

Reinhart Nagel

# Organisationsdesign

Modelle und Methoden  
für Berater und Entscheider

2. Auflage

SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



Reinhart Nagel

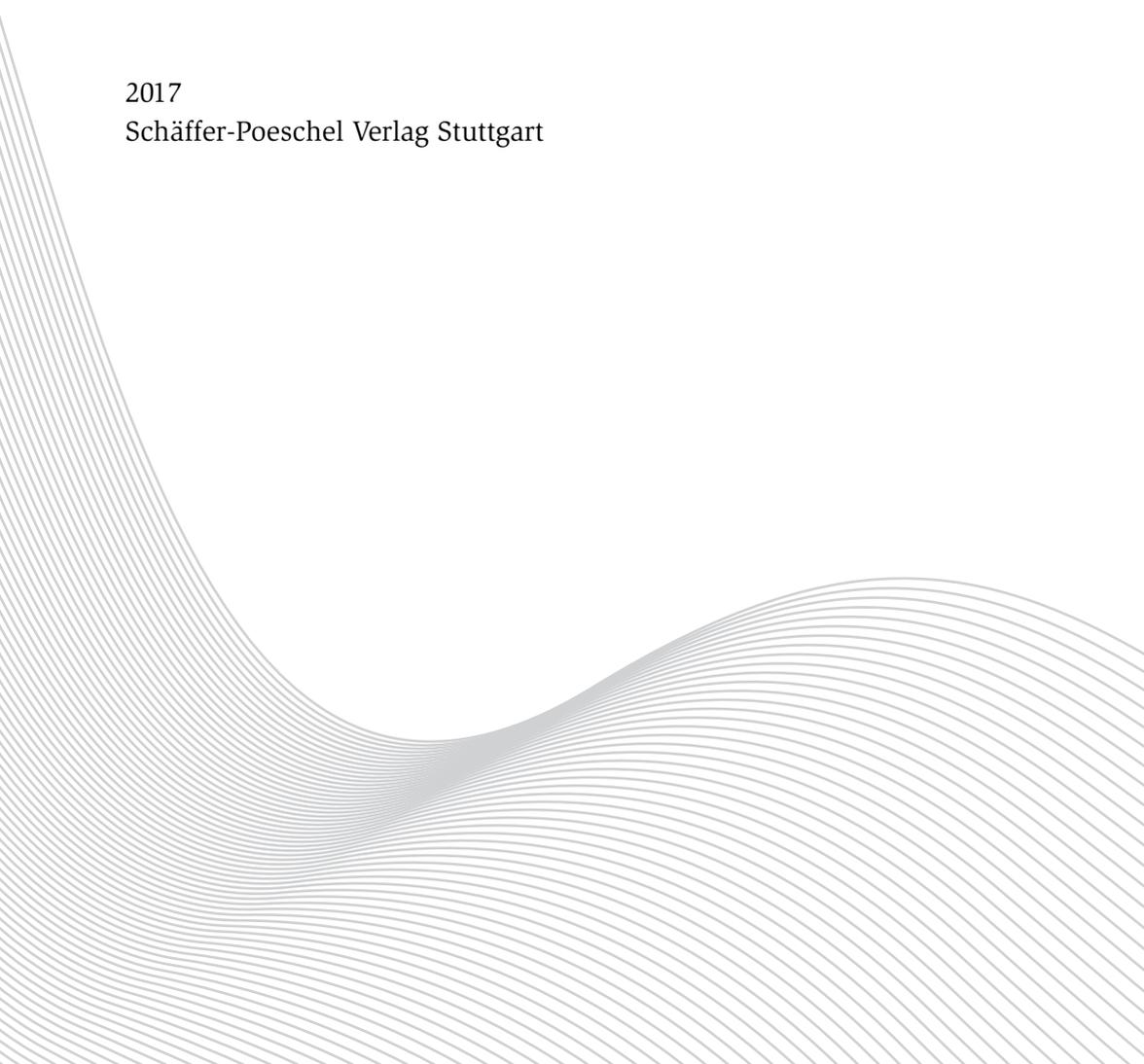
# **Organisationsdesign**

Modelle und Methoden für Berater und Entscheider

**2., aktualisierte und erweiterte Auflage**

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



## Reihe Systemisches Management



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

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print:** ISBN 978-3-7910-3627-4                      Bestell-Nr. 20390-0002  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-3628-1                      Bestell-Nr. 20390-0151  
**ePUB:** ISBN 978-3-7910-4057-8                      Bestell-Nr. 20390-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
Satz: Claudia Wild, Konstanz  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza, Bad Langensalza  
Printed in Germany

Juli 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe



## Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's:



1. Kostenlose App installieren



2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen



3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen



4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App



**Hier geht's zur kostenlosen App:**

**[www.papego.de](http://www.papego.de)**

Erhältlich für Apple iOS und Android.

Papego ist ein Angebot der Briends GmbH, Hamburg

[www.papego.de](http://www.papego.de)



**Für Elfi, Anna und Lukas**



## Vorwort zur zweiten Auflage

Seit dem Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches habe ich weitere Praxiserfahrungen mit den Modellen und Instrumenten dieses Konzeptes machen können. Dabei hat sich gezeigt, dass die sprachliche Ausgestaltung des Kernmodells des Organisationsdesigns manchmal als etwas sperrig erlebt wurde. Dies hat mich dazu angeregt, die Bezeichnungen des Ursprungsmodells zugespitzter zu formulieren und dadurch noch praxisnäher zu machen. Hier bedanke ich mich bei meinem Kollegen Walter Dietl, mit dem ich diese Präzisierung erarbeitet habe. Die Veränderungen habe ich in das Einführungskapitel eingearbeitet.

Die letzten Jahre waren geprägt von außergewöhnlich vielen unterschiedlichen Impulsen zu neuen Organisationsmodellen. Dies hat sicherlich mit den aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen zu tun, die wir derzeit durchleben. Wichtige Treiber für solche Organisationsmodelle sind dabei die Megatrends der digitalen Revolution, der Internationalisierung aber auch des Akzeptanzverlustes der Hierarchie als dominantes Steuerungsmodell.

