



Uwe Vigerschow

Lernende Organisationen

Das Management komplexer Aufgaben
und Strukturen zukunftssicher gestalten

→ Mit Beiträgen von Andrea Stricker und Michele Ceccarelli

dpunkt.verlag



Uwe Vigenschow ist Abteilungsleiter bei Körber Pharma Software. Er ist seit 20 Jahren Führungskraft, Berater, Trainer und Coach in verschiedenen Firmen und Branchen und Experte für Agilität, Leadership, Wissenstransfer, Veränderungsprozesse und den Aufbau flexibler, dynamischer Teams und Abteilungen. Er hat bereits mehrere Bücher u.a. über agiles Projektmanagement, Soft Skills für Ingenieure und Führungskräfte geschrieben wie auch zahlreiche Artikel zu diesen Themen verfasst.

Mit Beiträgen von ...



Dr. Andrea Stricker startete nach dem Chemiestudium in Hamburg mit Promotion in der Polymerchemie im Jahr 2000 als Produktentwicklerin bei 3M in Neuss. Es folgten Positionen im technischen Kundenservice, Business Development, Produktsicherheit und Innovationsmanagement. Sie hat dabei für verschiedene Industrien, wie der Druck-, Automobil- und Elektronikindustrie, gearbeitet. Kundennähe, Netzwerke und die Übersicht über die verschiedenen Technologieplattformen bei 3M sind die Schwerpunkte ihrer Arbeit.

(Foto mit freundlicher Genehmigung durch 3M)



Dr. Michele Ceccarelli, Certified Lean Six Sigma Master Black Belt, ist EMEA Operational Excellence Manager bei Rotork in Lucca, Italien. Michele führt konzernweite Operational-Excellence-Programme durch, mit denen er kulturelle Veränderungen fördert und die leitenden Angestellten bei der Anpassung ihrer Führungsaufgaben unterstützt. Dabei erhöht er die Performanz, eliminiert überflüssige Prozessschritte, minimiert Produktqualitätsschwankungen und entwickelt die Fähigkeiten der Mitarbeiter und die Unternehmenskultur weiter. Er ist Autor eines Buches zu Lean Six Sigma und zahlreicher Artikel.

Uwe Vigenschow

Lernende Organisationen

**Das Management komplexer Aufgaben und
Strukturen zukunftssicher gestalten**

→ Mit Beiträgen von Andrea Stricker und Michele Ceccarelli



dpunkt.verlag

Uwe Vigenschow
uwe@vigenschow.com

Lektorat: Christa Preisendanz
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg
Satz: Uwe Vigenschow
Herstellung: Stefanie Weidner
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de
Druck und Bindung: mediaprint solutions GmbH, 33100 Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:

Print 978-3-86490-798-2
PDF 978-3-96910-126-1
ePub 978-3-96910-127-8
mobi 978-3-96910-128-5

1. Auflage 2021
Copyright © 2021 dpunkt.verlag GmbH
Wieblinger Weg 17
69123 Heidelberg

Hinweis:

Dieses Buch wurde auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger
Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir
zusätzlich auf die Einschweißfolie.



Schreiben Sie uns:

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben,
lassen Sie es uns wissen: hallo@dpunkt.de.

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.
Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.
Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

Vorwort

Agilität kann doch nicht das Allheilmittel sein, die Silberkugel, die alle unsere Probleme löst. Wie geht es also weiter? Diese Gedanken kamen mir während der Projektarbeit der letzten Jahre. Agilität ist sicher ein zentrales Element einer dynamischen Organisation, doch braucht es mehr. Nur was fehlt?

Im Reflektieren über meine Erfahrungen aus den letzten 20 Jahren als Führungskraft, Berater, Trainer und Coach erkannte ich in der Zusammenarbeit mit anderen Wissensarbeitern verschiedene Muster. Muster, die funktionieren, und solche, die es nicht tun, sogenannte Antipattern. Für ihre Analyse brachte ich verschiedene Wissensstränge zusammen, die ich mehr oder weniger unabhängig voneinander in der Zeit aufgebaut habe. Ein Konzept entstand durch die Leitlinie meiner Arbeit: direkte Arbeit mit den Menschen auf Basis fundierter Methoden.

Eine Analyse der von mir eingesetzten Methoden lieferte eine schwer handhabbare Menge an Ideen, Einflüssen und Techniken. Ein Muster war jedoch erkennbar: Es geht immer wieder darum, in der Zusammenarbeit verschiedene wertvolle Aspekte in eine Balance zu bringen oder diese wieder herzustellen. Das erinnerte mich an das Wertemodell aus dem Agilen Manifest¹. So wendete ich die Idee der Wertepaare auf mein Analyseergebnis an und kam analog zu einem Wertemodell, den Werte unterstützenden Prinzipien und konkreten Praktiken, um diese Prinzipien anzuwenden. Dazu nahm ich wieder die grundlegende Literatur von Organisationsentwicklern wie Peter Senge, Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi, Managementvordenkern wie Peter Drucker, Gary Hamel, Henry Mintzberg, Robert Kaplan und David Norton, aber auch Systemtheoretikern wie Gregory Bateson und Niklas Luhmann in die Hand. Im Kontext mit neueren Veröffentlichungen von Lernexperten wie David A. Kolb, Chris Argyris und Donald Schön, Vordenkern des »New Work« wie Frederick Laloux, Markus Väth, Gerhard Wohland und Matthias Wiemeyer sowie etablierten Organisationsexperten wie James March oder Stefan Kühl, die mich in den letzten

¹Im Agilen Manifest haben 17 Vordenker der Agilität in der Softwareentwicklung im Jahr 2001 vier grundlegende Wertepaare und zwölf diese Werte unterstützende Prinzipien beschrieben [Beck u. a. 2001].

zehn Jahre inspiriert haben, zeigte sich, wie die unterschiedlichen Konzepte weiterentwickelt wurden. So entstand für mich ein in sich geschlossenes Bild, das meine Erfahrungen beim Auf- und Ausbau von dynamikrobusten und damit zukunftssicheren Organisationseinheiten wiedergibt und für mich ausreichend fundiert ist.

Diese Synthese zeichnet das Buch aus. Mir ist keine Veröffentlichung bekannt, in der versucht wird, die verschiedenen Stränge aus Organisationslehre, Systemtheorie, Wissensmanagement, Agilität und erfahrungsbasiertem Lernen unter einem Dach zusammenzuführen, um ein Modell einer lernenden Organisation zu schaffen. So entstand die Idee für dieses Buch.

»Wenn wir die Menschen nur nehmen, wie sie sind, so machen wir sie schlechter; wenn wir sie behandeln, als wären sie, was sie sein sollten, so bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind.« Bei aller Theorie beschreibt dieses Zitat von Johann Wolfgang von Goethe sehr gut, was ich praktisch damit versuche, zu erreichen. Oder wie es im letzten Jahrhundert William McKnight, ehemaliger Präsident und Aufsichtsratsvorsitzender des Unternehmens 3M, sagte: »Wer Zäune um Menschen baut, bekommt Schafe. Geben Sie Menschen den Raum, den sie brauchen!« Es geht darum, mit Menschen in Gruppen und in Teams zu arbeiten. Dabei ist unser Umfeld in den letzten Jahrzehnten durch die Globalisierung und Digitalisierung schrittweise immer komplexer und dynamischer geworden. Die traditionellen Konzepte greifen nicht mehr und Alternativen sind erst am Entstehen. Der Weg kann nur über die Mitarbeiter und Kollegen gehen. Führung bedeutet daher für mich stets, die Mitarbeiter sich weiterentwickeln zu lassen, sie dabei zu unterstützen, neue Türen in noch unbekannte Räume aufzustoßen und so die Flexibilität und Kreativität in einer Abteilung, einem Fachbereich oder einer ganzen Organisation zu entfalten.

