


Auszug aus dem Orgazign Moderations- leitfaden

Orgazign Berlin Consulting GmbH
Martin-Buber-Straße 18
14163 Berlin | Germany
+49. 30. 88 03 39 4-0
info@berlin-consulting.de

Geschäftsführer: Dr. Marco Olavarria
Sitz der Gesellschaft: Berlin
HRB 190403 B
Partner von
Kirchner  **Robrecht**
consulting network

Commerzbank AG
IBAN: DE26 1004 0000 0284 9578 00
BIC (SWIFT): COBADEFFXXX
USt-IdNr.: DE 314 134 533
St-Nr.: 29/462/30206

Inhalt

1.	Vorwort	3
2.	Allgemeine Hinweise zur Durchführung	4
2.1	Durchführungsmodus	4
2.2	Teilnehmer	
2.3	Ablauf	
2.4	Durchführung als Online-Meeting	
3.	Allgemeine Hinweise zur Moderation	
3.1	Interaktion	
3.2	Umgang mit Widerständen	
4.	Benötigte Ausstattung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.1	Räumlichkeiten	
4.2	Material und Hilfsmittel	
5.	Orgazign-Zielkarte	
5.1	Allgemeine Hinweise zur Bearbeitung	
5.2	Anlässe	
5.3	Zielkategorien	
5.4	Thesen	
6.	Organizational Challenges Canvas	
6.1	Allgemeine Hinweise zur Bearbeitung	
6.2	Outputs	
6.3	Outcomes	
6.4	Prozesse	
6.5	Hindernisse und Fördernisse	
6.6	Leitlinien	
7.	Organization Model Canvas	
7.1	Allgemeine Hinweise zur Bearbeitung	
7.2	Designkriterien	
7.3	Kommunikationsmodell	
7.4	Entscheidungen	
7.5	Steuerung	
7.6	Review-Workshop	

1. Vorwort

Sie werden als Moderatorin oder Moderator eines Orgazign-Prozesses eine verantwortungsvolle und vielfältige Rolle haben. Je nach Aufgabenstellung und Teamzusammenstellung werden Sie mal zurückhaltender Begleiter, mal aktiver Steuerer sein. Sie werden auf unterschiedliche Weise im Orgazign-Prozess Wirkung entfalten, indem Sie

- die Orgazign-Methode erläutern und durch ihre Anwendung führen,
- auf die Einhaltung von Regeln achten,
- ihr Team durch gezieltes Nachfragen und methodisches Vorgehen inhaltlich anregen,
- auf die Qualität der erarbeiteten Inhalte und Ergebnisse achten,
- Abstimmungen vornehmen,
- Konfliktpotentiale erkennen, ihnen Raum geben und sie so entschärfen,
- Diskussionen zum Ziel führen und
- Inhalte und Ergebnisse Ihres Teams durch gezieltes Hinterfragen weiter verbessern.

Damit Sie sich voll auf diese wichtige Rolle konzentrieren können, gibt Ihnen dieser Leitfaden praxisnahe Tipps und Hintergrundinformationen zum Orgazign-Prozess. So können Sie sicher sein, Ihr Restrukturierungsprojekt bestmöglich methodisch zu unterstützen und zum Erfolg zu führen.

Mit der Anwendung von Orgazign sind Sie Teil einer immer größer werdenden Community an Führungskräften, Organisationsexperten, Beratenden und Moderierenden, Anfängern und Fortgeschrittenen, die ihre Organisation ganzheitlich und bewusst weiterentwickeln: hin zu effizienten Entscheidungsprozessen, klaren Kommunikationswegen und optimalen Strukturen – hin zu einer lebenswerten Organisation. Bei dieser wichtigen Aufgabe unterstützt Sie dieser Leitfaden.

Betrachten Sie die Empfehlungen dieses Leitfadens als praxisnahe Unterstützung, wann immer Sie sich auf Ihre Moderationstätigkeit vorbereiten möchten, zur konkreten Herangehensweise Fragen haben oder Ihr Orgazign-Prozess ins Stocken zu geraten droht. Machen Sie sich am besten schon vor dem Start eines Orgazign-Prozesses mit den Herausforderungen und Tipps zur Moderation vertraut, indem Sie den Leitfaden zunächst in Gänze lesen. So erkennen Sie die Zusammenhänge unterschiedlicher Schritte und Bausteine. Nutzen Sie den Leitfaden anschließend zur Vorbereitung einzelner Arbeitsschritte, als Inspiration und als Nachschlagewerk. Checklisten unterstützen Sie dabei, die nötigen Vorbereitungen und Arbeitsschritte in der richtigen Reihenfolge zu durchlaufen.

