

DIALOG #73

DAS
MAGAZIN
VON
EFESO
DEUTSCHE
AUSGABE

BILDER DER ORGANISATION



STABILITÄT UND WANDEL IN EINER DYNAMISCHEN WELT

BILDER DER ORGANISATION

STABILITÄT UND WANDEL IN EINER DYNAMISCHEN WELT

Organisation ist eine Grundbedingung menschlicher Zivilisation. Der Homo sapiens wurde erfolgreich, weil er gelernt hat, in koordinierten Gruppen zu handeln – und diese Gruppen über die Zeit zu stabilisieren. Ohne Organisation wären weder Gesellschaft noch Wirtschaft denkbar. Wir handeln in und durch Organisationen.

Gerade in Phasen beschleunigten Wandels wird die Frage nach den Strukturen, Funktionsweisen und Überlebensmechanismen von Organisationen besonders akut: Was muss stabil bleiben, damit Handlungsfähigkeit entsteht? Und was muss sich verändern, damit eine Organisation beweglich bleibt und sich an neue Bedingungen anpassen kann?

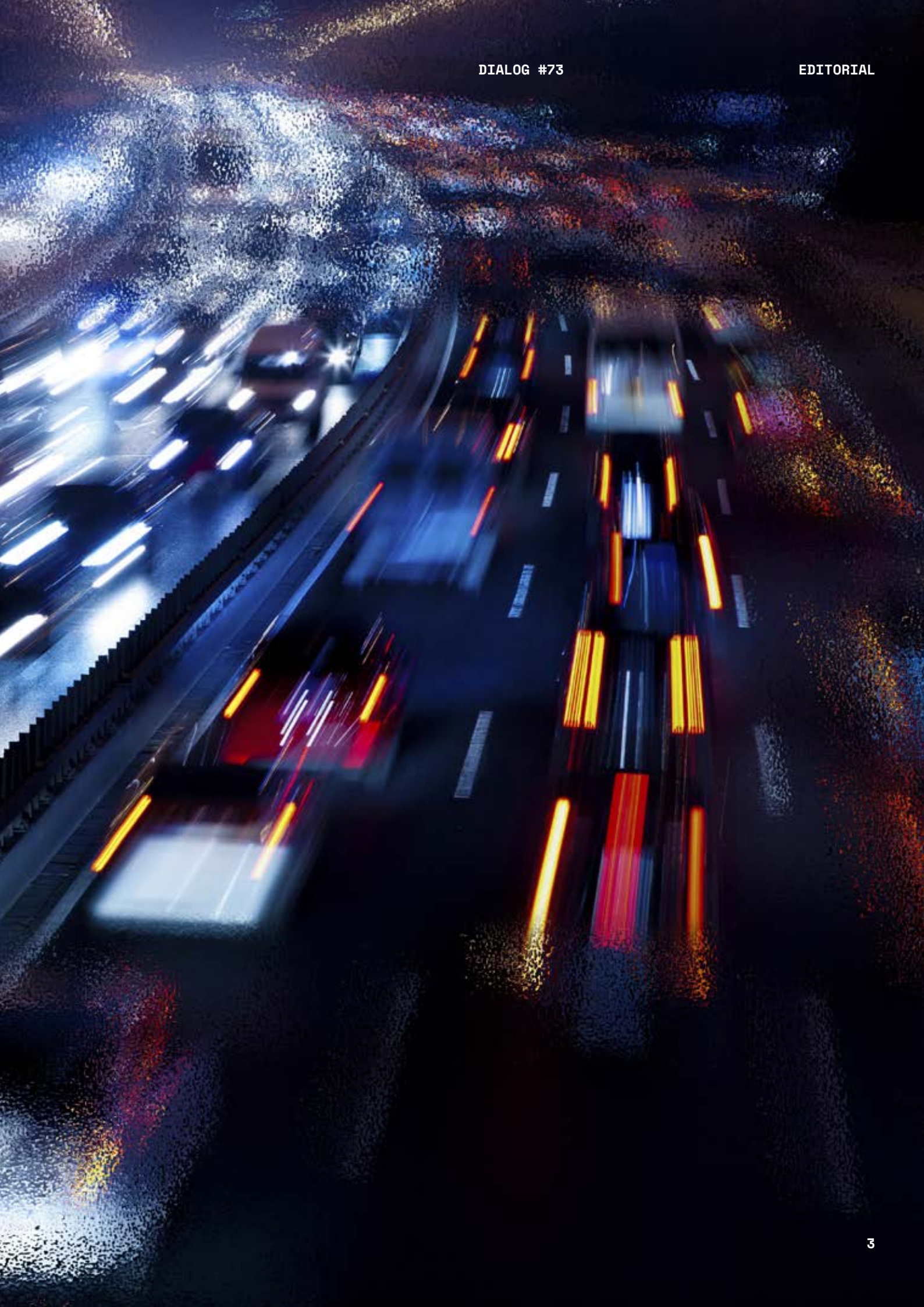
Den Titel dieser Ausgabe verdanken wir Gareth Morgans „Images of Organization“ – einem Werk, das die Organisations- und Managementforschung tiefgreifend geprägt hat und bis heute stark nachwirkt. Der DIALOG #73 folgt Morgans Idee, dass Organisation erst im Wechsel verschiedener Perspektiven sichtbar wird. Die Gespräche reichen von der Frage, ob und wie Stabilität überhaupt hergestellt werden kann, über Vertrauen, Verantwortung, Entscheidungsarrangements und das Konzept der Zero-based Organization bis zu Organisation in Netzwerken und Plattformlogiken. Sie führen ebenso in Spannungsräume wie Universitäten und Imperien wie in Grauzonen, in denen Abschottung und Loyalität zu Strukturprinzipien werden – und zeigen damit, wie unterschiedlich Organisation gedacht, gestaltet und erlebt werden kann.

Eine erkenntnisreiche Lektüre wünscht Ihnen



SEBASTIAN DIERS

Managing Director der DACH-Region
EFESO Management Consultants



INHALT

06

SEBASTIAN DIERS

„Die Logik von Evolutionszyklen zu durchbrechen, hat man als Organisation in der Hand“

10

DR. HANNO SAUER

„Institutionen sind geronnenes Vertrauen“

14

DR. ARNDT SINN

„Es gibt Grauzonen, in denen Legalität und Illegalität verschwimmen“

18

MARCIA DE TROYER

„Es geht darum, Adaption zu beschleunigen und Wandel zu verankern“

22

DR. ROGER HÄUSSLING

„Man kann Organisationen als Wegelagerer beschreiben“

28

DR. KAI MAGENHEIMER

„Wir setzen die Organisation gedanklich wieder auf null“

32

DR. CHRISTOPH SCHÄFER

„Rom hat die Organisationsphilosophie der antiken Welt revolutioniert“





36

DR. SUSANNE HAHN

„Algorithmen entscheiden nicht –
es sind wir, die entscheiden“

40

**DR. JÜRGEN HOWALDT &
DR. MICHAEL KOHLGRÜBER**

„Soziale und technische Innovationen
bedingen sich gegenseitig“

46

DR. LEONHARD DOBUSCH

„Wir unterschätzen die Möglichkeiten,
mit Problemen fertig zu werden“

50

DR. DOMINIK VAN AAKEN

„Die Universität ist ein ständiges
Austarieren von Spannungen“

54

DR. ANDRÉ T. NEMAT

„Die Ethik erlebt
eine Renaissance“

58

TIM BARTL

„Die Zukunft gehört Organisationen,
die Netzwerke entstehen lassen“

62

BAS KOETSIER

„Verantwortung verlagert
sich tiefer in die Organisation“

**„DIE LOGIK VON
EVOLUTIONSZYKLEN
ZU DURCHBRECHEN,
HAT MAN ALS
ORGANISATION
IN DER HAND“**

SEBASTIAN DIERS

DIE AKTUELLE DYNAMIK IST EINE HARTE BELASTUNGSPROBE AUF INDIVIDUELLER UND GESELLSCHAFTLICHER EBENE. WAS BEDEUTET DAS FÜR DIE ZWISCHENEBENE ORGANISATION?

Unsere Institutionen und Organisationen sind natürlich sehr stark gefordert. Um zukunftsfähig zu sein, müssen sie sehr wendig und gleichzeitig ausreichend resilient werden. Das erfordert Strukturen und Prozesse, die sowohl klar definiert als auch flexibel genug sind, um mit den Märkten zu atmen. Der Rahmen dafür ist eine ausgeprägte und in der Organisation tief verankerte Kultur, die produktiv und motivierend wirkt und Sicherheit bietet. Beide Dimensionen sind unverzichtbar und brauchen eine Balance. Wenn Strukturen und Prozesse zu stark dominieren und die Organisation nicht als Organismus verstanden wird, bekomme ich ein Problem. Das bekomme ich aber auch, wenn das Mindset zu stark von Wohlfühlthemen und Interessenausgleichen geprägt ist. Man muss beide Aspekte im Blick haben, um Organisationen zu entwickeln, die diesen beispiellosen Stresstest bestehen können, dem unsere Welt heute ausgesetzt ist.

WENN LEBEWESSEN ALTERN, VERLIEREN SIE AN KRAFT, HUNGER UND VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT. VON UNTERNEHMEN WIRD JEDOCH EWIGE JUGEND ERWARTET. WIE LÄSST SICH DIESER JUNGBRUNNEN FINDEN?

Diesen Jungbrunnen zu finden, hat man als Organisation in der Hand – die Logik von Evolutionszyklen lässt sich durchbrechen. Wenn man die Reifegradentwicklung bewusst und proaktiv steuert und die richtigen Handlungsfelder und Zeitpunkte erkennt, kann man sich auf diesen Zyklen bewegen oder sogar auf eine andere Kurve springen. Das zu können, ist unglaublich wichtig. Es ist die zentrale Aufgabe des Managements, dafür zu sorgen, dass das Unternehmen in Bewegung und hungrig bleibt, und Anreize zu schaffen, die für Aktivierung und Dynamisierung sorgen.

WIE MUSS MAN EINEN SOLCHEN EVOLUTIONS-PROZESS ANGEHEN?

Man braucht Selbstreflexion, eine klare Vision und ein überzeugtes, motiviertes Team. Und man muss die Außenkante wirklich nach außen schieben – die strukturellen und kulturellen Silos überwinden, um die Organisation wirklich end-to-end denken und steuern zu können. Dann lässt sich ein guter Strategieprozess gestalten – kurzzyklisch, umfassend und schnell wirksam, interaktiv, mit Rückkopplungen in die Organisation, mit klarem Fokus auf strategische Treiber. Solange man aber in Silos gefangen bleibt, ist es unmöglich, mit der externen Dynamik Schritt zu halten.

DIE GRÜNDE, WARUM DIESE SILOS IN FAST ALLEN ORGANISATIONEN FRÜHER ODER SPÄTER ENTSTEHEN, SIND NICHT VÖLLIG AUS DER LUFT GEGRIFFEN – SIE HABEN EINEN STARKEN EVOLUTIONÄREN HINTERGRUND.

Menschen brauchen Anerkennung für das, was sie tun. Und das geht natürlich direkter und spürbarer, wenn ich das, was ich bewege und verändere, mit meinen Händen anfassen kann und die Anerkennung von Menschen erhalte, mit denen ich direkt arbeite. Evolutionär gesprochen, fühlen wir uns am sichersten in Einheiten, die wir direkt kontrollieren und beeinflussen können.

Leider sind kleinteilige Strukturen nicht geeignet, um eine Wirkung auf Märkte zu erreichen. Deshalb braucht es die Reifegradentwicklung hin zu einer Organisation, in der sich organisationale Erfolgserlebnisse für die Menschen als persönliche Erfolgserlebnisse anfühlen. Dann können Resilienz, Wendigkeit und Schlagkraft entstehen. Natürlich muss man diese Entwicklung behutsam angehen. Viele Unternehmen halten zu lange an der Vergangenheit fest und drängen dann die Menschen, ohne sie zu weiterzuentwickeln, radikal aus der Komfortzone. Das führt zu Überforderung, Angst und Frust.

EVOLUTIONÄR ERFOLGREICHE ARTEN SIND GUT DARIN, NEUE ÖKOLOGISCHE NISCHEN ZU ENTDECKEN UND SICH AM BESTEN AN SIE ANZUPASSEN. BRAUCHEN AUCH ORGANISATIONEN DIESE FÄHIGKEITEN?

Im Organisationskontext würde ich eher von Lösungsräumen sprechen, die man aktiv suchen und in die man hineingehen muss, um die eigene Evolution aktiv zu gestalten und ins Handeln zu kommen, wenn man erkennt, dass eine Abwärtsbewegung droht. Deshalb ist es so wichtig, sich früh genug mit neuen Technologie-Themen, globalen Trends oder neuen Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen.

WIE VERÄNDERN SICH VOR DIESEM HINTERGRUND ROLLE UND AUFGABE DER BERATUNG? IST DAS ERSCHLIESSEN INDIVIDUELLER LÖSUNGSRÄUME DAS, WAS BERATUNG HEUTE LEISTEN MUSS?

Absolut. Es geht in Zukunft darum, Unternehmen auf jeder Reifestufe dabei zu helfen, sich erfolgreich auf und zwischen den Evolutionskurven zu bewegen. Hier sehe ich zwei Aspekte. Zum einen muss man, um die Unternehmen dort abzuholen, wo sie stehen, Strukturen, Prozesse, Führungssysteme, Technologien und Betriebs- und Geschäftsmodelle in einer großen Bandbreite integriert entwickeln können.

Zum anderen impliziert das einen engeren und intensiveren, aber auch einen komplexeren Umgang mit Kunden. Denn ich muss es als Berater schaffen, eine gewisse Distanz zu wahren und trotzdem so tief in die Organisation hineinzugehen, dass ich Vertrauen entgegengebracht bekomme und die Menschen auf die Reise mitnehmen kann. Am Anfang bin ich Mitinitiator dieses Prozesses und stehe nicht nur an der Seitenlinie – diese Rolle muss ich im weiteren Verlauf schrittweise ändern.

WAS BEDEUTET DIESE ENTWICKLUNG FÜR EFESO UND WIE STELLEN SIE SICH DARAUF EIN?

Wir haben in den letzten Jahren, gerade im deutschsprachigen Raum, einen intensiven Veränderungsprozess initiiert, bei dem wir sowohl organisch als auch anorganisch stark gewachsen sind. Diese Transformation ist geleitet von der Beobachtung, dass es vorrangig die Exzellenz bei Operations-Themen ist, die heute über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen in der produzierenden Industrie entscheidet. Schlagkraft, Effizienz, Resilienz und Wendigkeit entstehen in operativen Bereichen, die man vernetzt und end-to-end denken und gestalten muss, von der Reifegradentwicklung bis zur Restrukturierung.

Darauf haben wir unsere Organisation ausgerichtet und Kompetenzen bei Produkten, Prozessen, SCM, Digitalisierung und Teamentwicklung zusammengeführt. Diese Kompetenzen haben wir in ein starkes und wachsendes Ökosystem eingebunden, sodass wir auch bei Spezialthemen für große fachliche Tiefe sorgen können. Wir gehen also ebenfalls durch diesen Evolutionsprozess, über den wir gesprochen haben. Wir entwickeln unsere Strukturen, Kultur und Kompetenzen aktiv weiter und arbeiten daran, neue Lösungsräume für uns zu erschließen.

WAS BEDEUTEN DIE VON IHNEN GESCHILDERTEN VERÄNDERUNGEN FÜR DIE LEBENS- UND KARRIEREWEGE JUNGER MENSCHEN? IN WELCHE ZUKUNFT KÖNNEN SIE ANGESICHTS DER SICH RADIKAL VERÄNDERNDEN WELT UND DES IMMENSEN KI-POTENZIALS BLICKEN?

Es ist unsere Zukunftsverantwortung, den notwendigen Raum einfach zu schaffen und uns dabei nicht allein von Effizienzgedanken leiten zu lassen. Woher sollen denn Führungskräfte kommen, wenn sie nicht irgendwann einmal anfangen und das Handwerkszeug erlernen? Wir werden deshalb auch in Zukunft junge Menschen entwickeln – die Entwicklungspfade werden jedoch andere sein. Ich glaube, das wird eine der großen Herausforderungen, aber auch Chancen der kommenden Jahre sein.



SEBASTIAN DIERS

Managing Director der DACH-Region
EFESO Management Consultants

„INSTITUTIONEN SIND GERONNNENES VERTRAUEN“

DR. HANNO SAUER

VIELE MENSCHEN HABEN HEUTE DAS GEFÜHL, EINE TIEFE VERTRAUENSKRISE ZU ERLEBEN, DIE JEDEN BEREICH DER GESELLSCHAFT UMFASST. IST DIESE WAHRNEHMUNG ÜBERZOGEN?