Dabei gibt es keine einfachen Lösungen für die komplexen Aufgaben, die es zu bewältigen gilt. Oder wie es der amerikanische Autor, Satiriker und Journalist Henry Louis Mencken im Jahr 1921 sagte: »Erklärungen gibt es und hat es seit ewigen Zeiten gegeben; stets weiß man für jedes menschliche Problem eine Lösung – sauber, einleuchtend und falsch.« Die Führungskräfte geben den Mitarbeitern die notwendige Sicherheit und Orientierung, um gemeinsam passende Antworten zu finden. Dabei transformieren sie *Irritation in Information*, wie Niklas Luhmann es sinngemäß treffend beschreibt². Bei den Führungskräften liegt für mich der Schlüssel zu einer lernenden Organisation. Weil diese Transformation einer Organisation so komplex und damit kaum planbar ist, können wir uns dabei nur auf unsere Tugenden verlassen. Die Disziplin jeder einzelnen Person innerhalb einer Organisation bildet die Grundlage dafür, kreativ und innovativ zu sein.

²»Die Entscheidung erzeugt das Moment der Überraschung, das als Information kommuniziert werden kann« [Luhmann 2011b].

Dieser Gedanke führt zu einer Einschränkung: Der Fokus in diesem Buch liegt auf *Wissensarbeit*. Damit sind Banken, Versicherungen, Beratungshäuser und zahlreiche Dienstleister gemeint sowie die Ingenieurbereiche wie z. B. der Maschinen-, Automobil-, Flugzeug- und Schiffsbau oder die Softwareentwicklung bzw. die Automatisierungsbranche oder die chemische Industrie und Pharmazetik. Das sind nur einige Beispiele. Überall dort, wo hoch qualifizierte Menschen zusammenarbeiten, um ein komplexes Ergebnis zu schaffen, dominiert die Wissensarbeit. Dieser Teil der Wirtschaft ist bereits riesig und wächst ständig.

Wir wissen bisher nur grob, was uns im 21. Jahrhundert erwartet. Nach John P. Kotter, Professor für Führungsmanagement, ist eine fundamental neue Form von Organisation notwendig und der Begriff Strategie bedarf einer Neudefinition. Lassen Sie sich auf die Reise einstimmen, auf die ich Sie in diesem Buch mitnehmen möchte. Eine Reise auf dem Weg in die lernende Organisation. Und bleiben Sie trotz aller guter Ideen in diesem Buch kritisch, denn »mit nichts ist man freigiebiger als mit Ratschlägen, und mit nichts sollte man zurückhaltender sein«, wie es François de La Rochefoucauld so passend anmerkt.

Hamburg, im November 2020

Uwe Vigerschow

Inhaltsverzeichnis

Scheitern ist Silber, Lernen ist Gold – ein Einstieg	1
I Die Ausgangslage	9
1 Wir brauchen lernende Organisationen	11
1.1 Ein Lernmodell für Organisationen	11
1.2 Erfolgsfaktoren: Dynamik und Innovation	12
2 Organisationen lernen sich anzupassen	19
2.1 Die fünf Disziplinen	19
2.2 Der Wandel ist in vollem Gange!	22
II Konzepte für die lernende Organisation	25
3 Überblick über die Konzepte	27
4 Innovation und Wissensarbeit	29
4.1 Konkurrenz belebt das Geschäft	29
4.2 Innovationen erzeugen Marktdruck	31
5 Organisationstheorie	33
5.1 Organisation – eine Definition	33
5.2 Firmenstrategie und ihre Umsetzung	36
5.3 Ziele, ihre Struktur und Erfolgsgrößen	41
5.4 Wie lernen Organisationen?	46
5.5 Führung in Organisationen	49
5.6 Organisationen entwickeln	53
6 Theorie komplexer Systeme	59
6.1 Komplexe Systeme	59
6.2 Direkte und indirekte Regelkreise	64
6.3 Retrospektive Kohärenz – die Steuerung	67

7	Systemisches Denken	71
7.1	Konstruktivismus und Systemik	71
7.2	Systemgesetze	72
7.3	Bedeutung in der Praxis	75
8	Gruppendynamik	77
8.1	Emergenz: $2 + 2 = 7$	77
8.2	Erkenntnisse aus der Organisationspsychologie	80
9	Agilität	85
9.1	Definition	85
9.2	Rahmen für die Praxis	86
9.3	Regeln zur Entscheidungsfindung	89
10	Werte und Kulturveränderung	93
10.1	Werte im Zusammenspiel	93
10.2	Werte, Kultur und Mindset	99
11	Diversität	103
11.1	Was steckt hinter Diversität?	103
11.2	Der Preis für Diversität	106
11.3	Langfristig wirksame Entscheidungen	108
12	Erfahrungsbasierter Lernprozess	109
12.1	Lernen – Was steckt dahinter?	109
12.2	Vom Wissen zum Können	117
12.3	Lernen in Organisationen	121
12.4	Experiential Learning Theory	123
13	Wissensmanagement	131
13.1	Daten, Informationen und Wissen	131
13.2	Kreislauf des Wissensmanagements	136
13.3	Wissen schaffen im Unternehmen	138
III So funktioniert eine lernende Organisation		143
14	Lernmodell und Werte	145
14.1	Archetyp des Lernmodells	145
14.2	Das Wertesystem	146
15	Prinzipien und Praktiken	155
15.1	Grundlegende Prinzipien	155
15.2	Zentrale Praktiken	165

16	Die vernetzten Konzepte	181
16.1	Ziele – das Führungskonzept	181
16.2	Rhythmus – das Steuerungskonzept	192
16.3	Miteinander reden – der Kommunikationsplan	199
16.4	Experiential Learning – das Lernkonzept	202
16.5	Werte vermitteln – Personalentwicklung	207
16.6	Beratung – das Kontrollkonzept	214
16.7	Kultur – das Wissensmanagementkonzept	215
16.8	Exzellenz – das Erfolgskonzept	216
16.9	Verantwortlichkeiten – das Rollenkonzept	218
16.10	Supervision – das Metakonzept	219
17	Ziele einer lernenden Organisation	223
17.1	Universelle Lernziele	223
17.2	Lernziele durch Lernpläne erreichen	229
17.3	Nutzen und Wert ermitteln	235
18	Lernen lernen in Organisationen	237
18.1	Lernen in drei Dimensionen	237
18.2	Die drei Stufen des Lernens in Organisationen	238
18.3	Ethische Höchstleitung	239
18.4	Veränderungen gestalten lernen	240
19	Risiken einer lernenden Organisation	243
19.1	Typische Risiken für den Lernprozess	243
19.2	Typische Risiken für die Organisation	245
20	Learning on Demand	249
20.1	Was bedeutet Lernen bei Bedarf?	249
20.2	Vier schlanke Beispiele	250
20.3	Ein umfassendes Beispiel	253
IV	Praxisberichte	257
21	Praxisbericht: Operational Excellence erreichen	259
21.1	Veränderung und Führung	259
21.2	Menschen, Leadership und Verantwortung	265
21.3	Engagement führt zu Performanz	267
22	Praxisbericht: Innovationen schaffen	273
22.1	Wie alles begann	273
22.2	Was bedeutet das heute?	274
22.3	Flexibel und fokussiert bleiben	276

V	Wie kann es weitergehen?	281
23	Wie sieht der Anfang aus?	283
23.1	Erste Maßnahmen	283
23.2	Aus dem Lernen ein Lernprojekt machen	287
24	Sinnhaftes, selbstbestimmtes Arbeiten	289
24.1	New Work	289
24.2	Ein kurzer Blick in die Zukunft	292
VI	Anhang	295
	Thematische Vertiefungen	297
	Danksagung	321
	Referenzen	323
	Index	337

Scheitern ist Silber, Lernen ist Gold

Gebe ich als Suchbegriff bei Google *scheitern* ein, wird mir auf der ersten Seite eine bunte Sammlung von Artikeln angezeigt, die sich mehr oder weniger darum drehen, wie wichtig Scheitern für den wirtschaftlichen Erfolg ist. Da geht es um die Kunst des Scheiterns, Scheitern als Normalfall, das falsche Verhältnis zum Versagen, Scheitern als Chance usw. Aber mal im Ernst: Scheitern fühlt sich einfach nicht gut an. Warum dann der ganze Hype um das Scheitern?

