

An aerial photograph of a river meandering through a dense, green forest. The river is the central focus, with its banks covered in thick vegetation. The water is a light, milky color, suggesting some sediment or a slow flow. The overall scene is vibrant and natural.

REFLECT Whitepaper

# AGILES ORGANISATIONSDESIGN

Stellen Sie sich vor, Ihre Organisationsstrukturen würden sich organisch und fast wie von selbst an ein komplexes und dynamisches Unternehmensumfeld anpassen...



# Agenda

ABSTRACT .....	3
EIN NEUER WIRTSCHAFTSKONTEXT .....	4
Willkommen in der VUCA-Welt.....	5
WARUM KLASSISCHE STRUKTUREN VERSAGEN.....	7
Klassisch-hierarchische Organisationsstruktur .....	7
Matrix-Struktur.....	8
AGILITÄT UND ADAPTIVITÄT .....	12
Adaptive Strukturen – Das Reflect-Modell .....	13
Das Unternehmensumfeld .....	14
Rollen statt Positionen.....	14
Autonomie und Vernetzung .....	15
Die Unternehmenszentrale .....	15
Führung in Agilen Organisationen .....	17
NUTZEN .....	19
UNSERE LEISTUNGEN.....	21

# Abstract



**Ingo Kallenbach**

Geschäftsführer REFLECT GmbH & Co. KG

**Agiles Organisationsdesign – ein faszinierender Part der REFLECT Whitepaper Serie** – erforscht die Potenziale anpassungsfähiger und flexibler Strukturen.

**Klassische Organisationsmodelle** haben ausgedient – in einem **komplexen und dynamischen Unternehmensumfeld** sind sie zu starr und zu träge. Die neuartigen Herausforderungen des modernen Wirtschaftskontexts zeigen die Schwächen herkömmlicher Organisationsstrukturen erbarungslos auf. **Zeit für Wandel!**

**Adaptive Strukturen** bieten eine ganzheitliche und effektive Antwort auf die gestiegene Komplexität und Volatilität. Sie sind **organischer, vernetzter, demokratischer und näher am Markt und am Kunden**. Mit unserem **REFLECT-Modell** zeigen wir auf, wie sich Unternehmen organisieren und strukturieren könne, um relevant und erfolgreich zu bleiben. Die klassische Hierarchiepyramide hat ausgedient.

Agile Organisationsdesigns erzielen einen außergewöhnlichen Nutzen und führen zu **Wettbewerbsvorteilen**, denn adaptive Unternehmen sind schneller, kundenorientierter und flexibler.

Abschließend stellen wir Ihnen unser **Leistungsportfolio** vor, mit denen wir Sie bei der Entwicklung einer flexibleren und anpassungsfähigeren Organisation unterstützen möchten.

Facettenreiche Einblicke und hilfreiche Erkenntnisse wünscht Ihnen,



# Ein neuer Wirtschaftskontext

**Herkömmliche Organisationsstrukturen**, wie zum Beispiel die klassisch hierarchische Pyramide haben in Zeiten der **Industrialisierung** und der Entstehung des Managements für eine klare **Ordnung**, eindeutige **Entscheidungsmacht** und fest definierte Rollen gesorgt. So konnten sie die **Effizienz** und **Effektivität** von Firmen in einem komplizierten, aber dennoch kontrollierbaren Umfeld steigern.

Doch heutzutage leben wir nicht mehr in einem herkömmlichen wirtschaftlichen Umfeld. **Globalisierung**, **Digitalisierung** und **Automatisierung** verändern den Unternehmenskontext und machen ihn für Unternehmen immer unberechenbarer.

War das Unternehmensumfeld früher noch simpel oder kompliziert, ist es heute häufig **komplex** oder **chaotisch**. Konnte man früher noch mit erprobten Verfahren auf äußere Einflüsse reagieren, so kann man sich heute nicht mehr auf „Best Practices“ verlassen, da jede Herausforderung einen neuen speziellen **Einzelfall** darstellt, der nicht mit herkömmlichen Methoden bearbeitet werden kann. So gilt heutzutage eher: zuerst agieren, dann Veränderungen wahrnehmen, dann reagieren. Statt reaktiv sollten Firmen und damit auch ihre Strukturen also **proaktiver** werden, oder zumindest anpassungsfähiger und flexibler.

Diese Zusammenhänge werden im sogenannten „**Cynefin-Framework**“, basierend auf Snowden & Boone (2007) dargestellt:

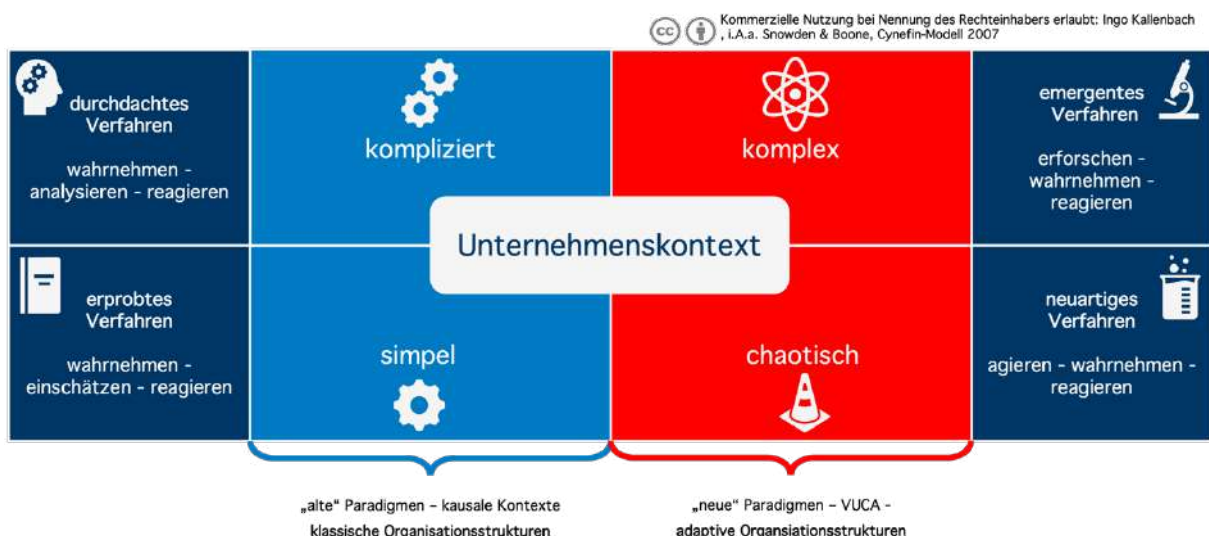


Abbildung 1: Überarbeiteter Cynefin Framework in Anlehnung an Snowden & Boone, 2007

