

Frank Boos/Gerald Mitterer

Einführung in das systemische Management

Dritte Auflage, 2025

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dr. h.c. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Dresden)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Carmen Beilfuß, Magdeburg	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer † (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Dallgow-Döberitz)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Stella Nkenke, Wien	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	András Wienands, Berlin
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
	Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Reihengestaltung: Uwe Göbel
Umschlag: Heiner Eiermann
Redaktion: Sandra Lode
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in Germany
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Dritte Auflage, 2025
ISBN 978-3-8497-0323-3
© 2014, 2025 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

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.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>.
Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

Einleitung: Das Wunder von Dover ... 7

1 Systemischer Blick auf Organisation ... 10

- 1.1 Ein Start-up als System ... 10
- 1.2 Bilder von Organisation ... 12
- 1.3 Mensch und Organisation ... 15
- 1.4 Die Organisation und ihre Umwelt ... 19
- 1.5 Organisationen als Entscheidungssysteme ... 22
- 1.6 Fazit ... 25

2 Management anders gedacht ... 26

- 2.1 Management in der kopernikanischen Wende ... 26
- 2.2 Der Polizist als Konstruktivist ... 29
- 2.3 Instrument der dynamischen Steuerung:
Neuwaldegger Schleife ... 31
 - 2.3.1 Information aufnehmen ... 33
 - 2.3.2 Hypothesen bilden ... 36
 - 2.3.3 Stoßrichtung entscheiden ... 40
 - 2.3.4 Intervention setzen ... 42
- 2.4 Wirksam oder nicht wirksam,
das ist hier die Frage ... 44
- 2.5 Fazit ... 48

3 Ansatzpunkte für Management ... 51

- 3.1 Leitsystem für Entscheidungen:
Die Entscheidungsprämissen ... 51
- 3.2 Das viereckige Dreieck ... 54
- 3.3 Kultur als Merkmal lebendiger Systeme ... 57

4 Komplexitätslandkarte –

Orientierung im Management ... 60

- 4.1 Fünf Grundtypen des Managements ... 66
 - 4.1.1 »Geregelte Effizienz« ... 67
 - 4.1.2 »Gemanagte Welt« ... 68
 - 4.1.3 »Dynamische Vielfalt« ... 70

- 4.1.4 »Krise und Umbruch« ... 71
 - 4.1.5 »Genial kompliziert« ... 72
- 4.2 Muster in den Entscheidungsprämissen ... 73
- 4.3 Komplexitätskontexte innerhalb einer Organisation ... 76
- 4.4 Stabilisierung und Veränderung ... 76
- 4.5 Anlässe für Steuerung ... 77
- 5 Organisation und Management im Wandel der Zeit ... 80**
 - 5.1 Wie Management entstanden ist und sich entwickelt hat ... 80
 - 5.2 Exkurs: Eine kurze Geschichte des Systemansatzes im Management ... 86
- 6 Tools für Manager ... 88**
 - 6.1 Tool 1: »DNA-Analyse der Organisation« (Lebensweg) ... 88
 - 6.2 Tool 2: »Big Picture« (Das Ganze und seine Teile) ... 90
 - 6.3 Tool 3: »Stakeholder-Analyse« ... 91
 - 6.4 Tool 4: »Reflecting Team« (Hypothesen bilden) ... 93
- 7 Blick hinter die Kulissen:**
 - Ein kurzer Ausflug in die Theorie ... 96**
 - 7.1 Die Unterscheidung triviale vs. nichttriviale Maschine ... 96
 - 7.2 Merkmale lebendiger Systeme ... 102
 - 7.2.1 Autopoiesis (Steuerungsmuster) ... 103
 - 7.2.2 Die System-Umwelt-Differenz ... 104
 - 7.2.3 Kommunikation ... 105
 - 7.2.4 Operationale Geschlossenheit und strukturelle Koppelung ... 107
 - 7.2.5 Sinn ... 108
 - 7.3 Und wozu das Ganze? (»Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie«) ... 112
 - 7.4 Systemtheorie: Unterscheidungen, die einen Unterschied machen ... 114

Literatur ... 123

Über die Autoren ... 128

Einleitung: Das Wunder von Dover

Im Fährhafen von Calais im Norden Frankreichs Ende der 1970er-Jahre: Fährschiffe unterschiedlichster Reedereien stehen zum Einsteigen bereit. Passagiere, manche in ihren Autos, manche zu Fuß, suchen nach dem Schiff, das sie gebucht haben. Hinweisschilder scheinen eher zu Dekorationszwecken angebracht, kreatives Chaos beherrscht das Bild. Ruhig nach dem richtigen Weg zu suchen, um sich dann in die passende Schlange einzureihen, ist offenbar ein fremdes Konzept für die Menschen im Hafen von Calais. Und doch findet im teils fröhlichen, teils hektischen Gewirr jeder seinen Platz.

