

Auf Sicht



Strategien in unsicherem Terrain

Strategie in der »Omnikrise«

Ein Gespräch mit Matthias Horx

Strategie unter KI-Bedingungen

Wenn Plausibilität reichlich und Verbindlichkeit knapp wird

Open Strategy

Mit offener Strategiearbeit unruhige Zeiten managen

3

Unerwartete Töne

Improvisation als strategische Kompetenz nutzen

26

Widerspruchsbewusste Personalentwicklung

Hofnarr, Trickster und sanfte Radikale als Imaginationshilfen

Strukturen, die Zukunft ermöglichen

Der Dynamic-Organization-Design-Cycle® in der Praxis

Gerhard Graf und Peter Weiss

Organisationen stehen unter wachsendem Anpassungsdruck. Zukunftsfähigkeit entsteht nicht nur durch neue Führungsansätze, sondern auch durch ein Organisationsdesign, das Marktlogik, Steuerbarkeit und Anpassungsfähigkeit verbindet. Am Beispiel der FULCRUM Consulting GmbH zeigt der Beitrag, wie der Dynamic-Organization-Design-Cycle® (DOD-Cycle®) Unternehmen dabei unterstützt, Strukturen aus Markt- und Geschäftsmodellperspektive zu entwickeln sowie Wachstum, Transformation und kulturelle Integration wirksam zu gestalten.



Foto: privat

Dr. Gerhard Graf

Honorarprofessor für Change Management und Personal an der Internationalen Hochschule SDI München; Vorsitzender des Vorstands der Transformation Management AG

Kontakt:
gerhard.graf@tm-ag.com



Foto: Iris Schönberger

DI Peter Weiss

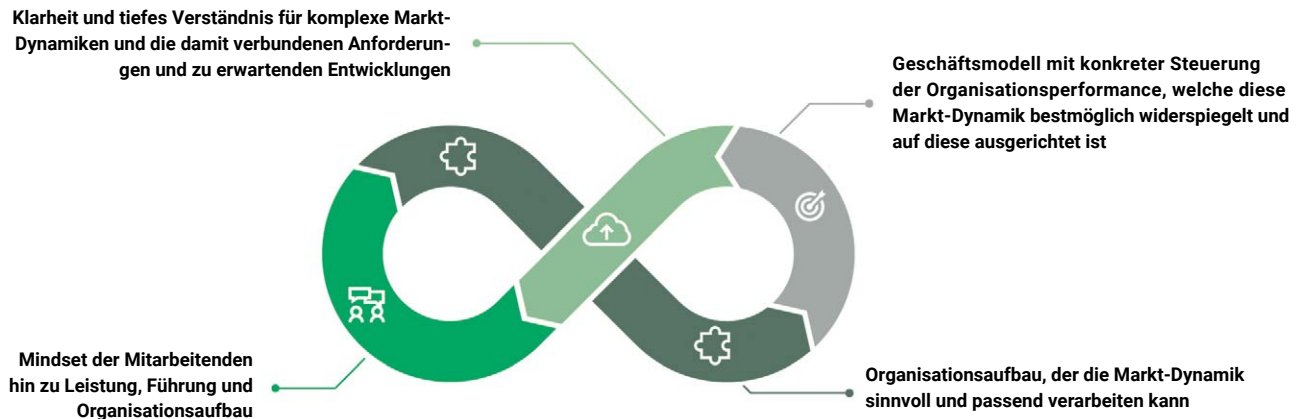
Gründer, Eigentümer, Geschäftsführer von FULCRUM Consulting

Kontakt:
peter.weiss@fulcrum-consulting.net

Sind wir fit für die Zukunft und wie erreichen wir echte Readiness? Fragen, die einfach klingen, aber schnell zu komplexen Antworten verleiten. Gary Hamel bringt es auf den Punkt: »Wir führen noch immer wie vor 100 Jahren und verschenken enormes menschliches Potenzial – nicht wegen fehlender Talente, sondern wegen eines Systems, das Menschen klein hält« (Brancovic, 2025, S. 83). Drei Ursachen treiben dieses Problem: Vielen fehlt die Erfahrung mit Organisationen jenseits von Hierarchie und Bürokratie – Alternativen scheinen undenkbar. Zweitens stabilisieren Machtlogiken das System: Wer oben ist, hat gewonnen und profitiert – und hat damit wenig Anreiz, etwas zu verändern. Drittens dominiert die Angst vor Kontrollverlust, obwohl echte Steuerung auch über Ziele, Transparenz und Feedback funktioniert – vorausgesetzt, Vertrauen trägt.