Die Methode lebt von den Menschen, die sie anwenden. Lassen Sie uns daher an Ihren Erfahrungen, Erfolgserlebnissen und Stolpersteinen teilhaben. Was hat besonders gut funktioniert? Wo hat es noch gehakt? Welche Tipps zur Anwendung können Sie teilen? Schreiben Sie uns Ihre Eindrücke an orgazign-feedback@berlin-consulting.de und helfen Sie damit Anwendenden in anderen Organisationen noch bessere Ergebnisse zu erzielen. Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

2. Allgemeine Hinweise zur Durchführung

2.1 Durchführungsmodus

Mit einem Orgazign-Prozess entwickelt ein hierarchie- und funktionsübergreifendes Team ein optimales Organisationsdesign in vorgegebenen Arbeitsschritten. Dieses kooperative Vorgehen setzt voraus, dass die Teilnehmenden außerhalb ihrer regulären Tätigkeit in einer geeigneten Workshop-Umgebung zusammenkommen und -arbeiten. Hierfür bieten sich Vor-Ort-Workshops an: Ein Raum, ein paar Zettel und Stifte genügen und das Team kann sofort loslegen.

Nicht immer jedoch ist ein gemeinsamer Workshop vor Ort möglich. So kann es für verteilte oder virtuelle Teams einfacher und flexibler sein, von unterschiedlichen Standorten an einer Videokonferenz teilzunehmen. Auch Mischformen sind denkbar: Ein Teil des Teams kommt an einem Ort zusammen und einzelne Teilnehmende nehmen online teil.

In diesem Fall werden digitale Tools eingesetzt, um Inhalte zu sammeln und miteinander zu interagieren. Diese Tools bieten einige Vorteile, die auch in einem Vor-Ort-Workshop genutzt werden können, z.B. die Sammlung und Dokumentation der erarbeiteten Inhalte in einem einzigen Arbeitsschritt. Daher kann auch im Vor-Ort-Workshop die Verwendung eines digitalen Whiteboards vorteilhaft sein, sofern es die vorhandene Infrastruktur erlaubt:

- Ein Beamer mit ausreichend hoher Auflösung (mindestens Full HD), um die gesammelten Ergebnisse gut lesbar zu projizieren,
- eine stabile, schnelle Internetverbindung sowie
- eine schnurlose Tastatur und Maus, um im Raum mobil zu sein und Inhalte komfortabel erfassen und ändern zu können.

Die folgenden Kapitel beziehen sich größtenteils auf die Durchführung als Vor-Ort-Workshop unter Verwendung analoger Hilfsmittel. Hinweise und Vorschläge zu digitalen Tools finden Sie im Kapitel Teilnehmende.

Auswahl der Teilnehmenden

Bereits mit der Auswahl der beteiligten Personen wird der Grundstein für den Erfolg des Orgazign-Prozesses gelegt. Zum einen erhalten Sie je nach Auswahl der Teilnehmenden ganz andere Ansichten und Ideen, zum anderen führt eine frühe Einbindung der betroffenen Mitarbeitenden zu einer intensiven Auseinandersetzung mit den organisatorischen Herausforderungen und bereitet damit den Boden für eine gelungene Umsetzung des neuen Organisationsdesigns.

Wirken Sie daher darauf hin, einen Kreis Teilnehmender zusammenzustellen, der sich durch die folgenden Eigenschaften auszeichnet:

- Crossfunktional und abteilungsübergreifend: Binden Sie Personen mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen ein und bilden Sie alle wesentlichen Bereiche und Schnittstellen ab, die für den Erfolg der Reorganisation entscheidend sind.
- Hierarchieübergreifend: Setzen Sie nicht nur auf Führungskräfte, sondern integrieren Sie auch die Sichtweisen von Mitarbeitenden, die keine Führungs- oder Entscheidungskompetenz besitzen oder erst seit Kurzem im Unternehmen sind und noch einen unvoreingenommenen Blickwinkel haben.
- Vielfältig: Ihr Projektteam sollte bestenfalls die Vielfalt der ganzen Organisation abdecken (Geschlechter, Altersgruppen, Ausbildungsniveaus, Herkunft etc.), um ein Organisationsdesign zu entwickeln, das allen Beteiligten gerecht wird.

