70. IG OdO

Buchvorstellung „Organisation gestalten – Stabile und dynamische Unternehmensstrukturen“

Band 5 der ibo Schriftenreihe in der 6. Auflage

6., völlig neu bearbeitete Auflage 2019, 408 Seiten, 167 Abbildungen

http://www.goetz-schmidt-verlag.de/ibo-schriftenreihe/band-5/das-buch/

Gutes bewahren – Neues wagen!

Stellen- und Rollenbildung

- Begriffe
- Prinzipien der Stellen- und Rollenbildung
- Stellenarten
- Regelung der Arbeitsteilung
- Stellvertretung
- Techniken der Aufbauorganisation

Hierarchiearme Agile Organisationsformen

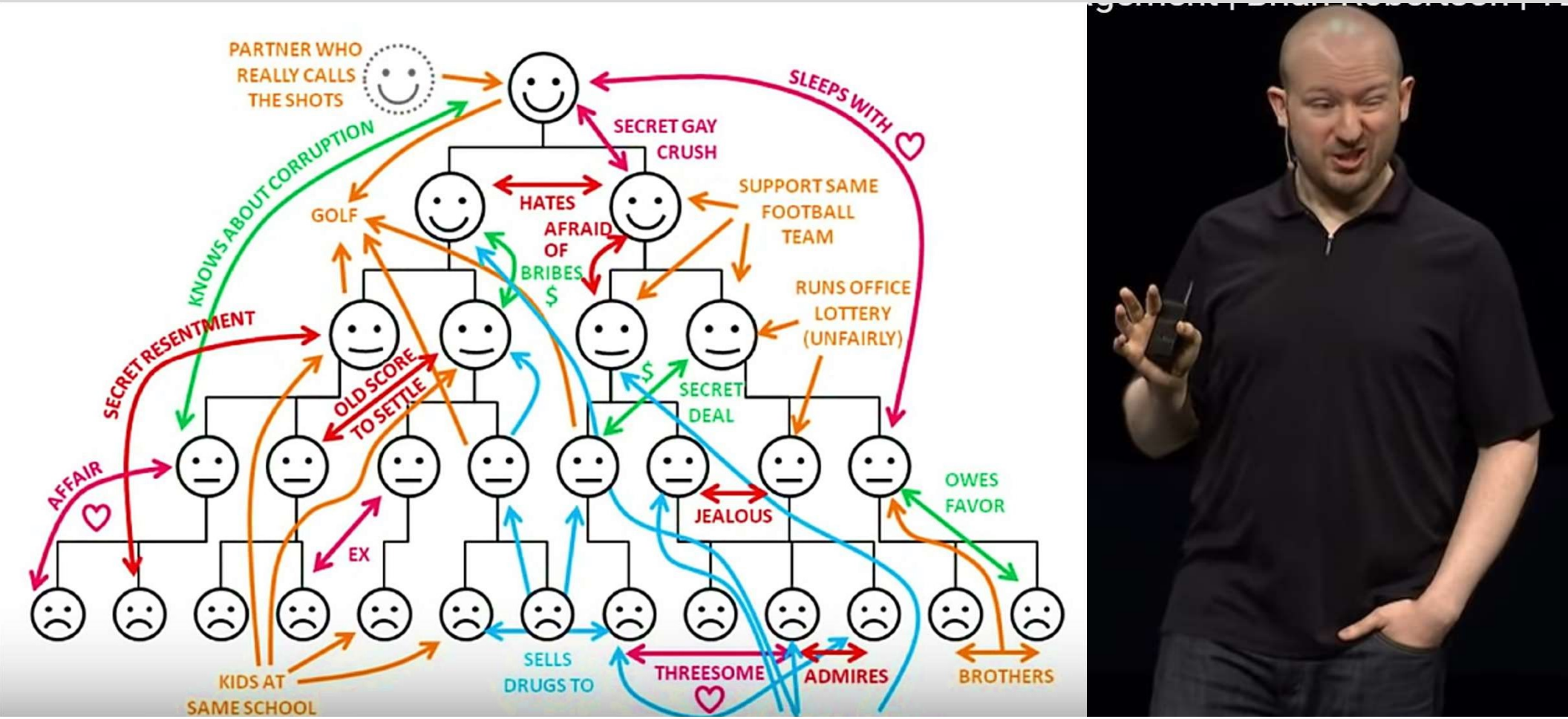
- Grundprinzip Agiler Organisationsformen
- Prinzipien und Elemente agiler Strukturen
- Die holokratische Organisation – ein radikal anderes „Betriebssystem“
- Beurteilung hierarchiearmer Organisationsformen und Beispiele agiler Strukturvarianten

Personalbemessung und Maßnahmen zum Kapazitätsausgleich

- Personalbemessung
- Maßnahmen zum Kapazitätsausgleich

Die (un)heilige Ordnung

https://www.youtube.com/watch?v=tJxfJGo-vkI



Lust auf eine Learning Journey?

