

Entwickeln Sie Ihr optimales Organisationsdesign – mit Organizational Design

von Kirchner + Robrecht management consultants

Sie möchten Ihre Organisation zukunftsfähig weiterentwickeln?

Sie möchten das Gesamtunternehmen, einzelne Bereiche,
bestimmte Abteilungen oder Teams performanter gestalten?

Sie suchen die Betriebsanleitung für einen geschmeidigen
Planungs- und Umsetzungsprozess?

Hier ist die Methode!

Für wen ist Organizational Design interessant?

Für alle, die...

- eine **Reorganisation** ihres Unternehmens oder eines Bereichs **durchführen**
- eine Reorganisation ihres Unternehmens oder eines Bereichs **planen**
- die **Zusammenarbeit** in einem oder zwischen verschiedenen Abteilungen oder Teams **verbessern** möchten

Wobei hilft Ihnen Organizational Design?

Mit Organizational Design entwickeln Sie Schritt für Schritt das **bestmögliche Organisationsmodell**.

Sie gestalten im Führungskreis oder mit Ihrem Team

- neue **Strukturen**,
- die zukünftigen **Kommunikations- und Entscheidungswege**,
- geeignete **Ziel-, Anreiz- und Regelungssysteme** und schließlich
- die **räumliche Umsetzung** Ihres Modells.

So stellen Sie die **Umsetzbarkeit** sicher.

Wie funktioniert Organizational Design?

Im Mittelpunkt stehen drei Planungsvorlagen, die Canvas. So behalten Sie die wesentlichen Faktoren immer im Blick, arbeiten dynamisch im Team:

1. Sie klären die organisatorischen **Herausforderungen** und für Sie wichtige **Leitlinien**.
2. Sie entwickeln die Grundstruktur Ihres Modells für eine optimale **Kommunikation** zwischen den Bereichen und funktionierende **Entscheidungsprozesse**.
3. Sie optimieren Ihre Ziel-, Anreiz- und Regelungssysteme und führen eine **Raumplanung** durch, prüfen und verfeinern Ihr Design.

Was macht Organizational Design besonders?

Praktisch: Organizational Design ist die Betriebsanleitung für einen **geschmeidigen Planungs- und Umsetzungsprozess** und die erste Methode, die Sie durch alle wichtigen Aspekte der Reorganisation leitet.

Umfassend: Vom Gesamtunternehmen über die Bereiche bis in die Abteilungen und Teams kann die Methode auf **allen Ebenen** angewendet werden.

Integrativ: Sie können die **Beteiligten** in den Prozess der Organisationsgestaltung **einbeziehen**.

„Das Denken in Verantwortungsbereichen und Kommunikationsflüssen statt in Hierarchien hat uns sehr geholfen, unsere Vorstellungen von einer zeitgemäßen Organisation zu verwirklichen. So hat Organizational Design von Kirchner + Robrecht einen wichtigen Beitrag geleistet, unser Unternehmen stärker am Kunden und der Wertschöpfung auszurichten.“

Kilian Müller, Geschäftsführer publish industry Verlag GmbH

Kirchner + Robrecht Organizational Design...

... bietet Ihnen ein aufeinander abgestimmtes und umfassendes Set an Tools. Im Mittelpunkt stehen drei Planungsvorlagen, die Canvas (siehe rechts). Diese und weitere Arbeitshilfen beinhalten das für die Entwicklung eines erfolgreichen Organisationsdesigns erforderliche Know-how in direkt anwendbarer Form. Zum Beispiel Werkzeuge zur Priorisierung, zur Entscheidungsfindung und zur Optimierung.

... inspiriert Sie neue Formen der Organisation zu betrachten, ohne Vorgaben zum Organisationsprinzip zu machen. Von klassischen hierarchischen Ansätzen über agile Praktiken bis hin zu postmodernen Organisationsformen können Sie alle Ansätze auf Anwendbarkeit in Ihrer Organisation prüfen, konzipieren und umsetzen.

