

## ORGANISATION

### Die Zukunft soll klein und menschlich sein



flickr.com, victoriapeckham

#### MEHR ZUM THEMA

**Innovationsmanagement und weiche Faktoren**

**Kleine Geschäftseinheiten und weiche Faktoren wie Mitarbeitermotivation, Unternehmenskultur und Kooperationsbereitschaft werden zunehmend über den langfristigen Erfolg einer Unternehmung entscheiden.**

Wo gibt es das perfekte Unternehmen mit der optimalen Organisation? Die Suche danach dauert schon länger. Obwohl es dazu eigentlich gar nicht viel bräuchte: «Die Weitsicht - zu wissen, worauf es in Zukunft ankommt - und die Wirkungskennntnis - zu wissen, welche Massnahmen sich lohnen - sind der Schlüssel zu einer optimalen Organisation, die jenseits von tagesaktuellen Trends und Krisenzyklen den Unternehmenserfolg trägt.» Doch an diesen zwei vermeintlich einfachen Voraussetzungen sind schon Legionen von Strategen gescheitert.

Nun soll Licht ins Dunkel kommen: Für die Studie «Organisation 2015 - Designed to Win», aus der das obige Zitat stammt, hat die Boston Consulting Group, BCG, in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management, SGO, mehr als 1000 Führungskräfte und Organisationsexperten in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt sowie über 100 Reorganisationsprojekte ausgewertet.

#### WEICH SCHLÄGT HART

Die erste Hauptaussage ist kurz und prägnant: Weich schlägt hart. Nicht die klassischen harten Dimensionen der Organisation, also Strukturen, Prozesse und Steuerungsmechanismen, entscheiden über den langfristigen Erfolg der Firma und bilden die Basis für nachhaltige Wertschöpfung, sondern die sogenannt weichen Aspekte, also Mitarbeiterführung, Kooperation und Veränderungskompetenz.

Ein Resultat, das stark wie ein Déjà-vu daherkommt - und dennoch in den Managementetagen von Mal zu Mal grossflächig wieder in Vergessenheit zu geraten scheint. Denn nicht zum ersten Mal haben auch in dieser Krise zahlreiche Unternehmen die weichen Faktoren vernachlässigt und vorrangig auf Restrukturierung, Kostensenkung und Prozessoptimierung gesetzt. Dabei geben dieselben Führungskräfte, die diese Massnahmen lancierten, in der Studie zu Protokoll, dass bei harten Massnahmen die gemischten oder enttäuschenden Erfahrungen überwiegen. «Kostenreduktionsmassnahmen nehmen den Spitzenplatz unter jenen ein, die am häufigsten und mit eher geringem Erfolg umgesetzt wurden», stellt die Studie explizit fest.

Die Nase vorn hätten dagegen sowohl in der Krise als auch in der langfristigen Performance diejenigen Unternehmen, die konsequent auf weiche Organisationskompetenzen setzen. Im Vordergrund stehen dabei Massnahmen zur Stärkung von Führungskompetenzen sowie zur Verbesserung von Motivation, interner Kommunikation und bereichsübergreifender Kooperation.

#### KLEIN SCHLÄGT GROSS

Das zweite Fazit der Studie: Eine divisionale Organisation ist erfolgreicher als eine Matrix oder als funktionale Strukturen. Eine divisionale Organisation unterteilt Unternehmen in kleine, handlungsfähige Geschäftsbereiche - die berühmten wendigen Schnellboote anstelle der Riesentanker -, die wachstums-, ertragsstärker und krisenresistenter sind und eine höhere Kompetenz aufweisen.

Der Grund liegt auf der Hand: Alles wird immer komplexer. Bedingt durch Globalisierung, Krise, Wettbewerbsdruck sehen sich die Unternehmen zum permanenten Reorganisieren und Anpassen an sich ändernde Anforderungen gezwungen, da sie immer schneller, flexibler, differenzierter und gleichzeitig effizienter agieren sollten. Und diese zahllosen Struktur- und Regeländerungen schaffen zusätzliche Unsicherheit.

«Interne und externe Komplexität potenzieren sich und lösen bei Führungskräften und Mitarbeitenden Frustrationen aus», zeigt die Studie und kommt zum Schluss, dass divisionale Strukturen eben besser geeignet seien, externe Komplexität plus Unsicherheit zu bewältigen und die notwendigen weichen Organisationskompetenzen zu entwickeln.

Diese eigentliche Trendwende bedeutet jedoch keine einseitige Ablösung der harten durch weiche Massnahmen. Vielmehr müssten harte Massnahmen als Mittel begriffen und genutzt werden, um gezielt weiche Kompetenzen zu gestalten und zu entwickeln. Struktur allein reicht folglich nicht mehr aus, um die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung zu schaffen. Weshalb die Quintessenz der Studie einprägsam lautet: «Behavior drives Business.»

#### NACHGEFRAGT

Michael Imholz, Partner und Managing Director, The Boston Consulting Group, Zürich

*Es ist ja nicht das erste Mal, dass eine Studie zum Schluss kommt, es seien die weichen Faktoren, die den Erfolg ausmachen. Doch bei der Umsetzung harzt es jeweils.*

Michael Imholz: Die Wichtigkeit von weichen Aspekten wie Führung und Mitarbeitermotivation wird im Allgemeinen anerkannt. Unsere Studie bestätigt diesen Punkt auf Basis einer umfassenden statistischen Analyse überraschend deutlich. Dennoch zeigt sie auch auf, dass trotz dieses Bewusstseins der Wichtigkeit im alltäglichen Management und bei der Umsetzung von Massnahmen die weichen Faktoren nach wie vor sehr wenig berücksichtigt werden. Es harzt also schon vor der Umsetzung.

