Organisationsdesign

für die Verwaltung der Zukunft

Inhalt

1. Organisatorische Herausforderungen erkennen 3

2. Strukturmodelle erarbeiten 17

3. Organisationen umfassend designen 27

4. Die Umsetzung sichern 38

Ihr Referent

Johann Scheidner

- Atem, Stimm- und Sprechpädagoge - Körpertherapeut, Rolfer
- Studium Sprech- und Kommunikationswissenschaft, Rhetorik, Mediation, Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Personal Trainer, Fitnesstrainer A-Lizenz, Schwerpunkt Kraft- und Cardiofitness

Senior Consultant Unternehmensberatung

Demografieberater – Führungskräftetraining – Coaching

- Rhetorik und Kommunikation
- Konfliktmanagement und Mediation
- Veränderungs- und Projektmanagement
- Betriebliches Gesundheitsmanagement, Schwerpunkt psychosoziale Gesundheit

Anschrift:
Odem, Rhetorik und Persönlichkeitsentwicklung
Alexanderstr. 124, 70180 Stuttgart
Fon: 0711. 54 09 66 01
Email: js@odem-rhetorik.de

Internetseiten:
www.odem-rhetorik.de
www.demografie-stuttgart.de
www.rolfing-stuttgart.de

Organisationsdesign
für die Verwaltung der Zukunft

1

Organisatorische Herausforderungen erkennen

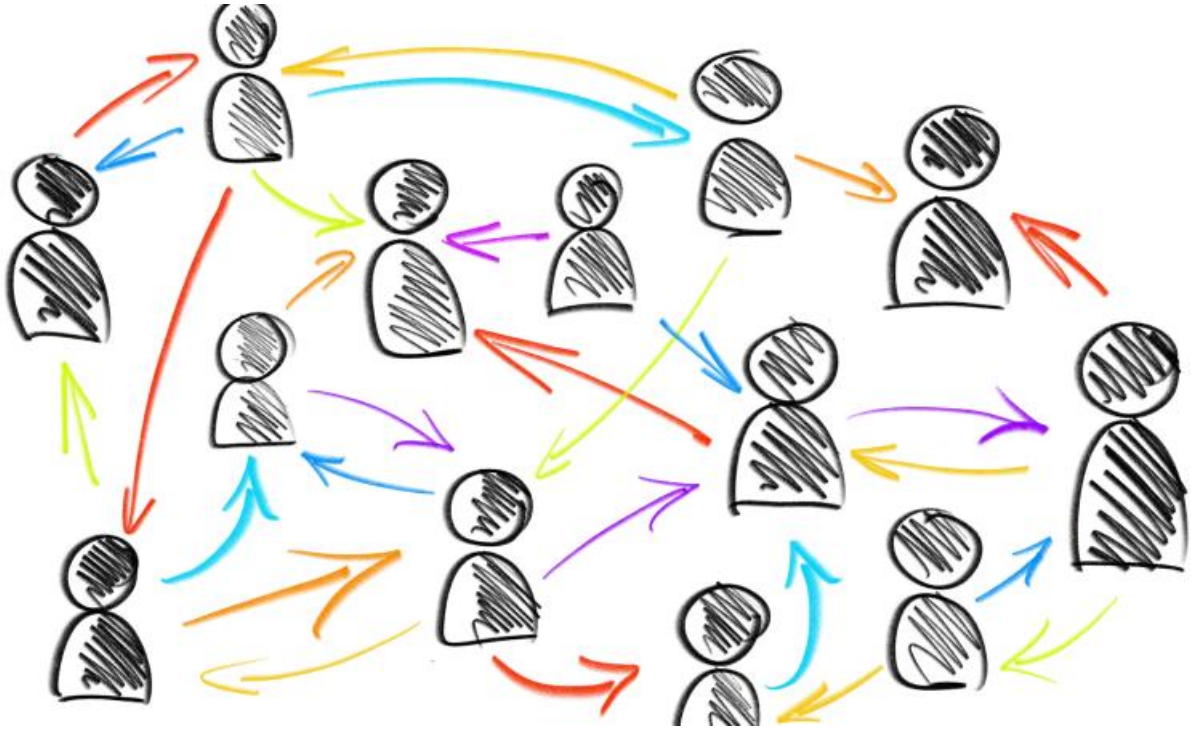
Die Zusammenarbeit von Menschen besser verstehen

In der öffentlichen Verwaltung arbeiten Menschen miteinander – manchmal auch gegeneinander. Im Idealfall arbeiten sie für ein gemeinsames Ziel oder einen Zweck, die von der Organisation oder ihren Führungskräften vorgeben sind. Tätigkeiten und Aufgaben sind aufeinander abgestimmt. Sie ergeben sich aus den Zielen und Zwecken und der meist arbeitsteiligen Struktur einer Organisation.

Ungenügende Abstimmung, Informationspannen oder das endlose Warten auf Entscheidungen von oben scheinen zum ganz normalen Ärger im Arbeitsalltag zu gehören. Dabei wird gerne übersehen, dass nicht die vermeintliche Inkompetenz der Menschen, sondern vielmehr eine ungeeignete Organisation den größten Anteil daran hat. Starre Vorgaben und überholte Strukturen tragen wesentlich dazu bei, dass sich die Mitarbeitenden Verhaltensmuster aneignen, bei denen nicht die optimale Leistung, sondern das Überleben in einer verkrusteten Organisation im Vordergrund steht. Abgrenzungskämpfe von Abteilungen, die zulasten der Produktivität gehen, oder langwierige Genehmigungsverfahren, die eine gute Idee versanden lassen, sind weitere verbreitete Beispiele.

Ein Grundprinzip des Arbeitens in Verwaltungen stellt das Denken in Einzelzuständigkeiten dar. Auch komplexe Aufgaben werden in „kleine Häppchen“ zerteilt und jedes Häppchen einem zuständigen Sachgebiet oder auch einer anderen beteiligten Behörde und darin jeweils einer Person zugeordnet. Diese Arbeitsweise ist über 200 Jahre alt und in vielen Situationen der heutigen Zeit nicht mehr angemessen. Sie führt zu widersprüchlichen Ergebnissen, permanenten gegenseitigen Behinderungen und extrem langen Bearbeitungszeiten. Auch die Digitalisierung eines solchen mangelhaften Prozesse führt nicht weiter: Man erhält dann einen digitalisierten, mangelhaften Prozess. Agile Grundsätze zielen hingegen auf Verhaltens- und Haltungsänderungen der Beteiligten und sind so nachhaltiger.

In dem ersten Kapitel nähern wir uns den Begriffen der Organisation, der Organisationskultur, der Organisationsentwicklung und umkreisen das Organisationsdesign. Ferner begegnen wir uns in der VUKA-Welt und im agilen Mindset.



Organisationen sind soziale System in deren Personen interagieren, die unterschiedliche Ziele, Kenntnisse und Fähigkeiten haben.

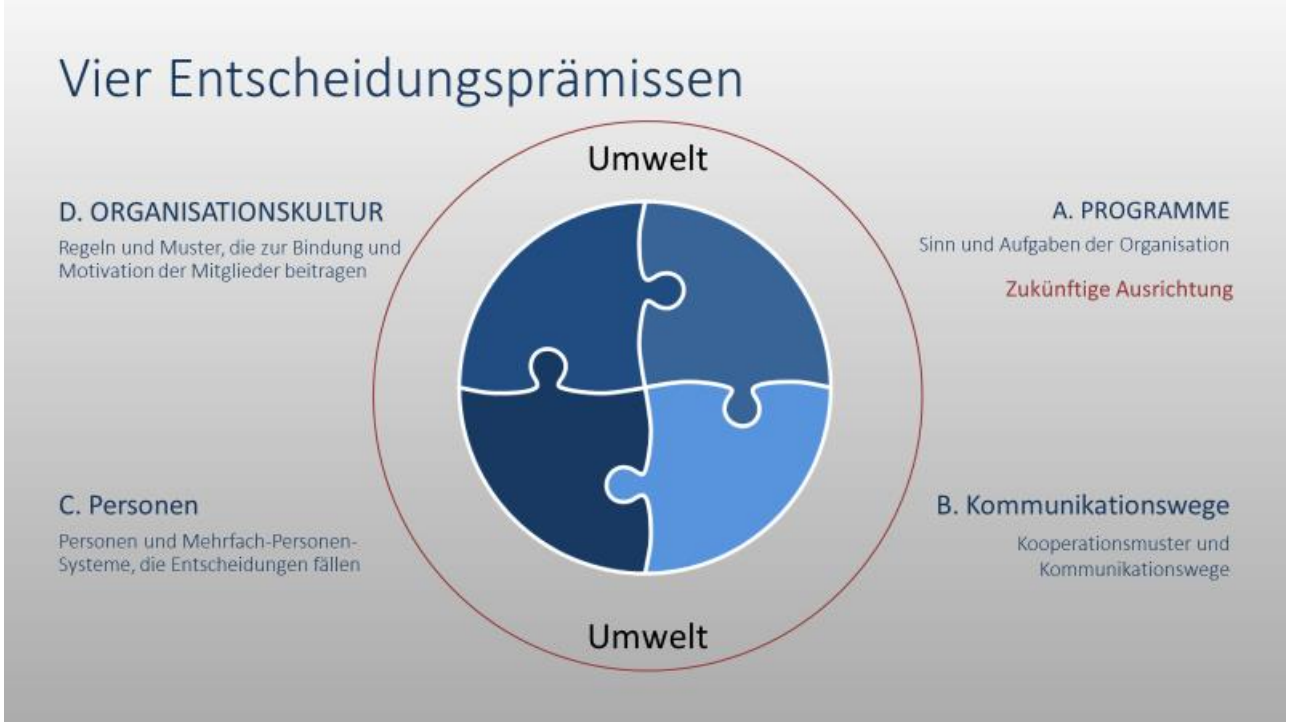
Ziel einer Organisation ist es, Entscheidungen zu fällen. Dafür sind drei Dinge wichtig:

- Kompetenzen
- Kooperation
- Koordination

Entscheidungen sind somit organisationsinterne Ereignisse, mit deren Hilfe Situation kooperativ und kommunikativ in eine sinnstiftende Festlegung transformiert wird. An dieser Festlegung können dann weitere Entscheidungen anknüpfen.

Diese Entscheidungen beruhen auf:

- Unwissen
- Wissen
- Erfahrungen
- Routine



Die Veränderungsbedingungen in der öffentlichen Verwaltung sind in den letzten Jahren massiv gewachsen.

Die über Jahrzehnte unveränderte öffentliche Verwaltung begann vor ca. 20 Jahren, sich an in den USA entwickelten unternehmerischen Steuerungsmodellen zu orientieren. Diese Entwicklung wird als „new public management“ bezeichnet. Seitens der Bundesregierung gab es hierzu eine Reihe von entsprechenden Programmen, deren Namen zeigen, wo die beschwerliche Reise hingehen sollte: 1995 „Schlanker Staat“, 1999 „Moderner Staat“, 2006 „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“, schließlich 2010 „Vernetzte und transparente Verwaltung“. Zahlreiche Arbeitsplätze sind dadurch entfallen, Mitarbeiter wurden auf anderen Arbeitsplätzen eingesetzt.

