AUFZEICHNUNGEN

Mode, Methode, Maschine

Kundenzentrierung, Lean, Matrix, agil, Plattform, jetzt agentisch: In jedem Haus liegen Reste dieser Formen übereinander. Warum die Prozessorganisation seit 1934 immer wieder gegen die Linie verliert – und woran sich zeigen wird, ob Künstliche Intelligenz daran etwas ändert oder nur die alte Ordnung beschleunigt.

Von Fabian Berg · August 2026 · 12 Minuten Lesezeit

Fast jede Ankündigung eines neuen Organisationsmodells wird von einem Satz begleitet, der selten im Protokoll steht und fast immer im Flur fällt: Welche Sau wird als nächstes durchs Dorf getrieben? Der Satz klingt zynisch. Er ist es nicht. Er ist die verdichtete Erfahrung von Menschen, die diverse Umbauten mitgemacht haben und dabei beobachtet haben, dass ein erheblicher Teil davon blieb, wie es „immer“ war. Wer so spricht, hat nicht aufgegeben. Er hat gelernt.

Ich halte den Satz trotzdem für unvollständig. Er erklärt die Wiederkehr mit Beliebigkeit, und das trifft nicht zu. Jedes dieser Modelle war eine plausible Antwort auf eine Anforderung seiner Zeit, und kaum eines davon ist spurlos verschwunden. In den Organisationen, mit denen ich arbeiten darf, liegen sie übereinander, oft unbenannt, vielfältig wirksam.

Denn derzeit wird die nächste Antwort formuliert. Sie heißt agentische Organisation, und sie verspricht, was ihre Vorgänger versprochen haben: weniger Hierarchie, mehr Fluss, schnellere und vor allem informiertere Entscheidungen. Die Frage hier ist für mich weniger, ob das eintritt. Sie lautet eher: Was wäre daran diesmal anders, und woran würde man es merken?

I. Die Frage von 1934

Die übliche Erzählung ordnet die Modelle in eine Reihe. Beispielhaft: erst Lean, dann Matrix, dann agil, dann Plattform. Das ist bequem – und in meiner Erfahrung falsch. Zwischen Veröffentlichung und Ankunft in einer großen Organisation liegen häufig zehn Jahre; das Agile Manifest stammt aus 2001, die großen Umbauten, die ich begleiten durfte, fanden ab etwa 2015 statt. Und manche Bewegungen sind überhaupt keine Wellen. Shared Services und Outsourcing kommen nicht und gehen nicht; sie schwingen. Die Matrix hatte nicht eine Welle, sondern mehrere Anläufe, oft mit wenigen Erinnerungen an den vorigen.

Warum kommt es wieder? Alfred Kieser hat 1996 beschrieben, wann ein Konzept zur Mode wird: Rhetorik der Unausweichlichkeit, guter Name, richtiger Zeitpunkt, und vor allem genug Mehrdeutigkeit, damit verschiedene Interessen dasselbe Wort benutzen können. Daraus wird ein brauchbares Prüfinstrument: Welche Interessen bedient ein Modell gleichzeitig? Eine Reorganisation

kann daher richtig sein und trotzdem aus dem anderen Grund beschlossen werden.

Und warum hört es nicht auf? Stefan Kühl hat die tragfähigste Antwort gegeben: Jede favorisierte Struktur erzeugt aus sich heraus Widersprüche; die Suche nach der optimalen Struktur ist vergeblich und darf trotzdem nicht aufgegeben werden. Kein Modell löst „nur“ das Problem. Jedes verschiebt es an eine Stelle, an der es besser auszuhalten ist.

Unter allen diesen Wellen liegt eine Frage, die älter ist als jede von ihnen. Fritz Nordsieck führte Anfang der dreißiger Jahre die Unterscheidung von Betriebsaufbau und Betriebsablauf ein, und er forderte, die Gestaltung an den Prozessen auszurichten. Erich Kosiol machte sie 1962 zum Standard – und tat etwas, das mehr Wirkung hatte als jede Definition: In seinem Verfahren steht die Aufgabenanalyse vor der Arbeitsanalyse. Im Klartext: Erst wird die Aufbauorganisation festgelegt, danach der Ablauf entworfen.

Der Vorrang der Linie ist damit kein Kulturmerkmal deutscher Konzerne. Er ist seit über sechzig Jahren in der Methode kodifiziert, nach der Organisationen gebaut werden. Was seither kam – Prozessorganisation, Lean, Business Reengineering, agile Produktschnitte, Value Streams –, lässt sich als Reihe von Anläufen lesen, diese Reihenfolge umzukehren. Kein Anlauf ist folgenlos geblieben, und keiner hat sie wirklich umgedreht.

> **Die Organisation verteilt den Prozess auf Zuständigkeiten und erspart sich damit die Auseinandersetzung mit der Zweiheit von Aufbau und Ablauf.**

II. Warum der Ablauf verliert

Wer erklären will, warum die Ablauforganisation so verlässlich unterliegt, sucht die Antwort meist im Organigramm, in der Kultur, im Beharrungsvermögen der Linie. Das ist richtig, und doch liegt sie oft auch woanders: im Budget und in der Kennzahl. Steven Kerr hat das 1975 auf eine Formel gebracht, die seither nicht besser geworden ist: über die Torheit, A zu belohnen und dabei auf B zu hoffen. Organisationen hoffen auf End-to-End und belohnen Abschnittsleistung. Das Silo ist keine Haltung. Es ist eine Steuerungsfolge.

