

# Die „stagile“ Organisation

*Michael Fuhrmann / Stefanie Beck*

Zahlreiche Unternehmen sehen sich zunehmend mit widersprüchlichen Herausforderungen konfrontiert. Einerseits müssen sie effizient sein, andererseits gilt es für sie, sich in manchen Teilen agil und innovativ aufzustellen. Der organisationale Rahmen des dualen Betriebssystems verspricht für diesen Spagat eine Lösung und verbindet die Stärken zweier sehr unterschiedlicher Systeme.

**I**n der VUCA-Welt sind Organisationen jederzeit in Gefahr, von disruptiven Attacken vom Markt gefegt zu werden. Bisherige Erfolgsrezepte funktionieren häufig nicht mehr und werden abgelöst. Die bisherigen Big Player sind oft zu starr, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können.

Die meisten Unternehmen haben allerdings sehr gut verstanden, dass sie etwas ändern müssen, um auch zukünftig erfolgreich zu bleiben. Vieles wird auch schon versucht, um eine agile Organisation zu schaffen. Jedoch reichen reine Methodenschulungen hierfür nicht aus. Im ersten Moment geben diese zwar ein gutes Gefühl, da man irgendetwas tut, ohne die gesamte Unternehmenskultur ändern zu müssen. Jedoch tragen sie in der Regel wenig zur Veränderungsgeschwindigkeit und -fähigkeit der Organisation bei.

## Effizienzsteigerungen und Innovationskraft

Mit dem Modell des dualen Betriebssystems gibt es die Chance, gleichzeitig zwei unterschiedliche „ways of working“ zu nutzen, ohne das „new“ gegen das „old“ auszuspielen, sondern die Stärken beider Systeme zu nutzen und zu verbinden.

Aus unserer Sicht ist diese parallele Organisationslösung aktueller denn je. Start-ups wünschen sich nach der Startphase klare Prozessschritte, um ihre Produkte und Dienstleistungen effizient an den Markt zu bringen und wollen gleichzeitig ihre Agilität beibehalten. Konzerne mit klassischen

hierarchischen Strukturen wünschen sich mehr Agilität, ohne auf die Effizienz ihrer Standardprozesse verzichten zu wollen. Je komplexer und gleichzeitig standardisierter eine Organisation wird, desto eher wird sie beide Systeme benötigen.

Mit dualen Betriebssystemen schaffen wir dafür einen organisationalen Rahmen. Dieser erlaubt es, sowohl Standard-Mengen-Prozesse effizient zu steuern als auch parallel ein System zu integrieren, das kundenindividuelle, innovative Lösungen entwickelt, testet und eigenverantwortlich umsetzt. Wir nutzen dabei das existierende Know-how aller Mitarbeitenden aus beiden Systemen, die Veränderungswünsche und -ideen haben und befähigen sie und ihre Organisation zur Umsetzung.

Grundsätzlich macht das duale Betriebssystem dann Sinn, wenn in einem Unternehmen sowohl Effizienzsteigerungen als auch schnellere Reaktionen auf veränderte Rahmenbedingungen sowie eine Stärkung der Innovationskraft benötigt werden.

Das hierarchisch-funktionale System wird für die Schaffung hocheffizienter und regulierter Prozesse genutzt, um eine kosteneffiziente Standardisierung zu ermöglichen. Je höher die Veränderungsgeschwindigkeit und je individueller die Lösungen sein müssen, desto besser eignen sich dafür agile Frameworks.

## Adaptionsintelligenz ist nötig

Und hier beginnt die gestalterische Arbeit. Denn natürlich sollten die beiden unterschiedlichen Systeme

me nicht einfach autark und getrennt voneinander betrieben werden. Unterschiedlichkeit erzeugt ja bekanntlich bereits Stress und Konflikte aus sich heraus. Lässt man unterschiedliche Betriebssysteme nebeneinander herlaufen, entwickeln sie sich zwangsläufig gegeneinander entlang der bekannten Konfliktlinien: alt gegen neu oder langsam gegen schnell. Das übt nicht nur zusätzlichen Druck auf die Mitarbeitenden aus, sondern lässt vor allem das hohe Ergänzungs-Potenzial ungenutzt.

