

Organisationsdesign

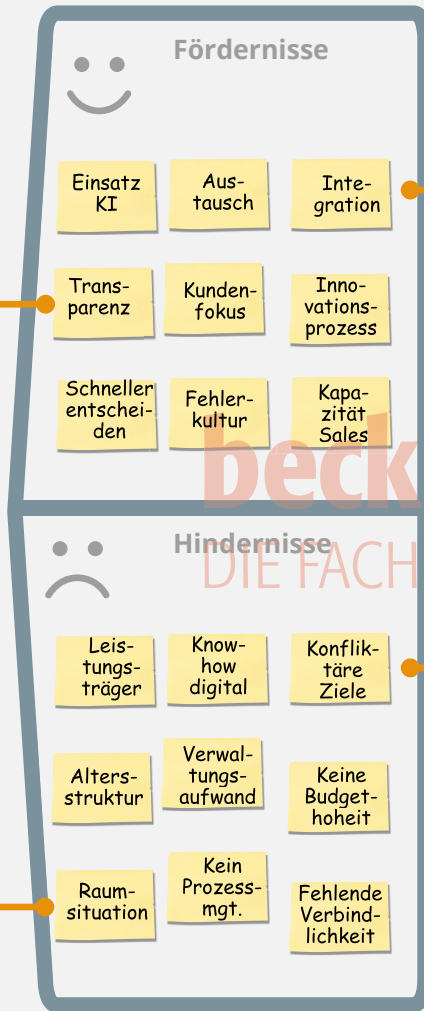
Olavarria

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.

Sammlung der Fördernisse und Hindernisse



„Wenn alle im Team jederzeit wüssten, wo wir stehen und wer was vorantreibt, könnten wir deutlich besser koordiniert vorgehen. Das wäre eine echte funktionale Verbesserung.“

„Die Integration direkt geschäftsrelevanter Aufgaben in unseren Bereich wäre ein strukturelles Fördernis. Wir würden viele langwierige Abstimmungsprozesse vermeiden und unsere Schlagkraft deutlich erhöhen.“

„Wir sitzen über das ganze Haus verteilt. Unsere Raumsituation ist ein wirkliches funktionales Hindernis.“

„Ein echtes Hindernis ist, dass wir es nicht schaffen, konfliktäre Ziele aufzulösen. Wir tauschen uns nicht mal konsequent über unsere Ziele aus!“

LEITFRAGE

Welchen Beitrag kann dieser Verbesserungsansatz zur Erreichung unserer Ziele leisten?

Zur Beantwortung dieser Frage wirft das Team einen Blick sowohl auf die Orgazign-Zielkarte als auch auf den Baustein **Outcomes**. Anlässe für den Orgazign-Prozess sind demnach:

- > sinkende Erlöse,
- > Erfordernis einer Turnaround-Strategie, die in der aktuellen Struktur nicht umgesetzt werden kann,
- > Erfordernis, die Innovationskraft deutlich zu steigern.

Ziele sind:

- > neues Produktportfolio zur Erlössteigerung umsetzen,
- > schneller neue Angebote entwickeln,
- > eigenes Handeln deutlich stärker auf die Zielgruppenbedürfnisse ausrichten,
- > sich auf gemeinsame Ziele fokussieren,
- > Agilität steigern,
- > Prozesskosten senken und
- > Umsatz steigern.



Die priorisierten Outcomes sind:

- Unsere Kunden erleben das tiefe Eintauchen in komplexe Zusammenhänge als wohlthuende und wichtige Abwechslung zum agilen Alltag.
- Wir erlangen eine größere Relevanz bei unseren Zielgruppen als je zuvor.
- Wir erreichen mit der einzigartigen Kombination unserer Angebote eine Alleinstellung.
- Wir binden die wichtigsten Autoren/Kontributoren mit einer einmaligen Plattform und bauen so Einstiegsbarrieren für unsere Wettbewerber auf.