Meine persönliche Wunschliste …

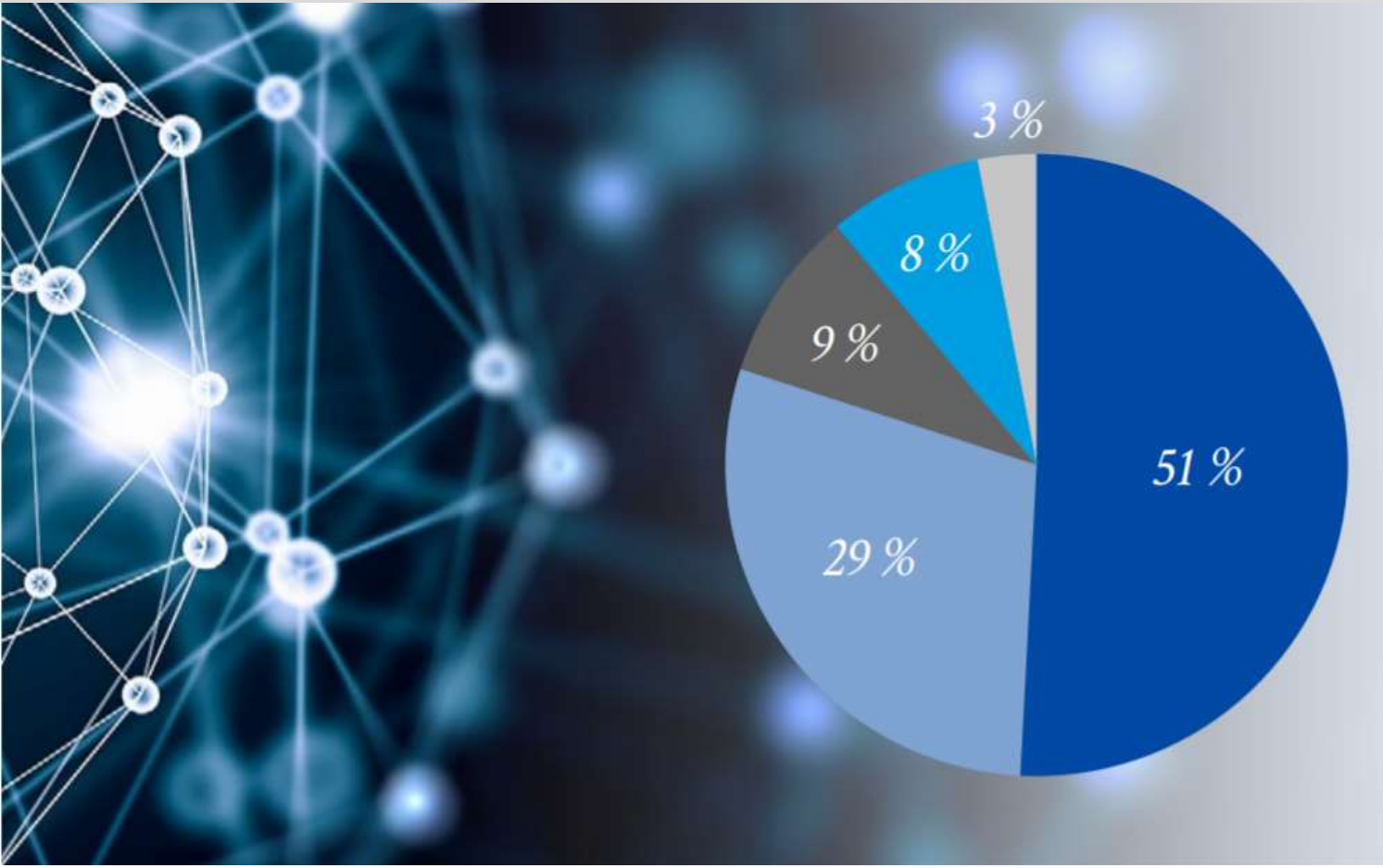
_WD 40 Company _Gore _Haier Group _FAVI _Hema _Zalando _TRUMPF _Swarovski _allsafe ...

_Waffle House

https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2017/ueberraschung/im-auge-des-sturms

http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/Hierarchie-Organisation-Fuehrung_Fuehrungskraefte_Kienbaum-Stepstone-Studie_2017.pdf

Bei nüchterner Betrachtung…



…88% tayloristisch

…3% agil

- Funktional
- Matrix
- Gar keine Abteilungen
- Divisional
- Agil

100% Agile. BMW Group IT als Vorreiter der agilen Transformation.

Hypothese 1

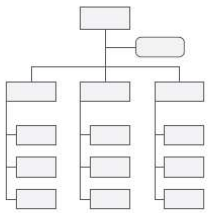
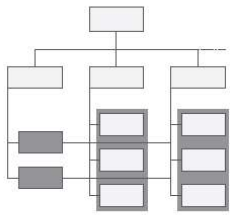
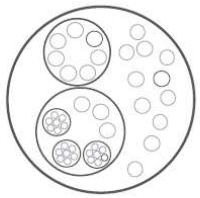
Hybride Organisations-strukturen sind zum Scheitern verurteilt

https://www.computerwoche.de/a/bmw-verliert-keine-zeit-und-agiert-agil,3591621

https://www.daimler.com/karriere/ueber-uns/kultur-benefits/leadership-2020/

Hypothese 1 – Der Blick hinter die Kulissen

Eine Agile Aufbauorganisation ist eine formale Struktur, in der situativ und flexibel interne und externe Regelungsbedarfe identifiziert und durch die Kombination organisatorischer Beziehungen, Elemente und Dimensionen gelöst werden.

		
Hierarchische Modelle in der Primärorganisation	**Sekundärorganisation/ Ergänzte Hierarchie (Kapitel 5)**	**Hierarchiearme Organisationsformen (Kapitel 6)**
Merkmale		
Fremdsteuerung, Kontrolle, Gelebte Hierarchie, Denken in Leitungsspannen und Leitungsebenen	Überlagernde Formen der Steuerung, Daueraufgaben in der Primär-, Spezialaufgaben in der Sekundärorganisation	Weitgehende Selbststeuerung, Evolutionäre, sinnstiftende Organisationsentwicklung, Agile Organisation (z. B. Holokratie)

DAIMLER

Neue Führungsrolle +

Schneller und flexibler werden –

Wir setzen auf Vertrauenskultur: Entscheidungsprozesse werden auf maximal zwei Entscheidungsebenen verschlankt. Das Ziel: Abstimmungsschleifen und Bürokratie vermeiden und schneller werden. Damit können wir uns noch stärker auf strategisch wichtige Entscheidungen konzentrieren. Und weil es in manchen Bereichen und bei manchen Themen auch mal ganz ohne Hierarchie funktionieren soll , werden bis 2020 rund 20 Prozent des Unternehmens in agilen Strukturen arbeiten.