Dieses Managementverständnis war lange erfolgreich. Doch was früher Effizienz und Margen brachte, wird unter dynamischen Bedingungen zunehmend zur Blockade und gefährdet langfristig die Zukunftsfähigkeit. Viele Organisationen reagieren mit Leadership-Programmen, stoßen jedoch meist an Grenzen, denn Strukturen prägen Verhalten stärker als Trainings. Prozesse, Richtlinien und Entscheidungslogiken unterlaufen oft genau die Veränderungen, die eigentlich gewünscht sind – Frustration ist die Folge.

Abbildung 1:
Die Dynamik-Balance moderner Organisationen nach dem
Dynamic-Organization-Design-Cycle® (DOD-Cycle®)



Anthony Giddens erklärt dies mit der Strukturationstheorie: Strukturen und Verhalten bedingen sich gegenseitig, wobei bestehende Richtlinien und Vorgaben meist wirkmächtiger sind als intendierte Verhaltensänderungen (Graf, 2026, S. 103 ff.). Zukunftsfähige Organisationen entstehen daher nur, wenn Struktur, Prozesse, Kultur und Führung parallel gedacht und im Gleichgewicht gestaltet werden (vgl. Abbildung 1).

Dieser Beitrag folgt einem klaren Leitgedanken: Wie lässt sich ein zukunftsfähiges Organisationsdesign konkret entwickeln?

Gemeinsam haben Unternehmenseigentümer Peter Weiss und Managementberater Gerhard Graf einen experimentellen Weg eingeschlagen, um den passenden organisationalen Zugschnitt für Wachstum zu entwerfen und praktisch zu erproben. Daraus entstand der **Dynamic-Organization-Design-Cycle® (DOD-Cycle®)** – ein Modell, das als Denkraum und Impulsgeber dienen soll, eigene Organisationslogiken zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

Der Beitrag bündelt diese Erfahrungen in drei Zielen:

- einen praxisnahen Leitfaden für modernes Organisationsdesign im Kontext von Marktkomplexität und Dynamik zu bieten.
- ein integriertes Steuerungsmodell zu skizzieren – inklusive Entscheidungs-, Informations- und Verantwortungsstrukturen.
- konkrete Ergebnisse und Effekte aus der Umsetzung im Unternehmen sichtbar zu machen.

Ausgangssituation und Herausforderung

Der Markt für SAP-Lösungen verändert sich rasant – getrieben durch Cloud-Technologien und steigende Kundenanforderungen. Erfolg bedeutet heute nicht nur, Projekte zu gewinnen, sondern Strukturen und Kompetenzen konsequent weiterzuentwickeln. Bei der FULCRUM Consulting GmbH, einem spezialisierten, international tätigen Beratungsunternehmen mit Fokus auf SAP-

Cloud-Lösungen, das Unternehmen bei der digitalen Transformation und der Optimierung von Geschäftsprozessen unterstützt (ca. 50 Mitarbeitende in Österreich, Deutschland, Dubai und Holland), wurde das zum Ausgangspunkt einer grundlegenden Neuausrichtung. Entscheidend war nicht das Ob der Veränderung, sondern das Wie: Wie muss die Organisation gestaltet sein, damit sie auch mit über 100 Mitarbeitenden – wenn sie also stark weiterwächst – in einem dynamischen Markt gut funktioniert und trägt? Und konkret: Wer übernimmt welche Verantwortung? Wie wird entschieden? Was muss zentral gesteuert werden und was darf »eigenständig« laufen? Wie bleibt das Unternehmen steuerbar, nimmt die Dynamik des Marktes angemessen auf und wird weder als System noch im Mindset der Mitarbeitenden starr?

Phase 1: Wir denken uns in die Zukunft – die Future Story

Im ersten Schritt richtete sich der Blick auf das große Ganze: Welche Art von Unternehmen will die FULCRUM im Jahr 2030 sein – unter den erwartbaren Markt- und Technologiedynamiken rund um das SAP-Kerngeschäft?

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.