



## **Die optimale Organisationsform.**

**Gibt es nicht. Eine Auslegeordnung mit mehr Fragen als Antworten.**

Dr. Andreas Wenger

Partner und Teilhaber Transforma AG

Präsident der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management SGO

HSG Alumni Forum, 6. Juni 2019

transformaconsulting

solutions for people, companies and entities

01.07.2019

Meine Auftrag, den ich von Antoinette Weibel für heute erhalten habe ist es, Ihnen einen Überblick zu geben, wohin Organisationsmodelle steuern

Organisationsmodelle mit spannenden Namen wie “Teal Organisation”, “Holacracy” und dergleichen

Das Problem damit ist, dass keiner die Zukunft kennt, auch ich nicht. Ich möchte gerne realistisch bleiben. Das Entscheidende an dem von mir gewählten Titel ist daher das „Gibt es nicht“.

**Fakt ist: Organisationsmodelle sind ein stetes Ringen, eine ständige Anpassung an neue Gegebenheiten, ein stetes Neuinterpretieren.**

Unter Bezugnahme auf Ideen die sich bewährt haben und unter Integration neuer Möglichkeiten.

Dies möchte ich heute etwas ausleuchten.

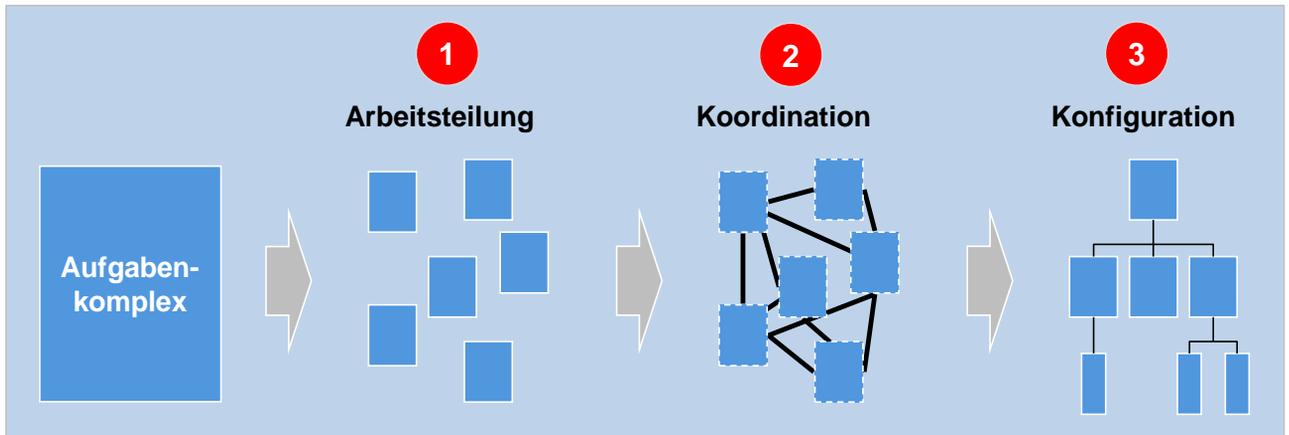
## **Rappel au beau souvenir**

- 1. Warum beschäftigen uns neue/ alternative Organisationsmodelle?**
- 2. Welche sind es und was sagen sie im Kern aus?**
- 3. Wo gibt es Hindernisse und Herausforderungen?**

## **Meine Überzeugung**

## Die gute Organisation ermöglicht die Umsetzung der Strategie und eine effektive und effiziente Wertschöpfung

Aufgabe beim Organisieren ist es, die dafür geeigneten Regeln zu entwerfen und zu implementieren



«Organisation» beginnt dort, wo die zu erledigende Arbeit nicht mehr durch einen Aktionsträger (Mensch, Maschine) alleine bewältigt werden kann.

## Rappel au beau souvenir

1. **Warum beschäftigen uns neue/ alternative Organisationsmodelle?**
2. Welche sind es und was sagen sie im Kern aus?
3. Wo gibt es Hindernisse und Herausforderungen?

## Meine Überzeugung

## Unsere Zeit ist eine Epoche der Differenzierung und Spezialisierung auf globaler Stufe

Die bekannten Treiber (Globalisierung, technologischer Wandel, Urbanisierung) **haben eine Wirtschaft zur Folge**, die

- weit aufgefächert,
- hochgradig arbeitsteilig,
- zunehmend spezialisiert,
- stark vernetzt,
- sehr dynamisch

**... daher komplex und heterogen ist**



Können wir uns auf diese Aussagen einigen? Ich glaube, davon können wir ausgehen. Ein schönes, wenn auch nicht sehr originelles Beispiel, über das uns die NZZ am letzten Dienstag informiert hat:

- Ein iPhone von Apple besteht aus weit über 100 Einzelteile.
- In deren Produktion kommen praktisch alle im chemischen Periodensystem aufgeführten chemischen Elemente vor
- Für die Produktion der Einzelteile und die Montage zu einem funktionsfähigen Produkt kommen viele Hunderte Zulieferer zum Einsatz
- Wobei das Hauptgeschäft zu 98% von 200 Zulieferer gemacht wird
- Diese Zulieferer arbeiten in einem komplexen Netzwerk zusammen, die sich global über viele Länder erstreckt

## Für das Geschäftsmodell- und Wertschöpfungsmanagement von Unternehmen bedeutet dies ...

1

Erreichte Wettbewerbspositionen sind labiler und kurzfristiger dominierbar.