Digitalisierung leben +

Gründerwerkstatt +

Hypothese 2

Agile Strukturansätze eignen sich nur für kleine Unternehmen!

https://orgportal-blog.de/2013/10/11/die-bayer-ag-und-r-a-f-wie-passt-das-zusammen-oder-wofur-ist-frau-muller-verantwortlich/

Hypothese 2 – Der Blick hinter die Kulissen

Bündelung: drei Verantwortungsbereiche verknüpft

- Ressourcenverantwortung (z.B. Personalentwicklung, Budgetzuweisung, Zielfestlegung),
- administrative Verantwortung (z.B. operative Personalführung, Vertragsmanagement) und
- Führungsverantwortung (z.B. fachliche Führung)

Klarheit: mehr als 95% aller Führungsbeziehungen verlaufen in einer Linie

Flexibilität: flexible Führungsprinzip über „zu- und abschaltbare" (De-) Zentralisierung. Virtuelles Rollenmodell. „Je nach den Besonderheiten im Land (…) führen [wir] Rollen [Verantwortungen] zusammen oder trennen sie wieder (…)"

Community Management (Abb.): Teilkonzern übergreifende Netzwerkstrukturen, die über fachspezifische Committees verteilte Konzernfunktionen einheitlich ausrichten.

http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Management_des_Unternehmenswandel_am_Beispiel_der_Bayer_AG.pdf

Hypothese 3

Personal-bemessung und Aufgabenkritik sind mit Agiler Organisation unvereinbar!

Hypothese 3 – Der Blick hinter die Kulissen

Vorderseite

(m)eine Idee zur Aufgabenkritik

ibo – wir können. sympathisch anders.

Aufgabe: *Neukunden im System anlegen*

Könnte entfallen, weil ...	Könnte verlagert werden, weil ...

Rückseite

(m)eine Idee zur Aufgabenkritik

ibo – wir können. sympathisch anders.

Könnte optimiert werden, weil ...

die Adressdaten mehrmals eingegeben und kontrolliert werden müssen

die Eingabe über mehrere Masken unübersichtlich ist

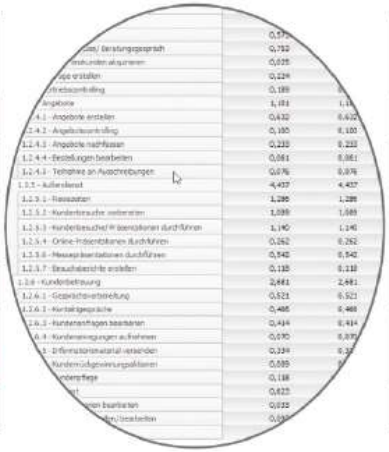
Doppeleingaben nicht automatisch geprüft und korrigiert werden

Anzahl Vorgänge p. a.	50.000

Optimierungspotenziale ableiten und quantifizieren

Zielwerte/ Soll-Werte

Aufgabe	Mittlere BZ	Kapazität	Mittlere BZ	Kapazität
	[Min.]	[MAK]	[Min.]	[MAK]
Posteingang bearbeiten	2,0	1,2	2,0	1,2
Formale Vorgangsprüfung durchführen	7,0	4,1	3,0	1,7
Risikoprüfung durchführen	15,0	8,7	8,0	4,6
Vorgangsbearbeitung durchführen	10,0	5,8	5,0	2,9
Vorgang archivieren	3,0	1,7	3,0	1,7
Summe	**37,0**	**21,4**	**21,0**	**12,2**



BZ = Bearbeitungszeit

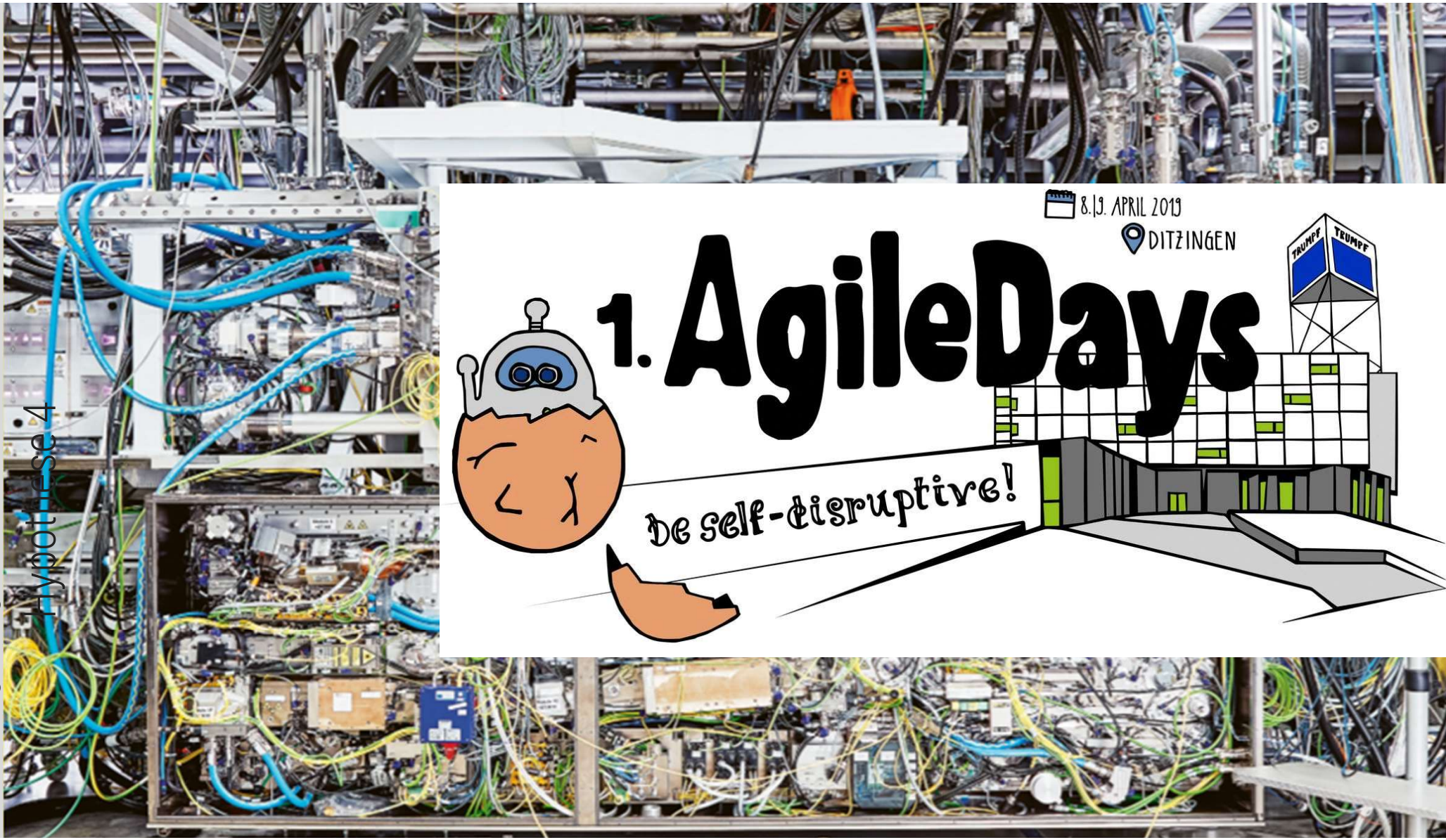
Personalbedarf der Soll-Szenarien

Abb. 9.15: Berechnung von Soll-Szenarien

Agile Organisation funktioniert in der Hardware-Industrie nicht!
TRUMPF
Hypothese 4
Do anything?