Nun können die Teammitglieder ihre Ziele mit den auf dem Canvas aufgeführten Fördernissen abgleichen und aus ihrer Sicht besonders wichtige Faktoren benennen. Das Team bringt die Fördernisse in eine Rangfolge, die von „essenziell“ für die Zielerreichung bis „nice to have“ reicht. Dieses Vorgehen erlaubt die Fokussierung auf die für das zukünftige Organisationsdesign wichtigsten Verbesserungspotenziale. Entsprechend den Zielen priorisiert das Team die Fördernisse wie folgt (siehe Abbildung „Priorisierung der Fördernisse und Hindernisse“):

- Kundenfokus
- Innovationsprozess
- Einsatz KI
- Kapazität Sales
- Schneller entscheiden

Zur Priorisierung der **Hindernisse** stellt sich das Team die folgende Frage:

LEITFRAGE

Wie sehr hindert uns **dieses Problem** an der Erreichung unserer Ziele?

Auch hier gleicht das Team die einzelnen gesammelten Punkte mit der Zielkarte und den Ergebnissen des Bausteins **Outcomes** ab. Dies erlaubt die Fokussierung auf die aktuell und zukünftig wichtigsten Probleme und Hindernisse und führt zu folgender Priorisierung:

- Konfliktäre Ziele
- Keine Budgethoheit
- Überlastung der Leistungsträger
- Fehlende Verbindlichkeit in der bereichsübergreifenden Abstimmung
- Zu hoher Verwaltungsaufwand



TIPP

Sie können bei der Bewertung Ihrer Fördernisse und Hindernisse auch den Blick auf die in der Einleitung dargestellten Erfolgsfaktoren für ein gutes Organisationsdesign richten und sich zum Beispiel die folgenden Fragen vor Augen führen:

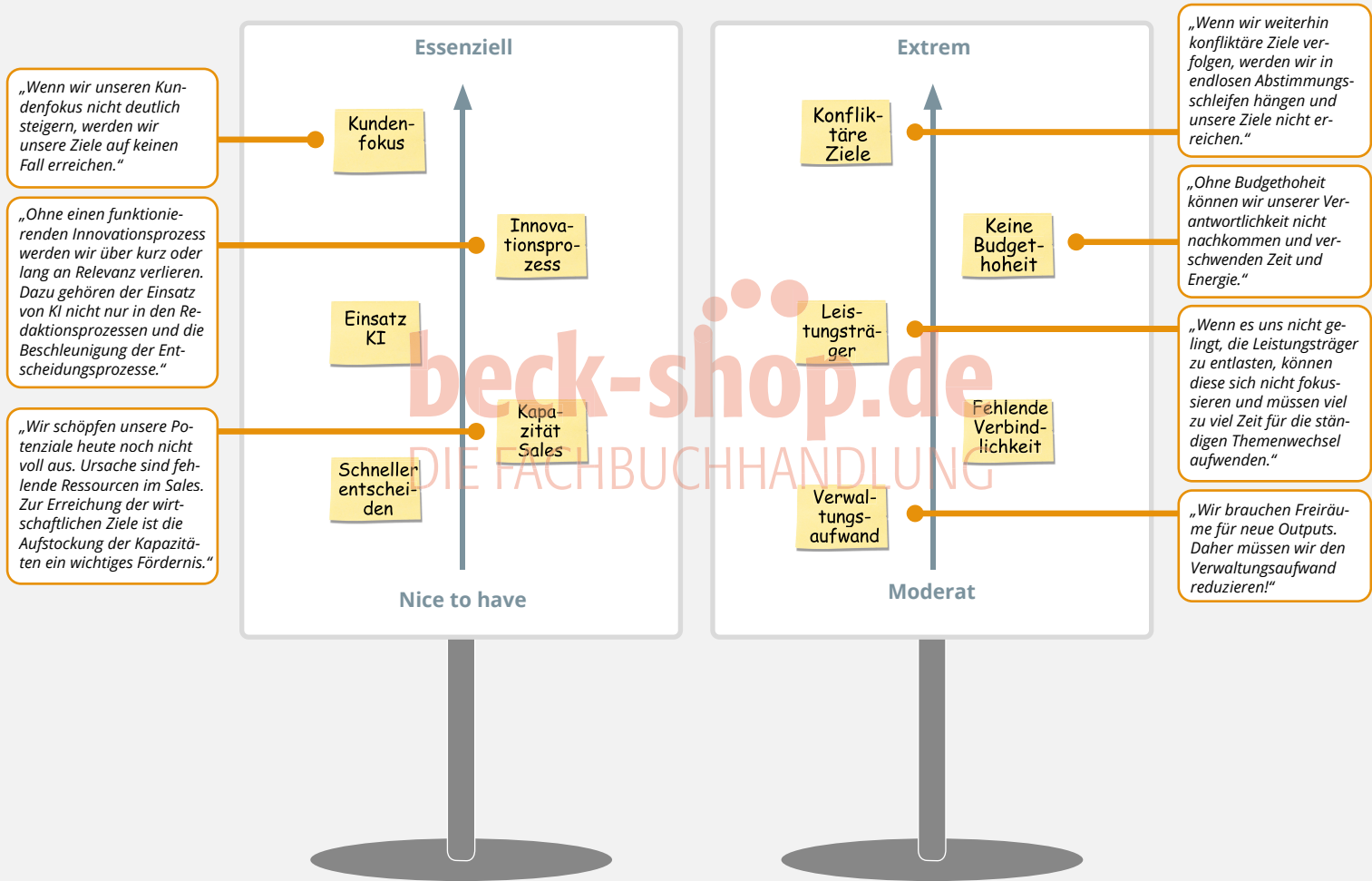
„Wie sehr unterstützen die Fördernisse die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden und die Güte der Prozesse?“

