

Alles bleibt anders

Wie sich die Organisation der Zukunft auch immer gestaltet: Sie wird anders sein. Drei Berater geben dazu ihre Einschätzungen ab.

Entgegen aller anderslautenden Mantras hält Bernhard Cevey, Gründer des Beratungsunternehmens Cevey Consulting, pyramidenförmig gestaltete Hierarchien nicht für ein Auslaufmodell. Denn Menschen suchten Orientierung in Gruppen und Strukturen gäben ihnen Sicherheit. Deshalb hält er es für wichtig, Menschen einem Team, einer Führungskraft oder einem Coach zuzuordnen. Eine Meinung, die Martina von Mayerhofen, Managerin bei Promerit, nur begrenzt teilt. Zwar hätten die klassischen Organisationsstrukturen lange Zeit gute Ergebnisse hervorgebracht. Mit der funktionalen Spezialisierung und den damit einhergehenden «Abteilungs-Silos» stelle die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen umgesetzt werden können, jedoch ein «echtes Problem» dar. Manche Firmen hätten deshalb ein parallel wirkendes Betriebssystem installiert, das über die Hierarchie gelegt werde und deren Nachteile überwinden solle.

Hierarchie und Silos überwinden

Während für Bernhard Cevey solche Konstruktionen Bestand haben dürften, sind sie für von Mayerhofen eher eine Zwischenstufe auf dem Weg in eine neue Organisationsform. Beat Fraefel, Gründer und Inhaber des Beratungsunternehmens Fraefel & Partner, hält hingegen nicht viel von solchen Schattenkonstrukten: «Sie hebeln Organisationen aus und sorgen für Konflikte.» Dann zum Beispiel, wenn Linienvorgesetzte nicht um Ressourcen angefragt würden. Diese wüssten oft nicht mehr, «was ihre Mitarbeitenden machen», hätten aber trotzdem die Macht, Kündigungen auszusprechen.

Torschlusspanik ist trotz rasanter Veränderungen und zunehmender Komplexität kein guter Ratgeber. Um als etabliertes Unternehmen zu bestehen, müsse man seine Organisationsform nicht «gleich über den Haufen werfen», meint von Mayerhofen. Ein wesentlicher Schritt sei, die Hierarchie und die funktionalen Silos in den Köpfen zu überwinden. Auch wenn diese auf Papier festgehalten seien, könne man im Alltag anders zusammenarbeiten: «Ich muss mich als Führungskraft nicht so verhalten, als habe der



Bernhard Cevey
Gründer und Inhaber
Cevey Consulting

1. Die raschen und komplexen Marktveränderungen treffen innerhalb von Organisationen oft auf erstarrte Strukturen. Inwieweit trifft das auf Ihre Kunden zu?

Je nach Branche, aber auch bei Organisationen innerhalb derselben Branche, gibt es **enorme Unterschiede**. So erleben wir starre Strukturen in Branchen, in denen wir eine hohe Dynamik erwarten würden, wie etwa in der IT, andererseits sind viele eher traditionelle Betriebe **hoch dynamisch – trotz relativ stark festgefügtter Hierarchien**.

2. Wie gut sind Schweizer Unternehmen auf Wandel vorbereitet?

Ich bin **positiv überrascht**, wie unsere Kunden in der Schweiz Marktveränderungen wie die **Frankenaufwertung** verkraftet haben. Sie haben die Herausforderungen angenommen und ihre Unternehmen vorgebracht. Die meisten stehen heute besser da als vorher.

3. Welche Modelle halten Sie für vielversprechend, um Organisationen flexibler zu gestalten?

Ich bin ein grosser Anhänger des Change-Ansatzes von Kotter, der in seiner Arbeit gut dargestellt hat, wie das **Zusammenspiel der Hierarchie mit agilen Netzwerken** kombiniert werden kann, um **Innovationen** voranzutreiben.

