



Nichts bleibt wie es ist

Organisationsstrukturen werden nicht verschont

Kein Zweifel: Die Digitalisierung verändert die Ansprüche von Kunden und Mitarbeitern an Unternehmen, unsere Arbeitsweisen und -methoden sowie die Führung und alle Prozesse. Doch das alles bleibt Stückwerk, wenn sich die Organisationsstrukturen nicht entsprechend ändern.

VON ANDREA PRZYKLENK

Die Veränderung der Organisation ist deshalb so wichtig, weil sich ohne die Anpassung der Organisation auch die Unternehmenskultur nicht oder nur teilweise an den neuen Anforderungen ausrichten kann. Wie soll eine neue Fehlerkultur tatsächlich durchdringen, wenn die Mitarbeiter weiterhin in den kleinen Käfigen ihrer Abteilungen gefangen sind und nur in einem eng begrenzten Rahmen handeln dürfen? Wie sollen Mitarbeiter Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen oder wie sollen sich selbst organisierende Teams funktionieren, wenn nach wie vor der Unternehmer als großer Zampano an der Spitze steht, darunter zwei bis drei Führungsebenen, die nichts anderes zu tun haben, als die Vorgaben von oben nach unten durchzusetzen und die „Bauern“ zu beaufsichtigen?

Organisationsstrukturen müssen zur Strategie passen, sich an den Aufgabenstellungen und den Kundenanforderungen orientieren.

Weg mit der Kästchen-Hierarchie

Harte Worte? Nein, keineswegs, denn in vielen Unternehmen läuft es nach wie vor so. Das ist auch nicht prinzipiell schlecht. Bei der Feuerwehr oder in der Armee muss einer das Sagen haben und die anderen müssen ihm gehorchen. In der Produktion müssen Perfektion und Qualität einen hohen Stellenwert einnehmen. Darüber kann nicht diskutiert werden, doch wenn es um Entwicklung, um neue Ideen und Geschäftsmodelle, um kreative Leistung, Schnelligkeit und Flexibilität geht, hat das Kästchenorganigramm ausgedient.

Manche sind der Meinung, das klassisch-hierarchische Modell müsse auf den Kopf gestellt werden, andere sehen die Organisation der Zukunft als Baum oder als Satelliten-Modell, auf jeden Fall soll die Oberfläche nach außen größer sein als bisher und es soll fachübergreifend gearbeitet werden. Das geht natürlich nicht, wenn jeder über seinen kleinen Käfig nicht hinausblicken und keine Entscheidungen treffen darf. Zusammenarbeit soll künftig die Devise sein statt Konkurrenz der Silos um Macht und Budgets. An Ideen fehlt es also nicht, über die konkrete Umsetzung besteht aber meistens keine Klarheit. Soll man die Organisationsstrukturen auf einen Schlag ändern? Was macht man mit denen, die überflüssig werden, wenn man die Silos auflöst? Wie begeistert man die Mitarbeiter und Führungskräfte? Da sehen Unternehmer das nächste Mammut-Changeprojekt auf sich zukommen, ganz davon abgesehen, dass jeder Unternehmer schließlich bestimmen möchte, was in seinem Unternehmen passiert.

Teil eines Ganzen

Doch die Veränderung der Organisationsstrukturen ist Teil des Veränderungsprojekts Digitalisierung. Deshalb ist es auch sinnlos, einfach ein anderes Organigramm zu zeichnen. Schließlich funktioniert auch das agile Arbeiten nicht auf Knopfdruck. Die Organisationsstrukturen verändern sich mit der Kultur. Und die wandelt sich nicht von heute auf morgen und meistens auch nicht einheitlich in der gesamten Organisation, sondern in der Regel zunächst in Teilen des Unternehmens oder bei einzelnen Projekten. Allerdings kann man die Veränderung sicher beschleunigen, indem man den Organisationsrahmen so setzt, dass die Entwicklung zu einer agilen Organisation gefördert wird. Denn das ist letztlich das Ziel der Anpassung der Strukturen.

Der eine oder andere wird einwenden, dass Organisationsstrukturen nicht nur wegen der Digitalisierung verändert werden müssten. Das stimmt, auch wenn meistens Kunde, Markt und Wettbewerber die entscheidenden Impulse geben. Eine Veränderung der Strukturen kann auch notwendig werden,

wenn der Nachfolger übernimmt, Investoren hinzukommen oder sich die rechtlichen Rahmenbedingungen ändern. Zurzeit ergibt sich die Forderung nach neuen Organisationsstrukturen aber in erster Linie aus der Digitalisierung und den daraus resultierenden Veränderungen in den Märkten und im Kundenverhalten.

Eigene Organisationsform finden

Der Großteil der Familienunternehmen wird von einem klassischen, hierarchischen Organisationsaufbau aus starten. Letztlich ist die Organisationsform ein Hilfsmittel, um Aufgabenstellungen leichter, schneller und effizienter zu lösen und die Gestaltung der Organisation muss zur Strategie passen. Eine agile Organisation ohne entsprechende Strategie ist sinnlos. Deshalb kann es auch sein, dass manche Unternehmen niemals zur agilen Organisation werden, sondern zum Beispiel im Stadium der Projektorganisation oder der hybriden Organisation verharren. Es gibt demzufolge keinen Zwang, alle Hierarchien abzubauen. Letztlich muss folgende Frage beantwortet werden: Hemmen Hierarchien, Spielregeln und Gewohnheiten die Organisation und kann sie ausreichend flexibel agieren?

Experten sehen die Projekt-, die Matrix-, die hybride und die digitale Organisation als Vorstufen zur agilen Organisation. Die agile Organisation wird als Netzwerk definiert, „das proaktiv und antizipativ auf Veränderungen reagiert“. Es hilft, sich klar zu machen, was heutige und agile Organisationen voneinander unterscheidet: Klassische Organisationen haben Kunden, das Produkt steht im Mittelpunkt, produzieren Masse, ihre Innovationen sind meistens erneuernd und verbessernd. Die agile Organisation hat Partner, der Kunde steht im Mittelpunkt, es geht um Individualität und Disruption. Sich selbst organisierende Teams sind völlig auf den Kunden und seine Bedürfnisse fokussiert, treffen eigene Entscheidungen und übernehmen dafür die Verantwortung. Führungskräfte nehmen eine „dienende“ Funktion ein, sind Entwickler, Moderatoren und Coaches der Teams. Kommunikation und Zielklarheit sind unverzichtbar. Die agile Organisation ist im hoch entwickelten Zustand „ein Netzwerk mit unterschiedlich großen Netzwerkknoten und wechselnden Zugehörigkeiten“.

Das klingt schwieriger als es ist, denn die Strukturveränderung erfolgt nicht im gesamten Unternehmen gleichzeitig und nur insoweit die Veränderung zur Strategie passt. Unternehmer sollten sich aber im Klaren darüber sein, dass die klassische, hierarchische Organisation weder zu den künftigen Marktanforderungen noch zu den Erwartungen von Kunden und nachrückenden Mitarbeitergenerationen passt. ■