EUV-Anlage wiegt rund 17.090 Kilo und besitzt 457.329 Teile

Hypothese 4



Hypothese 4

Julia Duwe @Julia_Duwe · 8. Apr.

„Diese Aufforderung zum konstruktiven Regelbruch war immer Teil meiner Arbeitsweise“ CTO Peter Leibinger eröffnet die **#AgileDays** @TRUMPF_News #agileTRUMPF19

Hypothese 5

Agile Methods
follow
Agile Structure
follows
Agile Mindset!

Hypothese 5 – Der Blick hinter die Kulissen

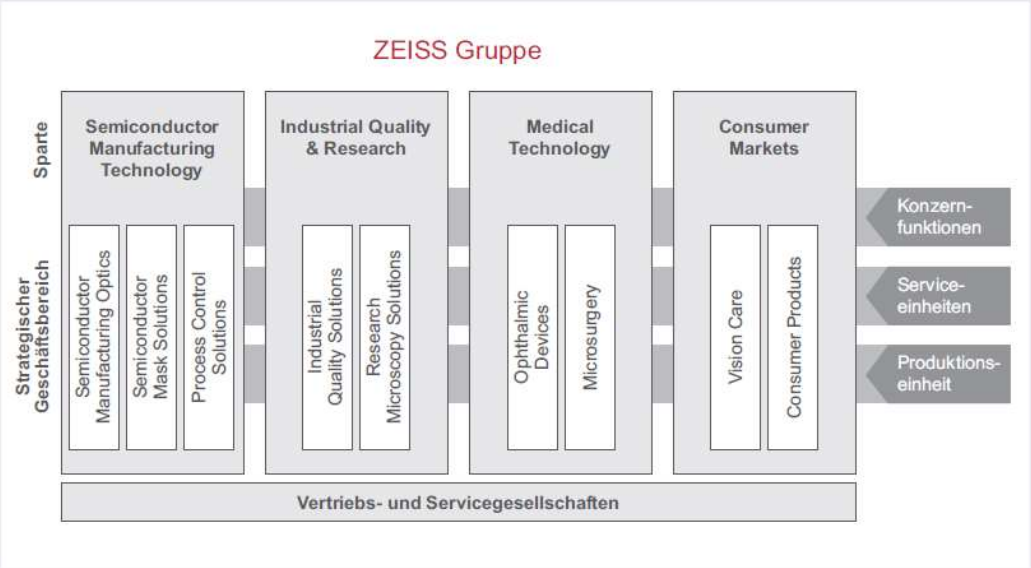
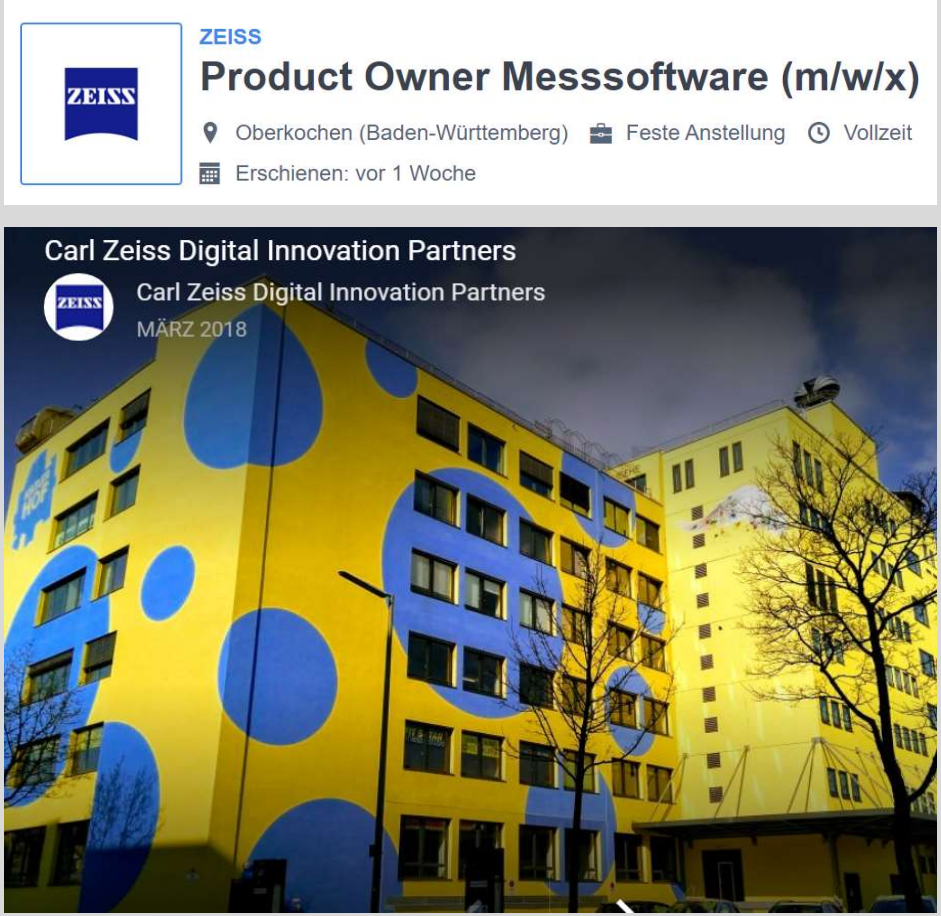


Abb. 4.36: SGE als Matrix-Organisation am Beispiel der ZEISS Gruppe (Stand 2018) (Quelle: https://www.zeiss.de)

