

Thomas Döring

selbstständiger Organisationsberater und
Leiter des Deutschland-Chapters des European
Organisation Design Forums (EODF)



Designed for Change

Zukunfts-Atelier der digitalen Transformation

Eine Organisation – sei es ein Start-Up, ein Mittelständler oder ein Konzern – ist ein lebendes System und verändert sich un-aufhörlich: Kräfte in Form von Informationen wirken sowohl von innen als auch von außen ein. Betrachtet man vor allem die äußeren Einflüsse, stellt sich gleichzeitig die Frage, inwieweit die Digitalisierung Unternehmen verändern kann und muss.

„Big Data“ beispielsweise liefert Daten in ungeahntem Ausmaß. Damit steht bis vor wenigen Jahren nie für möglich gehaltenes Wissen über Kunden sowie die eigene Organisation zur Verfügung. So werden Kunden beim Online-Shopping maßgeschneiderte Angebote als Werbung eingespielt. Beim Kauf im Ladengeschäft werden Informationen zu Verweildauer und Interesse an Angeboten erfasst und ausgewertet. Im Unternehmen kann die Mitarbeiterperformance gemessen werden: Wie engagiert ein Mitarbeiter ist und ob er oder sie bereits an einen beruflichen Wechsel denkt, all

das erzählt „Big Data“ – vorausgesetzt, man weiß die Datenflut zu bändigen und auszuwerten.

Um der Frage nach dem Können und Müssen nachzuspüren, lohnt sich der Blick auf die gesamte Organisation und an dieser Stelle kommt der Begriff Organisationsdesign ins Spiel. Denn wie in einem einzelnen Organismus gibt es auch in einer Organisation verschiedene Sub-Systeme, zum Beispiel Abteilungen oder Teams, bis hin zum einzelnen Mitarbeiter. Das erklärte Ziel des Organisationsdesigns ist, alle Teile des Systems so aufeinander abzustimmen, dass sie möglichst perfekt zusammenpassen. Sinn und Zweck dabei: Kunden bestmöglich Nutzen zu bieten. Dazu gehört unabdingbar, diese auch digital anzusprechen und ihnen entsprechende Services zur Verfügung zu stellen.

Der Begriff Organisationsdesign ist in Deutschland weitgehend unbekannt. Ein möglicher Grund: die Praxis war lange in den betriebswirtschaftlichen Disziplinen angesiedelt, als Methode, um

Struktur und Abläufe zu planen. Die Bedeutung von Organisationsdesign wurde zuerst in den USA und dann – verbreitet auch durch entsprechende Fachliteratur – im englischsprachigen Ausland erkannt. In Deutschland entwickelte sich später die ‚systemische Organisationsberatung‘ mit dem Ziel, einen ganzheitlichen Blick auf

ein Team zu verbessern, jedoch ohne einen systematischen Bezug zu den Anforderungen der verschiedenen Stakeholder zu nehmen. Fehlt dieser Bezug, besteht das Risiko, dass das Unternehmen zwar ein gutes Produkt liefert, der Bedarf dafür jedoch verschwunden ist. Kodak, Quelle oder Nokia sind berühmte Beispiele dafür.

In einer sich schnell veränderten, komplexen, digitalen Welt ist Organisationsdesign der ganzheitliche Ansatz, um sicherzustellen, dass die Bedürfnisse der Stakeholder verstanden werden.

die Organisation unter Einbeziehung von psychosozialen Aspekten zu werfen. Im Unterschied zu dieser Form der Prozessberatung ist Organisationsdesign eher der Komplementärberatung zuzuordnen, die Expertenwissen in den Prozess mit einbezieht.

Einstehen für eine zukunftsfähige Geschäftsstrategie

Ziel des Organisationsdesigns ist, die Unternehmens- und Führungsstruktur an die – mittlerweile meist digitale – Geschäftsstrategie anzupassen. Die zentrale Herausforderung dahinter klingt etwas weniger abstrakt. Sie lautet: „Wie können wir Unternehmen erfolgreich und Arbeit interessant und bedeutsam machen?“ Die Organisation wird dabei als offenes System betrachtet, eingebunden in eine Umwelt. Was der Begriff nicht ist: ein Synonym für Organisationsentwicklung! Letzterer geht es zwar auch darum, ein Produkt oder

Dennoch hängen die beiden häufig verwechselten Begriffe zusammen: Eine gute Organisationsentwicklung ist wie eine Antwort auf gutes – passendes – Organisationsdesign. Die Vorstellung, dass die eigene Firma dem Untergang geweiht sein könnte, weil sie nicht zukunftsfähig aufgestellt ist und am Bedarf des Marktes langfristig vorbei zielt, kann mit Sicherheit als düstere Vision für den betreffenden Inhaber oder Vorstand bezeichnet werden.