4. Welche Bedeutung gewinnt das Thema Selbstorganisation?

Der Begriff «Selbstorganisation» ist schon sehr alt und lebt in der heutigen Zeit wieder auf. Die Aufgabe von Unternehmen ist es, ihre Prinzipien und Ziele auszurichten und den Mitarbeitenden **maximale Grade an Freiheit** zu gewähren. Wir sollten dabei nicht vergessen, dass **Strukturen, Ziele und Rückkopplungen** sowie ein **sozial sicherer Kontext** für viele Menschen **auch 2016 noch ein Bedürfnis** sind.

5. Wo orten Sie den grössten Widerstand gegen eine flexiblere Organisationsentwicklung?

Gewohnheiten sind sehr stark. Es dauert lange und erfordert ein **«Dranbleiben»**, um Veränderungen nachhaltig zu implementieren. Eine häufige Form des Widerstands ist die **«Scheinkooperation»**. Die Betroffenen sagen ja, handeln aber nicht danach. Wichtig ist, solche **Widerstände zeitnah aufzudecken** und zu bearbeiten. Meist sind es **Blockaden**, die Mitarbeitende behindern.

6. Welche Art von Führung ist für flexiblere Organisationsformen erforderlich?

Es gibt meiner Meinung nach nicht mehr die «richtige» Führung. Wir benötigen Umgangsformen in der Zusammenarbeit, welche die **Eigenverantwortung** betonen und **Sinnhaftigkeit** sowie Anforderungen als **Quellen der inneren Motivation** nutzen. **Leistung, Freiheit, Solidarität** und Unterstützung sind Werte mit hohem Stellenwert. **Status und Hierarchiedenken treten immer stärker in den Hintergrund**.

7. Inwiefern braucht es künftig eine Abteilung, die sich «Organisationsentwicklung» nennt?

Wir machen die Erfahrung, dass die **Befähigung von Führungskräften und Mitarbeitenden oft nicht ausreicht**, um mit der **Komplexität** und dem **Tempo der Veränderung** in der Organisation adäquat umzugehen und damit die Entwicklungsziele zu erreichen. Führungskräfte und Mitarbeitende brauchen eine **Lernbegleitung** vor Ort, die ihnen die **Sinnhaftigkeit des Tuns** aufzeigt.



Beat Fraefel
Gründer und Inhaber
Fraefel & Partner



Martina von Mayerhofen
Beraterin
Promerit

Es gibt bereits agile Unternehmen, zum Beispiel in der IT oder unter Werbeagenturen. **Viele Firmen denken sehr kurzfristig und merken nicht, dass sie wenig flexibel sind.** Wo nur einige Bereiche wie die Produktentwicklung agil sind, besteht zudem die **Gefahr, dass sich Zynismus breit macht**, weil der Rest des Unternehmens langsamer funktioniert.

Das trifft bestimmt noch auf die meisten unserer Kunden zu. Obwohl sich alle Unternehmen wandeln müssen, braucht es erfahrungsgemäss recht lange, um Strukturen und Prozesse zu verändern. **Die wenigsten Firmen haben für sich eine neue, flexible Form gefunden**, die sie laufend an externe und interne Gegebenheiten anpassen können.

Auf Projektebene sind **agile Methoden wie Scrum oder Kanban** schon ziemlich gut verankert, besonders im IT-nahen Umfeld, meist jedoch nur in einzelnen Teams. Es besteht jedoch zunehmend Interesse, solche **agile Prinzipien auf viele Teams oder auf die gesamte Organisation zu skalieren**. Man sucht nach Wegen, wie man Agilität auch ausserhalb von Projekten erreicht.

Ein Grossteil der Unternehmen ist nicht vorbereitet und kämpft mit den momentanen Marktgegebenheiten wie dem **Eurokurs** oder den hohen **Kostenstrukturen**. Vielen Betrieben fehlt zudem eine klare Strategie, um agiler zu werden. Sie gehen dabei oft nach dem **Trial-and-Error-Prinzip** vor. Handlungsbedarf sehe ich vor allem auf der **kulturellen Ebene**. Wir müssen lernen, neu zu denken.

Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, einzelne Themen in einen höheren Grad der **Selbstorganisation** zu überführen. So lässt zum Beispiel ein **Bestellprozess** zu, dass grössere Bestellungen innerhalb eines vorgegebenen Rahmens von den Involvierten **selbständig** ausgelöst werden können. Auf diese Weise kann man erste Erfahrungen sammeln und dann weitere Themen selbstorganisierter gestalten.

Das Organisationsentwicklungsmodell von Promerit adressiert drei wesentliche Achsen: **Purpose, Process und People**. Das sind Ansatzhebel, um eine Organisation in Aspekten wie der **Strategie** und der **Identität**, den **Strukturen** und **Prozessen** sowie der **Führung** und den **Kompetenzen** zu verändern. In der Umsetzung nutzen wir verschiedene Methoden wie **agiles Projektmanagement**.

Die Selbstorganisation wird in den Unternehmen aus meiner Sicht **langsam, aber stetig zunehmen**, denn die Komplexität der Unternehmensaufgaben und die Schnelligkeit der Veränderungen verunmöglichen zunehmend, alles zentral steuern zu wollen. Mitarbeitende der **Generation Y** orientieren sich bereits an solchen Werten. **Mit einem hohen Grad an Selbstorganisation punkten** Unternehmen bei ihnen.

In bestehenden **Grossorganisationen** mit einer etablierten Arbeitsteilung halte ich eine Veränderung zur **vollständigen Selbstorganisation für eher unwahrscheinlich**. In neu startenden und kleineren Organisationen ist es durchaus vorstellbar, dass diese immer öfters mit Selbstorganisation experimentieren und individuelle Lösungsansätze finden.

Das **Middle Management** wird an Einfluss verlieren und sich deshalb tendenziell wehren. Wenn **Koordinations- und Abstimmungsaufgaben zunehmend dezentral** erfolgen, braucht es **weniger Führungskräfte im Middle Management**. Je besser die Mitarbeitenden ausgebildet sind, desto weniger wird dieses gebraucht, da sich die Mitarbeitenden zur Arbeitserfüllung selbst abstimmen.

Den grössten Widerstand vermute ich im **Middle Management**. Die Führungsebene zwischen Mitarbeitenden und Top Management steht im Spannungsfeld der veränderten Bedürfnisse von oben und unten. Sie ist es, die im Arbeitsalltag neue Arbeitsformen, flexible Strukturen und Prozesse umsetzen muss. **Ihr fehlt jedoch meist das Handwerkszeug dazu.**

Führungskräfte sind zunehmend Dienstleister, die für andere ein optimales Umfeld schaffen, damit diese ihre Arbeit selbständig ausführen können. Sie müssen **glaubhaft vermitteln**, was der **Daseinszweck** des Unternehmens und die zu meistern Aufgaben sind. Um andere Menschen zu führen, muss niemand eine formelle Position haben. **Wo Menschen anderen vertrauen, findet Führung automatisch statt.**

Führung bedeutet, mit **Unsicherheit und Nichtwissen** umzugehen. Eine Führungskraft muss sich bewusst sein, was sie nicht weiss, und das Wissen aller bestmöglich zum Tragen bringen. Sie muss **ergebnisoffen sein, Kontrolle abgeben und Vertrauen schenken**. Führung ist **nicht als dauerhafte Aufgabe zu verstehen**, sondern wird abwechselnd von unterschiedlichen Personen wahrgenommen.

Der Weg zur neuen Organisation ist mit einer **Bergtour** vergleichbar. Die Organisationsentwicklung soll die **Rolle eines Bergführers** einnehmen. Dieser hilft, **Risiken zu erkennen sowie Konsequenzen aufzuzeigen und unterstützt** bei der **Planung**. Er schafft die **Grundlagen**, damit sich das Team weiterentwickeln kann und vorwärtskommt. Laufen muss aber jeder selber.

