



Den Beitrag gibt es  
auch zum Hören:  
[www.managerSeminare.de/  
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Update für die Organisationsstruktur

# Unternehmen rund machen

Die meisten Unternehmen sind immer noch so organisiert wie im tiefsten vergangenen Jahrhundert: top-down und in Kästchen eingesperrt. Mit dieser Struktur haben sie in der Digital-Ökonomie auf Dauer keine Chance, ist Anne M. Schüller überzeugt. Für den strukturellen Umbau hat sie eine Vorlage entworfen: das Modell der Orbit-Organisation.

## Preview

### ► Strukturell erstarrt:

Warum echte Neuerungen in pyramidalen Organisationen kaum möglich sind

### ► Symptombehandlung und Flickschusterei:

Wie agile Methoden in klassischen Strukturen verpuffen

### ► Adaptiv und antizipativ:

Die Vorteile beweglicher Strukturen

### ► Innenfokus vs. Außenfokus:

Der elementare Unterschied zwischen Leitbild und Purpose

### ► Magnet für die Besten:

Wie ein attraktiver Purpose Unternehmen empowered

### ► Alles für den Kunden:

Wie Prozesse im Orbit-Unternehmen organisiert werden

Neulich bei einem Vortrag. Ich frage die anwesende Managerschar nach einer Darstellung, die ihre Organisationsstruktur repräsentiert. 95 Prozent verwenden ein übliches Organigramm, nur fünf Prozent nutzen ein anderes Bild. Was das im Klartext bedeutet? Die gleichen Manager, die sich regelmäßig das neueste Smartphone nebst neuem Dienstwagen leisten, bleiben einem Organisationsmodell verhaftet, das aus dem tiefsten vergangenen Jahrhundert stammt. Top-down-Organigramme und ihre damit verbundenen Mindsets sind auch heute noch derart Standard, dass man sie in klassischen Organisationen überall findet.

Und was vermittelt ein übliches Organigramm? Im Wesentlichen wird darin dokumentiert, wer wem vorge setzt und wer wem untergeben ist. Der Chef thront ganz oben, darunter, in Kästchen eingesperrt, seine brave Gefolgsmannschaft. Visualisiert werden nur Leitungsfunktionen, weder Mitarbeiter noch Kunden kommen darin vor. Die Führungsriege kreist rein um sich selbst. Sie konzentriert sich

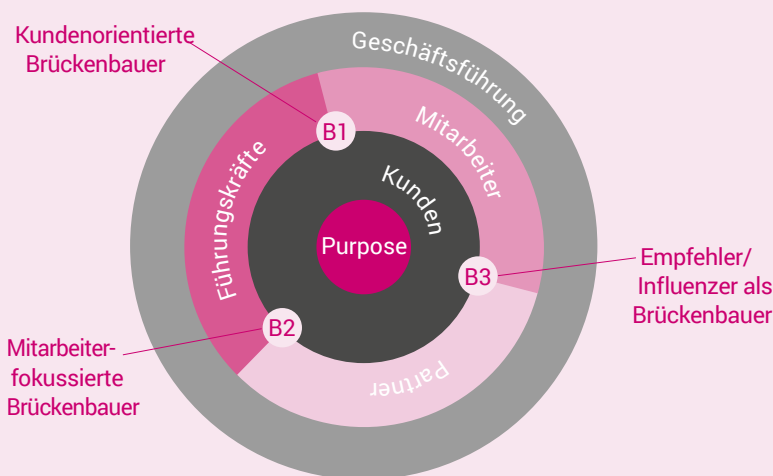
auf Macht und nicht auf den Markt. Solche Organigramme verfestigen Hierarchien. Sie kreieren Unterwürfigkeit, Starrheit und Konformität. Im digitalen Sturm haben sie – wie die Monokulturen in unseren Wäldern bei einem Orkan – nicht den Hauch einer Chance.