Vertrauenskrisen sind nichts Neues. Vertrauen entsteht durch Homogenität, Ähnlichkeit und Stabilität von Erwartungen. In der Zeit vor vielleicht 100.000 Jahren lebten wir in Stämmen von 50–60 Individuen. Wir trugen denselben Schmuck, sprachen die gleiche Sprache, tanzten zu denselben Rhythmen und erzählten und wiedererzählten uns dieselben Geschichten. Die heutige Gesellschaft mit ihren Untergruppen und ihren subkulturspezifischen Sprachen, Werten und Symbolen ist dafür zu komplex. Wir können uns nicht sicher sein, dass wir bestimmte Erwartungen an unser Gegenüber stellen und nicht enttäuscht werden. Deshalb sind Vertrauenskrisen auch fast immer Begleiterscheinungen des Strukturwandels. Das erleben wir aktuell.

WARUM ERLEBEN WIR VERTRAUENSBRÜCHE ALS SO SCHMERZHAFT?

Weil unsere Abhängigkeit von anderen Individuen so groß ist. Alles, was wir können und haben, und unser ganzes Leben hängt von Dingen ab, die wir voneinander übernehmen und voneinander lernen. Wir entscheiden, von wem wir abhängig sein wollen, indem wir einen Vertrauensvorschuss geben, und sind unglaublich empfindlich, wenn dieser Vertrauensvorschuss missbraucht wird. Es gehört nicht zufällig in fast

allen Gesellschaften zum zentralen Moralkatalog, vertrauenswürdig zu sein. Die Wichtigkeit von Vertrauen ist die Kehrseite der Tatsache, dass wir lernfähige Wesen sind, abhängig davon, Dinge, die wir können, von denen zu lernen, die eine gute Quelle für Informationen und Fertigkeiten sind.

ES GIBT STUDIEN, DIE ZEIGEN, DASS IN LÄNDERN, WO MAN EIN HOHES GESELLSCHAFTLICHES VERTRAUEN ZUEINANDER HAT, AUCH DER WIRTSCHAFTLICHE ERFOLG HOCH IST. WIE ERKLÄRT SICH DIESE KORRELATION?

Hier wird häufig vom sozialen Kapital gesprochen, einem Grundvertrauen in der sozialen Interaktion. Damit so etwas wie Gesellschaft zustande kommt, müssen wir miteinander interagieren können. Dabei sorgt Vertrauen für Komplexitätsreduktion und macht unsere Handlungen relativ einfach anschlussfähig. Wir kürzen die Optionen herunter, damit unsere Handlungen ineinandergreifen. So entsteht Gesellschaft. Das funktioniert in High-Trust Societies wie Kanada, Neuseeland oder Skandinavien besonders gut.

Es ist interessant, dass aus linker Perspektive oft am Kapitalismus bemängelt wird, dass er kalt und kalkulierend sei und dass die Menschen einander nur noch als Ware betrachteten. Aber eigentlich ist das Gegenteil der Fall. Natürlich gibt es andere Faktoren – doch in der Tendenz sind die reichen kapitalistischen Gesellschaften auch diejenigen, in denen das soziale Vertrauen am höchsten ist. Man sieht immer wieder in





DR. HANNO SAUER

Bestseller-Autor, Associate Professor
of Philosophy, Universität Utrecht



ärmeren Gesellschaften, dass Werte wie Liberalität, Toleranz und Vertrauen gegenüber Menschen, die anders leben oder aussehen, weniger wichtig sind.

WELCHE ELEMENTE DES VERTRAUENS SIND DABEI BESONDERS WICHTIG?

Vor allem das Vertrauen gegenüber Fremden. Das ist das, was ein Wirtschaftssystem funktionieren lässt. Es ist sehr ungewöhnlich für uns Menschen, diese Art von Vertrauen haben zu können. Das ist nicht natürlich. Unsere Psyche ist dafür nicht gemacht. Wir vertrauen aber darauf, dass es klappen wird, weil wir in Gesellschaften leben, in denen soziales Vertrauen gegenüber fremden und bisher unbekannten Interaktionspartnern sehr gut funktioniert.

DIE HEUTIGE VERTRAUENSKRISE SCHEINT AUCH EINE STARKE MORALISCHE KOMPONENTE ZU HABEN.

In der Tat erleben wir aktuell eine Polarisierung und moralische Überhitzung, die sich politisch Bahn bricht und Dynamiken entfaltet. In der modernen Gesellschaft entstehen große Gruppen, die ihre sozialen Wettbewerbe um Prestige und Anerkennung primär mit moralischen Haltungen und mit einem neuen politischen Vokabular austragen. Man begegnet Menschen, die die eigene Haltung nicht teilen, mit moralischer Skepsis und spricht ihnen die Vertrauenswürdigkeit ab.

Der Versuch, moralisch-politische Kategorien in Bereiche zu reimportieren, in denen sie lange Zeit ausgeklammert waren, kann die Funktionsfähigkeit der Gesellschaft ernsthaft gefährden. Die moderne Gesellschaft ist von funktionaler Differenzierung geprägt, sodass Politik, Wirtschaft, Recht oder Religion eigene Systeme ausbilden. Das hat viel Gutes, etwa dann, wenn es in der Wissenschaft vorrangig

um Wahrheit, in der Kunst um den ästhetischen Wert und in der Wirtschaft um Profitabilität geht. Man schottet bestimmte soziale Räume gegenüber moralischen Kategorien ab und schafft Entlastung, weil Menschen sich auf eine Aufgabe konzentrieren können, bei der sie nicht die ganze Zeit überlegen müssen, zu welchem Team sie gehören.

Natürlich gibt es auch kausale Beziehungen zwischen den Systemen. Wir wollen z.B. nicht, dass wirtschaftliches Handeln die Lebensgrundlagen zerstört, und fordern deshalb soziale oder ökologische Verantwortung ein. Doch der Eingriff systemfremder, insbesondere auch moralischer Kategorien kann die Systeme überlasten und den für das Funktionieren der Gesellschaft unverzichtbaren reibungslosen Fluss von Handlungen massiv stören. Dann weiß man auf einmal nicht mehr, was zu tun ist, wenn es zum Konflikt zwischen systemeigenen und systemfremden Kategorien kommt.

WIE KÖNNEN ORGANISATIONEN VOR DIESEM HINTERGRUND KOOPERATION UND VERTRAUEN STABILISIEREN UND DENNOCH AUCH WANDEL ERMÖGLICHEN?

Institutionen und Normen sind kulturelles Erbe und geronnenes Vertrauen – über Generationen stabil gewordene Erwartungen und Regeln, die Kooperation möglich machen. Es dauert lange, Institutionen und Normen zu bauen, aber es geht sehr schnell, sie zu zerstören. Ich glaube, dass es sich in Organisationen oft lohnt, etablierte Spielregeln nicht leichtfertig kaputtzuschlagen, sondern genau hinzuschauen, warum es diese Regeln gibt. Das ist die konservative Perspektive, die Organisationen brauchen. Zugleich muss man anpassungsfähig und zugänglich für neue Ideen bleiben. Ein kompromissloses Beharren auf dem Status quo ist kein vernünftiger Konservatismus.

„ES GIBT GRAUZONEN, IN DENEN LEGALITÄT UND ILLEGALITÄT VERSCHWIMMEN“



DR. ARNDT SINN

Professur für Deutsches &
Europäisches Straf- & Strafprozess-
recht, Internationales Strafrecht
sowie Strafrechtsvergleichung
an der Universität Osnabrück



JEDER HAT GEFÜHLSMÄSSIG EIN VERSTÄNDNIS DAFÜR, WAS EINE KRIMINELLE ORGANISATION IST. WANN ABER KÖNNEN WIR WIRKLICH DAVON SPRECHEN, DASS EINE KRIMINELLE ORGANISATION GEGEBEN IST?

Wir können von einer kriminellen Organisation sprechen, wenn sich mindestens drei Personen dauerhaft zusammenschließen, um Straftaten von erheblicher Bedeutung zu begehen. Dabei müssen eine Struktur und eine Kontinuität der Tatbegehung über die einzelne Tat hinaus gegeben sein. Typischerweise schlägt sich das nieder in einer koordinierten, arbeitsteiligen Vorgehensweise, in Hierarchien, die allerdings zunehmend durch Netzwerke abgelöst werden, und in der Einflussnahme auf legale Märkte. In einigen Ländern werden auch staatliche Strukturen beeinflusst, was in Deutschland allerdings bisher nur in wenigen Fällen nachgewiesen ist.

Darüber hinaus finden wir in allen kriminellen Organisationen eine nach außen gerichtete Abschottung und nach innen gerichtete Mechanismen zur Stabilisierung und Sicherung von Loyalität. Dabei ist natürlich Gewalt ein disziplinierender und machtsichernder Faktor, aber auch Faktoren wie Loyalität, Vertrauen, geteilte ökonomische Interessen oder Herkunft und kulturelle Codes. Dieser Zusammenhalt ist also eine Mischung aus Zwang, Nutzen, Kalkül und emotionaler Einbettung.

GIBT ES EINEN TYPISCHEN PROZESS, DER VON DER GELEGENTLICHEN VERLETZUNG BESTIMMTER REGELN ZU EINEM KIPPPUNKT FÜHRT, AB DEM VON EINER KRIMINELLEN ORGANISATION GESPROCHEN WERDEN KANN?

Der Übergang verläuft häufig graduell, etwa dadurch, dass zunächst einzelne unkoordinierte Regelverstöße sich durch Wiederholung oder informelle Absprachen verfestigen. Die Kipppunkte entstehen, wenn sich stabile Kommunikationswege, Rollenverteilungen oder Routinen herausbilden und dadurch der Professionalisierungs- und der Organisationsgrad steigen. Mit der wechselseitigen Bindung steigt die Erwartbarkeit zukünftiger Straftaten. Die Gefährlichkeit krimineller Organisationen entsteht nicht dadurch, dass eine einzelne Straftat begangen wird, sondern dadurch, dass sie erwartbar in der Zukunft immer wieder passiert. Solche Prozesse können auch in legalen Geschäftsbereichen entstehen und sind begünstigt durch ökonomischen Druck und fehlende Kontrolle.



BESTEHEN PRINZIPIELLE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN KRIMINELLEN ORGANISATIONEN, DIE AUTONOM ENTSTEHEN, UND SOLCHEN, DIE SICH AUS EINER LEGALEN STRUKTUR HERAUS ENTWICKELN?

Die Unterscheidung ist sinnvoll. So basiert etwa die 'Ndrangheta auf Blutsverwandtschaft. Sie nutzt den legalen Sektor, nistet sich in ihm ein, bleibt aber in ihrer Struktur illegal. Ein Beispiel für eine Entwicklung von kriminellen Organisationen aus legalen Geschäftspraktiken heraus wäre bspw. der Betrieb einer legalen Produktionsanlage, die aber mehr produziert, als offiziell angegeben wird, um dieses Produkt illegal zu veräußern. Das kann bspw. bei streng regulierten Gütern sehr profitabel sein. Daraus ergeben sich Folgen für die Ermittlungspraxis, etwa durch die Frage, ob in die Strukturen von Familien oder in die Strukturen der Wirtschaft hinein ermittelt werden muss. Natürlich gibt es Verflechtungen, spätestens wenn es um Geldwäsche geht, bei der nach außen legal auftretende Unternehmen nötig sind.

WIE SCHARF LASSEN SICH DIE GRENZEN ZWISCHEN KRIMINELLEN ORGANISATIONEN UND IHRER UMWELT ZIEHEN?

Auch hierfür sind Geldwäsche oder Verflechtungen mit der Politik gute Beispiele. Besonders oft entstehen die Grauzonen aber bei Familien. Hier finden Austauschprozesse statt, werden Doppelrollen gelebt, entstehen Rückzugsräume. Das sind Schnittstellen, an denen Legalität und Illegalität verschwimmen. Man kann auch sagen, das sind hybride Strukturen, die für das Funktionieren der Organisationen von zentraler Bedeutung sind. Diese Zonen sind für Ermittler wichtig, weil sie dazu führen können, Lecks in der kriminellen Organisation aufzuspüren.

SIE SAGTEN EINGANGS, DER EINFLUSS KRIMINELLER ORGANISATIONEN AUF STAATLICHE STRUKTUREN SEI IN DEUTSCHLAND BISHER NOCH NICHT BESORGNISERREGEND. DAS WORT „BISHER“ IST BEUNRUHIGEND.

Dieser Einfluss ist in der Justiz noch sehr gering. In der Polizei gibt es jedoch eine Tendenz zur Infiltration und die Beziehungen zwischen kriminellen Akteuren und Polizeibeamten sind durchaus ein Problem, das die Ermittlungsbehörden sicherlich im Blick haben. Oft geht es dabei weniger

um Geldleistungen, sondern um Anerkennung, um Schnittpunkte, um gewisse geteilte Werte. Hinzu kommt, dass Einfluss und Macht für kriminelle Akteure sehr wichtig werden können und sie strukturell auf eine Gesellschaft Einfluss nehmen wollen. Da reicht es schon, dass man Parteien unterstützt oder Vereinigungen, die einem dann Einfluss über Parteiämter ermöglichen. Das ist mit genug Beispielen belegt.

IN DER WIRTSCHAFT HABEN SICH IN DEN VERGANGENEN JAHREN ORGANISATIONSFORMEN ETABLIERT, DIE GEWISSE ÄHNLICHKEITEN MIT DEN STRUKTUREN AUFWEISEN, DIE SIE BESCHRIEBEN HABEN. HABEN TASK FORCES ODER INTERNE START-UPS IM KERN DIE GLEICHE DYNAMIK WIE EINGEBETTETE KRIMINELLE ORGANISATIONEN?

Natürlich gibt es auch in legalen Organisationen abgeschottete Einheiten, die eigene Regeln entwickeln und nach Nischen suchen, in denen man die Ressourcen frei nutzen kann. Diese Mechanismen können durchaus innovativ wirken. Aber dieses innovative Potenzial kann auch in einen Kontrollverlust umschlagen. Und dann besteht das Risiko, zunächst in den Graubereich und dann in den schwarzen Bereich der Illegalität zu kippen.

WIE LÄSST SICH DIESE DYNAMIK EINHEGEN?

Es braucht immer eine Balance zwischen Freiheitsgraden und klaren Rechenschaftsmechanismen, um zu verhindern, dass Kipppunkte entstehen. Man muss also im Vorhinein ein Risk-Case-Management-System etablieren, um zu erkennen, wo die Schwachstellen im System sind, Gegenmaßnahmen treffen und dort, wo es um Kosten geht, eine regelmäßige Berichtspflicht einführen – auch um den rechtlich vorgeschriebenen Überwachungspflichten nachzukommen. Eine Einheit zu etablieren, die keinerlei Kontrollmechanismen unterliegt, geht schief. Eine zentrale Rolle spielen dabei die Compliance-Abteilungen. Diese stehen vor der Aufgabe, Straftaten einerseits zu verhindern und andererseits auch konsequent offenzulegen. Das ist gegenüber der Unternehmensführung, die ebenfalls von der Compliance umfasst sein muss, nicht einfach. Deshalb ist es wichtig, ethische Standards zu haben und Mechanismen zu entwickeln, um sie zu fördern.

„ES GEHT DARUM, ADAPTION ZU BESCHLEUNIGEN UND WANDEL ZU VERANKERN“⁶⁶



MARCIA DE TROYER

Partner,
EFESO Management Consultants

WIE STARK SIND UNTERNEHMEN HEUTE DEM TRANSFORMATIONSDRUCK AUSGESETZT?

Ich kenne kein Unternehmen, in dem Transformations- und Reorganisationsprozesse derzeit nicht die Agenda prägen. Die gesamtwirtschaftlichen und geopolitischen Rahmenbedingungen, die Debatte über Künstliche Intelligenz auf unterschiedlichen Ebenen – all das setzt Organisationen stark unter Druck. Strategien werden dadurch deutlich häufiger überprüft, teilweise sogar unterjährig, wenn unerwartete Ereignisse eintreten. Das verlangt, Geschäftsmodelle und Wettbewerbspositionen kritisch zu prüfen, strategische Leitplanken zu überarbeiten und organisatorische Strukturen anzupassen. Da sich das Umfeld in einem unglaublichen Tempo verändert, ist eine kontinuierliche Anpassung von Managementroutinen notwendig, damit Anpassung Teil des Takts wird – und nicht nur eine Krisenreaktion. Wir wollen Kunden dabei unterstützen, dynamische Stabilität zu erreichen: die Fähigkeit, sich fortlaufend anzupassen, ohne die interne Kohärenz zu verlieren.

