

Daniel Marek

# Organisationsdesign

Ein Vorgehensmodell für Unternehmen  
in der neuen Arbeitswelt



Springer Gabler

---

# Organisationsdesign

---

Daniel Marek

# Organisationsdesign

Ein Vorgehensmodell für Unternehmen  
in der neuen Arbeitswelt

 Springer Gabler

Dr. Daniel Marek  
Dr. Daniel Marek Unternehmensentwicklung  
Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-658-16045-6      ISBN 978-3-658-16046-3 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-16046-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Jedes Jahr gelangen neue Management-Konzepte auf den Markt. Agile Unternehmen und sinnstiftende Organisationen sind die jüngsten Beispiele dafür. Aber wie kommt ein Unternehmen zu einer passenden Organisation? Und wie kann es dabei neuere Konzepte berücksichtigen?

Auf diese Fragen will das vorliegende Buch eine Antwort geben. Es richtet sich besonders an kleinere Unternehmen und Abteilungen, die nicht unbedingt jede Verästelung organisatorischer Instrumente benötigen, dafür aber ein überschaubares Vorgehen wünschen.

Genau dafür ist die Design-Leiter gedacht, die dieses Buch als Vorgehensmodell anbietet. Sie soll zeigen, welche Inhalte ein Unternehmen erarbeiten muss, damit es ein Organisationsdesign erhält, das zu seinen Zielen und Werten passt. Die Design-Leiter ist eine Handlungsanleitung für die Organisationsgestaltung als linearer Prozess, weil eine klare Abfolge Übersicht vermittelt.

Die Design-Leiter ist kein Projekt- oder Change-Management-Werkzeug. Vielmehr soll sie den Design-Prozess inhaltlich unterstützen. Sie lässt sich gut mit bestehenden Ansätzen der Unternehmens- und Organisationsentwicklung kombinieren. Dieses Buch soll andere Publikationen nicht ersetzen, sondern ergänzen.

Im Zusammenhang mit tief greifenden Veränderungen in der Arbeitswelt zeichnet sich ein neues Organisationsparadigma ab, dem dieses Buch ein eigenes Kapitel widmet. Neue Organisationsformen beschäftigen derzeit Berater, Organisationsfachleute und Führungskräfte. Diese Formen wecken Sympathie, vor allem wenn sie nebst hoher Leistung und rascher Innovation gleichzeitig Sinnhaftigkeit und Lebensfreude versprechen. Das Vorgehensmodell der Design-Leiter berücksichtigt diese Strömungen. Allerdings möchte dieses Buch kein bestimmtes Organisationsmodell anpreisen, sondern eine Orientierungshilfe bieten, um unter verschiedenen Modellen auswählen zu können. Vieles spricht zudem dafür, dass

Unternehmen als Hybride neue und alte Organisationsmuster miteinander kombinieren werden.

Um Klarheit zu schaffen, über was gerade gesprochen wird, verwendet dieses Buch für alle Gebilde das Wort „Unternehmen“ (im Sinne des institutionellen Organisationsbegriffs), während Organisation für die Struktur, den Aufbau des Unternehmens gelten soll (funktionaler Organisationsbegriff). Und mit Organisationsdesign sind in erster Linie die Formen der Arbeitsteilung und der Koordination im Unternehmen gemeint.

Hinter vielen der im Text erwähnten Konzepte und Begriffe verbirgt sich eine breite Diskussion in der Fachwelt. Auf diese kann das Buch an den passenden Stellen hinweisen, es wird sie aber nicht wiederholen, weil es um eine Praxisanleitung geht. Wer zu einem Thema mehr erfahren möchte, findet im Anhang zu jedem Kapitel Hinweise zu weiterführender Literatur.

Ein Buch entsteht im Gespräch und in der Auseinandersetzung. Meinen Freunden und Kunden sowie meinen Partnern beim Springer Gabler Verlag, die mich mit zahlreichen Hinweisen und kritischen Kommentaren unterstützt haben, möchte ich an dieser Stelle herzlich danken.

