

Wo geht's nach New Work?

Preview

- ▶ **Vernebelter Blick:** Weshalb es schwer ist, zu erkennen, wie die eigene Organisation tickt
- ▶ **Erkenntnishilfe:** Wie ein Raster mit organisationalen Entwicklungsstufen dabei helfen kann, das eigene Unternehmen besser zu verstehen und zielgerichteter zu verändern
- ▶ **Von rot bis türkis:** Sechs organisationale Entwicklungsstufen im Überblick
- ▶ **Gut und schlecht sind relativ:** Warum jede Entwicklungsstufe ihre Daseinsberechtigung hat und wichtig für den Erfolg eines Unternehmens sein kann
- ▶ **Schlaue Farbwechsel:** Wie neue Entwicklungsstufen klug erreicht werden

Ich bin Lean Managerin. Lean Management ist ein Ansatz, der Unternehmen dabei hilft, ihre Wertschöpfungsketten möglichst effizient zu gestalten. Die Methodik ist außerdem darauf ausgerichtet, das System – wie auch die Menschen darin – kontinuierlich weiterzuentwickeln. All das hilft, Komplexität zu bewältigen. Aber mit der Komplexität ist das so eine Sache: Sie hat in Zeiten der Globalisierung und Digitalisierung noch einmal deutlich zugenommen. Unternehmen haben es heute mit immer kürzeren Produktlebenszyklen zu tun. Mit Technologien, die sich atemberaubend schnell weiterentwickeln. Mit Kundenerwartungen, die immer individueller werden. Das fordert ihnen ein höheres Maß an Innovationskraft und Flexibilität ab denn je (siehe dazu auch Kasten: „Die Geschichte der Arbeit: Zurück zur Komplexität“).

Angesichts dieser Lage stellt sich auch mir als Lean Managerin die Frage, wie sich meine

Aufgaben in Zukunft wohl verändern werden. Wann und wo ist der Lean-Ansatz noch zielführend? Wann und wo braucht es die Weiterentwicklung in Richtung New Work? Und wie kann der Weg vom „Nowland“ in dieses „Nextland“ aussehen?

Der klare Blick aufs eigene Unternehmen fällt oft schwer

Um mir Klarheit über diese Fragen zu verschaffen, habe ich im Rahmen meines MBA-Studiums ein Forschungsprojekt mit

Foto: hkeita/iStock

Ist New Work ein exotisches Land, das kulturell meilenweit von der eigenen Organisation entfernt liegt? Oder befindet sich New Work in greifbarer Nähe – weil es im Unternehmen längst Vorstufen dazu gibt? Franziska Gütle hat ein Modell entwickelt, mit dem Organisationen einen Blick dafür bekommen, wie nah oder fern sie dem „Nextland“ New Work sind, ob es sich für sie lohnt, diesem näher zu kommen – und wie eine gute Reiseroute aussehen könnte.

62 Unternehmen aus dem Lean- und New-Work-Umfeld gestartet. Mich hat vor allem interessiert, mit welchen Arbeits- und Führungsansätzen die Unternehmen agieren und was sie auf ihrem Weg in den

vergangenen Jahren gelernt haben. Eine

Ausgangsfrage dabei:

Kann der Weg nach New Work vielleicht sogar über das Lean Management führen?

Zunächst allerdings stand ich vor einem methodischen Problem:

Wie macht man etwas so Komplexes besprechbar wie den Status quo eines Unternehmens? Aus welchen Faktoren lässt sich eigentlich ableiten, in welchem Modus eine Organisation unterwegs ist? Klassisch direktiv, auf Lean Management fokussiert oder schon in der New-Work-Welt angekommen? Die Problematik einer präzisen Standortbestimmung stellt sich derzeit auch vielen Betrieben: Sie haben zwar das Gefühl, sie müssten sich angesichts neuer Herausforderungen irgendwie weiterentwickeln. Und sie liebäugeln dabei mit dem attraktiv klingenden Begriff New Work. Aber ihnen ist oft nicht klar, was New Work eigentlich bedeutet. Und schon gar nicht, wie nah oder fern sie dieser Art von Führung und Zusammenarbeit sind – und wie ihr eigener Weg in Richtung New Work aussehen könnte.

Ein Grundproblem der Unternehmen: Der klare Blick auf die eigene Organisation fällt in der Regel nicht leicht. Das ist nicht zuletzt deshalb der Fall, weil sich Denk- und Verhaltensweisen, die sich in einer Organisation in der Vergangenheit als nützlich erwiesen

haben, in der Regel dort einschleifen – und bleiben, selbst wenn sich das Umfeld verändert hat.

