



Unternehmensentwicklung: So rüsten Sie sich für eine unvorhersehbare Zukunft

Vor uns liegt die Next Economy. Das ist eine Hochgeschwindigkeitswirtschaft, in der sich menschliche und künstliche Intelligenzen miteinander verbinden. Überleben werden in diesem Kontext nur Unternehmen mit den passenden organisationalen Strukturen.

Die Zukunft ist unvorhersehbarer als jemals zuvor. Permanente Vorläufigkeit ist fortan die Norm. In allen Branchen wird es nun Pioniere geben, die die Digitalisierung für völlig neue, noch nie dagewesene Anwendungen nutzen. Wir wissen nicht, ob sie kommen oder wann sie kommen, doch wenn sie kommen, dann kommen sie schnell. Immer gewinnt dabei die *neue* Technologie, wenn sie Dinge schneller, schöner, billiger, besser macht als die alte davor.

Wie rüsten Sie sich also für solche Zeiten? Jahresplanungen, vorgezeichnete Wege, die „von Oben“ kommen, und „Dienst nach Vorschrift“ sind das letzte, was in diesem Fall hilft. Hier ein Innovatiönchen und dort ein Klacks Tünche, um sich einen modernen Anstrich zu geben? Das reicht nicht. Verbale Aufgeschlossenheit bei anhaltender Verhaltensstarre? Ist tödlich! An einer neuen Managementlogik kommt niemand vorbei.

„Gutenberg-Momente“ werden in Zukunft andauernd passieren

Digitaltechnologien entwickeln sich um ein Vielfaches schneller als herkömmliche Organisationen, die linear agieren und auf das Verbessern zielen. Digitaltechnologien bauen



Fachartikel von Anne M. Schüller - Expertin für eine kundenfokussierte Unternehmensführung

aufeinander auf, arbeiten simultan und vernetzen sich miteinander. Dies erfordert ein Denken und Handeln in neuen Geschwindigkeiten. Linear ist wie addieren. Exponentiell ist wie multiplizieren. Und das wiederum heißt: Erst langsam, dann plötzlich ganz schnell.

Jede technologische Verbesserung führt nämlich dazu, dass die nächste Verbesserung rascher erreicht werden kann. Quantencomputer werden das Tempo noch einmal toppen. Die sind wie auf Speed. Sie werden zu technologischen Sprüngen von nie gekannten Ausmaßen führen. Quasi in jedem Jahr kann nun ein sogenannter „Gutenberg-Moment“ passieren. Ein Gutenberg-Moment ist eine radikale Idee, welche die Menschheit neu handeln lässt und damit die ganze Welt ein Stück weit verändert.

Angezogen von der Faszination innovativer Technologien sind auch die Kunden schnell unterwegs, viel schneller als die meisten Anbieter im Markt. Genügend Menschen werden es kaum abwarten können, jede Neuerung auszuprobieren. Aus den positiven Erfahrungen solcher Early Adopter, Vorreiter und Pioniere erwachsen schnell steigende Anforderungen an alle Player im Markt. So wird das Neue zu einem unverzichtbaren Teil unseres Lebens. Haben die „Corporates“, also klassische Unternehmen, die Next Economy dann endlich erreicht, ist diese längst im Next Next unterwegs.

Überholte Management-Artefakte müssen schnellentsorgt werden

Tradierte Manager stützen ihre Entscheidungen auf „bewährtes“ Wissen. Doch der digitale Umbruch fegt fast alle vertrauten Spielregeln hinweg. Und das Heil ist nicht nur in Technologien zu finden. Wer in der Digitalökonomie vorne mitspielen will, braucht eine adaptive Unternehmensstruktur *und* eine gute Beziehungskultur. Denn letztlich wird jeder Erfolg von den handelnden Menschen bestimmt.

So stehen viele Old-School-Unternehmen kurz vor dem Aus, weil ihr Gefüge für die Anforderungen der Next Economy nicht länger passt. Zudem wirft mangelndes Verständnis für neue Märkte sie aus dem Rennen. Vielerorts wandern die besten Talente schon ab, weil sie nicht

mehr an die Zukunftsfähigkeit ihres derzeitigen Arbeitgebers glauben. Und gute neue Talente kommen erst gar nicht an Bord.

Damit das nicht passiert, müssen überholte Management-Artefakte endlich weg, nicht nur ein bisschen, sondern komplett. Verkrustete Strukturen müssen aufgebrochen, behäbige Planungen dynamisiert, unsinnige Prozesse schnellentsorgt und leichtfüßige Abläufe eingeführt werden, um mit dem Wandel Schritt halten zu können. Oder, viel besser: dem Wandel immer ein bisschen voraus zu sein.

