

# **Zellstrukturdesign**

Pfläging / Hermann

2020  
ISBN 978-3-8006-6241-8  
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](http://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründete auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Zellstrukturdesign  
Niels Pfläging | Silke Hermann

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Niels Pfläging | Silke Hermann

# zellstruktur- design

beck.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Eine neue Sozialtechnologie,  
die unternehmerischer  
Wertschöpfung Flügel verleiht

Verlag Franz Vahlen München

Weitere Bücher von Silke Hermann & Niels Pfläging (Auswahl):

Silke Hermann | Niels Pfläging: OpenSpace Beta. Vahlen, 2020

Niels Pfläging | Silke Hermann: Komplexithoden. Redline, 2015

Niels Pfläging: Organisation für Komplexität. Redline, 2014

Niels Pfläging: Führen mit flexiblen Zielen. Campus, 2. Auflage 2011

Niels Pfläging: Die 12 neuen Gesetze der Führung. Campus, 2009

ISBN Print 978-3-8006-6241-8

ISBN E-Book 978-3-8006-6242-5

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München

Druck: Himmer GmbH Druckerei & Verlag, Steinerne Furt 95, 86167 Augsburg

Konzept & Text: Niels Pfläging, Silke Hermann (Red42)

Satz, Buchgestaltung, Umschlaggestaltung: Niels Pfläging

Illustration: Pia Steinmann, pia-steinmann.de

Foto: Janik Happel

Manuskriptdurchsicht: Andreas Schlegel, Dennis Brunotte, Matt Moersch, Moritz Guth

CO<sub>2</sub>  
*neutral*  
vahlen.de/nachhaltig

**www.vahlen.de**

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Dieses Werk basiert auf **Cell Structure Design (Zellstrukturdesign)**, einer frei nutzbaren Open-Source-Sozialtechnologie von Niels Pfläging und Silke Hermann (Red42), die unter der Lizenz CC-BY-SA-4.0 von Creative Commons veröffentlicht wurde. Die Nutzungsbedingungen der Lizenz können hier nachgelesen werden: [www.redforty2.com/cellstructuredesign](http://www.redforty2.com/cellstructuredesign)  
Für weitere Informationen zu dieser Lizenz siehe Seite 16/17 dieses Buchs.

Dieses Werk basiert auf dem **BetaCodex®**, einer frei nutzbaren Open-Source-Sozialtechnologie, die unter der Lizenz CC-BY-SA-4.0 von Creative Commons veröffentlicht wurde. Die Nutzungsbedingungen der Lizenz können hier nachgelesen werden: [betacodex.org](http://betacodex.org)

Besuch die Websites der Autoren: [zellstrukturdesign.de](http://zellstrukturdesign.de) | [redforty2.com](http://redforty2.com) | [silkehermann.com](http://silkehermann.com) | [nielsspflaeging.com](http://nielsspflaeging.com) – sowie [betacodex.org](http://betacodex.org)

Dies ist mehr als ein Buch.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCH-HANDELSPLATZ  
Auf Wunsch sendet der Vahlen Verlag Leserinnen und Lesern dieses Buchs kostenlos das *Zellstrukturdesign Konzeptüberblick*-Poster im A1-Format zu. Auf Seite 132 findet sich die Adresse der Webseite, auf der das Gratisposter bestellt werden kann!

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

„Es ist wahrscheinlich, dass wir eines Tages beginnen werden, Organigramme als eine Reihe von miteinander verknüpften Gruppen zu zeichnen – statt als hierarchische Struktur einzelner Berichtsbeziehungen.“

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Douglas McGregor,  
*The Human Side of Enterprise*, 1960

# Inhalt

Vorwort von Friedrich Blaha	10
Einführung	12
<b>Vorab – Zellstrukturdesign: Eine Open-Source-Sozialtechnologie</b>	<b>14</b>
Zellstrukturdesign: die Open-Source-Lizenz	16
Zellstrukturdesign: Konzeptüberblick	18
<b>Teil 1 – Zellstrukturdesign-Konzepte</b>	<b>20</b>
Die Grundlage: Der Beta-Kodex und seine 12 Gesetze	22
Wertschöpfung: Nur als Zellstruktur denkbar	26
Konsequent marktwirtschaftlich	30
Zentrale Elemente eines Zellstrukturdesigns	34
Organisation als Pfirsich – statt als Pyramide!	38
<b>Teil 2 – Zellstrukturdesign-Elemente</b>	<b>42</b>
Die Sphäre der Geschäftstätigkeit	44
Relative Ziele für Marktorientierung & permanente Herausforderung	48
Eine Frage der Leistung: Gruppe versus Team	52
Die Zelle in der Zellstruktur	56
Von der einzelnen Position zum Rollenportfolio	60
Von den Rollen des Einzelnen zur Rollenkonstellation	64
<b>Teil 3 – Zellstrukturdesign: So geht's!</b>	<b>68</b>
Peripherie zuerst! Das Design dezentraler Businesszellen	70
Relative Leistungsmessung für Peripheriezellen	74
Zentrum folgt! Das Design zentraler Supportzellen	78