„Wie stark behindern die Hindernisse die bestmögliche Kommunikation und Entscheidungsfindung?“

„Wie stark reduzieren die Hindernisse die Klarheit der Strukturen und der Rollen?“

Nach Abschluss der Priorisierung überträgt das Team die wichtigsten Fördernisse und Hindernisse zurück auf den Canvas. Die Notizzettel mit den nicht priorisierten Fördernissen und Hindernissen werden gut sichtbar im Raum platziert.

Priorisierung der Fördernisse & Hindernisse



1. Sammeln

2. Priorisieren Fördernisse 3. Priorisieren Hindernisse

4. Überführen

Orgazign

2.1
—
2.2
—
2.3

100

Gestalten

Alle Förder- und Hindernisse werden gesammelt

😊 **Fördernisse**

- Schulung
- Austausch
- Integration
- Transparenz
- Kundenfokus
- Innovationsprozess
- Schneller entscheiden
- Einsatz KI
- Kapazität Sales

☹ **Hindernisse**

- Leistungsträger
- Know-how digital
- Konfliktäre Ziele
- Altersstruktur
- Verwaltungsaufwand
- Keine Budgethoheit
- Raum-situation
- Kein Prozess-mgt.
- Fehlende Verbindlichkeit

Die Fördernisse werden in eine Rangreihe gebracht

Essenziell

- Kundenfokus
- Innovationsprozess
- Einsatz KI
- Kapazität Sales
- Schneller entscheiden

Nice to have

Bewertung: Welchen Beitrag können die Fördernisse zur Erreichung der Ziele des Orgazign-Prozesses leisten?

Die Hindernisse werden in eine Rangreihe gebracht

Extrem

- Konfliktäre Ziele
- Keine Budgethoheit
- Leistungsträger
- Fehlende Verbindlichkeit
- Verwaltungsaufwand

Moderat

Bewertung: Wie sehr stehen die Hindernisse der Erreichung der Ziele des Orgazign-Prozesses im Weg?

