

# VOM ZWANG ZUM ZWECK

Unser Blick in die Zukunft: Wohin Unternehmen sich entwickeln werden.

JULIA CULEN UND CHRISTIAN MAYHOFER

Ob es in 10 Jahren überhaupt noch Unternehmen im klassischen Sinn geben wird? Also mit Chefinnen und Chefs, Belegschaft und Betriebsrat, Abteilungen und Gebäuden? Wir erkennen 3 unterschiedliche Trends:

1. Die Entstehung von Mega-Unternehmen wie Google, Apple und Facebook, deren Portfolio von Software über Autos bis Satelliten reicht und deren Aktivitäten den ganzen Globus umspannen. Sie entwickeln sich zu supranationalen Macht-konglomeraten, bald mächtiger als Regierungen.
2. Die Entstehung von vielen Einzel- und Kleinunternehmen, die ihre Services selbstständig auf dem Markt anbieten und in Kooperationsnetzwerken agieren. Menschen organisieren sich rund um spezifische Aufträge und Projekte und nicht rund um Arbeitgeber und Marken. Sie verkaufen nicht mehr ihre Zeit, sondern ihre Leistung. Diese temporären Zusammenschlüsse werden zu völlig neuen Organisationsformen führen, die wir Netzwerkorganisationen nennen. Sie entsprechen dem Trend zu mehr Autonomie und Eigenverantwortung, allerdings auf Kosten von Sicherheit und Stabilität.

Der Hype um die Start-ups, die mit Investorengeldern hochgezüchtet und auf Wachstum getrimmt werden und deren ultimatives Ziel ein „Exit“ (Verkauf oder Börsengang) ist, wird nachlassen. Es wird wieder mehr Wert auf Nachhaltigkeit und funktionierende Geschäftsmodelle gelegt werden.

3. Die traditionellen Unternehmen, die auf unterschiedliche Weise versuchen, mit den Umwälzungen der Märkte umzugehen. Jene Unternehmen, denen es gelingt, ihre Kompetenzen mit neuen Technologien

zu verbinden, könnten einen Wettbewerbsvorteil gegenüber kurzlebigen Start-ups haben. Dazu müssten sie aber viele alte Denkweisen loslassen, wie z. B. die Gewissheit, dass die Erfolgsrezepte von gestern auch morgen funktionieren. Dann wird es sie selbst in 10 Jahren noch geben. Aber nicht alle werden es schaffen.

Wir gehen davon aus, dass sich hierarchische in netzwerkartigere Systeme transformieren müssen, um mit der Agilität der Netzwerkorganisationen (siehe Punkt 2) mithalten zu können. Managementtools wie Strategien, Budgets und HR-Programme wird es zwar noch geben, aber sie werden weniger starr und weniger wichtig werden. Ausrichtung und innerer Zusammenhalt werden stärker über Kultur-elemente wie etwa Sinn (Purpose), Werte, Verhaltensnormen, eine starke gemeinsame Identität und Wertschätzung gewährleistet werden. Die Aufgabe von Führung wird es zunehmend sein, diese Kultur-elemente bewusst zu gestalten, zu kommunizieren und vor allem selbst zu leben.

Die größte Unbekannte ist aus unserer Sicht, wie sich künstliche Intelligenz und Digitalisierung auf Organisationen und die Art, wie wir miteinander arbeiten, auswirken werden.

Viele Möglichkeiten, die Zukunft mitzugestalten, zeigen sich nur, wenn wir neugierig und offen bleiben.



JULIA CULEN UND  
CHRISTIAN MAYHOFER

beraten und begleiten Führungsteams, die ihre Organisationen grundlegend transformieren möchten oder müssen und bereit sind, bei ihren eigenen Sicht- und Verhaltensweisen zu beginnen.