



Der Organisations - Shift

Evolution und Transformation Ihres Unternehmens

Welche Organisationsform ist die richtige für mein Unternehmen? Welchen Weg muss ich einschlagen, um mein Unternehmen dorthin zu entwickeln? Welche Rolle spielt die Digitalisierung dabei? Wie gelingt es, die Menschen in unserer Organisation zu Zukunftsgestaltern meines Unternehmens zu machen? Und was haben *New Work* und *Agilität* damit zu tun?

Antworten auf diese und weitere Fragen liefert Ihnen das Buch mit dem Titel: *Der Organisations - Shift*, geschrieben von [Monika Janzon](#) und [Silvester Schmidt](#). Dieser Beitrag gibt Ihnen einen detaillierten Überblick und erste Einblicke in das Buch.

Zudem haben wir Ausschnitte aus dem Buch veröffentlicht, die Ihnen weitere Einsichten ermöglichen: [Der Organisations - Shift: Die Evolution von Organisationen](#) und [Der Organisations - Shift: Der Mensch und seine Organisation](#).

Das Buch *Der Organisations - Shift / Evolution und Transformation Ihres Unternehmens* können Sie über den stationären Buchhandel oder direkt beim [Schäffer-Poeschel Verlag](#) sowie über alle führenden Online-Händler, wie [Amazon](#) oder [Thalia](#), beziehen.

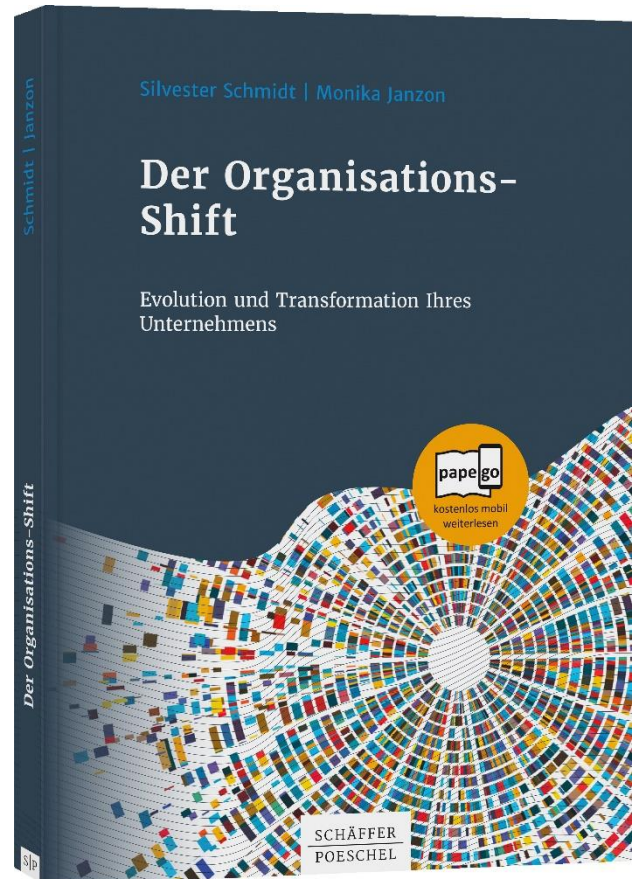
Stoßrichtung, Nutzen und Zielgruppe des Buchs

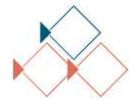
Inhaltliche Schwerpunkte

Das Buch *Der Organisations - Shift* beschreibt den Zusammenhang zwischen den Herausforderungen eines Marktes und die dafür passende Organisation. Gestützt auf gesicherten Erkenntnissen aus Wissenschaft und Praxis zeigen wir, wie sich Unternehmen als Ganzes aufstellen müssen, um heute und in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein.

Ausgehend von der Tatsache, dass jeder Markt spezifische Anforderungen an ein Unternehmen stellt, untersucht das Buch zunächst die Natur dieser Anforderungen. Dabei spielen die *Digitalisierung* und ihr Einfluss auf die Märkte eine herausragende Rolle. Anschließend wird detailliert beschrieben, auf welche Art und Weise ein Unternehmen agieren und sich organisieren muss, um in „seinem Markt“ nachhaltig erfolgreich zu sein. In diesem Zusammenhang wird auch immer wieder die Relevanz neuartiger Konzepte untersucht, zu denen *agile Organisationen* ebenso gehören wie die *New Work* Bewegung.

Einen Schwerpunkt legen wir dabei auf die Menschen in den Unternehmen. Wir gehen davon aus, dass die Zusammenwirkung der individuellen Persönlichkeiten die Leistungsfähigkeit einer Organisation ausmacht. Die sich dadurch ergebende Kultur entscheidet darüber, ob der Einzelne im Unternehmen leistungsfähig ist und sich wohlfühlt – oder nicht. Hierbei wird ein besonderes Augenmerk auf die





Führungskräfte, Führungsrollen und Führungskultur gelegt. Die Struktur der Organisation und ihre Prozesse ergeben sich daraus.

Der Nutzen für den Leser

Der Nutzen des Buches liegt darin, dass der Leser die für seinen zukünftigen Markt optimale Organisation bestimmen kann. Und ihm werden Mittel und Wege aufgezeigt, um das Unternehmen und die Menschen dorthin zu entwickeln.

