

Daniel Marek

TOOLBOX ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG

Strukturen klären – Lernen
und Innovation ermöglichen

SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Toolbox Organisationsentwicklung

Daniel Marek

Toolbox

Organisationsentwicklung

Strukturen klären – Lernen und Innovation ermöglichen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-6063-7 Bestell-Nr. 10991-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-6064-4 Bestell-Nr. 10991-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-6065-1 Bestell-Nr. 10991-0150

Daniel Marek

Toolbox Organisationsentwicklung

1. Auflage, Juli 2024

© 2024 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Umschlag: Stoffers Grafik-Design, Leipzig

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Corina Alt, Publicate, Birkenwerder

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

Dieses Buch vereinigt eine Sammlung von Tools zur Entwicklung von Organisationen, die sich in meiner eigenen Beratungspraxis bewährt haben. Sie sind grundsätzlich für den Einsatz in privaten wie in öffentlichen Unternehmen gedacht, die die Leistungsfähigkeit und Flexibilität ihrer Organisation erhöhen möchten. Dabei ist es zunächst unerheblich, ob eine punktuelle Verbesserung in einzelnen Teams oder eine tiefergehende »Transformation« angestrebt wird. Viele der hier vorgestellten Werkzeuge sind für beides geeignet.

Die Zusammenstellung erfolgte bewusst mit Blick auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten von kleineren und mittelständischen Unternehmen oder kleineren öffentlichen Einrichtungen. Sie können aber auch in größeren Unternehmen oder in Tochtergesellschaften großer Konzerne eingesetzt werden. Die Tools eignen sich vor allem für den Dienstleistungssektor, in dem Produkt und Prozess zusammenfallen und nicht selten eine intensive Interaktion mit Kunden oder Zielgruppen stattfindet.

Dieses Buch ist keine »agile Toolbox«, allerdings bedient es sich aus dem agilen Repertoire. Die hier vorgestellten Tools setzen auch kein spezielles Organisationsmodell wie Holokratie oder Soziokratie voraus. Vielmehr sind sie so ausgewählt und zugeschnitten worden, dass sie sich sofort und als »Insellösung« einführen lassen. Dennoch gibt es Verknüpfungen zwischen einzelnen Tools, diese sind jeweils an der passenden Stelle vermerkt.

Um den institutionellen Aspekt von Organisationen vom instrumentellen abzugrenzen, ist hier stets von »Unternehmen« oder »Betrieb« die Rede, wenn das Gebilde bzw. die Institution angesprochen ist. Dies umfasst auch Non-Profit-Organisationen und Verwaltungen. »Organisation« bezeichnet dagegen eine bestimmte Organisationsform bzw. die Summe der organisatorischen Regelungen, die im betreffenden Unternehmen gelten (instrumenteller Aspekt der Organisation).

In diesem Buch habe ich versucht, nach Möglichkeit geschlechtsneutrale Formen zu verwenden. Wo ich keine neutrale Bezeichnung gefunden habe, die mir sinnvoll und lesbar erschien, habe ich mich für die herkömmliche Form entschieden. Dies hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keinerlei Wertung.



Zum Schluss möchte ich allen danken, die mir bei der Zusammenstellung dieser Toolbox geholfen haben. Mein besonderer Dank gilt Benjamin Künzli und Daniel Herzog für ihre wertvollen Hinweise sowie Dave Husi, Thomas Berner und Frank Baumgärtner für ihre Unterstützung bei der Verwendung der Texte. Mehrere Tools stammen aus der Zeitschrift Führung+Organisation und aus anderen Publikationen, zwei weitere aus meinem Buch »Organisationsdesign« (Marek, 2020a).

