

Aufbau einer agilen Organisation

Ein Überblick über die Management-Philosophie von General Stanley McChrystal und Chris Fussell



Vor kurzem habe ich *One Mission: How Leaders Build a Team of Teams* von Chris Fussell gelesen. Dieses Buch dient als hervorragendes Begleitstück zum vorgehenden Buch *Team of Teams: New Rules of Engagement in a Complex World*, geschrieben von McChrystal.

Zusammen beantworten diese Werke die vielleicht drängendste Frage, mit der sich viele Unternehmen heute konfrontiert sehen - **Wie schaffen wir es, effektiv zu managen in einer komplexen, unvorhersehbaren und sich schnell verändernden Welt?**

Die Prinzipien, die McChrystal und Fussell vorstellen, wurden mit Lehren aus den Bereichen Neue Organisationsformen, Integrale Unternehmensentwicklung, New Work und weiteren ergänzt.

In diesem Sinne finden Sie hier eine kurze Zusammenfassung der Werke, ergänzt oder kommentiert mit einigen meiner persönlichen Gedanken und Erfahrungen.

Hintergrund

Als General Stan McChrystal das Kommando über die Koalitionstruppen im Irak übernahm, erkannte er schnell, dass die orthodoxen, streng hierarchischen militärischen Strukturen des 20. Jahrhunderts mit der Realität einer modernen Kriegsführung ziemlich unvereinbar waren.

Abgesehen von ihrer enormen Überlegenheit in Bezug auf Anzahl, Ausrüstung und Ausbildung konnten die US-Streitkräfte nur sehr schlecht mit einem Feind Schritt halten, der moderne Technologien nutzte, um dezentrale Strukturen zu schaffen, die ihm wiederum ermöglichten, sich rasch zu organisieren und zuzuschlagen, nur um sich dann schnell und unvermittelt in der lokalen Bevölkerung aufzulösen.

Um Al Qaida zu besiegen, musste McChrystal die herkömmlichen Weisheiten aufgeben und die bestehende Task Force in eine Einheit verwandeln, die sich mit nicht nur mit vergleichbarer Geschwindigkeit und Effizienz bewegen konnte, sondern die auch den Grössenvorteil weiterhin nutzt.

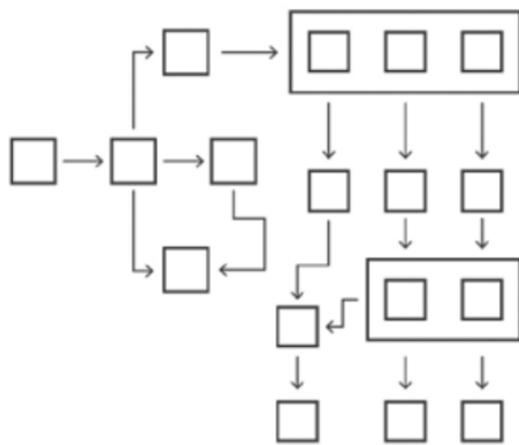
Die Werke *Team of Teams* und *One Mission* bieten einen tiefen Einblick in die von ihm geschaffene flache, funktionsübergreifende Struktur und helfen bei der

Beantwortung von einigen Fragen, mit denen sich viele Geschäftsstrategen seit der Entstehung der ersten digitalen Disruptoren herumgeschlagen haben. Es sind dies Fragen wie:

- 1) Warum funktionieren traditionelle Managementtechniken im Informationszeitalter nicht (mehr)?
- 2) Wie kann man eine grosse Organisation so gestalten, dass sie wie ein kleines Team agiert? und
- 3) Welche Art von Führung ist in einer flachen Organisation notwendig?

Das Problem: Hierarchische Managementsysteme funktionieren im digitalen Zeitalter nicht

Complicated vs. Complex



Complicated systems have multiple components that are joined together in predictable, deterministic ways (e.g. an internal combustion engine)



Complex systems have multiple components that interact in unpredictable ways (e.g. the "break" in a game of pool)

Quelle: Team of Teams by General Stanley McChrystal

Die meisten heutigen Managementsysteme sind aus dem Taylorismus entstanden. Der Taylorismus ist ein wissenschaftlicher Ansatz, der Ende des 19. Jahrhunderts entwickelt wurde und gab im Kern die Antwort auf die zunehmend komplizierten Systeme, die durch Automatisierung und Massenproduktion erzeugt werden.

