

AO

Adaptive Org

Whitepaper
mit der Betriebskatalyse
zur adaptiven Organisation

Allgemeines

Die traditionelle hierarchische Aufbauorganisation mit formal verankerten Führungsrollen soll verschiedene Funktionen erfüllen – wie Ordnung, Transparenz und Sicherheit zum Beispiel. Mit dem Übergang zu adaptiveren und agileren Arbeitsweisen, die von der volatileren und komplexeren Umgebung des 21. Jahrhunderts angetrieben werden, brauchen Unternehmen eine Struktur, die schnell auf neue Herausforderungen und die Welt um sie herum reagiert und sich anpasst. Es ist unerlässlich geworden, Wege zu finden, um Silos abzubauen und die Möglichkeiten für Menschen in verschiedenen Bereichen, kollaborativ zu arbeiten, zu erhöhen. Darüber hinaus ist es notwendig, die Organisation auf den Arbeitsfluss durch das System auszurichten und Bürokratie abzubauen, um die gesamte Organisation zu optimieren. Dieses Whitepaper konzentriert sich auf die Konzepte, die hinter einem adaptiven Organisationsdesign stehen, und auf die Gründe für den adaptiven Organisationsentwurf. Es zeigt auf, an welchen Stellen die Betriebskatalyse dieses Design unterstützt.

Herkömmliche Organisationsstrukturen sind kaum an die heutige VUCA-Umgebung angepasst. Darunter fallen auch die allermeisten aktuellen agilen Organisationsformen, weil sie sich, abseits des (Produkt-)Alltages in strukturellen und strategischen Fragestellungen immer noch klassisch organisieren. Vertikal formal festgezurrte Befehls- und Kontrollstrukturen vereiteln die Fähigkeit von Organisationen, sich schnell an sich verändernde wirtschaftliche, technologische und Marktbedingungen anzupassen. Ein adaptives Organisationsdesign, umgesetzt mit der Betriebskatalyse, ermöglicht Agilität sowohl auf Teamebene als auch auf Organisationsebene. Dies erfordert einen Organisationsentwurf, der die Anpassungsfähigkeit und den Informationsfluss optimiert. Dieses Whitepaper konzentriert sich auf die wichtigsten Prinzipien, die solchen Designs zugrunde liegen.

Inhaltsverzeichnis:

ÜBERBLICK	5
<hr/>	
1. DER ÜBERGANG ZU ADAPTIVEN ORGANISATIONEN	6
<hr/>	
1.1. WARUM ADAPTIVE ORGANISATIONEN WICHTIG SIND	6
1.1.1. HERAUSFORDERUNGEN TRADITIONELLER STRUKTUREN	6
1.1.2. CHANCEN DER ADAPTIVEN ORGANISATIONEN	6
1.1.3. ES GIBT KEIN ONE-SIZE-FITS-ALL FÜR EINE ADAPTIVE STRUKTUR	7
1.2. ÜBERGÄNGE DER VERHALTENS- UND VORGEHENSWEISEN IN DER ORGANISATION	8
1.2.1. VERLAGERUNG DES FÜHRUNGSANSATZES MIT UNTERSTÜTZUNG DER BETRIEBSKATALYSE	8
1.2.2. ÜBERGANG VOM MANAGEMENT HIN ZUR SELBSTVERWALTUNG	8
1.2.3. TRANSFER HIN ZU FUNKTIONSÜBERGREIFENDEN AUTONOMEN TEAMS	8
2. EIGENSCHAFTEN EINER ADAPTIVEN ORGANISATION	10
<hr/>	
2.1. DEFINIERTER FOKUS	10
2.1.1. ANPASSUNG AN KUNDENBEDÜRFNISSE	10
2.1.2. DYNAMISCHE ORGANISATIONSZIELE	10
2.2. DYNAMISCHE TEAMS	10
2.2.1. TEAMS ALS ARBEITSGRUNDLAGE	10
2.2.2. ÜBERLEGUNGEN FÜR DYNAMISCHES TEAM-STAFFING UND RE-STAFFING	11
2.3. VERTRETUNG, AUTONOMIE & VERANTWORTUNG	12
2.3.1. INSPIRIERENDE KOOPERATION UND AUTONOMIE	12
2.3.2. ENGAGEMENT AUFBAUEN UND ERHALTEN	12
2.3.3. STEUERUNG DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG	12
2.3.4. VERTEILUNG VON MACHT, KONTROLLE UND AUTORITÄT	12
3. DIE ADAPTIVE ORGANISATION AUFBAUEN	14
<hr/>	
3.1. ORGANISATIONEN ALS NETZWERKE VERSTEHEN	14
3.1.1. ANERKENNUNG VON PERSONEN ALS SCHLÜSSEL ZUM ADAPTIVEN NETZWERK	14
3.1.2. IDENTIFIZIEREN VON NETZWERKTYPEN IN DER ORGANISATION	14
3.2. GEMEINSAMES VERSTÄNDNIS SCHAFFEN	15
3.2.1. VERBESSERUNG DES KOMMUNIKATIONS- UND INFORMATIONSFLOSSES	15
3.2.2. AUFBAU KOLLEKTIVER INTELLIGENZ	15
3.3. DER WEG ZUR ANPASSUNGSFÄHIGKEIT	16
3.3.1. BEWERTEN DES AKTUELLEN ZUSTANDS	16