WAS SIND DABEI DIE WICHTIGSTEN HERAUSFORDERUNGEN?

Die zentrale Frage ist, ob die Umbrüche so groß sind, dass Purpose, Strategie und zentrale Werte neu gedacht werden müssen. In Gänze steht dieser Unternehmenskern selten auf dem Prüfstand. Aber es passiert immer häufiger, dass sich mehrere Dimensionen des Organisationssystems schnell und gleichzeitig verändern müssen, wenn sich externe oder

interne Rahmenbedingungen ändern. Die Herausforderung besteht darin, die organisationale Adaptionfähigkeit zu beschleunigen und zugleich diese Veränderungen so zu verankern, dass sie wirklich wirksam werden, um zu verhindern, dass das System sich selbst stabilisiert und in den Ausgangszustand zurückschwingt.

WIE LÄSST SICH DAS ERREICHEN?

Zunächst sollte klar werden, was verändert, aber auch was stabil bleiben soll. Organisationen brauchen Flexibilität und Beweglichkeit in Bereichen wie Ressourcenallokation und Marktfokus, aber auch stabiles Rückgrat – etwa Purpose, Governance-Logik und Entscheidungsrechte. Das erfordert auch Fokussierung, denn in volatilen Umfeldern starten Unternehmen oft zu viele parallele Initiativen. Dabei ist die Energie der Organisation eine knappe Ressource, mit der man sehr bewusst umgehen muss, wenn Veränderung nachhaltig sein soll.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Synchronisierung. Die Organisation ist ein System miteinander verbundener Performance-Umgebungen. Die unterschiedlichen Elemente wie Strategie, Operating Model oder Führungspraktiken müssen sich im gleichen Tempo bewegen, um Friktionen zu verhindern. Modulare und flexible Organisationsstrukturen mit klaren Verantwortlichkeiten und definierten Schnittstellen eignen sich am besten, um Teile der Organisation neu zu konfigurieren, ohne das Gesamtsystem zu destabilisieren und interne Schockwellen auszulösen.



WIE SIEHT DABEI DAS OPTIMALE SETUP AUF LEADERSHIP- UND MANAGEMENTEBENE AUS?

Einer der größten Engpässe bei Veränderungen ist Zeitverlust durch vage definierte Entscheidungsprozesse, unklares Ownership und zu viele Freigabeebenen. Als Organisation kann man schneller werden, wenn Entscheidungsrechte klar sind, die Governance einfach und eindeutig und die Transparenz hoch ist. Darüber hinaus sind geeignete Steuerungssysteme erforderlich. Wenn Organisationen Agilität und Wertorientierung erhöhen wollen, zugleich aber Silodenken und kurzfristige Performance belohnen, wird es schwierig. Deshalb ist es entscheidend, KPIs und Incentive-Systeme passend auszurichten. Führungskräfte sollten nicht nur für kurzfristig und konkret erreichte Ergebnisse incentiviert werden, sondern auch für erfolgreich bereichsübergreifende Zusammenarbeit und nachhaltige Wertsteigerung. Das ist ein Ansatz, den wir unter dem Begriff „Management System 5.0“ bei unseren Projekten einführen.

Und schließlich müssen Dinge tatsächlich ins Laufen kommen, Strukturveränderungen allein liefern keine Ergebnisse. Notwendig ist ein starker Fokus auf Führungskompetenz, besonders im mittleren Management, wo Strategie in konkrete Arbeit übersetzt wird. Hier sind ausgeprägte Fähigkeiten in Change Leadership, bereichsübergreifender Zusammenarbeit und Entscheidungsstärke unter Unsicherheit gefragt. Ohne diese Fähigkeiten lassen sich Veränderungen nicht wirklich verankern.

ES IST MENSCHLICH, AN GEWOHNHEITEN UND STABILITÄT FESTZUHALTEN. WAS MUSS DAS MANAGEMENT TUN, UM ANGST UND ERSCHÖPFUNG DURCH RASANTE UND TIEFE VERÄNDERUNGEN ZU VERMEIDEN?

Menschen sträuben sich nicht gegen Veränderung an sich – sondern gegen Unklarheit und Inkonsistenz. Die menschliche Dimension der Transformationsprozesse muss explizit mitgedacht und adressiert werden, um nachhaltige Ergebnisse zu erreichen. Es ist eine zentrale Aufgabe des Managements, klare Change-Narrative zu liefern, Mitarbeiter früh einzubinden und psychologische Sicherheit zu schaffen. Sie müssen die Menschen befähigen, ihnen passende Werkzeuge an die Hand geben und Vertrauen aufbauen. Die Perspektive der Mitarbeiter ernst zu nehmen, macht Organisationen schneller, effektiver und glaubwürdig.



**„MAN KANN
ORGANISATIONEN
ALS WEGELAGERER
BESCHREIBEN“**

DR. ROGER HÄUSSLING

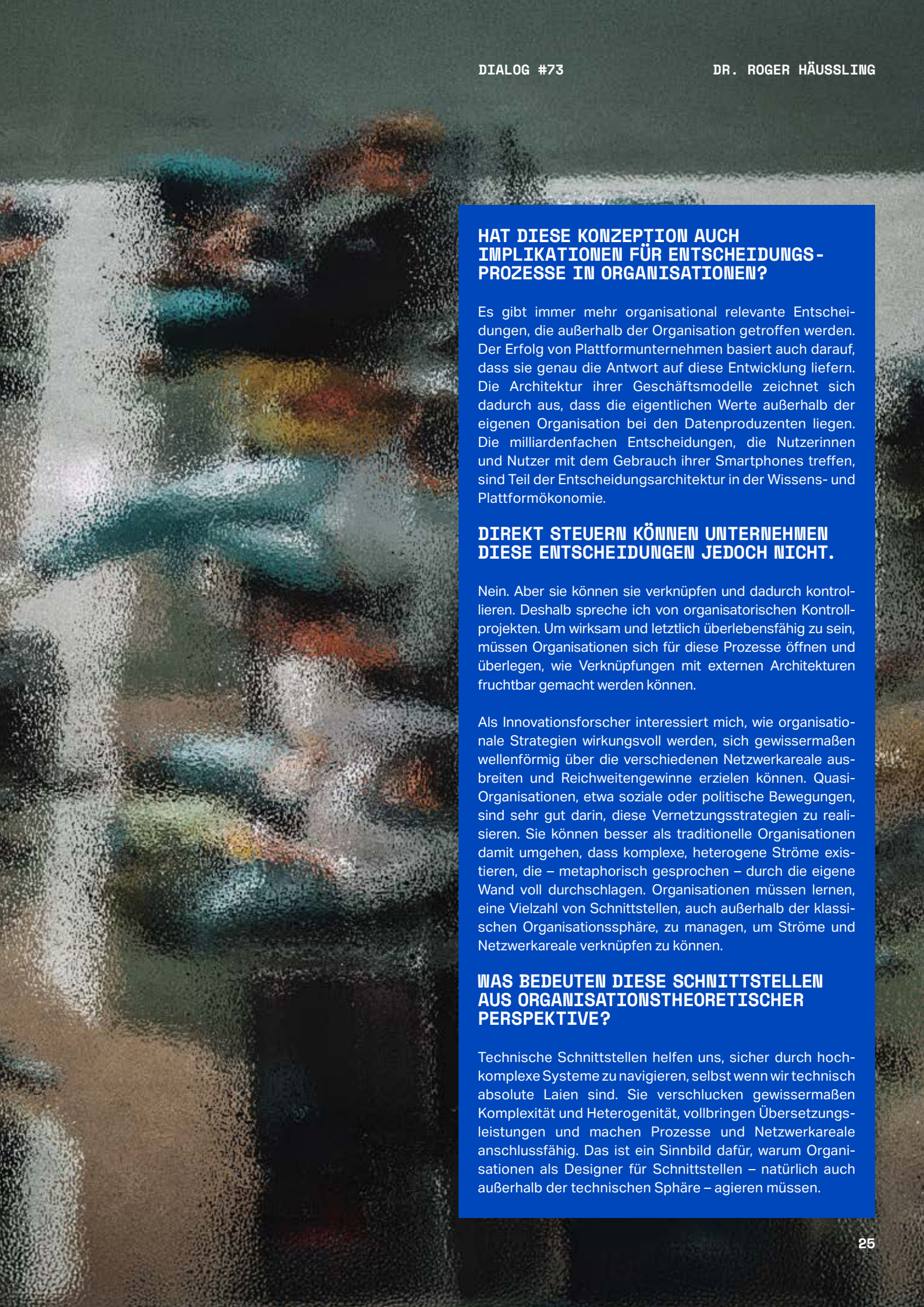
SIE BESCHREIBEN ORGANISATION ALS FIGUREN DES ÜBERGANGS ODER DER TRANSITION, DIE IN KONTEXTE EINGEBETTET SIND. WAS BEDEUTET ES, ORGANISATIONEN SO ZU DENKEN?

Materialflüsse, Energieflüsse, Arbeitsflüsse oder auch Gedankenflüsse werden von Organisationen angetrieben oder durchziehen sie. Organisationen ändern sich permanent – das und nicht die Stabilität ist ihr Normalzustand. Die Frage ist deshalb, ob man diesen sowieso stattfindenden Wandel per Design oder per Desaster gestaltet. Ich glaube, wir müssen noch viel lernen, wie wir mit diesen neuen, verflochtenen Formen der Prozesse tatsächlich adäquat umgehen.

Damit einher geht noch eine weitere Entwicklung: Wir sehen heute, dass die verschiedenen Bereiche der Gesellschaft immer näher zusammenrücken und sich unmittelbar beeinflussen. Klare Organisationsgrenzen, die uns von der Umwelt abschotten, haben wir nicht mehr. Die Philosophen Andy Clarke und David Chalmers haben das Konzept des „extended mind“ entwickelt, das der Idee widerspricht, Kognition würde nur in unseren Köpfen stattfinden – ein Gedanke, den man auch auf Organisationen im Sinne von „extended organizations“ übertragen kann.

Das relationale Denken operiert mit einer flachen Ontologie. Das bedeutet, wir sehen nicht unterschiedliche Netzwerke, sondern ein einziges, mitunter natürlich sehr löchriges Welt-Netzwerk. Es verkoppelt nicht nur Menschen, Organisationen und Staaten, sondern auch Infrastrukturen oder die natürlichen Bedingungen. Unternehmen überleben in diesem und durch dieses Beziehungsnetz. Man könnte Organisationen deshalb als Wegelagerer beschreiben, die sich an diese heterogenen Prozesse anlagern und daraus Geschäftsmodelle zu bauen versuchen.





HAT DIESE KONZEPTION AUCH IMPLIKATIONEN FÜR ENTSCHEIDUNGS-PROZESSE IN ORGANISATIONEN?

Es gibt immer mehr organisational relevante Entscheidungen, die außerhalb der Organisation getroffen werden. Der Erfolg von Plattformunternehmen basiert auch darauf, dass sie genau die Antwort auf diese Entwicklung liefern. Die Architektur ihrer Geschäftsmodelle zeichnet sich dadurch aus, dass die eigentlichen Werte außerhalb der eigenen Organisation bei den Datenproduzenten liegen. Die milliardenfachen Entscheidungen, die Nutzerinnen und Nutzer mit dem Gebrauch ihrer Smartphones treffen, sind Teil der Entscheidungsarchitektur in der Wissens- und Plattformökonomie.

DIREKT STEUERN KÖNNEN UNTERNEHMEN DIESE ENTSCHEIDUNGEN JEDOCH NICHT.

Nein. Aber sie können sie verknüpfen und dadurch kontrollieren. Deshalb spreche ich von organisatorischen Kontrollprojekten. Um wirksam und letztlich überlebensfähig zu sein, müssen Organisationen sich für diese Prozesse öffnen und überlegen, wie Verknüpfungen mit externen Architekturen fruchtbar gemacht werden können.

Als Innovationsforscher interessiert mich, wie organisationale Strategien wirkungsvoll werden, sich gewissermaßen wellenförmig über die verschiedenen Netzwerkareale ausbreiten und Reichweitengewinne erzielen können. Quasi-Organisationen, etwa soziale oder politische Bewegungen, sind sehr gut darin, diese Vernetzungsstrategien zu realisieren. Sie können besser als traditionelle Organisationen damit umgehen, dass komplexe, heterogene Ströme existieren, die – metaphorisch gesprochen – durch die eigene Wand voll durchschlagen. Organisationen müssen lernen, eine Vielzahl von Schnittstellen, auch außerhalb der klassischen Organisationssphäre, zu managen, um Ströme und Netzwerkareale verknüpfen zu können.

WAS BEDEUTEN DIESE SCHNITTSTELLEN AUS ORGANISATIONSTHEORETISCHER PERSPEKTIVE?

Technische Schnittstellen helfen uns, sicher durch hochkomplexe Systeme zu navigieren, selbst wenn wir technisch absolute Laien sind. Sie verschlucken gewissermaßen Komplexität und Heterogenität, vollbringen Übersetzungsleistungen und machen Prozesse und Netzwerkareale anschlussfähig. Das ist ein Sinnbild dafür, warum Organisationen als Designer für Schnittstellen – natürlich auch außerhalb der technischen Sphäre – agieren müssen.

Die Aufgabe des Managements liegt deshalb wesentlich darin, die unterschiedlichen Prozesse technischer, gesellschaftlicher oder politischer Art in die eigene Architektur einzubauen. Es gibt auch Prozesse, vor denen die eigene Architektur geschützt und im Sinne einer Ultima Ratio entkoppelt werden muss. Dieses Abkoppeln kann auch eine tragfähige Strategie sein, um z.B. in friedlicher Koexistenz trotz Konkurrenz oder Ablehnung zu leben.

FÜR DAS KLASSISCHE BILD EINER ORGANISATION HABEN GRENZEN EINE ZENTRALE BEDEUTUNG. WELCHE ROLLE SPIELEN SIE FÜR DAS DENKEN IN NETZWERKEN, REICHWEITEN UND ENTSCHEIDUNGSARCHITEKTUREN?

Wir müssen den organisationalen Kern heute eher wie einen Attraktor in einem Feld denken. Um diesen Kern existieren Grauzonen, in denen es Dinge gibt, die für die Organisation absolut relevant, unter Umständen lebensentscheidend sind. Es geht in entscheidender Weise darum, zu fragen, wie ich in diesen Grauzonen, die nicht über Steuerung im klassischen Sinne bearbeitbar sind, trotzdem Einfluss nehmen kann. Das führt zwangsläufig zu einem anderen Verständnis von Organisationen, in dem Grenzen keine dominierende Rolle spielen. Wir sprechen jetzt nicht von z.B. rechtlichen Aspekten, wo wir natürlich weiterhin Grenzen brauchen.

Aber um als Unternehmen zu überleben, kommt es darauf an, Umfeldler zu beeinflussen, die sich in der Einflusszone des Unternehmens befinden und mit ihm resonieren. Es geht dabei nicht um Einverleibung und Kolonisierung. Sondern darum, die richtigen Triggerpunkte und Andockstellen zu finden, an denen das Umfeld ein Interesse entwickelt, das Unternehmen zu unterstützen und sich gemeinsam zu entwickeln. Insbesondere dann lassen sich heute Gestaltungspotenziale heben.



DR. ROGER HÄUSSLING

Netzwerk- und Innovationsforscher,
Lehrstuhlinhaber für Technik- & Organisationssoziologie an der RWTH Aachen



„WIR SETZEN DIE ORGANISATION GEDANKLICH WIEDER AUF NULL“

DR. KAI MAGENHEIMER



WAS IST DER KERNGEDANKE HINTER „ZERO-BASED“?

Die Zero-based Organization, ZBO, ist eine Denkdiziplin, deren Kern es ist, alles zu hinterfragen und keinen Aspekt der Organisation als gegeben oder „vor die Klammer gezogen“ zu betrachten. Das bedeutet, Strukturen, Rollen, Prozesse, kulturelle Konstrukte und Rituale gedanklich zur Disposition zu stellen – was eine Herausforderung ist. Erstens, weil Distanz zur eigenen Organisation gewonnen werden muss. Dafür ist ein möglichst objektiver, durch Benchmarks gestützter Außenblick unabdingbar. Und zweitens, weil dieses Hinterfragen, wenn es konsequent praktiziert wird, auch unbequem werden kann.

