

# Zellstrukturdesign

Pfläging / Hermann

2020

ISBN 978-3-8006-6241-8

Vahlen

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

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://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](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

# Teil 2

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**Zellstrukturdesign-Elemente**  
**(Ohne das geht es nicht.)**

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Die Sphäre der Geschäftstätigkeit

**Eine Zellstruktur beginnt an ihrer Außengrenze. Sozusagen an der „Außenhaut des Pfirsichs“.** Bei der Entwicklung eines Zellstrukturdesigns gilt es, **zuerst an dieser Außenhaut anzusetzen**: Sie muss „geschärft und geklärt“ sein. Denn die Sphäre der Geschäftstätigkeit ist entscheidend für die Identitätsbildung einer Organisation: Sie unterscheidet zwischen drinnen und draußen. Anders gesagt: Alle Organisationen entstehen durch Zutritt, ihre Konturen jedoch schärfen sich durch Austritt!

Organisationssoziologisch gesehen ist die Sphäre der Geschäftstätigkeit also überaus bedeutsam. Für Selbstorganisation indes ist sie entscheidend: Damit Selbstorganisation sich voll entfalten kann, muss ein System von einer klar konturierten Grenze umgeben sein. Diese Voraussetzung definiert, was das „Selbst“ ist, das sich entwickeln soll. Und ob hoch-komplexe Interaktionen entstehen. Kurz gesagt: **In Organisationen hat die Grenze oder Sphäre die Rolle, selbstorganisierten Zellen den Weg zur Wertschöpfung zu weisen.** Ohne dass es dafür Chefs, Oben, zentraler Autoritäten oder Steuerung bedürfen würde.

Als Artefakt der Identitätsschärfung muss die Sphäre der Geschäftstätigkeit diese Aspekte umreißen:

- **Den Daseinszweck** der Organisation: Warum gibt es uns? Dieser Daseinszweck hat stets mit der unmittelbaren Kundenwertschöpfung, der Wertschöpfung im engeren Sinne, zu tun.

Außen



- **Das Geschäftsmodell.** Es beantwortet die Frage: Was genau ist unser Geschäft, unser Business? Wie ist unsere Positionierung im Markt? Diese Festlegung muss für die Organisation als Ganzes geschehen. Zusätzlich sollten später übrigens einzelne Zellen ihre spezifischen Geschäfte in Form eigener „Mini-Sphären“ definieren (siehe Seite 70-73 und 78-81 dieses Handbuchs).
- **Das Organisationsmodell:** Welchen Prinzipien folgt unsere Organisation? Wie organisieren wir Zusammenarbeit? Als Grundlage und Ausgangspunkt zur Formulierung dieser Prinzipien für eine spezifische Organisation können die 12 Gesetze des Beta-Kodex dienen (siehe Seite 22-25).

- **Prinzipien der Zusammenarbeit:** Wie arbeiten wir als Individuen und als Persönlichkeiten zusammen? Ein paar Beispiele für solche Prinzipien: „Tu nichts Böses.“ „Wir gehen sparsam und umsichtig mit all unseren Ressourcen um.“ Oder: „Wir pflegen unbedingt erwachsenen Umgang.“

Das Organisationsdesign, also die Zellstruktur, folgt logisch der Sphäre der Geschäftstätigkeit. Sind die vier Aspekte der Sphäre, nämlich Daseinszweck, Geschäftsmodell, Organisationsmodell und Prinzipien der Zusammenarbeit nicht klar und schlüssig gefasst, wird die Zellstruktur niemals so passgenau gestaltet sein können, wie dies möglich und nötig ist. Entscheidungen und Vereinbarungen zu allen vier Domänen müssen folglich bereits vor dem Zellstrukturdesign im engeren Sinne getroffen werden.

