



Wie der Wandel zur anpassungsfähigen Organisation gelingt

Veränderung als stetige Aufgabe beschäftigt die Mehrheit der Unternehmen. Viele sind auf der Suche nach innovativen Organisationsformen, die vor allem ein Höchstmaß an Flexibilität ermöglichen – einer der wichtigsten Faktoren, um langfristig erfolgreich sein zu können.

Es geht aber nicht nur um schnelles Reagieren, sondern um das proaktive Vorausschauen und Gestalten sowie das Neudenken aller Dimensionen eines Unternehmens. Es geht um die Schaffung einer Super-Responsive-Organisation. ➔

Wie der Wandel zur anpassungsfähigen Organisation gelingt

Die Veränderungsfrequenz hat sich durch technologische Disruption und zunehmende Digitalisierung noch weiter beschleunigt. Das Marktumfeld ist nochmals globalisierter, kompetitiver und weniger vorhersehbar geworden. Und spätestens seit Beginn der Covid-19-Pandemie ist klar: Unternehmen, die es nicht schaffen, ihre Anpassungsfähigkeit drastisch zu steigern, können ob der aktuellen Veränderungsfrequenz nicht nachhaltig bestehen. Umgekehrt zeigt sich: Organisationen, die bereits vor der Pandemie

anpassungsfähig waren und Veränderungen nicht scheuten, schaffen es sogar unternehmerisch gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Die Realität ist jedoch überwiegend ernüchternd: 50 Prozent der Unternehmen sind heute in funktionalen Silos sowie in Befehls- und Kontrolldenken gefangen und verwenden dabei „Hardware“ (Strukturen) aus dem 19. Jahrhundert mit der „Software“ (Arbeitsweisen) des 21. Jahrhunderts. Das zeigt die aktuelle Deloitte-Studie „Enterprise Adaptability“.

Es geht nicht nur um schnelles Reagieren, sondern das proaktive Vorausschauen und Gestalten.



Alle Elemente einer Organisation neu denken

Die bislang typischen, alle acht bis zehn Jahre stattfindenden Reorganisationsmaßnahmen reichen nicht, um eine Super-Responsive-Organisation (SRO) zu schaffen. Die SRO fordert und praktiziert eine Veränderungsfreudigkeit, die weit über reine Reaktionsbereitschaft hinausgeht. Es geht nicht nur um schnelles Reagieren, sondern ebenso um das proaktive Vorausschauen und Gestalten. Um dies zu erreichen, müssen alle Elemente, die eine Organisation ausmachen, in puncto Anpassungsfähigkeit und Flexibilität neu gedacht werden. Neben der Struktur gehört dazu das Ökosystem des Unternehmens, die Teams und ihre Zusammenarbeit untereinander, die Führung der Teams sowie ihrer Mitglieder und natürlich die Individuen selbst.

Ökosystem

„Das Ökosystem ist eine Struktur, die aus voneinander abhängigen Akteuren innerhalb und außerhalb der Organisation besteht, die sowohl individuelle als auch kollektive Ziele verfolgen“, heißt es in dem Artikel „The Future of Work Is Through Workforce Ecosystems“, der in diesem Jahr in der MIT Sloan Management Review erschienen ist.

Bislang haben Unternehmen, um ihre Marktrelevanz und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, vor allem aber auf sich selbst geschaut. Sie haben in unregelmäßigen Abständen den Markt gescannt und das intern vorhandene Wissen ihrer breiten Belegschaft oder ihrer externen Partner und Partnerinnen eher selten genutzt, schon gar nicht in Echtzeit.

Anpassungsfähige Unternehmen vom Typ SRO hingegen bauen und nutzen ihre Ökosysteme strategisch. Das hat einerseits den Vorteil, dass eine geschärfte Wahrnehmung von Veränderungen in der Umwelt besteht und beispielsweise rascher auf schwankende Nachfragesituationen reagiert werden kann. Andererseits ermöglicht ein strategisch genutztes Ökosystem tiefere Einblicke in die Bedürfnisse der Kunden, Allianz- und Geschäftspartner.

