Einleitung 1

Organisationsentwicklungen sind für die meisten Unternehmen eine relevante Fragestellung. Dies ergibt sich schon allein daraus, dass Unternehmen wachsen und für die Bewältigung der Aufgaben neue und veränderte Ressourcen geschaffen werden, dass die Gewichtung und Bedeutung von Geschäftsfeldern und -modellen dem Wandel unterworfen sind (vgl. Linz et al. 2017, S. 46) und folglich z. B. die Personalausstattung verändert wird oder dass ganz neue Geschäftsfelder und Märkte erschlossen werden sollen. Hinzu kommt, dass Unternehmen anorganisch wachsen und ganz oder in Teilen verschmolzen werden. Synergien aus der Zusammenführung von Doppelfunktionen sollen dabei oftmals gehoben werden. Davon sind, je nach Fokus und Ansatz der Fusion, zahlreiche Unternehmensfunktionen betroffen. Die Frage nach einer geeigneten oder verbesserten Organisation begleitet viele Unternehmen permanent. Meist gibt es parallel auf unterschiedlichen Hierarchie- und Organisationsebenen Ideen und Vorhaben, die Organisation weiter zu entwickeln. Grundsätzlich lassen sich also exogene und endogene Anstöße zur Veränderung der Organisation unterscheiden.

Exogene sind von außen einwirkende Veränderungen auf eine bestehende Organisation, z. B. Gesetzänderungen, Marktzutrittsbarrieren wie Zölle oder typischerweise Fusionen und Zusammenschlüsse, wenn Unternehmensteile zusammengeführt werden. Endogene Veränderungen sind dann Organisationsveränderungen, die von innen, quasi aus der Organisation selbst heraus, angestoßen werden. Sie sind dabei nicht selten Ausfluss aus dem Strategieprozess, der in regelmäßigen Abständen das Unternehmen an die Markt- und Wettbewerbsbedingungen anpassen soll.

Der Begriff Organisationsentwicklung ist erklärungsbedürftig. Wenn der Begriff in seine zwei Bestandteile „Organisation“ und „Entwicklung“ zerlegt wird, wird zunächst klarer, worum es geht. Doch auch diese beiden Begriffe bedürfen einer Definition oder zumindest einer Interpretation für das hier vorliegende Buch. Unter Organisation wollen wir den funktionalen Organisationsbegriff verstehen (vgl. Schreyögg 2008, S. 5), wonach eine Organisation der Zweckerfüllung einer Unternehmung oder institutioneller

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018

S. Schifferer und B. von Reitzenstein, *Tools und Instrumente der Organisationsentwicklung,* https://doi.org/10.1007/978-3-662-55560-6_1

Systeme wie Kirchen, Schulen, Behörden sicherstellen soll. Der institutionelle Organisationsbegriff schließt dabei die Prozess- und Systemebene mit ein. Zentral bleibt aber die geregelte Arbeitsteilung. Darunter soll verstanden werden, dass die Aufgaben nach einem rationalen Muster geteilt und verbunden werden (vgl. Schreyögg 2008, S. 9). Diese Muster werden anhand von formalen Beschreibungsinstrumenten wie z. B. Organigrammen, Organisationshandbüchern oder Aufgabenbeschreibungen für die Personen einer Organisation sichtbar gemacht und operationalisiert. Sie zeigen auch auf, was gehört zur Organisation und was nicht. Zusammenfassend soll unter dem Begriff Organisation die Gesamtheit aller ablauf- und aufbauorganisatorischen Elemente verstanden werden, die eine Arbeitsteilung für eine bestimmte Zweckerfüllung beschreiben. Da viele Abläufe oder auch Prozesse ohne unterstützende Systeme oder Tools kaum mehr denkbar sind, müssen IT-Systeme ganz allgemein mit eingeschlossen werden.