## Brief an uns Selbst und Identitätsarbeit

**Diese fundamental bedeutsamen Elemente des Handlungsrahmens einer Organisation sollten schriftlich festgehalten werden, z.B. in einem „Brief an uns Selbst“, einem Manifest oder „Kulturbuch“.** In einem solchen Dokument können zusätzliche Inhalte Eingang finden: Die Herkunft und Geschichte der Organisation kann gewürdigt, die Dringlichkeit zur Veränderung sollte sorgfältig begründet und ausformuliert werden. Zusätzlich können organisationale Rituale und Übergangsrituale der Organisation benannt werden, z.B. OpenSpace Beta als Ritual gemeinschaftlicher Organisationsentwicklung.

Ein paar Worte zur Verwendung von Sprache im Brief an uns Selbst: **Die Sprache, die wir zur Beschreibung einer Sphäre der Geschäftstätigkeit verwenden, darf nicht langweilen! Sie muss griffig und eindeutig sein und darf zur Reibung anregen.** Es macht eben einen Unterschied, ob man sagt: „Wir wollen den Menschen in den Mittelpunkt stellen“, oder: „Damit wir mit Menschen

durch Menschen Leistung erzeugen können, pflegen wir unbedingt erwachsenen Umgang. Intern wie extern!“ Ob man sagt: „Wir achten auf Kosten“ oder: „Wir gehen stets sparsam mit allen unseren Ressourcen um.“

**Identitätsarbeit beginnt und endet nicht bei der schriftlichen Ausformulierung der Sphäre der Geschäftstätigkeit in einem druckfähigen Dokument.** Im Sinne der Vergemeinschaftung der Identität der Organisation bedarf es gemeinsamer „Identitätsarbeit“ an Geschäftsmodell, Organisationsmodell und Prinzipien der Zusammenarbeit. Verschiedene „Komplexithoden“, also angemessene komplexe Organisationswerkzeuge, können hierzu zum Einsatz kommen. Darunter „Tandemgespräche“, OpenSpaces und Wissenskonferenzen. Überhaupt sind in einer Zellstruktur alle unternehmerischen Entscheidungen und Konflikte immer auch Gelegenheiten zur Schärfung des Identitätsverständnisses. Konsultativer Einzelentscheid und Interne Märkte dienen ebenfalls der Identitätsarbeit.

**{ Geteilte Identität – und nicht etwa „Kultur“! – ist das, was Kommunikation in Zusammenarbeit effizient, reibungslos und wirksam macht. Diese Identität zu erarbeiten bedarf der ständigen Klärung der Sphäre der Geschäftstätigkeit. }**

# Relative Ziele für Markt-orientierung & permanente Herausforderung

Relative Ziele und Leistungsmessung sind die Grundlage für wirksames Controlling in Komplexität. Insbesondere im Zusammenhang mit Zellstrukturdesign. Relative Ziele beruhen auf einem fundamental Markt-, Gegenwarts- und Team-bezogenen Blick auf Leistung. Das unterscheidet sie von denjenigen Formen der Leistungsmessung, die in den meisten Organisationen bis heute üblich sind. Mit Relativen Zielen einher gehen veränderte Rituale der Nutzung von Berichten, Metriken und Indikatoren. Der Clou: Durch Relative Ziele wird Planung verzichtbar. Prognosen können fast vollständig entfallen!

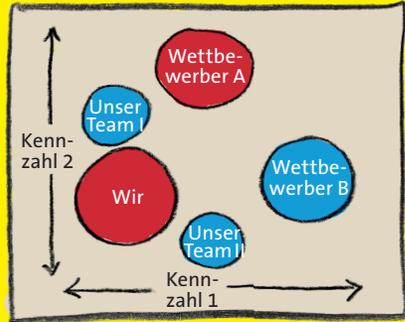
In der Sozialtechnologie Relativer Ziele & Leistungsmessung verändern sich die Bezugspunkte der Leistungsbetrachtung dramatisch:

- **Weg vom Trugbild der individuellen Leistung, hin zur Erfolgsmessung ausschließlich auf der Ebene von Zelle bzw. Team.**  
Individuelle Ziele und vermeintliche Leistungsmessung entfallen. Sie werden aktiv vermieden.
- **Weg vom Vergleich „Plan-zu-Ist“, hin zu „Ist-zu-Ist“-Vergleichen.**  
Ist-Ist-Vergleiche berücksichtigen Vorperioden, um Entwicklungstendenzen über längere Zeiträume hinweg verfolgen zu können („März versus März des Vorjahres“). Zusätzlich können Teams ihren Fortschritt im Vergleich zu selbst gesteckten (!) Mittelfristzielen mit zwei bis drei Jahren Zeithorizont beobachten. Planzahlen entfallen komplett.

