Systembedingte Lernblockaden

Die dumme Organisation

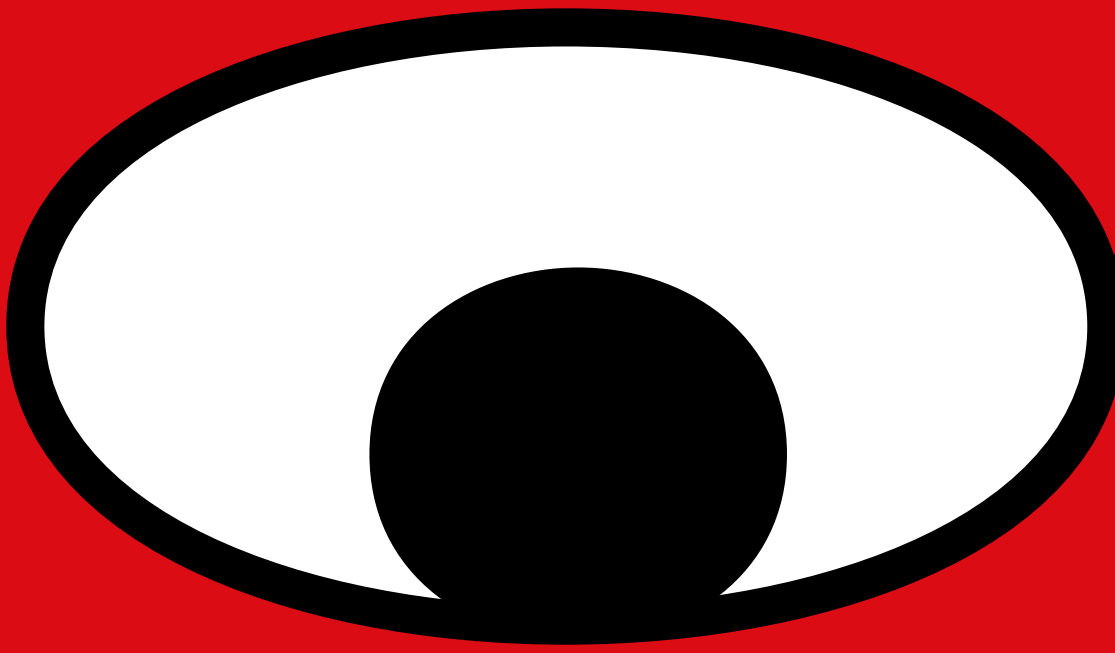


Foto: Pixabay

Preview

- **Betriebsbedingte Blödheit:** Warum viele kluge Menschen noch keine kluge Organisation ausmachen
- **Bewusst beschränkt:** Sechs Lernblockaden, an denen organisationale Dummheit zu erkennen ist
- **Vorsicht, Verkalkung:** Wieso Unternehmen im Laufe der Zeit immer dümmer werden
- **Verschlauungsprogramm:** Wie sich organisationale Dummheit bekämpfen lässt

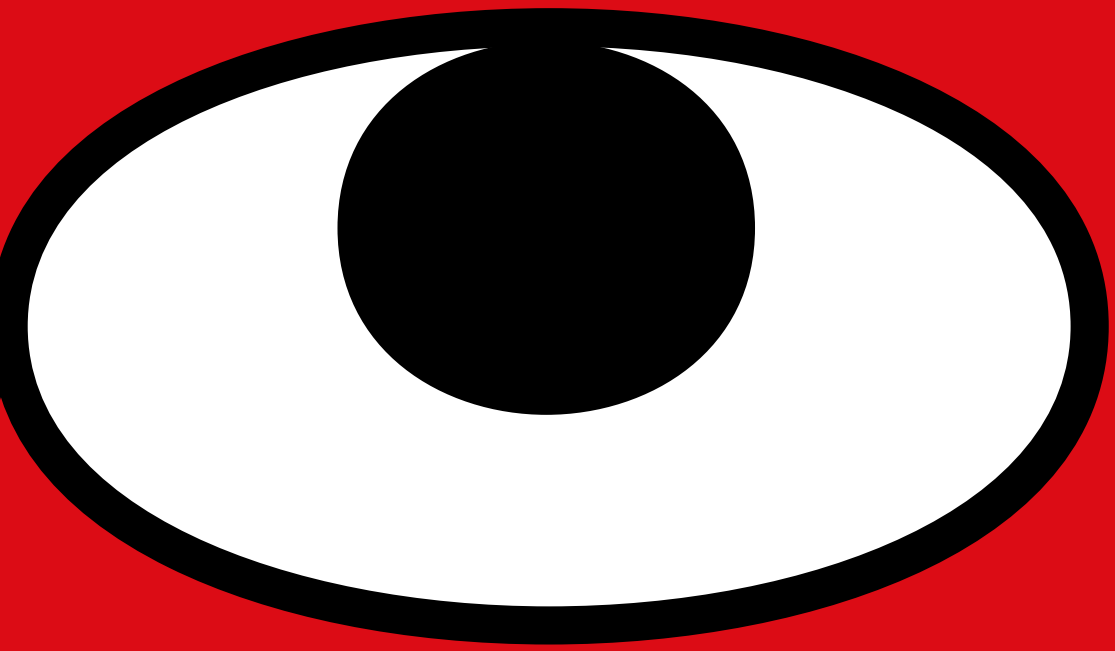
Das Phänomen kennen viele Unternehmen: Sie benötigen frischen Wind und stellen in Bereichen wie Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Alles Topkräfte, die man innovativen Unternehmen abgeworben hat, wo sie sich schon bewiesen haben. Doch statt der Freude darüber, wie die fachlichen Fähigkeiten und die Denkart der Einsteiger neue Energien entfachen, stellt sich oft Ernüchterung ein: Der erhoffte Innovationsschub bleibt aus. Ganz zu schweigen davon, dass auch die Verkaufszahlen weiterhin hartnäckig hinter den Erwartungen zurückbleiben. Was ist da passiert? Hat man sich bei der Einstellung der neuen Kollegen etwa geirrt?