Wenn aber doch einmal Veränderungsprojekte in Angriff genommen werden, macht man sich oft nicht klar, dass im Unternehmen nichts für sich allein existiert, sondern alles in Wechselwirkung zueinander steht: Strukturen, Strategien, Kompetenzen, Menschen, Führungsstil ... Eine Veränderung der Aufbauorganisation hat daher zum Beispiel stets auch Auswirkungen in anderen Bereichen, wirkt sich etwa auf das Verhalten der Mitarbeitenden aus. Ergo ist es, um Organisationen zu verstehen – aber auch, um sie verändern zu können –, wichtig, *alle* Faktoren ins Visier zu nehmen, die darüber entscheiden, wie das Unternehmen „tickt“. Ferner braucht es einen Maßstab, anhand dessen sich die verschiedenen Faktoren daraufhin überprüfen lassen, welchem Arbeits- und Führungsmodus sie entsprechen: Ist das noch „Nowland“ oder schon „Nextland“? Und ist es gut, so wie es ist? Oder müsste es – ausgehend von den Herausforderungen, vor denen das Unternehmen steht – anders sein?

Hilfe beim Nachdenken über die Organisation

Um das Nachdenken über diese Fragen zu erleichtern, habe ich ein Bewertungsraster entwickelt, mit dem sich – beispielsweise in Workshops – analysieren lässt, wo ein Unternehmen steht und wohin es sich idealerweise entwickeln sollte. Das Bewertungsmodell fußt zum einen auf dem ehemals von McKinsey-Consultants entwickelten 7-S-Modell. Dieses weist zur holistischen Beschreibung

Die Geschichte der Arbeit: Zurück zur Komplexität



— **Noch im 19. Jahrhundert** war der Markt geprägt von einem **hohen Individualisierungsgrad**. Denn innerhalb der lokalen Märkte herrschte reger Wettbewerb. Ein Schuster konnte sich gegenüber anderen Schustern beispielsweise dadurch hervortun, dass er Schuhe anfertigte, die individuell auf den jeweiligen Kunden zugeschnitten waren. Der Schuster konnte nie wissen, welcher Kunde mit welchen eigenwilligen Anforderungen als Nächstes bei ihm anklopfen würde. **Insofern waren die Herausforderungen komplex**. Dem Schuster forderte die Situation nicht nur Geschick und Expertenwissen ab, sondern auch **Erfindergeist und Vielfältigkeit**.



— **Zu Beginn des 20. Jahrhunderts** hielt der **Taylorismus** mit seinen Phänomenen Massenproduktion und Standardisierung Einzug in die Geschichte. Es entstanden Arbeitsplätze, die keine großen Expertenkenntnisse erforderten. Durch die Trennung in „Denken“ und „Ausführen“ wurde **Komplexität reduziert**. Die so gefertigten Produkte waren günstig und konnten somit von einer breiten Masse konsumiert werden. Das funktionierte mehrere Jahrzehnte lang gut. Denn die Märkte waren träge, es herrschte geringer Wettbewerb.



— Mit dem wirtschaftlichen Aufschwung **nach dem Zweiten Weltkrieg** änderte sich die Lage. Die Märkte öffneten sich, und die Bedürfnisse der Menschen veränderten sich. Sie verlangten in zunehmendem Wohlstand und – angeheizt u.a. durch Werbung – immer stärker auch nach **Individualität**. Das erhöhte das Ausmaß an Komplexität. Hinzu kam die rasante technologische Entwicklung.



— **Mit dem Eintritt ins digitale Zeitalter hat die Komplexität ein neues Level erreicht**. Begünstigt durch die neuen Technologien, aber auch durch Globalität, demografischen Wandel, politische Unsicherheiten und gesellschaftliche Unruhen halten hochkomplexe Aufgabenstellungen Einzug in die Unternehmen. Die **Produktlebenszyklen werden immer kürzer**. Die **Plattform-Ökonomie** bringt auf bisher nicht gekannte komfortable Weise Angebot und Nachfrage zusammen. Es entstehen **ständig völlig neue Geschäftsmodelle**. Kurioserweise liegt damit wieder die Situation vor, die damals, im 19. Jahrhundert, die kleinen, lokalen Märkte bestimmte, nur eben jetzt im globalen Kontext: **Herausforderungen sind komplex, und die Märkte sind eng und wettbewerbsintensiv**. Abheben kann sich ein Unternehmen vom Mitbewerber folglich nur, indem es flexibel agiert und innovative, neue Lösungen anbietet – so wie damals der Schuster.

Quelle: www.managerseminare.de, Franziska Gütle.

von Organisationen sieben Faktoren aus: Strategie, Struktur, System, Selbstverständnis, Spezialkenntnisse (also Fähigkeiten und Fertigkeiten) Stammpersonal und Managementstil beziehungsweise Kultur. Zum anderen basiert es auf den evolutionären Entwicklungsstufen der Persönlichkeitsentwicklung nach Clare W. Graves. Wie bereits der Unternehmensberater Frederic Laloux gezeigt hat, kann man dieses Entwicklungsmodell auch auf Organisationen übertragen. Zumindest, sofern man diese als kollektives Ich begreift, in dem – wie beim Individuum – bestimmte Wertepreferenzen vorherrschen.

