

Wie stark ist das Immunsystem Ihrer Organisation?

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Wachstumsstarke Organisationen sind schlank, aber nicht mager.
- o Eine stabile, gefestigte Organisation ist nicht hilfreich, wenn sich die Strategie ändert.
- o Wer Szenarien verschiedene durchdenkt, kann sich auf Schocks vorbereiten.



Nicht erst in Zeiten der Krise stellt sich die Frage: Wie stark ist das Immunsystem Ihrer Organisation? Die Widerstandsfähigkeit hat zwei wesentliche Facetten: Erstens Stabilität – das Verkräften kurzfristig wirkender Schocks (plötzlicher Ausfall von Schlüsselpersonen, sprunghafter Auftragsanstieg, ...). Und zweitens Flexibilität – die Anpassung an längerfristig geänderte Rahmenbedingungen. Die Fähigkeit zur Kompensation stärken Sie durch geeignete Strukturen, die Fähigkeit zur Adaption durch geeigneten Umgang mit den Strukturen. Lesen Sie hier einige Ideen zum Stärken des organisatorischen Immunsystems.

Stabilität stärken

- o **Schlüsselkompetenzen:** Klären Sie, auch vor dem Hintergrund der Strategie, welche Kompetenzen des Unternehmens erfolgsentscheidend sind und welche Personen diese Kompetenzen mitbringen. Wann immer diese Kompetenzen bei einzelnen wenigen Personen liegen, planen Sie im Dialog mit diesen Personen, wie dies Expertise im Unternehmen multipliziert werden kann. Einerseits empfiehlt sich der Aufbau weiterer Experten (z. B. durch Tandem-Termine), andererseits sollte das Wissen der Schlüsselpersonen geeignet in Standards und Prozesse einfließen.
- o **Vertretungsregelung:** Redundanzen schmälern die Effizienz, aber bieten Sicherheit. Tragen Sie dafür Sorge, dass für jede Stelle im Unternehmen klar ist, wer einspringt, wenn ein Mitarbeiter ausfällt. Dabei ist „Vertretung“ nicht gleich „Vertretung“. Finden Sie deshalb ein gemeinsames Verständnis auch zu den

folgenden Fragen: Was bedeutet „einspringen“? Wer priorisiert die Aufgaben, wenn der Vertreter nicht alles bewältigen kann (weil er keine 200 % verfügbar hat)? Soll ein Vertreter dauerhaft „auf Ballhöhe“ sein oder genügt es, wenn er sich in die Themen im Vertretungsfall einarbeitet?

Flexibilität stärken

- o **Urteilsvermögen:** Machen Sie Entscheidungskriterien transparent, sodass Mitarbeiter besser darin werden, selbst Entscheidungen zu treffen. Damit wird die Organisation weniger davon abhängig, dass einzelne Personen Entscheidungen treffen können (siehe dazu auch mein Growthletter-Artikel von Nov. 21 „Richtungsentscheidungen – die Rolle von Mensch und Maschine“).
- o **Gestaltungsfreiraum:** Nutzen Sie die Fähigkeiten Ihrer Fachkräfte, indem Sie die Prozesse und Strukturen darauf fokussieren, welche Ergebnisse erreicht werden sollen – nicht aber, wie sie erreicht werden sollen. Auf diese Weise obliegt es den Mitarbeitern, unter geänderten Rahmenbedingungen geeignete Lösungswege zu finden. Dadurch müssen Organisationen seltener angepasst werden, zugleich steigert der Freiraum die Motivation.

Ein perfektes Verhältnis von (effizienter) Stabilität und Flexibilität ist nicht von Dauer: Selbst wenn keine Schocks eintreten, ändern sich die Rahmenbedingungen fortwährend – am Markt, in der Mitarbeiterschaft, in der Technologie. Stellen Sie Ihre Organisation also regelhaft auf den Prüfstand!