

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

<b>1</b>	<b>Weshalb Organisation (wieder) ein Thema ist</b>	<b>1</b>
1.1	Wenn Organisation die Arbeit behindert	1
1.2	Organisation als Thema der neuen Arbeitswelt	8
	Literatur	12
<b>2</b>	<b>Bilder und Regeln von Organisation</b>	<b>13</b>
2.1	Ein neues Organisationsparadigma	13
2.2	Prinzipien guten Organisationsdesigns	20
	Literatur	26
<b>3</b>	<b>Die Design-Leiter</b>	<b>29</b>
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
<b>4</b>	<b>Strategie und Kultur</b>	<b>43</b>
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
<b>5</b>	<b>Produkte</b>	<b>59</b>
5.1	Von der Strategie zum Produkt- oder Leistungskatalog	60
5.2	Klärung von Produkten als Hebel für Veränderungen	63
	Literatur	66



---

<b>6</b>	<b>Prozesse</b>	67
6.1	Prozesse, die zu Produkten führen	68
6.2	Interpretieren der Prozesslandkarte	74
	Literatur	77
<b>7</b>	<b>Strukturen und Instrumente</b>	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
<b>8</b>	<b>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	133
<b>9</b>	<b>Anwendung der Design-Leiter</b>	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
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	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.<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 günstige oder ungünstige Organisationsformen geben. Die Forschung zum Gebrauch von Social Media und Internet liefert eindrückliche 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

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)

**Tab. 1.1** (Fortsetzung)

Symptom	Beschreibung
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

- **Ziele:** Unklare Ziele, unklare, unrealistische oder zu starre Vorgaben oder ein unterschiedliches Verständnis von Qualität und Leistung führen zum Beispiel zu Überproduktion oder nicht nachgefragten Produkten. Informationsprobleme sind oft eine Kombination von Unklarheiten über Ziele, Vorgehen und Zuständigkeiten (vgl. übernächster Punkt).
- **Abläufe:** In den Abläufen verbergen sich nicht wertschöpfende Tätigkeiten, die den Kunden keinen Nutzen bringen. Der Betrieb beschäftigt sich mit sich selbst. Dafür steht das Wort Blindleistung. Zur Blindleistung tragen bei: viele Schnittstellen (Übergabepunkte an andere Personen), viele Kontrollen (Kontrolle ohne Beitrag zur Verbesserung, mehrere Stellen bzw. Personen kontrollieren nahezu dasselbe), lange Entscheidungswege, viel Bewegung (hin und her) oder unterschiedliche Vorstellungen zum Vorgehen. Unklare oder komplizierte Abläufe erhöhen die Gefahr von Fehlern oder Wartezeiten, die ebenfalls unnötig Kapazitäten binden.
- **Zuständigkeiten:** Unklare Zuständigkeiten oder unterschiedliche Auffassungen darüber, wer für was verantwortlich ist, sowie Redundanzen (mehrere Stellen beschäftigen sich mit denselben Themen, mitunter ohne voneinander zu wissen) erhöhen die Blindleistung zusätzlich. Ebenfalls in diesen Bereich gehören mangelnde Befugnisse, sodass zu oft auf Entscheidungen anderer Stellen gewartet werden muss. Abhilfe schafft eine Klärung der Zuständigkeiten und der Abläufe. Das kann schon auf Teamstufe notwendig sein.
- **Systeme:** Ferner können ungeeignete Instrumente oder falsche Anreizsysteme die Zusammenarbeit behindern, weil sie zu unproduktivem oder zielfernem Handeln verleiten.

Taucht eines oder tauchen mehrere der oben erwähnten Symptome auf, dann lohnt es sich, in diesen vier Bereichen nachzuforschen. Allerdings sind nicht alle Ärgernisse im Betrieb einzig und alleine eine Frage der Organisation. Es ist gut möglich, dass Verständigungsprobleme oder die Unverträglichkeit von Personen ihren

Anteil daran haben. Zudem kann es sein, dass bestimmte Mängel nur in der Gestaltung einzelner Abläufe zu suchen sind, während der Rest der organisatorischen Regelungen durchaus günstig wäre. Das dürfte jedoch selten zutreffen. Daher ist es ratsam, sich nicht zu früh auf eine Ebene festzulegen, sondern vorerst für unterschiedliche Erklärungen auf den Ebenen von Organisation, Rahmenbedingungen, Kommunikation oder Personen offen zu sein. Fachleute arbeiten zu diesem Zweck mit Arbeitshypothesen, die schrittweise überprüft werden. Nicht selten zeigt sich dann, dass zwischenmenschliche Probleme und Mängel im Organisationsdesign miteinander verknüpft sind. Erst wenn klar ist, ob und welche Mängel in der Organisation vorliegen, verspricht die Arbeit an der Organisation einen Nutzen.

Die Betriebswirtschaftslehre stellt zahlreiche Instrumente zur Verfügung, die eine Untersuchung der Unternehmensorganisation in Bezug auf unterschiedliche Aspekte und mit hohem Feinheitsgrad erlauben. Die in Tab. 1.2 aufgeführten Prüfpunkte sollen es kleineren Unternehmen oder Teams und Abteilungen innerhalb größerer Unternehmen ermöglichen, den organisatorischen Handlungsbedarf rasch und mit begrenztem Aufwand einzuordnen. Der Aufbau der Prüfliste folgt der Abfolge der themenzentrierten Interaktion nach Ruth Cohn, die ein Modell für die Arbeit in Gruppen entwickelt hat, dessen wichtigste Dimensionen noch heute die Organisationsarbeit anleiten können (vgl. Löhmer und Standhardt 2010). In der

**Tab. 1.2** Checkliste zur Ermittlung des organisatorischen Handlungsbedarfs

Punkte/Ebene	Prüfpunkte und Fragen
<b>Beziehungsebene</b>	
1. Personen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inwieweit sind die richtigen Personen am richtigen Ort?</li><li>• Inwieweit verfügen alle Mitarbeitenden über die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse, um ihre Arbeit verrichten zu können?</li><li>• Wie steht es mit der Motivation der Mitarbeitenden?</li><li>• Welche Faktoren aus dem persönlichen Umfeld der Mitarbeitenden könnten die Leistungsbereitschaft beeinträchtigen?</li></ul> <p>Quellen und Instrumente: Abklärung von Teamrollen nach Belbin oder Team-Management-System (vgl. Hofert 2016, S. 202–206); Analyse der Qualifikationen der Mitarbeitenden, gegebenenfalls Mitarbeiterumfragen oder Ergebnisse daraus</p>

(Fortsetzung)

**Tab. 1.2** (Fortsetzung)

Punkte/Ebene	Prüfpunkte und Fragen
2. Kommunikation und Umgang miteinander	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie kommunizieren die Mitarbeitenden im Team und im Unternehmen? Wie gut können sich die Mitarbeitenden untereinander austauschen?</li> <li>• Welche Muster der Kommunikation sind günstig für den Auftrag des Unternehmens?</li> <li>• Welche Muster beeinträchtigen den Erfolg des Unternehmens?</li> <li>• Behindern ungelöste Konflikte, alte Kränkungen oder persönliche Unverträglichkeiten die Zusammenarbeit?</li> </ul> <p>Quellen und Instrumente: Beobachtungen, Befragung von Schlüsselpersonen und Führungskräften oder Ergebnisse aus Mitarbeiterumfragen</p>
<b>Sachebene</b>	
3. Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie klar sind die Ziele des Unternehmens? Inwieweit kennen alle Mitarbeitenden diese Ziele und tragen sie mit?</li> <li>• Inwieweit gibt es ein gemeinsames Qualitätsverständnis?</li> <li>• Wo bestehen Unterschiede in der Auffassung von Qualität und Professionalität? Wie wirken sich diese Unterschiede auf die Leistungsbereitschaft und die Zusammenarbeit aus?</li> </ul> <p>Quellen und Instrumente: Befragung von Führungskräften, Mitarbeiterumfragen, gegebenenfalls sind hier ebenfalls Teamworkshops oder Großgruppen-Veranstaltungen zur Analyse und Klärung geeignet</p>

(Fortsetzung)

**Tab. 1.2** (Fortsetzung)

Punkte/Ebene	Prüfpunkte und Fragen
4a. Organisationsumfeld (Abläufe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie schlank sind die Abläufe? Wo gibt es überflüssige Aktivitäten, die nicht zur Wertschöpfung beitragen?</li> <li>• Entsprechen die Abläufe den Anforderungen an Zeit, Kosten und Qualität oder braucht es eine grundlegende Umgestaltung?</li> </ul> <p>Quellen und Instrumente: Befragung von Schlüsselpersonen und Führungskräften, Prozessanalyse und Dokumentation, Daten des Qualitätsmanagements und des betrieblichen Rechnungswesens, Hinweise aus Beschwerden (Beschwerdestatistik) und aus kritischen Zwischenfällen; zur Analyse von Abläufen gibt es differenzierte Instrumente, die das Prozessmanagement und der Ansatz des Kaizen zur Verfügung stellen (vgl. Literaturliste in Kap. 6)</p>
4b. Organisationsumfeld (Zuständigkeiten)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwieweit entsprechen die Befugnisse den Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Mitarbeitenden?</li> <li>• Wie klar sind die Befugnisse und die Zuständigkeiten aller Beteiligten?</li> </ul> <p>Quellen und Instrumente: Befragung von Betroffenen, gegebenenfalls Schlüsselpersonen und Führungskräften; Analyse von Stellenbeschreibungen, Betriebsanweisungen und anderen Organisationsdokumenten</p>
4c. Organisationsumfeld (Koordination und Systeme)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie viel Zeit beanspruchen Koordination und Abstimmung unter den Beteiligten (Einzelpersonen und Teams)?</li> <li>• Wie gut entsprechen Infrastruktur, Werkzeuge und Systeme den Anforderungen der Arbeit?</li> <li>• Ergänzend: Welche Folgen haben Gehaltssystem und Beförderungen für die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden?</li> </ul> <p>Quellen und Instrumente: Beobachtungen, Analyse von Projekten oder bestimmten Entscheidungen, Befragung von Schlüsselpersonen wie Super-Usern, Betriebs- oder Produktionsleitern, Personalfachleuten oder Personalvertretungen</p>

vorliegenden Zusammenstellung sind die Fragen auf der Beziehungsebene den Fragen auf der Sachebene vorangestellt, weil es in der Praxis sinnvoll ist, zuerst diese Punkte abzuklären, bevor organisatorische Maßnahmen getroffen werden. Organisatorische Umstellungen sind häufig mit viel Aufwand verbunden. Dagegen können die ungeeignete Zusammensetzung eines Teams oder ungelöste Konflikte mit einem beschränkten Personenkreis bearbeitet werden. Ungeeignete Kommunikationsmuster oder ungelöste Personalfragen können außerdem den Nutzen jeder noch so sorgfältig ausgearbeiteten organisatorischen Verbesserung infrage stellen. Gerade in kleineren Unternehmen verdient dieser Aspekt Beachtung, weil hier in der Regel weniger Spielraum für Versetzungen oder Neugliederungen von Teams besteht. Eine ähnliche Wirkung haben Unterschiede in den Auffassungen der Unternehmensziele oder der Qualitätsstandards. Auch in diesen Fällen ist es sinnvoll, zuerst an gemeinsamen Vorstellungen zu arbeiten, bevor Zuständigkeiten oder Instrumente infrage gestellt werden. Liefert aber die Abklärung der Aspekte Personen, Kommunikation und Ziele befriedigende Ergebnisse, ist eine Konzentration auf organisatorische Fragen sinnvoll.

Führungskräfte und erfahrene Mitarbeitende, die den Blick auf die richtigen Themen zu lenken vermögen, beweisen eine Art Metakompetenz. Sie zeigen, dass sie sich nicht nur mit der korrekten Erfüllung des Auftrags befassen, sondern auch mit der Art und Weise, wie das Ergebnis zustande kommt. Mithin gilt die Arbeit am System und nicht nur im System als Leadership-Qualität (Hinterhuber und Krauthammer 1999, S. 15). In einer von den Werten des Internets geprägten Wirtschaft, so erklärt Willms Buhse (2014, S. 78), gehört es zur Rolle der Führungskraft, die „Zusammenarbeit im Betrieb zu organisieren“. Die Beschäftigung mit dem Thema Organisation bringt weitere handfeste Vorteile: Eine passende Organisation entlastet Führungskräfte vom Tagesgeschäft, damit Zeit für die wichtigen Themen bleibt, seien es neue Kunden, neue Technik oder neue Projekte. Zudem können sie die Arbeit mitbestimmen anstatt nur Sachzwänge zu erleiden. In ihrem Führungsbuch „Musterbrecher“ erklären Hans Wüthrich und seine Mitautoren (2009, S. 145), warum es wichtig ist, Sachzwänge gezielt zu durchbrechen: Nur so bleiben Führungskräfte und Mitarbeitende handlungsfähig. Die Arbeit an der Organisation gehört dazu. Eine passende Organisation stärkt nicht nur die Position eines Unternehmens in seinem Umfeld, sondern sie trägt auch zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden bei.

---

## 1.2 Organisation als Thema der neuen Arbeitswelt

Wenn also Führungskräfte über Überlastung, lange Wege oder lustlose Mitarbeitende klagen, dann tun sie gut daran, sich über Organisation Gedanken zu machen. Diese Aussage dürfte kaum auf ernsthaften Widerspruch stoßen. Dennoch genießen

organisatorische Fragen wenig Aufmerksamkeit oder werden vorwiegend unter technisch-operativen Gesichtspunkten abgehandelt.

Lange Zeit war Organisation auf der obersten Etage vieler Unternehmen ein vernachlässigtes Thema. Erst als Folge der Digitalisierung sind neue Organisationsmodelle wie „Holacracy“ oder „Soziokratie“ ins Zentrum der Debatte um erfolgreiche Unternehmensführung gerückt. Ein Auslöser war das Buch über sinnstiftende Organisationen von Frederic Laloux (2015). Tatsächlich haben wir immer noch viele Instrumente und Organisationsmuster, die im 20. Jahrhundert für Großunternehmen der Massenproduktion entwickelt wurden. Sie gehen auf den amerikanischen Management-Pionier Frederick W. Taylor zurück, der die industrielle Fertigung von standardisierten Produkten optimieren wollte. Taylor gilt als Vertreter eines mechanistischen Organisationsbilds, das von einer vollkommenen Steuerbarkeit des Zusammenwirkens von Menschen ausgeht. Heute sind diese Instrumente weder besonders effektiv, was den Umgang mit Schnelligkeit und Beweglichkeit betrifft, noch besonders motivierend, um gut qualifizierte Mitarbeitende für neue Konzepte und die Erfüllung eines optimalen Kundennutzens zu gewinnen. Sie waren vorwiegend auf die technische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit ausgerichtet. Persönliche, direkte Kommunikation und Selbstverantwortung spielten eine untergeordnete Rolle oder waren sogar unerwünscht.

Zwar haben andere Strömungen in der Management-Lehre, etwa der Human-Relations-Ansatz, später versucht, dieses Ungleichgewicht zu korrigieren. Im betrieblichen Alltag hat sich das jedoch zu wenig ausgewirkt. Nahezu jedes Führungs- und Management-Lehrbuch enthält Kapitel zu Kultur und Kommunikation. In der Praxis sind diese Themen nur zu oft vom betrieblichen Geschehen abgetrennt. Vielfach sind sie an die Personalabteilung oder an spezielle Gremien übertragen worden, auf die Organisationsgestaltung oder die Auswahl der Führungsinstrumente hatten sie kaum Auswirkungen. In jüngster Zeit erfahren „neo-tayloristische“ Ansätze sogar einen neuen Aufschwung, etwa unter dem Stichwort der „Industrialisierung des Dienstleistungssektors“.

Daher soll hier Organisation breiter verstanden werden als einfach eine geschickte Form von Arbeitsteilung. Zur Aufteilung der Arbeit gehört die Integration, das Zusammenführen der einzelnen Arbeitsergebnisse dazu. Dafür sind der Austausch unter allen Beteiligten (Kommunikation) und ein gemeinsames Arbeitsverständnis (Werte, Kultur) wichtige Voraussetzungen. Sie ermöglichen es einem Unternehmen, schnell und flexibel zu reagieren, und sie prägen das Verhalten und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Organisationsformen und gemeinsame Werte bedingen sich gegenseitig. Das hat zur Folge, dass die Wirksamkeit organisatorischer Regelungen und einzelner Führungsinstrumente nicht zuletzt vom Umfeld abhängen, in dem sie zum Einsatz gelangen. Der amerikanische Ökonom John Roberts (2007, S. 42–44) hat am Beispiel der Übernahme von Kaizen in

der westlichen Automobilindustrie gezeigt, dass isolierte Maßnahmen kaum Vorteile bringen, wenn die Rahmenbedingungen nicht beachtet werden.

Organisation ist ein Schlüsselthema des 21. Jahrhunderts. Die Management-Forscher Gary Hamel und Bill Breen (2008) sprechen davon, dass nicht mehr Technologie oder Verfahren, sondern das Management den Wettbewerbsvorteil moderner Unternehmen bestimmt. In offenen Märkten kann Technologie grundsätzlich beschafft oder allenfalls kopiert werden. Die Gestaltung des Zusammenwirkens der Menschen lässt sich dagegen nicht so leicht nachahmen. Sie kann den entscheidenden Vorteil bringen, um sich von seinen Mitbewerbern abzuheben. Der Wettbewerbsvorteil einer passenden Organisation ist deshalb so wichtig, weil sich private wie öffentliche Unternehmen derzeit Veränderungen gegenübersehen, die sich auf die Art, wie wir arbeiten und leben, massiv auswirken werden. Dazu zählen – in drei Stichworten kurz zusammengefasst – die Digitalisierung, die Globalisierung und der gesellschaftliche Wandel. Dafür steht hier der Ausdruck „Neue Arbeitswelt“.

### **Digitalisierung**

Die Informationstechnik hat einerseits die Automatisierung von Arbeitsabläufen ermöglicht und damit die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen vereinfacht. Andererseits hat sie die Variantenvielfalt gesteigert. Darüber hinaus erleichterte die Ausbreitung der Informationstechnik den raschen Austausch von Gütern und Dienstleistungen. Das führt zur Umstellung von ganzen Handels- und Wertschöpfungsketten und in vielen Fällen zu einer erheblichen Beschleunigung des wirtschaftlichen Geschehens. Die Karriere des Begriffs „Agilität“ zeugt davon. Zudem ist der Informationsstand der Endverbraucher gestiegen. Eine informierte Kundenschaft kann mithilfe des Internets Produkte blitzschnell vergleichen und Erfahrungsberichte anderer Käufer auswerten. Die Anforderungen an Qualität und Transparenz sind gestiegen. Nicht zuletzt bewirkte die Digitalisierung eine Demokratisierung der Produktionsmittel und erleichtert das weltweite Angebot von Nischenprodukten: ein Phänomen, das unter dem Stichwort „Long Tail“ bekannt wurde.

### **Globalisierung**

Verknüpft mit der Informationstechnik ist der weltweite Austausch von Gütern und Dienstleistungen, der heutzutage auf eine ausgefeilte weltweite Logistik aufbauen kann. In zahlreichen Märkten sind Mitbewerber aus anderen Ländern nur noch einen Mausklick entfernt. Globale und lokale Märkte verschmelzen, wie Thomas Friedman (2008) eindrücklich beschrieben hat. Die Globalisierung und ihre Wirkungen sind ein großes Thema in Politik und Volkswirtschaftslehre. Ihr Nutzen ist auch nicht unumstritten. Eines ist jedoch klar: Mit den Folgen der Globalisierung haben sich alle Unternehmen auseinanderzusetzen. Das gilt selbst für den öffentlichen Sektor und die lokale Wirtschaft.



### Gesellschaftlicher Wandel

Zusammen mit dem wirtschaftlichen Wandel hat sich die Gesellschaft verändert. Aus Sicht der Unternehmen sind die wichtigsten Phänomene die Zunahme der Vielfalt und der Komplexität. Lebensläufe und Lebenspläne sind bunter geworden, die klassische Familie wurde durch die Patchworkfamilie ersetzt. Flexible Arbeitsmodelle bedrängen das Standard-Modell der Vollzeitbeschäftigung in den Räumen des Arbeitgebers. Marktregeln und Konsumentenwünsche scheinen undurchschaubar zu sein oder plötzlich in eine völlig andere Richtung umzuschlagen. Überschießende Phänomene im Sozialverhalten vieler Menschen machen noch so sorgfältig ausgearbeitete Marketingpläne zu Makulatur. Der Historiker und Soziologe Malcolm Gladwell (2000) prägte den Begriff des „Tipping Point“, um zu zeigen, wie das Verhalten von Menschen – und damit von Märkten – ohne Vorwarnung umschlagen kann.

Um die Summe dieser Phänomene des gesellschaftlichen Wandels in eine griffige Formel zu bringen, ist die Abkürzung „VUKA“ entstanden. VUKA steht für Volatilität (Flüchtigkeit von Phänomenen), Unsicherheit (geringe Planbarkeit), Komplexität (viele Einflussfaktoren mit wechselseitiger und veränderlicher Wirkung) und Ambiguität (Mehrdeutigkeit). Barbara Heitger und Annika Serfass (2015, S. 1–4) erklären VUKA zur zentralen Herausforderung bei der Entwicklung von Unternehmen. Um dieser Herausforderung gewachsen zu sein, brauchen private wie öffentliche Unternehmen eine passende Organisation, die sich mit geringem Aufwand an wechselnde Kundenwünsche, neue Technologien und geänderte Geschäftsmodelle anpassen lässt. Im günstigsten Fall kann sich das Unternehmen ohne zusätzliche Change-Projekte quasi selbsttätig auf die neuen Rahmenbedingungen einstellen. Wer hier über eine bewegliche Organisation verfügt, gewinnt möglicherweise den entscheidenden Vorsprung beim Besetzen einer Nische oder beim Aufbau eines neuen Geschäftsmodells. Das wandlungsfähige Unternehmen, das Hans-Jörg Bullinger und seine Mitautoren (2003, S. 261–264) vorschlagen, beschäftigt die Organisationswelt schon seit einiger Zeit. Allein aus diesen Gründen wird Organisation wieder zu einer der wichtigsten Führungsaufgaben werden.

Es gibt indes noch andere Überlegungen, die Führungskräfte veranlassen sollten, sich mit dem Thema Organisation auseinanderzusetzen: Eine gute Organisation erlaubt es, Störungen und außerordentliche Belastungen abzufedern. Resilienz ist das Schlüsselwort. Wer die Ressourcen aller Mitarbeitenden einbeziehen kann, besitzt einen Vorteil bei der Bewältigung von Belastungsspitzen. Ebenso helfen flexible Strukturen, Selbststeuerung und kurze Wege im Umgang mit Überraschungen und Krisen. Die Außenwelt hält sich selten an Zuständigkeiten und Pflichtenhefte. Ein Unternehmen, das in der Lage ist, kurzfristig Kräfte und Kenntnisse zusammenzuziehen, befindet sich erneut im Vorteil. Dafür braucht es allerdings die Unterstützung aller Mitarbeitenden, und die lässt sich nicht im Handumdrehen gewinnen. Das ist der dritte Grund, der für eine stärkere Präsenz des Themas auf der

Chefetage spricht. Die nachfolgenden Generationen, die mit den Möglichkeiten der Informationstechnik vertraut sind und über eine gute Ausbildung verfügen, erwarten ein Arbeitsumfeld, in dem sie ihre Fähigkeiten entfalten können. Sie lassen sich nicht mehr mit alten Rezepten führen. Die Forschungsrichtung der positiven Psychologie hat bestätigt, dass sich Handlungsspielräume und Eigenverantwortung günstig auf die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden auswirken (vgl. Bannink 2012, S. 141–142). Darauf sind Unternehmen angewiesen, wenn sie sich in einem kurzlebigen Umfeld behaupten wollen.

---

## Literatur

- Bannink, Fredrike. 2012. *Praxis der Positiven Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Buhse, Willms. 2014. *Management by internet*. Kulmbach: Plassen.
- Bullinger, Hans-Jörg, et al. 2003. *Neue Organisationsformen im Unternehmen*, 2. Aufl. Berlin: Springer.
- Friedman, Thomas L. 2008. *Die Welt ist flach: eine kurze Geschichte des 21. Jahrhunderts*, 2. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Gladwell, Malcolm. 2000. *The tipping point: How little things can make a big difference*. New York: Back Bay Books.
- Hamel, Gary, und Bill Breen. 2008. *Das Ende des Managements: Unternehmensführung im 21. Jahrhundert*. Berlin: Econ.
- Heitger, Barbara, und Annika Serfass. 2015. *Unternehmensentwicklung: Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Hinterhuber, Hans, und Eric Krauthammer. 1999. *Leadership – mehr als Management*, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofert, Svenja. 2016. *Agiler führen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Laloux, Frederic. 2015. *Reinventing organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Löhmer, Cornelia, und Rüdiger Standhardt. 2010. *TZI – Die Kunst sich selbst und eine Gruppe zu leiten. Einführung in die Themenzentrierte Interaktion*, 3. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Pentland, Alex. 2014. *Social physics: How good ideas spread: The lessons from a new science*. New York: Penguin Press.
- Roberts, John. 2007. *Management: Über die Gestaltung effektiver Organisationen*. München: Pearson.
- Simon, Fritz B. 2013. *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, 4. Aufl. Heidelberg: Carl Auer.
- Wüthrich, Hans Armas, Dirk Osmetz, und Stefan Kaduk. 2009. *Musterbrecher: Führung neu leben*, 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

## Zusammenfassung

Kap. 2 beschreibt die Entstehung eines neuen Organisationsparadigmas, das durch Beweglichkeit und erweiterte Befugnisse der Mitarbeitenden gekennzeichnet ist. Es dürfte in Zukunft das Organisationsdesign von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen prägen. Aus diesem Organisationsparadigma lassen sich einige Prinzipien guten Organisationsdesigns ableiten. Sie können als Leitlinien für die Entwicklung einer passenden Organisation für das eigene Unternehmen dienen.

## 2.1 Ein neues Organisationsparadigma

Hinter Instrumenten und Organisationsprinzipien steht eine bestimmte Vorstellung, wie Menschen zusammenarbeiten sollen, um ein gegebenes Ziel optimal zu erreichen. Organisationsprinzipien sind an Werthaltungen einer erwünschten Wirkungsweise gebunden. Das ist mit dem Wort Organisationsparadigma gemeint. Ein Organisationsparadigma umfasst das Menschenbild, Bilder und Wertvorstellungen einer „guten Organisation“ sowie Design-Prinzipien. Des Weiteren gehören Instrumente und Modelle dazu, die sich aus dem Menschenbild und den Wertvorstellungen einer guten Organisation ableiten. Mit dem Begriff Organisationsparadigma verbindet sich die Auffassung, dass Organisationsmuster nicht wertfrei, quasi neutral, auf einen Betrieb angewendet werden, sondern immer mit bestimmten Bildern über Sinn und Funktionsweise von organisatorischen Regelungen verbunden sind.

Das klassische Organisationsparadigma, das auf Frederick W. Taylor zurückgeht, stellt die optimale Arbeitsteilung bei ausgedehnter Standardisierung ins Zentrum, um möglichst alle Größen- und Spezialisierungsvorteile (sog. Economies of Scale, Skalenerträge) ausschöpfen zu können. Seither hat sich die Organisationspraxis stark entwickelt und eine Vielzahl von Organisationsformen und -instrumenten hervorgebracht. Zweifellos sind zeitgemäß geführte Unternehmen nicht mehr mit den Betrieben zu vergleichen, die Frederick Taylor und seine Nachfolger in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts organisiert haben. Einige Eckpunkte des klassischen, tayloristischen Paradigmas blieben jedoch unberührt: Nach wie vor versprechen sich viele Verantwortliche in Unternehmen von genau definierten, im Idealfall nach Sachgebieten gegliederten Aufgabenbereichen den größten Gewinn an Leistungsfähigkeit. Mit der Entwicklung und Erprobung neuer Verfahren, Produkte oder Geschäftsmodelle sind jeweils spezialisierte Einheiten betraut, in denen ausgewiesene Fachleute für Marketing, Technik oder Fertigung arbeiten. Die einzelnen Mitarbeitenden sollen sich in ihrem klar abgegrenzten Gebiet auf die fehlerfreie Erledigung ihrer Aufgaben konzentrieren. Sie werden von Managern koordiniert, denen ein überlegenes Wissen zugesprochen wird. Fragen der Strategie und der Ausrichtung des Unternehmens sind den Angehörigen der Chefetage vorbehalten.

Beim Menschenbild gab es zwar Retuschen, nachdem sich die Erkenntnis durchgesetzt hatte, dass Leistungsbereitschaft und Motivation nicht verordnet werden können, sondern aus sich selbst entstehen. Die verhaltensorientierten und die systemischen Management-Ansätze zeugen davon. In der betrieblichen Praxis sind freilich immer noch klassische Anreizsysteme anzutreffen, die mit Zwang und Belohnung arbeiten. Zielvereinbarungen und Management by Objectives sollten ursprünglich die Mitarbeitenden von einengenden Vorschriften befreien. Aber selbst dort, wo mit diesen Instrumenten geführt wird, sind Formalismen, Leerläufe und Lustlosigkeit zu beobachten.

Das alles steht in zunehmendem Widerspruch zu den Herausforderungen, die von der Digitalisierung, der Globalisierung und dem gesellschaftlichen Wandel ausgehen (Abschn. 1.2). Vor diesem Hintergrund haben Unternehmen schon vor einiger Zeit begonnen, ihre Organisation anzupassen und neue Muster zu suchen. Unter diesen Mustern sind beispielhaft folgende Trends erkennbar: Beweglichkeit bzw. Agilität, Entgrenzung sowie Selbstkoordination und Zusammenhalt durch Werte.

### **Beweglichkeit bzw. Agilität**

Die Erkenntnis einer kurzlebigen und bunten Umwelt haben Unternehmen in der Praxis in unterschiedliche Ziele übersetzt. Beweglichkeit bedeutet in der Wirtschaft

sowohl Geschwindigkeit als auch die Fähigkeit, mit Diversität bzw. Vielfalt umgehen zu können. Zum ersten Aspekt gehören kürzere Lieferfristen und Entwicklungszeiten („Time-to-Market“) sowie eine beschleunigte Anpassung von Herstellungsverfahren („technologischer Wandel“). Der zweite Aspekt beinhaltet zum Beispiel die Steigerung der Variantenvielfalt bei den Produkten. Ein verbreitetes Muster ist die „Mass Customization“, bei der die Kunden mithilfe eines Baukastensystems aus Standardkomponenten ihr individuelles Endprodukt zusammenstellen. Im öffentlichen Sektor sind die Ansprüche an das Verhalten und die Leistungsbereitschaft von Verwaltungen und Staatsbetrieben ebenfalls gestiegen. Unter dem Stichwort Bürgerorientierung oder bürgernahe Verwaltung erwartet die Öffentlichkeit heute Transparenz, kurze Antwortfristen und Verständnis für unterschiedliche Lebenslagen von Gesuchstellern oder Kontraktpartnern.

Vor diesem Hintergrund wird klar, dass bei rasch wechselnden Produkten und Verfahren gut eingespielte Abläufe und Strukturen schon nach kurzer Zeit ihre Vorteile verlieren. Zu den klassischen Größenvorteilen von Unternehmen gesellen sich heute sogenannte „Economies of Scope“ (Vielfalt und Flexibilisierung) sowie „Economies of Speed and Learning“. Marktkonstellationen verlangen, dass eine Nische rasch besetzt wird, weil der schnellste Anbieter die Regeln bestimmen kann („The winner takes it all“).

Die Änderbarkeit von Geschäftsmodellen, Strategien und Strukturen ist seit einiger Zeit eine Konstante in der Ausbildung von Führungskräften und Managern. Begriffe wie die „lernende Organisation“ von Chris Argyris und Donald Schön (2006) oder das „Change Management“ von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg (2014) sind der Beleg dafür. Selbst die Prozessorientierung von Unternehmen und der Ansatz des Business Process Reengineering (BPR), das Michael Hammer und James Champy (1995) bereits in den 1990er-Jahren propagiert haben, kann als Versuch gesehen werden, die Beweglichkeit zu erhöhen. Das prozessorientierte Unternehmen richtet seine Strukturen an den Arbeitsabläufen und nicht an Sachgebieten aus. So sollen durchgängige Wertschöpfungsketten entstehen, bei denen im Idealfall ein einziges Team den gesamten Ablauf betreut. Den Abläufen werden Prozesseigner zugewiesen, die für die sinnvolle Koordination aller Tätigkeiten im Prozess verantwortlich sind. Die Ausrichtung an den Abläufen soll einerseits Durchlauf- und Wartezeiten begrenzen und andererseits die Anpassung gegenüber Ausnahmefällen erleichtern. Damit ist die tayloristische Arbeitsteilung nach Sachgebieten oder Funktionen ein Stück weit aufgehoben worden.

Beweglichkeit ist außerdem ein Thema in der Perspektive der langfristigen Entwicklung von Unternehmen. Verschiedene Modelle zur Unternehmensentwicklung gehen davon aus, dass ein Unternehmen vermehrt auf Standardisierung und Arbeitsteilung setzen muss, sobald es stark wächst und die Pionierphase verlässt

(Marek 2010, S. 34–47). In späteren Entwicklungsphasen stellt sich anschließend die Frage, wie das Unternehmen wieder an Beweglichkeit gewinnen kann, da das hohe Maß an Arbeitsteilung, der Einsatz ausgefeilter Instrumente und eine zu strikte Standardisierung zu einer „Bürokratiekrise“ führen können. Die große Herausforderung besteht darin, in jeder Phase der Unternehmensentwicklung ein ausgewogenes Verhältnis von Stabilität und Beweglichkeit zu finden.

#### **Agilität: eine Begriffsklärung**

Agilität steht (nach Duden)<sup>1</sup> für Gewandtheit, Vitalität und Wendigkeit. Agilität beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, in einem unsicheren und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren (vgl. Hofert 2016, S. 5). Agile Unternehmen sind in der Lage, Entscheide rasch und in Abstimmung mit Kunden oder externen Partnern zu fällen.

Agile Prinzipien sind beispielsweise Selbststeuerung im Team, Arbeit in Etappen (Inkremente), regelmäßiges Feedback oder der Einbezug von Kunden in den Arbeitsprozess.

Im Umfeld der Digitalisierung und der Informationstechnik hat der Begriff „Agilität“ (vgl. Box) eine ganz neue Bedeutung erlangt. Agilität geht über die Beweglichkeit von Unternehmen hinaus und bezeichnet eine besondere Arbeitsweise, die eigene Koordinationsinstrumente mit sich bringt. Die häufigste Anwendung ist das agile Projektmanagement nach der Scrum-Methode (Gloger und Margetich 2014). Namentlich in der Software-Entwicklung lassen sich Projekte nicht mehr von Anfang bis Ende durchplanen, weil sich inzwischen die Anforderungen des Marktes oder die Möglichkeiten der Technik bereits verändert haben. Daher werden Projekte etappenweise in sogenannten „Sprints“ realisiert. Jeder Sprint wird mit einer kurzen Auftragsklärung eingeleitet und mit einer Überprüfung der Ergebnisse im Hinblick auf die Anforderungen der Auftraggeber abgeschlossen. Der Verzicht auf große Pläne zugunsten rasch sichtbarer Ergebnisse, die stufenweise im Kontakt mit den Kunden verfeinert werden, dringt nun in weitere Wirtschaftszweige vor. Dabei wurde auch das Kanban-Prinzip für die agile Arbeitsweise verfügbar gemacht (vgl. Leopold 2017). Die Industrialisierung von Dienstleistungssektoren, die mithilfe der Informationstechnik angestrebt wird, ist dabei nur scheinbar ein Gegenteil zur Beweglichkeit. Die Informatik ermöglicht heute eine Vielfalt von Funktionen bei schnellsten Antwortzeiten und maximaler Leistung.

---

<sup>1</sup> <https://www.duden.de/rechtschreibung/Agilitaet>. Zugriffen: 6. August 2019.

Mit portablen Geräten, wie Smartphone und Tablet, können Kunden aus vielfältigen Zugängen und Dienstleistungen auswählen.

Passend zu den Anforderungen an Beweglichkeit unter der Voraussetzung hoher Komplexität und geringer Planbarkeit ist der Ansatz der Effectuation entstanden (Faschingbauer 2013). Dieser Ansatz schlägt vor, Lösungen nicht ausgehend von klar definierten Zielen nach einem großen Plan zu entwickeln, sondern von den vorhandenen Mitteln und Interessen auszugehen und anschließend Lösungsideen schrittweise zu testen und zu verfeinern.

### **Entgrenzung**

Die Entgrenzung steht in engem Zusammenhang mit dem Trend zu mehr Beweglichkeit. Die Unterscheidung zwischen Innen- und Außenwelt von Unternehmen verwischt zunehmend; es entstehen neue Konfigurationen, die zuweilen nur von beschränkter Dauer sind. Selbst die Grenzen zwischen Abteilungen und Teams verlieren ihre Schärfe. Das Phänomen der Entgrenzung in Unternehmen hat unterschiedliche Ausprägungen: Mit dem In-/Outsourcing – Zukaufen oder Selbermachen – werden betriebliche Funktionen zwischen Unternehmen verschoben. Typische Beispiele sind die Auslagerung von Informatik, Personal, Rechnungswesen oder Kundenbetreuung. Umgekehrt beteiligen sich Zulieferer an der Produktentwicklung und der Steuerung der Produktion bei ihrem Abnehmer. Ausgangspunkt der Entgrenzung auf dieser Stufe ist der Gedanke, dass sich ein Unternehmen mit Vorteil auf diejenigen Bereiche beschränkt, in denen es ausgesprochen gut ist, also auf seine Kernkompetenzen. Andere Aufgaben kann es dafür an spezialisierte Anbieter auslagern. Die Spezialisierung und Arbeitsteilung innerhalb des Betriebs wird durch eine Spezialisierung zwischen Betrieben ersetzt oder erweitert. Auf diese Weise können ganze Unternehmensnetzwerke oder Wertschöpfungsgemeinschaften entstehen. Typische Beispiele sind der Automobil- und Flugzeugbau, an dem eine Vielzahl von Unternehmen unter Führung einer Leitmarke beteiligt ist.

Die Entgrenzung ist sogar auf der Stufe einzelner Mitarbeitender auszumachen, wenn beispielsweise externe Mitarbeitende in Kundenbetrieben wichtige Funktionen wahrnehmen. Unter dem Stichwort Crowdsourcing und Ko-Produktion führen neue Geschäftsmodelle zu einer Verwischung der Rolle von Konsument und Produzent. Die Kunden beteiligen sich an der Herstellung ihres Produkts. Im Dienstleistungssektor ist die Ko-Produktion schon länger üblich, wenn beispielsweise Kunden gewisse Vorleistungen selbst erbringen müssen. So arbeiten der Bildungs- und Sozialsektor immer mit Vorleistungen ihrer Klientel. Aber auch innerhalb von Unternehmen nimmt die Klarheit von Rollen ab. In Matrixorganisationen haben Mitarbeitende unterschiedliche Vorgesetzte oder nehmen gleichzeitig Leitungs- und Sachbearbeitungsaufgaben wahr. Fachleute sollen als Projektleiter unversehens

Gleich- oder Höhergestellte in Projektteams koordinieren und anleiten. Dafür hat sich der Begriff „laterale Führung“ eingebürgert (vgl. Stöwe und Keromosemito 2013, S. 5). Dass diese Trends nicht nur wünschenswerte Folgen für die Gesellschaft haben, zeigt etwa die Aushebelung von Tarifverträgen durch freie Mitarbeitende und „Subcontractors“, die auf die soziale Absicherung eines festen Arbeitsvertrags verzichten müssen. Die Einbeziehung der Kunden in den Leistungsprozess – etwa im Flugverkehr – geschieht nicht nur aus Gründen der Mitbestimmung, sondern überträgt ihnen einen Teil der Arbeit.

### **Selbstkoordination und Zusammenhalt durch Werte**

Etwas weniger deutlich erkennbar ist der Trend zur Selbstkoordination. Die Forderungen nach mehr Kontrolle und Aufsicht haben in einzelnen Wirtschaftszweigen sogar zugenommen. Dennoch gibt es zahlreiche Stimmen, die – ebenfalls seit Jahren – eine neue Rolle der Führungskräfte umreißen. Eines ist ihnen gemeinsam: Die direkte Koordination der Mitarbeitenden verliert an Bedeutung. Führungskräfte sollen weniger Anweisungen geben oder die Arbeit zwischen Personen und Teams abstimmen. Das besorgen die Teams selbst. Plattformen des elektronischen Austauschs von Nachrichten und Dokumenten unterstützen sie dabei. Erste Vorläufer einer verstärkten Selbstkoordination waren teilautonome Arbeitsgruppen, die in den 1970er-Jahren eingeführt wurden. Der Beweggrund lag damals in einer Bereicherung von Arbeitsinhalten. Heute sind verschiedene Formen der Selbstkoordination ein Mittel, um den Anforderungen an Beweglichkeit und Geschwindigkeit zu genügen. Bei komplexen Produkten und hoch qualifizierten Mitarbeitenden taugt die Koordination durch eine Hierarchie wenig, weil dafür das Wissen bei den Führungskräften und die Akzeptanz durch die Mitarbeitenden fehlen. So wissen etwa die Mitarbeitenden in Beratungs- oder Entwicklungsteams in ihren Fachgebieten viel besser Bescheid als ihre Vorgesetzten. Es erscheint nur folgerichtig, dass die Mitarbeitenden die inhaltliche Abstimmung selbst leisten.

Dafür sollen Führungskräfte ihre Tätigkeit auf die Unterstützung und die optimale Gestaltung des Arbeitsumfelds verlagern. „Prozess- und Kontextsteuerung“ sowie „Empowerment“ sind Stichworte, die einen Abschied von der traditionellen Koordinationsrolle ankündigen. Führungskräfte sollten dagegen für Sinnvermittlung, Kommunikation und Zusammenhalt sorgen (vgl. Eck 2007, S. 19). Führungskräfte sind nicht mehr die obersten Problemlöser, sondern versuchen, verschiedene Ressourcen und Personen im Unternehmen für die Lösung von Problemen zu mobilisieren. So entstand das Stichwort der „postheroischen Führung“, weil Führungskräfte nicht mehr als Helden des betrieblichen Geschehens gesehen werden (Krusche 2012, S. 102–103). Nicht zuletzt hat die Bewegung des Kaizen bzw. des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses den Boden für diese Auffassung bereitet.



Sie baut auf eine verstärkte Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, weil Verbesserungsvorschläge häufig von Personen kommen, die am Ort des Geschehens, d. h. im Prozess der Wertschöpfung, anwesend sind. Kaizen fordert daher team- und hierarchieübergreifendes Lernen (Imai 1998, S. 13 und Howaldt 1998, S. 185), was die Bedeutung der Führungskräfte als allwissende Problemlöser erneut infrage stellt.

Selbst die Debatte um Unternehmenskultur seit den 1990er-Jahren – nach den Publikationen von Tom Peters und Robert Waterman (2006, Original: 1982) sowie Edgar Schein (1995) – lässt sich als Ausdruck der steigenden Bedeutung von Selbstkoordination sehen. Es hat sich herausgestellt, dass die Zusammenarbeit und die Abstimmung im Betrieb nicht allein durch Hierarchie und Vorschriften, sondern zusätzlich durch gemeinsame Werte hergestellt werden. Und in vielerlei Hinsicht hat sich die Abstimmung durch gemeinsam geteilte Werte als wirksamer erwiesen, um das Zusammenwirken von Menschen zu erreichen. Allerdings lassen sich gemeinsame Werte nicht anordnen, sondern entstehen durch die Geschichte des Unternehmens und die tägliche Interaktion. Inwieweit sich Kultur direkt gestalten lässt, ist eines der umstrittensten Themen unter Organisationsfachleuten. Jedenfalls scheinen mit Blick auf aktuelle Debatten in der Organisationswelt gemeinsame Werte Koordinationsformen wie Hierarchie oder Vorschriften teilweise zu ersetzen. Das würde zum allgemeinen Trend der flachen Hierarchien passen, den Jay Galbraith in seinem Organisationsleitfaden konstatiert (2002, S. 17). Der Philosoph Dominic Veken (2015, S. 100) sieht in sozialen Bewegungen, die sich als Sinngemeinschaften über ein gemeinsames Anliegen definieren, eine neue Metapher für Unternehmen im Zeitalter von Beweglichkeit und Entgrenzung.

### **Umriss eines neuen Organisationsparadigmas**

Aufgrund dieser Trends sind die Umriss eines neuen Organisationsparadigmas erkennbar, welches das bestehende Paradigma in vielen Wirtschaftszweigen ablösen oder zumindest ergänzen wird. Das betrifft hauptsächlich die Koordinationsrolle der Führungskräfte, eine durchgehende Planung und Steuerung sowie eine ausgefeilte Spezialisierung. So sprechen die Management-Forscher Gary Hamel und Bill Breen (2008) vom Ende des Managements. Ori Brafman und Rod Beckström (2007) haben unter dem Titel „Seesterne“ Organisationen beschrieben, die gar keine Zentrale besitzen und aus lauter gleichberechtigten Zellen bestehen. Frederic Laloux (2015) hat verschiedene sich selbst verwaltende Unternehmen untersucht, die weitgehend auf die Koordination durch eine Hierarchie verzichten. Brian Robertson (2016) möchte mit „Holacracy“ den Unternehmen ein neues Betriebssystem zur Verfügung stellen. In Deutschland entwirft der Berater Niels Pfläging (2009) neue Gesetze der Führung, die auf autonomen Zellen aufbauen. Christoph Giesa und Lena Schiller Clausen (2014) behaupten, dass kleine bewegliche und

partizipativ geführte Jungunternehmen die Wirtschaftswelt in Zukunft verstärkt prägen werden. Willms Buhse (2014) hat in Internet- und Medienunternehmen einen neuen Stil der Zusammenarbeit entdeckt, der durch Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität gekennzeichnet ist. Swetlana Franken (2016) liefert eine Übersicht über Führungsinstrumente für eine neue Arbeitswelt und beschreibt unter anderem die Demokratisierung des Unternehmens. Bernd Oestereich und Claudia Schröder (2017) legen einen umfassenden Leitfaden für den Aufbau eines kollegial geführten Unternehmens nach den Prinzipien der Soziokratie vor. Tatsächlich möchte eine breite Schicht von Führungskräften in Deutschland gemäß einer Umfrage der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA 2015) vermehrt andere Funktionen wahrnehmen als Planen, Kontrollieren und Sanktionieren.

Das Organisationsparadigma des 21. Jahrhunderts beinhaltet ein neues Arrangement von Arbeitsteilung und Integration der Arbeit. Damit verbunden ist eine Neubeurteilung der Spezialisierungs- und Standardisierungsvorteile. In der Praxis dürfte vorerst das neue Organisationsparadigma selten in Reinform anzutreffen sein, ebenso wenig wie das beim bisherigen Paradigma der Fall gewesen ist. Wahrscheinlicher sind Unternehmen, die Elemente des alten und des neuen Paradigmas kombinieren oder – als hybride Organisation – in unterschiedlichen Betriebszweigen verschiedene Paradigmen anwenden. Außerdem befinden sich derzeit so viele neue Ansätze in der Diskussion, dass es noch etwas Zeit braucht, bis sich eine anerkannte Organisationspraxis auf der Grundlage des neuen Paradigmas herausbilden wird. Dennoch kann es nicht schaden, sich die wichtigsten Elemente vor Augen zu halten, um sie bereits heute dort in das Organisationsdesign einfließen zu lassen, wo es einen Nutzen verspricht. Tab. 2.1 bietet einen idealtypischen und zugespitzten Vergleich der wichtigsten Elemente beider Organisationsparadigmen. Weitere Hinweise zum neuen Paradigma liefern das Manifest der „Responsive Organization“ ([www.responsive.org](http://www.responsive.org)) oder das agile Manifest ([agilemanifesto.org](http://agilemanifesto.org)).

