

<b>Zeitschrift:</b>	Technische Mitteilungen / Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafenbetriebe = Bulletin technique / Entreprise des postes, téléphones et télégraphes suisses = Bollettino tecnico / Azienda delle poste, dei telefoni e dei telegrafi svizzeri
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafenbetriebe
<b>Band:</b>	70 (1992)
<b>Heft:</b>	5
<b>Artikel:</b>	Sind unsere Organisationsstrukturen überlebensfähig? : Konturen eines neuen Strukturdesigns
<b>Autor:</b>	Wüthrich, Hans A.
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-873986">https://doi.org/10.5169/seals-873986</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# *Sind unsere Organisationsstrukturen überlebensfähig? Konturen eines neuen Strukturdesigns<sup>1</sup>*

Hans A. WÜTHRICH, Zürich

## *1 Merkmale des heutigen deterministischen Organisationsverständnisses*

Die Organisationstheorie bildet heute einen wichtigen Bestandteil der Managementlehre. In unserer funktional-spezialisierten, hoch arbeitsteiligen Wirtschaft hat sich das gesamte betriebliche Geschehen in einer bestimmten Ordnung, d.h. nach definierten Regeln zu vollziehen. Diese Ordnung gilt es zu planen und anschliessend mit Hilfe organisatorischer Massnahmen zu institutionalisieren. So hängt der Erfolg eines Unternehmens u.a. davon ab, inwieweit es gelingt, die Talente, das Wissen und die Erfahrungen verschiedenster Spezialisten durch eine leistungsfähige Organisation auf gemeinsame Aufgaben und Ziele auszurichten. Das Organisieren ist dementsprechend Teil der Gestaltungsaufgabe des Managements und wird nach *Ulrich* «als auf die Schaffung von Strukturen und Ordnung gerichtetes Handeln aufgefasst» [13, S. 10].

Unter *Organisation* versteht man die Strukturiertheit aller unternehmensinternen und -externen Beziehungen und Prozesse. Diese umfasst die Aufbau- und Ablaufstruktur sowie die unternehmensübergreifenden Beziehungs- und Prozessstrukturen im Sinne der Unternehmensarchitektur.

Die *Kennzeichen des heutigen deterministischen Organisationsverständnisses* lassen sich wie folgt zusammenfassen:

### *– Stabilitäts- und Ordnungsanspruch*

Organisatorische Massnahmen erlauben es, die Komplexität innerhalb eines Unternehmens zu reduzieren. Sie verleihen dem System vordergründig Ordnung und ermöglichen eine optimale Synergienutzung.

### *– Spezialisierungs- und Effizienzanspruch*

Die Spezialisierung und Arbeitsteilung erlauben einen systematischen Produktivitätsfortschritt.

### *– Statischer Machbarkeitsanspruch*

Schnittstellen können innerhalb eines Unternehmens klar definiert werden und Aufgaben, Funktionen sowie Rollen lassen sich idealtypisch ein für allemal verbindlich definieren. Die dafür nötigen Koordinationskosten sind kleiner als die erzielbaren Synergieeffekte.

### *– Hierarchischer Machtanspruch*

Die arbeitsteiligen Prozesse innerhalb eines Unternehmens bedingen vorgegebene Entscheidungs- und Machtstrukturen. Ohne Hierarchie sind keine klaren Entscheidungen möglich.

Der folgende, nicht ganz ernst zu nehmende, von einem jungen Organisationsberater verfasste Bericht über die Berliner Philharmoniker, illustriert mögliche Folgen dieses Organisationsverständnisses sehr augenfällig:

Die vier Oboisten haben sehr lange nichts zu tun. Die Nummer sollte gekürzt und die Arbeit gleichmässiger auf das ganze Orchester verteilt werden, damit Arbeitsspitzen vermieden werden. Die zwölf Geigen spielen alle dasselbe. Das ist unnötige Doppelarbeit. Diese Gruppe sollte drastisch verkleinert werden. Falls eine grössere Lautstärke erwünscht ist, lässt sich das durch eine elektrische Anlage erreichen. Das Spielen von Zweiunddreissigstelnoten erfordert einen zu grossen Arbeitsaufwand. Es wird empfohlen, diese Noten sämtlich in den nächstliegenden Sechzehntelnoten zusammenzufassen. Man könnte dann auch Musikschüler und weniger qualifizierte Kräfte beschäftigen. In einigen Partien wird zuviel wiederholt. Die Partituren sollten daraufhin gründlich durchgearbeitet werden. Es dient keinem sinnvollem Zweck, wenn das Horn eine Passage wiederholt, mit der sich bereits die Geigen beschäftigt haben. Werden alle überflüssigen Passagen eliminiert, dann dauert das Konzert, das jetzt zwei Stunden in Anspruch nimmt, nur schätzungsweise zwanzig Minuten, so dass die Pause wegfallen kann. Der Dirigent streitet die Berechtigung dieser Empfehlungen nicht ab, fürchtet jedoch, die Einnahmen könnten zurückgehen. In diesem unwahrscheinlichen Fall sollte es möglich sein, Teile des Konzertsales völlig zu schliessen, wodurch sich die Kosten für Licht, Personal usw. einsparen liessen. Schlimmstenfalls könnte man ihn ganz schliessen und die Leute in das Konzertkaffeehaus schicken . . .

