

Andreas Rein

# Agiler Organisationsaufbau

Die Entwicklung einer handlungsfähigen  
Organisation



Springer Gabler

---

# Agiler Organisationsaufbau

---

Andreas Rein

# Agiler Organisationsaufbau

Die Entwicklung einer handlungsfähigen  
Organisation

Andreas Rein  
Herborn, Deutschland

ISBN 978-3-662-68145-9                      ISBN 978-3-662-68146-6 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-68146-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

*Für Maya, Luca, Lil und Emil*

*– mehr fraktale und rekursive Strukturen als in einer Familie gibt es nirgends. Hier kann man jeden Tag eine Kultur des Zusammenhalts und der Stabilität etablieren.*

---

## Vorwort

Ich habe in meinem ersten Buch *Steampunk Ökonomie – Mit der Dampfmaschine zum Mond* versucht auf unterhaltsame Weise die Gründe für das Scheitern traditioneller Organisationen zu beschreiben. Die *Steampunk* Literatur zeichnet sich dadurch aus, dass mit antiquierten Methoden sehr ambitionierte Ziele erreicht werden sollen. Der berühmteste Vertreter der *Steampunk* Literatur ist wohl Jules Verne, der mit einer Kanone ein Projektil zum Mond schießen und mit einem Kohlekraftwerk ein Unterseeboot betreiben wollte. Viele wirtschaftliche Grundideen stammen – wie Jules Verne – aus dem 19. Jahrhundert und gehören ebenfalls der Gattung *Steampunk* an. Insbesondere das klassische Organisationsdesign stammt aus einer Zeit, als Veränderung kaum spürbar war und disruptive Ereignisse nur sehr selten vorkamen.

Aber wie das so ist in exponentiellen Systemen, die Geschwindigkeit nimmt zu. Und das eben nicht linear, sondern exponentiell. Etwa hundert Jahre nach der Erfindung des Telefons gab es weltweit 142 Mio. Telefonanschlüsse. Diese Reichweite erlangte der Messenger Dienst WhatsApp in den ersten vier Jahren nach seiner Gründung. Heute hat WhatsApp etwa 2 Mrd. aktive Nutzer.

Das klassische Organisationsdesign kennt auf diese Veränderungen keinen Antworten mehr. Es bedarf also einer neuen Weise Organisation zu denken. *New Work* ist als Begriff ja fast schon wieder verbrannt – darunter versteht man moderne Konzepte der Arbeitsausführung und Arbeitsplatzgestaltung. Hier geht es in erster Linie um *Home Office* und *agile Methoden*. Das mag gut sein für die Mitarbeitenden, geht konzeptionell aber nicht weit genug. Das Problem mangelnder Innovationsfähigkeit und zu langer Lieferdauern wird damit nämlich nicht gelöst.

In diesem Buch versuche ich die Strukturen einer Organisation zu beschreiben, die mit dynamischen, sich schnell verändernden Umfeldern strukturell und prozessual umgehen kann. Mein Ansatz einer rekursiven Netzwerkorganisation ist die exakte Antithese zu den beschriebenen *Steampunk* Organisationen. Und weil ich den veralteten Strukturen den modernen Begriff *Steampunk* zugeordnet habe, schien es mir nur gerecht den neuen Strukturen den alten Begriff *metanoia* zuzuweisen. *Metanoia* ist altgriechisch und steht für Umdenken. Und genau darum soll es in diesem Buch gehen.

Ich benutze in diesem Buch die Begriffe Netzwerkorganisation, rekursive und fraktale Organisation und Flight Levels Organisation weitgehend synonym. Mir ist bewusst, dass man hier durchaus Unterschieden sehen kann – eigentlich sind das alles Facetten der *metanoia*-Organisation. Da sich dieser Begriff aber noch nicht etabliert hat, jongliere ich mit den Begriffen ein wenig und manchmal fällt beim Jonglieren auch ein Ball herunter. Sei es drum.

