

SCHWERPUNKT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

WETTLAUF UM DIE ZUKUNFT: DAS BESSERE ORGANISATIONSMODELL WIRD GEWINNEN

von Anne M. Schüller



Quelle: Schüller

Anne M. Schüller

Die Zukunft rückt mit Hochgeschwindigkeit an. Permanente Vorläufigkeit wird zur Normalität. Überleben werden in diesem Kontext nur Unternehmen, die sich adaptiv und agil auf unsichere Zeiten einstellen können. Hie und da etwas Tünche, um sich einen modernen Anstrich zu geben? Das reicht nicht. An einer organisationalen Neuausrichtung kommt niemand vorbei.

Rasante technologische, ökonomische und gesellschaftliche Veränderungen zwingen die Unternehmen zum raschen Handeln. Jede technologische Verbesserung führt zudem dazu, dass die nächste Verbesserung schneller erreicht werden kann. 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.

Bei solchen Gegebenheiten ist nichts mehr auf Jahre hinaus planbar. Fortan wird man sich aufmachen müssen, ohne den genauen Weg schon zu kennen. „Dem Gehenden legt sich der Weg unter die Füße“, heißt es so schön. Entscheidend ist dabei nicht die Digitalisierung per se, vielmehr geht es um die bahnbrechend neuen Geschäftsideen, die durch sie machbar werden. Und dazu braucht es eine passende organisationale Struktur.

Rüstzeug für neue Zeiten: Die neun Aktionsfelder des Orbit-Modells

Das Orbit-Modell ist eine Organisationsinnovation. Im Rahmen von neun Aktionsfeldern propagiert es den Übergang von einer aus der Zeit gefallenen pyramidalen zu einer zirkulären Organisation. Das Neue daran zeigt sich wie folgt:

- **Der Purpose:** Im Zentrum der Organisation steht ein kraftvoller Purpose – der Daseinssinn eines Unternehmens. Er ist ökonomisch, ökologisch und sozial von Belang und anziehend für die Kunden und Mitarbeiter. Wie der Kern einer Frucht sichert dieser Purpose das Überleben am Markt.
- **Die Stellung der Kunden:** Kundenzentrierung wird in diesem Modell sofort sichtbar. Die Kunden scharen sich um den Purpose, weil er für sie zugleich anziehend und unterstützenswert ist. Alle Mitarbeitenden kreisen um die Kunden – auf Augenhöhe und in dynamischer Interaktion.
- **Die Stellung der Mitarbeiter:** Sie stehen nicht länger unten in einer Topdown-Hierarchie, sondern agieren gleichrangig im Kreis mit den Führungskräften und Partnern des Unternehmens auf das Kundenwohl hin. Operative Entscheidungen treffen die Mitarbeiter dezentral, cross-funktional und zumeist selbstorganisiert.
- **Die Stellung der Führungskräfte:** Die Führungskräfte sind nicht von den Kunden separiert. So wird Kundenähe in Orbit-Organisationen nicht nur sichtbar gemacht, sondern auch tatsächlich gelebt. Die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und Partnern des Unternehmens funktioniert gleichberechtigt und Hand in Hand.
- **Die Bedeutung der Partner:** Längst bringen die Schwächen, die sich bei herkömmlichen Organisationen in Bezug auf den transformativen Wandel zeigen, immer mehr Unternehmen dazu, an Innovationszentren anzudocken, eigene Innovation Labs aufzubauen, digitale Einheiten auszugründen und/oder mit passenden Startups zu kooperieren. Solche strategischen Alliierten sind die neuen Innovationshelfer und Wachstumstreiber. Die jungen „Davids“ machen die alten „Goliaths“ stark – und kapitulieren sie in die Zukunft.
- **Die Brückenbauer:** Wenn sich in der Außenwelt alles vernetzt, muss das auch drinnen im Unternehmen passieren. Hierzu werden Brückenbauer gebraucht, die interdisziplinäre Verbindungen schaffen und das „Sowohl-als-auch“ moderieren. Sie schließen die Kluft zwischen drinnen und draußen, zwischen oben und unten, zwischen Mensch und Denkmachine. Zudem werden externe Fürsprecher und Influencer benötigt, die dafür sorgen, dass neue Kunden kommen und kaufen.
- **Die Stellung der Geschäftsleitung:** Die Geschäftsleitung versinnbildlicht nicht länger die Spitze, sondern das Fundament einer Firma und sorgt für die notwendige Stabilität. Sie ist verantwortlich für die Transformationsstrategie und setzt sich vehement für sie ein. Zudem agiert sie als Bindeglied mit der Öffentlichkeit. Und sie ist Brückenbauer in Richtung Zukunft.
- **Die eingebaute Dynamik:** Kreise sind ein typisches Merkmal sich dezentralisierender Organisationen. Doch auch Kreise brauchen Dynamik, indem sie sich miteinander verbinden. So entsteht ein System, in dem Aspekte der Erneuerung von jedem an jeder Stelle und jederzeit initiiert werden können.

