

## **Von der römischen Legion zu KI-Agenten: Warum unser Organigramm ein Auslaufmodell ist**

Als Wahl-Kölnerin begegnet mir römische Geschichte ständig!

Und manchmal hilft ein Blick in die Vergangenheit, um die Gegenwart klarer zu sehen.

Viele Führungskräfte diskutieren über KI als Produktivitätswerkzeug; copilots hier, Automatisierung dort.

Aber vielleicht passiert gerade etwas viel Grundsätzlicheres.

Ein Essay von Jack Dorsey (Block) und Roelof Botha (Sequoia Capital) hat mich daran erinnert, dass unsere Organisationsformen viel älter sind, als wir denken.

Ihr Text „*From Hierarchy to Intelligence*“ zeichnet nach, woher unsere Unternehmensstrukturen eigentlich kommen und warum KI sie gerade infrage stellt.

### **Die Spur führt überraschend weit zurück.**

Zur römischen Armee.

Die kleinste Einheit war das Contubernium: acht Soldaten, die sich ein Zelt und ein Maultier teilten. Einer von ihnen, der Decanus, koordinierte die Gruppe. Zehn dieser Einheiten bildeten eine Centurie, mehrere Centurien eine Kohorte und zehn Kohorten schließlich eine Legion mit rund 5.000 Soldaten.

Das wirkt wie ein Kapitel aus dem Geschichtsbuch.

Tatsächlich ist es Organisationsdesign.

### **Die Römer standen vor einem klaren Problem: Wie koordiniert man Tausende von Menschen über große Entfernungen, mit extrem begrenzter Kommunikation?**

Ihre Lösung war eine verschachtelte Hierarchie mit einer einfachen Regel: Ein Mensch kann nur eine begrenzte Zahl anderer Menschen effektiv führen.

8 → 80 → 480 → 5.000.

Das war kein Machtmodell.

Es war ein Informationssystem.

Genauer gesagt: ein System, das Information zuverlässig weiterleitet.

Diese Logik prägt Organisationen bis heute. Heute nennen wir sie „Span of Control“. Und sie bestimmt nach wie vor, wie Unternehmen auf der ganzen Welt aufgebaut sind.

### **Der nächste große Schritt kam aus Preußen.**

Nach der Niederlage gegen Napoleon 1806 stellten Militärreformer wie Scharnhorst und Gneisenau eine unbequeme Frage:

Was passiert, wenn der General nicht brilliant ist?

Ihre Antwort war radikal und gleichzeitig pragmatisch. Man baut ein System, das Informationen verarbeitet und Entscheidungen vorbereitet.

So entstand der Generalstab: Offiziere, deren Aufgabe nicht das Kämpfen war, sondern Planung, Analyse und Koordination.

Im Grunde war das frühes Mittelmanagement.

Scharnhorst formulierte es erstaunlich offen. Diese Offiziere sollten Generäle unterstützen und genau die Talente liefern, die einer Führungskraft möglicherweise fehlen.

Die Idee verbreitete sich schnell.

### **Im 19. Jahrhundert wanderte sie in die Wirtschaft.**

West-Point-Ingenieure brachten militärische Organisationslogik in die amerikanischen Eisenbahngesellschaften. 1855 zeichnete Daniel McCallum für die New York and Erie Railroad vermutlich das erste moderne Organigramm.

Es sollte ein 800-Kilometer-Netz koordinieren. Mit Tausenden Mitarbeitenden.

Später kam Frederick Taylor mit seinem „Scientific Management“. Die funktionale Pyramide war geboren. Genau die Struktur, die wir heute noch in vielen Großunternehmen sehen.

Seitdem gab es unzählige Versuche, diese Pyramide aufzubrechen.

- Matrixorganisationen
- Spotify-Squads.
- Holacracy
- Radikal flache Unternehmen.

Die meisten sind an einem Problem gescheitert.

### **Information.**

Keine dieser Strukturen konnte Informationen effizient genug koordinieren, um Hierarchien wirklich zu ersetzen.