---

## 2.2 Prinzipien guten Organisationsdesigns

### Verständnis von Organisationsdesign

Zum Verständnis von Organisationsdesign bestehen unterschiedliche Standpunkte,<sup>2</sup> hier soll der Begriff enger gefasst werden: Organisationsdesign befasst sich mit der

---

<sup>2</sup>So definieren Cichocki und Irwin (2014, S. 17) Organisationsdesign als „the art, the science and the business of building effective organizations“. Nach Reinhart Nagel (2014, S. 17)

**Tab. 2.1** Gegenüberstellung von altem und neuem Organisationsparadigma

Dimension	Altes Paradigma	Neues Paradigma
Menschenbild	Das Verhalten von Menschen ist vorhersagbar und steuerbar. Mitarbeitende brauchen Vorgaben und Kontrolle	Menschen handeln autonom und eigenverantwortlich. Mitarbeitende sind weitgehend in der Lage, sich selbst zu organisieren, und brauchen allenfalls noch Unterstützung dabei
Organisationsbild	Organisationen sind vollständig gestaltbar, es gibt eindeutige Organisationsregeln, deren Wirkung bekannt ist. Innovation und Veränderung sind planbar	Organisationen haben ihren Eigensinn; die Wirkungen von Gestaltungselementen sind nicht eindeutig. Experimente oder die auf Erfahrung gestützte Auswahl sind vorzuziehen. Innovation und Veränderungen ergeben sich aus Erfahrung, Lernen und günstigen Gelegenheiten
Wertvorstellungen guter Organisation	Jede Stelle fordert klar umrissene Aufgaben. Es gilt die Eindeutigkeit von Weisungsbeziehungen. Die Struktur richtet sich an Spezialisierungs- und Größenvorteilen aus, Mischformen zwischen Flexibilität und Stabilität sind möglich	Es gibt eine gemeinsame Spezialisierung im Team und unterschiedliche Rollen für eine Person mit Klärung der Verantwortlichkeiten gegenüber internen und externen Partnern. Die Struktur richtet sich an Wertschöpfungsketten oder Projekten aus. Es besteht Flexibilität, um unterschiedliche Aufträge zu bearbeiten
Werthaltungen zu Instrumenten	Vorgaben und Standards werden in umfangreicher Weise genutzt	Wechselseitige Abstimmung mit extensivem direktem Kontakt zur Koordination von Aufgaben und Arbeitsprozessen. Standards gibt es dort, wo sie für Qualität und Kundennutzen wichtig sind

(Fortsetzung)

**Tab. 2.1** (Fortsetzung)

Dimension	Altes Paradigma	Neues Paradigma
Werthaltungen zu Führung	Weisung und Kontrolle sind in der Hierarchie angesiedelt. Führungskräfte agieren als oberste Problemlöser. Koordination und Kontrolle durch Hierarchie ist sinnvoll und notwendig	Eine Dezentralisierung von Aufgaben und Entscheidungen an den jeweiligen Ort des Geschehens ist notwendig. Selbstkoordination und Kontrolle durch Mitarbeitende oder Teams sind am effizientesten. Die Mitarbeitenden haben in der Regel das Wissen, um anstehende Probleme selbst lösen zu können

Aufgabe, wie die Arbeit sinnvoll auf alle Mitarbeitenden verteilt und gleichzeitig die Abstimmung der Gesamtleistung sichergestellt wird. Fachleute verwenden dafür das Begriffspaar Differenzierung (Aufteilung) und Integration (Zusammenführung, Abstimmung). Differenzierung und Integration sind ein Geschwisterpaar, weil die Arbeitsteilung die Abstimmung unter den Beteiligten erfordert. Einzelne Formen der Arbeitsteilung sind sogar mit bestimmten Koordinationsinstrumenten verknüpft. Aufteilung und Zusammenführung der Arbeit beschreiben die Sachebene der Organisation. Daneben braucht es ebenfalls auf der Beziehungsebene Differenzierung und Integration. In Unternehmen sollen die Motivation und die Fähigkeiten aller Individuen erkannt und genutzt (Differenzierung) sowie die Verbindung zwischen den Individuen (Integration) sichergestellt werden (Tab. 2.2). Sach- und Beziehungsebene lassen sich im betrieblichen Alltag zuweilen kaum voneinander trennen, weil sich die Mitarbeitenden in Unternehmen immer wieder über Werte, Ziele oder auch Rollen bis hin zu einzelnen Sachthemen verständigen müssen. Vom Standpunkt eines systemischen Organisationsverständnisses aus handelt es sich beim Organisationsdesign um eine Intervention auf der Ebene von Kommunikati-

---

umfassen die Kernelemente des Organisationsdesigns die Gestaltung von Strukturen, Führungs- und Kommunikationssystemen, Geschäftsprozessen, Stellenprofilen, räumlichen Arbeitsbedingungen und Instrumenten. Richard Burton und seine Mitautoren (2006, S. 17) gehen noch weiter. Für sie ist Organisationsdesign „the complete specification of strategy, structure, processes, people, coordination and control, and incentive components of the firm“.

**Tab. 2.2** Aufgaben des Organisationsdesigns

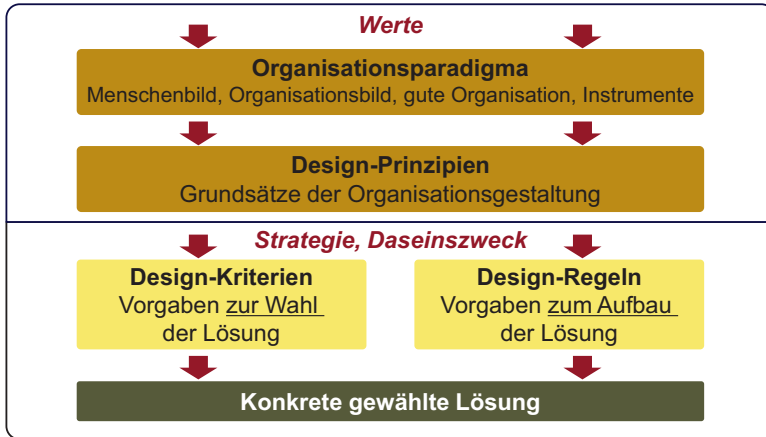
Ebene/Aspekt	Differenzierung	Integration
Sachebene	Arbeiten sinnvoll aufteilen	Gesamtleistung sicherstellen
Beziehungsebene	Motivation der Beteiligten, persönlicher Bezug und individuelle Kompetenzen beachten und fördern	Kommunikation gewährleisten, Klarheit über gemeinsame Ziele und Werte (auch Professionalität) anstreben

onswegen und Konditionalprogrammen bzw. Strukturen und Prozessen, die den Ablauf künftiger Entscheide beeinflussen soll.

**Design-Prinzipien und Design-Regeln**

In Abhängigkeit vom gewählten Organisationsparadigma folgen Differenzierung und Integration bestimmten Design-Prinzipien. Georges Romme und Gerard Endenburg (2006, S. 288) unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen Design-Prinzipien und Design-Regeln: Prinzipien dienen als Brücke zwischen der Vielfalt organisatorischer Lösungen und einzelnen Design-Regeln, die eher vorschreibender Art sind. Die Design-Regeln bilden einen zusammenhängenden Satz von Richtlinien, um Organisationen zu gestalten. Sie enthalten ausgearbeitete lösungsorientierte Vorgaben für die Verteilung von Verantwortung oder die Optimierung von Abläufen, etwa im Prozessmanagement oder bei der Klärung einzelner Strukturfragen. Regeln entsprechen Verhaltensvorschriften für bestimmte, meistens klar definierte Probleme, ähnlich den Verkehrsregeln. Demgegenüber vermitteln Prinzipien eher bestimmte Haltungen. Sie unterstreichen die Bedeutung einer Lösung vom Standpunkt bestimmter Werte und Ziele, eben vom gewählten Organisationsparadigma aus.

Dieser Punkt ist entscheidend, weil zwischen Werten und Zielen einer Organisation und den angewendeten Design-Prinzipien eine wechselseitige Abhängigkeit besteht. Die Design-Prinzipien müssen zu den Werten der Organisation passen und deren Zielerfüllung ermöglichen. Umgekehrt drücken Design-Prinzipien die Werte der Organisation aus; in ihnen spiegeln sich zum Beispiel das Menschenbild und die Vorstellung von Eigenverantwortung. Es macht folglich einen Unterschied, ob man das Organisationsdesign für eine Klinik oder für einen Chip-Hersteller entwirft. Aber selbst zwischen einzelnen Spitälern und Chip-Herstellern kann es Unterschiede in den Werten (Kultur) geben, die sich auf die Design-Prinzipien auswirken und in unterschiedliche Organisationsdesigns münden können. Daher werden die Angehörigen eines Unternehmens jeweils entscheiden müssen, welche Prinzipien sie anwenden wollen (Abb. 2.1).



**Abb. 2.1** Werte, Paradigma und Design-Kriterien

### Design-Prinzipien des neuen Organisationsparadigmas

Parallel zum neuen Organisationsparadigma haben sich nun einige allgemeine Design-Prinzipien herausgebildet, die in der Fachwelt unbestritten sind und für viele Anwendungen passen dürften. Die Verbindung zwischen dem neuen Organisationsparadigma und den Prinzipien liegt im systemischen Denken. Zwei zentrale Erkenntnisse aus der Systemtheorie haben das neue Organisationsparadigma beeinflusst und Eingang in die Organisationspraxis gefunden. Die erste Erkenntnis aus der Systemtheorie ist der Blick auf Unternehmen als autonome soziale Systeme, die sich selbst steuern und selbst erzeugen. Das bedeutet eine Absage an die Vorstellung einer vollständigen Steuerbarkeit von Unternehmen. Zweitens sind Unternehmen als soziale Systeme durch ihr Umfeld (Kontextbezug) und ihre bisherige Entwicklung (Geschichtsbezug) geprägt. Diese Erkenntnisse haben die folgenden Prinzipien beeinflusst, die zurzeit als Prinzipien guten Organisationsdesigns gelten können:

- Das Umfeld prägt den Daseinszweck und die angestrebten Ziele eines Unternehmens. Das wirkt sich wiederum auf die Binnenstruktur eines Unternehmens aus. Ziele und Sinnhaftigkeit beeinflussen die Attraktivität eines Unternehmens. Viele Sektoren, die nicht unbedingt Positionen mit hohen Gehältern, dafür aber mit sinnerfüllter Tätigkeit anbieten können, bestätigen diese Annahme. Die Anzie-

hungskraft von Bildung, Forschung, Kultur, teilweise Gesundheit, Gewerbe und Landwirtschaft wäre allein mit Gehältern und Aufstiegschancen nicht zu erklären.

- Organisationen, Teams und Einzelpersonen haben – als autonome Systeme – ihren Eigensinn. Direkte Anweisungen und Interventionen sind schwerfällig und von unsicherer Wirkung. Außerdem beinhalten sie das Risiko, dass unerwünschte Effekte entstehen können. Daher sind Selbststeuerung bzw. Selbstkoordination zu fördern, sofern Teams und Einzelpersonen den Blick für das gesamte Unternehmen bewahren. Steuerungs- und Kontrollsysteme binden nicht nur viele Mittel, sondern können auch unterlaufen werden. Ausufernde Kontrollen sind schädlich für das Engagement und die Motivation der Mitarbeitenden. Vertrauen, allenfalls gepaart mit einer begrenzten sozialen Kontrolle im Team, ist oft wirksamer. In Fachkreisen ist die sogenannte AKV-Regel geläufig, wonach Aufgabe, Kompetenzen und Verantwortung, im Sinne von Befugnissen, übereinstimmen müssen. Diese Regel ist zu erweitern. Entscheidungen sind mit Vorteil dort anzusiedeln, wo die bedeutsamen Informationen vorliegen, aber auch wo die Folgen getragen werden müssen.
- Aus systemischer Sicht verspricht die Gliederung in autonome Untereinheiten bzw. Subsysteme die größte Beweglichkeit. Im günstigsten Fall brauchen diese Untereinheiten keine Steuerung im Detail. Ihnen genügen geeignete Rahmenbedingungen, an denen sie ihre Tätigkeiten ausrichten. Das weist in Richtung einer Seestern-Organisation, die aus lauter gleichberechtigten Gliedern ohne Zentrale besteht. Dieses Prinzip stützen Organisationsfachleute: Große Handlungsfreiheit, Selbstkontrolle und dafür eine enge Verbindung über soziale Beziehungen gelten als Merkmale wandlungsfähiger Unternehmen (Bullinger et al. 2003, S. 261).
- Inner- wie außerbetriebliche Kommunikationswege verdienen höchste Aufmerksamkeit und sind so zu gestalten, dass nützliche Muster entstehen können. Zudem ist Metakommunikation oder Beobachtung zweiter Ordnung notwendig, damit Kommunikations- und Verständigungsspannen wahrnehmbar werden. Das bedingt Gefäße und Instrumente für den Austausch und die Reflexion über die Zusammenarbeit im Betrieb, so wie das etwa in den sogenannten „Retrospektiven“ (nach Scrum) oder in den „Governance Meetings“ (Soziokratie) geschieht. Den hohen Stellenwert der Kommunikation unterstreicht erneut die Forschung der „Social Physics“ (Abschn. 1.1). Sie liefert sogar sehr konkrete Hinweise dafür: Je größer die Zahl der Interaktionen zwischen den Mitgliedern, desto eher findet soziales Lernen statt. Dabei sind auch zwischen Teams oder Untereinheiten Kontakte zu ermöglichen, isolierte Teams sind weniger kreativ.

Die scharfe Trennung von Abteilungen kann nachteilig sein (Pentland 2014, S. 96–101).

- Hinzu kommt die Fähigkeit des Unternehmens, sich zu rekonfigurieren. Das erfordert ein gewisses Maß an verfügbaren freien Ressourcen („Organisational Slack“). Wer in Bezug auf Zeit und Mittel im Korsett enger Vorgaben steckt, hat kaum die Möglichkeit, auf unvorhergesehene Chancen oder auf einen nicht standardmäßigen Kundenwunsch zu reagieren. In Betrieben mit hohem Kostendruck und knappen Margen wird zu prüfen sein, wo „Organisational Slack“ verfügbar ist und wo es diesen Spielraum braucht. Für das Verhältnis von Spielräumen und Effizienz bei der Wahl organisatorischer Lösungen verwenden Barbara Heitger und Annika Serfass (2015, S. 298) das Begriffspaar von Explore (Erkundung, Experimente) und Exploit (Effizienz, Ergebnisse). Spielräume für Variation und Unvorhergesehenes erhöhen die Widerstandskraft eines Unternehmens. Auf diesen Aspekt weist der Risikoforscher Nassim N. Taleb hin (2013, S. 75–80).
- Lernen und Ausprobieren erhalten einen neuen Stellenwert. Fehler oder nicht ganz optimale Ergebnisse müssen zulässig sein, solange sie sich innerhalb gewisser Bandbreiten bewegen. Das Experiment ist ein Lernprozess, der stets die Möglichkeit des Scheiterns beinhaltet. Die Kultur des Lernens soll dabei die Kultur der Leistung und der Standards ergänzen, nicht ersetzen.

Von den vorherrschenden Werthaltungen im Unternehmen hängt es ab, welche dieser Prinzipien bevorzugt und als Grundlage für konkrete Design-Kriterien genommen werden. Design-Prinzipien haben in der Praxis eher die Funktion von Wegweisern, welche die Richtung einer guten Lösung angeben, nicht von starren Vorgaben, die in vollem Umfang erfüllt werden müssen. Die Design-Leiter, die das nächste Kapitel vorstellt, ist so aufgebaut, dass sie es ermöglicht, diese Prinzipien anzuwenden. Sie gibt sie aber nicht zwingend vor.

---

## Literatur

- Argyris, Chris, und Donald A. Schön. 2006. *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*, 3. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Brafman, Ori, und Rod A. Beckström. 2007. *Der Seestern und die Spinne*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Buhse, Willms. 2014. *Management by Internet*. Kulmbach: Plassen.
- Bullinger, Hans-Jörg, et al. 2003. *Neue Organisationsformen im Unternehmen*, 2. Aufl. Berlin: Springer.



- Burton, Richard M., Gerardine DeSanctis, und Børge Obel. 2006. *Organizational design: A step-by-step approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cichocki, Patricia, und Christine Irwin. 2014. *Organization design*, 2. Aufl. London: Kogan Page.
- Doppler, Klaus, und Christoph Lauterburg. 2014. *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, 13. Aufl. Frankfurt a. M.: Campus.
- Eck, Claus D. 2007. Führung – Leadership. Thesen und Hypothesen zu einem Irrlicht der Praxis und Theorie der Organisationsgestaltung. In *Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement*, Hrsg. Rudi Ballreich et al., 9–38. Bern: Haupt Concadora.
- Faschingbauer, Michael. 2013. *Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln*, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Franken, Svetlana. 2016. *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Galbraith, Jay R. 2002. *Designing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Wiley.
- Giesa, Christoph, und Lena Schiller Clausen. 2014. *New Business Order: Wie Start-Ups Wirtschaft und Gesellschaft verändern*. München: Hanser.
- Gloger, Boris, und Jürgen Margetich. 2014. *Das Scrum-Prinzip*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hamel, Gary, und Bill Breen. 2008. *Das Ende des Managements: Unternehmensführung im 21. Jahrhundert*. Berlin: Econ.
- Hammer, Michael, und James Champy. 1995. *Business Reengineering*, 5. Aufl. Frankfurt a. M.: Campus.
- Heitger, Barbara, und Annika Serfass. 2015. *Unternehmensentwicklung: Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Hofert, Svenja. 2016. *Agiler Führen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Howaldt, Jürgen. 1998. Vom Nutzen externer Beratung bei der Einführung von KVP. In *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess. KVP als Motor lernender Organisation*, Hrsg. Jürgen Howaldt et al., 183–190. Köln: Bachem.
- Imai, Masaaki. 1998. Ein neuer Ansatz der Management-Wissenschaften: Zum Paradigma von Gemba-Kaizen. In *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess. KVP als Motor lernender Organisation*, Hrsg. Jürgen Howaldt et al., 13–19. Köln: Bachem.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). 2015. Führungskultur im Wandel. <http://www.inqa.de/DE/Angebote/Publicationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.html>. Zugegriffen am 12.09.2016.
- Krusche, Bernhard. 2012. Führung 2.0 – nein danke! *Zeitschrift Führung + Organisation* 2012(2): 102–103.
- Laloux, Frederic. 2015. *Reinventing organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Leopold, Klaus. 2017. *Kanban in der Praxis: vom Teamfokus zur Wertschöpfung*. München: Hanser.
- Marek, Daniel. 2010. *Unternehmensentwicklung verstehen und gestalten: Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nagel, Reinhart. 2014. *Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Oestereich, Bernd, und Claudia Schröder. 2017. *Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. München: Vahlen.

- Pentland, Alex. 2014. *Social physics: How good ideas spread: The lessons from a new science*. New York: Penguin Press.
- Peters, Tom J., und Robert H. Waterman. 2006. *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*. Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Pfläging, Niels. 2009. *Die 12 neuen Gesetze der Führung*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Robertson, Brian J. 2016. *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Vahlen.
- Romme, A. Georges L., und Gerard Endenburg. 2006. Construction principles and design rules in the case of circular design. *Organization Science* 17(2): 287–297.
- Schein, Edgar H. 1995. *Unternehmenskultur*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Stöwe, Christian, und Lara Keromosemito. 2013. *Führen ohne Hierarchie – Laterale Führung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Taleb, Nassim Nicholas. 2013. *Anti-Fragilität: Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen*. München: Knaus.
- Veken, Dominic. 2015. *Der Sinn des Unternehmens*. Hamburg: Murmann.

# Die Design-Leiter

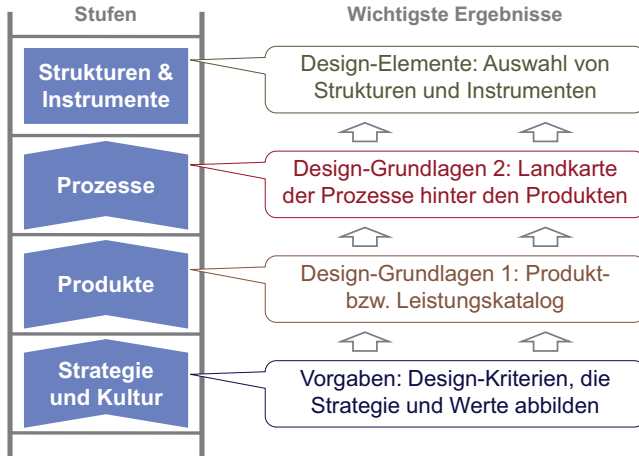
# 3

## Zusammenfassung

Kap. 3 gibt eine Übersicht über die Design-Leiter als Vorgehensmodell. Es beschreibt die einzelnen Stufen der Design-Leiter und die Ergebnisse, die auf jeder Stufe resultieren sollten. Zudem zeigt das Kapitel, wie die Design-Leiter mit aktuellen Ansätzen der Prozessorientierung, der Agilität und der Ausrichtung der Organisation auf die Wertschöpfung zusammenhängt. Am Schluss folgen einige allgemeine Hinweise zur Arbeit mit der Design-Leiter.

## 3.1 Die Stufen der Design-Leiter

Es gibt unzählige Wahlmöglichkeiten und „Stellhebel“ im Organisationsdesign, das hat bereits die Vorstellung einiger Organisationstrends gezeigt. Um sich auf den vielen Pfaden zur passenden Organisation zurechtzufinden, kann eine kurz gefasste Übersicht im Sinne einer Landkarte hilfreich sein. Das ist der Zweck der Design-Leiter. Die Design-Leiter soll bei den Einzelentscheidungen des Organisationsdesigns eine Orientierungshilfe bieten und dazu beitragen, dass die Zusammenhänge zwischen Struktur, Strategie und Kultur im Blickfeld bleiben. Sie zeigt auf, welche Abhängigkeiten zwischen einzelnen Aspekten der Organisationsgestaltung bestehen und in welcher Reihenfolge sie vorzugsweise zu bearbeiten sind. Sie ist ein Vorgehensmodell, um zu einer für das jeweilige Unternehmen passenden Organisation zu gelangen. Die Design-Leiter besteht aus vier Stufen. Aus Gründen der Anschaulichkeit wird in der bildlichen Darstellung die Leiter von unten nach oben beschriftet (Abb. 3.1).



**Abb. 3.1** Die Stufen der Design-Leiter

Auf jeder Stufe befinden sich verschiedene Fragen, die zu beantworten sind, um auf die nächste Stufe zu gelangen (Tab. 3.1). Die Design-Leiter ist also ein Fragen- oder Themenkatalog, der schrittweise bearbeitet wird. Selbst wenn in der Praxis die Vernetzungen zwischen den Themen auf den einzelnen Stufen zu beachten sind, gibt es doch eine Rangordnung. Dem entspricht die Abfolge der Stufen auf der Design-Leiter. Im Alltag wird die Organisation selten von Grund auf neu geplant. Daher liefert für die meisten Fragen auf der Design-Leiter die Geschichte des Unternehmens bereits Antworten. Besonders auf den ersten drei Stufen der Design-Leiter besteht die Herausforderung hauptsächlich darin, vorhandene Informationen zu sammeln und sie in einen stimmigen Zusammenhang zu bringen. Auf dieser Grundlage kann auf der vierten Stufe die Auswahl der Design-Elemente erfolgen.

### 1. Stufe: Strategie und Kultur

Wenn Organisation breiter verstanden wird als eine geschickte Zuteilung von Aufgaben, dann muss das Design den Daseinszweck des Unternehmens aufgreifen. Üblicherweise sollte die Geschäftsstrategie am Beginn aller organisatorischen Überlegungen stehen. Weil Wertvorstellungen die Organisationsgestaltung mitprägen, erhielt diese Stufe den Namen „Strategie und Kultur“. In dieser Doppelbezeichnung soll auch die Sinnhaftigkeit eines Unternehmens (oder einer Untereinheit) enthalten sein, da der Sinn einen wichtigen Einfluss auf die

**Tab. 3.1** Schlüsselfragen auf den einzelnen Stufen der Design-Leiter

Stufe	Schlüsselfragen und Dokumentation der Antworten
1. Strategie und Kultur	<p>Welches sind die Ziele des Unternehmens?  Bei Abteilungen: Warum braucht es uns?  Warum arbeiten Kunden und Partner mit uns zusammen? Ferner: Welchen Nutzen stiften wir für unsere Anspruchsgruppen?  Welche Werte und welches Arbeitsverständnis (Professionalität) sind uns wichtig? Welches Bild einer „guten Organisation“ haben wir (Kultur)?  <b>Ergebnis:</b> Die Antworten auf diese Fragen führen zu Design-Kriterien auf der Grundlage der bestehenden Strategie</p>
2. Produkte	<p>Welches sind die konkreten Leistungen bzw. Produkte unseres Unternehmens oder unserer Einheit? Bei Untereinheiten:  Welche internen Kunden bedienen wir mit welchen Leistungen? Welche besonderen Anforderungen müssen unsere Produkte oder Leistungen hinsichtlich Kosten, Zeit und Qualität erfüllen?  <b>Ergebnis:</b> Die Antworten auf diese Fragen führen zum geltenden Leistungs- oder Produktkatalog</p>
3. Prozesse	<p>Abläufe: In welchen wichtigen Schritten entsteht das Produkt? Welche entscheidenden Vorleistungen und Unterstützung braucht es dafür?  Hinweis: Beim Design eines Unternehmens als Ganzes ist die Frage der internen Support-Leistungen zu prüfen. Welche Unterstützungsleistungen benötigt das Unternehmen für seine Kernprozesse und für die externen Anspruchsgruppen? Ebenso ist die Frage der Werkzeuge und Instrumente zu klären: Genügen Arbeitsinstrumente und Werkzeuge, die in den Leistungsprozessen eingesetzt werden, den Anforderungen?  <b>Ergebnis:</b> Die Antworten auf diese Fragen führen zu einer Prozesslandkarte der geltenden Prozesse (Ist-Zustand)</p>

(Fortsetzung)

**Tab. 3.1** (Fortsetzung)

Stufe	Schlüsselfragen und Dokumentation der Antworten
4. Strukturen und Instrumente (Design-Elemente)	<p>Verantwortlichkeiten: Welche Personen oder Teams übernehmen welche (Teil-) Prozesse? Wie soll die gegenseitige Abstimmung erfolgen? Welche Instrumente braucht es dafür?</p> <p><b>Ergebnis:</b> Die Antworten auf diese Fragen führen zu den Design-Elementen, also bestimmten Formen der Arbeitsteilung, zu Profilen von Personen und Teams sowie zur Auswahl von Führungs- und Koordinationsinstrumenten</p>

Zusammenarbeit der Menschen ausübt. Dieser Aspekt ist in der Lesart des St. Galler Management-Modells Teil des normativen Managements (Rüegg-Stürm 2003, S. 71). Daher gehört zu dieser Stufe nebst der Klärung strategischer Vorgaben die Überprüfung der geltenden Werte in einem Unternehmen, also der Unternehmenskultur. Vom Standpunkt der Design-Leiter wird Kultur als eine Ausgangsvariable gesehen, während in der Fachwelt zur Gestaltung bzw. Gestaltbarkeit von Kultur unterschiedliche Positionen bestehen. Die Arbeiten auf der Stufe „Strategie und Kultur“ münden in Design-Kriterien, die in konzentrierter Form die Ausrichtung des Unternehmens widerspiegeln (Kap. 4). Sie bilden die Vorgabe für den Design-Prozess und sind ein wichtiges Hilfsmittel für die Entscheidung über organisatorische Lösungen in der Praxis. Mithilfe der Design-Kriterien lassen sich zudem organisatorische Lösungen später auf ihre Übereinstimmung mit dem ursprünglichen Auftrag überprüfen.

## 2. Stufe: Produkte

Die Stufe der Produkte ist das Bindeglied zwischen der Strategie des Unternehmens und einzelnen organisatorischen Elementen. Mit Produkten sind in diesem Zusammenhang alle greifbaren Produkte und alle Dienstleistungen gemeint, die das Unternehmen oder die Abteilung an externe bzw. an interne Kunden abgibt. In der Praxis ist es nicht einfach, das Organisationsdesign direkt aus der Strategie abzuleiten. Daher ist diese Stufe als Zwischenschritt notwendig; sie dient der Ausrichtung des Organisationsdesigns auf die Wertschöpfung des Unternehmens. Produkte und Dienstleistungen lassen sich so gesehen als Konkretisierung der Strategie verstehen. Unternehmen, die greifbare Produkte herstellen, mag diese Stufe überflüssig erscheinen. Aber in Dienstleistungsbetrieben oder internen Support-Abteilungen sind Produkte oder Leistungen nicht immer für alle Beteiligten klar

erkennbar. Wer will, kann zusätzlich zur Erzeugung der Leistung weitere Aspekte des Geschäftsmodells (Beschreibung des Kundennutzens, Bezahlmodell) hinzunehmen, um bereits auf dieser Stufe besondere Anforderungen an Prozesse und Strukturen festzuhalten. Auf jeden Fall bestimmt das geltende Produkt- oder Leistungsprogramm direkt die Organisation eines Unternehmens und ersetzt den älteren Ansatz der Aufgabenorientierung. Als Schlüsseldokument resultiert aus dieser Stufe ein Produkt- oder Leistungskatalog, der je nach Bedarf mehr oder weniger differenziert ausfallen kann (Kap. 5).

### 3. Stufe: Prozesse

Das Konzept der Design-Leiter geht davon aus, dass hinter jedem Produkt eine Abfolge von wertschöpfenden Tätigkeiten bzw. ein Prozess steht. Das Produkt, ob ein greifbares Produkt oder eine Dienstleistung, bedingt eine bestimmte Abfolge von Arbeitsschritten, bei denen Vor- oder Ausgangsprodukte (z. B. Hilfsmittel, Rohstoffe, Halbfabrikate) mithilfe menschlicher Arbeit zu einem Endprodukt veredelt werden. Diese Abfolge bestimmt letztlich die notwendigen Tätigkeiten und den Rahmen, in dem Arbeitsteilung stattfinden kann. Daher gehen Prozesse im modernen Verständnis eines auf Wertschöpfung ausgerichteten Unternehmens den üblichen Strukturfragen vor. Nach Franz Bea und Elisabeth Göbel (2010, S. 406) besteht die Grundidee einer prozessorientierten Organisation darin, dass Prozesse Gegenstand der Strukturierung von Unternehmen sein sollen, um organisatorische Einheiten mit Prozessverantwortung zu schaffen. Dieser Idee folgt der Ansatz der Design-Leiter. Das wichtigste Resultat aus der Stufe „Prozesse“ ist eine nach Maß differenzierte Prozesslandkarte (Kap. 6). Sie gibt die wichtigsten Arbeitsschritte wieder, die hinter den Produkten oder Dienstleistungen stehen. Zusammen mit dem Produktkatalog bildet sie die Grundlage für die Auswahl der Design-Elemente. Erst eine Prozesslandkarte ermöglicht es, Verantwortlichkeiten sinnvoll zuzuteilen und Teams zu bilden.

### 4. Stufe: Strukturen und Instrumente

Die vorangehenden Stufen stellen die Informationen zur Verfügung, um nun die passenden Design-Elemente auswählen zu können (Kap. 7). Die Design-Elemente umfassen die gewünschten Formen der Arbeitsteilung und die dazu erforderlichen Koordinationsformen (Sollzustand). Auf der einen Seite geht es um die Bildung von Abteilungen oder Teams und die Klärung der Spezialisierung. Auf der anderen Seite ist Koordination erforderlich, um die Integration der verschiedenen Aktivitäten und der Beteiligten zu einem sinnvollen Ganzen zu leisten. Die Frage der Koordinationsformen geht weiter als die Wahl einzelner Führungsinstrumente. Sie betrifft die Rolle der Führung, die Autonomie von Teams und der einzelnen Mitarbeitenden sowie die Delegation von Verantwortung. Auf die Wahl der Koordinati-

onsformen haben die Anforderungen an die Ergebnisse bzw. das Produkt und nicht zuletzt die Design-Kriterien sowie die Werte des Unternehmens einen Einfluss. Für die Dokumentation des Designs stehen unterschiedliche Hilfsmittel und Darstellungsformen zur Verfügung.

---

### 3.2 Begründung der Design-Leiter

Mithilfe der Design-Leiter ist es möglich, das Unternehmen und sein Umfeld gesamthaft zu betrachten, nicht nur in Teilaspekten. Die Stufen „Strategie und Kultur“ sowie „Produkte“ bilden die Erwartungen des Umfelds ab. Das reicht von der allgemeinen Daseinsberechtigung bis zum Verkauf einzelner Produkte. Die Abgabe von nutzenstiftenden Produkten an das Umfeld ist die Rechtfertigung für die Ressourcen, die das Unternehmen aus seinem Umfeld erhält.

Sinngemäß gilt das ebenfalls für Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens. Letzteres stellt den zentralen Teil des Umfelds dieser Einheiten dar, indem es Leistungen erwartet und dafür – meistens über das Budget – bestimmte Mittel zur Verfügung stellt. Strategie und Kultur sowie Produkte sind die Kontextfaktoren der jeweiligen Untereinheit, die sich in Abhängigkeit vom geltenden Organisationsparadigma im Unternehmen selbst organisiert.

Die Design-Leiter nimmt Kategorien von Modellen der Unternehmens- wie der Teamentwicklung auf (Marek 2010; Antons 2011): Wie gezeigt wurde, lassen sich mit der Design-Leiter Innen- und Außenbeziehungen in Unternehmen oder in Teams abbilden. Zudem ist eine konsequente Beachtung von Sach- und Beziehungsebene möglich. Auf der Stufe „Strategie und Kultur“ können neben dem Qualitäts- und Arbeitsverständnis das Menschenbild oder Wertvorstellungen zum Umgang miteinander thematisiert werden (Tab. 3.2). Ein weiterer Punkt sind zum Beispiel die Haltung in den Polaritäten Vielfalt und Standardisierung oder Autonomie und gemeinsames Handeln. Auf diese Weise lassen sich Kultur- und Beziehungsthemen in das Design aufnehmen, ohne ein spezielles „Kulturprojekt“ lancieren zu müssen. Auf der Stufe „Strukturen und Instrumente“ sind bei der Zusammensetzung von Teams oder bei der Wahl der Koordinationsinstrumente erneut Beziehungsaspekte zu thematisieren. Ihre Auswahl lässt sich nicht allein auf Sachfragen reduzieren.

Gegenüber älteren Ansätzen ermöglicht die Design-Leiter die konsequente Verknüpfung von Strukturen und Prozessen – oder in älteren Begriffen: der Aufbau- und der Ablauforganisation. Ausgangspunkt sind hier die Produkte, die den in der Praxis etwas schillernden Begriff der Aufgabe ersetzen und direkt zum Prozess (Ablauforganisation) führen. Die Strukturen (Aufbauorganisation) richten sich an



**Tab. 3.2** Verortung von Organisationsthemen

Stufe	Organisationsthemen
Strategie und Kultur	Unternehmenskultur, Qualitätsverständnis und Professionalität sowie personelle Aspekte wie Menschenbild und Autonomie der Mitarbeitenden Strategische Ausrichtung, „Design follows strategy“
Produkte	Ausrichtung des Unternehmens an der Wertschöpfung Kontextsteuerung von Untereinheiten oder Teams durch interne Produkt- bzw. Leistungsvereinbarungen
Prozesse	Prozessorientierung, Betonung der Kernprozesse, agile Prozesssteuerung (Kanban)
Strukturen und Instrumente	Formen der Arbeitsteilung, Bildung von Einheiten oder Teams, Prozessorganisation und neuere Organisationsformen Führung, Standardisierung, neuere Formen der Selbstkoordination wie Leitungskreise (Soziokratie) oder Rollenverträge, agile Praktiken wie Entscheidungsregeln und Sitzungsformate

Produkten und an Prozessen der Wertschöpfung aus und sind diesen nachgeordnet. Dieses Vorgehen, das in den 1990er-Jahren unter dem Namen Prozessorientierung bekannt geworden ist,<sup>1</sup> hat sich seither in der Praxis vielfach bewährt.

Die Design-Leiter ist ein Vorgehensmodell, das es bewusst auch kleineren Betrieben oder Untereinheiten in Unternehmen ermöglichen soll, mit vertretbarem Aufwand zu einer abgestimmten Organisationslösung zu kommen. Sie dient dazu, die Komplexität organisatorischer Entscheidungen zu reduzieren, und muss zwangsläufig gewisse Themen ausklammern. Es gibt differenzierte Modelle wie das 7S-Modell von Tom Peters und Robert Waterman (2006, S. 52–53), den OPTIMAL-Ansatz von Patricia Cichocki und Christine Irwin (2014, S. 28–37), das Modell von Richard Burton und seinen Mitautoren (2006, S. XV) oder das Star-Modell von Jay Galbraith (2002, S. 10–13), das mit den Kategorien Strategie, Struktur, Prozesse, Mitarbeitende (People) und Anreizsysteme (Rewards) arbeitet.

<sup>1</sup> Zur Abgrenzung der Prozessorientierung gegenüber älteren Ansätzen vgl. Bea und Göbel (2010, S. 247–248) sowie Jones und Bouncken (2008, S. 263–268). Vertreter der älteren Aufgabenorientierung sind etwa: Weidner (1992) oder Wittlage (1993).

Die Design-Leiter verfolgt hier einen abgekürzten Weg, um die wichtigsten organisatorischen Aspekte in einer Abfolge zu behandeln, die dem Zusammenhang von Strategie, Kultur und Struktur weitgehend entspricht.

Das Thema Personal verdient in diesem Zusammenhang eine besondere Erwähnung: Der Ansatz der Design-Leiter sieht Personal als eine Hintergrundbedingung, die auf allen Stufen Beachtung finden sollte. Das geschieht über die oben beschriebene Verknüpfung von Sach- und Beziehungsebene. Personalthemen können sich im Organisationsparadigma und in den Design-Kriterien äußern. Sie werden auch auf der Stufe von Strukturen und Instrumenten sichtbar. Hier sind es Themen wie Rollenprofile, Verantwortlichkeiten, aber auch Koordinations- und Anreizsysteme, die das Personal betreffen. Dennoch ist Personal keine eigenständige Stufe der Design-Leiter, weil sich Organisationsdesign nicht so sehr an Einzelpersonen, sondern an das Miteinander aller Beteiligten in einem Unternehmen oder in einer Organisationseinheit richtet. Erfordert das Organisationsdesign eine Anpassung des Know-how, wäre dies Gegenstand der Personalentwicklung. Personalentwicklung kann eine sinnvolle Umsetzungs- oder Begleitmaßnahme in einem Organisationsentwicklungs- oder Reorganisationsprojekt sein.

Zudem sollten organisatorische Lösungen nicht auf konkrete Einzelpersonen zugeschnitten sein (sogenannte „Organisation ad personam“), sondern prinzipiell unabhängig von der jeweiligen Einzelperson funktionieren. Anderenfalls gäbe es bei jedem Personalwechsel organisatorischen Handlungsbedarf. Organisationstheoretiker sehen in der prinzipiellen Unabhängigkeit vom Individuum sogar einen gewichtigen Vorteil neuzeitlicher Organisation. Dass in der Praxis das Gebot personenunabhängiger organisatorischer Lösungen zuweilen missachtet werden muss, ist offensichtlich. Der Bestand an Mitarbeitenden lässt sich nicht beliebig umgestalten. Der Austausch von Personal ist mit sozialen und finanziellen Kosten verbunden. Unter Umständen verstößt er gegen gesellschaftliche Werte und birgt betriebliche Risiken, die zum Beispiel aus dem Verlust von Know-how entstehen, wenn erfahrene Mitarbeitende den Betrieb verlassen.

An dieser Stelle ist die Verortung der Führung zu klären: Führung ist in einzelnen Ansätzen eine eigene Dimension des Organisationsdesigns (z. B. Nagel 2014, S. 17–25). Unter der Annahme des neuen Organisationsparadigmas sollte aber Führung als eine gleichberechtigte Koordinationsform unter mehreren Formen gesehen werden. Gerade wenn von postheroischer Führung oder agilen selbststeuernden Organisationen gesprochen wird, ist es nicht folgerichtig, Führung zu einem eigenen Designmerkmal zu erheben. Im neuen Organisationsparadigma tritt Führung nicht mehr so prominent auf, wie das im alten Paradigma der Fall war. Aufgrund dieser Überlegungen sind Führung und die Rolle von Führungskräften der Stufe „Strukturen und Instrumente“ zugeordnet (Abschn. 7.3).

Die Design-Leiter lehnt sich an neuere Entwurfsmethoden wie das „Design Thinking“ an. Obwohl sich bei der Analyse von Unternehmen sogar Ähnlichkeiten zwischen dem Design Thinking und der Design-Leiter ergeben, geht es weniger um die Abfolge der Design-Schritte im Entwurfsprozess als vielmehr um die Haltung, die dahintersteht (vgl. Box): Im Zentrum stehen die Kundenzentrierung und die Kundenbeteiligung, die in Organisationsprojekten die Einbeziehung der Mitarbeitenden bedeuten. Sie sind die wichtigsten „Kunden“ von organisatorischen Lösungen, da sie jeden Tag damit arbeiten müssen. Die Beteiligung der Mitarbeitenden vermindert das Risiko von ungeeigneten Design-Elementen. Gerade die Beurteilung von Prozessen und Instrumenten erfordert Einsicht in betriebliche Zusammenhänge, über die in der Regel nur die Mitarbeitenden verfügen. Zudem erleichtert die Beteiligung der Mitarbeitenden die Vermittlung und Ausbreitung eines neuen Organisationsdesigns.

#### **Übertragung des Design-Thinking-Ansatzes auf das Organisationsdesign**

Lisa Carlgren, Ingo Rauth und Maria Elmquist (2016, S. 50) haben die grundlegenden Merkmale des Design-Thinking-Ansatzes zusammengetragen. Mit Hilfe dieser Merkmale lässt sich zeigen, wie sich die Haltung des Design Thinking im Organisationsdesign vertreten lässt:

- **User Focus/Involvement:** Beteiligung der Mitarbeitenden am Designprozess, die Mitarbeitenden sind die „Benutzer“ organisatorischer Lösungen.
- **Problem Framing (und Observation):** Analyse des organisatorischen Handlungsbedarfs, durch Interviews oder Beobachtungen. Erstellen und Testen von unterschiedlichen Hypothesen zum organisatorischen Handlungsbedarf.
- **Visualization:** Die Visualisierung organisatorischer Lösungen in Form von Organigrammen, Flussdiagrammen oder Soziogrammen gehört seit jeher zum Repertoire der Organisationsarbeit.
- **Experimentation:** Erstellen von Prototypen organisatorischer Lösungen, Testen von Lösungen in Workshops oder in sogenannten „Pilotabteilungen“ bzw. Pilotversuchen.
- **Diversity:** Denken in Organisations-Varianten, vor allem bei Koordinations-Instrumenten sind neue Formen in Betracht zu ziehen.
- **Iteration:** Schrittweises Vorgehen auf jeder Stufe der Designleiter bis hin zur iterativen Anwendung (Abschn. 9.4).

3.3 Arbeiten mit der Design-Leiter

Erheben des Handlungsbedarfs als Voraussetzung

Die Design-Leiter kommt in der Regel zum Zug, wenn der organisatorische Handlungsbedarf erkannt ist. Bevor über das Organisationsdesign nachgedacht wird, empfiehlt es sich, Optimierungsmöglichkeiten im Unternehmen breiter abzuklären und unterschiedliche Hypothesen zu Verbesserungspotenzialen zu testen. Üblicherweise findet das in der Praxis mit Hilfe einer Liste der wichtigsten Anliegen und Vermutungen über organisatorische Mängel (Hypothesen) statt, die ein Kreis von Schlüsselpersonen aus dem Betrieb im Rahmen eines Workshops bewertet. In der Regel kennen die betroffenen Mitarbeitenden ihr organisatorisches Umfeld ganz genau und können entsprechend gültige Bewertungen vornehmen. Des Weiteren gibt es eine Vielzahl von Instrumenten, die aus der Organisationspsychologie und der Betriebswirtschaftslehre stammen (Tab. 3.3). Die organisationspsychologische

Tab. 3.3 Ansätze und Instrumente für die Erhebung des organisatorischen Handlungsbedarfs

Ansatz	Erhebungsgegenstände und Methoden
Organisationsdiagnose	Erleben und Verhalten von Mitarbeitenden Methoden: Appreciative Inquiry, Großgruppen-Veranstaltungen, Mitarbeitendenbefragung, Gruppeninterviews z. B. mit speziell zusammengesetzten Gruppen, Verhaltensbeobachtung, projektive Methoden Weiterführende Hinweise: Pelzmann und Strümpf (2013)
Organisationsanalyse	Erkennen von organisationalen Mängeln und Verbesserungspotenzialen, insbesondere Prozessanalyse (Erhebung Reagibilität und Flexibilität im Hinblick auf Zielgruppenwünsche), Funktionsanalyse (Funktionalität der Organisation) und Benchmarking (Vergleich von Effektivität und Effizienz der Strukturen und Prozesse zwischen Unternehmen oder Unternehmensteilen) Methoden: Sekundärdaten-Analyse z. B. aus dem Qualitätsmanagement, aus Kaizen-Verbesserungsprozessen oder dem Risikomanagement Weiterführende Hinweise: Bullinger et al. (2003, S. 1193–1200)

(Fortsetzung)

**Tab. 3.3** (Fortsetzung)

Ansatz	Erhebungsgegenstände und Methoden
Unternehmensanalyse	Analyse des gesamten Unternehmens im Hinblick auf verschiedene Aspekte wie Leistung, Qualität oder Ressourceneinsatz Methoden: Wertkettenanalyse, Analyse der Kernkompetenzen (strategisches Management), Benchmarking Weiterführende Hinweise: Müller-Stewens und Lechner (2011)

Organisationsdiagnose beschäftigt sich mit Erleben und Verhalten der Mitarbeitenden. Die Betriebswirtschaftslehre kennt zum Beispiel die Analyse von Arbeitsabläufen (Prozessanalyse) oder den Unternehmensvergleich von Strukturen und Prozessen. Auf strategischer Ebene kommen Unternehmensanalysen zum Einsatz, die unter anderem auf die Erhebung von Wertströmen, Wertketten oder Kernkompetenzen abstellen. Die meisten Instrumente arbeiten in der einen oder anderen Form mit einer Befragung der Mitarbeitenden oder mit einer Analyse von betrieblichen Informationen (Sekundärdaten).

Da es um einen Überblick geht, reicht bei diesen Instrumenten der Verweis auf die weiterführende Literatur. Kleinere Unternehmen haben ohnehin andere Anforderungen und weniger Mittel als ein Großunternehmen. Sie betreiben in der Regel keine Forschung, die eine breit angelegte Untersuchung nach wissenschaftlichen Standards verlangt. Eine vereinfachte Analyse ist daher in kleineren Unternehmen und in Teams nicht nur zulässig, sondern sogar angezeigt. Dafür ist die Checkliste aus Kap. 1 gedacht (Tab. 1.2). Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Design-Leiter selbst mit den Schlüsselfragen (Tab. 3.1) als Checkliste für die Abklärung des organisatorischen Handlungsbedarfs zu verwenden.

Ohne eine Abklärung des Handlungsbedarfs besteht jedoch die Gefahr, dass die falschen Punkte bearbeitet werden und das Redesign keine echte Verbesserung bringt. Informationsspannen oder Konflikte müssen nicht zwingend mit organisatorischen Mängeln verbunden sein, sondern können mit persönlichen Unverträglichkeiten oder mangelhaften Instrumenten zusammenhängen. In diesen Fällen wären zum Beispiel Coaching, Training oder die Anpassung einzelner Instrumente sinnvoller als ein Redesign der Organisation. Für die Abklärung des organisatorischen Handlungsbedarfs spricht zudem die Vermittlung gegenüber den Mitarbeitenden. Es braucht einen klar erkennbaren Anlass für organisatorische Veränderungen. Ohne eine glaubwürdige „Change-Story“ wird die Wahrscheinlichkeit von Blockaden und von Widerstand unter den Betroffenen zunehmen.

