

Reinhart Nagel

Organisationsdesign

Modelle und Methoden
für Berater und Entscheider

2. Auflage

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Reinhart Nagel

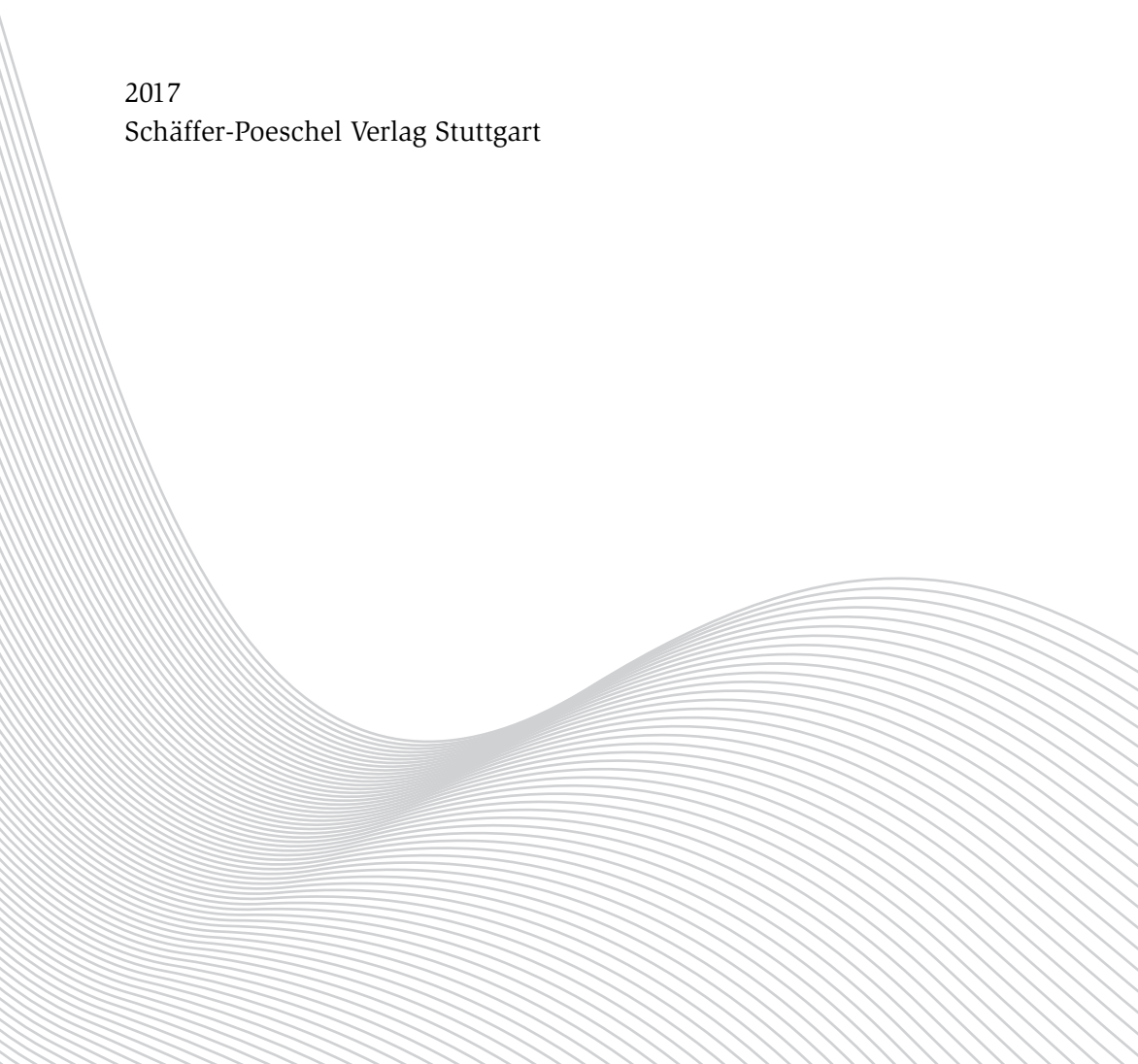
Organisationsdesign

Modelle und Methoden für Berater und Entscheider

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Reihe Systemisches Management



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

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3627-4 Bestell-Nr. 20390-0002
ePDF: ISBN 978-3-7910-3628-1 Bestell-Nr. 20390-0151
ePUB: ISBN 978-3-7910-4057-8 Bestell-Nr. 20390-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: Claudia Wild, Konstanz
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza, Bad Langensalza
Printed in Germany

Juli 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe



Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's:



1. Kostenlose App installieren



2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen



3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen



4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App



Hier geht's zur kostenlosen App:

www.papego.de

Erhältlich für Apple iOS und Android.

