

Organisationsdesign

Olavarria

3. Auflage 2025
ISBN 978-3-8006-7688-0
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Dr. Marco Olavarria

Organisations- design

Organisationen
lebenswert gestalten

SCHRITT FÜR SCHRITT ZUM
ERFOLGREICHEN ORGANISATIONSDESIGN

3. Auflage

Verlag Franz Vahlen München

IMPRESSUM

Dr. Marco Olavarria
Organisationsdesign
Organisationen lebenswert gestalten

Die ersten beiden Auflagen sind im Handelsblatt-Fachverlag erschienen.

vahlen.de

ISBN Print 978 3 8006 7688 0
ISBN E-Book (ePDF) 978 3 8006 7689 7

© 2025 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
info@vahlen.de

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Layout und Umschlag: VOIGT.GRAFIK, Düsseldorf,
www.voigtgrafik.de

Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Produktion: Sieveking Agentur, München



vahlen.de/nachhaltig
produktsicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über www.d-nb.de abrufbar.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

”

„Jeder muss in seiner Arbeit den Mittelpunkt seines Lebens finden und von dort aus strahlenförmig wachsen können, soweit es geht.“

Rainer Maria Rilke

„Organisations that are designed with the close involvement of stakeholders are more likely to be effective than those that are designed in a closed room by a few people.“

Naomi Stanford (Stanford, 2015)

beck shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort zur 3. Auflage

„Organizational Design“ ist international ein weitverbreiteter und erfolgreicher Ansatz. Statt in Organigrammen zu denken, werden Organisationen hierbei umfassend gestaltet. So werden die relevanten Gestaltungselemente aufeinander abgestimmt und unterstützen die Umsetzung der Strategie und die Erreichung der Ziele bestmöglich.

Dies geht, verglichen mit dem „Kästchenschieben“ in klassischer Organigramm-Arbeit mit einer erhöhten Komplexität in der Gestaltungsphase einher. Dank der in diesem Buch vorgestellten Methode ist diese jedoch Schritt-für-Schritt einfach zu durchlaufen.

Ich nenne diese Methode „Orgazign“ – denn dieses Kofferwort zeigt den Ansatz: umfassende Konzeption mit einer komplexitätsreduzierenden Methode führt Sie und Ihr Team zum Ziel!

Dies ist so wichtig wie noch nie: Hybride Arbeitsformen sind selbstverständlich geworden, die Ansprüche der Mitarbeitenden steigen und der technologische Fortschritt hat durch künstliche Intelligenz nochmals dramatisch an Tempo und disruptivem Potenzial gewonnen. Wo aber Daten- und organisatorische Silos die Kommunikation verlangsamen,

der Innovation im Weg stehen und die technologiegestützte Zusammenarbeit verhindern, besteht Handlungsbedarf: Nutzenstiftende KI-Anwendungsfälle erfordern die einfache und effektive crossfunktionale Zusammenarbeit – neue Rollen, neue Kommunikationsflüsse und datengestützte Entscheidungsprozesse, aber auch neue Strukturen sind notwendig.

Diese Aspekte sind in die nunmehr bereits dritte Auflage dieses Buchs ebenso neu eingeflossen wie Kernerkenntnisse aus dem Viable-System-Model-Ansatz. Sie finden hier also nicht nur eine umfassende Methode zur Gestaltung Ihrer Organisation – sondern Unterstützung, wie Sie die Herausforderungen unserer Zeit meistern.

So vermeiden Sie die „Kardinalfehler des Organisierens“, die Martin Pfiffner in seinem Buch „Die dritte Dimension des Organisierens“ sehr treffend benennt. An erster Stelle seiner Liste mit zehn Fehlern steht: „Mit Organigrammen beginnen“. Dieser und weitere Fehler können Ihnen mit Orgazign nicht unterlaufen. An fünfter Stelle steht übrigens „In die Matrix flüchten“. Diesen Fehler wird Orgazign nicht automatisch vermeiden, denn es lässt die Gestaltung aller Arten von Organisationsformen zu. Es ist „nur“ eine Methode, aber keine Aufforderung einer

bestimmten Organisationsform zu folgen. Orgazign unterstützt Sie dabei gemeinsam mit Ihrem Team den für Ihr Unternehmen, Ihre Rahmenbedingungen und Ihre Strategie richtigen Schritt zu einer nachhaltig lebenswerten Organisation zu machen!