## Willkommen in der VUCA-Welt

Zusammengefasst werden die durch Globalisierung wettbewerbsverändernden Faktoren häufig auch unter dem Begriff **VUCA**. Dieses Akronym fasst die vier stärksten Einflüsse auf das heutige Unternehmensumfeld zusammen und zeigt damit die aktuellen Herausforderungen für Organisationen. VUCA beschreibt dynamische und übergreifende Charakteristika des modernen Unternehmensumfelds.

### 1. Volatility (Unbeständigkeit)

Der heutige Unternehmenskontext ist extrem dynamisch und ändert sich kontinuierlich sowie immer schneller, allerdings nicht geordnet oder planbar, sondern chaotisch und unbeständig.

### 2. Uncertainty (Ungewissheit)

Das Unternehmensumfeld ist in Bezug auf seine zukünftige Entwicklung schwer einschätzbar, da man nicht über alle Informationen verfügt (verfügen kann), die notwendig wären. Die Folge ist Unsicherheit und Überraschungseffekte.

### 3. Complexity (Komplexität)

Der Unternehmenskontext ist als komplexes, zusammenhängendes System zu begreifen, in dem kleinste Änderungen bestimmter Faktoren Kettenreaktionen auslösen können (der berühmte Schmetterlingseffekt). In einer globalisierten Welt ist alles miteinander verbunden und damit auch voneinander abhängig.

### 4. Ambiguity (Mehrdeutigkeit)

Die Realität im Unternehmensumfeld ist nicht eindeutig verständlich und nicht definitiv deutbar. Zusammenhänge und Veränderungen werden missverstanden oder unterschätzt. Auslöser und Auswirkungen sind nicht immer klar einander zuzuordnen.

Wie in der folgenden **Abbildung** zu sehen, unterscheiden sich die einzelnen Wettbewerbsfaktoren in ihrer **Vorhersagbarkeit** und in der Menge an zur Verfügung stehenden **Informationen**.

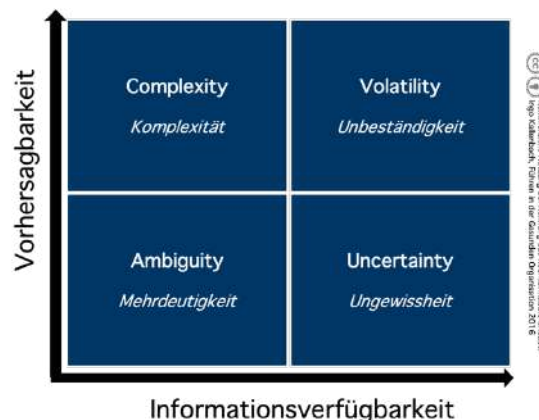


Abbildung 2: Die VUCA-Matrix



i

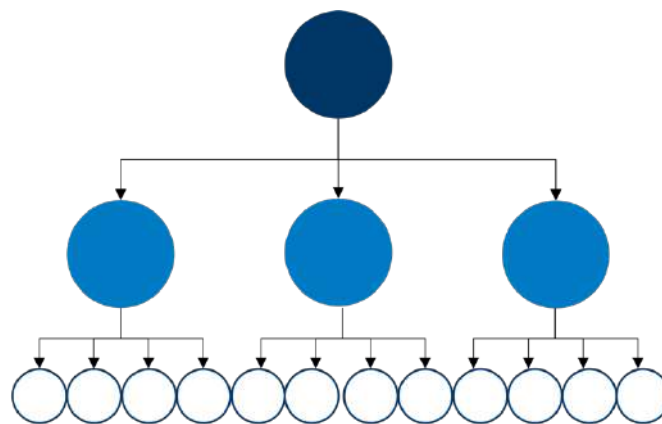
Der vielbemühte Schmetterlingseffekt war wohl noch nie so relevant wie in unserem globalisierten, digitalisierten und vernetzten Zeitalter. Komplexe Markt- und Wirtschaftsverhältnisse können sich durch eine neue Idee oder ein unerwartetes Ereignis radikal verändern. Organisationen müssen daher agiler und anpassungsfähiger werden.

# Warum klassische Strukturen versagen

Herkömmliche Organisationsmodelle scheinen in einer VUCA-Welt zu scheitern, da sie zu **starr** und zu **langsam** wirken, um mit den Umweltveränderungen Schritt halten zu können. Im Folgenden werden klassische Unternehmensstrukturen aufgeführt und deren Eignung in einem VUCA-Kontext kritisch bewertet.

## Klassisch-hierarchische Organisationsstruktur

**Beschreibung:** Die **klassisch-hierarchische Organisationsstruktur** ist wohl die Mutter aller Aufbauorganisationen. Sie bildet eine **Hierarchie**, in der eine **pyramidenförmige Struktur** entsteht, mit einer Mehrheit der Mitarbeiter auf den unteren Ebenen und einer regierenden Minderheit auf der oberen Ebene. Ein solcher Organisationsaufbau bedeutet aber nicht zwingend, dass ein Unternehmen konservativ oder autoritär handelt. Diese Struktur kann auch ein **demokratisches System** widerspiegeln, in dem die Spitze der Pyramide von der breiten Masse kontrolliert und gewählt wird, um die unteren Ebenen zu vertreten.