Daher wurden von mir im zweiten Kapitel die wichtigsten der aktuell diskutierten Konzepte vor dem Hintergrund, welche Anregungen sie zum Organisationsdesign geben, neu aufgenommen (Kapitel 2.8). Dabei habe ich John Kotters »duale Organisation«, Frederick Laloux' »evolutionäre Organisation« und Robertsons »Holacracy« herausgegriffen. Angesichts der aktuellen wirtschaftspolitischen Bedeutung nehme ich zudem das sehr lesenswerte Buch von Christoph Keese über das Silicon Valley mit auf. Bei allen diesen Modellen habe ich besonders herausgearbeitet, welche impliziten und expliziten Implikationen diese Konzepte auf das Organisationsdesign haben. In diesem neuen Kapitel versuche ich eine Antwort darauf zu geben, was aus meiner Sicht dabei mehr eine neue Organisationsmode und was eine zukunftsweisende Innovation für die Unternehmensgestaltung ist.

Schließlich habe ich ein weiteres Kapitel 6.6 neu aufgenommen, das sich mit vielfältigen Aspekten der Entwicklung und Ausgestaltung von Designoptionen auseinandersetzt. Dabei beziehe ich mich auf das Konzept von Burton, Obel und DeSanctis (2011), das den Denkraum möglicher Designoptionen kreativ öffnet. Dieses Modell bietet auch einen differenzierten Ausgangspunkt für eine gemeinsame Verständigung über die Stärken des bestehenden Organisationsdesigns und über einen möglichen Handlungsbedarf der Organisation.



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage .....	IX
Toolverzeichnis .....	XV

## **Teil 1: Das Konzept des Organisationsdesigns** ..... 1

### **1 Einführung und Überblick** ..... 3

1.1	Warum ist das Organisationsdesign heute in vielen Unternehmen ein Thema? .....	3
1.2	Organisationstheoretischer Hintergrund .....	7
1.3	Systemtheoretisches Organisationsverständnis .....	10
1.4	Grundzüge eines Organisationsdesigns .....	14
1.5	Zusammenfassendes Bild des Organisationsdesigns .....	31

### **2 Konzeptionelle Überlegungen zum Organisationsdesign** ..... 33

2.1	Den strategischen Rahmen setzen .....	33
2.1.1	Was verstehen wir unter Strategieentwicklung? .....	33
2.1.2	Muster der Strategieentwicklung .....	34
2.1.3	Der Prozess der Strategieentwicklung .....	37
2.1.4	Designkriterien zur Beurteilung unterschiedlicher Organisationsvarianten .....	41
2.2	Strukturelle Bauprinzipien des Organisationsdesigns .....	41
2.2.1	Die funktionale Organisationslogik .....	42
2.2.2	Die Geschäftsfeldgliederung .....	44
2.2.3	Die Projektorganisation .....	45
2.2.4	Die Prozessorganisation .....	47
2.2.5	Die Matrixorganisation .....	49
2.2.6	Die Sekundärorganisation .....	52
2.3	Die Führungsstruktur .....	55
2.3.1	Führungsherausforderungen unterschiedlicher Organisationslogiken .....	55
2.3.2	Führungsherausforderungen international tätiger Unternehmen .....	65

2.3.3	Führung durch Anreizsysteme oder Selbstmotivation? .....	68
2.4	Horizontale Verbindungen und Kommunikationsstruktur .....	69
2.4.1	Die vertikale Organisation stößt an ihre Grenzen .....	69
2.4.2	Informelle Selbstabstimmung .....	70
2.4.3	Organisatorische Selbstabstimmungsverfahren .....	74
2.4.4	Formen einer strukturellen horizontalen Abstimmung .....	76
2.4.5	Zusammenfassende Überlegungen zu einer horizontalen Organisation .....	84
2.5	Die Praxis der Führung .....	85
2.5.1	Grundgedanken eines systemisch orientierten Führungsverständnisses .....	85
2.5.2	Aufgabenfelder von Führung .....	88
2.6	Zur Organisationskultur .....	93
2.6.1	Merkmale einer Organisationskultur .....	93
2.6.2	Ebenen der Organisationskultur .....	94
2.6.3	Kulturtypologien .....	96
2.6.4	Wirkungen von Unternehmenskulturen .....	102
2.7	Ein Blick in die Organisationsdesign-Literatur .....	104
2.8	Das Organisationsdesign in neueren Organisationskonzepten .....	112
2.8.1	John Kotters duale Organisation .....	113
2.8.2	Frederick Laloux' evolutionäre Organisation .....	118
2.8.3	Holacracy .....	128
2.8.4	Silicon Valley .....	133

**Teil 2: Prozessarchitektur und Toolbox  
des Organisationsdesigns** ..... 147

<b>3 Überblick über die Prozessarchitektur</b> .....	153
3.1 Die einzelnen Prozessschritte .....	153
3.2 Überblick und Anleitung zur Toolbox des Organisationsdesigns .....	158

<b>4 Anforderungen vergemeinschaften</b> .....	161
4.1 Wie tickt das Geschäft des Unternehmens? .....	161
4.2 Definition der Designkriterien .....	168
4.3 Was sind die Grenzen und Rahmenbedingungen eines Organisationsumbaus? .....	170
4.4 Wie anpassungsfähig ist das Unternehmen? .....	172
4.5 Was ist der konkrete Anlass für den Organisationsumbau? .....	179