**Einsatz als Prüfliste für ein stimmiges Organisationsdesign**

Ist einmal der organisatorische Handlungsbedarf erhoben, kann die Design-Leiter eingesetzt werden. Dabei bleibt es dem einzelnen Unternehmen überlassen, wie viel Aufwand es für die Abklärung der Stufen „Strategie und Kultur“ sowie „Produkte“ betreiben will. Diese sind nicht Gegenstand des Redesigns. Aber sie einfach zu überspringen wäre auf der anderen Seite nicht ratsam. In der Praxis sind immer wieder Organisationsprojekte anzutreffen, die direkt bei den Prozessen oder bei den Strukturen ansetzen, ohne Strategie und Kultur des Unternehmens sowie die geforderten Produkte als Vorgaben zum Thema gemacht zu haben. Ohne eine kurze Reflexion der Strategie und der geltenden Werte im Unternehmen resultieren jedoch unpassende oder unvollständige Design-Kriterien. Ohne einen Produktkatalog wird es schwierig, das Organisationsdesign auf die Erzeugung eines Kundennutzens auszurichten. Die ersten beiden Stufen sind notwendig, es stellt sich höchstens die Frage der Verfeinerungstiefe. Die Design-Leiter funktioniert wie eine Prüfliste, die sicherstellen soll, dass die Verantwortlichen alle wichtigen Voraussetzungen für ein stimmiges Organisationsdesign beachten. Falls sich bei der Strategie, den Werten oder bei den Produkten Unklarheiten zeigen, sollten diese offenen Punkte zuerst geklärt werden, bevor Entscheidungen zu Strukturen und einzelnen Instrumenten fallen.

Die Stufe der Prozesse verlangt in der Regel eine intensivere Auseinandersetzung mit den Abläufen im Unternehmen. Sofern nicht in Qualitätsdokumenten vorhanden, dürfte eine Ist-Aufnahme der wichtigsten Arbeitsprozesse in abgekürzter Form unverzichtbar sein, um eine brauchbare Prozesslandkarte zu erhalten. Für die Zwecke des Organisationsdesigns ist eine detaillierte Modellierung der Prozesse jedoch nicht erforderlich. Ein bedarfsgerechter Einsatz der Design-Leiter ist also möglich.

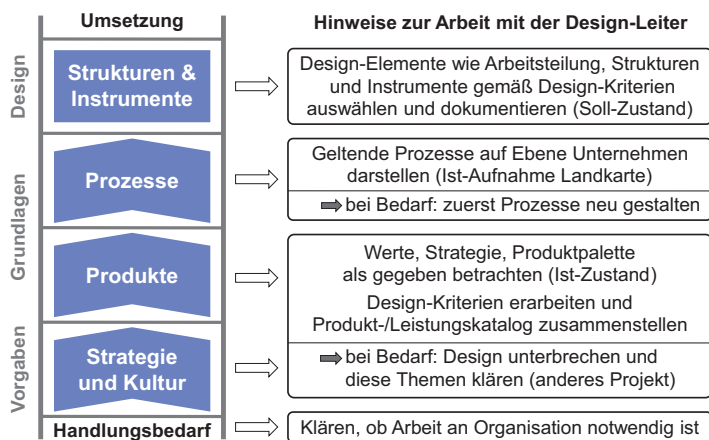
**Kaskadierendes und ergebnisoffenes Vorgehen**

Die Design-Leiter erlaubt eine stufenweise Anwendung auf unterschiedlichen Ebenen eines Unternehmens. Auf Ebene des Gesamtbetriebs lassen sich gewisse Design-Entscheidungen treffen, um danach die weitere Design-Arbeit der Verantwortung der einzelnen Unternehmensteile zu überlassen. Bei größeren Unternehmen ist das ein gängiges Verfahren. Kap. 9 zeigt ein mögliches Muster eines derartigen „kaskadierenden Designs“ (Abschn. 9.2). Damit weist die Design-Leiter in Richtung einer Kontextsteuerung. Dem entspricht zum Beispiel das Vorgehen, wenn ein Unternehmen seinen Untereinheiten oder Teams die Design-Kriterien und den Produkt- bzw. Leistungskatalog vorgibt, während danach die Untereinheiten auf den Stufen „Prozesse“ sowie „Strukturen und Instrumente“ ihre eigenen Lösungen wählen können.

Es ist denkbar, auf jeder Stufe der Design-Leiter mit einem Soll-Ist-Vergleich zu arbeiten, bei dem der gegenwärtige Zustand (Ist) erhoben wird, um ihn danach

auf mögliche Verbesserungen oder eine grundlegende Neugestaltung (Soll) zu prüfen. Das würde freilich über das eigentliche Organisationsdesign hinausführen und zum Beispiel in Projekte zur Strategie- oder zur Produktentwicklung münden. Eine grundlegende Neugestaltung aller Prozesse im Betrieb liegt ebenfalls außerhalb des eigentlichen Design-Vorhabens. Auf der Prozesslandkarte sind üblicherweise die geltenden Prozesse festzuhalten, also der Istzustand. Eine Optimierung einzelner Teilprozesse ist unabhängig vom Design-Prozess möglich, sofern die Prozesslandkarte dadurch nicht verändert wird. Im Sinne eines ergebnisoffenen Vorgehens erlaubt die Design-Leiter ein Innehalten, wenn neue Erkenntnisse vorliegen, die eine Klärung anderer Themen verlangen, bevor Strukturen und Instrumente bestimmt werden können. In solchen Fällen ist in der Praxis auf die Abgrenzung zum Design-Prozess zu achten. So sind zuerst Vision und Strategie mit dem Leistungsprogramm (Produkte) zu klären, bevor das Organisationsdesign bearbeitet wird.

Es ist möglich, auf der Leiter auf- und abzustiegen, wenn sich herausstellt, dass einzelne Themen auf den vorherigen Stufen eine vertiefte Abklärung verlangen (Abb. 3.2). Die Anwendung der Design-Leiter legt kein bestimmtes Organisationsmuster nahe. Es ist sogar empfehlenswert, bis zum Schluss ein gewisses Maß an Offenheit für unterschiedliche Lösungen zu bewahren. Die vorschnelle Entscheidung für eine bestimmte Richtung birgt das Risiko, dass bessere Lösungen übersehen werden – abgesehen davon, dass bei den Beteiligten leicht der Eindruck verdeckter Ziele entstehen kann.



**Abb. 3.2** Arbeiten mit der Design-Leiter

## Literatur

- Antons, Klaus. 2011. *Praxis der Gruppendynamik*, 9. Aufl. Göttingen: Hogrefe.
- Bea, Franz Xaver, und Elisabeth Göbel. 2010. *Organisation: Theorie und Gestaltung*, 4. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Bullinger, Hans-Jörg, et al. 2003. *Neue Organisationsformen im Unternehmen*, 2. Aufl. Berlin: Springer.
- Burton, Richard M., Gerardine DeSanctis, und Børge Obel. 2006. *Organizational design: A step-by-step approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Carlgren, Lisa, Ingo Rauth, und Maria Elmquist. 2016. Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Creativity and Innovation Management* 25(2): 38–56.
- Cichocki, Patricia, und Christine Irwin. 2014. *Organization design*, 2. Aufl. London: Kogan Page.
- Galbraith, Jay R. 2002. *Designing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Wiley.
- Jones, Gareth R., und Ricarda B. Bouncken. 2008. *Organisation: Theorie, Design und Wandel*, 5. Aufl. München: Pearson Studium.
- Marek, Daniel. 2010. *Unternehmensentwicklung verstehen und gestalten: Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Müller-Stewens, Günter, und Christoph Lechner. 2011. *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nagel, Reinhart. 2014. *Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Pelzmann, Sabine, und Bettina Strümpf. 2013. *Integrative Tools für die Team- und Organisationsdiagnose*. Wiesbaden: Springer VS.
- Peters, Tom J., und Robert H. Waterman. 2006. *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*. Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Rüegg-Stürm, Johannes. 2003. *Das neue St Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz*, 2. Aufl. Bern: Haupt.
- Weidner, Walter, et al. 1992. *Organisation in der Unternehmung*, 4. Aufl. München: Hanser.
- Wittlage, Helmut. 1993. *Unternehmensorganisation*, 5. Aufl. Herne: Neue Wirtschafts-Briefe.



## Zusammenfassung

Kap. 4 zeigt, wie die Strategie und die Kultur eines Unternehmens analysiert und charakterisiert werden können, um zu passenden Design-Kriterien zu gelangen. Das Organisationsdesign sollte nicht nur die Ausrichtung des Unternehmens (Strategie), sondern auch die gemeinsamen Werte (Kultur) angemessen berücksichtigen. Das Kapitel enthält entsprechende Leitfragen zur Charakterisierung von Strategie und Kultur. Aus diesen Antworten folgt anschließend die Bestimmung von unternehmensspezifischen Design-Kriterien, die als Vorgaben den weiteren Design-Prozess steuern sollten.

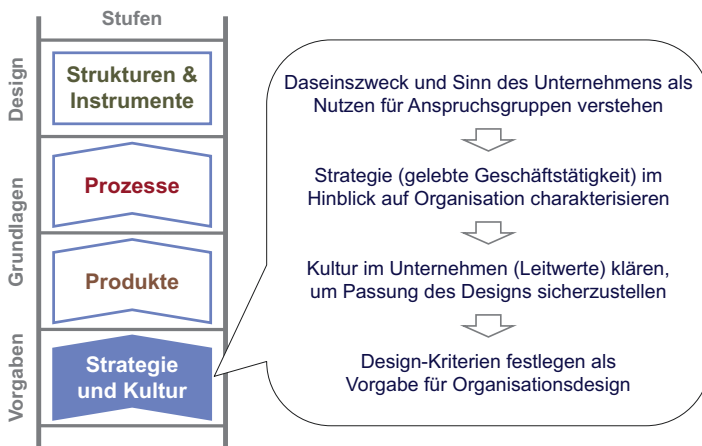
## 4.1 Sinnhaftigkeit als Grundlage des Organisationsdesigns

Dass sich die Gestaltung der Organisation nach der Strategie eines Unternehmens richten sollte, ist eine alte Forderung in der Managementlehre. Der amerikanische Ökonom Alfred Chandler hatte dafür die Formel „Structure follows strategy“ geprägt. Sie lehnt sich an den Leitspruch „Form follows function“ an, der aus der Architektur und dem industriellen Design stammt. Für das Organisationsdesign haben beide Formeln ihre Berechtigung. Das neue Organisationsparadigma stellt verstärkt auf die Sinnhaftigkeit von Organisationen und auf die Steuerung der Handlungen über gemeinsame Werte ab. Der Aufbau dieses Kapitels lehnt sich an den „Golden Circle“ von Simon Sinek (2009) an. In der Mitte des „Golden Circle“ befindet sich das „Warum“, der Sinn eines Unternehmens. Darauf folgen das

„Wie“, die Haltung und die Werte, die ein Unternehmen vertritt, sowie das „Was“, die Produkte bzw. die Strategie, mit denen das Unternehmen seinen Daseinszweck erfüllt. Folglich steht nicht allein die Strategie, sondern auch die Kultur im Zentrum dieses Kapitels. Eingeleitet werden diese beiden Punkte durch eine kurze Klärung der Sinnhaftigkeit von Unternehmen. Strategie und Kultur bilden die Voraussetzungen für die Erarbeitung eines passenden Organisationsdesigns. Das Kapitel gibt keine Anleitung, wie eine neue Strategie entwickelt oder Kultur beeinflusst wird, sondern wie Kultur und Strategien im Hinblick auf das Organisationsdesign zu analysieren sind. Es zeigt auf, wie sich aus der Analyse von Strategie und Kultur Kriterien für die Praxis des Organisationsdesigns ableiten lassen (Abb. 4.1). Diese Design-Kriterien sollen die nachfolgenden Arbeiten am Organisationsdesign leiten.

### Der Sinn eines Unternehmens

Sinn ist ein vergleichsweise vager Begriff und bedarf für die Anwendung in der Unternehmenswelt einer Übersetzung. Frederic Laloux (2015, S. 280) empfiehlt mit Bezug zum Management-System Holacracy, den Sinn eines Unternehmens nicht zu früh festlegen zu wollen, sondern mehr intuitiv zu erfahren, wohin es ein Unternehmen zieht. Das mag für die langfristige Unternehmensentwicklung sinnvoll sein. Das Organisationsdesign erfordert dagegen eine griffige Umschreibung – und sei es nur als Rahmenvorgabe. Im Allgemeinen wird Sinn als die Verbindung mit einem größeren Ganzen umschrieben. Der Philosoph Dominic Veken (2015, S. 26–27) legt



**Abb. 4.1** Übersicht Stufe „Strategie und Kultur“

Wert auf die Unterscheidung zwischen Zweck und Sinn eines Unternehmens. Selbst wenn der Zweck eines Unternehmens vergleichsweise profan und klar erscheinen mag, so gibt es doch einen Sinn, der darüber hinausweist. Der Zweck besteht im Erwirtschaften von Erträgen. Nach Ansicht von Veken umfasst der Sinn zusätzlich das Anliegen des Unternehmens, auf seine Weise eine (wünschenswerte) Veränderung der Welt zu erreichen. Sinn beschreibt den Existenzgrund eines Unternehmens und seine Stellung in der Welt. In einer Wirtschaft, die sich durch steigende Beweglichkeit und Auflösung alter Gewissheiten auszeichnet, dürfte Sinnhaftigkeit ein Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsposition eines Unternehmens sein.

Um Sinn für die Klärung des Organisationsdesigns verfügbar zu machen, ist er mit Daseinszweck im Hinblick auf die Außenwelt zu übersetzen. Diese Auffassung entspricht einer systemischen Sicht, die zwar das Überleben eines Systems als eigentliche Systemrationalität ins Zentrum stellt, aber gleichzeitig die Funktionalität für dessen relevante Umwelten als Voraussetzung für sein Überleben betrachtet. Die relevanten Umwelten eines Unternehmens sind für die Praxis mit den Anspruchsgruppen gleichzusetzen. Als Anspruchsgruppen gelten alle Akteure, die ein bestimmtes Interesse am Unternehmen haben. Die neuere systemisch orientierte Management-Lehre leitet die Daseinsberechtigung eines Unternehmens vom Nutzen ab, den es für seine Anspruchsgruppen stiftet. Zu den Anspruchsgruppen eines erwerbswirtschaftlichen Unternehmens gehören in erster Linie die Kundschaft, die Mitarbeitenden, die Kapitalgeber und die Lieferanten, aber auch gesellschaftliche Gruppen. Bei Non-Profit-Organisationen verschiebt sich das Gewicht der Anspruchsgruppen zu Mitgliedern, Spendern, freiwilligen und hauptamtlichen Mitarbeitenden und den Nutznießern von Leistungen. Die Aufzählung der Anspruchsgruppen verdeutlicht, dass der Sinn eines Unternehmens mehr umfasst als die Erwirtschaftung von Erträgen. Bei Sinn geht es um die Frage, welche Daseinsberechtigung einem Unternehmen von der Gesellschaft zugestanden wird. Das zeigt sich zum Beispiel an den öffentlichen Debatten um unethische Praktiken der Wirtschaft oder an der Frage nach der volkswirtschaftlichen Bedeutung einer Branche. Ein Unternehmen, das für seine Anspruchsgruppen keine Bedeutung mehr hat und ihren Bedingungen nicht mehr genügt, wird von ihnen schwerlich Ressourcen erhalten. Das Erwirtschaften von Erträgen wird unmöglich und das Überleben wird infrage gestellt. Das gilt für Profit- wie für Non-Profit-Organisationen.

Daraus lassen sich jedoch noch keine unmittelbaren Forderungen für das Organisationsdesign ableiten. Dazu ist ein Zwischenschritt notwendig. Der Nutzen, den ein Unternehmen für seine Anspruchsgruppen stiftet, bildet sich auf zwei Ebenen ab: Einerseits sollte er in den dokumentierten oder gelebten strategischen Zielen eines Unternehmens wiederzufinden sein. Andererseits beeinflusst er die Kultur eines Unternehmens. Davon handeln die nächsten beiden Abschnitte.

## 4.2 Strategie

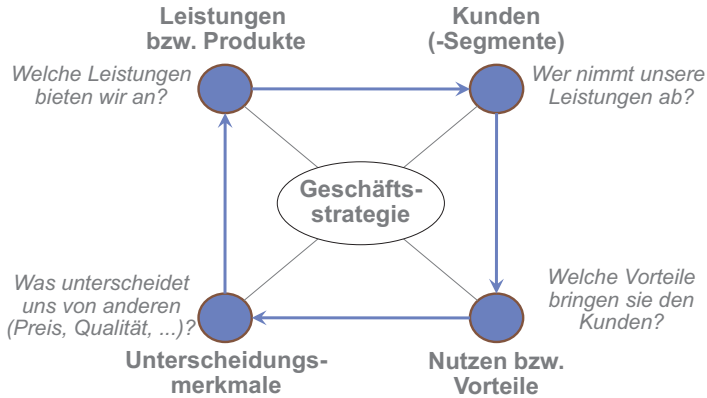
Während der Daseinszweck das „Warum“ eines Unternehmens ausdrückt, beschreiben Strategien die Produkte und den Weg, auf dem das Unternehmen seinen Daseinszweck erfüllen will. Inhaltlich sind Geschäftsstrategien unter anderem durch eine Kombination von Produkten bzw. Dienstleistungen, Zielgruppen oder Zielmärkten, Nutzenversprechen und Alleinstellungsmerkmalen gekennzeichnet. Hinzu kommt noch die Ausgestaltung von Wertschöpfungsketten und Bezahlmodellen. Strategien geben letztlich die Anforderungen wieder, von denen das Unternehmen annimmt, dass sie in Zukunft an sie herangetragen werden. Eine geeignete Organisation – stets verstanden als Gestaltung des Zusammenwirkens – soll sicherstellen, dass das Unternehmen diese Anforderungen erfüllen kann. In diesem Zusammenhang erhält die Formel „Structure follows strategy“ eine erweiterte Bedeutung: Der Daseinszweck gibt die Überlebenskriterien des Unternehmens vor, zu denen Strategien die Wege aufzeigen. Das Organisationsdesign muss sich demnach für die Verfolgung einer Strategie als nützlich erweisen. Wie im Fall von Kultur sind aus der Strategie bestimmte Kriterien für das Organisationsdesign abzuleiten.

### Eckpunkte einer Geschäftsstrategie

In mittelständischen Betrieben oder in Abteilungen innerhalb größerer Unternehmen fehlen manchmal ausformulierte Geschäftsstrategien. Wer nun nach allen Regeln der Kunst eine differenzierte Geschäftsstrategie entwickeln möchte, sollte die dafür spezialisierte Literatur konsultieren (z. B. Müller-Stewens und Lechner 2011 oder Osterwalder und Pigneur 2011). Für das Organisationsdesign reicht es aus, die Eckpunkte der gelebten Geschäftsstrategie aus dem betrieblichen Alltag sinnvoll zu bestimmen. Das kann zum Beispiel im Rahmen eines Workshops des Führungskreises oder des gesamten Teams geschehen. Die Eckpunkte sind mit Hilfe der in Abb. 4.2 dargestellten Fragen zu ermitteln. Auch Abteilungen und Teams innerhalb größerer Unternehmen sollten sich diese Fragen stellen. Selbst wenn es selten offen ausgesprochen wird, so bewegen sie sich in einem internen Markt, auf dem sie mit anderen Organisationseinheiten um Aufmerksamkeit und Budgetmittel konkurrieren.

### Charakterisierung der Geschäftsstrategie für das Organisationsdesign

Ist einmal die Strategie dokumentiert, ist sie nach ihren Anforderungen auf das Organisationsdesign hin zu analysieren. Hier liefern die Organisationsökonomie und die Betriebswirtschaftslehre verschiedene Hinweise: Jay Galbraith (2002, S. 35–36) benutzt die Komplexität der Aufgabe bzw. des Produkts, die Vielfalt der



**Abb. 4.2** Eckpunkte einer Geschäftsstrategie

Produkte und die Differenzierung der Märkte als Kriterien für die Stellenbildung und Spezialisierung. Auch für Erich Frese et al. (2012, S. 333–336) sind vor allem die Produktvielfalt, die Produktkomplexität und die Marktbearbeitung zentrale Merkmale für die strategiekonforme Organisationsgestaltung. Bei der Produktvielfalt geht es um die Polaritäten von Massen- und Einzelfertigung. Massenfertigung bedeutet im Extremfall, ein einziges Produkt in größtmöglicher Zahl herzustellen. Bei der Einzelfertigung ist jedes Produkt ein Unikat, wie etwa bei der Fertigung eines Maßanzugs. Zwischen Massen- und Einzelfertigung liegt die Baukastenfertigung (Mass Customization). Die Produktkomplexität bezieht das Funktionsspektrum, die Verbundoptionen, die Qualität und ergänzende Leistungen mit ein. Die Marktbearbeitung lässt sich durch die Achsen individuelle oder standardisierte Bearbeitung sowie regionaler oder globaler Vertrieb kennzeichnen.

Aus diesen Merkmalen leiten Frese, Graumann und Theuvsen zwei Strategietypen ab, die auf Produktmerkmalen, Gewicht von Effizienzkriterien, Komplexität und Bündelungseffekten beruhen:

- Der eine Strategietyp beruht auf standardisierten Produkten in relativ abgeschotteten Märkten, mit hohem Gewicht von Effizienzkriterien, niedriger Komplexität sowie hohen Bündelungseffekten bei Beschaffung und Fertigung. Dieser Typ legt eine hohe Regelungsdichte der Koordination nahe.
- Der andere Strategietyp beruht auf individuellen Produkten mit starker Orientierung am Absatzmarkt bei hohem Gewicht der Prozesseffizienz, hoher Komplexität sowie Bündelungseffekten bei der Aufnahme von Kundenanforderungen.

Dieser Strategietyp verlangt nach Meinung der Autoren eine große Effizienz in den Prozessen und eine ausgeprägte Marktnähe.

An dieser Stelle ist für die Praxis erneut eine Vereinfachung notwendig. Eine differenzierte Analyse der Strategie übersteigt oft die Kapazität eines Design-Projekts und liefert unter Umständen Ergebnisse, die sich nur schwer interpretieren lassen. Es stellt sich vielmehr die Frage, welche Strategiemerkmale für das Organisationsdesign ausschlaggebend sein könnten. Als Antwort bieten sich strategische Anforderungen an, die in konzentrierter Form ausgewählte Strategiemerkmale beschreiben. Diese Anforderungen sind das Bindeglied zwischen der Geschäftsstrategie und den Design-Kriterien für das einzelne Unternehmen:<sup>1</sup>

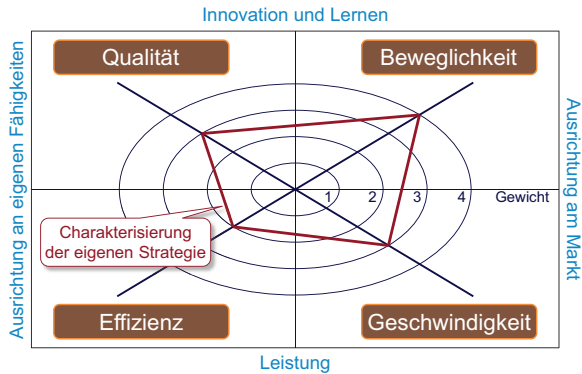
- Die erste Anforderung ist (wirtschaftliche) Effizienz im Sinne eines günstigen Verhältnisses von Aufwand und Ergebnis oder einer optimalen Ausschöpfung der verfügbaren Mittel. Bewusst wurden Kosten als alleiniges Kriterium weggelassen. Von diesem Standpunkt aus muss die Erfüllung des Kriteriums Effizienz nicht zwingend im Widerspruch zu anderen Kriterien wie Qualität oder Geschwindigkeit stehen.
- Die zweite Anforderung ist die Qualität, breit verstanden als Produktkomplexität oder ausgefeilte Leistungsmerkmale.
- Die dritte Anforderung ist Beweglichkeit, was Marktnähe und Anpassung an Kundenwünsche beinhaltet. Sie nimmt damit die derzeit gängige Vorstellung des agilen Unternehmens auf, das in der Lage ist, rasch auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren.
- Geschwindigkeit ist die vierte Anforderung. Sie umfasst rasche Reaktion und hohe Innovationsrate. Geschwindigkeit ist nicht gleichbedeutend mit Beweglichkeit. Die Forderung nach Time-to-Market kann ein Unternehmen mit hoher Standardisierung der Leistung beantworten.

Die vier Anforderungen sind in einem Koordinatennetz von typischen Strategiemarken angeordnet (Abb. 4.3): Die Achse von Ausrichtung am Markt bzw. an den eigenen Fähigkeiten entspricht einer eher markt- bzw. einer eher ressourcen-

---

<sup>1</sup> Cichocki und Irwin (2014, S. 145–156) beschreiben vier Organisationstypen, die auf unterschiedliche strategische Anforderungen ausgerichtet sind: Product Leadership (Innovation), Operational Effectiveness (Effizienz), High Reliability (Qualität, Zuverlässigkeit) sowie Decision Driven (Speed and Adaptability). Ähnliche Dimensionen verwenden Heitger und Serfass (2015, S. 301) in ihrer Dynamik-Landkarte, die nach den Achsen „Vielfalt und Ambiguität“ sowie „Unvorhersehbarkeit und Volatilität“ aufgebaut ist.

**Abb. 4.3** Strategische Anforderungen an ein Design



orientierten Strategie. Die Achse von Innovation bzw. Lernen und Leistung zeigt an, ob die Strategie eher zu Innovation (Differenzierungsstrategie) oder zu einer optimalen Leistung (Kostenführerschaft) tendiert. Die vier Anforderungen schließen sich grundsätzlich nicht aus; sie bilden vielmehr eine Art Merkmalsraum, der grundsätzlich eine beliebige Positionierung zulässt. Die Strategie kann ein Unternehmen zu unterschiedlichen Ausprägungen dieser vier Anforderungen veranlassen und möglicherweise noch weitere Anforderungen beinhalten. Ein Organisationsdesign, das allen vier Anforderungen in hohem Maß genügt, dürfte jedoch schwierig zu finden sein. Ein geschärftes Anforderungsprofil erleichtert die Suche nach einer passenden Lösung.

Mit Hilfe dieser vier Anforderungen lassen sich Geschäftsstrategien im Hinblick auf die Formulierung von griffigen Design-Kriterien untersuchen. Die in Tab. 4.1 dargestellte Checkliste soll eine einfache Charakterisierung ermöglichen, die bei Bedarf durch unternehmens- oder abteilungsspezifische Merkmale ergänzt werden kann. Üblicherweise nimmt das verantwortliche Projektteam oder der oberste Führungskreis eines Unternehmens die Charakterisierung der Strategie vor.

### 4.3 Unternehmenskultur

Kultur wird in diesem Buch verstanden als die gemeinsam geteilten Werte und Einstellungen, die das Erscheinungsbild des Unternehmens und vor allem das Verhalten der Unternehmensangehörigen prägen (vgl. unten stehender Kasten). Der Zusammenhang zwischen Sinn und Unternehmenskultur zeigt sich am Nutzen, den ein Unternehmen für seine Kundschaft stiftet oder stiften möchte. Die Art des

**Tab. 4.1** Strategiemerkmale für das Organisationsdesign

Strategiemerkmal	Leitfragen und Ergebnisse
Positionierung	Verfolgen wir eine Strategie der Kostenführerschaft oder der Differenzierung? Liefert Hinweise auf das Gewicht der Anforderungen Effizienz und Qualität
Marktbearbeitung	Bearbeiten wir den Markt regional oder global? Liefert Hinweise auf das Gewicht der Anforderung Marktnähe bzw. Beweglichkeit
Marktbeschreibung	Sind wir in differenzierten Märkten tätig oder gibt es wenig unterschiedliche Segmente? Liefert Hinweise auf das Gewicht der Anforderungen Beweglichkeit bzw. Marktnähe sowie Geschwindigkeit
Produktkomplexität	Wie hoch ist die Komplexität unserer Produkte? Liefert Hinweise auf das Gewicht der Anforderung Qualität
Individualisierungsgrad	Bieten wir Standardprodukte an oder sind unsere Produkte individuell angepasst? Wie breit oder vielfältig ist unsere Produktpalette? Liefert Hinweise auf das Gewicht der Anforderung Beweglichkeit
Lebensdauer der Produkte	Wie lang sind die Lebenszyklen unserer Produkte? Wie hoch ist der Innovationsbedarf? Liefert Hinweise auf das Gewicht der Anforderungen Geschwindigkeit und Beweglichkeit

Hinweis für die Auswertung: Auf Wunsch kann das Gewicht jeder Anforderung mit einer Punktwertung (unwichtig: 1 Punkt – sehr wichtig: 4 Punkte) versehen werden. Die Wertungen erlauben es, das Profil grafisch in Form eines Spinnennetzes darzustellen (Abb. 4.3)

Nutzens und der Nutznießer bestimmt die Produkte und damit die Branche eines Unternehmens. Die Art der Produkte bestimmt die gefragten Fähigkeiten, nach denen Mitarbeitende rekrutiert werden. Dahinter verbergen sich Berufsbilder und mehr oder weniger genau umrissene Vorstellungen von Professionalität und Qualität. Sie alle üben auf die Werte im Unternehmen einen Einfluss aus. Ob es sich um Konsum- oder Investitionsgüter, um greifbare Produkte oder um Dienstleistungen,



um rein kommerzielle oder sozialwirtschaftliche Geschäftsmodelle handelt: Jedes Produkt und jedes Geschäftsmodell ist mit Werthaltungen verbunden. Es macht einen Unterschied, ob etwa über Sinn und Kultur eines sozialwirtschaftlich geführten Krankenhauses oder über diejenigen eines kommerziell geführten Straßenbau-Unternehmens gesprochen wird. Aber selbst innerhalb des Gesundheitssektors oder der Bauwirtschaft wird es Unternehmen geben, die sich hinsichtlich ihrer Kultur – bei ähnlichen Zielen – spürbar voneinander unterscheiden.

### **Werte und Unternehmenskultur**

Werte sind einerseits Vorlieben, geben aber andererseits Zustände oder Verhaltensweisen an, die als sinnvoll oder erwünscht gelten („Wie soll es sein?“). Werte beinhalten eine Rangordnung, die eine Auswahl anleitet. Das gilt zum Beispiel, wenn es darum geht, welcher Aspekt im Unternehmen mehr Aufmerksamkeit oder Mittel beanspruchen darf („Was ist uns wichtig?“).

Werte sind nach Edgar Schein (1995) der Angelpunkt der Unternehmenskultur und äußern sich auf der sichtbaren Ebene im Verhalten der Unternehmensangehörigen (Sprache, Handlungsweisen, Verhaltensmuster) und in Artefakten wie Gebäuden, grafischem Auftritt und Werbemitteln. Die Werte als solche sind nicht beobachtbar. Sie lassen sich durch Befragung der Unternehmensangehörigen oder indirekt aus der Analyse der sichtbaren Phänomene erschließen.

Kultur hat eine strategische Bedeutung und ist in den vergangenen Jahren als Bestandteil der sogenannten „Soft Factors“ entdeckt worden, um unternehmerischen Erfolg jenseits rein betriebswirtschaftlicher Faktoren zu erklären. Es hat sich gezeigt, dass außerordentliche Leistungen von Unternehmen vielfach mit einem ganz besonderen Muster der Kommunikation und der Zusammenarbeit zu erklären sind und nicht alleine auf die Kapitalausstattung, auf Strukturen und Abläufe oder auf den technologischen Wissensstand zurückgeführt werden können. Aus Sicht der Organisationsökonomie definieren Ray Fisman und Tim Sullivan (2014, S. 166) die Rolle der Kultur als eine Orientierungshilfe für das Verhalten von Mitarbeitenden, sofern vertragliche Abmachungen oder klare Vorschriften fehlen. Kultur hat also eine lenkende und limitierende Funktion und muss in die Überlegungen des Organisationsdesigns einbezogen werden. Fachleute sprechen aus diesem Grund vom Dreieck Strategie–Struktur–Kultur (Abb. 4.4). Strategie, Struktur und Kultur bedingen sich gegenseitig. Die Struktur sollte sich nach der Strategie rich-



**Abb. 4.4** Dreieck von Strategie, Struktur und Kultur

ten und die Strategie beeinflusst die Kultur (und umgekehrt). Das Design bzw. die Struktur und die Kultur sollten ebenfalls miteinander übereinstimmen. Diese Übereinstimmung ist über die Wahl der Design-Kriterien zu leisten. Die Führung, die einzelne Modelle noch als eigene Dimension herausheben, gilt in dieser Darstellung als Bestandteil der Struktur (Abschn. 3.2). Demgegenüber sind das geltende Führungsverständnis und die Erwartungen, die an die Führungskräfte gestellt werden, Bestandteile der Unternehmenskultur und können über Bewertungen zum Thema Hierarchie und Autonomie erfragt werden. Kultur bildet die Anforderungen der internen Umwelt eines Unternehmens ab, weil sich in ihr der Sinn des Unternehmens, die Einstellungen der Menschen und die dahinter liegende Entwicklung verfestigt haben.

### Charakterisierung der Unternehmenskultur für das Organisationsdesign

Eine Reflexion der eigenen Kultur im Hinblick auf Organisationsfragen ist ein wichtiger Ausgangspunkt für die Entwicklung eines passenden Organisationsdesigns, weil ohne Klarheit über die Werte die Gefahr besteht, dass ein Design gewählt wird, das mit den vorherrschenden Wertvorstellungen im Unternehmen kollidiert. Die fehlende Passung zu Daseinszweck und Werten ist mitunter der Grund, weshalb organisatorische Lösungen, die sich in einem Kontext bewährt haben, in einem anderen scheinbar unerklärlich versagen. Allerdings ist Kultur ein schillernder Begriff und in der Praxis schwierig zu fassen. Eine differenzierte Erhebung erfordert einigen methodischen Aufwand. Eine ausgedehnte Kulturanalyse würde den Rahmen des Organisationsdesigns sprengen, einige Leitfragen können jedoch dabei helfen, über die Wahl geeigneter Design-Kriterien die größten Stolpersteine zu vermeiden (Tab. 4.2). Die hier vorgestellten Leitfragen beziehen sich auf ausgewählte Merk-

**Tab. 4.2** Leitfragen zur Charakterisierung der Unternehmenskultur für das Design

Kulturmerkmal	Leitfragen und Auswertung
Machtdistanz	Wie gewichten wir die Befugnisse und Mitsprachemöglichkeiten der Mitarbeitenden? Inwieweit gibt es eine Beteiligung der Mitarbeitenden an zentralen Entscheidungen im Unternehmen? Liefert Hinweise auf die Rolle der Führung sowie das Ausmaß von Autonomie und Selbstverantwortung der Mitarbeitenden
Vermeidung von Unsicherheit	Welche Stellung haben Regeln und Normen bei uns? Wie wichtig ist uns eine Vermeidung von Fehlern? Und umgekehrt: Inwieweit sind Experimente bei uns möglich und sogar erwünscht? Liefert Hinweise auf den Stellenwert von Standardisierung und Einheitlichkeit von Prozessen sowie auf die Möglichkeit von Freiräumen
Institutionen- oder Gruppenkollektivismus	Welche Stellung haben bei uns Einzelinteressen gegenüber Team- oder Betriebsinteressen? Liefert Hinweise auf die Stellung von Subkulturen, Möglichkeit von Vielfalt und Individualität der Mitarbeitenden
Leistungsorientierung	Inwieweit ist uns die Förderung von Leistungssteigerung und Verbesserung wichtig? Liefert Hinweise auf Anreizinstrumente, Gewicht von Leistungsmessung und internem Wettbewerb

Hinweise zur Erhebung: Aussagen aus Schlüsseldokumenten wie Mission Statement oder Leitbild liefern erste Anhaltspunkte. Die Leitfragen lassen sich durch Befragung von Mitarbeitenden und/oder durch die Diskussion in einer repräsentativen Gruppe beantworten

male der Unternehmenskultur, wie sie für die Globe-Studie von Robert House und seinen Partnern (2004, 2014) entwickelt wurden. Die Leitfragen bezwecken keine vollständige Beschreibung, sondern lediglich eine Charakterisierung der Kultur im Hinblick auf organisatorische Präferenzen, um daraus Design-Kriterien ableiten zu können. Die meisten Fragen kreisen um den Zusammenhang von Individuum und Kollektiv, was sich etwa in den Polaritäten Vielfalt-Standardisierung, Autonomie-Führung, Vertrauen-Kontrolle sowie Individualität-Gruppeninteresse äußert. Weitere Aspekte sind die Stellung von Effizienzkriterien und Sicherheitsbedürfnis bzw. Risikobereitschaft.

Die Klärung der geltenden Kultur bietet die Gelegenheit, den sogenannten menschlichen Faktor, die Vorstellungen und Haltungen der Mitarbeitenden, in die Design-Kriterien aufzunehmen. Obwohl eine von Einzelpersonen unabhängige Organisationsform anzustreben ist, sind die Mitarbeitenden die wichtigste relevante Umwelt des Unternehmens. So ist zum Beispiel zu prüfen, welche Gruppen von Mitarbeitenden einzelne Werte am prominentesten vertreten. Die Berücksichtigung der Präferenzen einzelner Gruppen von Mitarbeitenden hat zusätzlich den Vorteil, dass Wertfragen von Personen und Einzelmeinungen abgelöst und in Workshops überprüft und gewichtet werden können.

Wer für die Charakterisierung der Unternehmenskultur auf eine Befragung der Mitarbeitenden verzichten möchte, kann sich damit behelfen, die Leitfragen im Rahmen eines Workshops im Führungskreis, im zuständigen Projektteam oder in einer sogenannten Spurgruppe von ausgewählten Personen zu beantworten. Im Fall von einzelnen Organisationseinheiten oder Teams ist die Kultur zwangsläufig durch das umgebende Unternehmen geprägt. Allenfalls stellt sich die Frage, in welchem Ausmaß das Unternehmen Subkulturen und Abgrenzungen von Teams gegeneinander zulässt bzw. wie hilfreich sie in diesem Unternehmen sind.

Zum Schluss ist ein warnender Hinweis angebracht: In der Praxis sind zuweilen Projekte zu beobachten, die über organisatorische Änderungen einen „Kulturwandel“ bewirken wollen. Dieser Weg ist riskant. Zum einen lassen sich neue Werte und Einstellungen nicht durch organisatorische Regelungen erzwingen. Oft bleiben die erwünschten Verhaltensweisen nur auf dem Papier und finden im Alltag nur geringe Beachtung. Zum anderen können derartige Versuche bei den Betroffenen leicht den Eindruck eines Etikettenschwindels hervorrufen, was die Bereitschaft für eine Verhaltens- oder gar Einstellungsänderung kaum erhöhen dürfte. Falls tatsächlich neue Arbeits- und Verhaltensweisen gefragt sind, sollte zuerst über die zugrunde liegenden Wertvorstellungen gesprochen werden. Namentlich beim Übergang von einem hierarchisch geführten zu einem vermehrt selbstorganisierten Unternehmen ist diese Abfolge zu beachten. Die Änderung des Organisationsdesigns steht dann am Ende der Auseinandersetzung und nicht am Anfang. Sie ist eine stützende Folgemaßnahme der vorausgegangenen Klärung. Es kann durchaus geschehen, dass die Auseinandersetzung über die gemeinsamen Werte mehr Zeit benötigt als die Wahl eines passenden Organisationsdesigns.

---

## 4.4 Ableiten von Design-Kriterien

Die Eckpunkte der gemeinsamen Werte im Unternehmen und die Merkmale der Strategie münden nun in Design-Kriterien, an denen künftige Organisationsformen oder Lösungen gemessen werden. Die Design-Kriterien spiegeln die Anforderun-

gen wieder, die sich aus Strategie und Unternehmenskultur als Einstieg in den Design-Prozess ergeben. Sie bilden zusammen mit dem Produktkatalog die Brücke zwischen Strategie und Kultur auf der einen sowie Prozessen und Strukturen auf der anderen Seite. Design-Kriterien sind jedoch nicht mit effektiven Design-Regeln zu verwechseln, die exakt vorschreiben, was zu tun ist. Sie liefern vielmehr Anhaltspunkte für die Rahmenbedingungen und die Bewertung von Design-Vorschlägen. Der Ökonom John Roberts (2007, S. 66–69) betont, dass die Gestaltungselemente von Organisationen nicht starr miteinander verbunden seien. Es handele sich vielmehr um lose Verknüpfungen, bei denen ein Unternehmen die einzelnen Elemente unterschiedlich ausgestalten könne und so über Spielraum für Varianz verfüge. Seiner Ansicht nach gibt es daher keine universell gültige Antwort für die Gestaltung des Unternehmens. Organisationsdesign bedeutet also weniger die buchstabengetreue Anwendung eines Prinzips als vielmehr das Finden von neuen Mustern, die – gemessen an Daseinszweck, Kultur und Strategie – hilfreich und passend für das Unternehmen sind. Das ist ein Grund dafür, weshalb dieses Buch darauf verzichtet, ein bestimmtes Organisationsmuster darzustellen, und stattdessen eine Handhabe für den Umgang mit unterschiedlichen Anforderungen bieten möchte.

### **Allgemeine Design-Kriterien**

Die Betriebswirtschaftslehre stellt allgemeine Kriterien für die Organisationsgestaltung zur Verfügung, die sich letztlich aus dem Gebot eines günstigen Verhältnisses von Aufwand und Ertrag ableiten. Norbert Thom und Andreas Wenger (2010, S. 115–117) haben derartige Effizienzkriterien für die Wahl von Organisationsformen erarbeitet und sie gezielt erweitert. Sie sprechen von Zielorientierung des Unternehmens im Hinblick auf die Strategie bzw. Zielerfüllung, vom Führungs- und Koordinationsaufwand, von der Schnelligkeit und Qualität der Entscheidungsprozesse sowie von der Flexibilität bzw. Anpassungsfähigkeit der Organisation. Zum Kriterium Anpassungsfähigkeit gehören der Aufwand für Änderungen und die Bewältigung von kleineren Variationen im Rahmen der bestehenden Organisation. Hinzu kommt noch die Innovations- und Handlungsfähigkeit. Soziale Effizienz konkretisieren die Autoren unter anderem mit Nachvollziehbarkeit der organisatorischen Lösungen sowie positiven Auswirkungen auf die Arbeitsplatzzufriedenheit und die individuelle Lernfähigkeit der Mitarbeitenden. Für die Anwendung in der Praxis wurden diese Kriterien geringfügig vereinfacht (Tab. 4.3).

### **Unternehmensspezifische Design-Kriterien**

Sind Strategie und Kultur des Unternehmens einmal charakterisiert, können die spezifischen Design-Kriterien formuliert werden. Michael Goold und Andrew Campbell

**Tab. 4.3** Allgemeine Kriterien zur Beurteilung organisatorischer Lösungen

Kriterium	Umschreibung
Leistungsfähigkeit	Die Lösung ermöglicht Leistungen, die den Anforderungen der Kunden genügen
Anpassungsfähigkeit	Spezialfälle lassen sich mit wenig Zusatzaufwand bearbeiten und Änderungen sind leicht möglich, Lernen wird auf individueller und kollektiver Ebene unterstützt
Steuerbarkeit und Transparenz	Der Koordinationsaufwand ist gering; Vorgänge und Zuständigkeiten sind nachvollziehbar
Akzeptanz	Die Organisation passt zum Unternehmen (Kultur, Werte) und wird von den Mitarbeitenden getragen
Motivation	Die getroffene Lösung wirkt sich günstig auf Zufriedenheit und Engagement der Mitarbeitenden aus

Quelle: Eigene Ideen nach Thom und Wenger 2010, S. 115–117

(2002, S. 231) weisen jedoch mit Recht darauf hin, dass Kriterien wie Förderung der Effizienz zu allgemein sind, um direkt angewendet zu werden. Es braucht eine schrittweise Verfeinerung und Übersetzung für das jeweilige Unternehmen, ohne dass die Kriterien die Wahl der Design-Varianten einschränken. Sie können dabei in Unternehmen mit vergleichbaren Zielen ganz unterschiedlich ausfallen, wie das bereits am Beispiel der Unternehmenskulturen deutlich geworden ist.

Gefragt sind folglich Design-Kriterien, welche einerseits die Werte des betreffenden Unternehmens bzw. der betreffenden Organisationseinheit und andererseits die Anforderungen der Außenwelt wiedergeben. Der Unternehmensberater Reinhard Nagel (2014, S. 125) rät dazu, die Kriterien anhand der Frage zu entwickeln, welches Problem das neue Organisationsdesign lösen und welche besonderen Vorteile es aufweisen soll. Auf jeden Fall seien nicht schon Lösungen oder Maßnahmen damit auszudrücken. Die Darstellung in Abb. 4.5 soll zeigen, wie aus der Analyse von Geschäftsstrategie und Unternehmenskultur wichtige Design-Kriterien abgeleitet werden können.

Die Abb. 4.5 beginnt mit der Charakterisierung von Strategie und Kultur des Unternehmens als Anforderungen der inneren und äußeren Umwelt. Gleichzeitig sind so die Zielaspekte der Unternehmensentwicklung abgebildet (Marek 2010, S. 15–16). Strategie und Kultur bilden sozusagen den Fundus, die Quellen, für die Formulierung von Design-Kriterien. Die Erkenntnisse aus der Erhebung des organisatorischen Handlungsbedarfs (Abschn. 3.3) können dazu genutzt werden, diese



**Abb. 4.5** Ableiten von spezifischen Design-Kriterien

Kriterien zu ergänzen oder zu verfeinern. Außerdem eignen sich die Design-Kriterien dazu, unveränderbare Rahmenbedingungen oder gesetzliche Anforderungen abzubilden, zum Beispiel als „Muss-Kriterien“, denen jede geprüfte Organisationsvariante genügen muss. Es ist ferner denkbar, die Design-Kriterien zu einem Wunschbild einer optimalen Organisation zu erweitern. Das Bild könnte Beziehungen zu den Anspruchsgruppen, Vorstellungen von einer guten Organisation und erwünschte, in die Zukunft gerichtete Alltagserfahrungen der Mitarbeitenden beschreiben, ohne dabei schon zu viele Aussagen zu Strukturen und Instrumenten zu enthalten. Zum Schluss stellt sich die Frage, wie viele Design-Kriterien für die weitere Arbeit nützlich sind. Die Zahl der Kriterien ist nach oben offen. Aus praktischen Gründen und mit Blick auf das menschliche Auffassungsvermögen dürften jedoch sechs bis acht Kriterien eine vernünftige Entscheidungsgrundlage darstellen.

## Literatur

- Cichocki, Patricia, und Christine Irwin. 2014. *Organization design*, 2. Aufl. London: Kogan Page.
- Fisman, Ray, und Tim Sullivan. 2014. *Die Anatomie der Organisation: Warum wir zusammen besser sind*. Bern: Huber.
- Frese, Erich, Matthias Graumann, und Ludwig Theuvsen. 2012. *Grundlagen der Organisation: entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung*, 10. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

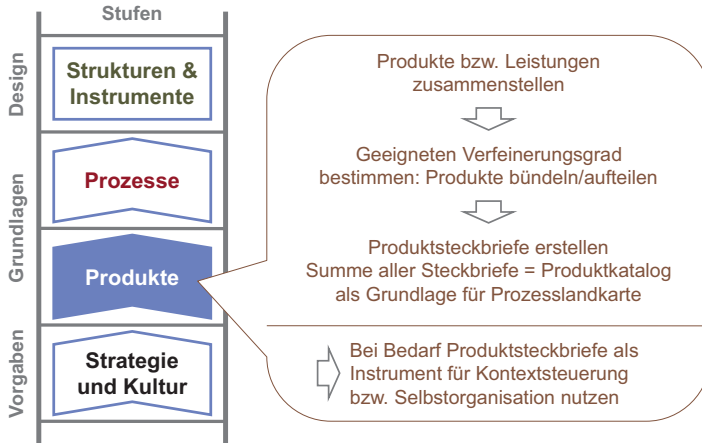
- Galbraith, Jay R. 2002. *Designing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Wiley.
- Goold, Michael, und Andrew Campbell. 2002. *Designing effective organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Wiley.
- Heitger, Barbara, und Annika Serfass. 2015. *Unternehmensentwicklung: Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- House, Robert J., et al., Hrsg. 2004. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- House, Robert J., Peter W. Dorfman, Mansour Javidan, Paul J. Hanges, und Mary F. Sully de Luque. 2014. *Strategic leadership across cultures: The GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries*. Thousand Oaks: Sage.
- Laloux, Frederic. 2015. *Reinventing organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Marek, Daniel. 2010. *Unternehmensentwicklung verstehen und gestalten: Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Müller-Stewens, Günter, und Christoph Lechner. 2011. *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, 4. Aufl. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Nagel, Reinhart. 2014. *Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Osterwalder, Alexander, und Yves Pigneur. 2011. *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Roberts, John. 2007. *Management: Über die Gestaltung effektiver Organisationen*. München: Pearson.
- Schein, Edgar H. 1995. *Unternehmenskultur*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Sinek, Simon. 2009. *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. New York: Portfolio.
- Thom, Norbert, und Andreas P. Wenger. 2010. *Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Veken, Dominic. 2015. *Der Sinn des Unternehmens*. Hamburg: Murmann.