CC BY Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach, Führen in der Gesunden Organisation 2016

Abbildung 3: Klassisch-hierarchische Organisationsstruktur

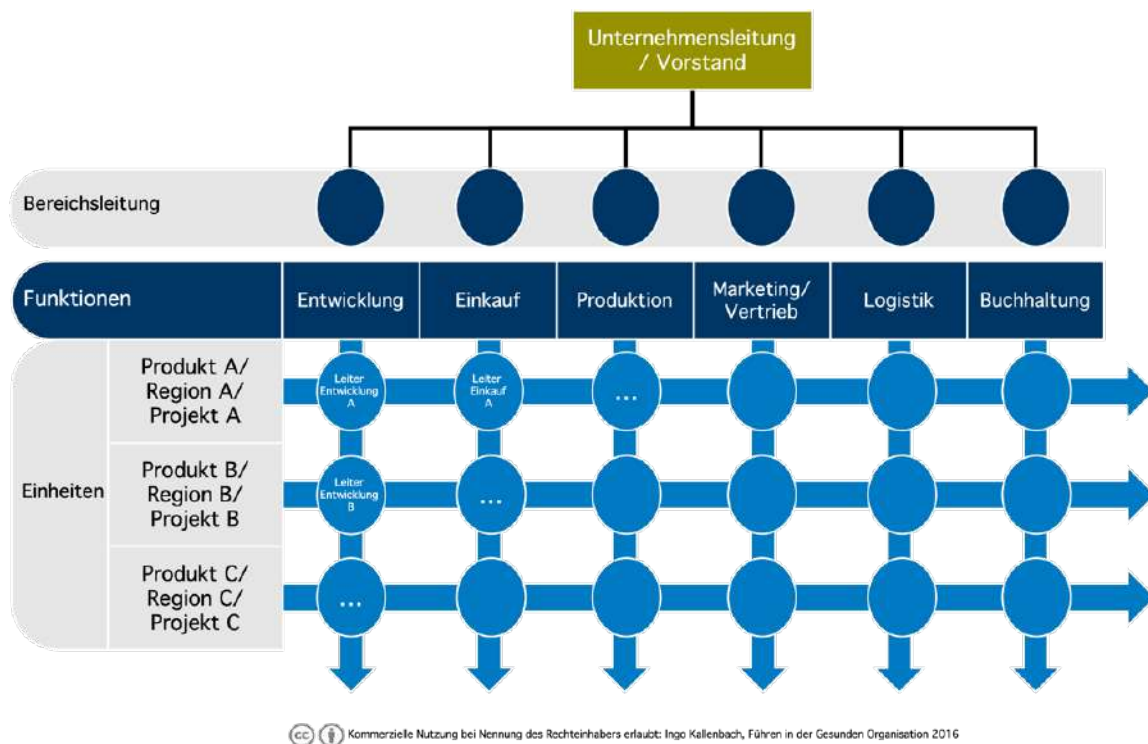
**Eignung in einem VUCA-Kontext:** Hierarchische Strukturen eignen sich besonders in **trägen Massenmärkten** oder Märkten mit geringer Volatilität. In ruhigen Fahrwassern führen diese Strukturen zu einer enormen **Effizienz**, weshalb sie bis zum Ende des 20. Jahrhunderts quasi unangefochten waren und fast durchgängig angewandt wurden. Mit dem Wandel der Märkte, in Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung entpuppen sich aber immer deutlicher die **Nachteile** hierarchischer Strukturen in einem unruhigen

Umfeld. Häufig führen **Bürokratie** und Hierarchie zu **Trägheit**, **Betriebsblindheit**, **Veränderungsresistenz** und **Kontextignoranz**. Die klassisch-hierarchische Organisationsstruktur bietet aber auch heute noch Vorteile in Effizienzbelangen, solange sich Unternehmen in einem stabilen Wettbewerbsumfeld befinden.

**Potenziale:** Klassische Organisationsstrukturen haben dennoch Potenzial-Chancen in einer VUCA-Umwelt. Ihr Fokus auf Effizienz sollte allerdings mit einem Fokus auf „**bottom-up**“ **Ansätze** und „**Empowerment**“ der Mitarbeiter verbunden werden. In hierarchischen Strukturen sollten daher die **Potenziale** der großen Masse erkannt, deren Kreativität und unternehmerisches Denken stimuliert und deren Wissen genutzt werden. Dazu sollten Unternehmen lernen, auf intelligente Weise **fehlertoleranter** zu werden, **Verantwortung** zu übergeben, **Vertrauen** aufzubauen und Führung eher als **Unterstützung** denn als Kommando zu verstehen. Klassisch-hierarchische Organisationsstrukturen haben in einem VUCA-Umfeld nicht per se ausgedient, sie sollten aber den Weg zu einer modernen, potenzialfördernden Organisationsstruktur, also einer **umgedrehten Pyramide** mit dem Management als **Dienstleister** bzw. doppelseitigen Kommunikationspfeilen, verstehen und begehen.

## Matrix-Struktur

**Beschreibung:** Gegenüber dem klassisch-hierarchischem Modell, stellen **Matrix-Strukturen** ein deutlich komplexeres System dar, das Funktionen und Einheiten in einer Matrix zusammenbringt. Daher bieten Matrix-Strukturen eine größere Verantwortungsverteilung, stärkere abteilungsübergreifende Interaktion und Kommunikation sowie eine größere Perspektivenvielfalt für alle Mitarbeiter. Sie fördern dadurch **Transparenz**, „**Empowerment**“, **Kreativität**, **unternehmerisches Denken** und **organisationales Lernen**. Allerdings bedeutet dies auch einen höheren **Schnittstellenaufwand**, **Bürokratie**, **langsamere Entscheidungsprozesse** und **Redundanzen** in Verantwortlichkeiten und Rollen sowie in der Kommunikation. Matrix-Strukturen zwingen Mitarbeiter eher zur **Kompromissfindung**. Es entsteht eine scheinbar hohe Komplexität, die zu **Unsicherheit** und **Desorientierung** führen kann, da die Mitarbeiter nicht immer wissen, wer wofür zuständig ist.



