

Silvester Schmidt | Monika Janzon

# Der Organisations-Shift

Evolution und Transformation Ihres Unternehmens



SCHÄFFER  
POESCHEL

## Der Organisations-Shift



Silvester Schmidt/Monika Janzon

# **Der Organisations-Shift**

**Evolution und Transformation Ihres Unternehmens**

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-4802-4      Bestell-Nr. 10399-0001  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-4803-1      Bestell-Nr. 10399-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4804-8      Bestell-Nr. 10399-0150

Silvester Schmidt/Monika Janzon

#### **Der Organisations-Shift**

1. Auflage, März 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): ©Tartilla, [shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group



---

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	15
Vorwort .....	17
<b>1 Orientierung .....</b>	<b>21</b>
<b>2 Die Evolution von Organisationen .....</b>	<b>23</b>
2.1 Organisation als Reaktion auf die Umwelt .....	27
2.2 Von Befehlsgewalt und Regelwut .....	29
2.3 Evolutionäre Anpassung von Organisationen in Unternehmen .....	31
2.3.1 Patriarchat .....	31
2.3.2 Hierarchie .....	32
2.3.3 Funktionale oder divisionale bzw. Matrixorganisation .....	33
2.3.4 Prozessorganisation .....	34
2.3.5 Projektorganisation .....	35
2.3.6 Agile Organisation und Schwarmorganisation .....	36
2.4 Zäsuren der evolutionären Entwicklung .....	37
2.4.1 Vom Niemandsland .....	37
2.4.2 Die Senke und die Kluft .....	39
2.4.3 Die vier Sektoren der S-Matrix .....	40
2.5 Ein Werkzeug der Organisationsentwicklung .....	41
2.6 Organisationen für die Digitalisierung .....	44
2.6.1 Anforderungen der Digitalisierung .....	44
2.6.1.1 Trends .....	44
2.6.1.2 Dynamik und Komplexität .....	45
2.6.1.3 Konsequenzen für Unternehmen .....	46
2.6.1.4 Smarte Märkte .....	48
2.6.2 Organisationsformen für die Digitalisierung .....	49
2.6.2.1 Teams, Projekte und Rollen .....	50
2.6.2.2 Feedback und Anpassung .....	51
2.6.2.3 Chancen und Risiken .....	51
2.6.2.4 Selbstorganisation .....	51
2.6.2.5 Befähigung und Ermächtigung .....	52
2.6.2.6 Sinn und Effektivität .....	52
2.7 Tanker und Schnellboote .....	53

<b>3</b>	<b>Der Mensch und seine Organisation</b>	<b>57</b>
3.1	Cultural Fit	58
3.1.1	Werte und Organisationskultur	58
3.1.2	Werte und Persönlichkeit	60
3.1.2.1	Passung von Mensch und Organisation	60
3.1.2.2	Persönlichkeit und Verhalten	62
3.1.2.3	Bestimmung der Wertesysteme von Menschen	67
3.1.2.4	Grundwerte, Lebensmotive und Verhalten	68
3.2	Role Fit	73
3.2.1	Von Positionen und Rollen	73
3.2.2	Beispiel: Agile Rollen	77
3.2.3	Positionen und Rollen bestmöglich besetzen	81
3.2.4	Intrinsische Motivation	83
3.2.5	Das Flow-Phänomen	87
3.3	Change Fit	90
3.3.1	Persönlichkeit und Veränderung	90
3.3.1.1	Typ A: »Der Überleister«	91
3.3.1.2	Typ B: »Der Menschliche«	91
3.3.1.3	Typ C: »Der Innovator«	92
3.3.1.4	Typ D: »Der Bewahrer«	93
3.3.1.5	Typ E: »Der Blockierer«	93
3.3.1.6	Typ F: »Der Gestalter«	95
3.3.1.7	Typ G: »Der Machtmensch«	95
3.3.1.8	Typ H: »Der Erfüllungsgehilfe«	96
3.3.1.9	Nutzen dieser Typologie	96
3.3.2	Überforderung durch organisationale Veränderung	97
3.4	Herausforderungen der Digitalisierung	98
3.4.1	Belastungen und Entlastungsstrategien	98
3.4.1.1	Das Risikoparadox	99
3.4.1.2	Kognitive Dissonanz	102
3.4.2	Alles agil, oder nicht?	104
<b>4</b>	<b>Das Unternehmen und seine Organisation</b>	<b>107</b>
4.1	Die Kernstruktur einer Organisation und ihres Marktes	108
4.2	Stabilität – Das Patriarchat	110
4.2.1	Genesis des Patriarchats	110
4.2.2	Der zum Patriarchat passende Markt	111
4.2.2.1	Kunden und Produkte	111
4.2.2.2	Marktstruktur	112
4.2.2.3	Marktdynamik und Wettbewerb	112