Gleichzeitig stiegen

- Die regulativen Anforderungen
- Die technische Entwicklung
- Die Anforderungen der Bürger und Unternehmen
- sowie die Anforderungen der Mitarbeiter*innen

Es gibt zahlreiche Definitionsversuche unter der Bezeichnung Organisationsentwicklung. Folgende vier Punkte werden oft erwähnt

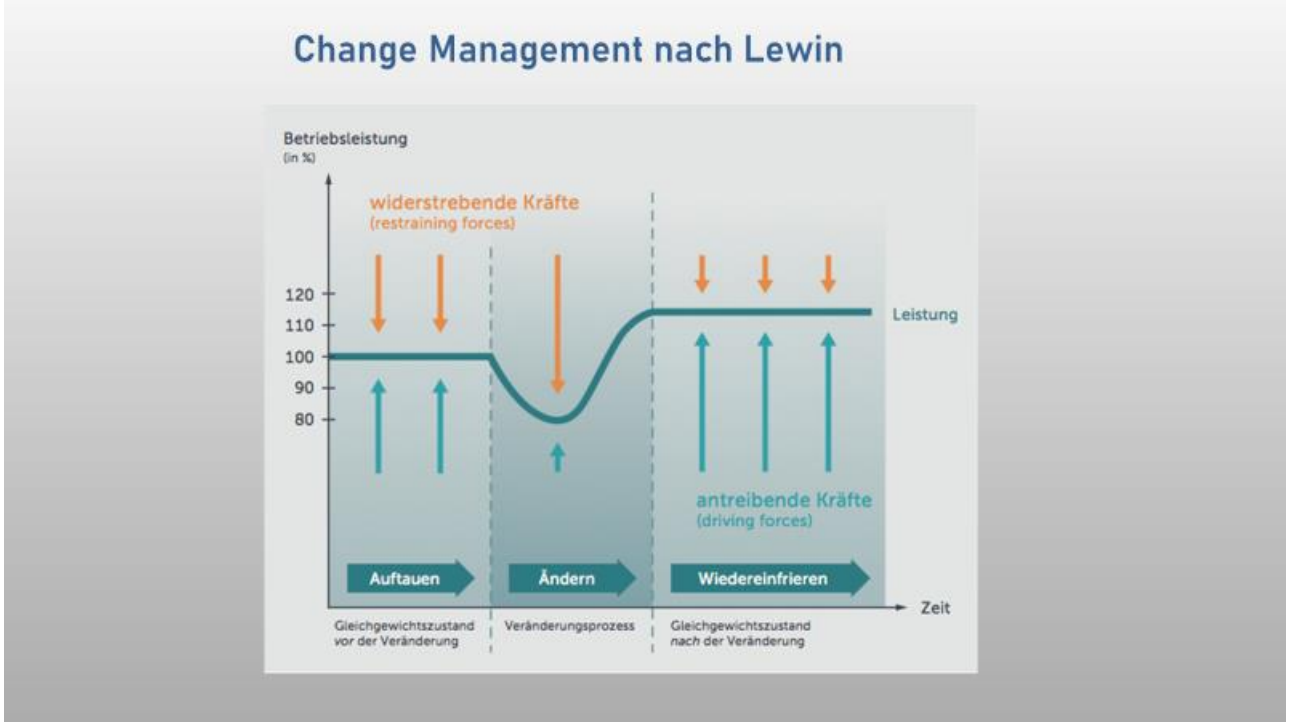
Wachstum meint hier die quantitative Zunahme der Organisation. Die Organisation vergrößert sich im Sinne von mehr Mitarbeiter*innen. Die Gegenbewegung dazu ist die Schrumpfung, also z. B. der Abbau von Mitarbeiter*innen.

Anpassung von Organisationen meint die Fähigkeit von Unternehmen, sich auf äußere Gegebenheiten und Anforderungen einzustellen.

Veränderung hingegen ist immer zielorientiert. Es handelt sich also um ein geplantes anders Machen der Organisation und anders Handeln der Menschen in einer Organisation. Die Veränderungsfähigkeit gehört zu den existenziellen Fähigkeiten von Organisationen und fördert anders machen und wie wir uns anders verhalten wollen.

Entwicklung folgt der Grundauffassung, dass Organisationen – wie Menschen – lebende soziale Systeme sind und die Fähigkeit besitzen, ihre Situation zu reflektieren, zu akzeptieren, Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen. Die Entwicklung von Organisationen ist evolutionär

Entwicklung ist aber nicht kontinuierlich, sondern erfolgt in Sprüngen und ist im Zeitverlauf nicht umkehrbar. Entwicklung verläuft in Phasen mit jeweils typischen Strukturen.

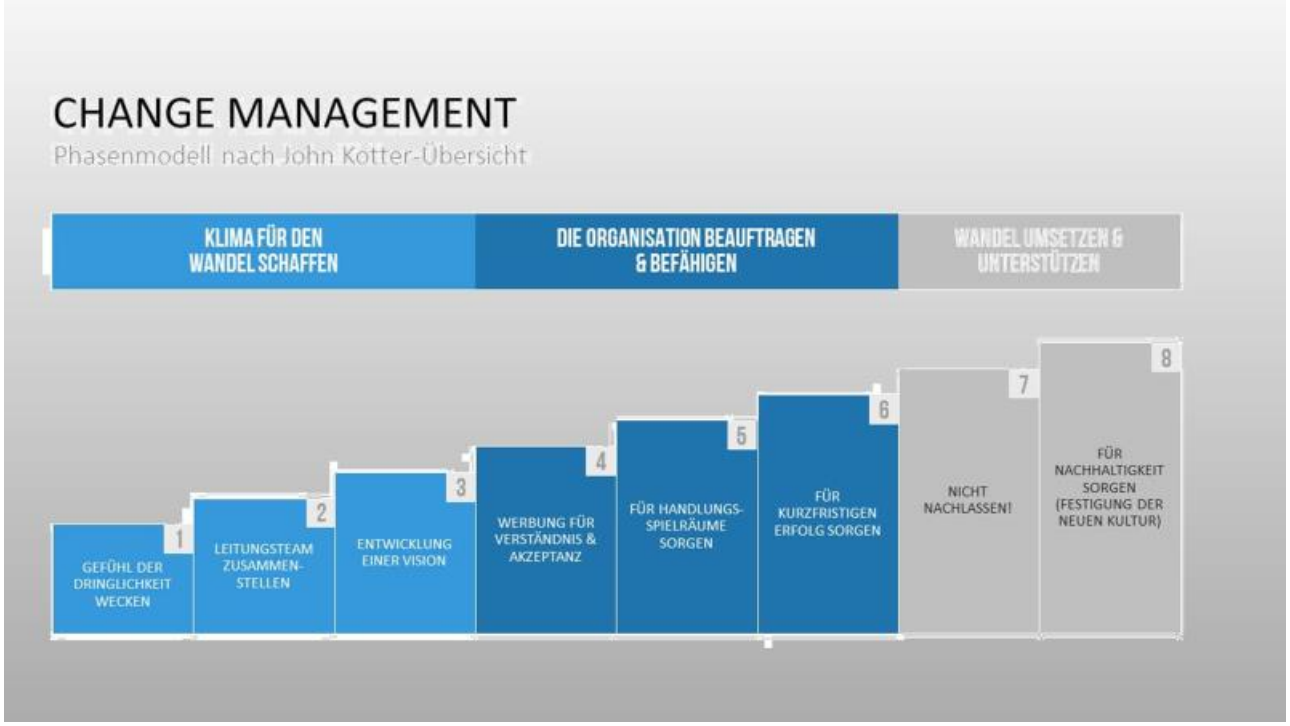


Lewin entwickelte seine Theorie in den 1940er Jahren. Die Grundidee umfasst die Übertragung von Kraftfeldern der Physik auf soziale Zusammenhänge. Er unterscheidet zwischen zwei Arten von Kräften:

- Antreibende Kräfte – Kräfte die auf den Wandel drängen
- Widerstrebende Kräfte – Kräfte die dem Wandel entgegenstehen

Bei den retardierenden Kräften möchten Stabilität und der Status-Quo beibehalten werden. Im Gegensatz dazu unterstützen die retardierenden Kräfte den Wandel und wollen bestehende Strukturen aufbrechen. Beide Arten der Kräfte sind gleichgestellt und werden zur erfolgreichen Bewältigung eines Wandels benötigt. Die Organisationen steht vor der Herausforderung, diese Kräfte in Balance zu halten. Überwiegen die retardierenden Kräfte, stagniert die Organisation und verfällt den Widerständen. Auf der anderen Seite fehlt der Organisation Zeit zum Etablieren, sobald die akzelerierenden Kräfte dominieren.

In vielerlei Hinsicht gilt das Modell als überholt. Jedoch bietet dieses vergleichsweise simple Modell eine erste Orientierung in Change Management Prozessen und hilft durch seine strukturierte Handlungsweise beim grundsätzlichen Verständnis der komplexen Thematik Change Management.



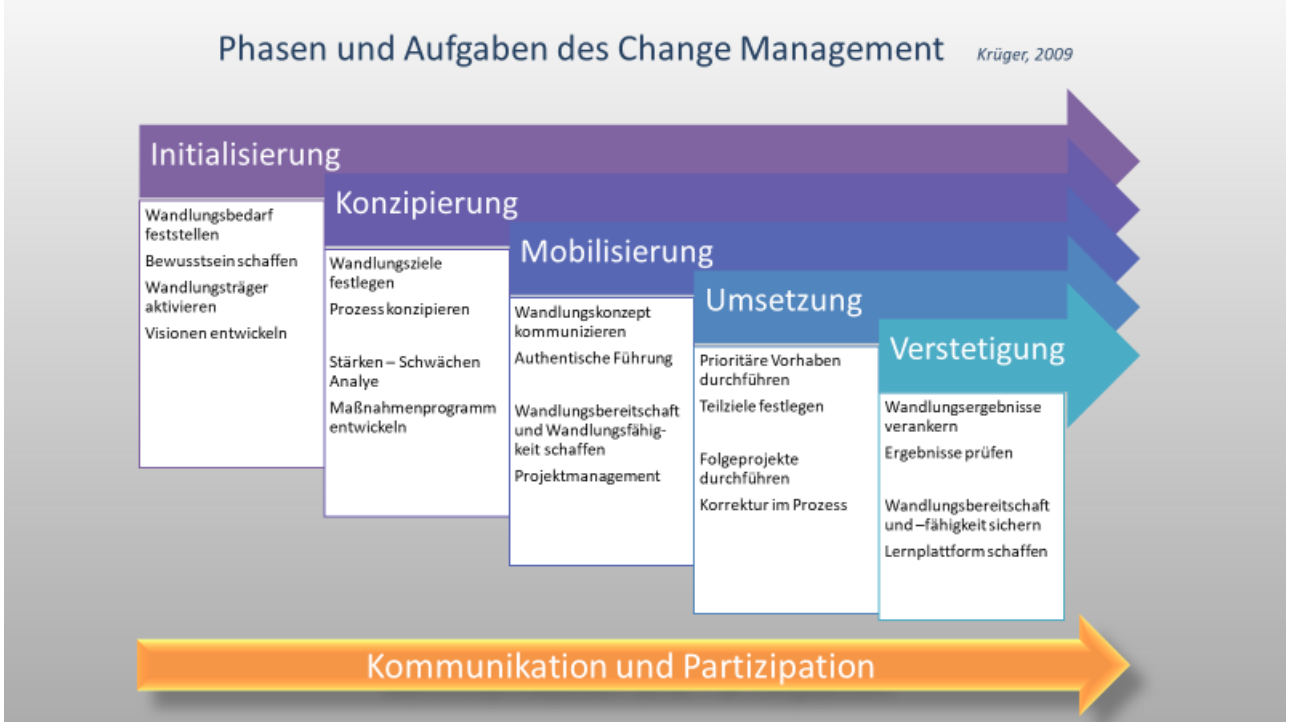
Dem Wandel unter die Arme greifen

70 Prozent aller Change-Projekte scheitern, die meisten bereits in der Anfangsphase. So das Forschungsergebnis von John P. Kotter, einer Koryphäe auf dem Gebiet des Change Managements. Verantwortlich für die niedrige Erfolgsquote sind hauptsächlich zwei Faktoren:

- Der Widerstand gegen die Veränderung unter den Mitarbeitern und
- das Zurückfallen in alte Muster.

Nicht die Technik, sondern der Mensch stellt also das größte Hindernis für den Wandel dar. Ausgehend von dieser Erkenntnis entwickelte Kotter 1996 das 8-Stufen-Modell. Die Theorie zeigt acht Phasen des Change Managements auf und gibt Führungskräften Tipps an die Hand, wie sie Veränderungen erfolgreich vorantreiben.

Im Mittelpunkt steht ein positives Klima für den Wandel und die Vision.



