

Wenn es nur so einfach wäre



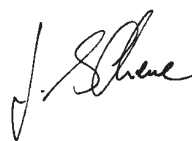
Unternehmen und ihre Organisationsstrukturen und -prozesse sind vielfältigen Einflüssen ausgesetzt – von außen und von innen. Entsprechend sollten sie sich anpassen und verändern, um dem internen und externen Wandel Rechnung zu tragen – so zumindest eine vielfach anerkannte Empfehlung für die organisatorische Gestaltung. Insbesondere Unternehmen, die einem starken Wachstumspfad folgen, indem beispielsweise bestehende Produkt-/Marktfelder weiter ausgebaut oder neue erschlossen werden, sind gezwungen, ihre Strukturen und Prozesse entsprechend anzupassen. Dabei gelingt es vergleichsweise einfach, neue Prozesse und Strukturen zu etablieren. Deutlich schwieriger ist es, sich von bereits existierenden Prozessen und Strukturen zu trennen. Das fängt bei lieb gewonnenen Arbeitskreisen an und hört bei Prozessen auf, die auf dem Papier stehen, aber nicht gelebt werden. Notwendige neue Strukturen und Prozesse werden implementiert, ohne dass es gelingt, nicht mehr notwendige Strukturen oder Prozesse vollständig zu eliminieren. Die Konsequenz liegt auf der Hand: Einfache Organisationsstrukturen werden immer komplexer und damit schwerfälliger und letztlich ineffizient.

Die Ursachen für dieses Phänomen sind vielfältig. Meist wird hierfür die »Bürokratie« verantwortlich gemacht und dabei verkannt, dass bürokratische Steuerung durchaus effizient sein kann, da sie letztlich einen Beitrag zur Entlastung hierarchischer Koordination leistet. Das »Bürokratiewachstum« wird vielfach (nur) illustrativ beschrieben. Grund seien die zunehmende Verrechtlichung sozialer Beziehungen oder aber die von Cyril Northcote Parkinson beschriebenen »Gesetze«, wonach sich beispielsweise eine zu erledigende Aufgabe stets in dem Maße ausdehnt, wie Zeit hierfür vorhanden ist, oder auch das Bestreben der Manager, die Zahl der geführten Mitarbeiter zu vergrößern, nicht aber

die Zahl möglicher Kollegen auf der gleichen hierarchischen Ebene. Letztlich zeigen derartige »Gesetzmäßigkeiten« aber nur, dass verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen bei Organisationsentscheidungen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.

In diesem Zusammenhang ist auch ein weiterer Befund bei wachsenden Organisationen (Bürokratien) beachtenswert: das Anwachsen der informellen Organisation. Da formale Strukturen und Prozesse Ineffizienzen aufweisen, flüchten sich Mitarbeiter in informale Prozesse und Strukturen. Fritz Roethlisberger und William Dickson sind sogar der Meinung, dass Mitarbeiter versuchen, sich mithilfe informeller Strukturen und Prozesse vor formalen Strukturen und Prozessen zu schützen. Entsprechend schwierig wird es naturgemäß, sich organisatorisch zu verändern. Die Organisation wird komplexer und unübersichtlicher aufgrund der vorhandenen informellen Prozesse und Strukturen.

Diese kurzen Ausführungen wecken hoffentlich bei Ihnen, verehrte Leserinnen und Leser, das Interesse für das Schwerpunktthema im vorliegenden Heft der zfo: die einfache Organisation. Ich wünsche Ihnen auf jeden Fall eine erkenntnisreiche Lektüre und – wie immer zum Ende des Jahres – alles Gute zum Weihnachtsfest und einen gelungenen Start ins neue Jahr. Darüber hinaus möchte sich die Schriftleitung der zfo auch bei allen Gutachtern bedanken, die mit ihrem tatkräftigen Einsatz dazu beigetragen haben, die inhaltliche Qualität der veröffentlichten Beiträge sicherzustellen.