3.3.2.	EXPERIMENTIEREN UND LERNEN IM SYSTEM	16
3.3.3.	OPTIMIEREN UND SUBOPTIMIEREN, DANN RE-OPTIMIERUNG	16
3.3.4.	MESSEN, BEWERTEN UND NEUBEWERTEN	17

Überblick

Das Whitepaper ist in drei Blickwinkel unterteilt. Zuerst widmen wir uns den Gründen, warum es überhaupt adaptive Organisationen braucht und was das für Verhaltens- und Vorgehensweisen in traditionellen Organisationen bedeutet. Der zweite Abschnitt beschreibt, was adaptive Organisationen charakterisiert. Im letzten Abschnitt gehen wir darauf ein, wie sich eine adaptive Organisation aufbaut.

1. DER ÜBERGANG ZU ADAPTIVEN ORGANISATIONEN

Dieser Abschnitt gibt Antworten auf die Frage: Warum sollten wir uns überhaupt mit adaptiven Organisationen auseinandersetzen und was bedeutet ein Wandel dahin für die Führung in Organisationen?

1.1. WARUM ADAPTIVE ORGANISATIONEN WICHTIG SIND

Es gibt Anforderungen, die mit klassischem Management kaum zu erfüllen sind. Deshalb suchen Firmen bereits seit über einem Jahrzehnt nach Wegen, ihr bestehendes System zu optimieren. Doch es deutet sich an, dass das zu wenig ist. Schon heute gibt es praktisch in jeder Branche irgendwo auf der Welt eine adaptive Organisation. Sie haben gemein, dass sie mit dynamisch auftretenden Veränderungen erfolgreich umgehen, die es traditionellen Organisation praktisch unmöglich machen mitzuhalten.

1.1.1. Herausforderungen traditioneller Strukturen

Sicherlich gibt es Organisationen, zu denen zentralisiert hierarchische Strukturen (evtl. kombiniert mit agilen Methoden) passen. Für die dynamische Welt von heute sind sie zu träge. Das gilt vor allem für Firmen, die ihren Mitbewerbern voraus sein möchten. Kern des traditionellen Aufbaus ist eine formale Weisungs- und Machtbeziehung. Sie bestimmt die Kommunikation. Sie begrenzt den Raum der möglichen Ideen. Sie gibt den Takt für Entscheidungen an. Die Gestaltung kommt vom Oben. Vom Unten wird Folgsamkeit erwartet. In einer unbeständigen Welt reagieren diese Strukturen zu langsam. Die Spitze ist hier zu weit von allem entfernt, um die besten Weichenstellungen vorzunehmen. Die wichtigste Überlebensfertigkeit für adaptive Firmen ist, Erstarrung zu meiden. Das zentrale Element dieser Fertigkeit sind Menschen, die eigenverantwortlich, koordiniert und vernünftig im Interesse der Firma entscheiden und handeln. Die Paradigmen verschieben sich deshalb in Richtung von dezentraleren, dynamischen, teambasierten Netzwerkstrukturen.