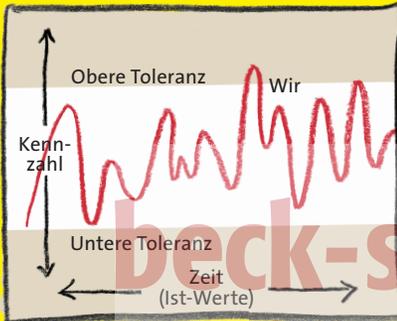
## Formen relativer Leistungsmessung

Team	Kennzahl	Firma	Kennzahl
Region G	7%	Wettbewerber A	31%
Region E	7%	Wettbewerber E	24%
Region B	6%	Wettbewerber C	20%
Region F	4%	Wir	18%
Region A	3%	Wettbewerber B	13%
Region D	3%	Wettbewerber D	12%
Region C	1%	Wettbewerber G	10%
Region H	0%	Wettbewerber F	8%

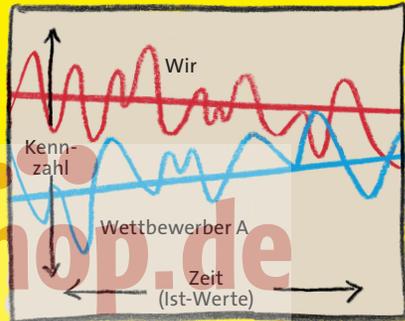
**Team-Rankings („Liga-Tabellen“)**  
intern/extern



**Blitzlicht mit internen/externen Benchmarks**



**Trendbetrachtung mit Toleranzbereich**



**Trendbetrachtung mit Benchmark**

- Weg von der Innenperspektive, hin zum externen Vergleich gegenüber Kollegenteams, externen Wettbewerbern und anderen Benchmarks.**  
Diese Team- und Marktvergleiche können in Form von Rankings oder grafischen Momentdarstellungen aufbereitet sein.
- Weg vom am Fiskaljahr orientierten Jahresbezug, hin zur marktrelevanten Trendbetrachtung.**  
Also zur Beobachtung längerer Zeitreihen („die letzten 18, 24 oder 36 Monate, rollierend“) und Periodenbezug nach Bedarf. „Gleitende“ Reports mit stets mitlaufenden Referenzperioden gewinnen so an Bedeutung, Quartals- und Jahresbetrachtungen indes werden ausschließlich zur externen Rechnungslegung genutzt.

- **Weg von der finanziellen Detailbetrachtung, von Input- und Prozessvorgaben („Budget“, „Zahl der Stunden“, „Stückzahl“), hin zu verdichteten Schlüsselindikatoren aller Art („Kosten über Umsatz“).**

Sowie hin zur Betrachtung weniger, dafür aber bedeutsamer Teamergebnisse („Kundenzufriedenheit“).

Der Umstieg von fixierten auf relative Leistungsverträge erfordert einen mehrdimensionalen Paradigmenwechsel. Er bedeutet die Abkehr von der planbasierten Nabelschau und von bürokratischen Zahlenspielen – und stattdessen die Zuwendung zu einer transparenten, ungeschminkten Sicht auf reale Situationen und ihre Komplexität.

## **Relative Ziele: Einfach, robust, Selbstorganisation stärkend**

Der Übergang von Plan-Ist-Vergleichen zu Team-Ranglisten, Benchmark-Indikatoren und Trendbeobachtungen mittels „Ist-Ist-Vergleichen“ ist im Zellstrukturdesign nicht etwa nur eine Option. **Relative Ziele und Leistungsmessung sind ein notwendiges Element bei der Verwirklichung eines Zellstrukturdesigns. Ohne sie ist Selbstorganisation in einer Zellstruktur unmöglich.** Eine Neuformulierung des Reporting kann auf recht vielfältige Weise visuell umgesetzt werden (siehe Abbildungen auf der vorangegangenen Seite).

