



Erich R. Unkrig

ORGANISATIONSKLARHEIT

Ein Muss in komplexen Organisationen

Inspirations by ILOS

April 2026

Als ich vor einigen Wochen meinen Beitrag „Work-Life-Balance als strategische Managementaufgabe: Führung zwischen Leistungsdruck und Ressourcensicherung“ für das Nachschlagewerk PersonalEntwickeln einreichte, wies mich einer der Herausgeber darauf hin, dass der in diesem Zusammenhang verwendete Begriff „Organisationsklarheit“ aus seiner Sicht neu sei und daher besondere Aufmerksamkeit verdiene. Dies nehme ich zum Anlass, mich in diesen Inspirations näher mit diesem Thema auseinanderzusetzen.

In vielen Organisationen ist Komplexität längst kein Ausnahmezustand mehr, sondern die strukturelle Realität. Insbesondere in funktional gegliederten Unternehmen mit klar getrennten Bereichen wie bspw. Vertrieb, Produktion, IT oder Service entsteht eine Dynamik, die auf den ersten Blick effizient wirkt, in der Praxis jedoch häufig dazu führt, dass die Wertschöpfung fragmentiert, Verantwortung diffus und Entscheidungen unnötig verlangsamt werden. Was ursprünglich als Effizienzsteigerung gedacht war, entwickelt sich unter heutigen Marktbedingungen zunehmend zu einem strukturellen Leistungshemmnis. Dieses Spannungsfeld zeigt sich besonders deutlich an den Schnittstellen zwischen Funktionen. Während innerhalb einzelner Bereiche meist ein hohes Maß an Klarheit über Rollen, Aufgaben und Ziele herrscht, entstehen genau dort Unsicherheiten, wo Miteinander und Zusammenarbeit erforderlich ist. Typische Situationen sind dabei keineswegs Ausnahme, sondern Alltag:

- Mehrere Bereiche arbeiten parallel an einem Thema, ohne dass klar ist, wer die finale Entscheidung trifft.
- Abstimmungen ziehen sich in die Länge, weil Verantwortlichkeiten nicht eindeutig zugeordnet sind.
- Ergebnisse bleiben hinter den Erwartungen zurück, weil Übergaben nicht sauber definiert wurden.

Die Konsequenz ist ein Zustand, in dem viel Aktivität sichtbar ist, die tatsächliche Wirkung jedoch begrenzt bleibt.

Der naheliegende Reflex in solchen Organisationen ist, auf diese Situation mit zusätzlichen Regeln, detaillierteren Prozessen oder neuen Abstimmungsgremien zu reagieren. Paradoxerweise verstärken solche Maßnahmen grundsätzlich genau die Probleme, die sie eigentlich lösen sollen. Mehr Regeln führen zu mehr Komplexität, zusätzliche Gremien zu längeren Entscheidungswegen und feinere Prozessdefinitionen zu weniger Eigenverantwortung. Klarheit entsteht in komplexen Organisationen insoweit nicht durch „mehr Struktur“ im Sinne von mehr Vorschriften, sondern durch die gezielte Gestaltung weniger, aber wirksamer Orientierungsmechanismen.

Ein zentraler Ansatzpunkt liegt in der Klärung von Verantwortlichkeiten. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass formale Funktions- und Stellenbeschreibungen (sofern existent) für die operative Zusammenarbeit eher geringen Nutzen haben. Entscheidend ist nicht die hierarchische Zuordnung, sondern konkrete Fragen wie

- Wer ist in einer bestimmten Situation verantwortlich für das Vorantreiben eines Themas?
- Wer trifft die Entscheidung, wer liefert Input und wer muss informiert sein?

Ohne eine solche Differenzierung entstehen Doppelarbeit, Abstimmungsschleifen oder das bekannte Phänomen, dass Themen „zwischen den Stühlen“ liegen und damit unbearbeitet bleiben. Eng damit verbunden ist die bewusste Gestaltung von Entscheidungslogiken. In funktionalen Organisationen sind Entscheidungsrechte entweder implizit verteilt oder historisch gewachsen, was zu uneinheitlichen Ergebnissen führen kann. Die Folgen sind Überlastung zentraler Instanzen oder Unsicherheit in den operativen Einheiten. Klarheit entsteht hier durch transparente und nachvollziehbare Prinzipien:

- Welche Entscheidungen werden dezentral getroffen?
- Wo ist Abstimmung erforderlich?
- Unter welchen Bedingungen erfolgt eine Eskalation?

