



Zukunft der Organisationsentwicklung

Herausforderungen für die Neugestaltung der Arbeit

Sehr geehrte Leser:in,

wir freuen uns, dass Sie sich für dieses Whitepaper interessieren.

Im Nachfolgenden erhalten Sie wertvolle Einblicke, Tipps und Handlungsempfehlungen für Ihren Job.

Aktuelle, praxisnahe Trends und Impulse erhalten Sie direkt von unseren Experten. Außerdem können Sie mit unserem Angebot an verschiedenen Weiterbildungen ihr Fachwissen ausbauen und vertiefen.

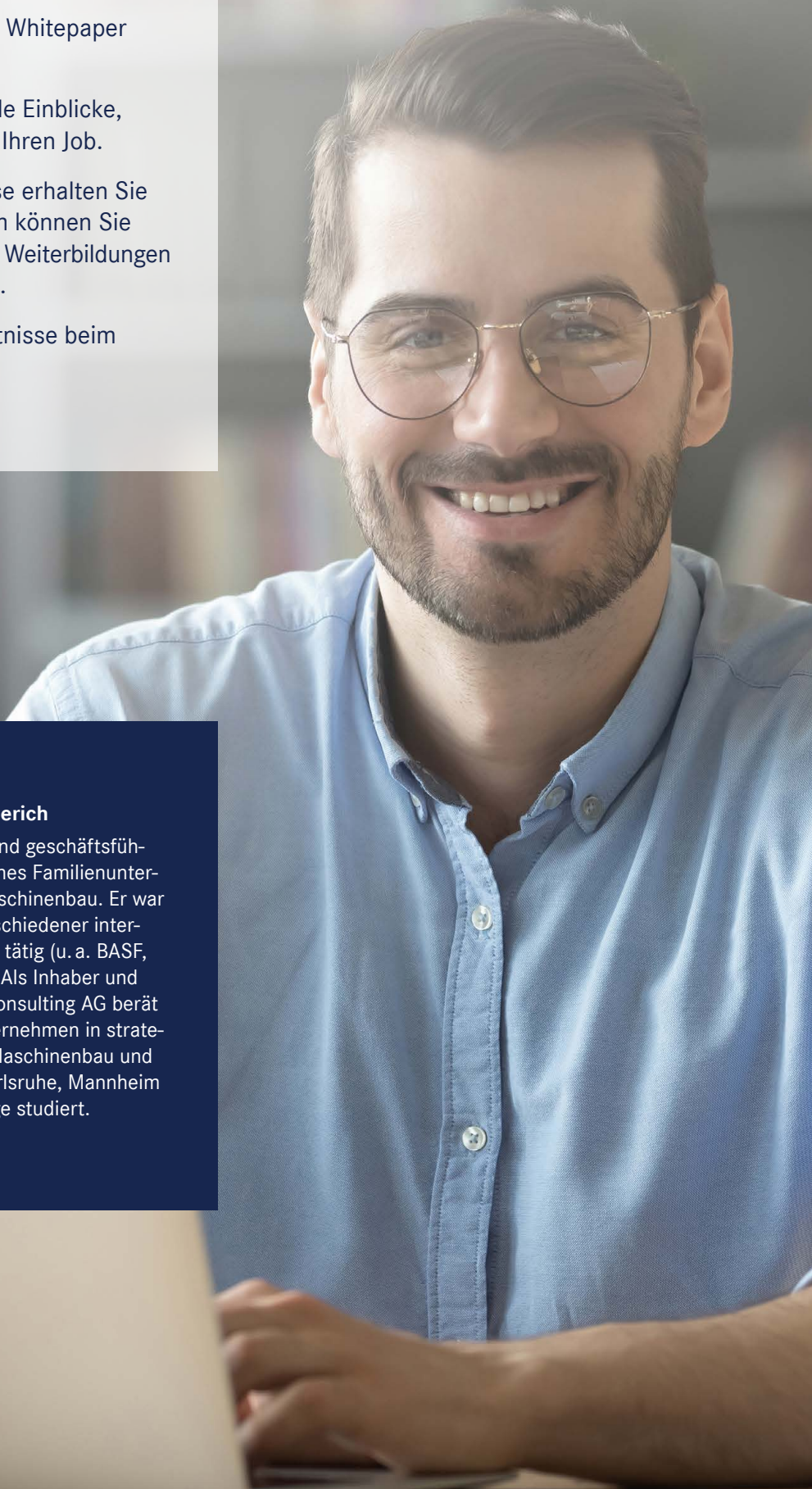
Wir wünschen Ihnen viele neue Erkenntnisse beim Lesen.