Dabei darf nicht aus dem Blick geraten, dass die Anwendung dieser Denkdiziplin weit mehr ist als die Beschäftigung mit der Aufbauorganisation. Die ZBO ist kein Kästchen-Schieben im Organigramm. Sie ist eine Art Betriebssystem, das auch Governance, Regeln, Prozesse, Standards, Verantwortungs- und Entscheidungssysteme sowie die Wertschöpfung der Organisation umfasst. Die ZBO ist darauf ausgerichtet, diese komplexen und historisch gewachsenen Strukturen analytisch wieder auf null zu setzen und von den intendierten Service Levels, also dem Wert, der für die Kunden erbracht werden soll, neu zu denken. Jeder Prozess und jeder Bereich hat interne oder externe Kunden, für die er einen Wert stiften muss. Im Rahmen der ZBO wird das Zusammenspiel aus Prozessen, Organisation und Governance aufeinander abgestimmt.

WELCHE HÜRDEN MÜSSEN DABEI ÜBERWUNDEN WERDEN?

Die größten Hürden sind immer kultureller und psychologischer Art. Notwendig ist die Bereitschaft, auf das verantwortliche, rollen- und aufgabengerechte Verhalten der Menschen in Zukunft zu vertrauen und sich von Routinen, doppelten Böden und Pfadabhängigkeiten zu lösen. Eine schlagkräftige Organisation kann keine eierlegende Wollmilchsau sein. Wenn für jede Eventualität und jeden Sonderfall eigene Prozessebenen und Prüflogiken eingezeichnet werden, wird die Organisation langsam und ineffizient. Schnell und schlank wird nur der, der bestimmte Risiken bewusst akzeptiert und Ängste abbaut. Wenn das Entscheidungs- und Governance-Modell gleich bleibt, wird sich nichts nachhaltig ändern. Das ist eine Herausforderung für Führungskräfte und Mitarbeiter, die systematische Befähigung und ein behutsames Vorgehen erfordert.

WIE DISRUPTIV IST EIN SOLCHER ANSATZ?

Wenn das Zielbild klar ist, braucht es keine Revolution. Stattdessen braucht es die notwendige Zeit, um die Komplexität zu reduzieren, die ZBO darauf abzustimmen und durch eine entsprechende Governance zu stützen. Menschen und Organisationen wachsen in Veränderungen hinein. Maßgeblich sind dabei sowohl individuelle Rahmenbedingungen als auch individuelle Toleranzen bei der Annäherung an prinzipielle Limits.

Die Grundidee von ZBO ist nicht, die Zero Base tatsächlich zu erreichen – sondern auszuloten, was prinzipiell möglich ist. Und wenn eine Annäherung an dieses Zielbild zu 80 Prozent gelingt, ist es dennoch ein Riesenschritt. Um das faktisch Mögliche aus der Transformation herauszuholen, sind zwei Dinge entscheidend: Das ist zum einen die unmittelbare Nähe zu den Prozessen, ob in der Produktion, in der Logistik oder in der Entwicklung. Nur so lassen sich auch Akzeptanz und Vertrauen aufbauen. Und zum anderen braucht es starke Führungskräfte, die zudem die Sicherheit haben, dass sie nicht alleingelassen werden, wenn die Ergebnisse der Veränderungsprozesse nachgeschärft werden müssen. Dafür müssen das Top-Management und auch wir als Berater sorgen.

WAS SIND DIE TYPISCHEN TREIBER FÜR DIE BESCHÄFTIGUNG MIT DEM ZBO-ANSATZ?

Sehr häufig sind das die Kosten. Ich würde jedoch immer dazu raten, nicht rein aus dieser Perspektive zu denken. Der wirkliche Feind von Produktivität und Geschwindigkeit ist gewachsene Komplexität – und genau darauf muss sich der Fokus von ZBO-Initiativen richten. Das bedeutet, die Strategie, die Service Levels und den Kundenmehrwert in den

Vordergrund zu rücken und die Organisation gedanklich wieder auf „Werkseinstellung“ zu setzen. Mit einem klaren Bild lässt sich fundiert hinterfragen, ob bestimmte Prozesse und Strukturen zur Zielerreichung notwendig sind. Ist das nicht der Fall, ist es sinnvoll, sich von diesem Ballast zu trennen und um die relevanten Elemente herum ein neues System zu bauen.

KANN KOMPLEXITÄT NICHT AUCH EINE WICHTIGE KOMPONENTE SEIN, DIE ES EHER ZU HANDHABEN ALS ZU REDUZIEREN GILT?

Natürlich kann Produktkomplexität auch den Kern eines Geschäftsmodells und damit den Purpose des Unternehmens bilden. Die Frage ist, ob die Komplexität der Organisation dem Service Level angemessen ist. Es macht z.B. einen Riesenunterschied, ob ich Bauteile für die Automobilindustrie oder ein Atomkraftwerk liefere. Wenn ich jedoch einen Prozess habe, der beide Bereiche abdeckt, kann das nicht funktionieren. Es braucht spezifische Organisationen und Prozesse, die den jeweiligen Anforderungen genügen.

Es gibt auch keine direkte Korrelation zwischen Produkt- und Prozesskomplexität. Prozesse, die repetitiv und nicht wettbewerbsdifferenzierend sind, machen in Organisationen typischerweise den größten Anteil aus – unabhängig vom Produkt. Hier braucht es klare Standards, Leitplanken und eine weitreichende Automatisierung, um den maximalen Mehrwert in Form von Geschwindigkeit, Effizienz oder Qualität zu erreichen. Die Kunst liegt darin, genau zu erkennen, wo im System Freiheitsgrade und Flexibilität notwendig sind, für die die Kunden auch zu bezahlen bereit sind, und diese genau dort zuzulassen. Dann lässt sich die Prozesskomplexität bei gleichbleibender externer Produktkomplexität radikal reduzieren.



DR. KAI MAGENHEIMER

Senior Partner,
EFESO Management Consultants

„ROM HAT DIE ORGANISATIONS- PHILOSOPHIE DER ANTIKEN WELT REVOLUTIONNIERT“

DR. CHRISTOPH SCHÄFER



GAB ES IN DER ANTIKE EINE AUS-EINANDERSETZUNG MIT ORGANISATIONS-STRUKTUREN UND -PROZESSEN?

Für Organisationen, verstanden als staatliche oder ökonomische Strukturen, gab es ein sehr großes Verständnis. So ist es interessant zu sehen, wie in Griechenland, etwa in Athen, im 4. oder 5. Jahrhundert der Ablauf der Entscheidungsprozesse in verschiedenen Gremien organisiert war. Das war in Rom nicht viel anders, nur dass Rom kein demokratischer Staat war, sondern im Grunde eine aristokratische Herrschaft. So schlossen sich etwa potente Geldgeber zu sogenannten Societates Publicanorum zusammen, um Investitionsrisiken zu verteilen und zu verringern. Das ging bis hin zu ganzen Flotten von Handelsschiffen, die von 50 oder mehr Gesellschaftern betrieben wurden.

HATTE DIESE ENTWICKLUNG AUCH EINE POLITISCHE SEITE, ODER ANDERS GEFRAGT, GRIFFEN VERSCHIEDENE FORMELLE UND INFORMELLE SYSTEME BEI DIESEN STRUKTUREN INEINANDER?

Ja, diese Organisationsformen hatten eine politische Relevanz. Die Politiker in Rom mussten investieren, um ihre Position in der Gesellschaft auszubauen und Loyalitäten zu erzeugen. Das war das Prinzip des Klientelwesens, das Rom entscheidend prägte. Dabei handelte es sich um komplexe und vielschichtige Verbindungen und Verpflichtungen, die auch parallel laufen oder im Widerspruch zueinander stehen konnten. Es gab in Rom also offizielle, auch rechtlich bindende Organisationen und Mechanismen, etwa juristisch abgesicherten, bargeldlosen Kapitaltransfer. Die Basis dafür war das enorm komplexe Rechtssystem, das Rom entwickelt hatte. Und es gab die informellen Verbindungen, die zu sehr stabilen Verflechtungen und Verpflichtungen führten, die eine stabile Handlungsbasis für die politisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich aktiven Akteure boten.

Dieses Zusammenspiel sorgte dafür, dass die römische Gesellschaft funktionierte, die Wirtschaft sich entwickeln konnte und Organisationen entstanden, die über den eigenen Raum hinausgingen: Es etablierten sich überregionale Wirtschaftsverbindungen, Kontore wurden eröffnet und es entstanden große Unternehmen. Das erfolgte durch Zusammenschlüsse, aber es gab auch große Familienunternehmen wie etwa die Caecilii, die sehr stark im Ölhandel aktiv waren. Wir sehen diese Strukturen in der antiken Welt schon früher – aber kleinteiliger, einfacher und nicht so ausgefeilt, wie sie von den Römern später etabliert und praktiziert wurden.

IN ROM ERFOLGTE ALSO EINE ART PROFESSIONALISIERUNGSSCHUB GEGENÜBER DER GRIECHISCHEN WELT?

Das war ein gewaltiger Sprung, den wir vor allem in der Kaiserzeit sehen, als Rom die Organisationsphilosophie der

Antike radikal revolutionierte. Vorher war Rom im Grunde ein Stadtstaat wie Athen. Diese Struktur- und Organisationslogik kam mit der Expansion Roms an Grenzen, als es darum ging, ein Imperium zu steuern, zu beherrschen und zu stabilisieren. So entstanden einige Komponenten, welche die Römer gravierend von den Griechen unterscheiden, insbesondere das nicht ethnisch gebundene römische Bürgerrecht. Römer zu sein, wurde zu einer Rechtsqualität – man verstand, dass man ein Reich nicht beherrschen kann, wenn man in stadtstaatlichen Adelsstrukturen verhaftet bleibt. Nationalistischer Dünkel spielte keine Rolle. Im 1. Jahrhundert entwickelte sich in Rom eine Reichsaristokratie, die nicht an ethnische Vorstellungen gebunden war und für die Eliten der im Rahmen der Expansion integrierten Gebiete Aufstiegsmöglichkeiten bot. Aber auch den normalen Menschen ermöglichte Rom eine signifikante Steigerung der Lebensqualität.

GAB ES MECHANISMEN DAFÜR, DASS DAS RÖMISCHE REICH RELATIV FRIKTIONSLOS EINE VIELZAHL VON KULTUREN INTEGRIEREN UND ZUSAMMENHALTEN KONNTE?

Eine große Rolle spielte das Militär. So gab es etwa die Auxiliareinheiten, die einen Königsweg boten, um sich in das römische System einzufügen. Die Dienstzeit eines Auxiliarsoldaten dauerte 25 Jahre – er war ein hochbezahlter Profi, genauso gut ausgerüstet und trainiert wie die römischen Legionäre. Er lernte Latein und nahm den römischen Lebensstil an. Weitere Integrationsmöglichkeiten entstanden durch den offenen Umgang mit fremden Religionen. In Rom gab es den Kaiserkult als institutionelle, offizielle Religion. Sie war polytheistisch angelegt, d.h., was man darüber hinaus persönlich glaubte, interessierte niemanden. Im Gegenteil – wir sprechen sogar von „*interpretatio romana*“, bei der man durchaus kreativ lokale Gottheiten mit ihren römischen Pendanten verbindet. Das änderte sich, als der Monotheismus auftrat, dann funktionierte dieser Integrationsmechanismus nicht mehr.

MIT SICHERHEIT SPIELTE AUCH DIE WIRTSCHAFT EINE ZENTRALE ROLLE FÜR DIE EXPANSIONS- UND INTEGRATIONS-FÄHIGKEIT ROMS?

Das Imperium Romanum war der größte Wirtschaftsraum seiner Zeit, größer als die heutige EU, mit einem einheitlichen Geldverkehr, einer einheitlichen Währung. Die Römer entwickelten ein effektives Sicherheits- und Rechtssystem, das weit überregionaler war, als es im modernen Europa der Fall ist. Mit der Rolle des Procurators, eines indirekten Stellvertreters, schufen sie eine Rechtsfigur, die es erlaubte, überregional agierende Großunternehmen zu steuern.

Insgesamt war die römische Welt wirtschaftlich in einem Ausmaß verflochten und globalisiert, wie wir das erst wieder in der Neuzeit sehen. Allein zwischen Rom und Indien fuhren jedes Jahr Hunderte von Schiffen. In Südindien gab es große



Handelsniederlassungen, aber auch Repräsentanzen in Nordindien und am Persischen Golf. Rom war an die maritime Seidenstraße angeschlossen, die Beziehungen reichten bis nach Sri Lanka und an den Golf von Bengalen. Das System war so komplex und durchdacht, dass wir es in der Tat mit den Methoden moderner Wirtschaftstheorien untersuchen können. Wenn wir etwa betrachten, wie die Weinproduzenten in der Ägäis den britannischen Markt aufgrund hoher Transportkosten an Gallien verloren, sehen wir Kräfte am Werk, die uns nicht ganz fremd sind.

WIE GING ROM MIT WANDEL UM? WIE GUT GELANG ES, RELEVANTE VERÄNDERUNGEN ZU REFLEKTIEREN UND DIESES HOCH-KOMPLEXE SYSTEM ZU ADAPTIEREN?

Die Römer hatten ein sehr ambivalentes Verhältnis zum Wandel, hier unterscheiden sie sich deutlich von uns. Veränderungen und Reformen stand man in Rom skeptisch gegenüber, das Alte war erstmal gut – das ist zunächst

einmal das, was wir aus den Schriften sehen, was wir auch als den offiziellen Diskurs Roms nachvollziehen können. Nicht umsonst verkaufte Augustus seine neu errichtete Monarchie den Bürgern und Eliten als „*res publica restituta*“, als wiederhergestellte Republik. Damit suchte er Anschluss an diese konservative Grundhaltung. Alle wussten, dass hier etwas Neues entsteht. Aber wenigstens die Optik sollte der Tradition genügen. Wir sehen jedoch gleichzeitig, dass Rom durchaus in der Lage war, Anreizsysteme zu etablieren, die Veränderungsbereitschaft begünstigten. Dadurch konnte das Reich entschlossen auf neue Herausforderungen reagieren und Veränderungen frühzeitig erkennen. So wurden etwa Versicherungsmodelle geschaffen, als sich zeigte, dass die Nahrungsmittelversorgung in besonders kritischen Jahreszeiten zu einem ernsten Risiko zu werden drohte. Neben einer grundsätzlich traditionsgebundenen und konservativen Grundhaltung sehen wir also, dass die handelnden Akteure Roms sich immer wieder als unglaublich innovativ erwiesen.



DR. CHRISTOPH SCHÄFER

Experte für antike Schifffahrt &
Professor für Alte Geschichte,
Universität Trier

„ALGORITHMEN ENTSCHEIDEN NICHT – ES SIND WIR, DIE ENTSCHEIDEN“

DR. SUSANNE HAHN

POLITISCHE AKTEURE, SOZIALE BEWEGUNGEN, ABER AUCH TECHNOLOGISCHE MODELLE SCHEINEN ZUNEHMEND NACH REGELN ZU HANDELN, DIE WIR NICHT ALS RATIONAL BETRACHTEN. WAS BEDEUTET DIESE „EROSION DER RATIONALITÄT“?

Wenn wir Handeln erklären wollen, greifen wir fast immer zu einem Standardmodell, das sehr stark zweckrational geprägt ist. Diese Rationalitätsunterstellung geht einher mit bestimmten Zuschreibungen von Situationswahrnehmungen, Zwecken und entsprechenden Zweckmitteln. Unser Handeln fällt jedoch nicht ausschließlich unter das Beurteilungspaar Rational-Irrational, sondern ist zusätzlich durch Gewohnheiten, Emotionalität, Spontaneität und bestimmte Werte geprägt. Wir sollten uns deshalb immer bewusst sein, dass unsere Zuschreibung fehleranfällig ist. Wenn man mit einem breiteren Raster operiert und anderen nicht grundsätzlich Zweckrationalität und gleiche Wertstrukturen unterstellt, erkennt man, dass manchmal ganz andere Inter-

pretationen und Umgangsweisen angezeigt sein können als diejenigen, auf die wir gewohnheitsmäßig zurückgreifen. Das steigert natürlich deutlich die Komplexität und fordert auch unsere Institutionen und Strukturen heraus.

HABEN SIE DAFÜR EIN BEISPIEL?

Nehmen wir etwa den Klimawandel: Wir machen die Erfahrung, dass einige Menschen mit unseren wissenschaftlichen Erklärungen und Handlungsempfehlungen weder erreicht noch motiviert werden können, weil sie nicht rational, sondern emotional agieren. Die Frage, wie wir damit umgehen sollten, ist nicht einfach zu beantworten. So ist die Annahme verbreitet, dass, wenn Menschen nicht rational handeln, man sie eben emotional erreichen muss. Aber so einfach ist das nicht. Denn wenn man in politischen Zusammenhängen glaubwürdig bleiben will, muss man die Grundsätze, nach denen Demokratien funktionieren, ernst nehmen. Und wenn wir nicht mehr mit Gründen argumentieren, sondern auf eine emotionale Schiene wechseln, hätte ich erhebliche Bedenken, ob das zu



unserem politischen System passt und ob wir damit unserer Verantwortung nachhaltig gerecht werden können, Vertrauen und Verständnis aufzubauen und zu sichern.

