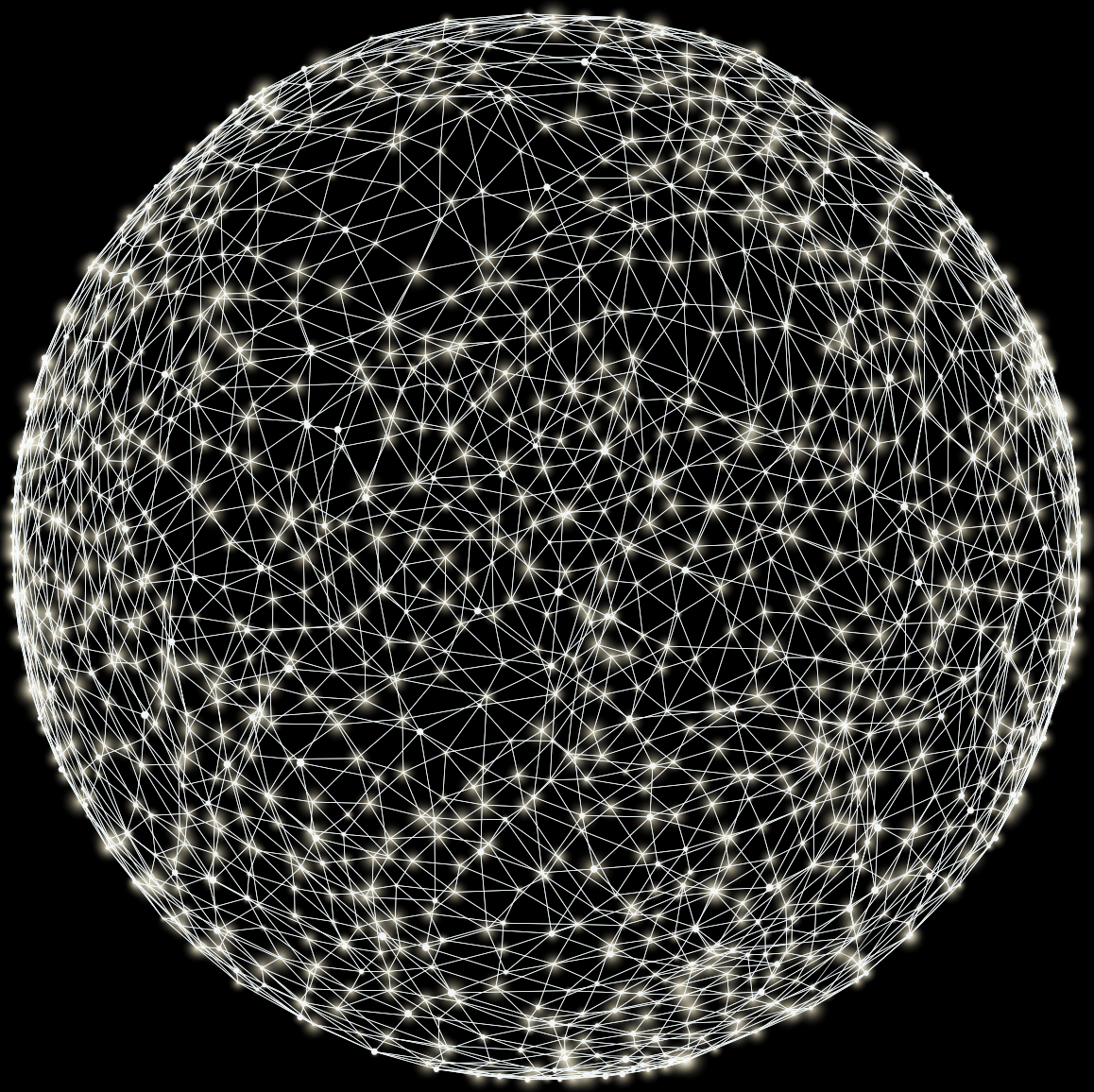
Deloitte.



Organisation neu denken

Flexible Organisationsmodelle
für das digitale Zeitalter

Neue Organisationsformen im digitalen Zeitalter 04

Den Kern schützen
und an den Rändern disruptiv sein 07

Arbeit in vernetzten Teams fördern 11

Ein übergreifendes Systemdenken etablieren 17

Voraussetzungen für ein flexibles
Organisationsdesign schaffen 20

Kundenbeispiel 22

Erfolgreich im digitalen Zeitalter dank
eines flexiblen Organisationsmodells 25

Kontakt 26

Neue Organisationsformen im digitalen Zeitalter

Unternehmen agieren heute in einem Marktumfeld, das komplexer und kompetitiver ist als jemals zuvor. Die stabile und sicher vorhersagbare Umwelt der vergangenen Jahrzehnte weicht einer digitalisierten Zukunft mit neuen Spielregeln. Ehemals getrennte Märkte sind stärker miteinander verbunden und deutlich schnelleren Veränderungszyklen ausgesetzt. Grenzen zwischen Unternehmen verschwimmen zunehmend und eine sich ständig verändernde Wettbewerbs- und Kundenlandschaft erfordert neue Geschäftsmodelle. Die dadurch erhöhte Komplexität und Volatilität stellen die Steuerung großer Unternehmen vor neue Herausforderungen. Der Wandel in diese digitale Zukunft bietet große Wachstumsmöglichkeiten, ist aber auch mit schwer vorhersagbaren Veränderungen und einem hohen disruptiven Potenzial für etablierte Marktteilnehmer verbunden. Dabei werden drei wesentliche Treiber dieser digitalen Revolution die Art, wie Unternehmen Umsatz generieren und ihre Arbeit organisieren, maßgeblich verändern:

- Eine stärkere Machtposition der Kunden – bedingt durch die hohe Verfügbarkeit von Informationen im Kaufentscheidungsprozess und die größere Auswahl an Anbietern – sowie sich schneller verändernde Kundenbedürfnisse und -anforderungen

- Veränderte Erwartungshaltung von Mitarbeitern an Arbeit und Unternehmen als Arbeitgeber hinsichtlich Eigenverantwortung und Selbstbestimmung, Flexibilität in der Arbeitsgestaltung und Beitrag zu einem übergeordneten Zweck

- Disruptive Technologien, die exponentielles Wachstum ermöglichen, traditionelle Geschäftsmodelle erschüttern und neue Arbeits- und Organisationsformen schaffen

Viele der heute noch weit verbreiteten Organisationsstrukturen sind nicht an die neuen Spielregeln einer digitalen Welt angepasst. Sie basieren auf einem Effizienz-Paradigma, das voraussagbare Kundenbedürfnisse in einem stabilen Marktumfeld zu bedienen versucht. Beispiele solcher Organisationsformen reichen von der funktionalen Organisation von Bahnunternehmen des 19. Jahrhunderts bis zu der Matrixorganisation von Luft- und Raumfahrt-Unternehmen der Nachkriegszeit. Lange Zeit waren diese Organisationsformen auch sinnvoll, denn die dahinterstehenden Organisationsmodelle waren darauf ausgerichtet, Ressourcen verschiedenen funktionalen Geschäftseinheiten zuzuteilen und dadurch wiederholbar verlässlichen Output zu produzieren.

Im digitalen Zeitalter fordert jedoch eine Vielzahl an disruptiven Marktteilnehmern traditionelle Unternehmen heraus und verändert ganze Industrien. Diese sogenannten exponentiellen Organisationen (z.B Facebook, Spotify, Uber) sind nach anderen Prinzipien aufgebaut und geführt. Dazu zählen ein häufig plattformbasiertes Geschäftsmodell sowie ein erhöhtes Maß an Autonomie und Flexibilität im Organisationsdesign. Dies ermöglicht ihnen, die vielfältigen Veränderungspotenziale in der digitalen Welt zu nutzen und einen disproportionalen, häufig bis zu zehnfach höheren Output im Vergleich zu traditionellen, sog. linearen Unternehmen zu erreichen. Durch ihren rasanten Aufstieg steigt der Wettbewerbsdruck enorm und lange etablierte Organisationen müssen kämpfen, um mit dem Tempo und exponentiellen Wachstum dieser neuen Unternehmen mithalten zu können.

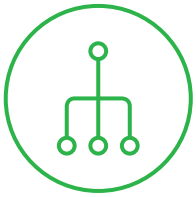
Daher stellt sich nicht die Frage, ob, sondern wann und wie stark sich diese linearen Unternehmen verändern müssen. Während in den 1950er-Jahren der Lebenszyklus eines im US-amerikanischen Aktienindex Standard & Poor´s 500 notierten Unternehmens durchschnittlich 60 Jahre betrug, liegt dieser jetzt nur noch bei 15 Jahren, mit weiterhin fallender Tendenz.

