

# Organisationsentwicklung

## So machen Sie Ihr Unternehmen zukunftsfähig



### Business-Bereich

Management

Personal

**Führung**

Erfolg und Karriere

Kommunikation

Marketing und Vertrieb

Finanzen

IT und Office

### Sofort-Nutzen

#### Sie erfahren:

- weshalb neue Businesszeiten ein organisationales Redesign brauchen,
- wie das Orbit-Modell strukturiert ist und welche Aktionsfelder es hat,
- weshalb man einen «Corporate Purpose» und «Brückenbauer» benötigt,
- weshalb das selbst organisierte Arbeiten in Zukunft wichtiger wird,
- welche Ziele ein Unternehmen mit mehr Selbstorganisation verfolgt,
- welche Vorgehensweisen eine gelingende Selbstorganisation ermöglicht.

#### Sie können:

- die Notwendigkeit einer organisationalen Neuausrichtung erkennen,
- einen eigenen «Corporate Purpose» entwickeln,
- die für Ihr Unternehmen passenden «Brückenbauer» installieren,
- Selbstorganisation ins Unternehmen integrieren und
- die Umsetzung einer neuen Organisationsstruktur in die Wege leiten.

## Autorin

---

### Anne M. Schüller

ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Business-coach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Veranstaltungen und Fachkongressen. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und vom Business-Netzwerk XING zum XING-Spitzenwriter 2018 gekürt. Ihr aktuelles Buch «Die Orbit-Organisation» wurde Finalist beim International Book Award 2019. Zudem wurde sie mit dem BestBusinessBook Award 2019 ausgezeichnet. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager sowie zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus.



Anne M. Schüller

Management Consulting

Office 0049 (0)89 6423208

Mobil 0049 (0)172 8319612

info@anneschueller.de

www.anneschueller.de

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### Organisationsentwicklung – So machen Sie Ihr Unternehmen zukunftsfit

Projektleitung: Ivana Cuk

Satz: Peter Jäggi

Korrektorat: Margit Bachfischer M.A. Bobingen, margit.bachfischer@web.de

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77

8048 Zürich

Tel. 044 434 88 34

Fax 044 434 89 99

info@weka.ch

www.weka.ch

1. Auflage 2019

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:

ISBN: 978-3-297-02134-7

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

---

# Inhalt

---

## Organisationsentwicklung – So machen Sie Ihr Unternehmen zukunftsfit

|   |    |
|---|----|
| <b>Einleitung</b> .....   | 4  |
| <b>1. Aufbruch in die organisationale Erneuerung</b> .....        | 5  |
| 1.1 Hoffnungslos veraltet: die Pyramidal-Organisation .....       | 5  |
| 1.2 Das Orbit-Modell und seine neun Aktionsfelder .....           | 6  |
| 1.3 Der Unterschied zwischen Leitbild und Purpose .....           | 8  |
| 1.4 Wie man einen Corporate Purpose entwickelt .....              | 9  |
| 1.5 Was Kundenzentrierung wirklich bedeutet .....                 | 10 |
| 1.6 Brückenbauer: für die interne Vernetzung unentbehrlich .....  | 11 |
| 1.7 Der Kundenadvokat: Brücke zwischen drinnen und draussen ..... | 12 |
| <b>2. Die Rahmenbedingungen für Selbstorganisation</b> .....      | 14 |
| 2.1 Wesentliche Aspekte selbst organisierter agiler Teams .....   | 15 |
| 2.2 Selbstorganisation braucht passende Rahmenbedingungen .....   | 16 |
| 2.3 Strukturen, damit man selbst organisiert arbeiten kann .....  | 17 |
| 2.4 Die sechs wichtigsten Zutaten für Selbstorganisation .....    | 17 |
| 2.5 Die Rolle einer Führungskraft in der Selbstorganisation ..... | 18 |
| 2.6 Die drei Stadien der Selbstorganisation .....                 | 19 |
| 2.7 Schritt für Schritt: Wie die Umsetzung gelingt .....          | 20 |
| <b>Fazit</b> .....  | 22 |
| <b>Literaturhinweise</b> .....                                    | 23 |

---

# Einleitung

---

Die rasanten technologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Veränderungen, die wir alle derzeit erleben, zwingen die Unternehmen zum raschen Handeln. In allen Branchen wird es nun Pioniere geben, die die Digitalisierung für völlig neue, noch nie da gewesene Anwendungen nutzen. Wir wissen nicht, ob sie kommen oder wann sie kommen, doch wenn, dann kommen sie schnell. Bei solchen Gegebenheiten ist nichts mehr auf Jahre hinaus planbar. Permanente Vorläufigkeit wird zur Normalität. 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. Natürlich wissen die Unternehmen, dass sie sich wandeln müssen, um fit für die Zukunft zu werden. Doch viel zu oft spürt man förmlich den fehlenden Handlungswillen. Oder ist es der fehlende Mut, sich in neues Terrain vorzuwagen?

