

## WAS UNS ZU ORGANISATION 7.0 GEFÜHRT HAT...

Wir erleben aktuell eine paradoxe Situation in der Arbeitswelt. Um der Unübersichtlichkeit und Sprunghaftigkeit der ökonomischen Entwicklungen zu begegnen, werden große Anstrengungen unternommen, durchgängige Regeln und Normierungen zu entwickeln und zentral zu steuern. Automatisierungstechnologien stellen uns dafür mächtige Werkzeuge zur Verfügung. Das ist naheliegend und verständlich. Allerdings laufe ich Gefahr, mir damit Kollateraleffekte einzukaufen, die im Umgang mit turbulenten Umwelten erst recht katastrophale Effekte erzeugen: Grassierende Unzufriedenheit bei Mitarbeitern und Vorgesetzten, die sich gegängelt fühlen und ihre Initiativkraft verlieren. Langsamkeit in Entscheidungen, Absicherungsmentalität aller Orten, der Kunde als Störfaktor für die internen Regeln. Mitdenken Fehlanzeige.

Eine adaptive Organisation muss beides können, um in diese Welt zu passen: Sie muss Stabilität bieten und Flexibilität ermöglichen.

**Unsere Antwort: Organisation 7.0**

## ZITATE UND BEOBACHTUNGEN ...

» *Wir hören den Kunden und die Signale vom Markt. Aber wir können nicht zeitgerecht darauf reagieren, weil die interne Abklärung so ewig lange dauert.* «

(Führungskraft, Dienstleistungsbranche)

» *Wir sind doch alle nur noch dressierte Affen* «

(Führungskraft der Österreich-Tochter eines internationalen Konzerns)

» *Unsere Stellenbeschreibungen führen dazu, dass MitarbeiterInnen genau das machen was dort beschrieben ist – und zwar nur genau das.* «

(Führungskraft, Landesverwaltung)

» *Innovation verträgt keine Chefs, die sich in jedes Detail einmischen und den Nachgeordneten die Luft zum Atmen und den Raum zum Experimentieren nehmen* «

(Thomas Sattelberger, Topmanager. DIE ZEIT 02. Juni 2016 „Wir hier oben“)

» *Warum denken unsere MitarbeiterInnen nicht mit – ein wenig Eigeninitiative wäre schon gefragt?!* «

(Unternehmer, KMU)

» *The more you use the reins, the less they use their brains* «

(Pat Parelli, natural horsemanship)

## BUSINESS 7.0 UND ORGANISATION 7.0

Wir sind überzeugt, dass die chaotischen Anforderungen unserer Zeit eine bessere Antwort brauchen, als Ihnen einzig und alleine mit einem Mehr an Automatisierung und Normierung zu begegnen. Wir brauchen zusätzlich zu Standards ein hohes Maß an Flexibilität. Wir brauchen bei aller Notwendigkeit für Führungsvorgaben die Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Wir müssen Räume für Innovation und Kreativität schaffen, wenn wir in unseren Organisationen nicht zu wohl strukturierten Salzsäulen erstarren wollen.

**Unser Leitsymbol: der Baum.** Seine Organisiertheit gibt uns Hinweise darauf, wie eine Organisation 7.0 takten muss, wenn es stürmt: Stabilität nach innen bei gleichzeitig maximaler Flexibilität am Markt und gegenüber Kunden.

**FOKUS7**  
ORGANISATIONSBERATUNG

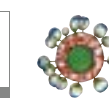
**FOKUS7 GmbH**

Dr. Gaisbauer-Straße 7  
4560 Kirchdorf / Krems

**T** +43 (0) 7582 620 43 66-0

**M** office@fokus7.at

**W** www.fokus7.at



Gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse“ des Österreichischen Umweltzeichens. gugler\*print, Melk, UWZ-Nr. 609, www.gugler.at

greenprint\*  
Umweltfreundlich gedruckt

grafische  
kooperative

# ORGANISATION 7.0

ADAPTIVE CORPORATE STRUCTURES IN A VUCA WORLD

**FOKUS7**  
ORGANISATIONSBERATUNG



## FOKUS7: DAS SIND EXPERTEN IN DER BEGLEITUNG VON ENTWICKLUNGSPROZESSEN.

Bei Menschen, Teams und Organisationen. Sprich: wir suchen mit ihnen nach Wegen in die Zukunft. Die Zahl 7 steht für ein Grundprinzip unserer Arbeit. Die Verbindung von 3 und 4. Einer sachbezogenen Welt der 4, in der Zahlen, Standards, und alle Formen der Automatisierung ihre strukturierte Kraft entfalten. Und einer Welt der Zahl 3, in der wir die Menschen mit ihren Persönlichkeiten, ihrer Kreativität und den sozialen Bezügen im Blick haben.