2

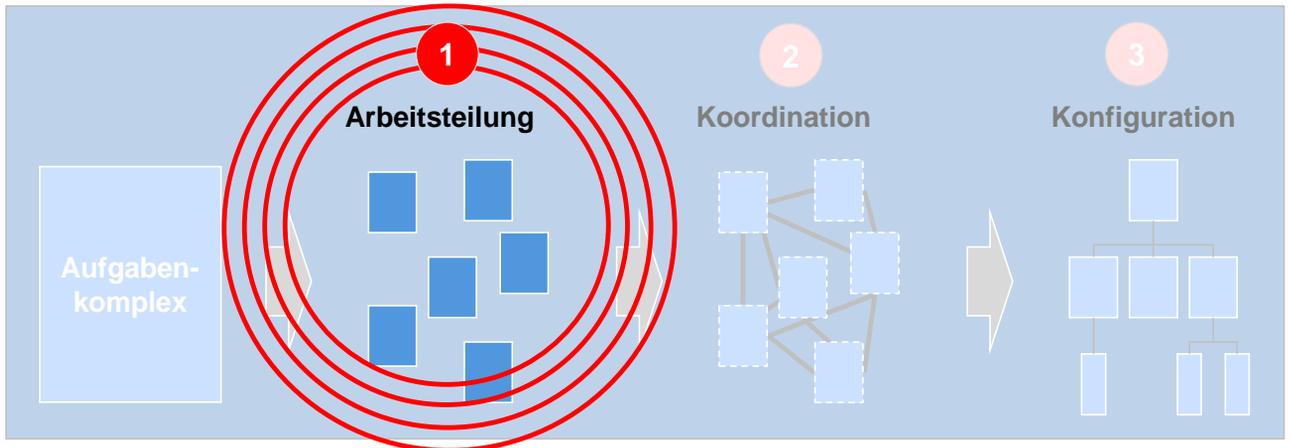
Die Mehrwertrealisierung wird zunehmend zu einer Frage der Fähigkeit, Unternehmensgrenzen zu überwinden.

3

Flexible, schnelle und kostengünstige Produktions-, Logistik- und Führungsprozesse sind elementar.

- Erreichte Positionen sind labiler und kurzfristiger dominierbar:
  - ⇒ **Strategische Schwerpunkte und Kernkompetenzen von Unternehmen sind kontinuierlichen Veränderungen unterworfen**
- Mehrwertrealisierung wird zunehmend zu einer Frage der Fähigkeit, Unternehmensgrenzen zu überwinden:
  - ⇒ **Der relevante Fokus löst sich von der eigenen Wertschöpfungskette und weitet sich auf das übergeordnete Wertschöpfungssystem aus (Leistungen als Frucht vielfältiger und mehrdimensionaler Kooperationen)**
- Hochflexible, schnelle und kostengünstige Produktions-, Logistik- und Führungsprozesse sind elementar:
  - ⇒ **Flexibilität und Reaktionszeit sind für Unternehmen mehr denn je kritische Erfolgsfaktoren**

**Organisatorische Konsequenz und um die Herausforderungen zu meistern, flexibilisieren, differenzieren und spezialisieren die Unternehmen ihre Ressourcen**



