

Hans-Gerd Servatius

Gestaltung von Smart Energy-Hochleistungsorganisationen als positiver Wandel*

Die großen deutschen Energieversorger stehen vor der Herausforderung, Kosten zu senken und gleichzeitig die Kraft zum Umbau des Energiesystems aufzubringen. Wir zeigen, welche Hebel der organisatorischen Leistungssteigerung dabei eingesetzt werden können und wie es gelingt, die Innovationsfähigkeit zu verbessern. Die Maßnahmen zum Verkauf von Unternehmensteilen sowie zur Verlagerung und zum Abbau von Stellen, die z.B. RWE und E.ON (<http://nachrichten.rp-online.de/wirtschaft/wie-eon-und-rwe-jobs-streichen-1.2628183>) gegenwärtig planen, mögen in einer Phase notwendig sein [1]. Ihnen werden aber Aktivitäten folgen müssen, die auf einen positiven Wandel gerichtet sind.

Hebel zur organisatorischen Leistungssteigerung

Im Rahmen der Diskussion in Wissenschaft und Praxis, wie Unternehmen ihre Leistung steigern können, haben sich zwei Organisationstypen heraus gebildet [2]: Die transaktionale Organisation und die transformative Organisation, die sich grundlegend voneinander unterscheiden. Eine **transaktionale Organisation** folgt wie ein interner Marktplatz dem Austauschprinzip. Im Mittelpunkt steht die Haltung Leistung gegen Belohnung. Eine **transformative Organisation** stellt an die Führungskräfte höhere Anforderungen. Sie erwartet von ihnen persönliche Ausstrahlung, Inspiration und Sinnstiftung, intellektuelle Stimulierung und eine individuelle Behandlung der Mitarbeiter. Hochleistungsorganisationen haben die für ihre spezifische Situation richtige Mischung aus transaktionalen und transformativen Elementen gefunden. Eine organisatorische Leistungssteigerung lässt sich erreichen, indem einzelne Hebel ausgehend von einem Ist-Zustand in die eine oder andere Richtung gelegt werden. In der Abbildung sind wichtige Leistungshebel mit ihrer typischen Ausprägung in einer transaktionalen und einer transformativen Organisation dargestellt. In Projekten zur organisatorischen Leistungssteigerung von SMART ENERGY-Unternehmen analysieren wir das Ist-Profil und erarbeiten, welche Entwicklungsrichtungen angestrebt werden sollen.

Eine Leistungssteigerung der SMART ENERGY-Organisation kann an verschiedenen Hebeln ansetzen

10 Hebel zur organisatorischen Leistungssteigerung	SMART ENERGY Organisation	
	Transaktionale Organisation	Transformative Organisation
1. Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> Klare Ziele, Prozesse und Strukturen, Fortschrittskontrollen, finanzielle Anreize 	<ul style="list-style-type: none"> Persönliche Ausstrahlung, Inspiration/Sinnstiftung, intellektuelle Anregung, individuelle Behandlung
2. Zweck der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Finanzieller Erfolg 	<ul style="list-style-type: none"> Erreichen einer Vision
3. Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> Klare Hierarchien mit zentraler Steuerung 	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Bedeutung der Gruppenintelligenz mit wechselnden Arbeitsteams
4. Entscheidungswege	<ul style="list-style-type: none"> Top-down-Prozess mit Stäben 	<ul style="list-style-type: none"> Entscheidungen durch Kompetenzträger mit hoher Eigeninitiative
5. Dynamik der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Wandel als Übergang von einem Gleichgewichtszustand in einen anderen 	<ul style="list-style-type: none"> Wandel und Erneuerung als kontinuierliche Aufgabe
6. Helden und Geschichten	<ul style="list-style-type: none"> Individuelle Leistungen; sachlich-bewertende Darstellung 	<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Leistungen; emotional-beschreibende Darstellung
7. Arbeitsautonomie	<ul style="list-style-type: none"> Hoher Grad an Formalisierung; quasi-maschinellem Wertschöpfungsprozess; wenig Freiheitsgrade 	<ul style="list-style-type: none"> Geringer Grad an Formalisierung; Menschen im Mittelpunkt; relativ viel Freiheitsgrade
8. Kontrolle und Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> Leistungskontrolle mit Hilfe einer Reihe von Messgrößen; Fehler als Abweichungen von der Norm 	<ul style="list-style-type: none"> Hoher Vertrauensvorsprung mit relativ wenig Kontrollen; Förderung von individuellen Lösungen
9. Interne Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit aufgrund von ausgehandelten Vereinbarungen; ausgeprägte Silos mit formalisierter Kooperation 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenarbeit im Hinblick auf einen übergeordneten Zweck; lebendige Netzwerke mit informeller Kooperation
10. Individual- und Kollektivinteressen	<ul style="list-style-type: none"> Eigene Interessen im Mittelpunkt; hohe individuelle Boni 	<ul style="list-style-type: none"> Ausgeprägter Teamgeist; variable Bezüge an den Gesamterfolg gekoppelt