Ein weiterer kritischer Hebel liegt in der Gestaltung von Schnitt- resp. Nahtstellen.

Wertschöpfung verläuft in den seltensten Fällen entlang funktionaler Grenzen, sondern übergreifend entlang von End-to-End-Prozessen. Dennoch sind Erwartungen zwischen Bereichen oft nur unzureichend geklärt:

- Was genau wird geliefert?
- In welcher Qualität?
- Zu welchem Zeitpunkt?

Fehlen hier klare Vereinbarungen, entstehen zwangsläufig Missverständnisse, Nacharbeiten und Verzögerungen. Im Sinne klarer Leistungsbeziehungen ist die bewusste Definition von Schnittstellen zwischen Funktionen ein wesentlicher Baustein organisationaler Klarheit. Damit verbunden ist ein Perspektivwechsel hin zu einer prozessorientierten Sicht auf die Organisation. Anstatt primär aus der Logik einzelner Funktionen zu denken, rückt die Frage in den Vordergrund, wie Wertschöpfung tatsächlich entsteht:

- Wie fließt Arbeit durch die Organisation?
- Wo entstehen Engpässe, unnötige Schleifen oder Abhängigkeiten?

Diese end-to-end-orientierte Betrachtung, wie sie bspw. in Lean-Ansätzen etabliert ist, macht strukturelle Schwächen sichtbar, die in rein funktionalen Betrachtungen verborgen bleiben.

Neben Strukturen und Prozessen spielen auch Zielsysteme eine entscheidende Rolle. Funktionale Organisationen neigen dazu, Ziele entlang von Bereichslogiken zu definieren mit der Folge, dass lokale Optimierungen nicht zwangsläufig zum Gesamterfolg beitragen. Vertrieb, Produktion, IT und Service verfolgen dann jeweils ihre eigenen Prioritäten, ohne dass eine gemeinsame Ausrichtung gewährleistet ist. Bereichsübergreifende Zielsysteme schaffen hier einen wichtigen Ausgleich, indem sie Orientierung auf Wirkung statt auf isolierte Aktivitäten lenken und damit die Grundlage für kohärente Entscheidungen schaffen. Gleichzeitig ist können nach meiner Erfahrung nicht alle Situationen durch Regeln, Prozesse oder Zielsysteme vorstrukturiert werden. Gerade in komplexen Umfeldern ist Unsicherheit ein wesentliches Element. Um dennoch handlungsfähig zu bleiben, benötigen Organisationen ergänzend zu formalen Strukturen klare Prinzipien und Leitplanken. Solche Leitplanken bieten Orientierung für Entscheidungen in Situationen, in denen keine eindeutigen Vorgaben existieren, und stärken gleichzeitig die Eigenverantwortung der Beteiligten.

Nicht zuletzt ist Klarheit selbst kein statischer Zustand, sondern das Ergebnis kontinuierlicher Anpassung. Organisationen verändern sich, Märkte entwickeln sich weiter, und mit ihnen die Anforderungen an Zusammenarbeit und Steuerung. Strukturen, die heute funktionieren, können morgen bereits an Wirksamkeit verlieren. Erfolgreiche Organisationen etablieren daher Mechanismen, um ihre eigene Arbeitsweise regelmäßig zu reflektieren und weiterzuentwickeln, sei es durch strukturierte Feedbackformate, bereichsübergreifende Abstimmungen oder gezieltes Experimentieren.

(M)ein Credo

Klarheit in funktionsbasierten Organisationen entsteht nicht durch die Maximierung von Regeln, sondern durch das bewusste Zusammenspiel klar gestalteter Verantwortlichkeiten, Entscheidungslogiken, Schnittstellen, Prozesse, Zielsysteme und Prinzipien.