Dennoch sind viele Großunternehmen nach wie vor in komplexen Hierarchien mit zahlreichen Führungsebenen verhaftet, die Innovationen und Dynamik ausbremsen. Statt striktem Effizienzstreben steht heute eine schnelle Anpassungsfähigkeit im Vordergrund, um die disruptiven Potenziale in einer digitalen Welt nutzen und wettbewerbsfähig bleiben zu können. Um dies zu erreichen, müssen Unternehmen unter anderem ihre Perspektive auf das Design von Organisationen verändern und moderne Strukturen übernehmen, die ein hohes Maß an Flexibilität ermöglichen.

Dass dieser Prozess des Umdenkens bereits angestoßen ist, zeigen die Ergebnisse aus der letztjährigen Deloitte „Human Capital Trends“ Studie. So gaben im Jahr 2017 88 % der Unternehmen an, dass sie den Bedarf sehen, ihre Organisation neu zu gestalten, um in der digitalen Welt erfolgreich sein zu können. Jedoch fühlten sich nur 11 % wirklich in der Lage, einen solchen Prozess anzustoßen.

Diese Veröffentlichung hat zum Ziel, die vier Kernelemente einer flexiblen Organisation, die es Unternehmen ermöglichen, sich schnell auf die Herausforderungen einer ungewissen Zukunft einzustellen und zugleich dem intensiven Wettbewerb in komplexen Marktumgebungen standzuhalten, zu beleuchten. Unsere Erkenntnisse basieren auf unserer umfassenden und langjährigen Erfahrung mit der Reorganisation von internationalen Großunternehmen in einer Vielzahl von Industrien und Ländern.

Kernelemente zum Erreichen organisationaler Flexibilität

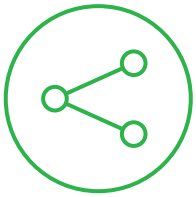


Den Kern schützen und an den Rändern disruptiv sein

Identifizieren Sie die Bereiche in Ihrer Organisation, die eine hohe Flexibilität erfordern, und erneuern Sie diese mit modernen Arbeitsweisen und Strukturen.

Arbeit in vernetzten Teams fördern

Bauen Sie bestehende Strukturen in selbstorganisierte, vernetzte Teams, die für konkrete Arbeitsergebnisse verantwortlich sind, um.

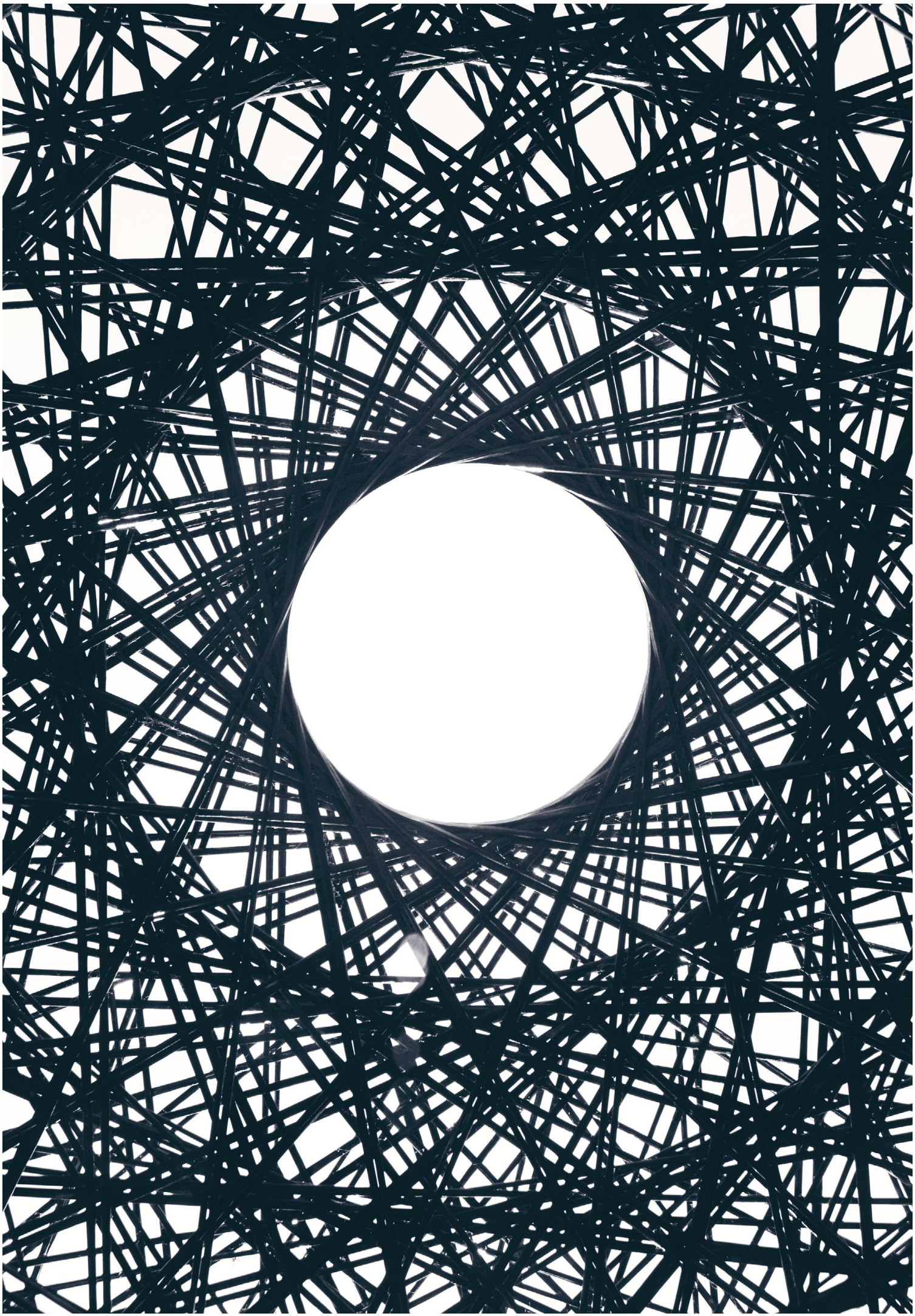


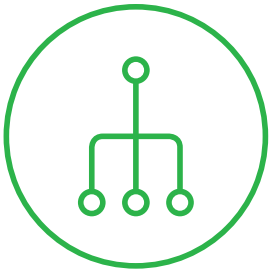
Ein übergreifendes Systemdenken etablieren

Verändern Sie die Denkweise in Ihrer Organisation – weg vom Silo-Denken hin zu einem Systemdenken, das transformatives Potenzial freisetzt.

Voraussetzungen für ein flexibles Organisationsdesign schaffen

Denken Sie ganzheitlich – Flexibilisierung bedeutet mehr als nur Strukturveränderung. Stellen Sie sicher, dass Kultur, Führung, Prozesse und Technologie in Ihrem Unternehmen die Vision von Flexibilität fördern und die vernetzten Teams innerhalb der Organisation befähigen.





Den Kern schützen und an den Rändern disruptiv sein

Die Transformation in eine Organisationsstruktur der Zukunft erfordert tiefgreifende Veränderungen für Unternehmen. Historisch gewachsene Prozesse und Strukturen müssen aufgebrochen und angepasst werden, womit oftmals auch die Notwendigkeit deutlicher Verhaltensänderungen der Mitarbeiter einhergeht. Dies kann zu großen Widerständen in der Organisation führen und ein signifikantes Hindernis für derartige Transformationsvorhaben darstellen.

Balance zwischen Bewahren und Erneuern halten

Es empfiehlt sich, das neue Organisationsdesign zunächst in kleineren Einheiten eines Unternehmens, die keinen starken Einfluss auf das Kerngeschäft haben, zu implementieren. Der Aufbau der flexiblen Organisation wird also in diesen ausgewählten Einheiten inkubiert. Dieser Ansatz hilft Unternehmen einerseits, das erfolgreiche Kerngeschäft zu bewahren und langsam an Veränderungen heranzuführen, sowie andererseits, sich mit neuen Herangehensweisen zur Organisationsgestaltung in einem geschützten Rahmen vertraut zu machen und experimentieren zu können.

Traditionelle Rollen können dabei an den „Rändern" der Organisation zu neuen Teams zusammengeführt und für definierte Themen und Arbeitsergebnisse verantwortlich gemacht werden. Das bedeutet, dass Rollen am „Rande" der Organisation die neue Struktur kennenlernen und in dieser arbeiten, während die Rollen im „Kern" in den wesentlichen Aufgaben unverändert bleiben. Folglich können in einem Lernprozess notwendige Anpassungen des Organisationsdesigns an die individuellen Besonderheiten des Unternehmens flexibel vorgenommen werden.