Ich bin mir sehr sicher, dass viele meiner Argumente und Ideen schon von anderen Menschen gedacht wurden. Wo mir das möglich war, habe ich Literaturverweise eingefügt, manchmal mit konkreten Zitaten, manchmal aber auch nur mit einer Seite, auf der sich die Idee finden lässt. Und manchmal findet sich in der Literatur eine frühere Iteration einer Idee, die sich weiterentwickelt hat. Würde Rudolf Diesel einen modernen Dieselmotor noch verstehen? Wahrscheinlich nicht. Das schmälert aber nicht seinen innovativen Beitrag zum Diesel Motor.

In allen dogmatischen Systemen bestehen die Hohepriester der Kunst darauf, als einzige Zugang zum einzig wirklichen Original zu haben. Ich habe mich früher mit Kampfsport beschäftigt und ein Kernsatz unter den Kung-Fu-Gracie-Jitsu-Thai-box-Karate-Tigern lautete: wenn man das Original lernen will, muss man zur Quelle des Wissens gehen. Wenn man das wirkliche *Scrum* lernen will, muss man zu diesem oder jenem gehen. Wenn man echte *OKR* einführen will, muss man sich an das Buch von xy halten, selbst wenn es aus den 80er Jahren stammt. Sollte man das wirklich?

Wenn ich einen bakteriellen Infekt bekämpfen möchte, soll ich allen Ernstes zu Alexander Fleming gehen (oder besser in das Jahr 1928 zeitreisen), weil er das Penicillin entdeckt hat? Natürlich nicht. Ich gehe natürlich zu den modernsten Bakteriologen und freue mich, dass sie auf den Schultern des Giganten Fleming stehen.

Die Zwerge auf den Schultern der Giganten, sind den Giganten vorzuziehen, weil sie deren Ideen weiterentwickeln, verfeinern und modernisieren. Wir dürfen den Giganten allen Respekt zollen – aber wenn wir zu lange an ihnen festhalten, werden wir zu *Steampunks* und das schadet unserer Entwicklung – sozial und wirtschaftlich.

Also: umdenken – *metanoia*.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Die traditionelle Organisation ...</b>	<b>1</b>
1.1	Die Organisation im Modell	2
1.2	Pyramidal und Top-Down	4
1.2.1	Management von Menschen	5
1.2.2	Gesteuert und kontrolliert	7
1.2.3	Plangetrieben und präzise	9
1.3	Ein hochpräzises Uhrwerk	10
	Literatur	13
<b>2</b>	<b>... in den Gezeiten des Wandels</b>	<b>15</b>
2.1	Die Herausforderungen mit der VUCA-Welt	17
2.2	Das Umfeld ist dynamisch	19
2.3	Statisches Handeln im gekrümmten Raum	23
2.4	Strategiearbeit und andere Illusionen	26
2.4.1	Die Organisation hört nach innen	27
2.4.2	Prognosen sind schwierig, insbesondere wenn sie die Zukunft betreffen	28
	Literatur	29
<b>3</b>	<b>Von der Organisation zum Organismus</b>	<b>31</b>
3.1	Die Ausrichtung der Organisation	32
3.2	Die Schnecke macht es vor	32
3.2.1	Die Schnecke ist kein Uhrwerk	33
3.2.2	Situatives Entscheiden	34
3.3	Die Anpassungsfähigkeit eines Netzwerks	35
3.3.1	Das Netzwerk nimmt Gestalt an	35
3.3.2	Die Geschwindigkeit des Netzwerks	38
3.4	Von Neuronen und Gliazellen	40
3.4.1	Organische Netzwerke	40
3.4.2	Organische Informationsverarbeitung	41
	Literatur	42