CC BY Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach, Führen in der Gesunden Organisation 2016

Abbildung 4: Klassische Matrix-Organisation

**Eignung in einem VUCA-Kontext:** Matrix-Strukturen sind durchaus für einen volatilen und komplexen Kontext geeignet. Durch die **Verantwortungsübertragung** an Mitarbeiter, starke **interfunktionale Kommunikation** und **höhere Transparenz** fördert sie Mitarbeiterpotenziale und kann daher in einem unsicheren Umfeld von proaktiv, kreativ und kritisch denkenden Mitarbeitern profitieren. Durch das Vermeiden klassischer Silo-Hierarchien erscheinen Matrix-Strukturen offener und aufnahmefähiger gegenüber volatilen Umweltbedingungen. Sie werden flexibler und anpassungsfähiger. Der bürokratische Aufwand sowie die langen demokratischen Entscheidungsprozesse allerdings vermeiden schnelle Reaktionen auf veränderte Kontextbedingungen und Proaktivität. In einem volatilen Umfeld sind Matrix-Strukturen zu langsam in ihrem strategischen Umdenken, da viele Mitarbeiter zugleich Betroffene und Beteiligte sind und die **Kon-sensbildung** daher zeitintensiv ist.

**Potenziale:** Wie bereits aufgezeigt, bieten Matrix-Strukturen durchaus Vorteile in ihrer vernetzten Organisation und der Stärkung von Mitarbeiterverantwortlichkeit. Unter unbeständigen Umweltbedingungen ist es für Organisationen mit Matrix-Strukturen essentiell, **effiziente Entscheidungswege** zu schaffen und **agile Prozesse** zu gestalten. Demokratische Entscheidungswege sollen zwar demokratisch bleiben, doch die Entscheidungen sollten letztlich vom kleinsten gemeinsamen Nenner der Betroffenen gefällt werden, bzw. per konsultativem Einzelentscheid. Das bedeutet, dass in möglichst wenig Entscheidungsprozessen höhere Hierarchieebenen eingebunden werden sollten. Demgegenüber wird den tatsächlich Beteiligten **Entscheidungsfreiheit** gewährt. Daher

ist die **Übertragung von Verantwortung** auf allen Hierarchieebenen ein wichtiger Schritt, um Matrix-Strukturen effizienter zu gestalten. Außerdem sollten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten eindeutig geklärt, aber nicht hochkompliziert definiert sein. Der Unternehmensleitung kommt daher die Aufgabe zu, Matrix-Strukturen nachhaltig in ihrer **Effizienz**, ihrer **Einfachheit** und ihrer **Transparenz** zu verbessern. Dann können Matrix-Strukturen in einem VUCA-Kontext auch die nötige Agilität bieten, um schnell erkennen, entscheiden und reagieren zu können.

Es zeigt sich, dass ein klassisch-hierarchisches Organisationsdesign sowie die Matrix-Organisation in einem komplexen und dynamischen Umfeld zwar nicht ideal erscheinen, aber durchaus agiler werden können, wenn Verantwortung an Mitarbeiter übertragen, Selbstführung unterstützt, Wissen vernetzt, Entscheidungen beschleunigt und Fehler-toleranz sowie Experimente gefördert werden. Im Folgenden werfen wir dennoch einen Blick auf neuartige Organisationsdesigns, um weitere wertvolle Impulse für die Strukturierung Ihres Unternehmens anzubieten.

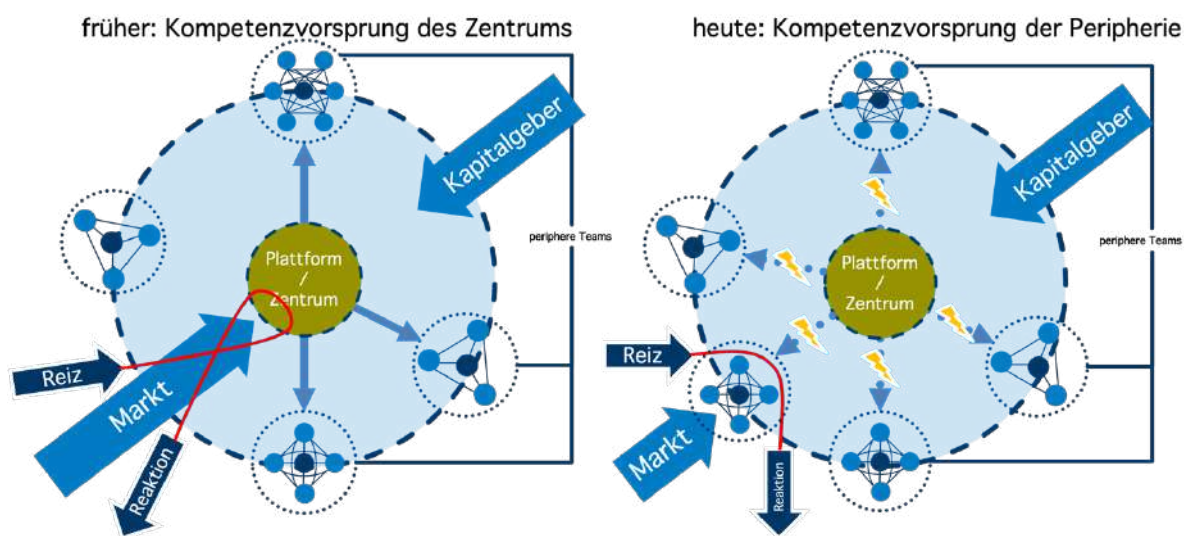


Starre Strukturen haben viele Vorteile: Effizienz, Ordnung, Orientierung, klare Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche. In einer volatilen Welt stoßen starre Strukturen an ihre Grenzen, denn in einem dynamischen Umfeld können sie nicht mit der Veränderung Schritt halten und bröckeln unter dem Einfluss neuer Wettbewerbsfaktoren. Wer verpasst, diese Strukturen aufzuweichen und adaptiver zu modellieren, bleibt stehen während andere Kunden folgen und Marktentwicklungen vorantreiben.

