

New Work! - Wie lautete nochmals die Frage?

Wie lautet eigentlich die Frage, deren Antwort „New Work“ ist, als Schlagwort für zum Teil sehr konkrete, jedoch auch allgemeine und sehr unterschiedliche Organisations- und Arbeitsmodelle?

Welches Problem soll eigentlich gelöst werden mit all den Konzepten von flexiblen Arbeitsformen wie Jobsharing oder agilen Arbeitsmethoden wie etwa Scrum? Von den Diversity-Ansätze wie Gender Empathy oder auch den Job-Rotation-Konzepten? Von partizipativen Organisationsmodellen, zum Beispiel Holacracy u.a.?



Der generell weit verbreitete Alarmismus und Sofortismus geht auch an unseren Führungsthemen nicht spurlos vorbei. Wenn Entscheider*innen jedoch nicht besonnen agieren, laufen Sie Gefahr, den jeweiligen Moden von Organisations- und Managementmodellen unreflektiert hinterherzulaufen. Zigtausende Euro werden auf diese Weise verbrannt, oftmals ohne das sich ein messbarer Erfolg daraus ergäbe.

Gleichwohl: wir leben in einer VUCA-Welt, die sich gefühlt rasend schnell verändert. Digitalisierung und Globalisierung sind dabei wesentliche Treiber. Unstreitig

ist es daher, dass sich die Unternehmen auf permanenten und sich in hoher Geschwindigkeit vollziehenden Wandel einstellen müssen.

In diesem Sinne ist Agilität das Gebot der Stunde. Aber Agilität nicht als Buzzword verstanden, um unter dieser Flagge in operative Hektik zu verfallen. Es geht mir um Agilität im Sinne des ursprünglichen Organisationskonzepts, demnach um die Eigenschaften, die jedes System erfüllen muss, um seine Existenz zu erhalten:

- Auf sich verändernde äußere Bedingungen zu reagieren (**Adaptation**),
- Ziele zu definieren und zu verfolgen (**Goal Attainment**),
- Zusammenhalt und Inklusion (Einschluss) herzustellen und abzusichern (**Integration**), sowie
- grundlegende Strukturen und Wertemuster aufrechtzuerhalten (**Latency**).



Um das sicherzustellen, müssen die Unternehmen nicht gleich die komplette Organisation auf Links drehen.

Sind Agilität und Hierarchie wirklich so unvereinbar?

Ich möchte mich zunächst in der gebotenen Kürze dem „GIL“ zuwenden, also dem Goal Attainment, der Integration und der Latency. (Wer mehr hierüber erfahren möchte, dem empfehle ich das „[Führungshandbuchs für den Mittelstand](#)“. Darin wird u.a. beschrieben, wie kulturelle Veränderungen in Unternehmen nachhaltig in die Unternehmens-DNA transformiert werden können.)

Um die Eingangsfrage bereits an dieser Stelle kurz und bündig zu beantworten: ja, selbstverständlich sind Agilität und Hierarchie vereinbar. Schon ein kurzer Blick in die Militärhistorie – im Brennglas zweier Zitate – zeigt, dass dies möglich ist:

- Der preußische Generalfeldmarschall Helmuth von Moltke (1800 bis 1891) begriff die Strategie als ein System von Aushilfen. Wegen der vielen Unwägbarkeiten im Krieg hielt er nur den Beginn eines Feldzuges für planbar: „Kein Operationsplan reicht mit einiger Sicherheit über das erste Zusammentreffen mit der feindlichen Hauptmacht hinaus.“ Den Unterführern gewährte er weitgehende Handlungsfreiheit in der Durchführung des Kampfauftrages. Mit diesen Prinzipien wurde Moltke in seiner Zeit zum Vorbild in der Führung moderner Heere. Auch die Bundeswehr pflegt die Auftragstaktik bis heute als eine Stärke in der Führungsstrategie.
- Die Amerikaner kennen die *mission type order* seit dem Ersten Weltkrieg, die sie bei den Briten kennengelernten. Dass Generäle der US-Armee diese als erfolgversprechend einschätzten, zeigt die Aussage von George S. Patton: „Don't tell people how to do things. Tell them what to do and let them surprise you with their results.“.