Im Change Management hat sich das 5 Phasen Modell nach Krüger etabliert. Es beschreibt die einzelnen Schritte und Maßnahmen, die für erfolgreiche Wandlungsprozessen in Unternehmen notwendig sind.

Hierbei greift das Modell auf Vorgänger wie das 8-Stufenmodell von John P. Kotter zurück und denkt dieses weiter. Das Modell identifiziert fünf unterschiedliche Stufen in Wandlungsprozessen. Diese müssen von der Unternehmensführung berücksichtigt werden, damit das Change Management erfolgreich ist.

Hierbei wird immer zwischen Ausgangszustand und Zielzustand in einem System unterschieden. Wenn ein Ausgangszustand nicht mehr die gewünschten Ergebnisse liefert, ist die Zeit für einen neuen Zielzustand gekommen.

Das Change Management Modell von Krüger bietet einen sehr guten Überblick über die einzelnen Phasen des Wandels in Organisationen. Hierdurch haben Sie alle notwendigen Schritte im Wandlungsmanagement zur Hand und können gezielt und effizient an die Realisierung von Veränderungen gehen.

Im Mittelpunkt des Modells steht die Kommunikation mit den Betroffenen und Partizipation der Betroffenen an den Prozessen.

Herausforderung Megatrends	Aktuelle Herausforderungen	Organisatorische Herausforderungen
a. Globalisierung b. Demografischer Wandel c. Digitalisierung d. Nachhaltigkeit	e. Kaizen – KVP f. Diversity g. Wissensmanagement h. Wertewandel i. Arbeit 4.0 j. Work – Life – Balance k. Work – Life – Blending	l. Keine Change- und Projekterfahrung m. Fehlende Modelle zur Zusammenarbeit n. Silodenken o. Fachkräftemangel p. Alle müssen – keiner darf q. Gesundheitsmanagement r. Konfliktmanagement s. Anforderungen der Bürger als Dienstleister

Herausforderungen aller Orten

Die öffentliche Verwaltung, egal ob auf kommunaler Ebene, auf Landes- oder Bundesebene, sieht sich zunehmend Herausforderungen gegenüber, die sie mit den üblichen Methoden und vor allem mit den bisherigen Strukturen nicht zufriedenstellend bewältigen kann. Die Welt hat sich im Zuge der verschiedenen „-ierungen“ wie Globalisierung und Digitalisierung und über eine Innovationsgeschwindigkeit, die höher ist als je zuvor und schneller als je zuvor in die Alltagskultur eines jeden Einzug hält, in den letzten 3 Jahrzehnten enorm verändert. Was heißt das konkret und wie ist damit umzugehen?

Der demografische Wandel sowohl bei der Bevölkerung wie auch bei den eigenen Mitarbeitenden, die sich zunehmend öffnende Schere zwischen hoheitlichen Aufgaben und dem Selbstverständnis als Dienstleisterin, die gestiegenen Erwartungen der Bürger an Beteiligung, die gewachsene Zahl der Flüchtlinge, die sich beschleunigende Digitalisierung, die sich abzeichnende Schwierigkeit, freiwerdende Stellen wieder zu besetzen… dies sind nur einige Herausforderungen, die Verwaltungen bewältigen sollen, müssen oder wollen.

Willkommen in der VUKA-Welt

Die Digitale Transformation erfordert in allen Bereichen ein Umdenken. Klassische Linienorganisationen etwa versagen schnell an der interdisziplinär-disruptiven Dynamik der Digitalisierung, wenn sich Organisationen in einigen zentralen Punkten nicht nachhaltig wandeln.

Volatilität - Flüchtigkeit

Flüchtigkeit steht für häufige sprunghafte Veränderungen. Wir leben in einer Welt, die sich ständig verändert, instabiler wird. Kleine oder gravierende Veränderungen werden unvorhersehbarer – und zwar immer drastischer und immer schneller. Ereignisse verlaufen völlig unerwartet und Verstehen von Ursache und Wirkung wird mitunter unmöglich.

Ungewissheit - Unsicherheit

Keines unser Urteil ist endgültig. Wahrheiten müssen immer neu entdeckt werden. Vorhersehbarkeit und Berechenbarkeit von Ereignissen nehmen rapide ab, Prognosen und Erfahrungen aus der Vergangenheit als Grundlage für die Gestaltung von Zukunft verlieren ihre Gültigkeit und Relevanz. Immer weniger ist klar, wohin die Reise geht.

Komplexität

Es gibt keine einfachen Ursache-Wirkungszusammenhänge mehr. Die Realität ist verwirrend, oft unverständlich und in keiner Weise mehr planbar. Missdeutungen und Fehlinterpretationen nehmen zu, denn sehr häufig bricht die Verbindung zwischen Handeln und Wissen ab. In der digitalen Welt sind die Zusammenhänge so vielfältig, dass niemand sie komplett verstehen kann.

Ambiguität – Mehrdeutigkeit

Mehrdeutigkeit steht für eine teilweise unscharfe, ja widersprüchliche Umwelt. In einer volatilen, unsicheren und komplexen Welt ist es schwieriger, Dinge zu bewerten. Nicht nur schwarz und weiß, sondern auch bunt ist eine Option. Entscheidungen fordern Mut, Bewusstheit und Fehlerfreudigkeit.

Zusammengefasst: Erfahrungsschatz wird wertlos - KEF

Je schneller sich die Welt verändert, umso radikal endlicher wird unser Wissen beziehungsweise Erfahrungswissen. Das Optimum von gestern ist der Standard von heute. Die technische Entwicklung beschleunigt zunehmend das Ende der Massenproduktion. Branchengrenzen lösen sich auf. Der Kreislauf von VUCA beginnt erneut: Die Kunden von heute sind nicht mehr zwangsläufig auch die von morgen. **Für Entscheidungen in der VUKA-Welt gibt es kaum Wissen, Erfahrungen und Rutine.**

Das VOPA – Modell

Die vorläufige Antwort auf VUCA lautet VOPA. Das Akronym VOPA wurde von Dr. Willms Buhse entwickelt. Das VOPA-Modell leistet einen smarten und organisierten Transfer von einer hierarchisch geprägten Organisationsstruktur und einer damit einhergehenden hierarchischen Führungskultur in eine vernetzte Struktur. Das beinhaltet das Modell im Detail:

Vernetzung

Damit ist die Vernetzung über die Grenzen der aktuell bestehenden Netzwerkstruktur hinaus gemeint. Social Media Kanäle wie XING, LinkedIn, Facebook & Co, nebst virtueller Communities prägen die bewährte operative Plattform. Wobei unbedingt weitere Stakeholder aktiv in die Gestaltung unternehmensspezifischer Ansätze zu berücksichtigen sind. Die konsequente Nutzung kollektiver Intelligenz, bekannt als Schwarmintelligenz, muss aktiv genutzt werden, wenn es um die strategische Vernetzung von Wissen geht.

Offenheit

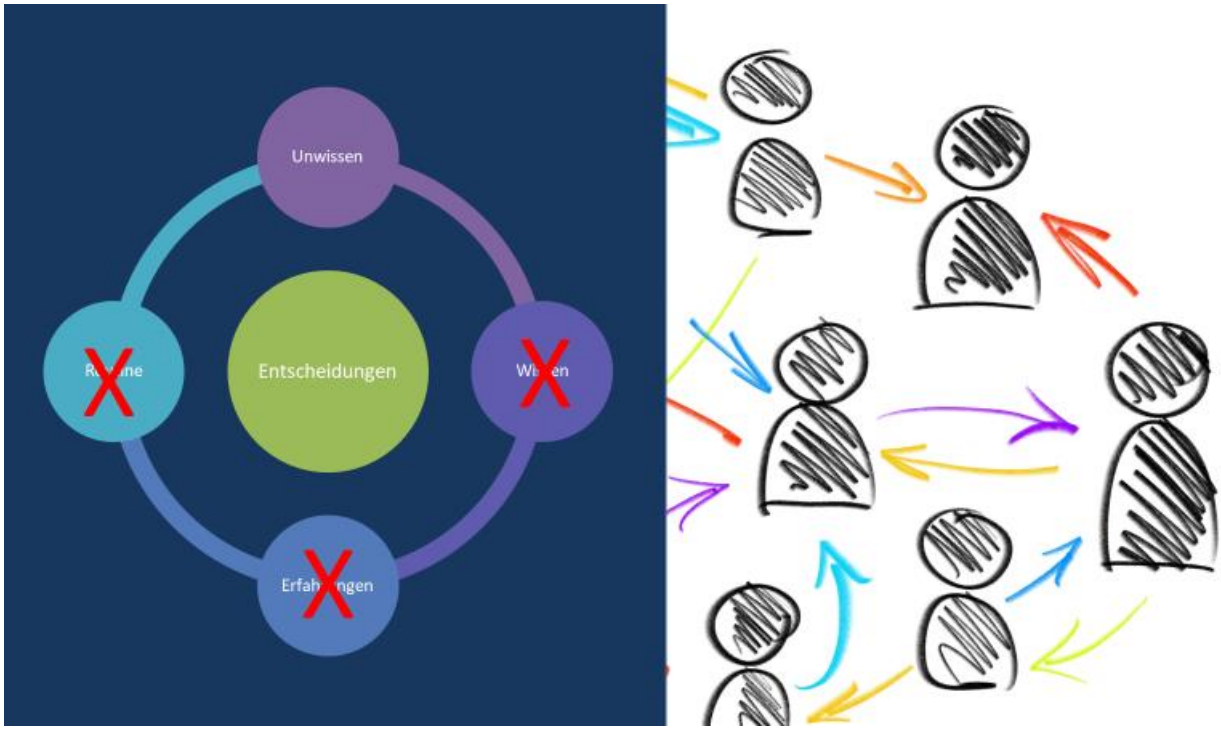
Aktive gestaltete und gelebte Kommunikationskultur, in der die Informationsweitergabe eine zentrale Rolle spielt, bildet den Nährboden für eine wahrgenommene Offenheit. Nur dann, wenn alle „Protagonisten“ die relevanten Informationen in der passenden Form und zur richtigen Zeit zur Verfügung gestellt bekommen, kann ein transparenter Austausch erfolgten.

Partizipation

Die Einbeziehung von Mitarbeitern und Organisationen in Entscheidungs- und Willensbildungs-prozessen soll gewährleisten, dass aktiv mit klar spezifizierten Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzbereichen gearbeitet werden kann.

Agilität

Die neue Rollenverteilung für Organisationen dokumentiert sich auch darin, dass autonome Arbeit erwünscht ist und aktiv gefördert wird. Die in der Autonomie gemachten Fehler werden von selbst-organisierten Teams lokalisiert, analysiert und zukünftig vermieden.
Teil dieser Agilität ist auch, Mitarbeiter positiv in ihrer Selbständigkeit zu bestärken – inklusive mit einer erhöhten Entscheidungsfreiheit und verbunden mit einer toleranteren Fehlerkultur.



Typisch für die VUKA Welt ist, dass Entscheidungen nicht durch Wissen, Erfahrungen und Routinen fortgeschrieben werden können. Verstärkt wird diese Problematik durch typische organisatorische Auffälligkeiten wie:

Unklare Verantwortlichkeiten:

Die Organisation definiert die Verantwortlichkeiten nicht klar oder nicht eindeutig. Verantwortlichkeiten gehen nicht mit ausreichenden Entschei dungskompetenzen einher. Es ist unklar, was „für etwas verantwortlich zu sein“ bedeutet.

Starker Fokus auf Einzelbereiche

Die Organisation nutzt keine ausreichenden Elemente zur Abstimmung zwischen den Bereichen. Dadurch wird „Silo-Denken“ und die Fokussierung

auf den jeweils eigenen Verantwortungsbereich gefördert.

Starker Fokus auf Hierarchie

Die Organisation hat unnötige Hierarchieebenen auf mit zu vielen steuernden Einheiten.

Ungeeignete Entscheidungswege und -prozesse

Die Organisation ordnet Entscheidungskompetenzen nicht oder ungeeignet zu. Die Entscheidungsprozesse sind nicht oder ungeeignet gestaltet

Mangelnde Veränderungsbereitschaft und Flexibilität

Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation ist nicht verankert. Notwendige Veränderungen der Organisation erfolgen nur schwerfällig und langsam und in immer gleichen Strukturen und Phasen.

