

# Die Organisation der Zukunft

## Kreise statt Silos

*Die klassischen Silo-Strukturen müssen schleunigst verschwinden. Sie verursachen enorme Kosten, blockieren den Fortschritt und verhindern so den Sprung in die Zukunft. Junge, ambitionöse Top-Talente tun sich die mühsame Arbeit in Silo-Organisationen gar nicht erst an. Und solange Silo-Strukturen bestehen, kann auch Kundenzentrierung nicht wirklich gelingen.*



### // AUTORIN

**Anne M. Schüller**  
Managementvordenkerin,  
Keynote-Speakerin,  
Autorin  
und Businesscoach

„Ich werde dafür bezahlt und kann Boni ergattern, wenn ich meine vorgegebenen Ziele erreiche“, erklärt mir Abteilungsleiter Klaus. „Das setze ich rigoros um. Ob ich damit anderen Bereichen schade, ist mir egal.“ Ich schaute, glaube ich, ziemlich entsetzt. „Persönlich würde ich es ja anders machen,“ raunt er mir zu. „Kann ich mir aber nicht erlauben, habe zwei Kinder auf der Uni und gerade ein Häuschen gebaut. Schön dumm wäre ich, mich gegen die Vorgehensweisen der Firma zu stellen. Das könnte mit einer Kündigung enden.“ Oha! Bei genauer Betrachtung sind also nicht die Menschen in den Unternehmen „verkehrt“, sondern die „gängigen“ Strukturen, Prozesse und Verfahrensweisen. Das kann man überwinden. Wer dem Neuen tatsächlich eine Chance geben will, muss vor allem das längst überholte, doch noch immer weit verbreitete übermächtige Silo-System auf den Prüfstand stellen.

Silos sind immer ein Warnsignal. Sie verursachen Systembrüche, sodass die Dinge nicht störungsfrei fließen. Interne Konkurrenzsituationen, unkoordinierte Planungsprozesse und falsch aufgesetzte Incentive-Programme verstärken diesen Effekt. Statt interdisziplinär auf Lösungssuche zu gehen, meckert man rum: „Diese Nerds“ in der Entwicklung verstehen die Kunden nicht. „Die (Deppen)“ im Marketing können bloß bunte Bildchen. „Die (Luschen)“ im Vertrieb vermässeln unsere Leads. „Die (Nullen)“ in der Auftragsabwicklung sind solche Stümper, dass die Kunden gleich wieder flüchten. Indes gerät man dort in die Bredouille, weil der Vertrieb, dem die Quartalsziele im Nacken sitzen, unhaltbare Versprechen macht. Auf der Webseite sind noch immer Produkte gelistet, die es längst nicht mehr gibt. Ingenieure, die sich für was Besseres halten, hören den verzweifelten Kundendienstlern nicht einmal zu, wenn die mit

den Hilferufen der Kunden zurück in die Firma kommen. Und den Customer-Care-Center-Agents bleibt manchmal die Luft weg vor lauter Beschwerden.

Gegenüber dem Kunden klingt das dann so: „Sorry, ist bei uns so vorgeschrieben.“ Oder so: „Tut mir leid, mir sind die Hände gebunden, weil ich da nicht zuständig bin.“ Oder gar so: In der Abteilung gibt es öfter Probleme.“ All das interessiert den Kunden ganz und gar nicht, doch man zwingt ihn dazu, sich damit herumzuschlagen. Statt die wahren Ursachen anzugehen und Silos endlich einzureißen, wird mehr vom Falschen getan: Buhmänner werden gesucht, weitere Regeln erlassen, noch mehr Verfahren standardisiert, mehr Belohnungs- und Bestrafungstools implementiert. Man meetet immer nur abteilungsintern und regt sich auf. Denn schuld sind natürlich die andern. Doch außer Kundenverlusten bringt so was rein gar nichts.

### Eine vernetzte Welt verträgt keine unvernetzte Organisation

In der Digitalökonomie ist alles mit allem vernetzt. Doch die Hauptaktionsrichtung eines hierarchiegeprägten Unternehmens verläuft vertikal, also topdown und wieder zurück. Rivalität ist üblich. Zum Beispiel ist es für einzelne Manager:innen im Rahmen ihrer Ziel- und Bonusplanung zwangsläufig kontraproduktiv, Mitarbeitende aus dem eigenen Bereich in ein crossdivisionales Projekt abzugeben oder unterjährig in einen anderen Teil der Organisation ziehen zu lassen. Die Person ist schließlich mit allen Kosten in seinem Bereich budgetiert und bei der Abteilungsergebnisplanung fest einkalkuliert.