„Das agile Arbeitsmodell, da stimmen wir zu, ist etwas anders und wird von uns in den Projekten bereits erfolgreich gelebt.“



Eine agile Transformation in klassisch organisierten Unternehmen muss scheitern

Hypothese 6

https://www.henkel.de/spotlight/2019-09-06-die-zukunft-beginnt-jetzt-agil-arbeiten-mit-dem-richtigen-mindset-976616

Hypothese 6 – Der Blick hinter die Kulissen

Abb. 4.22: Spartengliederung der Henkel KGaA

„Das richtige Mindset für agiles Arbeiten ist in erster Linie eine Frage der Unternehmenskultur. Agile Projektsteuerung und eine akzeptierende Fehlerkultur tragen erheblich zum Projekterfolg bei. Wie Lawrence J. Peter schon sagte: ‚Fehler vermeidet man, indem man Erfahrung sammelt. Erfahrung sammelt man, indem man Fehler macht.'"

Serwan Yildirim, Senior Manager Global Controlling Functions

Es ist unmöglich, Selbstverantwortung zu delegieren!

Hypothese 7

https://foerster-kreuz.com/die-vier-stufen-der-selbstverantwortung/

Hypothese 7 – Der Blick hinter die Kulissen

„Wenn du dieses Mindset nicht hast:

Bewirb dich nicht bei uns,

denn dann bist

du bei uns am falschen Platz."

STUFE 1: DER MACHTLOSE

STUFE 2: DER UMSETZER

STUFE 3: DER PROBLEMLÖSER

STUFE 4: DER GESTALTER

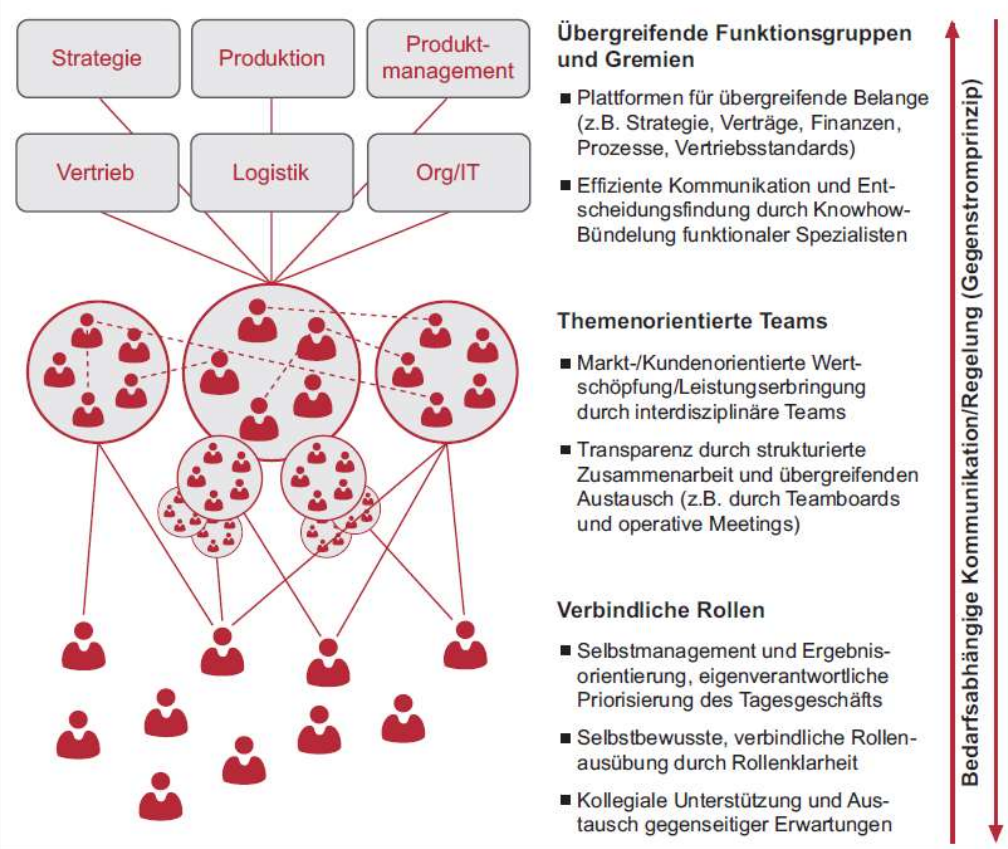


Abb. 6.08: Hierarchiearme Systeme: Strukturebenen und Gestaltungsbereiche

Hypothese 7 – Der Blick hinter die Kulissen

Hoffentlich eine
Never Ending Story

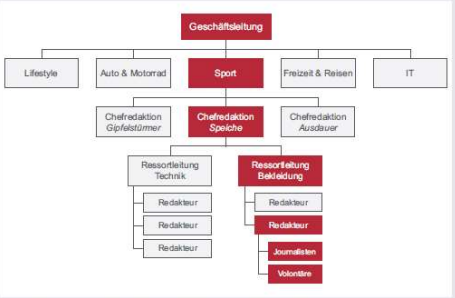


Abb. 6.02: Organigramm eines Zeitschriftenverlags – Divisionale Organisationsstruktur

