

Ab in den Orbit

Anne M. Schüller / Alex T. Steffen

Top-down-Organigramme, Silooptimierung, konformistisches Umfeld: Mit alten Strukturen und überholten Change-Prozessen kommt man in neuen Zeiten nicht weit. Organisationale Innovationen sind unumgänglich, um Unternehmen fit für die Zukunft zu machen – eine Zukunft, in der Organisationen Kunden und Purpose in den Mittelpunkt stellen sollten.

Überall werden jetzt Spielwiesen freigegeben, um agiler und digitaler zu werden. Doch den wahren Grund für die Blockaden beim Aufbruch ins Neuland geht man nicht an: Die meisten Unternehmen bleiben, visualisiert durch ein übliches Organigramm, einem Organisationsmodell verhaftet, das aus dem tiefsten letzten Jahrhundert stammt. Um aber zukunftsfähig zu sein, ist eine passende organisationale Struktur unumgänglich.

Es reicht einfach nicht, immer nur weiter an Wandel-Wehwechen herumzudoktern, um etwas in Bewegung zu kommen. Das ist, als würde man auf einen offenen Bruch Pflasterchen kleben. Die neuen Methoden sind alle da. Doch bei einem alten „Betriebssystem“ bringt das wenig. Damit kuriert man höchstens Symptome. Besser, man geht an die Wurzel des Übels und kümmert sich um die Gesamtkonstitution.

Organigramme zeigen Silos und Hierarchie

Top-down-Organigramme mit Silo-Strukturen sind derart Standard, dass man sie quasi überall findet. Was ein solches Bild ganz offensichtlich vermittelt? Der Chef thront ganz oben, darunter, in Kästchen eingesperrt, seine brave Gefolgsmannschaft. Diese Optik hat sich derart verfestigt, dass andere Konstellationen praktisch undenkbar erscheinen. **Weder Mitarbeiter noch Kunden kommen für gewöhnlich in einem Organigramm vor. So beschäftigt sich die Führungsriege rein mit sich selbst.**

Vor allem wird dokumentiert, wer wem vorgesetzt und wer wem untergeben ist. Selbst da, wo man solche Worte heute nicht mehr benutzt, an dem Bild hält man weiterhin fest. Und das sagt mehr als tausend betuernde Worte. 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 Beschäftigten spüren – ja, auch heute noch; selbst da, wo es netter verpackt wird.

„Dienst nach Vorschrift“ ist üblich. Das Einhalten vorgegebener Verfahrensweisen wird sogar bonifiziert. Ganze Abteilungen sind dazu da, andere zu kontrollieren. Querdenken? Muster brechen? Innovieren? Wird zwar gefordert, ist in einem derart konformistischen Umfeld aber weder möglich noch tatsächlich erwünscht. Die Mitarbeiter spüren das intuitiv – und verhalten sich lieber still. Querdenker stören, Musterbrecher destabilisieren das System und Innovationen sind viel zu ungewiss, wenn eine Punktlandung auf Planzahlen gefordert wird.

Die Organisation innovieren

In einer Umgebung von gestern kann man nicht auf Gedanken für morgen kommen. So sind Organisationsinnovationen unmöglich. Hierfür haben wir das Orbit-Modell entwickelt. Es zeigt den Weg zu einer Organisationsstruktur und -kultur, die sich adaptiv auf die Erfordernisse der neuen Zeit einstellen kann. Kundenzentrierung spielt dabei eine herausragende Rolle. Sie wird zur Nummer eins der künftigen

