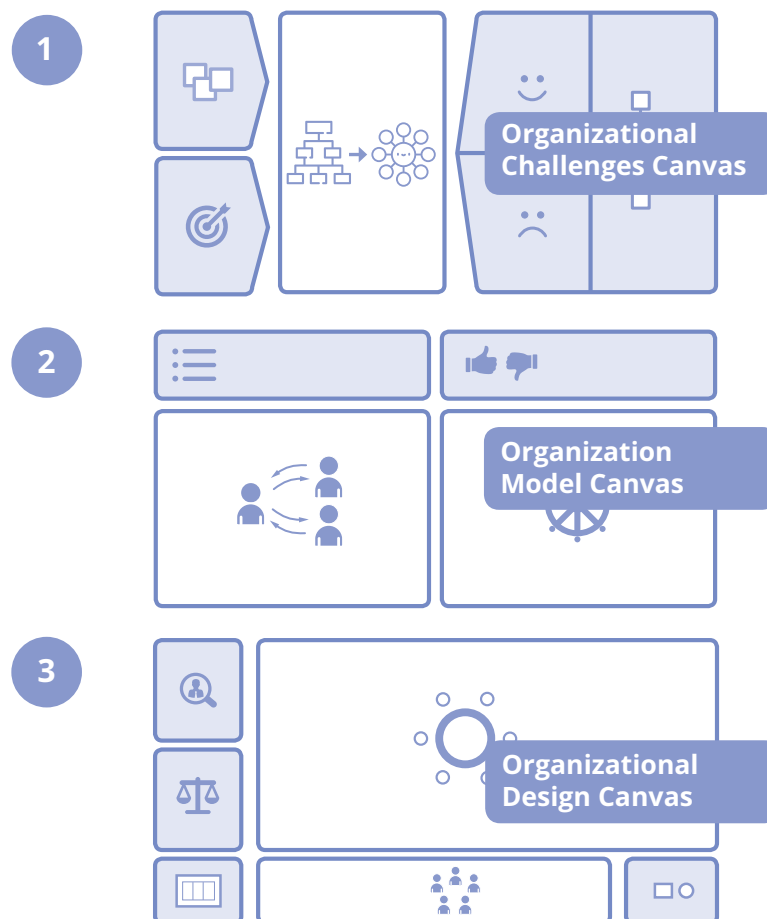


Organisationen lebenswert gestalten

Wie gestaltet man eine Organisation so, dass Menschen ihre intrinsische Motivation voll einbringen können? Ein guter Startpunkt ist es, die Beteiligten bereits in das Design der Organisation einzubinden. So wird die Organisationsstruktur von Anbeginn aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und optimiert. **Orgazign** unterstützt diesen Prozess mit verschiedenen Arbeits- und Planungshilfen und schließt so eine Lücke in der Literatur zur Organisationslehre: Die Methode stellt eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für den Prozess des Organisationsdesigns zur Verfügung. Kernelemente sind die drei Canvases, die die Organisationsdesigner entlang einzelner Bausteine in einer logischen Abfolge durch den Prozess leiten. So können Mitarbeiter, die keine Organisationspezialisten sind, wertvolle Beiträge in den Prozess einbringen.



Der Startpunkt

Für Unternehmen stellt sich immer wieder die Frage, ob eine neue Struktur des Gesamtunternehmens oder einzelner Organisationseinheiten wie einem Bereich oder einer

Abteilung vorteilhaft wäre. Mitunter wird dies als alleinige Aufgabe des Managements angesehen. Doch so können Anforderungen wie eine einfache Top-down-Steuerbarkeit in den Fokus rücken, was zu Lasten der Arbeitsfähigkeit auf

der operativen Ebene sowie einer Überbetonung hierarchischer Elemente führen kann. Die Einbindung verschiedener Perspektiven in einem hierarchie- und funktionsübergreifenden Team vermeidet eine einseitige Betrachtung, erfordert aber einen durchdachten Prozess. Dieser sollte mit der Formulierung der Ziele und einer sorgfältigen Auswahl der Teammitglieder starten. I. d. R. wird sich das Team in diesem Ansatz aus Managementprofis und Fachleuten anderer Disziplinen zusammensetzen. Daher ist für das komplexe Thema Organisationsdesign ein einfacher und klarer Leitfaden hilfreich. Diesen bieten die drei Orgazign-Canvases.