Zudem wird der Begriff der Belegschaft deutlich weiter gefasst und schließt auch zeitweise Beschäftigte, Leih- und Drittarbeiterinnen sowie -arbeiter ein. DB Cargo geht beispielsweise mit der Initiative „Wir sind Güter“ weit voran und bezieht in den Weg zu einer emissionsfreien Güterlogistik nicht nur Lieferanten und Vertragspartner, sondern sogar Kunden mit ein.

Organisation

Die SRO zeichnet sich durch hohe Flexibilität gegenüber externen Dynamiken wie geänderten Marktanforderungen aus. Eine solche Organisation ist in der Lage, cross-funktionale Teams ebenso schnell auf- wie abzubauen und Entscheidungen tatsächlich dort zu treffen, wo die dafür nötige Kompetenz liegt. So steht an dieser Stelle die Frage des „richtigen“ Organisationsdesigns im Raum, das die notwendige Flexibilität gewährleistet. Diesbezügliche Modelle existieren zuhauf: das Spotify-Modell, Holacracy, das Viable System Model oder auch das kollegial geführte Unternehmen sind nur einige Beispiele.

Doch ist die Frage des Organisationsmodells ohnehin nur der Startpunkt für weitere ganz wesentliche Gestaltungsparameter: (globale) Jobarchitektur, Karrieremodelle, Budgetallokation, Planungszyklen und Betriebsvereinbarungen gehören hier zu den relevantesten. Von den massiven Wechselwirkungen mit der Unternehmenskultur ganz zu schweigen.

Die erfolgreiche Umsetzung eines Modells in die Unternehmensrealität ist zudem stets vom Kontext abhängig. Das heißt, was für die eine Organisation funktioniert, stellt sich für die andere vielleicht als großes Missverständnis heraus.

Team

In der SRO werden die Teams zum wichtigsten Baustein, da Wertschöpfung und Kundeninteressen im Mittelpunkt aller Teamaktivitäten stehen. Damit dies gelingt, müssen zwei Dinge gewährleistet sein. Einerseits werden agile Praktiken wie regelmäßige Feedback-Schleifen, iterative Bewertungen und eine datengesteuerte

Entscheidungsfindung als Katalysator für eine reibungslose und erfolgreiche Zusammenarbeit angewendet. Andererseits braucht es vielfältige Perspektiven im Team und ein ausreichendes Maß an „Psychological Safety“, sodass Fehler nicht zu unmittelbaren negativen Konsequenzen führen, sondern vielmehr als Möglichkeit gemeinsamen Lernens wahrgenommen werden. In der Umsetzung stellt sich rasch die Frage, wie weit flexible oder anpassungsfähigere Arbeitsweisen skaliert werden sollten und können. Ein stufenweises Vorgehen mit kritisch-konstruktiver Betrachtung, welche Teams für eine flexible Arbeitsweise geeignet sind und welche nicht, ist derzeit die häufigste Wahl. Dabei werden (noch) oftmals die dafür notwendigen Governance- und Strukturfragen wenig beachtet. Die Teams in der SRO benötigen transparente Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten, eine übergreifende Planung sowie auf die neue Arbeitsweise abgestimmte Budgetierungsprozesse. Dies kann konkret bedeuten, dass Schnittstellen zwischen den Teams besonders klar definiert werden und in der Budgetierung bewusst flexible Komponenten enthalten sind, welche wie Wagniskapital eingesetzt werden können.

Führung

Um agile und befähigte Entscheidungsprozesse zu fördern, muss die Organisation klare Bedingungen schaffen und die Rolle von Führung neu definieren. Dies bedeutet erstens, dass Führung auf jeder Ebene unabhängig von Hierarchie stattfindet. Dabei ist Führung eine Teamleistung und kann zum Beispiel auch als „Community Lead“ gelebt werden. Zweitens geht es bei Führung weniger um Fachexpertise oder gutes Auftragsmanagement als darum, Individuen gezielt zu verbinden und teamübergreifende Zusammenarbeit zu fördern. Letztlich bedarf es einer Toleranz gegenüber Risiken und Ambiguität, um eine Lernkultur zu schaffen.