1.1.2. Chancen der adaptiven Organisationen

Adaptive Organisationen verhalten sich in Veränderungen antifragil. Sie spielen ihre Lern- und Innovationsfähigkeit aus. Diese wollen sie erhöhen. Deshalb machen Sie mehr, als nur ihre wirtschaftlichen Inhalte anzupassen, wie ihre Dienstleistungen, Produkte und Geschäftsmodelle. Sie halten aktiv auch ihre Organisationsstrukturen und -kulturen im Fluss. Im Kern bauen sie auf die Menschen, auf unsere Begabung, fruchtbar zusammen zu arbeiten. Auf diese Weise werden sie ebenso belastbar und kreativ wie ihre emotional verbundene Belegschaft. Aus diesem Grund stärken sie gezielt die Fähigkeiten, um als Einzelne in einer sinnvollen Gemeinschaft erfolgreich zu sein. In einer Transformation geht es deshalb um die sukzessive Einführung der notwendigen Verlagerung von maßgeblich starren Beziehungen hin zu stärker vernetzten und dynamischeren Strukturen. Darüber hinaus gilt es, Räume für gemeinsame Verantwortlichkeit, Transparenz, Offenheit, Feedback und Eigenverantwortung zu schaffen. In diesen Räumen liegt die Orientierung auf dem Überleben der Organisation und der dafür nötigen Wertschöpfung. Daneben benötigen die Menschen in adaptiven Organisationen Freiheiten für Experimente.

- 1.1.3. Es gibt kein One-Size-Fits-All für eine adaptive Struktur
Keine adaptive Firma entsteht durch die Implementierung von standardisierten Konzepten, (agilen) Frameworks, Methoden und/oder Technologien. Das Fundament, diese Aufgabe zu lösen, liegt jenseits von übertragbaren Technologien (ERP, CRM, BI etc.), Strukturen (Flache Hierarchien, Matrix, Projektorganisation), Frameworks (Holacracy, ...), Konzepten (Teal, SAFe, LESS, TPS, OKR, Beyond Budgeting etc.) oder Methoden (Projektmanagement, Scrum, Kanban, Six Sigma etc.). So wichtig diese Bestandteile sind, gelingt ein grundlegender Wandel doch über eine evolutionäre Reise der Organisation. Er findet sich darin, die Menschlichkeit selbst organisatorisch zu nutzen. Dies geschieht in einer ausbalancierten Mischung aus Gefühl, Intuition und Vernunft im Zusammenhang mit den Interessen der sozialen Gemeinschaft, die in jeder Organisation gegeben ist. Deshalb kann es für diesen Weg kein One-Size-Fits all geben. Diese Gemengelage in Verbindung mit den jeweiligen Marktanforderungen ist immer einzigartig.

1.2. ÜBERGÄNGE DER VERHALTENS- UND VORGEHENSWEISEN IN DER ORGANISATION

Soll die eigene Organisation nun adaptiv werden, fordert das vor allem die traditionellen Führungsgewohnheiten heraus. Für den Erfolg gilt es, die Silos, ja selbst wenn sie bereits agile Methoden anwenden, zu verlassen. Und mehr noch. Niemand kann sich mehr auf vorgebende Planungen bzw. Priorisierungen einlassen. Denn bis sie aufgehen, ist längst eine andere Lösung nötig. In dieser Gemengelage heißt es, koordinierte Autonomie zuzulassen. Doch nur die, die schlussendlich auch im Sinne der Organisation handelt.

1.2.1. Verlagerung des Führungsansatzes mit Unterstützung der Betriebskatalyse

Die Betriebskatalyse verteilt die Führung über die gesamte Organisation, anstatt sie auf formale Rollen zu begrenzen. Auf diese Weise werden die formalen Rollen oder Titel, die mit der Führung verknüpft sind, im Verlauf der Transformation ihre Bedeutung verlieren. Dies gelingt, indem konkrete Aufgabenstellungen der Firma über betriebskatalytisches Vorgehen (Mitarbeiter:innen in Entscheidungen einbeziehen, Verknüpfung zwischen Handlung und Konsequenz, transparentes Reporting hin zu den handelnden Menschen etc.) gelöst werden. Es entwickeln sich Expert:innen in Sachen Prozessbegleitung. Wir nennen sie Betriebskatalysator:innen. Sie zeichnen sich zuvorderst durch ein tiefes Verständnis für die Aspekte der #AdaptiveOrg und Betriebskatalyse aus. Weiterhin charakterisiert sie, dass sie keinerlei Weisungsbefugnis haben und nur bedingt inhaltlich mitarbeiten.

Die Betriebskatalyse ist das partizipative Vehikel, um dem Zielbild einer adaptiven Organisation näher zu kommen. Mit ihr etablieren wir Überzeugungen, Einstellungen und Verhaltensweisen in Führung, die adaptive Umgebungen schaffen. In ihnen können (dynamische) Teams und Einzelpersonen gedeihen. Beispiele sind: die Sicherstellung, dass alle Teammitglieder über die notwendigen Grundlagen und Ressourcen verfügen, um ihre Arbeit zu erledigen; aufrichtige Begeisterung für die Arbeit vorherrscht; verständliche Zielsysteme in der Organisation vorliegen und divergierendes Denken gefördert wird.