4.6	Wer soll am Prozess beteiligt werden? .....	181
<b>5</b>	<b>Organisation überprüfen</b> .....	<b>185</b>
5.1	Gesamthafte Organisationsanalysen .....	186
5.2	Analyse der lateralen Fähigkeiten einer Organisation .....	207
<b>6</b>	<b>Designoptionen entwickeln</b> .....	<b>219</b>
6.1	Alternative Ausprägungen der primären Gliederungslogik ....	220
6.2	Ausgestaltung zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung .....	227
6.3	Varianten einer kundenzentrierten Organisation .....	237
6.4	Das Organisationsdesign international tätiger Unternehmen..	261
6.5	Archetypen regionaler Organisationsmodelle .....	270
6.6	Alternative Organisationstypologien .....	276
6.6.1	Grundsätzliche strategische Ausrichtungen des Organisationsdesigns .....	277
6.6.2	Ausprägungen der Organisationsstruktur .....	281
6.6.3	Formen horizontaler Abstimmungen .....	288
6.6.4	Aspekte der Steuerung .....	294
6.6.5	Alternative Informationssysteme .....	299
6.6.6	Alternative Formen der Organisationskultur und Führungspraxis .....	302
6.6.7	Anreizsysteme .....	308
6.6.8	Fazit .....	310
<b>7</b>	<b>Designentscheidungen treffen</b> .....	<b>311</b>
<b>8</b>	<b>Neudesign ausgestalten</b> .....	<b>329</b>
8.1	Definition des strategischen Bezugsrahmens .....	329
8.2	Ausgestaltung der formalen Kernstruktur .....	331
8.3	Planung der horizontalen Verbindungen und der Kommunikationsstruktur .....	334
8.4	Adaptierung der Führungsstruktur und -systeme .....	339
8.5	Reifegrad der Geschäftsprozesse .....	345
8.6	Weiterentwicklung der organisationalen Fähigkeiten und Überprüfung des Talentmanagement-Systems .....	348
<b>9</b>	<b>Die Organisation umbauen</b> .....	<b>353</b>
9.1	Der Veränderungscharakter eines Organisationsumbaus .....	353
9.2	Zum Wesen einer radikalen Transformation .....	356

**XIV** Inhaltsverzeichnis

9.3	Dramaturgie des Prozesses einer radikalen Transformation ...	362
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	365
	Stichwortverzeichnis .....	371
	Der Autor .....	375

# Toolverzeichnis

Tool 1	Künftiger strategischer Fokus des Organisationsdesigns	166
Tool 2	Entwicklung von Designkriterien	169
Tool 3	Begrenzungen und Annahmen möglicher Organisationsveränderungen	171
Tool 4	Wie anpassungsfähig ist Ihr Unternehmen?	176
Tool 5	Gründe für das Re-Design einer Organisation	179
Tool 6	Bestimmung der Beteiligungstiefe	182
Tool 7	Current State Assessment	186
Tool 8	Bewertung der aktuellen Organisation vor dem Hintergrund der Organisationsdesignkriterien	192
Tool 9	Weisbords Six-Box-Model	193
Tool 10	Analyse des Organigramms	196
Tool 11	OD-Monitor als Online-Standortbestimmung	197
Tool 12	Analyse des Geschäftsmodells	200
Tool 13	Zusammenfassung der zentralen Handlungsfelder	204
Tool 14	Diagnose-Steckbrief und Hypothesenbildung zu den Analyseergebnissen	206
Tool 15	Relationship Health Check	208
Tool 16	Analyse der Kooperationsmuster und ihrer Blockaden	210
Tool 17	Reflexion der Vertrauensbasis der Zusammenarbeit	214
Tool 18	Das PIANO-Modell zur Analyse der internen Netzwerke	216
Tool 19	Evaluierung der formalen Organisationsstruktur	224
Tool 20	Kreative Designideen für eine neue Organisationsstruktur	225
Tool 21	Tetralemma zur Bearbeitung von organisationalen Dilemmata	235

Tool 22	Strategy Locator: Ausprägungen der Kundenzentrierung	242
Tool 23	Bewertung der Voraussetzungen für eine Matrix	248
Tool 24	Planung der kundenzentrierten Fähigkeiten	257
Tool 25	Das CAGE-Framework	261
Tool 26	Das AAA-Dreieck	269
Tool 27	Bewertung des Regionalisierungspotenzials	271
Tool 28	Ranking der neuen Optionen mit den Designkriterien	312
Tool 29	Plausibilitäts-Check	313
Tool 30	Bewertungsmatrix	314
Tool 31	Bewertung mit dem Organisations-Fit-Test von Goold/Campell	316
Tool 32	Strategischer Referenzrahmen des Organisationsdesigns	331
Tool 33	Konkretisierung der vertikalen Organisationsstruktur	332
Tool 34	Gestaltung der horizontalen Verbindungen	335
Tool 35	Planung der Kommunikationsstruktur und -formate	338
Tool 36	Überprüfung des strategischen Managementprozesses	340
Tool 37	Überprüfung und Festlegung der Entscheidungsstruktur und ihrer Spielregeln	342
Tool 38	Evaluierung und Anpassung des Anreizsystems	344
Tool 39	Überprüfung und Entwicklung organisationaler Fähigkeiten zur Realisierung eines neuen Organisationsdesigns	349
Tool 40	Adaptierung und Weiterentwicklung des Talentmanagement-Systems	351
Tool 41	Führungskonstellation an der Spitze als Schlüsselstelle eines Organisationsumbaus	360

**Teil 1:**  
**Das Konzept des**  
**Organisationsdesigns**





# 1 Einführung und Überblick

## 1.1 Warum ist das Organisationsdesign heute in vielen Unternehmen ein Thema?

Das Organisationsdesign eines Unternehmens ist in den letzten Jahren zunehmend zu einem entscheidenden Stellhebel der Leistungsfähigkeit moderner Unternehmen geworden. Externe Entwicklungen wie die spezifische Marktdynamik, technologische oder gesellschaftliche Veränderungen oder verstärkte unternehmensübergreifende Zusammenarbeit erfordern periodisch eine Anpassung der Organisationsform eines Unternehmens (die folgenden Thesen zu verschiedenen Umweltentwicklung basieren auf den Ausführungen von Wimmer 2012, S. 14 f. in der Festschrift für Peter Gomez).

Aber auch interne Herausforderungen wie Leistungsprobleme der bestehenden Organisationsstruktur, die Notwendigkeit einer besseren hierarchie- und bereichsübergreifenden Kooperation oder zunehmende Innovationserfordernisse tragen dazu bei, dass die Gestaltung des Organisationsdesigns zu einer der zentralen Führungsaufgaben geworden ist.