© 2011 Servatius

Für viele Energieunternehmen ist die Frage der richtigen Mischung aus Elementen einer transaktionalen und einer transformativen Organisation von besonderer Bedeutung. Eine Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells mit einem hohen Standardisierungsgrad der Prozesse und einem hohen Individualisierungsgrad des Kundennutzens legt eine hybride Organisation als Mischform zwischen transaktionaler und transformativer Organisation nahe. Außerdem ist zu beachten, dass transaktionale Organisationen sich vor allem in Zeiten relativer Stabilität bewährt haben. Bei großen Veränderungen ist häufig eine Entwicklung in Richtung einer stärker transformativen Organisation erforderlich.

Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel möglicher Maßnahmen ausgehend von den Leistungshebeln.

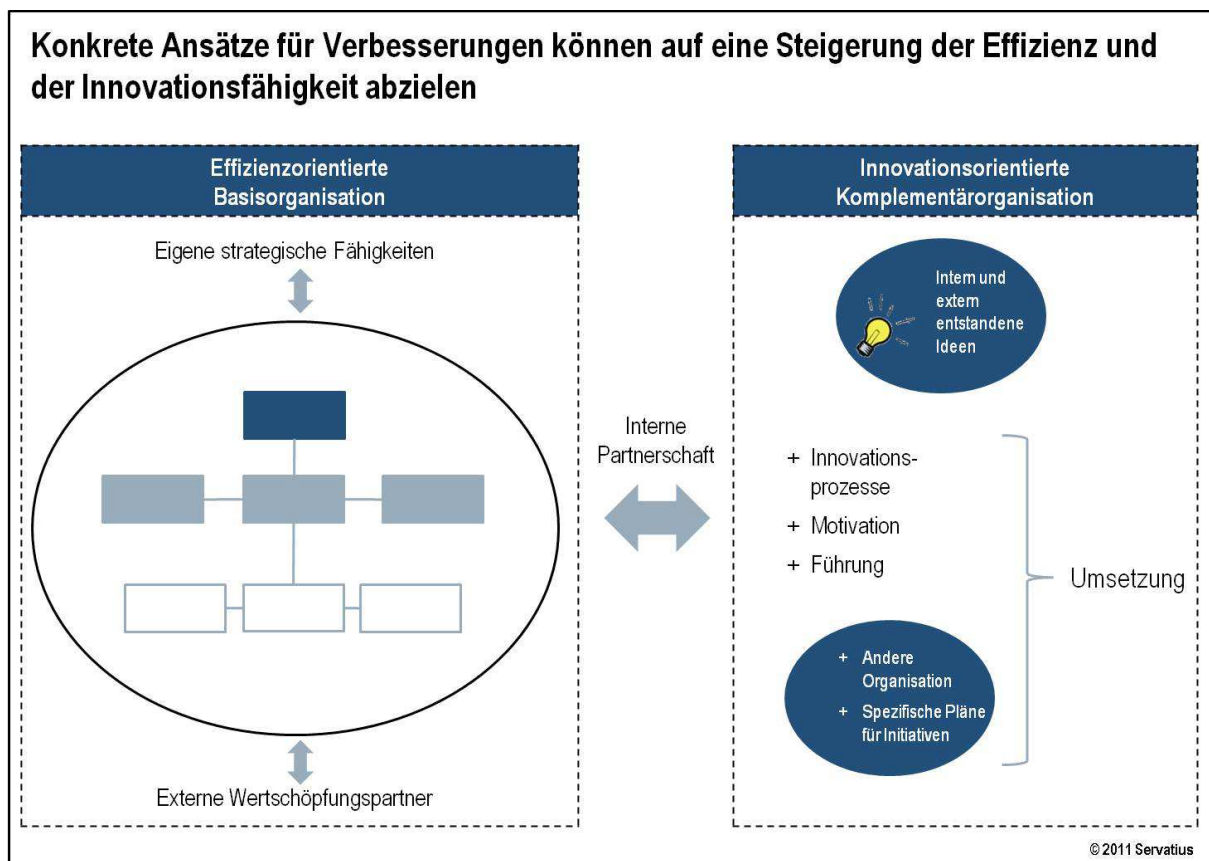
Der Einsatz von Leistungshebeln erfordert konkrete Maßnahmen