Fehler begehen oder gar Scheitern alleine nützt gar nichts. Daraus zu lernen, ist die entscheidende Kernkompetenz! Doch wie funktioniert es, in einer Gruppe oder Organisation zu lernen?³

Kulturveränderung

In vielen dieser Artikel geht es eher darum, dass insbesondere in unserem Kulturkreis eine destruktive Fehlerkultur herrscht. Aus Angst vor Fehlern wird lieber gar nichts gemacht und erst recht nichts entschieden bzw. Verantwortung übernommen. Fehler kommen im traditionellen Management nicht vor und Planungsabweichungen machen einfach nur Arbeit. Hier ist ein Umdenken sicherlich dringend angebracht.

Was ist ein Fehler? Jemand macht einen Fehler, wenn er wider besseres Wissen handelt. Solange man in einer konkreten Situation kein Wissen hat bzw. sich aus der Literatur, über Berater oder andere Experten keines aneignen kann, begibt man sich in eine Lernschleife. In solch einer Situation kann man keinen Fehler machen!

Dazu ein Beispiel zur Illustration: Solange jemand keine Erfahrung im Lösen von Differenzialgleichungen hat, gehören Fehler noch zum Lernprozess. Einem Auszubildenden lässt sich schlecht vorwerfen, dass er eine zu lernende Vorgehensweise noch nicht kann. Wenn jemand jedoch das Lösen von Differenzialgleichungen gelernt hat, wäre ein Fehler, der dabei gemacht wird, ein echter Fehler. Natürlich ist es durchaus wertvoll, herauszufinden,

³Diese einführende Zusammenfassung ist zu großen Teilen als Artikel *Scheitern ist Silber, Lernen ist Gold* in der Zeitschrift *dotnetpro*, Ausgabe 12/2018 auf den Seiten 20-25 erschienen (www.dotnetpro.de) [Vigenschow 2018].

warum es zu dem Fehler gekommen ist. Doch damit ist bereits im Lernprozess die nächsthöhere Ebene erreicht.

Mir geht es in diesem Buch um den notwendigen Folgeschritt: das Lernen. Nur zu einem konstruktiven Umgang mit Fehlern zu kommen, bringt einen letzten Endes nicht weiter. Es gilt, aus ihnen zu lernen, um die Fehler konstruktiv zu nutzen. Doch was bedeutet es eigentlich, zu lernen? Und selbst wenn der Einzelne lernt, wie lernen Teams oder gar eine Organisation? Bereits 1990 hat Peter Senge zu dem Thema die erste Auflage seines Klassikers *Die fünfte Disziplin* herausgebracht [Senge 2017]⁴. Er war damit seiner Zeit voraus und hat Lösungswege aufgezeigt, die im Wesentlichen immer noch gültig sind. Doch wie verhält es sich 30 Jahre später mit der Lernfähigkeit von Organisationen? Warum ist das überhaupt noch ein Thema? Zum einen findet sich zu selten eine konstruktive Fehlerkultur in Organisationen. Zum anderen ist Lernen ein komplizierter Prozess.

Wie funktioniert Lernen?

Es gibt keine einheitliche Definition des Lernens. Meist werden damit »relativ überdauernde Änderungen der Verhaltensmöglichkeiten bezeichnet, soweit sie auf Erfahrungen zurückgehen« [Arnold u. a. 2007]. Der Lerntheoretiker und emeritierte Professor David A. Kolb bringt seine Definition von Lernen stärker auf den Punkt: »Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience« [Kolb 2015]. Lernen erzeugt Wissen und basiert auf Erfahrung. Das kann bewusst oder unbewusst erfolgen und mehr oder weniger gut beschreibbar oder messbar ablaufen.

Lernen ist ein Prozess und damit in seinem Ergebnis von den Rahmen- und Umweltbedingungen abhängig. Lernen ist mit der Wahrnehmung und Bewertung der Umwelt verbunden, der Verknüpfung mit Bekanntem und dem Erkennen von Mustern [Schrader 2007; Zimbardo und Gerrig 1999]. Zu Beginn eines Lernprozesses stehen alle Beteiligten auf ihrem individuellen Niveau an Erfahrung und Fertigkeiten. Nach dem Lernprozess hat sich dieses Niveau individuell verändert.

Menschen lernen, sobald sie auf der Welt sind [Zimbardo und Gerrig 1999]. Menschen sind Lernmaschinen. Leider hängt es von den inneren und äußeren Parametern ab, was ein Mensch in einem Lernprozess wirklich für sich lernt. Und das ist nicht immer das vom Lehrenden Gewünschte. In einem Unternehmen mit einer eher destruktiven Fehlerkultur, in der jegliche Abweichung vom Plan sofort sanktioniert wird, indem der Überbringer schlechter Nachrichten unabhängig von den Zusammenhängen zum Schuldigen erkoren wird, lernen Mitarbeiter schnell, unbemerkt mit der Gruppe

⁴Eine kurze Zusammenfassung der Aussagen aus dem Buch finden Sie in Abschnitt 2.1 ab Seite 19.

mit zu schwimmen, auf keinen Fall alleine Verantwortung zu übernehmen und bei Problemen ggf. wegzuschauen. Wohin das schlimmstenfalls führen kann, zeigen die Abgasskandale in der Automobilindustrie der letzten Zeit.

Der Lernprozess

Wenn Fehler als Chance zum Lernen begriffen werden, können die Dinge gelernt werden, die ein Individuum, Team und eine Organisation weiterbringen. Ein Lernprozess benötigt daher auch die entsprechende Unternehmenskultur, die ein solches Lernen nicht nur zulässt, sondern einfordert und fördert. Hier sind die Führungskräfte als Gestalter und Vorbilder gefragt [Vigenschow u. a. 2016].

Auch in einer entsprechenden Kultur läuft nur wenig von alleine. Ein expliziter Lernprozess muss daher entsprechend gestaltet sein. David Kolb hat dafür den *Experiential Learning Cycle* entwickelt (Abb. 1).