Zürich, im Februar 2024

Daniel Marek

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Einleitung und Übersicht	11
1.1 Anforderungen einer bewegten Arbeitswelt	11
1.2 Das Zusammenwirken organisieren	12
1.3 Verortung der Tools	15
1.4 Werte und Prinzipien	16
1.5 Zum Gebrauch dieser Toolbox	17
1.6 Weitere Tools	21
2 Die Enterprise-Kanban: Strategische Initiativen agil steuern	23
2.1 Hintergrund	23
2.2 Vorgehen	24
2.3 Vor- und Nachteile	26
2.4 Ausblick	26
3 Zelluläre Organisationen: Selbststeuerung durch autonome Einheiten	27
3.1 Hintergrund	27
3.2 Vorgehen (Grundsätze)	29
3.3 Vor- und Nachteile	30
3.4 Ausblick	31
4 Die Prozesslandkarte: Grundlagen für das Organisationsdesign schaffen	33
4.1 Hintergrund	33
4.2 Vorgehen	35
4.3 Vor- und Nachteile	36
4.4 Ausblick	37
5 Die Story Map: Prozesse für Menschen dokumentieren	39
5.1 Hintergrund	39
5.2 Vorgehen	41
5.3 Vor- und Nachteile	42
5.4 Ausblick	42
6 Rollenverträge: Die flexible Alternative zur Stellenbeschreibung	45
6.1 Hintergrund	45
6.2 Vorgehen	46
6.3 Vor- und Nachteile	48
6.4 Ausblick	49



7	Das Delegation Board: Teamentscheidungen gezielt nutzen	51
7.1	Hintergrund	51
7.2	Vorgehen	53
7.3	Vor- und Nachteile	54
7.4	Ausblick	55
8	Die Teamcharta: Ein Führungsinstrument zur Förderung von Selbstorganisation und Agilität	57
8.1	Hintergrund	57
8.2	Vorgehen	57
8.3	Vor- und Nachteile	60
8.4	Ausblick	60
9	Der Team-Leistungsauftrag: Teams über Ergebnisse lenken	61
9.1	Hintergrund	61
9.2	Vorgehen	63
9.3	Vor- und Nachteile	64
9.4	Ausblick	65
10	Das Task Board: Mehr Zug im Team	67
10.1	Hintergrund	67
10.2	Vorgehen	67
10.3	Vor- und Nachteile	70
10.4	Ausblick	70
11	Die Designleiter: Der Weg zur passenden Organisationsform	73
11.1	Hintergrund	73
11.2	Vorgehen	75
11.3	Vor- und Nachteile	77
11.4	Ausblick	78
12	Netzwerke, Gilden und Kreise: Wie sich die Sekundärorganisation für Innovation nutzen lässt	79
12.1	Hintergrund	79
12.2	Vorgehen	81
12.3	Vor- und Nachteile	83
12.4	Ausblick	83
13	Lab: Freiraum für Experimente im Unternehmen	85
13.1	Hintergrund	85
13.2	Vorgehen (Grundsätze)	87
13.3	Vor- und Nachteile	89
13.4	Ausblick	89



14	Das Cut-the-Crap-Komitee: Den Abwurf von Ballast im Unternehmen verankern	91
14.1	Hintergrund	91
14.2	Vorgehen	92
14.3	Vor- und Nachteile	94
14.4	Ausblick	95
15	Die Entwicklungsspirale: Beweglichkeit bei klarer Richtung	97
15.1	Hintergrund	97
15.2	Vorgehen	99
15.3	Vor- und Nachteile	101
15.4	Ausblick	102
16	Ko-kreative Arbeitsformate: Alle denken mit	103
16.1	Wo lohnt sich Ko-Kreation?	103
16.2	Vorgehen (Grundsätze)	105
16.3	Vor- und Nachteile	105
16.4	Ausblick	106
17	Smart Meetings für Smart Work	107
17.1	Hintergrund	107
17.2	Vorgehen (Grundsätze)	108
17.3	Vor- und Nachteile	109
17.4	Ausblick	110
18	Das Insights Board: Erneuerung und Reflexion erleichtern	111
18.1	Hintergrund	111
18.2	Vorgehen	112
18.3	Vor- und Nachteile	113
18.4	Ausblick	113
19	Der Fluss der Zeit: Entwicklungen sichtbar und bearbeitbar machen	115
19.1	Hintergrund	115
19.2	Vorgehen	116
19.3	Vor- und Nachteile	118
19.4	Ausblick	119
	Literaturverzeichnis	121
	Stichwortverzeichnis	127
	Der Autor	129

