

Alte Organigramme und alphahierarchische Sprache: weg damit

Überall auf der Welt bringen ambitionierte Innovatoren Ideen, Wissen und Können auf neue Weise zusammen, um unser Leben und Arbeiten besser zu machen. So gelingt es visionären Jungunternehmen in kürzester Zeit, ganze Branchen aufzumischen und die Existenz konservativer Organisationen infrage zu stellen. Wie man sich davor schützt? Selbst dann, wenn Sie derzeit erfolgreich am Markt agieren: Starten Sie zügig einen Prozess mit dem Ziel, sich von innen heraus neu zu erfinden. Und das beginnt damit, überholte Strukturen und alphahierarchische Managersprache infrage zu stellen.

Topdown-Organigramme müssen verschwinden

Der bildliche Ausdruck einer klassischen Unternehmensorganisation ist das Organigramm. Fast überall sieht es noch immer so aus wie anno dazumal: Der Chef thront vereinsamt ganz oben, darunter, in Kästchen eingesperrt, seine brave Gefolgsmannschaft. Dokumentiert werden nur die Leitungsfunktionen. Weder Mitarbeitende noch Kunden kommen für gewöhnlich darin vor. In pyramidalen Topdown-Organigrammen kreist die Führungsriege rein um sich selbst. Sie konzentriert sich auf Macht und nicht auf den Markt. Zum Beispiel haben bis heute selbst die Unternehmen, die sich Kundenorientierung groß auf die Fahnen schreiben, den Kunden nicht im Organigramm. Customer

Centricity wird zwar gelobt, aber nicht gelebt. Und im Zentrum steht sie schon gar nicht.

Auch die Mitarbeitenden kommen in klassischen Organigrammen nicht vor. Sie werden als Fußvolk betrachtet, als Humankapital ökonomisiert und in unvernetzt nebeneinanderher agierenden Silos organisiert. Solche Organigramme haben bekanntlich militärische Wurzeln. Sie zementieren Hierarchien und Unterwürfigkeit, Starrheit und Konformität. Linienorganisationen nennt man sie auch. Nach unten wird angewiesen, nach oben berichtet. Querkommunikation läuft über die Silovorsteher und nur weiter oben. Doch von Menschen, die in Reih und Glied aufgestellt werden, bekommt man nichts, was aus der Reihe tanzt. Solche Ordnungs-



// AUTORIN
Anne M. Schüller
Managementdenker,
Keynote-Speaker, Autorin
und Businesscoach



Die Topdown-Optik traditioneller Organigramme



Organigramm in Form eines Baums geeignet für sehr kleine Unternehmen: die Führung als Basis und Stamm, die Mitarbeitenden als Blattwerk und die Kunden als Früchte der gemeinsamen Arbeit, die den Samen für neue Kunden schon in sich tragen.

systeme sind wie die Monokulturen in unseren Wäldern: nicht überlebensfähig, sobald sich die Umstände stürmisch verändern. Und genau das ist zweifelsohne derzeit der Fall.

Neukombinationen von Technologien und Industrien sorgen für vielerlei Wechselwirkungen, die sich im Vorfeld gar nicht absehen lassen. Und mit jeder Innovationswelle nimmt die Entwicklungsgeschwindigkeit zu. Die Grenzen des technologisch Machbaren werden quasi täglich verschoben. In einem derart unvorhersehbaren Umfeld ist es unmöglich, im Voraus zu wissen, was funktionieren wird und was nicht. Dies erfordert maximale organisationale Adaptionskompetenz.

Ein Bild für die zukunftsfähige Organisation

Statische Organisationen haben in exponentiellen Zeiten nicht den Hauch einer Chance. Bringen Sie deshalb Lebendigkeit in Ihr Organigramm! Sperrt man Menschen in Kästen und Käfige ein, macht man sie bewegungsunfähig. Lässt man sie nach einem starren Regelwerk tanzen, werden sie zu Marionetten. Und zwingt man sie in ein Vorschriftenkorsett, fallen sie in Ohnmacht. Ein Mensch kann nur zeigen, wie hoch und wie weit er „fliegt“, wenn man ihn in die Freiheit entlässt.

Lassen Sie Ihre Leute also aus den Kästchen frei, nicht nur real, sondern auch optisch!

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte – und schafft Realitäten. Machen Sie aus eckig und kantig rund und bunt! Interdisziplinär vernetzte Kreisstrukturen mit sich selbst organisierenden Mitarbeiter-Teams sind eine wesentliche Komponente dezentraler Organisationen. Sie sind den rasch aufkommenden und zunehmend unvorhersehbaren Anforderungen der Wirtschaft besser gewachsen als die zentralistisch und anweisungsorientiert geführten Teams alten Stils.