4.2.3	Strategie und Innovation im Patriarchat .....	113
4.2.4	Die Kernstruktur des Patriarchats .....	114
4.2.4.1	Menschen und Kultur .....	114
4.2.4.2	Führung .....	116
4.2.4.3	Organisationsstruktur und Prozesse .....	116
4.2.4.4	Human Resources .....	117
4.2.4.5	Informations- und Kommunikationstechnik .....	117
4.2.4.6	Start-ups .....	117
4.2.5	Beispiele für patriarchalische Unternehmen .....	118
4.2.6	Was das Patriarchat ausmacht .....	119
4.3	Schlagkraft – Die (reine) Hierarchie .....	121
4.3.1	Genesis der reinen Hierarchie .....	121
4.3.2	Der zur Hierarchie passende Markt .....	122
4.3.2.1	Kunden und Produkte .....	122
4.3.2.2	Marktstruktur .....	123
4.3.2.3	Marktdynamik und Wettbewerb .....	123
4.3.3	Strategie und Innovation in einer Hierarchie .....	124
4.3.4	Die Kernstruktur der Hierarchie .....	124
4.3.4.1	Menschen und Kultur .....	124
4.3.4.2	Führung .....	126
4.3.4.3	Organisationsstruktur und Prozesse .....	127
4.3.4.4	Human Resources .....	127
4.3.4.5	Informations- und Kommunikationstechnik .....	128
4.3.5	Beispiele für reine Hierarchien .....	128
4.3.6	Was eine Hierarchie ausmacht .....	129
4.4	Exkurs: Die dunkle Seite der Macht .....	130
4.5	Qualität – Die Matrix und ihre Schwestern .....	132
4.5.1	Genesis der Matrixorganisation .....	132
4.5.2	Der zur Matrixorganisation passende Markt .....	133
4.5.2.1	Kunden und Produkte .....	133
4.5.2.2	Marktstruktur .....	135
4.5.2.3	Marktdynamik und Wettbewerb .....	136
4.5.3	Strategie und Innovation in der Matrixorganisation .....	137
4.5.4	Die Kernstruktur der Matrixorganisation .....	139
4.5.4.1	Menschen und Kultur .....	139
4.5.4.2	Führung .....	141
4.5.4.3	Organisationsstruktur und Prozesse .....	142
4.5.4.4	Human Resources .....	143
4.5.4.5	Informations- und Kommunikationstechnik .....	144

4.5.5	Beispiele für Matrixorganisationen .....	145
4.5.6	Was die Matrixorganisation ausmacht .....	146
4.6	Exkurs: Besitzstandswahrung .....	147
4.7	Wertorientierung – Die (schlanke) Prozessorganisation .....	148
4.7.1	Genesis der Prozessorganisation .....	148
4.7.2	Der zur Prozessorganisation passende Markt .....	149
4.7.2.1	Kunden und Produkte .....	149
4.7.2.2	Marktstruktur .....	151
4.7.2.3	Marktdynamik und Wettbewerb .....	152
4.7.3	Strategie und Innovation in der Prozessorganisation .....	152
4.7.4	Die Kernstruktur der Prozessorganisation .....	154
4.7.4.1	Menschen und Kultur .....	154
4.7.4.2	Führung .....	155
4.7.4.3	Organisationsstruktur und Prozesse .....	156
4.7.4.4	Human Resources .....	157
4.7.4.5	Informations- und Kommunikationstechnik .....	158
4.7.5	Beispiele für Prozessorganisationen .....	159
4.7.6	Was die Prozessorganisation ausmacht .....	160
4.8	Flexibilität – Die Projektorganisation .....	161
4.8.1	Genesis der Projektorganisation .....	161
4.8.2	Der zur Projektorganisation passende Markt .....	163
4.8.2.1	Kunden und Produkte .....	163
4.8.2.2	Marktstruktur .....	164
4.8.2.3	Marktdynamik und Wettbewerb .....	165
4.8.3	Strategie und Innovation in der Projektorganisation .....	165
4.8.4	Die Kernstruktur der Projektorganisation .....	167
4.8.4.1	Menschen und Kultur .....	167
4.8.4.2	Führung .....	168
4.8.4.3	Organisationsstruktur und Prozesse .....	169
4.8.4.4	Human Resources .....	170
4.8.4.5	Informations- und Kommunikationstechnik .....	171
4.8.5	Beispiele für Projektorganisationen .....	171
4.8.6	Was die Projektorganisation ausmacht .....	173
4.9	Exploration – Die agile Organisation .....	174
4.9.1	Genesis der agilen Organisation .....	174
4.9.2	Der zur agilen Organisation passende Markt .....	176
4.9.2.1	Kunden und Produkte .....	176
4.9.2.2	Marktstruktur .....	177
4.9.2.3	Marktdynamik und Wettbewerb .....	177
4.9.3	Strategie und Innovation in der agilen Organisation .....	178
4.9.4	Die Kernstruktur der agilen Organisation .....	179