<b>4</b>	<b>Eine Frage der Kultur</b> .....	45
4.1	Der Steampunk-Impuls .....	46
4.1.1	Informelle Strukturen .....	46
4.1.2	Transformationsprojekte .....	47
4.2	Kultur als Summe der Verhaltensweisen .....	48
4.2.1	Gewinne eine neue Weltansicht .....	49
4.2.2	Das Mindset .....	50
4.2.3	Top-Down und Bottom-up .....	51
4.2.4	Organische Umsetzung .....	52
4.3	Kulturstiftende Instanzen .....	54
4.3.1	Hierarchische Kultur .....	55
4.3.2	Organische Kultur .....	56
	Literatur .....	58
<b>5</b>	<b>Strategie und Ziele</b> .....	61
5.1	Mittel- und langfristige Ziele .....	62
5.1.1	Die Formulierung einer Strategie .....	63
5.1.2	Die Operationalisierung einer Strategie .....	64
5.2	Ein neues Strategiedenken .....	65
5.2.1	Qualitative Ziele als Handlungsleitfaden .....	66
5.2.2	Sinnstiftung .....	68
5.3	Desillusioniert Strategiearbeit .....	69
5.3.1	Ein probabilistischer Blick in die Zukunft .....	69
5.3.2	Strategie wird Arbeit .....	71
	Literatur .....	73
<b>6</b>	<b>Arbeit und der Blick nach vorne</b> .....	75
6.1	Nicht alles wird bearbeitet .....	76
6.1.1	Multiplexing .....	76
6.1.2	Limitierung der Arbeit .....	79
6.2	Das operative Portfolio .....	82
6.2.1	Portfolio .....	82
6.2.2	Transparenz .....	83
6.2.3	Entscheidungen .....	84
6.3	Die Steuerung des Wertstroms .....	85
6.3.1	Wertstrom .....	86
6.3.2	Management des Wertstroms .....	87
	Literatur .....	90
<b>7</b>	<b>Alles ist im (Arbeits-) Fluss</b> .....	91
7.1	Arbeitssysteme .....	92
7.1.1	Unlimitierte Push-Systeme .....	92
7.1.2	Limitierte Pull-Systeme .....	92

7.2	Mehrere Arbeitssysteme. . . . .	93
7.2.1	Wertströme auf unterschiedlichen Flughöhen . . . . .	93
7.2.2	Die Portfoliosicht über die Arbeitssysteme . . . . .	95
7.3	Der Wertstrom der Strategie. . . . .	96
7.3.1	Visionen, Ziele und Handlungen . . . . .	97
7.3.2	Geplante Arbeit . . . . .	101
7.3.3	Koordinierte Arbeit . . . . .	103
	Literatur. . . . .	105
<b>8</b>	<b>Fraktale Organisationen . . . . .</b>	<b>107</b>
8.1	Handlungsleitfäden . . . . .	107
8.1.1	Lernende Organisation. . . . .	107
8.1.2	Selbstorganisation . . . . .	108
8.2	Entitäten und Information . . . . .	111
8.2.1	Brain Boxes . . . . .	112
8.2.2	Information. . . . .	115
8.3	Rekursion und Selbstähnlichkeit . . . . .	118
8.3.1	Die Mandelbrot-Menge . . . . .	118
8.3.2	Der rekursive Dreiklang . . . . .	120
8.4	Skalierung und Struktur. . . . .	121
8.4.1	Fokus auf die Aufbauorganisation . . . . .	121
8.4.2	Fokus auf die Ablauforganisation . . . . .	122
8.4.3	Nachteile fraktaler Organisationen . . . . .	123
	Literatur. . . . .	124
<b>9</b>	<b>Neuronale Ablauforganisation. . . . .</b>	<b>127</b>
9.1	Wertstiftende Beziehungen . . . . .	128
9.1.1	Beurteilung der Wirksamkeit . . . . .	128
9.1.2	Aufbau einer neuronalen Organisation . . . . .	130
9.2	Why, What, How . . . . .	132
9.2.1	Der agile Dreiklang . . . . .	133
9.2.2	Agilität . . . . .	135
9.2.3	Agile Organisationen . . . . .	135
9.3	Kundenzentriertheit . . . . .	137
9.3.1	Kundenfokus & Kundenorientierung. . . . .	138
9.3.2	Kundenzentrierung – Customer Centricity . . . . .	140
9.4	Agile Interaktion und Feedback Loops . . . . .	143
9.4.1	Informationsfluss . . . . .	144
9.4.2	Information und Feedback . . . . .	145
	Literatur. . . . .	146
<b>10</b>	<b>Transition und Wandel. . . . .</b>	<b>147</b>
10.1	Organisationsdesign. . . . .	148