Knapp zwei Stunden später gehen dieselben Passagiere in Dover am Südostzipfel Englands wieder von Bord. Ruhig und geordnet betreten sie englischen Boden und orientieren sich an den Leitsystemen, um zu weiteren Transportmitteln zu gelangen. An den Ticketschaltern bilden sie ordentliche Reihen, und auch die Autofahrer können plötzlich geordnet von der Fähre hin zur Straße fahren. Auf wundersame Weise scheinen in England einige wenige Hinweisschilder und Schranken Ordnung in die gleiche Menschenmasse bringen zu können, die ähnliche Regeln in Frankreich hartnäckig ignoriert hat.

Wie ist das möglich? Wenn man nicht an ein Wunder glauben will, könnte man verschiedene Modelle für den Versuch einer Erklärung heranziehen. Je nachdem, welche »Theoriebrille« der jeweilige Betrachter trägt, kommt er dabei zu unterschiedlichen Auslegungen. Ein Vertreter der klassischen Managementtheorie würde möglicherweise einen Mangel an Hinweisschildern und Schranken in Frankreich diagnostizieren. Mit einer sozialpsychologischen Erklärung und dem Hinweis auf die unterschiedlichen Sozialisationen in England und Frankreich würde man nicht weiterkommen, da das Verhalten unabhängig von der Nationalität der Passagiere zu beobachten ist und nur davon abhängt, ob diese sich auf englischem oder französischem

Boden aufhalten. An dieser Stelle sei der Vollständigkeit halber erwähnt, dass das Phänomen auch bei umgekehrtem Weg – von Dover nach Calais – beobachtbar ist. Systemtheoretisch erklären sich die Unterschiede im Verhalten der Passagiere so: Im Kontext Frankreich erscheinen andere Handlungen für die Akteure angemessen als im Kontext England. Die inneren Annahmen über den jeweiligen Kontext bestimmen und verändern das beobachtbare Verhalten: In Frankreich ist für die Reisenden offenbar chaotisches Durcheinander angebracht, wohingegen man sich in England auf ein regeltreues Benehmen einstellt.

Die Systemtheorie liefert Grundlagen, mit denen sich solche und andere Phänomene in sozialen Systemen begreifbar machen lassen. Je nach Kontext sind bestimmte Interventionen und Kommunikationen mit höherer Wahrscheinlichkeit wirksam als andere. Einen absoluten Wahrheitsanspruch – diese Handlung ist richtig, diese ist falsch – erhebt die Systemtheorie, auch aufgrund ihres konstruktivistischen Unterbaus, jedoch nicht. Patientrezepte gibt es nicht. Oder anders formuliert: In der systemischen Haltung »könnte es so, aber auch ganz anders sein«. Das empfinden Manager, die nach einer eindeutigen Lösung suchen, häufig als unbefriedigend. »Es könnte so, aber auch ganz anders sein« wirkt jedoch auch entlastend und unserer Erfahrung nach äußerst inspirierend und Erfolg anregend. Diese Haltung lädt ein, sich für einen Standpunkt zu entscheiden: Selbst wenn die Handlung (das Anstehen in Dover oder Calais) die gleiche ist, ändert die »Theoriebrille« unsere Beobachtung und Interpretation der Situation. Jede Beobachtung beginnt also – bewusst oder unbewusst – immer auch mit einer Entscheidung über die Kategorien der Beobachtung.

Auch dieses Buch beginnt mit einer Entscheidung. Wenn Sie dem gewohnten Kapitelfluss folgen und gleich unten weiterlesen, erfahren Sie etwas über den systemischen Blick auf Organisationen und wie Management anders gedacht werden kann. Sollten Sie jedoch zuerst an einem „Blick hinter die Kulissen“ – an der Geschichte des Managements – interessiert sein, empfiehlt sich ein Einstieg bei Kapitel 5. Oder schmökern Sie in den konkreten Tools in Kapitel 6. Sie haben die Freiheit, sich zu entscheiden.

Mit dem vorliegenden Band, der aus unserem Curriculum für systemische Unternehmensentwicklung entstanden ist, wollen wir Ihnen die systemische Betrachtungsweise und die daraus folgenden Konsequenzen für Management näherbringen. Und natürlich wollen wir, dass Sie – sollten Sie jemals etwas Ähnliches erleben, wie wir am Hafen von Calais – die Szenerie ganz anders betrachten, als Sie es vor der Lektüre des Buches getan hätten.