*Weiche Themen seien in fünf Jahren matchentscheidend, sagen die heute befragten Krisenmanager. Haben diese aber überhaupt die Fähigkeiten, solches umzusetzen?*

Imholz: In sehr unterschiedlichem Mass. Während gewisse Manager einseitig nur auf Kostensenkung und Prozessoptimierung fokussieren, arbeiten einige wenige Unternehmen bereits antizyklisch und aktiv an Zukunftsthemen wie Kooperations- und Veränderungskompetenzen. Entsprechend wird es in einigen Jahren Gewinner geben, die langfristig gestärkt aus der Krise hervorgehen und Boden gutmachen. Weiche Kompetenzen werden ein schnelles Umschalten auf die Zeit nach der Krise erlauben und die Innovationskraft und Agilität der Unternehmen stärken. Hier tun sich gerade grosse Konzerne schwer.

*Das heisst, die wenigsten Unternehmen sind auf die künftigen Herausforderungen auch vorbereitet.*

Imholz: In gewissem Sinne ja. Viele Unternehmen haben noch nicht verinnerlicht, dass klassische «harte» Massnahmen für sich allein genommen in der Regel zum Scheitern verurteilt sind, wenn sie nicht konsequent eingebettet werden in weiche Aspekte der Organisation.

*Harte Massnahmen werden überschätzt, obwohl ihre Erfolge - oder Misserfolge - messbar sind. Wieso?*

Imholz: Ein Faktor ist sicherlich die direkte und unmittelbare Kausalität, die zwischen harten Massnahmen und extern gemessenen Kenngrössen, wie Gewinn oder Kosten, etabliert werden kann. Dabei ist aber zu beachten, dass harte Massnahmen zwar eher mess-, aber auch manipulierbar sind - etwa wenn Kosten vermeintlich reduziert, de facto aber nur verlagert werden. Oder wenn kurzfristige Vorteile nur zulasten des langfristigen Erfolgs erreicht werden. Ausserdem werden «Kollateral-Schäden» schwerlich erfasst - z.B. hinsichtlich Verunsicherung, Mitarbeitermotivation, Innenorientierung oder Frustration.

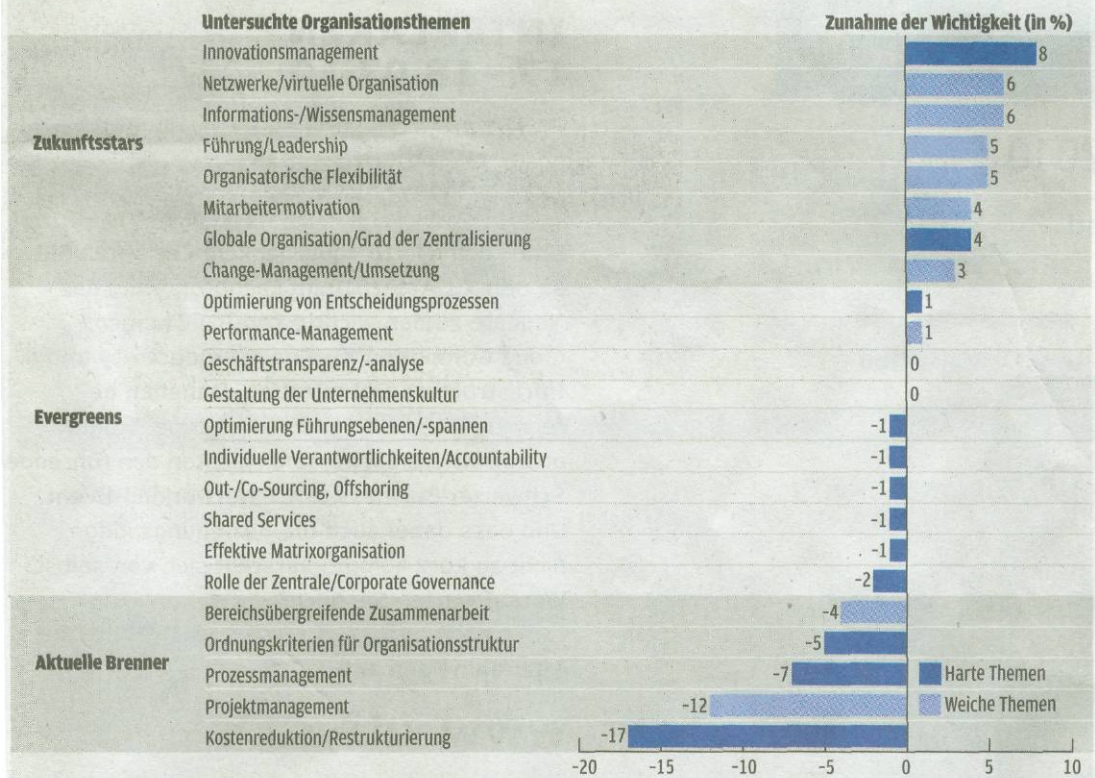
Thomas Pfister

10.02.2010

[Fenster schliessen](#)

# Innovationsmanagement und weiche Faktoren gewinnen massiv an Bedeutung

Veränderung der Bedeutung von Organisationskompetenzen (Umfrage\*)



\*Fragen: «Was sind heute in Ihrem Unternehmen die fünf wichtigsten Themen im Bereich Organisation?» und «Was sind in Zukunft (2015) in Ihrem Unternehmen die fünf wichtigsten Themen im Bereich Organisation?»

QUELLE: BCG-ORGANISATIONSSURVEY 2009, BCG-ANALYSE