Zürich, Schweiz  
im September 2016

Daniel Marek

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Weshalb Organisation (wieder) ein Thema ist</b> . . . . .	1
1.1	Wenn Organisation die Arbeit behindert . . . . .	1
1.2	Organisation als Thema der neuen Arbeitswelt . . . . .	7
	Literatur. . . . .	11
<b>2</b>	<b>Bilder und Regeln von Organisation</b> . . . . .	13
2.1	Ein neues Organisationsparadigma . . . . .	13
2.2	Prinzipien guten Organisationsdesigns . . . . .	21
	Literatur. . . . .	25
<b>3</b>	<b>Die Design-Leiter</b> . . . . .	27
3.1	Die Stufen der Design-Leiter . . . . .	27
3.2	Begründung der Design-Leiter. . . . .	32
3.3	Arbeiten mit der Design-Leiter . . . . .	35
	Literatur. . . . .	39
<b>4</b>	<b>Sinn und Strategie</b> . . . . .	41
4.1	Sinnhaftigkeit als Grundlage des Organisationsdesigns . . . . .	41
4.2	Strategie . . . . .	49
4.3	Ableiten von Design-Kriterien. . . . .	54
	Literatur. . . . .	56
<b>5</b>	<b>Produkte</b> . . . . .	59
5.1	Von der Strategie zum Produkt- oder Leistungskatalog. . . . .	60
5.2	Klärung von Produkten als Hebel für Veränderungen . . . . .	63
	Literatur. . . . .	66

---

<b>6 Prozesse</b> .....	67
6.1 Prozesse, die zu Produkten führen .....	68
6.2 Interpretieren der Prozesslandkarte .....	74
Literatur .....	77
<b>7 Strukturen und Instrumente</b> .....	79
7.1 Arbeitsteilung festlegen und Verantwortlichkeiten zuteilen. ....	81
7.2 Koordinations- und Management-Aufgaben zuteilen .....	92
7.3 Koordinationsinstrumente auswählen .....	99
7.4 Design-Lösungen dokumentieren .....	116
Literatur .....	120
<b>8 Typische Design-Muster aus der Praxis</b> .....	123
8.1 Funktionale Organisation .....	124
8.2 Produktorientierte Organisation .....	124
8.3 Matrixorganisationen .....	125
8.4 Mischformen: die hybride Organisation .....	126
8.5 Selbstorganisierte Unternehmen .....	128
8.6 Netzwerkorganisationen und Unternehmensnetzwerke .....	131
Literatur .....	132
<b>9 Anwendung der Design-Leiter</b> .....	133
9.1 Lineares Vorgehen im Fall einer Reorganisation .....	134
9.2 Kaskadierendes Vorgehen .....	136
9.3 Design-Leiter für Abteilungen und Teams in Unternehmen .....	139
9.4 Zirkuläres Vorgehen .....	141
Literatur .....	144
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	145

---

# Abkürzungen

AKV	Aufgaben, Kompetenzen (Befugnisse), Verantwortung, AKV-Regel
BPMN	Business Process Model Notation
BPR	Business Process Reengineering
IT	Informatik, Informationstechnik
MA	Mitarbeiter, Mitarbeiterin, Mitarbeiter(...)
MbO	Management by Objectives, Führen mit Zielvereinbarungen
OD	Organisationsdesign
OE	Organisationsentwicklung, Organisationsentwicklungs(...)
SLA	Service Level Agreement, dt.: Leistungsauftrag oder Leistungsvereinbarung
TE	Teamentwicklung
TZI	Themenzentrierte Interaktion