Den humoristischen Anstrich erhält dieses Beispiel u.a. aufgrund der extensiven Auslegung der für die Organisationslehre fundamentalen Strukturmaxime «*Effizienz dank Spezialisierung*».

Auch in der Unternehmenspraxis führte dies in der Tendenz zu der folgenden, nicht unproblematischen Wirkungskette (Fig. 1). Als Folge der funktionsorientierten Arbeitsteilung ergibt sich ein hoher Spezialisierungsgrad. Die Aufgabenzuschnitte werden immer kleiner und

<sup>1</sup>Am Alcatel-Symposium «Renaissance der Netze» gehaltener Vortrag.

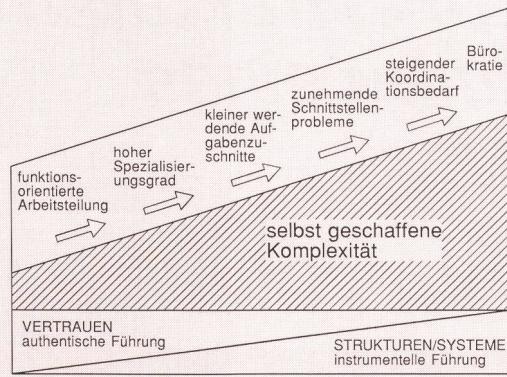


Fig. 1 Strukturbedingte Wirkungskette

die Schnittstellenprobleme sowie Koordinationsnotwendigkeiten damit immer grösser. Das Mass an Eigenkomplexität von Unternehmen steigt. Gleichzeitig wirken Arbeitsteilung und Spezialisierung als «Sinnbremse», indem den einzelnen Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit ihres Tuns zunehmend verlorengeht. [2, S. 35]. Zur Beherrschung dieser unflexiblen, durch eine ausserordentlich grosse Komplexität gekennzeichneten «Mammuteinheiten» benötigt man immer mehr Bürokratie. Arbeitsteilung und Spezialisierung erfordern stufengerechtes Delegieren. Dadurch:

- entstehen zusätzliche Hierarchien
- bilden sich Stabsabteilungen und Koordinationsteams
- entstehen komplizierteste Matrixstrukturen
- entfernt sich das Unternehmen tendenziell immer mehr vom Markt.

Mit anderen Worten, man sieht sich gezwungen, *Vertrauen* (authentische Führung) durch *Strukturen* und *Systeme* (instrumentelle Führung) zu ersetzen. Ein grosser Bedarf an organisatorischen Handlungsanweisungen zur Herstellung von Stabilität, Ordnung und Transparenz in immer komplexer und schwerfälliger werdenden Unternehmensgebilden ist die Folge. Die entwickelten Strukturtypen, organisatorischen Instrumente und Hilfsmittel stellen letztlich «künstliche Krücken» zur Beherrschung einer selbstgeschaffenen Komplexität dar und sind Ausfluss des untauglichen, die heutige Organisationstheorie massgeblich prägenden Ordnungs- und Stabilitätsprinzips.

## 2 Flexibilität als Managementherausforderung

Wenn die Fähigkeiten eines Propheten fehlen, muss jeder Versuch einer verlässlichen Darstellung künftiger Managementprobleme scheitern. Die Bandbreite der beobachtbaren und in der Literatur beschriebenen Trends ist derart gross und teilweise auch kontrovers, dass es unmöglich ist, die Trendvielfalt umfassend darzulegen. Vielmehr geht es darum, ausgewählte, für die Beurteilung der Eignung des heutigen Organisationsverständnisses wichtige Herausforderungen darzustellen und kurz zu kommentieren. So vielschichtig und heterogen sich das Bild der aufgezeigten Trendlandschaft auch präsentiert, so eindeutig lassen sich Schlüsse für die künftige Managementsituation ableiten:

– Die *Dynamik der Veränderungen* nimmt weiter zu. Die nächsten Jahrzehnte werden zu einer einmaligen Turbulenzepoche. Der Übergang von der Industrie- zur Informationsgesellschaft wird durch das Tempodiktat der elektronischen Entwicklungen gesteuert.

- Nebst den vielen materiellen Veränderungen zeichnet sich ein tiefgreifender *Wandel* in der *Geistes- und Denkhaltung* ab. Mentale und kulturelle Tendenzen führen zu einer Bewusstseinsveränderung und zu einer fast paradigmatischen Wandlung unserer Einstellungen zur Führung produktiver sozialer Systeme [2, S. 24f].
- Die *Managementsituation* der Zukunft weist klare, neuartige Umrisse auf [10, 12 S. 64ff, 65.384f].

*Vieles wird vernetzter*. Die klassischen, linearen Ursachenketten werden mehr und mehr gesprengt. Faktoren, die bisher nebeneinanderlagen, verbinden sich. Sich gegenseitig beschleunigende Effekte und damit auch Entgleisungs- und Überraschungseffekte nehmen zu.

*Vieles wird fragmentierter*. Nach *Naisbitt* läuft die Gesellschaft auf eine Multi-Optionsgesellschaft zu. Personen, Gruppen und Szenen differenzieren sich immer mehr. Verbunden mit dieser Fragmentierung ist eine neue Unübersichtlichkeit.

*Vieles wird «von unten» kompetenter*. Die Demokratisierung des Wissens und der Information sowie der immer stärker werdende Trend zur Selbstentfaltung formen eine neue Intelligenz von unten.