Tayloristische Systeme verwenden standardisierte Prozesse (z. B. die Montagelinie) und starre Hierarchien, um extrem komplizierte Aufgaben in kleine Teile zu zerlegen, die von einzelnen Mitarbeitern leicht verwaltet werden können.

Während diese Systeme mehr als ein Jahrhundert lang außergewöhnlich gut funktionierten, begannen sie ihren Vorsprung zu verlieren, als die komplizierten Systeme (mehrere Komponenten) des 20. Jahrhunderts den komplexen Systemen (mehreren Interaktionen) des digitalen Zeitalters Platz machten.

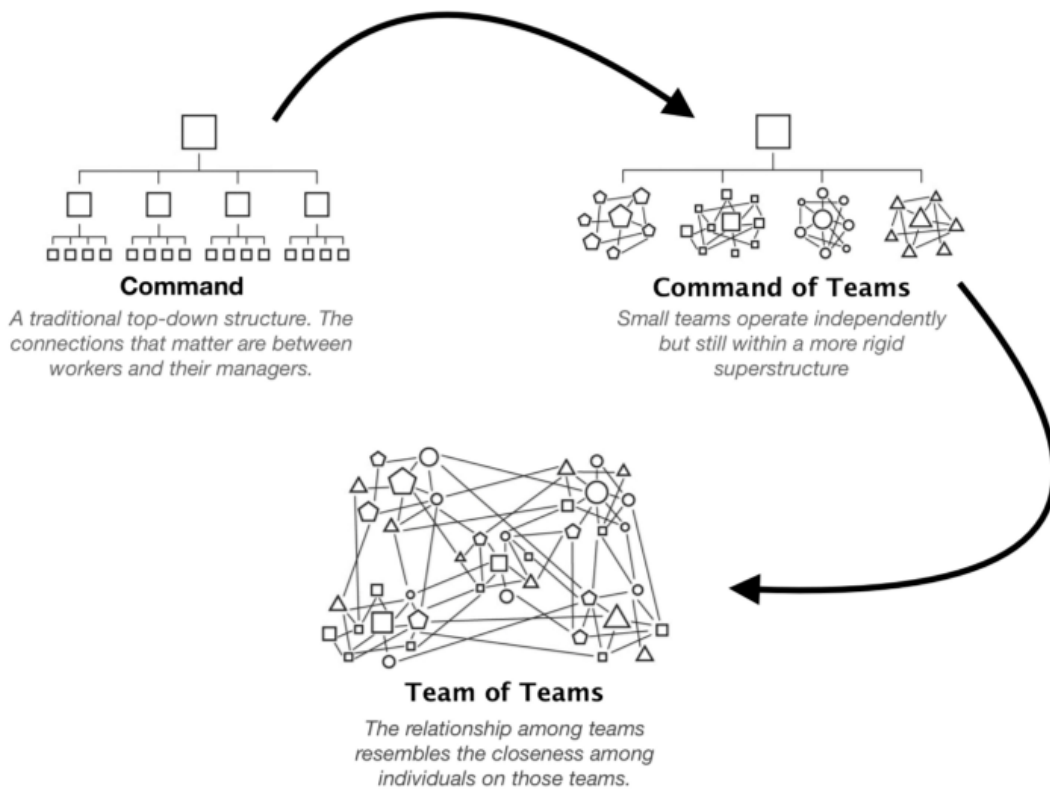
Wie General McChrystal im Irak erkannte, verpuffen die Vorteile von Echtzeitdaten und sofortiger Kommunikation zwischen mehreren Teilnehmern zunehmend in einer Welt, die laufend chaotischer und unberechenbarer wird. **In solchen turbulenten Landschaften werden traditionelle Stärken wie Skalierung und Effizienz ersetzt durch Geschwindigkeit, Agilität und funktionsübergreifende Zusammenarbeit.**

Mit diesem Wissen bewaffnet, stand McChrystal vor einer Reihe von Fragen, mit welchen sich auch die meisten Unternehmen bei einem digitalen Übergang konfrontiert sehen: Wie schaffen Sie Geschwindigkeit und Agilität, während Sie gleichzeitig die Skaleneffekte nutzen? Wie stellen Sie eine effektive Kommunikation zwischen verteilten Teams aus verschiedenen Abteilungen sicher?