Die betriebswirtschaftliche Kopplung von Zentrum & Peripherie	82
Nahtstellenvereinbarungen für den Wertschöpfungsfluss zwischen Zellen	86
Wertschöpfungsrechnung: Konzept & Ausgestaltung	90
Transparenz für Führung & soziale Dichte	94
<b>Teil 4 – Ergänzende Hinweise für die Praxis</b>	<b>98</b>
Eine strukturierte Vorgehensweise zum Zellstrukturdesign: Überblick	100
Tipps zur Entwicklung und zur Weiterentwicklung des Designs	104
Zusätzliche Vernetzung – in Zellstruktur & darüber hinaus	108
Vom Karriereweg in der Hierarchie zum Werdegang in der Zellstruktur	112
Lernarchitekturen für die Zellstruktur-Organisation	116
Begriffs- & Spracharbeit rund um das Zellstrukturdesign	120
<b>&amp; mehr – Zusätzliche Ressourcen</b>	<b>124</b>
Leseempfehlungen: Bücher, Artikel & Papers	126
Kostenlose Online-Ressourcen & Videos	128
Andere Bücher der Autoren	129
Über die Autoren	130
<b>Bestell dein Gratis-Poster „Zellstrukturdesign-Konzeptüberblick“</b>	<b>132</b>
Danksagungen	134

# Vorwort von Friedrich Blaha

Als ich vor einigen Monaten den Entwurf zum vorliegenden Buch von Silke Hermann und Niels Pfläging in Händen hielt, war ich begeistert. Einerseits erkannte ich auf Anhieb viele Parallelen zwischen den Konzepten des *Zellstrukturdesigns* und unserer Organisation, wie wir sie seit 1997 verstehen, gestalten und betreiben. **Andererseits hielt ich endlich eine geradezu geniale Zusammenfassung und Gesamtdarstellung einer neuen Philosophie der Wertschöpfung in Händen.**

Ich verwende die verschiedenen Bücher von Silke und Niels bereits seit einigen Jahren als „Sparringpartner“ beim Nachdenken und als Lösungsfinder für die Fragen des täglichen Führens und Organisierens. Wieder einmal ist es den beiden mit dem vorliegenden Band gelungen, die herkömmlichen Unternehmensansichten infrage zu stellen und neue Wege in die Organisationszukunft aufzuzeigen. Konkret, Schritt für Schritt, überzeugend dokumentiert, führen Silke und Niels LeserInnen hin zu einem *konsequenten Denken in Zellstrukturen*.

**Ich schätze mich glücklich, als Unternehmer in der zweiten Generation ein Familienunternehmen leiten zu dürfen.** Einen Industriebetrieb mit 125 MitarbeiterInnen, der Büromöbel designt, produziert, vertreibt und kundenindividuelle Officewelten konzipiert. Seit 1997 sind wir in der Produktion durchgängig in selbstorganisierenden Teams strukturiert, die über sogenannte *Nahtstellen* miteinander verbunden sind. Eine der Eigenheiten unseres Zellstrukturdesigns ist dabei, dass wir die Wertschöpfungskette vollständig im Unternehmen halten, um alle Kernprozesse in der Hand zu haben. So entsteht eine Organisation, die auf Spielregeln und Vereinbarungen basiert – und nicht auf ständigen Anordnungen und Steuerungseingriffen.

**Friedrich Blaha** leitet, gemeinsam mit seiner Schwester Gabriele Blaha, seit 40 Jahren das Unternehmen *Franz Blaha Sitz- u. Büromöbel Industrieges.m.b.H.* in Korneuburg bei Wien. Das Unternehmen geht nicht nur in Produktion und Angebotskonzept neue Wege im Markt der Büromöbel: In einem Showroom der anderen Art zeigt Blaha in seinem Bürolde-eZentrum auf 3.500 m<sup>2</sup> Lösungen für inspirierendes Office- und Arbeitsplatzdesign.

Web: [www.blaha.co.at](http://www.blaha.co.at); E-Mail: [friedrich.blaha@blaha.co.at](mailto:friedrich.blaha@blaha.co.at)

Seit über 20 Jahren produzieren wir strikt „On Demand“: also nur dann, wenn ein Kundenauftrag vorhanden ist. *Gefertigt wird, was verkauft ist*, so lautet einer unserer Leitsätze. Es gibt keine Lagerproduktion – der Kunde zieht die Fertigung! Wenn man alle Prozesse im Unternehmen hat, so wie es bei uns der Fall ist, dann ist man auch in der Lage, fixe Lieferzeiten zu garantieren. Und das tun wir seit über zwei Jahrzehnten! Bei unserem Unternehmen beträgt die fixe Lieferzeit 9 Werkstage – statt zuvor 30 Tage. Bei 99,4% der Lieferungen sind wir pünktlich. In einem wettbewerbsintensiven Markt wie unserem ist das ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal. Durch Zellstruktur wird eine derartige Alleinstellung erst möglich.