# Agilität und Adaptivität

Früher, in einer Prä-VUCA-Welt, war das **Zentrum** (Top-Management) eines Unternehmens für Kundenbeziehungen, Strategie, Marktforschung, Konkurrenzanalyse, Dienstleistungen und Produktentwicklung sowie zentrale Steuerung des Gesamtunternehmens zuständig. Die kundennahen Teams und Abteilungen folgten den Anweisungen der zentralen Plattform, da diese das träge, simple und vorhersehbare Umfeld kontrollieren und Marktanforderungen be- und verarbeiten konnte und waren daher reine **Implementierungsinstrumente**. Durch Dynamisierung, Vernetzung und Digitalisierung des Unternehmenskontexts verliert das Zentrum heutzutage aber durch Entfernung zu Kunden und Märkten und daraus resultierendem fehlendem operativen Wissen und Erfahrung, zunehmend seinen **Kompetenzvorsprung** und sollte daher operative und strategische Kontrolle an die **Peripherie** abgeben.

Die Plattform kann daher nicht mehr für **Wertschöpfung** zuständig sein, da dynamische Märkte und vernetzte Kunden eine schnellere Reaktion und Bearbeitung seitens der Organisation benötigen. Eine **Dezentralisierung strategischer und kundenbezogener Fragen** ist essentiell, um die Intelligenz der peripheren Mitarbeiter und Teams nutzbar zu machen und das Potenzial der Peripherie entfalten zu können. Notwendig bei diesem Konzept ist, dass das Zentrum die wichtige Rolle der **Sammlung, Koordination und Verteilung von Wissen** und Erfahrungen, aber auch Problemen übernehmen kann, sodass alle peripheren Teams von den Informationen und Erfahrungen der anderen Teams profitieren können, sich ein Diskurs über marktbezogene Herausforderungen bildet und organisationales Lernen ermöglicht wird. In der folgenden Abbildung (vgl. Wohland & Wiemeyer, 2012) wird diese Entwicklung graphisch dargestellt.



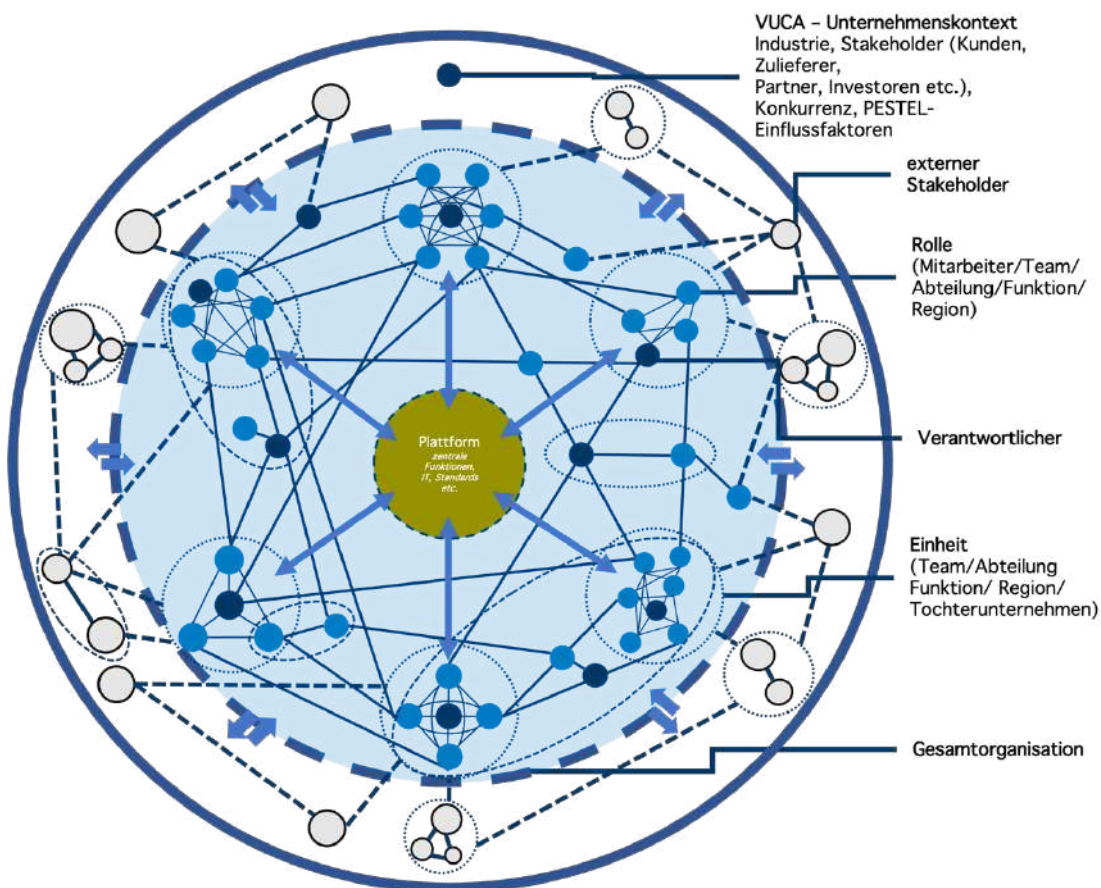
CC BY Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach, Führen in der Gesunden Organisation 2016

Abbildung 5: Verschiebung des Kompetenzvorsprungs vom Zentrum in die Peripherie, vgl. Wohland & Wiemeyer, 2012

## Adaptive Strukturen – Das Reflect-Modell

In den letzten Jahren sind einige neue Organisationsmodelle entstanden, wie z.B. die Netzwerkorganisation, die Zellen-Organisation, oder die Holakratie. An deren Fokus lässt sich erkennen, dass heute mehr auf **Dezentralisierung, Selbstmanagement, Agilität, Kollaboration und Vertrauen** geachtet wird.

Das **Reflect-Modell** stellt eine Organisationsstruktur da, die die Vorteile der neueren Organisationsmodelle in einem Konzept vereint. Es zeigt anschaulich auf, wie **Dezentralisierung, Agilität und Kundennähe** hergestellt werden können und ist ein mögliches Unternehmensmodell für einen VUCA-Kontext. Das Reflect-Modell kann Ihnen als **Vorbild** für den Aufbau Ihrer eigenen Organisation dienen. Das Reflect-Modell sollte natürlich individualisiert werden und stellt nur **eine mögliche Lösung** dar, um eine höhere Agilität zu erreichen. Letztlich müssen Sie sich die Frage stellen, welche der Ideen Ihnen helfen, um ein praxisnahes adaptives Betriebssystem zu entwickeln.



 Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach, Führen in der Gesunden Organisation 2016

Abbildung 6: Das Reflect-Modell der adaptiven Strukturen und des agilen Organisationsdesigns

## Das Unternehmensumfeld

Das Reflect-Modell weist auf die Verbindungen zwischen den einzelnen externen „**Stakeholdern**“ (graue Kreise im Kontext) hin. In einem transparenten und digitalisierten Unternehmenskontext können sich Kunden über Unternehmen und deren Produkte austauschen, Investoren sich bei Zulieferern informieren oder Konkurrenten mit denselben Vertragspartnern kooperieren. Besonders Kunden und deren Meinungsaustausch sind in einer VUCA-Umwelt nicht kontrollier- oder steuerbar (wie z.B. Kundendiskussionen oder Meinungsverbreitung via Soziale Medien, s. soziale Netzwerke, Wikis, Blogs oder Mikroblogging-Dienste). Unternehmen vernetzen sich daher immer stärker mit einem ebenfalls vernetzten Umfeld, gleichzeitig können sie es aber immer weniger kontrollieren. Die gegenseitige **Wechselwirkung** zwischen den beiden Systemen „Kontext“ und „Organisation“ ist stärker denn je. Die Wechselwirkungspfeile im Modell weisen auf diesen Aspekt hin.

Adaptive Strukturen sind **markt- und kundenorientiert**. In einer agilen Organisation dient der Organisationsaufbau der optimalen **Kundenausrichtung** und nicht der Herausstellung von Autorität und Hierarchie.

## Rollen statt Positionen

Weiterhin zeigt das Modell einzelne Punkte innerhalb des Unternehmens. Diese Punkte stehen für **Rollen**, die von Mitarbeitern, Teams, Standorten, Ressorts oder anderen Einheiten ausgefüllt werden können. Das Organisationsmodell kann daher nicht nur zur Darstellung einer Einzelorganisation, bestehend aus einzelnen Mitarbeitern als Punkten dienen, sondern auch für **Konzern- und Unternehmensstrukturen** verwendet werden, in denen die einzelnen Punkte zum Beispiel die Rollen eines Vertriebsstandorts, einer Produktionseinheit oder eines agilen Teams einnehmen. Die gestrichelten Ringe können als einheitliches Team, aber auch als Region oder Funktionsbereich verstanden werden, also als Überkategorie der individuellen Einheiten. Außerdem illustriert das Modell, dass Mitarbeiter Mitglieder mehrerer Teams sein können, in denen sie unterschiedliche Rollen ausfüllen und gleichzeitig den Informationsfluss zwischen Teams erhöhen können. Die Teams stehen gleichzeitig im regen Austausch mit Kunden und anderen Stakeholdern. Sie arbeiten daher am Rand der Organisation, was bedeutet, dass sie durch die Nähe zu Kunden und Stakeholdern, exzellentes **marktrelevantes Wissen** aufbauen, welches sie im Austausch mit anderen **selbstmanagenden Teams** über die gesamte Organisation verbreiten.

## Autonomie und Vernetzung

Innerhalb der Organisation sollte stark auf **abteilungsübergreifende Teamarbeit, vernetzte Mitarbeiter, Selbstmanagement, Eigenverantwortung sowie eine zentrale Steuerungsplattform** geachtet werden. Das Reflect-Modell zeigt, dass eine agile Organisation aus relativ autonomen und selbstmanagenden Einheiten (Ringen) besteht, die zwar ihre eigenen Aufgaben betreuen und in ihrem Bereich **Entscheidungsfreiheit** genießen, gleichzeitig aber auch stark mit anderen Einheiten (Ringen) und Rollen (Punkten) **vernetzt** sind. Ein hoher Grad an Informationsaustausch ist zur Erreichung **organisationaler Transparenz** und der **Vermeidung von Redundanzen** imperativ.

Grundlegend bei unserem Modell ist außerdem der Gedanke des **ständigen Flusses**, der permanenten Veränderung des Beziehungsgeflechts durch veränderte Rahmenbedingungen, wachsende Teams oder neue bzw. abgeschlossene Projekte. Mitarbeitende nehmen demnach keine festen Jobs in bestimmten Teams mehr ein, sondern arbeiten projektbezogen in mehreren **Rollen** auf ihrem Fachgebiet.

## Die Unternehmenszentrale

Die zentrale Plattform bietet den nötigen Grad an **Koordination** und gemeinsamer **Ausrichtung**. Diese Plattform dient als **Servicestelle** und nimmt zentrale Funktionen ein. Hierzu können zum Beispiel die organisationale IT, aber auch Controlling und Personalwesen gehören. Dadurch bietet die Plattform einen gemeinsamen Kern, der die Zusammenarbeit in und zwischen den Teams definiert und koordiniert. Außerdem können im Kern der Organisation strategische Manager arbeiten, welche die gesamtorganisationale **Ausrichtung, Strategie, Kultur** und das **Selbstverständnis der Organisation** mitdefinieren, unterstützen und kommunizieren.

Die nötige **Balance** kann immer dann gefunden werden, wenn selbstmanagende Teams in gegenseitigem Austausch (Netzwerk) und im gemeinsamen Verständnis der gesamtorganisationalen Ausrichtung auf derselben Basis (Dienstleistungen der Plattform) zusammenarbeiten. Grundlage für eine Organisation, die selbstmanagende Strukturen implementiert, ist gegenseitiges **Vertrauen**. Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter als rechtschaffene, intelligente und verantwortliche Personen verstehen und Zusammenarbeit auf Vertrauen basiert, können Organisationen enorme Potenziale entfalten und Energien abrufen.



Adaptivität – bedeutet, sich seinem Umfeld anpassen zu können. Um eins mit Ihrem Kontext zu werden, verinnerlichen Sie dessen Eigenschaften. Der heutige Wirtschaftskontext ist dynamisch und komplex – er verlangt danach, dass Ihre Unternehmensstrukturen sich daran anpassen können. Um langfristig Kunden von Ihren Leistungen und Produkten überzeugen zu können, haben Sie die Regeln dieses Spiels erkannt und sich optimal den Umweltbedingungen angepasst.