### **Die Weltwirtschaft hat sich verändert**

Wichtige Bereiche der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Kultur sind heute zu einer Weltgesellschaft zusammengewachsen. Immer unbedeutender werden die lokalen Grenzen nicht nur in der modernen Gesellschaft, sondern vor allem auch für viele Unternehmen, die mit gravierenden Veränderungen der Weltwirtschaft konfrontiert sind. Die Wachstumsdynamik in den sogenannten Schwellenländern hat dazu geführt, dass die Warenströme nicht mehr einseitig von den Industrieländern zu den weniger entwickelten Wirtschaftsräumen fließen. Wir sind vielmehr Zeugen einer oft konflikthaften Neuordnung der Weltwirtschaft. Die wachstumsstarken Schwellenländer beeinflussen zunehmend das globale Wirtschaftsgeschehen.

Diese wohl kaum umkehrbare Entwicklungsdynamik erfordert von Unternehmen ein Umdenken ihrer Internationalisierungsstrategien. Eine Neuausrichtung

bzw. Neujustierung ist nötig, die zwangsläufig auch die Überprüfung der organisatorischen Aufstellung jedes international tätigen Unternehmens zu einem Thema macht.

### **Neue Kommunikationstechnologien haben sich durchgesetzt**

Die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien der letzten Jahre und Jahrzehnte haben viele Lebensbereiche beeinflusst – sei es unser Konsum-, unser Einkaufs- oder unser tägliches Kommunikationsverhalten. Ein Strukturwandel, der auch die Wertschöpfungskette fast jedes Unternehmens betroffen hat oder noch verändern wird. *Unbundeling, Freemium, Multi-sided Platforms, Longtail* oder *Open Businesses* sind Beispiele für ganz neue Geschäftsmodelle, die traditionelle Branchen revolutioniert haben (vgl. dazu Osterwalder/Pigneur 2011). Neue Vertriebskanäle sind entstanden und digitale Produktionsformen haben die Unternehmenswelt auch traditionellerer Industrien verändert.

Die digitalen Kommunikationstechnologien haben aber auch neue Kommunikationsformen im privaten und im Arbeitsumfeld geschaffen. Stichworte wie *social media* oder *open innovation* illustrieren die teilweise Aufhebung räumlicher, zeitlicher und institutioneller Begrenzungen der Kommunikationsmöglichkeiten. Diese Kommunikationsformen beeinflussen auch die organisationsinternen Kooperations- und Abstimmungsprozesse radikal. Unterschiedliche Zeitzonen und geografische Distanzen haben keine begrenzende Kraft mehr. Tradierte Organisationsroutinen und Kommunikationspraktiken verlieren zunehmend ihre Bedeutung. Eine Balance zwischen mündlichem und schriftlichem Austausch und der Nutzung elektronischer Medien muss in unserer Arbeitswelt neu gefunden werden (Wimmer 2012, S. 15).

Diese Entwicklungen beeinflussen nachhaltig sowohl die vertikale als auch die horizontale Kooperation in Unternehmen als eine zentrale Gestaltungsdimension eines Organisationsdesigns.

### **Die Grenzen zwischen Organisationen wurden durchlässiger**

Die zunehmende Spezialisierung und die durch den Zwang zur Effizienzsteigerung intensivierte Arbeitsteilung zwischen Unternehmen führen verstärkt zu netzwerkförmigen und unternehmensübergreifenden Zusammenarbeitsformen. Konkurrenzfähige Lösungen werden oft erst durch enge Kooperationen zwischen Unternehmen möglich – seien es modulare Produktionsformen, strategische Allianzen, Public-Private-Partnerschaften, Open-Innovation-Prozesse oder vielfältige Formen der Unternehmensbeteiligungen und -verschränkungen.

Hierarchische Strukturen werden zunehmend von Kooperationsmodellen zwischen Unternehmen und Unternehmenseinheiten abgelöst. Aus dieser Entwicklungslogik ergibt sich die verstärkte Notwendigkeit, in unternehmensübergrei-

fenden Netzwerken zu agieren und sich organisationsintern entsprechend aufzustellen. Dabei stellen sich Fragen nach der organisationalen Fähigkeit für eine professionelle Kooperation, nach einem bewussten Grenzmanagement und den Verhandlungs- und Steuerungskompetenzen der zentralen Schlüsselspieler eines Unternehmens.

### **Die gesellschaftlichen Wertvorstellungen verändern sich**

Bisher war es in gewissem Maße möglich, dass Unternehmen weitgehend ungestraft die Folgekosten ihres Wirtschaftens an die Allgemeinheit externalisieren konnten. Dabei kann es sich um gesundheitliche Folgekosten, um die Schädigung der ökologischen Lebensbedingungen der nächsten Generationen oder um ein Abschieben von Versorgungsleistungen an das öffentliche Sozialsystem handeln.

Eine Externalisierung, die angesichts der Sensibilität der Gesellschaft und der Konsumenten – derzeit vorwiegend noch in den Industrieländern – zunehmend schwieriger wird. Unternehmen sind daher deutlich stärker gefordert, die Folgen ihrer Wirtschaftstätigkeit bei ihren Entscheidungen mit zu berücksichtigen. Ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit gewinnt zunehmend an Bedeutung. Unternehmen werden intern und extern daran gemessen, in welchem Ausmaße sie ihrer längerfristigen gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden. Die Auseinandersetzung mit diesen Entwicklungen fordert die Innovationskraft – auch hinsichtlich ihrer organisatorischen Implikationen (Wimmer 2012, S. 15 f.)

Doch nicht nur unternehmensexterne Faktoren stellen die Antwortfähigkeit der Organisation eines Unternehmens auf den Prüfstand. Oft sind es unternehmensinterne Veränderungen oder Herausforderungen, die das Organisationsdesign in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit der Unternehmensführung stellen.

### **Ein Organisationsumbau als Ausfluss eines Strategieprozesses**

Eine neue Unternehmensstrategie kann beispielsweise auf neue Kundengruppen oder auf neue regionale Märkte zielen, das Geschäftsmodell weiterentwickeln, eine Veränderung der Wertschöpfungskette oder den Einsatz neuer Technologien erfordern.