---

10.1.1	Die Effizienz des Silos . . . . .	148
10.1.2	Die Ineffizienz des Silos . . . . .	148
10.2	Transition statt Transformation . . . . .	150
10.2.1	Die Notwendigkeit des Wandels . . . . .	150
10.2.2	Transformationsprojekte . . . . .	151
10.2.3	Transitionen . . . . .	152
10.3	Die Schaffung eines Netzwerks . . . . .	154
10.3.1	Flight Levels . . . . .	154
10.3.2	Fraktale Organisationslehre . . . . .	157
10.4	Systemarchitekturen . . . . .	158
10.4.1	System-Topologie . . . . .	161
10.4.2	Routen . . . . .	163
10.4.3	Flight Level 3,2,1 . . . . .	166
	Literatur . . . . .	170
	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>173</b>

---

## Über den Autor



**Dr. Andreas Rein** ist Experte für agile Transitionen und Organisationsentwicklung. Im Fokus seiner Arbeit stehen moderne Managementmethoden und die Gestaltung und Einbettung agiler und hybrider Methoden in Unternehmenskulturen. Seine Expertise beruht auf 20-jähriger Tätigkeit in der Projekt-, Prozess- und Produktentwicklung sowie auf seiner nahezu 10jährigen Lehrtätigkeit als Dozent für internationales Wirtschaftsrecht an einer Hamburger Universität. Er entwickelt Führungs- und operative Teams in unterschiedlichen geschäftlichen Kontexten – vornehmlich im LEAN AGILE Umfeld.

Andreas ist Flight Levels Guide, Kanban Trainer und Coach, LEAN Six Sigma Master Black Belt, Scrum Master, Product Owner und zertifizierter Agile Practitioner. In erster Linie ist er aber überzeugter Pragmatiker. Er studierte Informatik, Wirtschaft, Wirtschaftsrecht und Kommunikationspsychologie. Im Rahmen seiner Dissertation beschäftigte er sich mit Coaching als Führungsstil im Projektmanagement.



## Zusammenfassung

Organisationen werden in der Regel vereinfacht in Modellen dargestellt. Die modellhafte Betrachtung einer Organisation ist verführerisch, weil sie Zusammenhänge scheinbar erklärbar macht. Wer das beste Modell hat, glaubt, die Zusammenhänge durchschauen und sogar die Zukunft vorhersagen zu können. Eines der bekanntesten Organisationsmodelle ist das OrgChart, das den Aufbau einer Organisation widerspiegelt. Damit werden Hierarchieebenen definiert, Zuständigkeiten geklärt und Berichts- und Kontrollketten aufgebaut. Eine solche Organisation entsteht am Reißbrett, also im Modell. Und dort wird sie auch optimiert. Die Geometrie einer solchen Organisation ist meist pyramidal – unten sind viele und oben ist in aller Regel einer. Das OrgChart repräsentiert demnach die Machtgefüge in einer Organisation. Es repräsentiert die Abhängigkeiten der Menschen innerhalb der Organisation untereinander und sagt gleichzeitig nichts über die Leistungsfähigkeit einer Organisation aus.

Wenn wir über Organisationen sprechen, also von der strukturellen Darstellung einer Instanz, in der „die Akteure kollektive Ziele erreichen wollen“ (Straub, 2020, S. 446), dann denken wir meist an *Organisationsmodelle*. Ein Modell ist die vereinfachte Darstellung einer weit komplizierteren Realität. Ein Modell lässt Details aus und macht Zusammenhänge und Wirkmechanismen überschaubar und verständlich. Modelle reduzieren die Komplexität, mit der uns die Realität permanent konfrontiert. Wechselwirkungen, Abhängigkeiten und Überlagerungen werden ausgeblendet und nur noch die unmittelbaren Wirkzusammenhänge aufgezeigt. Damit werden auch komplizierte Kausalitäten verständlich und erklärbar.