Dieser Inkubationsansatz, der die Bewahrung des Kerngeschäfts bei gleichzeitiger Freisetzung von Disruption an den „Rändern" einer Organisation verfolgt, verringert die Risiken, die mit einer Transformation in eine flexible Organisation einhergehen. Ein erfolgreiches Testen von disruptiver Gestaltung am „Rand" kann den nötigen Schwung generieren, den es braucht, um die Veränderung sukzessive in der gesamten Organisation zu skalieren.

Beispiel Google: Dieses Prinzip des „Experimentierens am Rande der Organisation" hat Google für sich tief im Unternehmensgerüst verankert. 2015 strukturierte Google sein Unternehmen neu und wurde Teil des Konglomerates Alphabet Inc. Langzeitprojekte und Innovationsbereiche von Google wurden ausgegliedert und in eigenen Unternehmen, z.B. Jigsaw, Google Ventures, Calico, innerhalb von Alphabet Inc. geführt. Diese Ausgliederung erlaubte es Google, die nötige Stabilität für Kerngeschäftsfelder wie Google Search oder Android zu schaffen und gleichzeitig Innovation und Fortschritt zu fördern.

Herausforderungen im Vorgehen

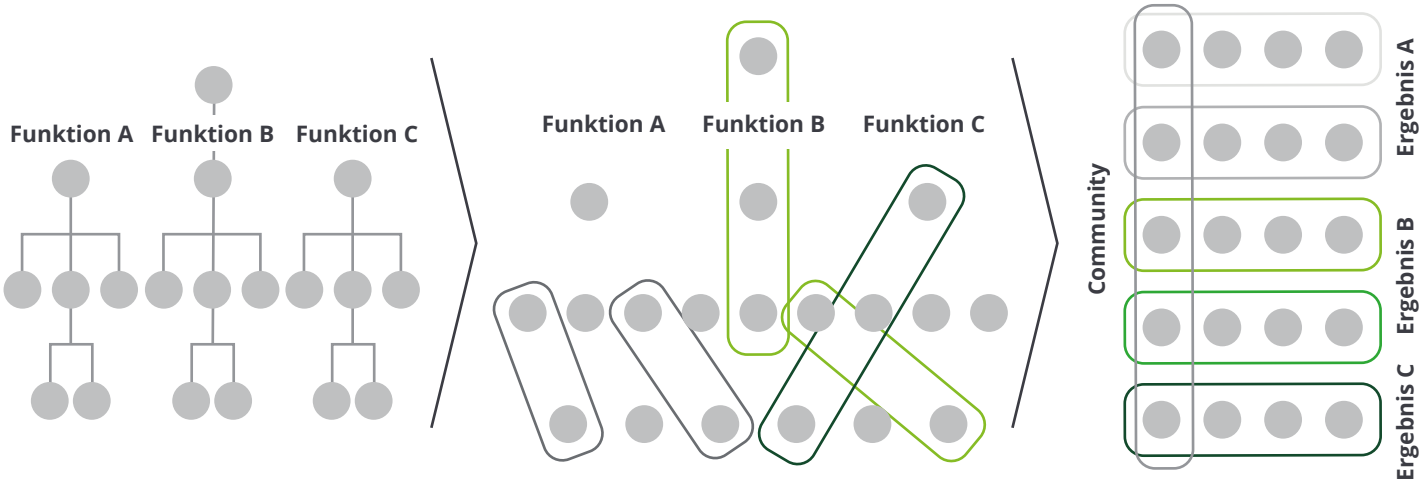
Eine der größten Herausforderungen bei einem Inkubationsansatz ist es, die geeigneten Organisationseinheiten für eine frühe Disruption zu identifizieren. Hierfür muss zunächst evaluiert werden, welche Bereiche der Organisation zum „Kern" gehören und welche nicht.

Wenn der Kern und die Randbereiche der Organisation identifiziert sind, gilt es, aussichtsreiche Einheiten für die Inkubation der neuen flexiblen Struktur auszuwählen. Dafür eignen sich besonders Organisationsbereiche, die vor folgenden Herausforderungen stehen bzw. Merkmale aufweisen:

- Disruptive Technologien und Marktveränderungen
- Intensiver Wettbewerb zwischen etablierten und neuen Marktteilnehmern, die aggressiv um Marktanteile kämpfen
- Arbeitsbereiche, die weitgehend unabhängig sind von grundlegenden Geschäftsprozessen

Bei der Identifikation der geeigneten „Randbereiche" der Organisation sollte zusätzlich berücksichtigt werden, dass diese in der Lage sind, zeitnah Erfolge bei möglichst geringem Umsetzungsrisiko zu realisieren. Gleichzeitig dürfen die Bereiche nicht zu weit vom Kerngeschäft entfernt sein. Die gesamte Organisation muss die Ziele und Aufgaben der neu geschaffenen vernetzten Teams im Kontext der übergeordneten Geschäftsstrategie verstehen können.

Abb. 1 – Transformation in einen flexiblen Organisationsaufbau

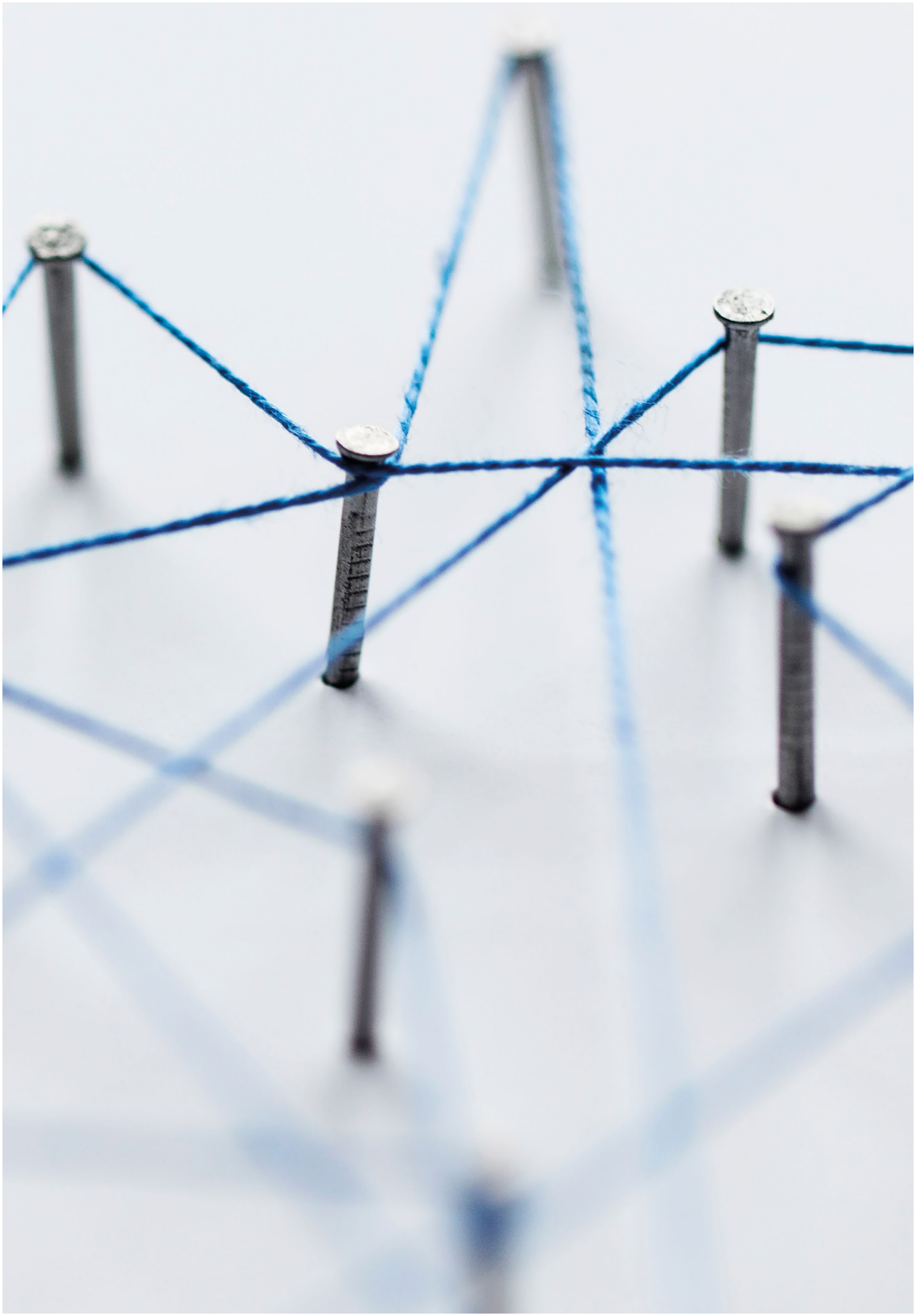


Sobald diese Einheiten identifiziert sind, werden sie in eine vernetzte, ergebnisorientierte Struktur transformiert. Hierfür werden erfolgskritische (Geschäfts-)Ergebnisse definiert und mögliche informelle Netzwerke in der existierenden Struktur transparent gemacht. Auf dieser Grundlage stellen sich cross-funktionale und ergebnisorientierte Teams auf, die konkrete Aufgaben übernehmen und in das neue operative Modell überführt werden.