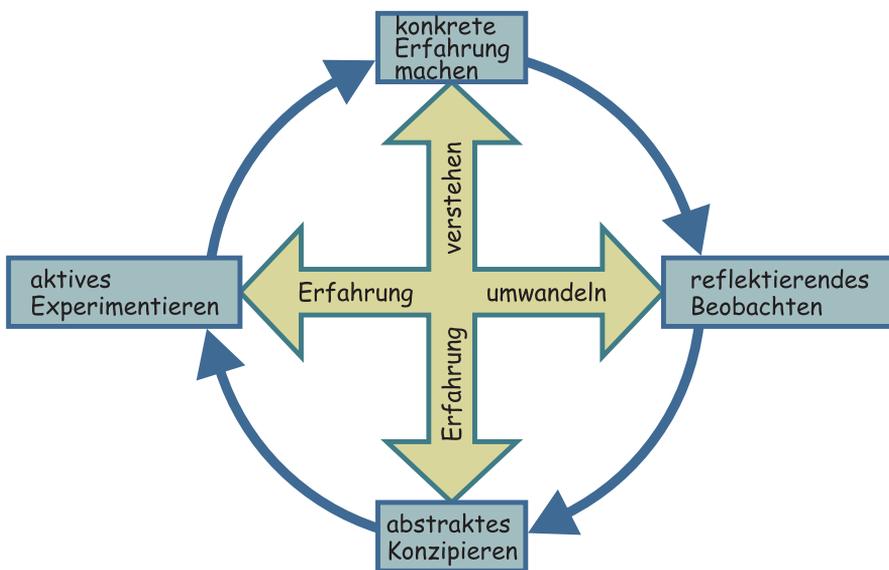


Abbildung 1: Experiential Learning Cycle [Kolb 2015]

Dabei werden in den Zyklus immer wieder die beiden zusammenwirkenden Gegenspieler Handlung-Reflektion (horizontaler Bezug *Erfahrung umwandeln* in Abb. 1) und Erfahrung-Abstraktion (vertikaler Bezug *Erfahrung verstehen* in Abb. 1) durchlaufen [Kolb 2015]. Es geht also in dem Kreislauf darum, Erfahrungen zu verstehen und durch deren Transformation zu neuen Ideen zu gelangen. Der Anthropologe und Systemtheoretiker Gregory

Bateson bezeichnet diese Ebene als Lernen 2. Ordnung: Menschen lernen zu lernen. Auf dieser Ebene liegt auch die Basis für eine lernende Organisation.

Lerntypologie nach Gregory Bateson

Man kann nicht nicht lernen [Simon 2007]. Selbst wenn man aus dem Erleben einer problematischen Situation keine neuen Denk- oder Verhaltensweisen ableitet, hat man gelernt, gleiche Muster zu wiederholen. Diese Muster sind in destruktiven Fehlerkulturen z. B. das In-Deckung-Gehen vor und das starre Aushalten der Schelte vom Chef. Gregory Bateson bezeichnet diese Fähigkeit, bestimmten Situationen immer wieder mit denselben Mustern zu begegnen, als Lernen 0.

Mit Lernen I (Lernen 1. Ordnung) bezeichnet Bateson das klassische schulische Lernen, indem ein definierter Lernstoff den Schülern vom Lehrer vermittelt wird. Wer lernt, wie er lernt, hat bereits einen Teil von Lernen II erreicht. Das Lernen 2. Ordnung beinhaltet des Weiteren noch das Verstehen der Zusammenhänge und Herausbilden eigener Sichtweisen. Außerdem wird das Gelernte und auch der Lernprozess mit den Werten in Beziehung gebracht. Die eigene Lebens- und Praxiserfahrung wird damit als zusätzliche Ressource nutzbar.

Lernen III kann als Persönlichkeitsentwicklung betrachtet werden, in der Sichtweisen entwickelt und verändert werden und auch dieser Veränderungsprozess bewusst gelernt wird. Mit Lernen IV wird eine Ebene erreicht, die kein einzelnes Lebewesen mehr erreichen kann, sondern in der der Evolutionsprozess selbst als lernfähige Einheit betrachtet wird [Bateson 1981].

Lernende Organisation

Warum braucht es eine lernende Organisation? Zum einen bedarf es einer hohen Flexibilität, um neue Ideen zu generieren und auf Ideen von Konkurrenten, über die sie auf den Markt Druck ausüben, schnell reagieren zu können. Flexibilität wird benötigt, um immer wieder zügig neue Technologien, Vorgehensweisen usw. zu lernen, da immer häufiger komplexe Projekte zu bewältigen sind. Diese unterscheiden sich von komplizierten Projekten dadurch, dass sie nicht wirklich planbar sind, und daher iterativ vorgegangen wird. Die Iterationen haben dabei den Charakter einer Lernschleife.

Es ist daher unvermeidlich, Organisationen lernfähig zu machen, um langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Das Topmanagement steht dabei in der Verantwortung, durch sein eigenes Vorbild und Handeln eine konstruktive Fehlerkultur zu ermöglichen. Doch was bedeutet das für die einzelnen Abteilungen und Teams? Gerade die mittlere Führungsebene ist der

Schlüssel zum Erfolg. Teams benötigen, um lernende Organisationseinheiten zu werden, drei Dinge: Vertrauen, Freiräume und Moderation.

Die Teammitglieder können bei der Bewältigung komplexer Aufgaben das Vertrauen ihrer Kollegen und Führungskräfte in ihre Arbeit genießen. Ich gehe davon aus, dass jeder gemäß seinen Möglichkeiten und unter den äußeren Rahmenbedingungen sein Bestmögliches geben wird. Ich bin immer wieder überwältigt, wie viele Menschen ein in sie gesetztes Vertrauen bestätigen. Vertrauen bildet den Rahmen dafür, dass sich Mitarbeiter eigenverantwortlich einbringen und motiviert bleiben [Sprenger 2007]. Dieses Vertrauen kommt von den Führungskräften! Deren Rolle ist es, über inhaltliche Visionen und Ziele sowie Randbedingungen und grundsätzliche Regeln den Raum und die Leitplanken zu schaffen, in dem bzw. zwischen denen sich die Organisation durch Lernen weiterentwickeln kann.

Lernen benötigt Zeit und Lernschleifen erst recht. Auch komplexe Projekte profitieren von einer iterativen Planung, selbst wenn man weiß, dass sich viele Aufgaben nicht wirklich planen lassen, weil sie zu viele unvorhersehbare Überraschungen beinhalten. Auch das benötigt Zeit, ebenso wie das erneute Ansetzen einer weiteren Lernschleife. Je nach Komplexität des Projekts braucht es dafür unterschiedlich große Freiräume im Sinne nicht verplanter Zeit bzw. Kapazität. Ein komplexes Projekt kann daher nicht effizient ablaufen, aber effektiv im Sinne des Ergebnisses und seiner Bewertung durch den Kunden. Ohne ausreichende Freiräume kann kein Lernen erfolgen, das über das Lernen des Individuums hinausgeht.

Moderation bedeutet hierbei, nicht nur Meetings zu organisieren und durchzuführen, sondern vielmehr verantwortlich für den Lernprozess zu sein. Im Lernen 1. Ordnung hätte diese Rolle der Lehrer inne. Ab dem Lernen 2. Ordnung, und dabei geht es bei einer lernenden Organisation, kann es keinen Lehrer geben, der die Lösungswege bereits kennt. Daher ist eine Moderation bzw. Begleitung notwendig, die das Lernen ab der 2. Ordnung mit dem Team gestaltet und die Verantwortung für den Lernprozess trägt. Eine Moderator*in ist also die Prozessexpert*in, während das Team aus den Lösungsexperten besteht. Wenn bereits qualifizierte Moderator*innen in einer Organisation vorhanden sind, können diese dafür eingesetzt werden. Anderenfalls werden geeignete externe Personen hinzugezogen.