Das Bewertungsraster leistet zweierlei. Es hilft über die 7-S-Faktoren erstens dabei, die harten wie auch die weichen Faktoren, die den Pulsschlag der Organisation ausmachen, auf den Schirm zu bekommen. Und es hilft zweitens, für jeden einzelnen dieser Faktoren eine Einschätzung vorzunehmen: Auf welcher organisationalen Entwicklungsstufe befindet er sich? Und ergo: Auf welcher Stufe befindet sich das Unternehmen insgesamt, wenn man alle Faktoren zusammen betrachtet?

Unternehmen, in denen sich alles – von der Strategie bis zum Führungsstil – auf derselben Stufe befindet und das womöglich auch noch über alle Bereiche hinweg, sind extrem selten; meist kommen mehrere Ausprägungen, somit Mischformen, vor. Wobei man sich klarmachen muss, dass man stets nur eine Punkt-Aufnahme vor sich hat. Einige Monate später kann der Status quo des Unternehmens schon ein anderer sein.

Um eine erste Einordnung des eigenen Unternehmens vornehmen zu können, ist es hilfreich, mit den sechs im Folgenden näher beschriebenen Entwicklungsstufen zu arbeiten. Jede Stufe wird durch eine eigene Farbe charakterisiert. Dabei steht Rot beispielsweise für besonders traditionell orientierter Betriebe – wie man sie heute nur noch sehr selten findet.

Die „rote“ Organisation: Streng hierarchisch

In rot geprägten Organisationen herrscht auf der *Strukturebene* eine strenge Hierarchie. *Strategisch* sind solche Unternehmen auf die Eroberung neuer Märkte in Kombination mit Machtgewinn ausgerichtet. Innerhalb des *Systems* gibt es wenig definierte Prozesse. IT-Unterstützung ist nur rudimentär vorhanden. In Sachen *Selbstverständnis* dominiert „Gewinnen um jeden Preis“. Die *Fähigkeiten*

und Fertigkeiten sind ganz auf die Erfüllung der Kerntätigkeit ausgerichtet. Via sofortiger Belohnung oder Bestrafung wird versucht, erwünschtes Verhalten zu fördern und unerwünschtes zu verhindern.

Die *Mitarbeiterschaft* besteht in roten Unternehmen aus einem Heer von Arbeitern. Es gibt in der Belegschaft ein starkes Gehalts- und Einflussgefälle. Beim *Führungsstil* gilt: Alles Handeln dreht sich um die Führungskraft, deren Wort Gesetz ist. Rote Unternehmen sind denn auch charakterisiert durch ihre Impulsivität, ihre Durchsetzungskraft sowie ihre Entschlossenheit.

Die „blaue“ Organisation: Regelkonformität ist Trumpf

Mit dem Wunsch nach mehr Gerechtigkeit, Planbarkeit und Ordnung tritt oft eine Weiterentwicklung in Richtung einer blauen Organisation ein. Die *Struktur* ist weiterhin hierarchisch, ausgerichtet an Funktionen. Die *Strategie* ist aufs Sichern der Existenz und Größe des Unternehmens ausgerichtet. Klar geregelte Prozesse mit vielfältiger IT-Unterstützung sind auf der Ebene des *Systems* kennzeichnend. Hinsichtlich des *Selbstverständnisses* stehen Loyalität, Ordnung, Sicherheit, Klarheit, Gerechtigkeit, Disziplin, Ehre, Titel und Status im Fokus.

Die Einhaltung von Regeln spielt auf der Ebene der *Fertigkeiten* und *Fähigkeiten* eine große Rolle. Man fühlt sich nur für den eigenen Bereich verantwortlich und plant auch nur für diesen. Die *Mitarbeitenden* verhalten sich regelkonform und loyal. Befördert und bezahlt werden sie häufig nach Dienstjahren, ein Großteil der Belegschaft ist schon sehr lange im Unternehmen. Der *Führungsstil* beruht stark auf der Arbeit mit Reglemen-

tierungen und bürokratischen Strukturen. Autoritäres Auftreten ist immer noch die Regel. Und alle sind sehr stark darauf bedacht, Schuld und Fehler zu vermeiden.

Der „orangefarbene“ Betrieb: Erfolg durch reife Prozesse

Der Übergang von Blau nach Orange vollzieht sich dann, wenn die Autorität ein Stück weit zurückgefahren wird. Das orangefarbene Unternehmen richtet seine *Struktur* stärker nach Prozessen und Kundenorientierung aus. Bei ihm ist – im Gegensatz zum blauen Unternehmen – das Bewusstsein vorhanden, dass der gesamte Wertschöpfungsprozess immer nur so stark sein kann wie das schwächste Glied in der Kette. Dass es also nicht ausreicht, nur den eigenen kleinen Aufgabenbereich im Fokus zu haben, sondern dass auch das zählt, was vorher und nachher in der Prozesskette geschieht. Daraus ergibt sich das Bewusstsein, dass Prozesse übergreifend gedacht sein müssen. Die Prozesse (*Systemebene*) sind hier daher reifer als bei blauen Unternehmen. Oft gibt es auch eine durchgängige IT-Unterstützung dafür, statt – wie im blauen Unternehmen – zahllose IT-Insellösungen.