## Die Pyramidal-Organisation sorgt für Silo-Denken

Klassische Organisationen strukturieren sich nach Funktionen und/oder Geschäftsbereichen. Die Kommunikation läuft von oben nach unten und wieder zurück. „Dienst nach Vorschrift“ ist Usus. Führungskräfte werden vor allem dafür bezahlt, dass die Mitarbeiter parieren, um anvisierte Planzahlen zu schaffen. Ganze Abteilungen sind dazu da, andere zu kontrollieren. Gearbeitet wird in Formationen, die man gerne Silos nennt. Dabei weiß oft die rechte Hand nicht, was die linke tut, und genau das ist die Krux: Silodenke ist mit der Flexibilität, die die Märkte und Kunden heute verlangen, nicht kompatibel. Funktionssilos sind

# Das Orbit-Modell

**Das Orbit-Modell propagiert den Übergang von einer pyramidalen zu einer zirkulären Unternehmensorganisation. Wie in Umlaufbahnen umkreisen die einzelnen Module den Kern des Unternehmens.**



**Der Purpose:** Im Zentrum der Organisation steht ein kraftvoller Purpose – der Daseinssinn des Unternehmens für die Kunden und Mitarbeiter. Wie der Kern einer Frucht sichert der Purpose das Überleben am Markt.

**Die Stellung der Kunden:** Kundenzentrierung wird in diesem Modell sofort sichtbar. Die Kunden scharen sich um den Purpose, weil er für sie anziehend und unterstützenswert ist. Alle Mitarbeitenden kreisen um die Kunden – auf Augenhöhe und in dynamischer Interaktion.

**Die Stellung der Mitarbeiter:** Die Mitarbeiter stehen nicht länger unten in einer Hierarchie, sondern agieren gleichrangig im Kreis mit den Führungskräften und Partnern des Unternehmens auf das Kundenwohl hin. Operative Entscheidungen treffen die Mitarbeiter dezentral, crossfunktional und zumeist selbstorganisiert.

**Die Stellung der Führungskräfte:** Die Führungskräfte sind nicht von den Kunden separiert. So wird Kundennähe 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 jungen „Davids“ machen die alten „Goliaths“ stark – und katapultieren sie in die Zukunft.

**Die Brückenbauer:** Wenn sich in der Außenwelt alles vernetzt, muss das auch drinnen im Unternehmen passieren. Hierzu werden Brückenbauer gebraucht, die interdisziplinäre Verbindungen schaffen und das „Sowohl-als-auch“ moderieren. Sie schließen die Kluft zwischen drinnen und draußen, zwischen oben und unten, zwischen Mensch und Denkmaschine. Zudem werden externe Fürsprecher und Influencer benötigt, die dafür sorgen, dass neue Kunden kommen und kaufen.

**Die Stellung der Geschäftsleitung:** Die Geschäftsleitung versinnbildlicht 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 und jederzeit initiiert werden können.

Anomalien. Sie stehen für Abschottung, für Insellösungen und für Isolation.

Wer so aufgestellt ist, kann keine spontane Wandeldynamik entfalten. Denn die Hauptaufgabe ist hier der Systemerhalt – und die Verwertung. Alles penibel regelnd geht es der Führung vor allem darum, das Maximum aus der Organisation herauszuholen und zugleich ihren Status quo abzusichern. Querdenken? Muster brechen? Innovieren? 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 System haben die „bunten Vögel“ kaum Überlebenschancen. Querdenker stören, Musterbrecher destabilisieren das System, echte Innovationen sind nicht planbar genug. Schwingt sich zudem einer zum Neuerer auf, hat er die Nutznießer des alten Systems sehr schnell zum Feind. So machen sich klassische Unternehmen zu Gefangenen ihrer eigenen Managementstruktur. Zwar war man mit dieser früher einmal siegreich, doch das ist der Zukunft egal.