Zur Vielfalt zählen auch unterschiedliche Persönlichkeiten. Nicht alle Mitarbeitenden nehmen Veränderung begeistert auf. Rechnen Sie damit, dass rund 20 Prozent der Betroffenen Ihrem Restrukturierungsvorhaben ablehnend gegenüberstehen. Trauen Sie sich, von Anbeginn auch kritische Geister einzubinden. Sehr skeptische und kritische Menschen mögen auf den ersten Blick unbequem oder gar störend wirken, sie bringen aber oft auch ganz neue Sichtweisen ein und holen abgehobene Ideen wieder auf den Boden der Tatsachen zurück. Und mit einem skeptischen Menschen gewinnt das Projektteam einen kraftvollen Multiplikator für seine guten Ergebnisse, der die Stärke hat, auch andere Skeptiker zu überzeugen.

Weitere Hinweise zur Zusammenstellung des Projektteams und zur Teamarbeit allgemein finden Sie im Buch „Orgazign – Organisationen lebenswert gestalten“ (→ S. 53-55).

Teamgröße

Eine ideale Teamgröße ist nicht eindeutig zu bestimmen und hängt von den Erfordernissen des konkreten Anwendungsfalls ab. Sie hat jedoch Auswirkungen auf die Arbeitsweise und Zusammenarbeit und stellt Anforderungen an Vorbereitung und Ausstattung. Es lassen sich grob die folgenden Gruppengrößen unterscheiden:

- Größe S (bis zehn Teilnehmende): Teams dieser Größe sind am einfachsten zu moderieren, denn in kleinen Teams ist die Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit am größten. Eine Aufteilung auf Arbeitsgruppen ist meist nicht erforderlich, da alle Teilnehmer gleichermaßen aktiv in die Bearbeitungsschritte eingebunden werden können. Wenn alle Teilnehmenden ihre Beiträge auf Post-its notieren und auf dem Canvas platzieren, erreichen Sie die größtmögliche Dynamik in den Workshops!
- Größe M (elf bis 20 Teilnehmende): Das Verhalten von Teams in dieser Größe ist schwer vorherzusehen. Sie können auf ein eher zurückhaltendes Team treffen, in dem nur zögerlich Beiträge geleistet werden bzw. Hemmungen bei der Verschriftlichung bestehen. In diesem Fall können Sie das Team aktivieren, indem Sie die Schreibearbeit unterstützen. Sie können aber auch auf ein sehr aktives Team treffen, das in kurzer Zeit sehr viele Beiträge einbringt. In diesem Fall sollten Sie sich auf die Strukturierung der Beiträge fokussieren. Für einzelne

Bausteine können Sie auch eine Aufteilung in parallel arbeitende Arbeitsgruppen vornehmen. So können zwei oder mehr Gruppen gleichzeitig Vorschläge für Outcomes und Leitlinien auf dem Organizational Challenges Canvas erarbeiten. Aber auch der Organization Model Canvas bietet sich für eine parallele Bearbeitung an, da so noch mehr Ideen entstehen. Nach der Bearbeitung präsentieren die Gruppen ihre Ergebnisse im Plenum und das Team kann unter Ihrer Moderation ein „Best-of“-Modell entwickeln.

- Größe L (mehr als 20 Teilnehmende): Bei dieser Gruppenstärke sollten Sie nach Möglichkeit mehrere Moderierende einsetzen. Die aktive Einbindung aller Teilnehmenden wird bei dieser Größe schwierig. Denken Sie darüber nach, die Gruppe in Untergruppen zu splitten und sie parallel die Canvases bearbeiten zu lassen. Insbesondere die Organization Model Canvas bietet sich hierfür an. So erhalten Sie mehr mögliche Modelle und die parallel erarbeiteten Ergebnisse lassen sich oftmals sinnvoll zusammenführen.