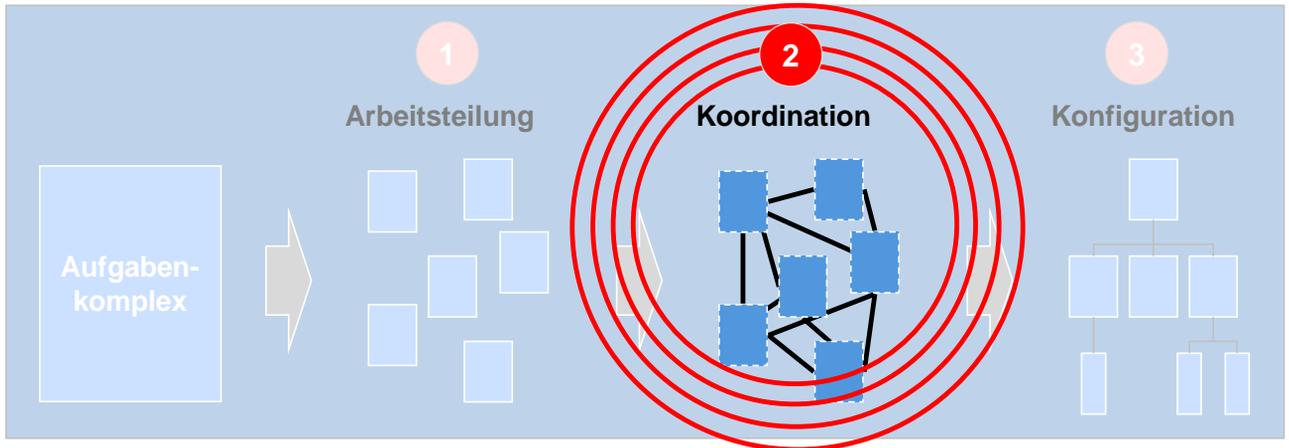
### **Technologische, gesellschaftliche und politische Entwicklungen eröffnen neue Möglichkeiten:**

- Technologisch: Smartphone – z. B. ad hoc Umfragen bei der Belegschaft statt jährliche Personalbefragung
- Gesellschaftlich: Wie neue Generationen arbeiten wollen – dezentral, mobil,
- Politisch: Multilateralität und Accountability, bin mir aber nicht mehr so sicher, ob wir hier den Zenit nicht überschritten haben, siehe die weltpolitischen Entwicklungen

### **Folge:**

**Virtuelle Organisationen, Wertschöpfungsnetzwerke, fluide Konfigurationen, Data Cloud, «human cloud» etc. → statt “stand alone” und monolith**

Für die Organisation führt Flexibilisierung, Differenzierung und Spezialisierung der Ressourcen **primär zu einem erhöhten Integrationsbedarf**



Wir befinden uns unter erschwerten Bedingungen im klassischen Dualproblem der Organisation: Arbeitsteilung führt zur Notwendigkeit von Koordination

Je arbeitsteiliger eine Organisation ist, desto mehr Anstrengungen sind nötig,

- um die Aktivitäten aller Unternehmensteile wieder zu koordinieren,
- damit sie auf ein gemeinsames Unternehmensziel hin wirken (effektiv, effizient)



### Klassische Koordinationsinstrumente stossen im heutigen Kontext an ihre Grenzen:

- Fokus darauf, Stabilität und Routinen im Unternehmen zu etablieren und durchzusetzen
- Daher (zumindest teilweise) unwirksam, zu wenig flexibel bzw. zu aufwändig

### Wie lösen wir das Koordinationsproblem klassischerweise?

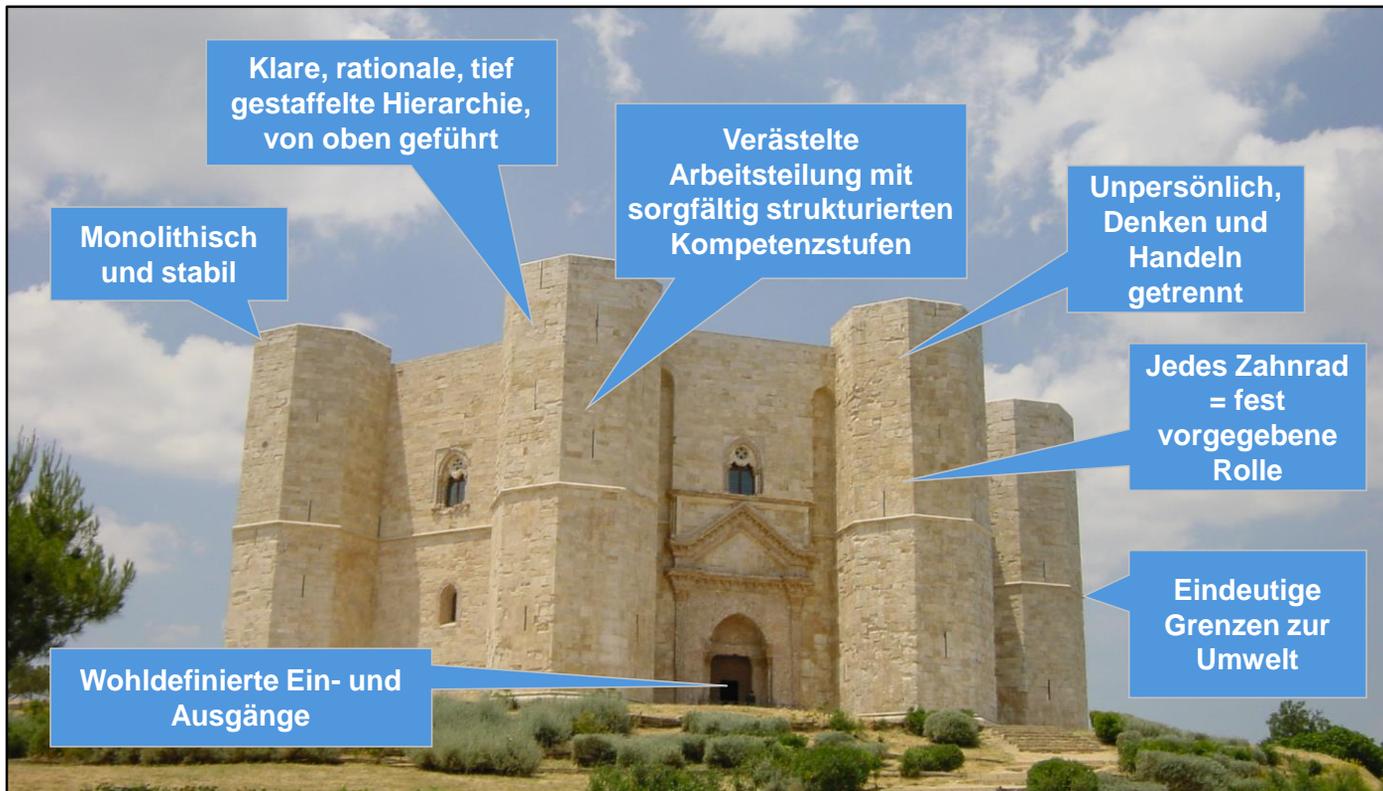
- Über die Verteilung von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen in der Hierarchie
- Mithilfe von strukturellen, personellen und technokratischen Koordinationsinstrumenten

