

# Fit für die Zukunft: So sieht die Organisation von morgen aus

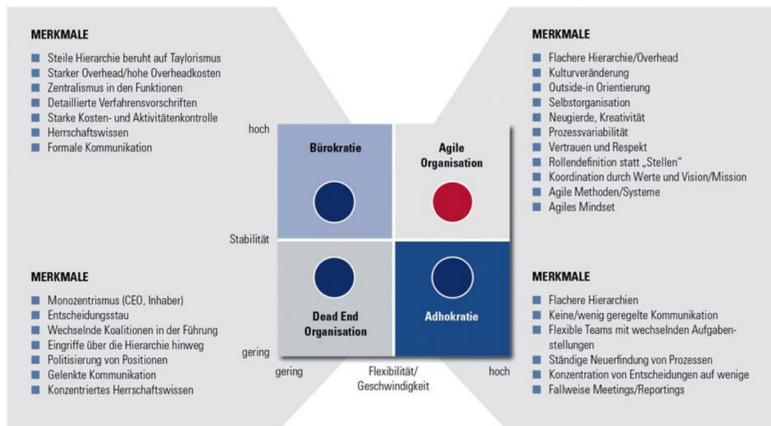
John Chambers, Chairman von Cisco, bringt es auf den Punkt: „Die Geschwindigkeit der Disruptionen ist brutal geworden. Wenn man sein Unternehmen selbst zerlegt und neu erfindet, ist das schmerzhaft. Wenn man das nicht tut, dann ist das Unternehmen schon bald nicht mehr da.“ Die „Vorzeichen“ für die gesamte Unternehmensorganisation ändern sich zurzeit rasant. Traditionelle Strukturen werden aufgebrochen. Das Top-Management ist gefordert, die Organisation schlagkräftiger, schneller, wirksamer und flexibler zu machen. Ansatzpunkte dafür bietet das agile Management. Von **Dr. Johannes Berentzen** und **Philipp Prechtl**



Wenigleich die Dramatik des Wandels für viele Unternehmen in der grünen Branche sicher etwas geringer sein dürfte – die Digitalisierung, die zwischenzeitlich unser gesamtes Leben durchdringt, wirkt trotzdem auch hier nachhaltig auf die Organisation der Unternehmen. In der heutigen Zeit, in der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (kurz VUCA, das heißt Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) immer mehr zunehmen, wird die Organisation selbst zum entscheidenden strategischen Element.

**„Das Top-Management ist gefordert, die Organisation 'fit für die Zukunft' zu machen, indem es Schlagkraft, Schnelligkeit, Effizienz und Flexibilität der Organisation optimiert.“**

Abbildung 1: Merkmale von Organisationsformen



**Was das heißt für die Unternehmensorganisation**  
Beispielsweise werden virtuelle Perso-

nalplattformen und -netzwerke zunehmend über den Zugang zu Bewerbern entscheiden. Durch den Austausch zwischen Mitarbeitern parallel zu oder integriert in den sozialen Netzwerken verlieren internes Herrschaftswissen und Hierarchien an Bedeutung. Darüber hinaus macht technologischer Fortschritt erworbene Kompetenzen obsolet. Entscheidungen in Unternehmen werden zudem immer häufiger von Maschinen auf Basis von Algorithmen getroffen.

**VUCA-Welt beeinflusst Organisationsstrukturen**

Die meisten Unternehmen in Deutschland sind aus der Zeit des Taylorismus, traditionell mit funktional organisierten