10 Hebel zur organisatorischen Leistungssteigerung	Maßnahmen zur Entwicklung einer stärker transformativen Organisation im Rahmen eines Projekts
1. Führungsstil	▪ Führungskräfteentwicklung zum 4i-Modell: identifizierend, inspirierend, intellektuell und individuell
2. Zweck der Organisation	▪ Sinnstiftung in Form einer Erläuterung von Vision und Strategie durch die Geschäftsleitung
3. Organisationsstruktur	▪ Stärkere Nutzung von individuellen Talenten in Projekten
4. Entscheidungswege	▪ Mehr Einflussmöglichkeiten für anerkannte Experten
5. Dynamik der Organisation	▪ Öffnung des Innovationsprozesses für Ideen von Kunden und Geschäftspartnern
6. Helden und Geschichten	▪ Feiern von Teamerfolgen mit einer wertschätzenden Sprache
7. Arbeitsautonomie	▪ Individuelle Programme zur persönlichen Weiterentwicklung
8. Kontrolle und Vertrauen	▪ Interpretation von Fehleinschätzungen als Lernerfahrungen
9. Interne Kooperation	▪ Förderung der Zusammenarbeit durch angepasste Vergütungssysteme
10. Individual- und Kollektivinteressen	▪ Geringere Toleranz gegenüber Egoisten

©2011 Servatius

Balance zwischen Effizienz und Innovationsfähigkeit

Ein weiterer Aspekt der organisatorischen Leistungssteigerung ist die Bewältigung des Spannungsverhältnisses zwischen Effizienz und Innovation. In einer **effizienz orientierten Basisorganisation** arbeiten funktional, divisional und regional ausgerichtete Einheiten an der Optimierung des Kerngeschäfts. Ausgehend von den eigenen strategischen Fähigkeiten gilt es, die Kooperation mit externen Wertschöpfungspartnern weiter zu entwickeln.



Eine zweite Aufgabe der Organisation besteht jedoch darin, grundlegende Innovationen zu generieren [3]. Vielen Organisationen gelingt es nicht, diese doppelte Herausforderung zu meistern. In SMART ENERGY-Unternehmen erfordert die erfolgreiche Entwicklung neuer Geschäftsmodelle eine **innovationsorientierte Komplementärorganisation**, die allerdings in enger Partnerschaft zur Basisorganisation agieren sollte. Ausgehend von intern und extern entstandenen Ideen kommt es bei der Umsetzung von Innovationen auf leistungsfähige Prozesse, motivierte Mitarbeiter und eine gute Führung an. Dies alleine reicht jedoch nicht aus. Unsere Erfahrung aus entsprechenden Projekten zeigt, dass zwei weitere Elemente hinzukommen müssen:

- Die Ausgestaltung der Komplementärorganisation und der Partnerschaft zur Basisorganisation sowie
- die Entwicklung und Realisierung von spezifischen Plänen für Innovationsinitiativen.

Im Rahmen von Projekten zeigen wir, durch welche konkreten Maßnahmen Unternehmen das Spannungsverhältnis zwischen Effizienz und Innovation organisatorisch bewältigen können.

Wir würden uns freuen, mit Ihnen Erfahrungen aus ähnlichen Projekten zu diskutieren.

Literatur

[1] Kowalewsky R (2011) Wie Eon und RWE Jobs streichen. Rheinische Post, 5. Dezember 2011

[2] Bass BM, Avolio BJ (1994) Improving organizational effectiveness through transformational leadership, New York

Heidbrink M, Jenewein W (2011) High-Performance-Organisationen, Stuttgart

[3] Govindarajan V, Trimble C (2010) The other side of innovation, Boston