



DER HR-DEVELOPER

JUNI 2022
NEWSLETTER 06

CORPORATE FITNESS – H IM HR – HR-SKILLS – HR@WORK



Liebe Leserin, lieber Leser

Die Digitalisierung verändert unser Leben, unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft. Die klassische Organisation wird durch ihre hierarchischen Strukturen zum Hindernis bei der Anpassung an neue Bedingungen. Claus Gerberich zeigt im ersten Beitrag, wie Unternehmen handlungsfähig bleiben und welche Rolle Leadership sowie die interne und externe Zusammenarbeit im agilen Setting einnehmen.

Ziele resp. die Erreichung von Zielen hat in der (Arbeits-)Welt einen grossen Stellenwert. Ein Mensch, der ein Ziel hat, ist motiviert. Wenn wir wissen, was wir genau möchten, erhalten wir einen starken Energieschub. Leider gehen Ziele in der operativen Hektik oft unter, und wir verlieren den Blick aufs Ganze. Oliver Mattmann beschreibt im Beitrag ab Seite 8 seinen persönlichen Umgang mit Zielen und erklärt, warum Vorbereitung die halbe Miete ist.

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness: Organisationsentwicklung in der digitalen Welt Seite 1
- Collaboration: Kein «New Work» ohne «Inner Work» Seite 4
- H im HR: Mehr Diversität Seite 6
- Mindset: Persönliche Zielerreichung Seite 9
- HR-Skills: Menschliche und künstliche Intelligenz Seite 11

Organisationsentwicklung in der digitalen Welt

Die Digitalisierung verändert unser Leben, unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft. Die Herausforderungen der Zukunft erfordern heutiges Handeln. Die klassische Organisation wird zum Hindernis für die Anpassungsfähigkeit einer Organisation und muss sich in den Prozessen, der Führung und der internen und externen Zusammenarbeit neu aufsetzen, und dies alles in kurzer Zeit und unter starkem Markt- und Wettbewerbsdruck.

■ Von Prof. Dr. Claus Gerberich

Die Rolle der Organisationsentwicklung
Organisationsentwicklung ist ein geplanter, systematischer und langfristiger Prozess der Veränderung und Weiterentwicklung eines Unternehmens unter grösstmöglicher Be-

teiligung aller Betroffenen. Die Themen der Organisationsentwicklung umfassen unter anderem Strategieentwicklung, Innovationsmanagement, Change-Management (das planvolle Management von Veränderungspro-

zessen) sowie gezielte Kulturveränderung. Die digitale Transformation hat den Druck auf den organisatorischen Wandel verstärkt, dieser wird zur Überlebensfrage.

Ziele der Organisationsentwicklung

Durch den Prozess der Organisationsentwicklung soll das Unternehmen insgesamt effizienter und erfolgreicher werden. Daneben sollen die Innovationskraft, die Agilität und die Flexibilität gesteigert werden. Die Anpassungsfähigkeit wird zum strategischen Erfolgsfaktor. Die geänderten Kundenerwartungen schaffen Druck.

Hätte sich die Organisation von Unternehmen ohne die Digitalisierung überhaupt verändert?

Die Digitalisierung mit ihren enormen Skalierungs- und Individualisierungseffekten bei fast



null Grenzkosten lässt klassische Geschäftsmodelle vor allem im Produktionsbereich alt aussehen. Massenproduktion auf Linie wird zum austauschbaren Billigheimer mit hoher Kapitalbindung in Maschinen, bei marginaler Marge. Dieses auslaufende Geschäftsmodell bildet noch das Fundament unserer Organisationen. Die Digitalisierung ist der entscheidende Treiber für die erforderliche Transformation. Innovative Geschäftsmodelle reduzieren den CAPEX- und den OPEX-Einsatz und arbeiten verstärkt in Netzwerken und Kooperationen. Die Unternehmensgrenzen werden offen.

Wie sehen Organisationen aus, die den Herausforderungen der Zukunft gewachsen sind?

Welche Organisationsformen werden Unternehmen finden, um dem disruptiven Wandel gewachsen zu sein? Die Agilität wird zum Erfolgsfaktor. Dazu passen aber hierarchische Strukturen und die klassische Mittelschicht als «Lehm- oder Lähmschicht» nicht mehr. Die Entscheidungskompetenz muss in die Teams delegiert werden, deren Verantwortung steigt. Der Druck auf die Entscheidungsgeschwindigkeit nimmt zu.

Herausforderungen der Zukunft

Wie sehen Organisationen aus, die den Herausforderungen der nächsten Gesellschaft gerecht werden? Es liegt nahe, zunächst einen Blick auf die Start-ups zu werfen, die schon heute in der digitalen Welt zu Hause sind und selbst den Wandel zur nächsten Gesellschaft mittragen. Dabei fällt vor allem eines auf: Hier arbeiten Menschen inter-

disziplinär in Netzwerken zusammen. Darin einbezogen sind nicht nur die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens, sondern auch Kunden, Lieferanten und viele andere externe Akteure. Die klassischen Unternehmensgrenzen werden gesprengt. Dies erfordert aber ein anderes Denken und Handeln. Nicht mehr die einzelne Funktion, sondern der Prozess steht ganzheitlich im Fokus des Denkens, Handelns und Entscheidens.

