

## Blog Organisationsdesign 01/2020

Erschienen: 28. Mai 2020

### Hochkonjunktur für Wahrsager – und was von ihren Voraussagen zur Funktionsweise von Unternehmen zu halten ist



In schwierigen Zeiten haben Wahrsager Hochkonjunktur: Alle möchten wir wissen, wann und wie es wieder besser wird. Das gilt auch in der aktuellen Pandemie. Und es gilt auch für Prognosen, die Hinweise auf die zukünftige Funktionsweise und Organisation von Unternehmen geben. Einige solche Einschätzungen sind schon aufgepoppt, andere werden folgen. Ich habe mir drei solche Versuche angesehen. Eine Beurteilung.

#### Drei Prognoseversuche mit unterschiedlichem Hintergrund

Prognosen sind in ihren Aussagen immer abhängig vom Hintergrund derjenigen, die sie machen. Ich beleuchte hier erstens die Prognosen zweier Zukunftsforscher, zweitens jene einer Gruppe von sechs Strategieberatern und drittens die Prognose eines Organisationsdesign-Forschers.

Alle äussern sie sich dazu, wie die aktuelle Pandemie die Funktionsweise und Organisation von Unternehmen verändern könnte oder vermutlich wird. Erstere tun dies basierend auf ihrem Verständnis langfristiger Trends. Zweitere ordnen Erlebnisse mit Kunden ein und ziehen Schlüsse. Der Dritte argumentiert auf Basis organisatorischer Zusammenhänge, Regeln und Theorien.

In meinen Einschätzungen orientiere ich mich an der Plausibilität der jeweiligen Begründungen und am handlungsleitenden Wert der Voraussagen für Unternehmen.

#### Die Prognosen der Zukunftsforscher

Unter dem Titel «Corona revolutioniert unsere Arbeitswelt» reflektieren Thomas J. Dettling und Daniel Dettling über die Folgen der Pandemie auf Arbeitsweisen in und wichtige Ausprägungen von Unternehmen. Ihre Hauptthese: Corona wird zum Beschleuniger der digitalen Transformation. Als «Game-Changer» zwingt es die Unternehmen, die nötigen sozialen und kulturellen Veränderungen, die neue Art von Führung und Strategie umzusetzen, die zum Überleben im Zeitalter der Digitalisierung nötig ist.

Für die Post-Corona-Welt postulieren sie fünf Trends, die Leadership und Arbeitswelt bestimmen sollen: 1) Leadership bedeutet Loslassen; 2) Leadership wird demokratisch; 3) Resilienz schlägt Effizienz; 4) Female Shift; 5) Faire Löhne statt Gender-Gap. Helfen uns ihre Überlegungen weiter? Meine Beurteilung:

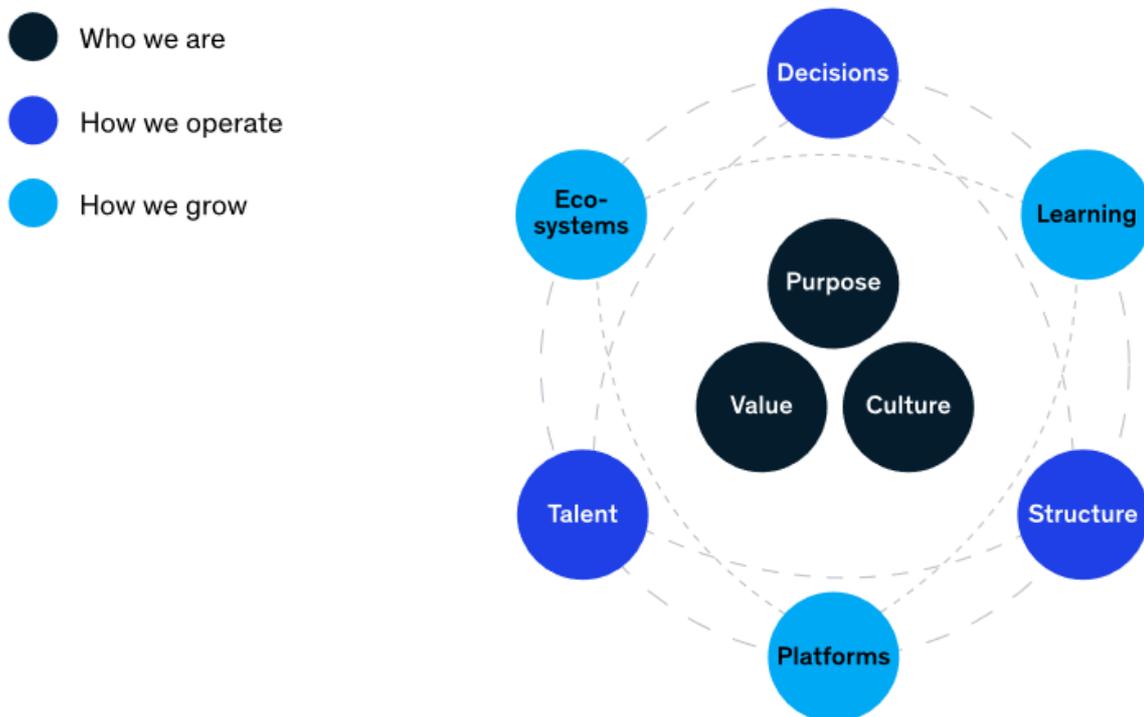
- Die **beiden ersten Trends** («Leadership bedeutet Loslassen», «Leadership wird demokratisch») **wiederholen Eigenschaften, die bereits seit längerem als Essenz «agiler» Organisationsmodell-Ansätze portiert werden.** Eine Übersicht dazu enthält mein Blogbeitrag «[Gemeinsamkeiten «agiler» Organisationsansätze](#)»). Wie dort vermerkt sollen mit den Kerneigenschaften agiler Ansätze Antworten auf das Koordinationsproblem klassischer, hierarchiegebundener Organisationsmodelle gefunden werden. Letztere sind stark auf Stabilität, Standardisierung und Effizienz ausgerichtet. Solche Organisationsmodelle stellen heute in vielen Konstellationen eine effiziente Ressourcenallokation und wirksame Koordination nicht mehr sicher. Ich bleibe bei meiner Einschätzung: Ob bessere Antworten so gelingen, wird erst die Zeit zeigen. Das Potenzial ist vorhanden, doch sicher längst nicht in jedem Fall. Und vor allem nicht in der ultimativen Dringlichkeit, wie sie teilweise postuliert wird.
- Der **dritte Trend** («Resilienz schlägt Effizienz») beziehen die Autoren auf die Fähigkeit, auf individueller und organisatorischer Ebene auf stark wechselnde und sich ändernde Situationen flexibel und angemessen reagieren zu können. Für das Organisationsdesign m.E. dann spannend, **wenn sie mit der unter anderen von Staehle bereits 1991 postulierten Bereitstellung von «Organizational Slack» verknüpft werden:** Diese punktuelle Überversorgung einer Organisation oder ihrer Teilbereiche mit polyvalent einsetzbaren Ressourcen über das unmittelbar benötigte Mass hinaus ist Voraussetzung für Kreativität und Innovation, aber auch Aktionsfähigkeit. Dass Resilienz in Zukunft Effizienz schlägt, bezweifle ich allerdings: Das ökonomische Primat tendiert sich regelmässig wieder in den Vordergrund zu schieben.
- **Trend vier** («Female Shift») und **fünf** («Faire Löhne statt Gender-Gap») sind gesellschaftlich und politisch verortete Trends, die aus meiner Perspektive, so wie von den Autoren ausformuliert, zwar grosse Bedeutung haben, aber kaum für das Organisationsdesign.