## Führung in Agilen Organisationen

Der Aufbau anpassungsfähiger Strukturen benötigt ein **Führungsverständnis**, das sich klar vom klassisch hierarchischen Autoritätsdenken distanziert. Verantwortliche in einer agilen Organisation haben u.a. die folgenden Aufgaben:

- **Kontextgestaltung**  
Führungskräfte bieten ihren Teams ein Umfeld, welches freie Entfaltung und Selbstführung ermöglicht. Verantwortliche stehen in der Pflicht, eine konstruktive Plattform zu entwickeln, auf der sich alle Mitarbeiter, auf Augenhöhe zueinander, eigenständig weiterentwickeln können. Hier ist kein Platz für Bürokratisierung und Machtkämpfe, sondern für Unterstützung und Kollaboration.
- **Dienstleistung**  
Statt Mitarbeiter anzuweisen, bieten Verantwortliche diesen eine Dienstleistung: die Unterstützung zur persönlichen Weiterentwicklung; die Vernetzung zu anderen Teams und Mitarbeitern; das Angebot geeigneter Methoden und Instrumente; die Vermittlung von Wissen und (Kunden-)Informationen
- **Vertrauensbildung**  
Verantwortliche bauen ein gemeinschaftliches Miteinander auf, sodass Mitarbeiter ihren Kollegen vertrauen können und offen, konstruktiv und authentisch zusammenarbeiten können. Überwachung, Kontrolle und Drohungen sind fehl am Platz.
- **Transparenz und Genauigkeit**  
Führungskräfte spielen jederzeit mit offenen Karten und klären ihre Mitarbeiter über alle organisationalen und kontextuellen Entwicklungen auf – konsequent, regelmäßig, ehrlich und detailliert.
- **Wissensvernetzung**  
Verantwortliche dienen als Mediatoren und Moderatoren zwischen den Teams und zwischen der Plattform. Neue Erkenntnisse werden weitergegeben, damit alle in der Organisation davon profitieren können.
- **Sinnfindung**  
Mitarbeiter werden dabei unterstützt, sinnorientiert zu arbeiten und innerhalb der Organisation Rollen zu erhalten, die bei deren persönlicher Sinnrealisierung hilfreich sind. Sinn wird nicht aufoktroziert und Mitarbeiter werden nicht zur Anpassung an organisationale Visionen gezwungen. Ihre eigene Sinnfindung ist wichtig.
- **Kundenzentrierung**  
Der Kunde ist zwar nicht „König“, aber wichtigster Stakeholder. Mitarbeiter orientieren sich an Kundenzufriedenheit, nicht an der „Vorgesetztenzufriedenheit“. Verantwortliche unterstützen Kundenzentrierung jederzeit und geben Verantwortung und Kontrolle an kundennahe Bereiche ab.

A photograph of a wolf walking through a field of tall grass and weeds. The wolf is the central focus, walking towards the camera. The background is a dense field of similar vegetation, creating a sense of a natural, wild environment. The lighting is somewhat dim, suggesting a late afternoon or early morning setting.

i

Die Zeiten des Leitwolfs sind vorbei. In einem komplexen Umfeld zählen die Intelligenz und Leidenschaft des gesamten „Rudels“. Das bedeutet nicht, dass Führungskräfte überflüssig sind. Führung wird aber neu definiert: Die Führungskraft wird zum Unterstützer, Dienstleister, Kontextgestalter, Ansprechpartner, Berater, Vernetzer – so ermöglichen Verantwortliche ihren Mitarbeitern Selbstführung

# Nutzen

Einige der Vorteile eines anpassungsfähigen Betriebssystems wurden bereits angesprochen. Dennoch möchten wir den **vielfältigen Nutzen einer adaptiven Organisationsstruktur** nun nochmals herausstellen:

- **Organisationale Agilität**

Der herausragende und gleichzeitig offensichtlichste Vorteil adaptiver Strukturen ist die Förderung organisationaler Agilität. Flexible Strukturen unterstützen Unternehmen dabei, sich schnell und effektiv an ändernde Rahmenbedingungen anpassen zu können und immer auf der Höhe der Zeit und im Interesse des Kunden agieren zu können. In einem komplexen Unternehmensumfeld helfen adaptive Strukturen dabei, organisch und automatisch auf den kontextuellen Wandel zu reagieren und ihn zu internalisieren. Auch interne Impulse und Veränderungen können jederzeit unbürokratisch implementiert werden – so wird die Organisation schneller und reaktionsfähiger – eindeutige Wettbewerbsvorteile in einem komplexen und dynamischen Markt.

- **Schnelleres Lernen und höhere Kundenorientierung**

Durch die Stärkung kundennaher Bereiche können Organisationen mit adaptiven Strukturen schneller lernen als Konkurrenten, da sie jederzeit mit Kunden im Kontakt stehen und deren Probleme und Impulse verstehen. Das gewonnene Wissen wird direkt unkompliziert und transparent weitergegeben und im Unternehmen vernetzt und verankert. So wird die Organisation zu einem lernenden Organismus, in dem alle Zellen Informationen gewinnen, austauschen und verwerten. Der Mehrwert für den Kunden wächst, da die Dienstleistung der Organisation marktrelevanter und individueller wird.

- **Höhere Leistungs- und Innovationsfähigkeit**

Adaptive Strukturen helfen dabei, bürokratische Barrieren abzubauen und ermöglichen den Talenten aller Mitarbeiter eine freie Entfaltung. Dies führt zu einer besseren Leistungsfähigkeit, da Mitarbeiter intrinsisch motiviert arbeiten – sie erhalten Verantwortung, können kreativ wirken und werden als Menschen anerkannt. So können sie in einem fehlertoleranten und konstruktiven Arbeitskontext ihre Potenziale entfalten, ihre Stärken zur Geltung bringen und gemeinsam an kreativen Projekten arbeiten – dies stärkt die organisationale Innovationsfähigkeit, da das Wissen und die Kompetenz aller Mitarbeiter in den Forschungs- und Entwicklungsprozess miteinfließt. So wird Innovation emergent und organisch.

