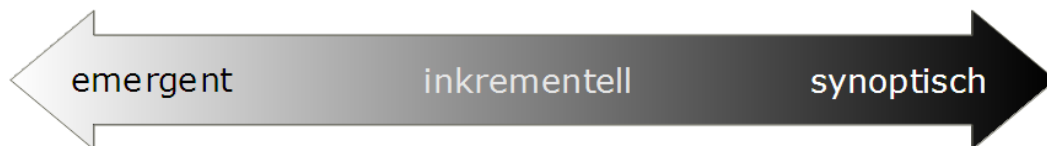


Agile Organisationsgestaltung

Organisationen sind nicht dann schwer zu steuern, wenn sie »komplex« sind, sondern falls Komplexität falsch behandelt wird.¹ Komplexität (nicht zu verwechseln mit Kompliziertheit) ist ein Maß für den Informationsgehalt eines Systems, und die Nutzung von Informationsasymmetrien stellt nicht zuletzt eine wesentliche Existenz- und Wertschöpfungsgrundlage wissensintensiver Organisationen dar: die Organisation der Organisation ist ein (Des)Informationsproblem.

Das Komplexitätspotential einer Organisation hat wesentlichen Einfluss auf die Möglichkeiten ihrer Strategieentwicklung und -implementierung:



Im Fall synoptischer Planbarkeit geht man davon aus, dass sich das Handlungsfeld vollständig »berechenbar« verhält, die Steuerung also das zu Steuernde umfassend beherrscht. Je weniger dies tatsächlich zutrifft, desto mehr ersetzt Planung den Zufall durch Irrtum.

Bei der »emergenten« Strategie als entgegengesetztem Extrem wird einfach vom Sein auf das Sollen geschlossen. Als Strategie gilt das, was sich letztlich »herausgebildet« hat – das Ergebnis wird rückwirkend zur Strategie erklärt. Je emergenter »geplant« wird, desto mehr steuert der Zufall (oder ein Anderer).

Während echte synoptische Planbarkeit einen in der Praxis eher seltenen Ausnahmefall und die emergente Planung eher einen (wenn auch weniger seltenen) Kunstgriff darstellt, liegt die praktikabelste Wahrheit in der Mitte: Wo keine vollständige Information gegeben ist, wird die Strategie zwangsläufig inkrementell, also schrittweise entwickelt und umgesetzt. Die Schritte werden umso kleiner ausfallen, je mehr Barrieren wirken.²

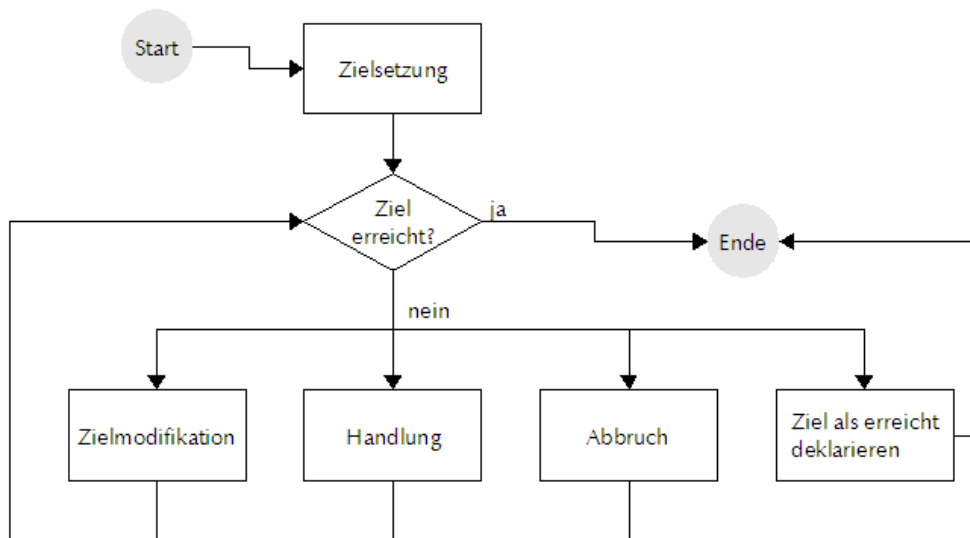
Carl von Clausewitz bemerkte, dass die Strategie ein Ziel entwirft, »und an dieses Ziel knüpft sie die Reihe der Handlungen an, welche zu demselben führen sollen [...] Da sich alle diese Dinge meistens nur nach Voraussetzungen bestimmen lassen, die nicht alle zutreffen, eine Menge anderer,