Vorbereitung

Die Methode ist so gestaltet, dass die Teilnehmenden auch ohne inhaltliche Vorbereitung direkt in den Workshop starten und gute Ergebnisse erarbeiten können. Es ist nicht zwingend erforderlich, die Teilnehmenden vorab mit der Methode und den zu bearbeitenden Inhalten vertraut zu machen. Es kann im Einzelfall jedoch hilfreich sein, um Workshops effizienter zu gestalten oder die Ergebnisqualität zu erhöhen. Haben Sie es beispielsweise mit sehr komplexen Abläufen zu tun, die ein großes Fachwissen voraussetzen, können Sie dem Projektteam oder -sponsor folgende Vorbereitung vorschlagen: Dem Orgazign-Workshop wird eine Analyse der Ist-Prozesse und der durch die jeweilige Organisationseinheit erbrachten Leistungen vorgeschaltet. Die Ergebnisse werden den Teilnehmenden vor dem Orgazign-Workshop zur Verfügung gestellt. So stehen Sie im Workshop nicht vor der Herausforderung, dass Sie dieses Spezialwissen einholen müssen, um sinnvoll weiterarbeiten zu können.

Es hat sich bewährt, vorab wichtige Grundlagen und Grundbegriffe der Organisationslehre vorzustellen, um alle Teilnehmenden auf einen vergleichbaren Wissensstand zu bringen:

- Unterscheidung zwischen Primär- und Sekundärorganisation,
- Unterscheidung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation sowie
- Erfolgs- und Hygienefaktoren des Organisationsdesigns (→ S. 38-43).

Bearbeitungsdauer

Planen Sie für die Bearbeitung genügend Zeit ein. Die Bearbeitungsdauer der einzelnen Canvases ist abhängig vom Umfang der Reorganisation. In den meisten Fällen können Sie, ausgehend von der bereits befüllten Orgazign-Zielkarte, für die Organizational Challenges Canvas und die Erarbeitung erster tragfähiger Organisationsmodelle ungefähr zwei Arbeitstage einplanen: Das Bearbeiten der Organizational Challenges Canvas umfasst dabei ungefähr einen halben Tag, für das Experimentieren und

Iterieren verschiedener Grundmodelle auf der Organization Model Canvas benötigt das Team ca. anderthalb Tage.

Hier Richtwerte je Canvas nach Scope:

	Ein Team oder eine Abteilung	Ein Bereich (mehrere Teams / Abteilungen)	Eine Division / ein Unternehmen
Organizational Challenges Canvas	Bis zu einem halben Tag	Ein halber Tag	Bis zu einem Tag
Organization Model Canvas	Bis zu einem Tag	Bis zu zwei Tagen für das Grundmodell	Bis zu zwei Tagen für das Grundmodell
Organizational Design Canvas	Bis zu einem halben Tag	Bis zu einem Tag	Bis zu einem Tag

Bitte verstehen Sie diese Zeitangaben als grobe Richtwerte. Die tatsächliche Bearbeitungsdauer hängt stark davon ab, wie diskussionsfreudig die Teilnehmenden sind, aber auch wie komplex die betrachtete Organisationseinheit, ihre Leistungen, Prozesse und Herausforderungen sind. Wenn die Bearbeitung länger dauert, sollten Sie die Gruppe nicht ausbremsen, solange sie konstruktiv an neuen Aspekten arbeitet. Sind hingegen die wesentlichen Inhalte erfasst und die wichtigen Diskussionen geführt, sollten Sie intervenieren und auf die Einhaltung der Zeitplanung achten.

Hinweise darauf, dass Sie die Bearbeitung zum Ende führen sollten, können die folgenden sein:

- Es werden immer gleichen Themen diskutiert und keine neuen Aspekte mehr vorgebracht.
- Die Teilnehmer beginnen, ausgefallene Spezialfälle und Ausnahmen zu konstruieren, die in der Realität keine Relevanz haben.
- Bereits vorhandene Aspekte werden immer detailreicher in Einzelaspekte heruntergebrochen, die auch zusammengefasst bearbeitet werden können.
- Das Team wird müde und die Mehrheit der Teilnehmenden arbeitet nicht mehr mit.