1.2.2. Übergang vom Management hin zur Selbstverwaltung

Die Betriebskatalyse überführt Elemente des traditionellen Managements von der Anweisung mit anschließender Kontrolle und Belohnung / Bestrafung in einen kollaborativen und unterstützenden Stil. Er fördert mehr Selbststeuerung, (koordinierte) Autonomie und Entscheidungsfreiheit. Gerade auch, wenn es darum geht, Wert zu schaffen und gewünschte Ergebnisse zu erzielen. Das schafft einen selbstverwalteten Raum mit Bezug auf die anstehende Arbeit. Das führt zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Wertschöpfungsfähigkeiten und katalysiert so die organisatorische Wertschöpfung.

1.2.3. Transfer hin zu funktionsübergreifenden autonomen Teams

Herkömmliche Organisationsstrukturen setzen eine spezialisierte Belegschaft voraus, die vorgeplante Aufgaben gehorsam ausführt. Adaptive Strukturen bauen auf teambasierte und/oder netzwerkbasierter, kollaborativer Strukturen, die Probleme lösen und Kundennutzen generieren. Dabei verstehen sich diese Teams als dynamische interimistische Einheit, um eine konkrete

Herausforderung zu meistern. So kommt es vor, dass sich Individuen gleichzeitig in mehreren Teams einbringen, dies aber so natürlich ist, dass es gar nicht bewusst wahrgenommen wird. Im Übergang des Mechanismus von Befehl und Kontrolle zur adaptiven Selbststeuerung, stattet sich die Belegschaft durch Betriebskatalyse BootCamps mit den notwendigen Kenntnissen und Fähigkeiten aus, um in der veränderten Umgebung erfolgreich zu handeln.

2. EIGENSCHAFTEN EINER ADAPTIVEN ORGANISATION

Dieser Abschnitt beleuchtet die Frage: Was macht adaptive Organisationen im Vergleich zu Traditionellen und Modernen aus?

2.1. DEFINIERTER FOKUS

Eine Organisation, die starre Führungsmechanismen aufbricht, benötigt weiterhin Orientierung. In ihr ist die Herausforderung, dass alle Mitwirkenden gleichermaßen verstehen sollen, worauf es wann ankommt.

2.1.1. Anpassung an Kundenbedürfnisse

Organisationen existieren zuvorderst, um Mehrwert für ihre Kunden, ihren Markt oder ihre Bürger:innen (im Falle von Organisationen des öffentlichen Dienstes) zu schaffen. Der Fokus der betriebskatalytischen Organisation liegt darauf, die Bedürfnisse ihrer Kunden in Balance mit eigenen Wertvorstellungen und der sinnvollen Nutzung unserer globalen Ressourcen zu erfüllen. Diese Sicht basiert auf einer Weltsicht, wie sie Kate Raworth in ihrer [Donut-Ökonomie](#) beschreibt. Wenn sich diese Anforderungen weiterentwickeln, muss die Organisationsstruktur in der Lage sein, sich anzupassen, um sicherzustellen, dass die Organisation konsistent und dauerhaft überleben kann. Das Unternehmen braucht dafür fließende und dynamische Strukturen, die sich an die sich abzeichnenden und sich verändernden Bedürfnisse des Kunden, des Marktes und der Umwelt anpassen können. Das Verständnis der Organisation ist mehr als nur die Kästchen und/oder Kreise eines Organigramms. Um die Grenzen der Organisation, ihre Lieferanten, Mitarbeiter:innen und die Community, in der die Organisation tätig ist, wirklich zu verstehen, sind alle Einflussnehmer:innen zu berücksichtigen. Die Betriebskatalyse macht deshalb gleichermaßen intern wie extern wirkende Kräfte und Stellhebel sichtbar.

2.1.2. Dynamische Organisationsziele

Die Ziele und der Zweck der Organisation treiben die Strategien voran, die zur Grundlage für die Organisationsstruktur werden. In adaptiven Organisationen treiben die sich ändernden Anforderungen der Kunden und der externen Umgebung die Entstehung der Ziele und Strategien der Organisation voran, was wiederum die Organisation zur Anpassung antreibt. Mit der Betriebskatalyse ist sichergestellt, dass der erste Zweck einer Adaptiven Organisation – nämlich deren Fortbestand – immer im Fokus steht. Von dieser Grundlage ausgehend können sich selbst regulierende, dynamische Zielsysteme entwickelt werden, die Veränderungen früh aufgreifen und die Organisation selbstverwaltet dazu bringen, sich sinnvoll darauf einzustellen.