*Vieles wird ökologischer und damit auch ethischer*. Die Konditionierungen, die dem Unternehmen von aussen auferlegt werden, nehmen an Zahl und Bedeutung zu. Im Zentrum stehen dabei immer mehr die ethisch-ökologischen Aussenfaktoren.

*Vieles wird ganzheitlicher und damit komplizierter*. Die Welt nähert sich einem fliessenden Chaos. Die Managementsituationen sind gekennzeichnet durch eine zunehmende Paradoxenbildung. Immer häufiger wird Unterschiedliches gleichermassen wahr und richtig und die bisherigen «Schwarzweissunterscheidungen» greifen nicht mehr.

*Vieles wird gefährlicher*. Die Entwicklungen in den Gebieten der Telekommunikation, Gen- und Computertechnologie sowie Roboterisierung verändern die Welt in einer unberechenbaren Art und Weise. Dieses «Gefährlichkeitssyndrom» hat aufschaukelnde Tendenzen, d.h., viele Gefahrenpotentiale können sich vereinen und in gehäufter Form auftreten.

*Vieles wird globaler*. Durch die technologischen Möglichkeiten der Telekommunikation sind weltweit Echtzeitinformationen verfügbar, die zu einem «globalen Bewusstsein» führen.

*Vieles wird zeitsensibler*. Aufgrund der Echtzeitvision erlangt die Fähigkeit der Zeitbeherrschung im Rahmen der Leistungserstellung und -vermarktung strategische Bedeutung. Superschnelle Innovationen, Herstell- und Informationszeiten werden wettbewerbsentscheidend. Immer weniger gilt es Probleme mit einem Streben nach Perfektionismus zu lösen, sondern erfolgsentscheidend ist das schnelle und damit rechtzeitige Lösen.

Das Gemeinsame dieser Szenarien ist die Konfrontation der Unternehmensführung mit neuartigen, in diesem Ausmass bisher nicht bekannten *Flexibilitätserfordernissen*.

Die Forderung nach *mehr Flexibilität bei gleichzeitig mehr Ordnung und Stabilität* steht dabei im Zentrum. Im Kontext des heutigen Managements stellt diese Forderung ein dreifaches Dilemma dar:

– *Strategisches Dilemma* («Können»)

Zweck heutiger Strategien ist es, mit der Definition einer langfristigen Marschrichtung dem Unternehmen eine geplante Entwicklung zu ermöglichen. In Zukunft gefordert ist eine flexible unternehmerische Entwicklung, bei der eine sehr hohe Reaktionsfähigkeit auf Augenblicksvorteile möglich ist.

– *Unternehmenskulturelles Dilemma* («Wollen»)

Viele Unternehmenskulturen zeichnen sich heute durch eine hohe Veränderungsresistenz aus («Friedhofskultur»). In Zukunft gefordert sind Kulturen, die die Fähigkeit einer kreativen Selbstzerstörung besitzen.

– *Strukturelles Dilemma* («Dürfen»)

Ziel heutiger Strukturen ist es, dank Spezialisierung und Arbeitsteilung eine möglichst hohe Systemeffizienz zu ermöglichen. Künftig gefordert ist eine wesentlich höhere strukturelle Flexibilität. Dies bedingt Organisationsstrukturen mit kleinstmöglichen Schnittstellen und Reibungsverlusten sowie einem hohen Grad an Selbstorganisationsfähigkeit.

Die Erhöhung der betrieblichen Aktionsflexibilität ruft aber auch nach stabilisierenden Wertkonturen. Je autonomer die Handlungen der einzelnen Mitarbeiter und je dezentralisierter die Entscheidungsfindung abläuft, um so realistischer wird das Bild der Unternehmung als fliessendes Chaos. Nach *Alfred North Whitehead* besteht die Kunst des Fortschritts allgemein darin, «...inmitten des Wechsels Ordnung zu wahren und inmitten der Ordnung den Wechsel aufrechtzuerhalten» [2, S. 217].

Das heutige Organisationsverständnis wird dieser paradoxen Führungssituation nur begrenzt gerecht. Die wichtigsten erkennbaren Defizite lassen sich, bezogen auf die Bewältigung des erkannten strukturellen Dilemmas, wie folgt zusammenfassen:

– Heutige Strukturkonzepte sind von einem *untauglichen Stabilitäts- und Ordnungsprinzip* geprägt:

*Strukturen* streben Ordnung und Planbarkeit an und tragen deshalb der Tatsache, dass Regelmässigkeiten lediglich eine vorübergehende Sonderform des Systemverhaltens darstellen, keine Rechnung.

*Strukturen* bezwecken die Reduzierung von Turbulenz und Komplexität, statt gegenteilig zu wirken. Sie sind nur begrenzt in der Lage, die für das Überleben in Turbulenzzonen erforderliche Verschiedenheit zu erzeugen.

*Strukturen* dienen dem Management als Mittel zur Rollen- und Machtwahrnehmung und vermitteln das Gefühl einer falschen Sicherheit. Sie versetzen die Führungskraft vordergründig in die Lage, Sachlichkeit

und Transparenz zu vermitteln. Kompetenzmerkmale, die sich in vielen Fällen als Selbsttrugschluss herausstellen.