Eine besondere, in der Welt der Betriebswirtschaftslehre beheimatete Form der Modellierung, der Vereinfachung durch Auslassung, heißt *Ceteris Paribus-Klausel*

*oder -Annahme.* Unter der *Ceteris Paribus* Annahme versteht man eine Welt, aus der alle Einflussfaktoren herausgestrichen wurden, bis auf diejenigen, die man beobachten und ergründen will. *c.p.* bedeutet: ‚unter unveränderten Umständen‘ (Schneck, 2018). Wir betrachten nur einen einzigen isolierten Faktor und blenden alle anderen aus, um ein Phänomen zu erklären und im Falle der Betriebswirtschaftslehre sogar berechnen zu können. Dass wir, um jegliche Fremdeinwirkung zu vermeiden, tatsächlich das Universum anhalten müssten – und es im Sinne der modellhaften Erklärung auch tun – ist uns dabei gar nicht immer bewusst.

---

## 1.1 Die Organisation im Modell

Die modellhafte Betrachtung einer Organisation, eines Mechanismus oder auch einer Sozialisation ist verführerisch, weil sie Zusammenhänge scheinbar erklärbar macht. Wer das beste Modell hat, kann die Zusammenhänge durchschauen und sogar die Zukunft vorhersagen. Das Formulieren von Modellen kann süchtig machen. Wie unter Drogenrausch werden Finanzmodelle, Business Pläne und Forecasts verfeinert und detailliert, bis sie schließlich zum Ziel organisatorischer Bestrebungen werden. Und weil es so verführerisch ist, haben wir uns so sehr an die modellhafte Darstellung von Organisationen gewöhnt, dass wir dazu neigen, nur noch in Modellen zu denken.

Das Modell setzt sich aus abstrakten Funktionsbereichen zusammen. Modellhafte Organisation betrachtet demnach in erster Linie die Aufbauorganisation – also welche funktionellen Teile benötigt werden und wer an wen berichtet, bzw. Arbeitsaufträge erhält. Die modellhafte, funktionale Organisation besteht in der Regel aus einzelnen Abteilungen und diversen Hierarchieebenen. Persönliche Aufwertung, persönlicher Erfolg lässt sich aus der Platzierung in der Pyramide ablesen. Je weiter oben man steht, umso erfolgreicher hat man sich im Modell nach oben ‚gearbeitet‘. Dabei geht es oft nicht nur um Kompetenz, sondern auch um Netzwerk und Seilschaft, um Politik und Karosse – Nutznießertum (Spektrum, 2023). Es werden Spezialgebiete benannt und diese brauchen natürlich einen oder eine Vor-gesetzt-e(n). Jedes einzelne Spezialgebiet wird optimiert, incentiviert und nach den Vorstellungen der Vor-gesetzt-en gestaltet. Im Mittelpunkt steht die Effizienz – nicht der Gesamtorganisation, sondern der unterschiedlichen Disziplinen. Die Effizienz getriebene Betrachtung verleitet dazu, Wissensgebiete in (Fach-)Abteilungen zu bündeln und scheinbar vollkommen autonome Silos zu schaffen.

► Traditionelle Organisationen betrachten sich als Aufbauorganisationen.

Die traditionelle Organisation ist in ihrer Selbstwahrnehmung also in erster Linie eine Aufbauorganisation. Hierarchieebenen sind definiert, Zuständigkeiten geklärt, Jobdescriptions geschrieben und Berichts- und Kontrollketten aufgebaut. Das Modell, das ORG-Chart, spiegelt diese Struktur wider. Und für viele Organisationen sieht

das Bild – das Modell – vollkommen gleich aus, wenn man die willkürlich gewählten Begrifflichkeiten bei Seite lässt. Es bildet sich eine Pyramide. Am Ende der Berichtskette bleibt genau ein Kopf. Und in aller Regel beschreiben Karrierepfade den Weg in der Pyramide nach oben. Die Aufbauorganisation spiegelt demnach eine Machtpyramide wider. Interessanterweise wird hier die Kompetenz der Menschen selten betrachtet.

