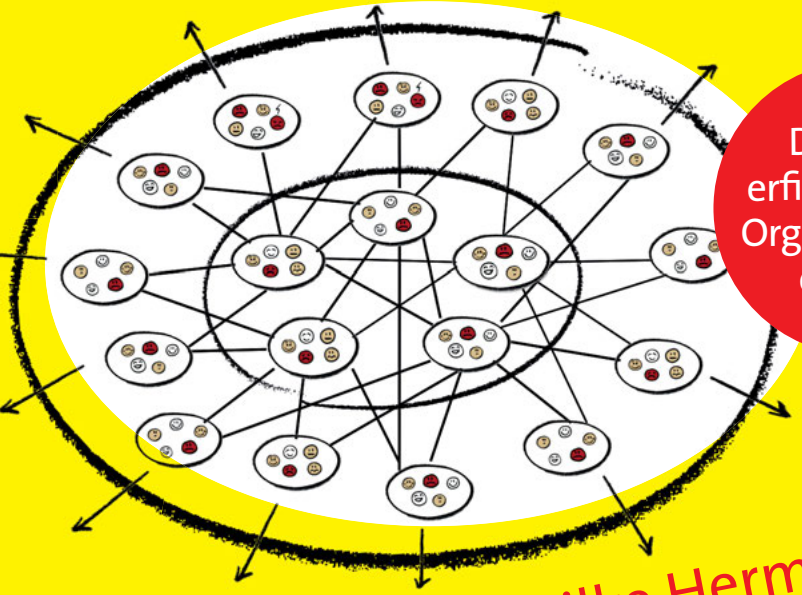

Die Neu-
erfindung des
Organisations-
designs

Niels Pfläging | Silke Hermann

Zellstruktur-design

Eine neue Sozialtechnologie, die unternehmerischer Wertschöpfung Flügel verleiht

Von den Autoren der Bestseller „Organisation für Komplexität" und „Komplexithoden"

Vahlen

Zellstrukturdesign
Niels Pfläging I Silke Hermann

Niels Pfläging | Silke Hermann

Zellstruktur-design

Eine neue Sozialtechnologie, die unternehmerischer Wertschöpfung Flügel verleiht

Verlag Franz Vahlen München

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

Silke Hermann I Niels Pfläging: OpenSpace Beta. Vahlen, 2020
Niels Pfläging I 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_2 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
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

Besuch die Websites der Autoren: zellstrukturdesign.de I redforty2.com I silkehermann.com I nielspflaeging.com – sowie betacodex.org

Dies ist mehr als ein Buch.

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!

„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."

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

Inhalt

Vorwort von Friedrich Blaha 10
Einführung 12

Vorab – Zellstrukturdesign: Eine Open-Source-Sozialtechnologie 14
Zellstrukturdesign: die Open-Source-Lizenz 16
Zellstrukturdesign: Konzeptüberblick 18

Teil 1 – Zellstrukturdesign-Konzepte 20
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

Teil 2 – Zellstrukturdesign-Elemente 42
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

Teil 3 – Zellstrukturdesign: So geht's! 68
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

Teil 4 – Ergänzende Hinweise für die Praxis 98
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

& mehr – Zusätzliche Ressourcen 124
Leseempfehlungen: Bücher, Artikel & Papers 126
Kostenlose Online-Ressourcen & Videos 128
Andere Bücher der Autoren 129
Über die Autoren 130
Bestell dein Gratis-Poster „Zellstrukturdesign-Konzeptüberblick“ 132
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 BüroIdeeZentrum auf 3.500 m² Lösungen für inspirierendes Office- und Arbeitsplatzdesign.

Web: www.blaha.co.at; E-Mail: 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 Werktage – 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 Organisationslehren 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-Ressourcen ans Herz, die auf dem Portal des BetaCodex Network unter betacodex.org zu finden sind. Und nun zunächst einmal: Viel Vergnügen bei der Lektüre!

Silke Hermann, im Februar 2020