Führung findet auf jeder Ebene unabhängig von Hierarchie statt.

Eine Führungsrolle in der SRO übernimmt, wer als inklusive Vernetzerin bzw. als inklusiver Vernetzer agiert, sowie Fehlertoleranz und Risikobereitschaft als Erfolgsfaktoren des eigenen Tuns erachtet. In der Praxis kann dies bedeuten, dass disziplinarische und fachliche Führung getrennt werden und Führungsrollen auf allen Ebenen, auch als Experte ermöglicht werden. Gleichzeitig können neue Anforderungen an Führung in Entwicklungsinstrumente und Kompetenzmodelle integriert werden.

Individuum

Bei jeder Reorganisation benötigen Mitarbeitende Unterstützung, um sich in neuen Organisationsformen rasch zurechtzufinden. Das Individuum muss widerstandsfähig sein, um mit Unsicherheiten umgehen zu können, Veränderungen als neue Normalität anzunehmen und dabei stets die bestmögliche Lösung für Kunden im Blick zu behalten. Zu diesem Zweck benötigen Mitarbeitende konkrete Unterstützung, diesen Mindset-Shift zu bewältigen sowie Vielfalt und Veränderung als Chance zu begreifen.

Das Individuum muss widerstandsfähig sein, um mit Unsicherheiten umgehen zu können.

Tab. 1 – Die Ebenen der Super-Responsive-Organisation

	Merkmale einer klassischen Organisation	Merkmale einer anpassungsfähigen Organisation
 Ökosystem	Profitorientiert Inside-out-Perspektive dominiert Begrenzte Partnerschaften, hauptsächlich mit Vertragspartnern	Zweckorientiert Kontinuierliche Überwachung potenzieller Herausforderungen Wertschöpfung durch Zusammenarbeit in Ökosystemen
 Organisation	Hierarchische Struktur Bürokratisches Governance-Modell Isolierte Funktionen	Netzwerk von missionsbasierten Teams Agiles Governance-Modell Funktionsübergreifend
 Team	Ich-bezogene Arbeitsumgebung und Arbeitsweisen Zentralisierte Entscheidungsfindung Homogene Teams	Kollaborative, Team-fokussierte Umgebung und Arbeitsweisen Verteilte Entscheidungsfindung Diverse Teams
 Führung	Führungskräfte „an der Spitze“ Performance-basierte Führung Führungskraft als Held	Leadership auf allen Ebenen Potenzial-basiertes Leadership Lead als Coach
 Individuum	Veränderungsresistente Kultur Vereinheitlichte Talentprogramme Punktuelleres Lernen	Resilienzkultur durch nachhaltigen Wandel Individualisiertes Talentmanagement Kontinuierliches Lernen

Quelle: Deloitte (2017) The Adaptable Organisation. Harnessing a networked enterprise of human resilience.

Auf welcher Ebene beginnen?

Die SRO ist allerdings keine Blaupause und die Transformation bringt gravierende Veränderungen mit sich. Es empfiehlt sich, die Kapazität der Organisation, sich an Veränderungen anzupassen und zugleich die Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten, kontinuierlich im Blick zu behalten. Eine Veränderung kann durchaus experimentell angegangen werden, indem beispielsweise auf der Teamebene die Entscheidungskompetenz sukzessive erhöht wird.

So steht zu Beginn einer Transformation zur SRO die entscheidende Frage, mit welcher Ebene gestartet wird. Das kann entweder die Ebene mit dem größten Handlungsbedarf sein oder die Ebene, auf der am schnellsten Ergebnisse spürbar werden. Wichtig ist dabei die stetige Betrachtung möglicher Wechselwirkungen zwischen den Ebenen und eine kontinu-