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Werte, Paradigma und Design-Kriterien . . . . .	23
Abb. 3.1	Die Stufen der Design-Leiter . . . . .	28
Abb. 3.2	Arbeiten mit der Design-Leiter . . . . .	38
Abb. 4.1	Übersicht Stufe „Sinn und Strategie“ . . . . .	42
Abb. 4.2	Dreieck von Strategie, Struktur und Kultur . . . . .	46
Abb. 4.3	Eckpunkte einer Geschäftsstrategie . . . . .	50
Abb. 4.4	Strategische Anforderungen an ein Design . . . . .	52
Abb. 4.5	Ableiten von spezifischen Design-Kriterien. . . . .	56
Abb. 5.1	Übersicht Stufe „Produkte“ . . . . .	60
Abb. 5.2	Bündeln und Aufteilen von Produkten . . . . .	63
Abb. 5.3	Anschauungsbeispiel Produktkatalog . . . . .	64
Abb. 6.1	Übersicht Stufe „Prozesse“ . . . . .	68
Abb. 6.2	Anschauungsbeispiel Teilprozesse . . . . .	71
Abb. 6.3	Anschauungsbeispiel Prozesslandkarte . . . . .	75
Abb. 7.1	Übersicht Stufe „Strukturen und Instrumente“ . . . . .	80
Abb. 7.2	Wirtschaftliche Aspekte der Spezialisierung . . . . .	83
Abb. 7.3	Grundlegende Formen der Arbeitsteilung . . . . .	85
Abb. 7.4	Erweiterte Formen der Arbeitsteilung . . . . .	88
Abb. 7.5	Zuteilung von Unterstützungsleistungen . . . . .	90
Abb. 7.6	Konstellation von Entscheidungsbefugnissen . . . . .	95
Abb. 7.7	Zuteilung von Management-Aufgaben . . . . .	98
Abb. 7.8	Linien- und Sekundärorganisation mit Vermaschung . . . . .	104
Abb. 7.9	Konstellationen der Hierarchie. . . . .	109
Abb. 7.10	Der Organisationsdesign-Canvas . . . . .	116
Abb. 7.11	Darstellungsformen für Strukturen bzw. Arbeitsteilung. . . . .	118
Abb. 7.12	Funktionentabelle für Management-Aufgaben . . . . .	119

---

Abb. 8.1	Funktionale Organisation . . . . .	124
Abb. 8.2	Produktorientierte Organisation . . . . .	125
Abb. 8.3	Matrixorganisation . . . . .	126
Abb. 8.4	Hybride Organisation . . . . .	128
Abb. 8.5	Selbstorganisiertes Unternehmen . . . . .	129
Abb. 8.6	Unternehmensnetzwerke . . . . .	131
Abb. 9.1	Zirkuläre Anwendung der Design-Leiter . . . . .	143

---

# Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Symptome organisatorischer Mängel . . . . .	3
Tab. 1.2	Checkliste zur Ermittlung des organisatorischen Handlungsbedarfs . . . . .	5
Tab. 2.1	Gegenüberstellung von altem und neuem Organisationsparadigma . . . . .	20
Tab. 2.2	Aufgaben des Organisationsdesigns . . . . .	22
Tab. 3.1	Schlüsselfragen auf den einzelnen Stufen der Design-Leiter . . . . .	28
Tab. 3.2	Verortung von Organisationsthemen . . . . .	32
Tab. 3.3	Ansätze und Instrumente für die Erhebung des organisatorischen Handlungsbedarfs. . . . .	36
Tab. 4.1	Leitfragen zur Ermittlung von Anspruchsgruppen . . . . .	44
Tab. 4.2	Leitfragen zur Charakterisierung der Unternehmenskultur für das Design . . . . .	48
Tab. 4.3	Strategiemerkmale für das Organisationsdesign . . . . .	53
Tab. 4.4	Allgemeine Kriterien zur Beurteilung organisatorischer Lösungen . . . . .	55
Tab. 5.1	Prüffragen zu Produkten und Dienstleistungen. . . . .	61
Tab. 7.1	Vor- und Nachteile der grundlegenden Formen von Arbeitsteilung . . . . .	86
Tab. 7.2	Einsatzgebiete grundlegender Formen der Arbeitsteilung . . . . .	87
Tab. 7.3	Einsatzgebiete erweiterter Formen der Arbeitsteilung . . . . .	89
Tab. 7.4	Beteiligungsformen in Unternehmen . . . . .	98
Tab. 7.5	Koordinationsformen in Unternehmen . . . . .	99
Tab. 7.6	Einsatzgebiete von Koordinationsinstrumenten . . . . .	113
Tab. 8.1	Vergleich der Koordinationsformen unterschiedlicher Organisationsparadigmen . . . . .	130