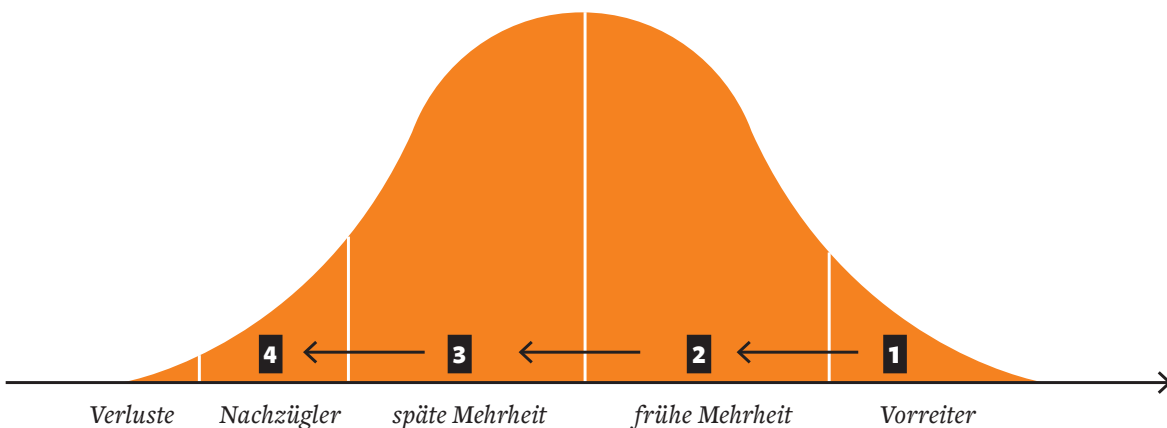


Abbildung: Typengerechter, horizontaler Wandlungsprozess

Menschen reagieren unterschiedlich auf Veränderungen. Sie sollten deshalb typengerecht an Change-Prozesse herangeführt werden (in Anlehnung an die Innovation Curve von Everett Rogers).

Unternehmensaufgaben. **Denn wer durchstarten will, braucht nicht nur neue Führungskonzepte. Er muss sich auch radikal auf die Seite des Kunden stellen.**

Das Orbit-Modell ist ein Organisationsmodell, das den Purpose und die Kunden sichtbar in den Mittelpunkt stellt. Zudem ist es das erste Modell, das die zunehmend nötigen Brückenbauer-Rollen gezielt integriert. Denn Transformation bedeutet immer auch Transition, also Übergang. Hierfür werden Menschen gebraucht, die Wege ins Neuland ebnen und Verbindungen schaffen zwischen Drinnen und Draußen, zwischen Alt- und Jungunternehmen sowie zwischen menschlicher und künstlicher Intelligenz.

Gibt es Standardrezepte für eine solche Metamorphose? Nein, gibt es nicht. Business-Situationen sind verschieden, also müssen es auch die Methoden sein. Jede Firma muss ihren eigenen Weg finden, experimentieren und ausprobieren. Standardrezepte sind sogar höchst gefährlich. Denn keine zwei Unternehmen sind gleich. Branchen und Märkte sind genauso individuell wie Geschäftsmodelle, Kultur und Kundenstrukturen. Was bei dem einen großartig funktioniert, wird anderswo grandios scheitern.

Damit die Umsetzung gelingt

Kann die organisationale Erneuerung denn in einem Ruck passieren? In Einzelfällen ist das wohl möglich. Doch normalerweise, das sagen alle, die Transformationsprozesse hinter sich haben, sollte das Pendel nicht komplett in Richtung Hierarchie-

freiheit und Selbstorganisation schwingen. Wer alle Wände gleichzeitig einreißt, dem fällt das Dach auf den Kopf. Eine entscheidende Frage ist somit diese:

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

Der wichtigste Schritt ist die grundsätzliche Entscheidung, den Umbau als solchen loszutreten. Denn ohne einen ausdrücklich bekundeten Willen, der von der Führungsspitze ausgeht und vom gesamten Management mitgetragen werden muss, wird jeder organisationale Wandlungsprozess zum Rohrkrepiere. Statt sich in monströsen Transformationsprojekten zu verträdeln, die ewig dauern, ist es sodann besser, mit Trittsteinen rasch zu beginnen, um Quick Wins zu machen.