Gerhard Schewe



Schwerpunkt Die einfache Organisation

372 Die »einfache« Organisation

Wie unnötige Komplexität vermieden werden kann

Johannes Schneider/Werner H. Hoffmann

Auf die gestiegene Umfeldkomplexität bietet eine »einfache« Organisation keine adäquate Antwort. Vielmehr müssen Unternehmen gegensätzlichen Anforderungen genügen: Im Kerngeschäft sollen sie möglichst effizient sein und bei der Erkundung neuer Chancen sind Agilität und Flexibilität gefragt. Die Autoren setzen auf das Prinzip der Professionalität und zeigen, wie dennoch eine passende organisationale Lösung gefunden werden kann.

377 Innovationspotenzial von Einfachheit

Von der Produktentwicklung lernen

David Griesbach/Stephanie Kaudela-Baum/
Sabrina Wyss

In der Produktentwicklung wird vor allem das Innovationspotenzial von Einfachheit genutzt. Dabei steht der Kunde im Zentrum: seine Erwartungen an die Einfachheit des Produkts. Die daraus entstehenden Innovationen reduzieren aber nicht notwendigerweise die Komplexität in der Organisation, sondern können diese sogar erhöhen. Wie eine Organisation mit den daraus resultierenden Zielkonflikten umgehen kann, schildert dieser Beitrag.

384 Selbst organisiertes Unternehmen

Fallstudie zur Einführung von Holacracy

Gerhard Andrey/Philipp Egli Jung

Liip, eines der führenden Schweizer Unternehmen in der Web-Applikationsentwicklung, benötigte aufgrund seines starken Wachstums ein neues Manage-

mentsystem. Sie entschieden sich für Holacracy, das einen Großteil der Verantwortung auf die Teams überträgt – zunächst mit einem holprigen Start.

Interview

390 Nach der Sinnhaftigkeit der einzelnen Regeln fragen

Mit Dr. *Wolf Schumacher*, bis 2015 Vorstandsvorsitzender der Aareal Bank AG, sprach Prof. Dr. *Gerhard Schewe* von der zfo darüber, wie staatliche Regularien die Effizienz von organisatorischen Prozessen und Strukturen zusehends erschweren und die unternehmerische Freiheit beschränken.

Glosse

394 Entschlackung mit der Insolvenz

Chance zum Neustart in der Krise

Stefan Weniger



Selbst organisiertes Unternehmen – S. 384



Bestenauswahl – S. 397



Nachfolgeplanung mittelständischer Unternehmen – S. 404

Führung & Leadership

Change Management

397

Bestenauswahl

Ein objektiver Prozess optimiert die Führungskräfteauswahl

Olaf B. Mäder

Die Diskussion um die Frauenquote hat gezeigt, dass die Besetzung von Führungspositionen häufig ohne einen strukturierten, nachvollziehbaren Auswahlprozess stattfindet. Ein objektiver Prozess hilft dabei, die Transparenz zu erhöhen und den am besten geeigneten Kandidaten für die jeweilige Führungsposition zu finden.

404

Nachfolgeplanung mittelständischer Unternehmen

Eine empirische Analyse der Unternehmensnachfolge in Westfalen

Jörn Littkemann/Philipp Reinbacher/
Klaus Derfuß

Gründliche Planung ist bei der Unternehmensnachfolge ausschlaggebend für deren Erfolg. Die Studie untersuchte die Motivation zu einer erfolgten Unternehmensnachfolge und fragte sowohl die Übergeber als auch die Nachfolger, wie sie diesen Prozess beurteilen. Das Augenmerk lag dabei auf den relevanten Planungsfaktoren.

zfo-Toolkit

Ansoff-Matrix reloaded

Wachstumsstrategien für die digitale Zukunft

Heike Rawitzer/Jacques Hefti



415

420

zfo-Toolkit

Integriertes Veränderungsprojekt-Management

Benjamin Künzli



Prozessmanagement

425

Prozesslandkarten entwickeln

Vorgehen, Qualitätskriterien und Nutzen

Wieland Appelfeller/Annika Boentert/
Marcus Laumann

Prozesslandkarten bieten einen völlig neuen Blick auf das eigene Unternehmen und können der erste Schritt hin zu einem professionellen Prozessmanagement sein. Der Beitrag erläutert, wie man bei der Erarbeitung von Prozesslandkarten am besten vorgeht, und zeigt, dass sich dieser Aufwand auf jeden Fall lohnt.

Spektrum

433

Rezension

434

Aktuelles

435

Impressum

436

Verbandsmitteilungen

444

Call for Papers/Vorschau