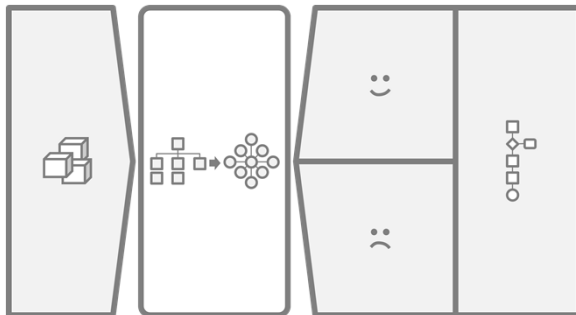
... ist über alle Funktionen anwendbar.

... kann in Einzelarbeit, aber auch im Team eingesetzt werden und unterstützt so die Umsetzung des Organisationsdesigns optimal.

... endet nicht mit der Erstellung eines Organigramms, sondern umfasst die Kommunikationsflüsse, die Entscheidungswege, die Ziel- und Anreizsysteme, die Regelungssysteme und führt Sie bis hin zur Raumplanung. So entwickeln Sie ein in sich stimmiges, auf die Unternehmensziele und die Unternehmensstrategie abgestimmtes, Organisationsdesign.

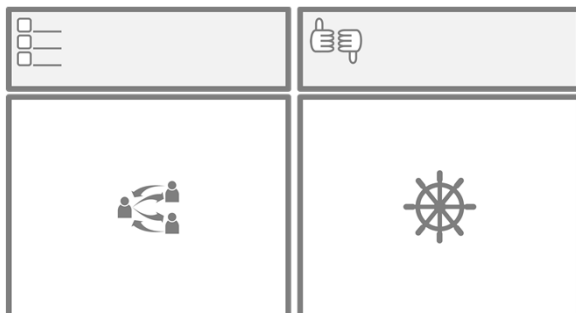
... wurde aus der Beratung von Medienunternehmen mit ihren hohen Anforderungen an die interne Kommunikation und bereichsübergreifende Abstimmung konzipiert und entwickelt.

1 Zukunftsanforderungen und Herausforderungen identifizieren



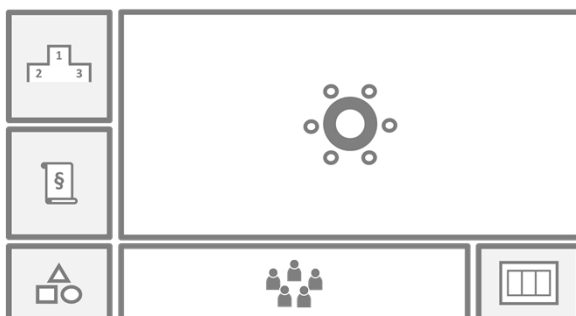
Richten Sie den Blick auf die wichtigsten Outputs Ihrer Organisation und die hierfür erforderlichen Leistungsprozesse. Identifizieren Sie die Probleme und Verbesserungspotenziale und sorgen Sie so für Klarheit, welche Veränderungen am Organisationsdesign notwendig sind und welche Leitlinien Sie dorthin führen.

2 Organisationsmodelle entwickeln und verfeinern



Prüfen Sie, entlang welcher Designkriterien Sie eine neue, verbesserte Organisation entwickeln können. Modellieren Sie, welche Entscheidungen zukünftig wie getroffen werden. Und entwickeln Sie verschiedene Organisationsmodelle, indem Sie Verantwortungsbereiche definieren und die resultierenden Kommunikationsflüsse sichtbar machen.

3 Organisationsmodell in den Raum überführen



Prüfen und optimieren Sie die Anreiz- und Regelungssysteme. Und überführen Sie Ihr neues Design in die verfügbaren Räume. Optimieren Sie die Arbeitsraumgestaltung, so dass die bestmöglichen Arbeitsbedingungen entstehen und die Kommunikationsströme zwischen Teams, Abteilungen und Bereichen bestmöglich unterstützt werden.

Organizational Challenges Canvas

- Einführung -

1 Output

Ist-Output

Nachdem Sie die Ziele für Ihren Prozess des Organisationsdesigns definiert haben, ist dies Ihr Startpunkt. Sie können die Methode auf Ebene des Gesamtunternehmens, einzelner Bereiche, Abteilungen oder Teams anwenden. In diesem ersten Baustein sammeln Sie die Outputs, die die betrachtete Organisationseinheit aktuell erbringt.

