

Organisationsstrukturen entwickeln

MANAGEMENT 3.0
CHANGE AND INNOVATION PRACTICES

© Happy Melly • Version 1.03 • German v1.0 • management30.com

Deutsche Version
von Jürgen Dittmar
www.management30.de

5

Grow Structure:
Viele Teams arbeiten im
Rahmen von komplexen
Organisationen.
Daher ist es wichtig,
Strukturen zu schaffen, die
Kommunikation verbessern.



Story



**Was ist die beste
Organisationsstruktur?
Wie können wir unsere
Organisation auf agile
Weise skalieren?**



Conway's Law

*Organisationen, die Systeme
entwerfen, [...] sind auf Entwürfe
festgelegt, welche die
Kommunikationsstrukturen dieser
Organisationen abbilden.*

– Melvin Conway



*Wir wollen agil und resilient sein, und wir
wollen schnell und effektiv lernen.
Das Dilemma in unserer heutigen Zeit ist,
dass wir zwar möchten, dass unsere Firmen
flexibel und kreativ sind, wir sie aber nicht
anders zu behandeln wissen, als wären es
einfache Systeme aus Rechtecken, die mit
wenigen Pfeilen miteinander verbunden sind.*

– Esko Kilpi



Eine Organisation sollte wie eine Stadt agieren. Einige Teile entstehen „bottom up“ während andere „top down“ entwickelt werden.

Die Kunst des Managements ist es, die richtige Balance zwischen diesen beiden Ansätzen zu finden.



7

**Auf welche Weise
müssen Organisationen
eine strukturelle Balance
erreichen?**

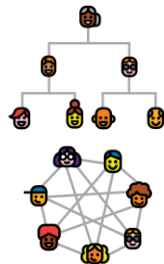


Hierarchien und Netzwerke

In Hierarchien erzeugen Regeln und Prozesse Berechenbarkeit und erleichtern Koordination. Außerdem reduzieren sie die geistige Belastung, da sie Menschen bewährte Lösungen für Routinesituation geben.

In einem Netzwerk herrscht kollektive Intelligenz. Mit den vielen Verbindungen zwischen den einzelnen Mitgliedern kann dieser Schwarm intelligenter und innovativer sein, als eine zentrale Autorität.

– Steven Johnson, *Where Good Ideas Come From*



*Selbst kleine Organisation können
nicht ohne Hierarchie und spezialisierte
Rollen, Gruppen und Abteilungen
funktionieren.*

– Bob Sutton



Spezialisierung versus Generalisierung

Wissensarbeit erfordert Spezialisierung (tiefer gehend),
Innovation dagegen eine Generalisierung (breiter Ansatz).

In einer Ökonomie der Spezialisierung sind funktionale
Strukturen weit verbreitet. Innovation erfordert jedoch,
dass wir vollkommen neue Dinge tun, und daher ist
Innovation mit einer funktionalen Organisation nicht
vereinbar.

– Peter F. Drucker, *Management*

– Burton, Obel, DeSanctis, *Organizational Design*



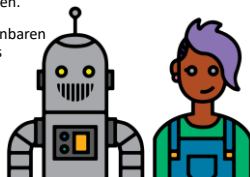
Effizienz versus Effektivität

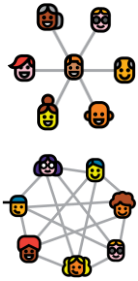
Effizienz bedeutet Fokus auf Input, Nutzung
von Ressourcen und Kosten.

Effektivität fokussiert auf Output, Produkte
und Dienstleistungen sowie Einnahmen.

Effizienz erreichen Sie nur in berechenbaren
und stabilen Umgebungen. Wenn das
Umfeld komplex ist und sich schnell
verändert brauchen Sie Effektivität.

– Burton, Obel, DeSanctis,
Organizational Design





Zentralisierung versus Dezentralisierung

Zentrale Entscheidungen werden abgestimmt. Sie begrenzen Verschwendung und reduzieren die durchschnittlichen Kosten, indem sie den Verbrauch von festen Ressourcen regeln.