Über den Autor

Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Investor, Unternehmer und geschäftsführender Gesellschafter eines Familienunternehmens im Bereich Maschinenbau. Er war lange in Vorständen verschiedener internationaler Unternehmen tätig (u. a. BASF, Adidas und Mövenpick). Als Inhaber und Partner der Gerberich Consulting AG berät er mittelständische Unternehmen in strategischen Fragen. Er hat Maschinenbau und Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT in Cambridge studiert.



Zukunft der Organisationsentwicklung

Herausforderungen für die Neugestaltung der Arbeit

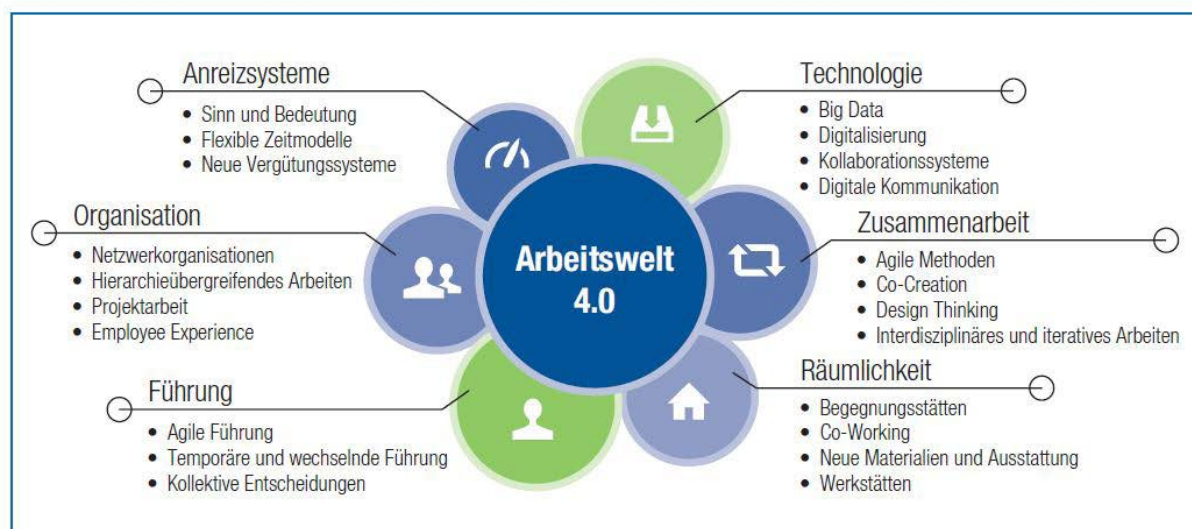
Die Digitalisierung treibt die Veränderung an. Dies gilt sowohl für das Geschäftsmodell als auch für die Prozesse und die Führung. Hybride Arbeitsmodelle setzen sich durch. Entscheidungen werden verlagert und neue Kompetenzen werden geschaffen. Rollen und Zuständigkeiten verschieben sich. Schnelligkeit und Agilität werden zum Schlüssel der Wettbewerbsfähigkeit. Die Wandlungsfähigkeit wird zum Erfolgsfaktor. Die Mitarbeitenden müssen in diesem Prozess begleitet werden.

Auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen der DACH-Region ist viel Bewegung. Nach Stagnation und Beschäftigtenabbau stehen Unternehmen vor weiteren Hürden, die grossen Transformationsdruck erzeugen. Die bisherigen Strukturen passen nicht mehr zu den heutigen Anforderungen. Nun gilt es, sich zukunftssicher aufzustellen. Fünf Trends zeigen uns die wichtigen Veränderungen.

1. Krisen: Zukunft durch kluge Partnerschaften und Weiterbildungsangebote sichern

Corona, Lieferkettenprobleme, die Digitalisierung und die starke Erhöhung der Energiepreise setzen Unternehmen unter Druck. Sie sind zu radikalen Kostensenkungen, auch beim Personal, gezwungen. Aufgrund des demographisch bedingten Arbeitskräftemangels fürchten Arbeitgeber, jetzt genau die Mitarbeitenden zu verlieren, die sie zukünftig an anderer Stelle dringend brauchen werden. Alte Kompetenzen gehen zurück, neue Kompetenzen werden gebraucht.

Einen Ausweg kann ein Partner-Dreieck aus Restrukturierungsberatern, Arbeitsrechtlern und Workforce-Transformation-Experten bieten, das für Unternehmen individuelle Lösungsansätze entwickelt. Die Partner erarbeiten ein gemeinsames Vorgehensmodell, das die Liquidität sichert und gewährleistet, dass das richtige Team für den nächsten Aufschwung an Bord sein wird. Je nach Branche, Mitbestimmungsgrad und Region braucht es dafür unterschiedliche Modelle, die von einem erfahrenen Arbeitsrechtler in Kooperation mit dem Management und Betriebsräten aufgesetzt wird. Ein Workforce-Transformation-Experte unterstützt parallel bei der Skill-Bewertung der Beschäftigten, um die verborgenen Kompetenzen und den Bedarf an Weiterbildung aufzudecken. Workforce Transformation fordert neue Skills, denn die agilen Teams erhalten umfassende Entscheidungskompetenz.



2. Strukturwandel: wertschöpfenden Beitrag der Beschäftigten bei der Transformation frühzeitig mitdenken

Gerade für Unternehmen der Automobilindustrie, dem Maschinenbau, der Energieversorgung und dem Handel ist es herausfordernd, die kurzfristige Restrukturierung zeitgleich mit der mittelfristigen Transformation ihres Geschäftsmodells zu bewältigen. Sie müssen zugleich Kosten senken und das neue Geschäftsmodell erarbeiten und implementieren.

Statt auf schnellen Personalabbau zu setzen, sollte bereits heute definiert werden, welche Skills und Kompetenzen für die Transformation gebraucht werden und mit dem vorhandenen Mitarbeitenden-Potenzial abgeglichen werden. Dazu gehört auch, realistisch einzuschätzen, welche Beschäftigten in welchem Umfang erfolgreich Re- und Upskilling-Programme absolvieren können und wollen. Eine enge Zusammenarbeit von Management und HR-Verantwortlichen mit Unternehmensberatern und Spezialisten für Strategische Personalplanung ermöglicht, den wertschöpfenden Beitrag der Beschäftigten frühzeitig bei der Konzeption von Geschäftsmodellen zu berücksichtigen. Diese Kompetenzen müssen systematisch entwickelt werden.

3. Abspaltung von Unternehmensteilen:

Alle Stakeholder frühzeitig ins Boot holen Nachhaltigkeit hat auch für institutionelle Kapitalanleger an Bedeutung gewonnen. Sie hinterfragen gerade bei grösseren Unternehmen jene Unternehmensbereiche bzw. Tochtergesellschaften kritisch, die eine negative Umweltbilanz haben. Mit der Ausgliederung dieser Bereiche im Rahmen von Carve-Out-Projekten gehen grössere Personalveränderungen mit internem Mitarbeitenden-Transfer und Personalabbau einher. Diese anspruchsvollen Projekte sollten durch ein Experten-Team aus den Bereichen Arbeitsrecht, Kommunikation und Personalumbau geplant und umgesetzt werden.

