

Organisationsformen

Schritte zur Gestaltung hierarchiefreier Organisationen

Wie sind netzwerkartige Organisationsformen, die konsequent auf die Eigenverantwortung aller bauen, in einem kleinen oder mittelgrossen Unternehmen zu realisieren? Dieser Beitrag skizziert eine Vorgehensweise in elf Schritten.

› Dr. Felix Frei

In der Ausgabe 10/2016 des «KMU-Magazin» (Seite 14) hat der Verfasser in seinem Fachartikel argumentiert, die Digitalisierung werde zunehmend auf Eigenverantwortung aller – statt auf formale Hierarchie – setzen müssen, und in der Ausgabe 11/2016 (Seite 86) gezeigt, was es heisst, dass die Übernahme von Eigenverantwortung eine minimale Reife der persönlichen Handlungslogik aller Beteiligten voraussetzt. Wer diesen beiden Argumentationen folgt und sich fragt, wie denn der Weg hin zu einer hierarchiefreien Organisation in einem KMU aussehen könnte, findet hier eine knappe Skizze zum Vorgehen in elf Schritten.

1. Apriori-Entscheid

Auf der Stufe des Eigners beziehungsweise des CEO muss ein Grundsatzentscheid getroffen werden, wonach die Organisation a priori beschliesst, nicht mehr auf formale Hierarchie als leitendes Organisationsprinzip zu setzen, sondern auf die Eigenverantwortung aller in einer netzwerkbasierten Unternehmung. Dass dieser Entscheid hierarchisch, top-down, eigentlich autoritär erfolgt, ist zwar paradox, aber unvermeidlich (die verfassungsgebende Versammlung einer zu gründenden Demokratie ist auch nicht demokratisch legitimiert). Das Motiv für

diese unternehmerische Entscheidung sollte in der Überzeugung begründet liegen, dass die Chancen der Digitalisierung nur dann voll ausgeschöpft werden können, wenn eine Organisation maximal agil ist – und dass dies mit der Starrheit und Trägheit von formaler Hierarchie nicht vereinbar ist.

kurz & bündig

- › Nach dem Entscheid, nicht mehr auf eine formale Hierarchie als leitendes Organisationsprinzip zu setzen, sondern auf die Eigenverantwortung aller, muss zunächst geklärt werden, worin der Sinn der Unternehmung besteht.
- › Es gilt, die Prozesse zu hinterfragen, welche keinen unmittelbaren Kundenmehrwert generieren.
- › Jede Tätigkeit wird als Rolle gedacht sowie definiert. Pro Person müsste mindestens eine, mitunter aber auch eine ganze Anzahl von Rollen zuzuordnen sein.
- › Selbst die Führungsrolle kann, wie dies bei anderen Rollen auch der Fall ist, gelegentlich abgetauscht werden.

2. Sinn

Es muss explizit geklärt werden, worin der Sinn der Unternehmung besteht. Dieser Sinn muss nachvollziehbar sowie potenziell handlungs- und entscheidungsleitend sein. Dabei darf es sich bei der Ausformulierung dieses Sinns nicht um eines dieser vielen wohlklingenden, aber dennoch nichtssagenden Vision/Mission-Statements handeln, welche heute üblich und meist völlig überflüssig sind. Und die Formulierung des Sinns muss von denen, welche in Schritt 1 den Apriori-Entscheid getroffen haben, bedingungslos ernst gemeint sein. Und: Weder Wachstum noch Gewinn können Teil des Sinns sein – sie sind bestenfalls die Folge seiner erfolgreichen Realisierung.

3. End-to-end-Prozesse

Nun sind – immer von der Sicht des Kunden her gedacht, also «end to end» – die Kernprozesse des Unternehmens zu definieren. Dazu können nur Prozesse gehören, die tatsächlich und unmittelbar Kundenmehrwert generieren. Alles andere sind Hilfsprozesse, die es ebenfalls zu definieren, vor allem aber radikal zu hinterfragen gilt: Braucht es sie wirklich oder sind sie nur Gewohnheit? Dies gilt typischerweise etwa für Funktionen im HR oder im Controlling.

4. Rollenklärung

Für jeden Prozess sind die Aufgaben als Tätigkeitsbeschreibungen, welche zu seiner Realisierung erforderlich sind, mit den entsprechenden Befugnissen zu formulieren. Diese Beschreibungen der Tätigkeiten sind als Rollen zu denken. Dahinter sei also nicht eine «Stelle» gedacht. Diese Rollen sind als Arbeitsschritte und/oder durch ein Ergebnis definierte Funktionen zu verstehen. Es dürfte eher die Regel als die Ausnahme sein, dass sich in einer Stelle – respektive bei einer Person – mehrere Rollen wiederfinden und nicht nur eine (was, siehe Punkt 11, künftig auch für Führung gilt).

