
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

1	Weshalb Organisation (wieder) ein Thema ist	1
1.1	Wenn Organisation die Arbeit behindert	1
1.2	Organisation als Thema der neuen Arbeitswelt	7
	Literatur.	11
2	Bilder und Regeln von Organisation	13
2.1	Ein neues Organisationsparadigma	13
2.2	Prinzipien guten Organisationsdesigns	21
	Literatur.	25
3	Die Design-Leiter	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
4	Sinn und Strategie	41
4.1	Sinnhaftigkeit als Grundlage des Organisationsdesigns	41
4.2	Strategie	49
4.3	Ableiten von Design-Kriterien.	54
	Literatur.	56
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	92
7.3 Koordinationsinstrumente auswählen	99
7.4 Design-Lösungen dokumentieren	116
Literatur	120
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	132
9 Anwendung der Design-Leiter	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
Stichwortverzeichnis	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