Leitfrage ist: Welche Outputs produzieren wir aktuell für interne und / oder externe Kunden?

Auf der Original-Canvas finden Sie weitere Fragen, die Sie durch den Prozess leiten.

Relaunch-Output

Geplante Veränderungen an bestehenden Outputs können Einfluss auf das Organisationsdesign haben. Wenn Sie zum Beispiel eine neue Version einer Datenbank planen, die neue Themenbereiche umfasst, müssen Sie sicherstellen, dass die Organisationseinheit dies leisten kann.

Neue Outputs

Ebenso wie geplante Veränderungen an bestehenden Outputs können neue Outputs für Ihr Organisationsdesign wichtig sein. Vielleicht sind neue Kompetenzen, neue Verfahren, neue Workflows erforderlich? Sie sammeln hier neue Outputs, die die Organisationseinheit zukünftig erbringen soll.

4 Leitlinien

Nachdem Sie sich die Outputs und Prozesse vergegenwärtigt und die Fördernisse und Hindernisse erarbeitet haben, formulieren Sie in diesem Baustein Leitlinien für die Entwicklung des Organisationsdesigns. Ziel ist es, den bestmöglichen Fit des Organisationsdesigns mit der Umwelt, den Zielen und der Strategie der Organisation sowie den Anforderungen der Stakeholder herzustellen. Sie können zum Beispiel Leitlinien für das Gesamtunternehmen formulieren, an denen sich die einzelnen Bereiche orientieren können.

Auch hier unterstützen Sie Leitfragen bei der Bearbeitung.

Entwickelt für:

Entwickelt von:

Entwickelt am:

Iteration Nr.:

3 Fördernisse

Es ist hilfreich, nicht nur auf die Probleme zu schauen, sondern sich auch zu vergegenwärtigen, welche Verbesserungen möglich sind. Dies erfolgt in diesem Baustein. Hier erarbeiten Sie, welche kulturellen, strukturellen und funktionalen Verbesserungen Sie durch ein neues Organisationsdesign erzielen können. Dazu betrachten Sie u.a. folgende Fragen:

Können wir die Kommunikation innerhalb oder zwischen den Bereichen verbessern, z.B. durch eine optimierte Meetingkultur oder neue bereichsübergreifende Kommunikationskanäle?

Können wir strukturelle Verbesserungen erreichen, z.B. durch die Reduktion von Schnittstellen und kürzere Abstimmungswege?

Können wir mit einer anderen Verteilung der Entscheidungskompetenzen Verbesserungen erzielen?

usw.

2 Prozesse

Im zweiten Schritt sammeln und priorisieren Sie in diesem Baustein, welche Prozesse der Bereich durchführen muss, um den gewünschten Output zu erstellen. Die Übersicht über die wichtigsten Standard-, Sonder- und Steuerungsprozesse unterstützt Sie bei der Erarbeitung des Organisationsmodells. Die Priorisierung wird durch weitere Arbeitsmaterialien unterstützt.

3 Hindernisse

Hier benennen Sie die Probleme, die in Ihrem aktuellen Organisationsdesign auftreten. Dies können Hindernisse bei der Durchführung der Prozesse, Risiken auf dem Weg zur Erreichung des bestmöglichen Ergebnisses oder Frustrationen und unerwünschte Ergebnisse sein. Auch hier unterstützt Sie die Canvas mit Leitfragen, wie zum Beispiel:

Gibt es kulturelle Hindernisse, z.B. durch persönliche oder bereichsübergreifende Divergenzen oder durch unterschiedliches Kommunikationsverhalten?

Ergeben sich Probleme aus fehlender Konfliktlösungs-, Entscheidungs- und Priorisierungskultur?

Gibt es Probleme aufgrund von organisatorischen Regelungslücken, wie z.B. unklaren Entscheidungswegen und einer ungeeigneten Rollenverteilung?

usw.