Warum wertschätzen wir den Kompetenzaufbau und Spezialwissen nicht in gleichem Maße, wie den Grad der Personalführung? Warum betrachten wir die hierarchischen Zusammenhänge, statt der logischen Arbeitsabläufe? Unsere Kunden zahlen doch schließlich dafür, dass wir großartige Ergebnisse liefern und nicht für die Fähigkeit, große Ab-Teilungen zu befehligen.

### **Reißbrett-Organisation**

Eine traditionelle Organisation entsteht am Reißbrett, also im Modell. Der Organisationsaufbau folgt den Grundstrukturen und Grundmustern der klassischen Betriebswirtschaftslehre, dem Controlling und den Regeln der Bilanzierung. Und dort setzt auch die Optimierung durch externe Beraterinnen und Berater an. Klassische Umstrukturierung betrifft regelmäßig die Aufbauorganisation – man bricht alte Silos auf, um abgeschlossene Machtbereiche zugänglich zu machen und schafft gleichzeitig neue Silos, weil es ja etwas zu managen geben muss und weil Karrierepfade eingehalten werden müssen. Ein Silo ist ein unmittelbarer Machtbereich, den die Silo-Verwalter und Verwalterinnen unbedingt schützen wollen. Das Silo sichert schließlich die Position in der Pyramide. Sind die Geheimnisse des Silos erst einmal enthüllt, verlieren sie ihre Exklusivität. Das kommt einem Machtverlust gleich, den die Silo-Verwaltenden unbedingt verhindern wollen. Und so schnell lässt sich ein Kernproblem des Change-Managements erklären. Die für den Geschäftsbereich Verantwortlichen haben kein Interesse an einer Veränderung *auf ihrer Ebene*.

► Traditionelle Organisationen denken linear.

In einer linearen Welt funktionieren solche linearen, hierarchischen Organisationen wunderbar. Erst arbeitet Abteilung A, dann fügt Abteilung B noch etwas Feenstaub hinzu, und was Abteilung C macht, weiß eh keiner – aber so laut, wie deren Vorgesetzte immer poltert, müssen die irre wichtig sein.

Das kann in einer linearen Welt wunderbar funktionieren. Dass wir aber in keiner linearen Welt leben, habe ich in ‚Steampunk Ökonomie‘ (Rein, 2021) ausführlich beschrieben. Und wenn die Welt nicht der linearen, euklidischen Geometrie folgt, dann können vereinfachte, auf ihre Grundmuster reduzierte Modelle von Organisationen den Anforderungen dieser Welt ebenfalls nicht gerecht werden. Wir brauchen eine andere (Organisations-)Geometrie.

## 1.2 Pyramidal und Top-Down

Wenn man sich schon einmal in einem Vorstellungsgespräch in einer Organisation befunden hat oder wie ich als Berater arbeitet und in einer Organisation für ein Projekt vorstellig wird, dann wird einem in einem frühen Stadium des Gesprächs das Organisationsdiagramm, das OrgChart, gezeigt, also das Aufbaudiagramm der Organisation.

Dabei zeigt das OrgChart gar nicht den Aufbau der Organisation an sich, sondern vielmehr die unterschiedlichen Machtverhältnisse der Menschen, die die Organisation ausfüllen, zueinander. In der Regel findet man ganz oben einen Menschen in der Spitze, einen CEO. Das ist immer noch sehr häufig ein weißer weiser alter Mann, der aber zunehmend auch eine Frau sein kann. Darunter gibt es typische Funktionen, die sich auch in der Geschäftsleitung wieder finden. Da findet man häufig eine(n) CFO, also eine(n) Chief Financial Officer, eine(n) Chief Operations Officer, eine(n) Chief Marketing Officer, ein Chief Technology Officer und noch irgendein Chief Officer, die mir gerade nicht einfällt.

