

Niels Pfläging

# Organisation für Komplexität

Wie Arbeit wieder lebendig wird –  
und Höchstleistung entsteht

Jetzt in  
erweiterter  
Neuaufgabe!



Niels Pfläging  
**Organisation für Komplexität**



Niels Pfläging  
**Organisation für Komplexität**  
**Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht**

*Mit Illustrationen von Pia Steinmann*

**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.

**Für Fragen und Anregungen:**

[lektorat@redline-verlag.de](mailto:lektorat@redline-verlag.de)

5. Auflage 2019

© 2014 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Illustration und Covergestaltung: Pia Steinmann, [www.pia-steinmann.de](http://www.pia-steinmann.de)  
Design und Satz: Pia Steinmann, Niels Pfläging  
Druck: Florjancic Tisk d.o.o., Slowenien  
Printed in the EU

ISBN Print 978-3-86881-570-2  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-681-7  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-680-0

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter [www.muenchner-verlagsgruppe.de](http://www.muenchner-verlagsgruppe.de)

„Man kann ein System nur verstehen,  
wenn man versucht, es zu verändern.“

**Kurt Lewin**



# Inhalt

<b>Anleitung zur Benutzung dieses Buchs</b>	8
<b>Überall die gleichen Fragen...</b>	9
<b>Kapitel 1.</b> Zur Wirkung von Komplexität auf Arbeit und Organisation	10
<b>Kapitel 2.</b> Menschen in Arbeit – die geheimnisvolle Zutat	22
<b>Kapitel 3.</b> Selbst-steuernde Teams und die Netzwerkorganisation	38
<b>Kapitel 4.</b> Organisationen als Systeme: Design für Komplexität	48
<b>Kapitel 5.</b> Dynamikrobuste Netzwerke für alle: So wird's gemacht	64
<b>Kapitel 6.</b> Führung in Komplexität: Was bleibt – und was es braucht	80
<b>Kapitel 7.</b> Stecken bleiben oder transformieren: Zeit für einen Entwicklungssprung	98
<b>Bonuskapitel:</b> „Management ist Quacksalberei.“ Ein Gespräch	116
<b>Literaturempfehlungen/Online-Ressourcen</b>	134
<b>Über den Autor/Über dieses Buch</b>	136



# Anleitung zur Benutzung dieses Buchs

Dieses Buch ist vielseitig lesbar.

**Als Lehrbuch zum Denken über Organisation.** Es enthält eine Sammlung leistungsfähiger Denkinstrumente für dynamikrobuste Organisation - allesamt illustriert und visuell aufbereitet. Die Konzepte bauen teilweise aufeinander auf: Das Lesen des Buchs von vorne nach hinten kann sich also lohnen!

**Als Inspirationsbuch.** Sie finden hier Ideen und Anregungen zur Veränderung Ihrer Organisation. Ihrer Führungsarbeit. Ihres Teams. Ihrer Kundenorganisationen.

**Als Wörterbuch.** Organisation in Komplexität braucht Sprache, neue Begriffe, präzise Unterscheidungen. Ohne passende Begriffe können wir die nötige Veränderung weder denken, noch sie hervorbringen. Dieses Buch steckt voller frischer und zugespitzter Begriffe. Ich habe sie manchmal im Text fett hervorgehoben.

**Als Arbeitsbuch.** Das Buch kann Ihnen individuell oder ganzen Gruppen als Begleiter in Veränderungs- oder Transformationsprozessen dienen. Konkrete Hinweise darauf finden Sie insbesondere in den Kapiteln 5 bis 7. Auf den meisten Seiten findet sich Platz für Ihre persönlichen Notizen.

**Lernen Sie, am System zu arbeiten, statt im System und an Symptomen.**



# Überall die gleichen Fragen...

Dieses Buch beschäftigt sich mit grundlegenden Fragen, die sich Unternehmer, Führungskräfte, Change Agents und Berater stellen, aber auch arbeitende Menschen allgemein.