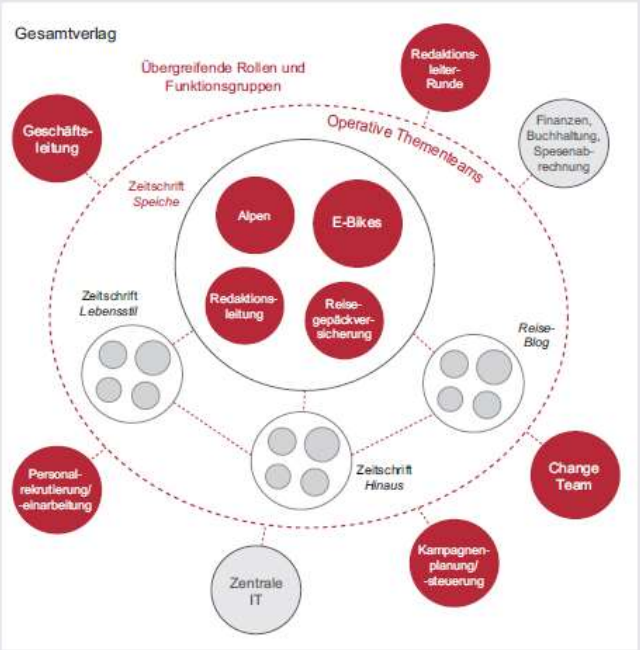


Abb. 6.09: Organisation nach Bedarf – übergreifende Rollen und Funktionsgruppen

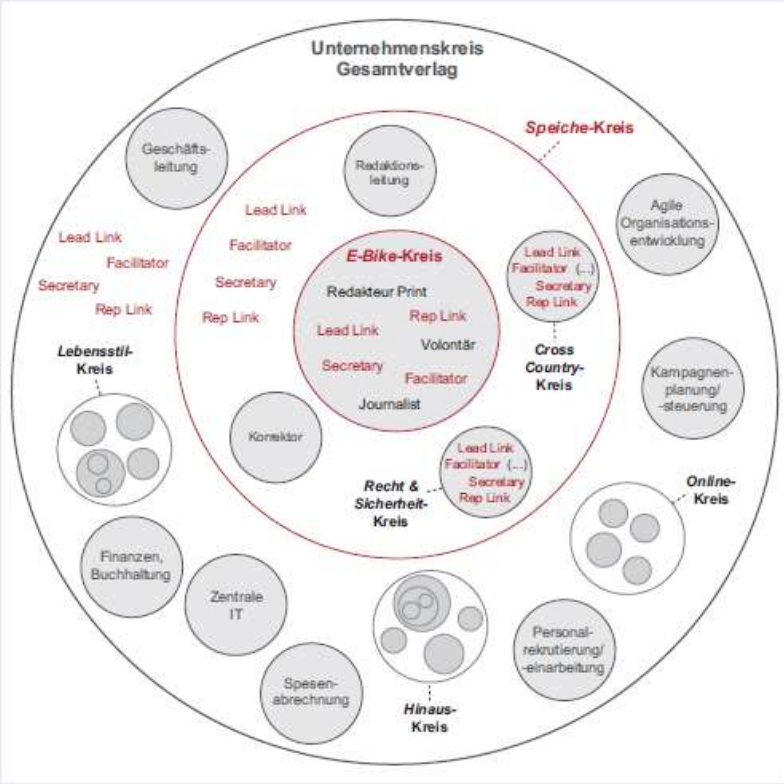


Abb. 6.12: Holokratische Strukturen im Zeitschriftenverlag

Hyp

https://www.youtube.com/watch?v=tJxfJGo-vkI

Die Organisationsstruktur ist und bleibt das Hoheitsgebiet der Unternehmensleitung

https://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Agilisierung-bei-ibo-Gescheitert-ans-Ziel,259585

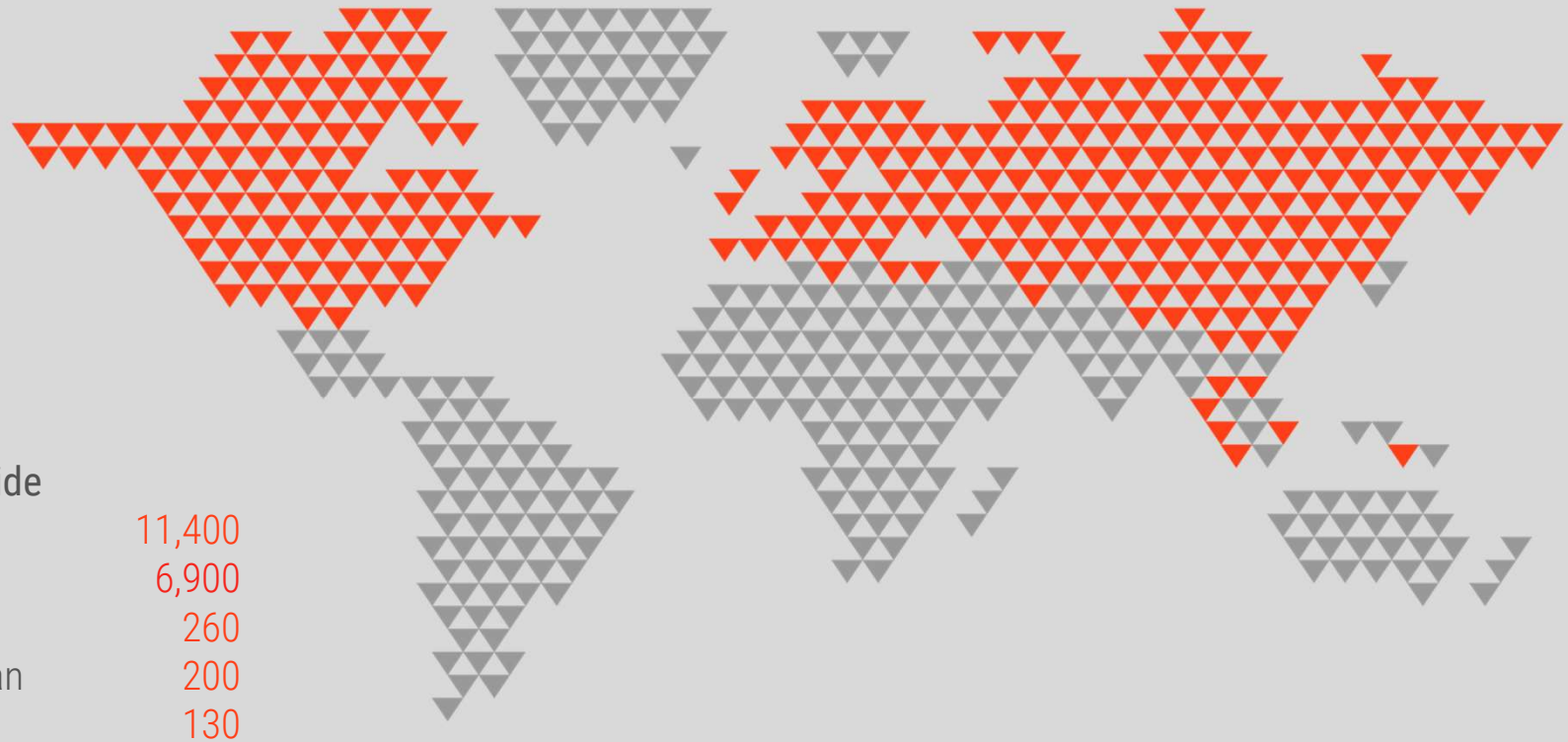
Hypothese 8 – Der Blick hinter die Kulissen

