

Die zukunftsfähige Organisation

Was ein Unternehmen braucht,
um den Sprung in die Zukunft zu schaffen



Business-Bereich

Führung

Personal

Management

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Recht

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- welches Mindset eine zukunftsfähige Organisation braucht,
- warum Silo-Strukturen in einer vernetzten Welt nicht funktionieren,
- wie zukunftsfähige Arbeitsformate und -modelle aussehen können,
- wie zukunftsfähige Arbeitslandschaften gestaltet werden,
- weshalb wir neue Change-Konzepte entwickeln müssen.

Sie können:

- modernere Organigramme und eine treffendere Managersprache finden,
- tradierte Silo-Systeme durch eine zeitgemässere Variante ersetzen,
- die Organisationsentwicklung an künftige Arbeitsformate adaptieren,
- Change-Prozesse in Anlehnung an die «Innovation Curve» installieren,
- eine Reihe von Tools einsetzen, um die Organisation zu transformieren.

Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestseller-autorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine zukunftsorientierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017 und 2018 sowie vom Business-Netzwerk XING zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. 2024 wurde sie als Unternehmerin der Zukunft ausgezeichnet. Sie hatte Lehraufträge an der Universität St. Gallen (HSG) und der Hochschule für Wirtschaft in Zürich (HWZ). Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der deutschen, schweizerischen und österreichischen Wirtschaft. Ihre neuesten Bücher heissen «Die Orbit-Organisation» (Finalist beim International Book Award 2019), «Bahn frei für Übermorgengestalter» und «Zukunft meistern».

Anne M. Schüller
Management Consulting
Office 0049 89 6423208
Mobil 0049 172 8319612
E-Mail: info@anneschueller.de
Web: www.anneschueller.de oder <http://blog.anneschueller.de>

Impressum

WEKA Business Dossier

Die zukunftsfähige Organisation

Projektleitung: Annika Küderli
Satz: Salma Alvarez
Korrektur: Margit Bachfischer M.A., Bobingen

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99

info@weka.ch
www.weka.ch
www.weka-library.ch

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN 978-3-297-02296-2

Art.-Nr. 02296-1000

1. Auflage 2025

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Die Weichen für die Zukunft stellen sich jetzt	4
2. Top-down-Paradigmen müssen sich wandeln	6
2.1 Das Mindset für eine zukunftsfähige Organisation	7
2.2 Beispielbilder für zeitgemässere Organigramme	8
2.3 Managersprache entlarvt das wahre Mindset sofort	9
3. Die Orga-Strukturen der Zukunft: Kreise statt Silos	10
3.1 Was tradierte Silo-Systeme anrichten können	11
3.2 Die vernetzte Welt benötigt eine vernetzte Organisation	11
3.3 Viele Veränderungen passieren nur scheinbar	12
3.4 In Kreisen rund um Branchen, Kunden, Funktionen	13
4. Arbeitsorganisationsmodelle für die Zukunft	15
4.1 In Zukunft mehr Projektarbeit auf hohem Niveau	15
4.2 Corporates werden zunehmend «fluide»	16
4.3 Die Alternative: Caring Companies	16
5. Die Arbeit der Zukunft braucht Rollen statt Stellen	18
5.1 Stellenbeschreibungen sind wie ein Vorgabenkorsett	18
5.2 Im ständigen Wandel sind Rollen besser geeignet	19
5.3 Rollenkonzepte berücksichtigen die Stärken einer Person	19
6. Innovationsförderliche Arbeitslandschaften gestalten	21
6.1 Kollaborative Zusammenarbeit braucht räumliche Nähe	21
6.2 Kreativität benötigt Musse – und sie mag Gesellschaft	21
6.3 Ein gutes Wirgefühl erfordert menschliche Nähe	22
7. Wie Change-Prozesse fortan besser gelingen	24
7.1 Veränderung: Eher Chance oder eher Gefahr?	24
7.2 Change-Projekte misslingen? Das liegt am «Wie»	25
7.3 Erfolg im Change durch die «Innovation Curve»	26
7.4 Erst die Vorreiter, dann die frühe und späte Mehrheit	27
8. Fazit: So gelangen Sie an die Honigtöpfe der Zukunft	29
9. Literaturhinweise	30

1. Einleitung: Die Weichen für die Zukunft stellen sich jetzt

Die Zukunft ist wie ein Laufband. Wer stehen bleibt, fällt hinten runter. Und das Laufband ist auf superschnell eingestellt. Zudem lauern Ungewissheiten an jeder Ecke. Wir wissen nicht, was da kommt, wann es kommt und wie es uns trifft. Doch immerhin lässt sich sagen:

*«Der Klimawandel als Megatrend Nr. 1 und
die fortschreitende Digitalisierung als Megatrend Nr. 2
werden unsere Zukunft einschneidend verändern.»*

Die Neukombination bislang getrennter Technologien und Industrien erzeugt vielerlei Wechselwirkungen, die sich im Vorfeld gar nicht absehen lassen. So ist jede Innovation zugleich Anstoss für weitere Innovationen. Und mit jeder Innovationswelle nimmt die Entwicklungsgeschwindigkeit zu.