Die schnelle und nachhaltige Inkubation von flexiblen Organisationsstrukturen macht einen bedeutenden Teil der erfolgreichen Transformation von Unternehmen aus. Neben der Umstellung von Strukturen und Prozessen in den „richtigen" Randbereichen müssen zusätzlich neue Arbeitsweisen verankert werden.

„Selbstorganisation ist keine verblüffende Neuerung der Welt. Es ist die Art und Weise, wie sich die Welt seit Milliarden von Jahren selbst geschaffen hat.“

Frederic Laloux, Autor von „Reinventing Organizations“



Arbeit in vernetzten Teams fördern

In traditionell funktional organisierten Unternehmen werden Fähigkeiten und Wissen der Mitarbeiter nach Kategorien gebündelt und in „Silos“ organisiert. Trifft ein funktional organisiertes Unternehmen die Entscheidung, sein Geschäftsmodell radikal zu verändern, um mit dem Tempo mithalten zu können, das die sogenannten „Exponentials“ (Unternehmen mit exponentiell skalierendem Wachstum) erzielen, muss es sich insbesondere Gedanken zu seinem Organisationsaufbau machen.

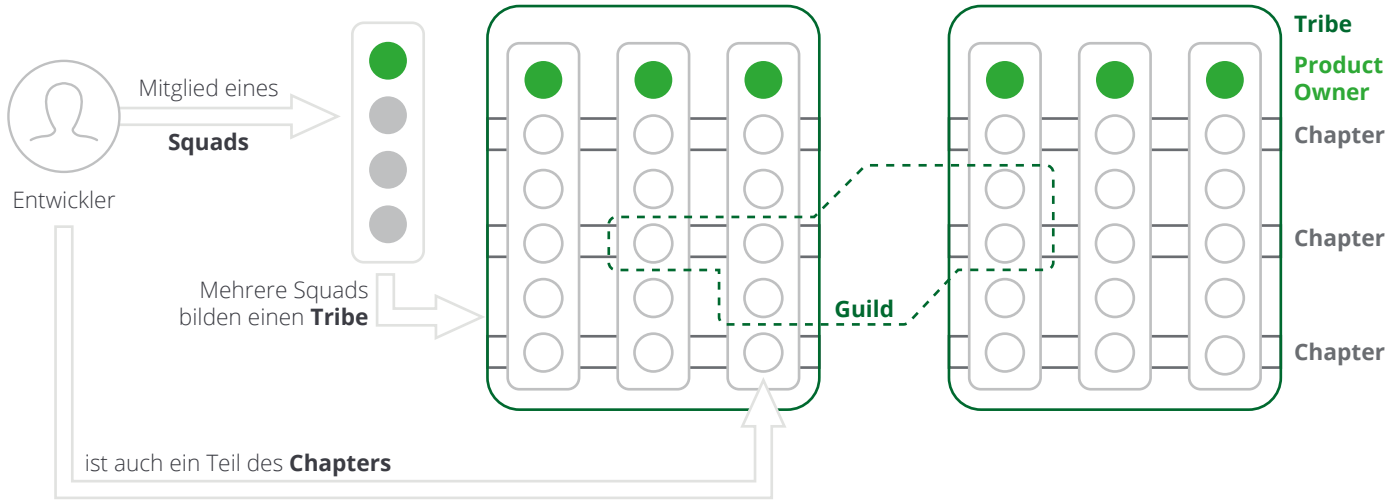
Denn die notwendige Disruption und Innovation gelingen nur, wenn die Individuen innerhalb einer Organisation die entsprechende Autonomie bekommen, Entscheidungen selbst zu treffen und für deren Umsetzung die Verantwortung zu übernehmen. Viele Start-ups leben vor, wie beide Prämissen erfüllt werden können: cross-funktionale, autonome Teams mit klarer Ergebnisverantwortung, die jedoch alle auf ein klar formuliertes (Gesamt-)Ziel hinarbeiten.

In dieser Art von Organisation müssen Manager einen neuen Führungsstil annehmen. Anstelle von Direktions- und Kontrollaufgaben ist ein funktionsübergreifendes Coaching, das die Teamentwicklung bei der Zielerreichung in den Vordergrund rückt, von zentraler Bedeutung. Vernetzte Teams sind keine überarbeitete Version einer Matrixorganisation – sie stellen ein vollkommen neues Modell dar, das in seinen Kerneigenschaften transparent, skalierbar, anpassungsfähig und digital ausgerichtet ist.

Ein immer wieder zitiertes Beispiel für eine erfolgreiche Organisation aus vernetzten Teams ist Spotify. Der Musik-Streaming-Dienst wurde 2006 von Daniel Ek und Martin Lorentzon in Schweden gegründet. Das Unternehmen ist in kürzester Zeit rapide gewachsen und kann mittlerweile auf eine Bilanz von 3.000 Mitarbeitern, 71 Millionen zahlenden Abonnenten und einen jährlichen Umsatz von rund 4 Mrd. Euro blicken. Der Erfolg von Spotify basiert größtenteils auf der Anwendung flexibler Konzepte im Organisationsdesign und der konsequenten Anwendung agiler Arbeitsweisen. Ursprünglich hatte das Spotify-Entwicklungsteam mit der Scrum-Methode gearbeitet. Als das Unternehmen anfing stärker zu wachsen, das Produkt zunehmend komplexer wurde und sich das Entwicklungsteam nach Themengebieten beziehungsweise Funktionen aufteilte, wurden einige der Scrum-Prinzipien hinderlich für das flexible und schnelle Zusammenarbeiten. So entschied sich Spotify, seine eigene agile Methode zu entwerfen, basierend auf den Werten und der Kultur des Unternehmens. Spotify arbeitet bis heute sehr erfolgreich nach agilen Prinzipien bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der hohen Ergebnisverantwortung innerhalb der Teams.

Spotifys Organisationsmodell

Abb. 2 – Grundaufbau des Spotify-Organisationsmodells



Die kleinste organisationale Einheit bei Spotify sind selbst-organisierte Teams von maximal acht Mitarbeitern, genannt Squad. Sie sind verantwortlich für einen spezifischen Aspekt des Produktes, wie beispielsweise das Design der Browser-Funktion, und entscheiden für sich, wie sie ihre Arbeit organisieren. Jedes Squad hat einen Product Owner, der die anstehende Arbeit priorisiert – dieser ist nicht mit einem formellen Manager zu vergleichen, da sich Führung innerhalb eines Squads informell bildet und auf dem „Primus inter pares"-(Einer unter Gleichen)-Prinzip basiert. Die Product Owner der unterschiedlichen Squads tauschen sich regelmäßig aus, um die Ausrichtung auf die strategischen Ziele sicherzustellen und eine gemeinsame Roadmap abzustimmen.

Mehrere dieser Squads bilden zusammen einen Tribe. Dieser fungiert als eine Art Inkubator und hat maximal 100 Mitarbeiter in sich vereint. Dabei werden Tribes nach Themen wie beispielswiese „User Experience" gebündelt – die einzelnen Squads arbeiten wiederum an einem Aspekt der User Experience wie der Radio- oder der bereits erwähnten Browser-Funktion. Alle Squads innerhalb eines Tribes sitzen am gleichen Standort, um einen intensiven und regelmäßigen persönlichen Austausch zu fördern (Co-Location-Prinzip).

Die Squads innerhalb eines Tribes sind durch sogenannte Chapter verbunden. Chapter fungieren als Austauschplattformen für Entwickler mit ähnlichen Aufgaben und sind Anlaufstelle zur Diskussion von Fragen und Herausforderungen. Der Chapter Lead hat die Aufgabe, diese Diskussionen zu moderieren, die Mitglieder des Chapters weiterzuentwickeln, Gehälter festzulegen etc. Er ist in seiner Funktion mit einem klassischen Linienmanager vergleichbar, ist aber selbst auch Teil eines Squads und damit in das Tagesgeschäft eingebunden (Spieler-Coach-Modell). Da der Chapter Lead auch der formale Manager aller Mitarbeiter desselben Chapters ist, können diese bei Bedarf in ein anderes Squad wechseln, ohne ihren Manager als direkten Bezugspunkt zu verlieren.

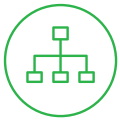
Neben Squads, Chapters und Tribes gibt es eine vierte organisatorische Einheit in dem Spotify-Modell. Die Guilds sind informelle Interessensgruppen zum Austausch Chapter-unabhängigen Wissens, wie beispielsweise Leadership oder Coaching.