2.2. DYNAMISCHE TEAMS

Marktzugewandt veränderbare Zielsysteme verlangen auch auf Mitarbeiterebene ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit. Es ist sinnvoll; sie im übergeordneten Interesse der Organisation aufzubauen.

2.2.1. Teams als Arbeitsgrundlage

Teams in adaptiven Organisationen sind, für den Alltag, relativ klein (in der Regel weniger als 10 Mitglieder), sehr autonom und auf einen gemeinsamen Zweck ausgerichtet. Die

Hauptverantwortung des Teams besteht darin, definierten (auch internen) Kunden einen Mehrwert zu bieten. Ihre Reaktionsfähigkeit liegt in ihrer Fähigkeit, die Verantwortung an Ergebnissen klar zu machen und zu teilen. Sie organisieren sich dynamisch um gemeinsame Ziele herum. Kleine, prozessübergreifend selbstorganisierende Teams stehen in scharfem Kontrast zu funktional kollektivierten Arbeitsplätzen, an denen sich Einzelpersonen ausschließlich auf die enge Erfüllung technischer Funktionen konzentrieren. Dennoch gibt es auch in #AdaptiveOrgs große Gruppen. Sie können dann zum Zug kommen, wenn strukturelle oder strategische Entscheidungen anstehen. Dann organisiert die #AdaptiveOrg ein Setting, das allen Betroffenen eine professionelle Beteiligung ermöglicht. Diese großen (temporären) Teams haben stets genauso lange Bestand, bis ihr Thema wieder in den Alltag der Organisation überführt ist. Die Betriebskatalyse geht deshalb weg von individualisierter Leistungsmessung und -anreizung. Sie vermeidet auch, Einkommen an die Vorgabe von Zukunftszielen zu knüpfen. Koppelt eine Organisation ihre Mitarbeiter:innen so an das Verständnis der Welt von heute, verhindert sie systematisiert die nötige Adaption an Veränderungen und Anforderungen im Geschäftsumfeld von Morgen.

2.2.2. Überlegungen für dynamisches Team-Staffing und Re-Staffing

Teams sind Gruppen von Personen, die sich an einer gemeinsamen Aufgabe oder einem gemeinsamen Nutzen orientieren. Diese Personen verpflichten sich zueinander, um diese Aufgaben oder diesen Nutzen zu erfüllen. In einer adaptiven Organisation bilden, organisieren und formen sich Teams als Reaktion auf Reize im Netzwerk situativ. Diese Reize können sich aus Veränderungen im Markt, der Optimierung des Werteflusses oder erhöhter kollektiver Intelligenz der Organisation ergeben. In der Betriebskatalyse definieren wir die Prinzipien und Mechanismen, die die Bildung und Neubildung von Teams auslösen. Sie erfüllen den Zweck der Organisation, dauerhaft zu überleben und berücksichtigen, wo die Organisation auf ihrem Weg der Transformation steht.

2.3. VERTRETUNG, AUTONOMIE & VERANTWORTUNG

In adaptiven Organisationen stehen Menschen auf eine andere Art und Weise füreinander ein, als in traditionellen Hierarchien. Es gibt dort keine von der Handlung losgelöste, formal festgezurte Verantwortlichkeit. Dennoch gelingt es gerade durch die Systematik der Betriebskatalyse, zu stabilen und verlässlichen Ergebnissen zu kommen.

2.3.1. Inspirierende Kooperation und Autonomie

Wenn Einzelpersonen und Teams über Gestaltungsraum, Entscheidungsfreiheit und Autonomie verfügen, fördert das die kollektive Intelligenz und ermöglicht, dort wo es von Vorteil ist, eine dezentrale/verteilte Entscheidungsfindung. Diese Qualität im Umgang mit Belegschaften spricht die intrinsische Motivation (Selbstwirksamkeit & Sinnstiftung) der Menschen an. Das ist der Schlüssel, um Bürokratie durch ein dynamisches Netzwerk zu ersetzen.

Mit der Betriebskatalyse treffen die Mitarbeiter:innen untereinander verbindliche und belastbare Vereinbarungen (versus auferlegter Pflichten). Das schafft die Grundlage für eine intelligente Kollaboration.