So werden aus den Menschen der Organisation die Zukunftsgestalter des Unternehmens. Zur Unterstützung dieser Entwicklung liefert das Buch wichtige Hintergrundinformationen sowie eine Vielzahl bewährter Vorgehensweisen, Methoden und Tools.

An wen sich das Buch richtet

Das Buch richtet sich an all diejenigen, die Verantwortung für die Zukunft ihres Unternehmens tragen.

Zunächst sind das die Menschen, die aufgrund ihrer Position zu dieser Gruppe gehören und Orientierung suchen sowie Sicherheit gewinnen wollen: Vorstände, Geschäftsführer bzw. Inhaber sowie die Führungskräfte.

Von großem Interesse ist dieses Buch zudem für Menschen, die aufgrund ihrer Funktion Verantwortung tragen. Diese Zielgruppe befasst sich zum Beispiel mit Strategieentwicklung und Digitalisierung oder der Führungskräfte-, Personal- bzw. Organisationsentwicklung.

Kapitel 1: Orientierung

Dieses erste, sehr kurze und einführende Kapitel liefert eine Übersicht über die *zwölf inhaltlichen Säulen* des Buches. Diese lassen sich in vier große Themenbereiche gliedern:

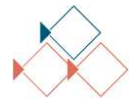
- Die evolutionäre Entwicklung von Organisationen.
- Der Einfluss der Digitalisierung auf diese Entwicklung.
- Die Menschen in unterschiedlichen Organisationsformen.
- Die gezielte Veränderung von Organisationen.

Kapitel 2: Die Evolution von Organisationen

Im zweiten Kapitel befasst sich das Buch mit der „natürlichen“ Entwicklung von Organisationen. Es wird die Frage beantwortet, welcher Markt eigentlich welche Organisationsform eines Unternehmens braucht, damit dieses erfolgreich sein kann. Das ist die Grundlage dafür, um Organisationen gezielt weiterzuentwickeln. Dabei werden Organisationen immer als ein System von Menschen mit ihren individuellen Persönlichkeiten aufgefasst.

Mit den Erkenntnissen aus diesem Kapitel in Kombination mit denen aus dem vierten Kapitel: *Das Unternehmen und seine Organisation*, kann der Leser - können Sie - der *Krise 4.0* etwas entgegensetzen. Die *Krise 4.0* bezeichnet den Umstand, dass viele der heute stark verbreiteten Organisationsformen nicht geeignet sind, um den Herausforderungen der Digitalisierung vollständig gewachsen zu sein: Den Verantwortlichen in den Unternehmen wird klar, dass sie ihre Organisation dringend „auf Digitalisierung trimmen“ müssen. Gleichzeitig erkennen und erleben sie, dass das nicht schnell genug möglich ist. Der Begriff wurde in Anlehnung an den mit der Digitalisierung stark verwobenen Begriff *Industrie 4.0* gewählt.

Mit den Inhalten dieses Kapitels können Sie dem auf unterschiedliche Arten begegnen:



- Sie können erkennen, wie relevant die beschriebenen Zusammenhänge für Ihr Unternehmen und Ihre Organisation sind: Wo ist Ihr zukünftiger Markt angesiedelt? Ist er stark von der Digitalisierung geprägt? Wie weit ist Ihre Organisation von einer Form entfernt, die mit den Herausforderungen Ihres Zukunftsmarktes umgehen kann? Besteht die Gefahr, in eine Krise 4.0 zu geraten?
- Sie erhalten Ansatzpunkte, was Sie von jetzt an tun können, um einer Krise 4.0 vorzubeugen.
- Falls Sie im Begriff sind, in eine Krise 4.0 zu geraten, oder schon mittendrin sind, können Sie Elemente eines „Notfallplans“ definieren. Dazu könnten zum Beispiel die agile Transformation eines besonders von der Digitalisierung betroffenen Bereichs Ihres Unternehmens zählen. Oder die Aufspaltung Ihres „Tankers“ in mehrere „Schnellboote“.

Als Leser lernen Sie die Organisation Ihres Unternehmens aus einer evolutionären Entwicklungsperspektive kennen. Sie erhalten Hinweise, aus denen Sie ableiten können, wo Ihre Organisation heute steht. In Kapitel 4: *Das Unternehmen und seine Organisation*, können Sie Ihre Hypothese dann verifizieren.

Mit dem Ausblick auf Organisationsformen, die auf den Evolutionsstufen nach der Ihrigen kommen, werden Ihnen Möglichkeiten der Weiterentwicklung Ihres Unternehmens aufgezeigt. Sie gewinnen Erkenntnisse darüber, auf welchem Weg und mit welchen Zwischenstationen Sie Ihre Organisation langfristig entwickeln können. Und zwar mit dem Ziel, Ihre Organisation zukunftssicher aufzustellen und die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens zu bewahren. Auch vor dem Hintergrund der Digitalisierung.

Das zweite Kapitel gliedert sich in die folgenden Unterkapitel:

Organisation als Reaktion auf die Umwelt

Zunächst wird die *S-Matrix* eingeführt, die auf der Ebenen-Theorie von *Clare W. Graves* basiert. Mit diesem Werkzeug können die drei Voraussetzungen für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung bzw. Transformation geschaffen werden:

1. Die zukünftigen Markt- bzw. Umweltbedingungen sind klar.
2. Die dazu „passende“ Organisationsform ist definiert.
3. Die Entwicklungsrichtung der Organisation ist bekannt und der Weg dorthin, ausgehend von der heutigen Organisation, zeichnet sich ab.