So nimmt es denn kein Wunder, dass auch der Begriff VUCA militärischen Ursprungs ist. Der Begriff entstand in den 1990er Jahren am United States Army War College (USAWC)

und diente zunächst dazu, die multilaterale Welt nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. Später breitete der Begriff sich auch in andere Bereiche strategischer Führung und auf andere Arten von Organisationen aus, vom Bildungsbereich bis in die Wirtschaft.

Die Vorstellung des „Kadavergehorsams“ in streng hierarchischen Strukturen, vom tumben Befehl und Gehorsam, kann also falscher nicht sein. Es wird dabei meist übersehen, dass der Befehl erst ganz am Ende eines komplexen Führungsprozesses steht. In diesem Führungsprozess kommt es unter partizipativer Beteiligung vieler Stellen und unter Berücksichtigung der vielfältigen äußeren Rahmenbedingungen zunächst zu einer Analyse und einer Abwägung von Handlungsoptionen. Am Ende des Führungsprozesses steht schließlich der Entschluss, dessen Ausführungsplanung letztlich in einen Befehl mündet. Ja, und der ist dann allerdings unter Berücksichtigung der generellen Zielsetzung in einem Höchstmaß an Eigenverantwortung umzusetzen.

Hierin liegt in der Tat ein wesentlicher Unterschied zu vielen Unternehmen, die ich kennenlernen durfte. Zwar kommt es auch in deren Managementteams zu langwierigen

Diskussionen. Der ehemalige Bundeskanzler Schröder beschrieb derlei im politischen Kontext auch gerne mal als Kakophonie. Und am Ende kommt es durchaus zu Entschlüssen und Beschlüssen. Aber wie oft laufen die Mitglieder solcher „Managementteams“ dann anschließend auseinander und verkünden mehr oder weniger lautstark, dass sie ja „eigentlich ganz anders entschieden hätten, wenn es denn nach ihnen gegangen“ wäre. Das hat aber nun ganz wenig mit Agilität oder Flexibilität zu tun. Hier fehlt es eindeutig an Verantwortung, Loyalität und Disziplin, was im Unternehmen zu dem führt, was der Elektrotechniker Widerstand und Blindleistung nennt.

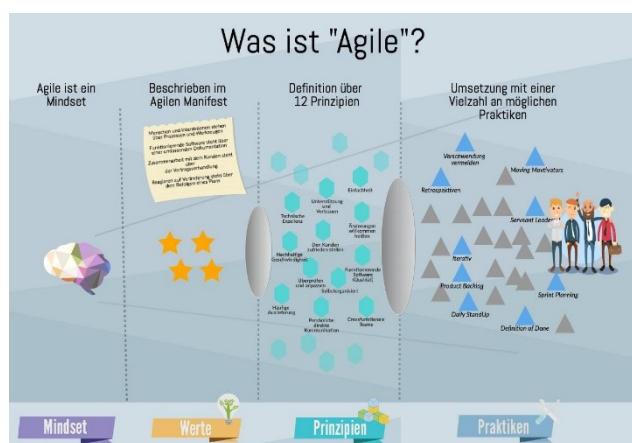
Die Zügel loslassen, statt sie anzuziehen

Dieses Grundverständnis von Führung und Organisation – Partizipation und Eigenverantwortung – ist bis zum heutigen Tag erstaunlich zeitgemäß und „menschenwürdig“. Die Kernidee der „Führung mit Auftrag“ wurde ständig weiterentwickelt. Sie überstand sämtliche technologischen Fortschritte und bewährte sich – von Waterloo bis zur „Landesverteidigung am Hindukusch“ – über gut zweihundert Jahre vielfach.