Gleichmacherei

Die Organisation basiert für die gesamte Institution auf den gleichen Organisationsprinzipien. Die die Wahrnehmung der besonderer Aufgaben sowie die Ängste und Widerständen der Betroffenen in den Einzelbereichen wird nicht berücksichtigt

Ein Rahmenwerk, innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit dem höchstmöglichen Wert auszuliefern.

Ken Schwaber / Jeff Sutherland (Entwickler von SCRUM)

Agilität bedeutet:

- Die Fähigkeit, sich flink und voller Anmut bewegen zu können, vergleichbar mit einem Tänzer.
- Eine einfallsreiche, schnell begreifende und anpassungsfähige Wesensart zu haben.
- Übertragen auf das Management bedeutet „agil“, dass das Management sowie die Steuerung von Projekten und Prozessen dynamisch und flexibel erfolgen. Eine geringere Planungs- und Führungsintensität ermöglicht die schnelle Umsetzung eines Projekts, eine hohe Anpassungsfähigkeit und große Eigenverantwortlichkeit.

Und jetzt Sie

Betrachten Sie die 7 Anregungen für agiles Arbeiten bzw. ein agiles Mindset

- Wie stark ist die jeweilige Arbeitsform bei Ihnen ausgeprägt – tendenziell mehr Richtung KEF oder mehr Richtung agilem Mindset?
- Welche Maßnahme(n) (Schulung bzw. Training) sollten Ihrer Meinung nach für Ihre Organisation durchgeführt werden, um eine möglichst starke Tendenz zum agilen Mindset zu ermöglichen? Je Maßnahme eine Meta-Plan-Karte
- Welche KEF´s oder welche agilen Mindsets fallen Ihnen noch ein? Je KEF oder je Mindset eine Meta-Plan-Karte

Statt (KEF)	Starke Tendenz	Mittlere Tendenz	Mäßige Tendenz	Mäßige Tendenz	Mittlere Tendenz	Starke Tendenz	Mindset	Mögliche Maßnahme(n)
Innovationsverordnung							Partizipation	
Kontrolle							Vertrauen	
Silodenken							Netzwerke	
Fehler- und Problemorientierung							Lösungsorientierung	
Wissen und Routine							Kreativität und offen für Neues	
Echokammern							Offenes Feedback und offene Kritik	
Starre Strukturen							Flexible Strukturen	

Ihre Ergänzungen

Zusammenfassung

- Organisationen sind soziale System in deren Personen interagieren, die unterschiedliche Ziele, Kenntnisse und Fähigkeiten haben.
- Die Notwendigkeit zur Organisationsentwicklung erklärt sich aus den veränderten Herausforderungen der Umwelt
- Die öffentliche Verwaltung ist aktuell mit zahlreichen Veränderungen konfrontiert
- Der moderne Begriff Organisationsdesign beschreibt die Herausforderungen durch die VUKA-Welt, die nicht mehr mit herkömmlichen Methoden und Strukturen zu lösen sind.

Ich nehme mit

Literaturempfehlung bzw. Möglichkeit zum Vertiefen

Organisationsdesign
für die Verwaltung der Zukunft

2

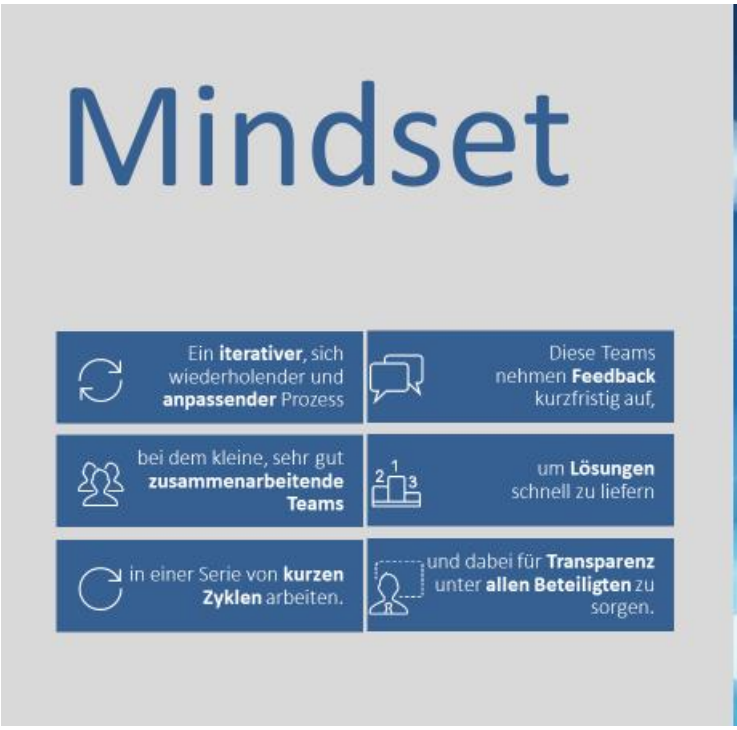
Strukturmodelle erarbeiten

Das Organisationsparadigma des 21. Jahrhunderts beinhaltet ein neues Arrangement von Arbeitsteilung und Integration der Arbeit. Damit verbunden ist eine Neubeurteilung der Spezialisierungs- und Standardisierungsvorteile. In der Praxis dürfte vorerst das neue Organisationsparadigma selten in Reinform anzutreffen sein. Das war auch noch nie der fall. Wahrscheinlicher sind Organisationen, die Elemente des alten und des neuen Paradigmas kombinieren oder – als hybride Organisation – in unterschiedlichen Betriebszweigen verschiedene Paradigmen anwenden.

Außerdem befinden sich derzeit so viele neue Ansätze in der Diskussion, dass es noch etwas Zeit braucht, bis sich eine anerkannte Organisationspraxis auf der Grundlage des neuen Paradigmas herausbilden wird. Dennoch kann es nicht schaden, sich die wichtigsten Elemente vor Augen zu halten, um sie bereits heute dort in das Organisationsdesign einfließen zu lassen, wo es einen Nutzen verspricht.

Impulse zur Verbesserung der Organisation können jederzeit entstehen. Vielleicht erkennt ein Mitarbeiter wiederkehrende Fehler, die in der Organisation seines Teams begründet sind. Oder eine Führungskraft verspürt Unzufriedenheit mit der Organisation in ihrem Bereich, weil die Vielzahl operativer Tätigkeiten eine angemessene Bearbeitung wichtiger Führungsaufgaben nicht zulässt. Vielleicht erhält ein Mitarbeiter im Kundenservice einen Hinweis darauf, dass langwierige Abstimmungsprozesse einen Schlüsselkunden zunehmend frustrieren. Wo auch immer sie entstehen – Hinweise auf organisatorische Schwachstellen sollten so früh wie möglich aufgegriffen und bearbeitet werden.

Mitunter können entsprechende Probleme durch einfache Maßnahmen wie einer einmaligen Absprache zwischen zwei Teams schnell behoben werden. Zuweilen sind aber auch umfänglichere und tiefer greifende Veränderungen erforderlich. Nicht immer ist sofort erkennbar, welche Elemente der Organisation angepasst werden sollten, um das Problem zu beseitigen beziehungsweise die Verbesserungspotenziale zu realisieren. Gegebenenfalls müssen verschiedene Gestaltungselemente wie die Abteilungsstruktur und die abteilungsübergreifende Entscheidungsstruktur angepasst und in bessere Übereinstimmung zueinander gebracht werden und Beteiligte mit unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen.



Klare Verantwortlichkeiten

Die Organisation weist die Verantwortlichkeiten klar und eindeutig zu. Eindeutig und geeignet zugewiesene Entscheidungskompetenzen ermöglichen die Wahrnehmung der Verantwortlichkeiten

Starker Fokus auf Zusammenarbeit

Das Organisationsdesign weist geeignete Elemente zur Abstimmung zwischen den Bereichen auf. Die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen wird gefördert.

Starker Fokus auf Kompetenz

Die Organisation hat eine angemessene Anzahl an Hierarchieebenen. Es besteht eine angemessene Anzahl steuernder Einheiten.

Aktive Gestaltung der Entscheidungswege und -prozesse

Die verantwortlichen Mitglieder übernehmen eine ausgewogene und geeignete Entscheidungskompetenzen. Je nach Art der Entscheidung existieren geeignete Entscheidungsprozesse.

Evolutionäre Entwicklung

Die Organisation sieht Elemente zur Sicherstellung der eigenen Weiterentwicklung vor. Veränderungen können schnell und relativ einfach vorgenommen werden

Situativer Ansatz

Die Organisation setzt bei Bedarf unterschiedliche Organisationsprinzipien und agile Methoden ein und schafft Nischen für Spezialisten.

Delegieren – Motivieren – Kooperation ermöglichen – Kontrollieren

a. Notwendigkeit, Sinn und Ziel erklären
b. Entwicklung einer Vision und Strategie
c. Motivieren und bei Problemen unterstützen
d. Zusammenarbeit und Kommunikation ermöglichen
e. Konflikte klären
f. Blick über das Ganze
g. Verantwortung übernehmen
h. Veränderung vorleben

Führung wird als zielorientierte, wechselseitige und soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation definiert.

Auch wenn Führungskräfte Verantwortung tragen - eine zu starke Einflussnahme der Führungskräfte und Ausrichtung an der Meinung Einzelner ist bei steigender Komplexität und sinkender Klarheit hinsichtlich Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen nicht förderlich. Vielmehr sollte das Management darauf achten, nicht zum entscheidenden Engpass in der eigenen Organisation zu werden – zum Beispiel hinsichtlich der Entscheidungsqualität.

Verantwortung – Autark – Cross-Funktional – Nutzerperspektive

a. Partizipation
b. Vision und Ziele
c. Festlegen der Teamaufgabe, des kollektiven und des individuellen Nutzens
d. Kommunikations- und Konfliktkompetenz
e. Austausch im Team befördert die Entwicklung kreativer Ansätze
f. Überblick über Prozesse
g. Intrinsische Motivation
h. Unterstützer des Wandels belohnen
i. Kleine Erfolge feiern

Menschen schließen sich nur zu Gruppen zusammen, wenn sie sich durch eine Mitgliedschaft einen persönlichen Vorteil versprechen. Das einzelne Teammitglied muss erkennen können, dass die eigenen Interessen mit den Plänen der Gruppe in Einklang stehen. Insgesamt muss die erfolgreiche Erfüllung der Teamaufgabe für jeden Einzelnen attraktiv erscheinen und einen individuellen Nutzenvorteil versprechen.

Nicht geeignete Teammitglieder können die Effizienz eines Teams wesentlich negativ beeinflussen. Daher muss die Personalauswahl sorgfältig erfolgen. Hierbei ist sowohl der Alpha-Fehler als auch der Beta-Fehler zu berücksichtigen. Zum einen können Personen eingestellt werden, die die fachlichen Erwartungen nicht erfüllen. Diese Problematik wird als Alpha- Fehler bezeichnet. Zum anderen können Personen fälschlicherweise abgelehnt werden, die das Team erfolgreich vorangebracht und unterstützt hätten. Hierbei handelt es sich um den sogenannten Beta-Fehler.

Organisations-kultur

a. Kaizen und KVP
b. Selbstverantwortung fördern
c. Verantwortungskultur etablieren
d. Arbeitsklima verbessern
e. Kommunikations- und Konfliktmanagement verbessern
f. Kreativität und Innovation fördern
g. Fehlerkultur ermöglichen

Organisationsentwicklung bezeichnet die Veränderung unter planvoller Einbeziehung der Mitarbeiter und Wissensträger. Sie sorgt durch einen strukturierten Prozess für Erkenntnisgewinn und Wissenszuwachs dort, wo Organisationen Entwicklungsbedarf haben.