Die Lösung: Schaffen Sie flache, funktionsübergreifende Teams

Unter dem Namen "Team von Teams" subsumiert General McChrystal einen Ansatz, mit dem eine flache, funktionsübergreifende Organisation gestaltet wird. Eine solche Organisationsform ist erforderlich, um im heutigen geschäftlichen Umfeld zu überleben.

Im Gegensatz zur tayloristischen Architektur – die Entitäten in strengen horizontalen und vertikalen Hierarchien organisiert – versucht dieses Modell, diese Barrieren abzubauen. Vertikale Silos werden durch distribuierte Entscheidungsfindung beseitigt, horizontale Barrieren werden durch funktionsübergreifende Zusammenarbeit abgebaut und die gesamte Organisation wird ausgerichtet mit einem gemeinsamen Verständnis von Vertrauen und Zweck.



Quelle: Team of Teams by General Stanley McChrystal

In ihrem Kern ist die «Team von Teams»-Struktur adaptierbar, modular und skalierbar. Sie nutzt zudem vorhandene Technologien, um die Agilität und den Zusammenhalt eines kleinen Teams mit den Ressourcen einer riesigen Organisation zu verbinden.

Warum viele funktionsübergreifende Teams scheitern

Wie militärische Operationen zwischen Luft-, Land- und Seestreitkräften koordinieren müssen, so muss zB ein Startup koordinieren zwischen Technik, Personal, Marketing, Finanzen usw. Ähnlich akzentuiert zeigt sich das Thema auch in größeren Unternehmen. Während es somit den meisten klar ist, dass funktionsübergreifende Teams in der heutigen schnelllebigen Arbeitswelt notwendig sind, ist das Aufbauen einer crossfunktionalen Einheit viel einfacher gesagt, als getan.

Oft als „Hüter eines Sacks voller Katzen“ bezeichnet, müssen Führungskräfte, die Erfolg haben wollen, diverse Teammitglieder mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Persönlichkeiten, Strategien und Motivationen aufeinander abstimmen. Noch schwieriger wird diese Übung im Umgang mit generationenübergreifenden und geografisch unterschiedlichen Arbeitskräften.

Das Schaffen crossfunktionaler Teams ist in der Tat eine so anspruchsvolle Unterfangen, dass laut HBR 75% der funktionsübergreifenden Teams dysfunktional sind. Natürlich gibt es viele Gründe dafür, die häufigsten sind jedoch:

- Falsche oder schlechte Zielausrichtung
- Fehlende Kommunikation
- Unklare Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnis

Um diese Herausforderungen zu meistern und eine effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen gibt es jedoch (zum Glück) bewährte Prozesse, die eingerichtet werden können.

Wie man ein Team von Teams aufbaut

In den beiden Büchern stellen sowohl General McChrystal als auch Chris Fussell eine Reihe von Taktiken bereit, die beim Aufbau einer flachen, funktionsübergreifenden Organisation hilfreich sind. Drei dieser Prozesse möchte ich an dieser Stelle hervorheben:

Prozess Nr. 1: Gemeinsamer Sinn (Zweck, Purpose)

Wie andere Führungsstrategen unserer Zeit glaubt McChrystal, dass ein starker und gemeinsamer Sinn für die Aufrechterhaltung gut funktionierender Teams von entscheidender Bedeutung ist. Wie schon der Autor Simon Sinek uns gelehrt hat, ist das Wissen um das „Warum“ sehr viel wichtiger als das „Was“ oder „Wie“.

Gemeinsame Absichten fördern nicht nur Leidenschaft und Motivation, sondern dienen auch als wichtiges Instrument für eine schnelle Entscheidungsfindung.

Teammitglieder, die verstehen, warum das so ist, sind besser gerüstet, um in sich schnell verändernden Umgebungen fundierte Entscheidungen zu treffen.