## Bei alten Betriebssystemen bringen neue Methoden wenig

Die Zukunft ist gnadenlos, bremsende Strukturen werden knallhart bestraft. Denn je schwerfälliger eine Organisation, desto anfälliger ist sie für Überholmanöver. Warum es in herkömmlichen Unternehmen dann trotzdem dauert und dauert und dauert? Weil man den wahren Grund für das Zaudern beim Aufbruch ins Neuland nicht wirklich anpacken will. Es ist das ganz große Ding, die heilige Kuh: das organisationale System, der Bremsklotz Unternehmensstruktur.

Selbst da, wo sich Pilotteams neu ausrichten und selbstorganisiert arbeiten dürfen, verpufft deren Transformationsenergie, sobald sie auf ein verkrustetes Grundgerüst treffen. Es reicht einfach hinten und vorne nicht mehr, nur ein paar Spielwiesen freizugeben, um etwas agiler zu werden. Die neuen Methoden sind alle da. Doch bei alten „Betriebssystemen“ bringen sie wenig. Mit Flickschusterei kuriert man höchstens Symptome. Besser, man geht an die Wurzel des Übels und kümmert sich um die Gesamtkonstitution.

## Die neuen Bedingungen erfordern bewegliche Strukturen

Im Kern ist das Wettrennen zwischen herkömmlichen Unternehmen und den neuen Top-Playern der Wirtschaft also keins um

das bessere Produkt, sondern eins um das bessere Organisationsmodell. Passende organisationale Strukturen machen bahnbrechend neue Geschäftsideen ja überhaupt erst möglich. Die Nase vorn haben – oder zumindest im Rennen bleiben – werden jene Unternehmen, die so aufgestellt sind, dass sie sich adaptiv und antizipativ auf die Erfordernisse der neuen Zeit einstellen können. Nicht ein Mal, sondern kontinuierlich. Das geht nicht mit einer starren Struktur, sondern nur mit einer, die selbst kontinuierlich in Bewegung ist.

Das von uns entwickelte Modell des Orbit-Unternehmens (siehe Grafik links) trägt dieser Anforderung Rechnung. Es stellt eine Struktur dar, in der die einzelnen Organisationseinheiten um einen gemeinsamen Kern kreisen. Die Anziehung des Kerns hält die Einheiten stabil in ihren Umflaubahnen, in den Orbits. Sie driften nicht weg, sind aber auch nicht erstarrt. Der innerste Kern, um den sich in diesem Modell alles dreht, ist der Purpose des Unternehmens.

Der Purpose beschreibt das höhere Ziel einer Organisation, das über profane Ziele wie Marktführerschaft und Maximalrendi-

ten hinausgeht. Er zielt auf den sozialen Daseinssinn, darauf, was es für die Menschen leistet. Die klare Herausschälung dieses Kerns ist nicht nur für den Zusammenhalt der Organisation wichtig, sondern auch ökonomisch notwendig: Zahlungsstarke Kunden und Toptalente wollen heute wissen, welchen Nutzwert ein Unternehmen den Menschen bietet, was es für die Gesellschaft leistet.

**Purpose hat mit klassischen Leitbildern nichts zu tun**

Wer also den Organisationsumbau in Richtung zukunftsfähiger, beweglicher Strukturen lostreten will, muss sich zunächst mit dem (höheren) Sinn und Zweck seines Unternehmens befassen. Das hat mit der Leitbildentwicklung von früher nichts mehr zu tun. Ein Purpose ist nämlich nach außen, klassische Leitbilder hingegen sind nach innen gerichtet. Letztere sind selbstfokussiert, austauschbar und irgendwie hohl, oft beinahe so, als hätte man einen Leitbild-Generator benutzt. Sie zelebrieren keinen Nutzen für die Kunden, den Markt

## MEHR IDEEN - MEHR ERFOLG

Mit spielerischen Lernkonzepten

- Business Simulations
- Web Based Trainings
- Content Production
- Live Action Role Play



*„Gute Mitarbeiter wachsen nicht an Bäumen, sondern an ihren Aufgaben!“*

Weitere Infos  
gaming@h-p-m.info

+49 2171 / 74 11 61  
www.h-p-m.info

und die Welt, sondern den Traum von eigener Größe und Herrlichkeit.