Strategisch stehen in Unternehmen, die sich auf der orangefarbenen Ebene befinden, die Umsatzsteigerung und die Gewinnmaximierung im Vordergrund. Auf der persönlichen Ebene der Führungskräfte und Mitarbeitenden steigt in puncto Strategie das Bedürfnis nach eigenem Erfolg, also danach, „Karriere zu machen“. Das *Selbstverständnis* stützt sich – passend dazu – denn auch auf Wachstum, Erfolg, Wertschöpfung und Lösungsorientierung.

Die *Mitarbeitenden* übernehmen zunehmend mehr Verantwortung für ihren eigenen

Struktur, Strategie, Selbstverständnis, Kompetenzen, Führungsstil ... nichts existiert im Unternehmen für sich allein. Alles steht in Wechselwirkung zueinander.



Digitales Trainingskonzept

Mobbing am Arbeitsplatz erkennen und verhindern

In diesem dreitägigen Seminar erfahren die Teilnehmer*innen, wie sie Mobbing-Prozesse erkennen und welche Möglichkeiten sie haben, um wirksam vorzubeugen oder um zielführend zu intervenieren und gemeinsam mit ihren Teams Lösungen für Konflikte und Mobbingkonstellationen zu finden.

Online: **248 EUR** | USB-Stick: **260 EUR** | **198 EUR Training aktuell-Mitgl.**

www.managerSeminare.de/tb/tb-11933



Fortbildung zum Reteaming®-Coach

Die *Reteaming®*-Fortbildung wird in Kooperation von Jörg Middendorf und dem Helsinki Brief Therapy Institute angeboten. Die Fortbildung gibt Coaches und Beratern ein klar strukturiertes Vorgehen an die Hand, wie sie einen lösungsfokussierten Team-Coaching-Prozess und einen Workshop mit Teams durchführen können.

2 Tage Präsenztraining, Praxisphase
1 Tag Zertifizierung inkl. Supervision
International anerkannte Zertifizierung zum Reteaming®-Coach
Ausbildungsort: BCO, Frechen bei Köln
 Mehr Informationen auf www.BCO-Koeln.de



Mehr zum Thema

► Franziska Gütle: Entwicklung von Organisationen im digitalen Zeitalter – Lean Management trifft auf New Work.

Master-Thesis, öffentlich verfügbar ab September 2020.

Was genau bedeutet New Work und wie werden die Ansätze in der Praxis gelebt? Gibt es Schnittmengen zu Lean Management? Welche Möglichkeiten gibt es für Organisationen, sich zukunftssträchtig aufzustellen? Diese Fragen behandelt Franziska Gütle in ihrer Forschungsarbeit, die sie in Zusammenarbeit mit 62 Organisationen erstellt hat.

► Alexander Romppel und Thomas Ginter: Adaptiv führen – Lean oder agil?

www.managerseminare.de/MS247AR03

Führt agil, gebt Weisungsbefugnisse ab! – Das hören Führungskräfte heute ständig. Doch in seiner Ausschließlichkeit führt der Ratschlag in die Irre. Denn es gibt immer noch Kontexte, in denen Lean Management mehr bringt als agile Führung. Wie aber erkennen Führungskräfte, wann welcher Leadership-Modus der geeignetere ist? Der Artikel klärt auf.

Ab einem bestimmten Reifegrad erkennen Organisationen:

So wertvoll New Work ist, es gibt auch Anwendungsfelder, in denen ältere Ansätze wie Lean Management passender sind.

Aufgabenbereich. Man arbeitet mit klar messbaren Zielen und Kennzahlen. Management by Objectives ist ein klassisches „orangenes“ Tool. In puncto *Fähigkeiten und Fertigkeiten* zählt die Marktausrichtung. Zudem setzt man vor allem auf Wettbewerb und individuelle Prämiensysteme, um erwünschtes Verhalten zu forcieren. Die *Führungskräfte* haben die Aufgabe, die übergreifende Vernetzung und stetige Verbesserung zu fördern. Sie sehen in auftretenden Fehlern potenzielle Chancen.

Dass in orangefarbenen Unternehmen Leistungsorientierung großgeschrieben wird, hat jedoch auch eine Schattenseite. Angesichts des Mottos „Immer höher, weiter, schneller, besser“ vergisst mancher sich selbst, landet im Hamsterrad, identifiziert sich mit Statussymbolen und lässt dem Materialismus eine große Bedeutung zukommen.

Das „grüne“ Unternehmen: Es wird menschlich

Ist der Vernetzungsgedanke in orangefarbenen Unternehmen noch sehr technisch und aufgabenbezogen, so kommt bei Unternehmen im grünen Bereich eine stärkere menschliche Komponente hinzu. Ein Beispiel: Wenn orangefarbene Unternehmen Retrospektiven durchführen – also in einer Manöverkritik durchleuchten, wie die Arbeit in den vergangenen Wochen gelaufen ist – dann reden sie dabei

vorwiegend über Fachliches. In grünen Firmen dagegen fragt man sich auch: „Wie haben wir als Gemeinschaft zusammengearbeitet? Wie hat es harmonisiert?“ Auf der *strategischen Ebene* stehen in „grünen“ Unternehmen neben dem Erfolg ergo auch Ziele wie Menschlichkeit, Teamarbeit und Nachhaltigkeit im Vordergrund. *Strukturell* entstehen Matrix-Organisationen. Auf der *Systemebene* dominieren reife Planungs-, Steuerungs- und Wertschöpfungsprozesse.