Obwohl nur wenige an der Wirksamkeit einer zweckorientierten Strategie zweifeln, kämpfen viele mit der Umsetzung dieser Idee. Doch trotz der grossen Bemühungen - wie oft haben wir eine Firma erlebt, in der alle Mitarbeitenden wirklich nach den Werten und Zielen des Unternehmens leben? Wahrscheinlich nicht sehr oft. An dieser Stelle stellt sich somit die Frage: wie erreicht man es, dass die Mission mehr als ein ungelesenes Plakat ist, das im Pausenraum hängt?

Obwohl es Dutzende von Büchern gibt, die sich mit der Beantwortung dieser Fragen beschäftigen, besteht **eine relativ einfache Möglichkeit, einen gemeinsamen Zweck zu fördern, in wert- oder missionsbasierten OKRs (MOKR)¹.**

OKRs sind besonders in agilen Organisationen gängige Praxis, weil sie dazu beitragen, klare Ziele zu setzen, die persönliche Verantwortlichkeit zu fördern, die Organisation aufeinander abzustimmen und effektivere und fundiertere Entscheidungen zu ermöglichen. Der einzige Nachteil der traditionellen OKRs ist, dass nur die Fragen „Was“ und „Wie“ beantwortet werden. Durch Hinzufügen Ihrer Unternehmenswerte und/oder Ihrer Mission können Sie auch die Frage nach dem Warum beantworten:

Traditional OKR

I will _____ as measured by
(objective)
_____.
(key result)

Mission-Based OKR (MOKR)

To help our company _____,
(mission)
I will _____ as measured by
(objective)
_____.
(key result)

Gute OKRs haben einen breiten und übergeordneten Fokus (z.B. sollte jeder im Unternehmen ein Ziel haben) und richten die gesamte Organisation aufeinander

¹ OKR = Objectives and Key Results; MOKR = Mission based Objectives and Key Results

aus (die Ziele der Mitarbeitenden sind z.B. mit den Zielen des Teams vereinbar und diese wiederum mit dem Unternehmensziel). Durch die ständige Erinnerung an das so wichtige *Warum* kann die relativ einfache Ergänzung mit der Mission somit einen zusätzlichen und äusserst positiven Effekt erzielen und die Bemühungen zu konzentrieren und als zu dienen.

Prozess Nr. 2: Shared Consciousness

Im „Team von Teams“-Modell gilt: *Information is King*. Die Abteilungen müssen die langfristigen Ziele des Führungsteams verstehen, das Management muss die Echtzeit-Herausforderungen erkennen, mit denen die Mitarbeiter konfrontiert sind und jeder Bereich muss ein klares Verständnis dafür haben, wie ihre Arbeit sowohl mit der größeren Organisation als auch mit anderen Abteilungen zusammenhängt.

Die Schaffung eines solchen „gemeinsamen Bewusstseins“ maximiert die Effizienz der Teams, eliminiert übermäßige Bürokratie, fördert die funktionsübergreifende Zusammenarbeit und optimiert die Entscheidungsfindung auf taktischer Ebene.

Ein von McChrystal mit grossem Erfolg angewandtes Instrument war das Operations and Intelligence-Forum (O & I) - ein regelmässig geplantes, digital verfügbares Medium, mit dem die Führung sofort mit Soldaten in der gesamten Organisation interagieren und durch das sich jedes Team mit jedem anderen Team in der Hierarchie abstimmen konnte.

Eine zivile Alternative zum O & I-Forum (und eine, die schon vielerorts mit grossem Erfolg eingesetzt wird) ist bekannt als "Weekly Meeting Pulse" von Gino Wickman's Traction.

Dieses Konzept erfordert **eine wiederkehrende Reihe von Besprechungen von 60 bis 90 Minuten, die erstens in der gesamten Organisation "kaskadieren", zweitens jede Woche am selben Tag und zur gleichen Uhrzeit abgehalten werden und drittens an einer strengen Agenda festhalten**, die sicherstellt, dass das Meeting pünktlich beginnt und endet.