-
- 1 vgl. Glück, T. R.: Blinde Flecken in der Unternehmensführung – Desinformation und Wissensqualität
 - 2 für einen Überblick zu Barrieren der Strategieimplementierung s. Glück, T. R.: Die Organisation der Organisation

mehr ins Einzelne gehender, Bestimmungen sich aber gar nicht vorher geben lassen, so folgt von selbst, daß die Strategie mit ins Feld ziehen muß, um das Einzelne an Ort und Stelle anzuordnen und für das Ganze die Modifikationen zu treffen, die unaufhörlich erforderlich werden. Sie kann also ihre Hand in keinem Augenblick von dem Werke abziehen. Daß man dies [...] nicht immer so gesehen hat, beweist die frühere Gewohnheit, die Strategie im Kabinet zu haben und nicht bei der Armee«.

Je schneller und besser die Iterationen ausfallen, desto agiler ist die Organisation (und sich ein »agiles Manifest« zu verordnen, ist dazu nicht hinreichend).

Die folgende Graphik gibt einen einfachen, allgemeinen Überblick zum Strategieimplementierungsprozess:



Abgesehen von der Möglichkeit, die Zielsetzung anzupassen oder sie einfach als erreicht zu erklären, kann es je nach korrespondierender Problemlkomplexität erforderlich sein, c.p. zahlreiche Schleifen zu ziehen, um das gewünschte Ergebnis zu erhalten.

Korrespondierende Komplexität heisst dabei keinesfalls, dass die Strategieimplementierung und ihre Steuerung auch kompliziert sein müssen. Vergleichsweise einfache Vorgehensmodelle können bei entsprechendem Design sehr viel leistungsfähiger sein als traditionelle Wege.

Im Rahmen der Organisation von Organisationen lassen sich folgende grundlegenden Komponenten identifizieren: Die organisationale Leistungserbringung findet in *Prozessen* statt. Organisationseinheiten³ üben in die-

³ hier in einer maßstabsunabhängigen Interpretation, die nicht nicht notwendigerweise nur Struktureinheiten oder Individuen, sondern auch Gruppen heterogener Zusammensetzung, Maschinen und Kombinationen dar-

sen Prozessen unterschiedliche *Funktionen* mit bestimmten Rollen und entsprechenden Kompetenzen aus. Die Funktionsträger gehören i.d.R. formalen *Organisationsstruktureinheiten* an.

Das grundlegende Organisationsmodell besteht demnach aus Prozessen, Funktionen und Organisationsstrukturen.

Als Zielorganisationsmodell (Target Operating Model, kurz »TOM«) soll hier die aus Perspektive der Unternehmensführung wünschenswerte, zentrale Referenz für die Organisation der Organisation bezeichnet werden (also das *strategische Organisationsmodell*). Als übergreifende Bezugsgrundlage bietet die TOM-Referenz u. a. ein standardisiertes Analyseraster als »kleinster gemeinsamer Nenner« der Organisation.⁴

Im Folgenden wird am hypothetischen – und aus der Komplexitätsperspektive extremen – Beispiel der Organisationsgestaltung und Steuerung eines global agierenden Konzerns mit heterogenen Ländergesellschaften aufgezeigt, dass sehr einfache Änderungen im grundlegenden Vorgehensmodell weitreichende Verbesserungen bewirken können. Aus Komplexitätsreduktion müssen nicht zwangsläufig Informationsverluste und damit Fehlsteuerungspotentiale folgen.⁵

Aufgrund der Heterogenität der Ländergesellschaften ist deren unmittelbarer Vergleich für die Konzernleitung nur sehr eingeschränkt möglich. Ein Benchmarking, das sich schwerpunktmäßig auf hochaggregierte Größen bezieht und ansonsten stark kontextabhängig ist (wobei der Kontext weitgehend intransparent bleibt) bietet allenfalls unsystematische Möglichkeiten für die Erschließung übergreifender Verbesserungspotentiale.

