



# ALLES FLIESST

---

**Von Judith-Maria Gillies**

---

Ach ja, früher ... Da herrschte noch Ordnung in den Unternehmen. Es gab klare Hierarchien und verbindliche Langfristprojekte. Doch dann kam alles ganz anders. 9/11, Finanzkrise, Digitalisierung, Eurokrise. „Die globale Wirtschaft wird heute von unvorhersagbaren Einflüssen geprägt, und wir müssen schnell auf solche Ereignisse reagieren können“, sagt Lars Ottmer, Head of Lufthansa School of Business, Culture and Leadership. Sein Credo: „Agiles Handeln ist nötig. Und dazu müssen wir uns von althergebrachten Organisationsstrukturen verabschieden.“

Nicht nur Lufthansa – die gesamte Wirtschaft wird derzeit von den gesellschaftlichen Veränderungen erfasst.

Manche Unternehmen werden kalt erwischt, viele von ihnen kräftig durcheinandergewirbelt. Firmenstrukturen, die ihnen lange als Garanten für Stabilität und langfristige Erfolge galten, erweisen sich plötzlich als Bremser und Verhinderer. „In dieser Gemengelage erkennen immer mehr Unternehmen die Dringlichkeit, ihre Organisationsstrukturen der volatileren Welt anzupassen“, sagt Georg Schreyögg, Professor für Organisation und Führung an der Freien Universität Berlin.

Eine gute Idee. „Denn die Organisationsstruktur stellt eine wichtige Stellschraube dar, ein Unternehmen flexibler und agiler zu machen“, so Schreyögg. Mit einer modernen



Foto: getty images/srg werbeagentur ag

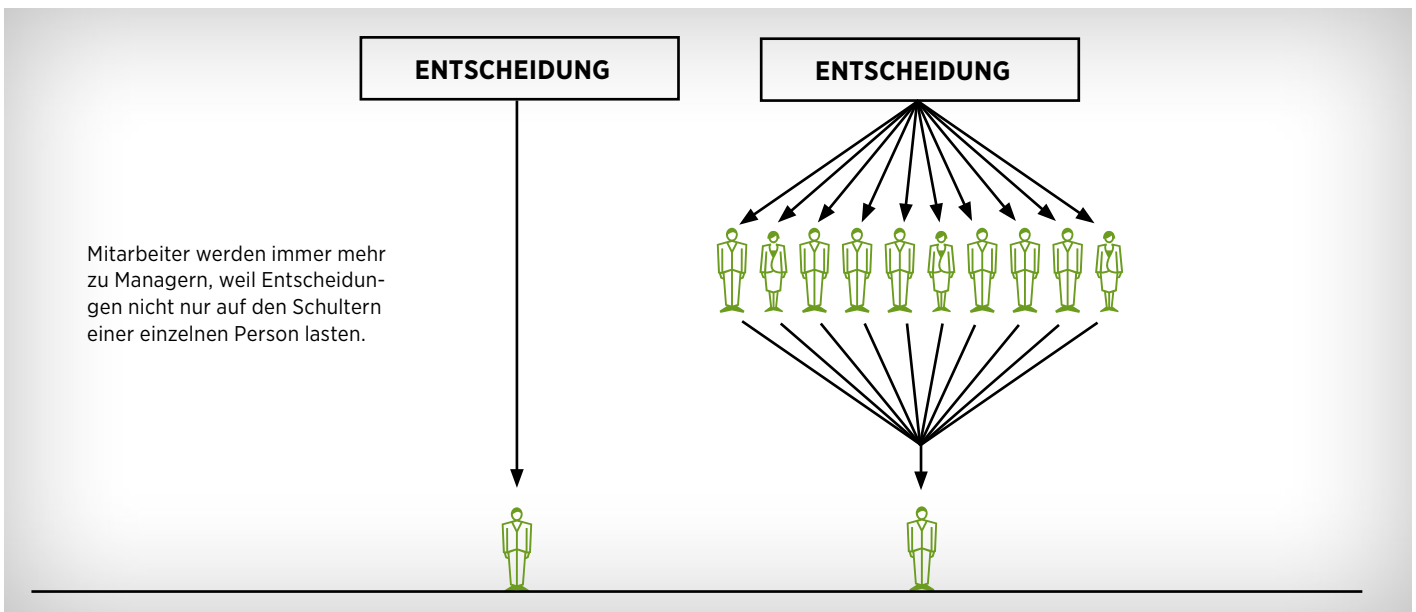
Unternehmensstrukturen stehen auf dem Prüfstand. Im Zuge von Digitalisierung und Flexibilisierung suchen Firmen Organisationsformen, die agiles Arbeiten ermöglichen. Doch Vorsicht: Trotz des Trends zum Fluiden sind Hierarchien nicht tot.