Wer den unternehmerischen Umbau losstreut, braucht insofern ein Bild, das visualisiert, wie Sie – weit weg von Topdown-Strukturen – Ihre Organisation in Zukunft aufstellen wollen. Denn erst, wenn die Menschen ein Bild vor Augen haben, können sie sich auch eine Vorstellung machen – und dann dementsprechend agieren.

Wie ein solches Organigramm aussehen kann? Es gibt keine Schablone. Schablonen sind zwar praktisch, weil man damit immer die gleiche Form malen kann. Doch genau deshalb passt das hier nicht. Denn jedes Unternehmen ist anders und muss dementsprechend sein ganz eigenes Schaubild finden, das sich logischerweise im Verlauf der Geschäftsentwicklung verändert. Und keinesfalls ist ein solches Schaubild im stillen Kämmerlein zu entwickeln. Ein interhierarchischer Workshop ist dafür besser geeignet. Er weitet

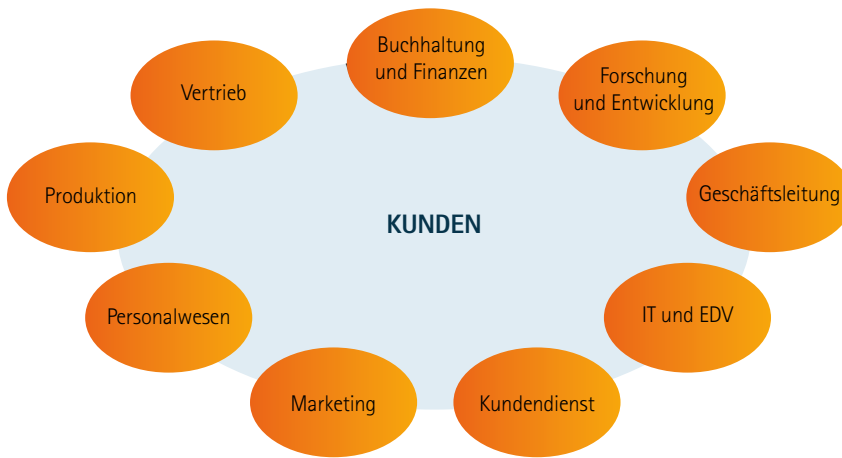
den Blick und bringt zudem mehr Kreativität mit ins Spiel.

Veränderung klappt besser Schritt für Schritt

Bevor es überhaupt losgehen kann, braucht es einen Grundsatzentscheid, den Umbau als solchen loszutreten. Denn ohne einen ausdrücklich bekundeten Willen, der von der Geschäftsleitung ausgehend vom gesamten Führungskreis mitgetragen werden muss, wird jede Transformation zum Rohrkrepierer. Zudem hat jeder von ihnen die strikte Obliegenheit, den Umbau zu schützen, zu unterstützen und zu begleiten.

Kann nun der Erneuerungsschalter in einem Ruck umgelegt werden? In Einzelfällen ist das wohl möglich. Doch normalerweise, das sagen alle, die Transformationsprozesse hinter sich haben, sollte das Pendel nicht zu überhastet oder zu hart in eine komplett neue Richtung schwingen. Wer alle Wände gleichzeitig einreißt, dem fällt das Dach auf den Kopf. Zudem haben die Menschen verschiedene Geschwindigkeiten, wenn es um Veränderung geht. Das muss man respektieren. Gehen wir also schrittweise vor.

Ein erstes Übergangsbild könnte zum Beispiel so aussehen, dass sich Führende, Mitarbeiterschaft und Kunden auf einer horizontalen Ebene von links nach rechts gruppieren.



Organigramm in Form eines Netzwerks, in dem sich alle Unternehmensbereiche in Kreisen rund um die Kunden gruppieren.

Oder Sie drehen das klassische Organigramm um 180 Grad. Die Führung bildet somit das Fundament, die Mitarbeiterschaft steht, ohne einzelne Namen zu nennen, in der Mitte, und alle richten sich auf die Kunden oben im Schaubild aus. Sehr kleinen Unternehmen empfehle ich bisweilen ein Organigramm in Form eines Baums: die Führung als Basis und Stamm, die Mitarbeitenden als Blattwerk und die Kunden als Früchte der gemeinsamen Arbeit, die den Samen für neue Kunden schon in sich tragen.