Von Befehlsgewalt und Regelwut

Danach werden die zwei Machtquellen vorgestellt und diskutiert, die Organisationen strukturieren und Ordnung verleihen können: *Hierarchien* und *Regelwerke*. Mit diesen beiden Qualitäten kann jede Organisation eindeutig charakterisiert und in der *S-Matrix* verortet werden.

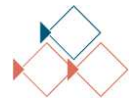
Evolutionäre Anpassung von Organisationen in Unternehmen

Es folgt die Beschreibung der evolutionären Entwicklung der archetypischen Organisationsformen der *S-Matrix* im Schnelldurchgang - ausgehend vom Patriarchat über die Matrixorganisation bis zur Schwarmorganisation. Damit wird die *S-Matrix* mit Leben erfüllt.

Zäsuren der evolutionären Entwicklung

Dieser Abschnitt beschreibt die geheimnisvollen Gebiete der *S-Matrix*, die ihre unverwechselbare Topografie ausmacht:

- Das *Niemandsland* zwingt jede Organisation auf einen vorgegebenen Entwicklungspfad: Von einer Urform über eine Entwicklungsphase bis zur Reife und dann weiter in das verheißungsvolle Gebiet des Wachstums.
- Eine *Senke* hemmt dabei die Entwicklung größerer Organisationen.
- Und die *Kluft* muss mit viel Mut überwunden werden, um Selbstorganisation in Unternehmen zu erreichen.



Ein Werkzeug der Organisationsentwicklung

Zum Abschluss der Geschichte über die evolutionäre Entwicklung von Organisationen wird die *S-Matrix* auf Basis des *Graves Value System* theoretisch fundiert. Gleichzeitig wird der Bogen zur wertebasierten Kultur von Organisationen geschlagen - einem Schlüsselement der Organisationsentwicklung.

Organisationen für die Digitalisierung

Die letzten beiden Unterkapitel befassen sich ausführlich mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf Unternehmen vor dem Hintergrund der evolutionären Entwicklung von Organisationen.

Zunächst wird auf die Natur der Digitalisierung eingegangen, die letztlich auf Technologie-Konvergenz basiert, also der Verschmelzung von lange Zeit unabhängigen Technologiefeldern.

Insbesondere die Verschmelzung der Informations- mit der Kommunikationstechnologie hatte zwei Phänomene zur Folge, die die Digitalisierung kennzeichnen: Eine Zunahme von Dynamik und Komplexität. Sie haben weitreichende Auswirkungen auf Unternehmen:

- Zum Beispiel in Form von Chancen für ein regelrechtes Feuerwerk an Innovationen. Gezündet wird es durch die Digitalisierung existierender Produkte und eine zunehmende Dematerialisierung des Leistungsportfolios von Unternehmen. Das ermöglicht *smarte Produkte*.
- Und auch in Form von Risiken durch die Digitalisierung. Sie entstehen, wenn ein Unternehmen die Relevanz der Digitalisierung unterschätzt und nicht rechtzeitig mit der digitalen Transformation seiner Organisation beginnt.

Diese Aspekte werden im weiteren Verlauf dieses Abschnitts durch Analysen und mit Beispielen vertieft. Es werden die von der Digitalisierung geprägten *smarten Märkte* und deren besonderen Herausforderungen beschrieben. Schließlich werden Organisationsformen vorgestellt, die den digitalen Herausforderungen gewachsen sind und die mit der Digitalisierung verbundenen Chancen nutzen können.

Tanker und Schnellboote

Eine Begleiterscheinung der Digitalisierung ist eine zunehmende Dynamik. Meist sind damit sich beschleunigende Veränderungen in den Märkten und Organisationen der Unternehmen gemeint. Diese Tendenz steht im krassen Gegensatz zu dem bekanntermaßen großen Zeitbedarf für tiefgreifende, kulturelle Veränderungen in Organisationen. Das stellt die Unternehmen in zunehmendem Maße vor Probleme.

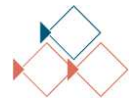
In diesem Abschnitt beschreiben wir eine Lösung dieses Dilemmas in Form der Ausprägung von kleinen Teilorganisationen, die über für die Digitalisierung geeignete Organisationsformen verfügen.

Kapitel 3: Der Mensch und seine Organisation

Im dritten Kapitel dreht sich alles um die *Passung* von Mensch, Organisation, Rolle und Situation und um die gegenseitige Beeinflussung dieser vier Faktoren. Es geht in diesem Teil um die Hintergründe dieser Passung sowie die Auswirkungen einer guten und weniger guten Passung.

Als Leser bekommen Sie in diesem Kapitel Führungsinstrumente an die Hand. Instrumente, mit denen Sie die Motivation und Leistungsfähigkeit der Menschen in Ihrem Unternehmen nachhaltig steigern können. Sie lernen die Menschen in Ihrer Organisation über ihre individuelle Persönlichkeit kennen. Sie werden praxisrelevante Aspekte der Motivation kennenlernen. Insbesondere die Unterscheidung und Besonderheiten intrinsischer und extrinsischer Motivation spielen dabei eine Rolle.