VIESSMANN

We are a family business

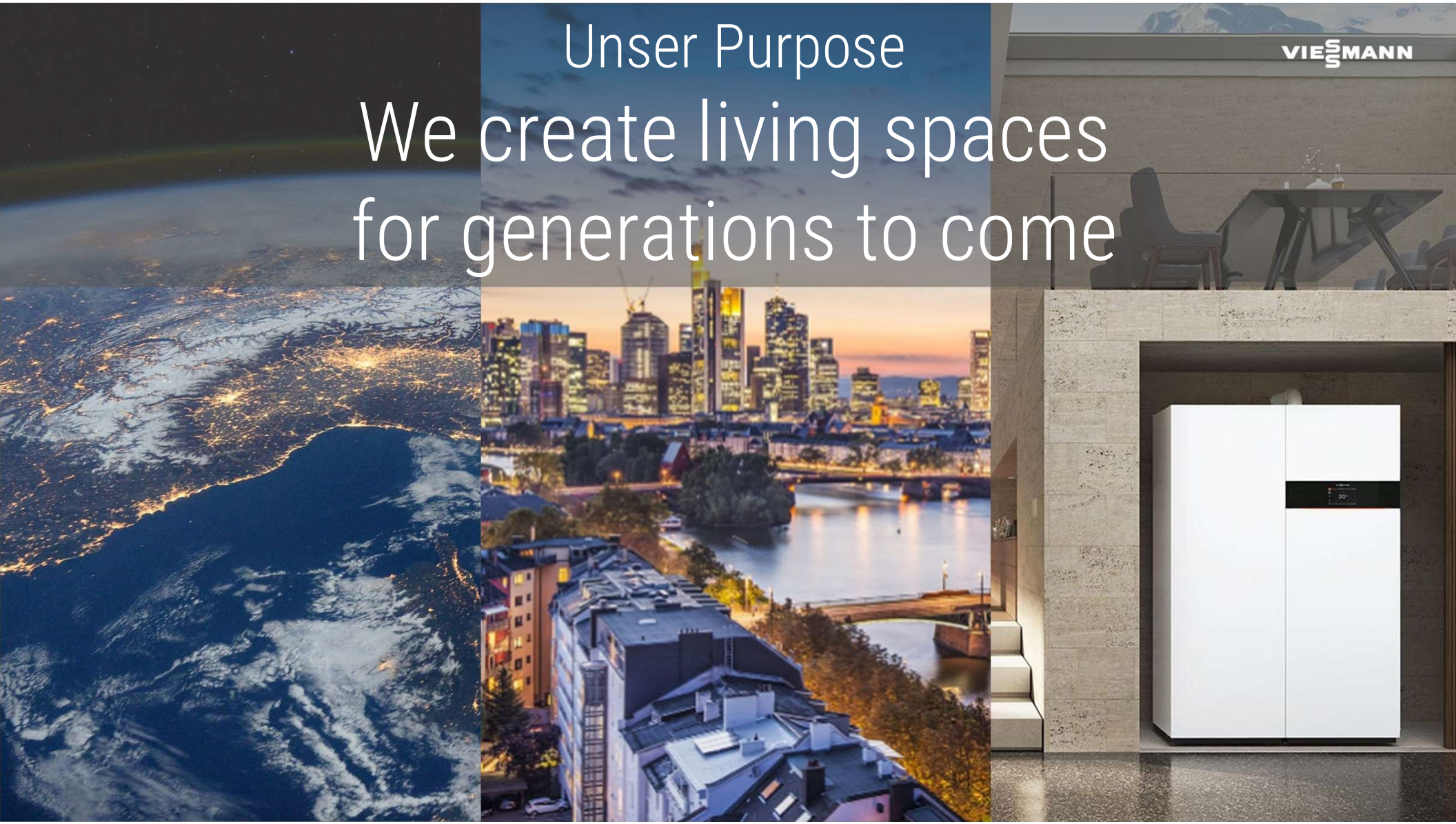
Independently owned, responsibly led, executing fast

12,000 Viessmann family members



Employees worldwide

Western Europe	11,400
(thereof Germany)	6,900
China	260
Russia & Kazakhstan	200
North America	130



Unser Purpose

We create living spaces for generations to come

VIESSMANN
Unser Klima ist immer mehr außer Kontrolle geraten.
+2°C-Ziel ist bereits weit außerhalb der Reichweite.