ierliche Anpassung des Veränderungsvorhabens. In der Praxis sind Unternehmen mit der Abwägung konfrontiert, ob eine Näherung besser über die Ablauforganisation (sprich Einführung agiler Arbeitsweisen oder digitalisierter Prozesse) oder die Aufbauorganisation (strukturelle Anpassungen) umgesetzt wird. Die mögliche zusätzliche Komplexität paralleler IT-Systemeinführungen sei an dieser Stelle ausgeklammert. Beide Wege versprechen Erfolge, jedoch gelingt eine Umsetzung auf der strukturellen Ebene als erster Schritt häufig besser. Wenn das Strukturdesign die Unternehmensstrategie abbildet, so gelingt dem Unternehmen ein konsequentes Vorgehen auch bei der Umsetzung neuer Prozesse und Tools. Grundsätzlich aber gilt: Je flexibler und holistischer das Vorgehen, desto größer ist die Erfolgsaussicht auch in unsicheren Zeiten.

Lesetipps

Deloitte (2021): Enterprise Adaptability. Designing organisations around our best impulses.

Deloitte (2017): The Adaptable Organisation. Harnessing a networked enterprise of human resilience.

Altman, E. J., Kiron, D., Schwartz, J., & Jones, R. (2021): The Future of Work Is Through Workforce Ecosystems. MIT Sloan Management Review, 62(2), 1-4.

Tab. 2 – Design von Strukturen entlang einer Skala von Effizienz bis Anpassungsfähigkeit

Effizienz	→			Anpassungsfähigkeit
				
	Shared Service	Talent Pools	Cross-funktionale Teams	
Designed für	Hocheffiziente, zielgerichtete Ausführung; operative Aufgaben	Mäßig anpassungsfähig, projektspezifische Ausführung	Hohe Anpassungsfähigkeit, missionspezifische Ausführung; unternehmerische Aufgaben	
Beschreibung	Dedizierte und oft zentralisierte Teams, in denen die Arbeit standardisiert und transaktional ist und von Team zu Team mit klar definierten Schnittstellen übergeht; Potenzial für Automatisierung	Hochspezialisierte Mitarbeiter:innen, die zeitweise mit anderen Teams zusammenarbeiten, um Spezialwissen einzubringen, wobei die Arbeit aufgrund von Ad-hoc-Nachfrage fließend ist	Engagierte und oft dezentralisierte Teams, die zusammenarbeiten, multidisziplinär sind und über autonome Entscheidungsmöglichkeiten verfügen	
In der Praxis	Traditionell Shared Service Funktionen, bspw. Finanzen, Recht, Gehaltsabrechnung	Datenwissenschaftler:innen, Change Expert:innen	Funktionsübergreifende Vertriebs-, Marketing- und Produktentwicklungsteams	

Quelle: Deloitte (2017) The Adaptable Organisation. Harnessing a networked enterprise of human resilience.

Kontakte



Maren Hauptmann

Partnerin
Portfolio Lead Human Capital
Tel: +49 (0)89 29036 7919
mahauptmann@deloitte.de

Maren Hauptmann ist Partnerin im Consulting bei Deloitte und leitet den Bereich Human Capital in Deutschland. Sie ist spezialisiert auf Organisationsdesign, strategisches Veränderungsmanagement sowie neue Arbeitswelten und begleitet seit mehr als 20 Jahren deutsche, europäische und globale Unternehmen bei großen Organisations- und Unternehmenstransformationen.



Tanja Waldner

Director
Organization Transformation
Tel: +49 (0)151 58003920
twaldner@deloitte.de

Tanja Waldner ist Director im Consulting bei Deloitte und leitet in Deutschland den Bereich Organization Design. Sie ist Expertin für Organisationsveränderung und die Entwicklung agiler Organisationen. Sie begeistert sich vor allem für das Design zukunftsfähiger Organisationen, die Initiierung von Verhaltensänderungen und das Moderieren von hochwirksamen Workshops zum Leadership Alignment.

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte ist ein weltweit führender Dienstleister in den Bereichen Audit und Assurance, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting und damit verbundenen Dienstleistungen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unser weltweites Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften und verbundenen Unternehmen in mehr als 150 Ländern (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringt Leistungen für vier von fünf Fortune Global 500®-Unternehmen. Erfahren Sie mehr darüber, wie rund 330.000 Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen. Weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.