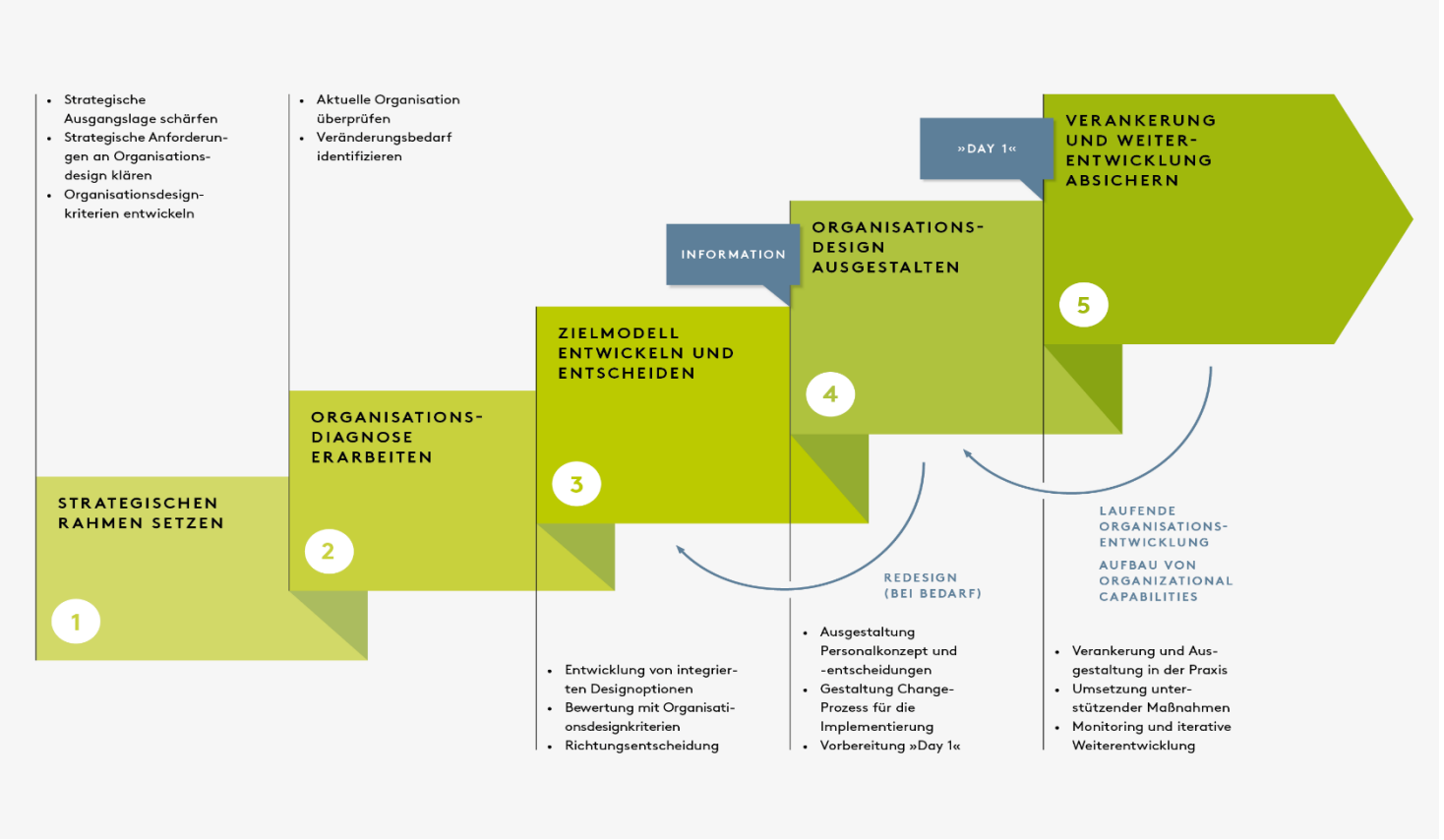
Update:
Unser Organisationsdesign-Modell ist runderneuert

Von Walter Dietl, Senior Partner osb international



Organisationen mit Blick auf Marktveränderungen und neue Strategien neu auszurichten, ist heute wichtiger denn je. Veränderungen in den Zielmärkten (z.B. durch Zölle oder geopolitische Entwicklungen), in Liefer- und Wertschöpfungsketten (bedingt durch globale Konflikte, Rohstoffverfügbarkeit und Kosten) sowie in Strategien und Leistungsportfolios (aufgrund neuer Wettbewerber und Markttrends) erfordern eine entsprechende Anpassung der eigenen Organisation. Zudem verändern die Möglichkeiten von KI-Marktdynamiken, Produkte und Prozesse gleichermaßen. In unseren Beratungsprojekten beobachten wir einen hohen Bedarf und eine hohe Geschwindigkeit beim Redesign von Organisationen.