## Das sind Fragen wie:

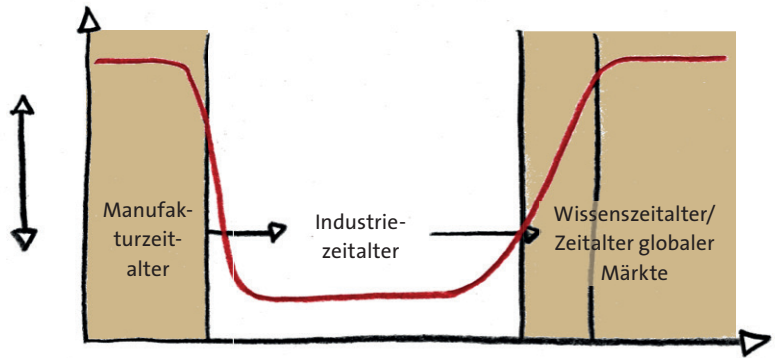
- Wie können wir als Unternehmen wachsen, ohne dass die Bürokratie die Oberhand gewinnt?
- Wie kann meine Organisation mit wachsender Komplexität umgehen?
- Wie kann meine Firma sich schneller an wechselnde Rahmenbedingungen anpassen?
- Wie können wir bestehende Grenzen von Leistung, Innovationsfähigkeit und Wachstum überwinden?
- Wie kann unsere Organisation eine höhere Identifikation der Mitarbeiter erlangen und insgesamt menschengerechter werden?
- Wie kann überhaupt grundlegender und erfolgreicher Wandel entstehen?



In diesem Buch geht es um die Entwicklung und Nutzung dynamischer Organisationen als Antwort auf alle diese Fragen.

**Die hier vorgestellten Konzepte können in jeder Organisation angewandt werden – unabhängig von Größe, Geschichte, Branche, Herkunftsland oder Unternehmenskultur.**

# Kapitel



# 1

## Zur Wirkung von Komplexität auf Arbeit und Organisation

Oder: Wie Komplexität  
Management den Garaus machte

# Was die Sozialtechnologie Management ausmacht: Aufstieg und Fall einer genialen Idee

Im Jahr 1911 veröffentlichte Frederick Taylor sein epochemachendes Buch „The Principles of Scientific Management“.

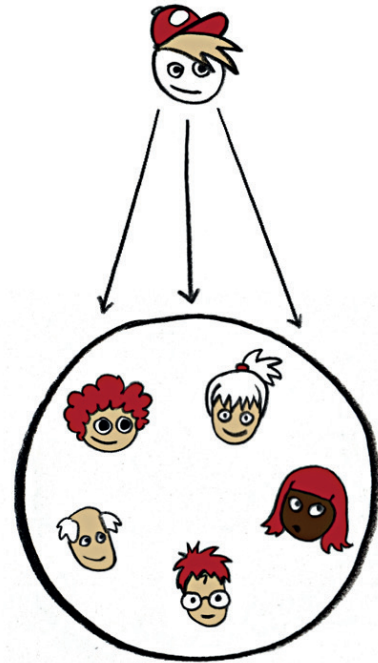
Er begründete damit Management als eine Organisationsmethodik, die dem Effizienzstreben des Industriezeitalters Flügel verleihen sollte. Taylor war ein Visionär: Er versprach in seinem Buch nicht weniger als eine „Revolution“. Und tatsächlich: Die Anwendung seiner Prinzipien und Konzepte sollte einer Revolution gleichkommen.

**Taylors geniale Idee war die der konsequenten Trennung des Denkens (den Managern vorbehalten) vom Handeln.** Die Zukunft der Manager wurde, Taylors Dogma folgend, zu "denkenden Führern nicht denkender (Mit-)Arbeiter“. Dieses Prinzip wurde zur DNA der Sozialtechnologie Management. Darüber hinaus war Taylor ein Pionier der funktionalen Teilung in der Produktion. Seine Ideen zur hierarchischen und funktionalen Trennung setzten sich nach seinem Tod 1915 branchenübergreifend durch. Das tayloristische Grundprinzip wurde zum Standard.

Das Industriezeitalter brachte dramatisches Wachstum und steigenden Wohlstand. Auch wenn Taylors Konzepte bereits kurz nach deren Veröffentlichung vielerorts als unmenschlich, unwissenschaftlich und teilweise ineffektiv kritisiert wurden: Das, was wir heute Management nennen, unterscheidet sich nicht wesentlich von den Methoden Taylors. In dynamischen und komplexen Märkten wurde Führung per Weisung und Kontrolle jedoch eine Gefahr für Organisationen.

