

## Struktur und Mehrwert für die Kunden

Wie kann eine Organisationsstruktur beitragen zur Schaffung eines tatsächlichen Mehrwerts für die Kunden?

### Einleitung

Im Zeitalter der Digitalisierung findet die Wertschöpfung häufig dann statt, wenn verschiedenste Perspektiven sich verbinden und co-kreativ-konzeptionell zusammenwirken. Strukturen und Prozesse müssen daher neu und anders gedacht werden, damit sie die neue bzw. andere Art der Wertschöpfung ermöglichen und fördern.

Im Zuge der Digitalisierung geht es sehr viel darum, wie sich Führung und Zusammenarbeit verändern müssen. Mehr Delegation wird gefordert, eigenständiges und bereichsübergreifendes Arbeiten. Häufig scheitert es nicht an dem Verständnis oder dem Willen der Menschen, sondern daran, dass bestimmte Prozesse und Strukturen im Unternehmen ein gewünschtes Verhalten verhindern, da dies als kontraproduktiv zumindest für die Verfolgung der eigenen Ziele empfunden wird. Manche Strukturen verhindern schlichtweg auch Kommunikation.

Von daher gilt es, Prozesse und Strukturen derart zu etablieren bzw. auszurichten, dass diese einen nützlichen Einfluss auf das Verhalten und die Haltung der Menschen entfalten und nicht als Verhinderer des menschlichen Grundbedürfnisses nach gemeinsamer Gestaltung im Wege stehen.

Wie können Sie sich auf den Weg machen? In unserem Guidancebook finden Sie Inspiration und Reflexionsfragen. Hier ein Auszug zum Thema Vernetzung.

### Auszug Vernetzung

Eine wesentliche Herausforderung dabei ist, dass die gewünschten co-kreativ-konzeptionellen Effekte und Wirkungen oft nicht mehr systematisch plan-, organisier- und steuerbar sind, sondern eher einem natürlichen Entstehungsprozess folgen. Das Neue entsteht nicht durch die Summe der Fähigkeiten der einzelnen Beteiligten, sondern erst in dem co-kreativen Akt und der konzeptionellen Verschmelzung dieser (Emergenz). Dieser Zustand ist nicht wirklich herstellbar, jedoch können viele Rahmenbedingungen geschaffen werden, dass dieses möglich wird.

Es gilt, strukturelle, räumliche und technische Rahmenbedingungen zu schaffen, durch die die gemeinsame Gestaltung gefördert und unterstützt wird. Es gilt, diese Rahmenbedingungen nicht als Selbstzweck sondern als Förderer einer andersartigen Art von Zusammenwirken zu verstehen. Hierbei ist die entscheidende Frage, wie diesen eher etwas zufälligen Ereignissen geschickt auf die Sprünge geholfen werden kann.

Dazu sollten folgende **Perspektiven** betrachtet werden:

- **Vernetzung** im Sinne der externen Kooperation oder internen Kollaboration ermöglicht neue Arten von Wertschöpfung.
- Organisationsmodelle brauchen oft auch einen Übergang oder eine Mischung aus klassischen und modernen Formen, hier wird von sogenannten **hybriden Strukturen** und Rollen gesprochen.
- Eine nach innen gerichtet **digitale Infrastruktur** ermöglicht eine effektivere und effizientere **Kommunikation und Kollaboration** und macht in der Vernetzung unabhängig von Raum und Zeit.
- Für den Wandel der **Leistungserbringung und Geschäftsmodelle** ist oftmals die **digitale Infrastruktur** zu erneuern, da die bisherige IT-Infrastruktur oft nicht zu den Zielbildern passt.
- Verbindung von Perspektiven zu einer neuen co-kreativ-konzeptionellen Wertschöpfung benötigt **persönliche Arbeits- und Begegnungsstätten**, in denen sich das Potential entfalten kann.
- **Entscheidungsprozesse** passen zur neuen Form der Arbeitsorganisation, die auf Vernetzung und neu bzw. anders gedachten Organisationsmodellen basiert.
- **Vergütungssystem bzw. Anerkennungssystem** fördern Kollaboration und Kommunikation sowie die neue co-kreativ-konzeptionelle Wertschöpfung.
- Organisationen bzw. die Menschen in ihnen werden in der Umsetzung der **vielfältigen** neuen **Arbeitsmethodiken** befähigt und ggf. unterstützt.

Nachfolgend möchten wir die erste Perspektive „Vernetzung“ näher beleuchten.

## Vernetzung

### Beschreibung

Die Organisationsstruktur fördert ein Zusammenwirken aller Kompetenzen und Fähigkeiten im Unternehmen und über Unternehmensgrenzen hinweg.

### Beispiele

- Die Organisationsstruktur ermöglicht, dass die meisten Mitarbeiter einen tatsächlichen Mehrwert für die Kunden schaffen.
- Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche können aufeinander pragmatisch zugehen, ohne dass dies über die Hierarchie organisiert bzw. vorabgestimmt werden muss.
- Es gibt organisatorische Ansätze, in denen Mitarbeiter interdisziplinär zusammenkommen, um zusammenzuarbeiten, zu lernen und sich auszutauschen (z.B. Communities of practice, Working out loud, bar camps, after work sessions etc.).
- Der End-to-End-Gedanke entlang der Wertschöpfung steht im Vordergrund.
- Es bestehen Kooperationen mit Kunden, Lieferanten, Stakeholdern und eventuell Konkurrenten.

