



Organisation 2.0: Chancen im Ungewissen

Starre Organisationsstrukturen mit einer hohen Standardisierung werden heute in Unternehmen vermehrt zu einem hemmenden Faktor. Denn die global vernetzte Wirtschaft auf der einen und die sich verändernden Bedürfnisse der Mitarbeiter auf der anderen Seite verlangen mehr Flexibilität und Offenheit. Frank Schabel

Dass in Zeiten fortschreitender Globalisierung der Wettbewerbsdruck steigt, ist keine neue Erkenntnis. Länder wie China und Indien mit einem hohen Bildungsniveau ihrer IT-Spezialisten vollziehen die globale Industrialisierung in einem kaum vorstellbaren Tempo. Die daraus resultierende weltweite Vernetzung führt zu einem verschärften Wettbewerb und zu gegenseitigen Abhängigkeiten – sie führt aber auch dazu, dass die zukünftigen Marktentwicklungen immer schwieriger absehbar werden. Kleine Veränderungen in Asien können in kürzester Zeit in Europa eine Hebelwirkung entfalten.

Aufgrund der kurzfristig wechselnden Herausforderungen ist es in vielen Branchen mittlerweile kontraproduktiv, durch eine weitere Standardisierung der Prozesse eine maximale Effizienz erreichen zu wollen. Für manche Aufgaben, beispielsweise in der Produktion, haben herkömmliche Strukturen und Abläufe zwar noch ihre Berechtigung; andere Unternehmensbereiche – insbesondere die IT – benötigen aber flexible Lösungsmodelle. Dabei gilt es für Organisationen, vor allem auf vier Handlungsfeldern zu agieren: ihre Strukturen zu flexibilisieren, Führung neu zu durchdenken, die Anliegen der Mitarbeiter aktiv aufzugreifen und die Kommunikation transparent zu gestalten. Diese vier Elemente sind natürlich stark miteinander verzahnt, sie bedingen sich gegenseitig und beeinflussen einander.

Die Unternehmenskultur stellt die Weichen

Organisationsstrukturen, die sich jederzeit den Marktgegebenheiten anpassen lassen, setzen eine offene, selbstreflektierende Unternehmenskultur voraus, in der Führungskräfte und Mitarbeiter partnerschaftlich zusammenarbeiten. Blockiert die Kultur die notwendige Geschmeidigkeit, kann sie

Frank Schabel ist Head of Marketing/
Corporate Communications der Hays AG.



Teilzeitarbeit oder Elternzeit sind einige der Instrumente, um den Mitarbeitern Freiräume für Familie und Erholung zu gewähren. Bildquelle: Fotolia

die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens gefährden. In diesem Sinne wirkt die Unternehmenskultur als eigentliche Weichenstellung in Richtung auf zusätzliche Flexibilität und zukünftigen Geschäftserfolg.

Bei aller Variabilität und Offenheit: Die zunehmende Ungewissheit über die Herausforderungen und Aufgaben von morgen lässt bei den Mitarbeitern auch das Bedürfnis nach Orientierung und Leitlinien wachsen. Neben einem grossen Freiraum, um sich zu entfalten, wünschen sie sich daher auch klare Leitplanken über den Kurs ihres Unternehmens und über den Beitrag, den sie zum Gesamterfolg liefern. Hier ist die unmittelbare Führung gefragt, den Bogen zwischen den Unternehmenszielen und den Ergebnissen jedes Mitarbeiters kommunikativ zu spannen.

Wertewandel bei den Arbeitnehmern verändert die Unternehmenskultur

Gerade in den Köpfen jüngerer Mitarbeiter hat sich hier ohnehin ein tiefgreifen-

der Wandel vollzogen. Diese erwarten heute Arbeitsformen und -zeiten, die im Einklang mit ihrem Leben stehen. Auch für Hochschulabsolventen hat eine klassische Karriere nicht mehr den früheren Stellenwert – auch und vor allem in der IT. Mitarbeiter legen heute mehr Wert auf die eigentlichen Inhalte der Arbeit und die Möglichkeit, sich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln.

Zudem strebt die jüngere Generation mit Nachdruck eine vernünftige Integrierbarkeit von Beruf und Familie an – eine ausgeglichene Work-Life-Balance wird somit zunehmend zur Selbstverständlichkeit. Gerade die gut ausgebildeten Fachkräfte können es sich leisten, Wünsche wie eine längere Auszeit oder Home-Office-Arbeit anzumelden: Die demografische Entwicklung, der sich abzeichnende Aufschwung und der daraus resultierende Fachkräftemangel sprechen für sie. Je wichtiger ein Mitarbeiter für das Unternehmen ist, desto grösser sein Freiraum. Hier werden Unternehmen und Mitar-

beiter künftig gemeinsam Modelle und Bausteine entwickeln, wie sich die Vorstellungen der Mitarbeiter von der idealen Work-Life-Balance und ihre individuellen Kompetenzen sinnvoll mit den Zielen und Strategien des Unternehmens verknüpfen lassen. Neu ist dabei, dass dieses Ausräumen zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensleitung partnerschaftlich und gleichberechtigt laufen wird.