Wichtig ist uns hier ein umfassender Blick auf die Organisation, die mehr ist als Organigramme, Strukturen und Prozesse. Wirkungsvolles Organisationsdesign umfasst auch die aktive Gestaltung weiterer Elemente wie Entscheidungsprozesse und Steuerung oder Personalsysteme und Infrastruktur.

Der differenzierte Blick darauf, *WAS* im Organisationsdesign zu gestalten ist, ist das eine zentrale Element unseres Ansatzes. Der Prozess der Entwicklung eines Organisations-

designs, also das *WIE*, verlangt jedoch ebenso große Aufmerksamkeit. In unseren Beratungsprojekten hat sich dabei eine bestimmte Abfolge von Schritten als hilfreiche Leitlinie zur erfolgreichen Prozessgestaltung herauskristallisiert, selbst wenn jedes Unternehmen und jede Organisation unterschiedlich ist.

1. Strategischen Rahmen setzen

Es gibt kein „ideales" Organisationsdesign – nur eines, das bestmöglich zur jeweiligen Strategie passt. Wir starten daher immer mit einer systematischen Auswertung der relevanten Strategie(n). Was sind wesentliche Ziele für die nächsten Jahre? Welche Implikationen ergeben sich daraus für die Gestaltung des Organisationsdesigns?

Ein Beispiel: In vielen Unternehmen beobachten wir Versuche, mehrere Geschäftsmodelle parallel zu betreiben – etwa Produkte *und* Services, Hardware *und* Software oder „Einmalgeschäfte" *und* „Abonnements". Damit Vertrieb, IT-Systeme und Accounting in der Lage sind, sowohl normale Einzelkaufverträge zu bearbeiten als auch ein permanentes Servicevertragsmanagement umzusetzen, sind oft entsprechende Anpassungen in der Organisation erforderlich.

Darüber hinaus gilt es in dieser Phase, bereits bekannte Organisationsthemen und Rahmensetzungen, wie z.B. regulatorische Anforderungen, aufzunehmen. Alle diese Inputs werden in ein Set von klaren Organisationsdesignkriterien übersetzt, die definieren, welchen aktuellen und zukünftigen Anforderungen das Organisationsdesign gerecht werden muss.

2. Organisationsdiagnose erarbeiten

Im nächsten Schritt wird das aktuelle Organisationsdesign anhand der in Phase 1 entwickelten Kriterien überprüft. Häufig zeigt sich hier bereits sehr deutlich, wo die Gegenwart nicht mit der strategischen Zukunft zusammenpasst. Ergänzend werden weitere Analysen durchgeführt: Wie sieht die aktuelle Prozesslandschaft aus? Welche strukturellen Lücken, Überschneidungen oder Schnittstellenthemen bestehen? Wie effizient und effektiv sind Führungsstrukturen, Entscheidungsprozesse und Steuerungssysteme? Wie bewerten Führungskräfte, Mitarbeitende und der Personalbereich die Passung der bestehenden Personalsysteme? Und ist die vorhandene Infrastruktur für die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben geeignet?

Die Schwerpunkte und die Intensität der Analyse variieren dabei unserer Erfahrung nach recht stark – abhängig von den spezifischen Anforderungen.

3. Zielmodell entwickeln und entscheiden

Als nächstes wird ein Zielmodell, das sogenannte „Target Operating Model" entwickelt. Mit Kreativität und Mut zur (potenziellen) Veränderung entstehen verschiedene Organisationsdesignoptionen. Startpunkte sind hier meist alternative Prozess- und Strukturmodelle. Idealerweise macht die Unterschiedlichkeit der Varianten die Bandbreite der Möglichkeiten sichtbar. Die skizzenhafte Ausgestaltung der unterschiedlichen Organisationsdesignelemente in ersten integrierten Modellen ermöglicht anschließend eine vergleichende Bewertung und eine fundierte Entscheidung. Oft macht es Sinn, attraktive Elemente aus verschiedenen Varianten miteinander zu kombinieren oder eine sequenzielle Veränderung zu planen.