4.9.4.1	Menschen und Kultur .....	179
4.9.4.2	Führung .....	181
4.9.4.3	Organisationsstruktur und Prozesse .....	182
4.9.4.4	Human Resources .....	184
4.9.4.5	Informations- und Kommunikationstechnik .....	184
4.9.5	Beispiele für agile Organisationen .....	184
4.9.6	Was die agile Organisation ausmacht .....	189
4.10	Exkurs: Der digital-agile Burnout .....	190
4.11	Netzwerk – Die Schwarmorganisation .....	192
4.11.1	Genesis der Schwarmorganisation .....	192
4.11.2	Der zur Schwarmorganisation passende Markt .....	194
4.11.2.1	Kunden und Produkte .....	194
4.11.2.2	Marktstruktur .....	195
4.11.2.3	Marktdynamik und Wettbewerb .....	196
4.11.3	Strategie und Innovation in der Schwarmorganisation .....	196
4.11.4	Die Kernstruktur der Schwarmorganisation .....	197
4.11.4.1	Menschen und Kultur .....	197
4.11.4.2	Führung .....	199
4.11.4.3	Organisationsstruktur und Prozesse .....	199
4.11.4.4	Human Resources .....	200
4.11.4.5	Informations- und Kommunikationstechnik .....	201
4.11.5	Beispiele für Schwarmorganisationen .....	201
4.11.6	Was die Schwarmorganisation ausmacht .....	204
<b>5</b>	<b>Die Transformation .....</b>	<b>205</b>
5.1	Entwicklungspfad .....	205
5.1.1	Ausgangspunkt bestimmen .....	205
5.1.2	Ziel und Zweck einer Transformation klären .....	208
5.2	Machbarkeit .....	209
5.2.1	Die Sprungweite bestimmen .....	209
5.2.2	Voraussetzungen prüfen .....	211
5.2.2.1	Erkenntnis – »Dringlichkeit« .....	212
5.2.2.2	Motivation – »Wollen« .....	212
5.2.2.3	Kompetenz – »Können« .....	213
5.2.2.4	Möglichkeit – »Dürfen« .....	213
5.2.2.5	Wirkung – »Feedback« .....	213
5.2.2.6	Anwendung bei einer Transformation .....	214
5.3	Transformationskonzept .....	216
5.3.1	Den richtigen Ansatz finden .....	216
5.3.1.1	Ambidextrie .....	216
5.3.1.2	Pilot oder »Big Bang« .....	217

5.3.2	Die »richtigen« Menschen gewinnen .....	218
5.3.2.1	Cultural Fit – schon wieder .....	218
5.3.2.2	Menschen für die Transition .....	220
5.4	Agil transformieren .....	221
5.5	»Change Management« .....	223
5.6	Die digitale Transformation .....	224
5.6.1	Ganzheitliche Digitalstrategie .....	224
5.6.2	Die digitale Transformation klassisch-hierarchischer Unternehmen .....	227
5.6.3	Digital Innovation Unit (DIU) .....	228
	Literaturverzeichnis .....	231
	Stichwortregister .....	237
	Die Autoren .....	241