



Die herkömmlichen Organigramme müssen endlich weg

Im Kern ist das Wettrennen zwischen klassischen Unternehmen und den neuen Top-Playern der Wirtschaft keins um die bessere Idee, sondern eins um das bessere Organisationsmodell. Denn Innovationen brauchen ein passendes Umfeld. Doch klassische Unternehmen bleiben pyramidalen Strukturen verhaftet, die aus dem tiefsten letzten Jahrhundert stammen.

Schauen wir uns zunächst geradeheraus an, wie pyramidale Systeme grundkonzipiert sind:

- Der Geschäftsführer, Vorstand beziehungsweise CEO steht abgehoben weit oben, dies wird durch Attribute wie Macht und ein exzessives Salair stark zelebriert.
- Unter ihm gibt es mehrere Führungsebenen: Eine obere, heutzutage meist C-Level genannt (CMO, CIO, CFO usw.), eine mittlere und eine untere.
- Die Mitarbeiter bilden den Sockel. Es sind „die da unten“, das Fußvolk, das Humankapital, Spielfiguren des Managements, Mittel zum Zweck.
- Das Streben der Organisation gilt quantitativem Wachstum und Profitmaximierung.

Ein solches Denkmodell hängt der männlich-heroischen Ansicht nach, dass es ein paar Wenige weit oben gäbe, die „den ganzen Laden schmeißen“. Viele Symptome des Abblockens neuer Organisationsstrukturen, die Probleme mit der Einführung agiler Arbeitsmethoden, die mangelnde Anpassungsfähigkeit an unsere digitale Zukunft und auch das weitläufige Fehlen weiblicher Führungskräfte im obersten Stock haben ihren Ursprung in diesem veralteten Mindset.

Visuell manifestiert sich dieses Denkmodell als Topdown-Organigramm. Es ist derart Standard, dass man es in klassischen Organisationen quasi überall findet. Diese Optik hat sich derart



verfestigt, dass andere Konstellationen praktisch undenkbar erscheinen. In Organigrammen wird dokumentiert, wer wem *vorgesetzt* und wer wem *untergeben* ist. Selbst da, wo man solche Worte heute nicht mehr so gerne benutzt, an diesem Bild hält man weiterhin fest - und es spricht Bände.

In einer Selbstschau strukturiert man sich nach Funktionen oder Geschäftsbereichen. Die Kommunikation läuft hierarchisch von oben nach unten und wieder zurück. Was bedeutet: Oben wird gedacht, unten wird gemacht. Führungskräfte werden vor allem dafür bezahlt, dass die Mitarbeiter wie gewollt spüren. „Dienst nach Vorschrift“ ist üblich und wird belohnt. Ganze Abteilungen sind dazu da, andere zu kontrollieren.

Ein Bild sagt mehr als tausend betauernde Worte

Was das Bild eines klassischen Organigramms uns also trotz aller Lippenbekenntnisse ganz offensichtlich vermittelt? Der Chef thront ganz oben, darunter, in Kästchen eingesperrt, seine brave Gefolgsmannschaft. Dokumentiert werden nur die Leitungsfunktionen, weder Mitarbeiter noch Kunden kommen darin vor. Vielmehr kreist die Führungsriege rein um sich selbst. Sie konzentriert sich auf Macht und nicht auf den Markt. Solche Organigramme haben übrigens militärische Wurzeln. Sie zementieren Hierarchien und Unterwürfigkeit, Starrheit und Konformität.

Im digitalen Sturm haben sie, so wie die Monokulturen in unseren Wäldern bei einem Orkan, nicht den Hauch einer Chance. Ein gesunder „Mischwald“ wäre besser geeignet. Wahre Innovationen und die dazu nötige Kreativität werden durch Topdown-Organigramme geradezu abgetötet. Indem man Mitarbeitern Macht und Bewegungsfreiheit entzieht, reduziert man ihre Effizienz. Und die Fähigkeit, ihr Bestes zu geben, verkümmert.

Hierarchiegeprägte Topdown-Organisationen schaffen ein Mindset, also eine Denk- und Handlungslogik, die genau das Verhalten hervorbringt, das zu diesem Mindset passt: Man erzieht sich lauter Mündel, die meinungslos auf Anweisungen warten. Mit anderen Worten: Man macht seine Mitarbeiter führungsbedürftig. Vorgezeichnete Wege hemmen die Fantasie und zerstören damit die Möglichkeit, eigene, andere, bessere Wege in die Zukunft zu finden.



Funktionssilos sind Absurditäten und Anomalien

Herkömmliche Organisationen arbeiten zentralistisch organisiert in Formationen, die man gerne „Silos“ nennt. Querverbindungen gibt es nur oben, siehe das Organigramm, zwischen den unteren Ebenen offiziell nicht. So weiß oft die rechte Hand nicht, was die linke tut. Es fehlt an operativer Koordination. Verlangsamte Entscheidungsprozesse sind unausbleiblich. Die meiste Zeit ist man mit sich selbst beschäftigt und in politische Spielchen verstrickt. Man verliert sich in endlosen Abstimmungsschleifen, verirrt sich im eigenen Vorschriftengeflecht und verharrt in starren Vorgehensweisen.