Weiterlaufen lassen sollen Sie die Bearbeitung des Bausteins hingegen, wenn Sie folgendes beobachten:

- Es werden weiterhin neue Aspekte vorgetragen, die inhaltlich hilfreich sind, die Teilnehmenden arbeiten größtenteils motiviert und lösungsorientiert mit.
- Es wurden noch nicht alle für den bearbeiteten Baustein relevanten Schritte und Fragen bearbeitet (siehe die Leitfragen je Baustein).
- Die Körpersprache der Teilnehmenden weist darauf hin, dass noch nicht alle wesentlichen Perspektiven auf das Thema eingenommen und berücksichtigt sind.
- Sie spüren, dass es noch unausgesprochene Konflikte oder Widerspruch gibt.

Die folgenden zeitlichen Richtwerte können Sie bei der Planung Ihrer Agenda für die einzelnen Bausteine in einem durchschnittlichen Szenario heranziehen:

Organizational Challenges Canvas	Organization Model Canvas
Outputs: 1:00 Stunden	Designkriterien: 0:30 Stunden
Outcomes: 0:45 Stunden	Organisationsmodell
Prozesse: 0:45 Stunden	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1. Iteration: 3:00 Stunden ○ 2. Iteration: 2:00 Stunden ○ 3. Iteration: 2:00 Stunden
Hindernisse: 0:30 Stunden	Kommunikationsmodell: 1:30 Stunden
Fördernisse: 0:30 Stunden	Entscheidungen: 0:30 Stunden
Leitlinien: 1:00 Stunden	Steuerungsmodell: 2:00 Stunden
Summe: ca. 4:30 Stunden	Summe: ca. 11:30 Stunden

Priorisierung

Eine Erleichterung der Arbeit im Orgazign-Prozess erzielen Sie auch durch regelmäßige Priorisierung der Ergebnisse. Somit stellen Sie sicher, dass Sie unter der Vielzahl von Ideen und Aspekten nicht den Blick für das Wesentliche verlieren.

Hierfür können Sie beispielsweise auf einem Flipchart eine vertikale Linie ziehen, die Sie oben mit „sehr wichtig“ und unten mit „weniger wichtig“ bzw. eine für den jeweiligen Baustein geeignete Skala beschriften. Klären Sie vorab mit den Teilnehmenden, mit wie vielen Aspekten nach der Priorisierung weitergearbeitet werden soll: Suchen wir z.B. die Top 5, die Top 7 oder die Top 10? TIPP: Die Arbeit mit den Top 7 hat sich bewährt). Ordnen Sie nun die auf dem Canvas befindlichen Klebezettel auf dem Prio-Flipchart ein und arbeiten Sie anschließend mit Ihren Top 7 weiter.

Drei einfache Methoden zur Festlegung der Rangfolge:

Offene Diskussion: Jeder Teilnehmende benennt einen aus seiner Sicht besonders wichtigen Aspekt. Die weiteren Teilnehmenden geben ihr Feedback, ob dieser Aspekt aus Ihrer Sicht in die Top-Liste aufgenommen werden sollte. So entsteht eine offene Diskussion. Achten Sie als Moderatorin oder Moderator darauf, dass sich die Gruppe in angemessener Zeit auf ihre Rangreihe einigt und sich nicht zu lange bei einzelnen Punkten aufhält.

Reihum-Nominierung: Bitten Sie jeden Teilnehmenden um die Benennung der aus seiner Sicht (z.B. drei) wichtigsten Punkte, gegebenenfalls inklusive kurzer Begründung. Markieren Sie jede Nennung auf dem entsprechenden Klebezettel, z.B. durch ein Kreuz oder einen Strich. Bei größeren Gruppen lassen Sie die Teilnehmenden aus Zeitgründen selbst Klebepunkte verteilen. Bilden Sie eine Rangreihe, diskutieren Sie das Ergebnis mit der Gruppe auf Plausibilität und nehmen Sie gegebenenfalls noch Anpassungen vor.



Verdrängung: Hängen Sie einen beliebigen Klebezettel in die Mitte des Flipcharts. Wählen Sie einen beliebigen zweiten Zettel aus und fragen Sie die Teilnehmenden, ob dieser Aspekt wichtiger oder weniger wichtig ist als der erste. Wählen Sie einen dritten Zettel usw. Auf diese Weise erstellen Sie sukzessive eine Rangreihe. Wenn Sie alle Punkte nacheinander aufrufen, nimmt diese Methode jedoch viel Zeit in Anspruch. Kürzen Sie daher gegebenenfalls ab, indem Sie nach Diskussion von zehn Punkten abfragen, welche der verbleibenden Punkte einen der zehn Punkte aus der Liste verdrängen sollte.