Die geeignete Abbildung der lokalen Organisationen auf den zentralen Standard kann demgegenüber internationale Vergleichbarkeit gewährleisten und stellt damit eine Voraussetzung für die wirksame organisationale Konzernsteuerung dar.

Die Landkarte ist nicht die Landschaft:⁶ die TOM-Referenz enthält als Strukturierung zwangsläufig weniger Information als die abgebildeten Teilorganisationen, sie kann nachhaltig nur als Mapping-Grundlage dienen.⁷

aus umfassen kann.

4 zur generellen Steuerungsproblematik auf Basis standardisierter Strukturierungen vgl. Glück, T. R.: Möglichkeiten und Grenzen des Information Security Management

5 Das Gesagte lässt sich analog natürlich auch auf andere Bereiche mit Komplexitätsdifferenzen zwischen Steuerung, Implementierung und Handlungsfeld anwenden. »Ländergesellschaft« kann allgemein durch »Organisationseinheit«, die »Konzernleitung« bzw. »Leitung der Ländergesellschaft« durch »Steuerung« ersetzt werden.

6 für Landkartenparadoxa vgl. Glück, T. R.: Das Letzte Tabu

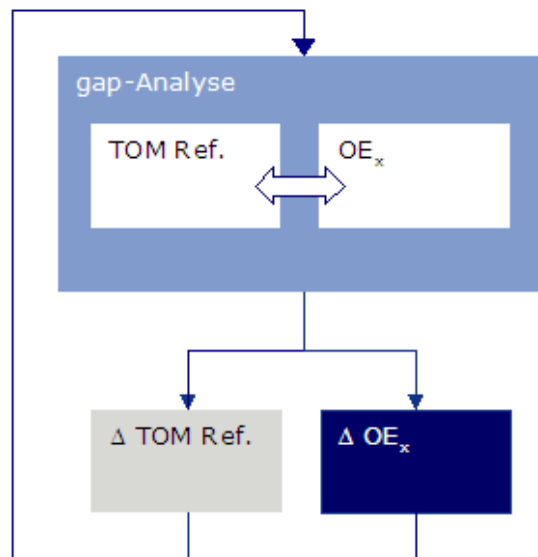
7 TOM-Compliance wird dabei unabhängig vom Reifegrad der Referenz nur ein relatives (und relativ unscharf operationalisiertes) Maß bleiben.

Auch kann TOM-Compliance aufgrund der Komplexitätsdifferenz zwischen Referenz und Organisation sinnvollerweise nur bedeuten, dass ein gegebenes Anspruchsniveau bezüglich der Abbildung auf die Referenz erreicht wird und bestimmte, als obligatorisch definierte Aspekte umgesetzt wurden. Nichtsdestoweniger gilt: Je besser die Abbildung gelingt, desto besser werden auch die Steuerungspotentiale.

Auch mit dem Erreichen von TOM-Compliance (also mit Implementierung der Zielprozesse, -funktionen und Strukturen) wird das Target Operating Model nicht notwendigerweise zum Operating Model: Es kann normalerweise nicht davon ausgegangen werden, dass die Zeit stehenbleibt und sich weder Referenz noch real existierende Organisationen bzw. deren Umwelt ändern.

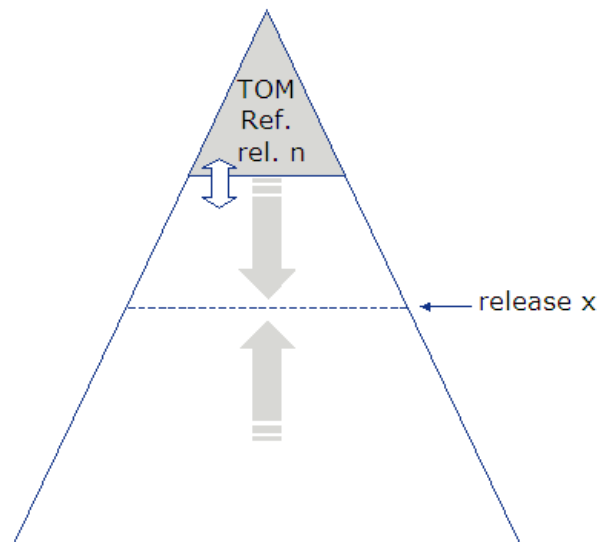
Tatsächlich folgt die Referenz einem Anpassungsregelkreis, der (neben Verbesserungen und Weiterentwicklungen der Referenz selbst) auch die Aktualisierung von Abbildungen auf dieser Grundlage erfordert; das Complianceniveau lässt sich grundsätzlich im Rahmen von Gapanalysen als Abweichung zwischen Standards und Status Quo operationalisieren.