Systemik

Der Lernprozess selbst kann als entwicklungs-fokussiertes Lernen gesehen werden, wobei es ebenso um die Entwicklung der einzelnen Personen wie auch um die Entwicklung von Organisationseinheiten und die Gestaltung des Lernprozesses selbst geht. Damit wird Lernen zu einem Veränderungsprozess, der von einer in solchen Prozessen und systemischen Grundlagen erfahrenen Person begleitet wird. Die systemische Ordnung in Gruppen ist

dabei ebenso von zentraler Bedeutung wie der Dreiklang aus Bindung (Zugehörigkeit), Ordnung und Ausgleich. Aus dem Zusammenspiel dieser drei Aspekte ergeben sich systemische Grundregeln für das Verhalten von Menschen in Gruppen. Ursachen für Probleme und ihre sichtbaren Auswirkungen können dabei auf verschiedenen Ebenen liegen (Abb. 2) [Vigenschow u. a. 2016].

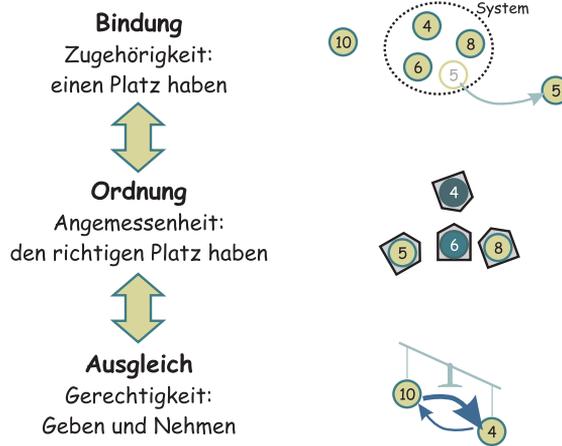


Abbildung 2: Das Zusammenspiel aus Bindung (Zugehörigkeit), Ordnung und Ausgleich [Vigenschow u. a. 2016]

Damit aus dem Lernprozess über das Wissen und dessen Anwendung ein praxisrelevantes Können bei jedem einzelnen Teammitglied aufgebaut werden kann, läuft der Lernprozess parallel zur Bewältigung des komplexen Vorhabens ab. Das Lernen ist damit am Thema und am fachlichen Ergebnis orientiert. Es wird das gelernt, was eine Gruppe zur Bewältigung der Aufgaben benötigt. Damit wird ein Team mit der Zeit flexibler und lernt, im Kontext der Organisation zu lernen.

Agilität und Lernen

Da agile Verfahren dafür geschaffen wurden, um mit ihnen komplexe Aufgaben zu bewältigen, sollte es eine enge Beziehung zwischen der hier dargestellten Lerntheorie, lernenden Organisationen und Agilität geben. Am Beispiel Scrum wird dies schnell deutlich. Der Inspect-and-adapt-Regelkreis aus Abbildung 3 ist ein vereinfachter Lernprozess, wie er in Abbildung 1 dargestellt ist [Sutherland und Schwaber 2017]. Die oben benannte Rolle der Moderator*in ist der Scrum Master.

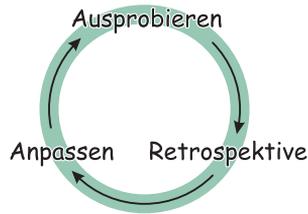


Abbildung 3: Regelkreis nach Scrum: *Inspect and adapt* inkl. der notwendigen Retrospektive [Vigenschow 2015]

Agile Verfahren sind adaptive Verfahren, die um einen Lernprozess herum aufgebaut sind. Das zentrale Schlüsselement des Lernens ist die rückblickende Reflektion, die auch in Abbildung 1 dargestellt ist. In agilen Vorgehensweisen wird dies durch die regelmäßigen Retrospektiven erreicht [Derby und Larsen 2006; Kerth 2005]. Das ganze Team nutzt diese Meetings am Ende jeder Iteration, um auf den Projektverlauf und die Zusammenarbeit zurückzublicken, auftretende Muster zu erkennen, daraus Erkenntnisse abzuleiten und kurzfristig umsetzbare Maßnahmen zu initiieren. So kann bereits der Verlauf der nächsten Iteration weiter verbessert werden [Vigenschow 2015].

Das Mittel der Retrospektive kann universell eingesetzt werden, um den Lernprozess aus Abbildung 1 zu ermöglichen (reflektierendes Beobachten). Unterstützt wird der Lernprozess durch die Planung der nächsten Iteration (Konzept), ihre Umsetzung (experimentieren und Erfahrungen machen). In der Retrospektive versucht ein Team die Erfahrungen zu verstehen und erst in neues Wissen und dann durch das praktische Ausprobieren in der Folgeiteration in Können umzuwandeln.

Dieser Lernprozess wird auf jeder Hierarchieebene von Teams über Abteilungen zu Bereichen bis in die Geschäftsführung aufgesetzt. Für den iterativen Lernprozess auf jeder Ebene ist es unwichtig, ob alle Iterationen aufeinander abgestimmt sind. Auch dieses Prozessdetail unterliegt den Erfahrungen aus dem Lernprozess. Das bedeutet, dass es auf jeder Ebene, Vertrauen, Freiräume und Moderator*innen gibt. Das klingt aufwendig, ist es auch und gleichzeitig ist das der Weg, eine lernende Organisation zu schaffen und die Flexibilität zu erhöhen.

Retrospektive Kohärenz

Warum ist die Retrospektive ein so zentrales Element in Regelkreisen und damit auch im Lernprozess selbst? Damit das Lernen durch Ausprobieren in komplexen Situationen kein planloses *Herumstochern im Nebel* wird, sondern ein Team gezielt weiterbringt, benötigt es innerhalb des Lernpro-

zesses feste Orientierungsphasen, in denen es den aktuellen Zustand bewertet und Veränderungsideen entwickelt. Dies erfolgt in regelmäßigen Intervallen in Form einer Retrospektive.

In einem komplexen System können die Wirkungen einer Ursache nicht deterministisch vorhergesagt werden. Dies definiert ja gerade Komplexität. Es kann nur jeweils *im Nachhinein* erkannt werden, welche Idee wie funktioniert hat. Derartige Erkenntnisgewinne können nur rückblickend herausgezogen werden. Das Verhalten eines komplexen Systems wird allein im Rückblick kohärent. Dies bezieht sich nicht nur auf das Gesamtsystem als Ganzes, sondern im Gegenteil primär auf einzelne Aspekte des Systems. Daher ist die Retrospektive eine Maßnahme, die regelmäßig parallel zu den laufenden Prozessen in einem System durchgeführt wird.

Dieser Weg des Erkenntnisgewinns heißt daher retrospektive Kohärenz. Für die Optimierung von Abläufen oder anderen Veränderungen in komplexen Systemen ist daher der rückblickende Erkenntnisgewinn die einzige Möglichkeit, Erklärungen und Zusammenhänge für ein spezifisches komplexes System zu erkennen. Diese Retrospektiven müssen, damit sie auch wirklich durchgeführt werden, von vornherein regelmäßig eingeplant werden, denn nur rückblickend wird ein bewusstes Lernen möglich.

Sind Fehler zum Lernen notwendig?

Lassen Sie mich zum Abschluss dieser Einführung auf die Eingangsfrage zurückkommen. Je komplexer, also weniger planbarer, ein Vorhaben ist, desto weniger lassen sich Lernschleifen durch Scheitern vermeiden. Wenn etwas nicht vorab geplant werden kann, bleibt nichts anderes übrig, als verschiedene Ideen und Ansätze auszuprobieren. Um komplexe Vorhaben zu bewältigen, braucht es daher iterative Prozesse. Echte Fehler, also Handlungen wider besseres Wissen, können so vermieden werden. Notwendige Lernschleifen jedoch nicht.

Die Kunst besteht darin, diese Lernschleifen so zu gestalten, dass sie das Vorhaben nicht wirtschaftlich gefährden. So beginnt der Weg zu einer dauerhaft lernenden Organisation, die sich immer wieder neu erfindet und dabei kreative Produkte schafft, die Konkurrenten unter Zugzwang setzen und Kunden zufriedenstellen.