So wird die alte Topdown-Denke zwar aufgebrochen, Führung ist aber noch vorhanden, vor allem immer dann, wenn es um strategische Entscheidungen geht. Wer versucht, Hierarchien mit Gewalt einzuebnen, sorgt für ein Vakuum, in dem sogleich wieder Macht-hierarchien entstehen. Denn Gemeinschaften brauchen ein Ordnungssystem – und genügend Struktur, um unerlässliche Qualität sicherzustellen und Abwege möglichst frühzeitig auszuschließen. Doch niemand braucht einen Wasserkopf.

Die ideale Form eines Organigramms ist für mich die eines Netzwerks, in dem sich alle Unternehmensbereiche in Kreisen rund um die Kunden gruppieren. So stehen die, auf die alles unternehmerische Handeln zielt, die den Daseinssinn einer Organisation determinieren, nämlich die Kunden, visuell endlich im Mittelpunkt. Auf diese Weise bilden Sie moderne Netzwerke nach. In Netzwerken gibt es kein Oben und Unten. Und schon gar keine auffälligen Hierarchien. Netzwerke sind dezentral organisiert, sie sind anpassungsfähig

und flexibel. Und wissen Sie was: Netzwerkstrukturen gibt es in jedem Unternehmen bereits. Es sind die höchst lebendigen inoffiziellen Beziehungsnetze. Sie sind die wahren Machtstrukturen jeder Organisation.

Egal, welche Optik Ihr Org-Chart am Ende hat: Ein solcher Ansatz tritt dann hoffentlich auch die richtigen Fragen los: Was bedeutet das nun alles für uns? Was wollen und müssen wir organisatorisch, hierarchisch, zwischenmenschlich verändern, damit sich dieses Bild nun mit Leben füllt? Wie können wir uns abteilungs- und hierarchieübergreifend organisieren, um aufblitzende Marktchancen rasch zu erkennen und ertragreich zu nutzen? Welche neue Art von Führung wird dazu gebraucht? Und welches Arbeitsumfeld? Und am Anfang von allem: welches Mindset?

Wer das Dasein der Menschen verbessert, dem Wohl des Planeten dient und die Welt zu einem besseren Ort machen will, dem wird die Zukunft gehören. Solche Anbieter sind in der Lage, die besten Mitarbeitenden und die besten Kunden für sich zu gewinnen, positives Medieninteresse auszulösen und eine Gefolgschaft von Anhängern um sich zu scharen, die als Botschafter, Influencer und kostenlose Verkäufer agieren. Überprüfbar nachhaltige und glaubhaft faire Vorgehensweisen werden fortan ein existenzieller Teil unternehmerischen Handelns sein. Gute Gewinne sind dann das Ergebnis. Schlechte Gewinne werden auf Kosten der Umwelt und des Gemeinwohls gemacht. Gute Gewinne entstehen im Einklang mit Mensch und Natur.

Managersprache entlarvt das wahre Mindset

Bisweilen machen Führungskräfte ihre Bedeutung gern daran fest, wie viele Mitarbeitende bei ihnen „aufgehängt“ sind. „Ich steuere xx Mitarbeiter“, sagen sie auch, oder „xx Mitarbeitende berichten an mich.“ Change-Projekte werden auf „die da unten“ „ausgerollt“. Mitarbeitende müssen „ins Boot geholt“ werden, damit sie in die vorgegebene Richtung rudern. Steht Neues an, dann müssen die „niedereren Chargen“ „mitgenommen“, also am Händchen gepackt werden. Ziele und Vorgaben werden „heruntergebrochen“. Jedes noch so kleine Vorhaben muss „abgesegnet“ werden, so, als ob „die da oben“ göttergleich wären.

Besser wäre es wohl, man dächte über sein Sprachgebarren mal ordentlich nach:

- ▶ Von „aufgehängten“ Mitarbeitern bekommen wir gar nichts. Die sind nämlich tot.
- ▶ Wird über Mitarbeitende was „ausgerollt“, sind die platt, also bewegungsunfähig.
- ▶ Wer „mitgenommen“ wird, geht nicht voran, sondern läuft passiv hinterher.
- ▶ Der, auf den etwas „heruntergebrochen“ wird, fühlt sich ziemlich beschmutzt.
- ▶ Etwas „absegnen“ lassen müssen heißt: Unterwerfung vor einer höheren Macht.

So manifestiert sich ein System aus Hoch- und Niederstatus, und dies wiederum zeigt, in welchem geistigen Haus eine Führungskraft tatsächlich wohnt. Das ist doch nur so dahingesagt? Wir konstruieren unsere Welt durch Sprache. Worte prägen nicht nur Denkweisen,

// LITERATURTIPP

Zukunft meistern. Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter.
Von Anne M. Schüller. Gabal Verlag 2024.

// KONTAKT

>> www.anneschueller.de