Die komplette Wirtschaft befindet sich in einer fundamentalen Umbruchphase. Vor uns liegen «Hochgeschwindigkeitswildwasserzeiten», die alles bislang Gesehene in den Schatten stellen. Ungewissheiten lauern an jeder Ecke. Präzisionsplanung ist zwecklos. Permanente Vorläufigkeit wird zur neuen Normalität. Die Grenzen des technologisch Machbaren werden quasi täglich verschoben. All das erfordert Ambiguitätstoleranz und maximale Adaptionskompetenz. Um zukunftsfähig zu sein, ist eine Transformation der unternehmensinternen Organisation unumgänglich.

Zukunftsfähigkeit beschreibt die erlernbare Kompetenz einer Organisation, sich derart aufzustellen, dass sie sich auf veränderte Marktbedingungen, technologische Entwicklungen, gesellschaftliche Trends und ökologische Herausforderungen schnell und flexibel ausrichten kann. Hierzu müssen mögliche Zukünfte zunächst ergründet werden, um auf dieser Basis solche Massnahmen frühzeitig in Angriff zu nehmen, die eine künftige Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen. Dazu benötigen wir eine Organisationsstruktur, die sich auf unerwartete Entwicklungen rasch einstellen und notwendige Anpassungen zügig einleiten kann.

Das Denken und das Handeln in nichtlinearen Zusammenhängen und schnellen Iterationen sind dabei Voraussetzung für den Erfolg. Top-down-Paradigmen und Silo-Formationen sind dafür wenig tauglich, weil sie mit den Unvorhersehbarkeiten der Zukunft nicht Schritt halten können. Unter Silos verstehen wir die Organisation eines Unternehmens in Form von Abteilungen mit ihren dazugehörigen Formalien und Grenzen. Die Starrheit solcher Strukturen, die in den industriell geprägten Zeiten des letzten Jahrhunderts gut und richtig waren, steht uns heute im Weg, weil Starrheit innovationsfeindlich ist. Enge Planungskorsetts, überbordende Steuerung und penible Kontrollen sind genau der falsche Weg, weil dann nichts Grosses passiert. So werden viele Unternehmen nicht am Markt, sondern an ihren Strukturen und ihrer Transformationsaversion scheitern.

Denn überall auf der Welt bringen ambitionierte Innovatoren Ideen, Wissen und Können auf neue Weise zusammen, um unser Leben und Arbeiten besser zu machen. So gelingt es visionären Jungunternehmen in kürzester Zeit, ganze Branchen aufzumischen und die Existenz konservativer Organisa-

tionen infrage zu stellen. Wie man sich davor schützt? Selbst dann, wenn Sie derzeit erfolgreich am Markt agieren: Starten Sie zügig einen Prozess mit dem Ziel, sich von innen heraus neu zu erfinden. Und das beginnt damit, überholte Organisationsstrukturen und veraltete Arbeitsweisen konsequent auf den Prüfstand zu stellen.

Arbeitstool 1: Workshop «Elephant in the Room»



Blockaden, die den Wandel behindern, die wahren Gründe, weshalb es nicht vorangeht, Tabus, über die niemand spricht, scheinbar unantastbare Mindsets und Vorgehensweisen: Mit dieser Methode lässt sich das einmal grundsätzlich in Angriff nehmen. Warum Elefant? Weil es um etwas sehr Grosses geht: ein offensichtliches Problem, das dick und breit im Raum steht und den Zugang zu einer besseren Zukunft versperrt. Es ist unübersehbar, doch alle tun so, als wäre es gar nicht da. Im Mittelpunkt steht dabei folgende Frage: «Wenn es um unsere unternehmerische Zukunft geht, was sind die wahren Hemmnisse und Blockaden, über die zwar offiziell niemand spricht, worüber wir aber unbedingt reden sollten?» Initiiert wird dieser Prozess von jemandem aus dem Topmanagement. Arbeiten Sie in einem solchen Workshop unbedingt mit einer qualifizierten Moderation.