Im *Selbstverständnis* zählen Gemeinschaft, Flexibilität, persönliches und menschliches Wachstum. Auch die Unterschiedlichkeit der Menschen wird wertgeschätzt. Auf der Ebene der *Kompetenzen* wird versucht, die Diversität von Menschen positiv zu nutzen. Zudem zählen hier besonders Erfahrungs- und Beobachtungslernen sowie gemeinsame Reflexion. Die *Mitarbeitenden* werden eher durch Team-Boni als individuelle Incentive-Systeme belohnt, um Konkurrenz einzudämmen und Kollaboration zu fördern. Deswegen ist auch die Gehaltsstruktur eher homogen.

Führungskräfte begreifen sich in „grünen“ Betrieben als Coaches ihrer Mitarbeitenden. Es herrscht eine reife Fehlerkultur. Niemand muss befürchten, beispielsweise für ein fehlgeschlagenes Experiment bestraft zu werden. Die konsensorientierte Entscheidungsstruktur und Arbeitsweise auf Augenhöhe führt oft zu einer Demokratisierung des Unternehmens. Das kann den Nachteil langer Entscheidungsphasen und verwässerter Entschlüsse haben und das Vorankommen der Organisation hemmen.

Die „gelbe“ Organisation: Ausgerichtet auf Wissen

Im gelben Bereich haben Unternehmen ein starkes Bewusstsein dafür, wie wichtig der Zugang zu Wissen ist. Sie sind *strategisch* vor allem auf das Netzwerken im Sinn von Geben und Nehmen ausgerichtet. Das spiegelt sich auch in der *Struktur*: Die klassische Hierarchie in Form von Organigrammen gibt es nicht mehr, situative Netzwerkstrukturen und Kreisformen revolutionieren die Aufbauorganisation. Konsensorientierung rückt in den Hintergrund. Stattdessen verfährt man bei Entscheidungen nach Konsent-Logik (ein Vorschlag gilt und wird umgesetzt, solange kein besseres Argument dagegen spricht). Das Organisationsmodell ist bewusst so konzipiert, dass es sich – durch entsprechende Meetingformate – stetig selbst optimiert. Die bekannteste gelbe „Verfassung“ für ein solches Modell ist das Konzept der Holakra-

tie. Auf der Ebene des *Systems* sind sehr reife Prozesse feststellbar.

Vom *Selbstverständnis* her dominieren Innovation, Eigenverantwortung, Wissen, Kompetenz und nicht zuletzt Offenheit. Denn gelben Unternehmen ist klar: Wo keine Transparenz vorhanden ist, da können Mitarbeitende auch keine sinnvollen eigenverantwortlichen Entscheidungen treffen. Und diese Eigenverantwortung ist ein zentrales Thema: Auf der Ebene der *Fertigkeiten und Fähigkeiten* sind erste Ansätze der Selbststeuerung sowie multiperspektivisches Denken und Handeln charakteristisch. Parallel können sich die *Mitarbeitenden* aber auch an klar definierten Regelwerken wie der holokratischen Verfassung orientieren. Das heißt: Es gibt einen Rahmen, innerhalb dessen sie sich frei bewegen können. *Führungskräfte* in Unternehmen, die „gelb“ ticken, fördern dementsprechend die freie Entfaltung, Vernetzung, und sind bereit, Verantwortung abzugeben.





Gelb ist außerdem die erste integrative Stufe: Während Menschen, die in einem roten, blauen, orangefarbenen oder grünen Mindset unterwegs sind, ihr eigenes Denken und Handeln meist als das Optimum be-

trachten und das Denken und Handeln von Menschen, die in anderen Farbstufen unterwegs sind, eher ablehnen, wissen Menschen oder Kollektive auf der Stufe Gelb auch die Stärken der darunter liegenden Farbstufen zu schätzen. Ihnen ist bewusst, dass – zumindest punktuell, für bestimmte Anwendungsfelder oder in bestimmten Situationen – ein rotes, blaues oder orangefarbenes Denken und Handeln sinnvoll, notwendig und wichtig sein kann. Während gelbe Organisationen dazu neigen, den Fokus auf sich selbst zu legen, gibt es einige wenige Organisationen – weltweit sind es wohl nur ein Prozent –, denen eine holistische Weltanschauung wichtig ist.