Ein Beispiel für eine solche strategische Neupositionierung war die Entscheidung sowohl von *Coca Cola* und von *Pepsi Cola*, die Flaschenabfüllung wieder in ihre Kernprozesse zu integrieren. In diesem Fall waren sowohl der (Wieder-)Aufbau organisationaler Fähigkeiten als auch eine Adaptierung der Struktur und der Prozesse des Unternehmens erforderlich.

Dieses Beispiel illustriert, dass bei jeder veränderten Unternehmensstrategie die Überprüfung der Passung des bestehenden Organisationsdesigns auf der Agenda steht. Denn oft erfordert die strategische Neupositionierung auch einen Umbau der Organisation.

## **Leistungsprobleme des Unternehmens**

Nicht selten sind Leistungsprobleme des Unternehmens ein Anlass, die Funktionalität des Organisationsdesigns zu hinterfragen. Häufige Kundenbeschwerden, Verluste an Marktanteilen, das Nichterreichen von finanziellen Ergebnissen sind selten das Ergebnis eines einzelnen Faktors. Eine Optimierung einzelner Symptome ist oft nicht geeignet, die Ursache dieser Leistungsprobleme zu lösen. Die Überprüfung der Wirksamkeit des Organisationsdesigns als Ganzes kann ein erfolgsversprechender Zugang sein, um den tiefer liegenden Ursachen auf den Grund zu gehen und die Energie des Managements auf eine umfassendere Problemlösung zu fokussieren.

## **Der Erfolg eines Unternehmens fordert neue organisatorische Antworten**

Doch nicht nur Leistungsprobleme können die Angemessenheit der Organisationsaufstellung in Frage stellen. Schnelles oder starkes Wachstum eines Unternehmens ist mit mehr Mitarbeitern, gesteigerten Umsätzen, der Bearbeitung neuer Märkte, neuen Vertriebskanälen oder Regionen verbunden – Entwicklungen, die oft mit der Schaffung neuer Organisationsbereiche einhergehen. Gerade solche erfolgreichen Entwicklungen machen es unvermeidlich, die bestehende Struktur auf den Prüfstand zu stellen, um die Dynamik der Geschäftsentwicklung mit möglichst geeigneten organisatorischen Rahmenbedingungen zu untermauern.

## **Das Organisationsdesigns als Voraussetzung zur Nutzung neuer Marktchancen**

Nicht immer folgt die Organisation der Strategie, wie das Chandler (1962) in seinem berühmten Satz *Structure follows strategy – die Struktur folgt der Strategie* postuliert hat. Es kann durchaus auch sein, dass innovative organisationale Fähigkeiten neue strategische Optionen eröffnen.

So basiert ein zentraler Wettbewerbsvorteil des spanischen Modeherstellers *Zara* auf seiner einzigartig gesteuerten Wertschöpfungskette. Design, Einkauf, Logistik und Vertrieb sind so integriert, dass neue Produktideen auch noch innerhalb einer laufenden Modesaison aufgegriffen und auf den Markt gebracht werden können. Eine Studie von *Bain & Co.* zeigte, dass *Zara* nur 30 % ihres Sortiments längerfristig plant. Die restliche Kollektion entsteht in einer kurzfristigen Reaktion auf die aktuellen Modeströmungen.

Um die organisationale Antwortfähigkeit zu erhöhen, bietet eine Veränderung des Organisationsdesigns verschiedene Möglichkeiten: Manche wachstumsorientierten Unternehmen schaffen kleine Unternehmen mit starker Entscheidungsautonomie. Andere wiederum bauen interne Netzwerke quer durch das Unternehmen auf, um voneinander schneller und wirksamer zu lernen. Wieder andere

organisieren Ausgründungen, um ein unternehmensübergreifendes Netzwerk mit teilweise anderen Partnern zu konstituieren. Solche Anpassungsmöglichkeiten einer Organisation können Raum für neue strategische Chancen eröffnen.

### **Ein neuer Spieler kommt auf das Spielfeld**

Schließlich ist die Bestellung eines neuen Topmanagements nicht selten auch ein Anlass für die Veränderung des Organisationsdesigns.

Ein Re-Design der Organisation wird auch genutzt, um unternehmensintern Veränderungsdynamik zu demonstrieren. Denn eine Umstrukturierung ist eine unübersehbare und spürbare Intervention, um die Führungskollegen oder das Aufsichtsgremium zu beeindrucken. Allerdings sind es nicht selten gerade solche mikropolitischen Motive des Topmanagements, die die Skepsis einer Belegschaft gegenüber Designveränderungen begründen. Denn ein Organisations-Re-Design sollte nur dann angestoßen werden, wenn dieses gut begründet und eine deutliche Verbesserung gegenüber dem Status quo erwartbar ist.

## **1.2 Organisationstheoretischer Hintergrund**

Wenn man sich mit Organisationsdesign beschäftigt, ist es hilfreich, sich über das eigene konzeptionelle Verständnis von *Organisation* klar zu sein. Denn sowohl in der wissenschaftlichen Organisationsliteratur als auch in der Unternehmenspraxis lassen sich unterschiedliche mentale Modelle zum Phänomen Organisation beobachten.

### **Zweckrationalität: Die Organisation als Mittel**

Viele Organisationstheoretiker gehen davon aus, dass die Organisation als Mittel zur Realisierung eines Zwecks oder eines Zieles dient. Mit diesem Verständnis ist das Konzept der Rationalität eng verbunden. »Das Konzept der Rationalität [von Organisationen] bedeutet nicht notwendigerweise, daß organisatorisches Handeln logisch oder vernünftig ist, sondern eher, daß es auf ein Ziel hin erdacht, gemeint, geplant, kalkuliert oder entworfen ist“ (Weick 1979, S. 36).

Rationalität geht davon aus, dass die Wirklichkeit unabhängig von denen ist, die sie beobachten. Ein solch positivistischer Ansatz der Organisationstheorie basiert auf einer Trennung von erkennendem Subjekt und erkanntem Objekt: Der Mensch (das Subjekt) kann die Dinge (die Objekte) in der Welt erkennen, analysieren und erklären (Wimmer/Meissner/Wolf 2009, S. 22).