Durch die Lektüre gewinnen Sie Erkenntnisse über Möglichkeiten und Grenzen der fachlichen sowie der persönlichen Weiterentwicklung Ihrer Führungskräfte, Mitarbeiter und Kollegen. Sie erhalten wertvolle Informationen über den Umgang von Menschen mit Veränderung. Damit wird die Grundlage dafür



geschaffen, Menschen für Veränderungen zu gewinnen. Sie werden einige in Ihrem Unternehmen tätige Menschen zu aktiven Gestaltern einer zukünftigen Organisation machen können. Und andere zumindest soweit mitnehmen, dass sie die Veränderungen mittragen können. Schließlich gehen wir in diesem Kapitel auch darauf ein, welche besonderen Herausforderungen die Digitalisierung für die Menschen bereithalten kann.

Die gerade beschriebenen Aspekte besitzen auch für Sie persönlich eine hohe Relevanz. Mit den Informationen dieses Kapitels lernen Sie sich selbst vor dem Hintergrund Ihrer aktuellen Organisation, eines möglichen Transformationsprozesses und der Zielorganisation besser kennen. Sie lernen den Kontext der jeweiligen Organisationsform kennen und damit deren spezifischen Anforderungen.

Mit dem Rüstzeug dieses Kapitels sind Sie in der Lage herauszufinden, in welcher Art von Organisation, bei welcher Kultur und in welcher Rolle Sie leistungsfähig und performant, glücklich und zufrieden sind. Und auch, in welchem Umfeld Sie sich vermutlich nicht wohlfühlen werden. Damit erhalten Sie Anregungen, welche Rollen Sie in Zukunft in Ihrem oder einem anderen Unternehmen spielen können. Sie können damit im Grunde Ihre berufliche Entwicklung auf eine neue Grundlage stellen.

Das dritte Kapitel gliedert sich in die folgenden Unterkapitel:

Cultural Fit

Eine Organisation zeichnet sich durch bestimmte Haltungen und geteilte Werte der darin tätigen Menschen aus. Sie verleihen ihr einen einmaligen, unverwechselbaren Charakter - wie dem eines Menschen. Statt Charakter sprechen wir bei Organisationen von ihrer Kultur.

Dieser Abschnitt diskutiert zunächst den Kultur-Begriff vor dem Hintergrund von organisationalen und persönlichen Werten. Darüber gelangt man recht schnell zur *Passung* von Mensch und Organisation. *Passung* heißt in diesem Zusammenhang, dass die individuellen Wertesysteme der Menschen gut mit den kulturbestimmenden Werten des Unternehmens harmonisieren.

Es folgen Analysen des Zusammenhangs zwischen den Werten eines Menschen, seiner Persönlichkeit und seines Verhaltens. Dazu werden verschiedene Persönlichkeitsmodelle der Psychologie auf ihre Eignung hin untersucht, die Passung von Mitarbeitern in unterschiedlichen Organisationsformen zu bestimmen - und damit Vorhersagen über deren Leistungsfähigkeit, Motivation und Zufriedenheit während und nach der Transformation einer Organisation zu treffen.

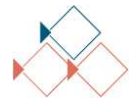
Der Abschnitt schließt mit Empfehlungen von Methoden und Tools, um diese Vorhersagen treffen und eine notwendige Transformation erfolgreich umsetzen zu können.

Role Fit

Das nächste Unterkapitel beleuchtet *Rollen* in Organisationen. Dazu werden zunächst Rollen und Rollenmodelle definiert und mit klassischen Positionen in Organigrammen verglichen. Dabei werden Rollen und Positionen in unterschiedlichen Organisationsformen mit ihren Vor- und Nachteilen dargestellt.

Darauf aufbauend geht es in diesem Abschnitt vor allem um die Frage, wie Rollen und Positionen in Organisationen mit den dazu passenden Menschen besetzt werden können. Es geht also auch hier um *Passung*, diesmal aber von Mensch und Rolle. Geeignete Menschen besitzen eine Persönlichkeit, die zu den Anforderungen und den Erwartungen an die Rollen passt. Und die notwendigen rollenspezifischen Kompetenzen zur Erfüllung der mit ihnen verbundenen Aufgaben. Ist das gegeben, sprechen wir vom *Role Fit*.

Stimmt die Passung, sind die Mitarbeiter motiviert - und damit leistungsfähig und engagiert, zufrieden und loyal. Sie haben eine *emotionale Bindung* zur Organisation, was ein ausgesprochen wirksamer



Erfolgsfaktor für Unternehmen ist. Daher bestimmt das Thema *Motivation* den restlichen Teil dieses Unterkapitels. Adressiert werden unter anderem intrinsische und extrinsische Motivation sowie das *Flow-Phänomen*.

Change Fit

Den Abschluss der Trilogie über *Passung* bildet das Thema *Mensch und Veränderung*.

Organisationsentwicklung oder gar die Transformation einer Organisation bedeutet immer eine – teilweise massive – Veränderung. Menschen gehen je nach Persönlichkeitsstruktur höchst unterschiedlich damit um. Die einen heißen Veränderungen willkommen, die anderen lehnen sie deutlich ab. Die einen gestalten Veränderungen, die anderen „werden gestaltet“.