In der Regel ist das nicht der Fall. Die fachlichen und persönlichen Qualitäten neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von denen man sich einen Innovationsschub erhofft hat, werden tatsächlich geschätzt. Aber die meisten ihrer Ideen werden trotzdem nicht umgesetzt. Und an der Art des Arbeitens im Unternehmen ändert sich auch nichts.

Auch Firmen mit vielen klugen Mitarbeitenden können dumm sein

Warum nicht? Das Management macht die Rechnung in solchen Fällen ohne die Organisation. Es verkennt eine wichtige Tatsache: Die Leistungsfähigkeit einer Organisation ist nicht die Summe der Leistungsfähigkeiten ihrer Mitglieder. Sie kann dramatisch höher oder auch viel niedriger ausfallen. Zum Beispiel sind kreative Köpfe mit Gespür für den Markt kein Garant für Innovationen. Denn Innovation ist die Leistung einer Organisation, nicht eines einzelnen Mitarbeiters. Eine Mitarbeiterin kann kreativ sein und

Es gibt dumme Ideen, dumme Handlungen und dumme Entscheidungen. Allen ist gemein: Sie haben meist ungünstige Folgen. Genauso ist es mit Organisationen: Ist das System erst einmal verdummt, dann hilft auch die Intelligenz seiner Mitglieder nicht weiter. Die Ergebnisse bleiben enttäuschend. Wie aber kommt es zur organisationalen Verblödung? Und was lässt sich dagegen tun?



vielversprechende Ideen haben. Aber: Der Unterschied zwischen Idee und Innovation ist die Organisation. Das heißt, erst die Art, wie Ideen in der Organisation kommunikativ verarbeitet werden und zu neuen Entscheidungen führen, bestimmt darüber, ob sie zu einem innovativen Erfolg am Markt werden können.

Wenn engagierte, fähige Menschen zusammenarbeiten, aber die Ergebnisse eines Unternehmens dennoch regelmäßig enttäuschen, kann man von *organisationaler Dummheit* sprechen. Die Organisation ist nicht (mehr) in der Lage, die Qualitäten ihrer Mitglieder gewinnbringend zu nutzen. Und sie lernt nicht mehr. Sie entkoppelt sich also von den Impulsen des Marktes und von den Talenten ihrer Mitglieder. Die Ursachen dafür sind sowohl auf der strukturellen als auch auf der kulturellen Ebene der Organisation zu suchen.

Für organisationale Dummheit gibt es Indikatoren

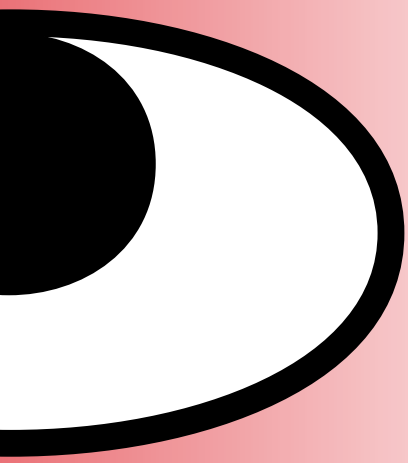
Woran aber kann man frühzeitig erkennen, ob ein Unternehmen verdummt? Sechs *organisationale Lernblockaden* begegnen mir in meiner Beratungspraxis besonders häufig. Sie können als Indikatoren für die Dummheit von Systemen genutzt werden.

1. Lernblockade: Die abgehobene Management-Kommunikation

Die erste organisationale Lernblockade ist, plakativ formuliert, die Verwechselung von Powerpoint mit der betrieblichen Realität. Nicht wenige Manager glauben, dass abstrakte Ideen und Darstellungen in Meetings die betrieblichen Aktivitäten und ihre Wirkzusammenhänge wiedergeben. Die Kommunikation verweilt in einer Wolke von Begriffen, die sich längst von der betriebli-

Den Beitrag gibt es auch zum Hören: www.managerSeminare.de/podcast

Viele Organisationen verhindern mit ihren verkrusteten Entscheidungsroutinen, dass die vielfältigen Talente ihrer Mitarbeitenden effektiv genutzt werden können. Denn Entscheidungen fallen nicht da, wo sie sinnvollerweise fallen sollten.



chen Wertschöpfungsrealität gelöst hat. Im Abstrakten und Generellen können viele mitdiskutieren, und es können vielleicht sogar Entscheidungen getroffen werden. Leider sind diese Entscheidungen kaum noch gekoppelt mit der operativen Ebene. Das Management-System folgt seiner eigenen kommunikativen Logik und hat die Verbindung zur Wertschöpfung verloren.