Berichtswesen, Leistungsmessung, Zielsysteme werden auf diese Weise schlanker, einfacher, verständlicher und günstiger! Relatives Reporting wirft Fragen auf, statt Antworten zu geben. Es eröffnet einen transparenten, einen ungeschminkten Blick auf reale Situationen und ihre Komplexität. **In relativen Leistungsverträgen werden Motivierung und Druck auf individuelle Mitarbeiter durch Herausforderung im Team und Selbstorganisation ersetzt.** Statt das

Verhalten der Mitarbeiter durch monetäre Anreize, Zwang und Verhandlung aktiv beeinflussen zu wollen, legen relative Leistungsverträge das Fundament für konstante Herausforderung in und durch Teams selbst: Teams sind zur Selbststeuerung in der Lage, da sie für eigene Kundenergebnisse verantwortlich sind. Vor allem in der marktnahen Peripherie – aber auch im Zentrum.

Controlling bekommt durch die Verwendung Relativer Ziele einen konsistent marktlichen und marktbezogenen Blickwinkel. Marktbezogene Leistungsmessung führt dazu, dass alle Zellen ihre eigenen Märkte besser kennenlernen und verstehen. Verständnis wird geschult – fundierte, alle Aspekte der Wertschöpfung einbeziehende Entscheidungen werden damit leichter.

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**Die Rolle von Topmanagern in einem System relativer Leistungsmessung: vor allem, die Hände bei sich zu behalten! Denn auf die Messung relativer Leistung folgen Dialog, Auseinandersetzung und Handeln im Team – nicht Urteil durch Chefs.**

# Eine Frage der Leistung: Gruppe versus Team

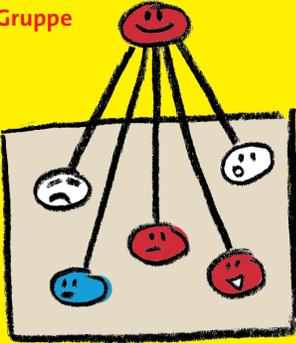
Die kleinste Einheit einer Organisation, in der Leistung entsteht, und deren Leistung man auch messen kann, ist das Team. Einzelne Akteure liefern zwar Leistungsbeiträge – sie selbst „leisten“ aber nicht! Anders gesagt: Leistung entsteht im Zwischenraum zwischen Akteuren bzw. Teammitgliedern. Darum sagt man bei dm-drogerie markt: „Jede Leistung ist Miteinander-füreinander-Leisten.“ Diese Aussagen mögen auf den ersten Blick recht abstrakt erscheinen. Für das Verständnis von Zellstrukturdesign jedoch sind sie essenziell.

Die meisten, ja fast alle heutigen Bereiche und Abteilungen in Organisationen sind keine Teams, sondern Gruppen. Dafür sind zwei strukturelle Gründe ausschlaggebend:

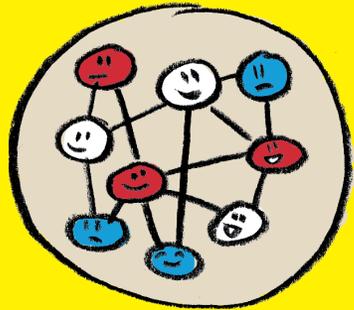
- **Bereiche und Abteilungen sind zu groß.** Ein Team kann nicht mehr als, sagen wir, fünf bis acht Personen umfassen. Die Soziologie lehrt uns, dass Gruppen, die eine bestimmte Größe überschreiten, soziale Dichte einbüßen: konstruktive Gruppendynamik und Verbindlichkeit „zerfallen“, Über- und Unterordnungen schleichen sich ein. **Anders ausgedrückt: Teams mit 15 oder 20 Personen gibt es nicht!**

In einer Zellstruktur wird man Teamgröße aus diesem Grund naturgemäß unter einer Schwelle von acht oder neun Personen halten – sodass Selbststeuerung möglich oder geradezu zwangsläufig ist, sodass Fokus auf gemeinsamer Wertschöpfung im überschaubaren Rahmen liegen kann und

Gruppe



Team



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

hierarchische Unterschiede Nebensache bleiben. Wächst ein Team über eine Teamgröße von, sagen wir, neun oder zehn Mitgliedern hinaus, wird Zellteilung erforderlich.

