

## HRM in Netzwerkorganisationen

# Vom Verwalter zum Gestalter

Um sich den Veränderungen im Zeitalter der digitalen Transformation rasch anpassen zu können, müssen Organisationen agiler werden. Für das HRM bedeutet dies eine Veränderung von der Verwaltung menschlicher Ressourcen hin zur Gestaltung von menschlichen Beziehungen.

Von Anne M. Schüller

Online und offline verschmelzen, Arbeit und Freizeit verschmelzen, Mensch und Maschine verschmelzen. Grenzen zwischen oben und unten, drinnen und draussen gibt es nicht mehr. Und alles ist mit allem vernetzt. Nur in den klassischen Unternehmen ist die Zeit stehengeblieben. Da wird noch immer topdown reguliert und regiert.

Während die Old Economy umständlich plant, endlos über Budgets debattiert und langwierige Entscheidungswege abarbeitet, rennt die neue Gründergeneration einfach mal los. Tradierte Strukturen kommen für sie nicht in Betracht; sie macht lieber ihr eigenes Ding. Längst hat sie nicht nur neue Geschäftsmodelle, sondern auch neue Organisations- und Finanzierungsmodelle geschaffen.

## Mehr Agilität ist gefragt

Digital, konnektiv, kollaborativ, disruptiv und agil – so lauten die Zauberworte der Zukunft. Die Digitalisierung ist dabei nicht nur eine technologische Herausforderung. Sie benötigt auch Innovationen in der Art und Weise, wie wir arbeiten, managen und führen. Die Kernfrage ist deshalb die: Wie organisieren wir unsere Unternehmen im Zeitalter der digitalen Transformation?

Eines ist sicher: Auf der Reise in die Zukunft braucht es leichtes Gepäck, weil die Märkte, wie die Hasen, immer neue Haken schlagen. Von daher ist zunächst eine Transformation in einen agileren Zustand vonnöten. Das bedeutet: Alles, was eine Organisation langsam macht, muss weg. Und alles, was sie schnell macht, muss her. Um das zu schaffen, muss vehement umgebaut werden. Ein Ende des Managements, wie wir es kennen, steht an. Denn exponentielle Entwicklungen können sich



*Gestalten statt verwalten: HR muss alte Silos aufbrechen und mehr Kollaboration ermöglichen.*

nicht in linearen Organisationsmodellen entfalten. Starre Prozesse sind, wenn Fluidität dringend notwendig ist, wenig tauglich. Und zentrale Steuerung funktioniert nicht in komplexen Systemen. Sich selbst organisierende Strukturen sind dazu wesentlich besser geeignet.

## Überflüssigen Ballast abwerfen

Doch sind traditionelle Organisationen überhaupt reformierbar? Natürlich gibt es hier und da Unternehmen, die neue Wege beschreiten. Doch in einem Umfeld, in dem man vor allem mit Kurzfristdenke, Sofortresultaten und Maximalrenditen punkten kann, haben sie bislang eher im Stillen gewirkt. Inzwischen lerne ich jedoch immer mehr Manager kennen, die vehement nach neuen Formen der Zusammenarbeit suchen. Verbrannte Erde widert sie an. Und für verheizte Mitarbeitende wollen sie nicht verantwortlich sein. Aber sie sind Teil eines Systems, das ein Einzelner nicht aus eigener Kraft än-

dern kann. Der Erneuerungswille muss von ganz Oben kommen. Und HR kann dazu die strategischen Weichen stellen.

Die entscheidende Frage dabei ist allerdings nicht: «Was brauchen wir noch?», sondern sie lautet zunächst: «Was muss weg?» 50 Prozent weniger Bürokratie, Administration, Hierarchie, Reportings, Kennzahlensysteme und so weiter sind dabei eine vernünftige Zielzahl. Erst danach stellt sich die Frage: «Was muss anders werden?» Und zwar bei laufendem Betrieb. Man kann sein Unternehmen ja nicht wie ein Gebäude zerschlagen, kernsanieren und dann mit grossem Tamtam wiedereröffnen.

Ich plädiere also nicht für Anarchie, sondern für niedrighierarchische Systeme und genügend Struktur, um unerlässliche Qualität sicherzustellen und Irrwege frühzeitig auszuschliessen. Denn wer versucht, Hierarchien mit Gewalt einzuebrennen, sorgt für ein Vakuum, in dem



sogleich wieder Hierarchien entstehen. Zudem müssen die Mitarbeitenden auf allen Ebenen an neue Formen der Arbeit bedachtsam herangeführt werden.