Papego ist ein Angebot der Briends GmbH, Hamburg

www.papego.de

Für Elfi, Anna und Lukas

Vorwort zur zweiten Auflage

Seit dem Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches habe ich weitere Praxiserfahrungen mit den Modellen und Instrumenten dieses Konzeptes machen können. Dabei hat sich gezeigt, dass die sprachliche Ausgestaltung des Kernmodells des Organisationsdesigns manchmal als etwas sperrig erlebt wurde. Dies hat mich dazu angeregt, die Bezeichnungen des Ursprungsmodells zugespitzter zu formulieren und dadurch noch praxisnäher zu machen. Hier bedanke ich mich bei meinem Kollegen Walter Dietl, mit dem ich diese Präzisierung erarbeitet habe. Die Veränderungen habe ich in das Einführungskapitel eingearbeitet.

Die letzten Jahre waren geprägt von außergewöhnlich vielen unterschiedlichen Impulsen zu neuen Organisationsmodellen. Dies hat sicherlich mit den aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen zu tun, die wir derzeit durchleben. Wichtige Treiber für solche Organisationsmodelle sind dabei die Megatrends der digitalen Revolution, der Internationalisierung aber auch des Akzeptanzverlustes der Hierarchie als dominantes Steuerungsmodell.

Daher wurden von mir im zweiten Kapitel die wichtigsten der aktuell diskutierten Konzepte vor dem Hintergrund, welche Anregungen sie zum Organisationsdesign geben, neu aufgenommen (Kapitel 2.8). Dabei habe ich John Kotters »duale Organisation«, Frederick Laloux' »evolutionäre Organisation« und Robertsons »Holacracy« herausgegriffen. Angesichts der aktuellen wirtschaftspolitischen Bedeutung nehme ich zudem das sehr lesenswerte Buch von Christoph Keese über das Silicon Valley mit auf. Bei allen diesen Modellen habe ich besonders herausgearbeitet, welche impliziten und expliziten Implikationen diese Konzepte auf das Organisationsdesign haben. In diesem neuen Kapitel versuche ich eine Antwort darauf zu geben, was aus meiner Sicht dabei mehr eine neue Organisationsmode und was eine zukunftsweisende Innovation für die Unternehmensgestaltung ist.

Schließlich habe ich ein weiteres Kapitel 6.6 neu aufgenommen, das sich mit vielfältigen Aspekten der Entwicklung und Ausgestaltung von Designoptionen auseinandersetzt. Dabei beziehe ich mich auf das Konzept von Burton, Obel und DeSanctis (2011), das den Denkraum möglicher Designoptionen kreativ öffnet. Dieses Modell bietet auch einen differenzierten Ausgangspunkt für eine gemeinsame Verständigung über die Stärken des bestehenden Organisationsdesigns und über einen möglichen Handlungsbedarf der Organisation.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	IX
Toolverzeichnis	XV

Teil 1: Das Konzept des Organisationsdesigns 1

1 Einführung und Überblick 3

1.1	Warum ist das Organisationsdesign heute in vielen Unternehmen ein Thema?	3
1.2	Organisationstheoretischer Hintergrund	7
1.3	Systemtheoretisches Organisationsverständnis	10
1.4	Grundzüge eines Organisationsdesigns	14
1.5	Zusammenfassendes Bild des Organisationsdesigns	31

2 Konzeptionelle Überlegungen zum Organisationsdesign 33

2.1	Den strategischen Rahmen setzen	33
2.1.1	Was verstehen wir unter Strategieentwicklung?	33
2.1.2	Muster der Strategieentwicklung	34
2.1.3	Der Prozess der Strategieentwicklung	37
2.1.4	Designkriterien zur Beurteilung unterschiedlicher Organisationsvarianten	41
2.2	Strukturelle Bauprinzipien des Organisationsdesigns	41
2.2.1	Die funktionale Organisationslogik	42
2.2.2	Die Geschäftsfeldgliederung	44
2.2.3	Die Projektorganisation	45
2.2.4	Die Prozessorganisation	47
2.2.5	Die Matrixorganisation	49
2.2.6	Die Sekundärorganisation	52
2.3	Die Führungsstruktur	55
2.3.1	Führungsherausforderungen unterschiedlicher Organisationslogiken	55
2.3.2	Führungsherausforderungen international tätiger Unternehmen	65

