



ZWISCHEN FREIHEIT UND STRUKTURVORGABEN

SCHRITT FÜR SCHRITT ZU EINER AGILEN UND WIDERSTANDSFÄHIGEN ORGANISATION



EINE ORGANISATION BRAUCHT EINEN GEMEINSAMEN ZWECK

In Organisationen arbeiten Menschen – zum Teil sehr viele Menschen. Damit diese Menschen als Individuum nicht alle in unterschiedliche Richtungen schauen, sich für verschiedene, sich unter Umständen widersprechende Themen engagieren und Organisation nicht ein Synonym für Chaos wird, braucht es einen von möglichst allen anerkannten Zweck und damit verbundene Ziele einer Organisation. Erst wenn diese für den Einzelnen nicht nur in der Unternehmensbroschüre zu lesen, sondern im Alltag zu spüren sind, gib es einen übergeordneten Orientierungspunkt. Auf dieser Grundlage kann jeder für sich prüfen, welchen Beitrag zur Erfüllung des Zwecks er tagtäglich leisten kann und will. Ist der Zweck klar nachvollziehbar, hat auch jeder die Chance, für sich zu klären, ob er diesen unterstützen möchte und er aktiver Teil der Organisation sein will.

STEIGENDE ANFORDERUNGEN IN EINER ZEIT WACHSENDER KOMPLEXITÄT

Es ist eine Tatsache, dass die Zeit immer schnellerlebig wird und die Rahmenbedingungen sich verschärfen. Die Anforderungen an Organisationen und der wirtschaftliche Druck wachsen. Produktlebenszyklen werden immer kürzer, relevante Trends und Entwicklungen nehmen zu und werden zusätzlich kurzlebiger, Wettbewerb nimmt zu.

Damit Organisationen sich in einem solchen Umfeld behaupten und widerstandsfähig auf die Geschwindigkeit und Vehemenz von Veränderungen reagieren können, braucht es intelligente und flexible Strukturen, die das Wissen, die Erfahrung und die Intelligenz von Mitarbeitenden nutzbar machen. Die starren Grenzlinien, die auf dem Reißbrett der Organisationsgestaltung gezogen werden und die den Mitarbeiter auf „klare“ Aufgaben beschränken, genügen dabei nicht und sind nicht geeignet für die Herausforderungen unserer Zeit.

Freiraum für Selbstorganisation

Sollen die Ressourcen der Mitarbeitenden wirklich optimal im Sinne des Organisationszwecks genutzt werden, muss die entscheidende Frage des Managements (in Anlehnung an den Managementvordenker Peter F. Drucker) sein:

„Wie müssen wir uns organisieren, damit alle Mitarbeitende möglichst eigenständig erkennen, wie sie einen Beitrag zur Erfüllung des Organisationszwecks und zur Optimierung des Kundennutzens leisten können und sich dementsprechend engagieren?“

Es muss Mitarbeitenden möglich sein, Situationen und Veränderungen selbst einzuschätzen und ein adäquates Verhalten daraus abzuleiten. Es braucht Freiraum für Selbstorganisation, denn es können nicht alle Eventualitäten am Reißbrett vorgedacht werden. Menschen brauchen und haben die Chance sich mit ihren Stärken im Sinne der Organisation einzubringen.



Balance ist der Schlüssel für erfolgreiches Organisieren

Freiraum ist wichtig und eine Voraussetzung für widerstandsfähige Organisationen. Das notwendige Gegengewicht ist der gemeinsame Organisationszweck und einzelne übergeordnete strukturelle Grundentscheidungen. Ist der Freiraum zu groß, steuert eine Organisation ins Chaos. Ressourcen werden vergeudet, Stärken von Mitarbeitenden neutralisiert und der Zweck wird nur unzureichend erfüllt. Sind die Strukturvorgaben zu viel und zu detailliert, werden Trägheit, Inflexibilität und Demotivation die Organisation ins Verderben führen. Der Schlüssel für erfolgreiches Organisieren: Die richtige Balance.



© 2015, Luengen Managementberatung

Merkmale agiler und widerstandsfähiger Organisationen

In agilen und widerstandsfähigen Organisationen steht die klassische Hierarchie oft auf dem Kopf. Die Organisation wird nicht vom Top-Management aus gedacht und entwickelt, sondern auf der Basis der Herausforderungen des „Geschäfts“. Im Zentrum stehen die Anforderungen des Kunden.