Die einzelnen Abteilungen unterhalten ausufernde Planungs- und Reportingstrukturen, pflegen penible Verfahrensweisen und produzieren Vorschriftenberge. Dies sind Selbsterhaltungsmechanismen, sie dienen zudem der Bedeutungserhöhung. Durch einen wasserkopfähnlichen Verwaltungsapparat, der letztlich vom Kunden bezahlt werden muss, und eine aufgeblähte Steuerungsadministration schaffen sich viele Bereiche überhaupt erst eine Existenzberechtigung.

Funktionssilos stehen für Abschottung und Isolation, Netzwerke hingegen für Dialog und Zusammenarbeit. Silos sind mit der Flexibilität und dem zunehmenden Tempo, das die Märkte und Kunden heute verlangen, nicht kompatibel. Silos sorgen für einen gefährlichen Tunnelblick, Netzwerke für eine reiche Rundum-Perspektive. Wirklich Neues entsteht an Schnittstellen, in Randbezirken und dort, wo flexible Einsatztruppen interdisziplinär und selbstorganisiert agieren - aber niemals in Silos.

Weshalb klassische Organisationsformen versagen

Organisationen, die pyramidal aufgestellt sind, können nur wenig Wandeldynamik entfalten. Hauptaufgabe ist ja der Systemerhalt - und die Verwertung. Steuernd und regelnd geht es der Führung vor allem darum, das Maximum aus der Organisation herauszuholen und zugleich den Status quo absichern. Deshalb hat die Finanzseite das Sagen. Sie ist defizitorientiert und die



Fachartikel von Anne M. Schüller - Expertin für eine kundenfokussierte Unternehmensführung

Fixierung auf Kosten ist hoch. Zudem wird meist an der falschen Stelle gespart, nämlich zulasten von Mitarbeitern und Kunden, aber *nicht* zulasten von Hierarchie und Bürokratie.

Querdenken? Muster brechen? Innovieren? In einem solchen System? Wird zwar gefordert, ist aber eigentlich gar nicht erwünscht. Die Menschen in den Unternehmen spüren das intuitiv – und verhalten sich lieber still. In einem konformistischen Umfeld haben die „bunten Vögel“ kaum Überlebenschancen. Querdenker stören, Musterbrecher destabilisieren das System und Innovationen sind viel zu ungewiss, wenn bonifizierte Quartalsergebnisse winken.

Schwingt sich zudem einer zum Neuerer auf, hat er die Nutznießer des alten Systems sehr schnell zum Feind. Mithin sind die vielzitierten Beharrungstendenzen erklärlich. Das klingt dann so: „Unsere Mitarbeiter wollen das nicht!“ – „Unsere Führungskräfte ziehen nicht mit!“ – „Sowas funktioniert bei uns eh nicht.“ Ein derart kapitulierendes Denken und Argumentieren macht Transformationsversagen sehr, sehr wahrscheinlich.

Ein organisationales Redesign ist unumgänglich

„Wir leben in Organisationen, die nicht für die Erneuerung gemacht sind“, resümiert der Publizist Wolf Lotter in seinem lesenswerten Buch „Innovation“. „Die alte Organisation ist von und für Bürokraten gemacht. Sie ist innovationsfeindlich. Sie drängt Erneuerung an den Rand.“ Kein einziges Unternehmen kann sich sowas heute noch leisten. Denn die Zukunft ist unklarer als jemals zuvor. Der Planungshorizont wird immer enger, die Vorhersagbarkeit geht gegen Null.

Permanente Vorläufigkeit ist von nun an die Norm. In allen Branchen gibt es Pioniere, die die Digitalisierung für völlig neue, noch nie dagewesene Anwendungen nutzen. Doch niemand weiß, aus welcher Ecke sie kommen und wann. Wie rüsten Sie sich also für eine unvorhersehbare Zukunft? Ein organisationales Redesign ist unumgänglich, um mit der anrollenden Hochgeschwindigkeitszukunft Schritt halten zu können. Dies erfordert den konsequenten Übergang von einer aus der Zeit gefallenen pyramidalen zu einer zirkulären Unternehmensorganisation. Eine wesentliche Frage dabei ist diese:

Was ist die minimal notwendige Machthierarchie, die minimal notwendige Ordnungsstruktur und die maximal mögliche Form der Selbstorganisation?



Fachartikel von Anne M. Schüller - Expertin für eine kundenfokussierte Unternehmensführung

Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller, Alex T. Steffen
**Die Orbit-Organisation
In 9 Schritten zum Unternehmensmodell
für die digitale Zukunft**
Gabal Verlag 2019, 312 Seiten
ISBN: 978-3869368993
Finalist beim International Book Award 2019

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und die kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und von XING zum XING Spitzenwriter 2018 gekürt. 2019 erhielt sie den Best Business Book Award. Ihr Buch „Die Orbit-Organisation“ war zudem Finalist beim International Book Award 2019. Damit gehört sie zu den wichtigsten Business-Influencern. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. Weitere Infos und Kontakt: www.anneschueller.de

© 2019 Anne Schüller Management Consulting, München, www.anneschueller.de.
Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de.