Und so hört sich das an: „Wir verstehen uns als Marktführer mit 1-a-Produkten.“ Oder: „Wir sind global führend mit unseren Marken.“ Oder: „Wir sind der Technologievorreiter unserer Branche.“ Das Besondere eines Unternehmens kommt dabei nicht durch. Vielmehr rieselt es Plattitüden („Wir sind kundenorientiert.“), Selbstverständlichkeiten („Wir sind zuverlässig.“) und Phrasen („Wir beziehen unsere Stärke aus unseren Mitarbeitern.“). So etwas berührt nicht. Es inspiriert nicht. Und verinnerlicht wird es schon gar nicht. Fragt man Mitarbeiter nach dem Leitbild ihrer Firma, erntet man leere Blicke. Was in aufgehübschten Broschüren darüber steht, ist Kommunikationsprosa für die Öffentlichkeit. Ist zudem ein Leitbild an Vorherrschaft und Profitmaximierung gekoppelt, kann das in die zweifelhaftesten Richtungen führen. Beispiele dafür gibt es genug.

### Ein attraktiver Purpose zieht die Besten an

Wer für die Ego-Ziele einer Führungselite schuftet, fühlt sich wie ein Lakai des

Systems. Wird hingegen ein attraktiver Corporate Purpose entwickelt, entsteht hohe Anziehungskraft. Nach den talentiertesten Mitarbeitern, den interessantesten Partnern, den besten Lieferanten, den flüchtigsten Investoren und den hochwertigsten Kunden braucht man dann nicht mehr mühsam zu suchen, sie finden einen. Am Ende ziehen die Besten die Besten magisch an. Guter Profit ist dann das Ergebnis. Besteht der Purpose zudem darin, ein drängendes Problem der Menschen zu lösen, dann kann etwas wirklich Großes gelingen. Wo die größten Probleme sind, sind auch die größten Märkte.

Zum Beispiel sieht sich Google nicht als globaler Suchmaschinenbetreiber Nummer eins, sondern „organisiert die Informationen der Welt“. Amazon will nicht das größte Kaufportal sein, sondern „die höchste Kundenzufriedenheit der Welt“ erreichen. Tesla „treibt den Übergang zu nachhaltiger Energie voran“. TED versteht sich nicht als namhafter Konferenzzanbieter, sondern will „wertvolle Ideen weiterverbreiten“. An diesen Formulierungen erkennt man genau: Es geht nicht darum, wer ein Anbieter ist und was er macht, sondern um den Impact, den er in die Welt bringen will. Ein gut gewählter Purpose ist sinnstiftend, inspirierend, vorausschauend, kühn. Er erzeugt pulsierenden Tatendrang, ein Treibhausklima für Spitzenleistungen, ein Biotop für brillante Ideen. Den Unternehmen, die das nicht haben, gehen bald drei Dinge aus: die Innovationen, die Leistungsträger und die hochwertigen Kunden.

Der Purpose bestimmt wesentlich, wie ein Unternehmen von den Kunden wahrgenommen wird. Er bestimmt es aber nicht alleine. Entscheidend ist auch, wie der Kunde das Unternehmen erlebt. Das aus dem Blick zu verlieren, kann einer Organisation den Kopf kosten. Denn längst liegt die Macht bei den Kunden. Mit ihren Aktionen, bei denen sie sich zu virtuellen Schwärmen verbinden, können sie ruckzuck über Leben und Tod eines Anbieters entscheiden. Ihre Erwartungshaltung steigt täglich. Wem was nicht passt, der ist mit einem „Swipe“ weg. Im Web wird man ständig zur Untreue verführt.



## Mehr zum Thema

### ► Anne M. Schüller, Alex T. Steffen: Die Orbit-Organisation – In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft.

