

Daniel Marek

Organisationsdesign

Ein Vorgehensmodell für Unternehmen
in der neuen Arbeitswelt

2. Auflage



Springer Gabler

Organisationsdesign

Daniel Marek

Organisationsdesign

Ein Vorgehensmodell für
Unternehmen in der neuen
Arbeitswelt

2., überarbeitete Auflage



Springer Gabler

Daniel Marek
Dr. Daniel Marek Unternehmensentwicklung
Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-658-27672-0 ISBN 978-3-658-27673-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27673-7>

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, ein Teil von Springer Nature 2017, 2020

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

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

Vorwort zur ersten Auflage

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, September 2016

Daniel Marek

Vorwort zur zweiten Auflage

Nach dem Erscheinen der ersten Auflage hat sich der Zyklus neuer Management- und Organisations-Konzepte noch beschleunigt. Agile Methoden und neue Organisationsmodelle werden nun breit diskutiert. Sie stellen das Modell der Design-Leiter nicht grundsätzlich in Frage. Aber mit Blick auf die aktuelle Debatte sind einige Anpassungen erforderlich geworden. Dies betrifft etwa die Einbettung agiler Methoden oder soziokratische Organisationsmodelle.

Bei dieser Gelegenheit möchte ich meinen Freunden Markus Rüdüsüli und Susanne Vetter für die kritische Lektüre und ihre wertvollen Hinweise danken.

Zürich, Schweiz, September 2019

Daniel Marek

Inhaltsverzeichnis

1	Weshalb Organisation (wieder) ein Thema ist	1
1.1	Wenn Organisation die Arbeit behindert	1
1.2	Organisation als Thema der neuen Arbeitswelt	8
	Literatur	12
2	Bilder und Regeln von Organisation	13
2.1	Ein neues Organisationsparadigma	13
2.2	Prinzipien guten Organisationsdesigns	20
	Literatur	26
3	Die Design-Leiter	29
3.1	Die Stufen der Design-Leiter	29
3.2	Begründung der Design-Leiter	34
3.3	Arbeiten mit der Design-Leiter	38
	Literatur	42
4	Strategie und Kultur	43
4.1	Sinnhaftigkeit als Grundlage des Organisationsdesigns	43
4.2	Strategie	46
4.3	Unternehmenskultur	49
4.4	Ableiten von Design-Kriterien	54
	Literatur	57
5	Produkte	59
5.1	Von der Strategie zum Produkt- oder Leistungskatalog	60
5.2	Klärung von Produkten als Hebel für Veränderungen	63
	Literatur	66

6	Prozesse	67
6.1	Prozesse, die zu Produkten führen	68
6.2	Interpretieren der Prozesslandkarte	74
	Literatur	77
7	Strukturen und Instrumente	79
7.1	Arbeitsteilung festlegen und Verantwortlichkeiten zuteilen	81
7.2	Koordinations- und Management-Aufgaben zuteilen	93
7.3	Koordinationsinstrumente auswählen	100
7.4	Design-Lösungen dokumentieren	117
	Literatur	121
8	Typische Design-Muster aus der Praxis	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	133
9	Anwendung der Design-Leiter	135
9.1	Lineares Vorgehen im Fall einer Reorganisation	136
9.2	Kaskadierendes Vorgehen	138
9.3	Design-Leiter für Abteilungen und Teams in Unternehmen	141
9.4	Iteratives Vorgehen	144
9.5	Der Weg zur agilen Organisation	147
	Literatur	149
	Stichwortverzeichnis	151

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	24
Abb. 3.1	Die Stufen der Design-Leiter	30
Abb. 3.2	Arbeiten mit der Design-Leiter	41
Abb. 4.1	Übersicht Stufe „Strategie und Kultur“	44
Abb. 4.2	Eckpunkte einer Geschäftsstrategie	47
Abb. 4.3	Strategische Anforderungen an ein Design.	49
Abb. 4.4	Dreieck von Strategie, Struktur und Kultur	52
Abb. 4.5	Ableiten von spezifischen Design-Kriterien	57
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.	89
Abb. 7.5	Zuteilung von Unterstützungsleistungen.	91
Abb. 7.6	Konstellation von Entscheidungsbefugnissen.	96
Abb. 7.7	Zuteilung von Management-Aufgaben	99
Abb. 7.8	Linien- und Sekundärorganisation mit Vermaschung.	105

Abb. 7.9	Konstellationen der Hierarchie	110
Abb. 7.10	Der Organisationsdesign-Canvas	118
Abb. 7.11	Darstellungsformen für Strukturen bzw. Arbeitsteilung	120
Abb. 7.12	Funktionentabelle für Management-Aufgaben	120
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	132
Abb. 9.1	Iterative Anwendung der Design-Leiter	146

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	21
Tab. 2.2	Aufgaben des Organisationsdesigns	23
Tab. 3.1	Schlüsselfragen auf den einzelnen Stufen der Design-Leiter	31
Tab. 3.2	Verortung von Organisationsthemen	35
Tab. 3.3	Ansätze und Instrumente für die Erhebung des organisatorischen Handlungsbedarfs	38
Tab. 4.1	Strategiemerkmale für das Organisationsdesign	50
Tab. 4.2	Leitfragen zur Charakterisierung der Unternehmenskultur für das Design	53
Tab. 4.3	Allgemeine Kriterien zur Beurteilung organisatorischer Lösungen	56
Tab. 5.1	Prüffragen zu Produkten und Dienstleistungen	61
Tab. 7.1	Vor- und Nachteile der grundlegenden Formen von Arbeitsteilung	87
Tab. 7.2	Einsatzgebiete grundlegender Formen der Arbeitsteilung	88
Tab. 7.3	Einsatzgebiete erweiterter Formen der Arbeitsteilung	90

Tab. 7.4	Beteiligungsformen in Unternehmen	99
Tab. 7.5	Koordinationsformen in Unternehmen	100
Tab. 7.6	Einsatzgebiete von Koordinationsinstrumenten	114
Tab. 8.1	Vergleich der Koordinationsformen unterschiedlicher Organisationsparadigmen	131
Tab. 9.1	Übersicht über das Vorgehen bei einer Reorganisation (lineares Vorgehen)	137
Tab. 9.2	Übersicht über das kaskadierende Vorgehen	139
Tab. 9.3	Übersicht über die Anwendung der Design-Leiter für Teams und Abteilungen	142
Tab. 9.4	Übersicht über den Einsatz der Design-Leiter im iterativen Vorgehen	145
Tab. 9.5	Anwendung der Design-Leiter für den Weg zur agilen Organisation	147



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.¹ 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 günstige oder ungünstige Organisationsformen geben. Die Forschung zum Gebrauch von Social Media und Internet liefert 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:

¹ 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

Symptom	Beschreibung
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

(Fortsetzung)