

Niels Pfläging

# Organisation für Komplexität

Wie Arbeit wieder lebendig wird –  
und Höchstleistung entsteht

↘  
Aktualisiert & erweitert –  
Jubiläumsausgabe des  
internationalen Bestsellers

Niels Pfläging  
**Organisation für Komplexität**



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

*Mit Illustrationen von Pia Steinmann*

*Aktualisierte und erweiterte Neuauflage*

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:  
[info@m-vg.de](mailto:info@m-vg.de)

Wichtiger Hinweis: Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wurde auf eine genderspezifische Schreibweise sowie auf Mehrfachbezeichnung weitgehend verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

Neuaufgabe 2024

7., aktualisierte und erweiterte Auflage 2024

© 2014 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Wir behalten uns die Nutzung unserer Inhalte für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.

Illustration und Covergestaltung: Pia Steinmann, [www.pia-steinmann.de](http://www.pia-steinmann.de)

Design und Satz: Pia Steinmann, Niels Pfläging

Druck: Florjancic Tisk d.o.o., Slowenien

Printed in the EU

ISBN Print 978-3-86881-981-6

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-680-0



Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

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

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

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

**Kurt Lewin**



# Inhalt

<b>Anleitung zur Benutzung dieses Buchs</b>	8
<b>Überall die gleichen Fragen...</b>	9
<b>Kapitel 1.</b> Zur Wirkung von Komplexität auf Arbeit und Organisation	10
<b>Kapitel 2.</b> Menschen in Arbeit – die geheimnisvolle Zutat	22
<b>Kapitel 3.</b> Selbst-steuernde Teams und die Netzwerkorganisation	38
<b>Kapitel 4.</b> Organisationen als Systeme: Design für Komplexität	48
<b>Kapitel 5.</b> Komplexitätsrobuste Zellstrukturen für alle: So wird's gemacht	64
<b>Kapitel 6.</b> Führung in Komplexität: Was bleibt – und was es braucht	82
<b>Kapitel 7.</b> Stecken bleiben oder transformieren: Zeit für einen Entwicklungssprung	100
<b>Bonuskapitel:</b> „Management ist Quacksalberei.“ Ein Gespräch	118
<b>Literaturempfehlungen/Online-Ressourcen</b>	136
<b>Über den Autor/Über dieses Buch</b>	138

# Anleitung zur Benutzung dieses Buchs

Dieses Buch ist vielseitig lesbar.

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

**Als Inspirationsbuch.** Du findest hier Ideen und Anregungen zur Veränderung Deiner Organisation. Deiner Führungsarbeit. Deines Teams. Deiner Kundenorganisationen.

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

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

**Lerne, *am* System zu arbeiten,  
statt nur *im* System und an Symptomen.**



# Überall die gleichen Fragen...

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

**Es sind Fragen wie diese:**

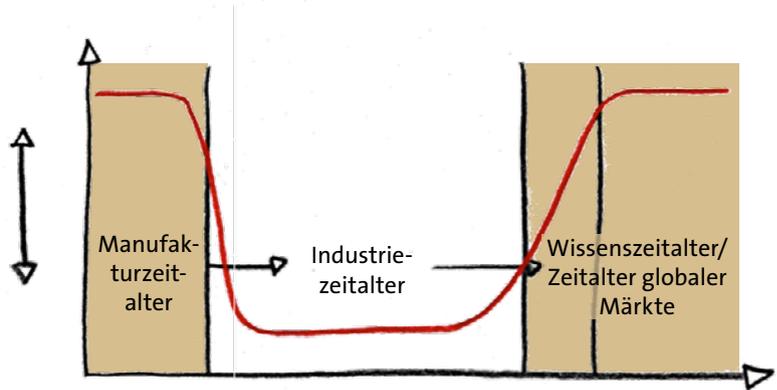
- Wie können wir als Unternehmen wachsen, ohne dass die Bürokratie die Oberhand gewinnt?
- Wie kann meine Organisation mit wachsender Komplexität umgehen?
- Wie kann meine Firma sich schneller an wechselnde Rahmenbedingungen anpassen?
- Wie können wir bestehende Grenzen von Leistung, Innovationsfähigkeit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



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

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

Kapitel



# 1

## Zur Wirkung von Komplexität auf Arbeit und Organisation

Oder: Wie Komplexität  
Management den Garaus machte

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

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

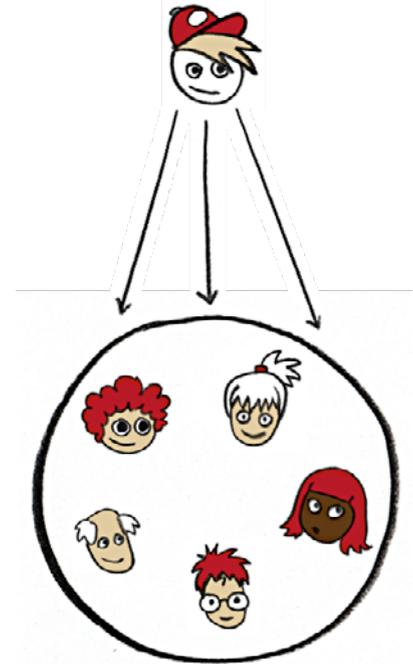
Er begründete damit Management als eine Organisationsmethodik, die dem Effizienzstreben des Industriezeitalters Flügel verleihen sollte. Taylor war ein Visionär: Er versprach in seinem Buch nicht weniger als eine „Revolution“. Und tatsächlich: Die Anwendung seiner Prinzipien und Konzepte sollte einer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

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

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

**Wir nennen tayloristisches Management: Alpha.**

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

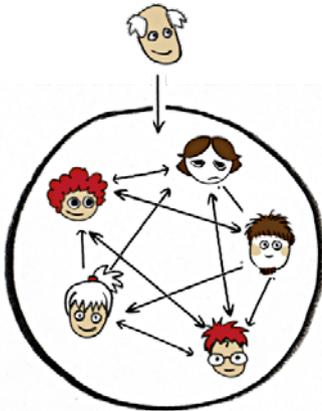


**“Handelnde”/Arbeiter:  
führen aus, gehorchen, befolgen**

# Der Preis der Vereinfachung: Die drei systemimmanenten ‚Lücken‘ von Management

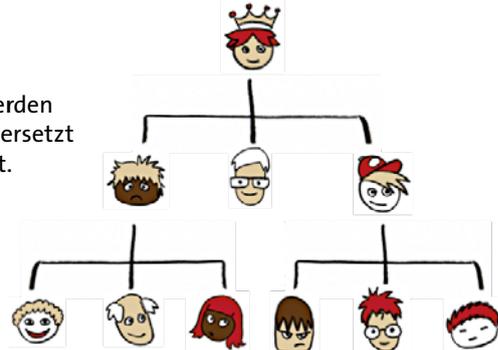
## 1. Die soziale Lücke

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



## 3. Die zeitliche Lücke

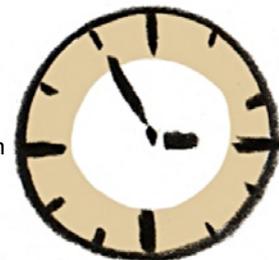
Durch die Trennung zwischen Planung und Ausführung bedarf es fremdgesteuerter Rollen, Strategie, Zielen, Prognose und Planung.



## 2. Die funktionale Lücke

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

9 Uhr:  
denken



15 Uhr:  
handeln

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