Unter diesen CxOs gibt es dann unterschiedliche Ab-Teilungen und Unternehmensbereiche und Funktion, unterschiedliche Teams, sowie eine mittlere Management-schicht, die alle diese Teams kontrolliert und im Sinne der übergeordneten C-Kräfte, also der übergeordneten Chiefs, die Teams führt, die Befehle in die Mannschaft trägt und dafür sorgt, dass sie ausgeführt werden. Wenn man das im Geiste mit zeichnet, sieht man eine Pyramide. Oben ist einer, nach unten werden es immer mehr. Traditionelle Organisationen sind genauso aufgebaut – pyramidal. Und das ist häufig auch die einzige Darstellung, über die eine solche Organisation verfügt. Deswegen sieht man in einem Vorstellungsgespräch oder eben in einer Projekt-Vorbesprechung in einem frühen Stadium immer das OrgChart.

Das Org Chart zeigt, an welcher Position in den Organisationen man tätig sein wird, entweder weil man selbst an dieser Stelle eingestellt wird – man sieht also wer der eigene Vorgesetzte ist, mit wie vielen anderen Menschen man um die nächsthöhere Position in der Organisation konkurriert oder aber, wenn man als Berater in die Organisation kommt, an welcher Stelle man auf welche Menschen und Personen einzuwirken hat.

- ▶ Das Org Chart ist immer pyramidal – unten sind viele und oben ist in aller Regel einer.

Das Org Chart repräsentiert die Machtgefüge in einer Organisation. Es repräsentiert die Abhängigkeiten der Menschen innerhalb der Organisation untereinander und es repräsentiert damit auch den Status und den Erfolg der Einzelnen. Je höher man in der Pyramide angesiedelt ist, umso erfolgreicher und umso einflussreicher ist man. Der Einfluss ergibt sich aus der Größe des Unterbaus, also der Anzahl der Menschen, die in der

Pyramide unterhalb der eigenen Position einsortiert sind. Je mehr Menschen unter mir sind, umso größer ist mein Einfluss und damit mein Machtbereich. Je höher ich in der Pyramide angesiedelt bin, umso wichtiger bin ich.

► Das OrgChart sagt nichts über Effizienz und Effektivität einer Organisation aus.

Karriere, Erfolg und Status bemessen sich in der klassischen Organisation allein und wirklich nur allein aus der Position in der Pyramide. Kompetenz, Inspiration, Innovationskraft und Ideenreichtum spielen auf einem pyramidalen Karrierepfad überhaupt keine Rolle. Im Gegenteil, häufig sind es kontraproduktive Eigenschaften, die einen Aufstieg in der Pyramide, der immer eine Überwindung von Konkurrenten bedeutet, überhaupt erst ermöglichen. Darum findet man nicht immer nur sympathische Menschen oben in der Pyramide. Es gehören eben auch manchmal gewisse Eigenschaften dazu, um in der Pyramide aufsteigen zu können. In vielen Fällen ist ein gehöriges Maß von Rücksichtslosigkeit eine gute Hilfe, um den Weg nach oben zu erklimmen. Karriere passiert in der klassischen Organisation vertikal, einzig und allein auf der y-Achse.

### 1.2.1 Management von Menschen

Die klassische Organisation beschäftigt sich daher vornehmlich ausschließlich mit dem Management von Menschen. Wenn also der Karrierepfad und die persönliche Weiterentwicklung nur einzig und allein davon abhängen, wo man in der Pyramide verankert ist und die einzige Bewegung auf dem Karrierepfad nach oben (oder unten) in der Pyramide geht, dann heißt das, dass man sich auf die einen selbst umgebenden Menschen fokussieren *muss*. Es muss in einer Organisation um das Management von Menschen und nicht um das Management von Arbeit gehen. Und das Management von Menschen kann groteske Züge annehmen.

**Warum ist das Management von Menschen ungeeignet, in einem dynamischen Umfeld nachhaltige, wertschöpfende Unternehmen auszubilden? Das hat früher doch auch funktioniert?**

Das Management von Menschen ist weder der Zweck einer Organisation, noch richtet es sich unmittelbar auf deren Zweck. Der Zweck ist der Erfolg am Markt. Und der hängt zum größten Teil vom Erfolg der Produkte und Dienstleistungen ab, die man liefert. Der Markt ist nicht bereit, für die perfekte Ressourcenallokation zu bezahlen, sondern ausschließlich für den Wert, den eine Organisation stiftet. Und auf den Wert, den eine Organisation stiftet, sollte sich Management ausrichten, nicht auf die Menschen, die die eigentlich wertstiftende Arbeit verrichten. Leider belohnt die Pyramide aber gar nicht die Lieferleistung der Organisation, sondern nur die Leistung der eigenen Position in der Pyramide – ungeachtet des Beitrags zum *Gesamterfolg*.