Bimodalität, mit der das duale Betriebssystem oft verwechselt wird, ist daher das falsche Konzept. Es geht nicht darum, den „blauen“ (klassischen) und den „roten“ (agilen) Teil der Organisation in unterschiedlichen Geschwindigkeiten getrennt nebeneinander laufen zu lassen. Dabei fühlen sich die Mitarbeiter im „blauen“ Teil regelmäßig abgewertet. Häufig gehen die Menschen davon aus, dass die blaue Welt stehen bleibt. Das stimmt jedoch nicht. **Es geht darum, möglichst viele Mitarbeiter darin zu befähigen, in beiden Systemen einen Beitrag zu leisten.** Die Fähigkeit, je nach Anforderungen die dazu passenden Arbeitsformen zu nutzen, ist die hierfür erfolgskritische Adaptionsintelligenz. Die Grundvoraussetzungen dafür sind:

- Klare Regeln, für welche Anforderungen das klassische Betriebssystem einerseits und das agile System andererseits jeweils besser geeignet ist.
- Ein Leadership-Verständnis, das das große Ganze gestaltet und sich innerhalb und zwischen den Betriebssystemen in den Dienst aller Beteiligten stellt.
- Die Bereitschaft und die Fähigkeit, nach den Regeln des jeweiligen Systems zu arbeiten und dabei gleichzeitig die Regeln des Gesamtsystems zu beachten.
- Die Bereitschaft und die Fähigkeit, die Unterschiedlichkeiten der Systeme als Ergänzungspotenziale zu nutzen.

Daher achten wir in unseren Projekten darauf, dass beide Systeme intensiv miteinander interagieren und sich gegenseitig befruchten. Schließlich leben auch klassische Strukturen von (in der Regel kontinuierlichen) Verbesserungen und agile Systeme sind strukturiert und lieben Klarheit,

wodurch sie Komplexität reduzieren. Beide Systeme können voneinander lernen, profitieren und aufeinander einzahlen.

### Agil zwischen den Systemen

Vor allem aber nutzen unsere Kunden mit einem dualen Betriebssystem die Ressourcen zwischen beiden Systemen höchst flexibel. Viele Mitarbeitende arbeiten sowohl in der Linie oder zwischen den Linien ihrer Matrix als auch in agilen Einheiten. Viele Fachleute werden in beiden Systemen benötigt und sie können sich oft nicht einfach auf ein System reduzieren. **Sie müssen lernen zu erkennen, wann sie wo am wertvollsten sind und sich agil in und zwischen den Systemen bewegen.**

 ERLÄUTERUNG

### Das duale Betriebssystem

*Im dualen Betriebssystem verbinden wir klassische hierarchische Strukturen mit agilen Systemen. Die beiden Systeme sind im ständigen Austausch und befruchten sich gegenseitig. Die folgende Gegenüberstellung zeigt die Hauptmerkmale der beiden Systeme:*

Klassische Struktur	Agile Netzwerkstruktur
Hierarchisch organisiert	Netzwerkartig organisiert
Dezidierte Ressourcensteuerung	Selbstorganisierte Teams
Standardisierung und Regeltreue	Individualität und Kundenorientierung
Geringe Veränderungsgeschwindigkeit	Hohe Veränderungsgeschwindigkeit
Hohe Sicherheit und Qualität	Hohe VUCA-Fähigkeit
Fehler möglichst vermeiden (Null-Fehler-Kultur)	Irrtümer möglichst früh erkennen und nutzen (fail fast)
Delegation	Selbstermächtigung und Empowerment
Führungsarbeit in der Regel in einer Hand	Geteilte Führungsarbeit