Die priorisierten Förder- und Hindernisse werden übernommen

😊 **Fördernisse**

- Kundenfokus
- Innovationsprozess
- Einsatz KI
- Kapazität Sales
- Schneller entscheiden

☹ **Hindernisse**

- Konfliktäre Ziele
- Keine Budgethoheit
- Leistungsträger
- Fehlende Verbindlichkeit
- Verwaltungsaufwand

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

1. Sammeln

Zunächst werden alle Fördernisse und Hindernisse auf einem angemessenen Abstraktionsniveau auf dem Canvas gesammelt.

2. Priorisieren der Fördernisse

In einem zweiten Schritt erfolgt die Priorisierung der Fördernisse. Es wird eine Rangreihe der für die Entwicklung des Organisationsdesigns relevantesten Fördernisse gebildet.

3. Priorisieren der Hindernisse

In einem dritten Schritt erfolgt die Priorisierung der Hindernisse. Es wird eine Rangreihe der für die Entwicklung des Organisationsdesigns relevantesten Hindernisse gebildet.

4. Überführen

Im vierten Schritt werden die priorisierten Fördernisse und Hindernisse für die weitere Arbeit in den jeweiligen Baustein aufgenommen.

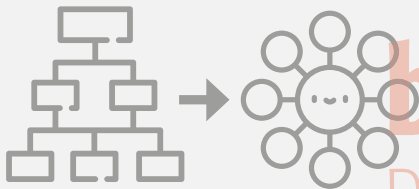
Auch hier gilt: Die weiteren gesammelten Aspekte werden aufbewahrt und bei Bedarf im weiteren Verlauf des Orgazign-Prozesses zu Rate gezogen. Insbesondere zur Prüfung von in den weiteren Schritten entwickelten Entwürfen kann dies gewinnbringend sein.

Nunmehr haben Sie

- > die Outputs,
- > die angestrebten Outcomes,
- > die Prozesse sowie
- > die Fördernisse und Hindernisse

erarbeitet und priorisiert. Somit haben Sie die Herausforderungen für Ihr künftiges Organisationsdesign identifiziert. Jetzt ist es an der Zeit, diese Erkenntnisse zusammenzuführen und abzuleiten, was Sie hieraus für Ihr künftiges Organisationsdesign lernen und was sie ihm zugrunde legen möchten. Hierzu dient der Baustein Leitlinien.

Was sollten wir am Organisationsdesign verändern, um eine möglichst gute Passung mit der Umwelt und unseren Zielen zu erreichen?



Worum geht es beim Baustein Leitlinien?

Der Baustein **Leitlinien** bildet den Übergang von der Betrachtung des Ist-Organisationsdesigns zur Entwicklung des neuen Organisationsdesigns. In diesem Baustein fassen Sie die bislang erzielten Ergebnisse zusammen und bewerten, inwiefern Ihr aktuelles Organisationsdesign eine angemessene Passung zu den Anforderungen des Umfelds und den eigenen Strategien aufweist. Sie fragen sich also:

- Besteht eine ausreichende Übereinstimmung unseres Organisationsdesigns mit dem Umfeld, in dem wir agieren?
- Besteht eine ausreichende Passung zwischen den Anforderungen der Stakeholder und unserem Organisationsdesign?
- Besteht ein ausreichender Fit zwischen unserem Organisationsdesign und den Unternehmenszielen sowie unserer Strategie?

So identifizieren Sie die spezifischen Erfolgsfaktoren Ihrer Organisation. Ergebnis dieser Betrachtung könnte zum Beispiel sein, dass Ihr bestehendes Organisationsdesign wenig attraktiv für junge Talente ist oder dass Ihr Organisationsdesign die eigene Strategie nicht ausreichend unterstützt. In solchen Fällen eines nicht ausreichenden Fits prüfen Sie im Baustein Leitlinien, wie Sie den Fit durch Anpassung aktuell wirksamer oder die Anwendung neuer Organisationsprinzipien verbessern können.

Hinweis

Organisationsprinzipien

Organisationsprinzipien sind grundlegende Ansätze zur Gestaltung der Organisation.