Dieser Abschnitt beschreibt pointiert acht verschiedene archetypische Persönlichkeiten in Veränderungssituationen. Mit dieser Typologie lassen sich Teams für bestimmte Aufgaben bestmöglich zusammenstellen, zum Beispiel für eine Organisationsentwicklung oder Transformation. Zudem lassen sich psychologisch fundierte Stakeholderanalysen durchführen.

Schließlich wird die Überforderung von Menschen durch organisationale Veränderung thematisiert. Dabei wird zwischen *persönlichkeitsinduzierter* und *kompetenzinduzierter* Überforderung unterschieden.

Herausforderungen der Digitalisierung

Der letzte Abschnitt des dritten Kapitels widmet sich wieder der Digitalisierung.

Zunächst geht es darum, welche besonderen Belastungen die Digitalisierung für die Menschen in Unternehmen bereithalten kann und welche Konsequenzen wir beobachten. Dazu gehören das *Risikoparadox*, bei dem es um die falsche Einschätzung von Risiken durch Überforderung geht, und die *kognitive Dissonanz*, die einen inneren Konflikt bezeichnet, der durch Wahrnehmungen, Meinungen, Einstellungen oder Bedürfnissen entsteht, die jemand in sich trägt, aber nicht gleichzeitig miteinander vereinbaren kann.

Zuletzt wird in diesem Unterkapitel diskutiert, inwieweit moderne Organisationsformen, wie agile Organisationen, und Konzepte der *New Work* Bewegung helfen, die Herausforderungen der Digitalisierung zu bewältigen.

Kapitel 4: Das Unternehmen und seine Organisation

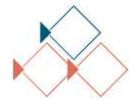
In diesem Kapitel werden die bisher diskutierten, grundlegenden Konzepte der Evolution von Organisationen und der menschlichen Persönlichkeit in die Praxis versetzt.

Wir beleuchten hierzu verschiedene Organisationsformen von Unternehmen für unterschiedliche Märkte. Es sind die Evolutionsstufen in der S-Matrix, die wir in Kapitel 2: *Die Evolution von Organisationen*, beschrieben haben. Die Erkenntnisse können übrigens auch auf andere Institutionen als Unternehmen übertragen werden.

Dazu beantworten wir zwei Fragen:

- Für welche Märkte und Umweltbedingungen sind die jeweiligen Organisationsformen geeignet?
- Welche Menschen müssen darin tätig sein und welche Strukturen, Prozesse und Regeln müssen sie sich geben, um die spezifischen Potenziale der Organisationen auszuspielen zu können?

Als Leser erhalten Sie aus den Antworten Informationen und Hinweise, wie Sie die Organisation Ihres Unternehmens für die Zukunft praktisch aufstellen müssen, denn wie wir bei der Einführung der S-Matrix gezeigt haben: Ihr zukünftiger Markt bestimmt das Ziel Ihrer Organisationsentwicklung. Anhand der



Beschreibungen können Sie abschätzen, wo Sie heute genau stehen und welche Potenziale für Verbesserungen existieren.

Konkret: Wenn Sie bei der Beschreibung eines Marktes in diesem Kapitel des Buches feststellen, dass dieser recht gut zu Ihren Erwartungen für Ihren Markt in der Zukunft passt, dann ist die zugehörige, darunter beschriebene, Organisationsform Ihre zukünftige Zielorganisation. Vielleicht ist das aber schon Ihre heutige Organisationsform. Dann ist das die Bestätigung dafür, dass Sie „alles richtig machen“. Trotzdem finden sich immer Optimierungsansätze für Ihre heutige Organisation, die sich aus den Informationen dieses Kapitels ergeben.

Wir stellen den Menschen mit seiner individuellen Persönlichkeit auf Grundlage des vorherigen Kapitels 3: *Der Mensch und seine Organisation*, ins Zentrum unserer Betrachtungen. Dadurch werden Sie besser verstehen können, warum manche Ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte glücklich, motiviert und leistungsfähig sind, während andere, ähnlich kompetente und starke Personen, versagen, krank werden und schließlich unglücklich ausscheiden. Und Sie erhalten konkrete Empfehlungen, welche Persönlichkeitstypen gut zu Ihrem Unternehmen bzw. Ihrer zukünftigen Organisation passen und wie Sie die Motivation und Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter erhalten bzw. nachhaltig steigern können.

Das eröffnet Ihnen auch ganz persönlich die Möglichkeit, sich selbst vor dem Hintergrund Ihrer Organisation zu reflektieren, und sich ein Umfeld zu schaffen, in dem Sie Ihre Zufriedenheit steigern und Ihre Potenziale noch besser entfalten können.

Das dritte Kapitel gliedert sich in Unterkapitel, die im Wesentlichen detaillierte, facettenreiche Beschreibungen der verschiedenen Organisationsformen und ihrer Märkte enthalten. Die Beschreibungselemente finden sich links und rechts in der nebenstehenden Abbildung: *Die Kernstruktur einer Organisation und ihres Marktes*. Verbunden werden sie durch eine zu ihnen passende Strategie. Mit dieser Kernstruktur hat es noch eine besondere Bewandnis, die im Buch beschrieben wird.