Je stärker sich Handlungsfeld und organisationale Umwelt verändern, desto kürzer ist die Halbwertszeit der Gapanalysen, welche letztlich nur eine Momentaufnahme im Zeitpunkt ihrer Durchführung darstellen:



Bereits erfolgte Gap- bzw. Complianceanalysen können, außer durch Änderungen der Referenz selbst, auch durch Veränderungen der lokalen Organisationen überholt werden, was zu entsprechendem Aktualisierungsbedarf führt, wenn Fehlsteuerung aufgrund von Fehlinformation vermieden werden soll.

Bei der Referenzentwicklung ist zu berücksichtigen, dass ihre Komplexität überproportional zum Detaillierungsgrad wächst, sofern ihre Konsistenz und Vollständigkeit erhalten bleiben sollen. Dabei gibt es eine obere Schranke für eine noch sinnvolle Detaillierung, gegen welche ein qualitätsgesicherter, stabilisierter Standard (inclusive Steuerungsmetrik) konvergieren sollte:



In der Abbildung soll »release x« das optimale Abstraktionsniveau kennzeichnen. Dieses ist abhängig von der Komplexität der jeweiligen lokalen Organisation: in »großen« Ländergesellschaften wird tendentiell arbeitsteiliger gearbeitet als in sehr kleinen, dementsprechend können Funktionen/Prozesse/Strukturen stark aggregiert oder eben auch stark disaggregiert auftreten.

Die TOM-Referenz bildet ein zentrales Bezugssystem der »organisationalen Wahrnehmung«. Mit ihrer Anwendung wird aus dem abstrakten Standard die wesentliche Grundlage wirksamer organisationaler Steuerung. Ihr Nutzen steht und fällt mit ihrer Anwendbarkeit und der Abbildungsgüte der zu steuernden Organisationen.

Zu den wesentlichen Anforderungen an die Referenz zählen neben flexiblem Releasemanagement und konsistentem Design vor allem eine möglichst einfache Abbildbarkeit der Ländergesellschaften auf den Standard.

Ein entscheidendes Beurteilungskriterium stellen dabei Vollständigkeitsaspekte dar: Wie umfassend ist das Modell im Sinne einer Zerlegung der jeweiligen organisationalen Perspektive? Wie vollständig gelingt die Abbildung der organisationalen »Wirklichkeit« auf das Modell? Vollständigkeit und Unschärfen schließen sich dabei nicht zwingend aus, sondern sind im Fall abweichender Betrachtungsmaßstäbe sogar eine unvermeidliche, angemessen zu behandelnde Nebenbedingung.

Je schlechter die Abbildung gelingt, desto geringer ist zwangsläufig ihr Erklärungsgehalt und ihre Praktikabilität. Dies kann die Strategie zunehmend entwerten und ihre Implementierungssteuerung massiv beeinträchtigen.

Operationalisierungsmängel beschädigen die Organisation aus mehreren Perspektiven, ein Beispiel: Wenn die Erfassungsebene selbst nicht wirklich weiß, was eigentlich erfasst wird und wie die erhobenen Informationen interpretiert und verwendet werden, steht nicht nur die Sinnhaftigkeit der Analyse generell in Frage, sondern den Betroffenen erwachsen durch die Erhebung (bis hin zur Entwicklung komplizierter »Schattenbuchführungen«) zumindest Opportunitätskosten sowie das Risiko, dass bei Verwendung der (als fehlerbehaftet unterstellten) Messung Fehlentscheidungen resultieren, welche sich wiederum absehbar negativ auf das eigene Handlungsfeld auswirken.