Die Vorteile dieser Struktur aus autonomen, cross-funktionalen Teams liegen auf der Hand: Die Teams werden nach konkreten Themen aufgestellt (z.B. Produktfunktionalität), was schnellere Entwicklungs- und Testzyklen und ein Design nahe an Kundenwünschen ermöglicht. Ressourcen sind zudem durch den vereinfachten Teamwechsel flexibel einsetzbar, was die Effizienz der Organisation steigert und die nötige Flexibilität in zunehmend komplex gestalteten Ökosystemen garantiert. Darüber hinaus sind Autonomie und Entscheidungsfreiheit sowie ausreichend Spielraum, Verantwortung zu übernehmen, entscheidende Motivationsfaktoren für die Teammitglieder.

So viele lehrreiche Einblicke man aus dem Spotify-Beispiel auch ziehen kann, sollte dieses Modell dennoch nicht einfach als Blaupause für die Flexibilisierung von Organisationsstrukturen verwendet werden. Spotify selbst entwickelt sein Organisationsmodell stetig weiter – was hier beschrieben wird, ist heute vermutlich schon wieder teilweise überholt. Auch die anfängliche Entscheidung, eigene agile Prinzipien zu gestalten und eine neues Zusammenarbeitsmodell abseits von Scrum zu definieren, wurde nicht am Reißbrett getroffen. Vielmehr ergab sich eine Notwendigkeit für mehr Struktur bei möglichst gleichbleibender Flexibilität aus dem stetigen Wachstum und der damit verbundenen Skalierung der Organisation.

Davon unabhängig konnten wir basierend auf dem Beispiel von Spotify sowie unseren Erfahrungen aus zahlreichen Kundenprojekten und -diskussionen fünf wesentliche Eigenschaften flexibler, netzwerkbasierter Organisationen identifizieren:

Autonome Teams mit klar definierten Zielen
Individuen arbeiten in multidisziplinären, selbst-organisierten Teams zusammen. Sie verfolgen gemeinsam ein klar definiertes Ziel (z.B. Geschäftsentscheidungen hinsichtlich Produktentwicklung, Produktangeboten, Kundensegmenten), aber haben vollkommene Autonomie in der Entscheidung, wie dieses Ziel erreicht werden soll.

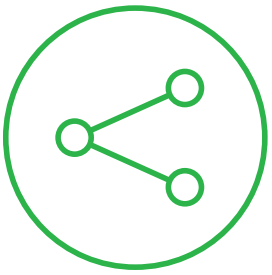


Geteilte Verantwortung und gemeinsames Entscheidungsrecht
In autonomen, selbst-organisierten Teams hat jeder das Recht, Entscheidungen zu treffen, und die Pflicht, Verantwortung innerhalb des Teams und als Teil der Gesamtorganisation zu übernehmen.

Flexible Rollen und flache Hierarchien
Flexible Organisationen bauen auf möglichst flachen Hierarchien mit maximal zwei Ebenen auf: General Management und Teams. In einem flexiblen Organisationsdesign ändert sich das Konzept der Führungs- und Kontrollspanne zu einer „Unterstützungsspanne". Führungskräfte werden nicht daran gemessen, wie viele Mitarbeiter ihnen unterstehen, sondern wie viele Mitarbeiter sie effektiv coachen können. Der Gedanke der Community steht im Vordergrund, weshalb auch Individuen innerhalb der einzelnen Teams ihre Rolle auf ihrem Ziel basierend definieren. Rollen können sich mit der Zeit verändern und werden von einem Team je nach Bedarf herangezogen. Damit kann die Teamkapazität flexibel angepasst und besser auf aktuelle Marktbewegungen und Kundenbedürfnisse reagiert werden.

Transparenz und offener Informationsfluss
Eine zentrale Voraussetzung vernetzter Teamstrukturen ist die Transparenz von und der Zugang zu Informationen. Die Leistung von Teammitgliedern, Planung, Fortschritt innerhalb eines Teams – alles ist allen zugänglich. Ebenso transparent sind auch die Richtlinien, nach denen die Teams arbeiten. Im Unterschied zu traditionellen Unternehmensstrukturen gibt es allerdings keine hierarchieorientierten Regeln mehr, die versuchen, das große Ganze zu reglementieren. Vielmehr sind die Richtlinien teamfokussiert und an den definierten Rollen und deren Interaktion orientiert.

Enge horizontale Abstimmung bei minimaler Abhängigkeit
Teams sind eng miteinander abgestimmt und entscheiden selbst, wann sie welche anderen Teams oder Experten in ihren Prozess involvieren. Diese Einbindung geschieht unkompliziert und auf direktem Wege. Teams sind so strukturiert, dass formelle Abhängigkeiten und die damit einhergehende Abstimmungsnotwendigkeit auf ein Minimum reduziert werden. Das Prinzip der Agilität betont die Zusammenarbeit, fördert gemeinsame Entscheidungen und fokussiert kontinuierliche Verbesserungen über intensiven Austausch. Anstelle von häufigen persönlichen Treffen (Co-Location-Prinzip) können Unternehmen auf gute virtuelle Kommunikations- und Meetingformate für ihre global verteilten Teams setzen.



Ein übergreifendes Systemdenken etablieren

Eine Organisation, die auf vernetzten Teams aufbaut, erfordert nicht nur ein tiefes Verständnis über Kollaboration und Abstimmung innerhalb und zwischen den Teams. Es gilt, die Komplexität des Kontexts, in dem Teams agieren, und die vielschichtigen Interdependenzen, die sich trotz aller Simplifizierung daraus ergeben, sowie deren Implikationen für die Organisation zu begreifen.

Die Verankerung eines Systemdenkens ist daher ein zentraler Schritt, um erfolgreich eine flexible Organisationsstruktur aufbauen zu können, die nicht mehr von „Kästchen und Linien" definiert wird, sondern ganzheitliche Konnektivität berücksichtigt. Übergreifendes Systemdenken bedeutet, Organisationen als mehr als nur die Summe ihrer einzelnen Funktionen zu betrachten – unabhängig davon, wie effizient strukturiert diese sein mögen. Es findet ein Perspektivenwechsel statt weg von klar getrennten und rigiden Strukturen hin zu einem Verständnis der Organisation als Konstrukt aus vielfältigen Beziehungen. Dadurch wird die gesamte Bandbreite von sozialen, politischen und kulturellen Faktoren, die Organisationen beeinflussen, berücksichtigt. In Unternehmen, die übergreifendes Systemdenken verstehen und erfolgreich einsetzen, werden daher nicht nur vernetzte Teams Teil eines dynamischen Organisationssystems. Diese Unternehmen bauen vielmehr ein komplexes Ökosystem auf, das bewusst Elemente außerhalb der eigentlichen Organisationsgrenzen in die Ausgestaltung des Geschäftsmodells miteinbezieht, um zielgerichteter agieren zu können.

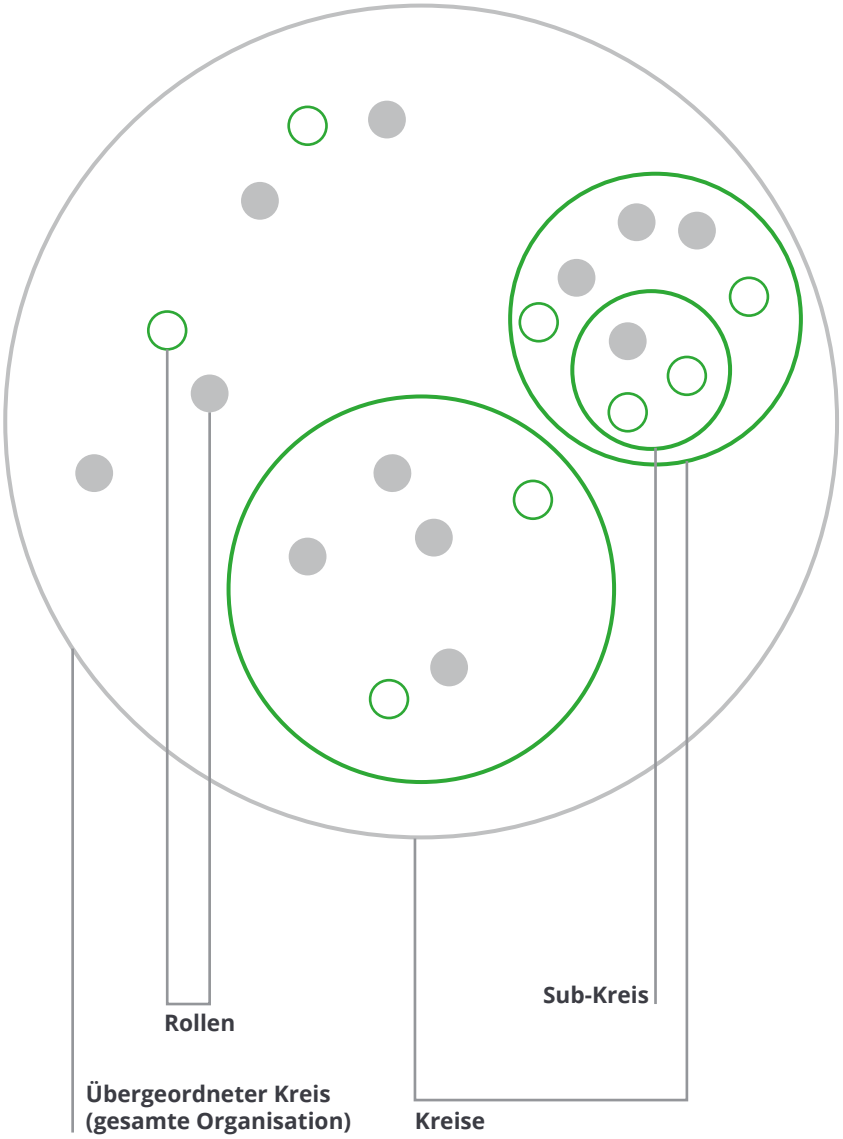
Ansätze für ein übergreifendes Systemdenken