Die traditionelle Ausprägung organisatorischer Koordinationsmechanismen **stammt aus der Zeit der Industrialisierung und Massenproduktion**

### → Effizienz und Standardisierung als höchste Maxime

Durch ihren **starken Fokus auf die Hierarchie** hat sie ein paar **Eigenheiten**, die im komplexen, dynamischen und heterogenen heutigen Kontext negativ ins Gewicht fallen:

- ⇒ **Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse:**
  - Basieren auf dem Hierarchiedanke
  - Bauen darauf, dass sie auf Basis von Macht durchgesetzt werden können
- ⇒ **Strukturellen Koordinationsinstrumente:**
  - Zentralisieren Wissen (weg vom Geschehen)
  - Funktionale Macht ohne Verantwortung (Stäbe)
- ⇒ **Technokratische Koordinationsinstrumente (z. B. Systeme):**
  - Sind aufwändig im Unterhalt
  - Oft unflexibel für zukünftige Änderungen



Und nun kommen wir zu den Organisationsmodellen an sich:

→ **Klassische Koordinationsinstrumente sind auf die Koordination traditioneller Organisationsmodelle ausgerichtet.**

Als Sinnbild eines traditionellen Organisationsmodells können wir uns das Bild einer Burg (hier Castel del Monte in Apulien) nehmen und die Eigenschaften wie folgt charakterisieren....

Warum beschäftigen uns neue/ alternative Organisationsmodelle?

**Die wahrgenommene Krise traditioneller Organisationsmodelle ist im Kern eine Koordinationskrise.**

**Sie SCHEINT auf das Ende einer Epoche hinzudeuten – ohne dass neue Lösungen flächendeckend klar und bereit wären.**

01.07.2019

Die optimale Organisationsform | © Dr. Andreas Wenger 2019

11

M. E. liegt das Problem aus einer organisatorischen Sicht per se nicht an den traditionellen Organisationsmodelle im Sinne der Arbeitsteilung,

**sondern an den Koordinationsinstrumente, die klassischerweise bei ihnen zu Zielerreichung zum Einsatz kommen.**

Die Frage stellt sich nun: Was machen wir in dieser Situation? Was sind die wirklich brauchbaren Alternativen?

**Dies ist der Kontext der neuen/ alternativen Organisationsmodelle. Sie versuchen, Antworten auf das skizzierte Koordinationsproblem zu geben**

Nur, ob sie flächendeckend wirken, ist noch nicht wirklich klar...

## Rappel au beau souvenir

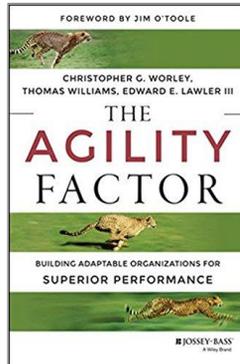
1. Warum beschäftigen uns neue/ alternative Organisationsmodelle?
2. Welche sind es und was sagen sie im Kern aus?
3. Wo gibt es Hindernisse und Herausforderungen?