2.3.3	Führung durch Anreizsysteme oder Selbstmotivation?	68
2.4	Horizontale Verbindungen und Kommunikationsstruktur	69
2.4.1	Die vertikale Organisation stößt an ihre Grenzen	69
2.4.2	Informelle Selbstabstimmung	70
2.4.3	Organisatorische Selbstabstimmungsverfahren	74
2.4.4	Formen einer strukturellen horizontalen Abstimmung	76
2.4.5	Zusammenfassende Überlegungen zu einer horizontalen Organisation	84
2.5	Die Praxis der Führung	85
2.5.1	Grundgedanken eines systemisch orientierten Führungsverständnisses	85
2.5.2	Aufgabenfelder von Führung	88
2.6	Zur Organisationskultur	93
2.6.1	Merkmale einer Organisationskultur	93
2.6.2	Ebenen der Organisationskultur	94
2.6.3	Kulturtypologien	96
2.6.4	Wirkungen von Unternehmenskulturen	102
2.7	Ein Blick in die Organisationsdesign-Literatur	104
2.8	Das Organisationsdesign in neueren Organisationskonzepten	112
2.8.1	John Kotters duale Organisation	113
2.8.2	Frederick Laloux' evolutionäre Organisation	118
2.8.3	Holacracy	128
2.8.4	Silicon Valley	133

**Teil 2: Prozessarchitektur und Toolbox
des Organisationsdesigns** 147

3	Überblick über die Prozessarchitektur	153
3.1	Die einzelnen Prozessschritte	153
3.2	Überblick und Anleitung zur Toolbox des Organisationsdesigns	158

4	Anforderungen vergemeinschaften	161
4.1	Wie tickt das Geschäft des Unternehmens?	161
4.2	Definition der Designkriterien	168
4.3	Was sind die Grenzen und Rahmenbedingungen eines Organisationsumbaus?	170
4.4	Wie anpassungsfähig ist das Unternehmen?	172
4.5	Was ist der konkrete Anlass für den Organisationsumbau?	179

4.6	Wer soll am Prozess beteiligt werden?	181
5	Organisation überprüfen	185
5.1	Gesamthafte Organisationsanalysen	186
5.2	Analyse der lateralen Fähigkeiten einer Organisation	207
6	Designoptionen entwickeln	219
6.1	Alternative Ausprägungen der primären Gliederungslogik	220
6.2	Ausgestaltung zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung	227
6.3	Varianten einer kundenzentrierten Organisation	237
6.4	Das Organisationsdesign international tätiger Unternehmen..	261
6.5	Archetypen regionaler Organisationsmodelle	270
6.6	Alternative Organisationstypologien	276
6.6.1	Grundsätzliche strategische Ausrichtungen des Organisationsdesigns	277
6.6.2	Ausprägungen der Organisationsstruktur	281
6.6.3	Formen horizontaler Abstimmungen	288
6.6.4	Aspekte der Steuerung	294
6.6.5	Alternative Informationssysteme	299
6.6.6	Alternative Formen der Organisationskultur und Führungspraxis	302
6.6.7	Anreizsysteme	308
6.6.8	Fazit	310
7	Designentscheidungen treffen	311
8	Neudesign ausgestalten	329
8.1	Definition des strategischen Bezugsrahmens	329
8.2	Ausgestaltung der formalen Kernstruktur	331
8.3	Planung der horizontalen Verbindungen und der Kommunikationsstruktur	334
8.4	Adaptierung der Führungsstruktur und -systeme	339
8.5	Reifegrad der Geschäftsprozesse	345
8.6	Weiterentwicklung der organisationalen Fähigkeiten und Überprüfung des Talentmanagement-Systems	348
9	Die Organisation umbauen	353
9.1	Der Veränderungscharakter eines Organisationsumbaus	353
9.2	Zum Wesen einer radikalen Transformation	356

XIV Inhaltsverzeichnis

9.3	Dramaturgie des Prozesses einer radikalen Transformation ...	362
	Literaturverzeichnis	365
	Stichwortverzeichnis	371
	Der Autor	375