Die Organisationsentwicklung ist an ein humanistisches Menschenbild gebunden. So geht das Konzept vom Menschenbild der von Douglas McGregor entwickelten X-Y-Theorie aus. Nach der Y-Theorie will sich der Mensch von Natur aus verwirklichen und entfalten, strebt danach, seinen Neigungen und Interessen nachzukommen, zeigt Engagement und Initiative und sucht Verantwortung. Vor allem kann der betroffene Mensch bzw. die betroffene Gruppe eigene Probleme selbst am besten lösen, ohne dass es direkte Hilfestellung in Form von Tipps oder Anweisungen von außen bedarf. Dieser Gedanke setzt sich sowohl im Coaching als auch in der Prozessbegleitung durch.

Die besten Realisierungschancen und die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit haben Methoden, welche unter Einbeziehung der Wünsche und Hoffnungen der Beteiligten und Betroffenen durchgeführt werden.

Gegenstand der Veränderungen im Zuge der Organisationsentwicklung sind nicht nur technische und organisatorische Strukturen und Abläufe, sondern auch zwischenmenschliche Kommunikations- und Verhaltensmuster sowie die in der Organisation herrschenden Normen, Werte und Machtkonstellationen (Organisationskultur).

Bei allen Veränderungen werden dabei gleichwertig die „menschliche Befriedigung“ und „optimale Aufgabenerfüllung“ angestrebt. Dabei festgestellte Probleme bei einzelnen Subsystemen, Gruppen oder Personen werden nicht isoliert betrachtet, sondern immer auf Zusammenhänge mit der organisatorischen und gesellschaftlichen Umwelt untersucht und behandelt.

Organisationskultur hat eine strategische Bedeutung und ist in den vergangenen Jahren als Bestandteil der sogenannten „Soft Factors“ entdeckt worden, um unternehmerischen Erfolg jenseits rein betriebswirtschaftlicher Faktoren zu erklären. Es hat sich gezeigt, dass außerordentliche Leistungen von Unternehmen vielfach mit einem ganz besonderen Muster der Kommunikation und der Zusammenarbeit zu erklären sind und nicht alleine auf die Kapitalausstattung, auf Strukturen und Abläufe oder auf den technologischen Wissensstand zurückgeführt werden können.

Organisationskultur beinhaltet Strukturen, welche die Arbeitsteilung bzw. Verantwortlichkeiten festlegen, und Instrumente, die Koordination und Kommunikation sicherstellen.

Organisationskultur – Zusammenarbeit lebenswert gestalten

Selbstreflexion:

Bei der Selbstreflexion ist zwischen emotionaler Selbstreflexion, zutreffender Selbsteinschätzung und Selbstbewusstsein zu unterscheiden.

- Die emotionale Selbstreflexion umfasst die Fähigkeit, seine eigenen Gefühle festzustellen und zu verstehen sowie deren Auswirkung auf Arbeitsleistung, Beziehungen zu anderen und auf soziale Strukturen zu erkennen.
- Eine zutreffende Selbsteinschätzung liegt vor, wenn man seine eigenen Stärken und Schwächen realistisch einschätzen kann.
- Selbstbewusstsein beschreibt ein ausgeprägtes positives Gefühl für den eigenen Wert.

Selbstmanagement:

Selbstmanagement umfasst die Selbstkontrolle, die Vertrauenswürdigkeit, Gewissenhaftigkeit, Anpassungsfähigkeit, Leistungsorientierung und Tatkraft.

- Selbstkontrolle ist die Fähigkeit, destruktive Gefühle zu beherrschen.
- Ist man vertrauenswürdig, wird die eigene Ehrlichkeit und Integrität ständig bestätigt.
- Unter Gewissenhaftigkeit versteht man die Fertigkeit, sich selbst und seinen Verpflichtungen gerecht zu werden.
- Anpassungsfähigkeit ist die Gabe, sich wechselnden Situationen anzupassen und Hindernisse zu bewältigen.
- Unter Leistungsorientierung versteht man den Antrieb, einen hohen inneren Leistungsanspruch zu erfüllen.
- Tatkraft ist die Bereitschaft, Chancen zu nutzen.

Soziales Bewusstsein:

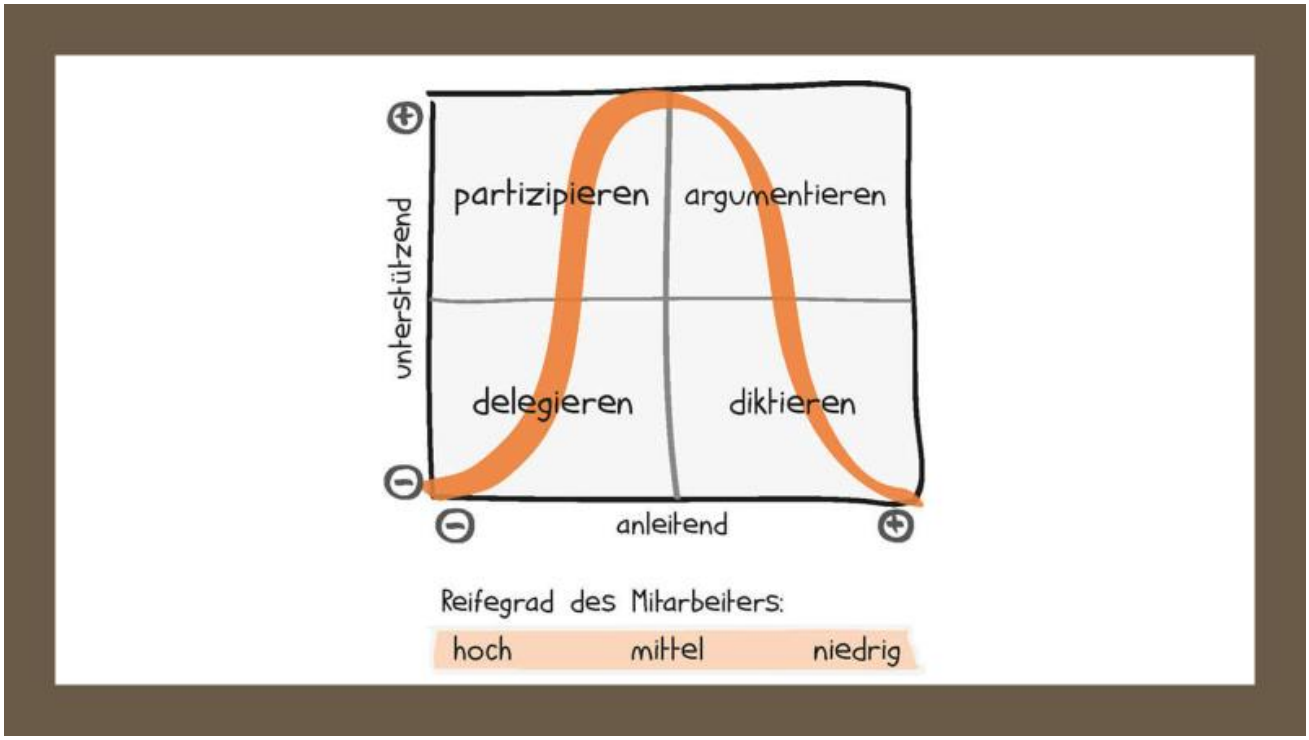
Das soziale Bewusstsein umfasst die Begriffe Empathie, Sinn für unternehmensinterne Vorgänge sowie Service-Orientierung

- Unter Empathie versteht man die Fähigkeit, sich in andere Menschen einzufühlen, ihre Ansichten zu verstehen und sich für deren Sorgen wirklich zu interessieren.
- Sinn für unternehmensinterne Vorgänge beschreibt die Fähigkeit, Strömungen im Unternehmen wahrzunehmen und interne Konflikte zu bewältigen.
- Unter Service-Orientierung versteht man die Gabe, die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und deren Wünsche zu erfüllen.

Sozialkompetenz:

Sozialkompetenz umfasst die folgenden Begriffe: Visionäre Mitarbeit, Förderung anderer, Kommunikation, Katalysator des Wandels, Konfliktmanagement, Knüpfen von Verbindungen sowie Teamarbeit und Zusammenarbeit.

- Visionärer Mitarbeiter*innen übernehmen Verantwortung und können andere durch eine gelungene Vision mitreißt.
- Andere zu fördern bedeutet, sein Team und seine Kollegen durch Feedback und Ermutigungen zu stärken.
- Gelungene Kommunikation liegt immer dann vor, wenn Mitarbeiter*innen gewillt und fähig sind, wirklich zuzuhören, und klare und überzeugende Botschaften zu kommunizieren.
- Mitarbeiter*innen dienen als Katalysator des Wandels, wenn sie zu neuen Ideen anregen und mit Kollegen in die richtige Richtung zu gehen.
- Unter Konfliktmanagement versteht man die Fähigkeit, Meinungsgegensätze zu entschärfen und einvernehmliche Lösungen herbeizuführen.



Der situative Führungsstil

Der Name deutet es bereits an: Ein situativer Führungsstil beinhaltet situatives Verhalten der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern. Was ein bisschen wie nach individueller Förderung gemäß persönlichem Leistungsvermögen klingt, ist der Stil dieser Methode, nämlich den Mitarbeiter da abzuholen, wo er steht. Arbeitnehmer durchlaufen während ihrer Karriere verschiedene Unternehmen und Vorgesetzte. Immer wieder aufs Neue müssen sie sich auf den jeweiligen Führungsstil einstellen – dabei sollte es genau umgekehrt sein. Ein situativer Führungsstil passt sich dem Mitarbeiter an, um ihn entsprechend seinem persönlichen Reifegrad zu fördern und zu fordern.

Dabei wird versucht, die Vorteile und Schwächen verschiedener Führungstheorien zu kombinieren und an die gegebene Situation anzupassen. Es gibt eben nicht den einen, perfekten Führungsstil, der immer passt und zum Erfolg führt. Eine größere Aussicht auf erfolgreiche Führungsarbeit hat gemäß situativem Führungsstil der Vorgesetzte, der auf die Stärken verschiedener Stile setzt und sie in der jeweils richtigen Situation einsetzt.

Und jetzt Sie

Betrachten Sie nochmal die Seiten 19-22

- Welche kommunikationsfördernde Kompetenzen sind für eine gute Organisationskultur auf allen Ebenen wichtig und notwendig?
- Welches kommunikationsstörendes Verhalten kennen Sie?
- Schreiben Sie jeden Punkt auf eine Meta-Plan-Karte

Zusammenfassung

- Agilität ist keine neue Organisationsform, sondern eher ein „Verhaltensmerkmal“ von Organisationen – ein mögliches Mindset für die Zukunft
- Eine gute Organisationskultur ist die Grundlage für eine erfolgreiche und effiziente Zusammenarbeit
- Dabei spielen vor allem die kommunikativen Fähigkeiten eine entscheidende Rolle
- Das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeiter*innen wird sich zukünftig verändern

Ich nehme mit

Literaturempfehlung bzw. Möglichkeit zum Vertiefen

Organisationsdesign
für die Verwaltung der Zukunft

3

Organisationen umfassend designen

Die öffentliche Verwaltung wandelt sich, angepeitscht von der Digitalisierung, Globalisierung und anderen Anforderungen deutlich. Das Tempo steigt dabei dynamisch. Will die öffentliche Verwaltung nicht überrollt werden, müssen sie ihre Organisationsdesigns dem neuen Tempo anpassen. Dazu gibt es viele Ansätze, doch der Königsweg scheint noch nicht gefunden

Kundenanforderungen ändern sich rasant. Parallel dazu gehen der Wirtschaft die Fachkräfte aus. Für Organisationen resultiert daraus ein Mix aus Unwägbarkeiten und Unsicherheiten: Nie erwarteten Konsumenten in kürzerer Zeit neue Produkte, nie ging Marktführern schneller die Puste aus, konnten sie den Ansprüchen nicht genügen. Nie verteilte sich Arbeit auf so wenige Schultern. Disruptive Entwicklungen treffen auf demografischen Wandel sowie Innovations- und Wettbewerbsdruck.

Eine Möglichkeit, mit diesen Unwägbarkeiten umzugehen, bieten agile Methoden.

Agile Methoden wurden im Bereich der Informationstechnologie entwickelt. Mittlerweile haben sich die Methoden zur Zusammenarbeit in Teams und der Gestaltung von Arbeit entwickelt und auch in anderen Branchen zu finden.