## Meine Überzeugung

## Wichtige Beiträge, die alternative Wege der Organisation ausloten (1/2)

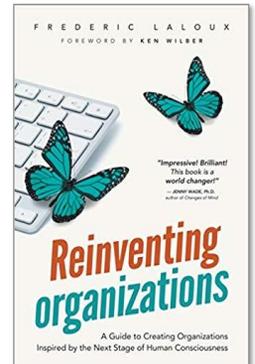


2012: Überlegungen und Konzepte basierend auf Fallstudien eines Teams von Akademikern diverser Universitäten (USA, Europa, Australien)  
01.07.2019



2014: Überlegungen, Studien und Erfahrungen von Akademikern und Consultants, nahestehend dem «Center of Effective Organizations of USC»

Die optimale Organisationsform | © Dr. Andreas Wenger 2019



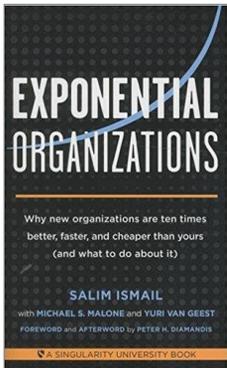
2014: Neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit in Organisationen, theoretisch fundiert und basierend auf den Erkenntnissen aus 50 Fallstudien

13

Rechts mein erster Favorit:

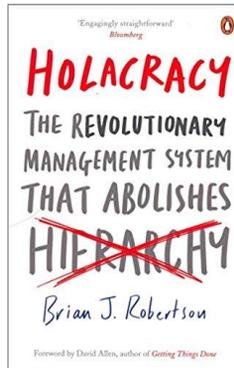
- Weil nicht apodiktisch formuliert
- Weil Platz für verschiedenste Lösungen
- Weil hervorragend illustriert (zumindest Leitfaden)

## Wichtige Beiträge, die alternative Wege der Organisation ausloten (2/2)



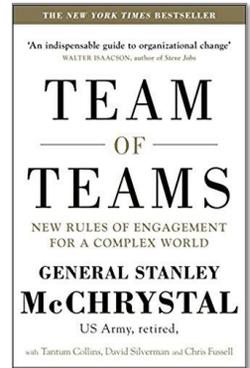
2014: Organisationskonzepte aus Erfahrungen und Überlegungen von Start-up Unternehmer und Consultants

01.07.2019



2015: Organisationsmodell basierend auf den Erfahrungen im Aufbau und der Führung des eigenen Unternehmens

Die optimale Organisationsform | © Dr. Andreas Wenger 2019



2015: Erkenntnisse basierend auf heutigen Kriegserfahrungen (Afghanistan, Irak → Konfrontation mit Terroristen und irregulären Truppen) <sup>14</sup>

In der Mitte der Ansatz (Holacracy), mit dem ich am meisten Probleme habe:

- Weil m. E. zu absolut, zu rigide
- Weil ich die vorgeschlagenen Lösungen zu kompliziert finde
- Weil mit Copyright geschützt – das muss man sich im Zusammenhang mit Organisation schon zuerst zutrauen

Ich freue mich entsprechend auf die Ausführungen von Adrian Bucher von Swisscom, der Holacracy aus Erlebnisperspektive ausleuchten wird

Rechts mein zweiter Favorit:

- Weil der Kontext ein ganz anderer, was zum Nachdenken animiert
- Weil die gute Organisation im beschriebenen Kontext eine Überlebensfrage war
- Weil aus dem Kontext einer traditionell äusserst hierarchischen Umgebung heraus analysiert (Armee)

## **Gemeinsamkeiten dieser Organisationsmodelle: Verlagerung hin zu deutlich mehr Dezentralität und Selbstorganisation**

1. **Stark ausgeprägte Delegation von Kompetenzen** → Freiheit für mehr Personen an der operativen Basis
2. **Kleinere, übersichtlichere Funktionseinheiten im Sinne autonomer Teams**
3. **Der Kunde im Zentrum der Wertschöpfung**
4. **Selbstorganisierte und dynamische Anpassungen an Veränderungen** → in Echtzeit, vielfach explorativ, als Lernprozesse
5. **Hohe Transparenz** (dichte, ständige und kreislaufartig fließende Information, Kommunikation und Feedbacks)
6. **Unterstützung durch leistungsfähige Systemen** („Digitalisierung“, Technologie)
7. **Klare Regeln des zugrundeliegenden „Betriebssystems“** → Einhaltung, um Chaos zu verhindern
8. Im Fokus: **Gemeinsamer Sinn und Zweck sowie die zu erreichenden Ziele** („Purpose“)
9. Wesentlichkeit von **Vertrauen**