Tab. 9.1	Übersicht über das Vorgehen bei einer Reorganisation (lineares Vorgehen) . . . . .	135
Tab. 9.2	Übersicht über das kaskadierende Vorgehen . . . . .	137
Tab. 9.3	Übersicht über die Anwendung der Design-Leiter für Teams und Abteilungen . . . . .	140
Tab. 9.4	Übersicht über den Einsatz der Design-Leiter im zirkulären Vorgehen . . . . .	142

---

# Weshalb Organisation (wieder) ein Thema ist

# 1

---

## Zusammenfassung

Kap. 1 zeigt, weshalb Organisation ein Thema ist, mit dem sich Führungskräfte vertieft auseinandersetzen sollten. Reibungsverluste und Leistungsschwächen in Unternehmen sind nicht selten auf Organisationsmängel zurückzuführen. Umgekehrt ermöglichen passende organisatorische Regelungen die Entfaltung der Mitarbeitenden. Eine passende Organisation dürfte zu einem Wettbewerbsvorteil im 21. Jahrhundert werden.

---

## 1.1 Wenn Organisation die Arbeit behindert

Ungenügende Abstimmung, Informationsspannen oder das endlose Warten auf Entscheidungen von oben scheinen zum ganz normalen Ärger im Arbeitsalltag zu gehören. Dabei wird gerne übersehen, dass nicht die vermeintliche Inkompetenz der Menschen, sondern vielmehr eine ungeeignete Organisation den größten Anteil daran hat. Starre Vorgaben und überholte Strukturen tragen wesentlich dazu bei, dass sich die Mitarbeitenden Verhaltensmuster aneignen, bei denen nicht die optimale Leistung, sondern das Überleben in einer verkrusteten Organisation im Vordergrund steht. Abgrenzungskämpfe von Abteilungen, die zulasten des Produkts gehen, oder langwierige Genehmigungsverfahren, die eine gute Idee versanden lassen, sind weitere verbreitete Beispiele.

Organisation gehört zu den Rahmenbedingungen des Arbeitens. Organisation wird hier praxisnah verstanden als das Bündel von organisatorischen Regelungen,

die das Zusammenwirken der Menschen in Unternehmen anleiten sollen<sup>1</sup>. Systemische Ansätze im Management betonen schon lange die Kontextabhängigkeit des Verhaltens von Menschen: Wir verhalten uns nicht einfach, sondern wir passen unser Verhalten der Umgebung an. Organisation fördert oder beschränkt bestimmte Verhaltensmuster. So gesehen kann es für eine bestimmte Aufgabe günstigere oder ungünstigere Organisationsformen geben. Seit Neuestem liefert die Forschung zum Gebrauch von Social Media und Internet eindruckliche Belege dafür, wie das Umfeld unser Verhalten und sogar unsere Einstellungen prägt: Der amerikanische Forscher Alex Pentland (2014, S. 43–50) zeigt, wie sich neue Ideen und Verhaltensweisen allein durch den regelmäßigen Kontakt mit anderen Menschen ausbreiten. Zu diesem Zweck hat er auf der Basis von Internet-Kontakten verschiedene Experimente mit großen Gruppen durchgeführt, die er in seinem Buch „Social Physics“ beschreibt. Seiner Ansicht nach sind Menschen nur beschränkt individuell rational. In ihren Wertentscheidungen stellen sie auf ihr Umfeld ab. Sie sind vorwiegend sozial rational. Das würde erklären, wie ungünstige Organisationsformen dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden in eigentlich unproduktiven und letztlich unbefriedigenden Verhaltensmustern gefangen bleiben.

Leider sind organisatorische Unzulänglichkeiten nicht immer als solche erkennbar. Sie verstecken sich gerne hinter anderen Symptomen: Überlastete Vorgesetzte, lustlose Mitarbeitende oder Qualitätsmängel gehören dazu. Die Liste ließe sich problemlos verlängern. Sofern derartige Symptome nicht eindeutig auf das Fehlverhalten einzelner Personen zurückzuführen sind, lohnt es sich, über organisatorische Mängel nachzudenken. Besonders diffuse, unklare Symptome verlangen nach einer Überprüfung der Organisation (Tab. 1.1).