Gabal 2019, 34,90.

Ein umfassender Leitfadens für den Umbau eines Unternehmens zu einer Organisation, die den Herausforderungen der digitalen Welt antizipativ und adaptiv begegnet. Der Purpose und der Kunde werden konsequent ins Zentrum gerückt, alle Prozesse um diesen doppelten Kern herum dynamisch strukturiert.

### ► Sylvia Lipkowski: Führungsaufgabe Purpose – Sinn machen!

[www.managerseminare.de/MS250AR01](http://www.managerseminare.de/MS250AR01)

Wie Unternehmen ihren Purpose (wieder-)entdecken können und wie Führungskräfte angelehnt an den Purpose der Organisation ihren persönlichen Purpose finden und ihre Mitarbeiter bei der Sinnsuche unterstützen können.



**Download des Artikels und Tutorials:**  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS253AR04](http://www.managerseminare.de/MS253AR04)

# Tutorial

## Aufbruch in die digitale Transformation



**Um in der Digitalökonomie bestehen zu können, müssen Unternehmen aus den Kästchen-Strukturen ausbrechen, sich am besten „rund“ aufstellen. Damit die neuen Strukturen ihre volle Wirkung erzielen können, braucht es flankierend aber immer auch eine digitale Transformation. Fünf Impulse, wie sich diese starten lässt.**

### 1. Befassen Sie sich permanent mit der Zukunft – gemeinsam.

Welche Tragweite haben Zukunftstechnologien für unsere Branche und unsere Kunden? Und wie können wir uns darauf einstellen? Das sind die entscheidenden Fragen. Beziehen Sie bei der Antwortsuche alle im Unternehmen mit ein, besonders die jungen Talente. Youtuben Sie Zukunftsforscher und Wirtschaftsphilosophen, ziehen Sie TEDx-Videos als Lernquellen heran. Besuchen Sie Zukunftskongresse. Befassen Sie sich mit Unternehmen, die Transformationsprozesse hinter sich haben und über ihre Erfahrungen offen berichten. Vernetzen Sie sich mit Organisationen, die ebenfalls auf dem Weg sind. Und erstellen Sie Zukunftsszenarien, von denen Sie dann zum aktuellen Stand zurückdenken.

### 2. Machen Sie sich mit der Szene der digitalen Jungunternehmen vertraut.

Statt mit Gleichgesinnten aus der eigenen Branche über das immer Gleiche zu reden, docken Sie besser an die neuen Innovationsökosysteme an. Besuchen Sie „Corporates meet Startups“-Veranstaltungen und Technologiezentren. Arbeiten Sie in Coworking-Spaces. Buchen Sie ein Innovation Camp, in dem Sie weit weg vom Alltag und in einem geschützten Raum neue Methoden der Arbeitsorganisation und des Innovationsmanagements kennenlernen. Oder buchen Sie projektweise ein Innovation Lab. In diesem können Sie eine konkrete Problemstellung in Bezug auf ein neues Produkt oder Geschäftsmodell einer heterogenen Gruppe aus Gründern und Experten vorstellen, die dann in wenigen Stunden mögliche Lösungsansätze erarbeitet.

### 3. Führen Sie ein Reverse-Mentoring-Programm ein.

Mit einem Reverse-Mentoring-Programm bringen Sie auf einfache Weise frischen Wind, digitale Denke und agiles Handeln ins Unternehmen und bereiten den Boden für größere Transfor-

mationsmaßnahmen vor. Geht es nämlich um technologische Errungenschaften, aktuelles Käuferverhalten und zeitgemäße Arbeitsbedingungen, ist die Generation der längst digital transformierten Millennials in ihrem Element. Deshalb werden beim Reverse Mentoring die Rollen des klassischen Mentorings umgedreht: Der Junior coacht den Senior auf den Themengebieten, die Jung besser kann als Alt.