Solche Vertrauensverluste können sich selbsterfüllend verstärken: je »manipulierter« das organisationale Berichtswesen in Reaktion darauf wird, desto weniger valide steuerungsrelevante Information steht der Steuerung zur Verfügung, was die Wahrscheinlichkeit einer Fehlsteuerung tatsächlich signifikant erhöht.⁸

Neben dieser allgemeinen Problematik ist in unserem länderübergreifenden Konzernsteuerungsfall zu beachten, dass die Strategieentwicklung und -implementierung nicht freischwebend stattfindet, sondern durch zahlreiche situative Determinanten beeinflusst wird: internationale strategische Initiativen treffen auf knappe Ressourcen und länderspezifische Strategien. Zudem besteht die Notwendigkeit, den lokal laufenden Betrieb nicht zu gefährden, von der prinzipiellen Unbeliebtheit »extern« initiiert Veränderung ganz zu schweigen. Abgesehen von den (aus der Strategieperspektive ohnehin unerwünschten) Nutznießern organisationaler Dysfunktionalitäten liegt der Gesamterfolg zwar im ureigensten, gemeinsamen Interesse aller Beteiligten. Tatsächlich können aber lokale Anreizsysteme diesem globalen Interesse diametral entgegenwirken.

Je größer die Abweichungen zwischen zentraler Organisationsstrategie und lokaler Organisation sind, desto unwahrscheinlicher ist es, dass TOM-relevante Informationsbedürfnisse überhaupt ad hoc befriedigt werden können, ohne in die lokalen Informationssysteme und Infrastrukturen einzugreifen.

⁸ Es macht allenfalls »symbolisch« Sinn, Informationen zu erheben, deren Gehalt man nicht überprüfen kann, und »symbolische Führung« dürfte als vertrauensbildende Maßnahme unzureichend sein, wenn die Handlungsebene einen fundierten Informationsvorsprung besitzt (was in wissensintensiv-arbeitsteiligen Umgebungen die Regel ist). Ein Ausweg aus dem Dilemma kann darin bestehen, auf Steuerungseingriffe zu verzichten und dies bspw. mit »Selbstorganisation« zu begründen. Wenn man nicht steuert, kann man auch nicht fehlsteuern, aber man steuert dann eben auch nicht. Wenn wirksam gesteuert werden soll, gibt es keinen Ersatz für adäquate Entscheidungen aufgrund von adäquater Information.

Kompromisse bei der Analyse und Implementierungssteuerung aus Rücksichtnahme auf die genannten Restriktionen führen andererseits geradewegs in die aufgezeigte, sich ggf. selbst verstärkende Problematik im globalen Maßstab.

Nach Ashby's »Grundgesetz« bedarf wirksame Steuerung korrespondierender Komplexität. Ein linearisiert-starres Implementierungsvorgehensmodell, das eine vergleichsweise kurze, surrogative Analysephase an den Beginn der Umsetzung stellt, kann der Herausforderung nur eingeschränkt gerecht werden.

Die Durchführung nur punktueller Messungen oder die Verwendung von Schätzungen, wo grundsätzlich auch Vollerhebungen möglich wären⁹ erfordern viel »Kleingedrucktes« und die Berücksichtigung umfangreicher Prämissenkomplexe, wenn die Ergebnisse noch halbwegs sinnvoll nachvollzogen werden sollen. Das Kleingedruckte von verschiedenen Urhebern ist dabei selten vergleichbar, weshalb sich die ggf. resultierenden Glasperlenspiele zwangsläufig auf relativ oberflächliche Farbvergleiche der Perlen unter Vernachlässigung ihres Kontextes beschränken müssen, was die Akzeptanz (insbesondere im nichtgrünen Fall) entsprechend reduziert: die Strategie läuft Gefahr, aus Sicht der Betroffenen zu einem realitätsfernen, theoretischen Hirngespinnst entwertet zu werden.

In einem hochgradig wissensintensiven, arbeitsteiligen Umfeld kann andererseits aber eine Vollerhebung durchaus sehr problematisch sein und das suboptimale Vorgehensmodell rechtfertigen, insofern sie korrespondierend-vollständige Transparenz zur organisationalen Strategie voraussetzen würde: Informationsqualität und Informationssicherheit lassen sich im strategischen Kontext kaum voneinander trennen, und dem »unfreundlichen Informationsabfluss« (Kahle) wäre ohne geeignete Informationssicherheitsmaßnahmen Tür und Tor geöffnet. Die TOM-Referenz muss, soweit sie sinnvoll und nützlich ist, schon aus Wettbewerbsgründen streng vertraulich sein. Bereits das »big picture« repräsentiert erheblichen Wert (gibt es doch einen idealtypischen, auf best practises beruhenden Bau- und Betriebsplan zur Organisation der Branche

