



Organigramme haben ausgedient!

EIN KOMMENTAR VON
TORSTEN SCHUMACHER

❖ Schaffen Sie Ihre Organigramme ab. Sie sind unwichtig, und das aus folgenden Gründen:

- Wie effektiv eine Organisation ist, entscheidet sich weitgehend in den Beziehungen zwischen den Verantwortungsbereichen, nicht innerhalb der einzelnen Kästchen des Organigramms. Zwischen den Kästchen „spielt die Musik“, und es zeigt sich, was überwiegt: konstruktive Zusammenarbeit oder destruktives Gegeninander, Teilen von Information oder Bunkern wertvoller Erkenntnisse.
- Projekte, die in den meisten Unternehmen einen immer größeren Stellenwert einnehmen, werden durch kein Organigramm dargestellt.
- Die Qualität des Führungshandelns, wichtigster Schmierstoff jeder Organisation, kann ebenfalls nicht abgebildet werden.
- Und schließlich: Der Kunde fehlt. Organigramme dokumentieren das nach innen gerichtete Denken, für das kein Kunde zahlt.

Organigramme gehen einher mit hierarchischer Berichterstattung, genau definierten Stellenbeschreibungen, genormten Routineabläufen. Sie gaukeln eine Berechenbarkeit vor, die es nicht gibt. Weniger als jemals zuvor.

Organigramme fragen danach, wer formal zuständig ist. Sie sind das Abbild langwieriger Debatten über die innere Organisation, die keinen Kunden interessieren. Organigramme atmen den Geist von Machterhalt, Grabenkrieg und Individualinteressen.

Es gibt nur ein legitimes Ordnungskriterium für Ihre Organisation: den Kundenauftrag. Der Kunde steht oben, nicht die Geschäftsleitung. Wir müssen unsere Unternehmen so organisieren, dass Zusammenarbeit in wechselnden Themen und Teams ermöglicht wird. Dabei müssen wir mit Unsicherheiten und Widersprüchen umgehen lernen und eine hohe Anpassungsfähigkeit der Organisation an sich verändernde Kundenanforderungen gewährleisten. Organigramme muten dafür wie ein einziger Anachronismus an. In der Denkhaltung von Organigrammen ist der wichtigste Mann der Friedhofsgärtner: Er hat mehrere Tausend Leute unter sich.