Diese Grundannahmen des Positivismus lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Popper 2005 zur Erklärung des kritischen Rationalismus): Die Wirklich-

keit ist objektiv gegeben und besitzt eine unveränderliche Struktur, die unabhängig von der menschlichen Erkenntnis ist. Eine solche objektive Erkenntnis der Wirklichkeit lässt sich durch eine systematische Beobachtung gewinnen. Dadurch können Gesetzmäßigkeiten abgeleitet und Theorien aufgestellt werden, mit deren Hilfe beliebige Erscheinungen kausal, also als Ursache-Wirkung-Zusammenhang, erklärt werden können.

Im positivistischen Sinne ist die Organisation ein Instrument zur Problemlösung durch ein Zusammenspiel der einzelnen Teile. Man unterstellt, dass es sich bei den Aktivitäten der Teile um Beiträge zur Zielerreichung des Ganzen (Zweck-Mittel-Relation) handelt (Luhmann 1984, S. 195). Das Ziel wird dabei als von außerhalb der Organisation vorgegeben betrachtet. Bei der Organisation selbst geht es darum, herauszufinden, wie die Bearbeitung der Problemstellung zur Erreichung des Zieles mit gegebenen Mitteln auf möglichst effiziente Art und Weise erfolgen kann (Wimmer/Meissner/Wolf, 2009, S. 22).

Um den Arbeitsablauf in der Organisation effizient zu strukturieren, greifen positivistische Theorien auf das Konzept der Arbeitsteilung zurück: Dieses beruht auf der systematischen Analyse der unterschiedlichen Aufgabenfelder einer Organisation. Nach dieser Zerlegung stellt ein umfassend informierter Organisator die Teile bestmöglich zu sinnvollen Stellen, Abteilungen, Prozessabläufen etc. zusammen.

Teile der betriebswirtschaftlichen Literatur verstehen die Organisation in dieser Tradition überwiegend als ein Werkzeug der Führung zur Umsetzung von Zielen der Eigentümer. So hat der Begriff Organisation seinen sprachlichen Ursprung im griechischen *organon*, was mit *Werkzeug* oder *Instrument* übersetzt werden kann. Mit einem solchen funktionalen Verständnis von Organisation wird eine Organisation zu einem Instrument der Führung, um in einem effizienten Prozess der Leistungserstellung Ordnung zwischen jenen Aufgaben, Personen, Sachmitteln oder Informationen zu schaffen, die miteinander in Beziehung stehen (vgl. Klimmer 2011, S. 3). Eine so verstandene Zweckrationalität von Organisationen ist ein Denkmodell, das eng mit dem Ingenieurs- und Maschinenmodell verbunden ist.

Organisationen können zwar als Mittel zum Zweck verstanden werden, aber dann sind sie Mittel von ganz unterschiedlichen, oft konkurrierenden und manchmal sich sogar gegenseitig ausschließenden Zwecken. Simon (2011, S. 30) illustriert das am Beispiel eines Unternehmens: Das Unternehmen dient den Mitarbeitern als Mittel, den eigenen Lebensunterhalt zu verdienen und fallweise auch Spaß und Befriedigung bei der Arbeit zu haben. Den Eigentümern hingegen ist das Unternehmen Mittel zum Erzielen einer Rendite. Den Kunden wiederum dient es als Produzent von Produkten und Dienstleistungen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse. Dem Staat ist es ein Mittel, Steuern einzuheben etc. Es geht also um sehr

verschiedene Zweckrationalitäten bzw. um sehr verschiedene Motivationen individuellen Handelns.

Die Berufung auf eine nicht näher spezifizierte und absolut gesetzte Rationalität kann daher als »ein auf Entscheidungen bezogenes Äquivalent für das, was man in der Erkenntnistheorie Objektivität nennen würde«, betrachtet werden (Luhmann 2000, S. 445).

Herbert Simon (1957) hat daher vorgeschlagen, von *begrenzter Rationalität* (*bounded rationality*) zu sprechen. Bei Entscheidungsprozessen in Organisationen wird nicht die beste Lösung gewählt, sondern eine hinreichend zufriedenstellende.

### **Systemrationalität: Überlebensfähigkeit als Zweck**

Im Unterschied zur Zweckrationalität beziehen wir uns auf einen transdisziplinären Zugang, wie er sich aus den Arbeiten zum Konstruktivismus und der neueren Systemtheorie für das Verstehen von sozialen Systemen entwickelt hat.

Simon (2011, S.26) beschreibt den Grundgedanken des Konstruktivismus damit, dass lebende Systeme aufgrund interner Prozesse eine Grenze zum Rest der Welt bilden, die sie als Einheit konstituiert. Und diese Grenze sorgt dafür, dass die internen Prozesse, die sie hergestellt haben, weiter ablaufen können. Dieser Typus von Prozessen ist von Humberto Maturana (1982) als *autopoietisch* bezeichnet worden. Seiner Ansicht nach sind solche Prozesse das definierende Merkmal lebender Systeme. Abgeleitet ist der Begriff vom griechischen *autos* für selbst und *poiesis* für schöpferische Tätigkeit, Werk (nach Simon 2011, S. 26).

Wenn man Organisationen als autopoietische Systeme betrachtet, so hat dies Konsequenzen, die in Widerspruch zu den Denkgewohnheiten und Glaubenssätzen eines zweckrationalen Ingenieurs- oder Maschinenmodells stehen.

Zuallererst impliziert dies, dass Organisationen, wenn sie denn erst einmal das Licht der Welt erblickt haben, keinen Sinn an sich haben oder brauchen. Ihr Verhalten mag zwar als zielgerichtet erscheinen, doch die Funktion ihres Verhaltens ist im Wesentlichen nur ihr Überleben. Nicht mehr und nicht weniger ist in der Organisationsform autopoietischer Prozesse impliziert – noch vor irgendwelchen bewussten Entscheidungen über die Zwecke einer Organisation.