Und wenn es Probleme gibt, weil eine andere Abteilung patzt? Das wird schwierig! In die Hoheitsgebiete anderer Bereiche greift man besser nicht ein. („Das ist nicht Ihre Aufgabe!“ – „Was mischen Sie sich bei uns ein?“). Zuständigkeitswirrwarr, Insellösungen und Aufgabenfragmentierung: in Silo-Organisationen völlig normal. Missverständnisse, Wissensverluste und ein irrer Abstimmungsaufwand sind üblich. Niemand darf übergangen werden. Ständig muss man warten, bis andere mit ihrer Zuarbeit fertig sind. Manches wird doppelt, anderes gar nicht erledigt. Einiges bleibt ewig liegen, das meiste wird in unterschiedlicher Qualität abgeliefert.

All der Ärger führt zu Spannungen, zu Frust und Resignation. In der Folge strengt sich niemand mehr an, für „die da“ schon gar nicht. Im Abarbeitungsmodus erledigen die Silo-Bewohner, was erledigt werden muss, nicht weniger, aber eben auch nicht mehr. Doch mageren „Dienst nach Vorschrift“ goutieren die Kundinnen und Kunden nicht. Wenn sie aber nicht mehr kommen und kaufen, gibt es bald kein Unternehmen mehr.

Ergo: Silo-Strukturen und die damit verbundene prozessadipöse Bürokratie sind die größten Ineffizienzen, die sich Corporates heute noch leisten. Sie machen langsam und dumm. Sie erzeugen Wasserköpfe, die Wertschöpfung verhindern. Sie verursachen enorme Kosten, blockieren Innovationen und verjagen Zukunftsgestalter. Solange Silo-Strukturen bestehen, kann Kundenzentrierung nicht wirklich gelingen. Denn Kundinnen und Kunden betrachtet eine Firma immer als Ganzheit. Ihnen ist es schlichtweg egal, was hinter den Kulissen passiert, wer wofür zuständig ist, und warum es wo klemmt. Abteilungsgrenzen und Abstimmungsprobleme interessieren sie nicht. Aus welchem Bereich eine Lösung kommt, ist ihnen schnuppe. Hauptsache, sie funktioniert.

Insofern hängt die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens maßgeblich an einer abtei-

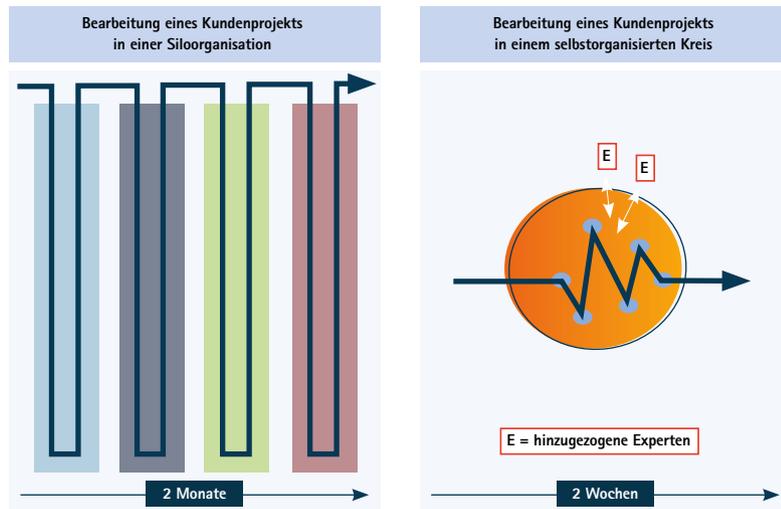
lungsübergreifend vernetzten, interdisziplinär synchronisierten Arbeitsorganisation. Eine Customer Journey, die Kaufreise der Kundschaft, verläuft immer quer durch die gesamte Unternehmenslandschaft. In Bezug auf Nachhaltigkeit und Digitalisierung, Innovationen, Agilisierung und Bürokratieabbau ist es das Gleiche. All das muss cross- und transfunktional funktionieren. Wenn sich in der Außenwelt alles miteinander vernetzt, dann muss das auch drinnen im Unternehmen passieren. Was bedeutet: Die Silos müssen schleunigst weg.