Fraglich ist, auf welche Typen von Organisation sich ein Buch zur Organisationsentwicklung beziehen kann. Dazu ist erforderlich, sich klar zu machen, welche Typen von Organisationen bekannt sind, soweit sich überhaupt eine durchgängige Typologie ableiten lässt. Ganz allgemein können auf der einen Seite Organisationen für Unternehmen, und diese wiederum nach verschiedenen Branchen, und auf der anderen Seite Organisationen für Verwaltungen wie Behörden, gemeinnützige Verbände, Kirchen etc. unterschieden werden, wie in Abb. 1.1 dargestellt. Dazwischen gibt es alle möglichen Mischformen, etwa auch Vereine oder Genossenschaften, die wie Unternehmen Gewinne erwirtschaften wollen. Allen Organisationen gemeinsam ist offenbar, dass sie einem Organisationszweck folgen, einen wie auch immer gearteten Regelbetrieb aufrechterhalten, Zuständigkeiten innerhalb der Organisation zuweisen, eine Hierarchie ausprägen, feste formale Regeln formulieren, eine Aufgabenteilung vornehmen, Funktionen und Spezialisierungen ausbilden oder eine Mitarbeiter- oder Mitgliederstruktur ausprägen (vgl. hierzu auch Apelt 2017, S. 23 ff). Unterschiede hingegen bestehen in den Werten, den Zielen und folglich der Strategie, der Art und Weise, wie sich die Organisationen finanzieren, dem Autonomiegrad, Ziele und Strukturen selbst festzulegen, der Größe nach Umsatz und Anzahl an Mitarbeitern, der Komplexität, der Art und Weise, wie Mitarbeiter vergütet und an die Organisation gebunden werden, dem Grad der Spezialisierung, der Delegation und Koordination von Aufgaben oder ob die Organisation nur lokal oder global agiert (vgl. auch Schiersmann 2014, S. 56).

All diese Kriterien auf verschiedene Branchen und Institutionen angewendet, ergäbe eine Vielzahl an unterschiedlichen Organisationstypen. Aus den Unterschieden kann aber die Schlussfolgerung gezogen werden, dass je nach Ausprägung auch die jeweilige Organisation unterschiedlich ausgeprägt sein wird oder zumindest eine eigene Struktur begründen könnte. Wichtig ist es also, bei der Organisationsgestaltung auf diese Aspekte Rücksicht zu nehmen bzw. diese aktiv zu kennen. Es ist deswegen auch so schwierig, allgemein gültige Gestaltungsempfehlungen für Organisationen ableiten zu wollen, wie Unternehmen sich auszurichten hätten. Dies mag für einzelne Branchen zu einem bestimmten Zeitpunkt gelingen, Allgemeingültigkeit können solche Empfehlungen aber kaum haben und besitzen allenfalls eine Halbwertszeit von wenigen Monaten. Für