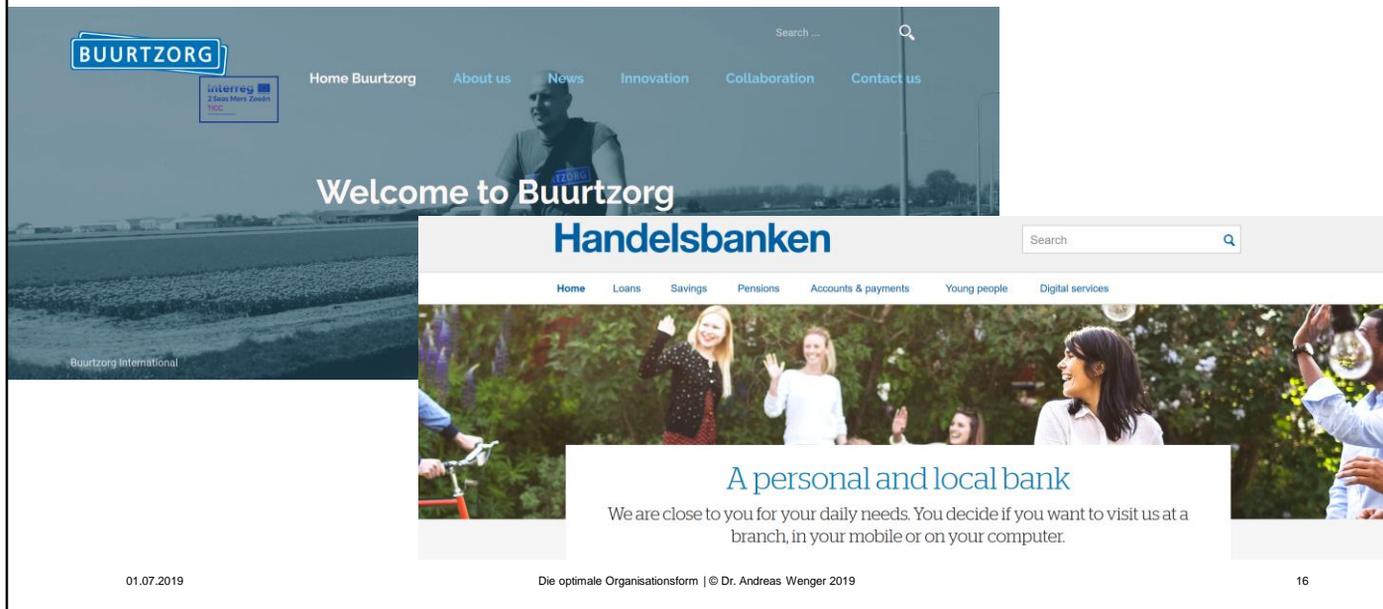
## **Nochmals zum ultimativen Ziel der dargestellten Organisationsmodelle, in dem die skizzierten Gemeinsamkeiten zu verstehen sind:**

Die betrieblichen Herausforderungen im heutigen, turbulente Kontext bestmöglich meistern, in dem:

- Erreichte Positionen labiler und kurzfristiger dominierbar sind,
- Mehrwertrealisierung zunehmend zu einer Frage der Fähigkeit, Unternehmensgrenzen zu überwinden wird,
- Hochflexible, schnelle und kostengünstige Produktions-, Logistik- und Führungsprozesse elementar sind.

Was sagen die neuen/ alternativen Organisationsmodelle im Kern aus?

## Beispiele, die zu funktionieren scheinen (und dies besser als die Konkurrenz...)



Was ist an diesen beiden Beispielen besonders spannend?

### **Buurtzorg (Spitex in den Niederlanden):**

Kein technologisches Umfeld, wie es vielfach in den genannten Bsp. dargestellt wird, sondern sehr physisch dominiert. Ist aus meiner Sicht wesentlich schwieriger realisierbar als z. B. bei einem Softwareproduzenten

<https://www.buurtzorg.com/>

### **Schwedische Handelsbanken:**

Operieren schon seit längerem mit einem sehr dezentralen Modell.

Ihr Modell stammt aus einem Hype, der bereits hinter uns liegt:

Beyond Budgeting

Spannend auch deshalb, weil sie sich sogar von neuen CEO's

trennen, wenn diese kulturelle nicht zum praktizierten

Organisationsmodell passen

<https://www.handelsbanken.se/en/>

Die Relativierung von „Neu“

1993



Graue Haar sind in gewissen Dingen praktisch, weil sie meist mit einem Mehr an Erinnerungen gekoppelt sind

Empfehlenswert, sich diese Quelle mal wieder anzuschauen

Die Grundprinzipien, die Ricardo Semler im Kontext einer Hyperinflation und ausgewachsenen Wirtschaftskrise in Brasilien erfolgreich im eigenen Unternehmen implementiert hat, gleichen sich stark den von mir soeben gezeigten Gemeinsamkeiten

**Solche Bsp. helfen zumindest mir bei der Enddramatisierung**

## Rappel au beau souvenir

1. Warum beschäftigen uns neue/ alternative Organisationsmodelle?
2. Welche sind es und was sagen sie im Kern aus?
3. Wo gibt es Hindernisse und Herausforderungen?

