

## Gastkommentar

# Sehnsucht nach Ordnung



**Markus Baumann** hält nichts von Blaupausen. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg suchen.

**K**ann uns nicht irgendeine Beratung eine Blaupause geben? Wir setzen das dann so um mit ein paar Anpassungen.“ So der Stoßseufzer des Vorstands nach Tagen intensiven Ringens um die neue organisatorische Aufstellung des Unternehmens. Eher dezentral? Oder zentral? Netzwerk oder Matrix? Sich selbst regelnde Organisation oder Durchgriff von oben? Projektzentriert oder mit klarer Aufgabentrennung?

Die digitale Transformation, die Kunden- und Konsumentenbedürfnisse radikal verändert, Wertschöpfungsketten neu sortiert und jedes Geschäftsmodell infrage stellt, macht vor der Organisation nicht halt. Jeder spürt, dass die aus dem Industriezeitalter stammende Art und Weise, wie wir uns organisieren, nicht mehr in unsere Zeit passt. Starre Hierarchien, dumpfe Prozesslogiken und Standards haben lineare Produktionsabläufe von Massengütern ermöglicht. Damit haben wir in der Vergangenheit enorme Produktivitätsfortschritte erzielt. Unsere heutigen Anforderungen an eine Organisation sind Resultat einer sich rasant steigenden Individualisierung von Kundenbedürfnissen. Sie konterkarie-

ren das gewohnte Organigramm mit seinen linear, ordentlich von oben nach unten angeordneten Kästchen. Auch der neidische Blick auf hippe Start-ups hilft nur bedingt weiter. Die Erfolgreichen unter ihnen haben dieselben Herausforderungen, wenngleich von einem anderen Pol aus: Wie kann die Organisation mit unserem schnellen Wachstum Schritt halten? Auch denen helfen Blaupausen nicht weiter.

Unternehmen, die neue Organisationsmodelle wie Holacracy, podulare Systeme, agile Formen der Zusammenarbeit wie Scrum eingeführt oder Teams durch „pods“ oder „squads“ ersetzt haben, lernen deren Begrenzungen kennen. Hier prallen sich selbst regulierende Systeme frontal auf die tief verankerte Sehnsucht der Menschen aller Generationen nach Beständigkeit von Ordnung und Eindimensionalität von Aufgaben.

Organisation ist ein notwendiges Übel. Im Kern geht es um gute Zusammenarbeit mit dem Kunden und untereinander. Und darum, Unternehmen so aufzustellen, dass sie sich dynamisch an sich ständig verändernde Marktumfelder anpassen können. Jedes Geschäftsmodell verlangt nach eigenen Antworten: Wie können wir die spezifischen Bedürfnisse unserer Kunden bestmöglich erfüllen? Wie viel Hierarchie ist nötig, wie viel Freiraum möglich?

Es hilft alles nichts. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg in dieser Zeit des Tastens und des Ausprobierens neuer Organisationsmodelle finden. Sosehr uns angesichts der Vielzahl neuer Ansätze der Kopf schwirrt und so unbequem das ist: Das ist nicht die Zeit der Blaupausen und neunmalklugen Patentrezepte.

**Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig an dieser Stelle.** Sie erreichen ihn unter: [gastautor@handelsblatt.com](mailto:gastautor@handelsblatt.com)

”

Unsere heutigen Anforderungen an eine Organisation sind

**Resultat einer sich rasant steigenden Individualisierung von Kundenbedürfnissen.**