1 Systemischer Blick auf Organisation

1.1 *Ein Start-up als System*

Ebenfalls Ende der 70er-Jahre, jedoch nicht an der Küste Frankreichs, sondern im Zentrum von Europa, beschlossen fünf Personen, ein Unternehmen zu gründen. Sie waren Berater und noch beim gleichen Arbeitgeber angestellt, wollten allerdings eigene Wege gehen, einen neuen Ansatz begründen und ein eigenes Unternehmen aufbauen. In dieser Phase der Vorbereitung schmiedeten sie Pläne und schufen die organisatorischen und rechtlichen Voraussetzungen für ihre eigene Firma. Um den Erfolg nicht zu gefährden, musste vieles geheim passieren, und niemand außer den eigenen Ehefrauen durfte etwas von ihren Plänen erfahren. Dann wurde ein Büro gefunden, der Name festgelegt, beim alten Arbeitgeber gekündigt, und die Kunden wurden verständigt. 1980 konnte dann die neue Firma offiziell an den Start gehen.

Zu diesem Zeitpunkt hatten sie, ohne es so bezeichnen zu können, schon längst ein soziales System – die Beratergruppe Neuwaldegg – gegründet. Ein soziales System lässt sich durch verschiedene Eigenschaften beschreiben. An dieser Stelle seien zunächst drei wichtige genannt: die System-Umwelt-Differenz, ein eigenes Muster der Steuerung und die Kommunikation (siehe dazu auch Kap. 7.2). Zum Ersten: Jedes soziale System hat seine Umwelt; eine spezifische Umwelt – heute würde man sagen »die Stakeholder« – für genau dieses soziale System. Um ein System zu sein, braucht es Umwelten, von denen sich das System ständig abgrenzen muss. Ohne Umwelt gibt es kein System. Diese Umwelten waren im Beispiel der Beratergruppe Neuwaldegg u. a. die Noch-Kollegen, der Chef, die Kunden, die Eigentümer, die Ehefrauen und – systemisch gesehen – sie selbst (dazu später mehr). Wie jedes System musste auch dieses sich von seiner Umwelt abgrenzen. Ohne Grenzen kann ein System keine eigene

Identität entwickeln. Andernfalls könnte man nicht feststellen, was zum System gehört und was nicht. Zum Zweiten – zum eigenen Muster der Steuerung – mussten sie, meistens im Garten von einem der Gründer, ihre eigenen Regeln (zum Umgang miteinander, mit den Kunden oder wie das Geld verteilt werden sollte) aufstellen, um die neue Firma aufzubauen. Sie entwickelten damit nicht nur einzelne Regeln, sondern ihre eigene Steuerungslogik. Und schließlich kommt der dritte Punkt ins Spiel – die Kommunikation: Das System Neuwaldegg musste, wie jedes andere System, sicherstellen, dass man an dem Vorhaben Start-up dranbleibt. Keiner sollte aus Unsicherheit plötzlich abspringen, d. h., es musste ständig weiterkommuniziert werden. Hätten die Gründer aufgehört, miteinander über die neue Firma zu kommunizieren, wäre das Projekt »Firma« eingeschlafen, bevor es richtig gestartet wäre. Mit der Kommunikation wurde sowohl die Fortführung des sozialen Systems ermöglicht, als auch die Abgrenzung des Systems von seiner Umwelt aufrechterhalten.

Wir wollen fürs Erste festhalten und verallgemeinern:

- Um Systeme zu verstehen, muss man sie als System-Umwelt-Differenz begreifen und nicht als isolierte Gebilde ohne Kontext.
- Soziale Systeme entwickeln ihre eigene Form der Steuerung (wie sie Regeln entwickeln), die eine eigene Dynamik hat und – einmal gestartet – schwer zu beeinflussen ist.
- Kommunikation ist das, woraus soziale Systeme bestehen. Solange sie kommunizieren, existieren sie, und wenn sie es nicht mehr tun, gibt es sie nicht mehr.