## Meine Überzeugung

Das war ein kleiner Überblick über alternative Organisationsmodelle, die versuchen, Antworten auf das Koordinationsproblem zu geben

**Können diese Modelle nun im Hinblick auf die Koordination als besser beurteilt werden? Ich weiss es nicht, die Zeit wird es zeigen.**

Was ich mir aber ziemlich sicher bin ist, dass es auch bei ihnen Hindernisse und Herausforderungen gibt, die man adressieren muss.

Vier möchte ich kurz erwähnen – vorher aber will ich noch eine Warnung loswerden.

Wo gibt es Hindernisse und Herausforderungen?

**Achtung vor Heilsbringern!**



01.07.2019

Die optimale Organisationsform | © Dr. Andreas Wenger 2019



**...Erlöse uns von dem Bösen...**

Wenn etwas nicht klar, oder komplex, ist, ist immer Raum für Heilsbringer

**Sehnsucht nach der einfachen Lösung – die es gerade in der Organisation nicht gibt.**

Hier darf man sich zu recht die Frage stellen „Wem nützt’s?“

Dies ist im Zusammenhang mit der Aufregung rund um das Thema **Agilität** und das Heer seiner Hohepriester und Prediger, Nachplapperer und Abnicker sicher eine sinnvolle Überlegung.

Wo gibt es die Hindernisse und Herausforderungen?

## Delegation als zentralen Enabler

Regulierung:

- Kontrolle ++++++
- Gerne zentral überwacht (überstaatlich, staatlich, im Unternehmen)



01.07.2019

Die optimale Organisationsform | © Dr. Andreas Wenger 2019

20

Für die Regulierung sehe ich kein Ende in der komplexen Risikovermeidungsgesellschaft, in der wir heute leben

Dies hat einen direkten Impact auf die Regelungen in den Firmen – wer es nicht glaubt, ist m. E. ein Träumer.

**Für mich daher die Herausforderung: Wie schaffe ich Delegation und Selbstorganisation und bin gleichzeitig compliant?**

Wo gibt es Hindernisse und Herausforderungen?

## **Digitalisierung/ Technologie als zentralen Enabler**

**Krimineller Missbrauch:**

**Umsatz globaler Markt für Hacking > als  
Umsatz globaler Drogenmarkt**

**Machtpolitisch motivierte Überwachung/  
Druck**

**Sofern es nützt wird alles, was gemacht werden kann, aus ökonomischen oder  
ideologischen Gründen gemacht werden**

Quelle: <http://www.wvo.de/politik/ausland/vonkonst/ress-die-armen-des-kaisers/21031288.html>, Stand: 31.5.2019

**Für mich die Herausforderung: Wie nützen wir die  
Technologie in alternativen Organisationsformen und  
vermeiden/ minimieren Missbräuche?**

Wo gibt es Hindernisse und Herausforderungen?

## Purpose und Werte als zentrale Enabler

Verankerung in den Köpfen

«Köpfe» sind sich anderes gewohnt → Generationenprojekt

Verankerung im Kulturraum

«Westliches» Projekt, kein globales

Wie lange reicht der Elan?  
„Culture eats Strategy for Breakfast“

01.07.2019

Die optimale Organisationsform | © Dr. Andreas W. W. 2019

22

Ein wesentliches Element alternativer Organisationsmodelle ist, **dass sie eine veränderte Einstellung in den Köpfen brauchen** → **Kulturelemente sind absolut zentral.**

Dies postulieren alle Ansätze und zeigen auch die erfolgreichen Beispiele wie z. B. die Schwedischen Handelsbanken

Es sind **daher langfristige Projekte**, die über Jahre ausgerollt, begleitet und optimiert werden müssen.

- A) Was ist für die bestehende Belegschaft möglich? Was trauen wir ihnen, was trauen sie sich zu? Wer macht mit und wer nicht?
- B) Wie lange reicht der Elan in der dynamischen, hektischen Umwelt, in der wir leben?

**Die zentrale Herausforderung ist diesbezüglich, den nötigen Werten und Einstellungen im Unternehmen nachhaltig zum Durchbruch zu verhelfen**

Wo gibt es Hindernisse und Herausforderungen?

## Vertrauen als zentralen Enabler

Braucht Zeit, damit grundsätzlich aufbaubar...

Braucht Zeit, damit Wissen aufbaubar → Qualitätsfrage

- Mitarbeitende
- Partner im Wertschöpfungsnetz



01.07.2019

Die optimale Organisationsform | © Dr. Andreas Wenger 2019

23

Und hier nochmals der Zeitaspekt... **Im Hinblick auf Vertrauen und am Beispiel der Veriset, dem grössten** Küchenproduzenten der Schweiz, wo ich das Geschehen seit 12 Jahren als VR aus nächster Nähe mitbekomme.