Teil I

Die Ausgangslage

Immer mehr Unternehmen haben komplexe Aufgaben zu lösen. Wo stehen diese Unternehmen im Jahr 2020? Wir befinden uns in einer Phase des Umbruchs. Die Modelle und Konzepte des 20. Jahrhunderts passen nicht mehr zu den Herausforderungen, denen sich die Unternehmen im 21. Jahrhundert stellen müssen. Was waren die Treiber in ihren Geschäftsmodellen und was werden die zukünftigen Treiber sein?

In diesem Teil des Buchs werden die Zusammenhänge am Ausgang des 20. Jahrhunderts und die Veränderungen der letzten 20 Jahre analysiert. Die hohe Dynamik in den Veränderungen der Rahmenbedingungen und der Druck, der aus Innovationen entsteht, führen dazu, auch die Organisationen flexibler aufzustellen. Meine These dazu lautet, dass der zentrale Erfolgsfaktor dafür die Fähigkeit ist, eine lernende Organisation zu schaffen. Nur so kann die notwendige Flexibilität und Kreativität erreicht werden.

1 Wir brauchen lernende Organisationen

Warum sollten Sie ein Buch über lernende Organisationen lesen? Ist eine agile Organisation nicht automatisch auch eine lernende Organisation? Und über Agilität gibt es doch bereits zahlreiche Veröffentlichungen.

Da Agilität der Weg ist, komplexe Aufgaben zu bewältigen, lernen agile Teams im Laufe eines Projekts eine Menge. Sie sind gezwungen zu lernen, um die Aufgabe bewältigen zu können.

Agilität ist daher notwendig für eine lernende Organisation, jedoch nicht hinreichend. Die Herkunft der Agilität liegt im Projektmanagement. Der Fokus ist klar und verglichen mit den strategischen Themen einer Organisation eher kurzfristig. Ein Projekt ist auf den Projekterfolg ausgerichtet. Wenn wir das auf eine Organisation übertragen, bleiben Fragen offen. Welche Ziele sollen auf der Ebene einer Organisation erreicht werden? Was soll bei deren Verfolgung genau gelernt werden? Wie können agile Teams überhaupt lernen? Wie wird das erlernte Wissen geteilt? Wie kann eine ganze Organisation lernen und welchen Nutzen hat sie davon? Wie gelingt der Kulturwandel hin zu einer agilen und darauf aufbauenden, lernenden Organisation?

1.1 Ein Lernmodell für Organisationen

Die zentrale Aufgabe einer Organisation ist nicht die Entwicklung einer erfolgreichen Strategie, sondern deren Umsetzung. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen. Hier geht es um Innovationen. Diese können Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen betreffen.

Wenn eine Organisation lernen möchte, wie ihre Strategie erfolgreich umgesetzt wird, geht das weit über Agilität hinaus. Seit Peter Senges Grundlagenwerk zu lernenden Organisationen aus dem Jahr 1990 [Senge 2017] ist klar, dass die Systemtheorie und systemisches Denken sowie Gruppendynamik die Basis bilden. Aus der Organisationstheorie nach James March ist bekannt, dass Organisationen erfahrungsbasiert lernen [March 2016]. Ein erfahrungsbasiertes Lernkonzept ist von David A. Kolb seit den 1970er-Jahren kontinuierlich entwickelt und 2015 zur Reife gebracht worden [Kolb 2015]. Wissensarbeit im Sinne von Peter Drucker ist

dabei ebenso elementar wie Wissensmanagement nach Hirotaka Takeuchi und Ikujiro Nonaka. Agilität und Organisationsentwicklung runden diese Sammlung ab.

Aus diesen Bausteinen setzt sich zusammen, was eine lernende Organisation ausmacht und wie sie entwickelt werden kann. In meinem Lernmodell für Organisationen, das später ausführlich dargestellt wird, werden diese Konzepte miteinander vernetzt. Ein Rollenmodell mit definierten Aufgaben bildet das Gerüst für seine Umsetzung. Machen Sie sich und Ihre Organisation fit für eine Zukunft, die längst begonnen hat.

1.2 Erfolgsfaktoren: Dynamik und Innovation

Warum sind eine *lernende Organisation*, *Agilität* und das *Management von Komplexität* heute so angesagte Themen? Es hat sich doch eigentlich in den letzten 20–30 Jahren nicht viel in der Arbeitswelt verändert. Weshalb weisen zahlreiche Veröffentlichungen darauf hin, dass heute vieles von dem, was die Menschen bislang in ihrem Berufsleben erfolgreich gemacht haben, auf einmal nicht mehr sinnvoll sein soll? Was hat sich verändert?

Für viele kaum merkbar haben sich die Rahmenbedingungen drastisch verändert. Unter dem Oberbegriff der *Globalisierung* hat sich in der Wirtschaft ein grundsätzlicher Wandel vollzogen. Diese Veränderung hat eine Dynamik zur Folge, die sich fundamental auf die Arbeitswelt auswirkt, natürlich nicht auf jeden Arbeitsplatz gleichermaßen und von Branche zu Branche unterschiedlich. Und dennoch wirkt sich diese Veränderung auf Firmenkultur, Arbeitsweisen, Strukturen und Führung in zum Teil radikaler Weise aus. Zu erkennen ist diese Veränderung in der Zunahme der Komplexität, mit der es die Menschen in Organisationen zu tun haben. Dabei stoßen viele der bewährten Managementkonzepte an ihre Grenzen, da sie nur für gut vorab planbare, aber nicht für komplexe Verhältnisse funktionieren. Andere Handlungsstrategien und Konzepte sind dafür wirkungsvoller [Wohland und Wiemeyer 2012].

Bevor es tiefer in das Thema lernende Organisation geht, lassen Sie mich einen Blick darauf werfen, warum die Globalisierung eine solche Auswirkung haben konnte. Dabei setze ich sie als Rahmenbedingung voraus und bewerte nicht ihre politischen oder sozialen Auswirkungen, sondern nur ihre Konsequenzen hinsichtlich der Zunahme komplexer Aufgaben in der Arbeitswelt.

1.2.1 Die Taylor-Wanne

Wenn ich auf die letzten 150 Jahre zurückblicke und die dominierenden Wirtschaftsstrategien betrachte, lassen sich um 1900 und 2000 vergleich-

bare Verdrängungseffekte erkennen (Abb. 1.1). Der erste Effekt Anfang des 20. Jahrhunderts ist unter dem Namen *Taylorismus* bzw. treffender als *Scientific Management* bekannt. Er beginnt am Übergang von der handwerklichen Manufaktur zur industriellen Massenproduktion. Ermöglicht wurde dieser Wechsel im Wesentlichen durch Erfindung von dampf-, diesel- oder elektrisch betriebenen Produktionsmaschinen und einer durch Eisenbahn und Dampfschiffahrt sprunghaft verbesserten Logistik [Wohland und Wiemeyer 2012].