Die „türkisfarbene“ Organisation: Verantwortung für das Ganze

Diese Organisationen befinden sich nach der Graves-Farbskala im türkisfarbenen Bereich. Konkret heißt das: Die Organisation will von der *Zielsetzung* her Gutes für die Gesellschaft tun. Sie hat eine holistische Sicht auf die Welt. *Strukturell* gleicht sie daher einem lebendigen System, das sich als Teil des Ganzen sieht. Dieses System betreibt bedarfsabhängig Zellteilung oder Zellerneuerung. Die Organi-

Durchblick gewinnen: So funktioniert die Matrix

	ROT: Ego-Bildung und Impulsivität	BLAU: Sinn und Ordnung	ORANGE: Vernunft und Freiheit	GRÜN: Gleichheit und Gemeinschaft
Strategie: Strategische Ausrichtung, Weg zur Zielerreichung	Erobern neuer Märkte, schneller Ertrag, Machtgewinn	Sichern der Existenz und Größe des Unternehmens	Streben nach Erfolg, Umsatzsteigerung	Streben nach Erfolg, Nachhaltigkeit, menschliche Komponente
Struktur: Aufbauorganisation eines Unternehmens	strenge Hierarchie 	funktional, streng hierarchisch 	prozessorientiert, vernetzt 	Matrix-Organisation, multifunktional 
System: Prozesse, Sachmittel, Verfahren	wenig definierte Prozesse, rudimentäre IT-Unterstützung	klar geregelte Prozesse, sequentiell angeordnet, viele IT-Systeme	reife, übergreifende Prozesse, durchgängige IT-Unterstützung	reife Planungs-, Steuerungs- und Wertschöpfungsprozesse
Selbstverständnis: Vision, Leitbild, Werte, Grundsätze	gewinnen um jeden Preis, die Führungskraft hat die Macht, der Mitarbeiter will nur überleben	Loyalität, Ordnung, Sicherheit und Klarheit, Gerechtigkeit, Disziplin, Ehre und Titel, Status	Erfolg, Wertschöpfung, Wachstum, Lösungsorientierung	Gemeinschaft, Flexibilität, persönlich und menschlich wachsen, „open heart“
Spezialkenntnisse: Fähigkeiten, Fertigkeiten	sofortige Belohnung oder Bestrafung, Vermeidungsverhalten, starker Fokus auf die Kernaufgaben	Einhalten von Regeln, Planung nur im eigenen Verantwortungsbereich	Marktausrichtung, Wettbewerb mit Belohnung (Prämien, Incentives)	Unterschiedlichkeit der Menschen nutzen, Lernen durch Beobachtung und Erfahrung, Reflexion
Stammpersonal: Mitarbeitende und ihr Verhalten	ein Heer von „Arbeitern“, starkes Gehalts- und Einflussgefälle, Entlohnung nach individueller Leistung	große Loyalität, viele Regeln, Beförderung und Bezahlung anhand „Dienstjahre“	Übernahme von Verantwortung, Ziele sind messbar, Kennzahlen, flexible Arbeitszeiten	Wissensmanagement, homogene Gehaltsstruktur mit Team-Boni, Lebensphasen-Modelle
Stil: Managementstil, Kultur	alles Handeln kreist um die Führungskraft, diese macht sich unverzichtbar, Mitarbeiter wollen Fehler vermeiden	viele Regelungen, Risiko Überreglementierung/ Bürokratie, Führung eher autoritär, Vermeiden von Fehlern und Schuld	Prinzip hoher Selbstverantwortung, Steuerung/ Führung anhand Zielen, bereichsübergreifende Vernetzung	gemeinsam mehr erreichen, Wertschätzung, kollaborative und Konsens-bildende Arbeitsweise, reife Fehlerkultur

sation spaltet sich zum Beispiel in kleinere Einheiten auf, wenn eine bestimmte Zahl, bis zu der Menschen mit anderen Menschen gut interagieren können, überschritten ist.

Bei den *Prozessen* dominieren in türkisfarbenen Unternehmen Selbstorganisation und die gemeinsame Entscheidungsfindung. Vom *Selbstverständnis* her steht Nachhaltigkeit im Mittelpunkt, gerade in Sachen Umwelt. Ausschlaggebend auf der Ebene der *Fähigkeiten und Fertigkeiten* ist: Die Mitarbeitenden entscheiden selbst, was zu tun ist, nach eigenem inneren Antrieb. Potenzialentfaltung spielt eine große Rolle. Die *Mitarbeitenden* zeichnen sich dadurch aus, dass sie hohe Ideale haben und je nach Bedarf die Ausprägungen der anderen Farbstufen integrieren. Ihnen ist der sinnhafte Gesamtzusammenhang ihrer Arbeit wichtig. Die *Kultur* ist durch Offenheit und Reflexion geprägt.

Statt gut oder schlecht zählt passend oder unpassend

Die Matrix hilft, bei Veränderungsplanungen und Umstrukturierungen zu berücksichtigen, dass es für den Erfolg entscheidend ist, wirk-

lich *alle* Elemente, die harten wie auch die weichen, zu bedenken, um die angedachten Veränderungen nachhaltig etablieren zu können. So benötigen strukturelle Anpassungen, in deren Rahmen die Mitarbeitenden mehr Verantwortung übernehmen, nicht nur die Änderung des Organigramms, sondern auch die Befähigung der Mitarbeitenden, mit den neuen Freiheiten klarzukommen. Auf diese Art bewegt sich ein Unternehmen dann schließlich ganzheitlich in einen anderen Farbbereich.