Abteilungen, zum Beispiel Marketing-/ Vertriebsfunktionen, Produktion und technische Funktionen, kaufmännische und administrative Funktionen, aufgebaut. Die Mehrheit der Fach- und Führungskräfte arbeitet in hierarchischen Unternehmen mit Linienorganisation – je größer ein Unternehmen, desto häufiger gibt es weisungsbefugte Vorgesetzte. Das gilt auch für die grüne Branche. VUCA und die Digitalisierung haben in den letzten Jahren jedoch organisationale Veränderungen vorangetrieben und diese traditionellen Strukturen aufgebrochen – und werden dies auch künftig tun. So nimmt die Veränderungsgeschwindigkeit im Markt- und Wettbewerbsumfeld stetig zu: Kunden-

anforderungen steigen, disruptive, digitale Geschäftsmodelle, in denen Mitarbeiter mehr Kontrolle über ihre eigene Arbeit haben, werden entwickelt. Vertrauen als Gegenentwurf zu Kontrolle wurde bereits Anfang dieses Jahrzehnts als Erfolgsfaktor des „Scandinavian Management Style“ bekannt: Ikea, Skype und Spotify sind Beispiele für Unternehmen, die sehr dynamisch durch starke Kundenorientierung gewachsen sind. Sie verkörpern diesen Führungsstil mit flachen Hierarchien und hoher Mitarbeiterverantwortung. Das Hauptziel einer solchen „agilen Organisation“ ist, schnell auf neue Markt- und Wettbewerbsverhältnisse reagieren zu können. Auf dem Weg dorthin ist vor allem der Mut zur Veränderung gefragt, ohne bewährte, erfolgreiche Strukturen und Prozesse zu zerstören. Folgende Merkmale „machen“ eine agile Organisation aus:

- Kurze Entscheidungswege zur Geschäftsleitung bei wichtigen Entscheidungen und bei der Ausrichtung des Geschäfts auf veränderte Anforderungen von Märkten und Kunden, spricht bei strategischen Entscheidungen.
- Konsequentes Entscheidungsverhalten, das heißt die Fokussierung auf die Folgen von Entscheidungen für das Unternehmen und die Kunden. Entscheidungsgremien werden dabei nicht nach Hierarchie, sondern nach Relevanz für die Problemlösung besetzt.

**Gefragt: Flexibilität und Agilität**

Die Etablierung von Agilität in einer Organisation bedeutet viel mehr als agiles Management von Projekten. Es heißt ▶

▶ nicht mehr und nicht weniger, als auch im operativen Tagesgeschäft „Dinge wegzulassen“. Ein wichtiger Schritt dahin ist also, Strukturen, Prozesse und damit auch Kontrolle zugunsten von Selbstorganisation und Vertrauen zu reduzieren.

Die Abbildung 1 zeigt, dass es sich bei dieser erforderlichen Weiterentwicklung mitnichten um eine komplette Abschaffung von Strukturen handelt. Im Gegenteil: Agilität braucht Stabilität. Stark auf Wiederholung ausgerichtete Tätigkeiten werden auch weiterhin klassisch „hierarchisch“ organisiert sein. Agilität bedingt insofern auch eine neue Definition der Rolle des Top-Managements und Führungsstils.

**Gesucht: Ein loyales Team**

Work-Life-Balance, persönliche Entwicklung, Selbstverwirklichung und Qualifizierung werden in Zeiten von Job-Hopping und Cherry-Picking immer wichtiger. Gerade der akute Fach- und auch Führungskrätemangel erfordert von Unternehmen hohe Anstrengungen, um neue Mitarbeiter zu gewinnen und die Loyalität der bestehenden Mitarbeiter sicherzustellen.

Selbstredend gibt es keine Blaupause für die eine „richtige Kultur“ eines Unternehmens. So wird sich ein Start-up in einigen Aspekten fundamental von einem klassischen Industrieunternehmen unterscheiden. In anderen Bereichen wird es jedoch auch zu sehr ähnlichen Anforderungen von Mitarbeitern kommen, vor allem dann, wenn im Rahmen der Digitalisierung junge Mitarbeiter vielleicht sogar aus Start-ups gewonnen werden sollen. Bei der Bestimmung der „richtigen Motivatoren“ kommt der Analyse der Bedeutung von extrinsischen und intrinsischen Motivatoren auf die Leistung der eigenen Mitarbeiter daher eine hohe Bedeutung zu.