Aus unserer Praxis würde ich zu den pace layers, den unterschiedlich schnell driftenden Schichten einer Organisation, eine ergänzen, die noch träger ist als die Kultur: die Steuerungsschicht aus Budget, Kostenstelle und Kennzahl. Sie hängt an Einheiten und nicht an Flüssen, und sie wird in vielen Transformationen zuletzt angefasst.

Julie Wulf hat 2012 rund 300 große US-Unternehmen über fünfzehn Jahre untersucht, die große Verflachungswelle, die antrat, Entscheidungen nach unten zu verlagern. Gemessen wurde das Gegenteil: Entscheidungsrechte wanderten zu Funktionsmanagern an der Spitze. Unter Druck zentralisiert eine Organisation, unabhängig davon, wie sie geschnitten ist.

> **Der Ablauf verliert nicht im Organigramm. Er verliert in der Kennzahl und im Budget.**

III. Die Zäsur

Wer heute Vorschläge für Target Operating Models liest, findet die Agentifizierung darin bereits eingepreist: Rollen für die Orchestrierung von Agenten, Entscheidungsschichten, in denen Mensch und System zusammenarbeiten, Governance in kürzeren Takten. Die Entwürfe sind sorgfältig und meist plausibel. Sie sind nur etwas anderes, als sie zu sein scheinen. Ein Target Operating Model ist ein Entwurf, noch kein Befund.

Was ich heute sehe, ist zunächst unspektakulär. Unterlagen entstehen schneller, in größerer Zahl und in besserer Qualität. Der Output steigt deutlich; ob der Outcome im selben Maß steigt, bin ich mir oft nicht sicher. Diese Unterlagen werden in Strukturen eingebracht, die unverändert sind. Wir bereiten dieselben Runden besser vor. Das ist keine neue Arbeitsteilung, das ist erst einmal erhöhte individuelle Produktivität in alter Ordnung.

Und doch ist schon etwas geschehen – man sieht es nur, wenn man nicht auf das Organigramm schaut. In mehreren Häusern übernehmen Agenten Aufgaben, für die es zuvor Struktur brauchte. Sie strukturieren Sitzungen, führen Dokumentation, halten Stände nach. Im Kundenkontakt sorgen sie dafür, dass verschiedene Teams abgestimmter und weniger vielstimmig antworten. Für dieses Alignment gab es früher zentrale Einheiten, Richtlinien, Eskalationswege. Jetzt entsteht es durch KI. Das ist eine Koordinationsleistung – und Koordination ist der Grund, aus dem es Aufbauorganisation gibt.

> **Die Zäsur ist in der Ablauforganisation überschritten und in der Aufbauorganisation nicht. Deshalb sehen wir sie nicht.**

IV. Vier Hypothesen

Für die Praxis folgt: Wir werden künftig kein Organisationsdesign mehr denken, planen und umsetzen können, ohne diesen Aspekt zu integrieren und zu antizipieren. Deshalb nachfolgend keine Prognose, sondern vier Hypothesen – jede mit einem Indikator, an dem sie scheitern kann.

Erste Hypothese: die Koordinationskosten. Einheiten existieren, weil Abstimmung teuer ist. Senkt Künstliche Intelligenz die Abstimmungskosten dauerhaft, dann greift sie nicht nur die Führungsrolle an, sondern die betriebswirtschaftliche Begründung der Einheitsbildung selbst. Dann könnte der Ablauf zum ersten Mal seit Nordsieck gewinnen. Ein Indikator ist die Zahl der Abstimmungsschleifen je Entscheidung. Nach meiner Beobachtung ist sie bislang nicht gesunken. Die Hypothese wird häufiger behauptet als geprüft.

Zweite Hypothese: die Steuerung. Budget, Kostenstelle und Kennzahl hängen an Einheiten, nicht an Flüssen. Solange das so bleibt, gewinnt der Aufbau, unabhängig davon, wie gut der Ablauf technisch unterstützt wird. Die Technik kann die Arbeit umbauen – sie kann die Zurechnung (noch) nicht umbauen. Der Indikator ist die Mittelvergabe, und schärfer: Was passiert mit der Verfügung, wenn es eng wird?

Dritte Hypothese: die Komplexität. Die verbreitete Erzählung stellt Geschwindigkeit und Kosten in den Mittelpunkt. Das greift zu kurz. Künstliche Intelligenz erhöht die verarbeitbare Komplexität je

Entscheidung. Die Entscheidung bleibt beim Menschen; die Frage ist, welche Entscheidungsstrukturen dann die besseren sind. Damit ist das kein Werkzeugthema, sondern eine Designfrage.