Das Denken in Systemen stellt eine Herausforderung für viele Mitarbeiter dar. Diese denken, weil erlernt und erfolgreich angewendet, oftmals vorwiegend in hierarchischen Strukturen, siloartiger Aufgabenverteilung sowie rein monetären Anreizen. Dies behindert eine enge Vernetzung und Zusammenarbeit über die Bereichsgrenzen einer Organisation. Konträr dazu müssen Mitarbeiter im Systemdenken über den Tellerrand hinausblicken. Dazu gehören Kreativität und Motivation, Sachverhalte neu zu denken, Mut, Veränderung aktiv zu gestalten, sowie ein Bewusstsein für die komplexen Netzwerke von Beziehungen, die einen Einfluss auf die Organisation haben. Dafür müssen auch Anreizsysteme auf ganzheitliche Teams und die gesamte Organisation ausgerichtet werden, statt wie bisher häufig zu stark auf das Individuum und dessen einzelne Leistung zu fokussieren.

Organisationsdesign im Rahmen eines ganzheitlichen Systemdenkens ist mehr als „Kästchen und Linien", weil komplexe soziale Aspekte wie Entscheidungsprozesse, Interaktionen zwischen Mitarbeitern und Entscheidungsbefugnisse nicht allein durch formale Strukturen und Berichtslinien berücksichtigt werden können. Um die Kraft bestehender Dynamiken in Organisationen freizusetzen, müssen jeder Mitarbeiter und jedes Team die Wichtigkeit von individueller Autonomie, Verantwortung sowie gemeinschaftlichem Denken und Handeln verstehen und umsetzen lernen. Dafür spielt zum einen Führungsverhalten eine wesentliche Rolle. In einem sich immer schneller verändernden Umfeld muss Führung pluralistisch gelebt werden und kann nicht nur in den Händen einer einzelnen „heroischen" Führungskraft liegen. Um ein Systemdenken von Mitarbeitern zu verankern, müssen Führungskräfte als Vorbild agieren, indem sie den Beitrag eines jeden Mitarbeiters sowie dessen Wert für die Organisation im Zusammenhang zu anderen transparent machen. So können Führungskräfte Mitarbeiter darin bestärken, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken und sich als Teil des Systems zu begreifen.

Ein adäquates Arbeitsumfeld kann zusätzlich das Systemdenken der Mitarbeiter fördern, wie zum Beispiel eine offene Gestaltung von Arbeitsplätzen oder die Bereitstellung entsprechender digitaler Tools und Plattformen zur transparenten Zusammenarbeit.

Abb. 3 – Organisation



Holacracy@Zappos – beispielhaft für die Umsetzung von übergreifendem Systemdenken

Ein radikales Beispiel für die Etablierung eines ganzheitlichen Systemdenkens ist der US-amerikanische Online-Bekleidungshändler Zappos, der es sich zum Ziel gesetzt hatte, hohes Wachstum unter Beibehaltung seiner adaptiven Start-up-Mentalität zu generieren, um damit besser für die Herausforderungen eines volatilen und komplexen Umfelds gewappnet zu sein. Zappos hatte die Vision, ein Unternehmen zu schaffen, in dem sich Mitarbeiter eigenständig organisieren und nicht von bürokratischen Entscheidungsprozessen gelenkt werden. Dafür wurde Zappos vollständig nach dem Vorbild von Holacracy umgestaltet, einer zukunftsweisenden Organisationsform, die alle Hierarchien aufgibt und Anpassungsfähigkeit und Flexibilität in jedem Element der Organisation als neue Leitprinzipien festlegt.

Das Holacracy Organisationsmodell ist ein ganzheitliches System, das sich durch Selbstorganisation auszeichnet. Klassische funktionale Bereiche wie etwa Marketing oder Finanzen sind dabei in sogenannten „Kreisen" organisiert, die je nach Verantwortungsspanne in weitere „Sub-Kreise" gegliedert werden können. Entscheidungsbefugnisse liegen gleichberechtigt in diesen „Kreisen", innerhalb welcher die Mitarbeiter vielfältige und dynamische „Rollen" einnehmen, die sich nach veränderndem Bedarf der Organisation neu gestalten lassen. Jeder „Kreis" und jede „Rolle" innerhalb der Holacracy-Organisation besitzt vollständige Autonomie und Autorität als eigenständige, selbstorganisierte und kompakte Einheit mit Verantwortung gegenüber der übergreifenden Vision der Organisation. Damit sind „Kreise" und „Rollen" eingebettet in einem System, das gemeinschaftlich ein bestimmtes Ziel verfolgt – mit starken Vernetzungen und Interdependenzen zwischen den verschiedenen Einheiten. Damit einhergeht, dass die wesentlichen organisationalen Steuerungs- und Führungsprozesse nicht mehr durch formelle Führungskräfte, sondern durch die aktive Mitwirkung jedes Einzelnen ausgeführt werden.

Voraussetzungen für ein flexibles Organisations-design schaffen

Die heutigen globalen Unternehmen benötigen ein hohes Maß an Flexibilität, um kundenzentriert zu agieren und den stetigen Wandel des Umfelds als positiven Treiber für Mehrwert zu begreifen. Dafür reicht eine neue Organisationsstruktur allein nicht aus. Die Vernetzung von Teams in einer flexiblen Organisation erfordert vielmehr die Beachtung mehrerer kritischer Rahmenbedingungen für das Organisationsdesign. Um dies zu erreichen, müssen Kultur, Führung, Prozesse und Technologie die Vision von Flexibilität umsetzen und Teams innerhalb des Organisationsdesigns entsprechend befähigen.

Zielorientierung schafft eine gemeinsame Vision und Kultur

In flexiblen Organisationen wird eine gemeinsame Zielorientierung, die über reines Profitabilitätsstreben hinausgeht, zu einem wichtigen Band für Teams. Eine zielgerichtete Stellungnahme zu Vision und Mission schafft neben einer starken Anziehungskraft zwischen den vernetzten Teams auch die Basis für eine ausgeprägte, gemeinsame Kultur, die durch großes Vertrauen und Transparenz gekennzeichnet ist. Beide Faktoren – Zielorientierung und Kultur – führen so zu einem gesteigerten Mitverantwortungsgefühl und tragen maßgeblich zur Leistungsfähigkeit und -bereitschaft aller Organisationsmitglieder bei.

Ein Umdenken in der Führung bringt das Modell zum Laufen

Eine flexible Organisation, die auf Cross-Funktionalität und Selbstorganisation basiert, erfordert ein starkes Bekenntnis der Führungskräfte und ein Umdenken im Führungsstil hin zu einem Verständnis von geteilter Führung. Führungskräfte sollten Teammitglieder vorrangig motivieren und befähigen, anstatt nur zu delegieren und zu kontrollieren. Führungskräfte zeichnen sich zudem durch die Fähigkeit aus, ihren Blick über ihre eigenen Verantwortungsgrenzen auszuweiten, Zusammenarbeit und Vielfalt anzuregen, Mitarbeiter und Teams zu coachen und zugleich vom Mikromanagement abzulassen.

Die Talente einer neuen Generation von Mitarbeitern nutzen

Flexible Organisationen gewinnen und inspirieren einen multidisziplinären Pool an Mitarbeitern, in dem Diversität mehr als nur eine Frage des Geschlechts ist. Dazu gehören auch ein Fokus auf fachliche statt hierarchische Kompetenz, kontinuierliches Lernen, intrinsische Motivation sowie erhöhte Flexibilität durch das Nutzen einer „Open Talent Economy".