**VERTRAUEN UND VERANTWORTUNG
SIND AUCH ZENTRALE KATEGORIEN IN
DER DISKUSSION RUND UM DEN EINSATZ
KÜNSTLICHER INTELLIGENZ. WIE SEHEN
SIE DIESEN ZUSAMMENHANG?**

Die Nutzung der Large-Language-Modelle steigt explosionsartig. Jedes Mal, wenn wir eine Hilfestellung und Entlastung erhalten, wächst unser Vertrauen in diese Technologie, die allerdings mitunter halluziniert oder verzerrte Antworten produziert. Vor allem aber operieren Künstliche Intelligenzen, die wir heute im Einsatz haben, mit Wahrscheinlichkeiten. Und Menschen sind nicht besonders gut darin, das Wahrscheinlichkeitskonzept wirklich zu verstehen. Wir müssen deshalb unsere Kompetenzen im Umgang mit Wahrscheinlichkeiten deutlich weiterentwickeln und uns intensiv mit der Frage



beschäftigen, wo unser Eingreifen in Prozesse weiterhin kritisch ist und wo wir tiefes Wissen brauchen. Ein interessantes Beispiel bieten die Leitlinien in der evidenzbasierten Medizin. Diese fordern einerseits, bei Therapieentscheidungen Empfehlungen zu folgen, die statistisch gewonnen wurden, und andererseits auch, im Einzelfall gegen diese Empfehlungen zu handeln, wenn die Entscheidung begründbar ist.

MAN GEWINNT IN ORGANISATIONEN ALLERDINGS HÄUFIG DEN EINDRUCK, DASS DIE BEREITSCHAFT, DIE IN REGELN IMPLIZIT ENTHALTENE AUFFORDERUNG, SIE AUCH INFRAGE ZU STELLEN, NICHT SEHR HOCH IM KURS STEHT.

Ich glaube, das ist ein generelles Phänomen, das uns auch unter dem Schlagwort „Bürokratisierung“ entgegenschallt. Dahinter steht das prinzipiell nachvollziehbare Anliegen, einen Expertenkonsens oder eine statistische Wahrscheinlichkeit in eine Handlungsregel zu transformieren und die Entscheidungsstrukturen zu entlasten. Diese Handlungsregel ist meist eine Empfehlung in einem starken Sinne, von der man abweichen kann und soll, wenn die einzelne Situation anders bewertet wird. Die Kehrseite der Medaille ist jedoch die Abwehr von Verantwortungszuschreibung, die

durch diese Struktur begünstigt wird. Das Agieren gegen ein Rahmenregelwerk erfordert Souveränität und Risikobereitschaft. Es ist einfacher, sich an Regeln zu halten. In der Tat scheint die Bereitschaft abgenommen zu haben, gegen die Regeln und statistische Empfehlungen zu agieren, Verantwortung zu übernehmen und zuschreibbare Entscheidungen zu treffen.

SIND „EXPLAINABLE AI“-KONZEPTE UND REGULIERUNGSINITIATIVEN ERFOLGVERSPRECHENDE ANSÄTZE, UM MIT DEN RISIKEN UMZUGEHEN, DIE DURCH ALGORITHMISCHE ENTSCHEIDUNGEN ENTSTEHEN?

Algorithmen entscheiden nicht. Es sind wir, die entscheiden, ab einem bestimmten von uns definierten Wahrscheinlichkeitswert auf eine Einzelfall-Abwägung zu verzichten und auf ein automatisiertes Verfahren zu setzen. Auf diese Weise profitieren wir von der Technologie, wenn wir effektiv mit den potenziellen Risiken und Ungerechtigkeiten umgehen, die eine Automatisierung von Entscheidungsprozessen mit sich bringt, oder uns dieser Risiken zumindest bewusst sind. Aus meiner Sicht ist die erklärbare KI deshalb eher die Quadratur des Kreises. Ich halte den Ansatz, diesen Risiken mit institu-



tionellen Arrangements zu begegnen, für sinnvoller. Dabei kann es sich bspw. um eine einfache, standardisierte und rechtlich abgesicherte Möglichkeit handeln, die Überprüfung eines automatisiert abgelehnten Kreditantrags durch einen Sachbearbeiter zu beantragen. Solche Arrangements scheinen mir aussichtsreicher zu sein als der Versuch, herauszufinden, warum der Algorithmus zu einem bestimmten Ergebnis gekommen ist.

Im Hinblick auf die Regulierung ist der prinzipiell sinnvolle Prozess von der Dynamik der Technologie überrollt worden, erst recht seit der Veröffentlichung von ChatGPT. Und auch die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit hat sich radikal verändert. Ich glaube, dass wir aktuell noch keine tragfähigen Lösungen haben, um mit diesen Geschwindigkeiten umzugehen. Sich an die Spitze der Regulierungsbewegung zu setzen und sich im regulatorischen Klein-Klein zu verzetteln, ist jedenfalls nicht erfolgversprechend. Es erscheint mir sinnvoll, das regulatorische Gerüst flexibel zu halten. Statt im Detail zu regulieren, könnte man Eigentumsfragen, Rechte und Haftungszuständigkeiten gestalten und Verantwortlichkeiten breiter organisieren. Letztlich geht es also auch hier um institutionelle Arrangements.



DR. SUSANNE HAHN

Rationalitätsforscherin & Professorin
am Institut für Philosophie an der
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

„SOZIALE UND TECHNISCHE INNOVATIONEN BEDINGEN SICH GEGENSEITIG“

DR. JÜRGEN HOWALDT &
DR. MICHAEL KOHLGRÜBER

DIE BESCHÄFTIGUNG MIT INNOVATIONEN HAT SICH IN DEN VERGANGENEN JAHREN SEHR STARK AUF EINE TECHNOLOGISCHE EBENE VERLAGERT. WARUM?

JÜRGEN HOWALDT: In den vergangenen Jahren hat in der Tat eine Verengung auf technologische Innovationen stattgefunden. Ein Unternehmen ist jedoch ein soziotechnisches System, in dem neben technischen Innovationen auch Veränderungen von Organisationen, Qualifikationen und Managementkonzepten eine große Rolle spielen. Nur über das Zusammenspiel zwischen technologischen und sozialen Innovationen sind eine sinnvolle Veränderung und Weiterentwicklung von Unternehmen möglich. Man sieht das z.B. bei der schlanken Produktion. Sie ist ein Anstoß gewesen, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie entscheidend soziale Praktiken wie Teamarbeit, Mitarbeiterbeteiligung etc. für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sein können. Technologie und Arbeitsorganisation weiterzuentwickeln, sind Prozesse, die dann wirklich funktionieren, wenn sie miteinander verwoben sind. Das sind im Ergebnis soziotechnische Veränderungen, wenn sie erfolgreich sind.



SOZIALE INNOVATIONEN HABEN EINE ANDERE TAKTUNG ALS TECHNOLOGISCHE. WIE ORGANISIERT MAN DIESE KO-EVOLUTION?

JH: Soziale Innovationen sind sehr voraussetzungsreich. Sie zielen auf die Veränderung sozialer Praktiken – konkretes Verhalten ist dabei nur die sichtbare Spitze des Eisbergs. Damit sich soziale Praktiken ändern, ist eine Vielzahl gesellschaftlicher, politischer, kultureller und struktureller Rahmenbedingungen notwendig. Wenn bspw. politisch gewollt ist, dass Menschen mehr Fahrrad fahren, dann müssen wir auch entsprechende Infrastrukturen wie sichere Fahrradwege etc. schaffen. Wenn man wirkliche Veränderungen in Organisationen erreichen will, muss man die Beschäftigten einbeziehen. Situative Akzeptanz für Entscheidungen zu sichern, genügt dafür nicht.

MICHAEL KOHLGRÜBER: Meine Erfahrung ist, dass z.B. Werks- oder Betriebsleiter durchaus sehen, dass Technologie, Menschen und Organisation gemeinsam weiterentwickelt werden müssen, um zu tragfähigen Lösungen zu kommen. Wenn man nicht diese gemeinsame Optimierung verfolgt, kommt es z.B. dazu, dass digitale Lösungen zur werksweiten bereichsübergreifenden Optimierung entwickelt werden, die aber nicht zur Organisation passen, da diese mit abteilungsbezogenen Zielsystemen arbeitet. Die Menschen in der Organisation sind meist offen und neugierig auf das Neue. Es geht also häufig gar nicht darum, Akzeptanz für Veränderungen zu schaffen, sondern Menschen in ihrer positiven Haltung nicht zu enttäuschen, weil Dinge zu lange dauern, Kommunikationsprozesse abreißen oder die Technologie nicht leistet, was im Vorfeld avisiert wurde.

WIE LÄSST SICH DER KAUSALE ZUSAMMENHANG ZWISCHEN TECHNOLOGISCHEN UND SOZIALEN INNOVATIONEN BESCHREIBEN?

JH: In erfolgreichen Ansätzen sind beide Arten der Innovation verwoben, beide können Veränderungen antreiben. Wir haben das paradigmatische Beispiel des Taylorismus, wo eine soziale Innovation im Sinne einer neuen Form der Arbeitsorganisation die Voraussetzungen für eine technologische Innovation – in diesem Falle das Fließband – geschaffen hat. Bei der bereits erwähnten schlanken Produktion ist die Technik im Verhältnis zur fordistisch-tayloristischen Arbeitsgestaltung weitgehend gleich geblieben. Was sich verändert hat, ist die Arbeitsorganisation und die Einbe-

ziehung der Mitarbeiter in Veränderungs- und Innovationsprozesse. Umgekehrt muss bei der Einführung der digitalen Technologien und der Künstlichen Intelligenz die Organisation angepasst und Mitarbeiter müssen qualifiziert werden. Wichtig ist ein differenziertes Vorgehen, das das Zusammenwirken der unterschiedlichen Elemente einer Organisation ausbalanciert.

MK: Darf ich ein Beispiel aus dem Gesundheitssystem dazu geben? Nehmen Sie das Blutzuckermessgerät, das Diabetikern ihr Leben ungemein erleichtert. Das ist eine technische Innovation, die ohne eine soziale Innovation undenkbar wäre. Denn bis in die 1980er Jahre haben ausschließlich die Ärzte die Insulintherapie und auch die Verhaltensweisen, etwa die Diät, festgelegt. Das gesamte System veränderte sich radikal, als der Gedanke aufkam, dass die Menschen sich selbst steuern und mehr Verantwortung tragen sollten. Diese Entwicklung hat nicht nur die Beziehung zwischen Patienten und Ärzten stark verändert. Erst die soziale Innovation, die Kompetenz an die Patienten zu geben, kombiniert mit modernen Messgeräten, hat zu den massiven positiven Effekten geführt, die wir heute sehen. Dieses neue Paradigma bewährt sich auch bei neuen Technologien, etwa bei Insulinpumpen mit KI-Unterstützung. Sie basieren in wesentlichen Teilen auf Algorithmen, die von Privatleuten geschrieben wurden.

WAS IST ZU BEACHTEN, WENN SOZIALE INNOVATIONEN – SEIEN ES DIE LEAN-PHILOSOPHIE ODER AGILE ANSÄTZE – AUS ANDEREN KULTURRÄUMEN ODER AUS ANDEREN SOZIALEN SPHÄREN ÜBERNOMMEN WERDEN?

JH: Eine Erfahrung bei der schlanken Produktion ist auch, dass man Innovationen nicht einfach kopieren kann. Man muss sie als Anregung begreifen und fragen, wie bestimmte Prinzipien oder Technologien vor dem Hintergrund der kulturellen und strukturellen Besonderheiten der eigenen Organisation oder des eigenen Landes umgesetzt werden können. Innovationen haben immer auch ein zerstörerisches Element. Wir brauchen deshalb Kriterien, um Auswirkungen von Innovationen umfassend und aus einer systemischen Perspektive betrachten zu können. Für Organisationen ist es sehr wichtig, nicht jede Idee vorbehaltlos zu übernehmen und gut zu überlegen, wie Stabilität und Innovation in Einklang gebracht werden können.



ABER STEHEN ORGANISATIONEN NICHT AUCH IMMER WIEDER UNTER DRUCK, BESTIMMTE INNOVATIONEN, PARADIGMEN UND PRAKTIKEN ZU ÜBERNEHMEN?

MK: Es gibt z.B. diffusionstheoretische Ansätze, die sich mit diesem Phänomen auseinandersetzen und mit Phasenmodellen arbeiten. So gibt es in der ersten Phase, wenn z.B. eine neue Technologie aufkommt, Unternehmen, die sich intensiv und differenziert mit der potenziellen Nutzung auseinandersetzen. Wenn diese Technologie sich jedoch irgendwann rasch ausbreitet und zu einem Hype wird, entsteht institutioneller Druck. Etwas plakativ formuliert: Sollte ich als CEO mit meiner Strategie scheitern, dann will ich dabei zumindest die modernsten Konzepte angewandt haben. Denn sonst wird jeder sagen, ohne agile Methoden und KI-Lösungen wäre dieses Ende ja absehbar gewesen. Man kann besser scheitern, wenn man den Trends gefolgt ist, als wenn man den Trends nicht gefolgt ist.

JH: Organisationen brauchen auch Mut, um nicht in diese Fallen zu laufen. Und sie brauchen Filter und Resonanzböden, um die für sie relevanten und passenden Innovationen zu erkennen.

**DR. JÜRGEN HOWALDT**

Direktor der Sozialforschungsstelle
Dortmund, Professor an der
Fakultät für Sozialwissenschaften
an der TU Dortmund

**DR. MICHAEL KOHLGRÜBER**

Koordinator Forschungsbereich
Arbeit und Partizipation,
Sozialforschungsstelle Dortmund





„WIR UNTERSCHÄTZEN DIE MÖGLICHKEITEN, MIT PROBLEMEN FERTIG ZU WERDEN“

DR. LEONHARD DOBUSCH

WIE MÜSSEN WIR DAS VERHÄLTNISS ZWISCHEN WANDEL UND STABILITÄT DENKEN, UM EIN REALISTISCHES BILD DER ORGANISATION ZU GEWINNEN?

Wir neigen dazu, Transformation als eine Unterbrechung der Stabilität zu betrachten. Ich glaube jedoch nicht, dass diese Perspektive die Realität unserer Organisationen und Institutionen richtig beschreibt. Der Wandel und nicht die Stabilität ist der organisationale Normalfall. Die Stabilität ist das aufwendige und erklärungsbedürftige Ergebnis des Organisierens, das im täglichen Handeln immer wieder reproduziert und neu hergestellt werden muss.

Diese Perspektive hat mehrere Implikationen: Einerseits werden Organisationen nicht von heute auf morgen stabil. Sie müssen jahrelang erfolgreich gewesen sein, um überhaupt zu überleben. Und selbst wenn das gelingt, ist Stabilität nie von Dauer. Andererseits ist die Stabilität immer auf den Wandel angewiesen. So braucht man, um in einem Markt über Jahrzehnte stabile Gewinne zu erzielen, konstante Innovation und immer wieder auch große Veränderungen, etwa die Ablösung von Produktionstechnologien.

Dieser technologische Wandel ist in der Regel kein Problem, solange Geschäftsmodelle und Kundenstrukturen weitgehend konstant sind. Das Problem beginnt, wenn z.B. der Markt, in dem man bislang führend war und auch in Zukunft

führend sein will, sich radikal ändert oder schrumpft und etablierte Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsnetzwerke nicht mehr tragen. Dann kann es passieren, dass das, was man zu halten versucht, nicht mehr das Richtige ist und die bewährten Erfolgsformeln nicht mehr wirken und sogar hinderlich sind.

WARUM HALTEN ORGANISATIONEN SO OFT AN NICHT MEHR TRAGFÄHIGEN STRUKTUREN UND ANNAHMEN FEST?

Eine Organisation muss Komplexität reduzieren, um zu überleben, d.h., sie lässt nur einen bestimmten Ausschnitt der Umwelt zu, blendet andere Bereiche aus und schließt sich von ihrer Umwelt ab. Wenn das nicht der Fall ist, handelt es sich nicht um eine Organisation. Systemtheoretisch gesprochen führt das dazu, dass selbst tiefgreifende Umweltveränderungen von Organisationen zunächst lediglich als Irritationen wahrgenommen werden. Ob sie als relevant eingestuft und auf welche Art und Weise sie verarbeitet werden, hängt von den Denkschablonen, Mustern, Routinen, Pfadabhängigkeiten und Erfolgsgeschichten ab, die über Jahre in der Organisation entstanden sind. Wie die Organisation auf Irritationen reagiert, entscheidet das Zusammenspiel dieser internen Prozesse.