Agile Methoden waren eine Reaktion auf den vorherrschenden mechanistischen Ansatz in der Softwareentwicklung.. Der mechanistische Ansatz sah vor, alle Prozesse detailliert festzulegen und wiederholbar zu machen. In einer ausgedehnten Planungsphase erdachten und planten die schlauen Menschen in der Organisation eine Software. Die Programme waren meist noch nicht so komplex und die Programmierer konnten daher die Aufgaben gut bewältigen.

In den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts und in der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts kam große Unzufriedenheit mit diesem Vorgehen auf. Auch die Informatiker hatten mittlerweile ihre Ansprüche an ihre Arbeitsplätze erhöht und zu komplex waren die Aufträge geworden, als dass die alte Form der Zusammenarbeit noch Bestand haben konnte.

Agile Methoden werden bei offenen und komplexen Problemen eingesetzt, die in einer unsicheren Umwelt angesiedelt sind. Es handelt sich um sogenannte dynamische Probleme. Die Zeit für die Problemlösung ist begrenzt und viel Wissen und Erfahrung werden benötigt.

Agile Methoden werden sehr oft missverstanden als „Jeder macht was er will. Das ist nicht der Fall.

Fünf Funktionsstörungen

Kein Vertrauen haben

- Schwächen voreinander verbergen.
- Zögert mit der Bitte um Hilfe.

Angst vor Konflikten

- Scheu vor berechtigten Konflikten.

Mangelnder Einsatz

- Unklarheiten in Bezug auf das Ziel hervorrufen.
- Sehr viel Zeit auf Analyse verwenden.

Keine Verantwortung übernehmen

- Zu mittelmäßigen Team-Leistung ermutigen.
- Deadlines werden zu wenig beachtet.
- Keine Motivation, Aufgaben termingerecht fertig zu stellen.

Ergebnisse nicht beachten

- Fokussiert sich auf die Leistungen von Einzelnen, nicht auf die Team Performance.
- Team lässt sich leicht ablenken und verliert leistungsorientierte Mitarbeiter.

Fünf Werte

Respekt

- Die Mitglieder des Teams erwerben sich Respekt, indem Sie Vertrauen im Team herstellen.

Mut

- Mut haben, einander im Team zur Rechenschaft zu ziehen

Leistungsbereitschaft

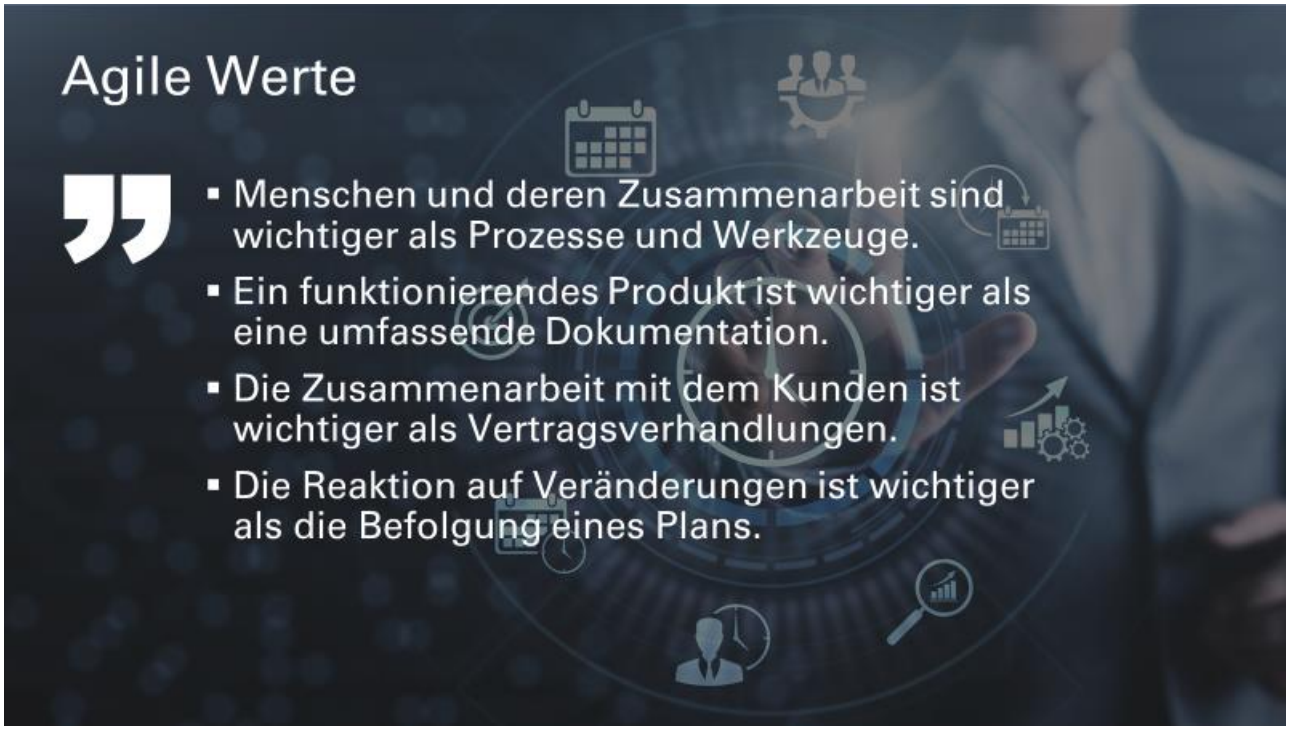
- Leistungsbereitschaft zeigen; die einzelnen Team-Mitglieder stellen sicher, dass das gesamte Team leistungsbereit ist.

Offenheit

- Das Team schafft für Transparenz

Fokus

- Das Team achtet sehr genau auf Zeit und Ergebnisse



Agile Werte bilden das Fundament des Konzeptes. Sie spiegeln die wesentlichen Grundsätze des agilen Konzeptes wider: ein Mehr an Flexibilität und ein Weniger an Strukturen.

Eigentlich ist es eine Selbstverständlichkeit, dass die Zusammenarbeit den Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen haben sollte. Das ist aber keineswegs immer Realität. So werden E-Mails häufig dazu genutzt, bei unklarer Verantwortung den „Schwarzen Peter“ hin und her zu spielen. Elektronische Nachverfolgungs-systeme von Kundenanfragen führen häufig dazu, dass zeitkritische Anforderungen oder Anfragen versanden.

Zur Zusammenarbeit in agilen Projekten gehören daher kurze Kommunikationswege und gemeinsame Verantwortlichkeiten, damit Entscheidungen von verschiedenen Einzelpersonenschnell getroffen werden können.

Flexibilität, Dynamik, Anpassung

Scrum bezeichnet eine Vorgehensweise bei Entwicklungsprojekten für das Produktmanagement und beim Projektmanagement. Der Begriff stammt aus dem Rugby, wo Scrum einen dichten Haufen von Spielern meint, die sich um das Spielgerät scharen (deutsch: Gedränge). Dieses Bild wird auf das Projektmanagement übertragen. Scrum soll ausdrücken, worum es beim Projektmanagement vor allem gehen soll: Flexibilität, Dynamik und tägliche Meetings, in denen die Projektmitarbeiter ihre Aufgaben abstimmen.

Ursprünglich war Scrum ein Vorgehensmodell bei der Softwareentwicklung. Die Vorgehensweise und die damit verbundenen Methoden und Werkzeuge wurden auf andere Entwicklungsprojekte und allgemein auf das Projektmanagement übertragen. Daraus entwickelte sich der Begriff agiles Projektmanagement als Abgrenzung zum klassischen Projektmanagement.

Scrum hat eine Sonderstellung im agilen Projektmanagement

Kunden bzw. Nutzer und Betroffene einbeziehen

Design Thinking ist ein systematischer Innovationsansatz, der hilft, neuartige Lösungen für Probleme unterschiedlicher Art zu entwickeln. Ausgangspunkt und Fokus sind dabei die Bedürfnisse des Nutzers, für den die Lösung entwickelt wird. Der Erfolg von Design Thinking wird durch eine gemeinschaftliche Arbeits- und Denkkultur bestimmt, die auf drei wesentlichen Elementen beruht: einem strukturierten, ergebnisoffenen Prozess, dem kooperativ handelnden Team und einem die Kreativität fördernden Raum.

Die Arbeit mit Design Thinking folgt einem systematischen Prozess. Dieser verleiht den Teams Orientierung und fördert eine strukturierte und zielführende Arbeitsweise.

Das Kanban-Board zeigt den Projektfortschritt

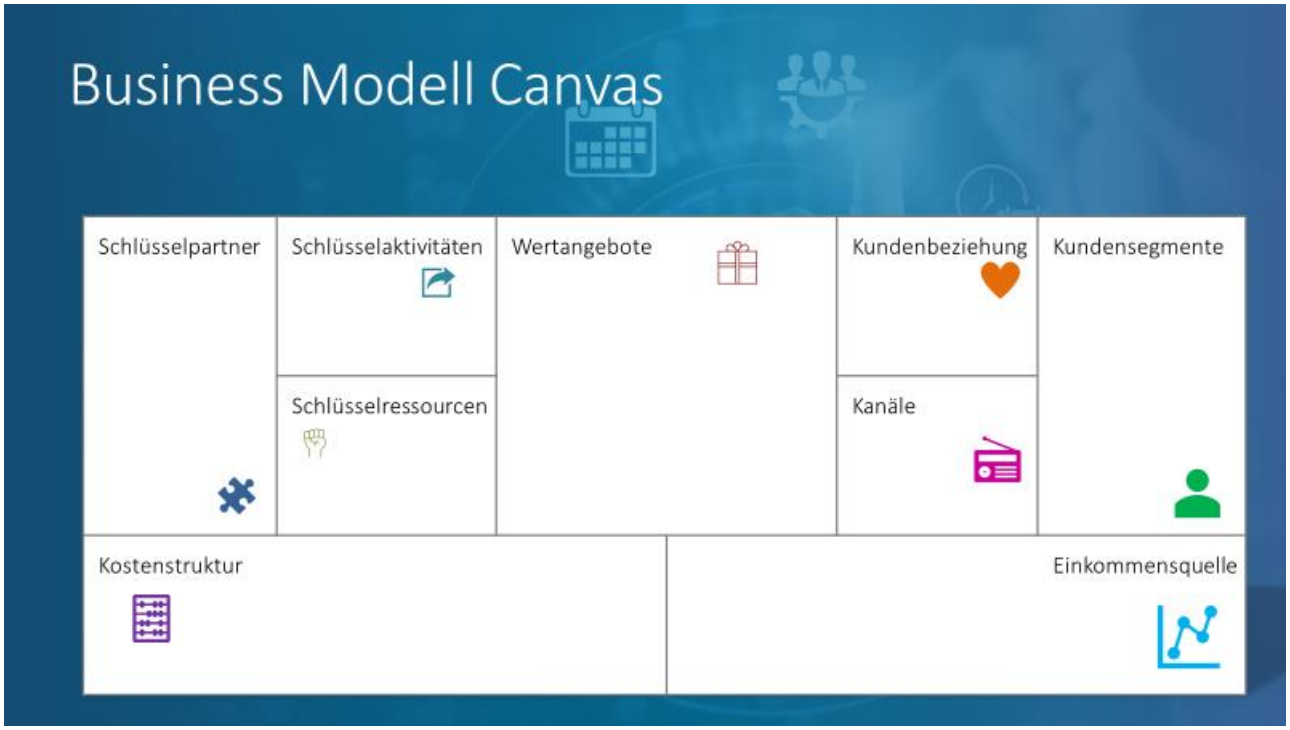
Damit alle Projektmitarbeiter eine Übersicht über den Projektstand und den Verlauf haben, werden bei Scrum alle Tickets eines Sprint Backlogs auf einer Tafel festgehalten (Task-Board). Dort wird sichtbar, was noch ansteht, was gerade in Bearbeitung ist und was schon fertig ist. Das Sprint Backlog, der Aufgabenplan, hängt also für alle sichtbar an der Wand. Mit der Task-Board kann der Projektablauf transparent gesteuert werden. Sie wird dann Kanban-Board genannt.