Kollaborations- und Technologieplattformen erwecken das neue Design zum Leben

Die Entwicklung weg von hierarchischen Anweisungs- und Kontrollmechanismen hin zu gemeinschaftlichen und anpassungsfähigen Verbunden mit selbst-organisierten Teams bedeutet gerade für etablierte Organisationen einen tiefgreifenden Wandel. So müssen innerhalb der Organisation die verschiedenen autonomen Teams und Netzwerke durch digitale Tools verbunden werden. Neue datengetriebene Technologien und die Automatisierung von Interaktionen innerhalb der organisationalen Netzwerke ermöglichen effektivere und effizientere Prozesse und Zusammenarbeit und dadurch eine Skalierbarkeit von Organisationsmodellen ohne klassische Kontroll- und Führungsspannen. Große und etablierte Unternehmen können durch die hohe Transparenz, die Technologien ermöglichen, Autonomie und Selbstorganisation verbessern.

Prozesse und Arbeitsweisen brauchen Freiheit für „Trial & Error“

Das erfolgreiche Navigieren in einer flexiblen Organisation verlangt nach der Möglichkeit, sich ausprobieren und scheitern zu dürfen. Um optimale Kundenerlebnisse zu schaffen, sollten Unternehmen ihre Teams befähigen, bestimmte Risiken eingehen zu können, ohne durch bürokratische Prozesse und Regeln eingeengt zu werden. Beispielsweise haben viele Organisationen strikte Fristen und Entscheidungsprozesse zur Genehmigung von Projekten und Budgets, die Schnelligkeit und Innovation behindern. Angepasste und ergebnisorientierte Prozesse können durch den Einsatz agiler Methoden und Tools sowie kontinuierliches Feedback gestaltet werden und zu mehr Autonomie mit direkter Verantwortung führen. Diese Prozesse sollten erlauben, frühzeitig Fehler machen zu können, um daraus zu lernen und zügig Verbesserungen voranzutreiben. Damit wird verhindert, dass ganze Budgets verbrannt werden oder Monate mit Genehmigungsprozessen vergehen, bevor mit einer neuen Idee weitergemacht werden kann. Gleichzeitig sollte sichergestellt werden, dass Kennzahlen zur Leistungsmessung passgenau für vernetzte Teams und ergebnisorientierte Prozesse definiert und ausgerichtet sind.

Kundenbeispiel

Im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprojekts für die IT Funktion eines DAX-30-Konzerns wurde die Idee der flexiblen Organisation konkret angewendet. Ziel des Projekts war die systematische Entwicklung eines verbesserten Organisationsdesigns, welches es der IT Funktion ermöglichen sollte, sich von der Rolle eines reinen Service Providers zu einem starken und strategischen Business Partner für den betreuten Fachbereich zu entwickeln. In diesem Bestreben stand der Bereich vor zahlreichen Herausforderungen innerhalb der aktuellen Organisation. Unter anderem herrschte ein deutlicher Mangel an Anpassungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit an die sich verändernden Geschäftsprozesse und Kundenanforderungen, eine kaum vorhandene cross-funktionale Zusammenarbeit und eine mangelnde End-to-end-Betrachtung zwischen den Teams sowie eine ineffiziente und langsame Abstimmung über Hierarchielevel hinweg. Bei den im Projekt definierten Handlungsfeldern zur Optimierung der Organisation spielte das Design einer neuen, flexibleren Struktur eine zentrale Rolle.

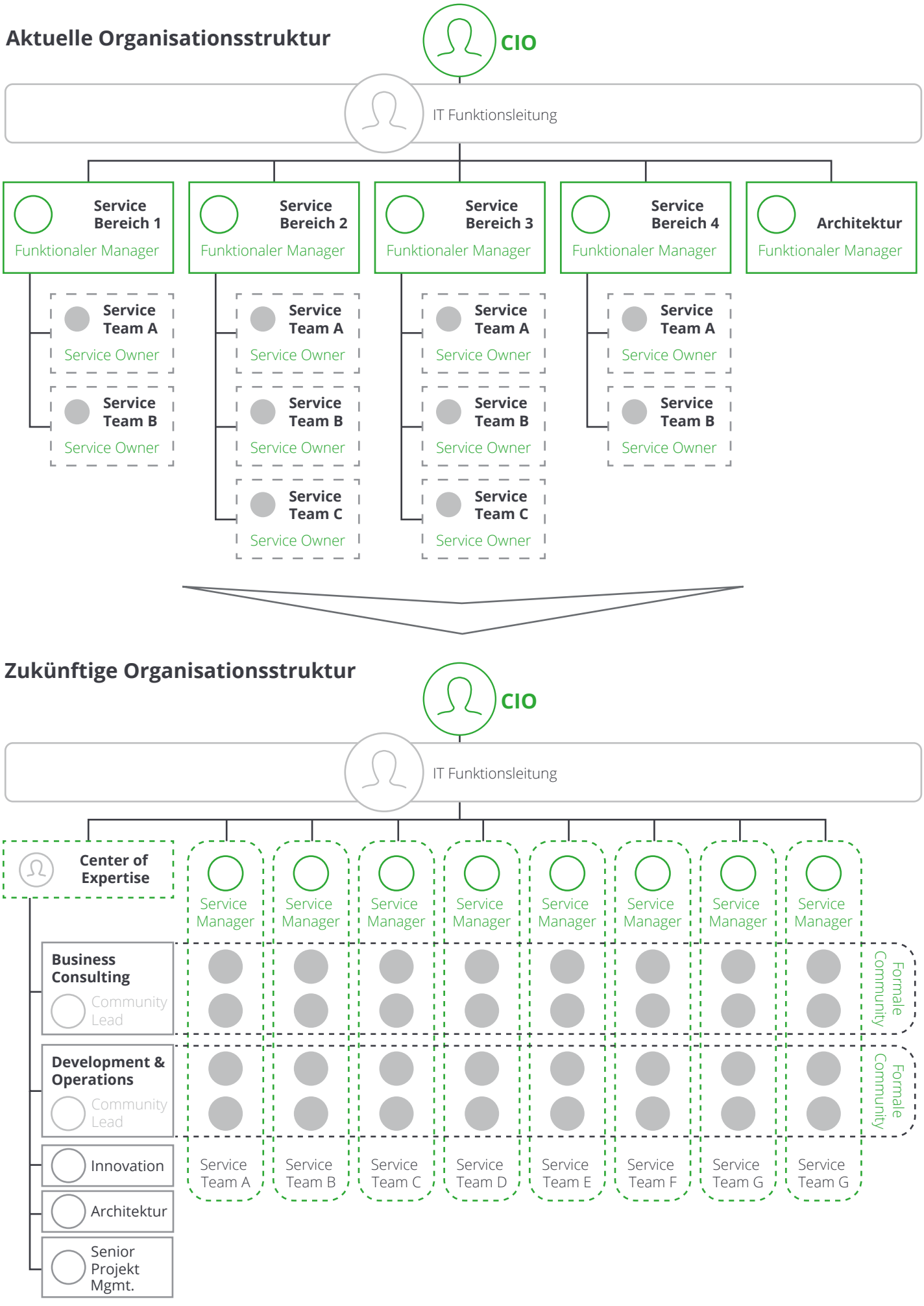
Für die Führungsmannschaft des Kunden stellte das Konzept der flexiblen Organisation im wahrsten Sinne des Wortes eine vollkommen neue Welt dar. Daher nutzte das Projektteam nach einer allgemeinen Einführung in diese neue Organisationsform Spotify als konkretes Beispiel, um die Grundideen der flexiblen Organisation in einer anschaulichen und greifbaren Weise mit dem Kunden zu reflektieren und auf eigene Anwendung hin zu prüfen. Dazu wurde in einer Reihe von Workshops das Führungsteam des Kunden auf eine explorative Reise mitgenommen, indem die Spotify-Struktur als Blaupause eins zu eins auf die IT Funktion übertragen wurde. Dadurch konnten die Führungskräfte das Konzept und die einzelnen Elemente einer flexiblen Organisation nicht nur besser kennenlernen und verstehen, sondern sie entwickelten auch eine neue Perspektive auf die Struktur von Unternehmen und die Organisation von Arbeit.