2.3.2. Engagement aufbauen und erhalten

Sinnvolle Verpflichtungen sind die Atome der Arbeit. Sinnvoll erlebte Vereinbarungen von und zwischen Personen, die gestaltend und entscheidend in einer Organisation handeln, stellen den Inhalt der Verbundenheit zwischen Mitgliedern der Organisation und zur Organisation selbst dar. Engagement baut auf den strukturierten Gesprächsformaten auf, die über die Betriebskatalyse zwischen Menschen zu ausgerichtetem Handeln führt. Da die Bedingungen auf Augenhöhe verhandelbar sind, entsteht in hohem Maße Zufriedenheit. Die Einhaltung der Verpflichtungen ist eine wesentliche Voraussetzung für das Vertrauen und die Belastbarkeit in die Organisation.

2.3.3. Steuerung der Entscheidungsfindung

In einem hierarchischen Modell werden Entscheidungen zentral von den Personen an der Spitze der Organisation getroffen, und die Entscheidung wird an die Betroffenen kommuniziert. Es wird davon ausgegangen, dass sich die Mitarbeiter:innen gehorsam daran halten. Folgsamkeit wird belohnt, Zuwiderhandeln bestraft. Dahinter steckt die Annahme, dass Menschen linear (rational) denken und handeln. In einer adaptiven Organisation wird die Entscheidungsfindung in der gesamten Organisation verteilt. In der Betriebskatalyse werden Autorität und Rechenschaftspflicht für Entscheidungen situativ und kontextbezogen von einzelnen Personen, Teams oder in großen Gruppen ausgehandelt. Dies ermöglicht es Personen oder Teams, die direkt von den Entscheidungskonsequenzen betroffen sind, ihre kollektive Intelligenz zu nutzen. Sie treffen Entscheidungen zunehmend koordiniert autonom.

2.3.4. Verteilung von Macht, Kontrolle und Autorität

In traditionellen Organisationen ist die Macht vertikal strukturiert; Vorgesetzte haben in vielerlei Hinsicht formale Macht über das Arbeitsleben und die Praktiken von Untergebenen. Sie können steuern: Arbeitszeiten und Arbeitsbereiche, wie Menschen gefördert, überwacht und für ihre Leistung verantwortlich gemacht werden. In adaptiven Organisationen verfügen Einzelpersonen

und Teams idealerweise über maximale Entscheidungsfreiheit und regeln solche Angelegenheiten selbstgesteuert. Die Betriebskatalyse stattet die Menschen in der Organisation mit hoher Transparenz hinsichtlich Wirtschaftlichkeit und den Wirkzusammenhängen aus. Die Zentrale arbeitet die Informationen so auf, dass die Einflussnahmemöglichkeiten und Verantwortungen der einzelnen Teams einfach verständlich und der Erfolg gut nachvollziehbar ist. Daraus ergeben sich soziale Zusammenhänge, in denen Selbstverwaltungsmechanismen greifen, die bestenfalls eine Steuerung durch formale Führungskräfte überwindet.

3. DIE ADAPTIVE ORGANISATION AUFBAUEN

Dieser Abschnitt beantwortet die Frage: Wie gelingt die Transformation hinein in eine adaptive Organisation.

3.1. ORGANISATIONEN ALS NETZWERKE VERSTEHEN

Adaptive Organisationen scheinen auf den ersten Blick chaotisch, da dauerhaft gültige Organigramme selten aufrechterhalten werden können. Doch diese Unübersichtlichkeit verschwindet, verstehen wir den Nutzen verschieden charakterisierter Netzwerktypen. Diese sinnvoll ineinander zu verweben ist ein Schlüssel für eine erfolgreiche Transformation.

3.1.1. Anerkennung von Personen als Schlüssel zum adaptiven Netzwerk

Einzelne Menschen sind Knoten in der Netzwerkstruktur einer Organisation. Der Mensch ist die letztendlich gültige Wirklichkeit einer Organisation – Teams, Abteilungen, Organigramme und die Organisationen selbst sind nur Konzepte (imaginierte Realitäten). Nur Menschen können (einzeln oder koordiniert) handeln und nur Menschen können Entscheidungen treffen (einzeln oder gemeinsam). Einzelne Menschen sind die Sensoren, die es Organisationen ermöglichen, umliegende Realitäten (z. B. Märkte, Finanzkrisen, Pandemien) zu erkennen und darauf zu reagieren. Deshalb trägt die Betriebskatalyse zu mehr Verständnis über Menschen bei. Was treibt uns an? Warum arbeiten wir zusammen? Was trennt uns voneinander? Antworten auf diese und ähnliche Fragen sind zentraler Bestandteil des Führungsverständnisses in der Betriebskatalyse. Ihre Zielsetzung ist, erwachsen verantwortliches Handeln zu fördern und zu fordern – im Gegensatz zu klassisch üblichen Gehorsamsreflexen.