- Temporärmitarbeitende führen zu klar messbarem Qualitätsabfall in der Produktion → **Konstanz im hektischen Kontext ist zentral, um Vertrautheit und Einsatzfähigkeit zu schützen**
- Werte und Innovationen sind nur im langfristig tragenden Wertschöpfungsnetz und mit eingespielten Partnern umsetzbar. **Konstanz im Verhältnis ist zentral, um Vertrauen zu haben, zentrale strategische Erfolgsfaktoren zu teilen.**

**Vertrauen im grösseren Kontext:** Leider scheint es so, dass wir in einer Zeit leben, in der Vertrauen eher unter Druck steht:

- Politische Grosswetterlage
- Empörung, Fake News, Hass der ganz gewöhnlichen Menschen auf den Sozialen Medien

**Für mich daher die Herausforderung, Vertrauen über die Zeit verteidigen zu können und v. a. zu wollen, auch wenn der kurzfristige Vorteil (= Fixkostenflexibilisierung) darunter leidet**

## Rappel au beau souvenir

1. Warum beschäftigen uns neue/ alternative Organisationsmodelle?
2. Welche sind es und was sagen sie im Kern aus?
3. Wo gibt es Hindernisse und Herausforderungen?

## Meine Überzeugung

Meine Überzeugung

**Die Bäume wachsen weiterhin  
nicht in den Himmel**



Vieles, was im Moment im Zusammenhang mit Agilität diskutiert wird, **ist aus meiner Sicht marketingtechnisch getrieben**

**Es wird eine Dramatik suggeriert, die gerade im Hinblick auf Organisation eher kontraproduktiv ist:**

**Auch alternative Organisationsmodelle müssen die  
Schwerkraft überwinden, welche im wesentlichen der  
Mensch ist**

**Also: Durchatmen, es braucht länger, lohnt sich aber**

Oder wie **Malik** einmal geschrieben hat:

«Entscheidend ist nicht, ob etwas modern ist, sondern ob es richtig ist.»

## Was ich glaube...

1

Dezentralisierung ist vorteilhafter als Zentralisierung, um die heute vorhandenen Potenziale im Markt/ beim Kunden zu heben.

Für gewisse Themen braucht es nach wie vor einen grösseren Plan.

2

Die Organisationsrealität ist hybrid.

Das Zeitalter der klassischen Organisationsmodelle in Reinform (z. B. funktionale Organisation) ist zu Ende.

3

In fünf Jahren beschäftigen wir uns mit dem nächsten Hype.

Aber keine Sorge: mit den Kernthemen der heute angesprochenen Organisationsmodelle werden wir uns weiterhin intensiv beschäftigen.

1. Ja, **wir werden weiterhin Dezentralisieren**, sofern wir das Potenzial aller in der Wissensgesellschaft heben wollen. **Zentrale Steuerung ist nicht DIE Antwort**, auch wenn sie für gewisse Themen sicher weiterhin ihre Berechtigung haben kann → Komplexität lässt sich nicht beliebig stückeln.
2. Die hybride Organisationsrealität: Beobachten wir schon länger: Kombinationen herrschen vor und sind auch sinnvoll. Nur Puristen ärgern sich darüber – **richtig ist, was nützt**.
3. Und schliesslich zur Wiederholung der ewig gleichen Aufregung – **sie kommt wieder. Lassen wir uns davon nicht beeinflussen: Wir experimentieren und entwickeln weiter und suchen unaufgeregt im Sinne von Trial und Error nach Lösungen für das Koordinationsproblem.**

**Die optimale Organisationsform gibt es nicht - es ist ein stetes Ringen, eine ständige Anpassung an neue Gegebenheiten.**

Lasst uns die Ideen alternativer Organisationsmodelle im Ringen um die richtige organisatorische Lösung ausprobieren. Auch wenn diese Ideen anstrengender sind.

**Weniger aus ökonomischer Notwendigkeit, sondern weil sie im Kern unseren Werten entsprechen.**

**Vielen Dank.**



transformaconsulting

solutions for people, companies and entities

**Transforma AG**  
**Olgastrasse 10**  
**CH-8001 Zürich**  
**Schweiz**

[www.transforma.ch](http://www.transforma.ch)

Telefon: +41 43 222 58 48

Aline Dénéreaz

Direkt: +41 43 222 58 42

Mobil: +41 78 641 13 39

[aline.denereaz@transforma.ch](mailto:aline.denereaz@transforma.ch)

Dr. Andreas Wenger

Direkt: +41 43 222 58 40

Mobil: +41 78 635 88 84

[andreas.wenger@transforma.ch](mailto:andreas.wenger@transforma.ch)

**Repräsentationsbüro:**  
**Boulevard Georges-Favon 18**  
**CH-1204 Geneva**  
**Schweiz**

Telefon: +41 22 700 86 68

Blog: [www.organisationsdesign.ch](http://www.organisationsdesign.ch)

01.07.2019

---