In der Digitalökonomie wird Zögerlichkeit knallhart bestraft. Bremsende Strukturen kann sich kein einziger Anbieter noch länger leisten. Denn je schwerfälliger eine Organisation, desto anfälliger ist sie für Überholmanöver. Abwarten ist also keine Option. Und Hoffen kein Plan. Denn «später» heisst heute nicht selten «zu spät». Warum es dann trotzdem dauert und dauert und dauert? Weil man den wahren Grund für das Zaudern beim Aufbruch ins Neuland nicht anpacken will. Es ist das ganz grosse Ding, die heilige Kuh: das organisationale System. Dieses und die damit verbundenen klassischen Vorgehensweisen sind das Tophindernis auf dem Weg in die Zukunft.

Neue Businesszeiten können nicht auf traditionelle Weise gemanagt werden. In einer Umgebung von gestern kann man nicht auf Gedanken für morgen kommen. Hohe Dynamik lässt sich nicht durch starre Prozesse gestalten. Und zentrale Steuerung funktioniert nicht in komplexen Systemen. Selbst da, wo sich Pilotteams neuartig ausrichten und in einem modernen Umfeld selbst organisiert arbeiten dürfen, verpufft deren Transformationsenergie, sobald sie auf ein verkrustetes Grundgerüst treffen.

Es reicht einfach nicht länger, nur ein paar Spielwiesen freizugeben, um *etwas* agiler zu werden. Die neuen Methoden sind alle da. Doch bei einem alten «Betriebssystem» bringt das wenig. Besser geht man an die Wurzel des Übels und kümmert sich um die Gesamtkonstitution. Passende organisationale Strukturen machen bahnbrechend neue Geschäftsideen ja überhaupt erst möglich. Im Kern ist demnach das Wettrennen zwischen herkömmlichen Unternehmen und den neuen Topplayern der Wirtschaft keines um die bessere Idee, sondern eines um das bessere Organisationsmodell.

# 1. Aufbruch in die organisationale Erneuerung

Ein organisationales Redesign ist unumgänglich, um mit der anrollenden Hochgeschwindigkeitszukunft Schritt halten zu können. Dies erfordert den konsequenten Übergang von einer aus der Zeit gefallenen pyramidalen zu einer zirkulären Unternehmensorganisation. Eine wesentliche Frage dabei ist diese:

*Was ist die minimal notwendige Machthierarchie, die minimal notwendige Ordnungsstruktur und die maximal mögliche Form der Selbstorganisation?*

Gibt es Patentrezepte für solche Umbaumaßnahmen? Nein, gibt es nicht. Businesssituationen sind verschieden, also müssen es auch die Methoden sein. Jede Firma muss ihren eigenen Weg für sich finden, experimentieren und ausprobieren. Blaupausen sind sogar höchst gefährlich. Denn keine zwei Unternehmen sind gleich. Branchen und Märkte sind genauso individuell wie Unternehmensgröße, Geschäftsmodelle, Historie, Kultur und Kundenstrukturen. Was bei dem einen grossartig funktioniert, kann anderswo grandios scheitern.

Kann der organisationale Erneuerungsschalter denn in einem Ruck umgelegt werden? In wenigen Einzelfällen ist das wohl möglich. Doch normalerweise, das sagen alle, die Transformationsprozesse hinter sich haben, sollte das Pendel nicht zu überhastet oder zu harsch in Richtung Hierachiefreiheit und Selbstorganisation schwingen. Wer alle Wände gleichzeitig einreißt, dem fällt das Dach auf den Kopf. Und Anarchien sorgen für ein Vakuum, in dem sogleich wieder Machthierarchien entstehen.

Hingegen wird für die «Next Economy», in der sich menschliche und künstliche Intelligenzen miteinander verbinden, eine «Next Organisation» gebraucht. Sie ist geprägt von ständiger Bereitschaft zum Wandel. Hier arbeiten Hochleistungsteams zugleich für das Wohl ihres Arbeitgebers *und* das der Kunden. Am Ende des Wegs steht eine Organisation, die für unsere digitale Zukunft hervorragend aufgestellt ist: zugleich hochrentierlich – und zutiefst human.