Und das Ergebnis? Eine Organisation, die für die digitale Zukunft hervorragend aufgestellt ist: zugleich hochrentierlich – und zutiefst human.

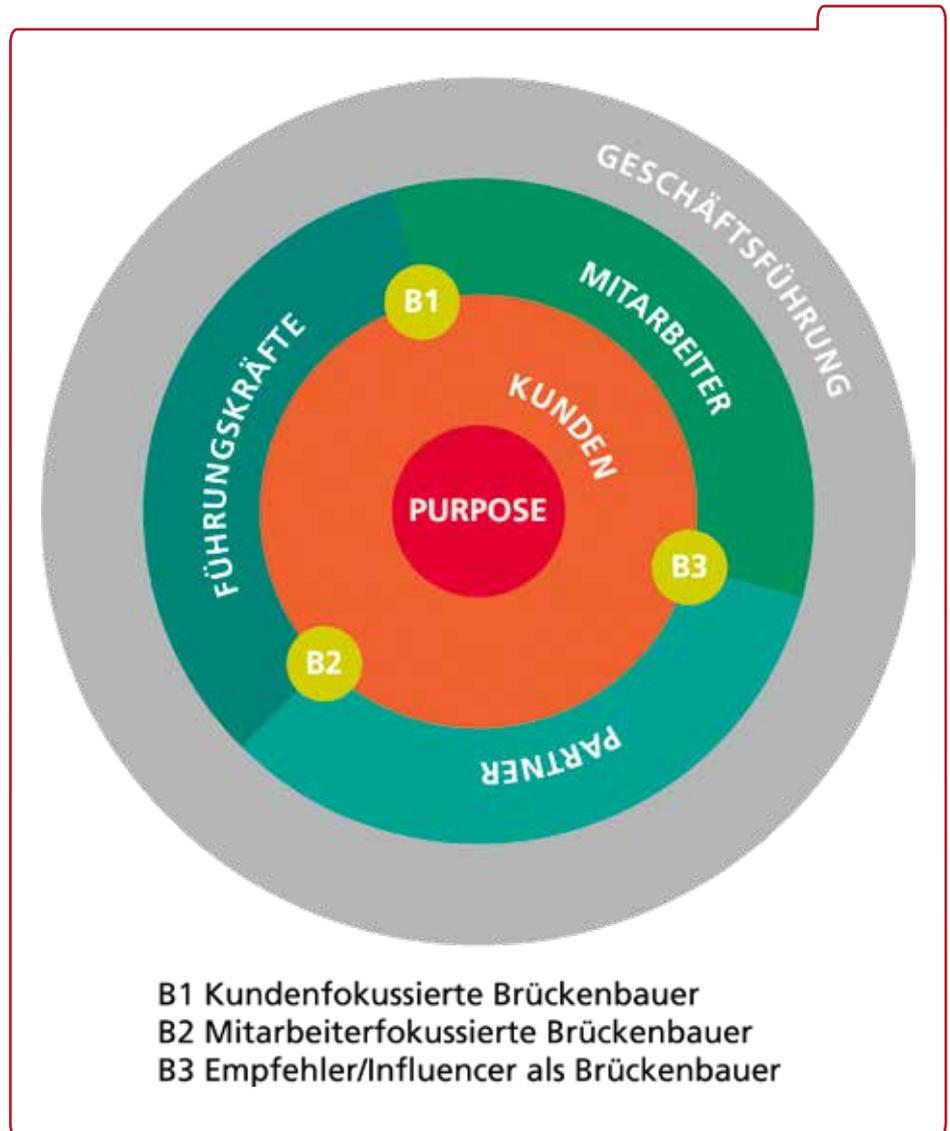
Der wahre Bremsklotz: die pyramidale Unternehmensstruktur