Es gibt unterschiedliche Typen von sozialen Systemen. Von einfachen Interaktionen (wie ein Flirt an der Bar) lassen sich andere wie Familien, Organisationen oder Gesellschaften unterscheiden. Jeder Typus hat seine eigene Logik und Dynamik. Start-ups sind gerade in der Anfangsphase eine Mischung aus Organisation und Familie (Simon 2004, S. 117 ff.) – beides sind soziale Systeme, die sich jedoch grundlegend voneinander unterscheiden. Start-ups handeln zu Beginn oft wie Familien: Es

gibt wenige Regeln und Zuständigkeiten, jeder muss überall anpacken, jeder ist einzigartig und unersetzlich. Organisationen ticken ganz anders: Es gibt Regeln und Zuständigkeiten, die Aufgaben müssen erledigt werden, und Einzelne sollten sogar ersetzbar sein (Boos u. Lengacher 2004, S. 179 ff.). Für Start-ups, auch in dem oben beschriebenen Fall, ist der Übergang von einer familienähnlichen Struktur zur Organisation ein schmerzhafter Prozess. Ausdifferenzierung und formale Prozesse treten an die Stelle familienähnlicher Bindungen, und die Rolle der realen Familien (und Ehefrauen, ohne deren Unterstützung in der Anfangsphase die Beratergruppe Neuwaldegg nie entstanden wäre) verliert zunehmend an Bedeutung für die Firma. Start-ups, die dies nicht lernen, kommen selten über die Pionierphase hinaus.

1.2 Bilder von Organisation

Das Bild, das man sich von Organisationen macht, beeinflusst dabei das Verständnis von Management und umgekehrt. Jeder Manager handelt vor dem Hintergrund seiner spezifischen Annahmen zu »Organisation«: Annahmen darüber, woraus die Organisation besteht, wie sie funktioniert, welche Rolle ein Manager dabei spielt etc. Und die Kollegen machen das auch. Allerdings oft mit ganz anderen inneren Bildern. Viele Reibungsverluste in Managementteams beruhen auf unterschiedlichen Annahmen der einzelnen Teammitglieder. Diese Annahmen bilden zwar die Basis für ihre konkreten Handlungen, werden aber meist nicht diskutiert und bleiben den anderen daher verborgen. Missverständnisse sind die häufige Folge.

Wie unterschiedlich die Auffassungen von Organisationen in der Praxis sein können, zeigen Bilder und Metaphern, mit denen Organisationen beschrieben werden. In der Praxis begegnen uns am häufigsten die folgenden drei Metaphern (Exner, Exner u. Hochreiter 2009, S. 40 ff.; Morgan 2008):

- ***Die Organisation als Maschine***

Hier wird die Organisation mit einer Maschine, z. B. einem Tanker, verglichen. Es gibt ausgeprägte Hierarchien und eine

klare Aufgabenverteilung mit einem Kapitän als Letztentscheider; Mitarbeiter sind kleine Rädchen in einem größeren System; Abweichungen vom Kurs müssen ausgesteuert und korrigiert werden – auch im Bewusstsein, dass ein Tanker nicht sofort auf die Steuerung reagiert, aber sich mit Geduld doch in die gewünschte Richtung bewegen lässt.

Wenn man eine Organisation als Maschine versteht, wird der Manager zum Ingenieur. Die Aufgabe des Ingenieurs besteht dann vorrangig darin, die Standardisierung und Vereinfachung von Prozessen und Strukturen sicherzustellen. Die Maschine muss optimiert werden. In diesem Verständnis ist der Ingenieur selbst nicht Teil der Organisation, die es zu optimieren gilt. Er ist die außenstehende kreative oder analytische Instanz, der Konstrukteur. Dieses Bild geht von einer stabilen Umgebung und hohen Standardisierbarkeit aus. Die Bedingungen für die Zielerreichung können vorab festgelegt werden, so die Grundannahme.

- ***Die Organisation als Ansammlung von Menschen***

Bei dieser Metapher wird angenommen, dass Organisationen eine Anzahl von Menschen sind, die sich für die Erfüllung eines gemeinsamen Zwecks zusammenfinden und sich arbeitsmäßig organisieren. Personen, die aufgrund ihrer besonderen Erfahrungen, Expertisen oder Fähigkeiten Führungsfunktionen einnehmen, tragen Verantwortung für das Wohlbefinden der »Mannschaft«.

In diesem Bild sieht sich der Manager als Teil der Organisation, die nach dieser Auffassung von den beteiligten Menschen gebildet wird. Es geht vor allem darum, die Ziele der Organisation mit der Zufriedenheit von Personen in Einklang zu bringen. Dieses Bild rückt den Menschen ins Zentrum und war historisch gesehen als Gegenpol zum dominanten Maschinenbild eine wichtige Weiterentwicklung.

- ***Die Organisation als politisches System***

Macht ist hier der Schlüsselfaktor in der Organisation. Es gibt kein rationales, zielgerichtetes Vorgehen. Der Mythos der Rationalität aus dem Maschinenbild in Organisationen verschwindet, Ziele sind »politische« Interessen einzelner

Personen oder Gruppen. Entscheidungen fallen auf Basis formeller und informeller Machtverhältnisse.