3.1.2. Identifizieren von Netzwerktypen in der Organisation

Alle Organisationen bestehen aus mehreren Arten von Netzwerken, einige formal starr und andere informell flexibel. Das formale Netzwerk, das explizit von der Organisation entworfen wird und in der Regel durch die Linien im Organigramm dargestellt wird, ist nur ein Teil des Bildes. In einer adaptiven Organisation sind statisch formale Beziehungen weitgehend auf die Administration beschränkt. Sie greifen so wenig wie möglich in die Beziehungsgeflechte ein. In der Betriebskatalyse zeigen wir die drei möglichen Netzwerktypen (zentral, dezentral und verteilt) und wie sie situativ sinnvoll in sozialen Verbindungen, Zugehörigkeiten, Ausrichtung auf die Ziele der Organisation usw. eingesetzt werden. Auf diese Weise unterstützen die Netzwerke bestmöglich die Verbreitung von sinnvollen Ideen und Innovationen. Die Belegschaft richtet sich daran aus, um Probleme schnell zu lösen.

3.2. GEMEINSAMES VERSTÄNDNIS SCHAFFEN

In adaptiven Organisationen verläuft die Kommunikation in alle Richtungen zugleich. Deshalb ist es notwendig, neue Wege zum Austausch zu finden, wie etwa Großgruppenformate, die hier Effizienz sicherstellen.

3.2.1. Verbesserung des Kommunikations- und Informationsflusses

Eine hierarchische Organisationsstruktur zeichnet den erwarteten Kommunikations- und Informationsfluss in der Regel von unten nach oben in der Hierarchie und dann wieder nach unten. In einer adaptiven Organisation fließen Kommunikation und Information in viele Richtungen und gleichzeitig. Der gewünschte Kommunikations- und Informationsfluss in einer Organisation, einschließlich Verbindungsstellen und Möglichkeiten, neue Verbindungen zu schaffen, sollte bewusst sein und von den Menschen gestaltet werden. Die Betriebskatalyse stärkt die Menschen in ihren Kompetenzen und Fähigkeiten die wichtigen Kommunikationsaufgaben adaptiv zu meistern. Das sind insbesondere:

- tragfähige Entscheidungen treffen.
- belastbaren Vereinbarungen zu treffen und danach verlässlich zu handeln.
- heikle Gespräche nutzen, um Konflikte zu verarbeiten und nachhaltig aufzulösen.
- wichtige Informationen zu entwickeln, zugänglich zu machen und verständlich zu formulieren.

3.2.2. Aufbau kollektiver Intelligenz

Der Aufbau kollektiver Intelligenz bedeutet, dass alle Stimmen dazu beitragen und gehört werden können, was zu einer Vielfalt von Meinungen und Perspektiven führt. Dies erfordert, dass der Einzelne aktives Zuhören praktiziert, Vorurteile und Urteile loslässt und die Bereitschaft besitzt, von anderen verändert zu werden. Es erfordert außerdem, dass die Entscheidungsfindung wie das Treffen von Vereinbarungen effizient zu organisieren ist. Die Betriebskatalyse wirkt schwerpunktmäßig deshalb hin zu einer zielgerichtet einbeziehenden Kommunikation vor Entscheidungen. Zudem fördert sie unsere Fähigkeiten, für die Organisation notwendige Vereinbarungen zu treffen – anstatt von mehrheitsdemokratisch herbeigeführten wachweichen Kompromissen. Im Resultat entstehen so wirksame, gemeinsame Handlungen, die keine weitere Führungsanstrengung benötigen.

3.3. DER WEG ZUR ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

Die adaptive Organisation ist kein System, das sich implementieren lässt. Es ist ein veränderter Daseinszustand, der, genau wie die traditionell formal hierarchische Organisationsform, die gesamte Organisation charakterisiert. Deshalb hat jede Organisation ihren ureigenen Weg zu gehen.