Das strukturelle Grundgerüst der Organisation ist beständig und im Idealfall skalierbar. Bei Wachstum oder auch Schrumpfung der Organisation kann dies abgebildet werden, ohne das Grundgerüst aufzugeben. Innerhalb dieses Grundgerüsts haben Abteilungen und Mitarbeitende die Chance, Strukturen stetig weiterzuentwickeln und zu verbessern – strukturelles Lernen ist somit nicht „verboten“, sondern in diesen Organisationen gewünscht.

Hier finden sich selten seitenlange Stellenbeschreibungen oder umfassend und im kleinsten Detail beschriebene Prozessvorgaben (die einzige und notwendige Ausnahme liegt im Bereich des Qualitätsmanagements). Weniger ist hier mehr. Statt Details finden sich hier klar und deutlich beschriebene Zielvorgaben, die Mitarbeitende verstehen und ihrem Tun und Denken Richtung geben.

Strukturbildung bedeutet immer, eine Organisation in sinnvolle und steuerbare Einheiten zu „schneiden“. In agilen Organisationen sind diese Schnittstellen Verbindungsstellen. Hier werden, gerade weil künstliche Schnitte gesetzt wurden, klare Ideen und Vereinbarungen für eine wirksame Zusammenarbeit und Kommunikation über die Grenzen der Organisationseinheiten hinweg getroffen.

Strukturen als „Hardware“ und Ressource zur Strategieumsetzung

Es gibt keine richtige oder falsche Struktur für eine Organisation. Strukturen können nur hilfreich oder wirksam für die Umsetzung der Strategie und zur Erfüllung des Organisationszwecks sein. In diesem Sinne werden wir keine Blaupausen zur Strukturgestaltung sondern Know-how zum Funktionieren von Organisationen und Systemen mitbringen, um die für Sie wirksamen Strukturen unterstützen zu können.

Struktur und die Organisationskultur müssen passen

Wenn Strukturen Freiräume bieten, bedeutet dies mehr Eigenverantwortung von Führungskräften und Mitarbeitenden. Es bedingt jedoch auch zusätzlichen Abstimmungs- und Koordinierungsbedarf sowie die Gefahr von Konflikten. Gibt es hierfür keine konstruktive Kultur zum Umgang mit Meinungsverschiedenheiten, in der um die besten Lösungen und tragfähige Kompromisse gerungen wird, werden Strukturen nicht gut genutzt und Führungskräfte und Mitarbeitende werden überfordert. In unserem Verständnis bringt Strukturgestaltung somit in vielen Fällen auch die Notwendigkeit der Kulturentwicklung und Führungskräfte-schulung mit sich.



WIRKSAME IMPULSE DURCH LUENGEN MANAGEMENTBERATUNG

Das wichtigste an der Beratung ist die Individualität – deshalb haben Dogmen und Absolutismen bei uns keinen Platz. Jedes Unternehmen, jede Aufgabenstellung ist einzigartig komplex, muss systemisch, in seiner Gesamtheit betrachtet und behandelt werden. Wir sind es gewohnt, Dinge aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, bieten sowohl Fach- als auch Prozessberatung.

Wir haben vielfältige Erfahrungen in der Begleitung von Organisationen auf dem Weg zu agilen und widerstandsfähigen Strukturen gesammelt. Kleine Vereine bis hin zu mittelständischen Unternehmen suchen unsere Expertise und schätzen unseren Blick von außen. Unsere Impulse für ein besseres Funktionieren von Organisationsstrukturen sind praxiserprobt und fachlich fundiert. Wir wissen aus eigener Führungsverantwortung, welche Herausforderung das Ausbalancieren von Freiraum und strukturellen Grundsatzentscheidungen bedeutet.

Ein zentraler Punkt unserer Beratung: der Mensch. Unternehmen leben von den Menschen, die sie vorantreiben. Diese Menschen in Veränderungsprozesse umfassend einzubeziehen, sie zu mobilisieren und mitzunehmen, gibt die größtmögliche Sicherheit, geplante Ziele zu erreichen – Sie hierbei zu unterstützen ist uns eine Freude.

Marktstraße 32
71522 Backnang
T 07191 8099931
E sven.luengen@luengen.de
www.luengen.de

Wirksame Impulse für
Menschen und Organisationen


luengen
managementberatung