OrganisationsEntwicklung
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Wagnis Dialog

Wo Veränderung entsteht

Utopie Dialog
Hin zu einem organisationalen Dialogverständnis

Die Konversation verändern
Was bedeutet Dialogische Organisationsentwicklung?

Nuancen erkennen
Die tieferen Schichten in Konflikten und Verhandlungen

Führungs Erwachen
Mitfühlender Dialog mit sich selbst und anderen

Die Praxis der Beratung
Treibende Kräfte in Beratungsprozessen

1
24

www.zoe-online.org | zoe@handelsblattgroup.com

Dieses Dokument ist lizenziert für Fachhochschule Salzburg GmbH, ux42952A.
Alle Rechte vorbehalten. © OrganisationsEntwicklung. Download vom 02.02.2024 10:46 von www.wiso-net.de.

Komplexe oder komplizierte Aufgabe?

Unterschiedliche Anforderungen an das Organisieren in Unternehmen

Prof. Dr. Herbert Gölzner, Professor und Fachbereichsleiter für People & Organization Development, Fachhochschule Salzburg und Berater für agile & digitale Unternehmensentwicklung sowie agiles & digitales HR Management
herbert.goelzner@fh-salzburg.ac.at

Alexandra Holzapfel, BA, MA, Specialist im Bereich Corporate Compensation & Benefits sowie Junior im Bereich Corporate Job Evaluation & Organizational Design in der Lenzing AG
a.holzapfel@lenzing.com

Für Unternehmen wird es in einer hochdynamischen Welt nicht nur komplizierter, sondern auch komplexer, ihrem ureigenen Zweck gerecht zu werden – nämlich Produkte und Dienstleistungen mit einem vorteilhaften Verhältnis von Nutzen und Kosten herzustellen. Komplexität und Kompliziertheit werden umgangssprachlich häufig synonym verwendet. Um entsprechende organisatorische Entscheidungen treffen zu können, ist es jedoch wichtig, diese beiden Begriffe zu differenzieren.

«Complex» beinhaltet das lateinische Wort «plex», dessen Bedeutung mit «winken, flattern» erklärt werden kann. In «Complicated» steckt das Wort «plic», «auseinander falten». Ein kompliziertes System kann, wenn genügend Zeit vorhanden ist, solange auseinandergefaltet werden, bis die genaue Funktionsweise eindeutig nachvollzogen werden kann. Diese Eigenschaft macht komplizierte Aufgaben kontrollierbar, das bedeutet abbild- und simulierbar, optimierbar und zumeist vorhersagbar. Dieser Logik folgend ist ein Puzzle mit 1.000 Teilen kompliziert, ein Kindergeburtstag mit all seinen unvorhersehbaren Ereignissen hingegen komplex.

Die Systemtheorie betrachtet Komplexität als die Anzahl möglicher Zustände, die ein System mit seinen vorhandenen Subsystemen und Wechselbeziehungen einnehmen kann. Da diese Zustände weder vollständig vorhersehbar noch kontrollierbar sind, fordert Komplexität ein experimentelles, risikobereites, kreatives, schnelles und abweichendes Denken und Handeln. Agile Arbeitsweisen und Organisationsmodelle vereinen diese Eigenschaften.

Anders bei komplizierten Sachverhalten: Hier können durch Systematisierung, Standardisierung, Automatisierung und Digitalisierung ein geringes Risiko und eine hohe Effizienz erreicht werden. Die Bewältigung dieses Spannungsfeldes, Unternehmen einerseits agil und andererseits effizient zu organisieren, wird in Zukunft eine erfolgsentscheidende Aufgabe sein.

Welche Unternehmensbereiche sinnvoll agil und welche effizient organisieren?

In einer wissenschaftlichen Studie an der FH Salzburg wurde dieser Frage mittels einer Literaturanalyse nachgegangen. Anschließend führten wir zehn teilstrukturierte Interviews mit Experten*innen, die anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet wurden. Als Experten*innen standen Personen aus agilen Netzwerken wie beispielsweise Heike Heeg, Carsten Holtmann oder Manfred Brandstätter zur Verfügung. Darüber hinaus wurden agile Experten*innen namhafter Unternehmen wie z. B. Stefan Kammerhofer (ÖBB), Thomas Gröhlich (Stadtwerke Pfaffenberg) oder Sandra Brandstätter (Energie AG) befragt.

Auf Basis der Studienergebnisse sind wir zu dem Schluss gekommen, dass es wesentlich ist, Unternehmensbereiche grundlegend entweder agil oder effizient zu organisieren. Sind Anpassungsfähigkeit, die Möglichkeit zum Experimentieren, Risikobereitschaft, Kreativität, Geschwindigkeit und Innovation für uns zentral? Oder stehen für uns die Effizienz und damit Systematisierung, Standardisierung, Automatisierung, Digitalisierung und Sicherheit im Vordergrund? Dementsprechend ist es empfehlenswert, Unternehmensbereiche grundsätzlich agil oder effizient auszurichten, wenngleich diese Grundsatzentscheidung nicht als Ausschlusskriterium für die jeweils andere Organisationsweise zu verstehen ist.

Finanzbereich und Dienstleistung: Buchhaltung, Controlling sowie Dienstleistungsbetriebe wie Bäckereien, Banken, Kundenservices und HR-Bereiche wie Vertragswesen, Sachbearbeitung, Personalverwaltung, Zeitwirtschaft wurden von den Interviewpartner*innen als grundsätzlich komplizierte Bereiche beschrieben. Im Finanzbereich wurden jene Bereiche genannt, die feste Strukturen und Prozesse innehaben und in denen vor allem