Natürlich wissen die Manager, dass sie vieles auf den Kopf stellen müssen, um fit für die Zukunft zu werden. Doch gar zu oft spürt man förmlich den fehlenden Handlungswillen. Vorne wird besänftigt, getröstet und eingelullt. Hinten herum aber wird gemauert, weil man persönlich mehr zu verlieren als zu gewinnen hat, zumindest gefühlt. Klar fällt der Abschied von Routinen, die früher mal funktionierten, nicht immer leicht. Er ist aber unumgänglich. Abwarten ist keine Option. Und Hoffen kein Plan. Denn „später“ heißt heute nicht selten „zu spät“. 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 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 nebst neuem Dienstwagen leisten, bleiben einem Organisationsmodell verhaftet, das aus dem tiefsten letzten Jahrhundert stammt. So machen sich klassische Unternehmen zu Gefangenen ihrer eigenen Managementtools. Und das Verteidigen überholter Strukturen wird zum Haupthindernis auf dem Weg in die Zukunft.

Das bessere Organisationsmodell wird den Wettlauf gewinnen

Ohne einen organisationalen Umbau ist digitale Transformation gar nicht möglich. Denn neue Businesszeiten können nicht auf traditionelle Weise gemanagt werden. In einer Umgebung von gestern kann man nicht auf Gedanken für morgen kommen. Hohe Dynamik kann nicht durch starre Prozesse entstehen. Und zentrale Steuerung funktioniert nicht in komplexen Systemen. Solange sich an den Grundstrukturen nichts ändert, ist alles andere nur Puder und Schminke. Es reicht einfach hinten und vorne nicht mehr, immer nur weiter an Wandel-Wehwehchen herumzudoktern und im Trippelschritt-Modus 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.



Gegen die quirligen Netzwerkorganisationen der Jungunternehmen haben Topdown-Formationen nicht den Hauch einer Chance. Im Kern ist das Wettrennen zwischen herkömmlichen Firmen und den neuen Top-Playern der Wirtschaft also keins um die bessere Idee, sondern eins um das bessere Organisationsmodell. Für die „Next Economy“, in der sich menschliche und künstliche Intelligenzen miteinander verbinden, wird dringend eine „Next Organisation“ gebraucht. Sie sorgt für Tempo und macht kreative, antizipative, neuartige Vorgehensweisen überhaupt erst möglich.

„Next Organisation“ bedeutet: Aufbruch in die Erneuerung

Ein Company Redesign ist unumgänglich, um mit der Hochgeschwindigkeitszukunft Schritt halten zu können. Was es dazu

braucht? Den konsequenten Übergang von einer aus der Zeit gefallenen pyramidalen zu einer zirkulären Unternehmensorganisation. Das Ziel? Ein Unternehmen, das nicht länger hierarchisch, also kraft formell verliehener Macht, von oben nach unten und von innen nach außen agiert, sondern eines, das sich dezentralisiert und tatsächlich auf das Kundenwohl fokussiert. Gibt es Patentrezepte dafür? Nein, gibt es nicht. Business-Situationen sind verschieden, also müssen es auch die Methoden sein. Jede Firma muss ihren eigenen Weg finden, experimentieren und ausprobieren. Wenn es Blaupausen gäbe, dann würde jeder einfach der Blaupause folgen – und alle hätten ein identisches Resultat. Standardrezepte sind sogar höchst gefährlich. Denn keine zwei Unternehmen sind gleich. Branchen und Märkte sind genauso individuell wie Geschäftsmodelle und Kundenstrukturen.

Die gebrauchsanweisungssüchtigen Manager von früher sind obsolet. Damit Akzeptanz gepaart mit hohem Engagement entsteht, muss in einem geschützten Raum von Versuch und Irrtum eine eigene Form entwickelt werden. Natürlich macht es Sinn, sich von externen Profis inspirieren zu lassen. Außerdem können Pioniere wertvolle Denkanstöße liefern. Doch gedankenlos nacheifern darf man ihnen nicht. Was bei dem einen großartig funktioniert, kann anderswo grandios scheitern.

Eins braucht es allerdings in jedem Fall: Das ist der Grundsatzentscheid, der von der Geschäftsleitung ausgehen muss, den Umbau als solchen loszutreten. Denn ohne einen ausdrücklich bekundeten Willen der Führungsspitze wird jede organisationale Metamorphose zum Rohrkrepiere. Zudem hat sie die strikte Obliegenheit, das Umbauprojekt zu schützen, zu unterstützen und wohlwollend zu begleiten.