Eine Vision, zu der es beunruhigende Zahlen gibt, wenn man sich ins Gedächtnis ruft, dass eine Organisation zu allererst aus Menschen besteht statt aus Produkten, Maschinen oder Prozessen. Denn drei Viertel dieser Menschen fühlen sich – global gesehen – ihrem Arbeitgeber nicht verpflichtet, neudeutsch: committed [1]. Kommt es zu Umstrukturierungsmaßnahmen, finden sich weitere Zahlen [2]: nur acht Prozent dieser Maßnahmen sind innerhalb des dafür vorgesehenen Zeitraums erfolgreich gewesen, 14 Prozent dagegen komplett gescheitert. Für die Umsetzung ist erwiesenermaßen »



Unternehmenskultur neigt dazu, auch die beste Strategie zu überschreiben – das gilt besonders für ein digital transformiertes Unternehmen.

die Geschwindigkeit, in der dieses Commitment bis hin zu der gewünschten Geisteshaltung, in der sich jeder Mitarbeiter gleichsam des Eigentümers verantwortlich fühlt, erreicht wird, Erfolgsfaktor Nummer eins. Diese Ergebnisse sind umso alarmierender, wenn man bedenkt, dass für einen Großteil der Unternehmen die Hausaufgaben in puncto Digitalisierung bei weitem noch nicht gemacht sind. Dabei gilt es nicht nur, die Digitalisierung als Verbindung zum Kunden zu nutzen, sondern auch interne Prozesse zu optimieren. Wer hier lediglich an verbesserte Messenger und E-Mail-Programme denkt, ist bereits in der Vergangenheit unterwegs.

Um die notwendige Umstrukturierung erfolgreich zu planen, muss man weiter ausgreifen. Und kommt unweigerlich zu der Frage, woraus eine Organisation eigentlich besteht und wie sie zu einem für sie funktionierenden Ergebnis kommt.

Elemente von Design-Prozessen identifizieren

Um Unternehmen mithilfe eines Design-Prozesses nachhaltig umzugestalten, müssen zunächst die dafür verantwortlichen Faktoren festgelegt werden. Jay Galbraith, einer der Vorreiter des modernen Organisationsdesigns, identifizierte fünf Elemente einer Organisation, für die ein neues Zusammenspiel gefunden werden muss: Strategie, Menschen, Struktur, Prozesse und Rewards. Er fasst sie im so genannten Star-Model zusammen.

» Die Formulierung einer guten Strategie ist essentiell, um zu klären, wie das Unternehmen mit seinem Produkt am Markt gewinnen will. Die Unternehmensstrategie übersetzt die Bedürfnisse der Stakeholder, allen voran die der Kunden, in Ziele und Prioritäten der Organisation. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist die Überlegung, wie man sich zukünftig digital aufstellen möchte. Was bedeutet „digital“ für das jeweilige Unternehmen? Was sind die Rahmenbedingungen, innerhalb derer die

digitale Agenda ausgearbeitet werden kann? An welchen Stellen wird die Organisation unausweichlich durch die Digitalisierung beeinflusst? Welche neuen digitalen Geschäftsmodelle könnte es geben? Somit definiert sich die Marschrichtung und die Anforderungen an die Organisation, die für das Umsetzen der Strategie verantwortlich ist.

- » Auf Menschen als Erfolgsfaktor wurde bereits eingegangen.
- » Die Struktur ist vergleichbar mit Anatomie: Sie gibt vor, wo und wie Entscheidungen im Unternehmen getroffen werden, beispielsweise per konsultativem Einzelentscheid am Ort des größten Wissens in einem Netzwerk, oder grundsätzlich patriarchalisch weit oben in einer hierarchischen Organisation.
- » Prozesse erklären das „Wie“ der Zusammenarbeit – diese hat sich beispielsweise durch digitalen Workflow, Kollaborationstools, verteilte Teams, agile Methoden und die Einbeziehung des Kunden in die Produktentwicklung radikal verändert – und tut dies auch weiterhin.
- » In jeder Organisation gibt es ein Reward-System, hier geht es um Konsequenzen von Verhalten. Wichtig ist dabei, herauszustellen, dass Ziele der Organisation und persönliche Ziele von Mitarbeitern nicht kollidieren müssen. Ganz im Gegenteil, es geht darum, sie für bestmögliche Ergebnisse in Übereinstimmung zu bringen. In den USA werden Mitarbeiter bereits mit Badges ausgestattet, die ihre persönlichen Arbeitsleistung aufzeichnen und auswerten, beispielsweise am Florida Hospital Celebration Health.