### 3 Lösungsskizzen zur Erhöhung der strukturellen Flexibilität

«Strukturen haben in einem Unternehmen die gleiche Funktion wie das Skelett eines Lebewesens. Ihr Aufbau bestimmt und ist Ausdruck der potentiellen Möglichkeiten des Systems. Der Anblick eines Fischskeletts lässt uns sofort erkennen, dass dieses Wesen weder tanzen noch radfahren kann.» *Stephan Fröhlich*

Die Bewältigung der anstehenden Flexibilitätserfordernisse lässt einen grossen strukturellen Handlungsbedarf erkennen:

#### 31 Ganzheitliches Organisationsverständnis

Wesentliche der unter 1 aufgeführten Charakteristiken des heutigen Organisationsverständnisses gilt es zu revidieren, besonders folgende Aspekte:

- Neben der Strategie und Unternehmenskultur bestimmen Strukturen die *potentiellen Möglichkeiten* eines Unternehmens massgeblich.
- Strukturen haben primär der *Vielfaltsgenerierung* und nicht der Komplexitätsreduktion innerhalb eines Unternehmens zu dienen.
- Strukturen sind *flexible, projekt- bzw. aufgabenspezifische Festlegungen*. Sie sind nicht idealtypisch ein für allemal definierbar.
- Strukturen müssen auf dem Prinzip der *Selbstorganisation* und -steuerung beruhen. Sie müssen wieder vermehrt auf der Wirkung eigenverantwortlichen Handelns aufbauen.

#### 32 Konsequent neues Strukturmodell

Die mit dem neuen Wettbewerbsklima gewachsene Organisationsstruktur muss zur Revitalisierung und Entbürokratisierung des Unternehmens beitragen und damit Rahmenbedingungen für eine gezielte Erhöhung der individuellen und kollektiven Flexibilität schaffen. Daraus lassen sich u.a. folgende idealtypische Anforderungen an die Aufbau- und Ablaufstruktur ableiten:

##### Merkmale der Aufbaustruktur

##### Sinnvoll dezentralisierte Einheiten

Die ausgeprägte Aktionsflexibilität, der vertrauensbasierte hohe Dezentralisierungsgrad, die ausgeprägt wertorientierte Art der Führung sind nur in *überblickbaren* organisatorischen Einheiten, mit *minimalsten Schnittstellen* denkbar. Je nach Tätigkeitsgebiet bewegt sich die idealtypische Grösse solcher Einheiten zwi-

schen 50 und 200 Mitarbeitern. Das Spektrum der Möglichkeiten zur Bildung dieser überblickbaren Strukturen ist vielschichtig. Es reicht von wirtschaftlich eigenständigen und juristisch selbständigen Unternehmen bis zu autonom wirkenden Einheiten in grösseren Unternehmensgebilden. *Robert A. Jeker*, Präsident der Generaldirektion der Schweizerischen Kreditanstalt, vertritt in diesem Zusammenhang die These: «*Small within big is beautiful.*» Selbst in Grossbanken können dezentrale Einheiten, PC und Teamarbeit die Strukturen kleindimensionierter Unternehmen mit kooperativen, unbürokratischen und vielgestaltigen sozialen Beziehungen schaffen [7]. Wo Grösse gefordert ist, muss es entsprechend darum gehen, die Ressourcen und Möglichkeiten des grossen Unternehmens mit der Beweglichkeit und Übersichtlichkeit des Kleinunternehmens zu verbinden.

Die 1977 in Stockholm gegründete Gesellschaft *Enator*, die beratend auf dem Gebiet des Managements und der Informationstechnologie tätig ist und heute an 13 Standorten über 600 Mitarbeiter beschäftigt, verfolgt in diesem Zusammenhang konsequent eine interessante organisatorische Philosophie. Sobald eine Unternehmenseinheit mehr als 50 Mitarbeiter erreicht, wird eine neue rechtliche, wirtschaftlich autonome Firma mit eigenem Geschäftsführer gegründet. Diese Schwellengrösse wird strikte eingehalten und beruht auf der Erfahrung, dass aus Managementsicht die direkte *Erreichbarkeit* des Mitarbeiters, im Sinne einer *authentischen Führung*, bis zu einer Einheitsgrösse von maximal 50 Mitarbeitern noch garantiert ist. Die Realität zeigt, dass nicht nur im Dienstleistungsgeschäft, sondern in fast jedem Markt kleine Einheiten an Bedeutung gewinnen, denn auch das kleinste Unternehmen kann besser sein als ein grosses. So kann selbst ein winziges Unternehmen über Vernetzung mit respektablen Partnern ziemlich «gross» Dinge tun [11, S. 244]. Wie *Figur 2* zu entnehmen ist, lässt sich in der Praxis oft eine Wechselwirkung zwischen der Unternehmensgrösse und der Reaktionsfähigkeit sowie der vorhandenen Schnittstellenprobleme erkennen [8, S. 10].

