osb international
Consulting AG
Saarbrücker Straße 21
10405 Berlin
Germany
international@osb-i.com

osb Wien
Consulting GmbH
Volksgartenstraße 3/1. DG
1010 Wien
Austria

T +43 1 526 08 13 0
F +43 1 526 08 13 19
wien@osb-i.com

osb Hamburg GmbH
Ballindamm 13
20095 Hamburg
Germany

T +49 40 33 93 33
hamburg@osb-i.com

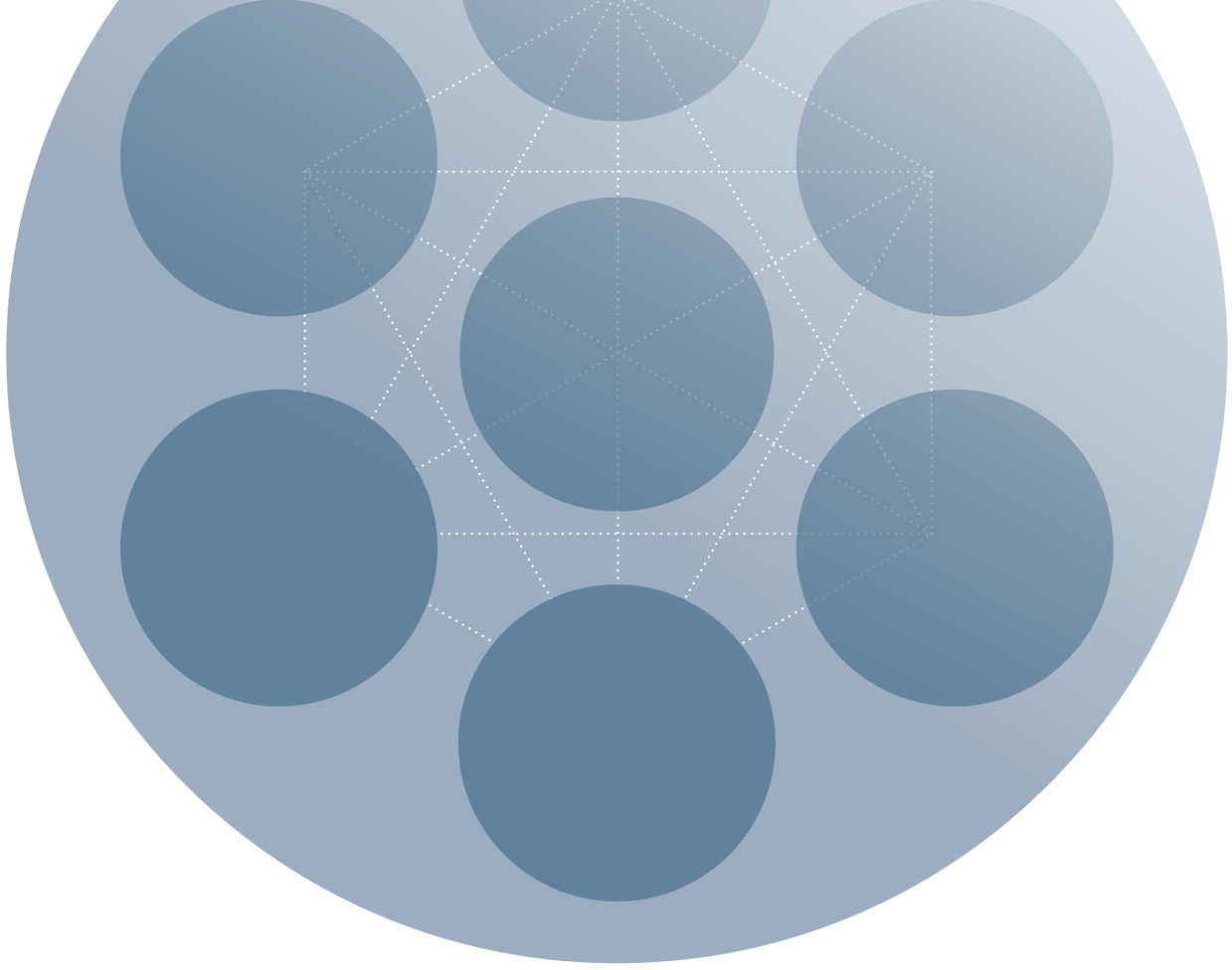
osb Berlin GmbH
Oranienburger Straße 90
10178 Berlin
Germany

T +49 30 51 30 73 74
F +49 30 51 30 73 78
berlin@osb-i.com

osb Köln Büro
Tunisstraße 19-23
50667 Köln
Germany
koeln@osb-i.com

Wien
Hamburg
Berlin
Köln

osb-i.com



osb-i

ORGANISATIONS-DESIGN

Die osb-i bietet auch Navigatoren zu den Themen **STRATEGIE, CHANGE, LEADERSHIP, BUSINESS** und **FAMILIENUNTERNEHMEN** an.

