
Zeiten des Umbruchs - wie man die Zukunftsfähigkeit von Organisationen sichert

Die Welt befindet sich im Umbruch - und mit ihr die Wirtschaft und die Sozialwirtschaft. Zunächst die Corona-Pandemie und seit diesem Jahr der Ukrainekrieg wirken hierbei als Katalysatoren. Diese Entwicklungen zeigen die Vulnerabilität unserer Gesellschaften auf, legen weltweit das fehlende Vertrauen erheblicher Teile der Bevölkerung in demokratische Institutionen offen und sie machen auch die Tiefe der bereits heute bestehenden Arbeitskräfteknappheit deutlich (z.B. auf Flughäfen, im Gesundheitswesen oder in der Gastronomie). Zugleich beschleunigen sie überfällige Umstellungsprozesse von Technologien, sei es die Digitalisierung oder die Umstellung auf klimafreundliche Alternativen.

Diese vielfältigen Änderungen wecken auch Ängste, die mitunter existenziellen Charakter haben können. Leider haben die letzten Jahre und die Interventionen auch dazu geführt, dass nicht nur nach dauerhaften, die Ursachen bekämpfenden und damit zuweilen disruptiven Lösungen gesucht wird, sondern dass oft nach dem Staat gerufen wird, damit dieser die vertraute heile Welt wieder herstellt. Damit agieren sowohl Einzelpersonen als auch Organisationen und auch der Staat selbst im Sinne der Entwicklungspsychologie zu oft regressiv, indem sie auf alte Verhaltensmuster zurückfallen, statt mutig den nächsten Entwicklungsschritt zu gehen. Dabei liegen inmitten der aktuellen Krisen auch besondere Chancen – auch weil der beste Change Agent bekanntlich der Leidensdruck ist. Und diesen dürfte es aktuell bei allen Akteuren reichlich geben.

Die größten Chancen für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Organisationen sehen wir darin, die vielfältigen, bereits heute erkennbaren Probleme durch zukunftsgerichtete Maßnahmen zu bekämpfen, die im Sinne einer kausalen statt einer symptomatischen Therapie nachhaltige Lösungen bringen. Zu diesen gehören insbesondere:

- Für die Sicherung der erforderlichen Arbeitskräfte sollten Arbeitgeber ihre Personalarbeit nicht nur oberflächlich, sondern tiefgreifend und strategisch neu ausrichten. Neben der quantitativen und qualitativen Intensivierung der Ausbildung (inkl. Praktika für akademische Berufsgruppen) und der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Stärkung von Maßnahmen der Personalgewinnung und -bindung müssen auch dickere Bretter gebohrt werden. Hierzu gehören eine Neugestaltung der Arbeitsabläufe oder der Dienstplanung, die Sicherstellung einer zeitgemäßen und motivierenden Führung auf allen Ebenen oder auch die Neudefinition der Kundenschnittstelle dazu.
- Die Kommunikation mit den Kunden und die Ausrichtung der Angebote an deren Bedürfnisse muss sich ebenfalls verändern. Nicht nur in der Sozialwirtschaft müssen die Bedürfnisse der Kunden und der Organisationen in einem dialogischen Prozess aufeinander angepasst werden. Klar ist, dass die Verfügbarkeit von Arbeitskräften und die Berücksichtigung ihrer Ansprüche auch von den Kunden Kompromisse erfordert, aber auch die Organisationen ihr Leistungsangebot neu denken müssen.
- Die konsequente Nutzung der Chancen der Digitalisierung. Hierzu gehören nicht nur die auch organisationsübergreifende Optimierung von Datenflüssen (Standardisierung, Prozessoptimierung, Automatisierung), sondern auch die stärkere Digitalisierung der Kernprozesse. Dies kann insbesondere durch den Einsatz von Sensoren, Telematiklösungen, Telepräsenz- und sonstige Robotertechnologien erfolgen.



- Voraussetzung für eine effektive Implementation digitalisierter Kernprozesse ist die Innovationsbereitschaft seitens der Vertragspartner. Wenn alle Beteiligten bereit sind, Abläufe neu zu denken und sich auf die technologischen Möglichkeiten einzulassen, können echte organisatorische und soziale Innovationen entstehen. Diese kommen übrigens häufig nicht von den etablierten Playern, sondern von kleineren oder neu in die Märkte eintretenden Initiativen und Unternehmen.
 - Die Krisen machten auch deutlich, dass in der Vergangenheit bei den Lieferketten oder den Vorkehrungen für Krisen zu vieles auf „Kante genäht“ war. Alle Experten sind sich einig, dass wir in eine Phase der Instabilität kommen werden – seien es Auswirkungen von Naturereignissen oder politisch-gesellschaftliche Umbrüche. Daher ist jede Organisation einschließlich der verschiedenen staatlichen Akteure gefordert, Risiken regelmäßig zu bewerten und hinreichend in Vorsorge zu investieren.
 - Nachhaltigkeit im Sinne des Deutschen Nachhaltigkeitskodexes ist mittlerweile mehr als ein Modetrend. Die Auswirkungen auf den nicht nur langfristigen Unternehmenserfolg sind offenkundig, so dass eine unternehmensspezifische Definition von Zielbildern und Maßnahmen unumgänglich ist. Hier sollte es nicht um das stumpfe Abarbeiten von Checklisten gehen, sondern um die Identifikation der Themen mit der größten Hebelwirkung für das Unternehmen und die Gesellschaft, die dann konsequent in unternehmerisches Handeln umgesetzt werden.
- Diese Veränderungen machen auch eine intensive Umstellung der Führungsorganisation erforderlich. Der steigende Anteil akademisch qualifizierter Kräfte, die zunehmende Komplexität und die hohen Ansprüche der jüngeren Generation erfordern neue Konzepte für die Unternehmensführung. Eine Dezentralisierung von Verantwortung setzt eine intensivere Managementqualifikation der oft fachlich geprägten mittleren Führungsebene und neue Führungsinstrumente voraus. Zugleich müssen die heutigen Managementstrukturen auf den Prüfstand – auch hinsichtlich ihrer Finanzierbarkeit. Dies ist insbesondere in der Sozialwirtschaft aufgrund der durch die letzten Reformen veränderten Finanzierungsmodelle auch eine wirtschaftliche Notwendigkeit.

Wie man sieht, handelt es sich bei der obigen, nicht vollständigen Aufzählung, bereits um eine lange Liste von Themen, um die sich die Unternehmen und Organisationen kümmern müssen. Zugleich sind einige der obigen Punkte nur dann sinnvoll umsetzbar, wenn sich auch die regulatorischen und sonstigen Rahmenbedingungen so verändern, dass sich zukunftsgerichtetes und verantwortungsvolles Handeln der Organisationen durchsetzen kann. Hier ist der Staat als wesentlicher Gestalter von Rahmenbedingungen besonders gefragt. Daher ist es eine weitere vordringliche Aufgabe insbesondere für einflussreiche Unternehmen und Organisationen, Lobbyarbeit für eine zukunftsorientierte Ausgestaltung der Rahmenbedingungen statt der Bewahrung des Status quo leisten.

Der Autor:



Attila Nagy
geschäftsführender Partner
nagy@rosenbaum-nagy.de