Wohin bewegt sich die klassische Organisation?

Sicherlich werden künftige Organisationen weniger hierarchisch und weniger funktional sein, stattdessen mehr in Richtung einer Netzwerkstruktur gehen. Es gibt bereits Versuche, die überkommene Ordnung der Hierarchie durch andere Organisationsformen zu ersetzen.

«Organisation» von Grund auf neu denken

Nun ist der Wandel einer Organisation an sich kein neues Thema. Meist haben grosse Organisationen intern einen schlechten Ruf, weil sie mit Bürokratie, Verwaltung, Plänen, Forecasts und endlosen Besprechungen assoziiert werden. Klar ist aber auch, dass es ohne Organisationen nicht geht – und diese sich deswegen ständig weiterentwickeln oder in Intervallen neu aufstellen müssen. Doch die aktuelle Situation, der digitale Wandel mit der damit verbundenen Komplexität und Vielschichtigkeit ändert die Verhältnisse so grundlegend, dass es noch kaum möglich ist, allgemeingültige Grundsätze zu zukünftigen Organisationen aufzustellen. Vielmehr

erscheint es notwendig, «Organisation» erst noch von Grund auf neu zu denken, um der Zukunft adäquat begegnen zu können. Die Anpassungsfähigkeit wird zum Erfolgstreiber.

Verteilte Intelligenz und Vielfalt

Ein zentrales Merkmal künftiger Organisationen lässt sich mit dem Begriff der «verteilten Intelligenz» beschreiben. «Distributed intelligence» nennen Informatiker IT-Architekturen, in denen Komponenten und damit Lösungen, Geschwindigkeiten, Kapazitäten und operative Einheiten nicht fest verbunden, sondern lose gekoppelt sind. Dieses Prinzip ist auf Organisationen übertragbar. Bezeichnenderweise ist Losekopplung auch ein Begriff aus der Systemtheorie: Während im Falle einer «Wenn-dann-Beziehung» eine enge Kopplung vorliegt, lassen lose Kopplungen Freiheiten zu. Die Akteure können sich frei aufeinander einstellen und auf Veränderungen flexibel reagieren. Dabei sind sie nicht von einer Zentralsteuerung abhängig, sondern mit eigener Intelligenz ausgestattet. Lose Kopplungen und zentrale Hierarchien passen nicht zusammen. Die Entscheidungskompetenz muss in die losen Teams übertragen werden.

Die losen Kopplungen ermöglichen es den Akteuren, sich flexibel aufeinander einzustellen und dementsprechend schnell und adäquat auf Veränderungen zu reagieren. Verteilte Intelligenz macht eine Organisation daher vergleichsweise robust und reaktionsfähig gegenüber Veränderungen im Umfeld. Entscheidend für ihre Funktionsfähigkeit ist es, die Schnittstellen klar zu gestalten – das



Schnittstellenmanagement erlangt eine hohe Bedeutung.

Mit der verteilten Intelligenz einher geht die Idee der horizontalen Führung: Für einen Manager kommt es vor allem darauf an, über Funktionen hinweg mit den Kollegen derselben Hierarchieebene wechselseitig zu agieren und klarzukommen. Die Herausforderung liegt darin, unterschiedliche Logiken, Formen und damit auch Personen zusammenzubringen. Der Prozess muss ganzheitlich geführt werden.

Das Ashbysche Gesetz

Verteilte Intelligenz und Vielfalt innerhalb der Organisation stellen eine adäquate Antwort auf die zunehmende Komplexität der Umwelt dar – denn einem komplexen Umfeld lässt sich nur durch eine entsprechend komplexe Organisation Paroli bieten. Hinter dieser These steht eine zentrale Erkenntnis der Kybernetik, die auf den Briten William Ross Ashby (1903–1972) zurückgeht. Dieses Ashbysche Gesetz besagt im Kern: Je vielfältiger die Handlungsoptionen eines Systems sind, desto mehr kann es sich der Vielfältigkeit seiner Umwelt durch Selbststeuerung anpassen.

Fluide und wendige Systeme

Wenn horizontale Netzwerke die Hierarchien überlagern, teilweise auch auflösen, verschwimmen zugleich die Grenzen zwischen Unternehmen und Umfeld. Mitarbeiter unterhalten vielfältige Kontakte, die über die Unternehmensgrenzen hinausgehen – etwa zu Kunden, Partnern, Zulieferern und anderen Interessensgruppen. Die unternehmensinternen Netzwerke sind somit in externe Netzwerke eingebettet. Auf diese Weise entstehen fluide Systeme. Gemeint sind damit durchlässige Systeme, die zur Aussenwelt hin nicht abgeschlossen sind, sondern in regem Kontakt zu ihr stehen. Fluide Systeme sind ein weiteres Merkmal, das die Organisation der nächsten Gesellschaft prägen dürfte.