Folgende Organisationsformen werden mit ihren zugehörigen Märkten beschrieben:

- **Das Patriarchat:** Eine von *Stabilität* gekennzeichnete Organisationsform für überschaubare und transparente, oft lokale oder regionale Märkte.
- **Die (reine) Hierarchie:** Eine *schlagkräftige* Organisationsform für rasant wachsende Märkte von einfacher Struktur.
- **Die Matrix und ihre Schwestern:** Eine von *Ordnung, Struktur und Regeln* bestimmte, bürokratische Organisationsform für gesättigte, diversifizierte Märkte.
- **Die (schlanke) Prozessorganisation:** Eine ganz auf *Wertorientierung* basierende Organisationsform für innovative, globale Märkte.
- **Die Projektorganisation:** Eine *flexible* Organisationsform für dynamische Märkte.
- **Die agile Organisation:** Eine *explorierende* Organisationsform für komplexe, nicht planbare Märkte.
- **Die Schwarmorganisation:** Eine *netzwerkartige* Organisationsform für Märkte, die aus sich ständig wandelnden, von der Digitalisierung geprägten Teilmärkten besteht.

Zwischen den Beschreibungen werden wichtige Themen im Zusammenhang mit der jeweiligen Organisationsform eingeschoben:

- **Die dunkle Seite der Macht:** Wenn Menschen persönlich über Macht verfügen, kann sich das negativ auf ihr Verhalten auswirken.
- **Besitzstandswahrung:** Das Verhalten der Menschen in von Sicherheit geprägten Organisationen ist stark von *Verlustaversion* geprägt. Das fördert *Besitzstandswahrung* und ist in hohem Maße dafür verantwortlich, dass Menschen in solchen Organisationen wenig veränderungsbereit sind.

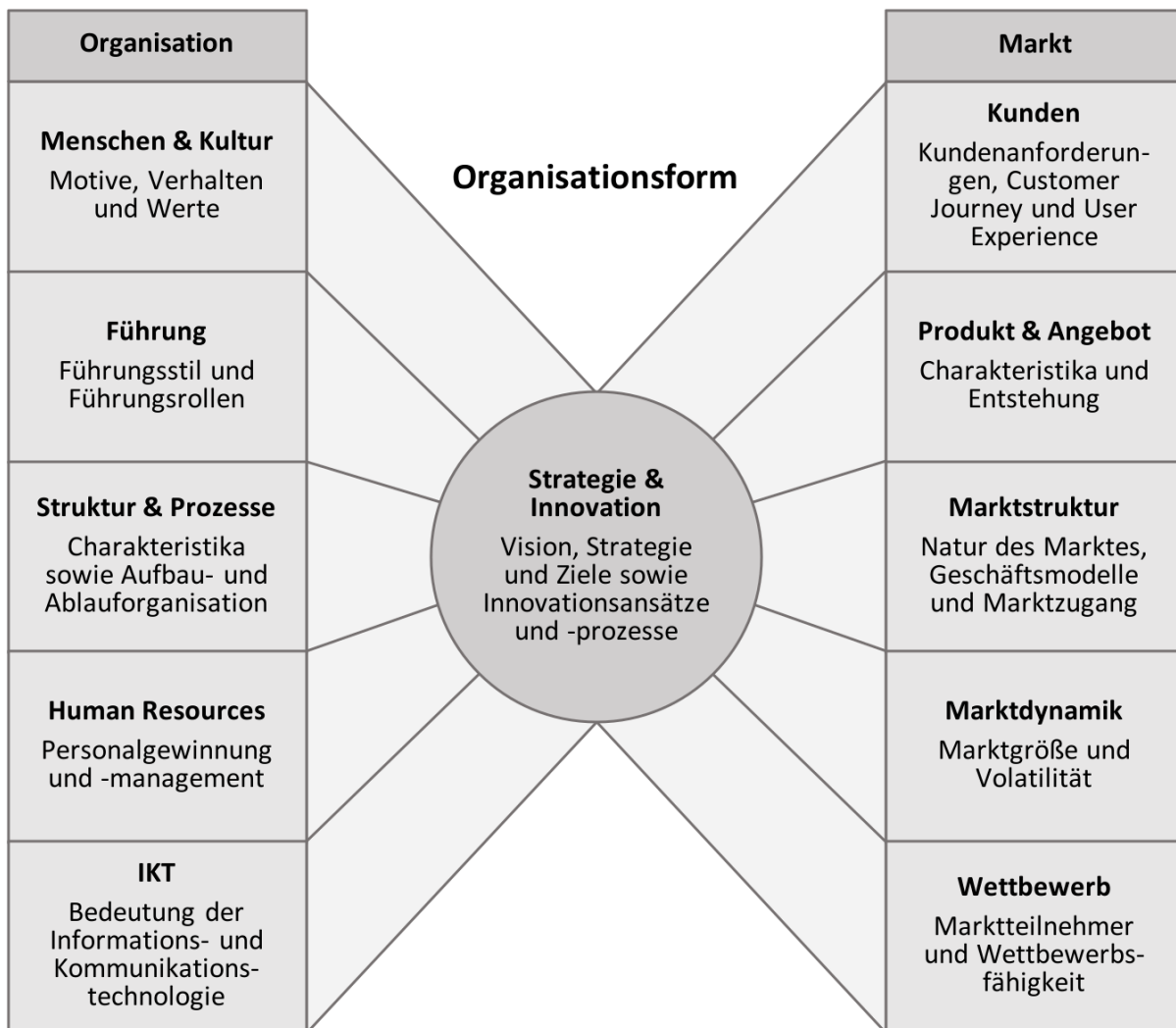


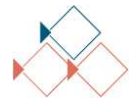
Abbildung 4.1: Die Kernstruktur einer Organisation und ihres Marktes