Nach dem Kanban-Prinzip werden nur so viele Tickets für die Bearbeitung freigegeben, wie vom Projektteam bearbeitet werden können. Geht es an einer Stelle nicht voran, stauen sich dort die Tickets. Es wird schnell sichtbar, wo der Engpass liegt und was getan werden kann. Eilige Tickets können vorgezogen werden. So steuert das Team die Aufgabenverteilung und den Arbeitsfluss völlig selbstständig mit dem Kanban-Board als Wandtafel.

Kanban *nach David Anderson*

- Visualisiere den Fluss der Arbeit
- Begrenze die Menge angefangener Arbeit
- Miss und steuere den Fluss
- Definiere die Regeln für den Prozess explizit
- Fördere Leadership in der Organisation
- Verwende Modelle, um Chancen für gemeinsame Verbesserungen zu erkennen

Kanban bietet gegenüber anderen agilen Methoden den Vorteil, dass die Methode die tägliche Planung unterstützt und es sich nicht um ein in sich geschlossenes Projekt handelt.

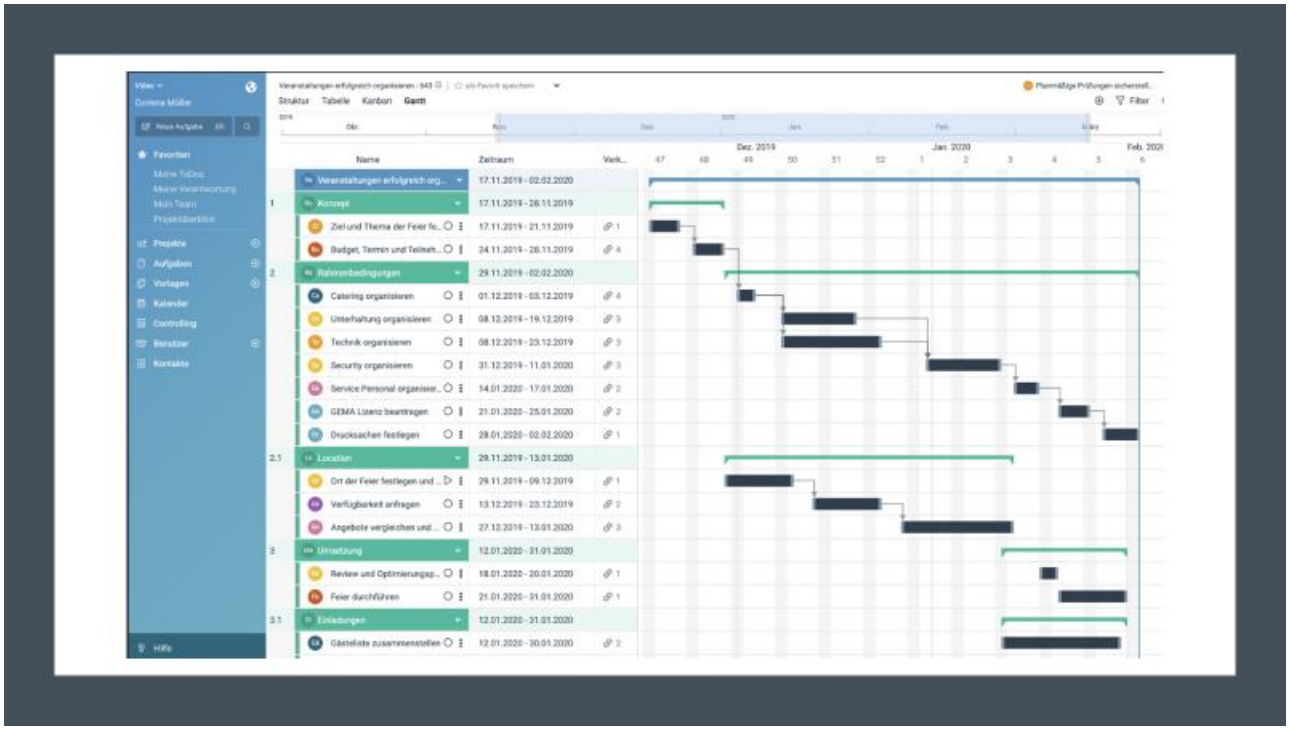


Beim Business Model Canvas handelt es sich um eine strategische Managementvorlage, mit deren Hilfe Teams bestehende Geschäftsmodelle dokumentieren und weiterentwickeln sowie neue Projekte visualisieren können. Im Zentrum steht ein Plakat oder digitales Board, das aus neun Elementen besteht. Dort halten Teams die Schlüsselfaktoren einer Ist- oder Soll-Geschäftsidee fest. Dadurch bringen sie Struktur in die wesentlichen Faktoren eines Geschäftsmodells. Im Mittelpunkt der Methode steht das Leistungsversprechen, beziehungsweise die Frage, wie sich für den Kunden ein größtmöglicher Mehrwert generieren lässt. Die neun Blöcke bauen aufeinander auf und sind voneinander abhängig. Mit der Methode visualisieren Teams Abhängigkeiten und Kompromisse hinsichtlich der Schlüsselfaktoren.

Der Business Model Canvas schafft relativ schnell und mit geringem Aufwand Klarheit darüber, ob sich eine Idee umsetzen lässt oder nicht. Die Methode eignet sich vor allem dann, wenn Teammitglieder ein gemeinsames Verständnis über den Aufbau eines Geschäftsmodells entwickeln sollen. Das Team kann sich dann neu ausrichten und klären, wie es weiter vorgehen wird.

Vor allem agile Teams aus Startups, aber auch aus etablierten Unternehmen greifen auf den Business Model Canvas zurück. Die Methode gibt agilen Techniken eine Gesamtstruktur und lässt sich mit anderen agilen Methoden gut kombinieren.

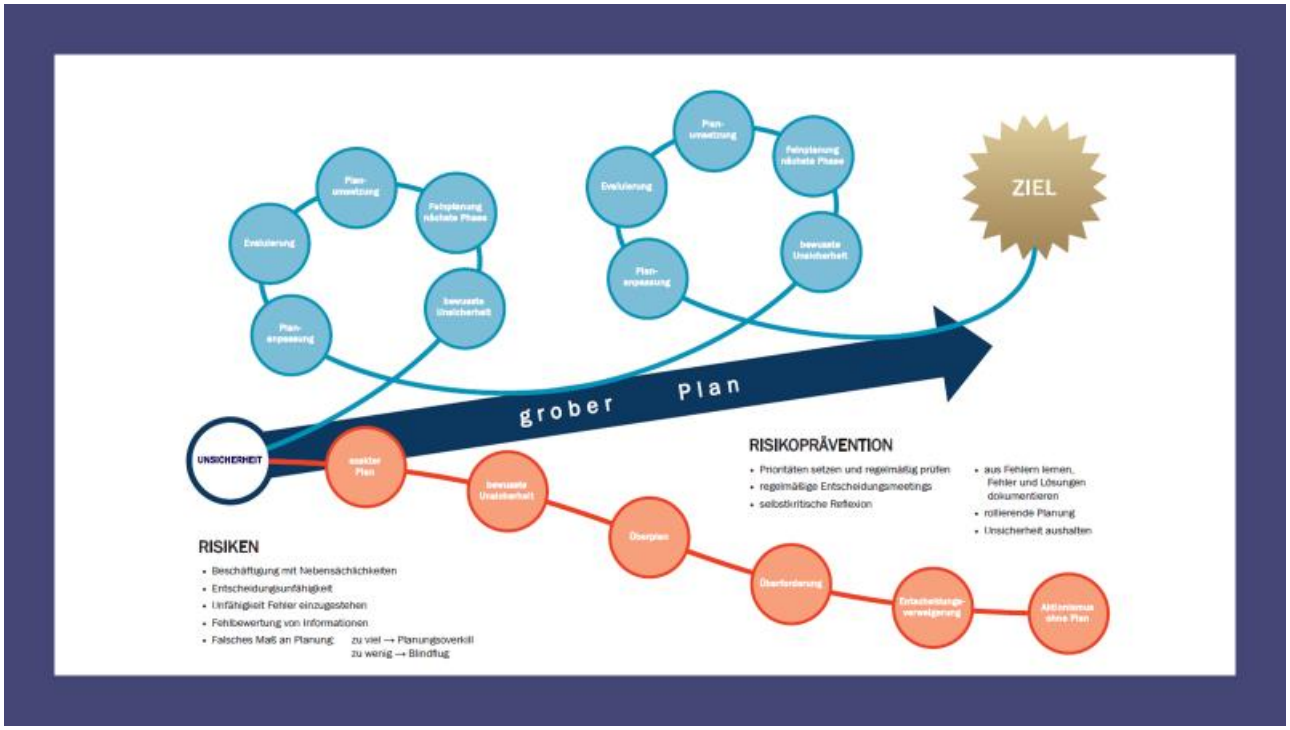
Das Modell hat sich schnell in der Organisationsentwicklung etabliert und wurde für verschiedene Planungen projektbezogen angepasst.



Projekte werden sinnvollerweise in verschiedene Phasen eingeteilt, um das Projektziel insgesamt auf Teilschritte herunter zu brechen. Ein weiterer Aspekt ist so die Reduzierung der Komplexität und die Möglichkeit am Phasenende kontrollieren zu können, ob die für die Phase geplanten Aktivitäten im Rahmen ihrer Zielvorgaben (Kosten, Termine, Ergebnisse) erledigt worden sind. Ist dies nämlich nicht der Fall, so ergibt sich schon früh die Möglichkeit steuernd einzugreifen und so zu vermeiden, dass sich frühe Versäumnisse bis zum Projektende mit durchschleppen und eventuell sogar in ihrer Auswirkung dramatisch potenzieren.

Hier wird zwischen drei Möglichkeiten entschieden:

1. Alle bisherigen Aktivitäten befinden sich im Plan, die Phase kann abgeschlossen werden, das Projekt kann wie geplant fortgesetzt werden.
2. Einige Aktivitäten, die eigentlich laut Planung bereits abgeschlossen sein sollten, weisen in den relevanten Größen (Kosten, Termine, Ergebnisse) signifikante Abweichungen auf. Es muss nachgearbeitet werden, um die Phase abschließen zu können.
3. Es sind Ereignisse eingetreten, die eine sinnvolle Projektfortsetzung unmöglich erscheinen lassen, das Projekt wird gestoppt und gegebenenfalls ganz eingestellt oder unter neuen Rahmenbedingungen völlig neu aufgestellt.



Bei komplexen Aufgabenstellungen sind häufig zwei Erscheinungen zu beobachten, entweder eine absolute Überplanung, die dann im Komplexitätsdesaster endet oder ein hilfloser Start nach dem Motto „…fangt schon mal an…“. Beides hilft oft nicht weiter.

Hilfreich hingegen ist es hier, grobe Phasen zu definieren und diese auch zu beschreiben. Fein geplant im Sinne einer detaillierten Termin- und Ressourcenplanung wird dann erst einmal nur ein überschaubarer Zeitraum (oft das aktuelle und das kommende Budgetjahr). Alles andere gleicht eher dem Blick in die Glaskugel.

Für die Zieldefinition sind gleichermaßen Projektleitung und Management bzw. der Auftraggeber verantwortlich. Einseitige Zieldefinitionen durch das Management werden zwar zunächst oft von der Projektleitung hingenommen, führen aber aus verschiedenen Gründen oft nicht zum erwünschten Erfolg. Dies ist deswegen unwahrscheinlich, weil es zunächst unklug ist, die Kompetenz der Projektleitung nicht zu nutzen. Erschwerend kommt hinzu, dass diktierte Ziele vom Projektteam oft nicht akzeptiert werden und somit ein wesentliches Zielkriterium nicht erfüllt ist.