Verabschiedete Strategien, Richtungsentscheidungen und Maßnahmen haben praktisch keinen konstruktiven Einfluss mehr auf die Entwicklung des Unternehmens. Die Mitarbeiter, die etwas für ihre Kunden erreichen wollen, müssen geschickt um die Ansagen und Instrumente des praxisfernen Managements herumschiffen. Das Unternehmen funktioniert nicht *wegen*, sondern *trotz* des Managements. Vielen Mitarbeitern kommt es so vor, als werde vom Management regelmäßig Theater aufgeführt – und man wird genötigt, mitzuspielen.

2. Lernblockade: Das Festhalten an der Steuerungsillusion

Auch wer beobachtet, dass seine Organisation ihre Aufmerksamkeit sehr stark auf das Erstellen und Verfolgen von Plänen, Budgets und anderen Steuerungspraktiken richtet, statt auf die Dynamiken und Entwicklungen am Markt, hat es mit einem Indikator für Verdummung zu tun. Denn die Vorwegnahme von Zukunft in Form von Plänen lässt die Organisation zunehmend erblinden für tatsächliche Chancen und Gefahren. Im Fokus steht bei ihr die *formale* Zielerreichung, nicht die chancenorientierte und unternehmerische *Gestaltung von Zukunft*.

Dahinter steckt ein mechanistisches Management-Verständnis, das in wissensbasierter Wertschöpfung, zum Beispiel beim Betrieb einer Produktionsstraße, extrem leistungsstark sein kann. Im Umgang mit komplexen, dynamischen Systemen gelangt es aber schnell an seine Grenzen und neigt zur Übersteuerung. In der Folge wird das Unternehmen nicht vom Markt her gelenkt, sondern von einem marktfernen, auf sich selbst blickenden Management-System.

3. Lernblockade: Die Verwechslung von Spielern und Spiel

„Mehr Eigenverantwortung in der Belegschaft? Mehr Selbstorganisation? Mit unseren Mitarbeitern geht das nicht!" – In vielen Unternehmen hört man solche Klagen vom Management. Und tatsächlich kann oft beobachtet werden, dass sich Menschen mit Händen und Füßen dagegen wehren, mehr Initiative zu zeigen und Verantwortung zu übernehmen. Wenn etwas nicht rund läuft, sind also schnell die Schuldigen gefunden: Es sind diejenigen, die das „agile Mindset" nicht haben, von dem jetzt allerorts zu lesen ist.

In Organisationen, in denen die Führungskräfte so denken, fehlt die Erkenntnis, dass Menschen sich systemintelligent verhalten: Menschen passen ihr Verhalten ganz natürlich an den Kontext an – so wie das Verhalten von Spielern von den Spielregeln bestimmt wird. Wenn niemand Verantwortung übernehmen möchte, liegt das oft eben nicht an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern am Unternehmen. So erntet man in einer Organisation voll institutionalisiertem Misstrauen genau das Verhalten, das man eigentlich verhindern möchte. Die Rahmenbedingungen der Arbeit sind dort so gestaltet, dass sich mehr dezentrale Übernahme von Verantwortung gar nicht erst einstellen kann.

4. Lernblockade: Die Fata Morgana der Professionalisierung

Organisationen mit dieser Lernblockade messen Fortschritt in der Unternehmensentwicklung daran, möglichst viele Erfolg versprechende Praktiken eingeführt zu haben. Ein paar willkürliche Beispiele: Assessment Center, Performance Management, OKRs, individuelle Boni, Führungsmodelle, Werte-Entwicklungsprojekte, Talent-Programme, Innovationsmanagement, Scrum. Die Nutzung gängiger Praktiken gilt als Symbol für „professionelles" Arbeiten. Man findet sie bei anderen erfolgreichen Unternehmen – also werden sie blind kopiert. Man folgt Rationalitätsmythen.

Was man damit erhält, sind Unternehmen, die in ihrer formalen Organisation anderen Unternehmen gleichen. Allerdings meist ohne die gleiche Leistungsfähigkeit zu erreichen. Höchstleister, die sich auf einzigartige Weise auf ihre Marktbedingungen eingestellt haben und diese dominieren, werden sie so sicherlich nicht. Stattdessen besteht die große Gefahr, dass die Praktiken formalistisch durchgeführt werden. So wird zum Beispiel mithilfe täglicher Stand-up-Meetings vor Kanban Boards Agilität *vorgespielt*, statt als Organisation agiler zu werden.

5. Lernblockade: Talentfreie Entscheidungen

Ein kritisches Zeichen ist es auch, wenn alle Entscheidungen in einem Unternehmen entweder hierarchisch gefällt werden, wenn also der Chef entscheidet, oder alle so lange

reden, bis ein kleinster gemeinsamer Nenner gefunden ist – ein weich gespülter Konsens, mit dem alle leben können, der aber auch keinen Effekt mehr hat. Manchmal wird auch so lange diskutiert, bis alle erschöpft aufgeben und irgendetwas zustimmen – Entscheidung durch Ermattung. All dies taugt nicht, wenn es darum geht, zeitnah neuartige Lösungen für Kunden zu finden. Hier müsste eigentlich genau der Kollege, die Kollegin entscheiden, der oder die für die Bearbeitung des vorliegenden Problems ein besonderes Talent hat – gleichgültig, welche Position er oder sie innehat.

