



// Unternehmensinformation

Organisationsentwicklung  
Unternehmen rund machen

## Update für die Organisationsstruktur Unternehmen rund machen<sup>1</sup>

**Die meisten Unternehmen sind immer noch so organisiert wie im vergangenen Jahrhundert: top-down und in Kästchen-Struktur. Anne M. Schüller hat für den strukturellen Umbau eine Vorlage entworfen: das Modell der Orbit-Organisation.**

Die gleichen Manager, die sich regelmäßig das neueste Smartphone nebst neuem Dienstwagen leisten, bleiben einem Organisationsmodell verhaftet, das aus dem 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 vorgesetzt und wer wem untergeben ist. Visualisiert werden nur Leitungsfunktionen, weder Mitarbeiter noch Kunden kommen darin vor. Solche Organigramme verfestigen bestehende Hierarchien, und kreieren Unterwürfigkeit, Starrheit und Konformität.

### 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. Führungskräfte werden vor allem dafür bezahlt, dass die Mitarbeiter anvisierte Planzahlen 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 Anomalien. Sie stehen für Abschottung, Insellösungen und für Isolation.

Wer so aufgestellt ist, kann keine spontane Wandeldynamik entfalten. Alles penibel regelnd geht es der Führung vor allem darum, das Maximum aus der Organisation herauszuholen- und zugleich ihren Status quo abzusichern. Die Menschen in den Unternehmen spüren das intuitiv-und verhalten sich lieber still. 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 so lange dauert? Weil man den wahren Grund

<sup>1</sup> Quelle: managerseminare.de; Anne M. Schüller, Alex T. Steffen: Die Orbit-Organisation, Gabal 2019.



---

## // Unternehmensinformation

---

Organisationsentwicklung  
Unternehmen rund machen

für das Zaudern beim Aufbruch ins Neuland nicht wirklich anpacken will: 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 nicht mehr, nur ein paar Spielwiesen freizugeben, um etwas agiler zu werden. Doch bei alten „Betriebssystemen“ bringen sie wenig.

### **Die neuen Bedingungen erfordern bewegliche Strukturen**

Im Kern geht es beim Wettrennen zwischen herkömmlichen Unternehmen und den neuen Top-Playern der Wirtschaft nicht um Produkte, sondern um das Organisationsmodell. Passende organisationale Strukturen machen bahnbrechende Geschäftsideen ja überhaupt erst möglich. Die Nase vorn haben - oder im Rennen bleiben - werden jene, die so aufgestellt sind. Nicht einmal, sondern kontinuierlich. Das geht nicht mit einer starren Struktur, sondern nur mit einer, die selbst kontinuierlich in Bewegung ist. Das Modell des Orbit Unternehmens 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 Einheit stabil in ihren Umlaufbahnen, in den Orbits. Sie driften nicht weg, sind aber auch nicht erstarrt. Der innerste Kern, um den sich in diesem Modell alles dreht, ist Purpose des Unternehmens. Purpose beschreibt das höhere Ziel einer Organisation, das über profane Ziele wie Führerschaft und Maximalrenditen 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 losstreben 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 selbst-fokussiert, austauschbar und irgendwie hohl, oft beinahe so, als hätte man einen Leitbild-Generator benutzt. Sie zelebrieren keinen Nutzen für die Kunden, den Markt 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 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.



---

// Unternehmensinformation

Organisationsentwicklung  
Unternehmen rund machen

---

### **Ein attraktiver Purpose zieht die Besten an**

Wer für die Ego-Ziele einer Führungselite schuften soll, 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 flüssigsten 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 größten Märkte.

Zum Beispiel sieht sich Google nicht als globaler Suchmaschinenbetreiber Nummer eins, sondern „organisiert Informationen der Welt“. Amazon will nicht das größte Kaufportal sein, sondern „die höchste Kundenzufriedenheit der Welt“ erreichen. Tesla „treibt der. Übergang zu nachhaltiger Energie voran“. TED versteht sich nicht als namhafter Konferenzzanbieter, sondern will „wertvolle Ideen weiterverbreiten“. An dieser. 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 eine Organisation zerstören. Denn längst liegt die Macht bei den Kunden. Mit ihren Aktionen, bei denen sie sich zu virtuellen Schwärmen verbinden, können sie rasch über Leben und Tod eines Anbieters entscheiden. Ihre Erwartungshaltung steigt. Wem was nicht passt, der ist schnell weg, denn im Web wird man ständig zur Untreue verführt.

Foto: iStock