WAS SOLLTE EINE ORGANISATION TUN, WENN SIE EINE SOLCHE IRRITATION WAHRNIMMT?

In dieser Situation sollte man sich mit der Frage auseinandersetzen, was man unbedingt stabilisieren will und wo man den Wandel zulassen kann und muss. Das ist etwas, was Organisationen prinzipiell widerstrebt, weil sie – wie gesagt – darauf gerichtet sind, sich gegen Teile der Umwelt und den Wandel abzuschotten. Deshalb ist es wichtig, Offenheit als zentrales Prinzip in der Organisation zu etablieren, Ziele und Stabilitäts Erzählungen zu hinterfragen.

WIE GELINGT DAS AUSBRECHEN AUS MUSTERN, DIE EINE ORGANISATION ERST ZU DEM MACHEN, WAS SIE IST?

Es braucht Emergenz-Räume, in denen Ideen, die man nicht intendiert hat, entstehen und gedeihen können. Die Voraussetzung dafür ist, dass sich die Organisation von einigen etablierten Wissensformen, Routinen und Strukturen löst, sie also verlernt oder ignoriert. Es ist kein Zufall, dass das organisationale „Verlernen“ in den vergangenen Jahren zu einem wichtigen Forschungs- und Managementthema geworden ist. In diesem Zusammenhang ist die Theorie der „Hiding Hand“ interessant. Sie besagt im Kern, dass wir uns oftmals auf Veränderungsprozesse einlassen, in massiver Unterschätzung der Probleme, die wir dabei produzieren, und unter der Fehlannahme, dass wir es mit Routineprozessen zu tun haben. Gäbe es diese Ignoranz und dieses

Missverständnis nicht, würden wir die Aufgabe nicht in Angriff nehmen und damit auch nicht in einen Bereich kommen, in dem kreative, ungeplante Lösungen entstehen. Anders formuliert: Wir unterschätzen die Probleme. Wir unterschätzen aber auch die Möglichkeiten, mit Problemen fertig zu werden. Wir unterschätzen, welche neuen Pfadgelegenheiten sich auftun und welche neuen Abzweigungen wir nehmen können.

ABZWEIGUNGEN NEHMEN ZU KÖNNEN, BEDEUTET, DASS ES UNTERSCHIEDLICHE WEGE DURCH DIE TRANSFORMATION GIBT?

Es gibt immer mehr als eine Option. Mein Lieblingszitat von Karl Popper ist: „Wenn du glaubst, dass eine Theorie die einzig mögliche ist, um ein Problem zu lösen, hast du weder die Theorie noch das zu lösende Problem verstanden.“ Theorieangebote sind in dieser Perspektive unterschiedliche Möglichkeiten, Pfadgelegenheiten zu identifizieren. Die Theorie blickt sozusagen zurück, um Vergangenes zu erklären, und schaut zugleich nach vorn, um Pfadgelegenheiten zu skizzieren. Auch strategisches Management lässt sich als Versuch beschreiben, die Kausalität der Vergangenheit mit einer Mitfahrgelegenheit in die Zukunft im Hier und Jetzt in Einklang zu bringen. Unsere Vergangenheit, Wissen und Ressourcen verschließen uns bestimmte Wege ebenso wie wechselseitige Annahmen und Erwartungen. Aber wir sind nicht determiniert und tragen Verantwortung: Die Pfadgelegenheiten, die sich uns eröffnen, hängen nicht allein von unseren Pfadabhängigkeiten ab, sondern auch von unseren Entscheidungen.

WENN, WIE SIE SAGEN, DER WANDEL DER NORMALFALL IST, WIE LÄSST SICH DIE ORGANISATION ÜBERHAUPT FIXIEREN? WAS MACHT EINE ORGANISATION ZU EINER BLEIBENDEN EINHEIT, WENN ALLES IM FLUSS IST?

Ein Weg wäre, Organisation als Organisationalität zu betrachten, also den Blick auf unterschiedliche Ausmaße von Organisiertheit zu richten. Gerade in einer sehr dynamischen und vernetzten Welt ist es sinnvoll, nicht nur Organisationen im engeren Sinne, sondern auch organisierte Prozesse zu betrachten, was auch über die Organisation hinaus relevant ist. Der Managementforscher Robert Chia hat dafür mit „Organizational Becoming“ einen schönen Begriff geprägt. Wir können Organisation als Rhizome denken, die immer im Wandel sind und kein Zentrum im klassischen Sinn haben. In dieser Struktur kann sich alles ändern, aber eben nicht alles zur gleichen Zeit. Manche Elemente werden sich verändern, um andere Elemente zu stabilisieren, was wiederum zu weiteren Änderungen führen wird. Das offene, rekursive und reflektierte Denken der Organisation als organisatorisches Werden ist das, was den Kern eines modernen Managements ausmacht.



DR. LEONHARD DOBUSCH

Organisationsexperte, Professor
für Betriebswirtschaftslehre
an der Universität Innsbruck,
wissenschaftlicher Leiter des
Momentum Instituts in Wien



„DIE UNIVERSITÄT IST EIN STÄNDIGES AUSTARIEREN VON SPANNUNGEN“

DR. DOMINIK VAN AAKEN

UNIVERSITÄTEN SIND SCHON IMMER GEPRÄGT VON SPANNUNGEN, WIDERSPRÜCHEN UND DEBATTEN. WIE HÄLT DIE ORGANISATION DIESE KONFLIKTE UND ZENTRIFUGALKRÄFTE AUS?

Ich würde das Konfliktäre nicht in den Vordergrund rücken. Was eine Universität ausmacht, ist das Hinterfragen. Universitäten sind Rationalisierungsmaschinen. Wir hinterfragen grundsätzlich alles, auch uns selbst. Selbstreflexion, selbst-reflexive Rationalisierung, das ist wesentlich für eine Universität. Dadurch können Konflikte entstehen, das ist klar. Aber letztendlich gilt das stärkere, vernünftige Argument. Es ist wesentlich schwieriger, sich der Kraft des Argumentierens zu entziehen und es durch Hierarchie auszuschalten, als in den meisten anderen Organisationen. Universitäten sind plurale Welten und alles, was dem Pluralismus widerspricht, gehört da nicht hin.

Die Diskussionsbereitschaft, der Umgang mit Meinungen, die einem nicht gefallen, das Neben- und Miteinander widersprüchlicher Logiken – dafür sind Universitäten die richtigen Orte. Das System ist darauf angelegt, dass eine Perspektive nicht dauerhaft die andere dominiert, sondern es sind Perspektiven, die gleichberechtigt streiten können.

Die Universität ist ein ständiges Austarieren von Spannungen. Das zeigt sich auch in den Organen – der Geschäftsführung und dem Senat, die für wesentliche Entscheidungen aufeinander angewiesen sind. Das macht die Universität als Organisationsform besonders und interessant, auch mit

einem grundsätzlichen Blick auf Strategieentwicklung. Das allgemeine Strategieverständnis basiert auf Konsistenz – überspitzt gesagt: auf der Idee, dass alle einheitlich in eine Richtung laufen. Es kann aber fruchtbar sein, Spannungen zu institutionalisieren, was schon in der alten Idee der Matrixorganisation angelegt ist.

SIE SIND AKTUELL IN DIE GRÜNDUNG EINER PRIVATEN UNIVERSITÄT INVOLVIERT, DER „UNIVERSITY OF SUSTAINABILITY – CHARLOTTE FRESENIUS PRIVATUNIVERSITÄT“. WIE GEHT DIE ENTSTEHENDE ORGANISATION MIT DIESEN SPANNUNGEN UM?

Wenn man, wie bei uns, ein Familienunternehmen und nicht den Staat im Hintergrund hat, ist das besonders interessant, weil zwei grundsätzliche Logiken aufeinandertreffen. Der Staat kennt zwar Budgetrestriktionen. Aber eine öffentliche Universität kann nicht bankrottgehen. Der Rektor kann abgesetzt werden, wenn er zu viele Schulden macht, aber das System wird erhalten. Bei uns haben Sie aber neben der Wissenschaftslogik auch die Gewinnlogik. Die Bildungsidee steht für die Gründer im Vordergrund, aber die schwarze Null ist eine wesentliche Rahmenbedingung. Die Frage ist, wie man beides immer wieder zum Ausgleich bringt und Konflikte moderiert. Das ist etwas, womit die Menschen auch in anderen Berufen umgehen müssen, denken Sie z.B. an Ärzte oder Wirtschaftsprüfer. Hier müssen Berufsethos, Patienten- und Mandantenzufriedenheit, rechtlicher Rahmen und wirtschaftliche Erwägungen balanciert werden.

UNIVERSITÄTEN WERDEN AUCH IMMER WIEDER ZU EINEM ORT POLITISCHER DEBATTEN UND KONFLIKTE, AUCH WENN SIE NICHT SELBST ALS AKTIVE AKTEURE AUFTRETEN. DIE REICHWEITE UND INTENSITÄT POLITISCHER AUSEINANDERSETZUNGEN NEHMEN AUCH IM WIRTSCHAFTLICHEN UMFELD ZU. WIE KÖNNEN UND SOLLEN UNTERNEHMEN MIT DIESER ENTWICKLUNG UMGEHEN?

Sowohl in der Gesellschaft als auch in der Wissenschaft wird teilweise gefordert, dass Unternehmen und andere nicht-staatliche Akteure dort einspringen, wo die Politik versagt. Teilweise geschieht das auch. Ich bin hier zurückhaltend. Die Grenzen dieser Form politischer Mitgestaltung sind schwer zu definieren und das politische Engagement privater Akteure kann schnell zu etwas werden, was wir nicht wollen.

Außer Frage steht, dass die Unternehmen eine politische Kompetenz und Sprachfähigkeit brauchen, ob sie das wollen oder nicht. Denn sie werden immer stärker und umfassender mit politischen Forderungen und Erwartungen verschiedener Stakeholder konfrontiert und agieren in zunehmend politischen Umfeldern. Es ist deshalb wichtig, Stellung zu beziehen und die eigene Rolle im politischen Kontext reflektieren zu können. In der Vergangenheit gab es bereits Vorboten

dieser Entwicklung, etwa bei umweltbezogenen Konflikten. Darauf professionell zu reagieren – einen Dialog aufzubauen, Argumente auszutauschen, zu überlegen, welche Strategie im Umgang mit den Themen tragfähig ist –, ist vielen Unternehmen nicht gut gelungen. Dabei gibt es keinen prinzipiellen Dissens zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern. Letztlich weiß jeder Unternehmer, dass er keine langfristigen Gewinne mit der Kettensäge erzielen kann, ohne sich um gesellschaftliche Belange zu kümmern. So funktioniert es nicht.

DIESE NACHHALTIGE PERSPEKTIVE TRÄGT IHRE UNIVERSITÄT IM NAMEN, SIE BESTIMMT AUCH DIE KÜNFTIGE AUSRICHTUNG VON FORSCHUNG UND LEHRE. WIE TRAGFÄHIG IST DIE VISION, EINE GANZE HOCHSCHULE AUF DIESEM FUNDAMENT AUFZUBAUEN?

Für die Gründung war die Frage maßgeblich, wie es sein kann, dass Nachhaltigkeit ein so unglaublich relevantes Problem ist und wir gleichzeitig so wenig tun. Aus dieser Diskrepanz entsteht unsere übergeordnete Mission, die Gesellschaft dabei zu unterstützen, nachhaltiger zu werden. Die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit, insbesondere mit der ökologischen Nachhaltigkeit, geht nicht mehr weg, sie wird uns als Menschheit erhalten bleiben. Ich möchte keine Untergangsszenarien zeichnen. Aber wenn man sich ein bisschen mit den Dingen beschäftigt, weiß man, dass wir als Gesellschaft

handeln müssen. Wir werden auch die Wirtschaft nicht mehr außerhalb nachhaltiger Kriterien gestalten können. Es wird manchmal einen politischen Rahmen geben, der die nachhaltige Transformation nicht fördert oder andere Prioritäten setzt. Allein, das ändert nichts daran, dass wir systematisch das Thema nicht mehr weg aus dieser Welt kriegen. Deshalb ist es aus meiner Sicht auch eine kluge Idee, eine Universität darauf auszurichten. Wir konzentrieren uns zunächst auf wirtschaftswissenschaftliche und psychologische Studiengänge. In Zukunft wäre es denkbar, auch etwas in Richtung Design oder Ingenieurwesen zu tun.

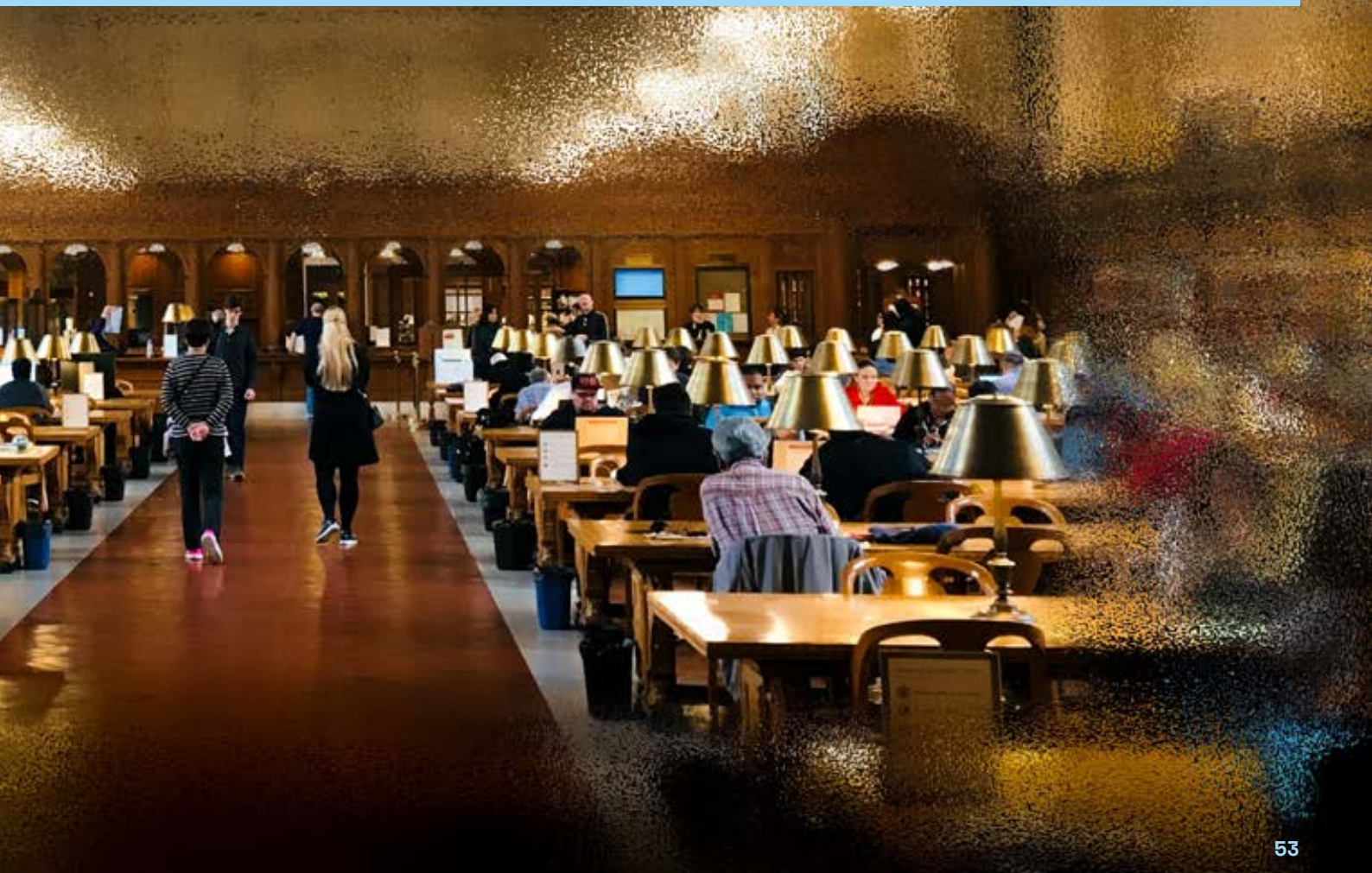
NEHMEN SIE DIE ÖKOLOGISCHE DIMENSION DER NACHHALTIGKEIT BESONDERS IN DEN FOKUS?