Unser Credo: **ergebnisorientiert und lebenswert!**

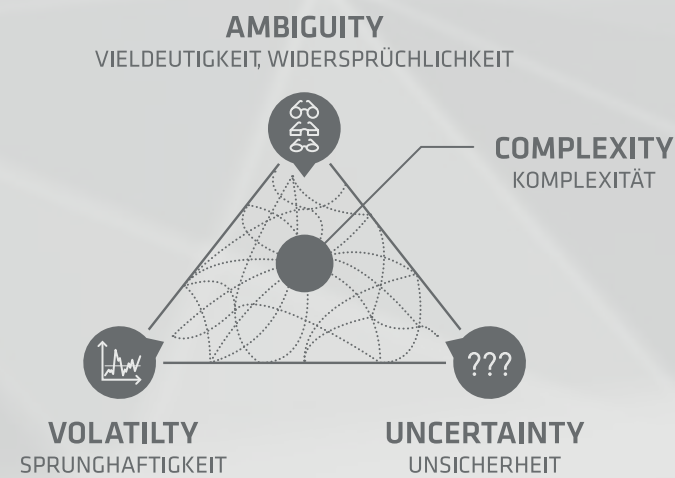


Mag. Martin Sattlberger Mag. Martin Krejcarek Mag. (FH) Thomas Reiter

## VUCA – DIE WELT AUS DEN FUGEN

Aus der Militärsprache entlehnter Begriff, der versucht die Unübersichtlichkeit der gegenwärtigen gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen in ein Wort zu fassen. Organisationsentwicklung muss Antworten darauf geben, wie wir Unternehmen passend für diese Welt aufstellen.

V → Volatility U → Uncertainty C → Complexity A → Ambiguity



## DER BAUM: SINNBILD FÜR STABILITÄT BEI GLEICHZEITIGER FLEXIBILITÄT IN STÜRMISCHEN ZEITEN.

Wir denken jedes Unternehmen als lebendigen Organismus, der in dieser Welt Bestand haben und wachsen will. Dazu muss es dem Organismus gelingen, in diese Welt zu passen – also „fit“ zu sein. Ändern sich die Lebensbedingungen, dann muss sich der Organismus neu anpassen. Ansonsten wird er sterben.

„Survival of the fittest“ bedeutet nach Charles Darwin nicht das Überleben des Stärksten. Sondern das Überleben des an die gegebenen Bedingungen ausreichend angepassten Organismus.

Bäume sind beständige Organismen, die enormes Alter erreichen können. Sie geben uns in ihrer inneren Organisation Hinweise darauf, wie sich Stabilität (4) und Flexibilität (3) ergänzen können, ja ergänzen müssen, um in stürmischen Zeiten fit zu bleiben.

» DIE BÄUME, DIE SICH SCHMIEGEN, STEHN AN IHREN ZWEIGEN UNVERSEHRT, UND DIE SICH STRÄUBEN, KOMMEN SAMT DER WURZEL UM. «

(Sophokles)

### BLÄTTER

maximale Flexibilität, tägliche Neuausrichtung an der Sonne

Analogien: Ausrichtung an Kundenbedürfnissen, Freiräume, Ziele, laufende Abstimmung, kleine Einheiten

### ÄSTE

Flexibilität bei gleichzeitiger Grundstabilität

Analogien: Strukturierung in Teams, flexible Rollen, Überschaubarkeit, laufende Anpassung der Struktur, projekthaftes Arbeiten

### STAMM

Stabilität, Veränderung in Grenzen, Wachstum

Analogien: interne Grundstruktur, stabile Organisationseinheiten, Strukturierung des Informationsflusses, Beständigkeit, Klarheit, Elastizität

### WURZELN

Stabilität, Verankerung, Nährstoffmobilisierung

Analogien: Identität, Kernwerte, Geschichte des Unternehmens, Woher kommen wir? Was prägt uns? Was nährt uns?



## STOSSRICHTUNGEN FÜR DIE 7.0 ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG

Eine Organisationsstruktur 7.0 muss einen Balanceakt ermöglichen. Zwischen notwendigen Regelmäßigkeiten und erforderlichen Freiheiten. Zwischen Führungsklarheit und Eigenverantwortung. Zwischen Orientierung an Kundenbedürfnissen und interner Umsetzbarkeit. Den Grat suchen wir gemeinsam im Beratungsprozess.

- ⊕ **Eigenverantwortung vor Zentralisierung und Hochdelegation**  
Hohe Autonomie und Eigenverantwortlichkeit dezentraler Bereiche bei gleichzeitiger Anbindung an das Geschäftsmodell. Horizontale, netzwerkartige Organisationsgliederung statt „oben-unten Denken“. Laufende Anpassung durch Wollen statt Müssen.
- ⊕ **MitarbeiterInnen als MitunternehmerInnen**  
Weg von Strategieprojekten und Langfristplanung in Managementgruppen, hin zu einer breiten Innovations- und Umsetzungskultur – getragen von möglichst vielen Menschen in und um die Organisation.
- ⊕ **Kleine Teams statt großer Einheiten**  
Kleine, überschaubare Teams in einer Größe von etwa 7 Personen schaffen Beheimatung, soziale Verbindlichkeit und gegenseitige Unterstützung.
- ⊕ **Temporäre Projekte statt starrer Linien**  
Wo immer möglich sollen die passenden Menschen an den am Kundennutzen orientierten Themen in flexiblen Teams arbeiten.
- ⊕ **Nährboden für Innovation und Weiterentwicklung**  
Ressourcen gehen vermehrt dorthin wo, Innovation und Weiterentwicklung stattfinden. Verwaltung und Bürokratie sollen möglichst wenig von knappen Ressourcen binden.
- ⊕ **Partnerschaft innerhalb und außerhalb der Organisation statt Konkurrenz**  
Vernetzung zur Erreichung besserer Ergebnisse geht vor Konkurrenzdenken – bei gleichzeitigem Schutz von kritischem Know-How und Wettbewerbsvorteilen.
- ⊕ **Bürokratie als Selbstzweck aufspüren und beenden**  
Jede Ressource und jeder Prozess muss dem erkannten Nutzenaspekt (interner oder externer) Kunden direkt oder indirekt dienen.