1. Der Organizational Challenges Canvas

Erster Schritt ist die Bearbeitung des Organizational Challenges Canvas. Mit diesem Canvas werden die Ist-Situation und die wichtigsten Stoßrichtungen für die weitere Entwicklung der Organisationseinheit analysiert. Zunächst werden die erbrachten Leistungen identifiziert – inklusive der Benennung geplanter neuer Leistungen. Letztere würden ggf. neue Kompetenzen, Verfahren oder Prozesse erfordern, was im neuen Organisationsdesign abgebildet werden müsste. Weiterhin werden die hinsichtlich der Kunden, des Markts und der eigenen Situation angestrebten Outcomes erarbeitet sowie die Ist-Prozesse aufgeführt, um Hindernisse im bestehenden Organisationsdesign zu erkennen. Mit Blick auf die Zukunft werden zudem Fördernisse identifiziert, die mit dem neuen Organisationsdesign erreicht werden sollen.

Die so gewonnenen Erkenntnisse werden in Leitlinien für den weiteren Prozess verdichtet. Die Leitlinien sollen die bestmögliche Passung zwischen dem eigenen Organisationsdesign auf der einen und der Umwelt sowie der Strategie auf der anderen Seite herbeiführen. Das Team hinterfragt hierzu grundlegende Organisationsprinzipien: Welche Art der Führung von streng hierarchisch bis zur vollständigen Selbstorganisation und -führung streben wir an? Wie gestalten wir den bereichsübergreifenden Austausch – macht- oder kompetenzorientiert? Und: soll unser neues Organisationsdesign statisch oder evolutionär gestaltet sein? Das Hinterfragen dieser Organisationsprinzipien ist ein wichtiger Schritt, vor allem für Prozesse, in denen die Agilität der Organisation gefördert werden soll.

2. Der Organizational Model Canvas

Mit dem zweiten Canvas erfolgt die Gestaltung der künftigen Organisationsstruktur. Hierzu werden zunächst mögliche Designkriterien gesammelt und bewertet. Als sinnvoll erachtete Kriterien werden in Kategorien heruntergebrochen. Diese werden dann als Grundlage zur Strukturierung der betrachteten Organisationseinheit verwendet. So könnte ein Team das Designkriterium „Kundenbedürfnisse“ anwenden und dies in

drei Kategorien aufbrechen: Lösungen, Services und Customer Experience. Hieraus könnten Verantwortungsbereiche wie „Maßgeschneiderte Lösungen“, „Persönlicher Service“ und „Erfreulichste Kundenerlebnisse“ gebildet werden.

Um ein gutes Organisationsmodell zu entwickeln, werden verschiedene Designkriterien erprobt. Je Designkriterium werden zunächst die Kommunikationsflüsse zwischen den hieraus resultierenden Verantwortungsbereichen betrachtet. Ziel ist es, kritische Kommunikationsflüsse und reziproke Prozesse zwischen verschiedenen Bereichen so weit wie möglich zu vermeiden – denn die Kommunikation über Bereichsgrenzen hinweg ist besonders anfällig für Missverständnisse und Fehler. Weiterhin werden in diesem Canvas die Entscheidungsprozesse betrachtet mit dem Ziel, wichtige Entscheidungstatbestände klar zuzuordnen und möglichst klare Rollen der Beteiligten zu entwickeln. In diesem Schritt werden Entscheidungen über die künftigen Hierarchieebenen getroffen. Hierbei werden die im ersten Canvas aufgestellten Leitlinien beachtet und, ebenso wie die weiteren Bausteine, zur Qualitätsprüfung der entwickelten Ansätze herangezogen. So wird das Modell auf Zielkonformität, Vollständigkeit und Funktionalität geprüft.

3. Der Organizational Design Canvas

Um ein insgesamt stimmiges Organisationsdesign zu gewährleisten, werden in diesem Canvas weitere wichtige Gestaltungselemente betrachtet. Dies umfasst die Ziel-, Anreiz- und Feedbackinstrumente, die Regeln und die eingesetzten Methoden: Sind diese auch im neuen Organisationsmodell funktional oder führen sie gar zu Widersprüchen zum neuen Modell? Sollten wir unsere Ansätze anpassen? Oder brauchen wir neue Ansätze, um unser Organisationsmodell erfolgreich umzusetzen und zu leben? Hierbei wird je nach Zielsetzung auch geprüft, ob die Zusammenarbeit mit neuen, agilen Praktiken und Methoden verbessert werden kann. Schließlich entwickelt das Team ein Raumkonzept, um das Organisationsmodell in die verfügbaren Räume zu übertragen und es legt die wichtigsten Elemente der Regelkommunikation fest. Mit dem Durchlauf durch die drei Canvases können Teams so alle für ein erfolgreiches Organisationsdesign relevanten Komponenten Schritt-für-Schritt entwickeln und ein konsistentes Gesamtmodell erarbeiten.



Grafik/Text aus *Marco Olavarria, Orgazign. Organisationen lebenswert gestalten*, Handelsblatt Fachmedien
www.orgazign.online