#### 4 Tipps für den Weg in die Zukunft

Soviel ist klar: Der Sprung von einer klassischen Pyramidenorganisation zum Netzwerkunternehmen muss nun im Eiltempo klappen. Noch vor den technologisch-digitalen Innovationen werden Managementinnovationen dringend gebraucht. Und ein entschlacktes HR, das sich als Gestalter menschlicher Beziehungen versteht und nicht als Verwalter menschlicher Ressourcen, kann dabei wegweisend sein. Folgende Tipps helfen dabei:

##### 1. Ändern Sie Ihr Organigramm

Wer den internen Umbau losstreifen will, benötigt ein visuelles Abbild, das zeigt, wie man – weit weg von Topdown-Strukturen – die Organisation in Zukunft aufstellen will. Denn erst wenn die Menschen ein Bild vor Augen haben, können sie sich auch eine Vorstellung machen – und dann entsprechend agieren. Ersetzen Sie Silostrukturen und die damit verbundenen Befehlsketten durch kollaborative Strukturen. Formieren Sie für Zukunftsprojekte schlagkräftige, agile, sich selbst steuernde Einheiten. Und entwickeln Sie ein Beispielorganigramm, in dem jeder netzwerkartig und offen mit jedem zusammenarbeitet, um den Interessen der Kunden zu dienen – und nicht seinem Chef oder den Dashboards.

##### 2. Reduzieren Sie Bürokratie

Streichen Sie klassische Budgetierungsverfahren, Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungssysteme nach alter Manier. Schnelle Zeiten sind nicht auf ein Jahr im Voraus planbar und Quartalsziele züchten nur Kurzfristdenke. Stattdessen sollten Wenn-dann-Szenarien, flexible Ziele und Optionen für verschiedene Zukünfte gemeinsam erarbeitet werden. Führen Sie bei Stellenbesetzungen, Leistungsbeurteilungen und Beförderungen demokratische Entscheidungsprozesse ein. Ersetzen Sie Einzelboni durch Teamboni, unbedingt auch über Abteilungsgrenzen hinweg. Reduzieren Sie das Monitoring und das Messen sowie Ihr Formularwesen mithilfe der Mitarbeitenden, damit sich alle endlich wieder mit ihrer eigentlichen Arbeit befassen können. Für Reportings zu arbeiten macht niemandem Spass.

##### 3. Justieren Sie Führungssysteme

Das anweisungsorientierte Führen und eine damit verbundene Gehorsamskultur sowie fixe Stellenbeschreibungen und vorgezeichnete Karrierewege sind passé. Favorisieren Sie wechselnde Führungsrollen in Form von Prozess- und Projektverantwortlichen sowie Fachkarrieren, die den Führungskarrieren gleichgestellt werden. Schnelle und kollaborative Kommunikationsmechanismen sind bei all dem ein wichtiges Thema. Als Führungskräfte kommen nur noch Menschenexperten infrage. Moderatoren, Möglichmacher und Katalysatoren werden hierzu gebraucht. Vertrauen, Wertschätzung

und Fehlerfreundlichkeit sind wichtige Eckpfeiler erfolgreichen Führens. Fördern Sie partizipative Prozesse durch Grossgruppenworkshops.

##### 4. Ermöglichen Sie Kollaboration

Mobilisieren Sie die Selbststeuerungskräfte empowerter Teams. Aktivieren Sie die «Weisheit der Vielen» und schaffen Sie Spielfelder des Wollens und Dürfens, und zwar über alle Abteilungsgrenzen hinweg. «Leitplanken statt Handschellen» und «Mut zum Versuch» sind die Devisen. «Widersprechen Sie Ihrem Chef» ist ein notwendiges Muss. Fortwährender Lernwille, umfangreiche Freiheitsgrade, kurze Entscheidungswege, umfassende Transparenz, ein Höchstmass an Flexibilität und die Selbstverantwortung der Mitarbeiter werden dazu gebraucht.

Und bedenken Sie vor allem auch: Kreativität, die Schlüsselressource der Zukunft, kann sich nur in einer «lachenden» Unternehmenskultur, in der sich jeder wohlfühlt, entfalten. Feelgood-Manager oder – wie ich sie nenne – interne Touchpoint-Manager, werden dazu gebraucht.



Autorin

Anne M. Schüller ist Keynote-Speaker, Businesscoach und Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für eine kundenfokussierte Unternehmensführung.

fokussierte Unternehmensführung.



#### Noch einfacher bezahlen mit der kontaktlosen Lunch-Check Karte.

Mitarbeitende können Lunch-Checks in mehr als 7000 Restaurants einlösen und geniessen so kulinarische Vielfalt. Über die attraktive Alternative zum Personalrestaurant und zu Spesen freut sich das Team und der Chef: Lunch-Checks sind bis zu einem Betrag von 180 Franken pro Monat und Mitarbeitenden von allen Sozialabgaben befreit.

Gleiche Vorteile, zusätzliches Zahlungsmittel: Auf [lunch-check.ch](http://lunch-check.ch) erfahren Sie mehr über die neue Prepaid-Karte.

**SCHWEIZER LUNCH-CHECK**  
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.