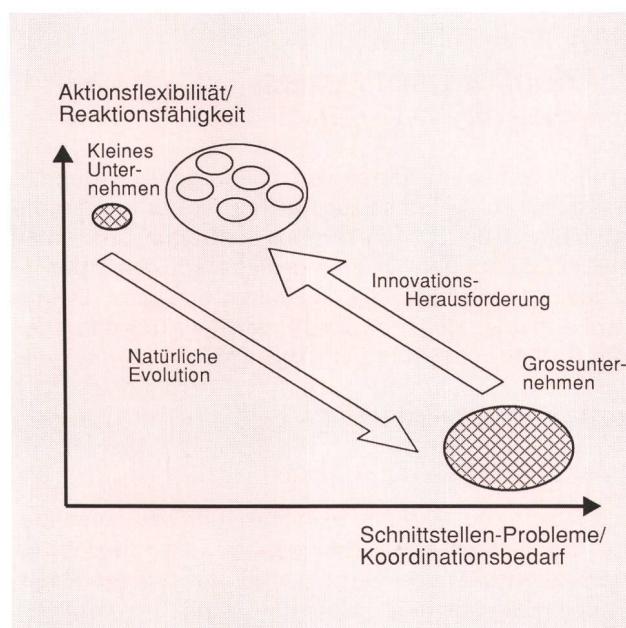


Fig. 2 Aktionsflexibilität kleiner Einheiten

### Flache Strukturen

Die zunehmende Kompetenz von «unten», die demystifizierte Rollenaufteilung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, der zunehmende Wettbewerb mit der Zeit sowie die vermehrt geforderte unternehmerische Entscheidungsfindung vor Ort bedingen flache, *hierarchiearme* Strukturen. Die von den Chinesen erfundene und im Westen seither weiterentwickelte Hierarchie erweist sich im Kontext der neuartigen Flexibilitätsfordernisse als nur begrenzt funktionsfähig. Als logische Konsequenz überschaubarer Strukturen gilt es Managementstufen zu eliminieren, Leitungsspannen zu vergrössern, Autorität und Kompetenzen an den Ort der Entscheidung zu delegieren und die mechanistisch-ausgeprägten Kontrollsysteme durch Vertrauen zu ersetzen. Dies bedingt eine hohe Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit aller Unternehmensangehörigen. Bei der erwähnten Enator-Gruppe wird jede Firma durch einen Geschäftsführer und die einzelnen Projekte durch alternierend festgelegte Projektleiter geführt. Auf eine weitere feste Managementstufe wird bewusst verzichtet.

### Variable Strukturen

Die heute noch weitgehend dem Prinzip funktionaler Arbeitsteilung verpflichteten, verbindlich definierten Aufbaustrukturen stehen in einem Widerspruch zur geforderten Flexibilität. Die statische, in Organigrammen und Stellenbeschreibungen institutionalisierte Zuweisung von Aufgabenbündeln an Funktionsträger und die dokumentierten Schnittstellenzuweisungen ermöglichen vorergründig Stabilität sowie Ordnung und vermitteln eine mit dem Preis der Unflexibilität und Bürokratie bezahlte Sicherheit. Sie tragen der Vernetztheit von Systemen und ihrer Elemente sowie der geforderten Flexibilität nur ungenügend Rechnung. An Stelle bürokratischer und starrer Dauerlösungen bedarf es *variabler* Strukturen, die, entgegen dem «Ewigkeitsanspruch» herkömmlicher Organisationsformen, leichter an neue Problem- und Aufgabenstellungen angepasst werden können [5, S. 320]. Der Zukunftsforscher *Toffler* spricht in diesem Zusammenhang von der sogenannten «*Adhocratie*». Hier wird die klassische Hierarchie durch temporäre Projektgruppen und Ausschüsse überlagert. Die dem traditionellen Hierarchieprinzip verpflichteten pyramidenartigen Strukturen sind also durch variable Netzwerke zu ersetzen. Projekt- und aufgabenspezifisch sind die optimalen strukturellen Festlegungen zu treffen. Interdisziplinäre und multifunktionale Teams zu bilden, die eine adäquate, effiziente und flexible Art der Problemlösung erlauben. Bei Enator werden Projektgruppen mit einem Projektleiter definiert und für die Zeitdauer einer entsprechenden Aufgabenbearbeitung institutionalisiert. Konkret kann sich diese Einfachheit in Aufbaustrukturen äussern, die in Anlehnung an Bleicher aus den folgenden Einheiten bestehen: *Flexible und zeitlich beschränkte Einheiten* übernehmen die Aufgabe, Marktchancen frühzeitig zu erkennen und unternehmerisch zu nutzen, sowie *logistische Kerneinheiten*, die den flexiblen Einheiten Ressourcen zur Bewältigung ihrer Aufgaben zuführen und zur Harmonisierung ihrer Kapazitäten beitragen. Als typische Beispiele für solche logistische Kerneinheiten lassen sich nennen: Finanz- und Rechnungswesen, Informatik, Personalwesen, Produktion

usw. Im flexiblen Bereich verlangt dies überschaubare, kleine, teilautonome Einheiten sowie ein weitgehendes Aufgeben der bislang in der Organisation vorherrschenden Arbeitsteilung. Für den logistischen Bereich bleibt ein gewisses Mass an Arbeitsteilung charakteristisch [2, S. 210]. Immer häufiger erkennen wir, dass viele dieser logistischen Aufgabenbereiche an Dritte vergeben werden.