Vorwort zur 1. Auflage

Wo Menschen sich Arbeit teilen, stellt sich fortlaufend die Frage nach der „richtigen“ Aufteilung der Tätigkeiten und der Entscheidungsbefugnisse – also der bestmöglichen Zusammen-Arbeit. Veränderungen am Servicekonzept, neue regulative Bestimmungen, der Weggang von Mitarbeitern mit bestimmten Fähigkeiten – all diese und viele weitere Faktoren beeinflussen die optimale Arbeitsteilung zwischen den handelnden Personen. Bereits die kleinsten Organisationseinheiten sind immer wieder von solchen Veränderungen betroffen. Aber auch in größeren Einheiten gibt es viele Entwicklungen, die ein Streben nach Veränderung auslösen: Es wird eine neue Strategie verfolgt, neue Führungskräfte möchten ihre Erfahrungen in der Organisation abbilden, es werden Schwächen und Hindernisse bei den Prozessen erkannt, die wirtschaftliche Situation erfordert eine Kostenreduktion und so weiter. Die Frage nach der bestgeeigneten Organisation stellt sich immer wieder.

Doch wie kann man die am besten geeignete Organisationsform bestimmen oder sich dieser doch zumindest annähern? Mitunter reichen kleine Anpassungen an den Abläufen. In anderen Fällen sind weit größere Veränderungen erforderlich und zielführend.

Die Managementliteratur stellt in verschiedensten Disziplinen Ansätze zur Verfügung, die uns dabei unterstützen, neue Wege zu entdecken und zu beschreiten. Qualitäts- und Prozessmanagement geben Hinweise für eine Verbesserung der Abläufe. Die Organisationslehre stellt Input zur Verfügung, nach welchen Grundsätzen sich Organisationen organisieren können. Zum Beispiel liegen viele Erkenntnisse darüber vor, welche Vor- und Nachteile hierarchische Organisationsformen mit sich bringen. Und eine Reihe von Autoren erkunden neue Organisationsprinzipien und deren Auswirkungen auf die Menschen und den wirtschaftlichen Erfolg. Und doch bleibt eine Frage offen:

„Was genau muss ich tun, um unser Organisationsdesign und somit unsere Zusammenarbeit zu verbessern?“

Dieses Buch möchte auf diese Frage eine Antwort geben. Es stellt Ihnen eine Methode zur Verfügung, die systematisch durch den Prozess der Entwicklung eines besseren Organisationsdesigns führt. Wir nennen sie „Orgazign“ – als Sinnbild für „Organisationsdesign, einfach gemacht“. Denn alle Menschen in der Organisation können vor der Aufgabe stehen, die Arbeitsteilung in oder zwischen Teams

verändern zu müssen. Doch bei weitem nicht alle sind ausgebildete Organisationsdesigner oder -entwickler!

Allzu oft sehen wir Führungskräfte, die ihre Organisation durch die Entwicklung einer neuen Grundstruktur voranbringen möchten. Häufiges Hilfsmittel hierbei ist das Denken in Organigrammen. Dieses intuitive Vorgehen erscheint einfach und sinnvoll, kann man doch mit wenigen Mitteln wie einem Flipchart, einem Stift und dem gesunden Menschenverstand schnell Fortschritte erzielen. Zumindest auf dem Papier. Aber leider ist das Denken in Organigrammen mit vielen Nachteilen behaftet. Allzu leicht steht die Optimierung aus der Top-down-Perspektive im Fokus, obwohl es darum gehen sollte, dass möglichst alle Organisationsmitglieder, und nicht nur das Top-Management, ihre Arbeit wirkungsvoller und mit mehr Freude und Engagement ausführen. Aber auch auf operativer Ebene kommt der Wunsch nach einer besseren Zusammenarbeit immer wieder auf. „Wenn die Nachbarabteilung diese oder jene Aufgabe übernehmen würde, wäre unsere Situation schon viel besser“, ist eine in diesem Zusammenhang häufig geäußerte These. Doch leider ist auch dies ein nicht immer ausreichender Ansatz, da Probleme auf diese Weise eher verschoben als gelöst werden.

Und so arbeiten viele Menschen in wenig inspirierenden Umfeldern: Gerade einmal 15 Prozent der Arbeitnehmer verspüren eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber und arbeiten mit großem Engagement. Ebenso viele befinden sich in der „inneren Kündigung“. Und die große Mehrheit von 70 Prozent weist lediglich eine geringe emotionale Bindung und somit ein geringes Engagement auf. So die Ergebnisse des Gallup Engagement Index für Deutschland in 2016 (Nink, 2017).

Aber warum fällt es so schwer, wirklich lebenswerte Organisationen zu gestalten? Vielleicht ist es ein wenig wie mit der Werbung oder dem Trainieren der Fußballnationalmannschaft. Alle „wissen“, ob diese oder jene Werbung gut ist. Und alle „wissen“, wer wann hätte eingewechselt werden müssen. Und doch gehört zur Gestaltung einer wirkungsvollen Werbung und zur Gestaltung eines Gewinnerteams mehr als das Vertrauen in den eigenen Geschmack oder die Vorliebe für den einen oder den anderen Spieler: nämlich eine gute Portion Fachwissen und Erfahrung.