INFORMATION

Nach der Entscheidung für das Zielmodell in Phase 3 ist es in der Regel notwendig, einen größeren Personenkreis in den weiteren Entwicklungsprozess einzubeziehen. Erstens benötigt man für die detaillierte Ausgestaltung das Know-how und die praktische Erfahrung jener Kolleg*innen, die die jeweiligen Prozesse auch operativ umsetzen (sollen). Zweitens erhöht die Einbindung in der Ausgestaltungsphase das notwendige Commitment, die Veränderungen mitzutragen und unvermeidbare Anlaufschwierigkeiten zu kompensieren.

Wir empfehlen daher, an dieser Stelle bewusst auf eine klare und transparente Kommunikation zu setzen und umfassend über Entscheidungen, Ziele, Aufgaben, Meilensteine und Beteiligungsmöglichkeiten sowie die nächsten Schritte bis zur geplanten Umstellung zu informieren.

4. Organisationsdesign ausgestalten

Die Ausgestaltungsphase erfordert intensives Projektmanagement und eine enge Begleitung, um Prozesse, Strukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Governance-Fragen in der erforderlichen Geschwindigkeit parallel zu bearbeiten. Auch wenn die verschiedenen Themen eng miteinander verknüpft sind, erfolgt die Detaillierung de facto immer in verschiedenen Arbeitssträngen. Die konkreten Lösungen müssen dann aber – paradoxerweise – möglichst widerspruchsfrei und mit einem logischen „roten Faden" miteinander verknüpft sein. Nur so lassen sich die im

Organisationsalltag nicht auflösbaren Widersprüche und Spannungsfelder – etwa zwischen kurz- und langfristigen Perspektiven – wirksam handhaben.

Eine weitere zentrale Herausforderung in dieser Phase ist die Klärung der Personalthemen. Veränderungen in Strukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten betreffen immer konkrete Personen. Die schrittweise Klärung, wer in Zukunft welche Aufgabe übernimmt und wo man in der Organisationsstruktur eingeordnet wird, ist ein iterativer Prozess, der besondere Achtsamkeit erfordert.

Neue Erkenntnisse oder unvorhergesehene Barrieren können in dieser Phase dazu führen, dass das Zielmodell in seinen Grundstrukturen noch einmal überarbeitet werden muss. Dann gilt es bewusst einen Schritt zurück zu Phase 3 zu machen, bevor in Phase 4 die Übergabe von Aufgaben, der Change Prozess für die Implementierung inklusive der gegebenenfalls notwendigen Unterstützung in der Startphase sowie das konkrete Vorgehen am „Day 1“ geplant werden kann.

DAY 1

Dieser Tag markiert den Übergang in das neue Organisationsdesign. Ab nun gelten neue Abläufe und Entscheidungsprozesse, neue Rollen und Verantwortlichkeiten stehen im Vordergrund. Wann immer möglich, empfehlen wir, diesen Übergang durch eine kurze Veranstaltung mit den betroffenen Kolleg*innen bewusst sichtbar zu machen.

5. Verankerung und Weiterentwicklung sichern

Selbst das beste Konzept kann und wird nicht jede praktische Bewährungsprobe bestehen. Und nicht jedes Detail kann und muss „planerisch“ ausgestaltet werden, solange die Umsetzung in den ersten Wochen und Monaten gemeinschaftlich und mit positiver Intention erfolgt. Ein gutes Change Monitoring und gezielte unterstützende Maßnahmen, etwa bei der Übernahme neuer Rollen und in der Startphase neu zusammengesetzter Teams, können den Beginn entscheidend erleichtern.

Organisationsdesign steht niemals still: Laufende Organisationsentwicklung bedeutet die Anpassung an neue Anforderungen und Möglichkeiten (z.B. KI-Anwendungen) und den schrittweisen Aufbau von neuen, zukunftsträchtigen Organizational Capabilities.

Mit unserer Überarbeitung der Gestaltungselemente ist das osb-i Modell zu Organisationsdesign nun „runderneuert“ – unseren aktuellen Organisationsdesign Navigator finden Sie hier.

Wir würden uns sehr über Kommentare, Anregungen und Rückmeldungen freuen. Das Modell ist und bleibt in Bewegung – damit es für unsere Kunden und alle, die es einsetzen, maximalen Nutzen stiftet. Vielen Dank!

Walter Dietl
Senior Partner bei osb international,

walter.dietl@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.