## Zusammenfassung

Produkte sind ein wichtiges Bindeglied zwischen der Strategie auf der einen sowie Prozessen und Strukturen auf der anderen Seite. Kap. 5 gibt eine Anleitung zur Definition eines sinnvoll gegliederten Produktkatalogs, der weder zu ausführlich noch zu grob ausfallen darf. Zudem wird die Verwendung von Produktkatalogen als ein Hebel für Veränderung und Selbstorganisation im Unternehmen beschrieben.

Die Klärung des Produkt- oder Leistungskatalogs ist ein wichtiger Zwischenschritt, weil es anspruchsvoll ist, direkt von der Strategie zu Prozessen und Strukturen zu gelangen. Aus den Strategiedokumenten ist in der Regel nicht direkt ersichtlich, wie sich etwa angestrebte Wettbewerbsvorteile von Marktnähe oder Qualität in Prozesse und Strukturen übersetzen lassen. Die Stufe der Produkte ermöglicht eine Konkretisierung und sorgt dafür, dass sich das Organisationsdesign an der Wertschöpfung für die Anspruchsgruppen orientiert und nicht an internen Präferenzen. Die Auseinandersetzung mit den Produkten ist darüber hinaus ein erster Schritt zur Optimierung der Organisation und erleichtert die Übergabe von Ergebnisverantwortung an Teams, die sich selbstständig organisieren können. Als Ergebnis der Arbeiten auf dieser Stufe sollte ein Produkt- oder Leistungskatalog resultieren, dessen Gliederung bereits die Herstellungs- oder Leistungsprozesse ein Stück weit abbildet (Abb. 5.1).



**Abb. 5.1** Übersicht Stufe „Produkte“

## 5.1 Von der Strategie zum Produkt- oder Leistungskatalog

Die Analyse der Strategie auf der vorhergehenden Stufe sollte bereits die wichtigsten Informationen zum Produktkatalog zur Verfügung stellen. Das Verständnis von Geschäftsstrategien als Kombination von Leistungen und Kundensegmenten bedingt eine Übersicht über die Produkte oder Dienstleistungen. Manchmal ist jedoch eine Verfeinerung in einzelne Produkte oder Teilleistungen erforderlich. Industriebetrieben, die greifbare Produkte herstellen, dürfte dieser Schritt auf der Design-Leiter vermutlich leichtfallen. Aber Dienstleistungsbetriebe oder Verwaltungen, besonders interne Support-Abteilungen oder einzelne Teams, tun sich manchmal schwer, ihre Leistungen zu umschreiben. Oft wird hier lediglich von Aufgaben oder Tasks gesprochen.

Bei personenbezogenen Dienstleistungen mit hohem Interaktionsgrad, etwa Bildung, Beratung oder Angebote in der sozialen Arbeit, ist ebenfalls eine vertiefte Auseinandersetzung erforderlich. Die Schwierigkeit liegt darin, dass Produkt und Prozess in der Regel zusammenfallen. Tätigkeiten sind keine Leistungen; in diesem Fall ist vielmehr auf den Nutzen oder die Wirkung zu achten, die mit dieser Tätigkeit erzeugt werden sollen. Diese Klärung ist notwendig, um überhaupt Produkte bestimmen zu können. Dienstleistungsunternehmen und internen Support-

**Tab. 5.1** Prüffragen zu Produkten und Dienstleistungen

Merkmal	Umschreibung
Abnehmer	Geht die Leistung an eine Stelle oder Person außerhalb der betrachteten Einheit?
Auftrag	Entspricht die Leistung einem Bedürfnis und hat sie einen entsprechenden Auftrag?
Nutzen	Erzeugt die Leistung einen Nutzen, der sich beschreiben lässt, oder fließt sie in ein größeres Paket mit ein?
Unabhängigkeit	Kann die Leistung ohne weitere Zusatzleistungen genutzt werden?

Quelle: Eigene Ideen nach Schedler und Proeller 2009, S. 143

Teams helfen die folgenden Prüffragen dabei, zu einem abgerundeten Produkt- oder Leistungskatalog zu kommen (Tab. 5.1).

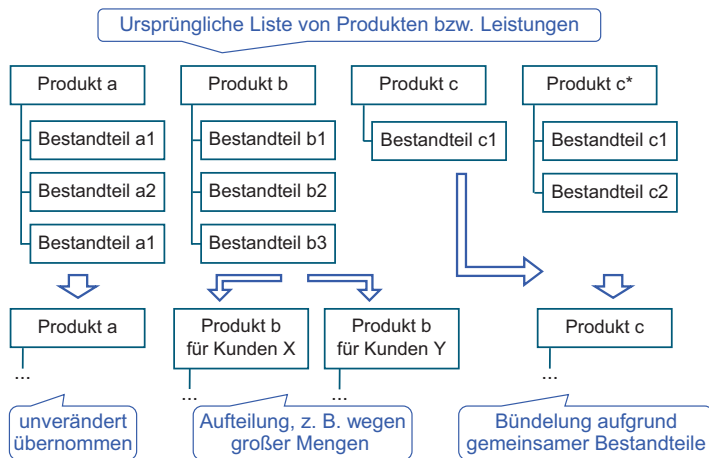
Häufig handelt es sich beim Angebot eines Unternehmens oder einer internen Abteilung um ein Bündel von Leistungen oder eine Produktpalette. In diesem Fall ist es hilfreich, eine gute Übersicht über die Vielfalt der Produkte und über mögliche Zusammenhänge zu gewinnen. Neben der Analyse unternehmensinterner Dokumente gibt es weitere Möglichkeiten, diese Übersicht zu erhalten. Ein Weg, der überdies für die Entwicklung eines Zusammengehörigkeitsgefühls hilfreich sein kann, führt über sogenannte Produktsteckbriefe. Die Steckbriefe enthalten den Namen und die wichtigsten Merkmale des Produkts sowie Angaben zu Mengen und Häufigkeiten (vgl. unten stehender Kasten). Eine wichtige Information ist die Erhebung des Arbeitsaufwands bzw. der Kosten, die ein Produkt verursacht, ebenso wie die Häufigkeit bzw. die Leistungsmenge. Sollten keine Informationen zu Aufwand und Kosten aus dem betrieblichen Rechnungswesen vorliegen, reicht es für Design-Zwecke aus, den Aufwand von den Beteiligten schätzen zu lassen. Die Angaben zu Aufwand und Häufigkeit dienen der Gewichtung von Produkten. Es ist offensichtlich, dass das Design auf die arbeits- bzw. kostenintensiven Produkte ausgerichtet wird und nicht auf Leistungen, die nur geringen Aufwand verursachen. Gleichzeitig ergibt sich auf diesem Weg ein Mengengerüst des Aufwands, das sich zusätzlich für Kapazitätsberechnungen und die Zuteilung von Verantwortlichkeiten nutzen lässt. Für jedes Produkt sind außerdem die Qualitätsstandards zu prüfen, die sich zum Beispiel aus den Alleinstellungsmerkmalen ableiten. Es ist denkbar, das Team oder die Verantwortlichen aus dem Führungskreis mit der Erarbeitung der Steckbriefe zu beauftragen. So besteht die Chance, Wissen zu Einzelheiten festzuhalten, die Marketing- oder Geschäftsunterlagen in dieser Form nicht aufführen.

### **Aufbau von Produktsteckbriefen am Beispiel einer internen Support-Abteilung**

- Titel bzw. Bezeichnung des Produkts
- Auftraggeber bzw. Auslöser: Wer bestellt das Produkt bzw. wer löst dessen Erstellung aus?
- Empfänger: Wer nimmt das Produkt ab (interne oder externe Stellen)?
- Häufigkeit pro Jahr und Leistungsmengen: Wie oft wird diese Leistung bezogen? Losgröße?
- Geschätzter Aufwand: in Arbeitstagen im Jahr?
- Kooperationspartner: Stellen, die an dem Produkt mitwirken (sofern vorhanden)?
- Bemerkungen: z. B. wichtige Qualitätsanforderungen, Vorleistungen etc.

Nun kann es geschehen, dass der Produkt- oder Leistungskatalog zu differenziert oder zu grobkörnig ausfällt. Der benötigte Verfeinerungsgrad (Korngröße) richtet sich nach der Größe des betrachteten Unternehmens bzw. des Unternehmensteils und der Komplexität seiner Produkte oder Dienstleistungen. Der Produktkatalog eines Teams sieht anders aus als jener eines mittelgroßen Unternehmens. Um einer ungeeigneten Korngröße vorzubeugen, kann schon vor der Erarbeitung der Steckbriefe unter den Beteiligten die benötigte Verfeinerungsstufe abgesprochen werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, für Einzelleistungen eine Sammelrubrik einzurichten, die zum Beispiel „allgemeine Unterstützung“, „Kundenberatung“ oder „Service“ heißen kann. Maßgebend dafür ist, dass diese Leistungen insgesamt wenig Ressourcen beanspruchen und auch sonst nicht erfolgskritisch sind, sodass sie in Bezug auf die Ausrichtung des Unternehmens vernachlässigt werden können. Dafür ist es jedoch wichtig, die Kosten bzw. den Arbeitsaufwand zu kennen, den ein einzelnes Produkt verursacht.

Im Fall einer zu differenzierten Darstellung, also von zu vielen Produkten, sind die Produkte zu aussagekräftigen Produkt- oder Leistungsgruppen zu bündeln. Die Bündelung mag sich dabei an Gemeinsamkeiten in der Erstellung (Verfahren, Technik, Abläufe) oder in den Kundensegmenten (gemeinsame Kundengruppen) orientieren. Im Fall einer zu groben Darstellung, also von zu wenigen Produkten, kann ebenfalls nach Kundensegmenten oder nach Teilleistungen bzw. Produktkomponenten aufgeteilt werden (Abb. 5.2). Denkbar ist ferner eine Aufteilung von Produkten nach Phasen im Herstellungsverfahren. Diese birgt freilich die Gefahr einer Zerstückelung des Leistungsprozesses. Die Frage von Bündelung bzw. Auf-

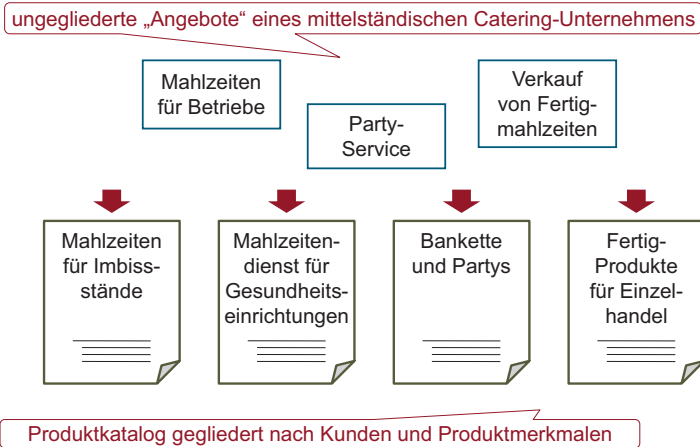


**Abb. 5.2** Bündeln und Aufteilen von Produkten

teilung kann kritisch sein, weil sie eine Entscheidung im Hinblick auf die Arbeitsteilung vorwegnimmt. Auf jeden Fall ist der verfeinerte Produktkatalog mit den Verantwortlichen oder im Team daraufhin zu prüfen, ob er ein stimmiges Bild der Tätigkeit des Unternehmens bzw. der Abteilung wiedergibt. Die geschickte Wahl der Korngröße ist im Hinblick auf die Prozesslandkarte auf der nächsten Stufe entscheidend. Eine grafische Darstellung kann dabei helfen. Als Anschauungsbeispiel ist hier der Produktkatalog eines mittelständischen Catering-Unternehmens abgebildet (Abb. 5.3).

## 5.2 Klärung von Produkten als Hebel für Veränderungen

Der Weg des Organisationsdesigns über die Dienstleistungen oder Produkte weist verschiedene Vorteile auf, die teilweise über Organisationsfragen hinausgehen: Die geschickte Zusammenstellung von Leistungen oder Produkten gibt zunächst einmal einen Hinweis auf die wichtigsten Geschäftsprozesse, weil Leistungen im Prozess entstehen, nicht in der Struktur. Davon handelt das nächste Kapitel (Kap. 6). Gleichzeitig ist damit gewährleistet, dass sich ein Unternehmen an Leistungen ausrichtet, die einen Nutzen stiften – für interne oder für externe Kunden. Der in der älteren Organisationslehre verwendete Begriff der Aufgabe ist gegenüber dem



**Abb. 5.3** Anschauungsbeispiel Produktkatalog

Produkt weniger genau, weil Aufgaben nicht zwingend mit wertschöpfenden Leistungen verbunden sein müssen. Sie können auch etwas ganz anderes bedeuten.

### Hebel für die Optimierung des Angebots

Das Hinterfragen einzelner Produkte oder sogar der Produkteigenschaften ist bereits ein erster Weg zur Optimierung und Rollenklärung. Der Produktkatalog oder die Produktsteckbriefe helfen, Redundanzen oder Leistungen zu erkennen, die von den Abnehmern gar nicht gefragt sind. So lassen sich Mittel freispielen, ohne dass über Abläufe und Stellen gesprochen werden muss. Das gilt vor allem für interne Support-Abteilungen oder Teilbereiche innerhalb eines Unternehmens und für einzelne Fälle von Dienstleistungsunternehmen. Mit Optimierung ist allerdings nicht die Neugliederung des Produktkatalogs gemeint – das würde eine Überarbeitung der Strategie bedingen –, sondern eine Feinabstimmung. In Restrukturierungsprojekten besteht die Gefahr, dass sich die Aufmerksamkeit der Verantwortlichen zu schnell auf Struktur- und Unterstellungsfragen verlagert, während die Leistungen oder Produkte nicht hinterfragt werden. Im schlimmsten Fall resultiert eine perfekte Organisation zur Erbringung überflüssiger Leistungen. Produktkataloge und Produktsteckbriefe helfen, dieses Szenario zu vermeiden.

### Hebel für die Sinnvermittlung

Die Klärung der Leistungen mit Hilfe von Produktsteckbriefen bietet eine Gelegenheit zur Darstellung der eigenen Tätigkeit im Betrieb oder im Team.

Produktsteckbriefe ermöglichen nicht nur einen Abgleich der Leistungen auf der Sachebene, sondern sie können auch einen Beitrag zur Sinnvermittlung leisten, weil so der Beitrag der jeweiligen Mitarbeitenden „am größeren Ganzen“ sichtbar wird. Dies kann eine identitätsstiftende Wirkung haben. Die Arbeit wird nicht mehr für eine abstrakte Aufgabe verrichtet, sondern zugunsten einer sichtbaren Leistung. Im Fall interner Support-Leistungen lässt sich dieser Effekt noch steigern, wenn auf dem Produktsteckbrief die Abnehmer der Leistung verzeichnet sind. So wird gleichzeitig klar, mit welchen internen Partnern über künftige Anpassungen zu verhandeln ist. In Teams lassen sich die Produktsteckbriefe später für eine Rollenklärung oder für die Teamentwicklung weiterverwenden.

In Non-Profit-Organisationen und öffentlichen Verwaltungen unterstützt die Bestimmung von Produkten den Nachweis von Leistungen und Wirkungen. Produktkataloge dienen nicht nur operativen Zwecken, sondern sie können darüber hinaus den Daseinszweck veranschaulichen. An die Stelle eines Bündels von Einzelmaßnahmen oder von Verwaltungsvorgängen treten Produkte, denen Kosten, Verantwortlichkeiten und Folgeeffekte zugeordnet werden können. Die Schwierigkeit besteht hier darin, Produkte zu definieren, die von Bedeutung sind und die Tätigkeit der Verwaltungseinheit oder der Non-Profit-Organisation unverzerrt wiedergeben.

### **Hebel für die Selbstorganisation**

Schließlich ermöglicht der Produktkatalog die Übergabe von Ergebnisverantwortung an autonome Teams oder Abteilungen, die sich anschließend selbstständig organisieren können. Die Produktsteckbriefe erhalten damit die Funktion von Leistungsvereinbarungen bzw. Service Level Agreements. Innerhalb dieser Vereinbarungen und unter Beachtung von Schlüsselwerten des Unternehmens können die Teams nach eigenem Ermessen Abläufe gestalten und Verantwortlichkeiten zuteilen. Aus einer systemischen Sicht sind Produktkataloge ein Weg, um den Kontext eines Teams oder eines Unternehmensteils zu erfassen, indem sie die materiellen Anforderungen der Umwelt beschreiben. So gesehen entsprechen Produktkataloge oder Produktsteckbriefe dem Ansatz der Kontextsteuerung, sofern die Unternehmensteile oder Teams frei entscheiden können, wie sie das Produkt erstellen. Gerade für die Verbreitung agiler Praktiken eignen sich Produktkataloge. Sie erleichtern die Entscheidung, welche Leistungen mit agilen Methoden erbracht werden sollen und wo weiterhin traditionelle Verfahren der Prozess- oder Auftragssteuerung gelten sollen. Im ersten Fall werden keine Abläufe festgehalten, sondern nur noch Leistungen bzw. Leistungsbestandteile. Ändern sich die Anforderungen, müssen lediglich die Leistungskataloge angepasst werden. Das Team oder die Mitarbeitenden entscheiden danach autonom über die Anpassung ihrer Organisation

und ihrer Arbeitsweise. Verschiedene Ansätze der Selbstorganisation funktionieren mithilfe derartiger Vereinbarungen, wie Frederic Laloux (2015, S. 116) am Beispiel des Lebensmittelherstellers Morning Star schildert. Die Vielzahl der Vereinbarungen zu steuern und die Gesamtleistung im Auge zu behalten, ist freilich anspruchsvoll.

---

## Literatur

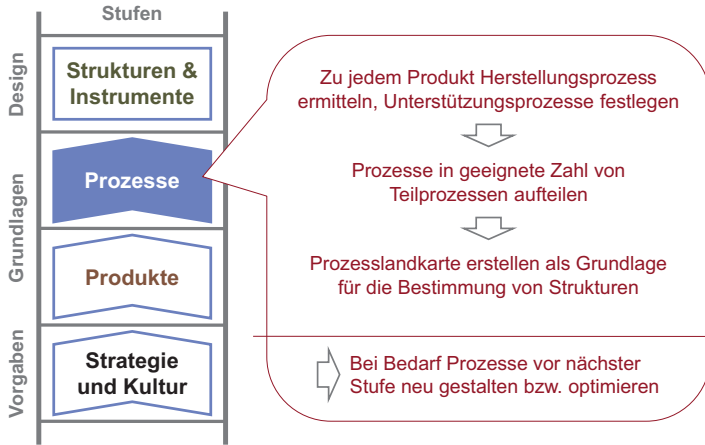
- Laloux, Frederic. 2015. *Reinventing organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Schedler, Kuno, und Isabella Proeller. 2009. *New Public Management*, 4. Aufl. Bern: Haupt.



## Zusammenfassung

Kap. 6 beschreibt, wie aus den Produkten die zugehörigen Prozesse in Form einer Landkarte zu ermitteln sind. Die Aufnahme von Unterstützungs- und Management-Prozessen in die Prozesslandkarte wird dabei berücksichtigt. Entscheidend für die weitere Arbeit auf der nächsten Stufe der Strukturen und Instrumente ist die Wahl einer geeigneten Abstraktionsstufe, weil die Prozesslandkarte eine der wichtigsten Grundlagen für das Organisationsdesign bildet. Bereits als grafische Darstellung ermöglicht sie eine erste Zuordnung von Teams oder Leistungseinheiten.

Der Produkt- oder Leistungskatalog aus der vorherigen Stufe leitet zur Landkarte der Prozesse über. Hinter diesem Vorgehen steht die Annahme, dass die Leistung bzw. das Produkt aus dem Prozess entsteht. Ein Organisationsdesign, das auf Wertschöpfung und Kundennutzen ausgerichtet sein soll, setzt die Kenntnis der wichtigsten Teilprozesse oder Verfahrensschritte voraus. Es ist jedoch keine grundlegende Neugestaltung der Arbeitsabläufe gefragt, sondern eine Abbildung der bestehenden Aktivitäten im Unternehmen (Istzustand). Zudem geht es auf dieser Stufe nicht um eine verfeinerte Dokumentation einzelner Arbeitsgänge. Das kann im Rahmen eines Folgeprojekts geschehen. Vielmehr ist pro Produkt bzw. Leistung eine Übersicht über die wichtigsten Verfahrensschritte erforderlich, allenfalls ergänzt durch wichtige Unterstützungsleistungen (Abb. 6.1). Dabei bestimmt der Leistungs- oder Produktkatalog die Prozesse. Aus diesem Grund ist die geschickte Zusammenfassung der Produkte eine wichtige Vorleistung für diese Stufe



**Abb. 6.1** Übersicht Stufe „Prozesse“

(Abschn. 5.1). Wer einen Produkt- oder Leistungskatalog von über hundert Positionen erarbeitet hat, wird nun schwerlich eine übersichtliche Darstellung der Prozesse erhalten. Bei derartigen Ungereimtheiten ist es unter Umständen notwendig, auf die vorangegangene Stufe zurückzukehren und die Produkte neu zu bündeln. Im Zweifelsfall kann das in der Praxis heißen, dass zwischen den Stufen „Produkte“ und „Prozesse“ hin- und hergependelt wird, bis eine brauchbare Lösung vorliegt.

## 6.1 Prozesse, die zu Produkten führen

Franz Bea und Elisabeth Göbel (2010, S. 395) verstehen Prozesse als „eine zusammenhängende Folge von Tätigkeiten, die einen Kundennutzen erzeugen“. Hier schließt die Design-Leiter an. Erfasst werden sollen die wichtigsten Tätigkeiten, die hinter den Produkten oder den Dienstleistungen des Unternehmens stehen. Die Zusammenstellung der Prozesse hinter jedem Produkt bietet die Vorlage für die Bildung von Teams und die Zuteilung von Verantwortlichkeiten. Wird eine übersichtliche und eingängige grafische Darstellung der Prozesse gewählt, lässt sich die Bildung von Teams und die Zuteilung von Verantwortlichkeiten sogar visuell markieren. Unternehmen, die ihre Qualität systematisch pflegen, haben ihre wichtigsten Prozesse bereits in Form einer Prozesslandkarte dokumentiert. In diesem Fall hält sich der Aufwand auf dieser Stufe in Grenzen. Gegenüber Prozesslandkarten, wie

sie beispielsweise Qualitätshandbücher oder Unternehmenspräsentationen aufführen, ist eine leicht verfeinerte Darstellung der Prozesse notwendig, damit sie als Grundlage für das Organisationsdesign dienen können. Der notwendige Verfeinerungsgrad hängt vom Klärungsbedarf und vom Entscheidungsfreiraum ab. Wer etwa nach dem Organisationsdesign für einen Unternehmensteil oder ein Familienunternehmen sucht, wird die Teilprozesse feiner darstellen als für ein großes Unternehmen, das möglicherweise nur eine grobe Gliederung benötigt. Dennoch bewegen sich die Arbeiten auf dieser Stufe nach wie vor auf einer vergleichsweise allgemeinen Ebene der Hauptprozesse.

### **Merkmale von Arbeitsprozessen**

- Der Prozess ist zuerst einmal gedankliches Gerüst und soll alle Tätigkeiten erfassen, die einen Wert erzeugen.
- Der Prozess beschreibt wiederholbare bzw. wiederkehrende Abfolgen von Tätigkeiten im Unternehmen.
- Ein Prozess hat einen klar definierten Ausgangs- und Endpunkt sowie messbare Vorleistungen (Input) und Ergebnisse (Output), die ein interner oder externer Kunde abnimmt.
- Für jeden Prozess sind bestimmte Instrumente und Mitarbeitende (in der Sprache der Organisationsfachleute „Aufgabenträger“) erforderlich.
- Prozesse lassen sich in unterschiedlichen Verfeinerungsgraden beschreiben. In gewissen Fällen ist es notwendig, nahezu jeden Handgriff festzuhalten. Für andere Bereiche reicht eine zusammenfassende Beschreibung aus, weil der Vorgang selbsterklärend ist oder zu den Standards im betreffenden Berufszweig gehört. Für die Zwecke des Organisationsdesigns genügt eine knappe Umschreibung des Prozesses.

Quelle: nach Füermann 2014, S. 1–3 sowie Bea und Göbel 2010, S. 395.

In der Sprache des Prozessmanagements besteht der Auftrag darin, für jedes Produkt oder jede Produktgruppe das „Herstellungsverfahren“ mit seinen wichtigsten Teilprozessen zusammenzustellen (Abschn. 5.1). Die Prozesse werden sozusagen rückwärts aus dem Produkt- bzw. dem Leistungskatalog abgeleitet. Für die Abstraktionsstufen der Prozesse bestehen in der Literatur unterschiedliche Bezeichnungen. Empfehlenswert sind die höchste und bei Bedarf die zweithöchste

Abstraktionsstufe. Das heißt, jedem Produkt sind – als Faustregel – drei bis sechs Teilprozesse zuzuordnen, welche die wichtigsten Etappen der Herstellung bzw. Leistungserstellung beschreiben. Timo Füermann (2014, S. 3) geht von insgesamt 20 Hauptprozessen und 100 Teilprozessen aus, wobei er Führungs- und Unterstützungsprozesse dazuzählt. Jedenfalls sollten keine einzelnen Arbeitsschritte und Verzweigungen darin abgebildet sein; diese Erfassungsstufe wäre eindeutig zu detailliert.

Die Zusammenstellung der Teilprozesse erfordert die Kenntnis der Produkte und einen guten Überblick über alle Aktivitäten des Unternehmens. In vielen Betrieben gibt es Produktverantwortliche oder andere Schlüsselpersonen, die im Alltag die Leistungserstellung überwachen und zu diesem Zweck weitere Informationen zu den Abläufen liefern können. Der Vergleich mit Prozesslandkarten ähnlicher Betriebe oder mit Referenzmodellen kann weitere Hinweise für die sinnvolle Gliederung der Teilprozesse liefern. Referenzmodelle beschreiben die Soll-Prozesse in einzelnen Wirtschaftszweigen oder für einzelne betriebliche Funktionen. Sie sind im Internet oder zum Beispiel bei Fach- und Berufsorganisationen verfügbar. Ergänzend kann die Prüfung allgemeiner Unternehmensmodelle, etwa die Wertkette von Michael Porter (1986), nützlich sein, um sicherzustellen, dass kein wichtiger Verfahrensschritt ausgelassen wurde. Wie auf der Stufe der Produkte geht es nicht um eine Neugestaltung der Prozesse, sondern um die möglichst wirklichkeitsnahe Erfassung des Istzustands.

### **Gliederung in Teilprozesse**

Die Unterteilung der Leistungserstellung in einzelne Teilprozesse hängt von unterschiedlichen Kriterien ab: Maßgebend sind in der Praxis das erforderliche Know-how und die Bedeutung für den Geschäftserfolg. Als Faustregel orientiert sich die Gliederung der Teilprozesse an der Gliederung in Zwischenprodukte, Komponenten oder Fertigungs- bzw. Leistungsstufen. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die Unabhängigkeit des fraglichen Verfahrensschritts von anderen Aktivitäten im Unternehmen. Im Idealfall ist ein Teilprozess eine in sich geschlossene Abfolge von Tätigkeiten, die an einem einzigen Übernahmepunkt beginnt und das Ergebnis an einem weiteren Übergabepunkt bereitstellt. Zwischen Anfang und Ende des Teilprozesses gibt es – im Idealfall – keine Nahtstellen zu anderen Prozessen, die etwa ein Abwarten von Entscheidungen oder von Vorprodukten erfordern. In der Praxis ist das selten zu erreichen. Bei der Festlegung der Teilprozesse ist eine relative Unabhängigkeit anzustreben und demzufolge die Zahl der Nahtstellen zu begrenzen. Diese Überlegungen führen oft dazu, die Anzahl der Teilprozesse zu begrenzen. Die Teilprozesse enthalten folglich mehr Arbeitsschritte. Dies hat den Vorteil, dass die Rundum-Bearbeitung in fachübergreifenden Teams erleichtert wird, was agilen

Konzepten entspricht. Allerdings können so gewisse Spezialisierungsvorteile verloren gehen. Die Konsequenzen sind im Einzelfall gegen einander abzuwägen. Typische Beispiele für Teilprozesse sind die Fertigung von Komponenten im Maschinenbau oder die Etappen in einem Beratungs- oder Dienstleistungsangebot. Oft sind bestimmte Fertigungsschritte, die neben qualifizierten Mitarbeitenden hohe Investitionen und spezielle Instrumente erfordern, als eigener Teilprozess dargestellt. Ein typisches Beispiel sind operative Eingriffe in Krankenhäusern.

Um die Teilprozesse darzustellen, reicht eine grafische Darstellung in Pfeilform mit einer sprechenden Bezeichnung aus. Spezielle Modellierungs- und Darstellungstechniken, wie die Symbolsprache des Flussdiagramms oder des Business Process Model and Notation (BPMN), sind auf dieser Stufe viel zu detailliert. Die Frage der symbolhaften Darstellung und der Unterstützung durch entsprechende Informatikwerkzeuge könnte höchstens bei einer späteren Verfeinerung ein Thema sein (vgl. Abschnitt Optimieren und Anpassen der Prozesse). Zu Anschauungszwecken sind hier Gliederungsvarianten von Teilprozessen dargestellt (Abb. 6.2), die auf dem Beispiel des Catering-Unternehmens aus Kap. 5 beruhen (Abb. 5.3).

Bei der Auflistung der Teilprozesse zu einem bestimmten Produkt stellen sich in der Praxis zuweilen Abgrenzungsfragen zu den vor- und nachgelagerten Tätigkeiten: Ein Unternehmen, das sich in einer Art Wertschöpfungsgemeinschaft befindet und viele Vorprodukte von Partnerunternehmen bezieht, kann diese Vorleistungen in seine Betrachtungen aufnehmen. Eine weitere entscheidende vorgelagerte Folge von Tätigkeiten ist die Produktentwicklung; in größeren Unternehmen heißt sie

Beispiel mittelständisches Catering-Unternehmen (vgl. Abb. 5.3)

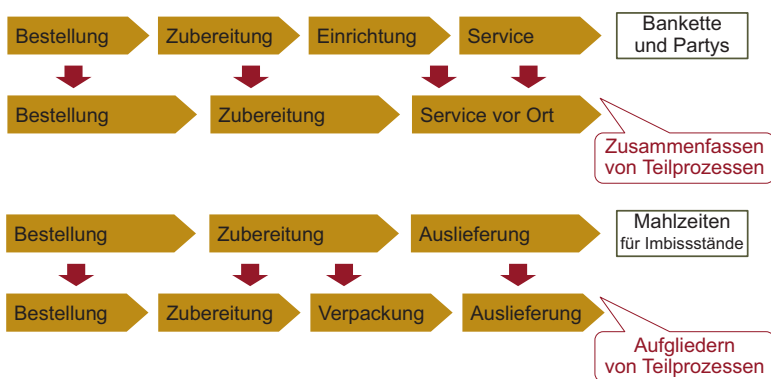


Abb. 6.2 Anschauungsbeispiel Teilprozesse

häufig Forschung und Entwicklung. Um die Tätigkeiten der Produktentwicklung darzustellen, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten: Produktentwicklung lässt sich als internes Produkt abbilden, das hier als Unterstützungs- oder Vorprodukt zu betrachten ist. Es bildet die Grundlage für ein „Serienprodukt“. Oder aber die Produktentwicklung gehört zum Herstellungsprozess, weil es sich um eine Art Auftrags- oder Einzelfertigung handelt, die für jeden Durchgang Entwicklungsarbeit verlangt. Das ist im Einzelfall zu entscheiden.

Ähnlich verhält es sich mit nachgelagerten Tätigkeiten von Auslieferung, Montage bzw. Installation, Schulung oder Nachbearbeitung. Tätigkeiten, die direkt zur Nutzung des Produkts oder der Dienstleistung gehören, sind in der Regel ein Teilprozess der Leistungserstellung. Unterhalt und Reparatur sind dagegen mit Vorteil bereits auf der Stufe der Produkte als eigene Dienstleistung aufzuführen und erhalten folglich eigene Teilprozesse. Dasselbe gilt für Dienstleistungen, bei denen später eine (wahlfreie) Nachbearbeitung oder Nachbehandlung möglich ist.

Sollten mehrere Produkte ähnliche Verfahrensschritte durchlaufen, kann eine Vereinheitlichung der Teilprozesse nützlich sein, vor allem wenn schon zu Beginn klar ist, dass die Produkte auf teilweise gleichartigen Komponenten oder Teilleistungen aufbauen. Möglicherweise zeichnet sich an diesem Punkt ein Optimierungspotenzial ab, das in einem nachgelagerten Projekt bearbeitet werden kann.

### **Unterstützungsprozesse**

Handelt es sich bei der betrachteten Einheit um eine Abteilung innerhalb eines größeren Unternehmens, so ist die Darstellung der Prozesse für die Klärung des Organisationsdesigns in der Regel abgeschlossen. Soll das Design für ein unabhängiges Unternehmen entwickelt werden, so sind die Unterstützungsprozesse einzubeziehen. Unternehmen benötigen eine Infrastruktur, Werkzeuge, ein Rechnungswesen und weitere Unterstützungsleistungen, die nicht direkt in die Leistungserstellung münden, aber für den reibungslosen Gesamtablauf im Unternehmen notwendig sind. In diesen Fällen sind die Support-Leistungen und die dazugehörigen Aktivitäten ebenfalls in die Betrachtung einzubeziehen. Das sollte aber nach der Erfassung von Prozessen geschehen, die der Leistungserstellung des Unternehmens dienen.

Über die Zuordnung der Unterstützungsleistungen oder -prozesse lässt sich nur auf der Grundlage des Gesamtprodukts entscheiden. Was genau als Unterstützungsprozess gilt, hängt von der betrachteten Einheit und deren Daseinszweck sowie deren Produkten ab. In einem Krankenhaus ist beispielsweise die Reinigung der Wäsche ein Unterstützungsprozess, während sie für eine Wäscherei einen Leistungsprozess darstellt, der zu verkäuflichen Dienstleistungen führt. Des Weiteren ist zu klären, ob diese internen Dienstleistungen als ein fester Bestandteil des Leistungsprozesses zu sehen sind und mithin als Vorprodukte gelten oder ob es sich um

Leistungen handelt, die unterstützend wirken, aber keinen direkten Kundennutzen erzeugen. Soll das Design einer größeren Support-Abteilung innerhalb eines Unternehmens geklärt werden, so sind deren Support-Leistungen die eigentlichen Produkte und benötigen allenfalls weitere (interne) Unterstützungsprozesse. Die Produktpalette des umgebenden Unternehmens interessiert in diesem Fall nur als Rahmenbedingung.

Bei der Gliederung der Unterstützungsprozesse gelten sinngemäß dieselben Kriterien wie bei der Gliederung der Teilprozesse, die zu Produkten führen. In der Praxis sind Prozesslandkarten anzutreffen, bei denen die Unterstützungsleistungen mit einem einzigen Prozessschritt angedeutet sind, etwa „Personal“ oder „Informatik“. Wie weit die Verfeinerung bei den Unterstützungsprozessen gehen soll, entscheiden im Einzelfall die Komplexität und der Gestaltungsbedarf. Letztlich gilt für die Gliederung der Teilprozesse die Formel „So viel wie nötig, so wenig wie möglich“. Die verantwortlichen Einheiten können später ihre Teilprozesse selbst bestimmen.

### **Sachmittel und Instrumente**

Unter Sachmitteln verstehen Organisationsfachleute alle Werkzeuge, Maschinen, Anlagen und Gebäude, die Unternehmen für ihre Leistungserstellung benötigen. Die Palette reicht vom Bleistift bis zur komplexen Fertigungsstraße. Sind Sachmittel extrem wertvoll oder haben sie eine entscheidende Bedeutung für die Leistungserstellung, strukturieren sie den Arbeitsablauf. Das trifft zum Beispiel auf Fertigungskomplexe in Industriebetrieben, auf Kraftwerke von Energieversorgungsunternehmen oder auf Operationssäle und Diagnosegeräte in Krankenhäusern zu. Hier werden die Prozesse rund um diesen Abschnitt der Fertigung angeordnet. Andere Sachmittel sind dagegen so selbstverständlich und preiswert geworden, dass es kaum mehr Sinn macht, sie eigens zu berücksichtigen (z. B. Computer). Da Sachmittel in engem Zusammenhang mit den Prozessen stehen, werden sie hier als gegeben betrachtet. Sollte sich eine Anpassung als notwendig erweisen, so ist erneut ein gesondertes Projekt angezeigt.

### **Führungsprozesse**

In Prozesslandkarten sind vielfach die Führungsprozesse gesondert aufgeführt. Da in diesem Vorgehensvorschlag Führung als Koordinationsform gilt, ist sie nicht zwingend aufzuführen. Wer sie der Vollständigkeit halber in die Landkarte aufnehmen möchte, wird sich deswegen keinen Nachteil einhandeln. Aktivitäten des Qualitäts- und Risikomanagements oder der Unternehmensplanung haben in einzelnen Wirtschaftszweigen einen strategischen Stellenwert, weil sie für die optimale Steuerung des betrieblichen Geschehens unverzichtbar sind oder einen entscheidenden

Wettbewerbsvorteil darstellen. Trifft dies zu, ist es sinnvoll, die betreffenden Prozesse – ähnlich wie die Produktentwicklung – gesondert in die Prozesslandkarte aufzunehmen. Maßgebend für diese Entscheidung sind die strategische Positionierung und das Leistungsprogramm des jeweiligen Unternehmens.

### **Optimieren und Anpassen der Prozesse**

Dieser Leitfaden geht von den bestehenden Prozessen, dem Istzustand, aus. Auf dieser Abstraktionsstufe ist es nicht notwendig, die Prozesse als Gesamtes infrage zu stellen. Die bekannten Verbesserungsregeln für Arbeitsprozesse, etwa die Vereinfachung von Kontrollvorgängen oder das Beseitigen von Doppelungen und nicht wertschöpfenden Tätigkeiten, betreffen in der Regel einzelne Arbeitsgänge oder Verrichtungen. Die Optimierung von Prozessen auf niedriger Abstraktionsstufe, d. h. auf Ebene einzelner Teilleistungen, kann als nachgelagertes Projekt im Anschluss an das Organisationsdesign erfolgen. Sind einmal die Verantwortlichkeiten geklärt, können die betreffenden Teams oder Mitarbeitenden ihre Teilprozesse selbst optimieren.

Sollte sich jedoch zeigen, dass eine grundlegende Neugestaltung der Prozesse notwendig ist, so mündet das in ein anderes Projekt, das über das Organisationsdesign hinausgeht. In diesem Fall ist eine Prozessoptimierung gefragt, die zum Ziel hat, ausgehend von der gelebten Abfolge der Verfahrensschritte eine Beschreibung der gewünschten Prozesse zu erarbeiten (Sollzustand). Unter Umständen ist sogar ein Business Process Reengineering (BPR) angezeigt, das eine radikale Neugestaltung der Prozesse vorsieht. Eine derartige Umgestaltung der Prozesse vermag deutliche Gewinne an Effizienz, Qualität und Leistungsfähigkeit hervorzubringen. Die grundlegende Änderung der Prozesse wird sich auf den Personalbestand, den Koordinationsbedarf und die Sachmittel auswirken. Daher ist es nicht ratsam, mit der Erarbeitung des Organisationsdesigns fortzufahren, wenn die geltenden Prozesse an sich infrage gestellt werden. Für eine umfassende Prozessoptimierung oder das BPR liefern etwa die Publikationen von Timo Füermann (2014 bzw. 2008 mit Carsten Dammasch) sowie diejenige von Gabriel Schneider und Johannes Scheuring (2006) weiterführende Hinweise.

---

## **6.2 Interpretieren der Prozesslandkarte**

Die gesammelten Prozesse münden in eine Prozesslandkarte als grafische Darstellung der Produkte des Unternehmens und der Prozesse, die dahinterstehen. Kurz, die Prozess-Landkarte sollte die Wertschöpfungskette abbilden, da das Organisationsdesign auf die Wertschöpfung für die Kundschaft ausgerichtet werden soll.



Die Aufteilung der Produkte und Teilprozesse spürt die Zuteilung der Verantwortlichkeiten und die Teamstruktur vor. Zuweilen sind schon allein aufgrund der Prozesslandkarte die Möglichkeiten augenfällig. Die Prozesslandkarte leitet so zur Klärung von Struktur- und Koordinationsfragen über. Die Landkarte kann mit einfachen Hilfsmitteln, auch ohne Unterstützung durch Informatik, aufgebaut werden. Üblicherweise sind in der Senkrechten die einzelnen Produkte und in der Waagrechten die Teilprozesse nach ihrer zeitlichen Abfolge dargestellt. Abb. 6.3 zeigt eine mögliche Prozesslandkarte für das Beispiel aus Kap. 5 (Abb. 5.3). Günstig ist erneut die Zusammenstellung der Landkarte im Projektteam oder im Führungskreis. Bei größeren Unternehmen mit komplexen Produkten kann die Verfeinerung der Landkarte iterativ, d. h. in mehreren Durchgängen, erfolgen: Zuerst werden die Produktgruppen oder Hauptprodukte bestimmt und Teams bzw. Organisationseinheiten zugeordnet. Diese können dann stufenweise bzw. kaskadenartig ihre Prozesse und Verantwortlichkeiten verfeinern.

### Interpretation und Nutzung der Prozesslandkarte

Schon ein kurzer Überblick über die Prozesslandkarte vermag erste Optimierungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Sind mehrere gleichartige oder sehr ähnliche Teilprozesse vorhanden, kann dies ein Hinweis auf Standardisierungspotenziale sein. Lassen sich mehrere Teilprozesse in einen einzigen überführen, so besteht die Möglichkeit, Kapazitäten besser auszulasten bzw. Größenvorteile zu realisieren. Eine geschickte Unterteilung der Teilprozesse, die sich etwa auf Teilleistungen oder



Abb. 6.3 Anschauungsbeispiel Prozesslandkarte

Komponenten bezieht, erlaubt eine Abschätzung von Auslagerungsmöglichkeiten. Unter Umständen ist es günstiger, bestimmte Teile des Produkts oder der Vorleistungen zuzukaufen. Umgekehrt kann es sich lohnen, einzelne Vorleistungen selbst zu erstellen, wenn diese für mehrere Teilprozesse bzw. mehrere Produkte notwendig sind. Die Aufnahme von Vorleistungen in die Prozesslandkarte kann helfen, im Netzwerk einer Wertschöpfungsgemeinschaft Verbesserungen vorzunehmen. Zum Beispiel kann die Position einzelner Zulieferer in der Wertschöpfungskette optimiert werden, indem bei einzelnen Vorprodukten oder Komponenten bzw. Teilleistungen erneut die Frage von Zukaufen oder Selbermachen gestellt wird.

Zur Klärung dieser Optimierungsmöglichkeiten sind manchmal ergänzende betriebswirtschaftliche Abklärungen notwendig, etwa eine Kosten-Nutzen-Rechnung oder ein Kostenvergleich unterschiedlicher Varianten der Ein- und Auslagerung von Leistungen. Das bedingt jedoch, dass die Entscheidung zu Ein- und Auslagerung abgewartet werden muss, bevor weitere Design-Arbeiten erfolgen können. Die Reihenfolge ist hier ähnlich wie im Fall der Prozessoptimierung. Stellt sich die Frage des In- bzw. Outsourcing in größerem Ausmaß, so ist dieses Thema in einem eigenen Projekt zu klären.

Auf der Prozesslandkarte sind ferner diejenigen Stellen erkennbar, an denen Beweglichkeit und Einzigartigkeit unverzichtbar sind. Es ist nicht immer günstig, Unterschiede in den Prozessen einzuebnen, selbst dann nicht, wenn es sich um gleichartige Leistungen oder Produkte handelt. Derartige Unterschiede können ein Hinweis darauf sein, dass unterschiedliche Kundenbedürfnisse, Marktzugänge oder Geschäftsmodelle dahinterstehen. Eine übermäßige Standardisierung würde dem Gebot der Beweglichkeit widersprechen.

Darüber hinaus bietet die Prozesslandkarte noch weitere Verwertungsmöglichkeiten: Die Teilprozesse auf der Landkarte geben den Aufbau eines sogenannten Kanban-Boards vor, mit dem eine gesamte Wertkette nach dem Prinzip „Zug statt Druck“ gesteuert werden kann. Sie bietet damit den Einstieg in eine agile Prozesssteuerung. Auf der Stufe einzelner Teams können derartige Prozesslandkarten für Orientierung und für eine neue Sichtweise in Bezug auf die Aufgaben im Team sorgen. Sie sind mithin ein Instrument, das zusätzlich für die Teamentwicklung genutzt werden kann, etwa wenn die Rollen einzelner Teammitglieder geklärt werden sollen.

### **Realitätstest der Prozesslandkarte**

Neben der sorgfältigen Abklärung vor Ort kann zusätzlich eine Abnahme durch das Team oder den Führungskreis nützlich sein, bevor die Interpretation beginnt. Im Sinne eines „Reality Checks“ spiegeln die Verantwortlichen die

Prozesslandkarte den betroffenen Mitarbeitenden zurück und sammeln Kommentare und Korrekturvorschläge ein. Ob das vor der gesamten Belegschaft oder vor einer Gruppe ausgewählter Personen geschehen soll, ist eine Frage der Größe der Landkarte und der Zahl der Betroffenen. Jedenfalls sind derartige „Validierungen“ gerade bei komplexeren Produkten zu empfehlen, die das Zusammenspiel unterschiedlicher Berufsgruppen erfordern. Schließlich soll die Prozesslandkarte nicht zuletzt ein gemeinsames Arbeitsverständnis und die Orientierung im Betrieb ermöglichen. Daher ist auf Verständlichkeit und Akzeptanz der Ergebnisse zu achten. Unter dem Gebot der Selbstorganisation sind derartige Validierungen ohnehin unverzichtbar.

---

## Literatur

- Bea, Franz Xaver, und Elisabeth Göbel. 2010. *Organisation: Theorie und Gestaltung*, 4. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Füermann, Timo. 2014. *Prozessmanagement: Kompaktes Wissen – konkrete Umsetzung – praktische Arbeitshilfen*. München: Hanser.
- Füermann, Timo, und Carsten Dammasch. 2008. *Prozessmanagement: Anleitung zur ständigen Prozessverbesserung*, 3. Aufl. München: Hanser.
- Porter, Michael E. 1986. *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schneider, Gabriel, und Johannes Scheuring. 2006. *Businessprozesse modellieren*, 2. Aufl. Zürich: Compendio Bildungsmedien.