- **Umsatzwachstum**

Wie im SEMCO-Beispiel gesehen, können all diese Vorteile letztlich auch zu Umsatzwachstum und einer höheren Profitabilität führen. Letztendlich sollte Profit jedoch

nicht der Maßstab einer solchen Neustrukturierung sein, sonst laufen Unternehmen Gefahr, die Einführung adaptiver Strukturen aufgrund kurzfristigen KPI-Denkens zu rationalisieren – ein Fehler, der sich langfristig bemerkbar machen wird.

- **Employer Branding**

Auch die Stärkung der Arbeitgebermarke ist ein Nebeneffekt adaptiver Strukturen. Denn wer seinen Mitarbeitern einen freien, flexiblen und kreativen Arbeitskontext bietet, der wird weiterempfohlen werden und die eigene Marke langfristig unterstützen. Gerade in einem „War for Talents“ wird sich schnell abzeichnen, welche Arbeitgeber der kommenden Generation Arbeitnehmer ein faires Arbeitsumfeld bieten. Dabei, so Generationenforscher, wird eine gute Bezahlung wohl weniger ausschlaggebend sein als die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und Entfaltung im Job.

- **Transparenz und Offenheit**

Adaptive Strukturen fördern einen ehrlichen und offenen Umgang miteinander, auch da sie die gleichmäßige Verteilung von Wissen und das konsequente Vernetzen von Informationen fördern. In adaptiven Strukturen sind alle verantwortlich – Top-Manager verfügen über keine Informations-Hoheitsrechte mehr. Das fördert zum einen Transparenz und eine gesunde Kultur, zum anderen verringert die Informationsvernetzung die Gefahr eines Unternehmensskandals. In einer Organisationsstruktur, in der alle auf Augenhöhe zueinanderstehen und Informationsoffenheit das allgemeine Ethos bestimmt, ist ein kollektives ethisches Fehlverhalten (wie z.B. der VW-Dieselskandal) unmöglich. So bieten adaptive Strukturen durch ihre Demokratisierung auch Sicherheit für Kunden und Eigentümer.

**Es zeigt sich:** der Nutzen adaptiver Strukturen ist vielfältig. Er sollte nicht um jeden Preis quantitativ erfasst und bemessen werden. Vielmehr fördert die Einführung flexibler und vernetzter Strukturen die **Qualität der Gesamtorganisation** durch eine **höhere Wettbewerbsfähigkeit**. Dies wird sich letztlich auch in Zahlen widerspiegeln. Doch der wahre **Mehrwert** entsteht dadurch, adaptive Strukturen nicht als Mittel zum Zweck, sondern als Zweck selbst zu sehen, da in adaptiven Strukturen faire Beziehungen sowie eine gemeinschaftliche Kultur mit authentischen und zufriedenen Mitarbeitern entstehen.

# Unsere Leistungen

**Nicht reden, handeln!** Wir stellen Ihre Organisation auf gesunde Füße, ganz egal wo Sie stehen. Mit bewährter Methodik, aber stets offen für Neues. Mit erfahreinem Blick, aber nie betriebsblind.

Unsere Trainer und Berater verfügen über die unterschiedlichsten Hintergründe und haben Expertisen aus diversen Branchen. Sie können sich sicher sein, auch für Ihre Organisation finden wir die bestmögliche Lösung – garantiert.

## [Sprechen Sie uns an!](#)

Schildern Sie uns Ihre Situation. Das Erstgespräch ist kostenfrei – und es bringt Sie einen Schritt weiter.

In diesen Bereichen helfen wir Ihnen weiter:

- **Transformation** in eine agile, gesunde Organisation
- **Führungskräfteentwicklung** – Aufsetzen eines ganzheitlichen und stimmigen Entwicklungsprogramms.
- **Gesunde Führung** – außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung.
- **Workplace Change** – Entwicklung von kreativen und neuen Arbeitswelten
- **Werte- und Haltungsarbeit** – Bildung eines „agile mindset“
- **„Komplexithoden“** für die VUCA-Welt: Konsent, konsultativer Einzelentscheid, Agile Projektarbeit, Kompleximeetings, Lean Coffee, Kanban, Scrum
- **Führungskräftecoaching** im Rahmen der anstehenden Veränderungen
- **Expertenvorträge – auch online:** Vorträge zum Grundverständnis von agilem Führen und agiler Transformation
- **Seminare & Workshops (auch virtuell möglich)** zu den Themen Führungskräfteentwicklung, agile Transformation und weitere



## Quellen

<https://www.istockphoto.com/de/foto/marsh-gm182802778-13302363>

<https://www.pexels.com/de-de/foto/gebaude-bau-textur-mauer-4913771/>

<https://www.pexels.com/de-de/foto/schmetterling-thront-auf-lila-blume-1067202/>

<https://unsplash.com/photos/xkgyg8jYmvw>

<https://www.shutterstock.com/de/image-photo/close-male-lion-camouflage-yellow-dry-2099817676>

<https://unsplash.com/photos/fb7yNPbT0I8>

<https://unsplash.com/photos/XmMsdtiGSfo>

<https://www.shutterstock.com/de/image-photo/webcam-laptop-screen-view-many-faces-1694685346>



**GOOD  
NEWS  
IS COMING**

## Wir teilen unser Wissen gerne

Wir haben uns dem Erfolg von Unternehmen verschrieben. Deshalb gibt es bei uns zweimal im Monat sorgfältig recherchierte Artikel mit fundiertem Knowhow in Ihr Postfach.

Hier dreht sich alles rund die Themen agile Transformation, Führung und Personalentwicklung.

[Jetzt kostenlos zum Newsletter anmelden und nichts mehr verpassen](#)

### Noch mehr Whitepaper?

Erhalten Sie eine gute Übersicht und gleichzeitig die notwendige Tiefe zu aktuellen Themen.

[Hier geht's zum Downloadbereich.](#)

Reflect GmbH & Co. KG  
Insheimer Straße 33  
D-76865 Rohrbach  
Fon +49 6349 96 30 228  
E-Mail [info@reflect-beratung.de](mailto:info@reflect-beratung.de)

