



Bernhard Cevey
Gründer und Inhaber
Cevey Consulting



Beat Fraefel
Gründer und Inhaber
Fraefel & Partner



Martina von Mayerhofen
Beraterin
Promerit

1. Die raschen und komplexen Marktveränderungen treffen innerhalb von Organisationen oft auf erstarrte Strukturen. Inwieweit trifft das auf Ihre Kunden zu?

Je nach Branche, aber auch bei Organisationen innerhalb derselben Branche, gibt es enorme Unterschiede. So erleben wir starre Strukturen in Branchen, in denen wir eine hohe Dynamik erwarten würden, wie etwa in der IT, andererseits sind viele eher traditionelle Betriebe hoch dynamisch – trotz relativ stark festgefügtter Hierarchien.

2. Wie gut sind Schweizer Unternehmen auf Wandel vorbereitet?

Ich bin positiv überrascht, wie unsere Kunden in der Schweiz Marktveränderungen wie die Frankenaufwertung verkraftet haben. Sie haben die Herausforderungen angenommen und ihre Unternehmen vorgebracht. Die meisten stehen heute besser da als vorher.

3. Welche Modelle halten Sie für vielversprechend, um Organisationen flexibler zu gestalten?

Ich bin ein grosser Anhänger des Change-Ansatzes von Kotter, der in seiner Arbeit gut dargestellt hat, wie das Zusammenspiel der Hierarchie mit agilen Netzwerken kombiniert werden kann, um Innovationen voranzutreiben.

4. Welche Bedeutung gewinnt das Thema Selbstorganisation?

Der Begriff «Selbstorganisation» ist schon sehr alt und lebt in der heutigen Zeit wieder auf. Die Aufgabe von Unternehmen ist es, ihre Prinzipien und Ziele auszurichten und den Mitarbeitenden maximale Grade an Freiheit zu gewähren. Wir sollten dabei nicht vergessen, dass Strukturen, Ziele und Rückkopplungen sowie ein sozial sicherer Kontext für viele Menschen auch 2016 noch ein Bedürfnis sind.

5. Wo orten Sie den grössten Widerstand gegen eine flexiblere Organisationsentwicklung?

Gewohnheiten sind sehr stark. Es dauert lange und erfordert ein «Dranbleiben», um Veränderungen nachhaltig zu implementieren. Eine häufige Form des Widerstands ist die «Scheinkooperation». Die Betroffenen sagen ja, handeln aber nicht danach. Wichtig ist, solche Widerstände zeitnah aufzudecken und zu bearbeiten. Meist sind es Blockaden, die Mitarbeitende behindern.

6. Welche Art von Führung ist für flexiblere Organisationsformen erforderlich?

Es gibt meiner Meinung nach nicht mehr die «richtige» Führung. Wir benötigen Umgangsformen in der Zusammenarbeit, welche die Eigenverantwortung betonen und Sinnhaftigkeit sowie Anforderungen als Quellen der inneren Motivation nutzen. Leistung, Freiheit, Solidarität und Unterstützung sind Werte mit hohem Stellenwert. Status und Hierarchiedenken treten immer stärker in den Hintergrund.

7. Inwiefern braucht es künftig eine Abteilung, die sich «Organisationsentwicklung» nennt?

Wir machen die Erfahrung, dass die Befähigung von Führungskräften und Mitarbeitenden oft nicht ausreicht, um mit der Komplexität und dem Tempo der Veränderung in der Organisation adäquat umzugehen und damit die Entwicklungsziele zu erreichen. Führungskräfte und Mitarbeitende brauchen eine Lernbegleitung vor Ort, die ihnen die Sinnhaftigkeit des Tuns aufzeigt.

Es gibt bereits agile Unternehmen, zum Beispiel in der IT oder unter Werbeagenturen. Viele Firmen denken sehr kurzfristig und merken nicht, dass sie wenig flexibel sind. Wo nur einige Bereiche wie die Produktentwicklung agil sind, besteht zudem die Gefahr, dass sich Zynismus breit macht, weil der Rest des Unternehmens langsamer funktioniert.

Auf Projektebene sind agile Methoden wie Scrum oder Kanban schon ziemlich gut verankert, besonders im IT-nahen Umfeld, meist jedoch nur in einzelnen Teams. Es besteht jedoch zunehmend Interesse, solche agile Prinzipien auf viele Teams oder auf die gesamte Organisation zu skalieren. Man sucht nach Wegen, wie man Agilität auch ausserhalb von Projekten erreicht.

Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, einzelne Themen in einen höheren Grad der Selbstorganisation zu überführen. So lässt zum Beispiel ein Bestellprozess zu, dass grössere Bestellungen innerhalb eines vorgegebenen Rahmens von den Involvierten selbständig ausgelöst werden können. Auf diese Weise kann man erste Erfahrungen sammeln und dann weitere Themen selbstorganisierter gestalten.

Die Selbstorganisation wird in den Unternehmen aus meiner Sicht langsam, aber stetig zunehmen, denn die Komplexität der Unternehmensaufgaben und die Schnelligkeit der Veränderungen verunmöglichen zunehmend, alles zentral steuern zu wollen. Mitarbeitende der Generation Y orientieren sich bereits an solchen Werten. Mit einem hohen Grad an Selbstorganisation punkten Unternehmen bei ihnen.

Das Middle Management wird an Einfluss verlieren und sich deshalb tendenziell wehren. Wenn Koordinations- und Abstimmungsaufgaben zunehmend dezentral erfolgen, braucht es weniger Führungskräfte im Middle Management. Je besser die Mitarbeitenden ausgebildet sind, desto weniger wird dieses gebraucht, da sich die Mitarbeitenden zur Arbeitserfüllung selbst abstimmen.

Führungskräfte sind zunehmend Dienstleister, die für andere ein optimales Umfeld schaffen, damit diese ihre Arbeit selbständig ausführen können. Sie müssen glaubhaft vermitteln, was der Daseinszweck des Unternehmens und die zu meisternden Aufgaben sind. Um andere Menschen zu führen, muss niemand eine formelle Position haben. Wo Menschen anderen vertrauen, findet Führung automatisch statt.

Der Weg zur neuen Organisation ist mit einer Bergtour vergleichbar. Die Organisationsentwicklung soll die Rolle eines Bergführers einnehmen. Dieser hilft, Risiken zu erkennen sowie Konsequenzen aufzuzeigen und unterstützt bei der Planung. Er schafft die Grundlagen, damit sich das Team weiterentwickeln kann und vorwärtskommt. Laufen muss aber jeder selber.

Das trifft bestimmt noch auf die meisten unserer Kunden zu. Obwohl sich alle Unternehmen wandeln müssen, braucht es erfahrungsgemäss recht lange, um Strukturen und Prozesse zu verändern. Die wenigsten Firmen haben für sich eine neue, flexible Form gefunden, die sie laufend an externe und interne Gegebenheiten anpassen können.

Ein Grossteil der Unternehmen ist nicht vorbereitet und kämpft mit den momentanen Marktgegebenheiten wie dem Eurokurs oder den hohen Kostenstrukturen. Vielen Betrieben fehlt zudem eine klare Strategie, um agiler zu werden. Sie gehen dabei oft nach dem Trial-and-Error-Prinzip vor. Handlungsbedarf sehe ich vor allem auf der kulturellen Ebene. Wir müssen lernen, neu zu denken.

Das Organisationsentwicklungsmodell von Promerit adressiert drei wesentliche Achsen: Purpose, Process und People. Das sind Ansatzhebel, um eine Organisation in Aspekten wie der Strategie und der Identität, den Strukturen und Prozessen sowie der Führung und den Kompetenzen zu verändern. In der Umsetzung nutzen wir verschiedene Methoden wie agiles Projektmanagement.

In bestehenden Grossorganisationen mit einer etablierten Arbeitsteilung halte ich eine Veränderung zur vollständigen Selbstorganisation für eher unwahrscheinlich. In neu startenden und kleineren Organisationen ist es durchaus vorstellbar, dass diese immer öfters mit Selbstorganisation experimentieren und individuelle Lösungsansätze finden.

Den grössten Widerstand vermute ich im Middle Management. Die Führungsebene zwischen Mitarbeitenden und Top Management steht im Spannungsfeld der veränderten Bedürfnisse von oben und unten. Sie ist es, die im Arbeitsalltag neue Arbeitsformen, flexible Strukturen und Prozesse umsetzen muss. Ihr fehlt jedoch meist das Handwerkszeug dazu.

Führung bedeutet, mit Unsicherheit und Nichtwissen umzugehen. Eine Führungskraft muss sich bewusst sein, was sie nicht weiss, und das Wissen aller bestmöglich zum Tragen bringen. Sie muss ergebnisoffen sein, Kontrolle abgeben und Vertrauen schenken. Führung ist nicht als dauerhafte Aufgabe zu verstehen, sondern wird abwechselnd von unterschiedlichen Personen wahrgenommen.

Organisationsentwickler können bei einem grundlegenden Kulturwandel und einem anderen Führungsverständnis unterstützend wirken. In ihrer Rolle als Prozessbegleiter benutzen sie oft Arbeitsformen und Methoden, die in den neuen Organisationsformen hilfreich sein können, wie zum Beispiel das Design Thinking.