- **Bereiche und Abteilungen sind mono-funktional angelegt.** Gruppen sind funktional getrennt. Ähnliche Akteure in funktional geteilten Strukturen arbeiten „nebeneinander“ – nicht „miteinander-füreinander“. Sie agieren „parallel“ zueinander, nicht „im Ensemble“. Sie können sogar leicht in gegenseitigem Konkurrenzkampf stehen. Die Konsequenz solcher Strukturen sind Siloeffekte, Ressortegoismus, Schnittstellenineffizienz, Verantwortungserosion. Typisch funktional geteilte Gruppen eben.

In einer Zellstruktur dagegen sind Teams multi-funktional angelegt. Sie sind „funktional integriert“. Zur Ausübung vielfältiger Funktionen bei nur fünf bis sieben Teammitgliedern bedeutet dies, dass Teammitglieder wie in einem Kleinunternehmen nicht nur gelegentlich, sondern ständig in unterschiedliche Rollen schlüpfen müssen. Dass sie regelmäßig mit Teamkollegen zusammenarbeiten, oder sich punktuell Rat und Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen („Peers“) aus anderen Teams holen müssen. Man ist aufeinander angewiesen!

**In Komplexität ist ein Höchstmaß an funktionaler Integration anzustreben!**

Dieses Höchstmaß an funktionaler Integration führt dazu, dass in einem Zellstrukturdesign mono-funktionale Strukturbegriffe wie „Vertrieb“, „Key Accounter“, „Produktmanager“, „Einkauf“, „Disponenten“, „Entwicklungsbereich“, „Abteilung Qualitätswesen“ oder „Abteilung Beschwerdemanagement“ tendenziell verschwinden. Um nur einige wenige Beispiele zu nennen. Dann bedarf es auch keiner „Bereichsleiter“, die sich zu „Jour fixes“ treffen.

## Der Vorrang der Selbststeuerung

**Schwarm, Rotte, Rudel, Haufen – in der Tierwelt sind das nützliche Organisationsmuster. Aus Sicht organisationaler Wertschöpfung sind diese Muster allerdings unterkomplex – also nicht ausreichend robust in Komplexität.** Zudem verfügen Menschen über Sprache. Sie sind dadurch zu höher-komplexen Interaktionen fähig als beispielsweise Ameisen oder Zugvögel.

In Wertschöpfung nun bedarf es höher-komplexer Interaktionsmuster, die in Metaphern wie dem Ensemble, der Jazzband oder dem Streichquartett Entsprechungen finden. Nur Teams sind zu robuster Selbststeuerung im Kontext organisationaler Wertschöpfung fähig. Gruppen dagegen bedürfen der Fremd-

steuerung und -kontrolle. Sprache schlägt Schwarmintelligenz!

Dabei ist der Begriff der „Selbstorganisation“ eigentlich nicht der „richtige“ Begriff. **Besser wäre es eigentlich, wir würden beispielsweise von „selbst-regulierten Teams innerhalb sozial dichter Markt-Organisation“ sprechen.** Dazu bedarf es:

- Kontrolle durch Transparenz und soziale Dichte.
- Geteilter Prinzipien für gemeinsame Verantwortung.
- Rollenklarheit für die Organisation von Verantwortung.
- Gemeinsamer und relativer Ziele, statt individueller Ziele oder Aufträge.