Soweit die postulierten Trends zu Leadership und Arbeitswelt nach Corona. Was hilfreich ist: Der Gedanke der Resilienz hat Potenzial, sofern er im Sinne von «Organizational Slack» interpretiert wird. Was mich stört: Die dargestellte Dringlichkeit und die unbedingte Notwendigkeit des entsprechenden Handelns, sowie das Suggestieren von «one size fits all».

Mein Fazit für das Organisationsdesign: **Interessante, aber schlussendlich weitgehend bekannte oder visionär-generell bleibende Gedanken, die für das Organisationsdesign keine echte handlungsleitende Wirkung entfalten.** Eine «coole und kooperative» Arbeitswelt wie von den Autoren abschliessend gefordert tönt attraktiv und erstrebenswert, aber kann sie wirklich das Ziel der Organisationsgestaltung sein?

## Die Prognosen der Strategie-Berater

Unter dem Titel «Reimagining the post-pandemic organization» reflektieren sechs Partner und Senior Partner von McKinsey über relevante Dinge, die sich in Unternehmen gerade ändern und Kerneigenschaften zukünftiger Organisationen, die daraus hervorgehen. Ihre Hauptthese: Die post-pandemische-Organisation wird auf drei Dimensionen Gestalt annehmen: 1) «Wer sind wir?»; 2) «Wie funktionieren wir?»; 3) «Wie wachsen wir?». Diese drei Dimensionen beschreiben sie anhand jeweils dreier Elemente und stellen das Ganze als Bezugsrahmen wie folgt dar:



McKinsey  
& Company

Helfen uns ihre Überlegungen weiter? Meine Beurteilung:

1. Im Zusammenhang mit der **Dimension «Wer sind wir?»** werden die **grossen Vorteile eines tief verankerten Unternehmenssinns, der eindeutigen Klarheit über die eigene Nutzenstiftung und einer echten und gelebten Unternehmenskultur hervorgehoben**. Nicht nur in der Krise (weil damit «intuitiv» viel Grundsätzliches geklärt und auf dieser Basis rasch, flexibel und ohne grosse Regeln gehandelt werden kann), sondern auch darüber hinaus. **Damit greifen die Autoren die Überlegungen auf, wie sie seit einiger Zeit unter dem Stichwort «Higher Purpose-Organisation» diskutiert werden (vgl. z. B. Quinn & Thakor 2019)**. Meine Einschätzung: Sinn ist authentisch und attraktiv. Auf die Mitarbeitenden, die in diesem sinnvollen Unternehmen arbeiten, auf Kunden und Kapitalgeber, die dem Unternehmen vertrauen. Sinn führt in der Konsequenz zu besseren Ergebnissen, mehr Beweglichkeit und höherer Resilienz in Krisen. Daraufhin deuten auch empirische Studien, die auf eine erhöhte finanzielle Performance solcher Unternehmen

- hindeuten (vgl. Gartenberg, Prat & Serafeim 2019). Aber Sinn ist auch komplizierter. Und langfristiger ausgelegt, was seine nachhaltige Umsetzung erschwert.
2. Zur **Dimension «Wie funktionieren wir?»** heben die Autoren nebst der grossen Bedeutung der Mitarbeitenden für den Unternehmenserfolg organisatorische Eigenschaften hervor, welche die Essenz «agiler» Organisationsmodell-Ansätze darstellen. Die Aussagen ähneln jenen von Dettling & Dettling weiter oben. Meine Einschätzung bleibt daher gleich: Hierarchiebasierte, traditionelle Organisationsmodelle stossen heute in vielen Konstellationen für eine effiziente Ressourcenallokation und wirksame Koordination effektiv an Grenzen. «Agile» Modelle haben Potenzial, aber nicht in jedem Fall und nicht ausschliesslich.
  3. In der **Dimension «Wie wachsen wir?»** schaut McKinsey über die Wirtschaftskrise hinaus und fragt nach den Quellen von Resilienz, die für eine nachhaltige Zukunft und unternehmerisches Wachstum wichtig sind. Aus Organisationsdesign-Perspektive spannend ist der Hinweis darauf, **dass wirklich erfolgreiche Firmen Partnerschaften mit ihren Anspruchsgruppen mehr als Ausdehnung der eigenen Organisation begreifen.** Diese Feststellung zielt für mich im Hinblick auf das Organisationsdesign ins Schwarze (vgl. dazu ausführlich Wenger & Thom 2018, S. 102): Die Realisierung von Mehrwert durch ein Unternehmen wird zunehmend zu einer Frage der Fähigkeit, die eigenen Grenzen zu überwinden. Der relevante Fokus für die Wahl des geeigneten Organisationsmodells ist vielfach das Wertschöpfungssystem bzw. das Wertschöpfungsnetz. In solchen Netzen finden die Wertschöpfung, aber auch Weiterentwicklungen und Innovationen, in einem engen, interdependenten und wechselnden Zusammenspiel der Anspruchsgruppen (Kunden, Unternehmungen, Experten und sogar Konkurrenten) statt.