### 4. Installieren Sie eine digitale Sturmtruppe.

Die Diskussion über Digitalisierung bleibt häufig der Silo- denke verhaftet, die einzelnen Abteilungen brüten für sich allein über sie nach. Das ist ein gravierender Fehler. Die Digitalisierung der Geschäfts-, Produktions- und Kommunikationsprozesse betrifft alle im Unternehmen. Installieren Sie daher, gegebenenfalls unter der Leitung eines Chief Digital Officers, der direkt der Geschäftsleitung beziehungsweise dem Vorstand zugeordnet ist, eine interne digitale Taskforce, die sich komplett selbstgesteuert organisiert. Sie kann in digitalen Belangen als Brückenbauer zwischen den einzelnen Bereichen schnell in Aktion treten.

### 5. Veranstalten Sie Disrupt-me-Workshops.

In Disrupt-me-Workshops geht es um die Selbstdisruption. Die entscheidende Frage: Was wird in unserem Bereich als Nächstes abgelöst und verschwinden? Wer sich für unverwundbar hält, hat schon verloren. Bevor Sie angegriffen werden, unternehmen Sie besser, von einem Moderator angefeuert, den Selbstangriff, zumindest als theoretische Übung. So können Sie Ihre wunden Punkte ausfindig machen, bevor es andere tun, sich selbst neu denken und eine entscheidende Grundlage schaffen, um künftige Geschäftsfelder zu erschließen. Viele Vorreiter der Digitalwirtschaft befassen sich ständig mit diesem Thema, um nicht von jüngeren, besseren Angreifern disruptiert zu werden.



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Anne M. Schüller, Alex T. Steffen: Die Orbit-Organisation, Gabal 2019. Grafik: Stefanie Diers; © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

## Die meisten Unternehmen agieren selbstbezogen

Aber haben die Unternehmen nicht sowieso das Kundeninteresse immer im Blick? Ist es nicht völlig normal, für den Kunden immer sein Bestes zu geben? Nein, ganz und gar nicht. Die meisten Unternehmen agieren selbstbezogen und effizienzgetrieben. Tunlichst sollen sich die Kunden in die von den Anbietern vorgedachten Abläufe fügen, umständliche Formalien akzeptieren und im Takt ihrer altersschwachen Software ticken. Heißt: Die Klientel soll ackern, damit man selbst nicht so viel Arbeit hat. Das Modell der Orbit-Organisation nimmt den Kunden heraus aus dem Abseits und platziert ihn dort, wo es ihm am besten geht: im Zentrum des Unternehmens. Zusammen mit dem Purpose bildet er den erweiterten Kern der Organisation, um den sich alles dreht. Alle Aufmerksamkeit auf den Kunden, alle Aufgaben werden auf ihn ausgerichtet. So wie der Purpose der wichtigste Unternehmenstreibstoff ist, ist die Kundenzentrierung die wichtigste Unternehmensaufgabe.

Die Idee, sich radikal auf die Seite des Kunden zu schlagen, ist nicht neu. Während herkömmliche Manager sich (immer noch) vor allem um die Konkurrenz, ihre Quartalsziele und die Kosten kümmern, hat die Elite der Jungunternehmer längst verstanden, dass sich alles, wirklich alles um die Gunst der Kunden dreht. Dort wird ganz gezielt nach Problemen und passenden Lösungen gesucht. Sämtliche Produkte, Prozesse und Technologien werden strikt um die Kundenbedürfnisse herum orchestriert. „Wir müssen mit einem Kundenerlebnis beginnen und uns dann zurückarbeiten zur Technologie“, hat Steve Jobs den Unternehmen schon vor Jahren ins Stammbuch geschrieben. Alles, was nicht dem direkten Kundenwohl dient, muss konsequent abgebaut werden. Denn jede kundenrelevante

Unannehmlichkeit ist ein Einfallstor für Disruptoren.