Das Leitungsprinzip: Die Leitung einer Institution erfolgt mittels hierarchischer Führung oder mittels Selbstorganisation und Selbstführung. Weiterhin kann die Leitung zentral oder dezentral ausgestaltet sein.

Das Koordinationsprinzip: Eine Abstimmung verschiedener Organe in der Institution kann über definierte Berichtslinien, aber auch in Form bereichsübergreifender Teams sowie einer offenen Vernetzung erfolgen.

Das Entwicklungsprinzip: Die Weiterentwicklung der Organisation und des Organisationsdesigns kann Top-down, also managementgetrieben, erfolgen. Die Weiterentwicklung kann aber auch evolutiv-dezentral getrieben sein.

Im Orgazign-Prozess springen Sie nicht direkt von der Analyse zur Detailkonzeption. Sie nehmen sich vielmehr die Zeit, um alternative Organisationsprinzipien zu betrachten und in Erwägung zu ziehen. Wer solch grundlegende Ansätze nicht beachtet, schreibt vielleicht lediglich Bekanntes fort und erzielt nur marginale Verbesserungen – obwohl eventuell dramatische Fortschritte möglich gewesen wären. Die Abbildung „Übereinstimmung Umfeld – Organisationsdesign“ veranschaulicht dieses Vorgehen.

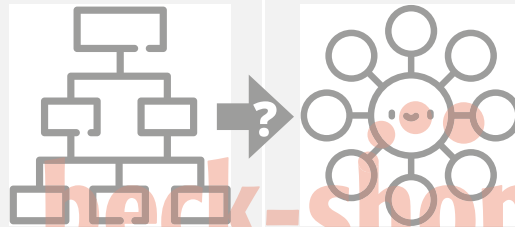
Übereinstimmung Umfeld – Organisationsdesign

Wie hat sich das Umfeld verändert, wie verändert es sich aktuell, wie wird es sich verändern?

- > Stakeholder
- > Zielgruppen
- > Wettbewerb
- > Branche
- > Gesellschaft
- > Arbeitsmarkt
- > Gesamtwirtschaft
- > Politik
- > Regulativer Rahmen
- > Technologie
- > etc.

Wie gut ist der Fit unseres Organisationsdesigns zu unserer Umwelt und unserer Strategie?

Welche Veränderungen sollten wir für eine bessere Übereinstimmung, einen besseren Fit, anstreben?



- > Leitungsprinzip
- > Koordinationsprinzip
- > Entwicklungsprinzip

Auswertung des Organizational Challenges Canvas

In den Bausteinen **Outputs**, **Outcomes** und **Prozesse** haben Sie Ihre Vorstellungen von der Zukunft skizziert:

- > Baustein Outputs: „Wir möchten diesen Output verändern und jenen neuen Output erstellen!“
- > Baustein Outcomes: „Wir möchten diese oder jene Wirkung erzielen und dieses oder jenes Ziel erreichen.“
- > Baustein Prozesse: „Diese neuen Prozesse müssen wir zukünftig durchführen.“

Weiterhin haben Sie im Baustein Fördernisse die wichtigsten organisatorischen Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert sowie im Baustein Hindernisse eine Sammlung der wichtigsten Probleme, Schwächen und Risiken Ihres Organisationsdesigns erarbeitet.

Indem Sie nun die Outputs, Outcomes und Prozesse mit den Fördernissen und den Hindernissen abgleichen, erhalten Sie konkrete Hinweise auf einen fehlenden Fit des Ist-Organisationsdesigns mit Ihren Zielen, Ihrer Strategie sowie Ihrem Umfeld! Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn starre Abläufe ein Hindernis darstellen, neue Outputs aber projektorientierte Prozesse erfordern. Dann ist es an der Zeit, die bestehenden Organisationsprinzipien infrage zu stellen und Alternativen zu prüfen.

Was ist bei der Bearbeitung des Bausteins Leitlinien zu beachten?