osb-i.com/navigatoren

osb-i Organisationsdesign Navigator *Gestaltung nachhaltiger Leistungsfähigkeit*

ORGANISATIONSDESIGN NAVIGATOR

»Nur Individuen können weise sein, Institutionen sind im günstigsten Fall gut konzipiert.« — PETER SLOTERDIJK

ORGANISATIONSDESIGN NAVIGATOR

osb-i

Organisationsdesign – nachhaltige Leistungsfähigkeit gestalten

Organisationen zu designen ist eine zentrale Führungsaufgabe und ein entscheidender Stellhebel, wenn es darum geht, die Leistungsfähigkeit moderner Organisationen zu erhöhen. Ausgangspunkt für die erfolgreiche Gestaltung ist die strategische Ausrichtung der Organisation. Darauf sind die sechs Gestaltungselemente des Organisationsdesigns und die Führungspraxis abzustimmen.

Anknüpfend an die Strategie sind die Wertschöpfungsprozesse zu gestalten, sodass Produkte und Leistungen für Kunden und Leistungsempfänger effektiv und effizient hergestellt werden. Organisationsstrukturen beschreiben die Spezialisierung von Organisationsbereichen und einzelner Einheiten als organisationsinterne Arbeitsteilung. Komplementär zur Arbeitsteilung sind Vernetzungsmechanismen vorgesehen.

Steuerungssysteme definieren, wie Entscheidungen getroffen und steuernde Impulse gesetzt werden. Infrastruktur und Personalsysteme sind zentrale Rahmensetzungen, um den Mitarbeitenden wirkungsvolles Arbeiten zu ermöglichen. Organisationsdesign ist damit weit mehr als ein Organigramm, das die Verteilung der Verantwortungen und die hierarchische Entscheidungsstruktur einer Organisation aufzeigt.

Erfolgsentscheidend ist dabei, das Design einer Organisation nicht nur konsistent zu gestalten, sondern auch im täglichen Führungshandeln zu leben. Das Design bildet einen Rahmen für die individuelle Art zu führen ebenso wie für das Zusammenspiel in Führungsteams – also die Führungspraxis. Führung und Organisationsdesign sind zwei Seiten einer Medaille.

Gestaltungselemente eines Organisationsdesigns

STRATEGIE

WAS IST DER BEZUGSRAHMEN FÜR UNSER ORGANISATIONSDESIGN?

- Strategie der Organisation bzw. Organisationseinheit (sowie externe Rahmensetzungen)
- Organisationsdesignkriterien

ORGANISATIONSSTRUKTUR

WIE VERTEILEN WIR VERANTWORTUNG UND GLIEDERN DIE ORGANISATION?

- Prinzipien und Logik für die Gesamtstruktur
- Operating Model (Arbeitsteilung und Zusammenspiel)
- Funktionen und Rollen

