QUO VADIS, ORGANISATION?

- REALITÄT DER ORGANISATIONSGESTALTUNG 2025 –

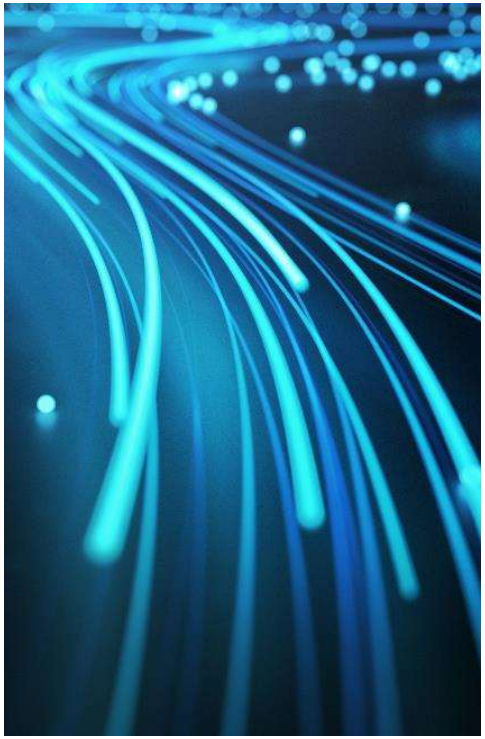
Ergebnisse

DR. STEFAN NEUWIRTH & PROF. DR. JENS GRUNDEI
SEPTEMBER 2025

CIOD Center for Impactful Organization Design

INHALT

1. Studiendesign und Teilnehmer
2. Organisatorische Felder:
   Aufbauorganisation, Prozesse, Kultur
3. Ziele der Organisationsarbeit
4. Organisationseffizienz & Analytics
5. Organisationsarbeit im Unternehmen: Akteure und Community
6. Ergebnis: Quo Vadis, Organisation?



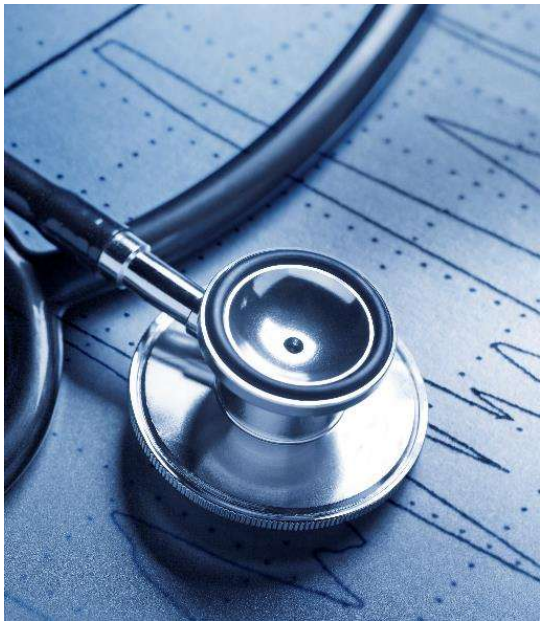
ZIEL DER STUDIE

Quo Vadis, Organisation?

– Realität der Organisationsgestaltung 2025 –

Guten Organisationsstrukturen wird eine hohe Relevanz für die Unternehmens-Performance zugesprochen. Wo aber steht die Funktion Unternehmensorganisation heute? Welche Themen beschäftigen die Organisationsarbeit in Unternehmen gegenwärtig tatsächlich – jenseits von Schlagworten und Modetrends? Restrukturierung, Agilität oder doch eher kulturelle Weiterentwicklung? Und wer ist verantwortlich für wichtige Organisationsentscheidungen?

Dies sind Kernfragen einer aktuellen Studie, in der ausgewählte Organisationsexperten aus unterschiedlichen Branchen und Firmenstrukturen zur organisatorischen Realität in Deutschland befragt werden. Für die teilnehmenden Unternehmen eine hilfreiche vergleichende Einordnung der eigenen Situation. Und für die Organisationscommunity ein wichtiger Meilenstein zum Verständnis der aktuellen und zukünftigen organisatorischen Agenda.