Das Generieren von Entscheidungen ist eine zentrale Funktion jeder Organisation. In vielen Organisationen wird die Entscheidungsfindung unreflektiert den eingeschliffenen Routinen überlassen. Dabei ist die Frage, wer was in welcher Weise entscheiden darf, eine der wichtigsten überhaupt. Die Bedeutung von Talenten für den Erfolg von Unternehmen wird gern betont. Tatsächlich aber verhindern viele Organisationen insbesondere mit ihren Entscheidungsroutinen, dass die vielfältigen Talente ihrer Mitarbeiter effektiv genutzt werden können.

6. Lernblockade: Die Fänge des Auslastungswahns

Die Organisation hechelt offenkundig dem Ideal hinterher, möglichst hundert Prozent der vorhandenen Kapazitäten in die Wertschöpfung zu stecken. Die leitende Überzeugung lautet: „Je höher die Auslastung der Mitarbeiter mit dem aktuellen Geschäft ist, desto besser ist das Unternehmen gemanagt." Wenn dies in einem Unternehmen handlungsleitende Norm ist, dann leidet das Unternehmen an Auslastungswahn. Es erkennt nicht, dass es keine Umsätze „liegen lässt", wenn die Mitarbeitenden im Tagesgeschäft nicht bis zum Anschlag ausgelastet sind. Dies wäre nur richtig, gäbe es kein Morgen. Damit das Unternehmen aber auch in Zukunft bestehen kann, muss es heute einen Teil der Zeit, Ressourcen und Aufmerksamkeit in Weiterbildung, Verbesserungen, Innovationen und strategische Anpassungen investieren.

Theoretisch ist das klar, praktisch verlieren aber Verbesserungen, Innovationsinitiativen und das Erschließen neuer Marktsegmente im Alltag ständig gegen die Dominanz des Tagesgeschäfts. Wenn die Kunden rufen, hat das Vorrang – immer. Und so bleiben riesige Potenziale an zukünftigen Erfolgen ungenutzt. In der Organisation schwindet der Glaube an die eigene Fähigkeit, sich als Unternehmen gezielt weiterentwickeln zu können. Die unternehmerische Funktion in der Organisation kommt zum Erliegen.

Verfahren für marktnähere Entscheidungen

Konsultativer Einzelentscheid

Entscheidungen sollten dort getroffen werden, wo der Entscheidungsbedarf anfällt. Damit Einzelne dabei aber abgesichert sind, ist es wichtig, genau zu definieren, wer für welche Entscheidungen zuständig ist, und auch, die Entscheider im Verfahren nicht allein zu lassen.

Einzelentscheid definieren
Das Management – oder eine andere verantwortliche Gruppe – klärt folgende Fragen:
- Was soll entschieden werden?
- Was gehört dazu, was nicht?
- Welche Auflagen, Zusicherungen und Bedingungen gelten?
- Bis wann muss gegebenenfalls entschieden werden?

Entscheider bestimmen
Je nach Rahmenbedingungen kann das Management oder die zuständige Gruppe einen freiwilligen Entscheider, eine freiwillige Entscheiderin benennen. Kriterien können sein:
- Kompetenzen
- Nähe zum Problem
- Betroffenheit
- kreative Qualitäten

Konsultation durchführen
Der Entscheider, die Entscheiderin berät sich mit unterschiedlichen Personen, z.B. betroffenen Kollegen, Führungskräften, Fachexperten, Kunden und Lieferanten – je nach Art des Entscheids.

Entscheiden und informieren
Nach individueller Abwägung entscheidet der Entscheider, die Entscheiderin allein und holt sich keine Freigabe von Dritten ein. Er oder sie gibt die Entscheidung bekannt und teilt mit, wer konsultiert wurde. Die Entscheidung selbst wird nicht mehr neu diskutiert.

Quelle: www.managerseminare.de, Philipp Simanek, 2020

Schleichende Verkalkung führt zu Lernblockaden

In der Praxis finden sich oft Kombinationen dieser und weiterer Lernblockaden in einer Organisation. Sie sind Teil der eingeschwungenen formalen und kulturellen Routinen. Viele Mitarbeiter nehmen sie mindestens diffus wahr. Auf jeden Fall wirken die Blockaden leistungs- und innovationshemmend. Wie, wann und warum sie sich entwickelt haben, ist je Unternehmen sehr individuell. Generell sind die beschriebenen Phänome-

> Je höher die Auslastung der Mitarbeitenden mit dem aktuellen Geschäft ist, desto besser ist das Unternehmen gemanagt? Das wäre nur richtig, wenn es kein Morgen gäbe.

In Führungsmeetings sollte nicht nur über Personen und Aktivitäten, sondern auch über die im Unternehmen geltenden Spielregeln gesprochen werden.

ne Symptome dafür, dass die Organisation nicht mehr funktional auf den Markt ausgerichtet ist.