Faktisch gibt es eine starke Asymmetrie – die ökologische Komponente ist das, was erstmal gemeint ist, wenn politisch und gesellschaftlich über Nachhaltigkeit gesprochen wird. Durch die ökologische Komponente kommen die meisten Kriterien und Themen. Die ökologischen Herausforderungen sind hochkomplex und zeitkritisch und die aktive Beschäftigung damit ist für Unternehmen relativ neu. Ich glaube, das rechtfertigt es, dass man sich stärker auf die Ökologie konzentriert – auch wenn es konzeptionell gesehen sinnvoll ist, die drei Säulen der Nachhaltigkeit symmetrisch zu denken.



DR. DOMINIK VAN AAKEN

Inhaber der Professur für
Organisation & CSR an der University
of Sustainability – Charlotte
Fresenius Privatuniversität Wien



„DIE ETHIK ERLEBT EINE RENAISSANCE“

DR. ANDRÉ T. NEMAT

MIT DER RASANTEN ENTWICKLUNG GROSSER SPRACHMODELLE BETRETEN ERSTMALS NICHTMENSCHLICHE AKTEURE MIT VERGLEICHBAREN KOGNITIVEN FÄHIGKEITEN DIE BÜHNE. WIE VIEL FREMDHEIT DIFFUNDIERT DADURCH IN UNSERE ORGANISATIONEN?

In diesem Zusammenhang ist der Begriff des „uncanny valley“ interessant, der in der Anfangszeit der modernen Robotik von japanischen Ingenieuren und Entwicklern geprägt wurde. Dieses „unheimliche Tal“ öffnet sich, sobald eine Technologie sehr menschenähnlich wird, dabei jedoch fundamentale Eigenschaften des Menschseins vermissen lässt. Dann kippt die anfangs positive und spielerische Einstellung in Angst und manchmal sogar Ekel. Diese Entwicklung sehe ich im Hinblick auf generative Künstliche Intelligenz nicht, da wir sie vor allem über unsere Sprache adressieren. Stattdessen können wir einen experimentierfreudigen und spielerischen Umgang mit dieser neuen Technologie beobachten, was den Weg eröffnet zum Entstehen von Physical AI, also der Integration von Large-Language-Modellen (LLMs) mit Robotiksystemen. Hier gibt es bereits spannende Beispiele, wie etwa humanoide Roboter im Kontext der Pflege von Menschen.

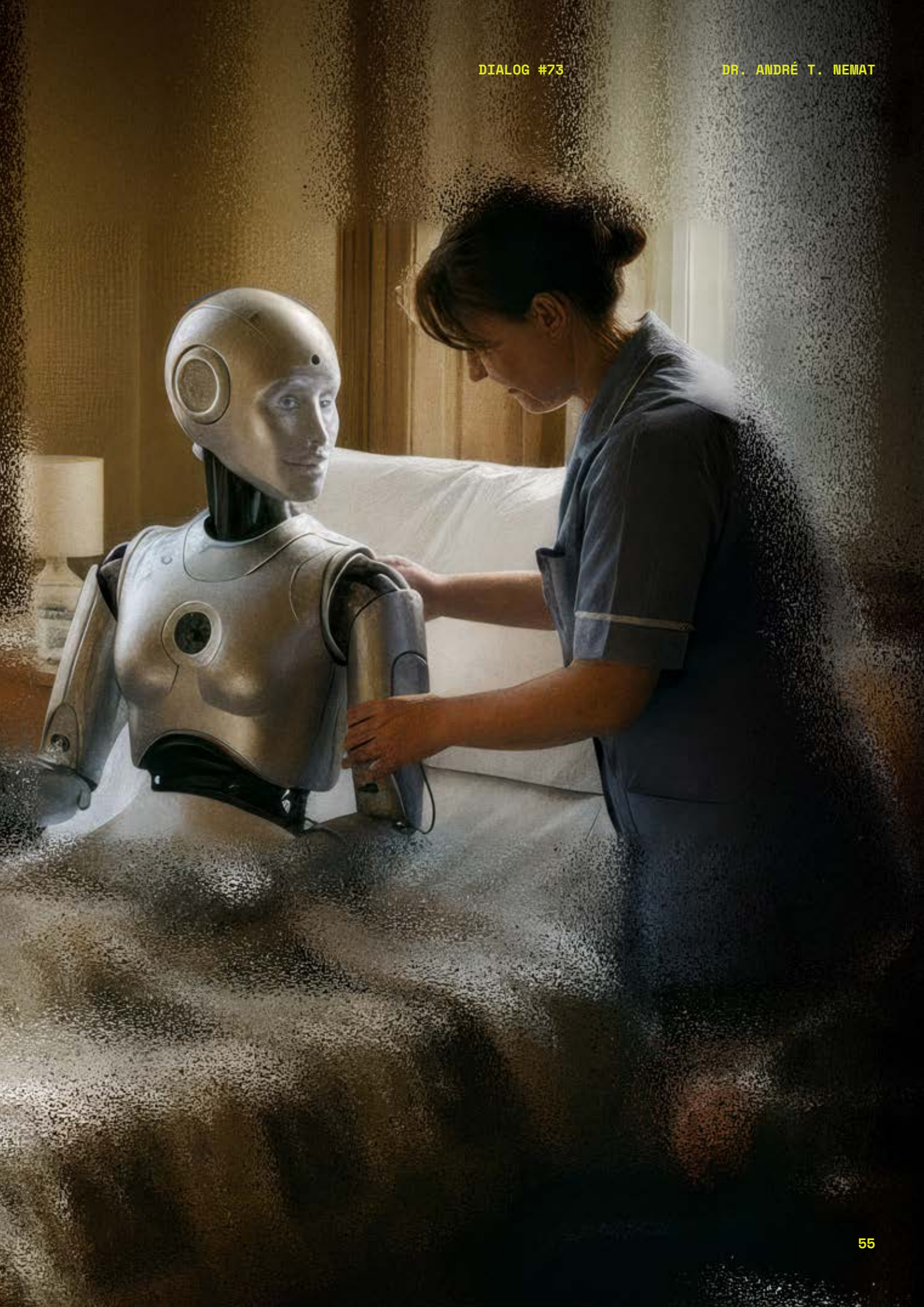
Durch den Einsatz der Large-Language-Modelle haben wir Technologie und natürliche Sprache miteinander verbunden und damit – metaphorisch gesprochen – das menschliche Betriebssystem gehackt. Dadurch ist es gelungen, dass aufgrund der optischen Ähnlichkeit mit Menschen entstehende „unheimliche Tal“ zu überbrücken.

Die sprachliche Illusion ist so perfekt, dass sie das Unsicherheitsgefühl durch Spielfreude und Staunen ersetzt. Außerdem versuchen Roboter auch nicht mehr, die menschliche Gestalt zu imitieren, sondern werden in klischeehafter und zum Teil niedlicher Anatomie hergestellt.

LASSEN SICH EVOLUTIONS- ODER KULTURGESCHICHTLICHE ANSATZPUNKTE FINDEN, DIE UNS BEI DER TRANSFORMATION HELFEN? IST ETWA DIE DOMESTIZIERUNG VON TIEREN EINE TRAGFÄHIGE ANALOGIE?

Ich habe dafür eine eher intuitive Antwort. Vor der Domestizierung von Tieren gab es die Jagd. Tiere waren in der Nahrungskette dem Menschen unterlegen, zumindest ab dem Zeitpunkt, ab dem Menschen kollektiv gejagt haben. Aber KI lässt sich nicht domestizieren, weil sie nicht gejagt und erlegt werden kann. Die natürliche Hierarchie gibt es in dem Sinne nicht mehr. Es besteht eher die Sorge, dass wir irgendwann von einer allgemeinen KI domestiziert werden. Hinzu kommt, dass Tiere auch ein Wesen haben und in ihre eigenen sozialen Strukturen eingebunden sind, die nicht menschlich, aber nachvollziehbar sind. Sie haben Nestverhalten, ziehen ihre Nachkommen auf usw. Dadurch entstehen klare Trennlinien. Wir anthropomorphisieren Tiere bei Weitem nicht in dem Umfang, in dem wir gerade humanoide Roboter anthropomorphisieren.

Deshalb trägt diese Analogie aus meiner Sicht sehr bedingt, um die mit dem Aufstieg von KI heraufziehenden fundamentalen Veränderungen in der Arbeitswelt zu beschreiben. Wahrscheinlich müssen wir auch Organisationsfragen sehr





viel grundsätzlicher reflektieren, als das z.B. im Kontext der Digitalisierung erforderlich war. Dafür sind wieder Experten der analogen Welt gefragt – Soziologen, Philosophen oder Organisationspsychologen.

DER AUFSTIEG DER LLMs BRINGT EINE CONTAINMENT-DISKUSSION MIT SICH, DIE WIR IN DIESER INTENSITÄT UND KOMPLEXITÄT NICHT EINMAL AUS DER AUSEINANDERSETZUNG MIT DER ATOMAREN EINDÄMMUNG KENNEN. WAS ZEICHNET DIESE DEBATTE AUS?

Als Mediziner finde ich es interessant, dass die Diskussion auf begrifflicher Ebene stark auf virologische Konzepte Bezug nimmt und auch ähnliche Ängste erzeugt: Ausbruch, extrem schwierige Lokalisierung, exponentielle Ausbreitung, Identifikation der Betroffenen, Eingrenzung usw. Allerdings verdeutlicht diese Analogie das fundamentale Problem, dass die Gesetzgebung, die Leitplanken und Kontext für Containment-Ansätze liefern soll, mit der extremen Dynamik der neuen Technologien nicht Schritt halten kann. Organisationen und Menschen brauchen jedoch einen Handlungsrahmen und Orientierung, um Entscheidungen treffen zu können. Aus diesem Grund erlebt die Ethik eine Renaissance. Als Teilgebiet der Philosophie ist sie in der Lage, auf der Basis jahrtausendelanger Erfahrungen Orientierung zu bieten und Entscheidungskomplexität immer wieder auf Grundfragen zurückzuführen.

Ethik erlaubt es auch, soziale Fragen von Verantwortung und Solidarität zu thematisieren. Denn hier kommt die Analogie mit der Biologie an ihr Ende: In einer Pandemie ist Containment unser gemeinsames Bedürfnis, weil es um die biologische Existenz unserer Art geht. Dafür sind wir bereit, auch mal vier Wochen in den Lockdown zu gehen. Aber beim Thema KI gibt es kein gemeinsames Interesse an einer Eindämmung der Technologie. Ganz im Gegenteil. Wir sitzen nicht alle in einem Boot, sondern hier stoßen stark divergierende Interessen, Strategien und Ressourcen aneinander. Außerdem fehlt uns die existenzielle Erfahrung, das „Hiroshima-Moment“, das kollektive Erlebnis der Zerstörungskraft, von dem etwa die nukleare Containment-Debatte so stark geprägt wurde.

LÄSST SICH BEOBACHTEN, DASS WIR PROZESSE UND ORGANISATIONSSTRUKTUREN, VIELLEICHT AUCH PHYSISCHE STRUKTUREN IM GESUNDHEITSWESEN AN DIESE NEUEN TECHNOLOGIEN ANPASSEN?

Das Gesundheitswesen ist von einer enormen Heterogenität geprägt, die sich auch in sehr unterschiedlichen Reifegraden der Digitalisierung widerspiegelt. Pharmaunternehmen,

Versicherungen, Universitätskliniken, Pflegeeinrichtungen und Arztpraxen sind allesamt Akteure im Gesundheitswesen, unterscheiden sich jedoch organisatorisch grundsätzlich voneinander.

Zwei Entwicklungen verdienen jedoch besondere Aufmerksamkeit: So werden wir in der medizinischen Versorgung schon in näherer Zukunft große Fortschritte durch die Integration von Gegenständen, Instrumenten und Robotern mit algorithmischer Intelligenz erwarten – um das Stichwort „Physical AI“ nochmals aufzugreifen. Zugleich gewinnt die Frage, wie sich Biologie und KI verknüpfen lassen, zunehmend an Bedeutung. Das radikale Potenzial dieser Kombination kennen wir spätestens seit der Entwicklung der mRNA-Impfstoffe in der Coronapandemie. Für die klinischen Studien gab es bis zu diesem Zeitpunkt keinen Shortcut – das hat der Einsatz von KI radikal verändert. Durch maschinelles Lernen wurden das Virus-Genom in bislang unvorstellbarer Geschwindigkeit analysiert, Impfstoffkandidaten in den riesigen Datensätzen der Molekülstrukturen identifiziert, die prädiktiven Analysen des Designs von Studien sehr viel effizienter und präziser gemacht. Das enorme Potenzial von KI und die Beschleunigung des technologischen Fortschritts werden die Entwicklung von Medikamenten revolutionieren – die Pharmaindustrie und das gesamte Gesundheitswesen werden eine fundamentale Transformation nicht nur der Organisationsstrukturen erleben. Und keine Sorge, für Patienten steht bald eine spezialisierte Version von ChatGPT („Health“) zur Verfügung.



DR. ANDRÉ T. NEMAT

Thorax-Chirurg, Gründer des Institute for Digital Transformation in Healthcare an der Universität Witten/Herdecke

„DIE ZUKUNFT GEHÖRT ORGANISATIONEN, DIE NETZWERKE ENTSTEHEN LASSEN“



TIM BARTL

Director Strategic Projects & Brand
Advocate, Vogel Communications Group



DER AUFBAU VON PARTNERSCHAFTEN UND NETZWERKEN IST KOMPLEX UND ERFORDERT EINEN LANGEN ATEM. SIE SAGEN, DASS ER FÜR DIE MEISTEN ORGANISATIONEN DENNOCH ÜBERLEBENSKRITISCH IST. WARUM?

Reines Spezialistentum reicht zumindest für große Organisationen nicht mehr aus. Gleichzeitig waren aber die in den vergangenen Jahren oft unternommenen Versuche, Spezialisten zu Generalisten zu verformen, nicht erfolgreich – zumindest gilt das für unsere Branche, die Verlags- und Kommunikationsdienstleistungen. Dazu sind die einzelnen Fragestellungen zu spitz und erfordern einen klaren Fokus. Ich bin deshalb überzeugt: Die Zukunft gehört Organisationen, die in der Lage sind, Netzwerke entstehen zu lassen, in denen eine Vielfalt an Spezialkompetenzen und Wissen zusammenwirken kann. Diese Organisationen fügen Menschen, Ideen, Energien, Märkte und Geschäftsmodelle zusammen, verweben die vielen Beziehungsfäden zu einem belastbaren Netz und schaffen Räume, in denen Verbindungen entstehen und wachsen können.

WELCHE KONKRETE ERFAHRUNGEN HABEN SIE BEI VOGEL GEMACHT?

Eine solche Unternehmensorganisation zu bauen, das ist genau die Mission, die wir in der Vogel Communications Group auf dem Weg von einem Fachzeitschriftenverlag zu einer Kommunikationsgruppe gehen. Das ist ein tiefgreifender Transformationsprozess, der auf Vertrauen und

Sinnstiftung basiert und den wir bewusst als Gemeinschaft führen. Dabei bringen wir den Kern unseres redaktionellen Selbstverständnisses – Relevanz, Qualität, Verantwortung – in neue Geschäftsmodelle ein. Diese Entwicklung folgt einer Vision, die CEO Matthias Bauer bereits 2017 formuliert und angestoßen hat: Sie beschreibt den bewussten Wandel vom klassischen Fachverlag hin zur Vogel Communications Group als vernetzter Kommunikations- und Lösungsplattform. Getragen und weiterentwickelt wird dieser Anspruch auch durch die Vogel Stiftung mit Dr. Gunther Schunk als Vorstand.

GREIFT DIESES NETZWERK AUCH ÜBER DIE GRENZEN DER EIGENEN ORGANISATION HINAUS? WO LIEGEN DIE HERAUSFORDERUNGEN, DIESE OFFENHEIT ZU ERMÖGLICHEN?

Brücken und Netzwerke werden schnell zu Euphemismen, wenn man sich lediglich in der eigenen Sphäre bewegt. Hinzu kommt: Beziehungen müssen erst aufgebaut und gepflegt werden, bevor sie genutzt werden können. Für uns als Unternehmen, auch für mich persönlich, ist es absolut entscheidend, die Organisation mit dem Umfeld, mit unseren Partnern zu verbinden und die Grenzen durchlässig zu machen. Wir brauchen den Dialog, das Wissen und das ehrliche Feedback unserer Netzwerkpartner. Dann gewinnen alle Beteiligten.

WIE KANN DAS ZWISCHEN ZWEI PARTNERN KONKRET FUNKTIONIEREN? WAS IST ZU BEACHTEN?