Soweit der Bezugsrahmen von McKinsey. Was hilfreich ist: Die Darstellung ist eingängig, erlaubt Orientierung und fokussieren Gestaltungsmaßnahmen auf wesentliche Elemente einer ganzheitlichen Unternehmensführung (apropos: Schon aufgefallen? Darstellung und Elemente erinnern an das [7-S-Modell](#)...). Die Aussagen sind zudem vorsichtig formuliert und nicht verabsolutierend. Was mich stört: Die erwähnten Beispiele sind höchsten illustrativ, der vorgeschlagene Rahmen lässt sich damit nicht wirklich absichern. Er bleibt damit letztlich eine Behauptung.

Mein Fazit für das Organisationsdesign: **Spannender Vorschlag mit Gedankenanstörungen im Sinne eines holistischen Organisationsmodells. Dieses erlaubt den mit der Gestaltung betrauten Personen, das Organisationsproblem ganzheitlich anzugehen.** Und dies ganz unabhängig von Corona-Krise oder sonstigen Ereignissen, seien diese genereller oder unternehmensspezifischer Natur.

## Die Prognosen des Organisationsdesign-Forschers

Unter dem Titel "[Organization design implications of COVID-19](#)" reflektiert Nicolay Worren in einem Blogbeitrag über den Einfluss, den die Corona-Krise auf die Führung und Organisation von Unternehmen haben wird. Seine Hauptthesen: 1) Kurzfristig geht es darum, die Organisation zu vereinfachen, um den Koordinationsaufwand zu senken. 2) Mittelfristig ist das Thema der

Unternehmen Downsizing, wobei die organisatorischen Auswirkungen vom Umfang abhängen. 3) Langfristig könnte es sein, dass Organisationen ihren Fokus von Agilität zu Resilienz verschieben. Helfen uns seine Überlegungen weiter? Meine Beurteilung:

1. **Kurzfristige Folgen:** Die Lockdown-Situation führt interaktionsbezogen (technologiestützt statt persönlich), belastungsbezogen (berufliches und privates örtlich und zeitlich überlappend) und prozessual (neue Prozessabfolgen) zu einem stark veränderten Kontext, in dem die Leistungserstellung erfolgt. Daher **explodiert die Notwendigkeit der Koordination auf die gemeinsame Zielerreichung hin. Dass hier eine Vereinfachung der Strukturen Abhilfe schafft, ist augenfällig.** Meine Einschätzung: Stimmt. Doch wie Vereinfachen wir nun Strukturen? Was erscheint vielversprechend? Diese Frage bleibt leider offen.
2. **Mittelfristige Folgen:** Die auf die Gesundheitskrise folgende Wirtschaftskrise wird Restrukturierungen und Kostensenkungsprogramme zur Folge haben. Was die Folgen für die Unternehmensorganisation sind, hängt vom Ausmass des nötigen Downsizings ab. Je nach Ausmass werden Führungspositionen und Führungsebenen abgebaut, Führungsspannen verringert und Rollen neu definiert. Die These von Worren, dass zwar **die Ursache der Krise aussergewöhnlich ist, die zu adressierenden Kernthemen des Organisationsdesign demgegenüber die gleichen sind wie in irgendeiner beliebigen Reorganisation**, teile ich voll und ganz. Und dabei, **meine ergänzende These, wird den Prozessüberlegungen als Basis eine überragende Bedeutung zukommen.**
3. **Langfristige Folgen:** Die Verschiebung des Fokus von Agilität zu Resilienz ergibt sich aus der Erkenntnis, dass optimierte, auf Effizienz getrimmte und lean geführte Produktions- und Logistik-Prozesse in einer aussergewöhnlichen Situation sehr störungsanfällig sind. Wobei es gemäss Worren kein Konsens darüber gibt, was ein resilientes Unternehmen genau ist. Als lohnende Orientierungspunkte dazu empfiehlt er die Analyse früherer Lösungen («Was altmodisch erschien, sollte jetzt als moderne Lösung betrachtet werden»). Sein Beispiel der pavillonartigen Architektur eines alten Spitals gegenüber dem monolithischen Grossgebäude des Ersatzes regt zum Nachdenken an.

Meine Einschätzung: **Ob Agilität im organisatorischen Sinn** (Eigenschaften sind: Delegation von Kompetenzen; Mehr Freiheit für mehr Personen an der operativen Basis; Kleinere, übersichtlichere Einheiten; Autonome Teams; Kunde kompromisslos im Zentrum der Wertschöpfung; Selbstorganisierte und dynamische Anpassungen an Veränderungen; Wesentlichkeit von Vertrauen) **wirklich im Zielkonflikt mit Resilienz steht, bezweifle ich. Ich würde sogar behaupten: Im Gegenteil.** Demgegenüber verdient das Verhältnis von Resilienz und auf lean production and logistics getrimmte Prozesse eine vertiefte Analyse.

Soweit die Auswirkungen von Covid-19 auf das Organisationsdesign. Was hilfreich ist: Die Abschätzung der kurz- und mittelfristigen Folgen basieren auf solidem Wissen und Erkenntnissen der Organisationsgestaltung. Es sind daher keine Spekulationen, sondern sie erlauben eine unaufgeregte Einordnung und Gedankenanstösse. Was mich stört: Die langfristigen Gedanken brauchen noch weitere Reflektion und haben keine weitere handlungsleitende Kraft.

Mein Fazit für das Organisationsdesign: **Wahrscheinlich ist dies der ehrlichste Beitrag der drei analysierten. Keine grossartigen Entwicklungsthesen, kein Modell zur Einordnung, sondern nur vorläufige Gedanken auf einem Weg in die Zukunft, den wir in den nächsten Monaten gemeinsam gehen werden.**

Es bleibt spannend...

## Zitierte Quellen

Gartenberg, Claudine; Prat, Andrea; Serafeim, Geogre (2019): Corporate Purpose and Financial Performance. In: Organization Science, Vol. 30 Nr.1, published online 18 January 2019.

Quinn, Robert E.; Thakor, Anjan V. (2019): The Economics of Higher Purpose. Eight counterintuitive steps for creating a purpose-driven organization. Oakland CA: Berrett-Koehler Publishers.

Staehe, Wolfgang H. (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? In: Staehe, Wolfgang H.; Sydow, Jörg (Hrsg). Managementforschung 1. Berlin / New York: Springer Gabler, S. 313–345.

Wenger, Andreas P.; Thom, Norbert (2018): Auf der Suche nach der optimalen Organisationsform. Konzept, Aktualität und Ausblick. In: Sulzberger, Markus; Zaugg, Robert J. (Hrsg). ManagementWissen. Was Leader erfolgreich macht. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 95-107.