»Der Sinn des Lebens ist das Leben – das gilt auch für Organisationen« (Simon 2011, S. 28). Das schließt zwar nicht aus, dass Organisationen sich autopoietisch ihre Ziele suchen und Probleme lösen, aber dann als Mittel zum Zweck des eigenen Überlebens. Das Überleben wird dabei zum Rationalitätskriterium des Handelns der Organisation.

Die Eigenlogik einer Organisation ist auf die Aufrechterhaltung der System-Umwelt-Unterscheidung gerichtet, das heißt auf ihre Weiterexistenz in der Beziehung zu und in der Kommunikation mit spezifisch unverzichtbaren Umwel-

ten. Auch dies ist eine Form der Rationalität und lässt sich im Unterschied zur Zweckrationalität mit Luhmann (2000, S. 447) als *Systemrationalität* bezeichnen. Daher stellt sich bei der Analyse einer Organisation die Frage nach den für ihr Überleben relevanten Umwelten. Dies können Kunden, wichtige Technologien oder die Dynamik eines Marktes sein. Ob ein Unternehmen langfristig überlebt, hängt davon ab, ob diese wechselseitigen Anpassungs- und Aushandlungsprozesse zwischen der Organisation und ihren Umwelten gelingen – ein Prozess, den man auch als *organisationales Lernen* bezeichnen kann.

Es geht dabei allerdings nicht um den einen besten Weg zur Erreichung eines Zieles, sondern darum, in der Auseinandersetzung mit relevanten Umwelten gangbare bzw. viable Handlungsweisen zu finden, die mit dem Überleben vereinbar sind (Simon 2011, S. 34).

### 1.3 Systemtheoretisches Organisationsverständnis

Im allgemeinen Sprachgebrauch versteht man unter Organisation etwas dinglich Gegebenes wie beispielsweise deren Mitglieder, Produktionsanlagen oder eine technologische Infrastruktur.

Mit dem Begriff des Organisierens macht Weick (1985) darauf aufmerksam, dass es sich bei einer Organisation um ein soziales Phänomen handelt. Für Luhmann (2000) besteht das Wesen einer Organisation aus Entscheidungen. Eine Organisation sorgt für Entscheidbarkeit, das heißt für die Transformation von Unsicherheit in eine situative Sicherheit.

#### Unsicherheit

»Unsicherheit entsteht bei gleichzeitigem Anfall von Wissen und Nichtwissen, entsteht also aufgrund dieser Differenz. Dabei sind Wissen ebenso wie Nichtwissen soziale Konstruktionen, die in dem System erstellt werden, das sie benutzt« (Luhmann 2000, S. 184). Jede Entscheidung beruht sowohl auf aus der Vergangenheit abgeleitetem Wissen wie auf Nichtwissen über die Zukunft.

Dieses Problem der Unsicherheit löst eine Organisation durch Entscheidung. Sie entscheidet in der Gegenwart für eine (vermutete) Zukunft. Dadurch ersetzt sie die Unsicherheit durch das Risiko, sich für die falsche Zukunft zu entscheiden (vgl. Simon 2011, S. 66).

#### Entscheidungen

Um allerdings überhaupt entscheiden zu können, muss die Organisation Handlungsalternativen konstruieren: ohne Alternativen keine Entscheidung.

»Entscheidungen sind somit organisationsinterne Ereignisse, mit deren Hilfe eine unsichere Situation kommunikativ in eine vorübergehende Sicherheit und Orientierung stiftende Festlegung transformiert wird. An dieser Festlegung können dann weitere Entscheidungen anknüpfen. Das Organisationspezifische daran ist, dass jede einzelne Entscheidung sich auf vorangegangene Entscheidungen verlassen kann. In diesem Sinne besteht eine Organisation aus nichts anderem als aus der fortlaufenden Kommunikation von Entscheidungen. Die Organisation ist im Kern das, was sie selbst durch die rekursive Verknüpfung von Entscheidungskommunikationen als Organisation hervorbringt. Sie ist in diesem Sinne ein Produkt ihrer Selbst« (Wimmer 2012, S. 37).

Nach der Entscheidung verhalten sich die Mitglieder der Organisation so, als ob die Zukunft sicher wäre. Dadurch wird für sie aus einer Welt voller Ungewissheit, Vieldeutigkeit, Widerspruch, Ambivalenz und Ambiguität eine sichere Welt (Simon 2011, S. 67). Darin bestehen die Leistung und Funktion einer Organisation: in der Ermöglichung von Anschlussentscheidungen ohne Infragestellung vorheriger Entscheidungen (Baecker 2003, S. 34).

Organisationen befinden sich in einem Dauerzustand der Irritation über sich selbst und über ihre Antwortfähigkeit auf ihre relevanten Umwelten. In diesem Sinne ist »die Prämisse von Organisationen das Unbekanntsein von Zukunft und der Erfolg der Organisation liegt in der Behandlung eben dieser Ungewissheit« (Luhmann 2000, S. 71). Solange es künftige Entscheidungsnotwendigkeiten gibt, existiert die Organisation weiter. So gesehen sind ungelöste Problemstellungen der Zukunft der Existenzgrund einer Organisation.

In diesem Theorieverständnis bestehen Organisationen nicht aus ihren Mitgliedern und auch nicht aus Gebäuden, Produktionsanlagen, einer technologischen Infrastruktur, sondern aus spezifischen Kommunikationsereignissen, die wir Entscheidungen nennen (Wimmer, 2012, S. 37). Grundelemente von Organisationen sind also Entscheidungen und nicht Personen. Personen sind allerdings hochrelevante Umwelten von Organisationen, ohne die eine Organisation nicht bestehen kann.

»Entscheidungen sind die Operationen, durch die Organisationen sich reproduzieren: ohne Alternativen keine Unsicherheit, ohne Unsicherheit keine Entscheidungen, ohne Entscheidungen keine Organisation« (Simon 2011, S. 69).