Viele Unternehmen verkalken mit der Zeit. Es werden immer wieder weitere Management-Praktiken eingeführt, Prozesse *noch* detaillierter beschrieben und Strukturen angepasst, um vermeintlich professionell gemanagt zu sein. Die Vitalität der früheren, erfolgreichen Tage weicht einer Verknöcherung. Obwohl die Mitarbeiter ständig in Bewegung sind, bewegt sich kaum noch etwas. Das steife Korsett der Organisation wirkt: Obwohl viele Mitarbeiter, vielleicht sogar die überwiegende Mehrheit, unter den Praktiken leiden, werden die Verhaltensroutinen dennoch sehr zuverlässig abgespielt.

Ein simples Beispiel: Zwölf Führungskräfte nehmen jede Woche an einer zweistündigen Abteilungsleitersitzung teil. Wenn jemand die Führungskräfte in der Kaffeeküche trifft und einzeln fragt, wie sinnvoll sie die Sitzungen finden, antworten alle, dass sie diese als Zeitverschwendung empfinden. Sie erhalten in den Meetings kaum brauchbare Informationen, und es entstehen auch nur selten neue Erkenntnisse. Die wenigen getroffenen Entscheidungen erzeugen kaum Fortschritt. Die wichtigen Themen und Entscheidungen werden in anderen, informellen Runden während der Woche besprochen.

Das Verrückte aber ist: Obwohl alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Abteilungsleitersitzung für nutzlos erachten, kann man sich darauf verlassen, dass sie auch in der kommenden Woche wieder zusammensitzen werden. Denn es besteht die kulturelle Vorstellung im Unternehmen, dass Management auf diese Weise durchgeführt wird. So sind hier die informellen Spielregeln. Und es gibt keine Spielregel, welche dazu ermutigen würde, bestehende Meetings in Frage zu stellen.

Theoretisch könnte das jeder Teilnehmer, jede Teilnehmerin tun. Er oder sie könnte in der Sitzung einfach aufstehen und die Veränderung oder Abschaffung der Sitzungen vorschlagen. Faktisch ist dieses Verhalten in einer gegebenen Kultur aber höchst unwahrscheinlich. Und selbst *wenn* einer den Vorschlag äußerte, wäre es fraglich, ob der Vorschlag kommunikativ so verarbeitet würde, dass tatsächlich eine echte Veränderung folgen würde.

Nur vitale Organisationen sind schlaue Organisationen

Wenn Führungskräfte, Organisationsentwickler und Personalmanager die Wirkkraft der Organisation erkannt haben, fühlen sie oft Erleichterung: Sie haben nicht die Falschen eingestellt. Es liegt nicht an unfähigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, an inkompetenten Führungskräften oder wirkungslosen Trainings, dass so wenig vorangeht im Unternehmen. Nach der ersten Erleichterung folgt allerdings oft ein Gefühl der Ohnmacht: wie Veränderungen in der Organisation erreichen, sodass die Leistungsfähigkeit der Menschen besser zur Geltung kommt? Die Antwort lautet: Das gelingt nur durch die konsequente Entkalkung der Organisation oder, anders ausgedrückt: ihre Vitalisierung.

Das Gegenteil einer dummen Organisation ist eine *vitale Organisation*. Also eine Organisation, die über ihre volle Leistungsfähigkeit verfügt, in der die Talente ihrer Mitglieder wirken können und die sich dementsprechend erfolgreich ihrer dynamischen, komplexen Umwelt anpassen kann. Wie aber lässt sich die Vitalität von Organisationen erhöhen? Dafür gibt es sechs wesentliche Hebel.

1. Hebel: Organisationen als Wirkräume verstehen

Um organisationale Lernblockaden lösen zu können, muss erst einmal die Wirkkraft der Organisation wahrgenommen werden. Üblicherweise werden Erfolge und Misserfolge in Unternehmen personalisiert, also einzelnen Personen oder Teams zugeschrieben. Die Leistungs(un)fähigkeit der Organisation selbst wird dabei häufig übersehen. Es braucht also ein Verständnis

Mehr zum Thema

Andree Martens: Aufräumen im Unternehmen – Time to kehr.
www.managerseminare.de/MS258AR01
Unternehmen haben die Tendenz, überflüssige Aufgaben und Prozesse anzuhäufen. Weil sie das lahm und unbeweglich macht, raten Organisationsexperten zum Ausmisten. Allerdings ist dabei Fingerspitzengefühl gefragt, wie der Artikel zeigt.

Lars Vollmer: Unternehmensführung – Endlich wieder arbeiten.
www.managerseminare.de/MS221AR02
Meetings, Reportings, Jour fixes: Kann das denn Sünde sein? Ja, denn es ist Businesstheater, das Mitarbeiter von der Arbeit abhält, meint Autor Lars Vollmer. Im Artikel skizziert er das Problem und zeigt auf, wie man es lösen kann.

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS274AR01

Tutorial

Anleitung zum Praktikenputz

Unternehmen tendieren dazu, zu verkalken. Viele über die Zeit etablierte Praktiken – also Strukturen, Richtlinien, Verfahren, Rituale, Regeln und Prozesse – verhindern, dass talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnell und marktorientiert handeln. Mit einem Praktikenputz können hinderliche Praktiken abgeschafft – und damit die Vitalität der Organisation gestärkt werden.