Konkret muss ein Fertigungsingenieur in der klassischen Produktion dafür sorgen, dass die Abläufe reibungslos funktionieren. Sein Know-how ist andererseits aber auch sehr gefragt, wenn es um die Entwicklung ganz neuer Produktionssysteme geht, die den geänderten Kundenanforderungen in Zukunft besser gerecht werden können. Diese werden in einem agilen Framework – zum Beispiel mit Hilfe von agilen Netzwerken, Design Thinking, OKR oder Scrum – entwickelt und umgesetzt. Hier ist der Ingenieur oder die Ingenieurin Teil eines agilen Systems und kann für einen definierten Zeitraum vollständig oder zu einem wesentlichen Anteil der Arbeitszeit mitwirken. Die üblichen Linienaufgaben werden derweil von anderen übernommen. Die gewonnenen agilen Erfahrungen können dann für das klassische Tagesgeschäft genutzt werden.

### Unterschiedliche Rollen der Führung

Damit ein duales Betriebssystem nicht zu starren Fronten verkommt, sondern sich fluide entfalten kann, braucht es eine integrative Vorgehensweise. Diese benötigt eine abgestimmte Führungskoalition, die sich gemeinsam für das duale System verantwortlich fühlt.

Die Führungsverantwortung nimmt in beiden Systemen sehr unterschiedliche Formen an. In der klassischen Welt wird die Führung meist durch jeweils eine verantwortliche Person ausgeübt. In der agilen Welt wird hingegen die klassische Führungskraft mehr und mehr abgeschafft. Ein Teil der Führungsverantwortung wird durch den Product Owner geleistet, der sich im Sinne des Kunden um

die Inhalte kümmert. Ein agiler Master oder Coach kümmert sich um die weichen Faktoren, wie Zusammenhalt, Kollaboration, Konfliktlösung und Teamentwicklung. Die eigentliche Umsetzungsverantwortung liegt mehr und mehr komplett in der Hand der selbstorganisierten Teams. Diese müssen daher auch die dafür notwendigen Fähigkeiten mitbringen und dahingehend gefördert werden, beispielsweise durch Empowerment. **Damit diese unterschiedlichen Rollen und Funktionen optimal miteinander interagieren können, ist ein gemeinsames Verständnis erforderlich. Und das muss auf einer gemeinsamen Identität basieren, das beide Betriebssysteme miteinander vereint.**

### Notwendigkeit der ständigen Synchronisation

Voraussetzung dafür ist eine mehrdimensional (horizontal wie vertikal übergreifend) abgestimmte Leader-Organisation, die hinter der Idee eines dualen Betriebssystems steht und zeitliche wie inhaltliche Ressourcen dafür teilt. Daher ist eine Zusammenarbeit im Sinne des Ganzen, ein transparenter Austausch und der Wille zur ständigen Synchronisation notwendig, um eine „stagile“ (gleichzeitig stabile und wandlungsfähige) Organisation zu schaffen. Im dualen Betriebssystem werden die Mitarbeitenden in ihrer Selbstverantwortung und Innovationskraft gestärkt. Darin liegt die eigentliche Kraft dieser Integration.

Die Leadership-Effektivität steigt mit dem Grad der Vernetztheit, der Transparenz und Veränderungsfähigkeit. Diese Leader-Effektivität schafft es, duale Betriebssysteme zu kreieren, die das Potenzial der Mitarbeitenden nutzt. **c!**

#### Dr. Michael Fuhrmann

*ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Fuhrmann Leadership in Karlsruhe. Er unterstützt Führungsorganisationen dabei, jederzeit veränderungsfähig zu sein und die organisationale Transformationsgeschwindigkeit zu erhöhen.*



#### Stefanie Beck

*ist Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Fuhrmann Leadership in Karlsruhe und OKR-Master. Ihre Beratungsschwerpunkte sind die Einführung von dualen Betriebssystemen und die Unterstützung von Start-ups bei der Optimierung organisationaler Abläufe*