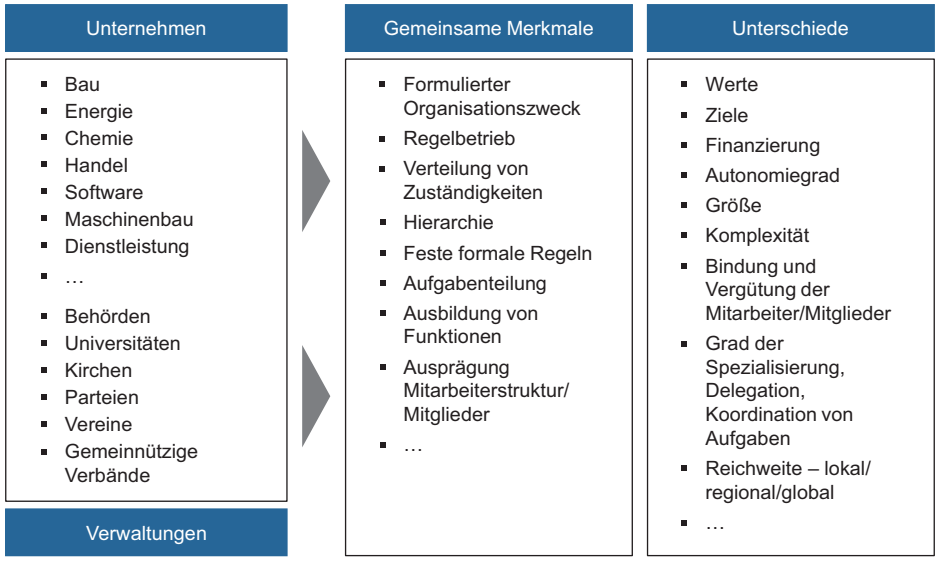


Abb. 1.1 Typologie von Organisationen

einzelne Funktionen lassen sich eher solche Best-Practice-Organisationen formulieren, etwa im Einkauf, wo die Trennung strategischer und operativer Einkaufsaufgaben eine nach wie vor allgemein gültige Leitlinie darstellt. Aus den Gemeinsamkeiten der Merkmale kann wiederum ableitet werden, dass standardisierte Analyseinstrumente, die z. B. die Aufgabenverteilung analysieren und hinterfragen, zunächst einmal auf alle Typen von Organisationen angewendet werden können. Die Analyse der Hierarchie erfolgt z. B. typischerweise anhand von Organigrammen, die auch Funktionen und Zuständigkeiten widerspiegeln. Anhand ausgewählter Analyseinstrumente kann also eine Organisation weitgehend und oft auch ausreichend genau beschrieben werden. Klar ist auch, und das sei ebenfalls vorangestellt, dass alle Aspekte, die eine Organisation ausmachen, nie erfasst und analysiert werden können.

Der Begriff „Veränderung“ hat bezogen auf eine Organisation dann ganz allgemein die Bedeutung, dass ablauf- oder aufbauorganisatorische Elemente von einem bestehenden Zustand in einen künftigen, veränderten Zustand überführt werden. Dies erfolgt in der betrieblichen Praxis meist im Rahmen von Organisationsprojekten. Wie Projekte zur Organisationsentwicklung beschrieben und betrieben werden, wird im Kap. 3 näher beschrieben. Der Begriff Veränderungsmanagement geht viel weiter und versucht alle Aspekte einer Transformation in einer Organisation zu erfassen. Das Thema Change Management wird im Rahmen des Buches zunächst nicht weiter behandelt. Hierzu gibt es eine ganze Reihe von spezialisierten Beiträgen in der Literatur (siehe hierzu u. a. Doppler und Lauterburg 2012), die es lohnend erscheinen ließe, daraus ein neues selbstständiges zusammenfassendes Werk zu erstellen.

Führungskräften in Unternehmen kommt bei der Formulierung und Umsetzung von Organisationsentwicklungen eine zentrale Rolle zu. Nicht selten kann ein Teamleiter die innere Organisation seines Teams bzw. Arbeits- und Aufgabenteilung noch selbst festlegen, ohne dass er hierzu große übergeordnete Entscheidergremien benötigt. Wenn eine Führungsspanne von etwa sechs bis zehn Mitarbeitern je Führungskraft unterstellt wird, kann die Dimension ungefähr abgeschätzt werden. Das mag auch noch für die innere Organisation einer Abteilung selbst gelten, beispielsweise die Abgrenzung der Teams, wobei hier schon die Schnittstellen zwischen den Teams zu anderen Abteilungen zu berücksichtigen sind. Die Anzahl der Teams je Abteilung liegt meist zwischen zwei und fünf. Spätestens aber, wenn es um die Strukturierung und Abgrenzung von mehreren Abteilungen und damit der übergeordneten Organisationseinheit wie z. B. Gesellschaft, Geschäftseinheit, Division, etc. geht, hat die Organisationsveränderung von Art und Umfang eine Dimension erreicht, die ein Projekt zur Organisationsentwicklung rechtfertigt und nach sich zieht. Vor allem die Schnittstellen wirken dann häufig in die Teamstruktur der Abteilungen mit ein, sodass am Ende beides, die Abteilungs- und Teamorganisation, adressiert werden.