Das radikal Neue in dieser Konzeption liegt unter den Bedingungen einer VUCA-Welt in der Erkenntnis, dass man der extremen Komplexität und Dynamik der Rahmenbedingungen nicht mit einer immer strikteren zentralistischen Steuerung begegnen kann. Im Gegenteil: Selbstorganisation und kollektive Intelligenz ermöglichen einen deutlich effektiveren Umgang mit einer VUCA-Welt. Die Zügel loslassen, statt anzuziehen lautet die Devise. Und dennoch bleiben der Organisation die Vorteile einer Hierarchie erhalten: sie bleibt „strategisch“ steuerbar, es gibt klare Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche. Die Zügel bleiben also vorhanden und sie erfüllen ihren Zweck.

Vier zeitlose Führungsprinzipien

Es liegt auf der Hand, dass das preußische Militär mit seinen Korps, Divisionen und



Regimentern aufbauorganisatorisch heute nicht als Vorbild dienen kann. Einige Maßgaben und die darin erkennbaren (Führungs-) Prinzipien jedoch scheinen zeitlos gültig zu sein, heute vielleicht mehr denn je. Sie haben weniger mit Fragen der Organisation zu tun als mit dem, was in sehr ähnlicher Form als „agiles mindset“ in den 12 Prinzipien zum „Manifest für Agile Softwareentwicklung“ zum Ausdruck kommt.

1. Verantwortungsübernahme

Ein im o.a. Sinne funktionierendes Unternehmen setzt die Bereitschaft voraus, dass Führungskräfte Verantwortung übernehmen für das eigene Handeln und für das eigenverantwortliche Handeln der in der Hierarchie nachgeordneten Bereiche und Mitarbeiter*innen. Das heißt in letzter Konsequenz auch, dass sie im Zweifel für

Misserfolge zur Verantwortung gezogen werden können, die nicht auf ihren eigenen Entscheidungen beruhen.

2. Ziel- und Sinnvermittlung

Eigenverantwortliches Handeln im Sinne des großen Ganzen setzt voraus, dass das „große Ganze“ klar und formuliert ist sowie auch kommuniziert wird. Mit anderen Worten: jede(r) Mitarbeiter*in muss wissen, worum es geht und was sein/ ihr Beitrag zu diesem großen Ganzen ist. Und zwar nicht nur sachlich/ fachlich im Sinne konkreter Organisationsziele (balanced scorecard, OKR etc.), sondern auch ideell im Sinne von Werten und Unternehmenszweck (purpose). Nur so lässt sich die kollektive Intelligenz, die im freien Denken und Handeln entsteht, wirksam entfalten.

3. Radikale Subsidiarität

Egal ob CEO oder Sachbearbeiter, jede(r) entscheidet in ihrem/ seinem Verantwortungsbereich unter definierten Rahmenbedingungen selbst und handelt frei im Sinne des großen Ganzen. Auf diese Weise entsteht eine „kollektive Intelligenz“, weil jede(r) Mitarbeiter*in im jeweiligen Bereich in der Regel bessere Entscheidungsgrundlagen besitzt, als jeder zentraler Bereich sie je haben kann.

In einer solchen Hierarchie hat Führung sich selbst zu beschränken. Sie muss dem Reflex widerstehen, in die Freiheit der anderen einzugreifen und sich stattdessen darauf konzentrieren, zentrale (Ziel-)Vorgaben herunterzubrechen und immer wieder zu vermitteln.

4. Voraussetzungen für das Gelingen schaffen

Ein extremes Maß an Entscheidungs- und Handlungsfreiheit setzt ein ebenso ausgeprägtes sachliches und an Werten orientiertes Urteilsvermögen voraus. Es liegt in der Verantwortung jeder Führungskraft, dieses durch entsprechende Qualifizierung sicherzustellen. Durch eigene Qualifizierung und durch die Qualifizierung jedes Mitarbeiters.

Die vornehmste Aufgabe der Führungskraft gewinnt zwangsläufig die ihr zustehende Bedeutung: die Mitarbeiter*innen zu befähigen und zu ermächtigen, dieser steigenden Verantwortung - auch die der Mitarbeiter*innen selbst - gerecht zu werden.