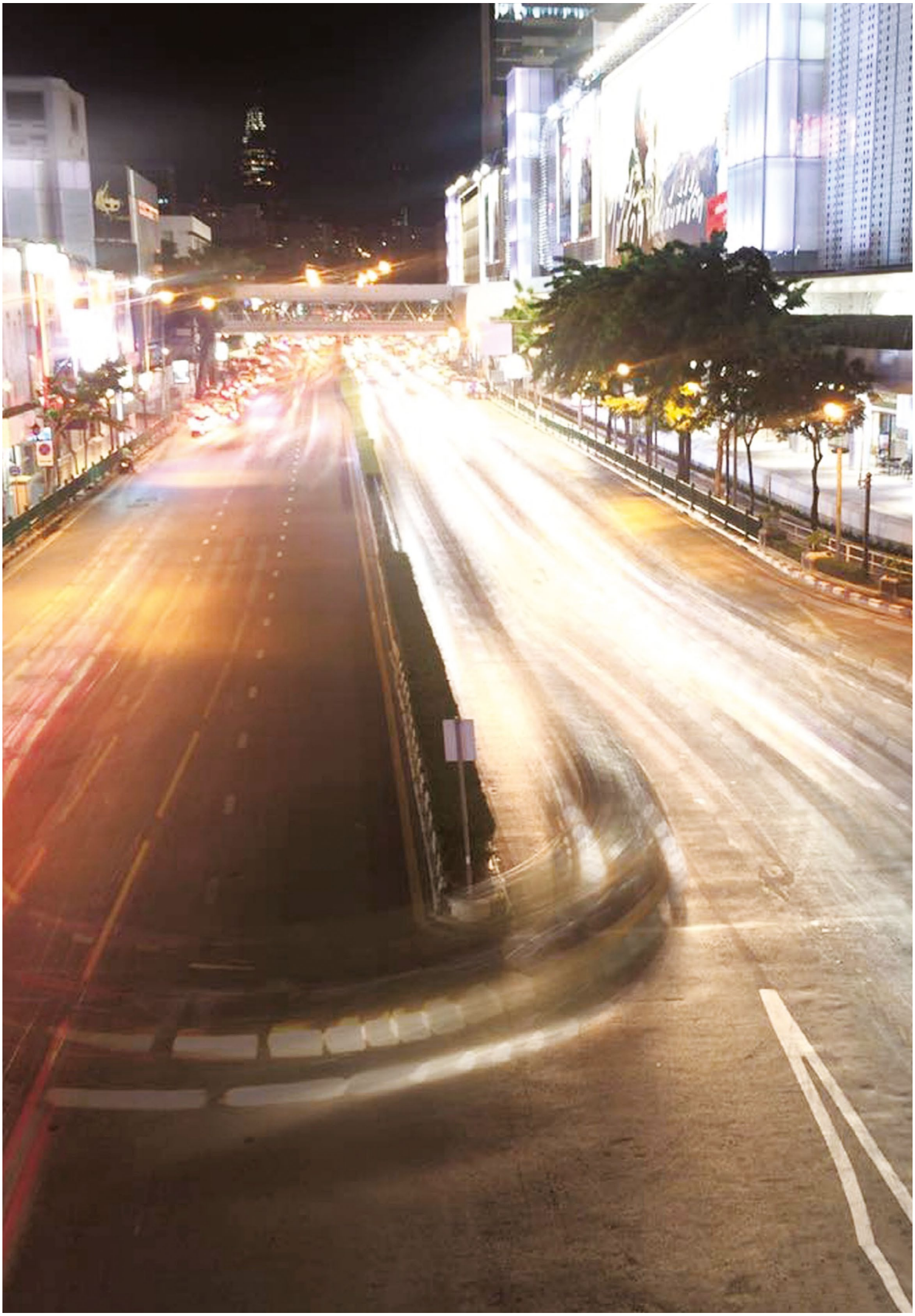
Im Zuge dieser Workshops entwickelte das Führungsteam auch ein gemeinsames Verständnis über den wesentlichen Unterschied zwischen „Digital Natives“ wie Spotify und eher „traditionellen“, etablierten Unternehmen: Während Erstere häufig von Grund auf einem flexiblen, teambasierten Ansatz folgen und mit zunehmendem Wachstum eher stärker organisierende Elemente aufbauen, suchen Letztere nach Mechanismen, um ihre vergleichsweise rigiden Strukturen und Arbeitsweisen zu flexibilisieren. Somit war es wenig überraschend, dass das Führungsteam zu der Erkenntnis gelangte, dass eine komplette 1:1-Übertragung des Ansatzes nicht sinnvoll war – historische Entwicklung und zukünftige Stoßrichtung waren anders als bei Spotify. Zwar hatte das Führungsteam ein klares, visionäres Zielbild vor Augen, jedoch sollte die Transformation mit einem evolutionären Schritt eingeleitet werden. Daher unterstützte das Projektteam den Kunden bei der Definition des angestrebten Flexibilitätsgrads und der Identifikation der wesentlichen Elemente und Prinzipien aus dem Spotify-Beispiel, welche für die Zielsetzung der IT Funktion den meisten Nutzen erbrachten.

Auf dieser Basis wurde eine neue Organisationsstruktur für die IT Funktion entwickelt (siehe Abbildung). Eine der wesentlichen Veränderungen stellte die Reduzierung der hierarchischen Level sowie die Einführung der Rolle des Service Managers dar. Diese Rolle wurde mit umfangreichen Entscheidungsbefugnissen ausgestattet, die es möglich machen, das Service Team mit einem hohen Grad an Selbstbestimmung zu führen. Darüber hinaus wurden in einem neuen Center of Expertise zwei Rollen für die Etablierung von cross-funktionalen, formalisierten Communities geschaffen. Diese Community Leads sollen den Wissensaustausch sowie die Kompetenzexzellenz und Standardisierung entlang der IT Wertschöpfungskette über alle Service Teams hinweg fördern und somit auch die cross-funktionale Zusammenarbeit und und die End-to-end Betrachtung aller Mitarbeiter stärken.

Durch diese Veränderungen in der Struktur, im Zusammenspiel der Einheiten, sowie mit weiteren Anpassungen im gesamtheitlichen Organisationsdesign konnte die IT Funktion ihre Transformation zu mehr Flexibilität erfolgreich starten.

Abb. 4 – Kundenbeispiel





Erfolgreich im digitalen Zeitalter dank eines flexiblen Organisationsmodells

Dass erfolgreiche Unternehmen sich stetig weiter entwickeln müssen, ist kein Novum. Organisationen haben sich immer schon stufenweise entwickelt – so auch jene Start-ups, die heute traditionelle Unternehmen und deren Geschäftsmodelle von außen bedrohen. Jedoch scheint es in der Frage der Digitalisierung eine größere Hürde zu geben, denn wo disruptive Technologien einerseits unvergleichbare Möglichkeiten bieten, bringen sie andererseits auch schwer vorhersagbare Veränderungen mit sich und drohen ganze Geschäftsfelder obsolet zu machen. Die Frage, die sich vielen Unternehmen daher stellt, ist nicht ob, sondern wie sie ihre Organisation an ein so schnelllebiges und schwer kontrollierbares Umfeld anpassen können.

Aus unserer langjährigen Erfahrung mit der Reorganisation internationaler Großunternehmen und den erprobten Praktiken aus erfolgreichen Start-ups lassen sich vier Leitgedanken formulieren, die jedes Unternehmen bei der Einführung eines flexiblen Organisationsmodells berücksichtigen kann:

- Übernehmen Sie nicht blind aktuelle Trends flexibler Organisationsmodelle. Etablierte Unternehmen haben eine andere Historie und anderen Optimierungsbedarf als „Digital Natives" – und diese sollten im neuen Organisationsdesign berücksichtigt werden.

- Verstehen Sie genau die spezifischen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen Ihrer Organisation und wie ein flexibles Modell Ihnen bei der Bewältigung dieser derselben kann.

- Definieren Sie klar Ihre Vision und den angestrebten Flexibilisierungsgrad in Ihrem Unternehmen und wo genau Sie damit am besten starten können.

- Skizzieren Sie die wesentlichen Meilensteine der Transformation. Beginnen Sie mit der Anwendung einzelner Elemente von flexiblen Organisationsmodellen und skalieren Sie sukzessive und schnell über mehrere Evolutionsschritte bis zum finalen Zielbild.

Damit das Konzept einer flexiblen Organisation umgesetzt werden kann, braucht es eine starke Führungsmannschaft mit einer gemeinsamen Vision sowie einem klaren Verständnis über die Vorteile einer flexiblen Organisation. Der Weg dahin ist ein Marathon aus vielen kleinen Sprints. Am Ziel angekommen meistern Sie und Ihr Unternehmen erfolgreich die Herausforderungen des digitalen Zeitalters.

Kontakt

Maren Hauptmann
Partner, Service Line Lead
Organization Transformation & Talent
Tel: +49 (0)151 5800 1590
mahauptmann@deloitte.de

Tanja Waldner
Senior Manager
Organization Transformation & Talent
Tel: +49 (0)151 5800 3920
twaldner@deloitte.de

Martin Heinz
Senior Consultant
maheinz@deloitte.de

Lea De Biasi
Senior Consultant
ldebiasi@deloitte.de

Katharina Munoz Melendez
Consultant
kmunozmelendez@deloitte.de

Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk") erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL"), eine „private company limited by guarantee" (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global" genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 264.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Stand 07/2018