Hier gilt es, die Mitbestimmung sehr früh ins Boot zu holen sowie Leistungs- und Potenzialträger, die vor der Abspaltung in andere Unternehmensteile wechseln sollten, rechtzeitig zu identifizieren. Häufig möchten gerade langjährige Beschäftigte den Weg des Carve Out nicht mitgehen. Hier bieten sich z. B. Perspektivberatungen mit einem externen Karriereberater an. Komplettiert wird die Beratung durch eine Renten- und Steuerberatung. Das schafft Entscheidungssicherheit und mehr Akzeptanz für Betriebsübergänge oder eine hohe Eintrittsquote in Transfergesellschaften.

4. Demografie: Attraktive Perspektiven für lebensältere Beschäftigte bieten

In den nächsten zehn Jahren gehen die Babyboomer-Jahrgänge in den Ruhestand. Hier können plötzlich ernste Personallücken entstehen, die nicht mehr kurzfristig durch den Arbeitsmarkt nachbesetzt werden können. Die nachrückende Generation Z hat andere Wertvorstellungen und setzt andere Prioritäten. Unternehmen mit einem hohen Anteil lebensälterer Beschäftigter sollten frühzeitig eine Rentenberatung und attraktive Perspektiven für eine Beschäftigung jenseits des 63. Lebensjahrs und ggf. sogar nach dem gesetzlichen Renteneintritt anbieten. Die Kosten für einen externen Rentenberater und gut ausgestattete Rahmenbedingungen für eine Weiterbeschäftigung sind deutlich geringer als die finanziellen Auswirkungen von Personalengpässen.

5. Betriebliche Weiterbildung: Digitale Plattformen bei der Entwicklung von Future Skills mitdenken

Bisher war betriebliche Weiterbildung darauf ausgerichtet, die Beschäftigten für ihren aktuellen Arbeitsplatz fit zu halten. Einzelne Kompetenzlücken durch neue Technologien schlossen die Unternehmen problemlos durch das Einstellen neuer Mitarbeitender.

Heute stehen Unternehmen vor der Herausforderung, dass sich Jobprofile in den nächsten fünf Jahren stärker verändern werden als in den letzten 30 Jahren. Darüber hinaus wird die demografisch bedingte geringere Anzahl an verfügbaren Bewerberinnen und Bewerbern ebenso wie die Matching-Qualität bei Stellenbesetzungen zu einem ernsten Hindernis für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Digitale und Data Skills, Neugierde, Anpassungsfähigkeit und kritisches Denken werden an Bedeutung gewinnen: für die Beschäftigungsfitness der Mitarbeitenden wie auch den wirtschaftlichen Erfolg des Arbeitgebers.

Es braucht neue Weiterbildungsansätze, die Arbeitgeber mit Experten für Karriere und Weiterbildung massgeschneidert für ihr Unternehmen entwickeln. Wichtig hierbei: sich vom Blick auf den heutigen Arbeitsplatz zu lösen sowie bei Beschäftigten eine intrinsische Motivation zu erzeugen, Neues zu lernen und Offenheit für Veränderung zu erreichen. Geeignet sind hierzu z. B. digitale Plattformangebote, die Mitarbeitenden die Möglichkeit und den Anreiz geben, sich mit ihren Kompetenzen und Skills sowie ihrer Lernbereitschaft konstruktiv auseinanderzusetzen und sich Future Skills anzueignen.

New Work ist ein neues Arbeitskonzept mit Fokus auf Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung. Es umfasst alle modernen und flexiblen Formen der Arbeitsorganisation bezüglich Arbeitszeit und -ort, aber auch grundsätz-

licher Unternehmensstrukturen und zukunftsgerichteter Denkmuster.

