

Neue Organisationsformen sind gefragt

Die globale Vernetzung und neue Bedürfnisse der Arbeitnehmer verlangen von den Unternehmen Flexibilität und Offenheit. Herkömmliche Organisationsmuster mit fixierten Prozessen haben ausgedient, meint Frank Schabel*, Head of Marketing/Corporate Communications beim Personaldienstleister Hays.

Umfragen zeigen, dass die Führungskräfte flexible Unternehmensstrukturen für enorm wichtig halten. Was verstehen Sie unter «flexiblen Strukturen», und weshalb nimmt ihre Bedeutung derart zu?

Von
Bertram Latzer

Mit flexiblen Strukturen versuchen die Unternehmen, auf den zunehmenden Druck zu reagieren, dem sie sich sowohl von aussen als auch von innen ausgesetzt sehen. Darunter fallen eine Abkehr von starren Geschäftsprozessen, variable Arbeitszeitmodelle und der flexible Einsatz externer Spezialisten.

Inwiefern steigt der Druck auf die Unternehmen?

Die globale Vernetzung und die daraus resultierenden gegenseitigen Abhängigkeiten führen dazu, dass die Marktentwicklungen immer schwerer zu kalkulieren sind. Kleine Veränderungen in Asien können in Europa innert kürzester Zeit zu Eruptionen führen, die möglicherweise heftiger ausfallen als an ihrem Ursprung. Auch der aktuelle Aufschwung wird erneut zeigen, wie wichtig es ist, beispielsweise beim Personaleinsatz flexibel zu sein. Je dynamischer und schwerer kalkulierbar die Märkte werden, desto mehr steigt die Bedeutung flexibler Lösungsmodelle. Zusätzlich werden die Unternehmen von innen unter Druck gesetzt, und zwar durch eine Veränderung der Karrieremuster und der Bedürfnisse der Arbeitnehmer. Gerade die jüngeren Mitarbeiter erwarten heute Arbeitsformen und -zeiten, die im Einklang mit ihrem Leben stehen. Auch für Hochschulabsolventen hat die klassische Karriere an Bedeutung verloren. Die Arbeitnehmer legen heute mehr Wert auf die

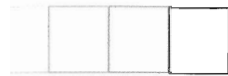
eigentlichen Inhalte der Arbeit – sie wollen sich entwickeln und neue Erfahrungen sammeln können. Daneben spielen natürlich die Work-Life-Balance und die Integrierbarkeit von Beruf und Familie eine wichtige Rolle.

Wie können die Unternehmen konkret auf diese Entwicklungen reagieren?

Aus unserer Sicht gibt es vier Handlungsfelder, an denen sich ansetzen lässt: die Mitarbeiter, die Führung, die Kommunikation und die Organisationsstrukturen. Allerdings sind diese vier Ebenen stark miteinander verzahnt, sie bedingen und beeinflussen einander gegenseitig.

Die demografische Entwicklung und der daraus resultierende Fachkräftemangel führen dazu, dass die Arbeitnehmer vermehrt mitentscheiden können, wie viel und wo sie arbeiten. Je wichtiger ein Mitarbeiter für das Unternehmen ist, desto höher sein Freiraum. Es ist aber auch ein Engagement der Mitarbeiter notwendig, ihre individuellen Kompetenzen und ihren Wunsch nach Work-Life-Balance sinnvoll mit den Zielen des Unternehmens zu verknüpfen.

Die Führung übernimmt in diesem Zusammenhang zunehmend die Aufgabe der Personalentwicklung. Sie hat die individuellen Bedürfnisse auszuloten und mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen. Je nach Individuum und Situation wird sie dabei unterschiedlich agieren müssen, ohne ihre Glaubwürdigkeit zu verlieren. Flexible, an den verschiedenen Lebensphasen orientierte Arbeitsmodelle sind hier ein wichtiges Stichwort.



Die Mitarbeiter wünschen sich von ihren Vorgesetzten Freiraum und Vertrauen.

Zum einen ja. Es zeigt sich jedoch, dass mit zunehmender Ungewissheit auch das Bedürfnis nach Orientierung und Leitlinien steigt. Die Mitarbeiter möchten wissen, welchen Beitrag sie zum Gesamterfolg des Unternehmens liefern.