**Wir nennen tayloristisches Management: Alpha.**

**“Denker“/Manager:  
denken strategisch, steuern, kontrollieren, entscheiden**

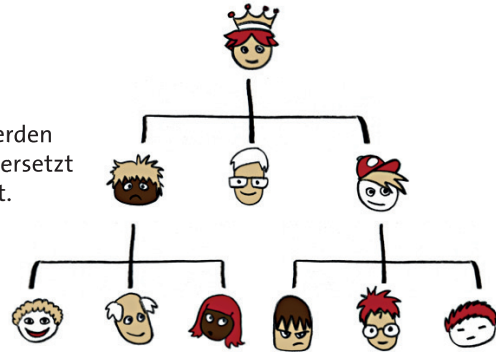
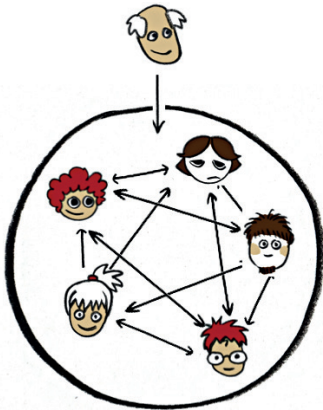


**“Handelnde“/Arbeiter:  
führen aus, gehorchen, befolgen**

# Der Preis der Vereinfachung: Die drei systemimmanenten „Lücken“ von Management

## 1. Die soziale Lücke

Durch hierarchische Teilung und Top-Down Kontrolle werden soziale Prozesse negiert und ausgeblendet – sie werden ersetzt von Management by Numbers und Führung durch Angst.



## 2. Die funktionale Lücke

Funktionale Trennung führt zu Zuständigkeiten und der Reduktion von Verantwortung auf Teilaufgaben. Hierarchische Koordination mittels Prozesskontrolle, Planung, Regeln und Standards dominiert.

## 3. Die zeitliche Lücke

Durch die Trennung zwischen Planung und Ausführung bedarf es fremdgesteuerter Rollen, Strategie, Zielen, Prognose und Planung.

9 Uhr:  
denken



15 Uhr:  
handeln

**Alle drei Lücken erzeugen Verschwendung. Nichts davon erzeugt Wertschöpfung, nützt Kunden, Mitarbeitern oder Eigentümern. Ein hoher Preis für die Illusion von Beherrschbarkeit.**

# Die historische Entwicklung der Marktdynamik und der aktuelle Anstieg der Komplexität in Wertschöpfung

**Wir nennen den hier dargestellten historischen Verlauf die Taylor-Wanne.**

Das Industriezeitalter bescherte uns eine kurze Periode schnell wachsender, weiter Massenmärkte mit wenig intensivem Wettbewerb. Monopole und Oligopole dominierten. Märkte waren träge. Während dieser Periode entwickelte sich Alpha zum Standardmodell der Unternehmensführung: Zum ersten Mal in der Menschheitsgeschichte war es möglich, Komplexität mit der Hilfe von Maschinen und Standards weitgehend aus der Wertschöpfung zu verdrängen. **Für diese Aufgabe war Taylorismus, oder Management, die perfekte Lösung.**

Vorbei! Bereits in den 1970er Jahren kehrten hohe Dynamik und Komplexität in den meisten Organisationen in die Wertschöpfung zurück, verursacht durch die Entstehung globaler, stark Wettbewerbs-intensiver Märkte und die Wiederkehr individualisierter Kundennachfrage, die „Kustomisierung“ notwendig machte und so „Massen-Kustomisierung“ hervorbrachte.

Hoch-dynamische Wertschöpfung wiederum bedarf eines erhöhten Einsatzes menschlicher Fähigkeiten in Problemlösungs-Prozessen. Alpha wurde so zu einem Hindernis. Taylorismus/Management wurde zu einem Irrtum.

\* Die Begriffe Dynamik und Komplexität verwenden wir in diesem Buch – der Einfachheit halber – weitgehend synonym.