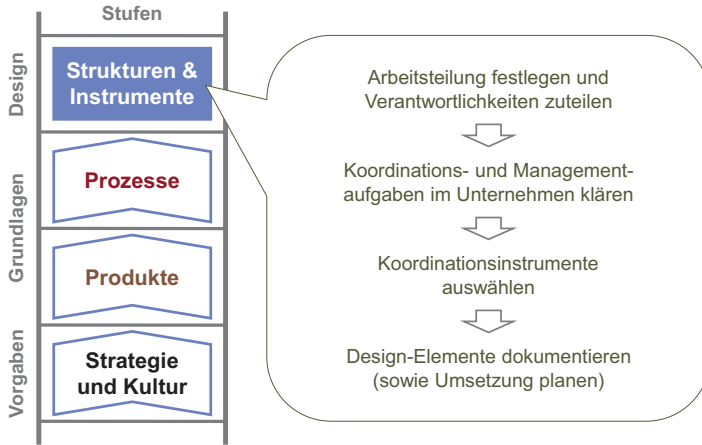
## Zusammenfassung

Kap. 7 beschreibt, wie mithilfe der Prozesslandkarte und der Design-Kriterien die Gestaltungselemente des Organisationsdesigns abgeleitet werden. Die wichtigsten Elemente sind die Formen der Arbeitsteilung und die Koordinationsinstrumente. Ausgehend von einem Vorschlag zum Vorgehen bietet dieses Kapitel eine Übersicht über die wichtigsten Gestaltungselemente mit ihren Vor- und Nachteilen. Am Schluss des Kapitels folgt ein Teil mit Instrumenten zur Dokumentation des gewählten Organisationsdesigns.

Liegen Produktkatalog und Prozesslandkarte vor, kann die Auswahl der Design-Optionen beginnen. Eine Eigenheit der Design-Leiter ist es, Organisationsdesign breiter zu denken als die bloße Anordnung von Organisationseinheiten auf einem Organigramm. Organisation beinhaltet Strukturen, welche die Arbeitsteilung bzw. Verantwortlichkeiten festlegen, und Instrumente, die Koordination und Kommunikation sicherstellen. Wie gezeigt wurde, bilden Arbeitsteilung und Koordination die beiden Seiten derselben Medaille im Organisationsdesign (Abschn. 2.2). Auf dieser Stufe geht es nun darum, für beide Seiten Lösungen zu finden, die miteinander harmonisieren. Diese Lösungen beschreiben den erwünschten Sollzustand.

## Vorgehen auf der Stufe „Strukturen und Instrumente“

Selbst wenn Arbeitsteilung und Koordination zusammengehören, müssen sie für die Praxis in eine Abfolge gebracht werden. Daher beschreibt dieses Kapitel ein Vorgehen in mehreren Schritten, für die einerseits die Design-Kriterien und



**Abb. 7.1** Übersicht Stufe „Strukturen und Instrumente“

andererseits die Prozesslandkarte den Ausgangspunkt bilden. An erster Stelle kommen die grundlegenden Formen der Arbeitsteilung und die Bildung von Teams auf der Grundlage der Prozesslandkarte. Dieser Einstieg lehnt sich an das Vorgehen beim Aufbau der Prozessorganisation und an andere Design-Konzepte an.<sup>1</sup> Danach folgt als Zwischenschritt die Klärung der Koordinations- und Management-Aufgaben, die bei einer gegebenen Form der Arbeitsteilung im Unternehmen anfallen. Dieser Schritt ermöglicht eine breitere Sicht auf die Steuerung und Koordination im Unternehmen. Daran schließt sich die Auswahl der Koordinationsinstrumente an (Abb. 7.1).

Die Koordinationsinstrumente beanspruchen einen eigenen Schritt, weil damit Weichen für die Ausgestaltung der Zusammenarbeit im Unternehmen gestellt werden. Im Rahmen der Auswahl von Koordinationsinstrumenten soll erst die Ent-

<sup>1</sup>Vorgehen der Prozessorganisation nach Bea und Göbel (2010, S. 354–355): Als Erstes werden in der Prozessanalyse Teilprozesse isoliert, die sich als „ganzheitliche, logisch verknüpfte Aufgabenbündel zur Erzeugung eines Kundennutzens“ darstellen oder verstehen lassen. Danach folgt die Stellenbildung der Prozessanalyse. Dabei wird ein Prozesseigner eingesetzt oder allenfalls ein Team (Case-Team) geschaffen. Der Einsatz agiler Techniken wie Kanban setzt ebenfalls zuerst bei den Prozessen an, erst danach folgt die Struktur der Teams (Leopold 2018). Im Zusammenhang mit der Stellenbildung erwähnt Jay Galbraith (2002, S. 11) folgende weitere Themen des Organisationsdesigns: Spezialisierung (Stellenprofile, benötigtes Know-how), Form (Abteilungsgrößen) sowie Entscheidungsbefugnisse (Dezentralisierung/Zentralisierung).

scheidung für die Ausgestaltung der Führung und der Weisungsbeziehungen fallen. Aus diesen Überlegungen resultiert die unten aufgeführte Abfolge der einzelnen Arbeitsschritte, denen die nächsten Abschnitte gewidmet sind:

- Arbeitsteilung festlegen und Verantwortlichkeiten zuteilen
- Koordinations- und Management-Aufgaben zuteilen
- Koordinationsinstrumente auswählen

Das Kapitel wird mit einer kurzen Übersicht über die Dokumentationsmöglichkeiten der gewählten Lösung abgeschlossen.

---

## **7.1 Arbeitsteilung festlegen und Verantwortlichkeiten zuteilen**

Mit Absicht heißt dieser Abschnitt nicht Stellenbildung, obwohl Stellen ein wichtiges Gestaltungselement der Organisation vieler Unternehmen sind. Stellen sind üblicherweise Platzhalter für Personen oder Teams. Als Sammelbegriff wird hier der Begriff Einheiten verwendet. In einem neueren Verständnis von Organisation verliert die Stellenbildung an Bedeutung. Entscheidend ist vielmehr, wer im Rahmen der Arbeitsteilung für welche Ergebnisse die Verantwortung trägt. Deswegen ist der Produkt- oder Leistungskatalog eine wichtige Voraussetzung für Strukturfragen. Ob die Zuteilung von Verantwortlichkeiten in eine Rollenbeschreibung oder ein Stellenprofil mündet, ist vorerst zweitrangig.

### **Spezialisierungsgrad und Know-how**

Spezialisierung ist eine der Schlüsselfragen des Organisationsdesigns. Der notwendige Spezialisierungsgrad liefert Hinweise für die Bildung von Abteilungen und Teams. Der Spezialisierungsgrad hängt unter anderem von der Komplexität der Produkte und Prozesse ab, die auch das erforderliche Know-how vorgeben. Das Know-how ist der limitierende Faktor, der die Wahlfreiheit des Organisationsdesigns begrenzt. Verfahrensinnovationen können die verlangten Know-how-Profile in beide Richtungen (Zu- oder Abnahme des geforderten Know-how) verändern. Spezialisierung ist jedoch nicht losgelöst von den geltenden Werten zu betrachten. In gewissen Berufsgruppen ist Spezialisierung erwünscht und gilt als Ausdruck hoher Professionalität und Qualität. In anderen Sektoren ist Spezialistentum eher mit Isolation und mit einem eingeschränkten Blickwinkel verbunden.

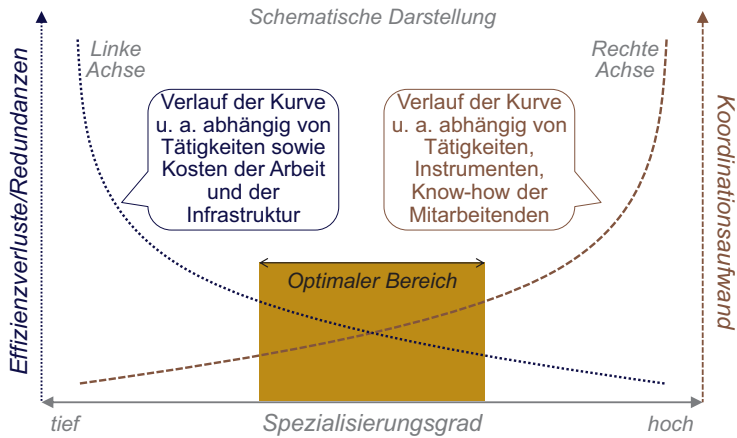
Aus der Prozesslandkarte und mit Hilfe ergänzender Angaben lässt sich ableiten, wie viel spezialisiertes Know-how benötigt wird. Jeder Teilprozess kann

unterschiedliches Know-how bedingen. Know-how wird in diesem Zusammenhang umfassend als Wissen und Fähigkeiten verstanden, die für die Bewältigung des betreffenden Teilprozesses erforderlich sind. In vielen Fällen reicht es aus, die Schlüsselfähigkeiten, die ein Teilprozess erfordert, stichwortartig zu vermerken. Für komplexe Prozesse ist ein ausgefeiltes Profil notwendig. Die Zusammenstellung der Schlüsselfähigkeiten oder Know-how-Profile gibt Hinweise auf den Spezialisierungsgrad und die Spezialisierungsvorteile, die zu Vorschlägen der Arbeitsteilung führen.

Nach Jay Galbraith (2002, S. 18–19) ist eine hohe Spezialisierung im Sinne der klassischen Arbeitsteilung dort sinnvoll, wo es um komplexe, hochtechnologische Produkte oder Prozesse geht. Die Verantwortung für Prozesse mittlerer Schwierigkeit empfiehlt er „multiskilled teams of educated workers“ zu übergeben. Aufgaben niedriger Komplexität sollten in seinen Augen automatisiert oder ausgelagert werden. Der erforderliche Spezialisierungsgrad prägt die Wahl der Formen von Arbeitsteilung: Bei denjenigen Teilprozessen, die viel Know-how erfordern, ist der Aufbau entsprechender Organisationseinheiten zu prüfen.

Der Spezialisierungsgrad hat wiederum unterschiedliche Vor- und Nachteile (vgl. Bea und Göbel 2010, S. 290–291). Ein geringer Spezialisierungsgrad ermöglicht einen breiten Verantwortungsbereich und verspricht flexible Einsatzmöglichkeiten. Die Koordination innerhalb des Verantwortungsbereichs ist direkt der betreffenden Einheit übertragen. Ein breiter Verantwortungsbereich hat aber unter Umständen eine flachere Lernkurve oder ein tieferes Anspruchsniveau im einzelnen Arbeitsschritt zur Folge. Dagegen ermöglicht nach gängiger Auffassung ein enger Verantwortungsbereich die Ausschöpfung der oft genannten Spezialisierungsvorteile: Wer für ein engeres Spektrum an Leistungen verantwortlich ist, kann sie – so die Annahme – schneller und in höherer Qualität erbringen. Unterbrechungen durch den Wechsel von Tätigkeiten nehmen ab. Eine steilere Lernkurve ist möglich. Die Konzentration auf eine geringere Vielfalt von Themen erlaubt es, höhere Ansprüche an Qualität und Komplexität zu stellen. Spezialisierung rechtfertigt – bei entsprechender Auslastung – den Einsatz von Werkzeugen und anderen Hilfsmitteln, die gezielt auf diese Arbeiten zugeschnitten sind. Das ist das Muster der Mechanisierung, die Herstellungsverfahren in Einzelschritte zerlegen und mit Hilfe von Maschinen bewältigen will. Spezialisierung wird daher mit Effizienzgewinnen in Verbindung gebracht.

Spezialisierung hat freilich einige gewichtige Nachteile: Die Zahl der Übergabepunkte bzw. Schnitt- oder Nahtstellen nimmt zu. Diese Nahtstellen sind Quellen von Fehlern und Missverständnissen, die zusätzlichen Koordinationsaufwand bedingen, etwa in Form von Rückfragen, Nacharbeiten oder Abstimmungssitzungen. Das betriebswirtschaftliche Optimum der Spezialisierung liegt im Schnittpunkt eines



**Abb. 7.2** Wirtschaftliche Aspekte der Spezialisierung

mäßigen Koordinationsaufwands und begrenzter Effizienzverluste, die mit einem abnehmenden Spezialisierungsgrad in Kauf genommen werden müssen (Abb. 7.2). Es kann allerdings sein, dass bestimmte Tätigkeiten einen Spezialisierungsgrad erfordern, der außerhalb des betriebswirtschaftlichen Optimums liegt, etwa weil gesetzliche Vorschriften oder Eigenheiten des Verfahrens dies so verlangen.

Extreme Spezialisierung birgt soziale und psychologische Risiken. In diesen Fällen verlieren die Mitarbeitenden den Überblick, und die Identifikation mit dem Produkt und dem Betrieb nimmt ab. Die Wahl des Spezialisierungsgrades sollte nicht allein auf technischen oder wirtschaftlichen Überlegungen beruhen, sondern die Identifikation und die Motivation der Mitarbeitenden berücksichtigen. Das ist ein weiterer Grund, um bereits bei der Wahl von Design-Kriterien auf kulturelle und personelle Aspekte zu achten. Die nachfolgenden Formen der Arbeitsteilung nehmen die Vor- und Nachteile der Spezialisierung wieder auf.

### Grundlegende Formen der Arbeitsteilung

Wenn die Fragen der Spezialisierung und der notwendigen Fähigkeiten geklärt sind, ist eine Aufteilung der Arbeit möglich. Aufteilung der Arbeit bedeutet in diesem Zusammenhang – wie eingangs erwähnt – die Zuteilung der Verantwortung für ein (Teil-)Ergebnis oder für einen Teilprozess. Für das Organisationsdesign stehen drei grundlegende Formen der Arbeitsteilung zur Auswahl. Alle weiteren Muster lassen sich als Abwandlungen oder Kombinationen dieser grundlegenden Formen sehen:



- Die erste Form entspricht dem verbreiteten Bild der Arbeitsteilung, bei der sich Personen und Teams auf bestimmte Tätigkeiten oder Teilprozesse konzentrieren, um dabei ein Maximum an Effizienz und Qualität zu erreichen. Fachleute sprechen hier von der funktionalen Gliederung oder vom Verrichtungsprinzip (Bea und Göbel 2010, S. 361–365).
- Die zweite mögliche Form ist die Aufteilung von Produkten auf verschiedene Arbeitskräfte oder Teams. Ein Team oder eine Person übernimmt die Verantwortung für den gesamten Herstellungs- oder Bearbeitungsvorgang eines Produkts oder einer Dienstleistung. Fachleute sprechen bei dieser Form der Arbeitsteilung von Rundumbearbeitung, in der klassischen Organisationslehre: Objektprinzip (Bea und Göbel 2010, S. 365–367). In großen Unternehmungen heißen mehr oder weniger autonome Unternehmenseinheiten, die eigene Produkte verantworten, Divisionen oder Sparten (z. B. Lkw-Sparte).
- Die dritte Form ist mit der zweiten verwandt, verdient aber eine gesonderte Betrachtung, weil sie im Rahmen der Prozessorientierung eine Rolle spielt. Sie beinhaltet die Mengenteilung bei demselben Produkt, das in größerer Zahl hergestellt wird. Unterschiedliche Teams stellen nebeneinander dasselbe Produkt her oder erbringen dieselbe Dienstleistung. Allenfalls können den Teams Fälle oder Kundengruppen zugeordnet werden. Das mündet in sogenannte „Case-Teams“.

Diese Grundformen haben auch dann ihre Gültigkeit, wenn es darum geht, innerhalb eines Teams Rollen oder die Verantwortung für Teilleistungen zu übernehmen. In diesem Fall dreht sich die Arbeitsteilung um die Frage, ob alle Mitglieder des Teams alles machen sollen oder ob es spezielle Aufgaben, Sonderrollen oder Chargen für einzelne Teammitglieder gibt. Mit Hilfe einer schematischen Prozesslandkarte (hier am Beispiel aus Abschn. 6.2) lassen sich die drei Grundformen der Arbeitsteilung darstellen (Abb. 7.3). Mit Hilfe von Kreisen oder anderen Markierungen kann die Gruppierung von Teams direkt in der Prozesslandkarte eingetragen werden.

Jede der drei Formen hat bestimmte Vor- und Nachteile, die es mit Blick auf die Design-Kriterien abzuwägen gilt. Aus einer betriebswirtschaftlichen Sichtweise heraus drehen sie sich vor allem um die Ressourceneffizienz und um den Koordinationsaufwand. Mit Ressourceneffizienz sind im Alltag die günstige Auslastung von Infrastruktur und der gezielte Einsatz der Mitarbeitenden gemeint. Letztlich spiegeln diese Vor- und Nachteile die Eigenheiten der Spezialisierung wieder.

Die funktionale Gliederung bedeutet eine Konzentration gleichartiger Tätigkeiten an einem Ort, was zum Beispiel die Auslastung von Anlagen oder allgemein die Bündelung von Ressourcen erleichtert. Die Grenzen liegen in den gegenseitigen

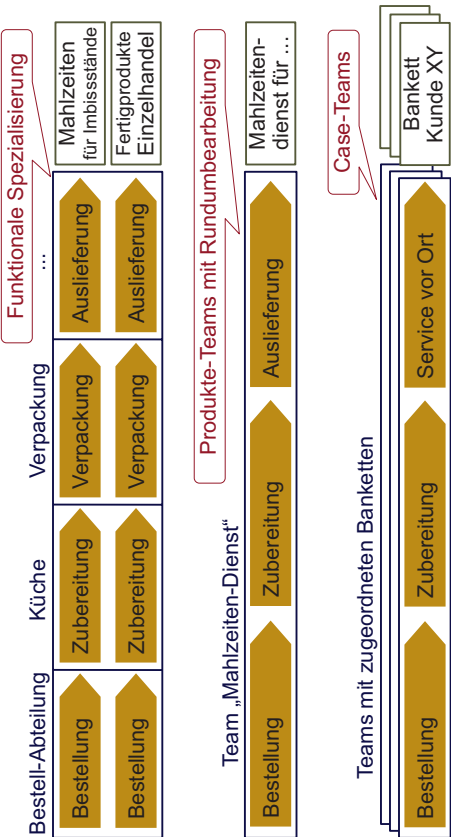


Abb. 7.3 Grundlegende Formen der Arbeitsteilung

Abhängigkeiten unter den Teams und dem Koordinationsaufwand, der durch die Übergabe an das nachfolgende Team entsteht. Umgekehrt bietet die Rundumbearbeitung den Vorteil, dass die Koordination weniger Aufwand nach sich zieht und das Eingehen auf Sonderwünsche leichter möglich ist, weil sich im Idealfall der ganze Vorgang im selben Team abspielt. Dafür bedeutet Rundumbearbeitung oft einen Verzicht auf die gemeinsame Nutzung von Ressourcen. Bei dieser Form sind Redundanzen und ein überhöhter Aufwand in der Infrastruktur wahrscheinlicher, etwa wenn mehrere Teams dieselben Geräte anschaffen müssen. Parallel arbeitende Teams oder Case-Teams haben ähnliche Vor- und Nachteile wie bei der Rundumbearbeitung. Bei ihnen kann die Durchsetzung von übergreifenden Standards zum Problem werden, weil unternehmensweite Standards in jedem Case-Team neu verankert werden müssen, während funktionale Teams in ihrem Bereich auf Gleichmäßigkeit achten können. Tab. 7.1 soll einen konzentrierten Überblick über die Vor- und Nachteile der einzelnen Formen der Arbeitsteilung vermitteln.

Vor allem die funktionale Arbeitsteilung ist wegen ihrer Nachteile in Bezug auf Koordination und die Autonomie bzw. Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden in die Kritik geraten. Die Bewegung der Prozessorientierung forderte eine Abkehr von der funktionalen Arbeitsteilung und die Vereinigung der Verantwortung für möglichst alle Prozessschritte in einem Team. In eine ähnliche Richtung gehen viele Ansätze der Selbstorganisation und der Agilität, die produktbezogene autonome Teams bevorzugen. Unter dem Titel „Zellen statt Ab/Teilungen“ fordert zum Beispiel Niels Pfläging (2009, S. 35), dass Unternehmen aus ergebnisverantwortlichen, funktional integrierten Teams, sogenannten Zellen, bestehen sollten, die wie kleine Unternehmen funktionieren. In der reinen Form vereinigen derartige Teams alle Fachleute aus unterschiedlichen Berufsgruppen, die notwendig sind, um ein (Teil-)Produkt herzustellen (sog. cross-funktionale Teams). Zurzeit ist es jedoch schwer vorstellbar, dass die funktionale Aufteilung der Arbeit vollständig aus der Arbeitswelt verschwinden wird. Es dürfte eher so sein, dass es unterschiedliche Kombinationen geben wird, zum Beispiel als hybride Formen. Davon handelt unter anderem der nächste Abschnitt.

In der Praxis stellt sich die Frage, wie in einem Organisationsdesign-Projekt die geeignete Form erkannt wird. Allein die zahlenmäßige Abschätzung der Vor- und Nachteile, um etwa den Koordinationsaufwand oder den Verzicht auf Spezialisierungsvorteile zu berechnen, kann eigene Studien erfordern. Dieser Aufwand lohnt sich nur, wenn davon eine große Zahl von Mitarbeitenden oder kostspielige Anlagen betroffen sind. In kleineren Unternehmen werden die beteiligten Personen intuitiv abschätzen können, welche Formen besondere Vorteile versprechen. Eine Hilfe für die Abschätzung einer sinnvollen Arbeitsteilung liefert die Suche nach möglichen Gemeinsamkeiten zwischen einzelnen (Teil-)Prozessen oder Produkten. Ähneln sich mehrere Produkte, so könnte ihre Zusam-

**Tab. 7.1** Vor- und Nachteile der grundlegenden Formen von Arbeitsteilung

Form	Vorteile	Nachteile
Funktionale Arbeitsteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bündelung der Ressourcen, Spezialisierungsvorteile</li> <li>• Unter Umständen interessantere Arbeitsfelder für Fachleute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahlreiche Schnittstellen, hoher Koordinationsaufwand, damit auch größerer Aufwand für Änderungen</li> <li>• Unter Umständen Verlust an Gesamtsicht und Zunahme des Ressort-Denkens</li> </ul>
Rundumbearbeitung (Objektprinzip)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration auf Produkte</li> <li>• Effiziente Prozesse (Zahl der Schnittstellen nimmt tendenziell ab), daher Änderungen innerhalb einer Organisationseinheit einfach möglich</li> <li>• Zurechenbarkeit von Leistungen und Verantwortung wird erleichtert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unausgeschöpfte Ressourcen (Redundanzen), Verzicht auf Spezialisierungs- und Größenvorteile</li> <li>• Standardisierung ist schwieriger durchzusetzen</li> <li>• Allenfalls Produkt-Egoismus</li> </ul>
Case-Teams (auch: Mengenteilung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration auf Märkte bzw. Kundensegmente</li> <li>• Effiziente Prozesse (Zahl der Schnittstellen nimmt tendenziell ab), daher Anpassung an Kundenwünsche leichter möglich</li> <li>• Zurechenbarkeit von Leistungen und Verantwortung möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unausgeschöpfte Ressourcen (Redundanzen), Verzicht auf Spezialisierungs- und Größenvorteile</li> <li>• Gefahr der Ungleichbehandlung</li> <li>• Standardisierung ist aufwendig</li> </ul>

Quelle: Nach Frese et al. 2012, S. 425–476 sowie Bea und Göbel 2010, S. 388

menführung in einem Bearbeitungsteam zu Größenvorteilen führen. Ähnliche Teilprozesse bieten sich unter Umständen zur Zusammenführung in einem Bearbeitungsschritt an oder rechtfertigen eine Unterstützung mit spezifischen Instrumenten (Rationalisierung). Umgekehrt bietet die Zuordnung mehrerer Teilprozesse zu einem Team den Vorteil, dass Rundum-Bearbeitung und agile Arbeitsweisen einfacher zu verwirklichen sind. Entscheidend wird in diesem Fall sein, wie die Interaktionen innerhalb des Teams ablaufen. Das ist eine Frage der Koordinationsinstrumente (Abschn. 7.3). Zur Auswahl der geeigneten Form von Arbeitsteilung bestehen einzelne Faustregeln, die mit den Design-Kriterien zu verknüpfen sind. Sie drehen sich um die Polaritäten Geschwindigkeit und Beweglichkeit sowie Effizienz und Qualität (Abschn. 4.2). Tab. 7.2 gibt die wichtigsten dieser Faustregeln wieder.

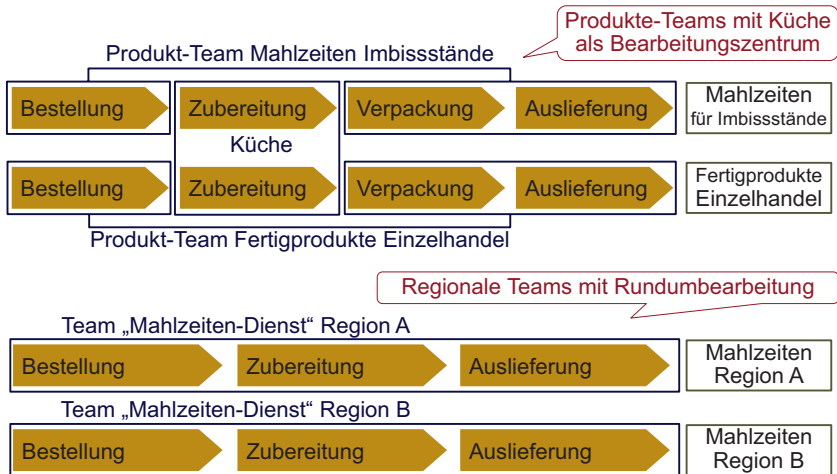
**Tab. 7.2** Einsatzgebiete grundlegender Formen der Arbeitsteilung

Form	Anforderungen/Design-Kriterien	Einsatzgebiete
Funktionale Arbeitsteilung	Effizienz, spezielle Qualitätsanforderungen, hohes Gewicht von Experten- oder Spezialisierungsvorteilen	Bei geringer Produktvielfalt, undifferenzierten Märkten und langen Produktlebenszyklen (d. h. stabiles Umfeld), hohen regulatorischen Anforderungen
Rundumbearbeitung (Objektprinzip)	Kunden- oder Marktnähe, Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit von Kundenwünschen	Bei vielen verschiedenen Produkten für gesonderte Kundensegmente sowie kurzen Entwicklungs- und Produktlebenszyklen (d. h. instabiles Umfeld)
Case-Teams (auch: Mengenteilung)	Kunden- oder Marktnähe, Vereinfachung von Prozessen, Reduktion der Bearbeitungszeiten	Bei genügend großen Mengen, mittlerer Komplexität und mittlerer Vielfalt der Produkte (Markt- oder Fallgruppen lassen sich sinnvoll segmentieren)

### Erweiterte Formen der Arbeitsteilung

Die drei Grundformen der Arbeitsteilung sind selten in Reinform anzutreffen. Häufiger gelangen Mischformen oder Abwandlungen zur Anwendung. Davon sind zwei zusätzliche Formen gebräuchlich (Abb. 7.4):

- Geografische Teams sind eine Abwandlung der Case-Teams. Sie verfügen über gleichartige Produkte, folgen dem Muster der Mengenteilung, bedienen aber unterschiedliche Regionen. Sie sind häufig vor Ort beheimatet, um nahe bei der Kundschaft zu sein. Sie entsprechen dem Filialsystem von Banken, Handelsgeschäften, Hotelketten oder Beratungsunternehmen. Marktorientierte Teams ähneln ebenfalls den Case-Teams und bedienen unterschiedliche Marktsegmente (z. B. Privatkunden, Firmenkunden). Oft variiert auch die Produktpalette bzw. das Leistungsangebot nach Marktsegmenten. Unter Umständen gibt es einen gemeinsamen Leistungskern mit Anpassungen für das jeweilige Marktsegment. Unterschiedliche Spielarten sind denkbar. Marktorientierte Teams sind häufig in größeren Unternehmen anzutreffen, etwa bei Finanzinstitutionen oder Technologiefirmen.
- Bearbeitungszentren sind eine Mischform zwischen funktionalen und produktorientierten Teams. Mehrere produktorientierte Teams, die eine Rundumbearbeitung vornehmen, übergeben ihren Fall oder ihr Produkt für bestimmte – in

**Abb. 7.4** Erweiterte Formen der Arbeitsteilung

der Regel anspruchsvolle – Teilprozesse einem spezialisierten Bearbeitungszentrum. Die Gesamtverantwortung verbleibt dabei in der Regel beim Case-Team. Jay Galbraith (2002, S. 27) berichtet vom Flugzeugbauer Boeing, der für den Bau komplexer Bauteile eine spezialisierte Einheit eingerichtet hat, auf welche die produktorientierten Divisionen zugreifen. Ein Beispiel aus dem Dienstleistungsbereich ist die spezialisierte Rechtsabteilung, die Case-Teams bei juristischen Abklärungen unterstützt. Derartige Formen sind sowohl im Dienstleistungssektor wie in der Fertigung verbreitet.

Die wichtigsten Vor- und Nachteile der Mischformen und Abwandlungen leiten sich mehrheitlich aus den Grundformen ab und beziehen sich ebenfalls auf die betriebswirtschaftlichen Aspekte Koordinationsaufwand und Ressourceneffizienz sowie auf Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Tab. 7.3 gibt einen Überblick über die Einsatzgebiete dieser erweiterten Formen.

### Querschnitts- und Unterstützungsleistungen

Wenn das Design für ein gesamtes Unternehmen entworfen werden soll, sind zusätzlich verschiedene Querschnitts- und Unterstützungsleistungen erforderlich, die nicht unmittelbar in Produkte münden (Abschn. 6.1). Beispiele sind das Rechnungswesen, die Raumbewirtschaftung, die Informatik oder das Personalmanagement. Zum Einbezug dieser Querschnitts- und Unterstützungsleistungen in das

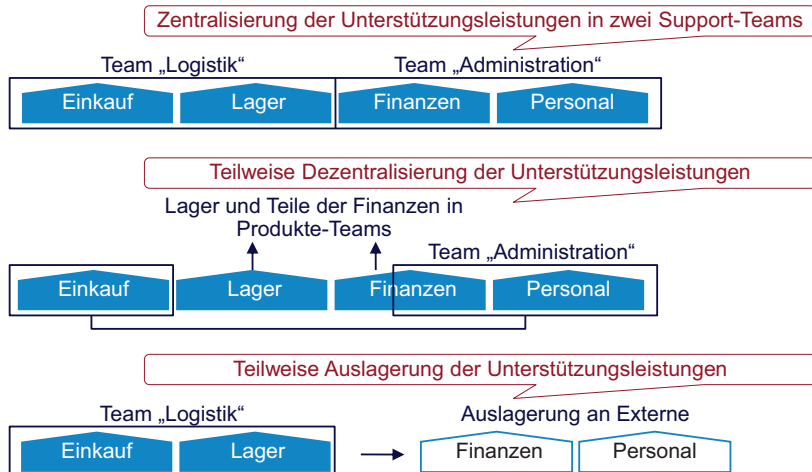
**Tab. 7.3** Einsatzgebiete erweiterter Formen der Arbeitsteilung

Form	Anforderungen/Design-Kriterien	Einsatzgebiete
Geografische Orientierung	Schnelligkeit, Beweglichkeit und Marktnähe	Bei hohem Anteil der Transportkosten am Produktpreis, hoher Bedeutung eines Service vor Ort (Nähe zum Kunden für Auslieferung und Support oder Wahrnehmung als lokaler Anbieter)
Marktorientierung	Schnelligkeit (schneller Service), Beweglichkeit (kurze Produktlebenszyklen) und Marktnähe (Kundenbeziehung)	Bei klaren Marktsegmenten und geringer Produktvielfalt pro Segment
Bearbeitungszentrum	Effizienz und Qualität (hohe Anforderungen an Qualität, Auslastung bestimmter Ressourcen wichtig)	Bei abgrenzbaren Teilprozessen, großen Investitionen in Anlagen oder in die Ausbildung von Personal im betreffenden Bearbeitungsschritt (die Auslastung kann auf mehrere Produkte verteilt werden)

Nach: Frese et al. 2012, S. 425–476 sowie Galbraith 2002, S. 36

Organisationsdesign gibt es drei unterschiedliche Ansätze (Abb. 7.5). Sie richten sich hauptsächlich nach dem Umfang und der Komplexität dieser Leistungen:

- In großen Unternehmen erbringen hoch spezialisierte Abteilungen Unterstützungsleistungen bei Finanzen, Personal und Informatik. Querschnittleistungen, wie Forschung und Entwicklung oder Logistik, sind in größeren Unternehmen ebenfalls zentralen Einheiten oder Teams zugeordnet. Sie können als Unterstützungsdienste einer Leitungsstelle unterstellt sein oder als Service-Center bzw. als zentrale Dienste im Sinne von „Shared Services“ dem ganzen Betrieb zur Verfügung stehen. Diese Lösungen entsprechen im Grunde genommen der funktionalen Arbeitsteilung, mit ähnlichen Vor- und Nachteilen.
- Aus diesen Gründen delegieren Ansätze der Selbstorganisation viele der Unterstützungs- und Querschnittleistungen in die operativen Teams, die sich zum Beispiel selbst um Planung, Controlling, Personal oder Informatik kümmern. Die Unterstützungsprozesse werden sozusagen dezentralisiert. Diejenigen Dienstleistungen, die dann noch zentral für alle Teams benötigt werden, so etwa der Vorschlag von Niels Pfläging (2009, S. 55), sollen in einem „Orga-Laden“



**Abb. 7.5** Zuteilung von Unterstützungsleistungen

zusammengefasst werden, der möglichst klein gehalten wird. Diese Unterstützungseinheiten haben zuweilen nur noch beratende Funktion. Eine andere Lösung wäre, dass sich spezialisierte Arbeitsgruppen um die verbleibenden Querschnittleistungen kümmern (Abschn. 7.3). Bei Management-Funktionen wie Qualitäts- und Risikomanagement hat es sich ohnehin als nachteilig erwiesen, sie an spezielle Stellen zu delegieren. Hier sind vorzugsweise die Führungskräfte oder die Teams vor Ort mit der Verantwortung zu betrauen. Allenfalls gibt es eine Unterstützung von zentralen Einheiten. Kleinere Unternehmen oder Unternehmensteile, die selten spezialisierte Stellen für jedes Querschnittsthema benötigen, werden sich mit der Zuteilung von Chargen an einzelne Mitarbeitende begnügen.

- Eine weitere Möglichkeit ist die Auslagerung von Unterstützungsleistungen an externe Dienstleister (Outsourcing). Die Auslagerung von Leistungen wie Recht, Informatik oder Marketing hat sich in kleinen und mittleren Unternehmen bewährt.

### **Zuteilung von Personen und Verantwortlichkeiten**

Die grundlegenden Formen der Arbeitsteilung lassen sich auch auf Individuen innerhalb eines Teams anwenden. So können Teams die Arbeitsteilung unter sich ausmachen, indem zum Beispiel die Mitglieder Verantwortung für bestimmte



Produkte oder Fälle und damit die Prozesseignerschaft übernehmen. Oder die Mitglieder eines Teams teilen sich funktional auf und spezialisieren sich auf bestimmte Verrichtungen in einem Prozess. Ähnlich wird mit Unterstützungsleistungen verfahren, die das betreffende Team für sich selbst benötigt. Sie werden ebenfalls unter den Mitgliedern aufgeteilt.

Bei dieser Arbeitsteilung stellen sich gelegentlich Fragen der individuellen Neigungen und der gerechten Lastenverteilung im Team. Organisationsfachleute schrecken vor einer Organisation nach persönlichen Vorlieben zurück, weil im klassischen Organisationsparadigma Personen möglichst austauschbar sein sollten. Tatsächlich sind persönliche Vorlieben bei der Erarbeitung einer Prozesslandkarte oder der Wahl der Arbeitsteilung zwischen Teams zurückzustellen. Etwas anders sieht das innerhalb von Teams aus. Teamrollenmodelle wie dasjenige von Meredith Belbin oder das Team-Management-Rad (vgl. Übersicht in Hofert 2016, S. 202–206) legen nahe, auf die individuellen Stärken und Neigungen der einzelnen Teammitglieder Rücksicht zu nehmen. Daher wird es eine Aufgabe der Teamentwicklung sein, innerhalb eines Teams die Aufteilung der Verantwortlichkeiten und persönlichen Vorlieben zu thematisieren. Möglicherweise wird ein Team mehrere Anläufe benötigen, um zu einer sinnvollen Aufteilung der Verantwortlichkeiten zu gelangen, die für alle Teammitglieder annehmbar ist.

### **Auswahl der Formen von Arbeitsteilung**

Bei der Auswahl der Formen von Arbeitsteilung ist ein Vorgehen von oben nach unten, vom Allgemeinen ins Detail, üblich. Kleinere und mittlere Unternehmen entscheiden sich daher mit Vorteil zuerst für eine Grundform der Arbeitsteilung und verfeinern sie nach Bedarf. Dabei sind die in Tab. 7.2 und 7.3 erwähnten Vor- und Nachteile der einzelnen Formen mit Blick auf die Design-Kriterien zu berücksichtigen. Die Prozesslandkarte kann dabei das Auswahlverfahren unterstützen. Als Visualisierung erleichtert sie die Nachvollziehbarkeit und die Diskussion in Projektgruppen und autonomen Teams.

Folgende Fragen können das Vorgehen bei der Auswahl unterstützen:

- Welche Produkte oder welche Teilprozesse haben die größten Gemeinsamkeiten, auch in Bezug auf das erforderliche Know-how? Wo ist der Koordinationsaufwand am größten, wo braucht es eine integrierte Rundumbearbeitung?
- Wie sieht es mit den Mengen aus? Welche Produkte bzw. welche Teilprozesse erfordern wie viel Arbeitskapazität?
- Was gehört wegen ähnlichem oder gleichartigem Know-how zusammen? Wo ist eine Mengenteilung sinnvoll oder notwendig?

Die entsprechenden Informationen sind in der Prozesslandkarte einzuzeichnen und zusammengehörige Bereiche mit Linien zu verbinden (Abb. 7.3 und 7.4). Nun bildet sich langsam eine Struktur von Teams oder Organisationseinheiten heraus. Daraus lässt sich später ein Organigramm erstellen, das die Arbeitsteilung grob beschreibt.

### **Ausarbeiten von unterschiedlichen Varianten der Arbeitsteilung**

Möglicherweise kann es unterschiedliche Varianten der Arbeitsteilung geben. Zu diesem Zweck ist die Prozesslandkarte zuerst mit den zusätzlichen Informationen zu versehen und in der gewünschten Anzahl zu kopieren. Auf jedem Exemplar der so ergänzten Prozesslandkarte ist danach eine Variante von Gruppierungsvorschlägen einzuzeichnen.

Wer Design-Varianten mit anderen Personen ausarbeiten möchte, kann vergrößerte Darstellungen der Landkarte an Pinnwänden aufhängen, sodass jede Pinnwand für eine Variante der Arbeitsteilung steht. Kleingruppen können jeweils ihre eigene Variante erarbeiten oder unterschiedliche Varianten direkt an der Pinnwand bewerten.

Sind die primären Formen der Arbeitsteilung einmal ermittelt, kann es sich zeigen, dass innerhalb einzelner Verantwortungsbereiche bzw. Einheiten eine weitere Arbeitsteilung notwendig ist. In diesem Fall ist für jeden Verantwortungsbereich bzw. jede Einheit das oben beschriebene Vorgehen zu wiederholen. Allerdings kann es zielführender sein, den betreffenden Einheiten ihre interne Organisation selbst zu überlassen.

---

## **7.2 Koordinations- und Management-Aufgaben zuteilen**

### **Koordinations- und Management-Aufgaben im Unternehmen**

Koordination bildet das Gegenstück zur Arbeitsteilung. Sie ist notwendig, damit die verteilten Tätigkeiten zu einem abgerundeten Ergebnis führen. Koordination ist freilich ein weiter Begriff, der in Abhängigkeit vom Produkt und von der vorherrschenden Form der Arbeitsteilung unterschiedlich ausgelegt werden kann. Bei der funktionalen Arbeitsteilung geht es vorwiegend um die Ausrichtung der einzelnen Arbeitsschritte auf ein Produkt oder auf eine in sich stimmige Gesamtleistung. Bei einer Mengenteilung stehen die Qualität und Vergleichbarkeit der

Produkte, allenfalls die günstige Auslastung gemeinsamer Ressourcen im Vordergrund, so weit wie Gleichmäßigkeit erwünscht oder sinnvoll ist. Die Form der Arbeitsteilung wirkt sich auf Art und Umfang der Koordinationsaufgaben aus.

Ungeachtet dessen sind bei allen Organisationsmustern gewisse Gemeinsamkeiten notwendig, um Zusammenarbeit und Zusammenhalt sicherzustellen. Koordination ist Bestandteil eines größeren Aufgabengebiets, das gemeinhin mit „Management“ bezeichnet wird. Nach Hans Ulrich (1991, S. 63–64), einem der Pioniere des systemischen Managements im deutschsprachigen Raum, gehören zu den wichtigsten Management-Aufgaben das Festlegen, Auslösen und Kontrollieren von zielgerichteten Aktivitäten. Hinzu kommen bei Ulrich das Gestalten und Entwickeln, also der Aufbau sowie die strategische Ausrichtung und Positionierung eines Unternehmens in der Außenwelt. Hinter Management-Aufgaben verbergen sich Tätigkeiten, die sich zum Beispiel durch den Steuerungskreis von Planen und Entscheiden, Ausführen, Überprüfen und Korrigieren darstellen lassen (Plan-Do-Check-Act). Management-Modelle, wie dasjenige aus St. Gallen (Rüegg-Stürm 2003), beschreiben ausführlicher, welche Management-Aufgaben auf normativer, strategischer und operativer Ebene in einem Unternehmen anfallen. Letztlich beziehen sich aber Management-Aufgaben auf bestimmte Märkte, Produkte und Prozesse. Sie können nur durch Untersuchung am konkreten Einzelfall ermittelt werden. Das bedingt eine Befragung derjenigen Personen, die dafür verantwortlich sind bzw. bisher dafür verantwortlich waren. Ein rationeller Weg besteht darin, dies in einer Gruppendiskussion und mit Hilfe von Visualisierungsmethoden zu lösen (vgl. Beispiel in Abb. 7.7).

### **Wahlmöglichkeiten für die Verteilung von Management-Aufgaben in Unternehmen**

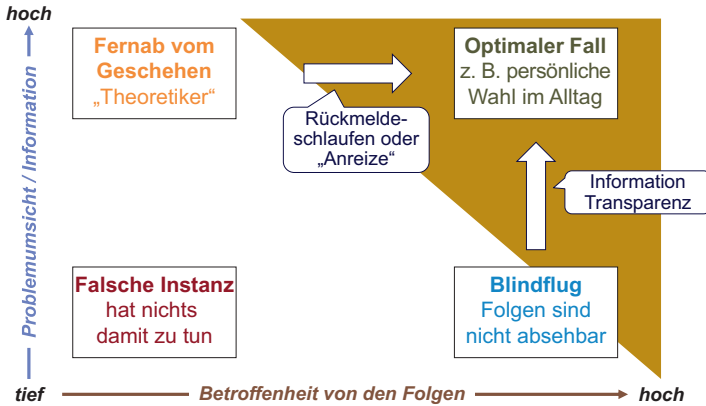
Das traditionelle Organisationsparadigma geht davon aus, dass spezialisierte Stellen Management-Aufgaben übernehmen. Sie werden von den ausführenden Tätigkeiten in den Kernprozessen getrennt und eigens geschaffenen Leitungsstellen – den Führungskräften – übertragen. Aus organisatorischer Sicht bedeutet die Schaffung von Leitungsstellen eine vertikale Spezialisierung, bei der Management und Ausführung von einander getrennt werden. Im Alltag kommt es nun vermehrt zu einer kritischen Überprüfung dieser Annahme. Das neuere Organisationsparadigma stellt die Frage, was spezialisierte Leitungsstellen leisten können, das andere Koordinationsformen nicht abzudecken vermögen. Selbst wenn manche Stimmen das „Ende des Managements“ verkünden (Abschn. 2.1), fallen im neuen Organisationsparadigma Management-Aufgaben nicht einfach weg. Sie werden anders gelöst. Nicht wenige Jungunternehmen und Familienbetriebe zeigen, dass unternehmerischer Erfolg ohne Hierarchien, d. h. ohne spezialisierte Leitungsstellen,

möglich ist. Sie arbeiten stattdessen häufig mit wechselnden Führungsrollen und informeller Führung. Eine Grundfrage bei der Klärung des Organisationsdesigns auf dieser Stufe lautet daher: Wer übernimmt die notwendigen Koordinations- bzw. Management-Aufgaben im Betrieb?

Wie bei den Unterstützungsleistungen von Personal, Finanzen oder Informatik besteht auch bei den Management-Aufgaben die grundsätzliche Wahl zwischen einer Integration in das Team oder der Auslagerung an eine darauf spezialisierte Stelle. Die Auslagerung einer Mehrheit von Management-Aufgaben an eine spezialisierte Stelle bedeutet eine Zentralisierung der Entscheidungsbefugnisse. Umgekehrt ist die Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen an operative Teams oder an die Mitarbeitenden gleichbedeutend mit einer Dezentralisierung.

Eine Erklärung für den Nutzen spezialisierter Leitungsstellen liefern Erich Frese et al. (2012, S. 301), indem sie die Problemumsicht vor Ort als Effizienzkriterium einführen. Problemumsicht meint vereinfachend Informationsstand und Übersicht über die Aktivitäten und Zusammenhänge im Betrieb. In Jungunternehmen oder in Familienbetrieben sind Übersicht und Informationsstand weniger ein Problem, sofern die Zahl der Mitarbeitenden unterhalb einer gewissen Schwelle bleibt. Für die Praxis der Teamarbeit wird angenommen, dass diese Schwelle bei ungefähr zehn Personen liegt (Simon 2009, S. 232). Die Einführung von Hierarchie und Leitungsstellen wird bei starkem Unternehmenswachstum zum Thema, wenn mehr „Management“ und „Standards“ gefragt sind (vgl. Marek 2010, S. 39–47). Um die Frage weiter einzugrenzen, wo Management-Aufgaben im Unternehmen anzusiedeln sind, hilft ein anderer Blickwinkel: Wer muss die Folgen betrieblicher Entscheidungen in erster Linie tragen? Einige Ansätze der Ökonomie, etwa die Internalisierung von externen Kosten, die Übertragung von Eigentumsrechten oder der Aufbau von Anreizsystemen, sind letztlich nichts anderes als der Versuch, die Folgen für die Träger von Entscheidungen zu verstärken bzw. spürbar zu machen. Diese Ansätze bezwecken eine bessere Übereinstimmung der Eigeninteressen der Entscheidungsträger mit den Gesamtinteressen des Unternehmens – oder der Gesellschaft. Aus den beiden Kriterien, Problemumsicht und Betroffenheit von den Folgen, lässt sich ein Feld mit zwei Achsen aufspannen (Abb. 7.6).

Dabei dürften zwei Extremfälle recht leicht zu entscheiden sein. Wo sowohl die Problemumsicht als auch die Betroffenheit von der Entscheidung gering ist, macht die Ansiedlung von Entscheidungsbefugnissen kaum Sinn. Ebenso klar ist der Fall einer hohen Problemumsicht und einer hohen Betroffenheit von den Folgen. In diesem Fall rechtfertigt sich die volle Entscheidungsgewalt bei den Betroffenen. Heikler sind die beiden anderen Bereiche, wo nur eines der beiden Kriterien klar erfüllt ist. Neutrale Instanzen, die zwar eine hohe Problemumsicht aufweisen, jedoch die Folgen einer Entscheidung kaum zu tragen haben, verstoßen möglicherweise gegen die Interessen der Betroffenen. Umgekehrt fehlen den Betroffenen mit



**Abb. 7.6** Konstellation von Entscheidungsbefugnissen

geringer Problemumsicht die Informationen, um eine optimale Entscheidung treffen zu können. In beiden Fällen ließen sich die Mängel mit Information und Feedback-Schleifen wenigstens teilweise beheben. Der Einsatzbereich spezialisierter Leitungsstellen liegt vor allem dort, wo eine ausreichende Problemumsicht fehlt oder die Eigeninteressen der Betroffenen dem Gesamtinteresse des Betriebs deutlich zuwiderlaufen. In diesen Konstellationen kann es sein, dass ein neutraler Träger bessere Entscheidungen im Sinne des Unternehmens fällt.