STUDIENTEILNEHMER

- Bayer
- BMW
- Bosch
- Covestro
- Deutsche Bahn
- Deutsche Telekom
- EWE
- Heraeus
- Hubert Burda Media
- Miele
- Munich Re
- Volkswagen
- Nicht genannt

Methodik:
Strukturierte Interviews je Unternehmen

QUO VADIS, ORGANISATION? ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

- Herausfordernde wirtschaftliche Lage in vielen Unternehmen führt zu einer Renaissance „klassischer“ Organisationsarbeit:
  - Hohe Bedeutung organisatorischer Strukturen als Beitrag zur Effizienz
  - Prozessgestaltung relevant, aber eher operativ
  - Unternehmenskultur wichtig, aber Begriff und Verantwortlichkeiten oft unscharf
  - Vielzahl neuer Impulse in der Organisationsgestaltung zu berücksichtigen (Digitalisierung, End-to-end-Sicht, geopolitische Volatilität…)
  - Agilität weitgehend verschwunden (ggfs. bereichsspezifisch, insb. in IT, oder i.S.v. agiler Zusammenarbeit)
- Strategische Ausrichtung der Organisationsgestaltung klar angestrebt, häufig aber noch sehr reaktiv
- Messung von organisatorischer Performance sowie Org Analytics noch sehr rudimentär
- Ein zentrales Kompetenzteam für Organisationsarbeit erscheint essenziell für professionelles Organisationsmanagement

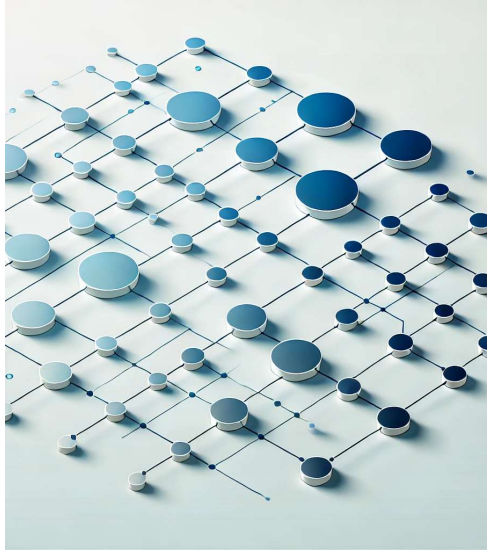
OBERSTE THEMEN-PRIORITÄT: AUFBAUORGANISATION, PROZESSE ODER KULTUR?

- Prio 1 der befragten Unternehmen
  - Aufbauorganisation: 6 Unternehmen
  - Prozesse: 4 Unternehmen
  - Kultur: 3 Unternehmen
- Sehr unterschiedliche Priorisierung auch innerhalb gleicher Branchen
- Differenzierte Herangehensweisen an wirtschaftliche Herausforderungen (manche durch Struktureffizienz, manche durch Prozessoptimierung, manche durch Mindset-Shift)

Renaissance von Organisationsstrukturen (insb. Aufbauorg.) in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten

AUFBAUORGANISATION

- Insgesamt eher klassische Restrukturierungsthemen mit Organisationseffizienz als übergeordnetem Thema
  - Abbau von Stellen, Gremien und Hierarchieebenen
  - Klare Verantwortung schaffen
- Einführung bestimmter organisatorischer Modelle, aber nur wenige folgen einem geschlossenen Organisationskonzept
- Agilität nicht mehr bestimmend (teils implementiert – zumeist aber nur (noch) in Teilbereichen für relevant erachtet; teils sogar wieder weitgehend zurückgefahren)
- Zumeist eher stärkere und verbindlichere Vorgaben aus der Zentrale als früher; Governance und Service-Funktion klarer trennen
- Legal- vs. Managementstrukturen:
  - Globale Steuerung über LE-Grenzen hinweg dominierender Ansatz
  - Mitunter Versuch Organisations- und Managementstrukturen kongruent(er) zu gestalten
- Klärung der strategischen Rolle der Konzernzentrale kritisch



Hohe Bedeutung von Aufbauorganisation in wirtschaftlich angespannter Lage,
„Zügel werden angezogen“: restriktiveres Vorgehen als in Vergangenheit,
Agile Strukturen sind als Thema verschwunden und in der Praxis häufig auch zurückgedreht