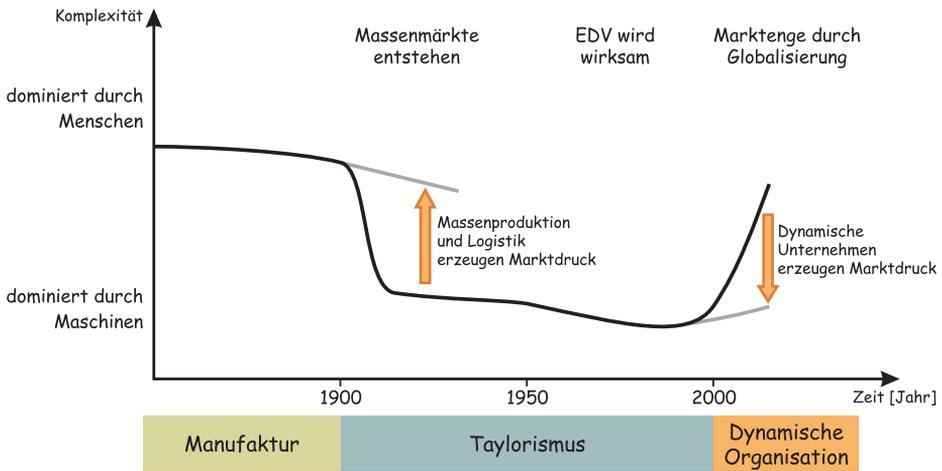


Abbildung 1.1: Die Taylor-Wanne – die führenden Wirtschaftsstrategien einst und jetzt [Wohland und Wiemeyer 2012]

Der amerikanische Ingenieur Frederick Taylor erkannte diesen Umbruch und die damit verbundenen Möglichkeiten. Der vielseitig gebildete, metallurgische Forscher und spätere Unternehmensberater begründete das *Scientific Management*. Nach ihm wurde das Konzept der industriellen Fertigung später auch als *Taylorismus* bezeichnet.

1.2.2 Scientific Management

Um zu verstehen, was das Besondere am Scientific Management war, geht es noch etwas weiter in die Vergangenheit zurück. Zu Zeiten der durch Handwerksbetriebe geprägten Manufaktur waren die Märkte überwiegend lokal begrenzt, da die Transportkosten vergleichsweise hoch waren und die handwerkliche Fertigung eher individuellen Charakter hatte. Auch waren nationale oder gar internationale Standards, die eine Austauschbarkeit von Waren erleichtern, noch nicht ausreichend vorhanden.

Die Handwerker waren hoch qualifiziert und in der Lage, alle notwendigen Produktionsschritte selbst bzw. in ihrer Werkstatt auszuführen. Vieles entstand nach Maß bzw. wurde individuell gefertigt. Auch wenn eine gewisse Planbarkeit und Vorhersehbarkeit gegeben war, so war die Qualifikation der Handwerker deutlich höher als die der Arbeiter im frühen 20. Jahrhundert und damit auch die Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben (Abb. 1.1, links). Die einzelnen Handwerksberufe waren seit dem Mittelalter durch Zusammenschlüsse in Zünften geschützt und intern geregelt. Die Märkte waren lokal begrenzt und Methoden sowie Werkzeuge waren gut daran angepasst.

Ende des 19. Jahrhunderts entstanden durch die vereinfachten und verbilligten Transportmöglichkeiten völlig neue Märkte, die fast beliebig aufnahmefähig für billige Massengüter waren. Die Manufakturen waren jedoch nicht in der Lage, die Nachfrage dieser Massenmärkte zu befriedigen. Eine Manufaktur kann dafür u. a. aufgrund fehlender Handwerker nicht ausreichend skalieren. Hier kommt nun Taylors Konzept zum Tragen. Es markiert den Übergang von der Manufaktur- zur Fabrikorganisation und basiert auf fünf Grundsätzen [Taylor und Wallichs 2007]:

1. Ein großes tägliches Arbeitspensum
2. Gleichmäßigkeit und geregelte Arbeitsbedingungen
3. Hohe Löhne bei hoher Arbeitsleistung
4. Einbuße an Lohn bei Minderleistung
5. Wenn das System bereits erfolgreich eingeführt wurde: Das tägliche Arbeitspensum wird so hoch bemessen, dass es nur durch einen erstklassigen Arbeiter vollbracht werden kann.

Damit wollte Taylor die Arbeiter zur vollständigen Erbringung ihrer Arbeitsleistung bewegen. Dabei ging es ihm durchaus um die Gleichwertigkeit der Ansprüche der Unternehmer und der arbeitenden Gesellschaftsschichten. Durch die Planbarkeit und Messbarkeit sah er eine sinnvolle Basis, um Konflikte zu entschärfen. Für ihn war Arbeit Arbeit und Freizeit Freizeit und beide hatten für ihn keinen direkten Bezug zueinander. Diese Einstellung ist auch an den sechs Prinzipien zu erkennen, auf denen seine Methoden basieren [Taylor und Wallichs 2007]:

1. Vollständige Kontrolle und Steuerung: Die externen Schnittstellen wie z. B. durch Zulieferer und die internen Prozesse eines Unternehmens können berechnet und beherrscht werden.
2. Management und Umsetzung: Die Arbeit kann in ausführende und planende Arbeit getrennt werden.
3. Spezialisierung und Zentralisierung: Die Arbeiter und Maschinen erfüllen lediglich einzelne Funktionen, die sich zentral planen und steuern lassen.

4. Die beste Art und Weise zur Ausführung eines Arbeitsschrittes kann anhand wissenschaftlicher Methoden ermittelt werden.
5. Die notwendigen Arbeitsabläufe, um ein Produkt zu fertigen, bestehen aus einer definierten Abfolge von Ausführungsschritten.
6. Menschen arbeiten lediglich, um Geld zu verdienen.

Diese Prinzipien berücksichtigen realistische Störungen wie Verspätungen, Krankheit oder produzierten Ausschuss nicht weiter, sodass bei der Umsetzung z. B. ein deutlich aufwendigerer bürokratischer Überwachungsprozess und zusätzliche Reserven berücksichtigt werden müssen als vorher. Dennoch war das Scientific Management im 20. Jahrhundert anderen Organisationsformen überlegen und setzte sich bereits in kurzer Zeit in den Industrienationen durch (Abb. 1.1 in der Mitte).

Beflügelt wurde das Scientific Management durch eine Entwicklung aus dem Automobilbau: Henry Ford perfektionierte die von Ransom Olds eingeführte Fließbandproduktion. Die Trennung der Arbeitsschritte konnte nun auf einzelne Handgriffe reduziert werden. Damit einher ging die dramatische Reduktion der Komplexität in den Produktionsprozessen, die durch angelernte Arbeiter durchgeführt werden konnten. Gleichzeitig wuchs die Produktivität innerhalb weniger Jahrzehnte um das Fünzigfache [Drucker 1999].

1.2.3 Globalisierung schafft Enge

Bis in die 1990er-Jahre waren die auf dem Scientific Management basierenden Organisationsformen enorm erfolgreich. Auch das von Taiichi Ohno entwickelte Toyota-Produktionssystem, auf dem die Konzepte von Kanban, Just-in-Time-Produktion und Kaizen basieren und mit dem Toyota seit den 1960er-Jahren die Produktionsverfahren nicht nur im Automobilbau revolutionierte, ist im Kern tayloristisch. Aufgrund der Verfügbarkeit hochwertiger ausgebildeter Arbeiter konnte ein Teil der Verantwortung wieder vom Management an die Arbeiter zurückfließen. Oberstes Ziel ist aber weiterhin der konstante Produktionsfluss [Ohno 1993].

Die Wende kam in den 1990er-Jahren, als die wichtigsten Märkte global wurden und damit kurze Zeit später an ihre Grenzen stießen. Es veränderten sich die Rahmenbedingungen. Die schnell wachsenden Unternehmen können nicht mehr weiter wachsen und erfahren einen bislang unbekanntem Marktdruck durch dynamische Unternehmen, die sich schneller an diese Veränderungen anpassen. Diese dynamischen Unternehmen verdrängen mehr und mehr die trägeren Organisationen. Durch die Enge haben trägere Unternehmen keine Ausweichmöglichkeit mehr für ihr Wachstum.