> **Die Frage ist nicht, wie viel KI in eine Entscheidung eingeht, sondern welche Entscheidungen informationsintensiv vorbereitet gehören und welche nicht.**

Vierte Hypothese: die Agenten. Solange KI individuell genutzt wird, steigt der Output ohne Strukturwirkung. Erst wenn Agenten dem Team gehören und nicht der Person, berühren sie die Strukturfrage systematisch. Der Indikator ist eine Zuständigkeitsfrage, keine Nutzungsfrage: Hält der Agent eine Aufgabe, die sonst einer Person zugewiesen würde? Gibt es einen Menschen, der für sein Ergebnis geradesteht? Fehlt er spürbar, wenn die Rolle ausfällt?

V. Was schiefgehen kann

Drei Fehlermöglichkeiten halte ich für wahrscheinlich genug, um sie zu benennen. Keine davon ist neu. Alle drei werden durch KI verstärkt.

Die erste ist die Ratifizierung. Substanzhaft entscheidet oft, wer den Optionsraum aufspannt. Wer zwischen drei gewichteten Alternativen wählt, die er nicht erzeugt hat, ratifiziert. Organisationen ratifizieren seit jeher – neu ist nur, wer vorher den Optionsraum baut. Daraus folgt eine Designanforderung: Die Priorisierung eines Optionsraums gehört zu den Menschen, und zwar zu mehreren mit unterschiedlichem Blick. Nicht weil die Maschine schlecht priorisiert. Sondern weil sonst der Vorbereitungsprozess die Entscheidungsfindung bereits enthält.

Die zweite ist der Rückfall in die Zentrale. Die verbreitete Erwartung lautet: KI ermöglicht flachere, fluidere Organisationen. Die historische Erfahrung sagt das Gegenteil. Wenn oben sichtbar wird, was unten geschieht, wird oft doch oben entschieden. Es entscheidet sich daran, wo die Entscheidungsrechte liegen, wenn die Sichtbarkeit steigt: Sichtbarkeit ohne verschobene Rechte stärkt Vertrauen. Sichtbarkeit mit hochgezogenen Rechten erzeugt die bestinformierte Zentrale, die es je gab – und darunter eine Organisation, für die entschieden wird statt durch sie.

Die dritte ist die Verständigung selbst. Wer mit KI-Ideen arbeitet, produziert Ergebnisse, die als kreativer und besser bewertet werden – und die sich untereinander stärker ähneln. Individuelle Qualität steigt, kollektive Neuheit sinkt. Wenn Absender und Empfänger mit denselben Werkzeugen arbeiten, nähern sich zunächst die Formulierungen an, nicht die Positionen. Es entsteht der Eindruck von Verständigung, während der Dissens darunter unberührt weiterläuft.

> **Scheinbarer Konsens ist gefährlicher als offener Streit, weil er die Klärung erspart.**

Fazit?

Der Vorwurf der Mode trifft; er trifft nur nicht das Entscheidende. Entscheidend ist, dass unter allen Modellen dieselbe Frage liegt, seit Nordsieck sie in den dreißiger Jahren gestellt hat, und dass sie noch immer zugunsten des Aufbaus beantwortet wird. Jetzt kommt eine Bewegung, die anders funktioniert als ihre Vorgänger: Sie hat kaum einen Projektnamen oder Beschluss, verändert bereits heute, wie Arbeit fließt, und lässt die strukturelle Zuständigkeitsfrage weitgehend unberührt. Das macht sie leicht zu übersehen und schwerer zu steuern.

Ob daraus die erste erfolgreiche Umkehrung wird oder die nächste Welle, die an der Steuerungsschicht bricht, ist offen. Ich halte das Zweite für wahrscheinlicher. Und ich halte das Erste für möglich, wenn drei Fragen früh gestellt werden – nicht als Checkliste, sondern als Prüfsteine:

- Wandert das Budget mit? Wer über Wertströme spricht und über Kostenstellen steuert, hat sich noch nicht entschieden. Was mit der Verfügung unter Kostendruck geschieht, sagt mehr über eine Organisation als jedes Zielbild.
- Wem gehört der Agent? Solange jeder mit seinem eigenen arbeitet, steigt der Output und wenig sonst. Erst wenn er eine Aufgabe hält, für die sonst ein Mensch zuständig wäre, und jemand für sein Ergebnis geradesteht, verändert sich die Arbeitsteilung.
- Welche unserer Entscheidungen sind Risikoentscheidungen und welche Ungewissheitsentscheidungen? Die einen profitieren von mehr Material. Die anderen nicht. Wer beide gleich behandelt, wird seine schwierigsten Fragen am gründlichsten vorbereiten und am schlechtesten beantworten.

Es gibt keine richtige Struktur. Jede ist gleichzeitig gut und schlecht: Was sie an einer Stelle löst, erzeugt sie an einer anderen. Die Aufgabe ist bescheidener und schwerer zugleich: unter allen unvollkommenen Formen diejenige zu finden, die den heutigen Anforderungen am ehesten entspricht, mit offen benannten Trade-offs. Es ist am Ende eine ehrliche Entscheidung darüber, welche Probleme man haben will. Was sich verbessern lässt, ist die Genauigkeit, mit der man sie trifft.