Wenn hingegen das Management oder der Auftraggeber sich nicht hinreichend genau oder nur unspezifisch festlegt („Fangt schon mal an!“), besteht die Gefahr, dass das Projektteam erst einmal mit ungenügenden Ressourcen in die falsche Richtung losarbeitet und man nach einem halben Jahr oder sogar später feststellt, dass man eigentlich sehr unterschiedliche Zielvorstellungen hat. Dann ist in der Regel schon ziemlich viel Zeit und Geld verbraucht worden und die eigentliche Zielerreichung unnötig anspruchsvoll geworden.

Besonders wichtig: Rechnen Sie Fehler mit ein! Etablieren Sie eine Fehlerkultur in Projekten.

Und jetzt Sie

Die Herren Maier (62), Müller (63) und Schulze (64) arbeiten in einer Abteilung und gehen bald in Rente. Sehr spät hat die neue Behördenleitung erkannt, dass diese Herren ein enormes Wissenspotenzial haben, was mit dem Rentenbeginn wahrscheinlich für immer verloren gehen wird (implizites Wissen).

Im nächsten Monat kommt Frau Sonne (43) und Herr Mond (41) aus dem Mutter- bzw. Vaterschaftsurlaub zurück. Da die jeweiligen Stellvertreter*innen (Frau Nord und Herr Süd) sich gut in die Aufgaben und in das Team eingearbeitet haben, möchte man diese Planstellen ungerne wieder mit Frau Sonne und Herrn Mond besetzen. Die Verwaltungsspitze hat daher entschieden, dass Frau Sonne und Herr Mond die Nachfolge der drei Herren Maier, Müller und Schulze übernehmen und später diese Abteilung auch gemeinsam leiten sollen, was auch mit einer höheren Vergütung verbunden ist. Bisher wurde dieses Vorhaben lediglich unter den Führungskräften besprochen, noch nicht nach außen kommuniziert.

Die Behördenleitung tritt nun an Sie heran. Sie sollen ein Plan entwickeln, der alle Betroffenen von dieser Maßnahme überzeugen soll.

Zur besseren Übersicht entwickeln Sie ein Business Modell Canvas mit den Feldern

- Betroffene (gelb)
- Chancen (grün)
- Risiken (rot)
- Maßnahmen (blau)

Übertragen Sie die Maßnahmen zum Schluss in eine Projektplanung (Timeline). Versuchen Sie Meilensteine und Deadlines zu definieren.

Wie lang schätzten Sie die Gesamtzeit?

Zusammenfassung

- Organisationsdesign bezieht Nutzer und Betroffene in die Planung ein
- Die einzelnen Schritte sollte transparent und nachvollziehbar sein
- Planen Sie feste – flexible Phasen ein
- Betrachten Sie Chancen und Risiken

Ich nehme mit

Literaturempfehlung bzw. Möglichkeit zum Vertiefen

Organisationsdesign
für die Verwaltung der Zukunft

4

Die Umsetzung sichern

Ein Sprichwort sagt: *Wir steigen niemals in denselben Fluss!* *(Heraklit)*

Der Fluss ist immer in Bewegung und verändert sich. Selbst wenn dies für uns Menschen nicht sofort wahrnehmbar ist, sind es doch nicht mehr dieselben Wassertropfen, auf die wir treffen, wenn wir ein zweites Mal in den Fluss steigen.

Ähnliches gilt für die Organisation, in der wir arbeiten. Sie verändert sich ständig, auch dann, wenn es sich unserer Wahrnehmung (noch) entzieht.

Organisationsdesign ist somit eine Erlebnisreise. Wir machen auf den Weg mit einem mehr oder weniger klaren Ziel, die einzelnen Etappen sind jedoch je nach Situationsgegebenheiten und verschiedenen Einflüssen erst während der Reise im Detail planen und gegebenenfalls revidieren. Auch ist nicht klar, ob wir tatsächlich am ursprünglichen Ziel unserer Reise herauskommen oder ob sich die Ziele während der Reise mehrfach ändern werden.

Wenn sich eine Organisation verändert und entwickelt, dann muss sich auch die Führung, d. h. jede einzelne Führungskraft, entwickeln – und umgekehrt. Die Führung ist der Schlüssel, der in das Schloss der Organisation passen muss.

Doch auch Mitarbeiter sollten sollen ihre Zukunft mitgestalten. Daher fördert Organisationsdesign immer auch die Selbstorganisation, Selbstverwirklichung und Verantwortung.

Doch nicht alles muss verändert werden. Zukunft braucht Herkunft. Es gilt zu klären:

- Wo kommen wir her?
- Wo wollen wir hin?
- Was war gut?
- Was sollten wir ändern?

Mit welchen konkreten Elementen, Mechanismen und Instrumenten Organisationen der Zukunft erfolgreich gebaut werden, ist erst ansatzweise erkennbar. Sicher ist, dass konkrete Organisationslösungen, die sich in der Umsetzung bewähren, von niemandem einfach so aus dem Hut gezaubert werden können. Was alles wirklich sinnvoll ist und praxistauglich ist, muss sich zuerst zeigen. Tendenzen zeigen, das Organisationsdesign viel stärker auf Selbstorganisation sowie gemeinschaftliche Zusammenarbeit basiert.

Organisationsdesign ist aber weder ein technischer Wirkmechanismus noch eine chemische Rezeptur. Sie ähnelt eher einer Abenteuerreise, die im konkreten Fall immer wieder in unbekanntes Gebiet führt. Die Gegend selbst ist erforscht, aber genau an unserem Zielort war noch niemand vorher. Denn das Ziel unserer Reise ist abhängig von spezifischen Interessen und Bedürfnissen aller Mitreisenden aus der Organisation.

Das Motto heißt daher: Ideen entwickeln, umsetzen und testen. Und dann:

- Wenn Du weißt, was funktioniert, mach mehr davon
- Wenn etwas nicht funktioniert, hör auf damit. Mach etwas ander(e)s

Letztlich geht es darum, die Veränderungen so zu gestalten, dass sie nicht nur als unvorhergesehene bzw. spontane Nebenwirkungen technologischer, wirtschaftlicher oder personeller Neuerungen auftreten, sondern dass sie anhand klarer Prinzipien, Ziele und Werte vorbereitet, eingeleitet und durchgeführt werden. Veränderungen werden damit an der konkreten Situation der Organisation und der darin arbeitenden Menschen ausgerichtet. Allerdings führt Organisationsdesign aufgrund der nicht (mehr) überschaubaren Komplexität mit ihren nicht (mehr) überschaubaren Wechselwirkungen evolutionärer Prozesse nicht immer zu den gewünschten und gewollten Ergebnissen. Dennoch hilft uns das Verständnis von Organisationsdesign, uns in diesen evolutionären Prozessen besser zurechtzufinden.

TEAM

Das brauchen wir:

Hier bekommen wir das:

Zielen, an denen wir arbeiten:

Umgang miteinander:

Wie wir von anderen gesehen werden möchten:

Was uns einzigartig macht:

Darauf können wir stolz sein / aufbauen!

Optimieren Sie Ihre Ansätze gemeinsam mit den betroffenen Führungskräften, Mitarbeiter*innen und Kollegen und machen Sie diese zusammen zu Gestaltern der gemeinsamen Organisation.

Erarbeiten Sie auf Basis einer gemeinsamen Sprache Ihre Visionen und vertiefen Sie mit Team-Know-how verschiedener Ansätze und Lösungen.

Entwickeln Sie gemeinsam Schritt für Schritt eine zukunftsgewandte Verwaltung, in der Menschen gern und erfolgreich tätig sind.

Gestaltungselemente zum Organisationsdesign

Strukturen

Die betrachtete Organisationseinheit wird in einzelne Organe wie zum Beispiel Stellen, Gruppen, Abteilungen, Rollen oder Kreise gegliedert. Den einzelnen Organen werden Verantwortlichkeiten zugewiesen:

- In welche Organe gliedern wir unsere Organisation?
- Welche Organe sollen welche Verantwortung wahrnehmen?
- Welchen Organen werden welche Rechte und welche Pflichten zugeordnet?

Steuerung

Einzelnen Organen werden Entscheidungsrechte und Steuerungsaufgaben zugeordnet:

- Wie gestalten wir die Koordination zwischen den Organen und innerhalb der Organe?
- Welche Organe erhalten welche Entscheidungs- und Steuerungsrechte?
- Welches Führungsprinzip kommt zur Anwendung?
- Wie entwickeln wir unser Organisationsdesign kontinuierlich weiter?

Kommunikationsflüsse

Innerhalb der Organe und zwischen den Organen ist eine geeignete Kommunikation erforderlich:

- Welche Organe haben welche Pflichten hinsichtlich der Kommunikation mit anderen?
- Welche Organe haben welche Rechte hinsichtlich der Kommunikation mit anderen?
- Mit Hilfe welcher regelmäßiger Meetings fördern wir die Kommunikation?

Ziele, Anreize und Feedback

Erwartungen an das Verhalten innerhalb der Organisation können durch Ziele, Anreize und Feedback transportiert werden:

- Welche Planungsinstrumente sollen welche Organe wie anwenden?
- Welche Feedbackinstrumente sollen welche Organe wie anwenden?
- Sollen Anreize geboten werden?
- Wenn ja, welche?

Regeln und Richtlinien

Regeln und Richtlinien formulieren Erwartungen an das Verhalten in der Organisation direkt:

- Welche Sachverhalte müssen aufgrund rechtlicher Bestimmungen mit Regeln/Richtlinien versehen werden?
- Welche weiteren Sachverhalte sollen mit Regeln/Richtlinien versehen werden?
- Welche Spielregeln für die Zusammenarbeit sollen gelten?

Arbeitsgestaltung

Die operative Ausführung der Tätigkeiten in den Organen kann unterschiedlich organisiert werden:

- Wie sollen welche Organe die Ausführung ihrer operativen Tätigkeiten planen und organisieren?
- Welche Methoden sollen eingesetzt
- werden?
- Welche Arbeitsformen, wie zum Beispiel Job-Sharing, Teilzeit-Modelle oder Telearbeit, sollen in welchen Organen zum Einsatz gelangen?

Raumgestaltung

Die Gestaltung des physischen und des digitalen Raums, in dem die Tätigkeiten ausgeführt werden, beeinflusst das Verhalten der Tätigen:

- Wie sollen wir die zur Verfügung stehenden Räume gestalten?
- Welche Mitarbeitenden sollen welche Räume wie nutzen?
- Welche sind unsere wichtigsten digitalen Räume?

Und jetzt Sie

Schauen Sie sich nochmal die Gestaltungselemente des Organisationsdesign an.

- Geben Sie den einzelnen Elementen eine Reihenfolge: 1 – das wichtigste Element, 2 – zweitwichtigste Element etc.
- Bewerten Sie auf einer Skala von 0 – noch nichts umgesetzt bis 10 – schon voll umgesetzt den aktuellen Status
- Definieren Sie für jedes Element 1-2 geplante zukünftige Maßnahmen
- Bis in wie vielen Monaten möchten Sie diese Maßnahmen umgesetzt haben (Timeline)?
- Schätzen Sie den Gesamtverlauf der Maßnahmen

Element	Reihenfolge	Status	Maßnahmen	Timeline
Strukturen				
Steuerung				
Kommunikation				

Element	Reihenfolge	Status	Maßnahmen	Timeline
Ziele, Anreize, Feedback				
Regeln und Richtlinien				
Arbeitsgestaltung				
Raumgestaltung				
			Geschätzter Gesamtverlauf	

Zusammenfassung

- Organisationsdesign strebt die Entwicklung einer wirkungsvollen, lebenswerten Organisation an, die die Zielerreichung und die Umsetzung der Strategie bestmöglich unterstützt
- Organisationsdesign orientiert sich an einer Reihe von Prinzipien. Dabei steht der Mensch im Mittelpunkt.
- Organisationsdesign möchte die Realität und die Arbeitsbedingungen von Mitarbeiter*innen und Führungskräften so weit wie möglich entsprechend menschlichen Bedürfnissen und Wertengestalten
- Ziele sind somit: Selbsterneuerung und Selbstgestaltung, Förderung von Selbstorganisation, Authentizität, Effektivität und Humanisierung.

Ich nehme mit

Literaturempfehlung bzw. Möglichkeit zum Vertiefen