9 üblicherweise greift man auf »Expertenschätzungen« auf Basis vorstrukturierter Analysetemplates zurück. Aber: Wissen die Experten selbst nach wenigen Wochen noch, was ihr Feedback bedeutet? Haben die Verarbeiter der individuellen Rückmeldungen jene richtig interpretiert? Lassen sich die Zwischenschritte bei Aggregationen und Konsolidierungen später noch rekonstruieren? Die an verschiedene Akteure ausgegebenen Templates geben im traditionellen Vorgehensmodell nur einen Ausschnitt der Strategie wieder und sind trotz starker Interdependenzen nicht notwendigerweise konsistent aufeinander abgestimmt, wenn auch die Organisationsanalysen in einem arbeitsteilig-verteilten Prozess ohne eine ihrerseits integrative Steuerung erfolgen. In diesem Kontext lassen sich die individuell interpretationsbedürftigen Ergebnisse eben auch nicht ohne wesentliche Verzerrungen konsolidieren – eine an sich »vollständige«, konsistente Strategie wird im worst case als unvollständiges, inkonsistentes Stückwerk implementiert, was wiederum entsprechende Negativspiralen in Gang setzt.

wieder; ein Wettbewerber derselben Branche, der sie besser umsetzt, kann signifikante Wettbewerbsvorteile erlangen).

Abgesehen von der regelmäßig unvollständigen Sicht der Akteure auf das Gesamtmodell treten bei Organisationsanalysen, die zumindest einen Ausschnitt vollständig erfassen sollen, wesentliche handwerkliche Probleme durch das Analyseinstrumentarium selbst auf.¹⁰ Als Basis für Gapanalysen kommen dementsprechend üblicherweise verschränkte, funktionsübergreifende Prozessbeschreibungen aus dem Standard zum Einsatz, welche bereits in den einzelnen Perspektiven (prozessual, funktional, Rollenmodell, etc.) wesentlich von den real existierenden Gegebenheiten abweichen. In der Kombination ebendieser Perspektiven verschärft sich das Problem überproportional.

Die Analyseebene ist in diesem Kontext regelmäßig von der Aufgabenstellung überfordert, was wiederum zu schlechten Analyseergebnissen durch ein »Zurechtbiegen«, Fehlinterpretationen usw. führt.

Die genannten Probleme lassen sich durch einfache Modifikationen des Strategieimplementierungsvorgehensmodells über ein »TOM Management System« (»TMS«) mit entsprechender IT-Umsetzung wirksam behandeln. Im Folgenden gebe ich einen kurzen Überblick zu seinen wesentlichen Designmerkmalen.

Das TMS enthält das jeweils aktuelle Release der TOM-Referenz in einer zentralen Datenbank, welches über ein Webfrontend für eine virtualisiert-vollständige Organisationsanalyse zur Verfügung gestellt werden kann.

So lässt sich die Organisationsstruktur simultan in die Analyse einbeziehen, was die Informationsqualität deutlich erhöht (die relevanten Informationen werden dort erhoben, wo sie tatsächlich vorliegen, anstatt mit Schätzungen isolierter Messgrößen zu arbeiten) und maximal beschleunigt.¹¹

Anders als bei der traditionellen Organisationsanalyse kann dabei bspw. die prozessuale Sicht von der funktionalen entkoppelt werden, was u.a. folgende Vorteile mit sich bringt:¹²

- deutlich vereinfachte bis »selbstverständliche« hierarchische Auswahl der relevanten Prozesse, Subprozesse, Sub-Subprozesse etc., analog für die Funktionsicht

10 Eine organisationale Steuerung, die sich nicht nur auf den nachträglichen Vergleich von Finanzkennzahlen beschränken möchte, sondern proaktiv Synergieeffekte heben, Skaleneffekte nutzen und vom Wissenstransfer profitieren soll, muss sich auf eine prozessual-funktionale Sicht der Organisation unter Berücksichtigung von Skills, Rollen und Verantwortlichkeiten beziehen.

11 sofern es die Ländergesetzgebung gestattet bis auf Mitarbeiterebene, ansonsten nach (Mengen von) Struktureinheiten. Der Analysemaßstab lässt sich frei wählen, was durch ein entsprechendes Rollen- und Rechtekonzept unterstützt wird.

