

Organisationsinnovation

Zukunftsfit mit dem Orbit-Modell

Neue Zeiten können nicht auf alte Weise gemanaged werden. Der digitale Umbruch verlangt Wandel. Auch die organisationalen Strukturen sind davon betroffen. Hier tritt das Orbit-Modell auf den Plan. Es propagiert den Übergang von einer pyramidalen zu einer zirkulären Organisation.

Von Anne M. Schüller

Rasante technologische, ökonomische und gesellschaftliche Veränderungen zwingen die Unternehmen zum raschen Handeln. Zum Beispiel führt jede technologische Verbesserung dazu, dass die nächste Verbesserung schneller erreicht werden kann. In allen Branchen wird es nun Pioniere geben, die die Digitalisierung für völlig neue, noch nie dagewesene Anwendungen nutzen. Wir wissen nicht, ob sie kommen oder wann sie kommen, doch wenn sie kommen, dann kommen sie schnell.

Bei solchen Gegebenheiten ist nichts mehr auf Jahre hinaus planbar. Fortan wird man sich aufmachen müssen, ohne den genauen Weg schon zu kennen. «Dem Gehenden legt sich der Weg unter die Füße», heisst es so schön. Entscheidend ist dabei nicht die Digitalisierung per se, vielmehr geht es um die bahnbrechend neuen Geschäftsideen, die durch sie machbar werden. Und dazu braucht es eine passende organisationale Struktur.

Ein Muss: das Company Redesign

Es reicht einfach hinten und vorne nicht mehr, immer nur weiter an Wandel-Wehwehchen herumzudoktern und im Trippelschritt-Modus ein paar Spielwiesen freizugeben, um etwas agiler zu werden. 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.

Ein Company Redesign ist unumgänglich, um mit der Hochgeschwindigkeits-zukunft Schritt halten zu können. Was es dazu braucht? Den konsequenten Übergang von einer aus der Zeit gefallenen

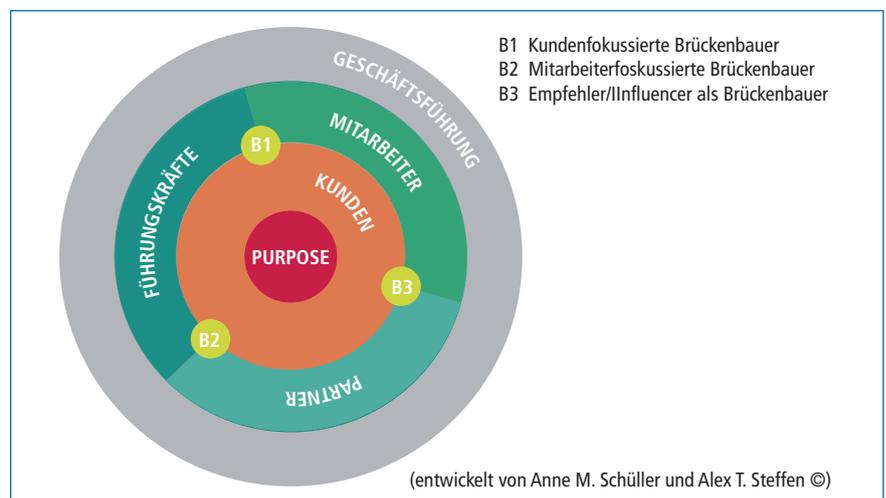
pyramidalen zu einer zirkulären Unternehmensorganisation. Das Ziel? Ein Unternehmen, das nicht länger hierarchisch, also kraft formell verliehener Macht, von oben nach unten und von innen nach aussen agiert, sondern eines, das sich dezentralisiert und tatsächlich auf das Kundenwohl fokussiert.

Zu diesem Zweck haben wir das Orbit-Modell entwickelt – eine Organisationsinnovation. Im Rahmen von neun Aktionsfeldern ermöglicht es den schnellen Wandel zu einem Unternehmen, das sich adaptiv und antizipativ auf die Erfordernisse der Digitalökonomie einstellen kann.

Die Aktionsfelder des Orbit-Modells

- **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 Mitarbeitenden. 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 Mitarbeitenden:** Sie stehen nicht länger unten in einer Topdown-Hierarchie, sondern agieren gleichrangig im Kreis mit den Führungskräften und Partnern des Unternehmens auf das Kundenwohl hin. Operative Entscheidungen treffen die Mitarbeitenden dezentral, crossfunktional 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 Mitarbeitenden und Partnern des Unternehmens funktioniert gleichberechtigt und Hand in Hand.



Das Orbit-Modell – Organisationsmodell der Zukunft

- **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 und das «Sowohl-als-auch» moderieren. Sie schliessen die Kluft zwischen drinnen und draussen, zwischen oben und unten, zwischen Mensch und Denkmachine. Zudem werden externe Fürsprecher und 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 dezentrierender 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.

Wann und wie die Umsetzung gelingt

Der wichtigste Schritt ist der Grundsatzentscheid, den Umbau als solchen loszutreten. Denn ohne einen ausdrücklich bekundeten Willen, der von der Führungsspitze ausgehen und vom gesamten Management mitgetragen werden muss, wird jeder organisationale Wandlungsprozess zum Rohrkrepierer. Statt sich danach in monströsen Transformationsprojekten zu verträdeln, die ewig dauern, ist es besser, mit Trittsteinen rasch zu beginnen, um Quick Wins zu machen – und diese dann als Ansporn zu feiern.

In einem dynamischen System erneuert sich eine Organisation aus sich heraus permanent selbst. So muss es in Zukunft auch sein. Wandlungsfähigkeit wird zur Daueraufgabe. Nichts ist mehr auf ewig in Stein gemeisselt. In Transformationszeiten ist der Experimentiermodus ständig auf «on». Ein Ankommen kann es nicht geben, höchstens eine kleine Verschnaufpause hie und da. Denn der Fortschritt lässt sich nicht am Fortschreiten hindern. Und sein Tempo ist hoch. Die wichtigsten Qualitäten einer Organisation und ihrer Mitarbeitenden sind demnach diese:

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, Euro 34.90
 ISBN: 978-3869368993
 Nominiert für den International Book Award

- digitale Expertise,
- emotionale Intelligenz,
- Beschleunigungskraft und
- Adaptionskompetenz.

In meinem neuen Buch «Die Orbit-Organisation», gerade beim International Book Award als Finalist ausgezeichnet, steht detailliert, wie die Umsetzung gelingt. Praxisorientiert zeigt es die positiven Effekte, die das Modell auf sämtliche Unternehmensbereiche hat. Es ist eine umfassende Handlungsanleitung, mit deren Hilfe die nötigen Veränderungsmaßnahmen zügig zu schaffen sind. Und das Ergebnis: Eine Organisation, die für die digitale Zukunft hervorragend aufgestellt ist: zugleich hochrentierlich – und zutiefst human.



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker und preisgekrönte Bestsellerautorin. Sie ist Expertin für eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. www.anneschueler.de

Ihre
LOHNBUCHHALTER
 Personal- und Lohnadministration

Carloni Consulting AG
 Martinsbruggstrasse 85
 9016 St. Gallen
 + 41 71 245 45 35
lohnbuero@ihrelohnbuchhalter.ch
www.ihrelohnbuchhalter.ch

