

Mehr Erfolg durch ganzheitliche Organisationsentwicklung - Teil 2

Im ersten Teil dieses Blogs haben wir die Geschichte der Organisationslehre und die Veränderungen der Arbeitswelten reflektiert. Im zweiten Teil wenden wir uns möglichen neuen Organisationsformen zu.

Neues Organisationsverständnis



Eines vorweg. Eine Organisation hat nur dann eine Daseinsberechtigung, wenn sie ein klares Ziel verfolgt, Leistung erbringt um im Endeffekt Erfolg zu ermöglichen. Eine Organisationsform hat nie einen Selbstzweck.

Neben den klassischen Elementen in der Organisationslehre wie Aufbau- und Prozessorganisation, Aufgaben, Sachmittel, Informationen sowie die Elemente Zeit, Raum und Menge kommt dem Umgang mit dem 'Aufgabenträger' (Mensch) eine größere Wichtigkeit zu.

Es geht im Wesentlichen darum, die folgenden Themen als integraler Bestandteil der Unternehmensentwicklung zu berücksichtigen:

- **Klare Vision und Zielsetzung:** Hat die Organisation eine Vision und Ziele, die glaubhaft und konsequent gelebt werden? Wird die Vision regelmäßig überprüft? Stimmt die Ausrichtung unter Berücksichtigung der sich oft wandelnden Marktverhältnissen? Ist die Strategie zur Umsetzung der Vision und Ziele adäquat gewählt?
- **Business-Modell:** Kann das gewählte Businessmodell die Anforderungen an Anpassungsfähigkeit, Resilienz und Stabilität abfedern?
- **'Menschengerechte' Organisation:** Ist die Organisationsform so gewählt und aufgesetzt, dass der Mensch mit seinen kognitiven Fähigkeiten in der Lage ist, effizient zu arbeiten? Die neuesten Erkenntnisse aus der Neurowissenschaft zeigen, welche Aspekte einer Organisation effizientes Arbeiten fördern: Vision und Visualisierung, gehirngerechte Arbeitsmodelle, Vereinfachung im Arbeitsumfeld.

- **Die richtigen Menschen in den richtigen Funktionen:** Neben Erfahrung, Bildung muss dabei vermehrt auch auf Persönlichkeitsmerkmale und intrinsische Motivation geachtet werden. Stellenbesetzung basierend auf einem Bestplacement-Prinzip. Das beginnt bereits bei der Rekrutierung.

Unter einem gehirngerechtem Arbeitsumfeld versteht man u.a. Folgendes:

- Mitarbeiter haben die Gelegenheit, genug zu trinken, zu bewegen und sich gesund zu ernähren
- Das Arbeitsumfeld ist so einfach wie möglich strukturiert. Dies betrifft Strukturen, Abläufe, Räume.
- Organisatorische Plastizität soll möglich sein. Dies bedeutet, dass Routinen gebrochen werden und Abwechslung in der Arbeit möglich sein soll. Dies kann zum Beispiel mit einfachen Mitteln erfolgen – ändernde Sitzordnungen, nicht immer dieselbe Traktanden-Reihenfolge in Sitzungen bis hin zu Job-Enrichement etc.



Neue Organisationsformen

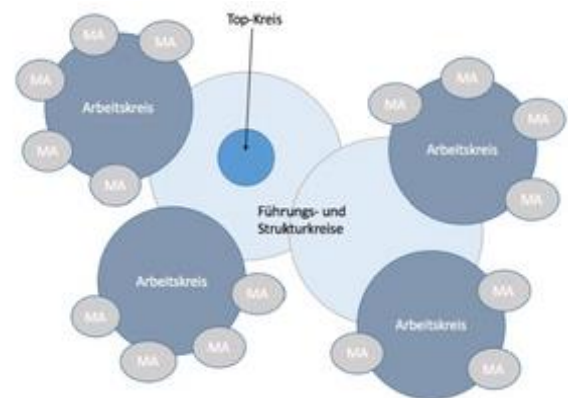
Ist die 'klassische' hierarchische Organisationsform tot?

Das würde ich so nicht behaupten. Aber diese Form ist heute in vielen erfolgreichen Firmen nicht mehr die vorherrschende. Ein Nachteil vieler hierarchisch organisierter Organisationen, vor allem wenn Sie eine gewisse Grösse erreicht haben, ist die Langsamkeit, mit welcher sie auf Veränderungen reagieren könnten. Aber gerade diese Fähigkeit wird in neuen Arbeitswerten immer mehr zum Erfolgsfaktor.



In den letzten Jahren wurde versucht, durch sogenannte Matrix-Organisationen die Flexibilität zu erhöhen. Das hat sich in vielen Fällen bewährt. Im Kern bleibt aber eine solche Organisation hierarchisch strukturiert.

Neue Organisationsformen haben sich etabliert und sind auf dem Vormarsch. Eines bleibt bei diesen neuen Formen gleich. Auch sie regeln, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist. Das Zusammenwirken wird aber nicht mehr über Hierarchien gesteuert sondern über dynamische Beziehungen und Rollen. Die bekanntesten Modelle sind sicher die Holokratie oder Soziokratie.



Weniger häufig sind bisher Projektorientierte Organisationsformen, bei welchen operative Tätigkeiten wie in einer Projektorganisation abgewickelt werden. Vor allem der Vormarsch von agilen Methoden auch in der Unternehmensführung sind Treiber für solche neuen Organisationsformen.

Die größten Herausforderungen resp. Möglichkeiten dieser Organisationsformen sehen wir in den folgenden Bereichen:

- **Führung:** Führung über hierarchische Macht wird ersetzt durch Führung durch Vorbildhandeln, Inspiration und Stimulation. Und die Basis ist eine gefestigtere Selbstführung aller Mitarbeiter.
- **Ganzheitlicher Ansatz:** Eine gute Durchgängigkeit zwischen Vision / Strategie und operativer Umsetzung wird ein Kernelement bei erfolgreichen Firmen. Die Organisation versteht sich als System, welches laufend auf allen Stufen interagiert. Es gibt keine oben und unten.
- **Unternehmenskultur:** In agilen Organisationen wird die Unternehmenskultur zu einem Faktor der Stabilität. Geschäftsleitende Funktionen sind daher dafür verantwortlich, laufend eine aktive Kulturentwicklung zu betreiben. Eine zielgerichtete Unternehmenskultur ist der Kit in dynamischen Organisationen.

Zusammenfassung

In Zukunft wird eine resiliente und flexible Organisation Wettbewerbsvorteile haben. Durch eine aktiv gestaltet und auf Vision und Ziele ausgerichtete Unternehmenskultur unterstützt ein Unternehmen, im Markt erfolgreich zu sein und Fachkräfte anzuziehen. Eine 'menschengerechte' Organisation fördert einerseits die Motivation der Mitarbeitenden auf allen Stufen wie auch deren Gesundheit .

Unternehmenserfolg durch ganzheitliche Organisationsentwicklung!

Mindtrain unterstützt Organisationen darin, diese Exzellenz zu erreichen. Wir arbeiten mit der Organisation, an der Organisation und in der Organisation. Unterstützen Leader und Fachkräfte sowie ganze (Führungs-)Teams. In der neuen Arbeitswelt Fuß fassen und alle Elemente für einen nachhaltigen Erfolg zu betrachten.

Haben Sie Fragen? hallo@mindtrain.ch

Menschen – Emotionen – Ergebnisse

www.mindtrain.ch



TIPP: Das Buch 'Reinventing Organizations' von Frederic Laloux vermittelt einen guten Überblick über Entwicklungen und neue Organisationsformen.