Grundsätzlich bedarf es immer der Steuerung solcher Projekte zumindest aus der nächsthöheren Hierarchieebene in der Organisation, um dem Anspruch der Neutralität und Objektivität zu genügen. Aus und auf dieser Hierarchieebene erfolgt die Problematisierung und Bewertung als Anstoß dafür, ein explizites Organisationsentwicklungsprojekt zu formulieren (vgl. Siebenbrock 2016, S. 58). Am Anfang einer Organisationsentwicklung stehen also die zentralen Fragen: Welche Probleme haben wir in und mit der bestehenden Organisation, wie lassen sich diese quantifizieren oder messen? Welche Ziele werden dadurch bisher nicht erreicht, welche Veränderungen sind denkbar, verbessern sich dadurch die Kennzahlen, welche Veränderungen werden notwendig sein, was ist folglich der Untersuchungsbereich für die Organisationsentwicklung und wie sieht ein geeignetes Vorgehen inklusive Zeitplan dazu aus? All diese Fragen sind nicht theoretischer Natur, sondern stellen sich bei allen Organisationsentwicklungsprojekten ganz konkret, egal ob es sich um ein umfangreiches und vielschichtiges Organisationsproblem handelt oder nur auf wenige Abteilungen und Funktionen konzentriert ist.

Das vorliegende Buch fasst im Kap. 2 erprobte Tools und Instrumente zur Analyse von Organisationen im Rahmen einer Organisationsentwicklung zusammen. Es wird dabei nicht der Anspruch auf Vollständigkeit erhoben und nicht alles, was analysiert wird, rechtfertigt oder ist ein Tool. Die hier vorgenommene Auswahl entspricht denjenigen Analysetools, die sehr häufig oder sogar fast immer im Rahmen der Projekte der Autoren zum Einsatz kommen. Diese werden in Kap. 2 vorgestellt und beschrieben. Die Instrumente werden dabei jeweils anhand der Logik *Ziel der Analyse, Vorgehen* und *Nutzen* sowie das *zu erwartende Ergebnis* kurz vorgestellt. Das Buch richtet sich damit an Praktiker, die sich schnell einen Überblick über die Eignung des Instruments für eine vorliegende Fragestellung verschaffen wollen. Dies erscheint auch deshalb sinnvoll, weil in der Praxis bezogen auf eine Problemstellung und Zielsetzung meist mehrere Tools, aber nie alle, zur Anwendung kommen. Der Mix wird immer individuell auf das

jeweilige Projekt zugeschnitten. Zahlreiche Abbildungen sollen deren Verwendung und Nutzen veranschaulichen.

Im dritten Kapitel werden typische Vorgehensweisen zur Organisationsentwicklung vorgestellt. Ausgehend von den Dimensionen der Veränderung werden verschiedene Modelle der Organisationsentwicklung aufgezeigt. Bei der Beschreibung der Soll-Organisation stellt sich zunächst die Frage nach geeigneten Segmentierungskriterien. Überhaupt ist die „Segmentierung" eine der zentralen Fragestellungen bei der Organisationsgestaltung, geht es doch immer auch um die Frage, nach welchen Prinzipien oder Designkriterien die Organisation aufgebaut und ausgerichtet werden soll. In dem Kapitel folgen dann die weiteren Elemente, anhand derer eine Soll-Organisation hinreichend beschrieben werden kann, wie z. B. die Organigramme der Soll-Organisation, die Soll-Aufgaben etc. Im letzten Teil des dritten Kapitels wird das Thema Kommunikation von Organisationsveränderungen behandelt. Auch in diesem Kapitel werden anhand von Abbildungen praktisch erprobte Herangehensweisen und Darstellungsformen aufgezeigt.