Der Praktikenputz kann ein regelmäßiger Punkt in Management-Meetings sein oder auch ein eigener Workshop. Man kann je nach formaler „Flughöhe" unterschiedliche Praktiken angehen, von der Teamebene bis zum Gesamtunternehmen. Dementsprechend müssen am Praktikenputz genau die Entscheider teilnehmen, die über die Veränderung oder Abschaffung der im Fokus stehenden Praktiken bestimmen können. Es können Praktiken gewählt werden, die augenscheinlich von der Wertschöpfung ablenken oder das Verproben neuer Ideen behindern. Es lohnt sich aber auch, scheinbare „Selbstverständlichkeiten" unter die Lupe zu nehmen, zum Beispiel die Budget- und Kostenstellenlogik, Kennzahlen oder Genehmigungsprozesse. Jede Praktik muss durch folgende sieben Stufen laufen:

1. Wie genau betreiben wir die Praktik?
Hier wird beschrieben, in welcher Weise die Praktik eigentlich umgesetzt werden soll und welche Verhaltensmuster sich tatsächlich in der Praxis zeigen. Es geht um eine genaue, schrittweise Betrachtung.

2. Welche Überzeugung liegt dieser Praktik zugrunde? Warum haben wir sie einmal eingeführt?
In diesem Schritt werden die historischen und aktuellen Annahmen über die eigenen Mitarbeitenden und das Unternehmen deutlich. Ein Beispiel könnte sein, dass man Mitarbeitenden nicht viel Verantwortungsbewusstsein zutraut.

3. Fördert die Praktik wertschöpfende Arbeit oder Selbstbeschäftigung? Wie genau?
Jetzt gilt es, die Effekte der betrachteten Praktik einzuschätzen. Denn Praktiken können eine effiziente, verlässliche Leistungserbringung sicherstellen. Sie können aber auch vom Kunden ablenken und zur Selbstbeschäftigung einladen.

4. Wenn wir diese Praktik abschaffen, brauchen wir dann einen Ersatz, und wenn ja, welchen?
Manche Praktiken können scheinbar ersatzlos gestrichen werden. Es kann aber auch sein, dass sie Funktionen haben, auf die man nicht komplett verzichten kann. Dann müssen leichtgewichtige Ersatzpraktiken definiert werden.

5. Wie könnten wir eine Veränderung risikoarm ausprobieren?
Da meist nicht alle Effekte einer Praktikenveränderung sicher vorhergesagt werden können, lohnt sich die Suche nach einer risikoarmen Verprobung, zum Beispiel in einem begrenzten Bereich.

6. Wer hat Lust, an Ausarbeitung und Umsetzung des neuen Wegs ohne die alte Praktik freiwillig mitzuarbeiten?
Dieser Schritt sollte von motivierten Freiwilligen geleistet werden. Hierfür wird eine klare Verantwortung vereinbart. Allerdings muss allen klar sein, dass es letztlich ein Versuch mit offenem Ausgang ist.

7. Wer nimmt wann an der Retrospektive teil?
Für die Veränderung oder Abschaffung einer Praktik wird eine Retrospektive für einen Zeitpunkt vereinbart, an dem man die (ersten) Auswirkungen einschätzen kann. Teilnehmen sollten Vertreter unterschiedlicher Rollen im Unternehmen, die von der Praktik betroffen sind. Anschließend wird über das weitere Vorgehen entschieden.

Quelle: www.managerseminare.de, Philipp Simanek, intrinsify.me GmbH; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

dafür, dass die Verhaltensmuster in Organisationen wesentlich von den geschaffenen Rahmenbedingen abhängen.

Tipp: Möglichst viele Entscheider sollten die Bedeutung formaler und informeller organisationaler Spielregeln kennenlernen. In Meetings ist darauf zu achten, dass häufig über die Spielregeln und deren Veränderung gesprochen wird – statt nur über Personen und Aktivitäten.

2. Hebel: Selbstbeobachtung stärken

Die Fähigkeit einer Organisation, sich selbst zu beobachten, ist sehr begrenzt. Wollen wir funktionalen und dysfunktionalen Mustern auf die Spur kommen, gilt es, Gelegenheiten zu nutzen, weitere Perspektiven zu erhalten. Diese müssen nicht immer von externen Beratern kommen. Auch neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können in den ersten Wochen wichtige Hinweise geben – wenn sie sich trauen. Kunden, Ex-Kunden, Partner und Ex-Mitarbeitende können ebenfalls spannende Beobachtungen liefern. Schrittweise kann das Tabu abgebaut werden, kritische Aspekte über die Organisation in großer Runde auszusprechen.

Tipp: In funktional gemischten Workshops können folgende Fragen genutzt werden, um ein differenziertes Verständnis über die *tatsächlichen* Spielregeln der Organisation zu erhalten:

- Was muss man hier tun, um Karriere zu machen?
- Wie werden wichtige Entscheidungen tatsächlich getroffen?
- Was muss man tun, um Ressourcen für eine Idee zu erhalten?
- Welche Ziele spielen im Alltag tatsächlich eine Rolle?
- Was wird als Erfolg gefeiert?
- Wann arbeitet man hier besonders motiviert?
- Wofür spürt wer echte Verantwortung?
- Wie erfährt man wichtige Neuigkeiten aus dem Unternehmen?
- Was muss man tun, um sanktioniert oder gefeuert zu werden?