Pausen

Legen Sie Pausen bewusst ein. Pausen wirken sich positiv auf Kreativität und Konzentrationsfähigkeit aus – Ihre und die des Teams. Und Pausen dienen dem informellen Austausch der Workshop-Teilnehmenden: Manche Konflikte lassen sich am besten während der Pause lösen, manch gute Idee entsteht gerade abseits der Agenda im kleinen Kreis. Eine feste Regel für Arbeits- und Pausenzeiten gibt es hierbei nicht, da eine Pause auch eine kreative und energiereiche Arbeitsphase unnötig verkürzen kann – die meisten Gruppen sind aber nach einer zweistündigen Arbeitszeit froh über eine Pause.

Möglicher Ablaufplan

Einen ersten Eindruck des möglichen Ablaufs des Orgazign-Prozesses gibt Ihnen die folgende Darstellung. Bitte beachten Sie, dass es sich hierbei nur um einen stark vereinfachten allgemeinen Ablauf handelt, der ebenso wie die angegebenen Zeiten in jedem Einzelfall anders ausfallen und nach Bedarf festgelegt werden kann.

Der obere Ablauf beschreibt einen Orgazign-Prozess, bei dem das gesamte Team die Canvases bearbeitet. Hingegen zeigt das untere Beispiel einen möglichen Ablauf, bei dem das Team für die Bearbeitung der Organization Model Canvas in zwei Arbeitsgruppen (A und B) geteilt wird. Die Dauer der einzelnen Schritte im gezeigten Ablauf kann variabel angepasst werden.

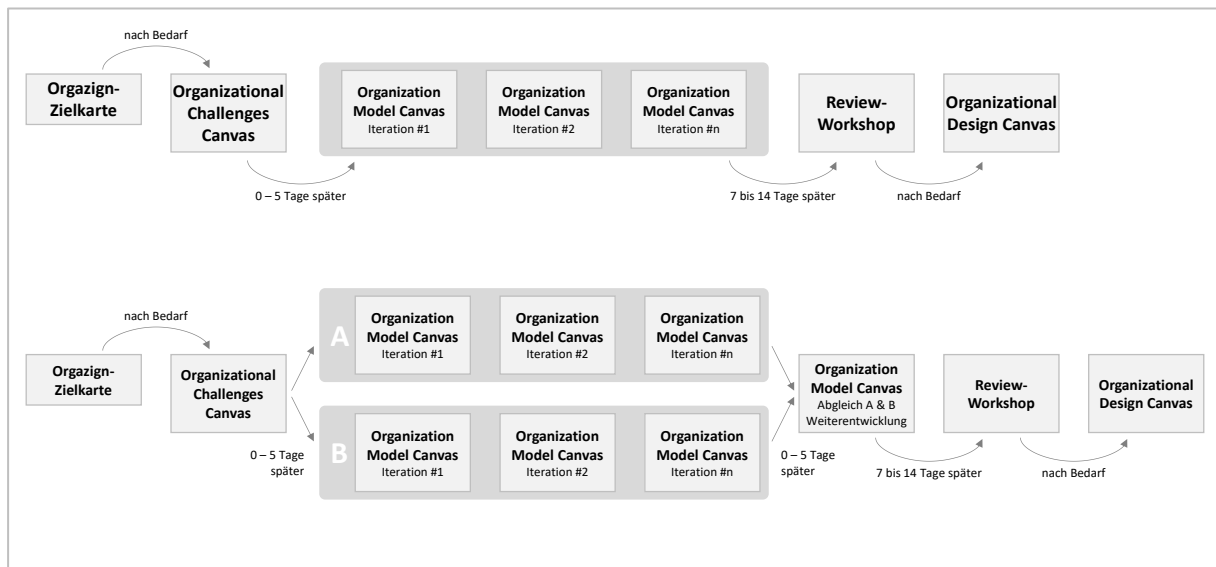


Abbildung: Möglicher Ablaufplan (oben: vollständige Bearbeitung in einem Team; unten: Bearbeitung der Organization Model Canvas in zwei getrennten Teams)