Zur Veranschaulichung hier ein Beispiel einer solchen Agenda (dem "Level 10 Meeting Concept" von Wickman entlehnt und geringfügig modifiziert):

1. Beginnen Sie mit dem Reporting aller Abteilungsleitenden und sammeln Sie die wichtigsten Themen (25 Minuten).

- Das Meeting beginnt Sie damit, dass jedes Teammitglied einen persönlichen und einen beruflichen Erfolg aus der vergangenen Woche teilt (5 Minuten).
- Der nächste Tagesordnungspunkt ist die Überprüfung der wichtigsten KPIs pro Abteilung. Dies erinnert nicht nur an die Rechenschaftspflicht, sondern gibt jedem in der Organisation einen viel klareren Überblick über das Gesamtbild. Wenn ein KPI hinterherhinkt, sollte dieser in die «Problemliste» aufgenommen werden, die später im Meeting besprochen wird (5 Minuten)
- Nach Abschluss der KPI-Überprüfung sollte jeder Teamleiter den Status seiner OKRs für das Quartal aufzeigen. Es genügt an dieser Stelle einfach anzugeben, ob die Ziele „auf der Spur“ oder „außerhalb der Spur“ sind. Diskussionen von "Off-Track" -Elementen erfolgt später (5 Minuten)
- Nach der Überprüfung der OKRs geben die Abteilungsleiter einen kurzen Überblick über die Schlagzeilen von Kunden und Mitarbeitenden. Sie teilen Erfolgsgeschichten und zeigen mögliche Probleme auf. Diskussion über Einzelthemen erfolgen später (5 Minuten)
- Abschließend überprüfen die Teamleiter ihre To-Do-Liste vom vorherigen Treffen. Elemente, die zu lange offen waren, können in die «Problemliste» aufgenommen werden (5 Minuten).

2) Nach dem ersten Reporting folgt eine ausführlichere Diskussion der wichtigsten Themen (60 Minuten)

- Hierfür sollte ein Mitarbeiter des Teams während dem ersten Reporting eine Liste aller aufgedeckten Probleme erstellen
- Die Führung priorisiert auf Basis der Problemliste die drei wichtigsten Themen (zB. mittels einer Eisenhower-Matrix)
- Das Team führt dann zusammen eine Ursachenanalyse durchzuführen, um die zugrunde liegenden Probleme aufzudecken

- Sobald diese Probleme identifiziert und analysiert sind, erarbeitet die Gruppe mögliche Lösungen
- Abschließend werden alle Probleme, die eher einfach gelöst werden können der To-do-Liste für das nächste Meeting hinzugefügt. Probleme, die einer tieferen Analyse bedürfen, werden als Sonderpunkt auf die To-do-Liste genommen

3) Zum Schluss folgt die Closing-Phase (5 Minuten)

- Nach Abschluss der Diskussionsphase werden der To-do-Liste für das nächste Meeting Massnahmen-Elemente hinzugefügt. Als Faustregel gilt, dass jedes Meeting in der gesamten Organisation mit drei Fragen enden sollte: **Was** müssen wir tun? **Wer** macht das? **Bis wann** wird es gemacht? (5 Minuten)

Es ist wichtig zu wissen, dass es für alle Teammitglieder unerlässlich ist, an diesen Meetings teilzunehmen. Zwar gibt es mehrere Entschuldigungen für Abwesenheit, die auf den ersten Blick gültig erscheinen mögen (z. B. drohende Fristen oder Kundenbesprechungen). Es ist jedoch wichtig, dass die Mitarbeitenden verstehen, dass ihre Anwesenheit nicht nur ihnen selbst hilft bei der persönlichen Entfaltung hilft, sondern auch alle anderen im Team darin unterstützt, informiert zu bleiben, damit auch sie ihr Bestes geben können.

Prozess #3: Empowered Execution

Um in einem sich schnell verändernden Umfeld zu überleben, müssen Führungskräfte lernen, die Macht zu teilen und die Entscheidungsfindung "an der Basis" zu fördern. Dabei bieten Dezentrale Entscheidungsprozesse der Organisation im Allgemeinen eine Reihe von Vorteilen, da sie:

- Die Kreativität fördern
- in der Regel zu besseren Ergebnissen führen, da Mitarbeitende, die dem Problem am nächsten sind oft in der Lage sind, die schnellsten und fundiertesten Entscheidungen zu treffen
- Raum für „positive Abweichungen“ schaffen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, bessere Normen durchzusetzen und Durchbrüche zu erzielen

- Die Mitarbeitenden ermutigen, umsichtig zu handeln, da sie jetzt die Verantwortung für ihre Entscheidungen übernehmen