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**Die kleinste Leistungseinheit der Organisation ist das Team:  
Leistung entsteht im Zwischenraum zwischen den Akteuren.  
Nicht „von Menschen“, sondern „durch Menschen“!  
Komplexitätsrobuste Organisationsstruktur stellt  
darum nicht Menschen in den Mittelpunkt, sondern Teams.**

# Die Zelle in der Zellstruktur

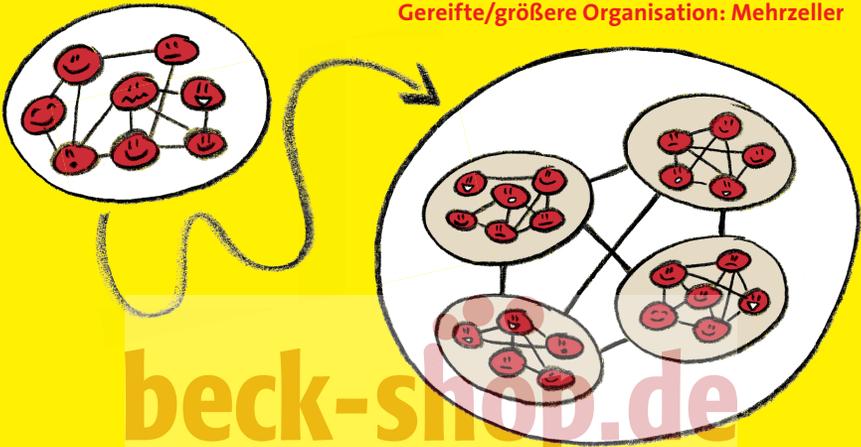
**Die kleinste Leistungseinheit einer Wertschöpfungsstruktur ist das Team. Ihren Container bezeichnen wir als „Zelle“, die Grenze der Leistungseinheit Zelle als Zellmembran.** Wie wir sehen werden, sollten Zellstrukturen stets von außen nach innen gedacht und gestaltet werden – von den Teams der kunden-nahen Peripherie her.

Organisationale Wertschöpfung ist niemals die Summe von Leistungen einzelner Akteure: Sie ist in den kollektiven, sozialen Prozess des Miteinander-für-einander-Leistens zwischen den Akteuren eingebettet. Individuelle Leistung in Unternehmen ist daher ein Mythos. Nicht mehr, nicht weniger. Anders als eine Abteilung, ein Bereich, ein Silo oder ein Funktionsbereich funktioniert eine Zelle in einer Zellstruktur nicht in Abhängigkeit, getrieben durch Fremdsteuerung. Sie funktioniert vielmehr wie ein hoch-autonomes Mini-Unternehmen, das ein eigenes Geschäft bzw. Business verfolgt. Dabei lässt sich eine Zelle von außen, vom Markt her steuern – nicht von „oben“ oder durch „Chefs“.

**Zellstruktur bedeutet, das Ganze in seine Teile einzubauen. In seine Zellen.** Gleiche Funktionen finden sich folglich in verschiedenen, ja sogar in vielen Teams bzw. Zellen wieder. Die einzelne Zelle einer Zellstruktur kann als Mini-Unternehmen im Unternehmen funktionieren, wenn sie mit allen Funktionen ausgestattet ist, die es braucht, um hinreichend autonom (ohne Fremdsteuerung) das eigene Geschäft betreiben zu können. Die Zahl der vorhandenen Rollen in einer einzelnen Zelle kann bei einem Vielfachen der Zahl der Team-

Start-up/Kleinstunternehmen: Einzeller

Gereifte/größere Organisation: Mehrzeller



beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

mitglieder liegen! **Wir nennen das funktionale Integration.** Die traditionelle, tayloristische Logik war, das Ganze aus separaten, mono-funktionalen Teilen zu bauen – dem Prinzip funktionaler Teilung folgend.

**Kommunikation zwischen Zellen geschieht auf Augenhöhe. Dafür verfügt eine Organisation in Zellstrukturdesign über menschliche Nahtstellen.** Die Geschäftsprozesse spielen sich durch das hohe Maß an funktionaler Integration weitgehend innerhalb einzelner Zellen ab. Im Ergebnis verschwindet zumeist die Notwendigkeit, Prozesse über Schnittstellen hinweg aufwendig zu beschreiben und zu koordinieren, weitgehend – parallel mit dem Verschwinden der Schnittstellen selbst.