Vernetzte Prozesse

Die Prozesslandschaft muss sich ändern. Die funktionale Denkweise wird durch Prozessdenken ersetzt. Damit steht der Prozess und nicht mehr die Funktion im Fokus der Gestaltung. Und der Prozess muss sich immer wieder den Anforderungen des Markts und der Kunden anpassen. Der Vernetzungsgrad der

Prozesse wird zu einem tragenden Element. Die Erkenntnisse aus dem Service-Prozess müssen in den Entwicklungsprozess und den Sales- und Service-Prozess integriert werden.

Die agile Organisation

In jüngerer Zeit werden jede Menge Organisationsideen gehypt, die vom demokratischen Unternehmen über fluide Systeme bis zur agilen Organisation reichen. Bei allen Unterschieden stimmt die Grundrichtung überein: Vernetzung und Beweglichkeit sind die Kernanforderungen, die an künftige Organisationen gestellt werden. Dem Zukunftsbild am ehesten nahekommen dürfte die Idee der agilen Organisation, die nach dem Motto «Beweglichkeit statt Planbarkeit» verfährt und damit das Unternehmen für unvorhersehbare Ereignisse rüstet. In solchen wendigen Systemen finden sich die beschriebenen Leitplanken künftiger Organisationen wieder: verteilte Intelligenz, Diversität, horizontale Netzwerke. Sie stellen um von einem mechanischen Organisationsverständnis auf ein eher organisches Selbstverständnis. Wobei organisch heisst: ein Verzicht auf Durchplanbarkeit zugunsten eines hohen Masses an Selbstorganisation und eines eher inkrementellen Vorgehens. Die Methoden OKR und SCRUM unterstützen dieses Vorgehen. Die Selbststeuerung der Kybernetik über Ursache-Wirkungs-Ketten verdrängt das Kästchen-Denken. Wenn jede einzelne Funktion optimiert wird, optimiere ich nicht automatisch das Ganze.

Leitbild der agilen Organisation sind eigenverantwortliche Teams – kleine, lose gekoppelte Einheiten, die sich konsequent am Markt ausrichten. Hierarchie und zentrale Steuerung treten in den Hintergrund, stattdessen sorgen eine klar formulierte Vision und Unternehmensstrategie für die notwendige Orientierung. Anstatt sich mit internen Prozessen aufzuhalten, sind die Teams von aussen nach innen organisiert. Über ihre Netzwerke stehen sie ständig in Kontakt mit Kunden und Lieferanten und verbessern auf diese Weise kontinuierlich ihre Lösungskompetenz.

Die zehn Dimensionen der agilen Organisation

1. das agile Zielbild
2. kundenorientierte agile Organisationsstruktur

3. iterative Prozesslandschaften
4. agile Organisation führen – mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis schaffen
5. agile Personal- und Führungsinstrumente
6. die agile Unternehmenskultur
7. vernetzte Teams
8. unternehmensübergreifende Netzwerke
9. kundennutzenfokussiertes Denken und Handeln
10. transformationale Führung

So gelingt die Transformation zur agilen Organisation

Idealerweise gelingt es den Unternehmen, die Veränderungen auf diesen zehn Dimensionen in Einklang zu bringen. So lässt sich die grösstmögliche Wirkungskraft erzielen, da nur in einem Zusammenspiel der Veränderungen auf den unterschiedlichen Dimensionen die volle Wirkungskraft der Agilität erreicht werden kann. In der Praxis sehen wir, dass eine Dimension als Engpass für die Organisation ausreicht, um den Reifegrad an Agilität stagnieren zu lassen. Das Prinzip lautet somit, dass jede einzelne Dimension die Entwicklung an Agilität begrenzen kann. Es ist also essenziell, immer den entscheidenden Engpass in den Dimensionen zu ermitteln und zu lösen, um den Reifegrad an Agilität zu steigern. Der aktuelle Engpass ist der Bottleneck, den es zu überwinden gilt.

QUELLEN

- Agile Organisationsentwicklung, Haufe, 2021
 Organisationsentwicklung als Konzept des Wandels. Mit Change 4.0 den Wandel realisieren, Haufe, 2022
 Claus Gerberich, Digital Leadership, St. Galler Business School, 2021
 Claus Gerberich, Innovationen im Geschäftsmodell, KMU Magazin, Zürich 2018
 Frederic Vester, Vernetztes Denken und Handeln, DTV 2008KKK
 Franziska Gütle, We think different – Die Wertstromorganisation, 2021



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich ist Investor, Unternehmer und geschäftsführender Gesellschafter eines Familienunternehmens im Bereich Maschinenbau. Er war lange in Vorständen verschiedener internationaler Unternehmen tätig (u.a. BASF, Adidas und Mövenpick). Als Inhaber und Partner der Gerberich Consulting AG berät er mittelständische Unternehmen in strategischen Fragen. Er hat Maschinenbau und Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT in Cambridge studiert.