Dies ist nicht zuletzt eine Generationenfrage. Traditionelle Statussymbole wie Eckbüros und Firmenwagen werden für junge Generationen immer weniger relevant. Es sind eher intrinsische Faktoren, wie Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeiten oder Telecommuting, die von den jungen Mitarbeitern geschätzt werden. Es ist daher wichtig für Unternehmen, sich der unterschiedlichen Ansprüche verschiedener Generationen bewusst zu sein und darauf zu reagieren, um für talentierte Mitarbeiter attraktiv zu sein.

**Gestaltet: Hebel für die Führungsorganisation nutzen**

Der Strauß aktueller Herausforderungen für die Unternehmensorganisation ist also bunt wie selten. Doch er bringt auch zahlreiche Chancen mit sich – wenn sie von der Geschäftsführung proaktiv genutzt werden. Denn die scheinbar objektive Frage nach der optimalen Organisationsstruktur im Unternehmen wird meist subjektiv beeinflusst durch die aktuell handelnden und verfügbaren Personen. Aktuelle Stelleninhaber prägen und beeinflussen das Bild einer zukünftigen Organisationsstruktur.

Abbildung 2: Generationen im Vergleich

	Babyboomer (1943-1960) „Leben um zu arbeiten“	Generation X (1960-1980) „Arbeiten um zu leben“	Generation Y (1980-2000) „Erst leben, dann arbeiten“	Generation Z (2000-2010) „Lebenslustmaximierung“
<b>Typ</b>	Konkurrenzverhalten, aus der Masse abheben	Flexibel, unabhängig, pragmatisch	Sehr hohes Selbstbewusstsein, nicht kritikfähig	Seit dem Kindesalter digital Native, lebt in „Filterblase“
<b>Denkweise</b>	Idealistisch, kollektiv	Individualistisch, pessimistisch	Pragmatisch, kollektiv	Ehrgeizig, optimistisch
<b>Verhalten</b>	Diszipliniert, teamorientiert, legt Wert auf Beständigkeit, Sicherheitsdenken	Global denkend, zynisch, ungeduldig	Orientierungslos, sprunghaft, strebt nach Leistung und Sinn, Spaß im (Arbeits-)Leben	Strebt nach Anerkennung, hohes Aktivitätsniveau, hohe Risikobereitschaft
<b>Arbeits-tteilung</b>	Macht, was gesagt wird	Weiß, was zu tun ist	Ohne Mitsprache kein Engagement	Arbeiten im Netzwerk
<b>Loyalität</b>	Loyal zum Unternehmen	Loyal zu Kollegen und Chefs	Loyal zu Kollegen und sich selbst	100% loyal zu sich selbst

tur, auch wenn sie nicht zwingend mit dieser verbunden sind.

■ persönliche Neigungen und Erfahrungen des jeweiligen Entscheiders. Eine Organisation muss nicht nur zum Unternehmen, sondern immer auch zum CEO, seinem Führungsstil und seinen Erwartungen passen.

Bei wenigen Themen kann ein Unternehmenslenker dem Unternehmen folglich einen so klaren „eigenen Stempel aufdrücken“ wie bei strukturellen, organisatorischen Entscheidungen. Gerade im Zuge eines Führungswechsels können solche Veränderungen und damit einhergehende personelle Anpassungen geprüft und systematisch bewertet werden. Klar ist: Die reine formale Struktur darf nicht das Ende sein. Erst die Installation geeigneter Steuerungs-, Kontroll-, Kommunikations- und Anreizsysteme erweckt die Organisation zu Leben und lässt Erfolg oder Misserfolg erkennen.

**Gefunden: Der Weg zur „passenden“ Organisation**

Die Herausforderungen bei der zukünftigen Gestaltung der Organisation sind in ihren vernetzten und dynamischen Auswirkungen nur schwer zu überblicken. Dies sorgt für eine enorme Komplexität, die nur mit Hilfe eines strukturierten Vorgehens zu lösen sein wird. Als Hilfestellung dient ein ganzheitliches Organisationsmodell, das die Auswirkungen von Veränderungen durch die Organisationsgestaltung auf allen Managementebenen berücksichtigt (siehe Abbildung 3).

