

Was ist Organisationsdesign?

Dominique Schaefer, Diplom-Psychologe und Senior Consultant der SAAMAN AG
Markus Zimmermann, Diplom-Kaufmann und Vorstand der SAAMAN AG

Organisationsdesign ist im deutschsprachigen Raum bisher noch ein wenig verbreiteter holistischer Ansatz, der Elemente der Designlehre zur Gestaltung von leistungsfähigen Organisationen nutzt. Um die Unterschiede zu herkömmlichen Ansätzen (z. B. Business Process Reengineering, Restrukturierung) deutlich zu machen, lohnt sich ein kurzer Ausflug in die Designlehre.

Organisationsdesign

Mit Design (dt.: Gestaltung) ist die Formgebung eines Objektes gemeint. Die Gestaltung beinhaltet dabei eine Vielzahl von Aspekten, wie Funktion oder Handhabbarkeit, und geht über die rein äußerliche Form eines Objekts hinaus (Hauffe, 1995, Schnellkurs Design). Übertragen auf das Thema Organisation heißt das, es müssen anders als bei herkömmlichen Ansätzen zusätzlich zur formalen Organisationsstruktur und den Geschäftsprozessen weitere Aspekte wie Kultur, Kommunikation oder Rollen der Mitarbeiter berücksichtigt werden.

Ein Beispiel aus dem Bereich Produktdesign verdeutlicht das Zusammenspiel verschiedener Designelemente. Beim I-Phone von Apple wurde ein „handliches, tragbares Mobiltelefon“, ein „I-Pod mit Touch-Screen“ und ein „mobiler Internetzugang“ so kombiniert, dass daraus ein Gerät entstand, das bis heute das Kommunikationsverhalten im Digitalzeitalter prägt. Das Design des I-Phones sollte dabei nicht nur attraktiv sein, sondern dem spezifischen Zweck der userfreundlichen mobilen und digitalen Kommunikation dienen. Oder allgemein gesagt: Design ist „a plan for arranging elements in such a way as best to accomplish a particular purpose“ (Eames, 1969). Um dieses Ziel zu erreichen, wählt der Designer die Mittel aus, die ihm zur Erfüllung der Zwecke geeignet erscheinen und kombiniert diese systematisch.

Ein Organisationsdesigner entwickelt allerdings keine Smartphones. Vielmehr zielt er darauf ab, die verschiedenen Elemente einer Organisation so auszurichten und miteinander zu verzahnen, dass die Unternehmensstrategie optimal unterstützt wird (Nagel, 2014, Organisationsdesign). Das ist besonders für kleinere und mittlere Unternehmen entscheidend, die häufig nicht über eigene Abteilungen für Strategieentwicklung und -realisierung verfügen. Aus unserer Erfahrung gilt es, beim Organisationsdesign dafür die folgenden Designelemente zu überprüfen, ggf. neu zu gestalten und geschickt miteinander zu kombinieren:

- Die formale Organisationsstruktur
- Die Ausgestaltung des Führungsansatzes
- Das Prozessdesign
- Die Gestaltung von Kommunikations- und Informationsprozessen (inklusive Technologie)
- Die Gestaltung von Rollen und Verantwortlichkeiten
- Die Ausrichtung der Kultur
- Die Sicherung der Veränderungsfähigkeit

Das folgende Praxisbeispiel verdeutlicht, wie die Systemelemente die Strategieumsetzung beeinflussen: Bei einem Unternehmen, dessen Strategie umfassende Innovationen im Digitalbereich vorsieht, zeigte sich, dass einerseits das Thema Innovation im Anreizsystem für Führungskräfte bisher keine Berücksichtigung erfährt. Andererseits wurde deutlich, dass Innovationen durch bürokratische Entscheidungsprozesse ausgebremst werden. Die Designelemente „Ausgestaltung des Führungsansatzes“ und „Prozessdesign“ liefen damit der digitalen Innovationsstrategie zuwider.

Ein anderes Praxisbeispiel zum Zusammenspiel der Designelemente: Bei einem Dienstleistungsunternehmen mit mehreren Sparten, das sich durch besondere Servicequalität von den Wettbewerbern abheben wollte, zeigte sich, dass es bei der „Ausrichtung der Kultur“ an Kooperationsbereitschaft fehlte. In der Zusammenarbeit kam es häufig zu Konflikten zwischen den Abteilungen, was negativ auf die Kunden abstrahlte. Der Grund lag unter anderem im Designelement „Gestaltung der Rollen“, das keine klaren Verantwortungsbereiche ermöglichte. Damit liefen auch hier zwei Elemente des Organisationsdesigns der strategischen Positionierung des Unternehmens zuwider.

Zum Abschluss ein Positivbeispiel, das die Unterstützung der Strategie durch abgestimmte Designelemente zeigt: Bei einem spezialisierten Personentransportunternehmen, das besonders durch Kosteneffizienz und niedrige Preise beim Kunden zu Punkten versucht, zeigte sich, dass es stets zu teuren Personalüberhängen kam, wenn gerade keinerlei Transportvehikel ankam und abgefertigt werden musste. In den Phasen, in denen allerdings ein oder mehrere Vehikel ankamen, wurde das volle Personal benötigt. Erst nachdem die „Gestaltung der Rollen“ in Abstimmung mit dem „Prozessdesign“ so umgestellt wurde, dass die Mitarbeiter immer dann, wenn kein Vehikel ankommt, völlig anderen Rollen wie „Verantwortlicher für die Raumpflege“ nachgehen, konnten die Kosten entsprechend gesenkt und die anvisierte Strategie realisiert werden.

Gelingt es also, wie bei diesem Transportunternehmen (oder dem I-Phone), die Designelemente so auszurichten und zu kombinieren, dass sie die Positionierung des Unternehmens (Strategie) gekonnt unterstützen, werden umfassende, schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile geschaffen.

Die Autoren:

Dominique Schaefer

studierte Organisationspsychologie an der Julius-Maximilians-Universität in Würzburg. Nach Stationen in leitender Funktion im Healthcare-Sektor ist er als Senior Consultant bei der SAAMAN AG tätig und verantwortet als Projektleiter die Einführung der Fluiden Organisation bei mittelständischen Unternehmen unterschiedlichster Branchen.

Markus Zimmermann

studierte Betriebswirtschaftslehre an der Georg-August-Universität in Göttingen. Nach mehreren Jahren als Führungskraft in zwei Medienkonzernen ist er seit über 10 Jahren Mitglied des Vorstands der SAAMAN AG. Er leitet das Geschäftsfeld Organisationsberatung und ist Experte für die Entwicklung und Einführung zukunftsweisender Organisationssysteme bei mittelständischen Unternehmen.

Neben dem Bereich Management-Diagnostik (Assessments, Appraisals, Audits) berät die SAAMAN AG Unternehmen und Organisationen darin, wie sie ihre Organisation effektiver und effizienter gestalten können. Unser Ansatz ist unter dem der „Leistungskultur“ aufgebaut, wobei wir Leistung und Kultur einzigartig verbinden.