## Warum ist das wichtig?

Durch sowohl externe Vernetzung (Kooperation) als auch interne Vernetzung (Kollaboration) lassen sich Strukturen schaffen, die eine neue Art der Wertschöpfung erst ermöglichen. Hierbei sind weitgehend intensivere und stärker verwobene Vernetzungen als klassische Kunden-Lieferanten-Beziehungen gemeint, die stärker auf die Vernetzung des co-kreativ-konzeptionellen Potentials abzielen und agiles (flexibler, reaktionsschneller, direkter, unmittelbar, integrierter) Handeln ermöglichen.

Unternehmen, die in digitalen Zeiten erfolgreich sein und sich im Wettbewerb behaupten wollen, müssen zunehmend auf Vernetzung setzen. Da die Bildung von Netzwerken die beste Antwort auf die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zu sein scheint, muss für die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation geprüft werden, ob sie auch organisationsübergreifende Vernetzung, Mitarbeiterbeteiligung und agiles Handeln unterstützt. Starre, hierarchische Organisationsformen werden im digitalen Zeitalter aufgeweicht und um flexible Netzwerke aus Kollaborationsbeziehungen ergänzt. In diesen kann Wissen frei fließen und es wird möglich, co-kreativ-konzeptionell und innovativ zu arbeiten. Dabei gilt: Je digitaler und somit schnelllebiger das Branchenumfeld eines Unternehmens, desto wichtiger sind solche Formen der Organisation und Zusammenarbeit aufgrund einer immer kürzer werdenden time-to-market.

Um für den Kunden beste Leistungen in einer kurzen Zeit zu erbringen, ist ein Denken und Arbeiten in sogenannten Silos tödlich. Jeder Bereich macht dabei nur, was aus seiner Sicht sinnvoll für den Kunden ist, ohne den Blick über den internen Tellerrand zu werfen. So entstehen in sich funktionsfähige Teile, die jedoch kein attraktives Ganzes ergeben. Vernetzung ist daher von enormer Bedeutung und meint hierbei eine integrierte interdisziplinäre ganzheitliche Sicht auf den Kunden.

In tradierten Unternehmensstrukturen ist es für Mitarbeiter sehr ungewöhnlich, direkt Kontakt zu Mitarbeitern anderer Bereiche (oft erst recht in anderen Organisationen) oder gar Hierarchiestufen aufzunehmen, insbesondere, wenn dies in keinem Prozess oder Gremium vorgesehen ist. Führungskräfte müssen in diesem Fall proaktiv Mitarbeiter motivieren, die Kommunikation direkt zu führen und nicht wie gewohnt über die Führungskraft. Ein einfacher Aufruf zu mehr Austausch hilft häufig wenig. Als eine Möglichkeit lassen sich explizite Formate und Settings etablieren wie Communities of Practice oder working out loud Initiativen, damit Mitarbeiter außerhalb des Tagesgeschäfts in Kontakt miteinander kommen.

Neben solch ergänzenden Formaten lassen sich klassische funktions-orientierte Organisationsformen in neue Organisationsmodelle überführen, die nicht mehr in Silos aufgebaut sind. Zum einen lassen sich Organisationen weiter entlang der Wertschöpfungskette ausrichten, damit Mitarbeiter in Teams zusammenarbeiten und bereichsübergreifender Austausch und Zusammenarbeit in den Prozessen verankert werden. So werden die Prozesse und Kommunikation effektiver und effizienter und meist noch auf den Kunden ausgerichtet. Zum anderen können Organisation in eher netzwerkartig organisierten Einheiten organisierten, die in sich ein vollständiges Ganzes und zugleich Teil einer größeren Netzwerkstruktur sind. In solchen Modellen kann sogar der weitgehende Verzicht auf die Hierarchie möglich und die Funktionen von Management und Führung andersartig organisiert

werden. Vernetzung wird nicht mehr über Führung organisiert und gemanagt, sondern darf und kann bedarfsorientiert für den Kundennutzen frei entstehen.

Doch die Vernetzung darf langfristig nicht zwischen den Bereichen eines Unternehmens enden. Immer mehr Unternehmen bauen Kooperationen mit Kunden, Lieferanten, Stakeholdern und sogar Konkurrenten auf. Ein gutes Beispiel sind Automobilhersteller, die bestimmte Schlüsseltechnologien gemeinsam mit ausgewählten Konkurrenten entwickeln, um gegen den Rest der Konkurrenz zu bestehen.

### Reflexionsfragen

- Wie viel Kontakt habe ich / hat mein Bereich zu Mitarbeitern anderer Bereiche?
- Können Mitarbeiter anderer Bereiche direkt auf meine Mitarbeiter zugehen?
- Wie sehr lasse ich mich / lassen wir uns von anderen Bereichen inspirieren?
- Was hindert mich / uns daran, mit anderen Bereichen stärker in Kontakt zu gehen?
- Was hindert andere daran, mit mir / uns in Kontakt zu gehen?
- Welche Plattformen (Formate & Settings) gibt es, auf denen bereichsübergreifender Kontakt und Austausch stattfinden kann?
- Wie offen und transparent gehen wir mit Kooperationspartnern um?
- Wie ermöglichen wir in Kooperationen Plattformen (Formate & Settings) für gemeinsames Gestalten und Wirken?
- Wo wird Kontakt zu anderen Bereichen, Unternehmen oder dem Markt behindert?
- Wie stehe ich selbst zu informellen Netzwerken? Empfinde ich sie eher als Chance oder als Bedrohung?

Möchten Sie weitere Inspiration, Reflexion und Handlungsimpulse bekommen?

[Hier](#) der Link zum Guidance Book in unserem Shop.

## Verwendete Quellen und Literatur

Auszug aus „*Guidancebook - Inspiration für die Navigation durch die Digitale Transformation*“  
Autoren: Daniela Krug-Gottwald, Silke Heerwagen, Sven Lübbers, Nicholas Rohmann,  
Monique Spann & Thomas Westerhoff