## Der Kunde ist der wichtigste Mensch im Unternehmen

Der Kunde ist der wichtigste Mensch im Unternehmen. Er lässt sich nicht an Sales und Marketing wegdelegieren. Jeder im Unternehmen muss sich um sein Wohlwollen kümmern. Und dafür müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Aus diesem Grund müssen sich Zukunftsunternehmen entlang der Kundenaufgaben strukturieren – und nicht in Silos. Aus Kundensicht müssen Prozesse interdisziplinär funktionieren und sich reibungslos miteinander verzahnen. Wer seine Prozesse zwar optimiert, aber nicht auf die Kundenbedürfnisse abstimmt, wird immer besser darin, das Falsche zu tun. Die eigentlichen Probleme, die Kunden bekommen, passieren ja meist crossfunktional: Kommunikations- und Abstimmungsprobleme im Gerangel zwischen Zuständigkeiten, Bereichsegoismen und Effizienz. Wirklich kundenorientiert ist nur der, der sämtliche möglichen Ärgernisse vom Kunden zum Anbieter verschiebt, sodass nur noch positive Erlebnisse übrig bleiben.

Eine Schlüsselrolle bei der crossfunktionalen Verzahnung kommt jenen Personen im und außerhalb des Unternehmens zu, die im Orbit-Modell als Brückenbauer bezeichnet werden. Diese sorgen für ein nahtloses Zusammenspiel zwischen drinnen und draußen sowie zwischen künstlichen und menschlichen Intelligenzen. Sie helfen zudem, die verschiedenen Innovationsprojekte und ihre Teams miteinander zu verbinden und neuartige Partnerschaften zwischen Alt- und Jungunternehmen zusammenzukoppeln.

Die besondere Stärke der Brückenbauer ist das Sowohl-als-auch-Denken, dass sie auch im Unternehmen moderieren. Sie sehen sich widersprechende Interessen nicht als Widerspruch, sondern finden das Verbindende, halten Mehrdeutigkeit aus, und dem Unternehmen damit alle Optionen offen. Damit sind sie die Schlüsselspieler, wenn es darum geht, die Organisation sicher in die unsichere Zukunft zu führen.

Anne M. Schüller

Der Kunde ist der wichtigste Mensch im Unternehmen. Er lässt sich nicht an Sales und Marketing wegdelegieren. Jeder im Unternehmen muss sich um sein Wohlwollen kümmern.

Foto: Anne M. Schüller



Die Autorin: Die Diplom-Betriebswirtin **Anne M. Schüller** arbeitet als Managementberaterin, Business Coach und Speakerin. An ihrem Institut in München bildet sie sogenannte Touchpoint Manager aus. Kontakt: [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

In der nächsten Ausgabe von managerSeminare, mS254, erläutert Anne M. Schüller die Rolle und Funktion der sogenannten Brückenbauer ausführlich.

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen Monat lang  
managerSeminare und alle Vorteile

für nur **8 EUR**



## TOP-VORTEIL Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über  
3.000 Online-Archivbeiträgen: Artikel  
**kostenlos downloaden** und  
als Seminarunterlagen einsetzen.



„lead&train“ (ab September/Oktober)

**Selbstlern-Bausteine und Microtrainings** - digital,  
anpassbare Leadership-Inputs mit 50% Rabatt

**50%  
Rabatt**



## Fachbuch-Rabatt

**50% Rabatt** beim Kauf von **Büchern**  
aus der Reihe ‚LEADERSHIP kompakt‘.



**Neu  
im  
Herbst**



## Trainingsfilme

**50% Rabatt** beim Kauf von Trainingsfilmen  
[www.managerseminare.de/Trainerbuch/Film\\_und\\_Audio](http://www.managerseminare.de/Trainerbuch/Film_und_Audio)

**50%  
Rabatt**

Preise und Services nach Stand vom 15.8.2018.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen:

[WWW.managerseminare.de/testen](http://www.managerseminare.de/testen)

Sie erreichen uns auch unter Tel.: +49 (0)228 977 91-23