### Grundsätze für die Verteilung von Management-Aufgaben in Unternehmen

Im traditionellen Organisationsparadigma gelten die Problemumsicht sowie die Unvoreingenommenheit gegenüber Sonderinteressen als Vorzug der Fremdkoordination durch Hierarchie. Inwiefern diese Annahme in der Praxis noch gerechtfertigt ist, bleibt eine offene Frage. Frederic Laloux (2015, S. 75–80) liefert mehrere Beispiele selbstorganisierter Unternehmen, bei denen die Mitarbeitenden durchaus imstande sind, eine gesamtbetriebliche Sicht gegenüber Einzelinteressen abzuwägen. Letztlich geht es um das Menschenbild in Unternehmen. Die Anwendung der Theorie X und Y von Douglas McGregor (1960) zeigt, wie Menschenbilder Management-Praktiken prägen können, die wiederum entsprechende Reaktionen hervorrufen. Wer den Mitarbeitenden die Übernahme von Verantwortung für den Gesamtbetrieb zutraut und die notwendigen Mittel und Befugnisse gewährt, darf mit einiger Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass sich die Mitarbeitenden entsprechend verhalten. Diese Annahme wird zum Beispiel durch die Forschungsrichtung der positiven Psychologie gestützt (vgl. Bannink 2012, S. 141–148).

Damit ist eine erste Aussage zur Übertragung von Management-Aufgaben in Unternehmen möglich: Was Teams oder die einzelnen Mitarbeitenden planen, entscheiden und überwachen können, sollte auch dort angesiedelt sein. Dazu gehören sicher Fragen des operativen Managements und die Qualitätssicherung bzw. Leistungsoptimierung (vgl. unten stehender Kasten), wie es zum Beispiel die Bewegung des Kaizen nahelegt. Bereits an dieser Stelle wird deutlich, dass Dezentralisierung an bestimmte Bedingungen geknüpft ist. Die Mitarbeitenden müssen die notwendigen Kenntnisse und die Bereitschaft mitbringen, um Management-Aufgaben selbstständig übernehmen zu können. Und sie müssen die Möglichkeit, d. h. die Kapazität haben, um diese Aufgaben zu erledigen.

**Management-Aufgaben, die üblicherweise von Teams gelöst werden können**

- Planung und Überwachung von Aufträgen (Auftragsdisposition)
- Optimierung der Auslastung von Personen und Anlagen (Urlaubspläne, Kapazitätsplanung)
- Qualitätskontrolle, kontinuierliche Verbesserung von Verfahren oder Werkzeugen
- Anpassung von Leistungen oder Produkten an Kundenwünsche

Die Verlagerung von Management-Aufgaben ins Team verspricht nicht nur mehr Beweglichkeit, sondern sie bietet auch die Möglichkeit, dass die Mitarbeitenden ihre Fähigkeiten und Kenntnisse verstärkt einbringen können. Probleme werden vor Ort gelöst, statt sie in Gremien und Führungszirkel zu verlagern, die sich oft genug weit weg vom Sachverstand und von der persönlichen Betroffenheit befinden. Dezentralisierung erweitert damit die Fähigkeit, komplexe Probleme in unsicheren Umfeldern bewältigen zu können, und erhöht die Zufriedenheit unter den Mitarbeitenden sowie ihre Identifikation mit dem Unternehmen. Im Zeitalter gut ausgebildeter Nachwuchskräfte besteht vor Ort ausreichend Fach- und Methodenwissen, um diese Aufgaben selbst erfüllen zu können. Michael Goold und Andrew Campell (2002, S. 9) sowie Niels Pfläging (2009, S. 42) empfehlen aus diesen Überlegungen heraus, die Zentralisierung der Koordinationsaufgaben und Entscheidungsbefugnisse subsidiär einzusetzen. Nur dort, wo andere Koordinationsformen versagen, hat Zentralisierung in Leitungsstellen eine Berechtigung. Allerdings ist auch Dezentralisierung nicht ohne Nachteile. Eine extreme Dezentralisierung birgt die Gefahr, dass jede Abteilung vor sich hin arbeitet und sozusagen das Rad neu erfindet. Es drohen eine uneinheitliche Ausführung der

Tätigkeiten und Effizienzverluste. Hier muss sich jedes Unternehmen selbst überlegen, wie viele Unterschiede zwischen den Abteilungen es zulassen will und in welchen Bereichen eine Einheitlichkeit oder die Nutzung gemeinsamer Ressourcen sinnvoll sind. Aber in Dienstleistungsbetrieben wird die Gefahr von Effizienzverlusten häufig überschätzt. Vielfach reichen Koordinationsinstrumente aus, um dieser Gefahr vorzubeugen, zum Beispiel durch die Nutzung einheitlicher Werkzeuge und gemeinsamer Informatik-Plattformen.

Selbst für Management-Aufgaben, die das gesamte Unternehmen betreffen, kann es vorteilhaft sein, die Mitarbeitenden zu beteiligen. Ihr Know-how kann die Entscheidungsqualität erhöhen; die Möglichkeit der Mitbestimmung verringert die Widerstände bei der Umsetzung. Im Zusammenhang mit dem neuen Organisationsparadigma ist die Demokratisierung in Unternehmen aktuell geworden (Franken 2016, S. 119–133). Ihre Verfechter fordern nicht unbedingt die vollständige Übernahme der unternehmerischen Befugnisse, sie schlagen jedoch zumindest eine Beteiligung an strategischen Entscheidungen vor. Dazu gehören zum Beispiel Entscheidungen über Produktplanung und -entwicklung, über die Produktionsverfahren, über innerbetriebliche Ausbildung, Personalpolitik oder Arbeitszeitmodelle. Für die praktische Umsetzung der Beteiligung von Mitarbeitenden stehen Unternehmen verschiedene Formen zur Verfügung (Tab. 7.4). Sie alle setzen präzise Verfahrensregeln und ausreichende Befugnisse der Mitarbeitenden voraus, damit sich der Aufwand für die Beteiligten in Grenzen hält und die erhofften Vorteile tatsächlich zum Tragen kommen. Anderenfalls besteht die Gefahr zeitraubender und unfruchtbarer Diskussionen, die von den Mitarbeitenden als Leerlauf und Pseudo-Aktion wahrgenommen werden.

### **Praktisches Vorgehen**

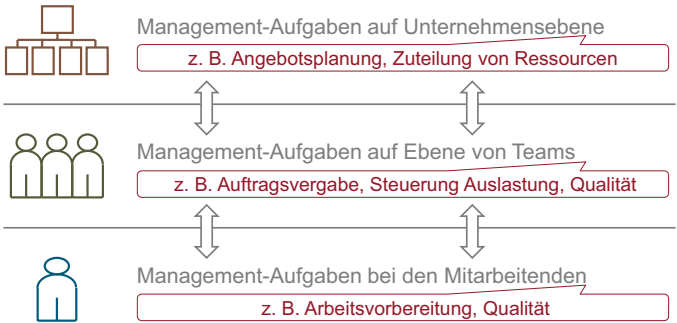
Für die Praxis empfiehlt sich daher, auf der Stufe einzelner Verantwortungsbereiche oder Einheiten anzusetzen, wie sie aufgrund der Arbeitsteilung ermittelt wurden (Abschn. 7.1). Zu jeder dieser Einheiten ist zu fragen, welche Management-Aufgaben die betreffende Einheit selbst übernehmen kann und in welchen Themen eine übergreifende Abstimmung erforderlich ist. Dieses Vorgehen gilt auch für das Redesign bzw. die Reorganisation eines Unternehmens. Typische Beispiele für übergreifende Themen sind Form und Nutzung gemeinsamer Instrumente, Aussehen und Umfang von Unterstützungsleistungen, allgemeine Qualitätsstandards oder die strategische Ausrichtung des Unternehmens.

Wer will, kann systematischer vorgehen und anhand der gebildeten Teams und Abteilungen eine grafische Übersicht mit den Gliederungsebenen des Unternehmens erstellen: Einzelpersonen, Teams bzw. Abteilungen und gesamtes Unternehmen (Abb. 7.7). Idealerweise setzt die Zuteilung unten an und beginnt mit der

**Tab. 7.4** Beteiligungsformen in Unternehmen

Ebene	Themen	Instrumente/Formen
Gesamtunternehmen	Produktentwicklung, Wahl der Technologie, Geschäftsstrategien, Personalpolitik etc	IT-Plattformen bzw. Business Social Media, Großgruppen-Veranstaltungen wie Open Space oder World Café, Beteiligung an Diskussionsgruppen, Mitarbeitervertretungen
Teams	Auftragszuteilung, Produktionsplanung, Qualitätsverbesserung etc	Teamentscheidungen mit bestimmten Entscheidungsregeln und allenfalls Moderation

Nach: Franken 2016, S. 127–129 sowie Hofert 2016, S. 171–214



**Abb. 7.7** Zuteilung von Management-Aufgaben

Frage, welche Management-Aufgaben auf der Ebene von Einzelpersonen oder Teams zu lösen sind. Danach ist zu prüfen, welche dieser Management-Aufgaben eine übergeordnete Abstimmung, etwa auf der Ebene des gesamten Unternehmens, erfordern. Zum Beispiel dürfte das Produktprogramm tendenziell auf der Ebene „gesamtes Unternehmen“ entschieden werden, während die Auslastung einzelner Anlagen eher in den Zuständigkeitsbereich eines Teams fällt. Wer auf diesem Weg systematisch vorgeht, erhält nebenbei ein individuelles Management-Modell seines Unternehmens und kann es zu Dokumentationszwecken verwenden. Erst nach der Zuteilung der Management-Aufgaben ist zu prüfen, welche Instrumente der Koordination dafür infrage kommen und ob dazu spezialisierte Stellen für die Unternehmensführung erforderlich sind. Einen Überblick über die Fülle von Koordinationsinstrumenten und ihre Einsatzgebiete liefert der nächste Abschnitt.



## 7.3 Koordinationsinstrumente auswählen

### Übersicht über Koordinationsformen

Die Ansiedlung von Management-Aufgaben im Unternehmen führt zur Wahl der Koordinationsinstrumente. Die vertikale Spezialisierung mit dem Einsatz von Führungskräften als hauptamtliche „Koordinatoren“ stellt nur eine von mehreren möglichen Koordinationsformen dar. Arbeitsvorgänge lassen sich grundsätzlich auch mit Instrumenten steuern, die einer nichthierarchischen Logik folgen. Tatsächlich sind in der Praxis sehr viel mehr Koordinationsformen im Einsatz, wie die Zusammenstellung von Franz Xavier Bea und Elisabeth Göbel (2010) zeigt (Tab. 7.5).

Das neue Organisationsparadigma, das sich nun abzeichnet, gibt den Instrumenten der Selbstkoordination aus verschiedenen Gründen den Vorzug. Die Formen der Fremdkoordination sind wegen ihrer Schwerfälligkeit und der demotivierenden Effekte bei den Mitarbeitenden in die Kritik geraten. Davon zeugen unzählige neuere Konzepte (Abschn. 2.1). Nun stellen Bewegungen wie Beyond Budgeting selbst den Nutzen von langfristigen Plänen infrage. Deren Bedeutung scheint in kleineren Unternehmen oder Start-ups zurückzugehen. Sogar größere Unternehmen, die komplexe Produkte herstellen und sich in unsicheren, volatilen

**Tab. 7.5** Koordinationsformen in Unternehmen

Selbstkoordination (d. h. von den Beteiligten selbst vorgenommen)	Fremdkoordination (d. h. von dritten Stellen vorgegeben)
Selbstabstimmung: gegenseitige, eher spontane Absprache unter den Mitarbeitenden	Weisung: Hierarchie bzw. spezialisierte Leitungsstellen, d. h. Einlinien-, Mehrlinien- und Stabliniensystem
Gremien: Sekundärorganisation (auch spontane Formen denkbar)	Programme: Regelung von Arbeitsprozessen, Standardisierung der Arbeit oder des Verhaltens, allenfalls Werkzeuge und IT-Systeme, die Inhalte und Abfolge der Arbeitsschritte vorgeben
Märkte: interner Wettbewerb, Preismechanismus (auch Verrechnungspreise)	Pläne und Leistungsvereinbarungen: Ergebnisvorgabe, Standardisierung von Output und Input sowie interne Leistungsvereinbarungen und Rollenverträge
Professionalisierung: Standardisierung der Skills, Vorgabe von Qualifikationen	
Unternehmenskultur: Standardisierung der Werte	

Nach: Bea und Göbel 2010, S. 298–310, vom Autor ergänzt

Umfeldern bewegen, sehen sich mit dem raschen Verfall, wenn auch nicht unbedingt mit der vollständigen Nutzlosigkeit langfristiger Planung konfrontiert.

Allerdings dürften Programme<sup>2</sup> und Pläne weiterhin den Arbeitsalltag prägen. Nur werden sie möglicherweise anders aussehen, kleinteiliger, flexibler und mit mehr Beteiligung der Mitarbeitenden. Programme und Pläne haben den Vorteil, dass sie Vereinbarungen sichtbar und vom Wissen einzelner Personen unabhängig machen. Sie erlauben es, Aktivitäten im Unternehmen nachzuprüfen, was zum Beispiel bei der Koordination durch gemeinsame Werte oder bei der Selbstabstimmung ganz oder teilweise entfällt. Auch in einem vollständig selbstorganisierten Unternehmen müssen sich die Beteiligten über die Arbeitsteilung verständigen – etwa beim Rollen-Modell in der Soziokratie – und Spielregeln festhalten. Agile Methoden wie Scrum ersetzen die Hierarchie durch eine enge Taktung (Sprints, Timebox) und durch klare Vorgaben zu Rollen und Verfahren der Selbstkoordination im Team. Pläne und Arbeitsanweisungen dürften in Zukunft vor allem dort Verwendung finden, wo sie gegenüber einer spontanen Selbstabstimmung einen entscheidenden Vorteil haben.

Aus einer organisationsökonomischen Perspektive sieht John Roberts (2007, S. 96) die Grundaufgabe der Organisation darin, Initiative und Kooperation der Mitarbeitenden sicherzustellen. Als Initiative bezeichnet er das Verhalten von Mitarbeitenden, wenn sie ihre Ziele einfallsreich und aufrichtig verfolgen und Verantwortung übernehmen. Unter Kooperation versteht er den Einsatz für das Wohl des gesamten Unternehmens und zugunsten gemeinsamer Ziele. Eine Lösung, bei der Initiative und Kooperation im größtmöglichen Maß gefördert werden, ist seiner Ansicht nach schwierig zu finden, denn Initiative und Kooperation schließen sich in gewissem Sinn aus. Der Ausweg besteht viel eher in der Suche nach günstigen Mustern, bei denen das jeweilige Profil von Vor- und Nachteilen den Zielen, Mitteln und Wertvorstellungen des Unternehmens am besten entspricht. Gesucht ist also die optimale Mischung von Koordinationsformen, die Mitarbeitenden genügend Spielraum lässt und für ausreichende Abstimmung der Aktivitäten sorgt. Bevor ein Weg zur Auswahl von Koordinationsformen aufgezeigt wird, folgt eine Übersicht über die gängigen Koordinationsformen mit einer Kurzbeschreibung ihrer Eigenheiten.

---

<sup>2</sup> Gemeint sind hier Konditionalprogramme in der Sprache der systemischen Organisationstheorie (vgl. Simon 2013, S. 71–72); das Organisationsdesign gehört selbst zur Gruppe der Programme.

### Selbstabstimmung

Selbstabstimmung geht davon aus, dass die Mitarbeitenden ihre Aktivitäten untereinander zielgerichtet absprechen, ohne Eingriff von außen. Selbstabstimmung kann ein sehr mächtiges Mittel sein, weil das Wissen und die Fähigkeiten aller Mitarbeitenden genutzt werden. In vielen Fällen ist die Selbstabstimmung einer hierarchischen Steuerung überlegen. Die Einführung von autonomen oder teilautonomen Teams in der Fertigung und in Dienstleistungsbetrieben hat das belegt. Zahlreiche Teamspiele zeigen, in welchen Fällen Selbstabstimmung funktioniert und wo es einer Koordination von außen, d. h. Fremdkoordination, bedarf, weil den Beteiligten der Überblick über das gesamte Geschehen fehlt. Bei der Selbstabstimmung ist zudem zwischen selbstständig, aber ausdrücklich vereinbarten „Spielregeln“ und spontanen Mustern zu unterscheiden, die aus der alltäglichen Wiederholung entstehen. Die Fachwelt verwendet dafür das Begriffspaar „autonome Selbstorganisation“ (selbstständig vereinbarte Spielregeln) und „autogene Selbstorganisation“ (d. h. spontan entstandene Muster, vgl. Bea und Göbel 2010 S. 415–418). Autonom vereinbarte Spielregeln können in individuelle Rollenverträge oder in eine Teamcharta münden (vgl. Abschn. 7.4). Spontane Muster sind grundsätzlich auf allen Ebenen eines Unternehmens möglich. Sie erfordern Freiraum und eine dauernde Beobachtung ihrer Auswirkungen, weil spontane Muster nicht immer vorteilhaft sind. In Teams ist diese Frage Gegenstand der Teamentwicklung. Die Entscheidung, in welchem Ausmaß Spielregeln ausdrücklich geklärt und dokumentiert werden sollen, ist wiederum ein Thema der Selbstabstimmung unter den Betroffenen.

Auf jeden Fall ist Selbstabstimmung nicht voraussetzungslos. Erstens müssen die Mitarbeitenden überhaupt die Möglichkeit haben, sich selbst miteinander abzustimmen. Das bedingt entsprechende Handlungsspielräume und Entscheidungsbefugnisse. Selbstabstimmung verliert rasch ihre Wirkung, wenn Vorgesetzte die Absprachen hinterher „korrigieren“. Zweitens muss das Ziel oder das angestrebte Ergebnis unter den Beteiligten klar sein und von allen getragen werden. Produkt- oder Leistungskataloge können dazu einen Beitrag leisten (Abschn. 5.2). Andere Hilfsmittel sind die Team-Charta oder die Leistungsvereinbarung. Drittens müssen die Beteiligten sich und die anderen Partner beobachten können und eine Rückmeldung zu den Auswirkungen ihrer Absprachen erhalten. Transparenz und Selbstkontrolle sind daher Bestandteile der Selbstabstimmung. Sie erleichtern die zuvor erwähnte Problemumsicht. Fehlen diese Möglichkeiten, wird die Selbstabstimmung zum Blindflug. In vielen Teams, die Rundumbearbeitung vornehmen, ist Transparenz leichter herzustellen. Ergänzend können Informationssysteme zusätzliche Rückmeldungen geben und für Transparenz sorgen. Viertens sind geeignete Orte,

Regeln und Instrumente für den Austausch vorzusehen. Dazu liefern agile Ansätze mittlerweile eine Vielzahl von Beispielen und Vorschlägen (Hofert 2016; Leopold 2017; Oestereich und Schröder 2017; Scheller 2017). Verschiedene Sitzungsformate, wie etwa kurze Stand-up-Meetings zu Beginn des Tages, die Verwendung von Visualisierungstechniken („Boards“) oder besondere Entscheidungsverfahren (s. unten), sind die wichtigsten davon. Neue Medien wie Business-Wikis oder interne Social-Media-Plattformen eignen sich ebenfalls für die Selbstabstimmung. Gegenüber E-Mail bieten sie den Vorteil, dass sie Forumscharakter haben, sodass alle Beteiligten die Beiträge der anderen sehen und kommentieren können – häufig in Echtzeit. Sie sind zusätzlich ein Beitrag zur Transparenz. Fünftens müssen die Mitarbeitenden die Fähigkeiten und die Bereitschaft zur Selbstabstimmung mitbringen. Kommunikationskompetenz und die Beherrschung von Moderationstechniken sind mögliche Stichworte dafür. Nicht zuletzt sind Vertrauen und ein passender Umgangston weitere Bedingungen für die Selbstabstimmung. Aus diesem Grund legen Unternehmen, die ganz auf Selbstabstimmung setzen, viel Wert auf das „Onboarding“, die achtsame Einführung neuer Mitarbeitender. Sechstens setzt Selbstabstimmung Zeit und die Erlaubnis zu Experimenten voraus. Teams müssen mit der Selbstabstimmung Erfahrungen sammeln können.

#### **Voraussetzungen für Selbstabstimmung**

1. Befugnisse
2. Gemeinsame und klar formulierte Ziele
3. Übersicht, Transparenz und Rückmeldungen
4. Geeignete Gefäße für Austausch (Kommunikation)
5. Fähigkeiten und Bereitschaft der Beteiligten
6. Zeit und Möglichkeit für Lernen und Experimente

Wegen der Voraussetzungen in Bezug auf Information und Überblick ist vor allem die Selbstabstimmung innerhalb von Teams einfacher. In diesen Fällen stellt sich sogar die Frage, ob es eine feste Führungsrolle im Team geben muss. Christoph Giesa und Lena Schiller Clausen (2014, S. 113) sprechen sich für wechselnde Führungsrollen und dynamische Hierarchien aus. Es setzt sich derjenige an die Spitze, der für das aktuelle Thema die größte Expertise mitbringt. In die gleiche Richtung zielen Boris Gloger und Jürgen Margetich (2014, S. 89), wenn sie sagen, dass Führung in agilen Unternehmen sachlich, situativ, inhaltlich und taktisch begründet ist

und aufgrund der jeweils bestehenden Kompetenz von einem Mitglied der Organisationseinheit übernommen wird. Das herausragendste Beispiel ist der Scrum-Ansatz selbst mit seiner Aufteilung der herkömmlichen Führungsrolle in einen Product-Owner (Ergebnisverantwortung) und einen Scrum-Master (Prozessverantwortung, Moderation). Unter dem Stichwort „Rollenflexibilität“ hat die Gruppendynamik dieses Prinzip bereits früher vertreten (König und Schattenhofer 2012, S. 106). Eine weitere Erkenntnis der Gruppendynamik ist freilich, dass Selbstführung einen hohen Reifegrad des Teams und die Fähigkeit zur Selbstreflexion bei den Mitarbeitenden voraussetzt. Vielfach wird sich eine informelle Hierarchie herausbilden, bei der einzelne Mitglieder mehr Einfluss haben als andere. Rollenflexibilität könnte heißen, dass einzelne Teammitglieder in bestimmten Situationen oder Themen die Koordination der Arbeiten übernehmen, weil sie den besten Überblick haben, ohne dass damit eine andauernde Weisungsbefugnis wie in klassischen Hierarchien verbunden ist.

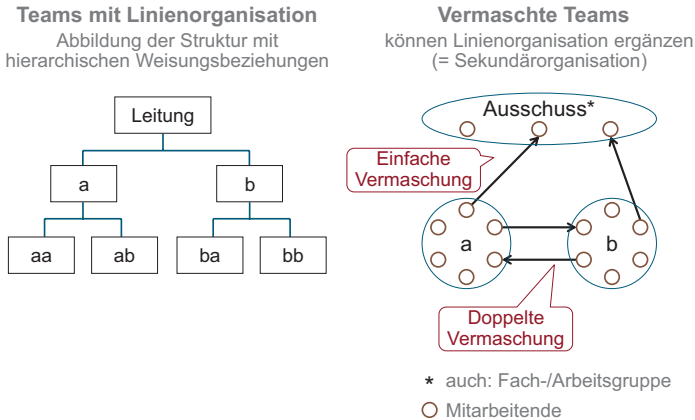
### **Koordinationsgremien**

Als Ergänzung zu herkömmlichen Weisungsbeziehungen können Gremien Koordinationsfunktionen übernehmen. Fachleute sprechen in diesen Fällen von Sekundärorganisation (Bea und Göbel 2010, S. 271–273). Ob sie nun Qualitätszirkel, Arbeits- oder Steuerungsgruppen heißen, das Grundprinzip ist stets dasselbe: Ergänzend zur Arbeitsteilung und zur Absprache in der eigenen Organisationseinheit werden Gremien geschaffen, in denen Beteiligte aus unterschiedlichen Einheiten oder Verantwortungsbereichen übergreifende Themen bearbeiten. Gremien manifestieren sich in regelmäßigen Besprechungen mit einem mehr oder weniger festen Personenkreis. Wenn ein offener Austausch ohne eine eindeutige Hierarchie möglich ist, dürfen Gremien der Selbstkoordination zugerechnet werden.

Gremien können unterschiedlichen Zwecken dienen: Entscheidungen oder Entscheidungsvorbereitung (Leitungs- und Beratungsgremien), Erfahrungsaustausch, Lernen und Qualitätsverbesserung (Kaizen, Erfa- und Fachgruppen) oder das Lösen von Spezialaufgaben (Taskforces). Neuere Formen sind sogenannte Gilden, die sich um Fachthemen, Standards und Tools kümmern. Der Beitritt zu derartigen Koordinationsgremien kann völlig frei, von oben vorgegeben oder durch ein gremieneigenes Aufnahmeverfahren geregelt sein.

Viele Unternehmen mit hohem Selbstorganisationsgrad setzen Gremien zur Verbindung von an sich autonomen Teams ein. Jedes Team delegiert dabei einen oder mehrere Vertreter in das entsprechende Leitungsgremium, vielfach Delegierten- oder Führungskreis genannt.

Um die betriebsweite Koordination umfassend sicherzustellen, besteht die Möglichkeit zur Vermaschung von Gremien, so dass in jedem Gremium wieder



**Abb. 7.8** Linien- und Sekundärorganisation mit Vermaschung

Mitglieder aus anderen Gremien vertreten sind (Abb. 7.8). Verbreitet ist die Anwendung in Leitungsgremien, die sich aus Vertretern aller unterstellten Einheiten zusammensetzen. Zusätzlich kann es eine gegenseitige Vertretung in parallelen Teams geben (sog. doppelte Vermaschung). In diesem Fall nehmen Mitglieder anderer Teams an den Teamsitzungen eines Teams teil. Davon gibt es unzählige Spielarten, wie sie zum Beispiel in Holacracy von Brian Robertson (2016, S. 46–52) oder in der soziokratischen Kreisorganisation (vgl. Romme und Endenburg 2006, S. 291–292 sowie Oestereich und Schröder 2017, S. 110) eingesetzt werden. Die doppelte Vermaschung wird auch bei Leitungsteams angewendet, die sich jeweils aus Vertretern von Teams zusammensetzen, aber gleichzeitig mit dem Teamvertreter eine weitere Person aus dem Leitungsteam zu den Team-Meetings der anderen Teams schicken. Daraus resultieren Gremien, in denen unterschiedliche Sichten vertreten sind. Die Person, die mit der Vertretung betraut ist, kann sich auf eine Sichtweise beschränken – Sicht des Teams oder Sicht des Leitungszirkels – und muss nicht zwischen Standpunkten vermitteln, die einander möglicherweise widersprechen. Bei allen diesen Varianten von Koordinationsgremien stellt sich sofort die Frage nach dem Zeitaufwand. Sie erfordern klare Besprechungsregeln, geeignete Entscheidungsverfahren und eine ausreichende Dokumentation der Besprechungsergebnisse.

Ganz allgemein entfalten Gremien nur dann ihre Wirkung, wenn ihre Treffen gut vorbereitet und gekonnt moderiert werden. Sonst drohen Leerläufe und Frustration der Beteiligten. „Meeting-Mania“ ist zum Schimpfwort für unproduktive Gremienarbeit geworden. Deswegen können für die Lösung von Spezialaufgaben

und den Erfahrungsaustausch punktuelle Workshops oder Großgruppen-Veranstaltungen nützlicher und für alle Beteiligten befriedigender sein, weil diese Veranstaltungsformen eher dazu führen, dass am Ende ein greifbares Ergebnis vorliegt. Sie sind gewissermaßen Ad-hoc-Gremien, die fallweise einberufen werden.

### **Interner Wettbewerb**

Ein anderes breit diskutiertes Koordinationsinstrument sind der interne Wettbewerb bzw. interne Märkte. Bei dieser Form trägt jedes Team die betriebswirtschaftliche Verantwortung für Leistungen und Mittel. Es arbeitet wie ein eigenes kleines Unternehmen, in der Sprache des Rechnungswesens ist es Profitcenter. Unter dem Leitsatz „Zug statt Druck“ empfiehlt zum Beispiel Niels Pfläging (2009, S. 45–47), die einzelnen Teams durch den (internen) Markt steuern zu lassen. Die Teams richten sich nach den Signalen des Marktes aus, indem sie direkt von der Auftragslage erfahren und diese Impulse weitergeben. Der Markt-Zug sorgt für die Ausrichtung der Teams untereinander. Die Beziehungen der Teams bilden so die Wertströme ab. Dafür sind geeignete Informationssysteme und erneut Transparenz im Unternehmen erforderlich. In der Regel müssen die Teams ihre Leistungen untereinander verrechnen, was einen hohen administrativen Aufwand nach sich zieht. Geeignet sind diese Formen daher vorwiegend bei Mengenteilung sowie geringem Umfang von Vor- und Unterstützungsleistungen, sodass sich die interne Verrechnung im Rahmen hält. Neben dem administrativen Zusatzaufwand besitzt der interne Wettbewerb einen weiteren Nachteil: Er kann der Identifikation mit dem Gesamtunternehmen zuwiderlaufen. Zwischen den bereits erwähnten Verhaltensmustern „Initiative“ und „Kooperation“ kann sich bei internem Wettbewerb ein deutliches Spannungsverhältnis aufbauen. Der Ökonom John Roberts (2007, S. 102–103) befürwortet dennoch marktähnliche Lösungen, weil sie die Initiative fördern. Um die Kooperation sicherzustellen, rät er, mit „flexiblen Elementen“ wie sozialen Netzwerken, Regeln und Verträgen zu arbeiten.

### **Professionalisierung**

Standardisierte Qualifikationen sollen eine mehr oder weniger einheitliche Arbeitsweise sicherstellen. Sie können sich einerseits auf Fachkompetenzen beziehen, bei denen Fachwissen und Methodenkenntnisse vorausgesetzt werden. Diese Form ist in der Praxis häufig anzutreffen. In vielen Berufszweigen bezweckt eine lange Ausbildung die Standardisierung von Vorgehens- und Verhaltensweisen, um danach eine weitgehend selbstständige Arbeit zu ermöglichen. Das gilt vorwiegend, aber nicht ausschließlich für freie Berufe. So haben etwa Ärztinnen oder Rechtsanwälte einen Berufskodex, der sie befähigt, mit anderen Berufsangehörigen vereinfacht zu kommunizieren. Sie brauchen einen Teil ihrer Verrichtungen nicht mit Checklisten

oder Anweisungen zu standardisieren. Sehr ausgeprägt findet sich diese Praxis bei allen religiösen Institutionen, die freilich nicht primär wirtschaftliche Zwecke verfolgen. Standardisierte Qualifikationen können sich ferner auf bestimmte Sozial- und Methodenkompetenzen beziehen, etwa wenn es darum geht, Management-Instrumente oder Kommunikationsformen anzuwenden. Fast alle Unternehmen setzen dieses Koordinationsinstrument ein, es läuft dann unter dem Titel Einstellungspolitik und Personalentwicklung.

### **Gemeinsame Werte**

Gemeinsame Werte sind eine weitere Möglichkeit, um Aktivitäten und Verhaltensmuster im Unternehmen auszurichten. Das betrifft die Unternehmenskultur (Abschn. 4.3). Viele Anhänger des neuen Organisationsparadigmas bevorzugen gemeinsame Werte als Koordinationsform. Während in bürokratischen Organisationen Hierarchie und Regeln den Betrieb zusammenhalten, sollen in selbstorganisierten Unternehmen gemeinsame Werte diese Funktion wenigstens teilweise übernehmen. Typische Beispiele für Werte in Unternehmen sind neben allgemeinen Einstellungen (Tab. 4.2) das Qualitätsverständnis, die Gepflogenheiten im Umgang mit Kunden oder der Stellenwert der Mitarbeitenden. Nun lassen sich Werte nicht auf Wunsch erzeugen. Über die Gestaltbarkeit der Kultur gehen die Meinungen auseinander. Für Vertreter der Systemtheorie wird Unternehmenskultur als „Rahmung“ des Organisationsdesigns verstanden (Nagel 2014, S. 26). In diesem Verständnis ist Kultur nicht direkt entscheidbar. Christina Grubendorfer (2016, S. 52) betont, dass sich Kultur höchstens indirekt über die Wahl von Strategien, Spielregeln und Elementen des Organisationsdesigns selbst beeinflussen lässt. Auf diesem Weg ist es möglich, erwünschte Werthaltungen – als Bestandteile der Kultur – zu betonen und unerwünschte Werthaltungen zu schwächen.

#### **Impulse für gemeinsame Werte**

Gemeinsame Werte lassen sich bei der Erarbeitung eines Unternehmensleitbilds oder einer Team-Charta thematisieren. Das Leitbild oder die Team-Charta macht die erwünschten Werte und Verhaltensweisen für alle Mitarbeitenden sichtbar.

Eine weitere Form der Illustration von Werten sind Geschichten über das Unternehmen, welche die Lösung von heiklen Situationen oder die Folgen unerwünschten Handelns thematisieren. Deshalb ist Storytelling nach wie vor eine beliebte Methode, um Werte zu vermitteln. Das vorbildhafte Handeln der Führungskräfte gehört ebenfalls zu diesem Ansatz. Damit ist frei-



lich nicht gewährleistet, dass alle Unternehmensangehörigen diese Werte im Alltag tatsächlich nachleben.

Impulse für die Unternehmenskultur lassen sich mit der Besetzung von Schlüsselstellen oder mit der Gestaltung von Koordinationsinstrumenten setzen. Anreizsysteme und Laufbahnprogramme sind weitere Hebel, über die in der Praxis versucht wird, auf Werte in Unternehmen Einfluss zu nehmen. Sie sollen wertkonformes Verhalten durch entsprechende materielle oder immaterielle Vorteile fördern (Marek 2010, S. 110–113). Mit Absicht ist hier von Impulsen die Rede. Den „Big Switch“ zum Kulturwandel gibt es nicht. Ein sorgfältig orchestriertes Wechselspiel von Beobachten und Beeinflussen verspricht am ehesten Erfolg. Versuche, die Kultur direkt zu gestalten, erhalten dagegen leicht den Beigeschmack von Manipulation oder von Pseudo-Handeln.

Außerdem müssen Werte durchgesetzt werden. Das bedingt zunächst, dass alle Entscheidungen auf ihre Übereinstimmung mit den angestrebten Werten zu prüfen sind. Den Angehörigen des Unternehmens muss klar sein, dass ein Verstoß gegen die Werte drastische Folgen nach sich ziehen kann. Die Organisationsökonominnen Ray Fisman und Tim Sullivan (2014, S. 175) unterstreichen die Rolle von aktiven Sanktionen, weil es nicht reiche, einfach nur die Vorteile wertkonformen Verhaltens zu betonen. Bei der Ahndung von Verstößen hilft soziale Kontrolle, indem etwa die anderen Mitarbeitenden das Verhalten beobachten und kommentieren. Das unterstreicht erneut die Bedeutung von Transparenz und Feedback-Schleifen in Unternehmen, die deswegen zu den grundlegenden agilen Arbeitsprinzipien gehören. Transparenz und Feedback können nicht nur herkömmliche Sanktionsmittel ersetzen, sondern auch soziales Lernen ermöglichen.<sup>3</sup> Soziales Lernen liegt allerdings sehr nahe bei der sozialen Kontrolle. Dies birgt Risiken für ein Unternehmen: Erstens kann soziale Kontrolle die freie Entfaltung unter den Beteiligten behindern, im Extremfall sogar zur Verletzung von Persönlichkeitsrechten führen und das Arbeitsklima vergiften. Zweitens begünstigt rigide soziale Kontrolle Gruppendenken und schließt andere Meinungen aus, die unter Umständen eine neue Problemsicht und bessere Lösungen bringen würden. Der Umgang mit sozialer Kon-

---

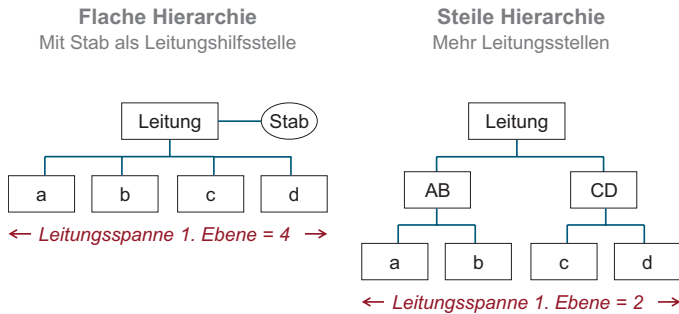
<sup>3</sup>Fisman und Sullivan (2014, S. 176) zitieren zur Untermauerung der Rolle von Sanktionen Experimente von Fehr und Gächter der Universität Zürich. Auch der Ansatz der Social Physics unterstützt die Ansicht, dass soziales Lernen durch Interaktion und Beobachtung anderer Personen erfolgt (Pentland 2014, insbes. S. 45–50).

trolle als Mittel zur Durchsetzung von gemeinsamen Werten verlangt viel Fingerspitzengefühl.

Ein weiterer Aspekt gemeinsamer Werte im Unternehmen sind Anreizsysteme wie Leistungsprämien oder Laufbahnprogramme (vgl. Kasten oben). So gesehen hätten sie ebenfalls in den Abschnitt „Programme“ gepasst. Freilich sind Anreize stets auch Ausdruck der geltenden Werte, also der Unternehmenskultur. Die meisten selbstorganisierten Unternehmen zum Beispiel kennen keine individuellen Leistungsanreize, allenfalls gibt es einen Anteil am unternehmensweiten Gewinn (Laloux 2015, S. 319). Alexander Pentland (2014, S. 122–129) hat mit „Network-Incentives“ experimentiert, die eine Person erhält, wenn sie zur Verbesserung des Austauschs oder zur Mobilisierung von Kollegen beiträgt, die ein Problem für das Team lösen. Derartige Incentives können immaterieller Natur sein. Die Wirkung monetärer Anreize ist ohnehin stark umstritten. Zur Unterstützung der Koordination sind sie aus heutiger Sicht nicht empfehlenswert, es sei denn, monetäre Anreize gehören ausdrücklich zu den Gepflogenheiten der Branche oder des Berufsbilds.

### **Hierarchie**

Hierarchie gilt als Vorreiter der Fremdkoordination, weil bei dieser Form eine spezialisierte Leitungsstelle Koordinations- und Management-Aufgaben für andere Mitarbeitende übernimmt. Die Leitungsstelle ist nicht zuletzt für viele Aspekte der Personalbetreuung verantwortlich, etwa Weiterbildung, Feedback oder Unterstützung der Mitarbeitenden. Claus D. Eck (2007, S. 31) spricht in diesem Zusammenhang von der Kohäsions- und Lokomotionsfunktion der Führung. Um ihre Management-Rolle ausfüllen zu können, ist die Leitungsstelle mit entsprechenden Weisungsbefugnissen ausgestattet und hat das Recht, bei den Unterstellten Informationen einzufordern. Aus diesem Grund heißen die Unterstellten einer Leitungsstelle im Englischen „direct reports“. Im traditionellen Organisationsmodell hat jede Einheit eine Leitungsstelle, die wiederum genau einer höheren Leitungsstelle unterstellt ist (Einheit der Beziehungen). Umgekehrt überwacht jede Leitungsstelle eine begrenzte Anzahl von unterstellten Einheiten oder Personen (sog. Leitungsspanne). Je mehr Leitungsstellen übereinander angeordnet sind (Führungsebenen), desto steiler ist die Hierarchie. Von flachen Hierarchien spricht man, wenn nur wenige Führungsebenen vorhanden sind (Abb. 7.9). Bei gleichbleibender Zahl der Mitarbeitenden führen flache Hierarchien zu einer größeren Leitungsspanne, weil eine Einheit nun mehr Unterstellte erhält. Im traditionellen Organisationsmodell gelten Leitungsspannen von über zehn Unterstellten als problematisch, da die Führungskraft immer weniger Zeit und Aufmerksamkeit für die einzelne unterstellte Person oder Einheit aufwenden kann. Umgekehrt produzieren steile Hierarchien lange Wege und verzögern tendenziell die Reaktionsfähigkeit, weil viele Instanzen



**Abb. 7.9** Konstellationen der Hierarchie

an Entscheidungen oder an der Weitergabe von Informationen beteiligt sind. Erneut zeigt sich, dass es keine eindeutige Lösung im Organisationsdesign gibt, sondern dass die Vor- und Nachteile jeder Design-Option sorgfältig abzuwägen sind.

In großen Unternehmen können die Management-Aufgaben die Kapazität einer einzelnen Person rasch übersteigen. Zur Entlastung der Führungskraft werden Stäbe als sogenannte „Leitungshilfsstellen“ geschaffen (Abb. 7.9). Sie sind der betreffenden Leitungsstelle direkt unterstellt und unterstützen sie entweder in der allgemeinen Führungstätigkeit (z. B. Assistenzen) oder bei Spezialfragen, wie Recht, Planung, Finanzen oder Controlling (spezialisierte Leitungshilfsstellen). Stäbe genießen in der Fachwelt keine ungeteilte Unterstützung. Vor allem wenn sie sich übermäßig ausdehnen, können Stäbe ein Eigenleben entfalten und sich zu einer regelrechten Parallelhierarchie im Unternehmen entwickeln. Sie stoßen zuweilen bei den Unterstellten in den „Tiefen des Unternehmens“ auf Widerstand, die ihnen – vielfach zu Recht – Ferne vom Kerngeschäft und Eigeninteressen vorwerfen. Wenn die Leitungsspanne oder die Komplexität der Entscheidungen wächst, sind freilich Stäbe in Betracht zu ziehen.

Über die Nachteile der Koordination durch Hierarchie ist schon einiges gesagt worden. Allerdings besitzt die Koordination durch Hierarchie auch Vorteile, die sie in vielen Wirtschaftszweigen ausspielen konnte und noch immer kann. Zum Beispiel gibt es für jeden Bereich eine eindeutige Ansprechperson, die in ihrem Wirkungskreis die überwiegende Mehrheit der Management- und Personalfragen entscheiden kann. Der Weg, den Informationen, Vorschläge oder Anordnungen durchlaufen, ist durch die Weisungsbeziehungen klar vorgegeben (sog. Dienstweg). Verfügen die Leitungsstellen über die entsprechende Befugnis und die richtigen Informationen, können sie rasch entscheiden. Das macht Hierarchien zur

Koordinationsform der Wahl im Sicherheitssektor oder in Betrieben, die mit Notfallsituationen zu tun haben.

### **Programme**

Der Einsatz von Arbeitsanweisungen, welche das Verhalten regeln, ist aus dem Arbeitsalltag, gleich welcher Organisationsform, nicht mehr wegzudenken. Arbeitsanweisungen regeln zum Beispiel die Arbeitsübergabe an eine andere Einheit oder schreiben vor, wer wann wie informiert werden muss, um sich Rückfragen zu ersparen. Checklisten stellen die korrekte Abwicklung von Aufträgen sicher. Darüber hinaus können Informatiksysteme koordinierende Funktionen übernehmen, indem sie bestimmte vordefinierte Inhalte verlangen und die Abfolge von Arbeitsschritten vorgeben. Die im System eingebaute Logik übernimmt die Funktion von Arbeitsanweisungen und Checklisten. Nach Ansicht von Barbara Heitger und Annika Serfass (2015, S. 308–309) wird die Nutzung von gemeinsamen IT-Plattformen zu einem der wichtigsten Koordinationsinstrumente in eher lose gekoppelten Unternehmen oder Wertschöpfungsgemeinschaften werden. Mit der Übernahme einer IT-Plattform erfolgt die Beteiligung an den Koordinationsvorgängen. Projekte für Open-Source-Software zeigen, wie derartige Koordinationsmechanismen funktionieren können. Das Ziel ist das Produkt, und der Zusammenhalt äußert sich in den geteilten Regeln der Zusammenarbeit.

Wie für viele andere Organisationshilfsmittel gilt für Arbeitsanweisungen und Checklisten: Weniger ist mehr. Es braucht nur so viele Anweisungen wie nötig. Letztlich sollen Checklisten, Verfahrensanweisungen, Spielregeln und ähnliche Hilfsmittel die Orientierung bei der Arbeit erleichtern und nicht die Initiative der Mitarbeitenden beschränken. Für die Verbreitung und Nutzung von IT-Plattformen geben eine einfache Bedienerführung und Anpassungsmöglichkeiten häufig den Ausschlag. Eine breite Palette ausgefeilter Funktionen ist zweitrangig. Systeme, die zu viel vorgeben und die Arbeitsweise in ein Korsett zwingen, stoßen bei den Betroffenen auf Ablehnung und werden nicht selten unterlaufen.

### **Entscheidungsregeln**

Eine besondere Form der Programme sind Entscheidungsregeln in selbstorganisierten Unternehmen. In Gremien oder Teams sollen sie verhindern, dass eine einzelne Stimme – aus Eigeninteresse – wichtige Entscheidungen für das Unternehmen blockieren kann. Derartige Entscheidungsregeln bewegen sich zwischen der Mehrheitsentscheidung, die Taktieren zulasten sachlicher Argumente begünstigt, und der Konsensentscheidung, die Einstimmigkeit voraussetzt. Georges Romme und Gerard Endenburg (2006, S. 290–291) haben die Regel des „Informed Consent“ vorgestellt, bei der eine Entscheidung zustande kommt, wenn niemand einen

begründeten Einspruch erhebt. Davon gibt es verschiedene Spielarten mit mehr oder weniger ausgefeilten Regeln zur Behandlung von Einwänden (z. B. Oesterreich und Schröder 2017, S. 159–179). In dieselbe Richtung zielt der „integrative Entscheidungsprozess“ von Holacracy, der eine mehrstufige Bereinigung von Einwänden vorsieht und dem Vorgehen in einer kollegialen Fallberatung ähnelt (vgl. Robertson 2016, S. 67). Das Beispiel der Entscheidungsregeln zeigt, wie selbstorganisierte Unternehmen die Koordinationsfunktion der Hierarchie durch Gremien und Programme ersetzen.

### **Pläne und Leistungsvereinbarungen**

Die Geschäftswelt kennt eine Vielzahl von Plänen: Businesspläne, Marketingpläne, Finanzpläne oder Projektpläne. Pläne dienen der Klärung und Dokumentation von Zielen, Mitteln, Vorgehensweisen und Verantwortlichkeiten. Der Nutzen von Plänen ist wie bereits erwähnt nicht mehr unbestritten. Zu detaillierte Planungen schränken die Handlungsfreiheit ein. In volatilen Umgebungen können kurzfristige Entwicklungen sämtliche Pläne zunichtemachen. Für die Wahl des Organisationsdesigns sind vorwiegend jene Anwendungen entscheidend, mit denen Produkte oder Leistungen, Qualität und Liefertermine festgehalten werden. Das verbirgt sich hinter dem Begriff „Standardisierung des Outputs“. Dokumente, die den Output beschreiben, sind der Produktkatalog oder die Leistungsvereinbarung. Zum Beispiel sind Leistungsvereinbarungen bzw. Service Level Agreements (SLA) auch innerhalb eines Unternehmens möglich und ergänzen etwa Prozessbeschreibungen.

### **Rollenverträge als Spezialform von Leistungsvereinbarungen**

Leistungsvereinbarungen können alleine für sich stehen oder in sogenannten Rollenverträgen enthalten sein. In der ausgebauten und verfeinerten Form lässt sich ein ganzes Unternehmen über ein Netz von individuellen Rollenverträgen steuern. Statt definierter Stellen und fest zugeteilter Arbeitspakete handeln die Mitarbeitenden Rollenverträge oder Rollenmandate aus, die Ergebnisverantwortung, Erfolgskriterien, Partner der Zusammenarbeit, Entscheidungsbefugnisse und möglicherweise Anforderungen an das Verhalten regeln (vgl. Kasten).

#### **Aufbau eines Rollenvertrags**

- Sinn: Warum braucht es diese Rolle? Welches ist ihr Beitrag zum Unternehmensziel?
- Ergebnisverantwortung: Was muss vorliegen bzw. eingehalten werden?

- Für jede Ergebnisverantwortung: Erfolgskriterien (Kennzahlen oder qualitative Merkmale)
- Partner der Zusammenarbeit: internes und externes Netzwerk
- Entscheidungsbefugnisse: Was darf der Rollenträger alleine entscheiden?
- Anforderungen an das Verhalten: wichtige Merkmale oder Erwartungen des Umfelds

Quelle: nach Strack et al. 2012, S. 303 und Robertson 2016, S. 41.