Die synergetische Zusammenarbeit, ob zwischen zwei Unternehmensbereichen oder mit externen Partnern, ist natürlich an eine Vielzahl von Voraussetzungen gebunden. Zum einen kann man Beziehungen erst nutzen, wenn sie vorher gepflegt wurden. Das gilt auf individueller genauso wie auf organisationaler Ebene. In Beziehungen muss man investieren. Das funktioniert nicht mit rein transaktionalen Ansätzen und kurzfristiger Perspektive, sondern erfordert Geduld, Zuversicht, Wertschätzung und Offenheit. Zum anderen sind Netzwerke auf Vertrauen angewiesen. Der Begriff „Trust“ wird heute sehr inflationär gebraucht. Nur wird man nicht zum Trusted Partner oder Advisor, weil man sich für integer hält, seinen Job gut macht oder den Begriff in der Unternehmenspräsentation fixiert. Vertrauen

hat sehr viel mit Risiko zu tun. Dort, wo keine Risiken existieren, braucht es kein Vertrauen. Wenn Menschen synergetisch zusammenarbeiten, ist es unabdingbar, sich nach bestem Wissen gläsern zu machen und Informationen und Ideen zu teilen. Das ist immer ein Risiko. Aber anders kommt man nicht zu wirklich guten, zukunftsweisenden Lösungen und anders kann man Vertrauen auch nicht glaubhaft vermitteln.

WAS STIFTET IN ORGANISATIONEN, DIE SICH STARK ÜBER IHRE NETZWERKE DEFINIEREN, ORDNUNG? WAS SORGT DAFÜR, DASS STRUKTUREN UND HANDLUNGSFÄHIGKEIT NICHT DURCH EIN ÜBERMASS AN VIELFALT IMPLODIEREN?

Eine Vision und ein klares Ziel sind entscheidend, um sich nicht in Details zu verzetteln und die gemeinsame Richtung nicht aus dem Blick zu verlieren. Nur muss man aufpassen, dieses Ziel nicht starr, überdetailliert und endgültig als einen in Stein gemeißelten Endpunkt zu definieren. In einer dynamischen Welt ist es sinnvoll, Ziele grundsätzlich als Zwischenziele zu begreifen, die sich auch verändern können, wenn die Rahmenbedingungen sich verändern – oder auch man selbst. Ein Unternehmen, das sich über Verbindungen von Ideen und Kompetenzen definiert, muss in der Lage sein, Vielfalt auszuhalten. Es ist sogar auf die Fähigkeit angewiesen, verschiedene interne und externe Herangehensweisen, Perspektiven und Strategien fruchtbar zu machen und auf das gleiche Ziel auszurichten. Über dieses Ziel sollten bei allen Beteiligten Klarheit und Konsens bestehen, sonst ist keine Bewegung möglich und die Zentrifugalkräfte gewinnen Oberhand. Aber die Wege auf dieses Ziel hin sollten offen sein.

In unserer Organisation haben Subkulturen, die sich um bestimmte Kompetenzen, Geschäftsmodelle und Kunden bilden, ihre Daseinsberechtigung. Diese spezifischen kulturellen Muster erlauben uns, als schnelle und bewegliche Flottille zu navigieren, anstatt als schwerer Tanker der einmal gesetzten Trajektorie zu folgen, selbst wenn sie frontal durch einen Eisberg führt. Die Kunst liegt darin, sich nicht im Klein-Klein partikularer Wünsche und Interessen zu verzetteln, denn das würde der Gesamtstruktur die Schlagkraft und Geschwindigkeit nehmen. Doch zugleich braucht es eine Unternehmensstruktur, die sowohl Sicherheit bietet als auch unternehmerisches Denken, Initiativen und Offenheit für eine permanente Weiterentwicklung fördert.



„VERANTWORTUNG VERLAGERT SICH TIEFER IN DIE ORGANISATION“

BAS KOETSIER



**PROZESSINDUSTRIEN SIND STARK VON
REGULATORISCHEN UND STRUKTURELLEN
RAHMEN ABHÄNGIG. WIE KANN UND MUSS
SICH DIE ORGANISATION VOR DIESEM
HINTERGRUND WEITERENTWICKELN?**

Die Herausforderung für Organisationen in der Prozessindustrie besteht darin, Stabilität, Zuverlässigkeit und Sicherheit mit Flexibilität und Dynamik zu verbinden. Man hat im Grunde zwei Betriebsmodelle, die es auszubalancieren gilt. Sicherheit, Qualität und Integrität sind nicht verhandelbar. Gleichzeitig müssen die Unternehmen in der Lage sein, zu experimentieren, Innovationen zu entwickeln, sich mit einer komplexen und kaum prognostizierbaren Welt auseinanderzusetzen. Diese doppelte Natur beeinflusst die Entscheidungsprozesse. Alles, was mit den zu bedienenden Linien zusammenhängt, mit Sicherheitsfragen oder auch mit sehr langfristigen und großen CapEx-Entscheidungen wird sich nicht wesentlich verändern.

Aber jenseits dieses Bereichs sind feste Routinen und die Umsetzung von Fünfjahresplänen kein gangbarer Weg. Stattdessen sollten Strategien eher als Fortschrittsprogramme verstanden werden und deutlich adaptiver und selektiver gestaltet sein. Um sich in einer turbulenten Welt zu behaupten und stark zu bleiben, müssen sich Organisationen auf das konzentrieren, was ihre Mission direkt unterstützt. Wir haben immer wettbewerbsintensivere Märkte und große Themen wie Digitalisierung, Dekarbonisierung oder den demografischen Wandel – das alles erfordert hohe Investitionen und organisatorische Kapazitäten, die nicht zeitgleich voll in Anschlag gebracht werden können. Sicherheit und Effizienz bei den Fundamenten des Betriebsmodells, verbunden mit Adaptions- und Selektionsfähigkeit und Kundennähe sind die Voraussetzungen für Produktivität und Innovationsfähigkeit. Wenn wir es schaffen, diese Faktoren zu kombinieren, hat die Prozessindustrie in Europa gute Zukunftsaussichten.

WIE KANN MAN SICH DIE KOEXISTENZ DIESER BEIDEN BETRIEBSMODELLE IN DER PRAXIS VORSTELLEN?

Die Organisationsstrukturen in der Prozessindustrie orientieren sich weiterhin an bestimmten Fixpunkten wie Produktion, Wartung, Sicherheit, Umwelt- und Arbeitsschutz. Sie sind die „License to Operate“ in der Prozessindustrie. Innerhalb dieses Rahmens sind jedoch Veränderungen möglich, was sich gerade in den Kommunikations- und Führungsprinzipien bemerkbar macht. Diese sind nicht mehr starr und top-down gestaltet. Stattdessen wird die Verantwortung Schritt für Schritt tiefer in die Organisation verlagert. Gleichzeitig sind die Funktionen intern und extern immer stärker miteinander vernetzt, nicht zuletzt durch neue digitale Möglichkeiten. Das betrifft die Wertschöpfungskette ebenso wie den gesamten Operations-Bereich, das Innovationsmanagement und den Marktzugang. Diese Vernetzung eröffnet neue Potenziale, bringt aber auch einen Zuwachs an Komplexität mit sich, der aktiv gemanagt werden muss. Die Entscheidungsfindung in Bezug auf Befehls- und Kontrollstrukturen muss schnell und dort, wo es möglich ist, dezentral erfolgen, um diesem zunehmend dynamischen Netzwerk gerecht zu werden. Die Organisation muss sich von einer Maschine zu einem lebendigeren System entwickeln. Aus meiner Sicht spielt dabei die Lernagilität eine absolut zentrale Rolle. Transformation geschieht nicht über Nacht, sondern durch stetiges Lernen, kleine Erfolge, schnelle Feedback-Schleifen.

WELCHE ROLLE SPIELEN BEI DIESEM WANDEL KULTURELLE UND DEMOGRAFISCHE FAKTOREN?

Das sind entscheidende Faktoren. Die Belegschaft verändert sich, nicht nur durch den demografischen Wandel, sondern auch, weil Menschen nicht mehr 20 oder 30 Jahre lang an einem Ort arbeiten und ihr Wissen in der Organisation halten. Es ist wichtig, junge Menschen anzuziehen, sie mit viel Autonomie auszustatten und sie zu befähigen, schnell entscheidungskompetent zu werden. Wir müssen sicherstellen, dass die Menschen in der Lage sind, kontinuierlich zu lernen, auch ganz neue Fertigkeiten zu entwickeln, etwa in der Zusammenarbeit mit Robotern und intelligenten Systemen. Wissen sollte deshalb nicht mehr nur in den Köpfen stecken, sondern Teil des Systems und des Prozesses sein. Das erfordert eine entsprechende Kultur. Menschen lassen sich auf Veränderungen ein, wenn sie die Zuversicht haben, ihrer Aufgabe gewachsen zu sein, und das Engagement und

das Vertrauen der Führungsmannschaft spüren. Das Change Management muss diesen Faktoren Rechnung tragen und die spezifische Kultur berücksichtigen, die den Rahmen für die Transformation bildet.

WIE WIRKEN SICH DIESE VERÄNDERUNGEN AUF IHRE EIGENE ARBEIT ALS BERATER AUS?

Als ich vor 20 Jahren zu EFESO kam, waren vor allem fachliche und methodische Fähigkeiten entscheidend, um Unternehmen im Hinblick auf operative Exzellenz voranzubringen. Die Frage stellt sich heute – mit wachsendem Reifegrad der Unternehmen – sehr viel direkter: Wie können greifbare Werte geschaffen und sehr schnell gezielte Veränderungen erreicht werden? Die Wahl der Waffen ist dabei neben-sächlich: Berater brauchen zum einen starke analytische Fähigkeiten, Datenaffinität und Souveränität im Umgang mit KI-Modellen. Zum anderen müssen sie psychologische Kenntnisse und Kompetenzen mitbringen, um kulturelle Dynamiken und menschliche Verhaltensweisen zu verstehen und Veränderungen nachhaltig zu machen. Das zeichnet heute unser Team aus. Ich arbeite unglaublich gern mit diesen Menschen zusammen – und lerne dabei sehr viel.



BAS KOETSIER

Managing Director Niederlande,
EFESO Management Consultants



IMPRESSUM

V. i. S. d. P.: Anna Reitinger
EFESO Management Consultants
Infanteriestraße 11
80797 München
Deutschland
+49 (0)89 121590-0
kontakt.dach@efeso.com
Managing Directors: Sebastian Diers, Florian Roth

GRAFIK - / BILDRECHTE

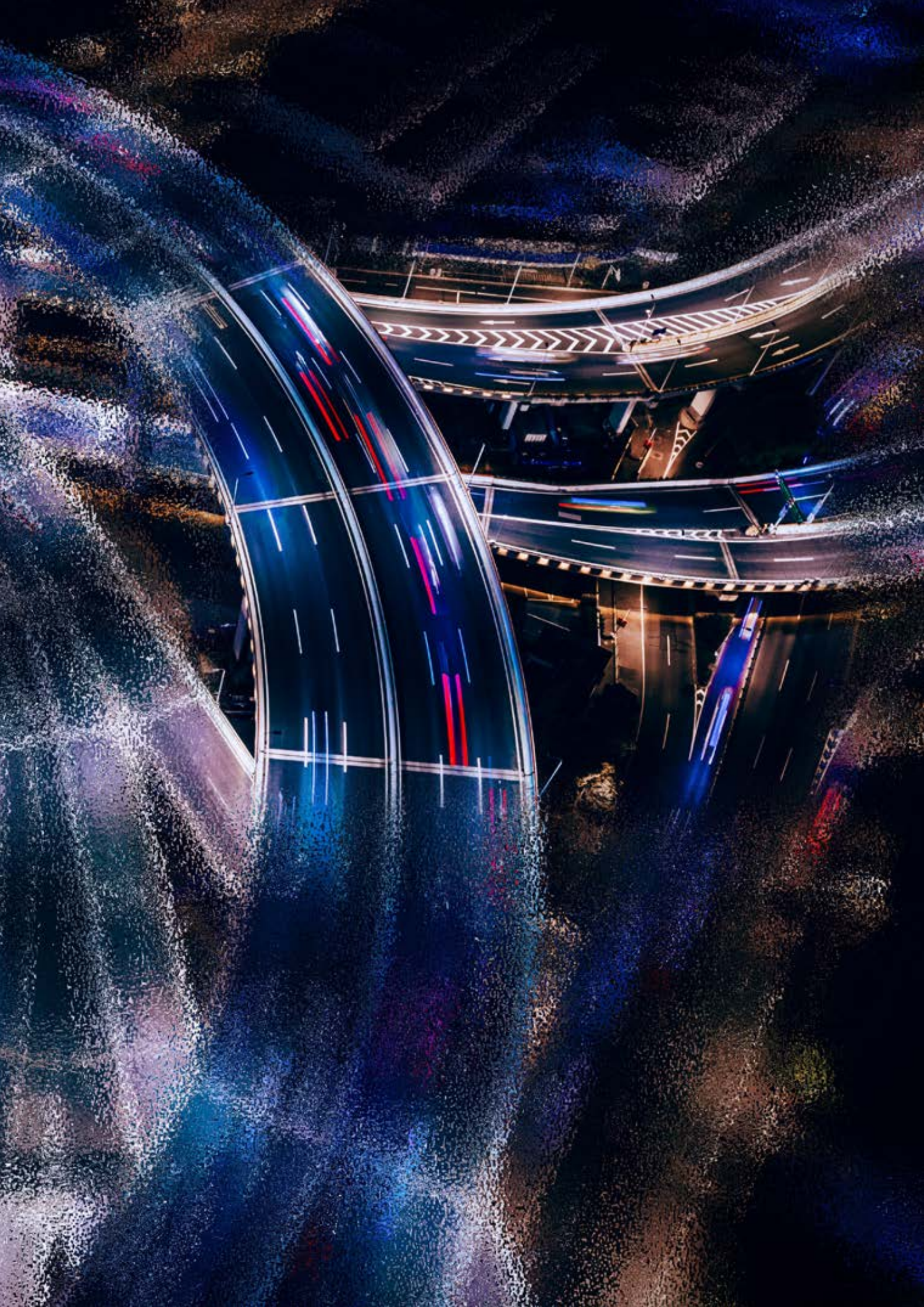
Soweit nicht anders vermerkt, liegen die Bildrechte bei den EFESO Management Consultants und den einzelnen Autoren, iStock und Pexels. Ergänzend wurden eigene Inhalte durch den Einsatz von KI-Bildgeneratoren (Krea und Flow) erstellt.

GESTALTUNG

Pixelschickeria GmbH & Co. KG

REDAKTION

WYZE Communications GmbH



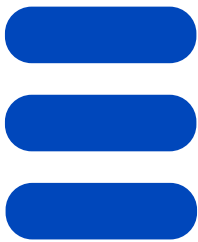
EFESO MANAGEMENT CONSULTANTS DIE FÜHRENDE INTERNATIONALE OPERATIONS-BERATUNG

EFESO Management Consultants ist mit rund 1.000 Mitarbeitenden an 35 Standorten weltweit die führende internationale Operations-Beratung und Transformationspartner für die produzierende Industrie. Gemeinsam mit unseren Kunden setzen wir Standards für Performance, Resilienz und Produktivität und ermöglichen eine signifikante Wertsteigerung in der gesamten Wertschöpfungskette.

Um diese Ziele zu erreichen, denken wir Produkte end-to-end von der Idee bis zur Industrialisierung, erstellen und realisieren ganzheitliche Smart Factory-Konzepte, adaptive Supply Chains sowie neue Betriebs- und Organisationsmodelle. Bei der Gestaltung und Etablierung operativer Prozesse stehen für uns Effizienz, Kostenoptimierung und Kundenorientierung im Vordergrund. In all diesen Bereichen erschließen wir die Potenziale der industriellen Digitalisierung.

Die Nachhaltigkeit dieser Veränderungen sichern wir durch Qualifizierungsprogramme und Führungskräfteentwicklung ab. Darüber hinaus unterhalten wir zahlreiche strategische Partnerschaften zu taktgebenden Technologieunternehmen und hochspezialisierten Experten, um für unsere Kunden den Zugang zu Top-Know-how in relevanten Bereichen zu ermöglichen.

Die Arbeit von EFESO wird regelmäßig für ihre Ergebnisqualität, Effizienz und den Innovationsgrad ausgezeichnet und erreicht Spitzenplatzierungen in bedeutenden Branchen-Rankings. Seit 2013 prämiiert EFESO die besten Praxislösungen der industriellen Digitalisierung mit dem INDUSTRIE 4.0 AWARD, der zu den renommiertesten internationalen Industriepreisen zählt.



www.efeso.com/de