**Dabei wird deutlich: Zellstrukturdesign ist eine wahrhafte „Gehirnwäsche“ für UnternehmerInnen und ManagerInnen!** Silke Hermann und Niels Pfläging haben durch das revolutionäre Umdenken in der Unternehmensorganisation und durch die Entwicklung von Zellstrukturdesign neue Wege aufgezeigt, um Unternehmen erfolgreich im Markt zu halten. **Man wird in Zukunft die Organisationslehrnen vor Erscheinen der Sozialtechnologie Zellstrukturdesign und danach unterscheiden müssen!** Wer sich auf einen Dialog mit den klugen Ideen in diesem Buch einlässt, hat die Chance, in der Umsetzung ein komplett neues, marktorientiertes Unternehmen zu erhalten. Für mich ist die Umsetzung der Zellstruktur-Philosophie der Garant dafür, mein Unternehmen in hoch-dynamischen und komplexen Märkten erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Silke Hermann und Niels Pfläging ist ein visionäres Handbuch für ManagerInnen gelungen. Ich wünsche allen LeserInnen dieses Buchs hohe Konsequenz bei der Realisierung!

Friedrich Blaha, im Februar 2020

# Einführung

**Unsere Veröffentlichungen zum Zellstrukturdesign reichen bis ins Jahr 2008 zurück.** Damals publizierten wir unter der Herausgeberschaft des BetaCodex Network verschiedene Positionspapiere zu den Themen Zellstruktur und Organisationsphysik. Diese Papers trugen Titel wie *Turn Your Company Outside-In! (Stülpe deine Firma von außen nach innen!, 2008)* oder, wenige Jahre später, *The 3 Structures of an Organization (Die 3 Strukturen einer Organisation, 2011)*. Zuvor hatte Niels in seinem preisgekrönten Buch *Führen mit flexiblen Zielen* (2006) wesentliche konzeptionelle Grundlagen zum Zellstrukturdesign gelegt.

Die Sozialtechnologie Zellstrukturdesign speist sich aus vielen Quellen: aus Betriebswirtschaftslehre & Ökonomie, Individual- & Sozialpsychologie, Systemtheorie & Soziologie sowie der Praxis der Beta-Pionierunternehmen – um nur einige zu nennen. Das Thema dieses Buchs ist wahrhaft interdisziplinär. Im Grunde könnte man Zellstrukturdesign als eine **kohärente Organisationstheorie für unsere Zeit** bezeichnen, die zugleich wertschöpfungsfokussiert, Komplexitätsrobust und mit der Natur des Menschen im Einklang ist.

Bei aller wissenschaftlichen Fundierung ist dieses Handbuch jedoch als einladende, leicht zugängliche Heranführung an das Thema Zellstrukturdesign gedacht. Und ebenso als **ästhetisches, schönes Lernwerkzeug zur Vertiefung dieses Schlüsselkonzepts zeitgemäßer, moderner Organisationspraxis**.

## Praktischer Begleiter, nicht Blaupause

Eines kann dieses Buch jedoch nicht leisten: Es erhebt nicht den Anspruch, ein fertiges Lösungsarrangement für deine Organisation zu liefern. Es will auch

kein abschließendes Arbeitsbuch zum Zellstrukturdesign sein – das man einfach durcharbeitet, um hinterher mit Zellstruktur „fertig zu sein“. Derlei einzulösen wäre nicht möglich.

Denn Zellstrukturdesign entsteht nicht durch individuelles Studium, sondern durch gemeinsame Arbeit und Vergemeinschaftung. **Bei unserer Arbeit mit Kundenunternehmen in den letzten 15 Jahren haben wir gelernt, dass jede Organisation, die ihre Zellstruktur „freilegen“ will, der intensiven Vergemeinschaftung dieser Struktur bedarf.** Es ist die einladende Auseinandersetzung zwischen vielen, ja eigentlich allen Organisationsmitgliedern, die passgenaue Wertschöpfungsstruktur und wirksames Zellstrukturdesign hervorbringt! Diese Vergemeinschaftung ist durch nichts zu ersetzen. Erwarte hier also nicht vorgefertigte Lösungen – sondern jene praktische Theorie und jene Denkwerkzeuge, die für wirksames Design von Organisationen in Gegenwart und Zukunft eine Rolle spielen!

Auf den folgenden Seiten, im Eingangskapitel dieses Handbuchs, findest du die **Open Source-Lizenz zur Sozialtechnologie Zellstrukturdesign sowie Hinweise zur Nutzung der Lizenz.** In den vier Hauptabschnitten danach finden sich gleich eine ganze Reihe von Konzepten, die wir in diesem Buch zum allerersten Mal veröffentlichen. Insofern dürfen auch eingefleischte Leserinnen und Leser unseres Werks hier mit einigen Überraschungen rechnen. Zur Vertiefung legen wir geneigten Leserinnen und Lesern die zahllosen kostenlosen Online-Resourcen ans Herz, die auf dem Portal des BetaCodex Network unter [betacodex.org](http://betacodex.org) zu finden sind. Und nun zunächst einmal: Viel Vergnügen bei der Lektüre!

Silke Hermann, im Februar 2020