Mitunter ist lediglich die Anpassung einzelner Elemente des Organisationsdesigns erforderlich. In anderen Fällen sind strukturelle Anpassungen der richtige Weg. Und in wieder anderen Fällen sind die Ziele nur mittels grundlegender Änderungen basierend auf der

Anpassung der Organisationsprinzipien erreichbar. Hinweise auf Veränderungsbedarf erhalten Sie durch den Abgleich der verschiedenen Bausteine des Organizational Challenges Canvas.

Aber welche Alternativen sind in einer von hoher Volatilität, Unsicherheit und Komplexität geprägten Welt denkbar? Impulse für die alternative Gestaltung der Organisation bieten agile Ansätze. Diese zielen auf eine höhere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Organisation ab: Veränderungen und deren Chancen und Risiken sollen früher erkannt werden, Anpassungen schneller erfolgen, auch Nicht-Routine-Aufgaben effektiv und effizient erbracht werden. Zeit- und energieintensive Reorganisationen sollen so weit wie möglich vermieden werden. Prüfen Sie daher gegebenenfalls, ob Ihr zukünftiges Organisationsdesign agilen Organisationsprinzipien folgen oder diese integrieren sollte.

Agile Organisationsprinzipien

Ein agiles **Leitungsprinzip** ist zum Beispiel die Übertragung von mehr Verantwortung an die Mitarbeitenden. Einzelne Mitarbeitende, Teams oder Kreise zeichnen bei der Anwendung dieses agilen Organisationsprinzips für Sachverhalte verantwortlich, die in klassischen Organisationsformen dem Management zugeordnet sind. So wird das Fach- und Erfahrungswissen von mehr Menschen in die Gestaltung operativer Prozesse, aber auch in die Zielfindung und die Strategieentwicklung eingebunden.

Damit die auf die Mitarbeitenden übertragenen Verantwortlichkeiten wahrgenommen werden können, müssen die Entscheidungskompetenzen und somit die Macht ebenso auf mehr Beteiligte verteilt werden. Praktisch bedeutet dies, dass die Anzahl der Entschei-

Entscheidung im Konsent-Verfahren



Daumen hoch: „Ich habe keinen Einwand und bin dafür, die Entscheidung anzunehmen.“

Daumen neutral: „Ich bin zwar nicht davon überzeugt, habe aber keinen schwerwiegenden Einwand und trage die Entscheidung mit.“

Daumen runter: „Ich habe einen schwerwiegenden Einwand.“ Alle Personen, deren Daumen nach unten zeigt, bringen ihre Einwände vor, bevor erneut abgestimmt wird.

Grundsatz: „Niemand ist dagegen“ statt „Die Mehrheit ist dafür“

Ziel: Einwände werden konstruktiv diskutiert und einer Lösung zugeführt, Unentschlossene halten gemeinsame Entscheidungsprozesse nicht auf

Stärken: Beschleunigung von Entscheidungsprozessen ohne Ausgrenzung

Entscheidung per konsultativem Einzelentscheid

1. Die Gruppe identifiziert einen **Misstand** und entsprechenden Entscheidungsbedarf
2. Die Gruppe wählt einen **Entscheider**
3. Die Auswahl erfolgt je Thema nach Kriterien wie zum Beispiel **Expertise**, Engagement zum Problem, Fähigkeiten zum Interessenausgleich und zur Ideenfindung
4. **Konsultation** ist Pflicht: Der Entscheider muss Dritte zur Identifikation und Bewertung der Optionen konsultieren
5. Der Entscheider wählt aus, wen er konsultiert – nicht nach Bequemlichkeit, sondern nach **Expertise** und **Relevanz**
6. Der Entscheider fällt die Entscheidung **verbindlich** für die Gruppe

Grundsatz: Informierte Entscheidung unter Einbindung von Experten und verschiedenen Sichtweisen

Ziel: Zügige Entscheidung und breite Einbindung sowie Entlastung des Managements

Stärken: Geschwindigkeit der Einzelentscheidung bei Einbindung des Gruppenwissens