Auf der Ebene der Führungsorganisation befinden sich die formal-strukturelle Konfiguration, die zentralen Führungssysteme und die Verankerung von Werten im Sinne der Unternehmenskultur.

Die Leistungsfähigkeit der operativen Organisation wird vor allem durch die Differenziertheit und die Anpassungsfähigkeit der veränderten Erfolgsfaktoren bestimmt. Nachhaltiger Erfolg ist gegeben, wenn sowohl Anpassung, Entscheidungsverhalten und Flexibilität als auch stabile Grundprozesse und effiziente Abläufe gewährleistet sind. Hier wird die Organisation agil.

Die Basisorganisation sorgt schließlich für den kostenoptimalen, reibungslosen Ablauf der Routineprozesse und

-entscheidungen. Die Performance der Organisation wird aus der Leistungsfähigkeit, dem Zusammenspiel aller drei Bestandteile der Organisation bestimmt.

**Geführt: Management des Wandels**

Die Entwicklung und Optimierung der Unternehmensorganisation ist weit mehr als nur das Zeichnen von Organigrammen. Nicht nur für die Betroffenen geht es häufig um Karrieren, sondern auch für den Entscheider. Denn so einfach die Organisation scheinbar geändert ist, so groß ist auch das Risiko eines Scheiterns, falls die Änderungen nicht angenommen werden oder nicht zum gewünschten Erfolg führen.

Kann die Organisation nicht folgen, verändert sie in der Konsequenz auch wieder die gelebte Unternehmensstruktur. Für den Erfolg einer organisatorischen Änderung ist daher neben einer professionellen und objektiven Analyse und Konzeption entscheidend, dass die Mitarbeiter „mitgenommen“ werden. Oder neudeutsch ausgedrückt: Es kommt auf das „Change Management“ an.

Je weiter das Zielbild vom heutigen Bild abweicht, desto größer muss der

Abbildung 3: Das W&P-Organisationsmodell

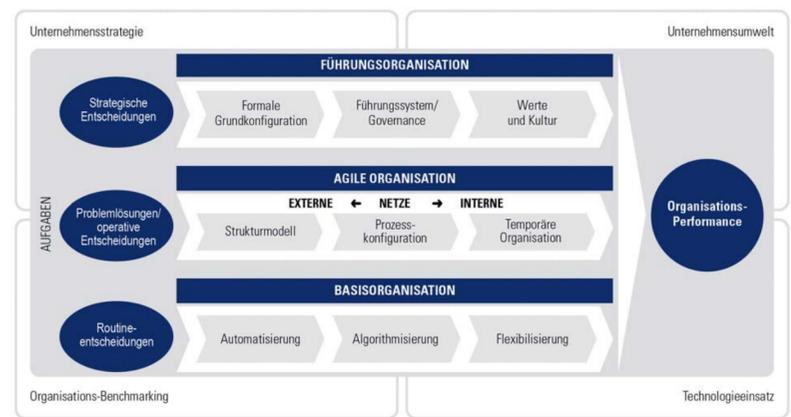


Abbildung 4: Faktoren der Veränderung



**Die Autoren**

**Dr. Johannes Berentzen** ist ebenda Mitglied der Geschäftsleitung bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. Nach dem Abschluss als BScBA und Dipl.-Kfm. und seiner Promotion am Marketing Center Münster startete er 2010 seine Karriere bei Dr. Wieselhuber & Partner und verantwortet heute den Bereich Handel sowie die Bereiche Freizeit, Garten, Heimwerken.

**Phillip P. Prechtl** ist ebenda Mitglied der Geschäftsleitung bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. Nach dem Abschluss als Dipl.-Kfm. an der Ludwig-Maximilians-Universität München startete er 2004 seine Karriere bei ADI Süd, gefolgt von Stationen in führenden Managementberatungen. Heute leitet er bei Dr. Wieselhuber & Partner das Competence Center Organisation.