

Cross-funktional statt traditionell

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen schnell und agil auf den Markt reagieren. Starre Strukturen und Abteilungsgrenzen stehen dem im Weg. Neue Unternehmensmodelle können helfen. Ein Bericht aus dem Maschinenraum des deutschen Mittelstands.

VON MARKUS BAUMANN,
FREDERIK EICHELBAUM
UND TORSTEN SCHUMACHER

Es geht bunter zu in mittelständischen Unternehmen: Längst arbeiten Kollegen nicht mehr ausschließlich in ihren Abteilungen zusammen, sondern zeitweise in cross-funktionalen Projektteams, etwa um Produktinnovationen zu entwickeln und gemeinsam zur Marktreife zu bringen. Produktionsbereiche folgen Lean-Management-Methoden wie Kanban, um Prozesse zu verschlanken. In den letzten Jahren haben agile Formen der Zusammenarbeit wie Scrum Einzug gehalten. Kurze tägliche Stand-ups und cloudbasierte Kommunikationsplattformen ermöglichen den Informationsaustausch in Realzeit.

Und doch sind dies nur Inseln in einem vor einhundert Jahren durch Frederick Winslow Taylor begründeten und nach wie vor dominierenden Organisationsverständnis, das durch funktionale Arbeitsteilung, starre Hierarchien und Abteilungsgrenzen geprägt ist. Dieses Organisationsverständnis sorgte lange für Produktivitätssteigerungen. Seit vielen Jahren aber werden dessen Schattenseiten sichtbar, beispielsweise in Form von exzessiven Regelwerken, ausufernder Berichterstattung und langwierigen Entscheidungsprozessen. Das zentrale Abbild dieser Organisationsrealität ist das Organigramm: oben die Chefs, Führungskräfte und Mitarbeiter in Kästchen, Berichtslinien von oben nach unten, Kunden nicht zu sehen. Starr, schwerfällig, nach innen gerichtet und veränderungsresistent. Angesichts der Herausforderungen, die vor uns liegen – mit Unsicherheit und Widersprüchen umgehen, hohe Anpassungsfähigkeit gewährleisten, Zusammenarbeit in wechselnden Themen und Teams nach innen ermöglichen –, spüren Entscheidungsträger,

dass das tradierte Organisationsverständnis an seine Grenzen gekommen ist.

Deshalb überlegen immer mehr Unternehmen, wie sie ihre firmeninternen Strukturen den neuen Herausforderungen anpassen können. Kernfragen sind: Wie können wir Silos aufbrechen und die Zusammenarbeit zwischen Bereichen und Standorten stärken? Wie bilden wir die Dynamik unseres Geschäftsumfeldes organisatorisch ab? Wie schaffen wir Transparenz über unsere Kompetenzen und Talente? Wie können wir die Starrheit des alten Modells überwinden und unseren Leuten gleichzeitig eine organisatorische „Heimat“ bieten? Dazu vier Lösungsansätze aus dem Maschinenraum der deutschen mittelständischen Wirtschaft.

Zusammenarbeit über Teamgrenzen hinweg fördern

Im westfälischen Beckum befinden sich Ursprung und Zentrale der BEUMER Group. Der Weltmarktführer in der Intralogistik baut Hochleistungssortiersysteme. „Wir sind in den vergangenen zehn Jahren um den Faktor sieben gewachsen. Wenn wir nur Kästchen vergrößert und vermehrt hätten, wäre die Organisation kollabiert. Wir brauchen ein neues Organisationsmodell, das Silos aufbricht und die Zusammenarbeit im Sinne der Gesamtgruppe fördert“, erklärt Christoph Beumer, CEO und Inhaber in dritter Generation. Der visionäre Unternehmer sieht seine Unternehmensgruppe langfristig auf dem Weg zur Netzwerkorganisation, in deren Reinform sich Menschen nur noch um die anstehenden Sachthemen herum gruppieren und je nach Anforderung inhaltlich und regional wechseln. Atmend, wie in der Natur.

Der Landmaschinenhersteller Horsch im oberpfälzischen Schwandorf hat seine Organisation im Zuge des stetigen Wachstums ebenfalls weiterentwickelt. Die funktionale Organisation wurde im vergangenen Jahr in ein Netzwerk aus Units überführt, die mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung sehr nah am Kunden innovative Produkte entwickeln und vermarkten. „Unser neues Organisationsmodell ist eng verknüpft mit einem Führungsverständnis, das im Kern auf Eigeninitiative und systematisches Teilen von Information setzt“, sagt CEO Philipp Horsch.

Rentschler Biopharma mit Sitz im ober-schwäbischen Laupheim produziert hochspezialisierte Wirkstoffe für die Pharmaindustrie und spielt eine wichtige Rolle bei der Produktion des Corona-Impfstoffes. Das 94 Jahre alte Familienunternehmen arbeitet daran, seine Organisation in die Form eines

Dynamogramms zu überführen, um sie von ihren Aufgaben her zu gestalten. „Das Dynamogramm unterstützt uns dabei, unsere Kompetenzen und Kapazitäten bestmöglich auf den Kunden hin auszurichten. Sie gibt unseren Mitarbeitern und Führungskräften bei unserem schnellen Wachstum Transparenz und Struktur“, so Rentschlers CEO Frank Mathias.

Auch der Hausgerätehersteller Vorwerk mit Hauptsitz in Wuppertal und 13000 Mitarbeitern in Europa, Nord- und Mittelamerika und China nutzt das Dynamogramm. „Nach wie vor gilt, dass Organisation der Strategie folgen muss. Mit dem Dynamogramm übersetzen wir unsere Strategie in den Alltag unserer Mitarbeiter, die diese mit entwickelt haben“, sagt Thomas Stoffmehl, Mitglied der Unternehmensleitung. Hauke Paasch, als Mitglied der Unternehmensleitung verantwortlich für die Transformation, sieht das Dynamogramm als ein Abbild der Zusammenarbeit und des Führungsverständnisses. „Cross-funktional, wo sinnvoll und transparent, um etwaigen Silos vorzubeugen. Eine Organisation, die sich dynamisch an neue Marktgegebenheiten anpasst“, erklärt der Transformationsexperte.

Die Dynamogramm-Software schafft Transparenz über Verantwortlichkeiten und Kompetenzen in einer weltweiten Organisation und vernetzt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Jeder fühlt sich zugehörig. Die gesamte Organisation ist auf einen Blick visualisiert und immer auf dem neuesten Stand.

Bei aller Unterschiedlichkeit offenbaren die Praxisbeispiele interessante Gemeinsamkeiten. Erstens paaren sich Klarheit über die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit einer Zielorganisation und dem dazu passenden Verständnis von Führung und Zusammenarbeit. Zweitens finden in diesem Prozess laufende Anpassungen statt, basierend auf kontinuierlichem Reflektieren und Lernen. Drittens schaffen die neuen Ansätze Transparenz in nie gekanntem Ausmaß. Es wird sichtbar, wer mit wem gerade an welchem Thema arbeitet. Viertens werden die Bereitschaft, die eigenen Erfahrungen systematisch zu teilen, sowie die damit verbundene Eigeninitiative zu den Wettbewerbsfaktoren überhaupt.

Eine Avantgarde des deutschen Mittelstandes beginnt zu zeigen, wie zukunfts-fähige, resiliente Organisationsmodelle aussehen. Taylor und das Organigramm sind tot.

Markus Baumanns, Frederik Eichelbaum und Torsten Schumacher arbeiten bei company companions und dcom in Hamburg und Berlin.