12 zum konzeptionellen Grundprinzip vgl. Ramon Llull »Ars magna« in Glück, T. R.: Die Organisation der Organisation

- vollständige, anteilige Zuordnung der Ressourcen¹³ zum Referenzaspekt unter Erfassung weiterer Kontextinformationen
- die komplexe Verbindung zwischen Prozessen und funktionalen Aspekten ist dem TMS bekannt, bleibt im Analyseprozess aber transparent. Damit wird implizit auch Informationssicherheitsaspekten Rechnung getragen; für die Führung der Ländergesellschaft können vollständige Sichten für eigene Analysen in Echtzeit zur Verfügung gestellt werden. Für alle »normalen« Anwender wird die Analysekomplexität ansonsten maximal und dennoch ohne Informationsverlust reduziert
- durch die unmittelbare Beteiligung an der Organisationsstrategieumsetzung kann besseres Verständnis und höheres Commitment bei den Stakeholdern erzielt werden
- die Zuordnungen können relativ einfach plausibilisiert werden (z.B. durch Abgleich zwischen der verfügbaren und der in Summe zugeordneten Arbeitskapazität). Durch Nutzung geeigneter Signifikanzmaße lässt sich die Analyse robust bezüglich fehlender Werte gestalten¹⁴
- aus der einfachen Zuordnung resultiert unmittelbar eine Gapanalyse zwischen Organisation und Referenz, ohne umständliche Zwischenschritte durch einen i.d.R. unpassenden Vergleich zwischen lokaler und zentraler Prozessanalyse in Kauf nehmen zu müssen
- vollständige, jederzeitige Nachvollziehbarkeit ist gewährleistet
- einfache, jederzeitige Aktualisierungen sind mit minimalem Aufwand und schnell durchführbar: das TMS signalisiert Änderungen direkt auf der Webmaske für die Erfasser, unnötiger Mehraufwand wird konsequent vermieden.

Bereits aus diesem ersten, sehr einfachen Einsatzszenarienbeispiel ergeben sich zahlreiche Ansatzpunkte für eine wirksamere Organisationsgestaltung bzw. für weitere Verbesserungen der Referenzstrategie.

Ein weiterer wichtiger Anwendungsfall ist das Mapping lokaler, steuerungsrelevanter Metriken auf die Referenzmetrik, die sich – anders als bei teuren, langwierigen Änderungseingriffen in die lokale IT-Infrastruktur – schneller und einfacher durch eine lose Kopplung der länderspezifischen TMS-Instanz realisieren lässt. Die lokalen Instanzen werden wiederum im globalen TMS konsolidiert.

Im Fall von Restrukturierungsmaßnahmen lässt sich das System für eine beschleunigte Ableitung von Skillprofilen, im Capability Management und im Workforce-Planning Kontext nutzen.

Der hochdimensionale TMS-Informationswürfel kann sukzessive um weitere abhängige Informationen ergänzt und aus beliebigen organisationalen

¹³ gemeint sind Human- und nichthumane Ressourcen

¹⁴ Für ein Beispiel im Kontext qualitativer Complianceanalysen siehe Glück, T. R.: Möglichkeiten und Grenzen des Information Security Management

Perspektiven analysiert werden. Sein Einsatz führt zu einer laufenden Inventarisierung der Organisation aus den erfassten Perspektiven: je mehr integriert wird, desto größer ist sein Erklärungsgehalt und Aufklärungspotential.

Sowohl lokale Projektgruppen als auch die internationale Implementierungssteuerung erhalten ein mächtiges, gemeinsames Instrument, das eine quasi-synoptische Strategieimplementierung bei minimierten Medienbrüchen und Kommunikationsproblemen ermöglicht. So ergeben sich schnellere und steilere kollektive Lernkurven zu geringeren Kosten und bei zuverlässigeren Ergebnissen.

Per saldo lässt sich die Strategieentwicklung und -umsetzung durch einfache Modifikationen des Vorgehensmodells dynamisieren, verschlanken und qualitativ deutlich verbessern: innovative Prozessarchitektur für eine maximal optimierte Operations-Strategieimplementierung.

Weitere Informationen und konkretisierte Umsetzungsbeispiele sind beim Autor erhältlich.