Eine Organisationsinnovation wird nun dringend gebraucht

Passende organisationale Strukturen machen zukunftsfähige neue Geschäftsideen überhaupt erst möglich. Doch kann ein dazu notwendiges Redesign in einem Ruck passieren? In Einzelfällen ist das sicher möglich. Doch normalerweise, das sagen alle, die Transformationsprozesse hinter sich haben, sollte das Pendel nicht zu überhastet oder zu hart in Richtung Hierarchiefreiheit und Selbstorganisation schwingen. Wer alle Wände gleichzeitig einreißt, dem fällt das Dach auf den Kopf. Eine entscheidende Frage ist somit diese: Was ist die minimal notwendige Machthierarchie, die minimal notwendige Ordnungsstruktur und die maximal mögliche Form der Selbstorganisation? Dazu werden zentrale Instanzen zwar aufgebrochen, Führung ist aber noch vorhanden, vor allem da, wo es um strategische Entscheidungen geht. Wer versucht, Hierarchien mit Gewalt einzuebnen, sorgt für ein Vakuum, in dem sogleich wieder

Machthierarchien entstehen. Unternehmen brauchen, so wie jede Gemeinschaft, ein Ordnungssystem – und zwar ein solches, das sie fit für die Zukunft macht. Hierfür schlage ich das Orbit-Modell vor. —

Kontakt: info@anneschueler.de

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. 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 vom Business-Netzwerk XING zum XING-Spitzenwriter 2018 gekürt. Ihr Bücher wurden bereits mehrfach in den *Perspektiven* besprochen. So auch das neue Buch „Die Orbitorganisation“.

SCHWERPUNKT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

CORPORATE VOLUNTEERING

von Dr. Andreas Rickert

Einen Unterschied machen, sowohl für die eigenen Mitarbeitenden als auch für die Gesellschaft – das steckt hinter Corporate Volunteering. Doch welche Projekte geben Sinn? Und was ist für eine erfolgreiche Umsetzung zu beachten?

Wir geben Antworten. Erfolgreiches Unternehmensengagement geht über das Spon-

soring eines Trikotsatzes für die örtliche Fußballmannschaft hinaus – vielmehr definiert es sich durch konkretes Anpacken, oder neudeutsch: Corporate Volunteering. Unternehmen, die mit einem authentischen Engagement liebäugeln, sollten fünf Fragen beantworten können:

1. Ziele – Welches Gut ist denn gut genug?

Mit ihrem ehrenamtlichen Einsatz geben die Mitarbeitenden der Gesellschaft etwas zurück. Aber was eigentlich? Die Eingrenzung des Engagementfelds ist eine Herausforderung, bietet aber gleichzeitig die Chance, die Unternehmensstrategie wieder ins Gedächtnis zu rufen.

John Deere etwa deckt mit seinem Engagement die eigenen Missionsziele ab: Bildung, regionale Grundversorgung und Ernährung. Mit Blick auf Letzteres ist eine der beliebtesten Aktionen im Werk daher der jährliche Day of Caring, bei dem Mitarbeitende Tüten mit Essen packen und an Bedürftige spenden.



Dr. Andreas Rickert

Quelle: Phineo

2. Planung und Ressourcen – Wer sind wir und wenn ja, wie viele?

Corporate Volunteering umfasst mehr als nur den jährlichen Social Day. Je nach Ziel und Zielgruppe passen andere Formate vielleicht besser, von eintägigen Events bis zu halbjährigen Hospitationen ist alles denkbar. Knackpunkt einer jeder Maßnahmenplanung ist die Ressourcenfrage. Viele gemeinnützige Projekte greifen schnell in die betrieblichen Abläufe ein, werfen Steuer- und Versicherungsfragen auf und müssen entsprechend abgedeckt werden. Aufwand garantiert.

Andererseits besteht gerade bei solchen Projekten die Chance, einen echten, nachweisba-



Tipps, Tricks und Praxis-Beispiele für Unternehmen, die sich engagieren wollen, finden sich im Ratgeber „Gemeinsam stark! Ratgeber für wirkungsvolles Corporate Volunteering“. Kostenfrei als eBook unter. www.phineo.org