

**Gastbeitrag**

••• Von Anne M. Schüller

**W**ährend sich draußen alles vernetzt, agieren klassische Organisationen noch immer in ‚Silos‘. Aufgaben werden entlang von internen Berichtslinien organisiert. Die vornehmliche Arbeitsrichtung dabei ist vertikal: Nach unten laufen Befehle, nach oben Berichte. Solche Topdown-Konstruktionen kommen aus einer Zeit, als Entwicklungen linear und Märkte überschaubar waren. Doch diese Zeiten sind lange vorbei. Heute passieren die meisten Probleme, die Kunden bekommen, *interdisziplinär*: Kommunikations- und Abstimmungsprobleme im Gangel zwischen Zuständigkeiten, Bereichsgeismen und Effizienz. Deshalb braucht es neue interne Strukturen.

Denn eine typische Customer Journey verläuft entlang der unterschiedlichsten Touchpoints quer durch die Unternehmenslandschaft. Sie verlangt eine den Kundeninteressen dienende crossfunktionale Zusammenarbeit. Ein Customer Touchpoint Manager kann dies unterstützen. Er sorgt nicht nur für Kundenzentrierung, Anpassungsfähigkeit und Agilität, sondern auch für eine Vernetzung rund um Kundenprojekte herum: Der Entwickler, der Designer, die Produktion, der Vertrieb, der Kundendienst und wer sonst noch wichtig ist, agieren losgelöst von Hierarchien und Abteilungsgrenzen als gemeinsames Team, damit alles wie aus einem Guss funktioniert.

**Schmetterlingseffekt ...**

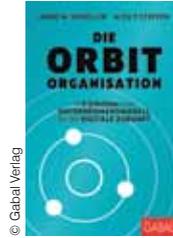
Die Sozialen Netzwerke, verbunden mit einem permanenten mobilen Zugang, haben zu folgendem Zustand geführt: eine exponentielle Vernetzungsdich-

te, eine hohe Zahl von Spontanaktivitäten sowie virale Effekte mit Tendenz zur Selbstaufschaukelung. Dieser Dreiklang und die dazugehörigen Wechselwirkungen führen dazu, dass die Komplexität ständig steigt und niemand Vorhersagen darüber machen kann, wohin sich das Ganze entwickelt. Der Schmetterlingseffekt, so formuliert es der leider verstorbene Organisationspsychologe Peter Kruse, steckt immer dazwischen.

**... in vernetzten Systemen**

Für die Menschen ergibt sich aus dieser Entwicklung dreierlei: Erstens erhalten sie quasi überall und jederzeit Zugang zu allem Wissen der Welt. Zweitens erleben sie Selbstwirksamkeit und können Spuren hinterlassen. Drittens können sie sich in Netzwerken organisieren und zu umfassenden Bewegungen zusammenschließen. Dies führt zu einer grundlegenden Machtverschiebung vom Anbieter zum *Nachfrager*. Nicht der Anbieter entscheidet, wohin die Reise geht, der Nachfrager entscheidet, was zählt. So bekommen wir extrem starke Kunden – und sehr starke Mitarbeiter.

Die Ökosysteme der Netzwerkwelt werden eine solche Dynamik entfalten, so Peter Kruse, dass Unternehmen es sich schlichtweg nicht leisten können, sich nicht zu vernetzen. Was das aber bedeutet: Nicht die Menschen müssen verändert werden, sondern das *organisationale System*. Man muss stimmige Rahmenbedingungen schaffen, damit die Anpassung an die Wildwasser des Wandels gelingt. In der Produktionswelt von gestern ging es um das Steuern und Stabilisieren. In der Digitalwelt von morgen sind hohes Tempo, permanente Beweglichkeit und ständiges Innovieren in einem komplexen Umfeld die Norm.



© Gabal Verlag

**Lesetipp****Das Buch zum Thema**

Anne M. Schüller/Alex T. Steffen:  
„Die Orbit-Organisation – in 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft“.  
Gabal Verlag 2019, 312 Seiten,  
ISBN: 978-3869368993.

Komplexe Systeme steuern sich in hohem Maß selbst. Nehmen wir als Anschauungsmaterial die komplexesten knapp anderthalb Kilo, die die Natur je erschaffen hat: unser Gehirn. Es ist der beste Beweis für funktionierende Selbstorganisation. Kein Neuronenklumpen sagt so was wie dieses: ‚Wenn Ihr Vorschläge habt, reicht die mal rüber, damit ich entscheiden kann, wie wir diesen Organismus zum Laufen bringen.‘

**„Use it or lose it“**

Vielmehr passt sich unser Denkapparat ganz ohne Befehl von ‚oben‘ in einem permanenten Selbstlernmodus blitzschnell an die sich laufend ändernden Außenbedingungen an. Dazu greift er auf ein Mix aus genetischen Programmen, gespeicherten Erfahrungen, etablierten Routinen und vorherrschenden Mindsets zurück. Seine Verschaltungen laufen nicht linear, sondern über vernetzte Knotenpunkte, etwa 20 an der Zahl.

So kann unser Hirn auf *mehr* als einem Weg zu guten Ergebnissen kommen. Zudem bezieht es eine hohe Zahl heterogener Sinneseindrücke mit ein, bevor es entscheidet. Schließlich kontrollieren permanente Rückkopplungsschleifen, ob eine getroffene Entscheidung die richtige war.

Nervenbahnen, die nicht regelmäßig benutzt werden, verwildern wie Trampelpfade im Wald. „Use it or lose it“, nennt man dieses Prinzip. Neuronale Baupläne werden andauernd aufgebaut,

umgebaut und auch wieder abgebaut. Nicht mehr dienliche Synapsenverschaltungen werden komplett weggeräumt, um für neuronale Neuvernetzungen Platz zu schaffen.

Davon können Unternehmen lernen. Eine wandlungsfähige, kollaborative Zusammenarbeit ist unumgänglich, um die kollektive Intelligenz der besten Ratgeber zu mobilisieren, die es gibt: die eigenen Mitarbeiter und die sozial vernetzten Kunden. Pyramidale Strukturen sind dazu *nicht* geeignet.



© Anne M. Schüller

**Die Autorin****Touchpoint Management**

Anne M. Schüller ist Managementdenkerin, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für Touchpoint Management und kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 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 Spitzenwriter 2018 gekürt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus.

Kontakt: [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)