Rollenverträge weichen damit vom klassischen Stellenprofil ab, weil sie nicht die Aufgaben und die Position, sondern die Ergebnisse in den Vordergrund stellen. Sie sind nicht an eine Stelle, sondern an ein Ergebnis gebunden. Daher können Rollen im betrieblichen Alltag leicht hinzukommen oder wegfallen. Eine Person kann mehrere Rollen innehaben und im Verlauf der Zeit wechseln. Die im Rollenvertrag zwingend enthaltenen Befugnisse erlauben es dem Rollenträger, in seinem Verantwortungsbereich selbst zu entscheiden. Zum Ausgleich sind die Rollenverträge ausführlich dokumentiert und im Idealfall für alle Mitarbeitenden einsehbar. Rollenverträge bringen einerseits eine größere Beweglichkeit, andererseits verhindern sie, dass sich Mitarbeitende auf ihre Stellen fixieren. Rollenverträge entsprechen der fluiden Organisation (Franken 2016, S. 152), weil sie eine wechselnde Arbeitsteilung und fluide Abläufe zulassen. Sie sind ein weiteres Beispiel für den Ersatz der Hierarchie durch andere Koordinationsinstrumente und finden sich bei verschiedenen selbstorganisierten Unternehmen, namentlich bei denjenigen, die nach dem Management-Modell Holacracy arbeiten (Robertson 2016, S. 37–41).

### **Vorgehen zur Auswahl von Koordinationsinstrumenten**

Unternehmen – ungeachtet der Strategie und ihrer Unternehmenskultur – dürften stets eine Mischung unterschiedlicher Koordinationsformen einsetzen. Die eine Form, die alle betrieblichen Bedürfnisse abdeckt, gibt es nicht. Ob eine Kombination günstig ist oder nicht, hängt vom einzelnen Unternehmen, den gewählten Formen der Arbeitsteilung und von seinem Umfeld ab. Eine organisatorische Lösung muss sich im Alltag bewähren. Weil Unternehmen komplexe soziale Systeme sind, ist es schwierig, die Wirkung eines bestimmten Instruments (in Kombination mit anderen) im Voraus exakt zu abzuschätzen. Einfacher ist es, die möglichen Einsatzgebiete der einzelnen Instrumente einzugrenzen (Tab. 7.6) und auf die Übereinstimmung mit den Design-Kriterien zu prüfen.

**Tab. 7.6** Einsatzgebiete von Koordinationsinstrumenten

Instrument	Anforderungen/Design-Kriterien	Bedingungen
Selbstabstimmung	Beweglichkeit, z. T. auch Geschwindigkeit	Sofern Übersicht, Möglichkeit zum Informationsaustausch und Bereitschaft der Mitarbeitenden vorhanden; in kleineren Teams vorzuziehen
Gremien	Qualität, z. T. auch Effizienz	Ergänzende Koordinationsform, setzt klare Besprechungsregeln voraus
Interner Wettbewerb	Effizienz, z. T. auch Innovation	Geringe gegenseitige Abhängigkeiten der beteiligten Einheiten und begrenzter Umfang von Unterstützungsleistungen
Professionalisierung	Qualität, auch Geschwindigkeit und Beweglichkeit (weil Mitarbeitende aufgrund ihrer Ausbildung selbstständig entscheiden können)	In ausgewählten Berufszweigen möglich und üblich, vor allem bei hohen Qualitätsvorgaben sinnvoll
Werte	Qualität, Beweglichkeit denkbar, Effizienz und Geschwindigkeitskriterien nur langfristig zu erfüllen	Nur teilweise und langfristig zu beeinflussen, Vereinbaren von Verhaltensregeln möglich
Hierarchie	Effizienz, Geschwindigkeit in besonderen Lagen, Qualität	Wenn klare Ansprechpartner und kurze Entscheidungswege notwendig sind oder wenn es die Anspruchsgruppen fordern (regulatorisches Umfeld); Zwischenformen von wechselnden Führungsrollen möglich
Programme	Effizienz und Qualität (zur Standardisierung von Verfahren und Produkten)	Ergänzende Hilfsmittel, können mit Instrumenten sowohl der Fremd- wie der Selbstkoordination verknüpft werden

(Fortsetzung)

**Tab. 7.6** (Fortsetzung)

Instrument	Anforderungen/Design-Kriterien	Bedingungen
Pläne und Leistungsvereinbarungen	Qualität und Effizienz, enge Pläne mit langem Horizont behindern Beweglichkeit; Rollenverträge anstelle von Pflichtenheften erhöhen die Beweglichkeit	Ergänzende Hilfsmittel, um etwa den Output oder die Produktqualität zu standardisieren oder um Pflichtenhefte und Stellenbeschreibungen zu flexibilisieren

Unternehmen, die sich in Richtung des neuen Organisationsparadigmas bewegen möchten, können bei der Auswahl der Koordinationsinstrumente nach den im unten stehenden Kasten aufgeführten Regeln vorgehen. Beim Einsatz von Koordinationsinstrumenten dürften in der Praxis die Unterschiede zwischen dem alten und dem neuen Organisationsparadigma am stärksten hervortreten. Die Regeln folgen allerdings keiner wissenschaftlich fundierten Theorie, sondern sind als Heuristik zu verstehen und so anzuwenden.

#### **Vorgehen bei der Auswahl von Koordinationsinstrumenten**

1. Zuerst mögliche Einsatzbereiche der Selbstabstimmung prüfen
2. Für verbleibende Management-Funktionen Pläne, Leistungsvereinbarungen und Arbeitsanweisungen prüfen (die im Idealfall auf dem Vereinbarungsweg entstehen oder durch die Betroffenen selbst erarbeitet werden)
3. Die Einrichtung von Gremien und Leitungsstellen prüfen
4. Weitere Formen prüfen, wie Professionalisierung, gemeinsame Werte oder interner Markt
5. Gesamtheit der Koordinationsinstrumente aufeinander abstimmen sowie in primäre (zentrale) und sekundäre (ergänzende) Instrumente einteilen

Allgemein ist Zurückhaltung beim Einsatz von Koordinationsinstrumenten angebracht. Es ist effizienter, zunächst auf Selbstabstimmung zu setzen und organisatorische Regeln erst bei Bedarf einzuführen. Viele Start-ups und mittelständische Unternehmen verfahren nach diesem Grundsatz. Nach dem neueren Organisationsparadigma sollten Instrumente der Selbstkoordination Vorrang vor Instrumenten der Fremdkoordination genießen. Dabei steht die Selbstab-



stimmung an erster Stelle. Für die restlichen Management-Fragen sind zuerst Programme und Pläne, also Checklisten, Produktstandards und Verfahrensanweisungen vorzusehen. Sie lassen sich gut auf dem Weg der Vereinbarung und unter Beteiligung der Mitarbeitenden erarbeiten. Wo sinnvoll, kann der interne Markt als Koordinationsinstrument fungieren, etwa bei der Auswahl von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben oder bei der Nutzung von Unterstützungsdienstleistungen, die nicht als erfolgskritisch angesehen werden. Typische Beispiele sind Bürosoftware, einzelne Personaldienstleistungen, Reinigungs- oder Wartungsarbeiten.

Erst für verbleibende Koordinationsaufgaben sind nun Leitungsstellen oder Leitungsgremien einzusetzen. Sie betreffen oft strategische Fragen der Produkt-, Personal- oder Investitionspolitik. Für Hierarchien gilt, dass weniger Führungsebenen mehr bringen, wenn auf Flexibilität geachtet wird. Sogar eine größere Leitungsspanne ist gerechtfertigt, sofern die Mitarbeitenden bzw. die Teams viele Management-Aufgaben selbst übernehmen. Die Führungskraft entwickelt sich zum Coach, zum Berater oder zum Integrator, so wie es neuere Führungsansätze beschreiben. Auf der anderen Seite gibt es Betriebe und Institutionen, die auf Hierarchie als Koordinationsform setzen. Nicht zuletzt fordern einzelne Anspruchsgruppen, etwa Kapitalgeber, Schlüsselkunden oder Behörden, die eindeutige Bezeichnung von Ansprechpersonen im Unternehmen. Das hat zur Folge, dass Führungspositionen – wenigstens nach außen – geschaffen werden müssen. Offen ist derzeit, inwieweit sich die heute geltenden Anforderungen an die Corporate Governance großer börsennotierter Unternehmen mit den Prinzipien der Selbstorganisation in Einklang bringen lassen.

Um ein abgerundetes Ensemble von Instrumenten zu erhalten und die Komplexität zu verringern, kann es nützlich sein, die Koordinationsinstrumente in primäre und sekundäre Instrumente einzuteilen. Primäre Instrumente sind die zentralen Instrumente, die vor allem für die Steuerung des Tagesgeschäfts und für dringliche Aufgaben vorgesehen sind. Sekundäre Instrumente kommen ergänzend zum Einsatz, um die Lücken der primären Instrumente zu ergänzen und nicht selten um langfristige Themen wie Strategie, Lernen oder Qualitätsentwicklung zu steuern. Diese Einteilung sollte ferner eine Orientierungshilfe bieten, wenn neue Management-Aufgaben auftauchen, über deren Zuteilung entschieden werden muss.

#### **Soll-Ist-Vergleich und Denken in Varianten**

Selten bestimmen Unternehmen ihr Organisationsdesign von Grund auf neu. Viel häufiger erfolgt eine Anpassung des bestehenden Designs. Um Vor- und

Nachteile des neuen Designs besser abschätzen zu können, kann ein Vergleich mit dem bestehenden Design nützlich sein. Daraus resultiert ein Soll-Ist-Vergleich, der sinnvollerweise auf den zuvor erarbeiteten Design-Kriterien beruhen sollte. Der Nutzen des Redesigns und die zu erwartenden Veränderungen sind so für alle Beteiligten viel einfacher nachzuvollziehen. Außerdem liefert der Soll-Ist-Vergleich wertvolle Hinweise für die Umsetzung und die Vermittlung des Vorhabens. Das gilt für den Vergleich unterschiedlicher Formen von Arbeitsteilung wie für eine Neuverteilung von Management-Aufgaben im Rahmen einer Reorganisation.

Um verschiedene Kombinationsmöglichkeiten von Arbeitsteilung und Koordinationsinstrumenten abzubilden, ist es unter Umständen notwendig, mehrere Design-Varianten auszuarbeiten. Das bestehende Design (Istzustand) dient in diesem Fall als Basis- oder Null-Variante, die mit den neuen Lösungsvorschlägen verglichen wird.

In beiden Fällen empfiehlt es sich, die wichtigsten Merkmale des Designs, einschließlich der Koordinationsinstrumente, zu visualisieren (vgl. Beispiel in Abschn. 7.4) und eine Gruppe von ausgewählten Personen (Teammitglieder, Projektgruppe oder Führungskräfte) mit der Bewertung zu beauftragen.

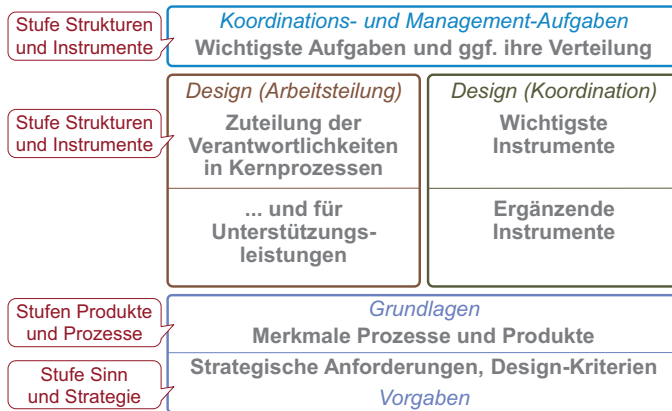
---

## 7.4 Design-Lösungen dokumentieren

Die Zwischenergebnisse aus den einzelnen Stufen der Design-Leiter sind bereits Bestandteil der Dokumentation einer künftigen Lösung. Das gilt namentlich für die Design-Kriterien, den Produktkatalog bzw. die Produktsteckbriefe und die Prozesslandkarte. Dieser Abschnitt stellt einige Instrumente vor, die verwendet werden können, um die gewählten Gestaltungselemente des Designs zu dokumentieren. Die Instrumente sollten den Bedürfnissen von mittelständischen Unternehmen oder einzelnen Unternehmensteilen entgegenkommen. Höchstwahrscheinlich wird eine Design-Lösung in mehreren Dokumenten festgehalten. Diese Dokumente können in einem Organisationshandbuch oder auf einer Intranet-Plattform vereint sein.

### Übersicht auf einer Schautafel bzw. einem Canvas des Organisationsdesigns

Wer eine übersichtliche Gesamtschau möchte, kann Stichworte zu Vorgaben, Grundlagen und einzelnen Elementen seines Organisationsdesigns in einer Art



**Abb. 7.10** Der Organisationsdesign-Canvas

Schautafel oder „Canvas“ anordnen. Diese Darstellungsform eignet sich hauptsächlich für den Vergleich von Varianten. Seit dem Buch von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur (2011, S. 20–23) zu Geschäftsmodellen hat sie sich im Management-Alltag eingebürgert. Im vorliegenden Vorschlag (Abb. 7.10) führt die Schautafel die Design-Kriterien als Vorgaben, Stichworte zu Produkten und Prozessen als Grundlagen und darüber die einzelnen Design-Elemente auf. Die Design-Elemente sind in Arbeitsteilung und Koordination getrennt. Bei den Koordinationsinstrumenten ist eine weitere Unterteilung in zentrale und ergänzende Instrumente möglich. Schließlich gibt es Raum für Aussagen zu den wichtigsten Management-Aufgaben. Diese Angaben können die Wahl der Koordinationsinstrumente und die Zuordnung von Unterstützungsleistungen begründen. Der Canvas erlaubt einen raschen Vergleich von unterschiedlichen Design-Varianten, indem pro Variante eine Schautafel erarbeitet wird. Er ersetzt aber nicht die Dokumentation der Arbeitsschritte auf den einzelnen Stufen der Design-Leiter. Die Schautafel bzw. der Canvas kann zudem als Orientierungshilfe zur Dokumentation der geleisteten Arbeiten dienen und eignet sich gut zur Bearbeitung in Projektteams oder Führungszirkeln.

### Sinn und Strategie: Design-Kriterien

Die Dokumentation der Design-Kriterien verlangt keine besondere Form. Eine einfache Aufzählung genügt. Inhaltlich sollten die Kriterien präzise genug sein, damit sie die Auswahl der Design-Elemente anleiten können (Abschn. 4.3). Die Kriterien

sind festzuhalten, damit sie später die Grundlage für eine Organisationsüberprüfung bilden können.

### **Produkte: Produktsteckbriefe**

Auf der Stufe der Produkte können der Produktkatalog oder die Produktsteckbriefe als Standardisierung des Outputs dienen. In Abschn. 5.1 findet sich das Muster eines Produktsteckbriefs. Produktsteckbriefe lassen sich wie erwähnt als Service Level Agreements einsetzen. Sie können sogar in individuelle Rollenmandate der Mitarbeitenden münden (Abschn. 7.3).

### **Prozesse: Landkarte, Checklisten, Ablauftabellen**

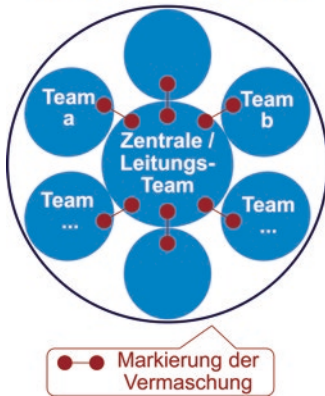
Die Prozesslandkarte ist die Grundlage der Arbeitsteilung. In Kap. 6 findet sich ein Anschauungsbeispiel einer Prozesslandkarte (Abb. 6.3). Neben der Verwendung im Organisationsdesign kann die Landkarte ein Kommunikationsmittel sein, um neuen Mitarbeitenden oder externen Partnern eine Übersicht über die Aktivitäten im Unternehmen zu verschaffen. Weitere Instrumente zeigt die Literatur zum Prozessmanagement, etwa die Darstellung von Timo Füermann (2014). Für die Klärung einzelner Abläufe ist nicht immer eine detaillierte Prozessmodellierung notwendig. Im Alltagsgebrauch kleinerer und mittlerer Organisationen hat sich eine einfache Ablauftabelle bewährt, welche die wichtigsten Arbeitsschritte und die Zuständigkeiten aufführt (vgl. Füermann 2014, S. 53–61). Checklisten für Vorleistungen oder Produktstandards können diese Dokumentationsformen ergänzen.

### **Strukturen und Instrumente**

Die Arbeitsteilung symbolisiert das herkömmliche Organigramm. Bei der Design-Leiter entwickelt es sich aus der Struktur der Prozesslandkarte (Abschn. 7.1). Im Organigramm sind zudem die Weisungsbeziehungen abgebildet, also die Koordination durch Hierarchie. Das Organigramm greift das heraus, was im alten Organisationsparadigma wichtig ist. Daher kann es bei neueren Formen Abweichungen vom Organigramm geben. Zum Beispiel ist eine Abbildung der Einheiten oder Teams in einem Kreisdiagramm denkbar (Abb. 7.11), das auch die Vermaschung der Teams aufführt (Abb. 7.8).

Um das Zusammenspiel der einzelnen Koordinationsinstrumente in den Management-Aufgaben zu beschreiben, eignet sich eine Geschäftsordnung in Form eines sogenannten Funktionendiagramms oder einer Funktionentabelle (Abb. 7.12). Es gibt sie in unterschiedlichen Ausführungen, einige Qualitätsmanagement-Systeme arbeiten ebenfalls damit. In der Senkrechten führt die Tabelle die verschiedenen Management-Aufgaben im Unternehmen auf, in der Waagrechten beschreibt sie die dafür

Darstellung als Zellen in einer Unternehmensgemeinschaft



Darstellung als Aufbauorganisation mit Weisungsbeziehungen

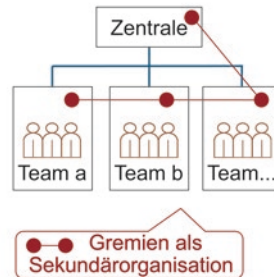


Abb. 7.11 Darstellungsformen für Strukturen bzw. Arbeitsteilung

Management-Aufgaben	Instrument	Zuständigkeit			
		Leitung	Teams	Fachgruppe	usw.
Produktpalette prüfen	Produktkatalog	E		X	
Aufträge zuteilen	System XY		X		
Qualitätskontrolle	Checkliste Z		X	I	
Geschäftsbericht erstellen	Dokument XY	X/E	M		
... usw.					

Aufgaben können nach Themen gruppiert sein, z. B. strategische Führung, operative Führung etc.

Weitere Spalten zu Termine oder Vorgaben sind möglich

Legende: X = Verantwortlich für Durchführung, E = Entscheidet über Abnahme oder Erfüllung, M = arbeitet mit bzw. stellt Informationen zur Verfügung, I = muss informiert werden

Abb. 7.12 Funktionentabelle für Management-Aufgaben

vorgesehenen Instrumente und Entscheidungsbefugnisse. Die Tabelle kann nach Belieben um weitere Spalten zu Vorgaben oder Terminen ergänzt werden. Wer die Management-Aufgaben systematisch allen Ebenen des Unternehmens zugeordnet hat, verfügt bereits über die wichtigsten Angaben für eine Funktionentabelle (Abschn. 7.2).

### Instrumente für Teams

Verschiedene Instrumente lassen sich mit Hilfe von kleineren Anpassungen für ein einzelnes Team einsetzen. Wie erwähnt, sind Leistungsvereinbarungen für Teams und in Form von Rollenverträgen auch für einzelne Mitarbeitende denkbar (Abschn. 7.3). Sie können damit die herkömmliche Stellenbeschreibung ersetzen. Eine weitere Möglichkeit ist die Verwendung der Funktionentabelle für die Verteilung der Rollen bzw. Chargen im Team. Bei dieser Anwendung sind in der Senkrechten alle Aufgaben im Team aufgelistet, bei den Zuständigkeiten stehen die Namen der einzelnen Teammitglieder. Um eine vollständige Liste der Rollen oder Aufgaben zu erhalten, empfiehlt es sich, die Aufgaben im Rahmen von Workshops mit allen Teammitgliedern zu erheben. Dieses Vorgehen kann sich nebenbei günstig auf die Teamentwicklung auswirken.

Ergänzend kann ein Team für sich eine sogenannte Team-Charta festlegen. Die Team-Charta enthält die wichtigsten Leitsätze zum Umgang miteinander und ähnelt damit dem Leitbild eines ganzen Unternehmens. Leitsätze können Beziehungsthemen betreffen (z. B. Umgangston, Feedback) und Arbeitsanweisungen enthalten (z. B. Ablage von Dokumenten, Zuteilung von Aufträgen, Qualitätskriterien etc.). Bei derartigen Dokumenten ist der Prozess der Erarbeitung mindestens so wichtig wie das Ergebnis. Viele Team-Chartas ähneln sich im Inhalt, aber die Auseinandersetzung auf dem Weg zu den passenden Leitsätzen ist jeweils individuell.

---

### Literatur

- Bannink, Fredrike. 2012. *Praxis der Positiven Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Bea, Franz Xaver, und Elisabeth Göbel. 2010. *Organisation: Theorie und Gestaltung*, 4. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Eck, Claus D. 2007. Führung – Leadership. Thesen und Hypothesen zu einem Irrlicht der Praxis und Theorie der Organisationsgestaltung. In *Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement*, Hrsg. Rudi Ballreich et al., 9–38. Haupt Concadora: Bern.
- Fisman, Ray, und Tim Sullivan. 2014. *Die Anatomie der Organisation: Warum wir zusammen besser sind*. Bern: Huber.
- Franken, Swetlana. 2016. *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Frese, Erich, Matthias Graumann, und Ludwig Theuvsen. 2012. *Grundlagen der Organisation: Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung*, 10. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Füeremann, Timo. 2014. *Prozessmanagement : Kompaktes Wissen – konkrete Umsetzung – praktische Arbeitshilfen*. München: Hanser.
- Galbraith, Jay R. 2002. *Designing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Wiley.

- Giesa, Christoph, und Lena Schiller Clausen. 2014. *New Business Order: Wie Start-ups Wirtschaft und Gesellschaft verändern*. München: Hanser.
- Gloger, Boris, und Jürgen Margetich. 2014. *Das Scrum-Prinzip*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Goold, Michael, und Andrew Campbell. 2002. *Designing effective organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Wiley.
- Grubendorfer, Christina. 2016. Die Regeln des Spiels. *ManagerSeminare* 2016(221): 50–56.
- Heitger, Barbara, und Annika Serfass. 2015. *Unternehmensentwicklung: Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Hofert, Svenja. 2016. *Agiler Führen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- König, Oliver, und Karl Schattenhofer. 2012. *Einführung in die Gruppendynamik*, 6. Aufl. Heidelberg: Carl Auer.
- Laloux, Frederic. 2015. *Reinventing organizations: eEn Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Leopold, Klaus. 2017. *Kanban in der Praxis: vom Teamfokus zur Wertschöpfung*. München: Hanser.
- Leopold, Klaus. 2018. *Agilität neu denken: Warum agile Teams nichts mit Business Agilität zu tun haben*. Wien: LEANability.
- Marek, Daniel. 2010. *Unternehmensentwicklung verstehen und gestalten: eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- McGregor, Douglas. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Nagel, Reinhart. 2014. *Organisationsdesign: Modelle und Methoden für Berater und Entscheider*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Oestereich, Bernd, und Claudia Schröder. 2017. *Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. München: Vahlen.
- Osterwalder, Alexander, und Yves Pigneur. 2011. *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Pentland, Alex. 2014. *Social physics: How good ideas spread: The lessons from a new science*. New York: Penguin Press.
- Pfläging, Niels. 2009. *Die 12 neuen Gesetze der Führung*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Roberts, John. 2007. *Management: über die Gestaltung effektiver Organisationen*. München: Pearson.
- Robertson, Brian J. 2016. *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Vahlen.
- Romme, A., L. Georges, und Gerard Endenburg. 2006. Construction principles and design rules in the case of circular design. *Organization Science* 17(2): 287–297.
- Rüegg-Stürm, Johannes. 2003. *Das neue St. Galler Management-Modell Grundkategorien einer integrierten Managementlehre der HSG-Ansatz*, 2. Aufl. Bern: Haupt.
- Scheller, Torsten. 2017. *Auf dem Weg zur agilen Organisation*. München: Vahlen.
- Simon, Walter. 2009. *Führung und Zusammenarbeit*, 2. Aufl. Offenbach: Gabal.
- Simon, Fritz B. 2013. *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, 4. Aufl. Heidelberg: Carl Auer.
- Strack, Rainer, Fabrice Roghé, und Sebastian Kempf. 2012. Erfolgreich reorganisieren. *Zeitschrift Führung + Organisation* 81(5): 300–306.
- Ulrich, Hans. 1991. *Systemorientiertes Management*. Bern: Haupt.

# Typische Design-Muster aus der Praxis

# 8

## Zusammenfassung

Kap. 8 gibt eine Übersicht über typische Design-Muster aus der Praxis. Es zeigt, wie gängige Organisationsformen, zum Beispiel die funktionale Organisation oder die produktorientierte Organisation, mithilfe der Design-Leiter charakterisiert werden können. Zudem schlägt es die Brücke zu neueren Formen wie dem selbstorganisierten, agilen Unternehmen, den Netzwerkorganisationen oder hybriden Formen, die Merkmale des traditionellen und des neueren Designs in sich vereinen.

In der Praxis haben sich bestimmte Kombinationen von Design-Elementen durchgesetzt. Es sind sozusagen Design-Muster oder Idealtypen. Gedanklich können unzählige weitere Kombinationen durchgespielt werden. Die Vielfalt der Varianten erhöht sich noch, wenn Abwandlungen, Mischformen und neue Koordinationsinstrumente hinzukommen. Es ist gut möglich, dass in Zukunft andere Design-Muster, die verstärkt in Richtung Agilität und Selbstorganisation gehen, die Wirtschaft prägen werden. Um die Arbeit mit der Design-Leiter zu veranschaulichen, stellt dieses Kapitel einige gängige Muster aus dem alten Organisationsparadigma vor und stellt ihnen die sich abzeichnenden Muster des neuen Paradigmas gegenüber. Damit sind nicht alle Formen abgedeckt. So fehlen zum Beispiel in der Aufzählung die projektorientierte und die prozessorientierte Organisation, die sich hinsichtlich der Arbeitsteilung als Varianten der produktorientierten Organisation begreifen lassen. Die Muster sollen zum Nachdenken anregen und die Suche nach der individuellen, stimmigen Lösung für das eigene Unternehmen erleichtern. Um einen



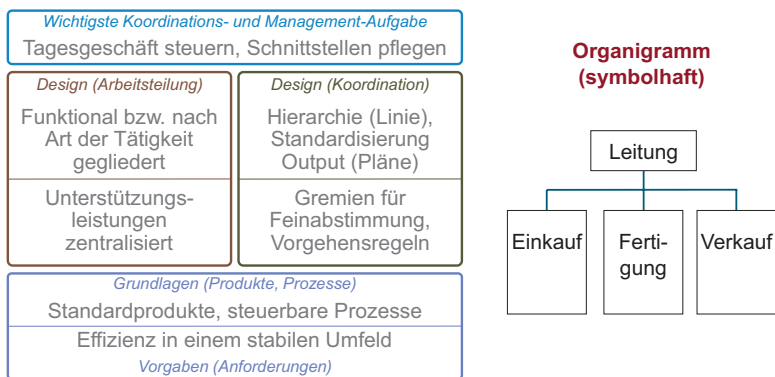
Vergleich der Design-Muster zu ermöglichen, sind deren Elemente in der Form eines Organisationsdesign-Canvas zusammengestellt (Abb. 7.10).

## 8.1 Funktionale Organisation

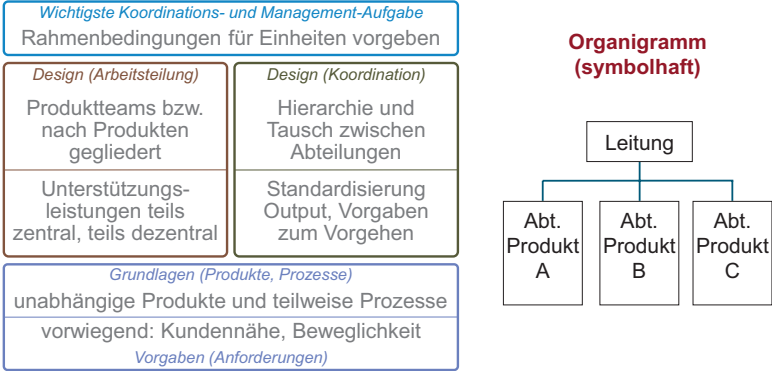
Die funktionale Organisation folgt dem Muster der Aufgabenteilung bzw. Spezialisierung nach Verrichtungen (Abb. 8.1). Sie eignet sich für ein stabiles Umfeld und relativ gleichförmige Produkte, bei denen Größenvorteile ins Gewicht fallen. Diese Form der Arbeitsteilung ist eng verbunden mit der Fremdkoordination durch eine Hierarchie. Um die Tätigkeiten in den einzelnen Einheiten abzustimmen, sind Führungskräfte notwendig, sofern sich das Ganze nicht in einem Team abspielt, das überschaubar ist. Viele Unternehmen haben die rein funktionale Organisation aufgegeben oder durch andere Instrumente ergänzt. Gelegentlich wird die funktionale Arbeitsteilung auf der zweiten und dritten Stufe eingesetzt, etwa wenn Teams unter ihren Mitgliedern eine Arbeitsteilung nach Spezialgebieten vereinbaren.

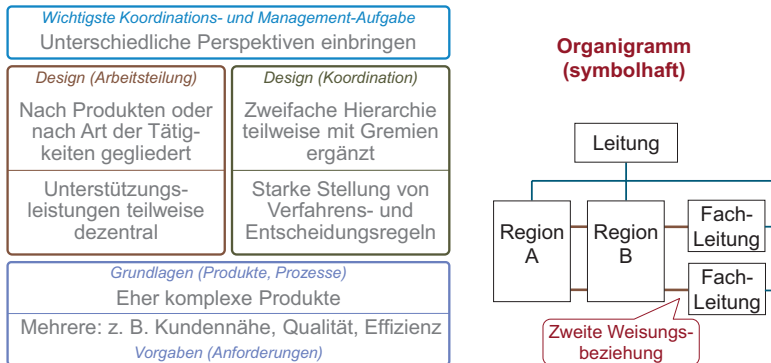
## 8.2 Produktorientierte Organisation

In der produktorientierten Organisation ist die Verantwortung für ein Produkt oder eine Produktkomponente einem Team oder einer Abteilung übertragen (Abb. 8.2). Bei größeren Unternehmen heißt sie divisionale Organisation oder Spartenorganisation. Sie hat ihre Vorzüge bei Produkten mit wechselnden Kunden-



**Abb. 8.1** Funktionale Organisation





**Abb. 8.3** Matrixorganisation

einzubringen. So können zum Beispiel zusätzlich zu regionalen Filialen (Mengen- teilung nach räumlichen Gesichtspunkten) funktionale Einheiten gebildet werden, die für gemeinsame Standards und die Ausschöpfung von Spezialisierungsvorteilen in einzelnen Teilprozessen sorgen. Umgekehrt sorgen in einem funktional gegliederten Fertigungsbetrieb Produkt- oder Kundenverantwortliche für die Abstimmung der Aufträge bzw. die Marktbearbeitung. Die Koordination geschieht über zwei Weisungslinien (vgl. Abb. 8.3). Deswegen heißen diese Organisationen Mehrlinienorganisationen. Über die Vor- und Nachteile der Matrixorganisation ist viel geschrieben worden. Sie stellt höhere Ansprüche an die Mitarbeitenden, weil sie mehrere Vorgesetzte haben, und an die Leitung, weil die Verantwortlichkeiten weniger klar sind. Wegen der zusätzlichen Leitungsstellen und der erweiterten Kommunikationswege verursacht sie höhere Kosten. Allein aufgrund dieser Überlegungen kommt sie für kleinere und mittlere Unternehmen eher nicht in Frage.

## 8.4 Mischformen: die hybride Organisation

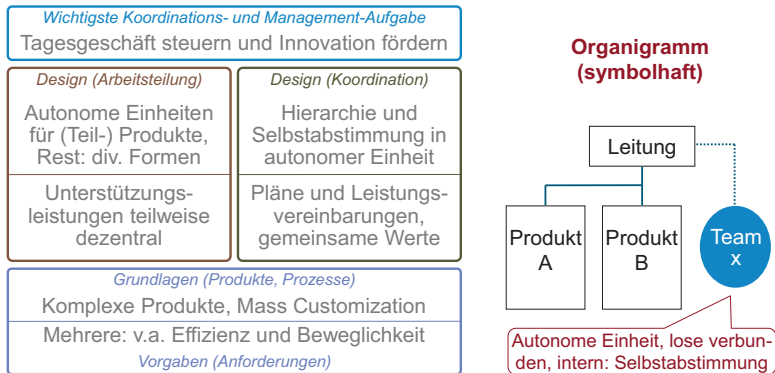
Zahlreiche Unternehmen haben begonnen, ihren Untereinheiten mehr Handlungs- freiheit einzuräumen. Die Spanne reicht von Teams, die ihre Aufgaben und Leis- tungen selbst steuern, aber sonst durch das Unternehmen geführt werden, bis hin zur Verselbstständigung von Abteilungen oder Bereichen, die wie eigene kleine Unternehmen funktionieren. Sie tragen meist die finanzielle Verantwortung für ihre Leistungen und tauschen sie über einen internen Markt aus. Neben einer ausge- prägten Werteorientierung werden diese Unternehmen durch gemeinsame Instru-

mente (Programme, Pläne und gegenseitige Verpflichtungen) zusammengehalten. Hinzu kommt ein gemeinsamer institutioneller Rahmen, der durch die Rechtsform, eine gemeinsame oberste Leitung und einen einheitlichen Marktauftritt sichergestellt ist. Der Schritt vom stark dezentralisierten Unternehmen zu einem Franchising-System, bei dem Franchising-Nehmer Verfahren, Markenrechte und Instrumente kaufen, um auf eigene Rechnung zu arbeiten, ist dann nicht mehr groß.

Auf dem Weg zu mehr Beweglichkeit und Agilität gibt es unterschiedliche Ansätze. Fabian Hattke et al. (2013, S. 160–161) unterscheiden zum Beispiel zwischen der fraktalen und der modularen Organisation. Die fraktale Organisation besteht aus unabhängigen Produktionseinheiten, die selbstähnliche Strukturen aufweisen und sich eigenständig organisieren. Unternehmen mit Filialen oder mehreren gleich aufgebauten Produktionsstandorten bewegen sich in diese Richtung. Die Vorteile der fraktalen Organisation liegen in der Kundennähe, der Beweglichkeit und in der Möglichkeit, Aufträge nachfragegerecht auf unterschiedliche Einheiten verlagern zu können. Dem gegenüber steht ein möglicher Verlust an Effizienz, weil Größenvorteile schwieriger auszuschöpfen sind und zwischen den Einheiten Redundanzen auftreten können.

Dagegen übernehmen in der modularen Organisation unabhängige Einheiten (Module) die Herstellung bestimmter Produktkomponenten. Je nach Bedarf und Auftrag werden unterschiedliche Produktbestandteile benötigt, die über einen internen Markt zu Verrechnungspreisen bestellt und geliefert werden. Eine ausgeprägte Standardisierung auf der Ebene der Komponenten sorgt für die Passung zum Endprodukt. Die Vorteile bei diesem System liegen in der Spezialisierung der Module, die sich auf ihr Kerngebiet konzentrieren können. Für die Leitung ist es allerdings anspruchsvoll, den Zusammenhalt im Unternehmen zu gewährleisten. Beispiele für modulare Unternehmen finden sich im Hochtechnologiebereich.

Neben diesen Formen gibt es hybride oder bimodale Unternehmen, die das traditionelle und das neue Organisationsparadigma in sich vereinen (Abb. 8.4). Einzelne Zweige sind nach dem traditionellen Muster funktional oder prozessorientiert aufgebaut und werden hauptsächlich durch die Hierarchie geführt, mit Hilfe der herkömmlichen Führungsinstrumente. Andere Zweige genießen hohe Autonomie und stimmen sich selbst ab. Unter Umständen müssen sie sich in einem (internen) Markt von Projekten und Ideen bewähren und arbeiten auf eigene Rechnung. Die Aufgabenteilung zwischen den beiden Formen orientiert sich zuweilen an der Grenze von Neuem und Bekanntem: Die traditionell organisierten Zweige kümmern sich um wiederkehrende Prozesse oder um bestehende Produkte, während die autonomen Zweige Neuentwicklungen oder spezielle Leistungen übernehmen. Christoph Giesa und Lena Schiller Clausen (2014, S. 136–137) berichten, wie Konzerne eigene Start-ups ins Leben gerufen haben, um schnell gute Ideen kreie-

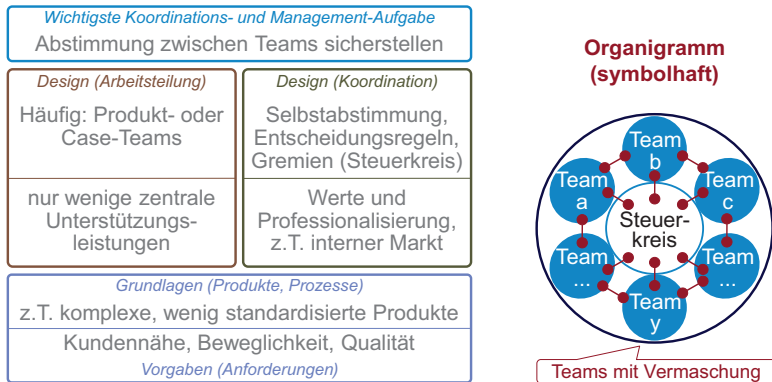


**Abb. 8.4** Hybride Organisation

ren zu können. Diese hybriden Formen erhöhen die Fähigkeit eines Unternehmens, unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden. Es gilt als großer Vorteil von Organisationen, dass sie einander widersprechende Strukturmuster in sich vereinen können. Allerdings erfordert der Umgang mit zwei unterschiedlichen Mustern viel Kraft, und nicht selten wird zuletzt das eine Muster vom anderen verdrängt. In der Regel betrifft dies die viel kleineren autonomen Bereiche, die vom Mutterkonzern vereinnahmt werden.

## 8.5 Selbstorganisierte Unternehmen

Selbstorganisierte Unternehmen bestehen aus eigenverantwortlichen Teams, die ihre Leistungen möglichst direkt an Kunden abgeben. Der Aufbau des Unternehmens erfolgt nicht von oben nach unten, sondern von außen (Teams mit Kundenkontakt) nach innen (zentrale Bereiche, gemeinsame Supportfunktionen) (Abb. 8.5). Es ist daher auch von der „Pfirsichorganisation“ die Rede (Oestereich und Schröder 2017, S. 79). Die Form der Arbeitsteilung ähnelt häufig dem Prinzip der Produkt- oder Projektorganisation, wenn ein Team für ein Produkt oder ein Projekt verantwortlich ist. Es vereint im Idealfall alle Fachleute, die es dafür benötigt (Abschn. 7.1). Frederic Laloux (2015, S. 272) nennt zusätzlich Beispiele von verschachtelten Teams oder ein Geflecht von Leistungsvereinbarungen, die in gewissem Sinn der funktionalen Arbeitsteilung entsprechen. Aber der Unterschied zu den oben erwähnten Mischformen ist in diesem Punkt eher gering.



**Abb. 8.5** Selbstorganisiertes Unternehmen

Im Gegensatz zu herkömmlichen Organisationsmustern ist nun aber die Selbstabstimmung im Team die vorherrschende Koordinationsform. Die Mitarbeitenden handeln ihre Verantwortlichkeiten mit den Kollegen aus. Dabei zeigt sich ein weiterer entscheidender Unterschied zum traditionellen Organisationsparadigma. Viele Ansätze der Selbstorganisation verzichten bewusst auf feste Stellenbeschreibungen, sondern arbeiten mit Rollen, wie Frederic Laloux (2015, S. 91–94) hervorhebt. Ein Mitarbeiter kann mehrere Rollen haben. Er kann eine Rolle – im Einverständnis mit dem Team oder den Kooperationspartnern – neu festlegen oder aufgeben. Das Denken in Rollen statt fest zugeteilten Stellen verschafft dem Unternehmen Spielraum. Die zugeteilten Rollen werden in einem Rollenvertrag (Abschn. 7.3) oder in einer individuellen Leistungsvereinbarung bzw. in einem „Colleague Letter of Understanding“ festgehalten.

Die Abstimmung zwischen den Teams geschieht in Gremien. Soziokratische Formen arbeiten mit „Kreisen“ für Koordination und Steuerung (Oestereich und Schröder 2017, S. 92–98). Die meisten Unterstützungsleistungen und Management-Entscheidungen sind ins Team integriert. Einzelne Unterstützungsfunktionen, wie etwa Personalentwicklung, können auch von Fach- oder Kollegengruppen (Sekundärorganisation) wahrgenommen werden. Zentrale Instanzen sind schwach ausgeprägt, haben höchstens beratende Funktion oder übernehmen Spezialaufgaben wie die Vertretung gegenüber einzelnen Anspruchsgruppen. Daher heißen die Teams Zellen – in Anlehnung an das Bauprinzip von Lebewesen. Durch das zelluläre Prinzip können Verantwortlichkeiten innerhalb von Teams oder zwischen Teams einfach verschoben werden. Entscheidungen für die Bildung oder Auflösung von Zellen können beinahe ebenso rasch gefällt werden, wie neue

Rollen geschaffen werden können. Selbstorganisierte Unternehmen, wie etwa das Modell Holacracy von Brian Robertson (2016, S. 20), beanspruchen daher hohe Beweglichkeit. Um die Integration und Koordination der weitgehend autonomen Teams bei hoher Agilität sicherzustellen, setzen selbstorganisierte Unternehmen auf eine Reihe von besonderen Instrumenten (vgl. Box).

### Übersicht über agile Methoden und Instrumente

Es gibt eine Unzahl von Instrumenten und Methoden, die im Gefolge neuer Organisationsmodelle entstanden sind. Um Einsatzgebiet und Funktionsweise einzelner Instrumente zu erfahren, empfiehlt sich die Lektüre entsprechender Einzeldarstellungen (z. B. Gloger und Margetich, 2014, Leopold 2017, Oestereich und Schröder, 2017 sowie Scheller, 2017).

- Organisations-Ebene: Steuerungsgremien und Fachgruppen (Gilden), gemeinsame Informatik-Plattformen, interaktive und visualisierte Steuerungsinstrumente wie Enterprise-Kanban für Strategie- und Portfoliomanagement, Workshop-Formate wie Hackdays oder Open Space mit hoher Beteiligung der Mitarbeitenden für Problemlösung, Innovation und Strategie-Entwicklung
- Team-Ebene: Interaktive und visualisierte Auftragssteuerung über Teamboards (Kanban- oder Scrum-Ansatz), kurze, teilweise stark strukturierte Sitzungsformate (Daily-Standup-Meeting, Review-Meeting etc.), unterjährige, flexible Zielsysteme für Teams (z. B. OKR-Methode), Rollenverträge (Chargen) mit flexiblen oder geteilten Führungsrollen
- Mitarbeitenden-Ebene: Techniken des Onboarding (Einführungsprogramme), kollegiale Unterstützung (auch: Mentoring, Pairing, d. h. Arbeit zu zweit), Leistungsbeurteilung durch kollegiales Feedback, Techniken des Selbstmanagements (z. B. Ansatz des Getting-Things-Done)

Eine weitere Klammer bilden gemeinsame Werte und das gemeinsame Anliegen (Unternehmensziel), das einer besonderen Aushandlung bedarf. Selbstorganisierte Unternehmen setzen stärker auf differenzierte Entscheidungsregeln als auf ausgefeilte Planungsinstrumente (vgl. Gegenüberstellung in Tab. 8.1). Soziokratische Modelle arbeiten mit den Entscheidungsregeln des „Informed Consent“, und Holacracy kennt das integrative Entscheidungsverfahren, um ohne Hierarchie in kurzer Zeit zu Entscheidungen zu gelangen (Abschn. 7.3). Oft verzichten derartige Unternehmen auf Pläne und feste Budgets, nur die Zielrichtung oder der Zielkorridor ist vorgegeben. Dominic Veken (2015, S. 104) bringt das Beispiel des Internet-

**Tab. 8.1** Vergleich der Koordinationsformen unterschiedlicher Organisationsparadigmen

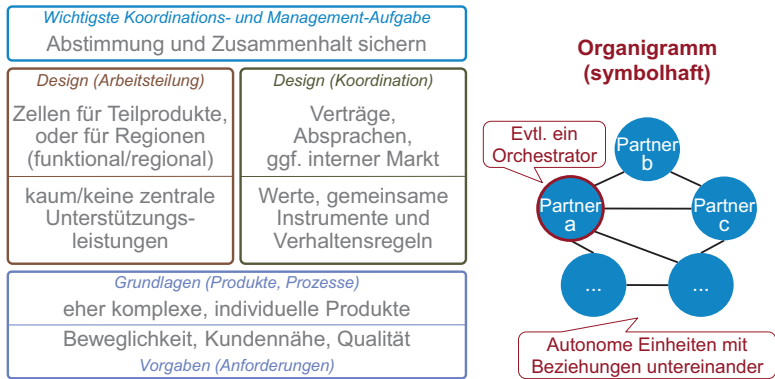
Klassisches Paradigma	Paradigma der Selbstorganisation
Hierarchie, ergänzt mit Gremien	Selbstabstimmung und Gremien, auch Ad-hoc-Gremien
Entscheidungsregeln möglich, Einzelentscheidungen häufig	Ausgefeilte Entscheidungsregeln wie „Informed Consent“ (Abschn. 7.3)
Gemeinsame Werte vorhanden, aber unterschiedlich gewichtet	Sinn und Werte sind zentral für Zusammenarbeit
Zahlreiche Standards und Anweisungen	Standards auf dem Vereinbarungsweg, teilweise hohe Autonomie der Teams
Feste Strukturen und Stellenbeschreibungen	Fluide Organisation mit Rollenverträgen und Leistungsvereinbarungen
Ausgedehnte Unternehmensplanung	Flexible und relative Ziele, häufig agiles etappenweises Vorgehen mit Versuch und Irrtum
Individuelle Leistungsbeurteilung	Leistungsbeurteilung im Team bzw. durch Kollegen oder Kooperationspartner, teilweise soziale Kontrolle
Anreiz- und Vergütungssysteme	Anreiz liegt in Eigenmotivation, keine individuellen Leistungsprämien

Video-Anbieters Netflix, bei dem die Mitarbeitenden lediglich die Zielvorgabe „das Beste für Netflix“ haben sollen. Es bleibt den Mitarbeitenden überlassen, wie sie diese Ziele konkretisieren sollen. Sie tragen dabei die Verantwortung, zwischen konkurrierenden Zielen sinnvoll abzuwägen. Das klingt komplizierter, als es ist. Die Wahl zwischen konkurrierenden Zielen haben im Alltag alle Menschen zu treffen. Die Zielerreichung überwachen die Kollegen im Team oder die Kooperationspartner. Nach Ansicht von Ori Brafman und Rod Beckström (2007, S. 79) funktioniert soziale Kontrolle – in selbstorganisierten Gebilden – sogar besser als das herkömmliche Controlling: Die Mitarbeitenden haben sich für dieses Unternehmen entschieden und prägen Ziele wie Normen mit. Weil ihnen klar ist, dass niemand Ziele und Normen durchsetzen wird, wenn sie es nicht selbst tun, halten sie sich daran. Wie berechtigt diese Annahme ist, muss die Erfahrung zeigen.