5. Funktionale Abhängigkeiten

In manchen Fällen sind einzelne Rollen nicht unabhängig von anderen. Es ist daher das Netzwerk der funktionalen Abhängigkeiten zu beschreiben. Abhängigkeiten können zeitlicher Art sein (etwas muss vor etwas Anderem gemacht sein) und sie können logischer Art sein (indem die Art, wie etwas gemacht wird, prädestiniert, wie etwas Anderes zu machen ist). Diese Abhängigkeiten müssen vor dem und im Hinblick auf den nächsten Schritt geklärt werden.

6. Ganzheitliche Aufgaben

Die Gesamtheit der Rollen in Bezug auf die Kernprozesse ist nun zu clustern, um in sich möglichst geschlossene Aufgabeneinheiten zu schaffen, die mit ihrem Umfeld durch klar zu definierende Input-/Output-Grössen verbunden sind. Es sind hier die strukturellen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass später ein Team in Eigenverantwortung eine Aufgabe übernehmen kann. Dies kann nicht gelingen, wenn zu viele und zu schlecht definierte und beeinflussbare Abhängigkeiten zu anderen Bereichen existieren.

7. Skills-Matrix

Mit Blick auf die definierten Rollen in Kern- wie auch Hilfsprozessen ist nun zu eruieren, wer in der Belegschaft über die notwendige Erfahrung, Ausbildung, Fähigkeit, Fertigkeit sowie über persönliche Bereitschaft verfügt, um eine bestimmte

Rolle wahrzunehmen. Pro Person müsste mindestens eine, mitunter aber auch eine ganze Anzahl von Rollen zuzuordnen sein. Danach ist zu klären, ob der vorhandene Personalbestand erlaubt, alle Rollen adäquat zu «staffen». Dabei ist aber keineswegs davon auszugehen, dass jemand nur eine Rolle übernehmen kann. Eine Rolle lässt sich grundsätzlich auch teilweise einer Person zuordnen. Wo dieser «Staffing»-Schritt nicht aufgeht, können Ausbildungs- oder auch Rekrutierungsmaßnahmen notwendig werden. Ausserdem kann es sich erweisen, dass im Personal Skills vorhanden sind, die nicht (mehr) gebraucht werden. Insbesondere sollten sich manche bürokratische Funktionen als überflüssig erweisen.

8. Ressourcenbereitstellung

Für jeden abgegrenzten und mit klaren Input-/Output-Kriterien eingebetteten Aufgabenbereich sind die technischen, informationellen und finanziellen Ressourcen zu definieren und bereitzustellen. Dieser Schritt setzt voraus, dass die im Bereich zu erzielenden Ergebnisse hinreichend klar beschrieben sind. Im Lichte der Digitalisierung muss hier dafür gesorgt werden, dass Daten und Informationen überall genau da zur Verfügung stehen, wo sie gebraucht werden, um eigenverantwortlich handeln und die Folgen des eigenen Tuns beurteilen zu können.

9. Hilfsprozesse

Jeder Aufgabenbereich respektive jedes einen Aufgabenbereich verantwortende Team muss nun «bottom-up» erklären, welche Hilfsfunktionen es nicht selbst erbringen, sondern zentral (oder geteilt) beziehen möchte. Unter Umständen müssen hier zwischen verschiedenen Teams Kompromisse geschlossen werden.

10. Spielregeln

Insbesondere für das Prozessieren von Entscheiden (und damit auch für die Zuteilung von finanziellen Kompetenzen) müssen Spielregeln definiert werden. Dies dürfte für eine herkömmliche Unternehmung der fremdeste Schritt sein, und es ist mit Sicherheit hilfreich, hier

für beispielsweise von Holakratie-Beratern oder -Pionieren Unterstützung beizuziehen. Wichtig ist zu wissen, dass es weder darum geht, dass «schlussendlich doch immer einer entscheiden müsse» und dass es ebenso wenig um demokratische Mehrheiten oder um gruppendynamischen Konsens geht. An der Frage der gemeinsamen Spielregeln zeigt sich schnell, ob die hierarchiefreie Organisation das erfüllt, wofür sie erfunden wurde: in höchster Flexibilität und Agilität auf die Bedürfnisse der Kunden und auf die Marktanforderungen reagieren zu können. Sie muss hierarchische Verknöcherung, Machtspiele und Bürokratie verhindern, ist aber keine basisdemokratische Diskussionsveranstaltung.