Statt sich ständig mit sich selbst zu beschäftigen, gehört der Fokus von Unternehmen nach außen gerichtet. Dortige Probleme müssen gesehen und möglichst genau beschrieben werden.

3. Hebel: Organisationsentwicklung als Management-Aufgabe etablieren

In vitalen Unternehmen zählt die regelmäßige Arbeit an der Organisation zu den wichtigsten Management-Aufgaben. Dazu muss die *wissensbasierte Wertschöpfung* von der *ideenbasierten Wertschöpfung* unterschieden werden. In der wissensbasierten Wertschöpfung werden mithilfe operativer Vorgaben Effizienz und Zuverlässigkeit erzeugt. In der ideenbasierten Wertschöpfung geht es um die Bearbeitung neuartiger oder komplexer Probleme, für die es kein ausreichendes Wissen geben kann. Hier sind die Ideen und Experimente von Talenten gefragt, die von den Routinen der restlichen Organisation geschützt werden müssen.

Tipp: Es lohnt sich, engpassorientiert und schrittweise vorzugehen. Das heißt: Man verändert offenbar dysfunktionale Strukturen und Praktiken – und beobachtet dann die sich daran anpassenden Verhaltensmuster und Ergebnisse. Auf dieser Basis können Entscheidungen über weitere Veränderungen getroffen werden.

4. Hebel: Über das Entscheiden entscheiden

Wenn erkannt wurde, dass die Organisation unter Verkalkung leidet, bedeutet dies, dass talentierte Mitarbeitende nicht genug Freiraum haben, um schnell marktnahe Lösungen zu generieren. Solange aber die Organisation auf etablierte Weise Entscheidungen trifft, verändern sich auch die Ergebnisse nicht. Deswegen ist es sehr wichtig, vor alle anderen Entscheidungen eine wesentliche zu setzen: Wer soll was mit welchen Verfahren entscheiden, damit bessere und schnellere Ergebnisse entstehen können? In vitalen Organisationen wird sehr bewusst mit den verwendeten Entscheidungsverfahren umgegangen.

Tipp: Das Management sollte sich mit der Vielzahl unterschiedlicher Entscheidungsverfahren intensiv beschäftigen – und der Organisation dann eine Auswahl anbieten, mit der situativ Erfahrung gesammelt werden kann. Ein Beispiel ist der konsultative Einzelentscheid (siehe Kasten). Wichtig ist auch, die aktuellen Entscheidungsbefugnisse transparent zu machen.

5. Hebel: Externe Probleme fokussieren

Damit sich eine Organisation nicht zu sehr mit sich selbst beschäftigt, sollte möglichst

Foto: Philipp Simanek

Der Autor: **Philipp Simanek** ist Organisationsberater und Geschäftsführer der Managementberatung Organeers GmbH. In der intrinsify Akademie bildet er zudem Führungskräfte und Berater aus. Kontakt: www.organeers.com

häufig der Fokus auf externe Probleme gerichtet werden. Dabei helfen folgende Fragen:

- Welche ungelösten Probleme haben unsere Kunden?
- Was fordern unsere Kunden, das wir noch nicht liefern können?
- Was passiert sonst noch im Markt?
- Gibt es technologische Entwicklungen, die wir nicht ignorieren sollten?
- Was in unserer Organisation steht uns im Weg, um erfolgreichere Antworten auf diese Fragen zu geben?

Tipp: Probleme sollten so konkret wie möglich beobachtet und beschrieben werden. Werkzeuge wie Personas und User Journey Mapping können dabei helfen. Und: Es sollten nur noch Initiativen und Projekte begonnen werden, bei denen klar ist, auf welches *externe Problem* sie sich beziehen.

6. Hebel: Retrospektiven etablieren

Vitale Organisationen nehmen sich regelmäßig Zeit, um zu reflektieren. In *Retrospektiven* kommen Mitarbeitende Mustern auf die Spur, bewerten vergangene Veränderungen und suchen nach weiteren Verbesserungsmöglichkeiten. Das ist sehr wichtig, denn der wichtigste Prozess einer Organisation ist der Lernprozess.

Tipp: Die Durchführung von Retrospektiven sollte als feste Praktik auf allen Ebenen im Unternehmen vereinbart werden. Und dann gilt es, dauerhaft daran zu arbeiten, dass die Retrospektiven wirklich Nutzen stiften – und nicht immer wieder gegenüber anderem ins Hintertreffen geraten. Das bedeutet oft, man muss sie eisern gegen andere, dringende Aktivitäten *verteidigen*.

Neue Herausforderung für das Personalmanagement

Es ist offensichtlich: Nur neue Mitarbeiter einstellen und Mitarbeitende weiterentwickeln bringt gar nichts, wenn nicht auch die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit verändert werden. Erst in einer entkalkten, vitalisierten Organisation können Menschen ihre Kenntnisse und Talente nutzbringend einsetzen. Dadurch verändert sich auch die Rolle der Personalmanager im Unternehmen: Sie müssen – gemeinsam mit anderen – nicht nur in, sondern auch an der Organisation arbeiten. Das ist komplex und herausfordernd – aber entscheidend für den Erfolg.