Das vierte Kapitel widmet sich der Frage nach einem geeigneten Messkonzept von Organisationsveränderungen. Dies knüpft freilich an den Anfang eines Projektes zur Organisationsentwicklung an, sollte doch bereits am Anfang feststehen, welche Ziele mit einer Veränderung erreicht werden sollen. Dabei werden verschiedene typische Zieldimensionen als Grundlage für die Erfolgsmessung vorgestellt. Diesem schließt sich ein Messkonzept für Vorher-Nachher-Betrachtungen an. Gerade diese fallen, ist das Projekt erst einmal umgesetzt, oftmals unter den Tisch, vielfach stehen schon die nächsten Themen an. Umso wichtiger ist es daher, eine einfache, aber wirksame Umsetzungskontrolle zu installieren und die Umsetzung der Organisationsmaßnahmen nachzuhalten.

Im fünften und letzten Kapitel erfolgt ein Ausblick und eine Art Replik, welche weiteren Themen noch behandelt werden könnten und dem Thema Organisationsentwicklung zugerechnet werden können. Dabei erfolgt auch ein Hinweis auf empirische Studien, die von Interesse sein könnten. Dies lässt auch Spielraum für eine erweiterte und überarbeitete weitere Auflage.

Die Abb. 1.2 Übersichtsbild Organisationsentwicklung gibt einen Überblick, welche Themen aus Sicht der Autoren der Organisationsentwicklung zugeordnet werden können. Das theoretische Grundgerüst bildet die Organisationstheorie mit den verschiedenen Organisationsbegriffen und den verschiedenen Theoriebausteinen. Diese werden im Rahmen des Buches nicht weiter behandelt. Angesprochen wird die Frage, warum sich Organisationen verändern. Organisationen passen sich im Wesentlichen an Umwelteinflüsse und Trends, an das organische und anorganische Wachstum, an einen Werte- und Kulturwandel sowie an Technologieänderungen an. Wie stark sich die jeweiligen Einflüsse auf die Organisationsgestaltung auswirken, wird an geeigneten Stellen angesprochen, kann aber nicht abschließend behandelt werden. Eine grundlegende Unterscheidung betrifft die Trennung der Organisationsgestaltung für die Aufbau- und Ablauforganisation. Fraglich ist immer, geht das eine ohne das andere und wenn nicht, in welcher Reihenfolge Anpassungen vorgenommen werden sollen. Die Vor- und Nachteile der jeweiligen Vorgehensweisen werden angesprochen. Werden die Ablauforganisation und das Thema