Die flexible und individuelle Personalführung setzt eine hohe Transparenz und Klarheit in der Kommunikation voraus. Durch die verbreitete Nutzung von Social-Web-Technologien werden heute inkonsistente Verlautbarungen sofort verbreitet und diskutiert. Die Unternehmensleitung muss akzeptieren, dass sie auch kritisiert wird und dass die Kommunikation kaum noch steuerbar ist.

Diese permanente Veränderung von Mentalitäten, Verhaltensweisen und Kommunikationsformen wirkt sich natürlich auch auf die Prozesse innerhalb des Unternehmens aus. Es ist heute geradezu kontraproduktiv, durch eine Standardisierung von Prozessen eine hohe Effizienz erreichen zu wollen.

Wie gelingt es denn konkret, die Prozesse flexibel zu halten?

Ein guter Ansatzpunkt ist die stärkere Ausrichtung auf zeitlich befristete Projekte für klar umrissene Themen oder Ziele. Diese betriebliche Projektwirtschaft ist viel beweglicher und marktnäher. Sie trägt auch der Tatsache Rechnung, dass das Wissen heute nicht in einer einzigen Abteilung vorhanden ist. Je komplexer die Aufgabe, desto wichtiger ist es, dass Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmensbereichen, mit unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen, beteiligt werden.

Herkömmliche Strukturen und Abläufe haben also ausgedient?

Nein, das nicht. Beide Formen haben ihre Berechtigung und existieren idealerweise nebeneinander.

Was bedeutet die Flexibilisierung der Prozesse für die Anstellungsverhältnisse?

Jedes Unternehmen wird auch künftig einen stabilen Kern aus festangestellten Mitarbeitern beschäftigen. Daneben werden zunehmend externe Spezialisten eingesetzt, die für eine befristete Zeit an einem spezifischen Projekt arbeiten. Eine dritte Gruppe bilden weniger hoch qualifizierte Zeitarbeiter, die je nach

Konjunktur- und Auftragslage insbesondere in der Produktion beschäftigt werden.

Besteht bei dieser Konzentration auf die Flexibilisierung der Organisationsstrukturen nicht die Gefahr, dass langfristige Ziele aus dem Blickfeld geraten?

Das gilt es unbedingt zu vermeiden. Es muss klar definiert werden, wofür der stabile Kern aus festangestellten Mitarbeitern zuständig ist, welche Themenfelder er abdeckt, welche Kompetenzen er hat. Ein wichtiger Punkt ist die Frage, wie die Entwicklung neuer Produkte organisiert wird: Will man das Wissen intern aufbauen oder auf Web 2.0 und Crowd-Sourcing vertrauen, also Projekte öffentlich ausschreiben? Man kann auch beide Wege gleichzeitig gehen. Es ist allerdings von entscheidender Bedeutung,

dass sich ein Unternehmen langfristig seine Innovationsfähigkeit erhält, indem es sich entweder vernetzt oder intern Ressourcen aufbaut. Die Autoindustrie tut dies beispielsweise, indem sie partnerschaftliche Wertschöpfungsketten aufbaut und die Innovation quasi an ihre Zulieferer delegiert.

Es scheint, dass kleinere Unternehmen einen Vorteil besitzen, wenn es um flexible und variable Strukturen und Prozesse geht.

Das ist so. Grosse Unternehmen werden häufig zu schwerfällig und unspezifisch. Sie können zwei Wege gehen und tun dies zunehmend parallel: Sie kaufen und integrieren

kleine Unternehmen mit hohem Innovationstempo; und sie dezentralisieren ihre Strukturen und bilden Kompetenzcluster, die sich an einem bestimmten Ort mit einem einzelnen Thema beschäftigen. Wir stellen hingegen fest, dass virtuelle Teams mit Mitgliedern, die über die ganze Welt verstreut sind, an Bedeutung verlieren.

Welchen Einfluss haben diese Veränderungen der Organisation auf die Unternehmenskultur?

Der Balanceakt kann überhaupt erst mit einer offenen Unternehmenskultur gelingen, die Unsicherheit zulässt und Selbstreflexion ermöglicht. Die Kultur trägt die Veränderungen mit, oder sie blockiert sie. In diesem Sinne entscheidet die Unternehmenskultur wesentlich über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. □



*Frank Schabel ist Mitherausgeber des Buchs «Organisation 2.0 – Mut zur Unsicherheit», das im September 2010 erscheint.