Neue Arbeitsmodelle und Entwicklungschancen für die Arbeitnehmer

In dieser neuen Organisationswelt übernimmt in erster Linie die direkte Führungskraft die Aufgabe der Personalentwicklung. Je nach Individuum und Situation wird sie unterschiedlich agieren, ohne dabei ihre Konsistenz und Glaubwürdigkeit zu riskieren. Arbeitsmodelle, die sich an den jeweiligen Lebensphasen der Mitarbeiter orientieren, ermöglichen hier, auf die individuellen Wünsche einzugehen. Denkbar ist, dass das Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen HR-Module bereitstellt, die von den Mitarbeitern je nach ihrer Lebenslage und ihren Bedürfnissen individualisiert werden. Sabbaticals, Jahresarbeitszeitkonten, Teilzeitarbeit oder Elternzeit sind einige der Instrumente, um den Mitarbeitern Freiräume für Familie und Erholung zu gewähren. Gleichzeitig gilt es, den Angestellten überzeugende Entwicklungschancen zu bieten, um wichtiges Know-how im eigenen Unternehmen zu halten.

Betriebliche Projektwirtschaft als Lösungsansatz

Die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter und die sich verändernden Erfordernisse des Marktes finden in der betrieblichen Pro-

jektwirtschaft eine angemessene Form. Denn Projektwirtschaft ist beweglicher und marktnäher als starre Prozesse. Und sie trägt der Tatsache Rechnung, dass das Wissen heute nicht mehr in einer Abteilung steckt. Je komplexer die Aufgabe, desto wichtiger ist es, dass Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmensbereichen, mit unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen, daran beteiligt werden. Virtuelle Teams, deren Mitglieder weltweit verteilt sind, haben sich hier nicht immer bewährt. Daher bilden Unternehmen heute oft Kompetenzcluster, die sich an einem bestimmten Ort mit einem einzelnen Thema beschäftigen.

Darüber hinaus nutzen Organisationen immer häufiger externe Spezialisten, die ein Projektteam zeitlich befristet unterstützen. Sie bringen nicht nur zusätzliches Know-how in das Unternehmen, sondern ermöglichen auch einen gezielten und optimal terminierten Ressourceneinsatz. Diese gemischten Teams auf Zeit für anstehende Projekte wie die Einführung neuer Systeme sind gerade in der IT gang und gäbe.

Verbunden ist die Projektwirtschaft mit der Entwicklung, dass sich auch unter den Festangestellten immer mehr Mitarbeitergruppen herauskristallisieren, die nicht mehr in die herkömmlichen Arbeitsabläufe integriert, sondern nur noch für Projekte aktiv sind: als mobile Wissensarbeiterteams mit hohen Projektmanagementkenntnissen. Die auf diese Weise in den Organisationen entstehenden Parallelwelten – auf der Bereichsebene bleiben die klassischen Einheiten in der alten Organisationswelt, während sich die für das operative Geschäft zentralen Felder IT, Vertrieb und Produktentwicklung zunehmend in Projekten organisieren – gilt

es ebenfalls kulturell auszusteuern und die gegenseitige Legitimität beider Formen zu sichern.

Das Social Web verändert die Kommunikation

Durch das hohe Markttempo mit den immer kürzeren Produkt- und Servicelebenszyklen lässt sich die Zukunft heute weniger denn je planen. Verstärkt wird diese Ungewissheit durch die gesellschaftlichen Entwicklungen, die sich im Zusammenhang mit der Verbreitung von Social Networks beziehungsweise Web 2.0 beobachten lassen. Sie prägen die Unternehmenswelt von morgen, die wie die Gesellschaft von Individualisierung, Selbstorganisation und Dialog sowie Brüchen gekennzeichnet sein wird. Eine Kommunikation, die starr von oben nach unten verläuft, findet in dieser Welt kein Echo mehr.

Durch die Social-Web-Technologien werden heute interne Verlautbarungen der Unternehmensführung binnen Minuten sofort im gesamten Internet verbreitet und diskutiert. Und immer häufiger kommentieren Mitarbeiter im Web 2.0 die Aussagen ihrer Topmanager – intern wie extern. Für die Unternehmensleitung bedeutet dies, zu akzeptieren, dass sie ständig auf dem Prüfstand steht und ihre eigene Kommunikation immer weniger steuerbar wird. Kommunikation entwickelt sich von einer Einbahnstrasse in einen offenen und für alle transparenten Dialog mit Feedback und Kommentaren nach allen Seiten, horizontal oder vertikal. Mehr denn je werden Vertrauen und eine dialogorientierte Kommunikation in einer für Veränderungen offenen Kultur entscheidend für den dauerhaften Erfolg von Unternehmen. <