Organization Model Canvas

- Einführung -

1 Designkriterien

Im Organizational Design von Kirchner + Robrecht entwickeln Sie die Organisationsstruktur entlang von Verantwortungsbereichen, nicht „um Personen“ und nicht streng hierarchisch. Zu diesem Zweck erarbeiten Sie sachliche Kriterien, nach denen Verantwortungsbereiche gebildet werden. Die Kriterien können aus den Unternehmenszielen, der Strategie, der Umwelt, den Outputs oder aus internen Faktoren abgeleitet werden.

3 Kommunikationsmodell

In diesem Baustein wenden Sie die ausgewählten Designkriterien an: Welche Verantwortungsbereiche ergeben sich? Sodann wird der Kommunikationsbedarf zwischen den so entstehenden Bereichen und zu wichtigen internen und externen Schnittstellenbereichen visualisiert. So können Sie durch Iteration das Modell entwickeln, das die bestmögliche Kommunikation ermöglicht.

Legende der Kommunikationsflüsse:
Mittel:
Hoch:
Erfolgskritisch:

Entwickelt für:

Entwickelt von:

Entwickelt am:
Iteration Nr.:

2 Entscheidungen

Einer der Erfolgsfaktoren für eine funktionale Organisation sind die Entscheidungsprozesse. In diesem Baustein führen Sie die wichtigsten Entscheidungen auf, die zur Festlegung von Zielen und Strategien für die betrachtete Organisationseinheit erforderlich sind.

4 Steuerung

In diesem Baustein legen Sie fest, welche Stellen oder Gruppen welche Entscheidungen fällen. Dazu ordnen Sie den im Kommunikationsmodell gebildeten Verantwortungsbereichen die einzelnen Entscheidungstatbestände aus Baustein 2 „Entscheidungen“ zu. So entsteht ein Organisationsmodell, das die Kommunikation und die Entscheidungsfindung optimal unterstützt.

Entwickelt für:

Entwickelt von:

Entwickelt am:

Iteration Nr.:

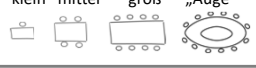


4 Raumkonzept

Die Grundrisse der Räume werden maßstabgetreu übertragen oder skizziert. Die Gestaltungselemente werden symbolhaft, textlich oder durch Schraffur eingezeichnet. Im Kasten „Elemente“ sind typische Gestaltungselemente, die Sie hierzu verwenden können, angeführt.

Hier tragen Sie regelmäßige Konferenzen und Meetings ein.
Markieren Sie die Wochentage, an denen diese stattfinden sollen.

| Woche 2 | Woche 3 | Woche 4 |
|---------|---------|---------|
| ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ |
| ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ |
| ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ |
| ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ |
| ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ |
| ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ |
| ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ |
| ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ |
| ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ |
| ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ | ○ ○ ○ ○ |

Elemente

| | |
|---|--|
| Arbeitsplätze klein mittel groß „Auge“  | Raumelemente (Task-) Boards Info-Screens Trennwände  |
| Kommunikationselemente Stehtische Teeküche Loun- ges Meeting-Points  | Infrastruktur Anschlüsse: Technik: - Netzwerk - Web-Cams - Telefon - Kopierer - Strom - Drucker |
| Räume Büroräume Telefon-Boxen Garderoben Rückzugsräume Projektraum Kreativraum Besprechungsräume Stauraum Gaming-Raum | |
| Arbeitsformen (können als farbige Schraffur gekennzeichnet werden) Ruhig Kommunikativ Flexibel | |



*Sie haben Fragen zu Organizational Design von Kirchner + Robrecht?
Als Entwickler der Methode freue ich mich über jedes Feedback.*

Ihr
Marco Olavarria
Kirchner + Robrecht consulting network
Tel.: +49 (172) 677 37 81
marco.olavarria@kirchner-robrecht.de
www.kirchner-robrecht.de

Ebenfalls steht Ihnen für Ihre Fragen sehr gern zur Verfügung:

Peter Kirchner
Kirchner + Robrecht consulting network
Tel.: +49 (172) 674 14 18
peter.kirchner@kirchner-robrecht.de