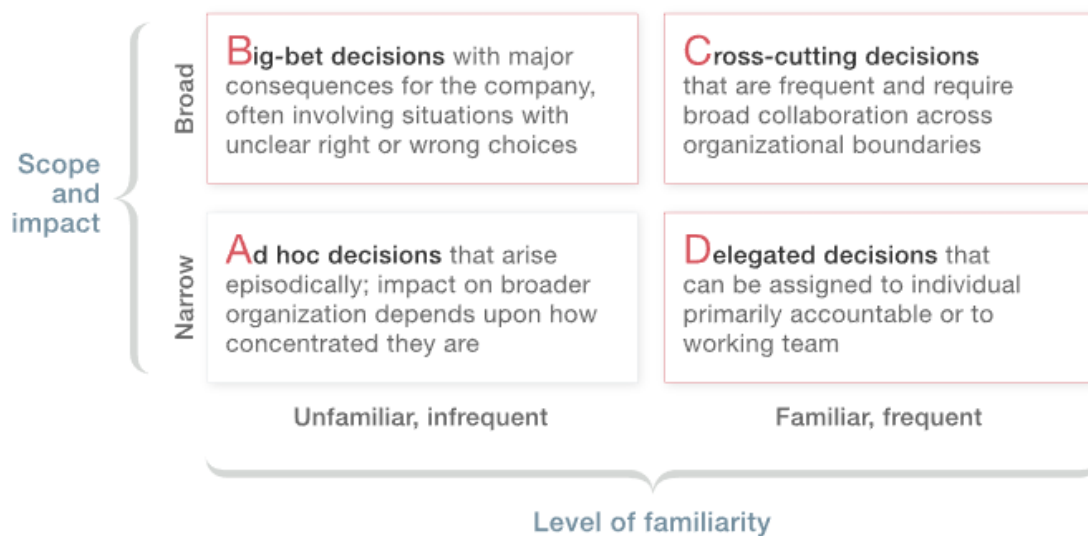
Der Delegierungsprozess muss jedoch sorgfältig gehandhabt werden, da das willkürliche Aufheben aller Einschränkungen katastrophale Folgen haben kann.

Damit eine dezentralisierte Entscheidungsfindung funktionieren kann, müssen die Teams a) die Ziele der Organisation verstehen (gemeinsamer Zweck), b) über die nötigen Informationen verfügen, um das bestmögliche Urteil fällen zu können (shared Consciousness) und schließlich c) **ein klares Verständnis dafür haben, welche Entscheidungen sie treffen dürfen und welche nicht (Entscheidungsrahmen).**

Dieser letzte Punkt ist sehr kritisch, denn ohne einen klar definierten Entscheidungsrahmen haben die meisten Menschen die Tendenz «auf Nummer sicher» zu gehen. Aus Angst, Fehler zu machen, gehen sie lieber bewährte Wege und die Angst davor, Grenzen zu überschreiten führt zu zaghaftem Handeln und zu unnötigen Verzögerung.

Um die Verantwortungen zu verteilen, kann man sich zum Beispiel an folgenden dreistufigen Prozess halten:

The **ABCDs** of categorizing decisions.



Quelle: McKinsey & Company

1. Führen Sie ein «Decision Audit» durch: Ermitteln Sie die wichtigsten Entscheidungen, die Ihr Unternehmen/Ihre Abteilung treffen muss, um Ihre Ziele zu erreichen, und kategorisieren Sie diese basierend auf Impact/Risiko und Komplexität/Level
2. Weisen Sie Entscheidungsräume zu: Erstellen Sie auf der Grundlage Ihrer Entscheidungsprüfung klare Regeln, welche Entscheidungen jeder Teamleiter/jedes Teammitglied treffen darf und welche nicht ohne Zustimmung anderer Personen getroffen werden dürfen. Ein einfaches Beispiel hierfür ist, wenn wir einem Produktmanager die volle Autorität über Kapitalentscheidungen innerhalb seines Budgets gewähren, wobei jedoch die Zustimmung anderer erforderlich ist, um das Budget zu erhöhen
3. Formalisieren Sie einen Entscheidungsfindungsprozess: Wenn Sie die Entscheidungsbefugnisse delegieren möchten, sollten Sie einen starken Prozess zur Entscheidungsfindung installieren und ggf. coachen

Bei der Implementierung von Entscheidungsräumen ist es für das Management äußerst wichtig, dem Drang zu widerstehen, individuelle Entscheidungen auf operativer Ebene zu hinterfragen. Dies untergräbt nicht nur das Vertrauen und die Motivation im gesamten Team oder Unternehmen, sondern ignoriert auch die zahlreichen Vorteile, die sich aus Echtzeitentscheidungen von Personen ergeben können, die dem Problem am nächsten liegen.

