Die Kraft aus dem Maschinenraum als Turbo für die Reorganisation

Wie ein neues Organisationsdesign ins Leben kommt

Von Dr. Jutta Bison, Partnerin osb international

Anpassungen im Organisationsdesign – vom Drehen an kleinen Stellschrauben bis hin zu umfassenden Reorganisationen – erfolgen selten ohne einen zuvor artikulierten „Case of Urgency". Ob aus diesem die gewünschte Veränderungsenergie hervorgeht, hängt maßgeblich davon ab, ob diese „Urgency" dem Plausibilitätscheck der Beteiligten im Maschinenraum der Organisation standhält. Es geht bei diesem Check nicht um richtig oder falsch, sondern um wirkliche Plausibilität: Widerspruchsfreiheit und Nachvollziehbarkeit vor dem Hintergrund der selbst erlebten organisationalen Realität.

Plakative Reorganisationsmotive wie Time-to-Market, Innovationsfähigkeit, Flexibilität oder Kundenzentrierung greifen hier in ihrer Abstraktheit zu kurz. Energie zur Veränderung des Organisationsdesigns – in Ausgestaltung und Implementierung – entsteht dort, wo die angestrebte Wirkung der Reorganisation klar ausdifferenziert und nachvollziehbar ist. Die gewünschten Neuerungen müssen dabei nicht nur in der Lage sein, die Schmerzpunkte der Gegenwart zu lindern und die Zukunftsperspektiven zu verbessern, sondern sie müssen – durchaus mit einem hohen Ambitionslevel versehen – innerhalb der organisationalen Realität auch tatsächlich umsetzbar sein. Damit sind gleich drei Anforderungen an einen ausformulierten „Case of Urgency" beschrieben: differenziert statt pauschal, perspektivisch statt nur *Pain Points*, realistisch statt überambitioniert.

Wenn dies gelingt, ist eine wesentliche Voraussetzung erfüllt, um den Maschinenraum der Organisation tatsächlich für eine Reorganisation zu aktivieren.

Was ist der Maschinenraum der Organisation?

Der Maschinenraum der Organisation ist ihr Führungssystem. Je nach Reorganisationsanliegen ist nicht immer das komplette Führungssystem einzubeziehen, aber zumindest jene Teile, die den Gestaltungsraum der Reorganisation prägen und bestimmen, wie Entscheidungen zustande kommen und wirksam werden.

Das zeigt sich anschaulich an einem unserer aktuellen Projekte, in dem eine umfassende Reorganisation hin zu einer Matrixorganisation angestrebt wird. Entsprechend rücken hier jene Entscheidungs- und Kommunikations-zusammenhänge und die darin involvierten Akteur*innen in den Fokus, die sich an den relevanten Schnittstellen der kollaborierenden Dimensionen befinden. Diejenigen, die die Matrix leben, gestalten sie also auch – auf der konkreten, operativen Ebene der Organisation.

Damit wird die Logik des Agierens innerhalb der Matrix – etwa Entscheidungen auf dem niedrigstmöglichen Level mit hinreichender Expertise zu treffen – bereits während des Gestaltungsprozesses eingeübt und gleichzeitig die

Energie des (zukünftigen) Maschinenraums genutzt. In Abhängigkeit von der Anzahl der Dimensionen der Matrix und ihrer Ausdifferenzierung, Internationalisierung oder der Komplexität der Arbeitszusammenhänge entsteht ein Marathon an sog. „Matrix-Design-Workshops" und anschließenden Monitoring-Aktivitäten, die für eine erfolgreiche Implementierung erforderlich sind. Auch wenn klare Strukturelemente wie Mindset Alignment, Joint Targets, Vereinbarungen zur Gestaltung der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse oder Aufgabengebiete vorgegeben sind, der Maschinenraum benötigt hier einen langen Atem und die Bereitschaft, die Reflexionsfähigkeit für das „Wie" der Zusammenarbeit deutlich auszudehnen – oftmals über das gewohnte Maß hinaus.

Was schadet der Wirksamkeit des Maschinenraums?

Unter den vielen Möglichkeiten, das Scheitern einer Reorganisation zu begünstigen, sind drei Formen besonders häufig anzutreffen:

UNSCHÄRFEN IM STRATEGISCHEN ZIELBILD

Die Notwendigkeit zur „ungewohnten" Reflexion der Zusammenarbeit – gerade, wenn es sich um kompliziertere Matrixkonstruktionen handelt, denen Konflikt und ständige Aushandlung immanent sind – bringt ein gewisses Risiko mit sich, im Implementierungsprozess zu ermüden. Das kann im Rahmen unterstützender Change-Management-Interventionen berücksichtigt werden. Viel wichtiger ist aber die Ausrichtung der Reorganisation an einem klar formulierten strategischen Zielbild. Dies bietet immer wieder die Möglichkeit zur Orientierung, wenn die Kalibrierung der Zusammenarbeit im Aushandlungsdickicht ins Stocken gerät. Die zentrale Leitfrage lautet dabei: *„Zahlt unser gemeinsames Handeln auf die übergeordneten gemeinsamen Ziele (Joint Targets) beziehungsweise auf die strategischen Ziele der Organisation ein?"*