Was macht die Trägheit einiger Unternehmen aus und was die Dynamik anderer? Flexible Unternehmen überraschen weniger flexible mit neu-

en Ideen! Der Marktdruck entsteht wie bereits 100 Jahre vorher durch Konkurrenten, die eine Idee haben, wie sie mit veränderten Rahmenbedingungen sinnvoll umgehen können.

Diese Erkenntnis ist wichtig: Marktdruck entsteht durch innovative Ideen der Konkurrenten und nicht durch die Kunden bzw. Käuferinnen. Daher trägt auch Marktforschung, die die Kunden im Fokus hat, nichts zur Lösung dieses Problems bei. Die Kunden kennen nur, was es bereits gibt. Auf Henry Ford soll das bekannte Zitat zurückgehen: »Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde.« Innovation kommt entweder aus dem eigenen Unternehmen oder von der Konkurrenz.

Dynamische Unternehmen, die Marktdruck erzeugen wollen, erhöhen die Komplexität der Arbeit, um reaktionsfähiger zu werden und neue Ideen im direkten Kontakt mit dem Markt zu entwickeln und auszuprobieren. In Abbildung 1.1 ist rechts der erneute Anstieg der Komplexität für eher dynamische Unternehmen zu sehen. Doch was genau macht den Marktdruck dynamischer Unternehmen aus? Sie reagieren schneller und hochwertiger auf Veränderungen der Rahmenbedingungen bzw. schaffen durch innovative Ideen neue Rahmenbedingungen. Eher träge Unternehmen geraten damit unter Zugzwang. Für die Lösung der dadurch entstehenden Probleme benötigen sie jedoch andere Methoden und Strukturen, als die, mit denen sie bislang erfolgreich am Markt agiert haben.

Prominente Beispiele gibt es viele: So hat z. B. der Handymarkt bereits mehrere solche Phasen durchlaufen, wobei ehemalige Marktführer innerhalb kurzer Zeit vor riesige Probleme gestellt wurden. So wurde Siemens u. a. durch den Trend zu Klapphandys überrascht und ist in der Folge vor Jahren aus dem damaligen Markt ausgeschieden. Noch fundamentaler war der Einstieg von Apple in den Smartphone-Bereich. Hier lagen die innovativen Ideen weniger in der Hardware, sondern in der Bedienung und im Design. Als großer Gegenspieler ist Samsung aktiv, ein dynamisches Unternehmen, das überhaupt erst mit seinen Smartphones am weltweiten Handymarkt sichtbar wurde. Ehemalige Marktführer wie Nokia oder RIM hatten das Nachsehen, wobei für die Blackberrys von RIM auch noch der Use-your-own-Device-Trend negative Auswirkungen hatte, da die Blackberrys primär als Firmengeräte eingesetzt wurden. Gerade an einem mit ein bis zwei Modellwechseln pro Jahr extrem dynamischen Markt wie dem der Handys/Smartphones lässt sich diese Dynamik besonders gut erkennen. Natürlich ist diese knappe Darstellung stark vereinfacht und lässt z. B. die Betriebssystemthematik außen vor, die alleine für sich genommen bereits ein weiteres Beispiel für eine veränderte Marktdynamik ist.

Auch reine Softwareunternehmen sind von der erhöhten Dynamik betroffen. So ist der Markt der UML-Werkzeuge durch die Einführung der UML 2 als weltweiten Standard auf den Kopf gestellt worden. Ehemalige

Marktführer konnten ihre Produkte nicht schnell genug an die durchgängig metamodellbasierte UML 2 anpassen und wurden von dynamischeren Unternehmen an den Rand gedrängt, die entweder mit brauchbaren Produkten deutlich günstiger waren oder deutlich leistungsfähigere sowie besser bedienbare Produkte hatten. Hier sind die alten Marktführer u. a. durch ihre Softwarelasten im Vergleich zu ihren Konkurrenten zu träge geworden. Oder anders ausgedrückt: Der große Erfolg der alten Produkte ging zulasten von Neuentwicklungen. Neueinsteiger in den Markt, die diese Altlasten nicht hatten, konnten freier und damit schneller agieren.

Durch die Erhöhung der Komplexität in der Arbeit dynamischer Unternehmen rückt der individuelle Mensch als Mitarbeiter wieder mehr ins Zentrum betriebswirtschaftlicher Analysen. Im Endeffekt bedeutet das, dass die gefühlte Zunahme der Komplexität in der Arbeit in den letzten 10 bis 20 Jahren tatsächlich erfolgt ist. Damit verändert sich für sehr viele Menschen das Arbeitsumfeld bzw. haben sich die Rahmenbedingungen gewandelt. Der Anteil komplexer Aufgaben ist gestiegen, weshalb ein angemessener Umgang mit Komplexität so besonders wichtig geworden ist. Das gilt für jeden Mitarbeiter, weil sich die Arbeit verändert hat, und für Unternehmen, weil sich die Parameter verschoben haben, die Marktdruck erzeugen.

1.2.4 Digitalisierung – der nächste große Wandel

Wer denkt, mit der Globalisierung wäre es dann mit den Veränderungen vorbei, wird sich täuschen. Ebenso wie das Internet ganze Branchen verändert und neue geschaffen hat, wird die Digitalisierung das Arbeitsumfeld drastisch verändern. Doch nicht nur das. Durch die Automatisierung definierter Prozessabläufe und den Einsatz von KI, künstlicher Intelligenz, werden ganze Berufsgruppen überflüssig werden. Die Digitalisierung hat damit gesellschaftspolitische Dimensionen, die es mit der Industrialisierung Ende des 19. Jahrhunderts aufnehmen kann.

In den letzten Jahrzehnten wurde unter Digitalisierung die Umwandlung analoger in digitale Daten gemeint. Da mittlerweile über 90 % des Informationsvolumens in digitaler Form vorliegen, ergeben sich ganz andere Möglichkeiten, die derzeit kaum abschätzbar sind. Liegen die Informationen erst einmal digital vor, können auch die Prozessabläufe, die auf den Daten stattfinden, teilweise oder vollständig automatisiert werden. Notwendige Beurteilungen erfolgen bereits über Scoring-Methoden und können mit KI umfassend erweitert werden. Viele Verwaltungstätigkeiten sind damit bereits jetzt schon automatisierbar. Mit der Qualität und dem Umfang der Beurteilungsfähigkeit wird die Digitalisierung im Zusammenspiel mit dem Internet of Things (IoT) oder umfassenden Data-Warehouse-Lösungen bis hin zu Data Lakes weit über die reine Verwaltung menschliche Arbeit enorm reduzieren.

Dazu kommen wirtschaftliche Effekte, wie sie z. B. 2020 durch die Coronapandemie erfolgt sind und erst durch die Globalisierung so umfassende Wirkung erreichen können. In wenigen Wochen müssen Unternehmen zeigen, wie flexibel sie sind, um ihre Produktivität zu stabilisieren und die notwendigen Prozesse am Laufen zu halten. Für Pharmaunternehmen heißt es z. B., die Produktion zu steigern und die Logistik sicherzustellen, für andere Branchen gilt es, mit Umsatzeinbrüchen, Verschiebungen und Stornierungen umzugehen und das Überleben zu sichern.

Wer sich für die zu erwartende Dynamik wappnen möchte, muss selbst dynamisch werden und auch bleiben. Da die Zukunft kaum vorhersehbar ist, bedeutet das, mit seiner Organisation schnell anpassungsfähig zu sein. Wir brauchen lernende Organisationen!