### Einfache Strukturen

Die neuen Flexibilitätsfordernisse bedingen einfache, die Eigenkomplexität der Systeme vermindernde Strukturen. Die geforderte Einfachheit äussert sich einerseits in einer Entstandardisierung und -bürokratisierung, durch den Abbau der zahllosen, tendenziell übersteuerten formalen Richtlinien, Vorschriften und Manuals. Zur Verdeutlichung dieser Forderung mag das eindrückliche, anlässlich eines internen Managementsymposiums geäusserte Plädoyer von *Herbert Detharding*, Vorstandsvorsitzender der deutschen *Mobil-Gruppe* dienen. «Wir wollen uns lösen von einem Stil, der in weiten Bereichen unserer Gesellschaft herrschte: Management über Regelsätze, über ein ausgefeiltes und möglichst lückenloses Regelwerk. Wo die Konzentration der Führungskräfte auf Kontrollen und nicht auf unternehmerisches Denken ausgerichtet ist, wo eigenes Urteilsvermögen durch den Griff zum Regelwerk ersetzt wird, dort schwindet die Bereitschaft zum Risiko, da prägen Misstrauen und die Angst vor Fehlern und Sanktionen die Zusammenarbeit. Die Folgen sind Reibungsverluste, Nichtnutzung von Ressourcen und Chancen, Stress und Demotivation der Mitarbeiter.»

### Talentorientierte Strukturen

Bei der Bewältigung der neuartigen Flexibilitätsanforderungen wird der Mensch mit seinen Vorhaben, Fähigkeiten und Neigungen immer entscheidender. Das heute weitgehend durch die Sachlogik geleitete Design von Aufbaustrukturen versucht den «passenden» Aufgabenträger für definierte Aufgabenbereiche zu finden. Von dieser *Organisation ad rem* gilt es vermehrt zu personenorientierten Strukturen (*Organisation ad personam*) zu gelangen, wo sich die variablen Aufbaustrukturen aus den Potentialen und den unternehmerischen Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter ergeben.

### Allianzorientierte und netzwerkartige Strukturen

«Ein Unternehmen, das für die 90er Jahre gerüstet sein will, muss eine *network corporation* sein; ein Unternehmen, das ein komplexes Netzwerk von Außenbeziehungen über ein System kohärenter und synergetischer Allianzen aufbauen und steuern kann.»

*Carlo De Benedetti*

Die eindeutigen Unternehmensgrenzen und die künstlich definierten Markt- und Branchenstrukturen gehören der Vergangenheit an. Immer stärker vermischen sich diese Strukturgrenzen, und für das Unternehmen werden Fähigkeiten zur Erkennung und zum Ausnutzen von Allianzen und der damit verbundenen Vorteile einer Integration («economies of scope») [2, S. 358] überlebensentscheidend. Zur Erlangung der geforderten Leistungskompetenz sind immer häufiger intelligente Unterneh-

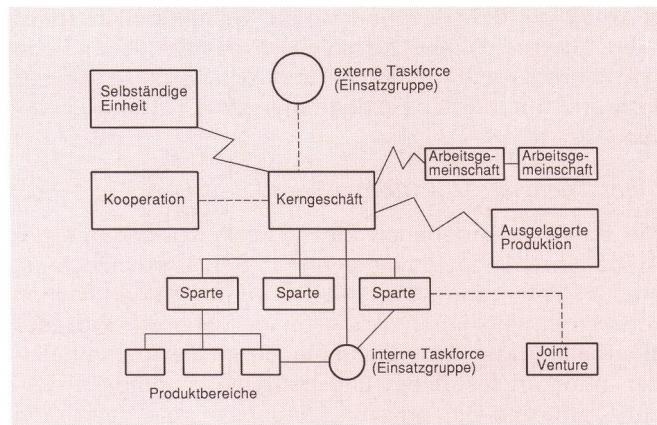


Fig. 3 Das Netzwerk als Strukturprinzip

mensarchitekturen, im Sinne von Netzwerkstrukturen, nötig. Unternehmensintern sind dazu kleine, überblickbare Einheiten erforderlich, in denen Aufgabenbündel sinnvoll zusammengefasst werden. Alle wesentlichen Instrumente für gezieltes Handeln am Markt gehören dabei in eine Führungsverantwortung oder sind so aufzuteilen, dass ein kleines Team rasch entscheiden kann. Die Einheiten sind selbständig und organisieren sich selbst. Unternehmensextern gilt es Kooperationsnetze aufzubauen, die das Unternehmen oder die Unternehmenseinheiten mit den verschiedensten Bezugsgruppen verbinden. Denkbar ist, dass man in einem Geschäftsbereich gemeinsam mit einem Konkurrenten am Markt agiert, währenddem man sich in einem anderen Tätigkeitsgebiet konkurrenziert. Ebenso ist eine verstärkte Verschmelzung der Unternehmenseinheit mit Lieferanten und Kunden beobachtbar. *Lawrence* von der Harvard University bezeichnet dies als «Value-added Partnership» (Fig. 3).

Der Blick in die Praxis zeigt deutlich, dass die Aufbaustrukturen besonders von Größtfirmen angepasst werden. Renommierte Firmen wie *Siemens*, *Daimler-Benz*, *ASEA* und *Nokia* entflechten und entbürokratisieren ihre Strukturen und testen neue Organisationskonfigurationen.