Fehlt das strategische Zielbild, so fehlt nicht nur eine inhaltliche Basis für die Auflösung von Konflikten (operative Auswirkung), sondern auch die langfristige kohäsive wie auch motivationale Energie für die organisationale Neuaufstellung. Leider sehen wir immer wieder, dass Reorganisationen nicht aufgrund fehlender Veränderungsbereitschaft, Verantwortungsübernahme oder ungeeigneter Organisationsdesigns scheitern, sondern weil die langfristige Perspektive unklar umschrieben oder kommuniziert ist – oder ganz fehlt. Damit fehlt dem Maschinenraum die Orientierung, die erforderlich ist, um Energien auch langfristig in die gleiche Richtung zu lenken.

UNTERLASSUNGSSÜNDEN IN DEN ORGANISATIONALEN RAHMENSETZUNGEN

Ein zweiter „Risikofaktor" ist gegeben, wenn dezentrales Vorgehen nicht an übergreifend relevanten Prämissen wie konzeptionellen Rahmenvorgaben ausgerichtet werden kann, da diese fehlen, nicht klar beschrieben oder nicht stringent umgesetzt werden. Eine mögliche Folge für Matrixorganisationen könnte sein, dass sich Zentralfunktionen in einem Dschungel von Kollaborationssettings mit Produkteinheiten verlieren, da die Ausgestaltung der Matrix-schnittstellen nicht gelingt. Es kann zu einem Ausbremsen von Standards mit entsprechenden Auswirkungen auf die Effizienz der Zentralfunktion kommen, möglicherweise auch zu Einbußen in der Bereitstellung der operationalen Exzellenz.

Deshalb müssen organisationale Rahmenvorgaben im entsprechenden Führungssystem verhandelt werden, damit sie entsprechend übergreifend Anwendung finden können.

ASYNCHRONITÄT FAVORISIERTER UND FAKTISCHER VERÄNDERUNG

Ein weiterer Risikofaktor ergibt sich aus der Asynchronität zwischen angestrebter und tatsächlicher Veränderung. Gerade Reorganisationen, die eine Veränderung hierarchisch orientierter Muster intendieren – auch ohne diese komplett ablösen zu wollen –, haben häufig damit zu kämpfen, dass die Änderung etablierter Praktiken in Kommunikation, Entscheidung und Umsetzung sich länger hinziehen, als der Atem einiger Stakeholder der Reorganisatoren ausreicht.

Die Asynchronität wird dadurch verschärft, dass die Kommunikationsformate, die nicht nur für die Veränderung, sondern auch für die zukünftige Organisation erforderlich sind, in der Reorganisation nicht frühzeitig eingeübt werden, stattdessen aber an alten Formaten – wie klassische Führungskaskaden statt horizontaler Dialoge – festgehalten wird. Die für das gemeinsame Lernen erforderliche Bereitschaft zur Iteration in den Kommunikations- und Entscheidungsprozessen ist zwingend strukturell anzulegen, um die Dynamik der Reorganisation durch entsprechende Verdichtung hochzuhalten und somit der oben genannten Asynchronität entgegenzuwirken. Versuche, Asynchronität durch „schnelle" Top-down-

Interventionen oder Mikromanagement zu reduzieren, wirken zwar manchmal vielversprechend, sind aber in der unmittelbaren Wirksamkeit hochkritisch zu betrachten. Vor allem ihre Überlebensfähigkeit in den zuvor genannten „Plausibilitätschecks“ ist fraglich, da diese Intervention häufig eine Inkonsistenz zum postulierten Organisationsdesign aufzeigt.

Fazit:

Die Kraft des Maschinenraums in Reorganisationsprojekten frühzeitig einzubinden, sollte nicht in eine uneingeschränkte Delegation von Umsetzungsverantwortung münden. Auch dann nicht, wenn zukünftige Organisationsdesigns diese nach erfolgter Transformation vorsehen sollten – etwa bei kompletter Selbstorganisation. Unserer Projekterfahrung nach gilt es vielmehr bei den drei Aspekten Strategie, organisationale Rahmensetzung und Überbrückung von Asynchronitäten anzusetzen und durch übergeordnete, zentrale Interventionen das passende Setting für einen breit getragenen Reorganisationsprozess zu gestalten.

Dr. Jutta Bison
Partnerin bei osb international,

jutta.bison@osb-i.com

Für mehr Artikel dieser Art abonnieren Sie unseren Newsletter. Weitere Beiträge finden Sie auf unserer Homepage oder hören Sie in unseren Podcast rein.