Nicht zuletzt der Fachkräftemangel und die Digitalisierung tragen dazu bei, dass Unternehmen im Wettbewerb um hervorragende Arbeitskräfte mit einem gewissen Innovationsdruck konfrontiert werden. New Work ermöglicht die effiziente Zusammenarbeit und Vernetzung der Mitarbeitenden, sie schafft mehr Zeit, mehr Flexibilität und mehr Freiraum.

Die verschiedenen Bereiche von New Work betreffen nicht nur digital-technische Strukturen (Cloud- und Netzwerklösungen, Collaboration Tools und mobile Hardware), sondern auch die Neustrukturierung der Arbeitsumgebung (Open-Space-Büros, Homeoffice oder Crowdfunding) sowie neue Unternehmens- und Prozessstrukturen (agile Arbeitsmethoden, Diversity Management und Leadership 4.0). Ebenso muss sich die Führung zu Leadership 4.0 wandeln.

Spezielle Tools und Programme, die den Informationsfluss steuern und das Verwalten von Aufgaben und Projekten erleichtern, machen die neuen Arbeitsformen von New Work erst möglich. Dazu gehören Kommunikationstools mit Chat- und Kommentarfunktionen, Screen Sharing für das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten und Videotelefonie. Für flexibles Aufgaben- und Projektmanagement eignen sich z.B. digitale und Cloud-basierte Kanban-Boards.

Diese Untersuchung von Lufthansa Industry Solutions zeigt die Leistungspakete, welche das Unternehmen den Mitarbeitenden zur Verfügung stellt.

6. Faktoren für eine gelungene New-Work-Transformation

1. Flache Hierarchien

Eine strenge und vor allem steile Hierarchie verhindert einen Ideen- und Wissensaustausch. Schnittstellen und Medienbrüche verhindern optimale Prozesse. Mitarbeitende haben wenig Hoffnung, dass ihre Ideen gehört werden, wenn sie zig Stufen und „Chefs“ nehmen müssen. Kommen noch zahlreiche Machtspiele und Politik auf verschiedenen Ebenen hinzu, verfliegt die Motivation, sich einzubringen schnell und Resignation macht sich breit. Flache Hierarchien sind das beste Gegenmittel. Je flacher die Hierarchie und je grösser die Eigenverantwortlichkeit, umso mehr Engagement und Aktivität können entstehen – dem Hauptziel von New Work. Flache Hierarchien heisst aber auch Verlagerung von Kompetenzen und Abbau der mittleren Führungsebene.

2. Vernetzung über Abteilungen hinweg

Projekte sind häufig besonders erfolgreich, wenn ihr Team aus Mitarbeitenden besteht, die viele verschiedene Fähigkeiten besitzen, es also möglichst divergent ist. Es ist daher nötig, nicht nur Personen aus einer einzigen Abteilung in einem Projekt zusammenzuführen, sondern aus möglichst vielen. Dazu muss ein stetiger Austausch und eine intensive Vernetzung im Unternehmen stattfinden. Fördern Sie diese Vernetzung durch Veranstaltungen oder Plattformen, bei denen Projekte vorgestellt werden. Und achten Sie auf eine intelligente Auswahl der Projektteammitglieder. Erstellen Sie im Intranet ein Projektverzeichnis, damit sich interessierte Mitarbeitende aktiv und freiwillig auf Projekte melden können.

3. Flexible Arbeitsweise

Schaffen Sie Freiräume, um Dinge auszuprobieren (zeitlich und räumlich). Überlassen Sie es ihren Mitarbeitenden, wie und wo sie am besten zusammenarbeiten. Während der eine möglichst ungestört produktiv sein kann, hat ein anderer die besten Ideen im Austausch mit seinen Kollegen. Fördern Sie eine Startup-Kultur, bei der kreative Köpfe Prototypen schnell erstellen und testen können. Google hat über viele Jahre jedem Mitarbeitenden ein festes Zeitkontingent für die Entwicklung neuer Ideen zur Verfügung gestellt und so zahlreiche Produkte entwickelt (unter anderem Gmail und Adwords). Verzichteten Sie auf die Überwachung jeder einzelnen Transaktion.

