

# WIRKSAMES ORGANISATIONS- DESIGN ALS SCHLÜSSEL ZUR NACH- HALTIGEN LEISTUNGSFÄHIGKEIT VON ORGANISATIONEN



Von Dr. Andreas Wieland

In einer von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität/Ambivalenz – kurz VUCA – geprägten Welt sind Organisationen stark gefordert, die eigene Überlebensfähigkeit sicherzustellen. Rasenmäher-Aktionen sind zwar auf den ersten Blick der leichtere Weg und rasch mit Druck durchzusetzen. Sie können jedoch die Zukunftsfähigkeit von Organisationen gefährden. Das Gebot der Stunde ist die Entwicklung eines wirksamen Organisationsdesigns, das beiden Ansprüchen – harte Schnitte und neues Wachstum – gerecht wird. Das Arbeiten am System wird für Manager zur Kernaufgabe. In der Praxis arbeiten sie jedoch lieber im System, agieren als Mikromanager und kompensieren laufend Mankos der eigenen Organisation. Wöchentliche Arbeitsbelastungen von 60 und mehr Stunden sind nicht selten die Konsequenz.

## Organisationsdesign ist nicht gleich Organisationsstruktur

Systemisch betrachtet versteht man unter Organisationsdesign ein Set an Prämissen, das die alltäglichen Entscheidungen und Kommunikationswege in einem Unternehmen festlegt. Durch ein spezifisches Organisationsdesign werden vielfältige Festlegungen getroffen. Die wohl populärste ist die Organisationsstruktur, diese verliert jedoch an Bedeutung. Wichtiger werden hingegen horizontale und vertikale Abstimmungslogiken, Geschäftsprozesse, Anreizsysteme zur Leistungserbringung/Innovation, die IT-Infrastruktur und die Skills der Mitarbeiter. Diese Elemente sind auf ihre gegenseitige Passung und Wirksamkeit auszurichten. Führung verbindet sie und steuert ihr Zusammenwirken. Andernfalls bleibt ein entwickeltes Organisationsdesign ein formales, wirkungsloses Konzept und führt nicht selten zu Irritationen, Ärger und Spott.

## Die sechs Elemente des Organisationsdesigns:



## Organizational design follows strategy

Die strategischen Leitplanken geben den Spielraum für das Organisationsdesign vor. In vielen Unternehmen sind harte Schnitte und neues Wachstum in Einklang zu bringen. Einerseits um drohende Krisen abzuwenden, andererseits um das „window of opportunity“ nicht zu verschlafen.

Harte Schnitte sind dadurch geprägt, dass Ressourcen, Kosten, Prozesse direkt und konsequent optimiert werden. Dies passiert bevorzugt top-down, mit Druck. Kollateralschäden werden in Kauf genommen. Es muss schnell gehen, persönliche Härtefälle werden mit Geld abgefedert.

Neues Wachstum in Organisationen erfolgt jedoch über die Gestaltung von Rahmenbedingungen, durch Zurverfügungstellen von Ressourcen. Es benötigt ein Klima des Experimentierens und eine Zeit des Gärens. Anstelle des Push-Prinzips ist hier das Pull-Prinzip im Führungsverhalten wirksamer. Es gilt, einen Sog zu erzeugen, ein Commitment, sich auf Neues und das Risiko eines eventuellen Scheiterns einzulassen.

Die Entwicklung eines Organisationsdesigns unter Berücksichtigung beider Logiken erfordert einen umfassenden Change. Neben der Einhaltung der Erfolgsfaktoren von Change-Prozessen (zum Beispiel die zehn Schritte von Kotter) hat sich folgende Vorgehensweise unter Einbindung von Schlüsselpersonen als wirksam erwiesen:

1. Die strategischen Anforderungen vergemeinschaften. Dabei sind folgende Fragen zu klären:
  - a) Warum ist die Organisationsveränderung überhaupt erforderlich?
  - b) Nach welchen Spielregeln funktioniert der Markt?
  - c) Was sind die Kernherausforderungen für die Organisation?
  - d) Welche Strategien werden umgesetzt?  
Welchen Stellenwert haben harte Schnitte und neues Wachstum für die Organisation?

Als Ergebnis dieser Phase liegen konkrete, messbare Designkriterien vor. Diese bieten die Basis für die Phasen 2 bis 4:

2. Die Organisation mithilfe der Designkriterien überprüfen. In der Praxis erfolgt die Beurteilung oft undifferenziert aus mikropolitischen Interessen. Eine generelle Abwertung der bestehenden Struktur belastet nur die Entwicklungsarbeit. Eine straffe, wertschätzende Moderation ist hier zweckmäßig.

3. Designoptionen entwickeln. Die Betonung liegt auf Optionen, idealerweise werden zumindest drei entwickelt. Dabei gilt es, die rasch gefundene „Lieblingsoption“ wertschätzend zur Seite zu legen und nach der zweit- und dritbesten Option zu suchen. Best-Practice-Konzepte bieten gute Denkanstöße.

4. Designentscheidung treffen. Die Optionen werden entlang der Designkriterien bewertet und jene mit dem höchsten Potenzial einem Plausibilitätscheck unterzogen. Je nach Delegationslevel wird die Entscheidung durch die Führung oder durch das Entwicklungsteam getroffen.

5. Neudesign detaillieren. In dieser Phase sind weitere Experten einzubeziehen. Prozesswerkstätten, in denen das neue Organisationsdesign auf die Rüttelstrecke gebracht wird, bieten wichtige Erkenntnisse für das Feindesign und erhöhen die Akzeptanz der Veränderung. Das Geschäft muss nach dem Go-live funktionieren. Der Widerstand gegen die Organisationsänderung soll nicht durch vermeidbare Designfehler genährt werden.

6. Umsetzungsarchitektur entwickeln. Die Implementierung des neuen Organisationsdesigns ist systematisch zu planen. Der begleitende Kommunikations-Stream ist wegen der Personalentscheidungen und der neuen Machtverteilung erfolgskritisch. Viele persönliche Gespräche sind zu führen, ein gern unterschätzter Zeitaufwand.

7. Das Design verankern. Für die Implementierung eines neuen Organisationsdesigns sind viele Projekte und Maßnahmen erforderlich. Es empfiehlt sich, diesen Prozess laufend zu monitorieren.

Ein passendes Organisationsdesign, das harte Schnitte und neues Wachstum gleichzeitig berücksichtigt, trägt maßgeblich zur Leistungsfähigkeit von Organisationen bei. Erfahrungsgemäß erleben Manager dadurch eine nachhaltige zeitliche Entlastung.

[www.andreaswieland.at](http://www.andreaswieland.at) 