### Merkmale der Ablaufstruktur

Die geforderten Aktionsflexibilität bedingt einerseits eine Beschleunigung der Geschwindigkeit aller betrieblichen Transformationsprozesse und ein vermehrtes «just-in-time-thinking». Sowohl im Bereich der Leistungserstellung (Durchlaufzeiten) als auch Leistungsentwicklung (Produkt- und Dienstleistungsinnovationen) sind künftig Zeiteinsparungen von mehr als 50 % gefordert. Nebst dieser sich in Zukunft klar abzeichnenden «Time-Based-Competition» müssen sich anderseits die Prozessstrukturen durch eine wesentlich grösere Varietät auszeichnen. Konkret lassen sich somit folgende Merkmale idealtypischer Ablaufstrukturen erkennen:

### Ganzheitliche und schnittstellenarme Prozesse

Wie bereits bei den Ausführungen zur Aufbaustruktur festgestellt, lassen sich die Prozesse in den flexiblen Einheiten nicht rein funktionalistisch, nach Prinzipien der Arbeitsteilung, statisch definieren. In multifunktionalen autonomen Teams werden die Abläufe *situativ* und

*ganzheitlich* definiert und somit Schnittstellen minimiert. Kennzeichnend für solche Prozesse ist u.a.: Sie sind einfach, unbürokratisch und erhalten ihre Gestalt aufgrund autonomer Festlegungen durch die Betroffenen.

#### *Mental gelenkte, selbstorganisierte Prozesse*

Die oben beschriebenen idealtypischen Merkmale der Aufbaustruktur setzen einen hohen Selbstorganisationsgrad im Unternehmen voraus. Die einfachen und flachen Strukturen sind nur funktionsfähig, wenn die Prozesse innerhalb der flexiblen Einheiten, durch die Teammitglieder autonom festgelegt und permanent optimiert werden. Aufgrund der grossen Leitungsspannen und dem ausgeprägten Delegationsgrad ist die Organisationsabteilung oder die oberste Führungselite eines Unternehmens nicht mehr in der Lage, Abläufe zu definieren und zu kontrollieren. Wir müssen lernen, Unternehmen als «Ameisenhaufen» zu begreifen, der sich auf geheimnisvolle Art weitestgehend selbst regulieren kann, wie wenn in ihm eine geheime Kraft zur gesunden Entwicklung wirken würde. In diesem Zusammenhang schreibt Lutz: «In modernen Unternehmen treten immer mehr Selbstorganisationsprozesse an die Stelle der traditionellen, starr programmierten Abläufe. Sie bedürfen in noch viel höherem Masse der Koordination durch die «Ideenwelt», die den Sinn der Unternehmen enthält» [9, S. 6].

## *4 Konsequenzen für das Rollenverständnis des Organisators*

«Manche halten das für Erfahrung, was sie zwanzig Jahre lang falsch gemacht haben.» *George B. Shaw*

Die gezeigten Tendenzen stellen alle in Strukturfragen engagierten Personen vor faszinierende Herausforderungen. Sie bedingen einerseits tiefgreifende Einstellungs- und Verhaltensänderungen und anderseits Fähigkeiten in der Anwendung eines *neuen Strukturdesigns*.

- Die Bedeutung der Organisationsstruktur als Mittel zur Erreichung der überlebensentscheidenden unternehmerischen Beweglichkeit wird künftig das Rollenverständnis und Aufgabenspektrum des Organisators «auf den Kopf stellen».
- Der Organisator wird mit einem *neuen Organisationsverständnis* konfrontiert. Dabei muss er bereit sein, *erstens* bisher gültige Strukturmaximen und Gläubermuster über Bord zu werfen. So zum Beispiel:
  - ohne Spezialisierung keine Produktivitätsschritte
  - ohne Hierarchie keine sinnvollen Entscheide
  - ohne organisatorisches Regelwerk keine effiziente innerbetriebliche Zusammenarbeit.

*Zweitens* gilt es Rahmenbedingungen zu schaffen, die sich wie folgt umschreiben lassen:

- viel Kommunikation und wenig Bürokratie
- viel Vertrauen und wenig Systeme und Instrumente
- viel Autonomie und wenig Abhängigkeit
- viel Erfüllung, Entfaltung und Entwicklung und wenig Macht- und Kompetenzkämpfe.
- Der Organisator wird seine Aufgaben und Problemstellungen vermehrt *differenziert* und *ganzheitlich* an-

gehen und lösen müssen. Abhängig von der jeweiligen Phase des Unternehmens in seinem Lebenszyklus, gilt es im Kontext der Strategie und Kultur zukünftig sinnvolle organisatorische Lösungen zu erarbeiten.

- Der Organisator wird zu einem *Spezialisten für Netzwerkstrukturen*. Die Entwicklung sinnvoller aufbau- und ablauforganisatorischer Lösungen bedingt vermehrt eine Unternehmensgrenzen sprengende Optik. Dazu erforderlich ist eine spezifische Kooperationsmentalität und Allianzfähigkeit.
- Der Organisator wird zu einem *In-House Consultant* mit unternehmerischem Flair, breitem betriebswirtschaftlichem Fachwissen und einem ausgeprägten Verständnis für die Informatik.