Der Manager ist ein Knotenpunkt in einem Netz aus unterschiedlichen Interessen. Er jongliert mit diesen Interessen so, dass wechselseitig Nutzen entsteht und die eigene Macht gestärkt wird. Die Organisation wird zum Werkzeug. Alles wird auf individuelle Interessen zurückgeführt, die Organisation hat kein »Eigenleben«.

Diese Bilder sind wie Brillen, durch die man eine Organisation beobachten kann. Je nach Brille sieht man ganz Unterschiedliches. Die »Brillen« sind hilfreich, um Organisationen zu beschreiben. Sie betonen bestimmte Aspekte und geben Orientierung, was angemessenes Managementverhalten jeweils ist. Allerdings haben sie auch klare Grenzen. Wenn man den Annahmen des Maschinenbildes folgt, bleibt der Mensch leicht auf der Strecke. Der Fokus auf die Zufriedenheit der Menschen in der Organisation führt schnell zum Konflikt mit Leistungszielen der Organisationen. Durch die politische Brille wird alles zu einem Spiel aus Verstrickungen und Machtinteressen einzelner Personen.

Diese Organisationsbilder repräsentieren in geraffter Form bestimmte traditionelle Managementansätze: im ersten Fall das »Scientific Management«, im zweiten Fall die »Human Relations«-Bewegung und im dritten die Politik- und Machttheorien. Der systemische Ansatz ist, wie wir weiter oben (System-Umwelt-Differenz, Steuerung und Kommunikation) kurz beschrieben haben, viel abstrakter und betrachtet Organisationen gewissermaßen aus der Vogelperspektive. Dadurch ergibt sich ein größeres Bild, das zunächst weniger detailliert ist. Dafür können komplexe Zusammenhänge aus dem Blickwinkel der systemischen Organisationstheorie beschrieben werden, ohne sie zu werten (Wie kann man die Effizienz steigern? Kommen nicht die Menschen zu kurz? Wer hat hier am meisten zu sagen?). Der systemische Zugang erschließt sich möglicherweise nicht sofort. Der Anstieg auf diese Höhen kann etwas Ausdauer verlangen, doch einmal oben am Gipfel angelangt, bietet sich

ein weiter Blick mit vielen neuen Zugängen. Man kann dann trotzdem noch zusätzlich eine der drei anderen »Organisationsbrillen« aufsetzen, wenn man sie für begründet und hilfreich hält.

1.3 Mensch und Organisation

Fast ein Jahrhundert lang – ausgehend von den Überlegungen des US-amerikanischen Arbeitswissenschaftlers Frederick Winslow Taylor (1911) zum »Scientific Management« – bemühte man sich, die menschliche Komponente, also die Person als Schlüsselfaktor, aus der Organisation zu entfernen. In einem relativ stabilen und von kontinuierlichem Wachstum geprägten Umfeld, in dem es um Standardisierung und Prozesseffizienz ging, war das eine erfolgreiche Strategie. Nach wie vor gehören Standardisierung und Vereinfachung zu den Managementaufgaben. Durch die Globalisierung, die unvorhersehbaren Umbrüche und wachsende Komplexität innerhalb und außerhalb der Organisationen hat sich der Fokus jedoch verschoben. Längst gibt es nicht mehr die *eine* Antwort. Heute gilt es, flexibel und abhängig von der jeweiligen Situation zu handeln. Eine Entscheidung, die gestern richtig war, kann morgen zum Chaos führen. Diese Dynamik lässt sich in Prozessstandards und Regeln nur noch schwer abbilden. Was die Organisation mit ihren Regelungen nicht mehr schafft, sollen nun einzelne Personen erledigen. So kommen »Personen« quasi durch die Hintertür wieder herein. Abb. 1 zeigt die zunehmende Komplexität und damit die Bedeutung der Menschen für Organisation im Zeitverlauf.

Wie Komplexität wieder auf Personen verlagert wird, zeigt sich deutlich in der Matrixorganisation: Unterschiedliche Anforderungen bedienen zu müssen, beispielsweise durch Verantwortung für eine berufliche Funktion und gleichzeitig für einen regionalen Bereich, wird in der Matrixorganisation nicht über die Struktur, sondern über einzelne Personen an den Matrixknoten geregelt. Die volle Komplexität landet so wieder bei der Person. Doch auch wenn die Bedeutung des Menschen aufgrund der wachsenden Komplexität zunimmt, brauchen moderne Or-