11. Führung

In einer hierarchiefreien Organisation gibt es immer noch Führung. Diese ist aber nicht an eine hierarchische Position gebunden, sondern eine Rolle unter anderen. Entsprechend kann sie durchaus teilweise wahrgenommen werden und kann – wie die anderen Rollen auch – unter Umständen sogar gelegentlich abgetauscht werden. Die Führung nimmt aber niemals anderen Menschen die Eigenverantwortung ab, sondern coacht, berät, unterstützt die Teams in ihrer Arbeit. Dafür ist sie keineswegs nur reaktiv – als angeforderte Hilfe also – zu verstehen. Sie kann und soll ebenso gut aktiv sein und Fragen in die Teams tragen. Nur übersteuert sie nicht die geltenden Spielregeln der Entscheidungsfindung in diesen Teams. Und sie nimmt ihnen nicht ihre Verantwortung ab.

Ergänzende Bemerkungen

Je nach Grösse eines Unternehmens kann es sinnvoll sein, die oben beschriebenen Schritte nicht immer bezogen auf den ganzen Betrieb, sondern separiert für verschiedene Geschäftsfelder durchzuführen. Die Art der Kopplung (oder der blossen Nebeneinanderstellung) dieser Geschäftsbereiche müsste sich aus der Businesslogik herleiten lassen. Selbstredend wird es sinnvoll sein, die Umsetzung

partizipativ (aber nicht demokratisch) auszugestalten und durchzuführen. Partizipieren sollen immer diejenigen, die von einem Entscheid auch massgeblich betroffen sind – also kaum je alle.

Nur schon aus obligationenrechtlichen Gründen braucht ein hierarchiefreies KMU weiterhin eine Geschäftsführung. Wenn diese Geschäftsführung hinter den in Schritt zehn definierten Spielregeln steht, wird sie keine Mühe haben, ihre Verantwortung auch in Sachen Corporate Governance wahrzunehmen, wiewohl sie nicht mit Hilfe der klassischen «Basta-Kompetenz» jederzeit Entscheide fällen, verhindern oder übersteuern kann.

Allerdings ist schon vorauszusetzen, dass die Geschäftsleitungsmitglieder in ihrer Ich-Entwicklung eine zumindest späte konventionelle, wenn nicht lieber eine postkonventionelle Stufe der Reife ihrer Handlungslogik erreicht haben (siehe hierzu den Beitrag des Verfassers in der «KMU-Magazin»-Ausgabe 11/16).

Für viele weitere Facetten und eine wesentlich detailliertere Beschreibung der Schaffung einer hierarchiefreien Organisation empfiehlt sich das neue Buch von

Brian Robertson «Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt», erschienen 2016 im Verlag Franz Vahlen. Die Darstellung in einer derart kurzen Skizze wie in diesem Beitrag legt nahe, dass der Umgestaltungs-

prozess nur einmalig anzustossen sei. Dies ist indessen nicht so: In einer hierarchiefreien Organisation ist die Organisation ein ständiger Prozess mit einer laufenden Selbstüberprüfung sowie einer kontinuierlichen Adjustierung. «



Porträt



Dr. Felix Frei

Berater

Dr. Felix Frei ist seit 1987 Mitgründer und Partner der AOC Unternehmensberatung Zürich. Er studierte Psychologie, Sozialpädagogik sowie Informatik an der Universität Zürich, promovierte an der Universität Bern und arbeitete von 1977 bis 1987 am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich. 1984 bis 1985 war er Vertretungsprofessor an der Universität Bremen. Frei war Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Abteilung für Informatik der ETH Zürich sowie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich. Er ist Autor mehrerer Managementbücher, sein jüngstes heisst «Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts», und ist 2016 bei Pabst Science Publishers erschienen.



Kontakt

felix.frei@aoc-consulting.com
www.aoc-consulting.com

Anzeige

LEHRGÄNGE WIRTSCHAFT UND MANAGEMENT

- ▶ Qualitätsfachleute mit IBZ Diplom
 - ▶ Technische Kaufleute
 - ▶ Nachdiplomstudium NDS HF
- Betriebswirtschaftslehre für Führungskräfte

LEHRGANGSSTART APRIL UND OKTOBER
 WWW.IBZ.CH

IBZ
 Schulen für Technik Informatik Wirtschaft