- **Der digital-agile Burnout:** Individuelle Überforderung durch die fortschreitende Digitalisierung und auf Selbstverantwortung basierende Organisationsformen kann zu (emotionaler) Erschöpfung und Auszehrung führen, deren Symptome unter dem Sammelbegriff *Burnout* gefasst werden.
- **Die Zukunft liegt in Wertschöpfungsnetzwerken:** Dieser Einschub findet sich auf der *myBook-Seite* zum Buch mit kostenlosem Zusatzmaterial zum Download. Es geht hier um die Erzeugung von Wertschöpfung im Rahmen offener Netzwerke.

Kapitel 5: Die Transformation

Im letzten Kapitel wird ein mögliches Vorgehen zur Transformation einer Organisation skizziert. Darunter verstehen wir die Überführung einer Organisationsform in eine andere. Wir bewegen uns also in der *S-Matrix* von einer Position - zum Beispiel die der Matrixorganisation - zu einer anderen - zur Position der Prozessorganisation. Im Unterschied dazu ist eine Organisationsentwicklung (OE) zu sehen. Diese bezieht sich auf die Weiterentwicklung bzw. Optimierung einer Organisationsform in der *S-Matrix*. Die Organisation ändert dabei nicht ihre Form und damit auch nicht ihre Position in der *S-Matrix*.

Im Laufe der Zeit haben sich sowohl in unserer praktischen Arbeit als auch in der geschätzter Kollegen, bestimmte „Erfolgsfaktoren“ herauskristallisiert. Diese werden wir Ihnen in diesem Kapitel vorstellen. Es sind zielführende Vorgehensweisen (*Good Practices*), die im Verlauf komplexer Transformationsprojekte



entstanden sind (*Emergent Practices*) und sich bewährt haben. Viele lassen sich auch auf Projekte zur Organisationsentwicklung übertragen und steigern deren Erfolg.

Die auf der Ebenen-Theorie von Graves basierende *S-Matrix* und die Konzepte des *Cultural Fit*, *Role Fit* und *Change Fit* bilden zusammen mit den Erkenntnissen dieses Kapitels ein fundiertes, praxisnahes Werkzeug zur Organisationsentwicklung bzw. Transformation von Organisationen. Damit können Sie die Organisation Ihres Unternehmens für die Zukunft richtig aufstellen, denn aus der evolutionären Entwicklungsperspektive heraus können Sie erkennen, wo Ihre Organisation steht und welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung bestehen. Sie erfahren in diesem Kapitel, mit welchen Herausforderungen Sie bei der organisationalen Weiterentwicklung Ihres Unternehmens konfrontiert werden und wie Sie diese meistern können.

Das fünfte Kapitel gliedert sich in die folgenden Unterkapitel:

Entwicklungspfad

Unserer Erfahrung nach ist es geradezu erfolgskritisch, sich im Vorfeld einer Transformation gründlich mit der Ausgangssituation zu befassen, denn wir erleben immer wieder, dass diese gar nicht so klar ist, wie es vielen Entscheidern scheint.

Im ersten Unterkapitel beschreiben wir daher zunächst, wie der Ausgangspunkt für die Transformation einer Organisation bestimmt werden kann. Er definiert den Raum der grundsätzlichen Möglichkeiten: Was kann im nächsten Entwicklungsschritt erreicht werden? Ist eine Transformation der Organisation möglich oder müssen zunächst dringend notwendige „Reparaturen“ und Verbesserungen in der bestehenden Organisationsform durchgeführt werden?

Genauso wichtig wie der Startpunkt eines Entwicklungspfades sind die Kenntnis und das gemeinsame Verständnis des Zieles. Daher diskutieren wir anschließend, wie die Beteiligten, vom Top-Management über die Umsetzer einer Organisationsentwicklung oder Transformation bis hin zu den betroffenen Menschen, Klarheit über zwei Dinge gewinnen können:

1. Sie wissen, wohin sich ihre Organisation kurz-, mittel- und langfristig entwickeln soll.
2. Und sie verstehen auch warum!

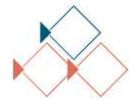
Machbarkeit

Wenn Klarheit über den Entwicklungspfad besteht, muss noch die Frage beantwortet werden, ob die Organisation und die darin tätigen Menschen diesen Pfad auch gehen können.

Dazu befasst sich dieser Abschnitt anfangs mit der *Sprungweite* einer Transformation. Damit ist der Abstand zwischen Ausgangs- und Zielorganisation in der *S-Matrix* gemeint. Innerhalb dieser Spanne können ein oder mehrere Entwicklungsschritte liegen. Ist die Sprungweite für eine Transformation zu groß, müssen Auswege gefunden werden, die im Buch beschrieben werden.