1 Einleitung und Übersicht

1.1 Anforderungen einer bewegten Arbeitswelt

Die Arbeitswelt ist in Bewegung geraten. Scheinbare Gewissheiten haben sich aufgelöst. Flexibles und mobiles Arbeiten hat in zahlreichen Branchen traditionelle Arbeitsformen verdrängt oder ergänzt.¹ Der Wissensvorsprung der Hierarchie ist geschrumpft, während die Mitarbeitenden zunehmend höhere Qualifikationen mitbringen. Technologische Errungenschaften und politische Kehrtwenden führen in zahlreichen Wirtschaftszweigen zu Veränderungen, die sich bis in das einzelne Team auswirken. Dafür sind nicht nur krisenhafte Entwicklungen verantwortlich, sondern auch länger anhaltende Trends wie die Digitalisierung oder der demografische Wandel. Sie führen zu Verschiebungen auf dem Arbeitsmarkt und zu Phänomenen wie dem Fachkräftemangel oder einer neuen Einstellung zur Arbeit.

In dieser Situation werden die Steigerung der Produktivität und das Halten von Mitarbeitenden für jedes Unternehmen zu zentralen Herausforderungen. Um diesen Herausforderungen begegnen zu können, müssen bestimmte organisatorische Voraussetzungen erfüllt sein. Auf der einen Seite sind Zuständigkeiten, Abläufen und Spielregeln zu klären. Erst dies gewährleistet Produktivität; zudem wünschen nicht wenige Mitarbeitende – in unberechenbaren Zeiten – Sicherheit und Struktur. Davon sind alle Stufen eines Betriebs und alle Organisationsformen betroffen. Selbst solche Unternehmen, die weitgehend selbstorganisiert sind, benötigen Klarheit und Struktur. Auf der anderen Seite sollen die Mitarbeitenden für neue Arbeitsformen, Technologien oder gar für neue Geschäftsmodelle gewonnen werden. Lernen und der konstruktive Umgang mit Veränderungen sind ein Anspruch, der nicht zuletzt mit Werten, dem Arbeitsklima und dem Führungsverständnis eng verknüpft ist.

Diesen Spagat müssen Führungskräfte bewältigen. Interne Coaches, Scrum Master oder Personalfachleute sind damit ebenfalls konfrontiert. Alle Verantwortlichen sind gefordert, einen guten Ausgleich zwischen Klarheit und Orientierung sowie Innovation und Lernen zu finden. Auf den ersten Blick scheinen sich diese Anliegen zu widersprechen. Aber in einer schnellleibigen Welt verlieren Klarheit und Struktur keineswegs an Bedeutung, sie unterstützen vielmehr Veränderungen. Es sind zwei Pole, keine Widersprüche. Die Fähigkeit, einen guten Ausgleich zwischen diesen Polen zu finden, wird

1 Zum Erleben der mobilen Arbeit vgl. z. B. die Studie der Technischen Universität Darmstadt (Pfnür et al., 2023) und zu den weltweiten Auswirkungen von Homeoffice auf den Immobilienmarkt vgl. die Studie des McKinsey Institute vom Juli 2023, <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/empty-spaces-and-hybrid-places> (Zugriff: 18.12.2023); eine Umfrage des Münchner ifo-Instituts im August 2023 bestätigt diese Einschätzung: Das Homeoffice ist gekommen, um zu bleiben, <https://www.ifo.de/fakten/2023-11-16/unternehmen-wollen-homeoffice-vereinbarungen-behalten> (Zugriff: 17.11.2023).

Einleitung

Enterprise-Kanban

Zellenorganisation

Prozesslandkarte

Story Map

Rollenverträge

Delegation Board

Teamcharta

Team-Leistungsauftrag

Task Board

Designleiter

Netzwerke, Gilden, Kreise

Lab

Cut-the-Crap-Komitee

Entwicklungspirale

Ko-Kreation

Smart Meetings

Insights Board

Fluss der Zeit