Dabei kann ein zentraler Dienstleister wie etwa HR mitwirken.

Erstes Fazit und Ausblick

Systemisch betrachtet scheint die Sache klar zu sein: Jede zentrale Steuerung ist damit überfordert, die vielen erforderlichen Anpassungen überhaupt zu erkennen, entsprechende Reaktionen zu planen und bis in die äußerste Peripherie der Organisation hineinzutragen.

Ich hoffe, dass ich dennoch zeigen konnte, dass das „GIL“ des Acronyms AGIL, also das Goal Attainment, die Integration und die Latency, quasi mit Bordmitteln in den klassischen Unternehmensorganisationen abgedeckt werden kann. Als zeitgemäße Ausgestaltung der klassischen Unternehmensorganisation, wie sie oben grob umrissen wurde, besitzt sie Partizipations- und Selbststeuerungselemente, die mit agilen Konzepten vergleichbar sind. Gleichzeitig behält sie die klassische Form der vertikalen Integration, die Hierarchie, bei und besitzt deren Vorteile. Sie vereint also Vorteile aus beiden Welten, der „agilen“ und der klassischen.

Unternehmen werden daher auch in Zukunft noch nach klassisch-hierarchischen Mustern in der oben dargestellten Ausgestaltung erfolgreich geführt werden. Dies gilt insbesondere für alle Unternehmen, in denen die Wertschöpfung in hervorragend designten **Prozessen** ablaufen muss, um Qualitäts- und Kostenstandards auf höchstem Niveau einzuhalten. In diesem Umfeld werden z.B. die Lean Management Ansätze auch in der Zukunft ihre Berechtigung haben.

Im Bereich der **Projektabwicklung** können wir mittlerweile auf die Erfahrungen aus der IT-Branche zurückgreifen. Die Vorteile von agilen Methoden wie Scrum und Design Thinking können - zumindest teilweise - auch auf andere Wirtschaftsbereiche übertragen werden.

Was bleibt ist der Umgang mit den vielen Veränderungen, die nahezu täglich auf die Unternehmen als **System** einwirken. In dieser Hinsicht erweisen sich klassisch-hierarchische Strukturen als zu schwerfällig, um effektiv solche Veränderungen zu adaptieren.

Womit wir beim Buchstaben „A“, der Adaptation im AGIL-Konzept, angekommen sind.

Es wird dabei darum gehen, quasi ein "zweites Betriebssystem" über die klassische Organisation zu legen, wie es der Change-Guru John Kotter fordert, damit Unternehmen agil werden.

Im zweiten Teil zu diesem Thema werde ich mich mit der „Adaptation“ befassen. Ich werde Ihnen einige Hinweis geben, wie das Unternehmen den Umgang mit den Veränderungen, die auf das Unternehmen als **System** einwirken, wirkungsvoll organisieren kann.

■ Michael Kohlhaas, 02.03.2020

Die 100PersEnt GmbH & Co. KG hat sich auf das Thema Führung im Mittelstand fokussiert. Ein Schwerpunkt ist die Implementierung von Managementmodellen und Führungsprozessen, wie zum Beispiel die Strategieentwicklung.

In diesem Zusammenhang verweisen wir auf unser ganzheitliches **IMPROVE-Konzept** für den Mittelstand, das einen Schwerpunkt auf die Veränderungsfähigkeiten von mittelständischen Unternehmen setzt. Ganz generell zu empfehlen ist auch das offene Managementmodell nach EFQM, wie es dem Ludwig-Erhard-Preis zugrunde liegt. Das jüngst veröffentlichte Update auf das **EFQM Modell 2020** hat sich intensiv mit den Fragen der Zukunfts- und Veränderungsfähigkeit von Unternehmen beschäftigt.

Wenn Sie ein unverbindliches Kennenlerngespräch vereinbaren möchten, stehe ich Ihnen gerne unter m.kohlhaas@100persent.de oder telefonisch unter 07471/ 9841 353 zur Verfügung.