Ein Organisationsdesign-Prozess muss alle fünf genannten Elemente, Strategie, Menschen, Struktur, Prozesse und Reward, zwingend einbeziehen.

Strategie und Unternehmenskultur finden zusammen

Unternehmenskultur ist das beobachtbare Verhalten einer Organisation: Sie entsteht im Zusammenspiel dieser fünf Elemente, die alle gleichermaßen berücksichtigt werden müssen, sollen Ergebnisse verbessert werden – keinesfalls geht es nur um Strategie! Denn was ansonsten im Unternehmen passiert, welche Werte gelebt werden und welche Glaubenssätze bestehen, neigt dazu, auch die beste Strategie zu überschreiben. Dies gilt auch für ein digital transformiertes Unternehmen. Der 2005 verstorbene Management-Autor Peter Drucker brachte dies mit seiner Aussage „Culture eats strategy for breakfast“ auf den Punkt.

Organisationsdesign bringt die Elemente und ihre Beziehungen zueinander in Übereinstimmung und folgt mehreren Grundannahmen: Wichtigste Richtlinie dabei ist, dass es den einzig richtigen Weg nicht gibt, sondern dass dieser individuell besritten werden muss. Darüber hinaus besitzen Organisationsdesigns eine Halbwertszeit, sie überdauern ihre Brauchbarkeit: Transformationsprozesse müssen schneller sein, als die sich permanent verändernde Umwelt, die jedoch immer schneller neue Anforderungen an Unternehmen stellt – ein nicht aufzulösender Widerspruch. Unternehmen müssen sich deshalb um ihren Zweck herum gestalten, niemals um Personen herum, auch nicht um Manager oder Unternehmensgrößen.

Design-Prinzipien zum Leben erwecken

Bei all dem ist Organisationsdesign mehr als Struktur: Es geht nicht darum, Flussdiagrammen zu folgen und Checklisten abzuarbeiten – es geht um die Arbeit, die getan werden muss, um zur Wertschöpfung und zum Kundennutzen beizutragen. Es geht um Geschäftsstrategien, um ein Set an vereinbarten Designprinzipien und darum, diese zum Leben zu erwecken.

Wenn Strukturen und Prozesse beispielsweise im Zuge der digitalen Transformation umgebaut werden, müssen sich auch die Denkmuster in den Köpfen der Mitarbeiter und damit ihr Verhalten verändern. Dies schafft eine Organisation nur durch neue Rahmenbedingungen, die gleichermaßen berücksichtigen, was das System braucht und was die zweitwichtigste Stakeholdergruppe, die Mitarbeiter – die als der Arbeit positiv gegenüber eingestellte, verantwortungsvolle, zur Selbstführung fähige, intrinsisch motivierte und kreative Individuen angesehen werden – brauchen. Dies anzustoßen, zu kommunizieren und zu moderieren gehört ebenfalls zu den Aufgaben, die aus einem Organisationsdesign erwachsen.

Resumé

Eine Organisation ist das einzige System, das zur selbstständigen Erneuerung in der Lage ist. Organisationsdesign ist einerseits ein Prozess, andererseits ein Ergebnis. In einer sich schnell verändernden, komplexen, digitalen Welt ist Organisationsdesign ein ganzheitlicher Ansatz, um sicherzustellen, dass die Bedürfnisse der Stakeholder verstanden werden und die Tätigkeit der Organisation diese Bedürfnisse, zu allererst die der Kunden, erfüllt. Im Gegensatz zur Prêt-à-porter-Lösung beinhaltet Organisationsdesign einen Werkzeugkoffer, um individuelle Ergebnisse für das jeweilige Unternehmen und seinen digitalen Transformationsprozess zu erreichen. //

Referenzen

- [1] Towers Perrin: Global Workforce Study 2009
- [2] McKinsey Worldwide Survey, 2010



DIGITALISATION | CUSTOMER CENTRICITY | AGILITY
EODF 2017 DORTMUND
 NEXT GENERATION ORGANISATION DESIGNS

www.eodf.eu

Das European Organisation Design Forum (EODF) bildet seit 2011 eine pan-europäische Plattform und Community rund um Organisationsdesign. Ziel ist, die strategische Bedeutung von Organisationsdesign in Unternehmen zu stärken. Regelmäßige Treffen bieten in verschiedenen Ländern die Möglichkeit zu Austausch und Weiterentwicklung.

Die jährliche EODF-Konferenz findet 2017 am 20./21. Oktober in Dortmund statt.