4. Physische Voraussetzungen

Flexible Arbeitsweisen benötigen entsprechend räumliche Gegebenheiten und passende IT-Werkzeuge, so dass sich Teams mit wechselnder Besetzung schnell finden und zusammenarbeiten können. Dazu gehören:

- flexibel buchbare, verschieden grosse, gut ausgestattete Meeting-Räume
- Lounges mit verschiebbaren Möbeln und Ruhebereiche
- Grossraumbüros für den Austausch und Rückzugsbüros für Telefonate oder ungestörte Arbeit
- eine gute WLAN-Anbindung in jedem Unternehmensbereich und im Homeoffice der Mitarbeitenden
- freie Wahl der Arbeitsmittel wie Notebook, grosser Monitor und Smartphone

5. Neue Führungsmethoden

Das Selbstverständnis der Führungskräfte muss sich ändern. Sie sind kaum noch Entscheider oder gar Kontrolleure der Untergebenen, sondern eher Coaches und Mentoren. Ihre Aufgabe ist es:

- Vertrauen zu gewähren und als Unterstützer aufzutreten,
- eine Fehlerkultur und den offenen Umgang mit Fehlern zu etablieren,

- Mitarbeitende zur Eigenverantwortung zu erziehen,
- innovative Ideen und deren Entwicklung zu fördern,
- den Team-Zusammenhalt zu stärken und dafür Massnahmen zu ergreifen sowie
- die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden aktiv zu fördern

6. Agile, ergebnisorientierte Vorgehensmethoden

Agile Vorgehensmethoden fokussieren sich hauptsächlich auf den Kundennutzen. Sie sorgen mit häufigen Kunden-Feedbacks in kurzer Zeit für sofort nutzbare Ergebnisse. Mitarbeitende erhalten darüber häufiger Erfolgserlebnisse und sehen, wie ihre Ideen Früchte tragen (ein wichtiger Faktor für New Work). Sie können darüber hinaus selbst festlegen, welche Aufgaben sie in einem Sprint erledigen wollen und können. Die häufigen Reviews in agilen Prozessen fördern darüber hinaus Transparenz, ein schnelles Abstellen von Fehlentwicklungen und den offenen Umgang mit Fehlern.

Führung 4.0

Führung muss sich an das organisationale Umfeld anpassen. In einfachen Umfeldern verändern sich Erwartungen an die Ergebnisse kaum. Das «was» ist weitgehend stabil und bekannt. Die Art und Weise, wie die Organisation zu diesen Ergebnissen kommt, ist ebenso klar und beständig. Notwendige Entscheidungen sind über Wenn-dann-Regeln eingebaut und laufen automatisch ab.

Folgende Indizien zeichnen wandlungsfähige Organisationen aus:

- Wir klären gemeinsam die Frage: Wie wollen wir zukünftig unsere Zusammenarbeit besser organisieren?
- Wir probieren neue Prinzipien/Methoden für die Zusammenarbeit aus, prüfen deren Wirksamkeit und entwickeln sie weiter.
- Wir sprechen wahrgenommene Defizite in übergeordneten Strukturen bei den Verantwortlichen an.

Passende Weiterbildungen finden Sie hier:

Praxiswissen für Ihren Erfolg im Job

Erfahren Sie in unseren Weiterbildungen praktisches und aktuelles Know-how zu den Themen Arbeitsrecht, Entgeltabrechnung und Personalmanagement.

[Jetzt informieren.](#)

e-Learning – Klicken und Lernen

Das FORUM Institut bietet mit hochwertigen e-Learning-Programmen eine flexible Weiterbildungsform. Entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie lernen.

[Jetzt testen.](#)

Inhouse-Seminare – Maßgeschneiderte Lösungen

Alle unsere Seminare eignen sich auch hervorragend als Inhouse-Training.

[Jetzt individuelles Angebot anfordern.](#)