### **Entscheidungsprämissen**

Luhmann verfeinert dieses Verständnis von Organisation durch die Einführung von Entscheidungsprämissen. Diese bilden Festlegungen, die den alltäglichen operativen Entscheidungen einer Organisation einen Orientierungsrahmen geben (Luhmann 2000, S. 222 f.). Entscheidungsprämissen legen den Spielraum fest, innerhalb dessen frei entschieden werden kann. Dadurch nehmen sie den betei-

ligten Akteuren zwar Freiraum – eröffnen ihnen aber gleichzeitig einen neuen Gestaltungsraum, nämlich innerhalb der so gesetzten Grenzen autonom zu handeln (Simon 2011, S. 70).

Nach Luhmann werden Organisationen durch drei grundlegende Entscheidungsprämissen bestimmt:

- *Programme*: In sachlicher Hinsicht wird dadurch die programmatische Positionierung der Organisation vorgenommen. Wozu gibt es uns als Organisation? Mit welchen Aufgaben beschäftigen wir uns? Was ist unsere künftige Ausrichtung, die wir anstreben?

Im Kern geht es bei dieser Entscheidungsprämisse um eine programmatische Festlegung der Organisation. Diese Führungsleistung, die gemeinsame Vorstellungen der eigenen Zukunft in einer sich ändernden Umwelt produziert und regelmäßig weiterentwickelt, nennen wir *Strategieentwicklung*. Sie ist jene Führungsdimension, die ein Unternehmen ständig dazu zwingt, die Umwelt dahingehend abzutasten, welche künftigen Chancen- und Bedrohungspotenziale bezogen auf die eigene Existenzsicherung auszumachen sind. Sie ist andererseits aber auch Anlass, sich als Unternehmen regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen, inwieweit man in der Lage ist, die sich am Markt bietenden Chancen mit dem eigenen Leistungsvermögen auch tatsächlich zu nutzen (ausführlich dazu Nagel/Wimmer 2009).

- *Kommunikationswege*: Diese Prämisse beschäftigt sich mit den Prinzipien der organisatorischen Binnendifferenzierung. Welche Logik liegt unserer Art des Organisiertseins zugrunde? Welche Kooperationsmuster und Kommunikationswege ergeben sich daraus?

»Über Entscheidungsprämissen können auch Kommunikationswege vorgeschrieben werden, die eingehalten werden müssen, wenn die Entscheidung als eine solche der Organisation Anerkennung finden soll. Dabei kommt es auf die als Entscheidungsprämissen festgelegten Kompetenzen an; vor allem auf das Recht, bindende Weisungen zu erteilen, aber auch auf das Recht, angehört zu werden. Oft nennt man gerade diesen Ausschnitt der Selbstregulierung eines Organisationssystems formale Organisation« (Luhmann 2000, S. 225). Im Kern geht es bei dieser Entscheidungsprämisse um die Festlegung des Rahmens eines Organisationsdesigns. Das vorliegende Buch widmet sich der Ausgestaltung dieser Entscheidungsprämisse.

- *Personen*: »Personen haben als Entscheidungsprämissen den Vorteil gegenüber Programmen, dass hier auf die Kopplung der Organisation mit psychischen Systemen (Personen) als Möglichkeit der Entscheidungsfindung gesetzt wird. Da nicht vorhersehbar ist, welche Fragen, Probleme und Herausforderungen auf die Organisation zukommen, kann auf Regeln (Programme) nicht dauerhaft gesetzt werden. Kompensiert werden kann dieser Mangel durch das Ver-

trauen zu Personen. Die Koppelung der Organisation mit unverwechselbaren psychischen Systemen (Personen) ermöglicht ihr den Zugang zu Kompetenz, Intelligenz, Kreativität und Urteilsfähigkeit von Individuen« (Simon 2011, S. 74). Personen sind für das Überleben von Organisationen deshalb so wichtig, weil durch sie der Erstarrung der Organisation entgegengewirkt werden kann. Zu dieser Prämisse muss ergänzt werden, dass nicht nur einzelne Personen als Entscheidungsprämissen fungieren können, sondern auch Mehr-Personen-Systeme. Es können dies Gruppen oder Gremien sein, die zu einem entscheidenden Faktor für den Erfolg oder Misserfolg einer Organisation werden können (vgl. Collins 2001).

Diese drei Entscheidungsprämissen bilden zusammen ein Set an Rahmensetzungen, die den operativen Alltagsentscheidungen einer Organisation eine Gestalt geben. Luhmann bezeichnet diese drei Prämissen als *entscheidbare Entscheidungsprämissen*. Also um Rahmensetzungen, die durch Führung in einem kommunikativen Prozess festgelegt und entschieden werden können.

Zwischen diesen Typen von Entscheidungsprämissen gibt es kein dauerhaftes Primat bzw. keine Über- und Unterordnung (wie z. B. beim Postulat von Chandler 1962, *Structure follows strategy*). In einer Situation kann die Person als Entscheidungsprämisse der Organisation im Vordergrund stehen, in einer anderen ist dies die formale Struktur und ein andermal das Programm bzw. die Strategie.

Darüber hinaus führt Luhmann eine vierte Entscheidungsprämisse ein:

- *Organisationskultur*: Diese beeinflusst die Möglichkeiten und Grenzen der oben explizierten drei Entscheidungsprämissen substantziell. Kulturelle Regeln entstehen nicht zweckrational, sondern sie entwickeln sich evolutionär. Sie sind emergent entstanden und dennoch verbindlich. Daher bezeichnet Luhmann diese Entscheidungsprämisse im Unterschied zu den anderen als »unentscheidbar« (Luhmann 2000). Organisationskultur beeinflusst das tägliche Handeln, kann aber durch Führung nicht direkt entschieden werden. Es gibt niemanden, der entscheiden könnte, welche Werte und Normen gelten, und dennoch stellen sie Entscheidungsprämissen für jene Mitglieder dar, die sich der Organisation zugehörig fühlen. Die kulturellen Normen werden so selbstverständlich vorausgesetzt, dass sie erst beobachtbar werden, wenn man ihnen nicht folgt bzw. gegen sie verstößt. Bezogen auf Organisationen sind kulturelle Regeln und Muster wichtig, da sie zur Bindung und Motivation der Mitglieder jenseits von vertraglichen Pflichten beitragen (Vgl. Simon 2011, S. 97).