### **Und genau hier wird KI spannend.**

Dorsey und Botha argumentieren, dass die meisten Unternehmen KI bisher nur als Produktivitäts-Tool nutzen. Jeder bekommt einen Copiloten. Prozesse werden etwas schneller, Abläufe etwas effizienter.

Die Grundstruktur bleibt jedoch gleich.

Block denkt an dieser Stelle weiter.

### **Die Vision ist ein Unternehmen, das nicht mehr primär als Hierarchie organisiert ist, sondern als Intelligenzsystem.**

KI-Agenten könnten ein kontinuierlich aktualisiertes Modell des gesamten Unternehmens erzeugen. Ein System, das sichtbar macht, woran Teams arbeiten, wo Projekte blockieren, welche Ressourcen verfügbar sind und was tatsächlich funktioniert.

Die Arbeit, die bisher Managementebenen geleistet haben, nämlich Informationen zu bündeln und weiterzugeben, könnte teilweise vom System übernommen werden.

### **In diesem Modell bleiben vor allem drei Rollen.**

1. Menschen, die bauen.
2. Menschen, die komplexe Probleme koordinieren
3. Player-Coaches, die selbst arbeiten und gleichzeitig andere Menschen entwickeln

Die Hierarchie wird flacher, weil das Informationssystem stärker wird.

### **Aber hier beginnt für mich die eigentliche Frage.**

Was passiert mit Führung, wenn sie nicht mehr primär Informations-Routing ist?

Diese Frage begegnet mir immer häufiger in Coaching-Gesprächen.

Viele Führungskräfte spüren, dass sich etwas verschiebt. Aber noch ist unklar, wohin.

Sie stehen zwischen Innovationsdruck und menschlicher Realität. Zwischen Produktivitätsversprechen und den Bedürfnissen ihrer Teams.

Studien zeigen bereits Spannungen. Ein signifikanter Teil der Mitarbeitenden leistet aktiv Widerstand gegen KI. Viele Teams erleben Konflikte rund um ihren Einsatz. Und nur ein Teil der Führungskräfte wird als glaubwürdiger KI-Champion wahrgenommen.

Wenn Systeme besser koordinieren, wird menschliche Führung nicht weniger wichtig, sondern anspruchsvoller.

**Denn Information ist nicht dasselbe wie Urteilskraft.**

Ein System kann Muster erkennen. Es kann Daten auswerten. Es kann Optionen vorschlagen.

Aber es kann keine **Verantwortung** übernehmen.

Führung bleibt dort menschlich, wo Kontext, Vertrauen und Entscheidung zusammenkommen. Dort, wo Teams Orientierung brauchen. Dort, wo Unsicherheit ausgesprochen werden muss.

Und dort, wo jemand den **Mut** hat, eine Richtung zu wählen.

**Vielleicht beschäftigt mich dieser Gedanke auch deshalb so sehr, weil ich in Köln lebe.**

Die Römer gründeten hier um 50 n. Chr. ihr Lager. Wenn ich daran denke, wird mir bewusst, wie alt die Logik unserer Organigramme eigentlich ist.

Und wie selten wir hinterfragen, ob ein Modell aus einer anderen Zeit noch zu unserer Realität passt.

Der Essay von Jack Dorsey und Roelof Botha hat mir genau diese Perspektive noch einmal geöffnet.

„From Hierarchy to Intelligence“ ist kein Text über Technologie. Er ist ein Text über Organisation und über Führung in einer Übergangsphase.

Wer ihn lesen möchte, findet ihn hier:

<https://block.xyz/inside/from-hierarchy-to-intelligence>

Die eigentliche Frage bleibt am Ende jedoch eine menschliche.

Wenn Systeme immer besser koordinieren können, wofür stehen wir dann als Führungskräfte?

Und haben wir den Mut, genau dort sichtbar zu werden, wo kein System entscheiden kann?

Wenn KI unsere Arbeitswelt verändert, brauchen wir nicht nur neue Tools. Wir brauchen auch den Mut, alte Führungslogiken zu hinterfragen und neue Entscheidungen bewusst zu treffen.

**Karla Schlaepfer MA. PCC Executive Coach and Consulting; More Human with AI**