Philipp Simanek

für 8 EUR testen

Testen Sie einen Monat managerSeminare

Sie erhalten eine Printausgabe (im Klimaabo das ePaper) und testen alle zusätzlichen Services, z.B.:

- Nutzen Sie **10.000 digitale Archivinhalte** (Hefte, Dossiers, Beiträge, News) **kostenfrei**.
- Top-Vorteil für Abonnenten: **Auf alle Archivbeiträge gilt die Handout-Lizenz.** = Freier Einsatz der Beiträge in Seminar und Beratung
- **50% Rabatt** auf die Buchreihe ‚LEADERSHIP kompakt', auf digitale Selbstlernbausteine der Reihe 'lead&train' sowie auf alle Trainingsfilme von managerSeminare.

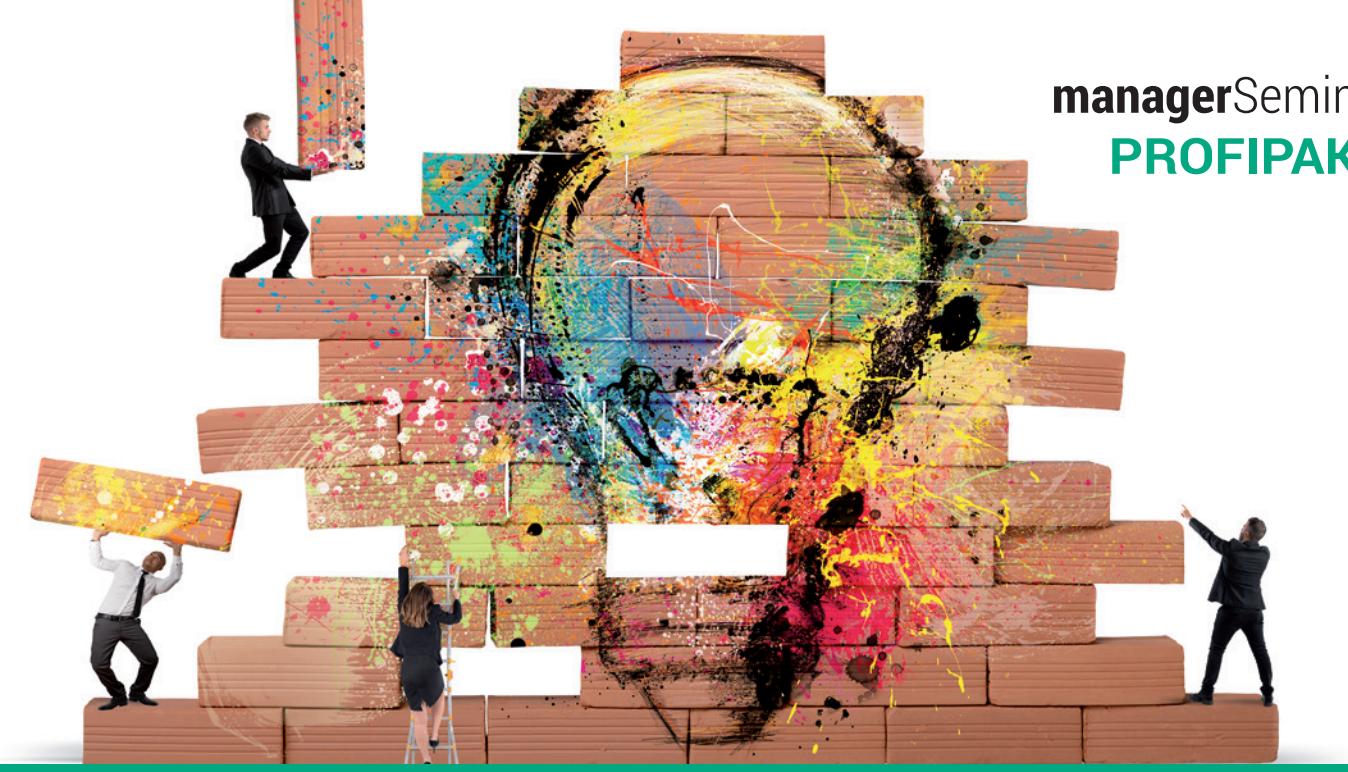
Alle Services finden Sie unter www.managerseminare.de/abo

NEU

Klimaabo
managerSeminare **digital lesen**

managerSeminare **print** oder **digital** für **8 EUR testen:**
www.**managerseminare.de/**testen

*Jahresabo: **168 EUR** • Klimaabo: **148 EUR**. Nach einem Bezugsjahr jederzeit kündbar.



managerSeminare
PROFIPAKET

Wissen aufbauen

Training *aktuell* **+ managerSeminare – das Duo für Profis**

nur 6,60 Euro
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **manager**Seminare **mit allen Zusatzservices und außerdem:**

- **12 x jährlich Training** *aktuell*
- **Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training** *aktuell*
- **20 % Ermäßigung** beim Einkauf von **Fachbüchern** und **Trainingskonzepten** der Edition Training aktuell
- Flatrate auf über 4.000 **Tools, Bilder, Inputs** und **Verträge** von **www.trainerkoffer.de**
- Jährlich eine **Marktstudie** als eBook gratis

Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97791-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 168 Euro
Profipaket Jahresabo = 248 Euro