Struktur lassen sich Prozesse besser überwachen, Reibungsverluste minimieren und Bearbeitungszeiten verringern. Kurzum: „Wer schneller auf unerwartete Einflüsse reagieren kann“, so Schreyögg, „schafft sich häufig den entscheidenden Wettbewerbsvorteil.“

Und um den zu erreichen, haben viele Firmen schon den Störenfried in ihrer Organisation ausgemacht: die Hierarchien. Ihre neue Devise lautet: „Nur flach ist sexy.“ Doch Vorsicht: Fachleute warnen vor der flachen Organisation um jeden Preis. „Schaffen Sie bloß nicht wahllos ihre Hierarchien ab. Wichtig sind klare Zuständigkeiten“, sagt Berater Marc Schmidt in unserem Interview (siehe Seite 13). Eine neue,

schlagkräftigere Organisation muss die jahrzehnte- oder gar jahrhundertealte Firmenkultur mit berücksichtigen. Ein deutsches Traditionsunternehmen sollte in seinem Agilitätswahn nicht plötzlich versuchen, ein deutsches Google zu werden.

Dennoch kann der Blick über den nationalen Tellerrand auch helfen. Als guten ersten Schritt zu mehr Flexibilität empfiehlt Schreyögg, die deutsche Gründlichkeit herunterzufahren. „Wenn Kompetenzabgrenzungen in den Hintergrund treten und Stellenbeschreibungen vager formuliert werden, entsteht mehr Spielraum für unerwartete Aufgaben, die gemeistert werden müssen.“



### In Prozessen statt in Abteilungen arbeiten

Ebenfalls eine gute Idee: das Arbeiten in Prozessen statt in Abteilungen, wie es derzeit viele Unternehmen ausprobieren. Eines davon: B. Braun Melsungen. Der Medizintechnikhersteller hat Centers of Excellence (CoE) eingerichtet, die abteilungsübergreifende Prozesse verantworten. Eine Organisationseinheit ist für eine bestimmte Produktgruppe zuständig – und zwar von der Entwicklung bis zur Produktion. Der CoE-Leiter hat somit den Gesamtprozess, also Kosten, Qualität und Kunden gleichermaßen, im Blick. Die Vorteile: Silodenken ist vorgebeugt, und das Heben von Skaleneffekten wird möglich. Seit der Einführung der neuen Organisation konnte in einer Produktgruppe der Ertrag sogar verdoppelt werden.

Doch per Knopfdruck funktioniert das alles nicht. Neue Strukturen bedeuten auch immer neue Anforderungen an die Mitarbeiter. Mit ihnen steht und fällt die Umorganisation. „Noch immer ist es eine weitverbreitete Illusion, neue Firmenstrukturen in Kick-off-Meetings schicker Hotels durchzusetzen“, warnt Schreyögg. Die Einbindung der Mitarbeiter in den Change-Prozess erscheine vielen Managern als zu mühsam. Dabei zahle sich diese Kärnerarbeit aus, so der Wirtschaftsprofessor. „Wer seine Mitarbeiter in den Prozess einbindet, hat zugleich die wunderbare Möglichkeit, ihnen Lust auf die neue Struktur zu machen.“