## 8.6 Netzwerkorganisationen und Unternehmensnetzwerke

Die Ausweitung der Prinzipien der Selbstorganisation führt zu Unternehmensnetzwerken aus eigentlich unabhängigen Unternehmen (Abb. 8.6). Bekannt sind Arbeits- oder Wertschöpfungsgemeinschaften in der Produktion hochwertiger





**Abb. 8.6** Unternehmensnetzwerke

Konsumgüter oder in der Verwirklichung großer Bauprojekte. Am häufigsten ist in derartigen Gebilden eine funktionale Arbeitsteilung anzutreffen, bei der die Partner bestimmte Teilleistungen erbringen. Ein Geflecht von Verträgen und stillschweigenden Abkommen hält das Netz zusammen. Für die Abstimmung der Partner kommen im Voraus festgelegte Aushandlungsorte (Gremien, Treffen) oder Instrumente zur Anwendung. Der Einsatz der Informationstechnik hat die Ausbreitung derartiger Kooperationsformen stark begünstigt. Das Netzwerk unabhängiger Unternehmen kann mit Hilfe einer geeigneten IT-Plattform als Einheit auf dem Markt auftreten und wird so zum virtuellen Unternehmen. Zuweilen übernehmen einzelne Netzwerkpartner als sogenannte „Orchestrators“ (vgl. Cichocki und Irwin 2014, S. 60–61) Koordinationsaufgaben.

Ist die Machtverteilung im Netzwerk ausgesprochen einseitig, verliert das Netzwerk seinen selbstorganisierenden Charakter. Es ist dann eher von einem Konsortium oder von einem Verbund unter der Leitung eines führenden Unternehmens zu sprechen. Derartige Verbundformen können in einer eigenen Rechtspersönlichkeit untergebracht werden. In diesem Fall handelt es sich um ein Netzwerkunternehmen und nicht um ein Unternehmensnetzwerk. Dieses Muster bietet sich vor allem für Konzerne mit einem großen Produktspektrum an.

Als weitere Form gibt es Unternehmen oder Institutionen, die sozialen Bewegungen ähneln. Ori Brafman und Rod Beckström (2007, S. 36) verwenden dafür das Bild des Seesterns. Im Gegensatz zu einer Spinne haben Seesterne keinen Kopf. Alle Hauptorgane sind in Kopie vorhanden. Die Arbeitsteilung ist eine Mengenteilung, weil alle Zellen grundsätzlich alles machen können. Der Seestern ist ein dezentralisiertes Netzwerk von Zellen, bei dem ein Machtzentrum, eine Zentrale fehlt.

Es gibt keine Führer, die als solche in Erscheinung treten. Es gibt nur Leitfiguren, die als Vorbilder und Katalysatoren wirken. Ihre Autorität beziehen sie aus der Anerkennung durch die Mitglieder. Derartige dezentralisierte Systeme haben folglich keine Informationsschaltstelle, sondern das Wissen ist im gesamten System verteilt. Koordination geschieht in direkter Selbstabstimmung zwischen den Zellen. Die wichtigste Klammer sind gemeinsame Werte, die sich nicht nur in einem gemeinsamen Anliegen, sondern in bestimmten Verhaltensregeln äußern. Noch sind solche Formen in der Wirtschaft selten zu finden. In der Politik, der Kunst oder der Religion ist die Seestern-Organisation dagegen häufiger anzutreffen.

---

## Literatur

- Brafman, Ori, und Rod A. Beckström. 2007. *Der Seestern und die Spinne*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Cichocki, Patricia, und Christine Irwin. 2014. *Organization design*, 2. Aufl. London: Kogan Page.
- Giesa, Christoph, und Schiller Clausen Lena. 2014. *New Business Order: Wie Start-ups Wirtschaft und Gesellschaft verändern*. München: Hanser.
- Gloger, Boris, und Jürgen Margetich. 2014. *Das Scrum-Prinzip*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hattke, Fabian, Heidi Günther, und Jetta Frost. 2013. Stabile Flexibilität Unternehmen in volatilen Umwelten erfolgreich steuern. *Zeitschrift Führung + Organisation* 82(3): 160–164.
- Laloux, Frederic. 2015. *Reinventing organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Leopold, Klaus. 2017. *Kanban in der Praxis: vom Teamfokus zur Wertschöpfung*. München: Hanser.
- Oestereich, Bernd, und Claudia Schröder. 2017. *Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. München: Vahlen.
- Robertson, Brian J. 2016. *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Vahlen.
- Scheller, Torsten. 2017. *Auf dem Weg zur agilen Organisation*. München: Vahlen.
- Veken, Dominic. 2015. *Der Sinn des Unternehmens*. Hamburg: Murmann.

# Anwendung der Design-Leiter

# 9

## Zusammenfassung

Kap. 9 beschreibt die Anwendung der Design-Leiter in gängigen Alltagssituationen. An erster Stelle steht die herkömmliche Reorganisation. Darauf folgt das kaskadierende Vorgehen, bei dem ein Design im Unternehmen stufenweise verfeinert wird. Daran schließt sich die Anwendung der Design-Leiter in Teams oder Abteilungen an. An vierter Stelle steht das iterative Vorgehen, bei dem die Design-Leiter als Prüfliste zur kontinuierlichen Verbesserung eingesetzt wird. Das Kapitel wird mit einem Ausblick auf den Weg zum agilen Unternehmen abgeschlossen.

Die Design-Leiter lässt sich im betrieblichen Alltag unterschiedlich einsetzen. Um die Einsatzmöglichkeiten zu verdeutlichen, gibt dieses Kapitel eine Übersicht über typische Situationen, in denen die Design-Leiter zur Anwendung kommt. Eine stichwortartige Zusammenstellung der wichtigsten Vorgehensmerkmale soll den Vergleich der unterschiedlichen Einsatzformen erleichtern. Alle Situationen, die hier geschildert werden, konzentrieren sich auf Organisationsfragen und setzen Strategie und Leistungsprogramm als gegeben voraus. Ebenso wenig behandeln sie die grundlegende Neugestaltung der Prozesse oder die Prozessoptimierung auf der Stufe einzelner Vorgänge. Ein neues Organisationsdesign kann für die Betroffenen erhebliche Veränderungen im Arbeitsalltag nach sich ziehen. Auf diesen Aspekt wird nur punktuell verwiesen, da bereits zahlreiche Veröffentlichungen zu Change Management und Transformation in Unternehmen existieren.

## 9.1 Lineares Vorgehen im Fall einer Reorganisation

Die Reorganisation ist vermutlich die geläufigste Situation für den Einsatz der Design-Leiter. Hier unterstützt die Design-Leiter zunächst bei der Ermittlung der organisatorischen Anforderungen und gibt danach einen Weg vor, um die einzelnen Design-Elemente neu zu kombinieren. Diese Einsatzart entspricht dem linearen Vorgehen des „Systems Engineering“, wobei die Design-Leiter die Arbeit in den Phasen Konzeption und Realisierung unterstützt.

Beim Einstieg in eine Reorganisation ist auf jeden Fall der organisatorische Handlungsbedarf zu ermitteln (Abschn. 3.3), sofern die akuten Verbesserungsbedarfe nicht offensichtlich sind oder durch vorangehende Untersuchungen erhoben wurden. Für eine erfolgreiche Umsetzung sollten die Verantwortlichen den Erkenntnissen aus dem Change Management Rechnung tragen, da die Wahl des Organisationsdesigns mit Werten, Emotionen und persönlichen Interessen der Betroffenen verbunden ist. Eine Analyse der fördernden und hemmenden Kräfte des Vorhabens, wie sie etwa Klaus Doppler und Christoph Lauterburg (2014, S. 323) vorschlagen, zeigt auf, wo Stolpersteine und Widerstände gegenüber einem neuen Organisationsdesign liegen könnten. Eine derartige Kraftfeldanalyse kann gleichzeitig Hinweise darauf liefern, welche Personen bzw. Personengruppen im Betrieb in das Design-Projekt einzubinden sind. Die frühe Einbindung der Mitarbeitenden entspricht zudem einem Gebot des Design Thinking, das eine Kundenbefragung vor dem eigentlichen Design-Prozess fordert (vgl. Übernickel et al. 2015, S. 19). Für das Organisationsdesign heißt dies, die Einbeziehung sollte bereits bei der Ermittlung des organisatorischen Handlungsbedarfs erfolgen.

### Fragen zur Analyse der fördernden und hemmenden Kräfte bei betrieblichen Veränderungen

- Wissen: Ist bei den Betroffenen das notwendige Wissen vorhanden, um den Veränderungsschritt mitzutragen? (Erkennen von Überforderung und Frustration)
- Bereitschaft: Inwieweit ist bei den Betroffenen eine Veränderungsbereitschaft vorhanden? (Erkennen von Widerstand)
- Folgen: Wird der Veränderungsschritt zu übermäßigen Belastungen für die Betroffenen führen? (Erkennen von Widerstand und Frustration)
- Energie: Wer betrachtet das Projekt als sein eigenes, wer ist an einem Erfolg interessiert? (Erkennen von Unterstützung und Motivation)

- Macht: Wer hat welchen Einfluss auf das Geschehen? Wer sind die Meinungsführenden? (Erkennen von Unterstützung)
- Vernetzungen: In welches Umfeld ist das Projekt eingebettet? Wer muss einbezogen werden? (Erkennen von Möglichkeiten zur Einbindung in die Verantwortung)

Quelle: nach Marek 2010, S. 92

Die Abfolge der Stufen in der Design-Leiter gibt danach die einzelnen Arbeitsschritte vor (Tab. 9.1). Die Ermittlung der Design-Kriterien (Abschn. 4.3) kann dazu führen, dass die Projektziele verfeinert werden. Sie ist eine gute Gelegenheit,

**Tab. 9.1** Übersicht über das Vorgehen bei einer Reorganisation (lineares Vorgehen)

Arbeitsschritt/Stufe	Wichtige Punkte zum Vorgehen
Einstieg	Handlungsbedarf erheben, gegebenenfalls Kraftfeldanalyse vornehmen
Vorgaben	Strategie und Kultur für die Ermittlung von Design-Kriterien analysieren (Kap. 4); die Design-Kriterien können der Verfeinerung von Projektzielen dienen
Grundlagen	Produktkatalog erheben und Prozesslandkarte aufzeichnen (Kap. 5 und 6)
Design	Form der Arbeitsteilung und die wichtigsten Koordinationsinstrumente auswählen (Kap. 7)
Umsetzung	Maßnahmen realisieren und Erfolgskontrolle (mithilfe der Design-Kriterien) vorsehen; Gefäße für Austausch und Lernen schaffen
Beteiligte	Projektorganisation mit Gefäßen für Anhörung der Betroffenen, etwa in Form einer Spurguppe oder einer Projektanhörung mit Vertretung der Mitarbeitenden und der Untereinheiten
Kommunikation	Kernbotschaften zu Anlass, Sinn, Ziel, Nutzen, Vorgehen; mit Intensivierung der Kommunikation parallel zum Projektfortschritt
Zeitbedarf	Drei bis sechs Monate für Design-Prozess (ohne Umsetzung)

um sich bei den Betroffenen und bei der Unternehmensleitung nochmals über die Ziele der Reorganisation zu vergewissern. Eine Anhörung oder sogar die gemeinsame Erarbeitung von Kriterien stellt sicher, dass das neue Design tatsächlich den Anforderungen des Betriebs entspricht, und verringert Widerstände bei der Einführung. Die Design-Kriterien bilden gleichzeitig die Grundlage für die Überprüfung des gewählten Designs und die Weiterentwicklung der Organisation. Sobald einmal der Produktkatalog und die zugehörige Prozesslandkarte (Abschn. 5.1 und 6.1) vorliegen, kann die Auswahl der Design-Elemente beginnen. Auch auf dieser Stufe kann die Beteiligung der Mitarbeitenden die Qualität des Design-Prozesses erhöhen. Ein Weg besteht zum Beispiel darin, die Mitarbeitenden selbst unterschiedliche Design-Varianten erarbeiten zu lassen – unter Beachtung der zuvor formulierten Design-Kriterien. Die Beteiligung der Mitarbeitenden erfordert eine sorgfältige Projekt-Kommunikation. Zu Beginn ist über Anlass, Ziele, erwarteten Nutzen und das Vorgehen zu informieren und Meinungen sind einzuholen. Mit dem Fortschreiten der Reorganisation steigt der Kommunikationsbedarf zusätzlich. Die Neudefinition von Rollen, die Zuteilung von Mitarbeitenden zu Teams oder der Umzug von Arbeitsplätzen verlangen entsprechende Orte des Austauschs und des Lernens. Hier haben sich periodische Gefäße für Zusammenkünfte bewährt. Das können regelmäßige Veranstaltungen sein, oder aber die systematische Behandlung von Projektanliegen in Teamsitzungen und Leitungsgremien.

Die Umsetzung der Arbeiten beinhaltet zum einen die Verfeinerung der Dokumentation der Lösungen, die Anpassung bestehender Instrumente und die Einführung neuer Instrumente. Zum anderen müssen eine allfällige Versetzung von Personal und die Bildung neuer Teams geplant und realisiert werden. In gleicher Weise erfordert die Handhabung von Instrumenten eine Einführungs- und Übungsphase. Der Design-Prozess selbst sollte dagegen zügig erfolgen, um die Zeit der Ungewissheit für die Betroffenen möglichst kurz zu halten. Bei Reorganisationen ist zwischen dem Zeitbedarf für die Ermittlung guter Lösungen auf der einen Seite und dem Wunsch nach Klarheit bei den Betroffenen auf der anderen Seite abzuwägen.

---

## 9.2 Kaskadierendes Vorgehen

Beim kaskadierenden Vorgehen gibt die Unternehmensleitung die Rahmenbedingungen in Form von unternehmensweiten Design-Kriterien und einer groben Zuteilung von Verantwortlichkeiten vor. Die Untereinheiten können sich danach in ihrem Zuständigkeitsbereich selbst organisieren. Der Design-Prozess setzt sich also kaskadenartig fort; die Design-Leiter kommt auf unterschiedlichen Verfeinerungsstufen – Gesamtunternehmen und Untereinheiten – zum Einsatz (Tab. 9.2).

**Tab. 9.2** Übersicht über das kaskadierende Vorgehen

Arbeitsschritt/Stufe	Wichtige Punkte zum Vorgehen
Einstieg	Handlungsbedarf erheben, gegebenenfalls Kraftfeldanalyse vornehmen (wie im linearen Vorgehen Abschn. 9.1)
Vorgaben	Strategie und Kultur für die Ermittlung von Design-Kriterien analysieren (Kap. 4); die Design-Kriterien dienen der Spezifikation von Projektzielen auf Unternehmensebene
Grundlagen	Produktkatalog erheben und Prozesslandkarte auf Unternehmensebene aufzeichnen (Kap. 5 und 6)
Design	Teams oder Abteilungen mit Hilfe von Produktkatalog und Prozesslandkarte zu Produkten oder Abschnitten der Wertkette (Teilprodukte) zuteilen. Festlegen der Koordinationsinstrumente auf Unternehmensebene bzw. für Austausch unter den Teams (Kap. 7)
Umsetzung	Projektverantwortung an Teams mit Angabe unternehmensweiter Design-Kriterien übergeben (die Teams organisieren sich in ihrem Zuständigkeitsbereich selbst); Rückmeldung und Gesamtevaluation unternehmensweit festlegen; unternehmensweite Koordinationsinstrumente realisieren
Beteiligte	Einbeziehung Unternehmensleitung, Projektleitung für gesamtes Unternehmen, unternehmensweite Projektgruppe mit Teamvertretungen, evtl. Vorgaben für Beteiligung der Mitarbeitenden im nachfolgenden Design der Teams
Kommunikation	Ähnlich wie beim linearen Vorgehen (Abschn. 9.1)
Zeitbedarf	Bis sechs Monate, besser kürzer, weil Folgeaufträge auf der Ebene der Untereinheiten ebenfalls Zeit beanspruchen

Das kaskadierende Vorgehen ist für größere Unternehmen sinnvoll oder solche, die Wert auf einen hohen Freiheitsgrad ihrer Untereinheiten legen. Das kaskadierende Vorgehen kann als Spielart der Kontextsteuerung und damit als ein Schritt in Richtung Selbstorganisation gelten. Die Teams oder Abteilungen sind von diesem

Standpunkt aus gesehen autonome Subsysteme, während das Unternehmen als Ganzes mit seinen Anforderungen den Kontext dieser Subsysteme darstellt. Es setzt über Vorgaben Impulse und vergibt Leistungsaufträge sowie die entsprechenden Ressourcen. Es ist den Teams oder Abteilungen überlassen, wie sie ihren Leistungsauftrag umsetzen. Ähnlich kann mit den Support-Prozessen verfahren werden, bei denen die verantwortlichen Teams autonom handeln.

Die hier dargestellten Arbeitsschritte beschränken sich auf die Stufe des Unternehmens, während der nachfolgende Abschnitt den Einsatz der Design-Leiter für Abteilungen und Teams beschreibt (Abschn. 9.3). Die Erarbeitung der Vorgaben sollte sich auf allgemeine unternehmensweite Kriterien beschränken. Ebenso genügt bei den Grundlagen – dem Produktkatalog und der Prozesslandkarte – eine grobe Skizze mit Eckpunkten, um eine begründete Verteilung auf die einzelnen Einheiten zu ermöglichen. Welcher Grad an Verallgemeinerung sinnvoll ist, lässt sich letztlich nur im Einzelfall entscheiden. Bei der Erarbeitung der Grundlagen ist es daher hilfreich, Mitarbeitende aus den zukünftigen oder den zurzeit bestehenden Untereinheiten beizuziehen, weil sie am besten beurteilen können, wie viel Klarheit der Design-Prozess an der Basis benötigen wird. Die eigentliche Design-Arbeit besteht vorwiegend in der Zuteilung von Teams zu Produktbereichen bzw. Teilprodukten oder Prozessketten und in der Auswahl von unternehmensweiten Koordinationsinstrumenten, die eine Abstimmung unter den Teams bzw. Untereinheiten sicherstellen sollen. Dieser zweite Punkt verdient ebenso viel Aufmerksamkeit wie die Zuteilung von Teams, weil unternehmensweite Koordinationsinstrumente einen wesentlichen Beitrag zum Zusammenhalt im Unternehmen leisten. Ob nun eher klassischen Formen wie Planung, Budgetierung und Controlling der Vorzug gegeben wird oder ob neueren Instrumenten wie der doppelten Veranschaulichung von Teams, gegenseitigen Leistungsaufträgen und gemeinsamen beruflichen Standards vertraut wird (Abschn. 7.3), ist eine Frage der Werte und der individuellen Design-Kriterien. Können sich die Teams der Support-Prozesse ebenfalls autonom organisieren, sind für sie eine Rollenklärung gegenüber den Teams in den Leistungsprozessen und eine Verbindung mit den unternehmensweiten Koordinationsinstrumenten erforderlich. Die Nutzung gemeinsamer Support-Leistungen mag den Zusammenhalt im Unternehmen verstärken.

Liegen die Ergebnisse auf der Ebene des Unternehmens vor, geht es bei der Umsetzung zunächst darum, die künftigen Einheiten oder Teams mit dem geeigneten Design-Auftrag für ihren Bereich zu betrauen. Werden die Teams vollständig neu zusammengesetzt, stellt der Auftrag, sich selbst zu organisieren, gleich den ersten oder zweiten Schritt zur Teambildung dar. Die Verantwortlichen stehen erneut vor der Frage, wie weit die Führungskräfte der betreffenden Teams die Organisation in ihrem Bereich vorantreiben sollen und wie weit alle Mitarbeitenden



daran beteiligt sind. Es ist denkbar, dass die Verantwortlichen auf Unternehmensebene Vorgaben zur Einbeziehung der Mitarbeitenden machen. Ebenfalls günstig ist es, den Teams bzw. den Untereinheiten methodische Unterstützung bei der Umsetzung ihres Design-Auftrags anzubieten. Zu den Vorgaben gehören die gemeinsame Dokumentation der gewählten Lösungen sowie die Berichterstattung und Rückmeldung an die Verantwortlichen auf Unternehmensebene.

Die Umsetzung der Koordinationsinstrumente ist gleichfalls auf Unternehmensebene zu lösen. Damit sind die wichtigsten Merkmale der Projektorganisation umrissen. Zweifellos ist es günstig, bei der Zusammensetzung von Projektgruppen und Projektanhörung auf eine angemessene Vertretung der einzelnen Fachgebiete im Unternehmen zu achten, wie es etwa die Erfahrung aus dem Change Management und dem Design Thinking lehrt. Dazu gehört eine gestufte Kommunikation, die auf die Erwartungen und Bilder der Betroffenen Rücksicht nimmt. Wie im Fall des linearen Vorgehens hilft eine Kraftfeldanalyse zu Beginn des Projekts, mögliche Sorgen und Ängste bei den Betroffenen zu erkennen (Abschn. 9.1). Da beim kaskadierenden Design die Arbeiten auf Ebene des gesamten Unternehmens eine Vorstufe zu den Umsetzungsaufträgen in den Untereinheiten bilden, ist auf ein zügiges Arbeiten zu achten. Sonst besteht die Gefahr, dass sich das Redesign zu lange hinzieht.

### **9.3 Design-Leiter für Abteilungen und Teams in Unternehmen**

Die Design-Leiter ist so gestaltet, dass sie sich mit geringen Anpassungen für das Organisationsdesign von einzelnen Teams oder Abteilungen innerhalb eines größeren Unternehmens einsetzen lässt. Diese Anwendung kann ein Folgeauftrag bei einem kaskadierenden Vorgehen sein oder auf eigenen Wunsch autonom erfolgen. Damit sich die Design-Leiter auf die Organisation von Teams oder Abteilungen anwenden lässt, sind die Fragen der einzelnen Stufen sinngemäß auf ein Team oder eine Abteilung zu übertragen (Tab. 9.3). Dabei fallen gewisse Punkte weg oder können summarisch behandelt werden. So dürfte die Regelung von Unterstützungsleistungen und Führungsfunktionen tendenziell weniger Aufmerksamkeit beanspruchen als für ein gesamtes Unternehmen.

Der organisatorische Handlungsbedarf lässt sich direkt aufgrund von Meldungen der Mitarbeitenden und mit Hilfe einer Checkliste ermitteln (Beispiel siehe Tab. 1.2). Oder er ergibt sich aus einem Umsetzungsauftrag im Rahmen eines kaskadierenden Designs (Abschn. 9.2). Die Ermittlung von Design-Kriterien für ein Team oder eine Abteilung erfordert keine differenzierte Analyse der Strategie des Unternehmens. Allenfalls ist es hilfreich, noch einmal den Daseinszweck der be-

**Tab. 9.3** Übersicht über die Anwendung der Design-Leiter für Teams und Abteilungen

Arbeitsschritt/Stufe	Wichtige Punkte zum Vorgehen
Einstieg	Handlungsbedarf mit Hilfe von Checklisten oder von Meldungen der Mitarbeitenden erheben bzw. Umsetzungsauftrag im Rahmen eines kaskadierenden Designs übernehmen und klären
Vorgaben	Prüfen von Organisationsrichtlinien und Vorgaben des Unternehmens (unternehmensweite Design-Kriterien im Rahmen eines kaskadierenden Designs), daraus eigene Kriterien ableiten (Kap. 4)
Grundlagen	Leistungsaufträge bzw. Leistungen des Teams klären (Kap. 5), Prozesslandkarte mit Schnittstellen zu anderen Abteilungen aufzeichnen auf der Grundlage der Prozesslandkarte des Unternehmens (Kap. 6) oder der Prozesslandkarte auf Unternehmensebene im Rahmen des kaskadierenden Designs (Abschn. 9.2)
Design	Arbeitsteilung und Rollen im Team festlegen, Koordinationsinstrumente für das Team klären (z. B. Sitzungen, gemeinsame Ablagen, Wiki, Schwarzes Brett bzw. Kaizen Board u. a.). Abgleich bzw. Übernahme von unternehmensweiten Koordinationsinstrumenten prüfen
Umsetzung	Umsetzung der Maßnahmen mit Überprüfung und Revision festlegen; bei einem Folgeauftrag im Rahmen eines kaskadierenden Designs Rückmeldung an Gesamtprojekt geben
Beteiligte	Möglichst alle Mitarbeitenden einbeziehen, gegebenenfalls spezielle Rollen (z. B. Unterstützer oder Mentoren) festlegen
Kommunikation	Transparenz über Ziel und Vorgehen anstreben, Ergebnisse im Team festhalten (z. B. in Form eines physischen oder virtuellen Projektraums)
Zeitbedarf	Zwei bis vier Monate, hängt von der Größe des Teams und der Komplexität seiner Leistungen ab

treffenden Einheit zu klären (Frage: „Wofür braucht es uns in diesem Unternehmen?“). Design-Kriterien können zudem aus unternehmensweiten Organisationsrichtlinien oder aus einer Einschätzung der Betroffenen resultieren („Woran erkennen wir eine gute organisatorische Lösung?“). Die Grundlagen für das Design bilden der Leistungsauftrag oder das Leistungsprogramm des Teams und eine Verortung auf der Prozesslandkarte des Unternehmens. Bei Bedarf sind diese Punkte gezielt zu klären. Eine Lösung könnte sein, im Team das eigene Leistungsprogramm zusammenzustellen (Tab. 5.1). Daran könnte sich eine kleine interne Prozesslandkarte des Teams anschließen, welche die Übernahme- bzw. Übergabepunkte von Teilleistungen von bzw. für andere Abteilungen (d. h. Schnittstellen) angibt.

Als ein Gestaltungselement des Organisationsdesigns ist zunächst die Grundform der Arbeitsteilung (Spezialisierung auf einzelne Tätigkeiten bzw. Teilprozesse oder Prozessschritte, Mengenteilung, bei der die Mitarbeitenden grundsätzlich alle Arbeiten vornehmen) zu klären. Spezielle Unterstützungsleistungen im Team sind zum Beispiel als „Chargen“ oder „Rollen“ zu definieren. Für die Koordinationsformen bieten sich beispielsweise regelmäßige Kurzbesprechungen im Team oder eine gemeinsame Ablage an. Ein weiterer Punkt ist die Handhabung unternehmensweiter Koordinationsinstrumente, speziell der Gebrauch von Informatikwerkzeugen. Zur Umsetzung gehört die Überprüfung der gewählten Lösungen nach einer bestimmten Einübungszeit. Erfolgt das Redesign im Rahmen eines kaskadierenden Vorgehens, so ist zusätzlich die Berichterstattung an die übergeordneten Projektgremien festzulegen. Aber auch im Fall eines autonomen Redesigns kann es angebracht sein, das Umfeld eines Teams oder einer Abteilung über die internen Änderungen zu informieren.

In kleineren Einheiten drängt sich die Beteiligung möglichst aller Mitarbeitenden auf. Einerseits gewährleistet dieses Vorgehen eine gute Informationsgrundlage und stellt sicher, dass keine wichtigen Hinweise verloren gehen. Andererseits ist die Arbeit an der gemeinsamen Organisation ein Beitrag zur Teambildung. Rollen, Aufgaben und nicht selten die Belastung der einzelnen Teammitglieder werden für alle nachvollziehbar. Unzutreffende Annahmen oder schiefe Bilder können so beseitigt werden. Besteht die Einheit aus mehreren Teams, empfiehlt sich der Aufbau einer Projektgruppe, in die jedes Team mindestens eine Person entsendet. Die Ergebnisse nach den Schritten „Vorgaben“ und „Grundlagen“ sind aber allen Angehörigen der Einheit vorzustellen und auf Einwände zu prüfen. So ist gewährleistet, dass die Projektgruppe von Annahmen ausgeht, die alle Mitarbeitenden oder wenigstens die überwiegende Mehrheit der Abteilung mitträgt. Insofern liegt es auf der Hand, dass ein kontinuierlicher Austausch im Team über die erreichten (Zwischen-)Ergebnisse und offenen Fragen stattfinden sollte. Einzelne Teams behandeln Organisationsfragen in ihren regelmäßigen Treffen, andere Teams widmen

diesem Thema einen ganztägigen Workshop. Wieder andere richten für derartige Vorhaben einen physischen oder virtuellen Projektraum ein, in dem der aktuelle Projektstand, Fragen und Ergebnisse nachgesehen werden können. Da bei Teams eine geringere Zahl von Personen betroffen ist als in einem ganzen Unternehmen, dürfte die Umsetzungsdauer kürzer ausfallen. Innerhalb von zwei bis vier Monaten sollten sich die meisten Fragen klären lassen.

---

## 9.4 Iteratives Vorgehen

Beim iterativen Vorgehen wird die Design-Leiter wie eine Checkliste für die periodische Überprüfung bzw. Weiterentwicklung des Organisationsdesigns genutzt. Als Checkliste erleichtert die Design-Leiter das Erkennen des Handlungsbedarfs auf den einzelnen Stufen und kann über rein organisatorische Themen hinausgehen. Bei der Anwendung der Design-Leiter ergeben sich aus den einzelnen Durchläufen bestimmte Verbesserungsbereiche und Maßnahmen, die den Charakter von Arbeitshypothesen tragen, weil sie sich in der Umsetzung zuerst bewähren müssen und grundsätzlich wieder revidiert werden können (Tab. 9.4). Zugleich ist es möglich, dass Einzelfragen auf den unterschiedlichen Stufen der Leiter summarisch behandelt werden, weil sie entweder bereits geklärt wurden oder für einen späteren Durchgang vorgesehen sind. Das iterative Vorgehen eignet sich für Teams wie für ganze Unternehmen gleichermaßen. Denkbar ist zudem, dass ein Unternehmen unterschiedliche Themen in Etappen angeht. So gesehen verträgt sich die Design-Leiter mit einer schrittweisen, rollenden Entwicklung, wie sie etwa der Ansatz der Effectuation (Faschingbauer 2013) oder die Organisationsentwicklung postulieren (Häfele 2009, S. 123–132). Gerade wer sein Unternehmen auf ein neues Organisationsparadigma ausrichten will, ist gut beraten, schrittweise vorzugehen.

Das iterative Vorgehen setzt einen anderen Einstieg voraus. Dabei ist in erster Linie von den Bedürfnissen des Unternehmens auszugehen. Die vorliegende Übersicht stellt die Ermittlung der Design-Kriterien auf der Grundlage von Werten und Strategie an den Anfang. Dies geschah aus der Überlegung, dass Werte und Strategie nicht so schnell ändern und sich daher als Orientierungshilfe anbieten. Hinzu kommt, dass der aktuelle organisatorische Handlungsbedarf wiederholt ermittelt werden muss, weil Ergebnisse und Erfahrungen aus früheren Durchgängen berücksichtigt werden sollen. Diese Abfolge bietet den Vorteil, dass sich die Erhebung des organisatorischen Handlungsbedarfs auf die Design-Kriterien stützen kann. Daher steht der Handlungsbedarf in der Rubrik der Vorgaben, die jeweils für den anstehenden Durchgang erarbeitet werden. Aus den Vorgaben resultieren – im

**Tab. 9.4** Übersicht über den Einsatz der Design-Leiter im iterativen Vorgehen

Arbeitsschritt/Stufe	Wichtige Punkte zum Vorgehen
Einstieg	Bestimmen der Design-Kriterien mithilfe einer Analyse von Werten und Strategie (Kap. 4)
Vorgaben	Klären des Handlungsbedarfs für den jeweiligen Durchgang, ergänzt um Ergebnisse und Erfahrungen aus früheren Durchgängen sowie den Design-Kriterien; Festlegen von Arbeitshypothesen und Verbesserungsthemen
Grundlagen	Produktkatalog und Prozesslandkarte (Kap. 5 und 6) auf Änderungen überprüfen, die sich auf das Design auswirken könnten; Liste der Verbesserungsbereiche anpassen
Design	Schrittweises Bearbeiten der Verbesserungsthemen (z. B. Anpassung von Rollen bzw. Zuständigkeiten oder Koordinationsinstrumenten, Kap. 7)
Umsetzung	Maßnahmen umsetzen; Dokumentieren von Erfahrungen für die Klärung des Handlungsbedarfs im nächsten Durchgang
Beteiligte	Abhängig vom Anwendungsbereich, in Teams möglichst alle Mitarbeitenden einbeziehen
Kommunikation	Vermitteln von Grundsätzen und Vorgehen, laufende Berichterstattung, Dokumentation und Rückmeldung an den Betrieb
Zeitbedarf	Wenige Monate pro Durchgang; ein neuer Durchgang kann jährlich oder halbjährlich erfolgen

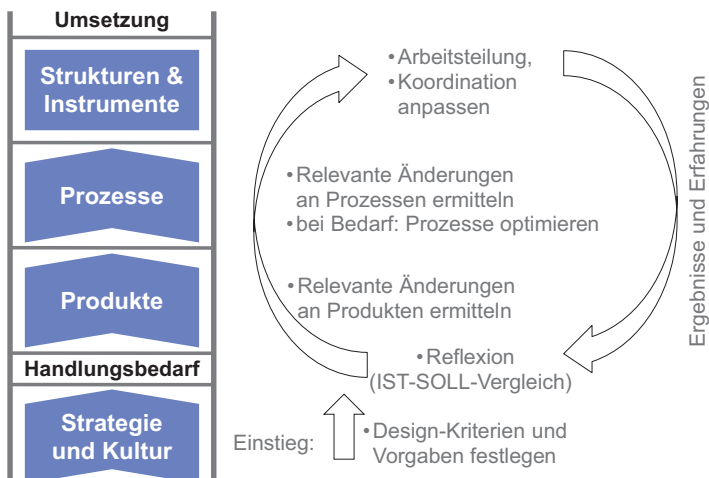
Sinne von Arbeitshypothesen – Verbesserungsbereiche, die danach bearbeitet werden sollen.

Im Schritt „Grundlagen“ ist zu klären, ob Änderungen bei den Produkten und Prozessen erfolgt sind, die eine Anpassung des Designs erfordern oder sich in anderer Weise auf zuvor ermittelte Verbesserungsbereiche auswirken. Im Schritt „Umsetzung“ sind nun die Design-Elemente gemäß den Verbesserungsbereichen abzuändern. Das können zum Beispiel neue Formen der Arbeitsteilung, eine neue Bestimmung von Rollen oder die Anpassung von Koordinationsinstrumenten sein. Die Umsetzung beinhaltet die Verwirklichung der Maßnahmen und die Dokumen-

tation von Erfahrungen im Sinne von „Lessons Learned“, die wiederum in die Ermittlung des organisatorischen Handlungsbedarfs des nächsten Durchlaufs münden. Der Kreis schließt sich somit von der Umsetzung bereits erarbeiteter Maßnahmen mit der Erarbeitung von Vorgaben für den nächsten Durchgang (Abb. 9.1).

Die Beteiligung der Mitarbeitenden hängt davon ab, auf welcher organisatorischen Ebene der Einsatz der Design-Leiter erfolgt. Auf der Ebene des gesamten Unternehmens ist ein Verbesserungszirkel einzurichten, oder Leitungsgremien als solche übernehmen die Arbeit. An der Reflexion bzw. Überprüfung sind aber die Mitarbeitenden zu beteiligen. Auf der Ebene von Teams verspricht die Einbeziehung aller Mitarbeitenden gute Ergebnisse (Abschn. 9.3). Die Frage des Organisationsdesigns kann in bestehenden Gefäßen, d. h. Gremien bzw. regelmäßigen Treffen, behandelt werden. Oder es können dafür – nach dem Muster von Holacracy – gesonderte „Governance-Meetings“ einberufen werden. Grundsätzlich sind beide Varianten denkbar.

Die Kommunikation sollte sicherstellen, dass die Angehörigen des Unternehmens über die Grundsätze und das Vorgehen Bescheid wissen. Alle Angehörigen sollten den aktuellen Stand kennen bzw. ihn ohne großen Suchaufwand nachvollziehen können. Als geeigneter Rhythmus der Anwendung erscheint ein halbjährlicher Durchgang, weil organisatorische Maßnahmen Zeit brauchen, bis ihre Anwendung wirksam und spürbar wird. Modelle wie Kaizen oder Holacracy kennen engere Rhythmen. Die Wahl sollte sich nach den Bedürfnissen und den Ressourcen des Unternehmens richten. Es wird Branchen geben, deren Schnelligkeit eine häufigere Überprüfung verlangt.



**Abb. 9.1** Iterative Anwendung der Design-Leiter

9.5 Der Weg zur agilen Organisation

Dieser Abschnitt soll exemplarisch zeigen, wie mit Hilfe der Design-Leiter ein spezifisches Anliegen wie „Agilität“ bearbeitet werden kann (vgl. Tab. 9.5). Es muss allerdings bei einer Skizze bleiben, eine umfassende Darstellung wäre Gegenstand einer eigenen Publikation. Der Abschnitt schließt sich an das iterative Vorgehen an (Abschn. 9.4), weil bei derartigen Themen die Realisierung in kleinen Schritten am ehesten Erfolg verspricht. Der Wunsch nach vermehrter „Agilität“(-Abschn. 2.1) muss sich aus der Strategie ergeben, sonst fehlt dem Anliegen die Glaubwürdigkeit. Agilität ist zudem keine Organisationsform, sondern eher ein „Verhaltensmerkmal“ von Organisationen. Daher ist „Agilität“ in den Design-

Tab. 9.5 Anwendung der Design-Leiter für den Weg zur agilen Organisation

Arbeitsschritt/Stufe	Wichtige Punkte zum Vorgehen
Einstieg	Konkretisieren des Konzepts Agilität mithilfe einer Analyse von Werten und Strategie (Kap. 4): Warum wollen wir mehr Agilität? Was heißt Agilität für uns? Erstellen einer ersten Version von Design-Kriterien
Vorgaben	Klären des Handlungsbedarfs für den jeweiligen Durchgang und Verfeinern der Design-Kriterien, ergänzt um Ergebnisse und Erfahrungen aus früheren Durchgängen
Grundlagen	Produktkatalog und Prozesslandkarte (Kap. 5 und 6): Festlegen der Anwendungsbereiche (Welche Produkte oder Geschäftsbereiche stehen im Vordergrund?) und Klären der Wertschöpfungskette in diesen Bereichen (Wie sehen die Teilprozesse aus?). Festhalten von erwünschten Auswirkungen (z. B. Zeitbedarf, Auslastung)
Design	Wahl der Teamstruktur und der Koordinationsinstrumente (Kap. 7). Prüfen, welche agilen Ansätze in Frage kommen
Umsetzung	Aufbau der Teams sowie Einführen der Instrumente mit eigenen Lernschlaufen und Gefäßen für Reflexion in den betroffenen Teams; Dokumentieren von Erfahrungen für die Klärung des Handlungsbedarfs im nächsten Durchgang

(Fortsetzung)

**Tab. 9.5** (Fortsetzung)

Arbeitsschritt/Stufe	Wichtige Punkte zum Vorgehen
Beteiligte	Möglichst alle betroffenen Mitarbeitenden einbeziehen
Kommunikation	Vermitteln von Grundsätzen und Vorgehen, laufende Berichterstattung, Dokumentation und Rückmeldung an den Betrieb
Zeitbedarf	Sechs Monate pro Durchgang sind eine realistische Annahme, dies kann aber stark variieren; ein neuer Durchgang kann jährlich oder halbjährlich erfolgen

Kriterien festzuhalten und zu konkretisieren: Was bedeutet „Agilität“ für uns, im Kontext unseres Unternehmens? Das betrifft auch die Werte, die im Unternehmen gelten.

Danach ist auf der Stufe der Produkte auszuwählen, welche Produktkategorien oder Geschäftsbereiche für agile Praktiken in Frage kommen. Ebenfalls denkbar ist es, mit Supportleistungen wie Informatik oder Personal zu beginnen. Grundsätzlich ist der Einstieg mit kleineren Bereichen empfehlenswert, damit das Unternehmen Erfahrungen sammeln kann. Auf der Stufe der Prozesse ist zu prüfen, wie die Wertkette (Aufteilung in Teilprozesse) aussieht und wie sich Agilität auswirken soll. Typische Vorteile sind eine Verkürzung der Durchlaufzeiten und eine bessere Auslastung der Kapazitäten.

Erst jetzt folgen die Gliederung der Teams und die Auswahl der Instrumente. Bei der Gliederung der Teams bestehen unterschiedliche Varianten: Cross-funktionale Teams entsprechen der Rundum-Bearbeitung eines Produkts durch alle notwendigen Fachleute. Bei komplexen Produkten können unterschiedliche Teams die Verantwortung für ein Teilprodukt übernehmen. Ferner gibt es das Modell der „Taskforce“, bei dem Fachleute aus unterschiedlichen Teams vorübergehend an einem Produkt arbeiten. Das wäre eine Form der Sekundär-Organisation mit entsprechenden Vor- und Nachteilen. Bei den Koordinationsinstrumenten ist zu prüfen, welche Modelle und Instrumente in Frage kommen. Für Teams, die in kontinuierlich ablaufenden Prozessen arbeiten, ist beispielsweise das Kanban-System geeignet (Leopold 2017). Für Teams, die Projekte oder größere Einzelaufträge realisieren, bietet sich die Scrum-Methode an (Rubin 2015). Die Wahl der Methode kann sich darüber hinaus auf die Gliederung der Teams auswirken. Daher müssen Arbeitsteilung (Teamstruktur) und Koordination (agile Instrumente) oft gleichzeitig geprüft und ausgewählt werden.



Die Umsetzung selbst dürfte wiederum mehrere Etappen in sich erfordern, weil Ansätze wie Scrum oder Kanban kaum in einem Schritt erfolgreich eingeführt werden können. Daher ist der Umsetzung genügend Zeit – und Verständnis für Lernschlaufen – einzuräumen. Eine intensive Kommunikation, Gefäße für Austausch und die Beteiligung aller betroffenen Mitarbeitenden verstehen sich in diesem Fall von selbst.

## Literatur

- Doppler, Klaus, und Christoph Lauterburg. 2014. *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, 13. Aufl. Frankfurt a. M.: Campus.
- Faschingbauer, Michael. 2013. *Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Häfele, Walter. 2009. *OE-Prozesse initiieren und gestalten*, 2. Aufl. Bern: Haupt.
- Leopold, Klaus. 2017. *Kanban in der Praxis: vom Teamfokus zur Wertschöpfung*. München: Hanser.
- Marek, Daniel. 2010. *Unternehmensentwicklung verstehen und gestalten: Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rubin, Kenneth S. 2015. *Essential Scrum: A practical guide to the most popular agile process*, 6. Aufl. Upper Saddle River: Addison-Wesley.
- Uebersnickel, Falk, et al. 2015. *Design Thinking: Das Handbuch*. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch.

---

# Stichwortverzeichnis

## A

Ablauf­tabelle 119  
Agilität 10, 14, 16, 65, 130, 147  
Anreizsystem 4, 14, 36, 108, 109  
Arbeitswelt, neue 10  
Aufgabe 63  
Autonomie 33–35, 52, 53, 86,  
127, 131

## B

Bearbeitungszentrum 88  
Beteiligungsforn 99  
Beweglichkeit 14  
Beyond Budgeting 100  
Business Process Reengineering (BPR)  
15, 74

## C

Case-Team 84  
Change Management 136, 141  
Charge 84  
Corporate Governance 116

## D

Delegiertenkreis 104  
Design-Kriterium 24, 31, 32, 36, 40, 49, 54,  
57, 83, 84, 87, 92, 113, 117, 118,  
137, 141  
allgemeines 55  
Dokumentation 118  
Ermittlung 144  
Geschäftsstrategie 48  
individuelle 140  
Organisationsdesign 44  
unternehmensspezifisches 55  
unternehmensweite 138  
unvollständiges 40  
Wahl 52  
Design-Leiter 29  
Design-Prinzip 13, 23, 26  
allgemeines 24  
Design Thinking 37, 141  
Design-Variante 117  
Dezentralisierung 95  
Differenzierung 22, 23  
Digitalisierung 10  
Division 84

**E**

Economies  
  of Scale 14  
  of Scope 15  
Effectuation 17, 144  
Entgrenzung 17  
Entscheidungsbefugnis 95  
Entscheidungsregel 111  
Ergebnisverantwortung 59, 65  
Exploit 26  
Explore 26

**F**

Franchising-System 127  
Fremdkoordination 96, 100, 102, 109,  
  115, 124  
Führung  
  laterale 18  
  Stellung 36  
Führungskreis 104  
Führungsprozess 73  
Funktionentabelle 119

**G**

Globalisierung 10  
Gremium 104  
Gruppendynamik 104

**H**

Hierarchie 109  
Holacracy 9, 19, 105, 112, 113, 130  
Human-Relations-Ansatz 9

**I**

Informed Consent 111  
Integration 9, 20, 22, 33, 95  
Interaktion, themenzentrierte 5

**K**

Kaizen 9, 18, 104  
Kanban 16, 76, 148  
Key-Account-Team 125

Kontextsteuerung 18, 35, 40, 65, 139  
Kooperation 101, 106  
Kraftfeldanalyse 136

**L**

Leadership 8  
Leistungsvereinbarung 112  
Leitungsspanne 109  
Leistungsstelle 109  
Long Tail 10

**M**

Management-Aufgabe 94  
Markt, interner 106  
Mass Customization 15  
Massenproduktion 9  
Matrix-Organisation 126

**O**

Objektprinzip 84  
Onboarding 103  
Organigramm 119  
Organisation  
  agile 147  
  divisionale 124  
  fraktale 127  
  funktionale 124  
  hybride 128  
  Verständnis 1  
Organisational Slack 26  
Organisationsdesign  
  Canvas 118  
  Verständnis 20  
Organisationsparadigma 13, 14, 19–21, 23,  
  24, 36, 43, 115, 123, 127  
Outsourcing 17, 76, 91

**P**

Pfirsichorganisation 128  
Produktkatalog 31, 33, 40, 55, 60, 62, 64,  
  65, 112, 117, 119, 140  
  verfeinerter 63  
Produktsteckbrief 61, 64, 65, 117, 119

Professionalisierung 100, 106, 114, 115  
Programm 111  
Prozesslandkarte 31, 33, 40, 63, 68, 74, 75,  
81, 84, 92, 117, 119, 140, 143  
    Interpretation 75  
    Reality Check 77  
Prozessoptimierung 74  
Prozessorientierung 15, 35, 84, 86  
Psychologie, positive 12, 96

## R

Redundanz 4  
Reorganisation 136  
Resilienz 11  
Rollenflexibilität 104  
Rollenvertrag 35, 100, 112, 113, 115  
Rundumbearbeitung 84

## S

Sachmittel 73  
Sanktion 108  
Scrum 16, 101, 148  
Seestern-Organisation 25, 133  
Sekundär-Organisation 100, 104  
Selbstabstimmung 100–103, 114, 115, 125,  
129, 131, 133  
Selbstkoordination 14, 18, 19, 22, 25, 35,  
100, 104, 114, 115  
Selbstorganisation  
    autogene 102  
    autonome 102  
Service-Center 90  
Service Level Agreement (SLA) 112  
Sinn eines Unternehmens 45  
Social  
    Media 103  
    Physics 25, 108  
Soll-Ist-Vergleich 117  
Soziokratie 9, 20, 105, 129  
Sparten 84  
Spezialisierungsvorteil 14, 82, 86, 87  
Stab 110  
Standardisierung 14, 34, 35, 53, 76, 87,  
100, 106, 112, 114

Strategie 30, 31, 35, 43, 44, 46, 49, 51, 135,  
141, 144  
Analyse 48  
Charakterisierung 56  
Eckpunkte 47

## T

Team-Charta 102, 107, 121  
Team, Cross-funktionales 86  
Teilprozess 70

## U

Unternehmen  
    selbstorganisiertes 128  
    Zweck und Sinn 45  
Unternehmensentwicklung 15, 44, 56  
Unternehmenskultur 19, 30, 31, 35, 49, 51,  
52, 55, 56, 100, 107–109, 113  
    Charakterisierung 52, 53  
    Merkmale 53  
    Werte 51  
Unternehmensnetzwerk 17,  
131, 132  
Unterstützungsleistung 72, 89  
Unterstützungsprozess 72

## V

Vermaschung 104  
Verrichtungsprinzip 84  
Verwaltung, bürgernahe 15  
Visualisierung 92  
VUKA 11

## W

Wertkette 70  
Wettbewerbsvorteil 10

## Z

Zelle 129  
Zentralisierung 95