Dezentrale Entscheidungen sind schneller und in einem widersprüchlichen und sich schnell verändernden Kontext wahrscheinlich auch besser, da sie auf Informationen aus erster Hand beruhen.

– John Roberts, "The Modern Firm"
– Tim Harford, *Adapt*

*Es ist möglich, gleichzeitig zentralisiert und dezentralisiert zu sein:
zentralisiert bezüglich gemeinsamer Prozesse und Supporttätigkeiten und
dezentralisiert bezüglich unternehmerischer Entscheidungen.*

– Bjarte Bogsnes



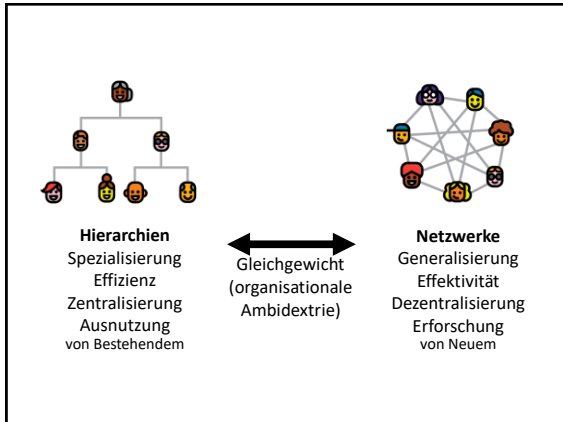
Exploitation versus Exploration

Innovation ist in der Regel erfolgreicher, wenn eine autonome Einheit aufgefordert ist, eine bahnbrechende, innovative Idee zu erforschen.

Dennoch sind in den seltenen Fällen, in denen Organisationen Exploration (Erforschung von Neuem) mit Exploitation (Ausnutzung von Bestehendem) verbinden können, die Erfolge üblicherweise größer.

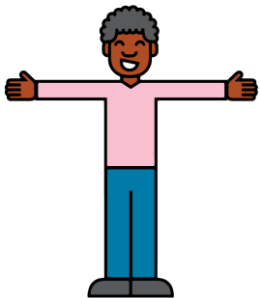
– Jens Maier, *The Ambidextrous Organization*





**Was sind gängige
Muster für ausgeglichene
Organisationsstrukturen?**





T-Skilled People

Stellen Sie
„Generalizing
Specialists“ ein, die in
einem Bereich tiefe
Kenntnisse besitzen,
aber trotzdem ein
breites Wissen haben.

Value Units

Organisieren Sie Menschen um crossfunktionale Kernprozesse und Wertströme, und lassen Sie diese durch Expertengruppen unterstützen.



Small Teams - Kleine Teams

Je größer ein Team, umso geringer ist die Produktivität der einzelnen Gruppenmitglieder (Ringelmann-Effekt). Halten Sie daher ihre Teams klein, aber groß genug um einen Wertstrom abzudecken.

— Jacob Morgan, *The*



20

Semi-stable Teams

Die leistungsstärksten Teams sind diejenigen, die als Gruppe intakt bleiben. Allerdings sind kleine, aber stetige Veränderungen in der Zusammensetzung auch für stabile Teams gesund.

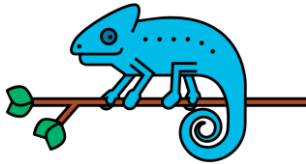


<https://medium.com/@da-valley/functional-teams-and-stable-keeping-rewriting-just-a-clip-40200b3a4d11>

Ersetzen Sie Jobtitel

Das Konzept von einem festen Arbeitsplatz ist veraltet. Statt mit einem festen Job sollten Sie mit ständigen Anpassungen und Reaktionen auf kurzfristigen Bedarf rechnen.