Organisationsentwickler können bei einem grundlegenden **Kulturwandel** und einem anderen **Führungsverständnis** unterstützend wirken. In ihrer Rolle als **Prozessbegleiter** benutzen sie oft Arbeitsformen und Methoden, die in den neuen Organisationsformen hilfreich sein können, wie zum Beispiel das **Design Thinking**.

Mitarbeitende fünf Ebenen unter mir weniger Wert.» Ideen entstünden schliesslich überall im Unternehmen. Deshalb ginge es darum, interne Organisationsschranken abzubauen und sich zu fragen, welche Perspektiven ein Unternehmen bei einer bestimmten Frage einnehmen müsse. Da greife es zu kurz, nur die Führungskräfte beizuziehen. «Eine gemeinsame starke Vision, die im täglichen Handeln als Messlatte dient und an der sich alle Mitarbeitenden orientieren», fordert Beat Fraefel. So würden kleinere Organisationsanpassungen laufend möglich, ohne dass alle paar Jahre eine riesengrosse Umwälzung stattfindet.

Für Bernhard Cevey liegt das Erfolgsrezept zur Flexibilisierung darin, dass Veränderungen «selbstverständlicher» werden. Damit Mitarbeitende in einem sich rasch ändernden Umfeld überhaupt eigenverantwortlich agieren könnten, müsse in den Unternehmen jedoch Informationstransparenz geschaffen werden, ergänzen Fraefel und von Mayerhofen. «Jeder Mitarbeitende muss verstehen, wie die Geschäfte laufen und was sein Beitrag ist», gibt Fraefel zu bedenken. «Nur so kann er die Auswirkungen seines Handelns auf das Gesamtunternehmen einschätzen.»

Paternalistische Eltern-Kind-Muster

Dabei gäbe es einige Hürden zu überwinden, denn allzu oft legten Führungskräfte Informationen nicht offen. «Sie führen, weil sie einen Informationsvorsprung haben», sagt Fraefel. Neben dem Machterhalt ist es für von Mayerhofen die falsch verstandene Fürsorge, weshalb Führungskräfte Informationen häufig nicht teilen. «Vorgesetzte verhalten sich oft paternalistisch, indem sie zu wissen meinen, was gut für ihre Mitarbeitenden ist.» Sie gäben Informationen nicht weiter, weil sie befürchteten, ihre Mitarbeitenden damit zu überfordern. Beispielsweise, wenn es um einen Stellenabbau gehe. Damit behandelten die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden nicht wie erwachsene Menschen, sondern eher wie unmündige Kinder.

Dieses Eltern-Kind-Muster erweise sich immer mehr als Hindernis, meint von Mayerhofen, denn die Arbeit jenseits der Linienorganisation erfordere mündige Mitarbeitende und ein Mitdenken: So würden etwa vernetztes Denken, interdisziplinäre Zusammenarbeit und agiles Arbeiten in unterschiedlichsten Teams immer wichtiger. «Als Führungskraft sollte ich auf Situationen hinarbeiten, in denen alle ihr Bestes geben und die Organisation als Ganzes ihr höchstes Potenzial entfalten kann.»

Führen nach Befehl und Gehorsam hat ausgedient, glaubt auch Bernhard Cevey: «Ich muss anderen Vertrauen entgegenbringen, dass sie ihre Sache gut machen wollen.» Den Kulturwandel vom Mitarbeitenden als unmündiges Kind zum erwachsenen Mitgestalter könne das HR entscheidend prägen, meinen alle drei Befragten. Das HR sei dabei mehr denn je gefordert, neue Wege zu gehen und dabei auch lang gehegte Glaubenssätze über Bord zu werfen. ■

Corinne Pärer