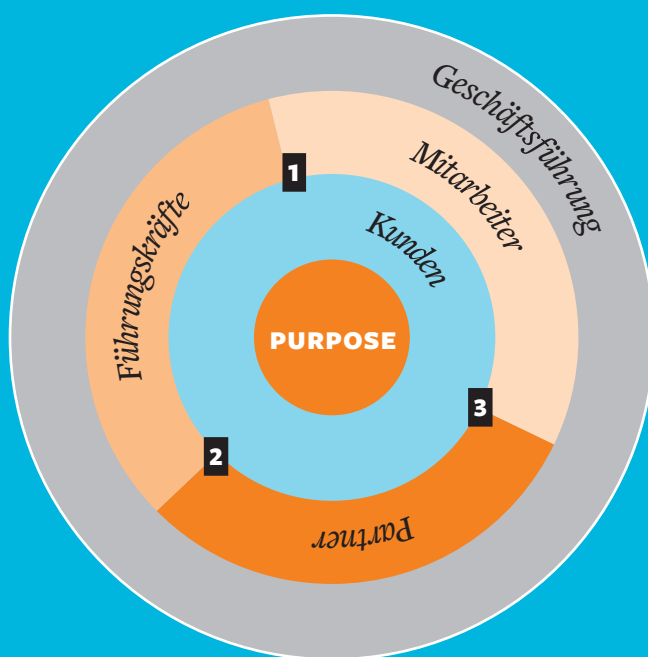
Change the Change

Studien haben immer wieder gezeigt: 70 bis 80 Prozent aller Change-Projekte scheitern. Doch nicht der Starrsinn der Mitarbeiter und nicht ihre Beharrungstendenzen sind der Hauptgrund dafür. Vielmehr ist es die Art und Weise, wie Veränderungsinitiativen in den Unternehmen bislang verlaufen: Meist werden sie, gern von Beratungshäusern teuer begleitet, weit oben geplant und dann wasserfallartig nach unten „ausgerollt“. Also mal ehrlich: Wie kann man ein Vorgehen stur beibehalten, das derart kläglich versagt?

Das Orbit-Modell und seine neun Aktionsfelder

Im Rahmen von neun Aktionsfeldern propagiert das Orbit-Modell den Übergang von einer aus der Zeit gefallenen pyramidalen zu einer zirkulären, sich ständig weiterentwickelnden zukunfts-fitten Organisation.

- **Der Purpose:** Im Zentrum der Organisation steht ein kraftvoller Purpose: der Daseinssinn eines Unternehmens. Er ist ökonomisch, ökologisch und sozial von Bedeutung und zugleich attraktiv für die Kunden und alle Mitarbeiter. Wie der Kern einer Frucht sichert dieser Purpose das Überleben am Markt.
- **Die Stellung der Kunden:** Die vielbeschworene Kundenzentrierung wird in diesem Modell sofort sichtbar. Die Kunden scharen sich um den Purpose, weil dieser für sie anziehend und unterstützenswert ist. Alle Mitarbeitenden kreisen um die Kunden – auf Augenhöhe und in dynamischer Interaktion.
- **Die Stellung der Mitarbeiter:** Sie stehen nicht länger unten in einer Top-down-Hierarchie, sondern agieren gleichrangig im Kreis mit den Führungskräften und Partnern des Unternehmens auf das Kundenwohl hin. Operative Entscheidungen treffen die Mitarbeiter dezentral, cross-funktional und zumeist selbstorganisiert.
- **Die Stellung der Führungskräfte:** Die Führungskräfte sind nicht von den Kunden separiert. So wird Kundenähe in Orbit-Organisationen nicht nur sichtbar gemacht, sondern auch tatsächlich gelebt. Die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und Partnern des Unternehmens funktioniert gleichberechtigt und Hand in Hand.
- **Die Bedeutung der Partner:** Längst bringen die Schwächen, die sich bei herkömmlichen Organisationen in Bezug auf den transformativen Wandel zeigen, immer mehr Unternehmen dazu, an Innovationszentren anzudocken, eigene Innovation Labs aufzubauen, digitale Einheiten auszugründen und/oder mit passenden Startups zu kooperieren. Solche strategischen Alliierten sind die neuen Innovationshelfer und Wachstumstreiber.
- **Die Brückenbauer:** Wenn sich in der Außenwelt alles vernetzt, muss das auch drinnen im Unternehmen passieren. Hierzu werden Brückenbauer gebraucht, die interdisziplinäre Verbindungen schaffen. Sie schließen die Kluft zwischen drinnen und draußen, zwischen oben und unten, zwischen Mensch und Denkmaschine. Zudem werden externe Fürsprecher und glaubwürdige Influencer benötigt, die dafür sorgen, dass neue Kunden kommen und kaufen.
- **Die Stellung der Geschäftsleitung:** Die Geschäftsleitung symbolisiert nicht länger die Spitze, sondern das Fundament einer Firma und sorgt für die notwendige Stabilität. Sie ist verantwortlich für die Transformationsstrategie und setzt sich vehement für sie ein. Zudem agiert sie als Bindeglied mit der Öffentlichkeit. Und sie ist Brückenbauer in Richtung Zukunft.
- **Die eingebaute Dynamik:** Kreise sind ein typisches Merkmal sich dezentralisierender Organisationen. Doch auch Kreise brauchen Dynamik, indem sie sich miteinander verbinden. So entsteht ein System, in dem Aspekte der Erneuerung von jedem an jeder Stelle jederzeit initiiert werden können. In einem dynamischen System erneuert sich eine Organisation aus sich heraus permanent selbst.