### Verbale Aufgeschlossenheit bei anhaltender Verhaltensstarre

Natürlich höre ich die, die mir erklären, heute sei vieles längst anders. Man führe jetzt transformational und nutze agile Methoden. Das ist sehr zu begrüßen. Doch schaut man genauer hin, passiert das meiste nur punktuell. Zudem beschränkt sich das Vorgehen auf die Mitarbeitendenseite, die Arbeitsplatzgestaltung und neue Arbeitstools. Das Wesentliche aber bleibt unangetastet. So heißt es seit Jahren, dass Silo-Strukturen aus der Zeit gefallen sind und nicht mehr funktionieren. Doch (fast) niemand reißt die eigenen Silos konsequent ein. Man dreht zwar an kleinen Schraubchen, nicht aber am großen Rad. Man doktert an Symptomen herum, statt sich mit dem Gesamtsystem zu befassen. Vieles bleibt



Silo-Strukturen verfolgen Abgrenzungsstrategien und verhindern Vernetzung. „Crossfunktional“ spielt von nun an eine entscheidende Rolle und sichert Erfolg. (Quelle: Anne M. Schüller)



Die Bearbeitung eines Kundenprojekts: langatmiges Auf und Ab in einer Silo-Organisation vs. Rasanz in einem selbstorganisierten Team. Die Punkte im Kreis stehen für Personen, die, womöglich von Experten beraten, crossfunktional zusammenarbeiten. (Quelle: Anne M. Schüller)

im „Eigentlich müsste man ...“ stecken und hat zu wenig Wumms. Um ihre eigene Haut zu retten, schützen tradierte Manager:innen ein überholtes System und versuchen so, eine Zukunft aufzuhalten, die sich nicht aufhalten lässt. Immer größere Umsetzungsdefizite sind die bedrohliche Folge.

Es bringt zum Beispiel rein gar nichts, wenn ein selbstorganisiertes Team im Schnellsprint ein Kundenprojekt bis zur Umsetzungsreife entwickelt, dieses Projekt dann aber wochenlang in einem etablierten Toplevel-Gremium hängenbleibt. Da, wo es keinen grundlegenden Erneuerungswillen gibt, kommen die meisten guten Ideen über das Stadium des Zettelchenlebens nicht hinaus. Und da, wo sich Pilotteams neu ausrichten und autonom arbeiten dürfen, verpufft deren Transformationsenergie, sobald sie auf ein verkrustetes Grundgerüst treffen. Solange Betriebe die organisationale Basis nicht anfassen, wird ein Großteil der Agilisierungsbemühungen wirkungslos bleiben.

Gegen das schlanke, smarte, schnelle, mutige Vorgehen in modernen New-School-Unternehmen haben die Old-School-Apparatschiks mit ihrer Absicherungsmentalität, ihren langatmigen Prozessen, ihren behäbigen

Entscheidungsrunden und engmaschigen Kontrollen nicht den Hauch einer Chance. Insofern stellt sich in klassischen Organisationen eine alles entscheidende Frage: Was ist für uns die minimal notwendige Macht-hierarchie, die minimal notwendige Ordnungsstruktur und die maximal mögliche Form der Selbstorganisation? Passende organisationale Strukturen machen bahnbrechend neue Geschäftsideen überhaupt erst möglich. Für die „Future Economy“, in der sich menschliche und künstliche Intelligenzen eng miteinander verbinden, wird eine „Future Organisation“ gebraucht. Kreise sind ein typisches Merkmal solcher Organisationen.

### In Kreisen rund um Branchen, Kunden, Produkte, Funktionen

Marktorientierung und damit der Sprung in die Zukunft kann nur dann wirklich gelingen, wenn Organisationen auf dezentrale Führung und crossfunktionale Strukturen umstellen. Hierbei strukturieren sie sich entlang der Aufgaben. Die Mitarbeitenden gruppieren sich in „Circles“, also in Kreisen um Branchen, Kundinnen und Kunden, Produkte oder Funktionen. Dazu werden passende Kompetenzen über Abteilungsgrenzen hinweg für einen längeren Zeitraum zusammengeführt: Entwickler:innen, Designer:innen, Produk-

tions-, Marketing- und Serviceleute, Vertriebler:innen, Logistiker:innen und wer sonst noch wichtig ist, arbeiten als Team autonom an gemeinsamen Aufgabenstellungen, wodurch das Ganze an Tempo gewinnt und zur Freude der Kundschaft endlich wie aus einem Guss funktioniert.

Zwar gibt es auch in Kreisorganisationen oberste Führungsebenen, jedoch keine Silos. Im Kreis selbst gibt es keine Führungskraft, jedoch Koordinatoren und Koordinatorinnen, die mit anderen Kreisen interagieren. Wenn nötig, werden kreisexterne Fachleute konsultiert, um perfekte Entscheidungsgrundlagen zu schaffen. Wofür silobasierte Projektteams Monate brauchen, schaffen selbstorganisierte Kreisteams in Wochen. Solche Schnelligkeit wird obligatorisch. Kein Kunde wartet ewig, bis eine Anbieterfirma endlich in die Pötte kommt. In einer vernetzten Welt ist die nächstbessere Firma nur einen Klick entfernt.

## // LITERATURTIPP

### Zukunft meistern

Das Trend- und Toolkit für Übermorgengestalter. Von Anne M. Schüller. Gabal Verlag 2024.