3.3.1. Bewerten des aktuellen Zustands

Das Verständnis des aktuellen Zustands der Organisation – einschließlich des strukturellen Designs, der kulturellen Normen, Prozesse und Stärken/Grenzen – ist der erste Schritt auf dem Weg zu einer adaptiven Organisation. Mit dem Denkwerkzeug der Firmen-DNA eröffnen wir den Menschen einen praktischen Rahmen, ihre Organisation zu gestalten. Dabei stellt die Betriebskatalyse systematische Gegenwart und mögliche Zukunftsszenarien gegenüber, ohne einen Erfüllungsplan daraus abzuleiten. So verstehen Organisationen mehr als nur ihren Status Quo. Sie können ableiten, wohin sie gehen. Diese Zukunft bleibt im notwendigen Maß adaptiv und sie ist stets mit den Menschen verbunden, die sie erreichen wollen.

3.3.2. Experimentieren und Lernen im System

Für den Weg zur Adaptionsfähigkeit lassen sich natürlich agile Techniken einsetzen. Allerdings ist vornehmlich sicher zu stellen, dass das gesamte Ökosystem Teil der Schaffung seiner Zukunft ist. Das baut die notwendige Kapazität für eine nachhaltige Anpassungsfähigkeit auf. Das Experimentieren mit der Struktur der Organisation und ihrer Funktionsweise (basierend auf ihrer Umgebung) beschleunigt den Lernprozess, verändert das interne Glaubenssystem in der Organisation und erhöht von Natur aus, die Sicherheit rund um Veränderungen. Deshalb ist die Betriebskatalyse kein Programm, das es gilt, in die Organisation zu implementieren. Vielmehr nutzen wir ihre Möglichkeiten zur Lösung anstehender Probleme. Daraus entstehen zwei sinnvolle Effekte.

- Im Lösen von konkreten Problemen, geschieht die Transformation.
- Organisationen lernen während des Prozesses, wie sie in der neuen Welt tatsächlich "sein" werden.

Dieser Weg erzeugt bisher erstaunliche Ergebnisse. Über die Anwendung der Betriebskatalyse, die durchgängig als partizipative Systematik aufgebaut ist, gelingt es, Organisationen die gelebte Transformation in 12 bis 36 Monaten zu durchlaufen. Der Schlüssel liegt dabei in der Kombination aus konkreten Problemstellungen und Partizipation. Den Unternehmen bleiben damit die klassischen Change-Schmerzen (Widerstand, der mit Überzeugungskommunikation auf ein erträgliches Maß verringert wird), und die damit verbundene Zeit- und Ressourcenlast erspart.

3.3.3. Optimieren und Suboptimieren, dann Re-Optimierung

Adaption im Allgemeinen ist eine Optimierungsdynamik, da sie Informationen aus der Umgebung an Teams und Einzelpersonen überträgt, um den Umgang mit Unsicherheiten zu optimieren. Die Betriebskatalyse schafft ein adaptives Design. Ihm geht es darum, eine Organisation bewusst zu entwerfen, um den Wertfluss zu verbessern, Unteroptimierungen zu adressieren und die Fähigkeit von Teams zu maximieren, das Überleben der Organisation zu garantieren. Es ist wichtig

zu erkennen, dass andere Designs, während sie versuchen, bestimmte Strukturen, Prozesse oder Praktiken zu optimieren, unbeabsichtigt in Folge als Gesamtorganisation suboptimiert werden können. Diese schädlichen Teiloptimierungen schnell zu erkennen und eine übergreifende Neuoptimierung zu erarbeiten, ist eine wichtige Organisationsfähigkeit, die aus der Betriebskatalyse entsteht.

3.3.4. Messen, Bewerten und Neubewerten

Adaptive Organisationen müssen hoch frequente Feedbackschleifen erstellen, um so schnell wie möglich aus ihren Erfahrungen zu lernen. Sie sollten sich bemühen, eine dateninformierte Strategie zu verfolgen, während sie sich der Fallstricke der Verwendung von Metriken und Maßnahmen bewusst sind. Sobald eine Maßnahme zum Ziel wird, kann sich die Organisation den Aktionen anpassen, um dieses Ziel zu verfolgen, und die Hinweise zur fortgesetzten Anpassung verfehlen. Daher müssen Organisationen auf dieser Reise ihre Maßnahmen und Metriken anpassen und sich ihres Prozesses bewusst sein, um zu ermitteln, was gemessen werden soll. In der Betriebskatalyse nennen wir das dazu gehörende Denkmodell „Hausverstand“. Anstatt starrer Zielvorgaben setzt er darauf, sich schnell aktualisierende Ist-Auswertungen anzubieten. Sie ermöglichen Teams erfolgreiches Handeln fortzusetzen. Effektarme Tätigkeiten werden ebenso schnell erkannt und beendet.