- 1** Kundenfokussierte Brückenbauer
- 2** Mitarbeiterfokussierte Brückenbauer
- 3** Empfehler/Influencer als Brückenbauer

Von ihrer Grundlogik her sind klassische Change-Projekte zudem reaktiv. Sie holen Veränderung nach, werden also erst dann angestoßen, wenn sich ein Problemfeld längst zeigt. Der dabei meist verwendete auf den Soziologen Kurt Lewin zurückgehende Dreiphasenprozess von „unfreeze, change, refreeze“ aus 1947 (!) – also auftauen, verändern, wieder einfrieren – kann schon allein deshalb nicht funktionieren, weil sich ein vereistes System gegen Status-quo-Wandel wehrt. Auftauen dauert! Jeder weiß darüber hinaus, wie mühsam es ist, etwas aus dem Stillstand heraus in Bewegung zu bringen, und wie einfach es ist, Bewegung zu ändern, wenn alles fließt.

Veränderung ist ein Prozess, kein Projekt mit Anfang und Ende. Wenn zudem die Entscheidungen „klein“ sind und man gewohnt ist, sie immer wieder anzupassen, dann ist es viel leichter, sich zu restrukturieren, sobald die Umstände dies fordern. **Welche Art Vorgehen wird also gebraucht? Eine fortwährende sowie vorausschauende Selbsterneuerung.** Zudem darf man die Leute nicht abkommandieren. Die Vorreiter sollen sich vielmehr freiwillig melden, über Organisationsstruktur und Arbeitsmethodik gemeinsam entscheiden und dann mit Vollgas losstarten können.

Die ganze Organisation wird dann nach und nach durch den Wandlungsprozess gehen. Die Stoßrichtung ist dabei horizontal – und nicht top-down. Von den Ersterfolgen inspiriert, rücken weitere Einheiten nach. Die frühe Mehrheit wird nichts versuchen, bevor es nicht andere ausprobiert haben. Wurden genügend Leute aus der frühen Mehrheit gewonnen, das Neue zu wagen, wird die späte Mehrheit dem folgen. Dort sitzen viele Bewahrer. Es bringt rein gar nichts, diese von Anfang an mitnehmen zu wollen. Vielmehr beruhigt man diese, indem sie zunächst an den Veränderungen nicht teilnehmen müssen.

Bei den Nachzüglern sitzen die Bedenkensträger. Diese wird man erst dann überzeugen können, wenn alle Gefahren beseitigt sind. Einige Leute wird man verlieren. Diese verlassen das Unternehmen, weil es nicht mehr zu ihnen passt. Oder man wird sich von ihnen trennen müssen. Niemand hat heute noch Zeit, auf die zu warten, die den Wandel neophobisch verteufeln und stur an alten Ufern zurückbleiben wollen. Wer bremst, bringt alles zum Stehen. Hüten muss man sich vor den Boykottierern, die Veraltetes chancenerblindet beschirmen und/oder in eigennütziger Absicht für das Bewahren der Vergangenheit kämpfen. Solche Leute kann sich kein Unternehmen weiterhin leisten. **cl**

Quer statt top-down

Auch wenn sich zunächst nur wenige Pionierenteams neu organisieren, müssen alle Führenden das unterstützen. Selbst ganz zu Beginn dürfen die neuen Einheiten nicht abgekapselt agieren. Transparent sollen sie vielmehr fortlaufend davon erzählen, was sich bei ihnen tut. Zudem können Videos gedreht und/oder Angebote zum Mitarbeiten ausgesprochen werden, um das Vorgehen greifbar zu machen. So können die Vorreiter zu Keimzellen eines unternehmensweiten Struktur- und Kulturwandels werden.



Literaturtipp

Anne M. Schüller & Alex T. Steffen (2019): Die Orbit-Organisation. In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft, Gabal Verlag

Anne M. Schüller

ist Managementdenker, Keynote-Speaker, Bestseller-Autorin und Business Coach. Die Diplom-Betriebswirtin ist Expertin für eine kundenfokussierte Unternehmenstransformation. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. In diesem Jahr erschien ihr Buch „Die Orbit-Organisation. In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft“, das für den International Book Award nominiert ist. (www.anneschueller.de)



Alex T. Steffen

ist Unternehmensberater mit Fokus Innovation und Digitale Transformation. Zuvor war er in analogen Unternehmen und digitalen Startups tätig. Durch seine Keynotes und Workshops hilft er Unternehmen dabei, in Zeiten des Wandels agiler und robuster zu werden. Zusammen mit Anne M. Schüller ist er Autor von „Die Orbit-Organisation. In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft“. (www.alexsteffen.com)