Lufthansa versucht genau das. Während die Airline ihre neuen Strukturen früher von Fachleuten aufsetzen ließ, dürfen die betroffenen Mitarbeiter heute die Prozesse mitgestalten, die sie später ausführen müssen. Mehr Mitsprache bedeutet zugleich aber auch mehr Verantwortung. Damit Firmen schneller und schlagkräftiger werden, versuchen sie vermehrt, die Entscheidungen auf alle Mitarbeiter abzuwälzen. „Die Vorstellung eines starken Chefs an der Spitze, zu dem alle erbeugen, ist veraltet“, sagt Ottmer. Kein einzelnes Hirn könne heute noch in einem Unternehmen alles allein erfassen. Dafür sei die Komplexität zu hoch. „Die Macht muss nach unten und auf viele Schultern verteilt werden“, so sein Plädoyer. Je näher sie am Kunden, am Mitarbeiter, am Prozess sei, desto besser und schneller werde das Unternehmen.

### Mitarbeiter werden immer mehr zu Managern

Die Folge: Mitarbeiter werden immer mehr zu Managern. Statt auf neue Arbeitsaufträge zu warten, müssen sie

selbstständig ihr Themengebiet verantworten. Dazu gehört auch der von Lufthansa geforderte „Mut, einfach mal etwas auszuprobieren, ohne sich gleich eine blutige Nase zu holen“.

Auch B. Braun Melsungen bezieht die Beschäftigten möglichst früh in alle Prozesse ein. „Denn Mitarbeiter setzen selbst entwickelte Lösungen viel besser um als solche, die von oben vorgegeben werden“, erklärt Klaus-Dieter Panes, Vice President Operational Excellence des Medizintechnikherstellers. Um Fabrikarbeitern ihre Rolle in der Prozesskette greifbar zu machen, hängen an den Wänden der Produktionsstätten Fotoleisten, die Patienten mit den in der Fabrik hergestellten Geräten zeigen. Andere Kollegen können sich bei organisierten Klinikbesichtigungen überzeugen, wie ihre Produkte am Patienten eingesetzt werden. So begreifen sie sich als wichtigen Teil des Prozesses.

Auf Involvierung und Eigenverantwortung setzt auch das Hamburger Start-up it-agile, das Firmen in agiler Softwareentwicklung berät. Selbst organisierte Teams sind Kernstück der Beratung. „Mit unserer Firma wollten wir den Beweis antreten, dass Selbstorganisation auch über die Projektebene hinaus funktioniert“, sagt CEO Henning Wolf. Das Unternehmen mit 30 Mitarbeitern ist partizipativ geführt. „Es gibt niemanden, der nur Chef ist“, so Wolf. Von der Akquise über Urlaubsanträge bis zu Gehaltserhöhungen: Alles wird in den Sechser- bis Achter-Teams entschieden. Durch viel Reden und Überzeugungsarbeit.

Bei kniffligen Entscheidungen gilt das 60-Augen-Prinzip. Lässt sich spontan kein Konsens finden, wird zunächst einmal eine Lösungsvariante ausprobiert. Wenn die nicht klappt, die nächste. Für strategische Entscheidungen werden Zwei-Mann-Kernteams gebildet, die Entscheidungen vorbereiten. Bei strategischen Investitionen probiert man es anfangs mit kleinem Geld aus. Wenn es in die richtige Richtung führt, wird aufgestockt. Wofür man in der Organisation überhaupt einen Chef braucht? „Gute Frage“, sagt Wolf schmunzelnd. Für Führungsaufgaben jedenfalls nicht. Die übernehme jeder andere Kollege auch. Das sichert der Firma kurze Entscheidungswege und minimale Reaktionszeiten. „Einen Chef“, so sinniert Wolf weiter, brauche man im Prinzip nur, „damit man jemanden hat, der die Unterschrift unter Verträge setzt“.

Womit das eiserne Gesetz jeder Organisationsstruktur wieder bestätigt wäre: Es braucht immer jemanden, der den Hut aufhat. Oder in diesem Fall: den Füller in der Hand.