## *Bibliographie*

- [1] Bleicher K. Zum Zeitlichen in Unternehmungskulturen, in: *Die Unternehmung*, 40 (4/1986), S. 259–288.
- [2] Bleicher K. Chancen für Europas Zukunft, Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor, Frankfurt am Main 1989.
- [3] Capra F. Das neue Denken, Aufbruch zum neuen Bewusstsein, die Entstehung eines ganzheitlichen Weltbildes im Spannungsfeld zwischen Naturwissenschaft und Mystik, 1. Aufl., Bern, München, Wien 1987.
- [4] Dörfer H., Rufer D. und Wüthrich H.H. Von der Produkt/Marktplanung zur dynamischen Unternehmensarchitektur, in: *Strategieentwicklung, Konzepte und Erfahrungen*, Riekhof, Ch. (Hrsg.), Stuttgart 1989.
- [5] Eckhardt A. Alle Chancen wahren, Organisation an der Schwelle der neunziger Jahre, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 55 (5/6/1985), S. 318–324.
- [6] Gerken G. Der neue Manager, Freiburg i.Br. 1986.
- [7] Jeker R. o.T., in: *Bulletin Schweizerische Kreditanstalt SKA*, (3/1990), S. 9.
- [8] Little A.D. (Hrsg.) *Management im Zeitalter der strategischen Führung*, 2. Aufl., Wiesbaden 1986.
- [9] Lutz Ch. Gottlieb Duttweiler-Unternehmer, Rebell und Visionär, Reflexionen im Anschluss an ein Jubiläumsjahr, in: *gdi impuls*, 7 (1/1989), S. 3–8.
- [10] Naisbitt J. *Megatrends – Ten New Directions Transforming Our Lives*, 2. Aufl., New York 1984.
- [11] Peters T.J. *Revolution im Management*, deutsche Übersetzung von Wyss M., in: *Bilanz* (5/1989), S. 238–247.
- [12] Pümpin C. *Das Dynamik-Prinzip, Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager*, Düsseldorf, Wien, New York 1989.
- [13] Ulrich H. Organisation und Organisieren in der Sicht der systemorientierten Managementlehre, in: *Zeitschrift für Organisation + Führung*, 54 (1/1985), S. 10 ff.
- [14] Ulrich H. und Probst G. J. B. *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, ein Brevier für Führungskräfte*, Bern und Stuttgart 1988.
- [15] Wüthrich H. A. *Neuland des strategischen Denkens, Von der Strategie-Technokratie zum mentalen Management*, Publikation in Vorbereitung, Gabler Verlag, Frankfurt am Main 1991.

## Zusammenfassung

*Sind unsere Organisationsstrukturen überlebensfähig? Konturen eines neuen Strukturdesigns*

Der Autor versucht zu zeigen, dass das künftige Umfeld die Unternehmensführung neuartigen Herausforderungen gegenüberstellt. Gefordert ist eine wesentlich grössere unternehmerische Flexibilität. Die Organisationslehre ist ebenfalls betroffen, sind doch viele der heutigen Organisationsstrukturen langfristig nicht überlebensfähig. Vor allem grossen Unternehmen, deren Strukturen durch Komplexität, Arbeitsteilung und Spezialisierung sowie tiefe und ausgebaute Hierarchien geprägt sind, wird es in Zukunft an der erforderlichen Beweglichkeit mangeln. Konkret drückt sich der strukturelle Handlungsbedarf in einem Überbordwerfen heute gültiger und kaum hinterfragter Strukturmäximen sowie in der Einführung neuartiger Strukturlösungen aus. Damit verbunden ist ein neues Rollenverständnis des künftigen Organisators, im Sinne eines unternehmerisch ganzheitlich denkenden, hauseigenen Beraters.

## Résumé

*Nos structures d'organisation sont-elles viables? Profil d'un nouvel concept de structure*

L'auteur montre que, dans l'environnement futur, la gestion d'entreprise doit faire face à de nouveaux défis, notamment faire preuve à tout prix d'une plus grande flexibilité. La théorie de l'organisation est également remise en question, puisque de nombreuses structures actuelles n'ont qu'une faible chance de survie à longue échéance. La mobilité, impérieusement nécessaire à l'avenir, manque surtout dans les grandes entreprises, dont les structures se caractérisent par la complexité, la subdivision du travail, la spécialisation ainsi que par une hiérarchisation profonde et immuable. Pour agir concrètement au niveau des structures, il sera nécessaire d'abandonner certains concepts actuellement valables, même s'ils ne sont guère mis en question, et d'introduire des solutions nouvelles dans ce domaine. Parallèlement, il faudra réexaminer le rôle du futur organisateur et le considérer comme un conseiller interne capable de concevoir pour l'entreprise des solutions de caractère global.

## Riassunto

*Le nostre strutture organizzative sono ancora attuali? Profilo di un nuovo modello di struttura*

L'autore cerca di dimostrare che il futuro riserverà alle direzioni delle aziende nuove sfide. Sarà richiesta una maggiore flessibilità imprenditoriale e bisognerà adeguare le strutture organizzative, poiché quelle attuali a lungo termine non sono in grado di reggere. Soprattutto le grandi imprese basate su strutture complesse, sulla divisione del lavoro, sulla specializzazione e su gerarchie profondamente radicate dovranno fare uno sforzo particolare. In concreto si dovranno abbandonare le strutture attualmente valide, ma messe in dubbio, e introdurre nuovi modelli. Il ruolo del futuro organizzatore sarà piuttosto quello di un consulente interno avente una visione imprenditoriale completa.

## Summary

*Are our organizational structures able to survive? Outlines of a new structure design*

The author attempts to show that the future environment will confront the executive management with a new kind of challenge. The demand is for a much greater flexibility. The organization theory is also affected, because many of the present organization structures are not able to survive on a long term basis. Specially in large companies, whose structures are characterised by complexity, division of labour and specialization, the necessary flexibility will be lacking in the future. Concretely the structural action requirement is manifested in the necessity to jettison the presently valid and hardly queried structure principles as well as in the introduction of new types of structural designs. Connected with this is a new understanding of the part which the future organizer plays in the sense of a venturesome, comprehensively thinking in-house advisor.