Eine Organisationsentwicklung, die ständigen Wandel begünstigt

Von nun an braucht es eine organisationale Grundkonstruktion, die ständigen Wandel ermöglicht. Und Menschen, die Erneuerung freudig begrüßen. Nur, wer sich permanent anpassen kann, überlebt. Feste Pläne gehen zwar an den größten Risiken, aber auch an den größten Chancen vorbei. Und sie versperren den Blick auf Optionen.

In der Digitalökonomie wird Zögerlichkeit knallhart bestraft. Warum es dann trotzdem dauert und dauert und dauert? Weil man den wahren Grund für das Zaudern beim Aufbruch ins Neuland nicht wirklich anpacken will. Es ist das ganz große Ding, die heilige Kuh: das organisationale System, der Bremsklotz Unternehmensstruktur.

Die gleichen Manager, die sich regelmäßig das neueste Smartphone leisten und in Sneakers zur Arbeit kommen, bleiben einem Organisationsmodell verhaftet, das aus dem tiefsten letzten Jahrhundert stammt. Dies hat sich bereits derart verfestigt, dass andere Konstellationen vielen als praktisch undenkbar erscheinen. Doch in einer Umgebung von gestern kann man nicht auf Gedanken für morgen kommen.

Alte Organisationen haben alte Mitarbeiter und alte Kunden. Wo das hinführt ist klar. Arbeitsstile und Mindsets von damals waren damals goldrichtig. Doch neue Businesszeiten können nicht auf



Fachartikel von Anne M. Schüller - Expertin für eine kundenfokussierte Unternehmensführung

traditionelle Weise gemanagt werden. Ohne einen organisationalen Umbau ist digitale Transformation gar nicht möglich. Mit Topdown-Formationen kommt man fortan nicht weit.

Für die „Next Economy“ wird eine „Next Organisation“ gebraucht

Es reicht einfach hinten und vorne nicht mehr, hektisch immer nur weiter an Wandel-Wehwehchen herumzudoktern und ein paar kleine Spielwiesen freizugeben, um *etwas* agiler zu werden. Die neuen Methoden sind alle da. Doch bei einem alten „Betriebssystem“ bringt das wenig. Damit kuriert man höchstens Symptome. Besser, man geht an die Wurzel des Übels und kümmert sich um die Gesamtkonstitution. Es ist die ureigene Aufgabe des Managementkreises, das nun endlich anzupacken.

Im Kern ist das Wettrennen zwischen herkömmlichen Unternehmen und den neuen Top-Playern der Wirtschaft keines um die bessere Idee, sondern eins um das bessere Organisationsmodell. Denn je schwerfälliger eine Organisation, desto anfälliger ist sie für Überholmanöver.

Für die „Next Economy“ wird eine „Next Organisation“ gebraucht. Dies macht flotte kreative neue Vorgehensweisen überhaupt erst möglich. Wer also dem digitalen Zeitgeist folgen, sich dynamisieren, kundenfit werden und die Zukunft erreichen will, der benötigt ein neues Organisationsmodell.

Und das ist höchst dringlich, ja unaufschiebbar. In der Next Economy kommt man um eine hochflexible, adaptive Unternehmensorganisation nicht herum. Sie ist nicht nur geprägt von einem hohen Digitalisierungsgrad und einer Kultur des ständigen Wandels, sondern auch von Kollaboration und Wertschöpfungsnetzen. Wie das gelingt, wird in „Die Orbit-Organisation“ ausführlich beschrieben.



Fachartikel von Anne M. Schüller - Expertin für eine kundenfokussierte Unternehmensführung

Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller, Alex T. Steffen
**Die Orbit-Organisation
In 9 Schritten zum Unternehmensmodell
für die digitale Zukunft**
Gabal Verlag 2019, 312 Seiten
ISBN: 978-3869368993
Finalist beim International Book Award 2019

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und die kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und von XING zum XING Spitzenwriter 2018 gekürt. 2019 erhielt sie den Best Business Book Award. Ihr Buch „Die Orbit-Organisation“ war zudem Finalist beim International Book Award 2019. Damit gehört sie zu den wichtigsten Business-Influencern. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. Weitere Infos und Kontakt: www.anneschueller.de

© 2019 Anne Schüller Management Consulting, München, www.anneschueller.de.
Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de.