Übrigens muss es kein Problem sein, wenn die Organisation aufgrund bestimmter Anforderungen temporär bewusst beispielsweise vom Bereich Gelb auf Blau zurückspringt. Denn die Frage, auf die es ankommt, ist allein die, ob die Ausprägung der 7-S-Faktoren – und damit die Graves-Stufe, auf der sich das Unternehmen (oder der Unternehmensbereich/ das Team) befindet, den Herausforderungen entspricht, vor denen es steht. Bei der Beantwortung der Frage, ob diese Passung gegeben ist, hilft die grundsätzliche Kenntnis, dass *bestimmte* Entwicklungsstufen im Kontext *bestimmter* organisationaler Herausforderungen tendenziell hilfreicher sind als andere:

GELB: Flex-Flow und Funktionalität	TÜRKIS: All-Verbundenheit
Netzwerken im Sinn von Geben und Nehmen, Produkt/ Dienstleistung stehen im Fokus	Gutes tun für das „große Ganze“, holistische Sicht auf die Welt und deren Abläufe
Netzwerk, situative Formen, Kreisformen 	lebendiges System, „Zellteilung“ 
sehr reife Prozesse, Ressourceneinsatz erzielt höchsten Mehrwert	Selbstorganisation, gemeinsame Entscheidungsfindung
Innovation, Integration, Flexibilität, Offenheit, Eigenverantwortung, Wissen, Kompetenz	Ganzheitlichkeit, Nachhaltigkeit, Vereinigung von Fühlen und Wissen, evolutionärer Sinn
Selbststeuerung, Schaffen neuer Lernkontexte, multiperspektivisches Denken und Handeln	eigener innerer Antrieb sagt, was zu tun ist, sichere Umgebung
grundsätzliche Zielvorgaben, verbindliches und klares Regelwerk, Kollaborationssysteme	hohe Ideale, sinnhafter Gesamtzusammenhang spielt große Rolle, Potenzialentfaltung
Denken und Handeln in Zusammenhängen, Förderung von Innovationskraft, Wissen und Kompetenz	evolutionärer Sinn, Blick auf Umwelt und Nachhaltigkeit, Offenheit und Reflexion, Storytelling

Hintergrund: Unternehmen tendieren in Mindset und Verhalten in eine bestimmte Richtung. Wie Individuen können sie im Hinblick auf ihre Wertentwicklung verschiedene Stufen erreichen – von stark ichbezogen bis zu holistisch orientiert.

Nutzen: Mit Hilfe der Matrix können Firmen (oder einzelne Bereiche/ Teams) eine Standortbestimmung vornehmen und zudem darüber nachdenken, wohin sich das Unternehmen (der Bereich/das Team) entwickeln sollte bzw. in welchen Bereichen gegebenenfalls in Zukunft Entwicklungsbedarf besteht.

Anwendung: Wesentlich für die Arbeit mit der Matrix ist, vor welchen Anforderungen die Organisation (das Team/der Bereich) steht: Sind diese einfach bzw. „nur“ kompliziert? Dann sind die Farbausprägungen Blau, Orange und Grün passend. Oder sind die Aufgaben komplexer Natur? Dann sind gelbe und türkisfarbene Ausprägungen günstig. In einem Workshop kann für die verschiedenen harten und weichen Faktoren, die im Zusammenspiel ausmachen, wie das Unternehmen tickt (Selbstverständnis, Strategie, System, Führung etc.), jeweils ermittelt werden, welcher Matrix-Stufe sie zuzuordnen sind. Zieht man dann eine Verbindungslinie, zeigen sich manchmal Diskrepanzen, wenn einzelne Faktoren weit auseinanderliegen.

Beispiel: Das Unternehmen will in agilen Strukturen arbeiten (Stufe: gelb), der Führungsstil ist aber überreglementierend (Stufe: blau).

Bei der Frage, wie ein Unternehmen aufgestellt ist – ob es etwa einem Lean- oder einem New-Work-Ansatz folgt –, gibt es kein gut oder schlecht. Es gibt nur passend oder unpassend.

► **In Krisen- und chaotischen Situationen** kann es zum Beispiel von Vorteil sein, wenn sich die Organisation temporär „rot“ ausrichtet. Das leuchtet ein, wenn man sich klar macht: Auch beim Löschen eines Hausbrands ist das Einhalten einer strengen Hierarchie notwendig, um schnellstmöglich die Gefahr zu bannen und Leben zu retten.

► **Wenn Marktsegmente am effizientesten mit standardisierten und repetierbaren Prozessen bedient werden können** und wenn Fachwissen wichtig ist – auch um das bestehende System entlang der Wertschöpfungskette stetig zu optimieren –, dann sind blaue und orangefarbene Ausprägungen vorteilhaft.