Je höher man in der Pyramide eingeordnet ist, umso höher ist das Salär. Dieses Salär ist aber nicht leistungs-, sondern positionsbezogen und hat überhaupt nichts mit dem Ergebnis und Erfolg oder mit dem Erreichen wirtschaftlicher Ziele der Organisation zu tun. Anreizsysteme in der pyramidalen Struktur berücksichtigen häufig nicht den Erfolg der Organisation – das wäre eine horizontale Betrachtung und dazu kommen wir später – sondern den Erfolg in der Hierarchie. Sie sollen zum Aufstieg in der Organisation animieren und suggerieren gleichzeitig Aufstiegschancen, die es rein logisch so nicht geben kann. Die Aussicht auf Aufstieg dient der Motivation des Einzelnen durch Verknüpfung von Anreiz und Erwartung (Beckmann & Heckhausen, 2018). Berücksichtigt wird aber nicht, dass nicht jeder Mensch durch Aufstieg und Erweiterung des Machtbereichs motivierbar ist. Leistungsorientierung bei Menschen bedeutet nämlich keinesfalls nur ewigen Aufstieg anzustreben und damit jederzeit bereit zu sein, die ‚extra Meile zu gehen‘. Leistungsorientierung kann auch persönlichen Wissenserwerb oder den Ausbau des sozialen Gefüges bedeuten und ebenso motivierend sein, wie der stetige Wettbewerb (Scudder et al., 2014). Die Aussicht auf Erfolg soll das Wohlbefinden steigern und zu weiteren Leistungen motivieren. Da es aber vollkommen unterschiedliche Motivationssysteme gibt, ist es sehr kurzsichtig zu glauben, dass sich jeder Mensch als *Homo Oeconomicus* (Alish et al., 2013) betrachtet und andauerndem wirtschaftlichem Wachstum naheifert.

Der Druck innerhalb der Organisation steigt von unten nach oben. Je weiter oben man sich befindet, umso weniger Plätze gibt es zu verteilen. Die Inhaber dieser wenigen Plätze befinden sich andauernd auf dem ‚heißen Stuhl‘ und müssen für ihren Erhalt kämpfen. Die Ableitung des Drucks von oben nach unten erfolgt durch Arbeitsanweisungen, normierte Regelwerke und Bürokratie. Sie sollen sicherstellen, dass zum einen im Sinne des Managements gearbeitet wird und zum anderen Fehler weitgehend vermieden werden. Bürokratisierung und Standardisierung dienen der Fehlervermeidung.

► Pyramidale, hierarchische Strukturen funktionieren immer top-down.

Anweisungen und Informationen fließen top-down durch die Organisation, vom Kopf der Pyramide in den Rumpf. Der Rückfluss der Information, vom Rumpf in die Spitze, erfolgt über viele heiße Stühle – wird also gefiltert, gefärbt, ergänzt und gekürzt, zensiert und schlimmstenfalls sogar erfunden. Die Information wird auf jeder Ebene der Pyramide den jeweiligen eigenen Bedarfslagen angepasst, um die Information im Sinne der jeweiligen Position zu formen. Ein echtes Feedback, eine offene Kommunikation, findet von unten nach oben nur in den seltensten Fällen statt und die Unternehmensspitze ist von der Basis gänzlich entkoppelt. Um die Kontrolle über die Struktur zu halten, werden die Expertinnen und Experten ihrer Expertise regelrecht beraubt – sie entscheiden nichts, sie bereiten nur Entscheidungsvorlagen auf, um anderen eine Entscheidung unter Einbezug auch aller politischen Faktoren zu ermöglichen.