– Tom Coens, Mary Jenkins



Communities of Practice

Eine Community of Practice (CoP) ist eine Gruppe von Menschen, die ein Anliegen, ein Interesse oder eine Leidenschaft teilen und durch fortlaufende Interaktion ihr Wissen und ihre Kompetenz in diesem Bereich vertiefen.

– E. Wenger, R. McDermott, W. Snyder

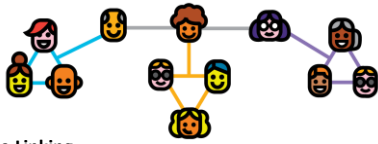


Open Allocation – Freie Zuteilung

Lassen Sie ihre Mitarbeiter die Projekte auswählen, die sie am meisten interessieren, anstatt zu bestimmen, was sie tun sollen und zu welchem Team sie gehören.

<http://www.forbes.com/sites/quora/2012/11/26/what-is-open-allocation/>





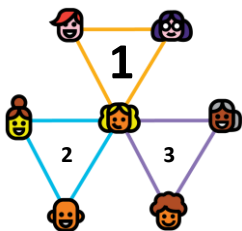
Double Linking

Delegierte sind wie Botschafter, die dazu dienen, Teams zu verbinden. Knüpfen Sie voneinander abhängige Teams, versuchen Sie aber, die Anzahl der Abhängigkeiten möglichst gering zu halten.

*Je lockerer das Design gekoppelt ist,
umso einfacher können Sie bezüglich
Veränderungen in jedem Aspekt
einer Organisation experimentieren.*

– John Roberts

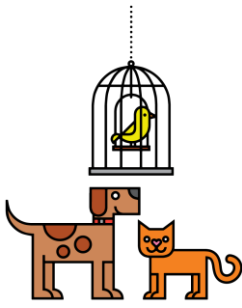




Team Nummer Eins

Es ist für Menschen normal, dass sie nicht *ausschließlich* an einer Sache arbeiten. Das Gehirn braucht etwas Abwechslung.

Aber die Menschen sollten wissen, welches Team für sie erste Priorität hat.



Local Rules

Jedem Team sollte es ermöglicht werden, sich zu differenzieren und nach eigenen, lokalen Regeln zu agieren, sofern diese Regeln in Übereinstimmung mit ihrem Umfeld sind.

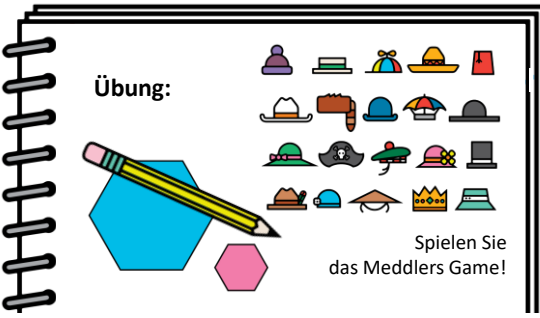
Create a City - Bauen Sie eine Stadt

Netflix stoppte die Versuche, die eigene Software als eine große monolithische Anwendung zu organisieren und brach sie stattdessen in unabhängige Services auf, die ihre Interaktionen nun Peer-to-Peer organisieren, wie z.B. Unternehmen in einer Stadt.

- Dave Gray, *The Connected Company*



Übung:



Spielen Sie das Meddlers Game!

Nachbesprechung



Literaturliste:



Management – Peter F. Drucker

<http://bit.ly/2cmNCFI>

Organizational Design - Burton, Obel, DeSanctis

<http://bit.ly/2cmNHJ8>

The Modern Firm – John Roberts

<http://bit.ly/2cE1puu>

The Ambidextrous Organization – Jens Maier

<http://bit.ly/2cXaf48>

The Connected Company – Dave Gray

<http://bit.ly/1PkvvAB>



Info@management30.com

MANAGEMENT 3.0
CHANGE AND INNOVATION PRACTICES

Text: Jürgen Appelo • Deutsche Übersetzung: Jürgen Dittmar • Illustrationen: Chad Geran • Design: Mouks