Woher nimmt der Teamleiter als ausgebildeter Naturwissenschaftler oder der Geschäftsführer als ausgebildeter Finanzexperte dieses im besten Sinne „handwerkliche Können“ zur Gestaltung der Organisation? Wie kann sich ein „Teilzeit-Organisationsgestalter“ für diese Aufgabe fit machen? Wie können die vielen Menschen, die sich immer mal wieder in der Rolle des Organisationsgestalters wiederfinden, ihre Organisation lebenswert gestalten – lebenswert für die Menschen in der Organisation und lebenswert im Hinblick auf die Organisation selbst? Egal, ob die Zusammenarbeit in einem kleinen Team verbessert werden soll oder eine neue Grundstruktur für das gesamte Unternehmen entwickelt werden soll. Und egal, ob die aktuelle Organisation einem bürokratischen, einem postmodernen oder irgendeinem anderen Ansatz folgt.

Gefragt ist eine Methode, die es den Anwendern ermöglicht, ihre Organisation lebenswert zu gestalten. Eine Art Bauplan, eine Vorgehensweise, die Schritt für Schritt zu einer besseren als der Ist-Organisation führt und die Organisation in die Lage versetzt, dynamisch in einer sich ändernden Umwelt zu agieren.

Genau das ist das Ziel von Orgazign. Mit Orgazign durchlaufen Sie den Prozess zur Entwicklung Ihres Organisationsdesigns in einem erprobten methodischen Rahmen. Orgazign stellt Ihnen die erforderlichen Arbeitsmittel zur Verfügung, um Ihre Organisation entlang der Erfolgsfaktoren für gutes Organisationsdesign zu gestalten. Mit Orgazign betrachten Sie in einer logischen Abfolge die wichtigsten Gestaltungselemente für ein geeignetes Organisationsdesign und erhalten Denkanstöße zur Verbesserung Ihrer eigenen Situation. Sei es die Zusammenarbeit in Ihrem Team, die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen oder die Entwicklung einer neuen Gesamtstruktur Ihrer Institution.


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhalt

1. Einleitung 14 2. Gestalten 56

Sie erhalten einen Überblick über die Vorteile und die Funktionsweise des Organisationsdesigns und eine Einführung in dessen Ablauf.

1.1	Worum es geht und warum Organisationsdesign wichtig ist	15
1.2	Wie es funktioniert: Übersicht über den Prozess des Organisationsdesigns mit Orgazign	32
1.3	Der Startpunkt: Planen und vorbereiten	46

Sie werden Schritt für Schritt durch den Orgazign-Prozess geführt und erlernen alle erforderlichen Grundlagen zu seiner Anwendung.

2.1	Die wichtigsten Herausforderungen erkennen: Der Organizational Challenges Canvas	63
2.1.1	Outputs	68
2.1.2	Outcomes	76
2.1.3	Prozesse	84
2.1.4	Fördernisse & Hindernisse	92
2.1.5	Leitlinien	102
2.2	Das Grundmodell der zukünftigen Zusammenarbeit und Organisation entwickeln: Der Organization Model Canvas	117
2.2.1	Designkriterien	122
2.2.2	Organisationsmodell	136
2.2.3	Entscheidungen	153
2.2.4	Steuerung	159
2.3	Das Modell zu einem umfassenden Organisationsdesign weiterentwickeln: Der Organizational Design Canvas	193
2.3.1	Instrumente	198
2.3.2	Regeln	207
2.3.3	Arbeitsgestaltung	213
2.3.4	Arbeitsräume	223
2.3.5	Konferenzen	237

3. Anwenden 246 4. Umsetzen 308

Sie erhalten weitere wertvolle methodische Hinweise zur Anwendung des Orgazign-Prozesses.

3.1	Die Möglichkeiten kennen: Anwendungsfälle	248
3.2	Das richtige Vorgehen wählen: Vorgehen nach Anwendungsfällen	253
3.3	Damit die Anwendung reibungslos abläuft: Tipps für die Praxis	278
3.4	Wenn es mal schwierig wird: Weitere Methoden	283
3.5	Für noch mehr Ideen: Inspiration für Ihr Organisationsdesign	297

Sie erfahren, wie Sie die Ergebnisse Ihres Orgazign-Prozesses umsetzen.

4.1	Detailplanung durchführen	311
4.2	Umsetzung planen und durchführen	322