VERNETZUNG

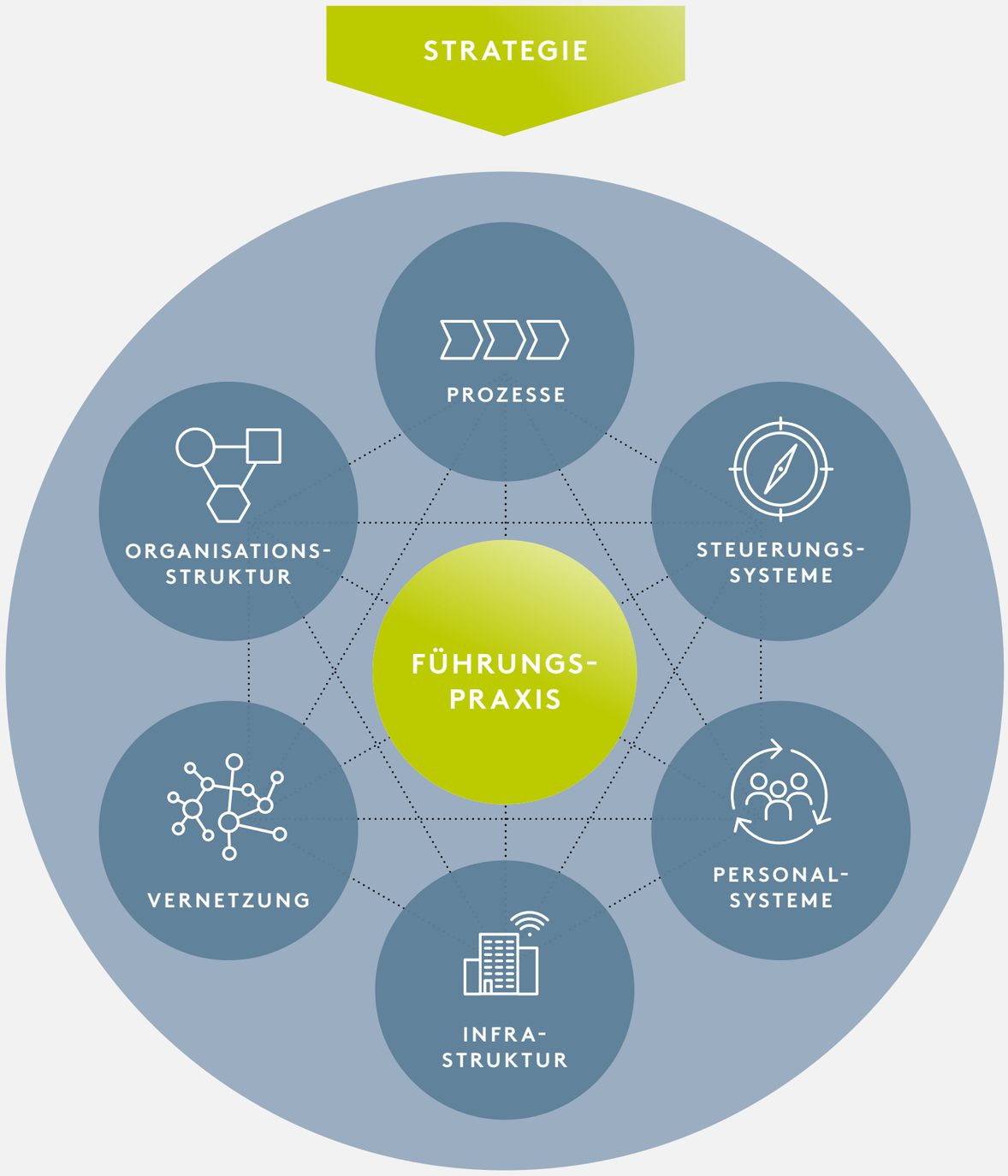
WIE VERKNÜPFEN WIR DIE ORGANISATIONSELEMENTE?

- Kommunikationsformate und –medien (inkl. Regelkommunikation)
- Schnittstellen & Verknüpfungsrollen
- Vernetzungsarchitektur insgesamt

INFRASTRUKTUR

WIE GESTALTEN WIR UNSERE ARBEITSBEDINGUNGEN?

- Arbeitsorte und Raumgestaltung
- Technische Infrastruktur
- Kommunikationsinfrastruktur, Kollaborationsplattformen
- Datenmanagement, IT-Systeme



PROZESSE

WIE GENERIEREN WIR PRODUKTE UND LEISTUNGEN?

- Wertschöpfungsmodell
- Direkte Wertschöpfungsprozesse
- Unterstützende Prozesse
- Prozessinnovation und kontinuierliche Verbesserung

STEUERUNGSSYSTEME

WIE STEUERN UND ENTSCHEIDEN WIR?

- Entscheidungsstruktur und Regelwerke
- Zielbildungs-, Zielverfolgungssysteme und Steuerungsmechanismen
- Entscheidungsformen und -transparenz

PERSONALSYSTEME

WIE STELLEN WIR DIE PASSUNG ZWISCHEN PERSON UND ORGANISATION HER?

- Abgleich Job-Anforderungen und Personenprofile
- Arbeitsmodelle (Zeit, Ort, Flexibilität, etc.)
- Entwicklungspfade
- Vergütungssysteme

FÜHRUNGSPRAXIS

WELCHES FÜHRUNGSHANDELN SICHERT DIE UMSETZUNG DES ORGANISATIONSDESIGNS IN DER PRAXIS?