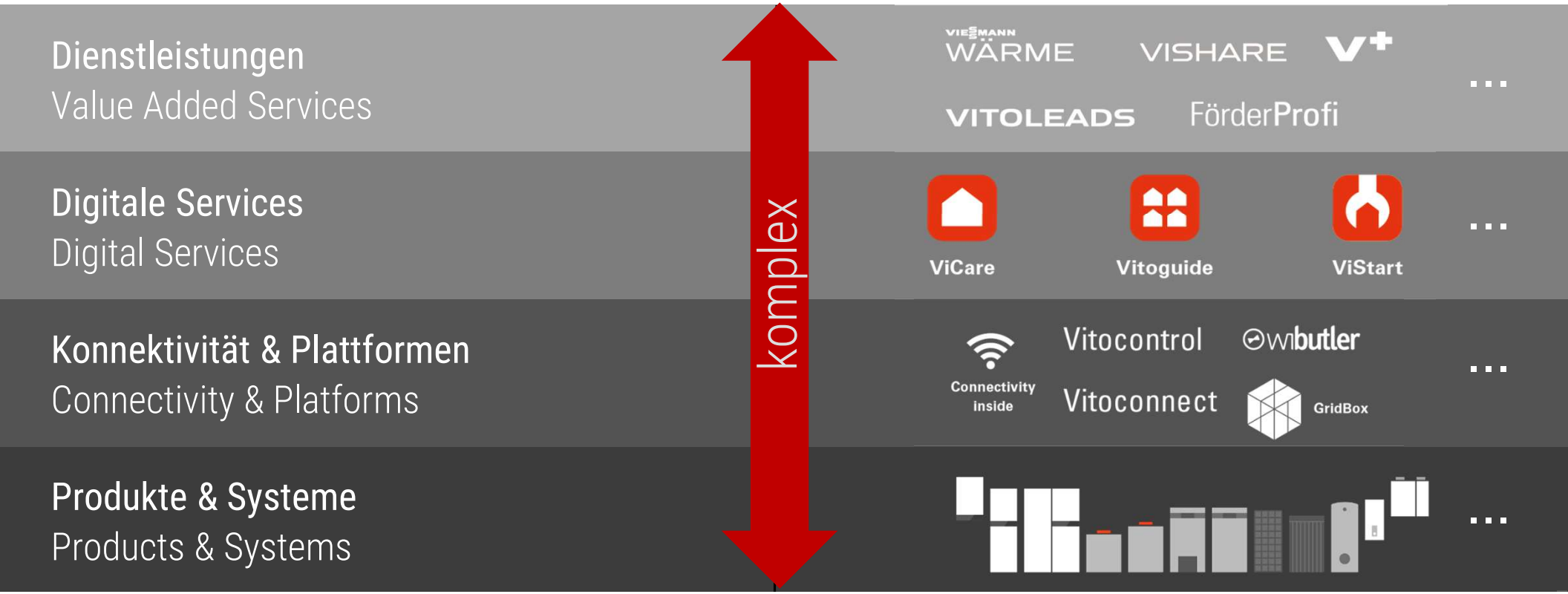
Was der Klimawandel für unsere Lebensräume bedeutet…

+1.5°C	+2°C	+3°C	+4°C
Korallenriffe sterben	Grönländisches Eisschild schmilzt	Küstenregionen stehen unter Wasser	Regenwälder werden zu Wüsten

VIESSMANN
92 %
der Weltbevölkerung lebt in
gesundheitsgefährdender Luftqualität.

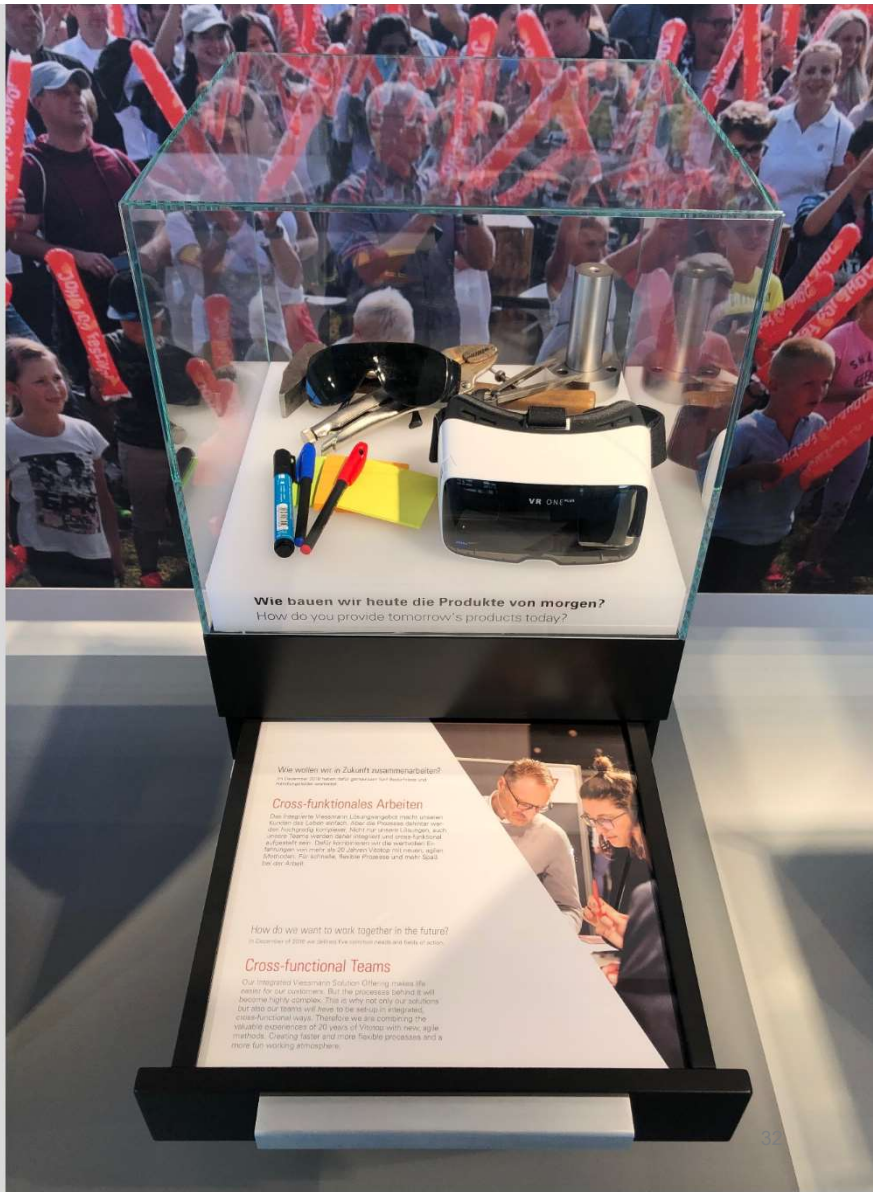
Klimaziele 2050
....erfüllt Viessmann bereits seit sechs Jahren

Das Integrierte Viessmann Lösungsangebot



Wie bauen wir heute die Produkte von morgen?

Unser integriertes Viessmann Lösungsangebot erleichtert unseren Kunden das Leben. Aber die dahinterstehenden Projekte und Prozesse werden immer komplexer. Deshalb müssen nicht nur unsere Lösungen, sondern auch unsere Teams flexibel und cross-funktional integriert sein.



Wie bauen wir heute die Produkte von morgen? Unsere Transformation fusst auf 5 Organizational Needs:

- Transparenz
- Alignment über Ziele (OKR)
- Cross-Funktionale Teams
- Kundenzentrierung
- Leadership / Führung

Definitiv eine Never Ending Story ;-)