Führungskräfte, die mit dem Impuls kämpfen, sich einzumischen, können jedoch beruhigt sein. Man weiss, dass Entscheidungsräume besonders gut funktionieren, wenn sie mit OKRs kombiniert werden. Die Führung lässt damit zum einen den Teams ihre Freiheit und behält gleichzeitig die endgültige Verantwortung (dh die Teammitglieder werden gemessen an den langfristigen kollektiven Erfolgen ihre Entscheidungen).

Führung neu definieren

Um in einer dezentralisierten, funktionsübergreifenden Organisation Erfolg zu haben, sind andere Führungsfähigkeiten erforderlich. Ein erfolgreicher Manager kann sich nicht mehr nur auf traditionelle Führungs- und Kontrollstrukturen verlassen, sondern muss lernen, „Soft Power“-Merkmale wie Achtsamkeit, Offenheit, Empathie und Beziehungsaufbau zu beherrschen.

Wie McChrystal sagt, ist der moderne Anführer weniger wie der "Schachgrossmeister", der die Figuren als Teil einer grossartigen Strategie auf einem Brett herum schiebt. Vielmehr agiert er eher wie ein "Gärtner", der eine Umgebung schafft und gestaltet, in der unterschiedliche Talente optimal gedeihen können.

Zur Unterstützung dieses neuen Führungsstils – der in hohem Masse abhängt von funktionsübergreifender Koordination, striktem Informationsaustausch, dezentraler Entscheidungsfindung und einer klaren Sinnausrichtung – empfehlen McChrystal und Fussell den Einsatz von «Verbindungsoffizieren», die dazu beitragen, unterschiedliche Stakeholder zu synchronisieren.

Chris Fussell, der bei McChrystal als Adjutant tätig war, geht ausführlicher auf dieses Thema ein und schlägt vor, dass ein starker «Verbindungsoffizier» auf folgende Themen fokussiert:

- Koordinieren der kurz-, mittel- und langfristige Strategieplanung sowie sicherstellen, dass die strategische Vision der Führung effektiv im gesamten Unternehmen (oder in der Abteilung) kommuniziert wird
- Unterstützen bei der Einrichtung von MOKRs, gewährleisten der effektiven Verwaltung des Sitzungsrhythmus der Organisation, Beratung bei Entscheidungsprüfungen sowie bei der Delegation von Entscheidungsbefugnissen
- Aufbauen von starken Beziehungen zu verschiedenen Führungskräften in der gesamten Organisation. Dabei hilft ein tieferes Verständnis über deren Herausforderungen und Chancen am Puls der verschiedenen Abteilungen zu bleiben

Fazit

Die Fähigkeit zur schnellen Adaption wird in einer sich schnell verändernden, zunehmend komplexer werdenden immer wichtiger. In Zukunft werden im Allgemeinen diejenigen Unternehmen stärker belohnt, die resilienter sind und sich agiler sowie zeitnaher an sich verändernde Bedingungen anpassen können.

Wem eine Transformation in eine gänzlich neue Unternehmensform ein zu grosser Schritt ist (und somit ein zu grosses Risiko), der ist mit einem Hybrid-

Ansatz basierend auf McChrystals «Team of Teams» und weiteren Themen sehr gut bedient. Der grosse Vorteil dieses Ansatzes liegt in meinen Augen darin, dass ein grosser Schritt in Richtung Agilität und Netzwerkorganisation gemacht werden kann, ohne dass gleichzeitig bewährte und wertvolle Komponenten über Bord geworfen werden.

CAVELTY & Partner
ChangeDynamics GmbH

Seestrasse 3
9423 Altenrhein

Phone +41 71 855 00 33
Mail kontakt@cavelty.ch
Web www.cavelty.ch