Dabei ist Organisation weder eine Geheimwissenschaft noch eine komplizierte Maschine, die es zu beherrschen gilt. Organisation befasst sich letzten Endes mit der Frage, wie Menschen optimal zusammenwirken, um gemeinsam ein vorher festgelegtes Ziel zu erreichen. Wenn organisatorische Mängel auftauchen, dann ist die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden (mit ihren Werkzeugen) ungünstig geregelt. Häufig bedingen sich organisatorische Regeln und Verhaltens- bzw. Kommunikationsmuster gegenseitig. Deshalb ist es wichtig, unterschiedliche Ebenen wie Strukturen, Abläufe, Werte und Vorgehensweisen im Auge zu behalten. Mit einiger Wahrscheinlichkeit liegen organisatorische Mängel in einem der folgenden Bereiche:

---

<sup>1</sup>Gemeint ist der funktionale Organisationsbegriff. Im systemtheoretischen Verständnis sind es Entscheidungsprämissen wie Kommunikationswege und Konditionalprogramme, die Leitplanken für die Kommunikation unter den Unternehmensangehörigen vorgeben, vgl. Simon (2013, S. 70–72).

**Tab. 1.1** Symptome organisatorischer Mängel

<b>Symptom</b>	<b>Beschreibung</b>
Überlastung der Führungskräfte	Tagesgeschäft und Sachbearbeitung lassen Führungskräften kaum Zeit für strategische Fragen und für den direkten Kontakt zu ihren Mitarbeitenden. Die Unternehmensleitung befasst sich mit operativen Einzelheiten, dafür bleiben wichtige Entscheidungen liegen. Beschlüsse der Leitungsgremien werden nicht konsequent umgesetzt. Mitarbeitende klagen, die Führung sei zu wenig spürbar
Informationspannen und Informationslücken	Mitarbeitende kennen wichtige Beschlüsse und Informationsgrundlagen nicht. Meldungen von oben oder von unten versanden. Anfragen und Vorschläge bleiben unbeantwortet. Dafür gibt es viel „Flurfunk“ und ungeschriebene Gesetze, die für engagierte Mitarbeitende zu Stolperfallen werden
Schwierige Zusammenarbeit und Abgrenzungskonflikte	Das Gerangel um Zuständigkeiten und Ressourcen nimmt viel Aufmerksamkeit in Anspruch. Die Auftragserteilung ist unklar oder wird als willkürlich wahrgenommen. Mitarbeitende klagen über eine ungerechte Verteilung der Aufgaben. Teams oder einzelne Mitarbeitende schotten sich ab und verteidigen ihren Aufgabenbereich. Eine fach- oder schon nur personenübergreifende Zusammenarbeit erfordert viel Überzeugungskraft
Lustlosigkeit der Mitarbeitenden	Führungskräfte beklagen die fehlende Gesamtsicht des Betriebs und fehlendes Engagement bei den Mitarbeitenden. Mitarbeitende vermeiden selbstständiges Handeln und sichern sich bei jedem Schritt ab. Die Fluktuation und der Krankenstand sind hoch. Die Stimmung im Betrieb lässt zu wünschen übrig
Verkrustung	Änderungen lassen sich nur mit großem Aufwand umsetzen, es ist viel Anpassungsarbeit notwendig. Kleine Zwischenfälle erzeugen große Störungen. Selbst Routinearbeiten bzw. Routineaufträge erfordern umfangreiche Absprachen und beschäftigen unzählige Gremien
Leistungsschwächen	Beschwerden von internen und externen Kunden nehmen zu, bleiben aber ohne Folgen. Zeitpläne werden nicht eingehalten und Termine werden verfehlt oder verschoben. Projekte scheitern oder es gibt scheinbar unerklärliche Verzögerungen. Nacharbeit und Korrekturen nehmen zu. Der Verbrauch an Material und Arbeitszeit ist ungewöhnlich hoch