## 1.1 Hoffnungslos veraltet: die Pyramidal-Organisation

Klassische Organisationen strukturieren sich pyramidal, also in Führungsebenen und Silostrukturen. Visuell manifestiert sich dies als Top-down-Organigramm. In tradierten Unternehmen findet man es fast überall. Diese Optik und ihre damit verbundenen Mindsets sind auch heute noch derart Standard, dass andere Konstellationen praktisch undenkbar erscheinen. In Organigrammen wird dokumentiert, wer wem *vorgesetzt* und wer wem *untergeben* ist. Selbst da, wo man solche Begriffe heute nicht mehr verwendet, an diesem Bild hält man weiterhin fest – und es spricht Bände.

Der Chef thront ganz oben, darunter, in Kästchen eingesperrt, seine brave Gefolgsmannschaft. Visualisiert werden nur Leitungsfunktionen, weder Mitarbeitende noch Kunden kommen für gewöhnlich

darin vor. Die Führungsriege kreist rein um sich selbst. 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 Kommunikation läuft von oben nach unten und wieder zurück. «Dienst nach Vorschrift» ist Usus. Führungskräfte werden vor allem dafür bezahlt, dass die Mitarbeitenden die anvisierten Planzahlen schaffen. Das Einhalten vorgegebener Verfahrensweisen wird oft sogar bonifiziert. 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: Die grösste Umsatzverschwendung entsteht aus einem Mangel an Zusammenarbeit.

Wirklich Neues entsteht an Schnittstellen, in Randbezirken und dort, wo flexible Einsatztruppen interdisziplinär und selbst organisiert agieren – aber niemals in Silos. Silodenken ist mit der Flexibilität, die die Märkte und Kunden heute verlangen, nicht kompatibel. Funktionssilos sind Anomalien. Mit ihren Zielkonflikten und Abgrenzungsstrategien sorgen sie für Abschottung, für Insellösungen und für Isolation. Die einzelnen Abteilungen unterhalten ausufernde Reportingstrukturen, pflegen vordefinierte Verfahrensweisen und produzieren Vorschriftenberge. Dies sind Selbsterhaltungsmechanismen, sie dienen zudem der Bedeutungserhöhung. Durch einen wasserkopfähnlichen Verwaltungsapparat, der letztlich vom Kunden bezahlt werden muss, und eine aufgeblähte Steuerungsadministration schaffen sich viele Bereiche überhaupt erst eine Existenzberechtigung. Wertschöpfung erzeugt all das nicht.

Wer so aufgestellt ist, kann keine spontane Wandeldynamik entfalten. Quer denken? Muster brechen? Innovieren? Wird zwar gefordert, ist aber eigentlich gar nicht erwünscht. Die Mitarbeitenden spüren das intuitiv – und verhalten sich lieber still. In einem konformistischen System haben die «bunten Vögel» kaum Überlebenschancen. Querdenker und Musterbrecher destabilisieren das System, wenn eine Punktlandung auf Planzahlen gefordert wird. Schwingt sich zudem einer zum Neuerer auf, hat er die Nutzniesser des alten Systems sehr schnell zum Feind. Wer viel zu verlieren hat, klammert sich an den Status quo und hütet seinen Besitzstand wie einen wertvollen Schatz. So machen sich klassische Unternehmen zu Gefangenen ihres eigenen Managementsystems. Zwar war man damit früher mal siegreich, doch in Zukunft passt das nicht mehr. Sie ist unvorhersehbarer als jemals zuvor.

Neue Zeiten brauchen eine neue organisationale Struktur. Der wichtigste Schritt ist der Grundsatzentscheid, den Umbau als solchen loszutreten. Denn ohne einen ausdrücklich bekundeten Willen, der von der Führungsspitze ausgeht und vom gesamten Kader mitgetragen werden muss, wird jeder organisationale Wandlungsprozess zum Rohrkrepiere. Statt sich in monströsen Transformationsprojekten zu verträdeln, die ewig dauern, ist es zudem besser, mit Trittsteinen rasch zu beginnen.

### 1.2 Das Orbit-Modell und seine neun Aktionsfelder

Das Orbit-Modell zeigt den Weg zu einer Organisation, die sich adaptiv, antizipativ und agil auf die Erfordernisse der neuen Zeit einstellen kann. Kundenzentrierung spielt dabei eine herausragende Rolle. Sie wird zur Nummer eins der künftigen Unternehmensaufgaben. Denn wer durchstarten will, braucht nicht nur neue Führungskonzepte. Er muss sich auch radikal auf die Seite des Kunden stellen.