Danach behandelt das Unterkapitel die Frage nach der grundsätzlichen Fähigkeit einer Organisation zu ihrer Transformation. Diese beantworten wir mit dem *Pipeline-Modell der Veränderung*. Es erlaubt zu prüfen, ob die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Transformation gegeben sind:

- **Erkenntnis:** Die geplante Veränderung ist richtig und dringend.
- **Motivation:** Die Menschen sind *intrinsisch* motiviert, die Veränderung zu gestalten.
- **Kompetenz:** Die Menschen sind in der Lage, die Transformation zu gestalten.
- **Möglichkeit:** Die Shareholder stellen ausreichend Ressourcen zur Verfügung und auch die regulatorischen Rahmenbedingungen erlauben die Transformation.
- **Wirkung:** Die positiven Auswirkungen der Veränderung werden schnell spürbar und bleiben dauerhaft bestehen.



Transformationskonzept

Wenn der Entwicklungspfad gefunden und die Organisation die Transformation will, sollte das Vorhaben gründlich geplant werden. In diesem Abschnitt stellen wir wichtige Elemente des Transformationskonzeptes vor.

Das sind Antworten auf Fragen wie die folgenden:

- Transformieren wir das ganze Unternehmen oder nur Bereiche? Hier spielt die Sprungweite, Tanker und Schnellboote sowie *Ambidextrie* eine Rolle.
- Gehen wir schrittweise vor oder transformieren wir „auf einen Schlag“? Das hat viel mit der Größe der zu transformierenden Bereiche zu tun.
- Wie können wir die notwendige Kulturveränderung anstoßen? Hier sind die Erkenntnisse im Kontext des *Cultural Fit* extrem hilfreich.
- Welche Menschen sollen welche Rollen bei der Transformation spielen? Hier geht es um *Role Fit* und *Change Fit* im Zusammenhang mit der Transformation.

Agil transformieren

In diesem Abschnitt wird eine praxiserprobte Methode zur Realisierung komplexer Veränderungen vorgestellt, wozu auch die Transformation einer Organisation gehört. Es handelt sich um ein exploratives, agiles Vorgehen in Anlehnung an das *Scrum Framework*.

„Change Management“

Hier wird kurz das klassische „Change Management“ adressiert. Auch wenn man Veränderungen unserer Auffassung nach nicht „managen“ kann, sind die in diesem Kontext beschriebenen Herangehensweisen und Methoden dennoch hilfreich.

Die digitale Transformation

Den krönenden Abschluss des Buches bildet der Abschnitt zur digitalen Transformation. Ihr Ziel ist die Gestaltung eines Unternehmens, das für die Bewältigung der Herausforderungen der Digitalisierung geeignet ist und damit eine „digitale Zukunft“ hat.

Die digitale Transformation ist nach unserem Verständnis die Entwicklung und Umsetzung einer ganzheitlichen Digitalstrategie. Sie umfasst die Kategorien Kunden, Organisation, Wertschöpfung, Innovation und Wettbewerb sowie deren innere Abhängigkeiten.

Wir beschreiben, wie man zu solch einer Strategie kommt und wie man sie in den in Kapitel 4 diskutierten Organisationsformen jeweils umsetzen kann. Insbesondere gehen wir auf die besonderen Probleme ein, die heute weit verbreitete, klassische Organisationsformen mit der digitalen Transformation haben und wie diese gelöst werden können. Hier spielt die *Digital Innovation Unit* eine zentrale Rolle.

Online-Material zum Buch

Als kostenloses Zusatzmaterial zum Download finden Buchkäufer im Online-Bereich

- einen Quick-Check, mit dem Sie die heutige Organisationsform Ihres Unternehmens sowie die Zielorganisation im Falle einer ggf. erforderlichen Transformation bestimmen können,
- zwei Varianten der S-Matrix in hoher Auflösung, geeignet für einen großformatigen Ausdruck zur Verwendung in Seminaren, Trainings und Workshops,
- ein zusätzliches Kapitel mit dem Titel: *Exkurs: Die Zukunft liegt in Wertschöpfungsnetzwerken*,
- ein zusätzliches Kapitel mit dem Titel: *Der Einsatz des Reiss Motivation Profile in der Organisationsentwicklung* sowie
- alle Bilder des Buchs mit jeweils einer kurzen Bildbeschreibung.



Zusätzlich erhalten die Leser über den Online-Bereich Zugang zu exklusiven Angeboten aus dem Leistungsportfolio der Unternehmen von Frau Janzon und mir.

Das Buch *Der Organisations - Shift / Evolution und Transformation Ihres Unternehmens* können Sie über den stationären Buchhandel oder direkt beim [Schäffer-Poeschel Verlag](#) sowie über alle führenden Online-Händler, wie [Amazon](#) oder [Thalia](#), beziehen.

HABEN SIE FRAGEN? MÖCHTEN SIE WEITERGEHENDE INFORMATIONEN? MELDEN SIE SICH BEI MIR!



Dr. Silvester Schmidt
Schwarmorganisation

📍 Zum Söhler 48 | 57076 Siegen
☎ 0271 790 420 | 0175 276 401 0
✉ sis@schwarmorganisation.de

www.schwarmorganisation.de

Organisationsentwickler

Unternehmen für die Digitalisierung
richtig aufstellen

Führungskräfteentwickler

Führungskräfte für selbstorganisierende
Unternehmen fit machen

Open Innovator

Innovationen in Wertschöpfungs-
netzwerken realisieren



Abonnieren Sie meinen [NEWSLETTER!](#) So erfahren Sie, wenn neuer Premium Content verfügbar ist.