PROZESSORGANISATION

- Zunehmende End-to-end-Betrachtung, aber teils schwer realisierbar
- Deutlicher Trend zu Prozess-Harmonisierung und Komplexitätsreduktion (dabei potenzieller Konflikt zu Flexibilitätsanspruch)
- Streben nach Automatisierung
- Starker Einfluss von Digitalisierung & KI erwartet, aber häufig noch nicht realisiert
- Prozessmanagement teils auch durch Regulatorik getrieben, z.B. Risiko-/Compliance-Mgmt. (zuletzt z.B. Nachhaltigkeitsreporting)

Prozessmanagement weniger dominant, eher operative Notwendigkeit;
End-to-end-Sicht, Harmonisierung und Datenintegration stoßen auf praktische Schwierigkeiten

UNTERNEHMENSKULTUR

- Kultur wird durchgängig als wichtig erachtet, Konstrukt bleibt jedoch oft unscharf
- Fraglich ob Kultur ‚eigenständig' beeinflusst werden kann oder die Folge anderer Steuerungsinstrumente ist. Tendenz aber: Muss durch Maßnahmen unterlegt werden
- Geprägt durch „tone from the top"
- Aktivitäten teilweise als Reaktion auf Ergebnisse von MA-Befragungen
- Kultur häufig auch als Enabler für übergreifende Kooperation: Gemeinsamkeiten betonen (eine Gruppe, ggf. eine Marke, über Subkulturen hinaus)
- Kultur-Begriff oft sehr weitgefasst: Übergeordneter, wertebasierter Rahmen. Kann durchaus klare Ableitungen für Organisationsgestaltung haben, z.B. Verantwortlichkeiten, Rollen, Strukturen
- Teilweise schafft Kultur auch Voraussetzungen, z.B. für Digitalisierung oder Innovation
- Verantwortlichkeit für das Thema im Unternehmen teils unklar

Unternehmenskultur wird zumeist als hoch relevant angesehen;
der Begriff und die Verantwortlichkeiten hierzu bleiben aber oft unscharf

NEUE THEMEN UND HERAUSFORDERUNGEN IM ORG. DESIGN?

- Bekannt: Klassische Themen wie z.B.
  - Spans & Layers
  - Rollen und Verantwortlichkeiten
  - Zentralisierung vs. Dezentralisierung
- Neu: Herausforderungen wie z.B.
  - Digitalisierung der Arbeitswelt
  - New Work (insb. Zusammenarbeit in und zwischen Work-Teams)
  - Zunehmender Druck durch Regulatorik
- Inkrementelle Weiterentwicklung genügt oft nicht mehr; eher ausgehend vom Ziel überlegen, wie passende Organisation aussehen müsste (Transformations-Begleitung)
- Geopolitischer Rahmen aktuell besonders relevant

Die Basis der Organisationsarbeit bleibt stabil, aber Digitalisierung, funktionsübergreifende End-to-end-Sicht und geopolitische Umbrüche setzen neue Impulse

HAUPTZIELE DER AKTUELLEN ORGANISATIONSARBEIT

- Wettbewerbsfähigkeit/Performance/Profitabilität verbessern
  - Kosten senken
  - Personalabbau
  - Schlanke Konzernzentrale
  - Effektivität erhöhen
- Strategie-Alignment, Transformation unterstützen
- Prozessbeschleunigung, Entscheidungsgeschwindigkeit erhöhen
- Innovationsfähigkeit fördern
- Transparenz schaffen, Komplexität bewältigen (insb. in mehrdimensionalen, internationalen Strukturen)
- Fragmentierung reduzieren, Austarieren zwischen Bereichsinteressen und Standardisierung

Organisationsgestaltung soll sehr klar die Strategieausrichtung stützen;
Gegenwärtiger Fokus liegt dennoch häufig auf Kostensenkung

ORGANISATORISCHE ROADMAP

- Unternehmen verfolgen zumeist keine längerfristige organisatorische „Roadmap“
- Teilweise bilden „organisatorische Grundsätze“ einen Rahmen / Korridor für die zukünftige Organisationsgestaltung
- Im besten Fall folgt die Organisationsgestaltung direkt der jeweiligen Strategieausrichtung (die aber selbst derzeit häufig volatil ist)
- Hierzu ist eine frühzeitige Einbindung in den Strategieprozess erforderlich
- Praktisch fehlt es aber mitunter an einem unternehmerischen und organisatorischen Gesamtzielbild, dann verbleibt Organisationsarbeit eher reaktiv-anlassbezogen

Eine enge Kopplung der Organisationsgestaltung an die Unternehmensstrategie erscheint zielführend (gerade in volatilen Zeiten). In der Praxis erfolgt Organisationsgestaltung (zu) stark reaktiv-anlassbezogen.