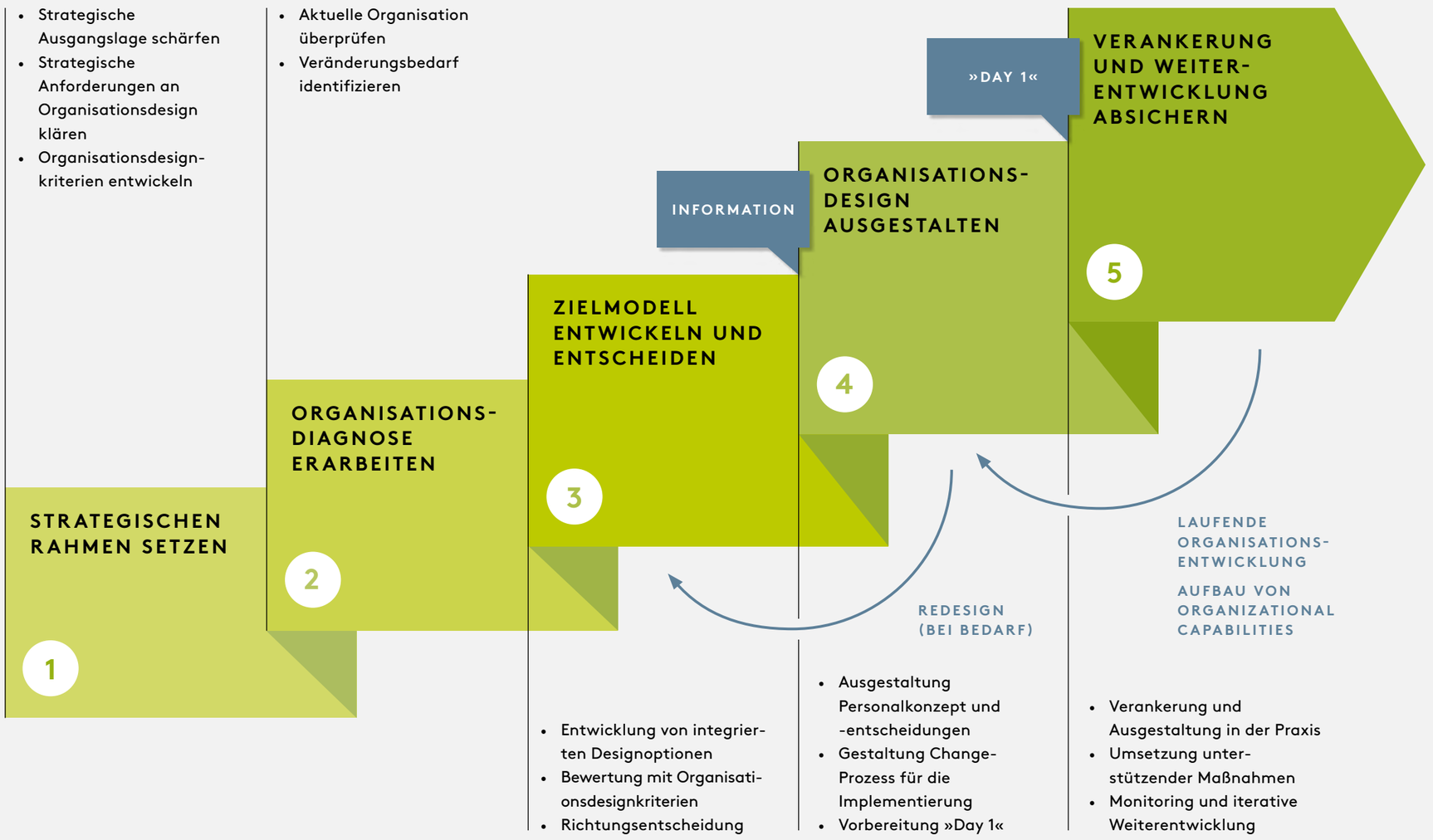
- Umsetzung und konstruktive Weiterentwicklung der sechs Gestaltungselemente des Organisationsdesigns
- Kulturprägung durch Führungshandeln

Phasen zur Entwicklung eines Organisationsdesigns

Der Prozess hat sowohl eine klare Schrittfolge als auch iterative Elemente.

Die Komplexität der Entwicklung eines Organisationsdesigns unter Berücksichtigung aller Gestaltungselemente erfordert ein strukturiertes Vorgehensmodell (Schritte 1–5).

Selbst sehr gut entwickelte Zielmodelle brauchen eine Ausgestaltung in der Praxis. Laufende Organisationentwicklung sichert die Integration neuer Erkenntnisse. So werden schrittweise die angestrebten Organizational Capabilities aufgebaut. Fundamentaler Anpassungsbedarf wird im Bedarfsfall durch ein echtes Redesign abgedeckt.



- Strategische Ausgangslage schärfen
- Strategische Anforderungen an Organisationsdesign klären
- Organisationsdesign-kriterien entwickeln

- Aktuelle Organisation überprüfen
- Veränderungsbedarf identifizieren

- Entwicklung von integrierten Designoptionen
- Bewertung mit Organisationsdesignkriterien
- Richtungsentscheidung

- Ausgestaltung Personalkonzept und -entscheidungen
- Gestaltung Change-Prozess für die Implementierung
- Vorbereitung »Day 1«

- Verankerung und Ausgestaltung in der Praxis
- Umsetzung unterstützender Maßnahmen
- Monitoring und iterative Weiterentwicklung