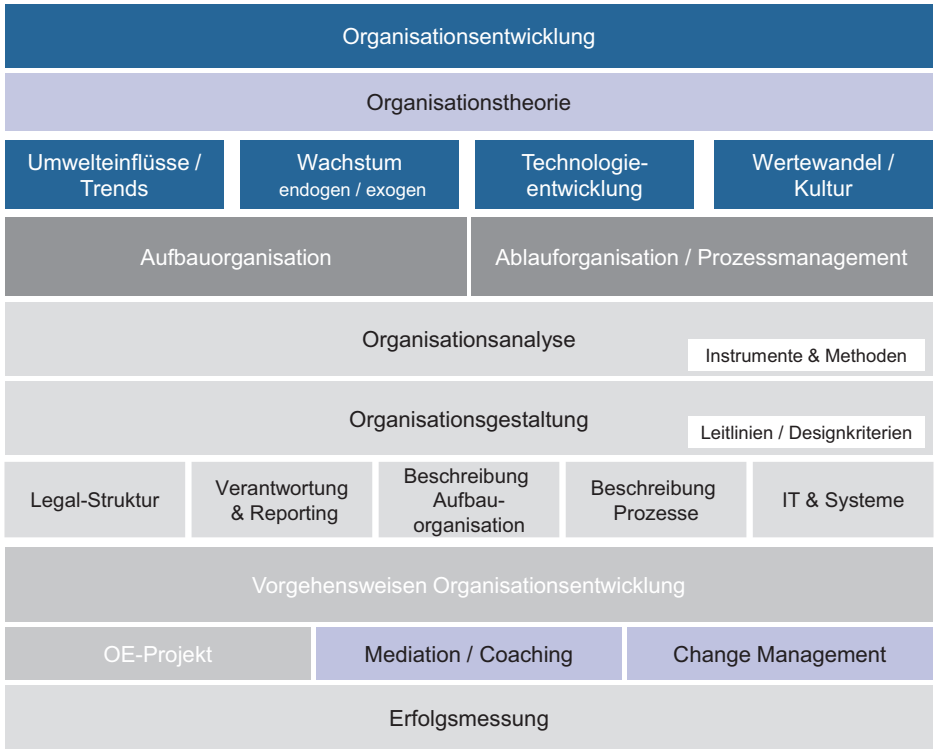


Abb. 1.2 Übersichtsbild Organisationsentwicklung

Prozessmanagement unter dem Begriff Organisationsentwicklung subsumiert, breitet sich ein großes Gestaltungsfeld für die Organisationsentwicklung aus, das in der aktuellen Literatur meist unter dem Begriff Prozessmanagement oder Geschäftsprozessmanagement behandelt wird. Der Teil Prozessentwicklung ist daher kompakt gehalten, um sich nicht der Gefahr von Wiederholungen auszusetzen. Das Buch widmet sich vorrangig dem Themenfeld der Organisationsanalyse und zeigt hierzu praxiserprobte Instrumente und Methoden auf. Ein weiterer Schwerpunkt, welcher im Buch behandelt wird, sind die Leitlinien und Designkriterien für eine Organisationsgestaltung sowie die Gestaltungsfelder Legalstruktur, die Zuweisung der Verantwortung und die Berichtslinien, die formale Beschreibung der Aufbauorganisation, die Prozesslandschaft sowie die Systemlandschaft. Zur Organisationsentwicklung gehören zwingend Vorgehensweisen zur Organisationsentwicklung, typischerweise als OE-Projekt. Hierauf geht das Buch ein und stellt Vorgehensmodelle dar. Nicht behandelt werden Mediation und Coaching sowie der Begriff Change Management. Unter dem Begriff Change Management können alle verhaltenswissenschaftlichen Aspekte von Organisationsveränderungen behandelt werden, mit ein Grund, warum es hier so vielfältige Darstellungen in der Literatur gibt. Die Erfolgsmessung ist ein weiterer wichtiger Baustein, der zur Organisationsentwicklung

gezählt werden muss, obgleich das vorgestellte Messkonzept selbst auch auf andere Fragestellungen angewendet werden kann, weil es letztlich immer um betriebswirtschaftlich relevante Größen geht, die sich in der Gewinn- oder Verlustrechnung bzw. in der Bilanz niederschlagen.

Literatur

Apelt M (2017) Organisationstypologien. In: Roehl K, Asselmeyer H (Hrsg) Organisationen klug gestalten. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S 23–29

Doppler K, Lauterburg C (2012) Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten. Campus, Frankfurt a. M.

Linz C, Müller-Stewens G, Zimmermann A (2017) Fit für die Zukunft. In: Harvard Business Manager 7-2017, manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, S 46–55

Schiersmann C, Thiel H-U (2014) Organisationsentwicklung – Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Springer Fachmedien, Wiesbaden

Schreyögg G (2008) Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Gabler, Berlin

Siebenbrock H (2016) Grundlagen der Organisationsgestaltung und -entwicklung. Niederle Media, Altenberge

http://www.springer.com/978-3-662-55559-0

Tools und Instrumente der Organisationsentwicklung
Erfolgreiche Umsetzung von Organisationsprojekten
Schifferer, S.; von Reitzenstein, B.
2018, XIII, 141 S. 87 Abb. in Farbe., Softcover
ISBN: 978-3-662-55559-0