► **Herausforderungen, bei denen es von Vorteil ist, eine möglichst breite Fachexpertise einzubeziehen** und möglichst viele verschiedene Sichtweisen bei der Lösungsfindung zu integrieren, brauchen ausreichend grüne – ergo: kollaborationsförderliche – Strukturelemente, in der Regel in Kombination mit orangefarbenen Ansätzen.

► **Wo komplexe Aufgabenstellungen bestehen**, sind gelbe und türkisfarbene Ausprägungen hilfreich. Denn wenn Unternehmen mit Aufgaben konfrontiert sind, deren Lösung vorab nicht bekannt ist, und wenn bei der akribischen Planung von Vorhaben zu viele Wechselwirkungen berücksichtigt werden müssten, dann müssen sie experimentell vorgehen. Sie müssen auf kurzzyklisches Lernen und Iteration setzen. Also: Dinge ausprobieren, prüfen, verbessern, gegebenenfalls aber auch wieder verwerfen und neu ansetzen. Weil gelbe und türkisfarbene Strukturen mit situativen Organisationsformen einhergehen und einem lebendigen System gleichen, ermöglichen sie diese Flexibilität am besten. Organisationen können sich mit dieser Ausrichtung bestmöglich an stetigen Wandel anpassen.

In Sachen Standortbestimmung gibt es also kein gut und schlecht. Es gibt nur passend oder unpassend. Gleiches gilt für die Entwicklungsplanung: Ob es für ein Unternehmen angebracht ist, sich beispielsweise in eine gelbe Kultur hineinzuentwickeln, kommt ganz darauf an, was es zukünftig auf sich zukommen sieht.

Hybride Modelle werden wichtiger

Gleichwohl wird Innovation für fast alle Unternehmen und Branchen zunehmend wichtiger. Denn das Zeitalter der Digitalisierung steht im Zeichen der Singularität. Das heißt: Individualität nimmt auf allen Ebenen

und in allen Bereichen an Bedeutung zu. Und Individualität erzeugt Komplexität, weshalb einfache und komplizierte Aufgabenstellungen nach und nach komplexen weichen werden. Beziehungsweise werden sie in absehbarer Zeit zunehmend von Robotern und KI übernommen. Die Fähigkeit, sich als Organisation an stetigen Wandel anpassen zu können, wird über die Lebensfähigkeit eines Unternehmens entscheiden. Kurzum: Gelbe und türkisfarbene Fähigkeiten werden fast überall in den Fokus rücken müssen.

Dennoch müssen die Unternehmen auch ihr Bestandsgeschäft aufrechterhalten. Und deswegen setzen viele aktuell auf ein duales System. Das bedeutet: Der Bereich, der sich mit der effizienten Abwicklung des Bestandsgeschäfts beschäftigt, bleibt blau, orange und/oder grün – und arbeitet dann beispielsweise primär mit Ansätzen aus dem Lean Management. Für den Bereich, der sich mit dem Innovieren neuer Geschäftsfelder und -modelle oder mit der Umsetzung kundenindividueller Sonderanforderungen befasst, werden dagegen gelbe und türkisfarbene Ausprägungen angestrebt, die sich eher einem New-Work-Kontext zuordnen lassen. Man bezeichnet das auch als Ambidextrie, also Beidhändigkeit.

Best Way to Nextland: Farbwechsel per Experiment

In meinem Forschungsprojekt bin ich vielen Unternehmen mit solch einem ambidex-tren, hybriden System begegnet, die zum Beispiel auf Ausgründungen und Kollaborationen mit Startups setzen, welche über alle 7-S-Faktoren hinweg gelb oder türkis ausgerichtet sind, während sich das Stammunternehmen weiter ums Bestandsgeschäft kümmert, also blau, orange oder grün unterwegs ist. Eine andere Möglichkeit, gelbe und türkisfarbene Anteile in die Organisation zu holen, besteht darin, Think Tanks einzurichten, in denen Organisationsmitglieder interdisziplinär zusammenarbeiten und innovative Ideen entwickeln und umsetzen. Genau das ist auch der beste Ansatzpunkt, wenn es um die Frage geht: Wie kommen wir von einem Entwicklungsbereich in den nächsten? Wie machen wir Gelb aus Orange? Nicht etwa durch einen „neuen Farbanstrich“ von heute auf morgen, wohl aber dadurch, dass Mitarbeitende „gelbe“ Denk- und Verhaltensmuster ausprobieren – in einzelnen Projekten, auf der Basis von Freiwilligkeit.

Franziska Gütle



Foto: Franziska Gütle

Die Autorin: **Franziska Gütle** verantwortet den Bereich Smart Operations und Lean Management bei einem Anlagenbauer. In einem Forschungsprojekt ist sie der Frage nachgegangen, wie sich Organisationen im digitalen Zeitalter weiterentwickeln, und hat eine Matrix zur Standortbestimmung von Unternehmen konzipiert. Kontakt über LinkedIn: <https://bit.ly/3a73GJB>