MESSUNG VON ORGANISATIONS-PERFORMANCE

- Organisationsarbeit insgesamt wenig KPI-getrieben
- Relativ verbreitet werden erhoben:
  - Span of Control (meist Zielgrößen abh. v. Funktionstyp)
  - Anzahl Berichtsebenen
  - Größe von Organisationseinheiten
  - Anzahl Strukturfunktionen, Stellenkegel, Managementquoten
- Häufig wird selbst in Zweifel gezogen, ob das ausreicht, um Organisationseffizienz (oder gar Impact) zu messen
- Interesse der Unternehmensleitung an *diesen* Kenngrößen unterschiedlich stark

Praktisch keine Messung von organisatorischer Performance – die verwendeten Indikatoren beschreiben die Organisation eher als sie zu bewerten

ORGANIZATIONAL ANALYTICS

- Organizational Analytics wird ganz überwiegend als Zukunftsthema betrachtet
- Gegenwärtig aber zumeist wenig bis gar nicht bearbeitet (andere Prioritäten, mangelnde Ressourcen…)
- Ziel: Bauchgefühl mit Hilfe von Daten entkräften oder untermauern, z.B. Entscheidungseffizienz/-qualität wäre interessant, aber noch schwer zu erfassen
- Dezentrale Organisationsarbeit und fragmentierte Datenlandschaft behindern Vergleichbarkeit (fehlende Single Source of Truth)
- Ideal wäre Verknüpfung auch mit verhaltensbezogenen Daten (MA-Befragung) oder zumindest statischen HR-Daten (Personalzusammensetzung)
- Simulation von Reorganisationen wäre wünschenswert, aber praktisch bislang nicht umgesetzt

Das erwartete hohe Potential von datenbasiertem Organisationsmanagement wird heute nur wenig bearbeitet und praktisch nirgends gehoben

WER MACHT DIE ORGANISATIONSARBEIT?

- Überwiegend existieren zentrale Organisations-Teams
  - Stärkeres Mandat
  - Zunehmende Governance: Grundsätze, Konzernrichtlinien
  - Beratende Begleitung größerer Projekte
- Enge Zusammenarbeit mit HR (und Strategie)
- Dezentrale Verantwortung der Bereiche für ihre Organisation, i.d.R. ohne eigene Experten, häufig unterstützt durch HRBP
- Je dezentraler die Organisationsarbeit gestaltet ist, desto stärker wird fehlende Organisationskompetenz bemängelt

Ein zentrales Kompetenzteam für Organisationsarbeit erscheint essenziell für professionelles Organisationsmanagement

QUO VADIS, ORGANISATION? WEG NACH VORNE

- **Organisationsgestaltung (wieder) priorisieren:**
  - Hohe Bedeutung organisatorischer Strukturen als Beitrag zu Effektivität und Effizienz
  - Unternehmenskultur wichtig, aber Begriff und Verantwortlichkeiten schärfen
  - Neue Impulse berücksichtigen, z.B. Digitalisierung, End-to-end-Sicht, geopolitische Volatilität
- **Kopplung von Organisationsgestaltung an Strategiearbeit intensivieren:** Proaktive Gestaltung statt anlassbezogener Reaktion
- **Evaluation von organisatorischer Performance stärken:**
  - Effizienz- und Impact-Bewertung des Organisationsdesigns als Teil der Geschäftserfolgsmessung betrachten und positionieren
  - Stärker datenorientiert denken
- **Organisatorische Kompetenz im Unternehmen sichern und ausbauen:** Professionelles Organisationsmanagement erfordert hohe Expertise

KONTAKT

Dr. Stefan Neuwirth

- Vorm. Leiter „Corporate Organization" und „Business Consulting" des Bayer-Konzerns
- >25 Jahre praktische Organisationserfahrung
- Kontakt: stefan.neuwirth@ciod.eu

Prof. Dr. Jens Grundei

- Professor für Corporate Governance & Organization
- Leiter Arbeitskreis „Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft
- Buchautor „Organization" Design"
- Kontakt: jens.grundei@ciod.eu

CIOD Center for Impactful Organization Design

www.ciod.eu