

Blog Organisationsdesign 01/2021

Erschienen: 19. März 2021

Erfolgreich Reorganisieren heisst, am Anfang die richtige Flughöhe zu bestimmen



Jede Reorganisation beginnt mit der Frage, welche innerorganisatorischen Einflussfaktoren und Zusammenhänge auf das erkannte Problem wirken und die spezifische Situation charakterisieren. Damit wird bestimmt, auf welcher Ebene gearbeitet, wie der Redesign-Prozess gestaltet wird und welche Modelle und Instrumente erfolgsversprechend sind. Zur Bestimmung der «richtigen» Bezugsebene für das Organisationsdesign hilft ein praxiserprobtes Framework.

Auf welcher Bezugsebene wird organisiert?

Für eine systematische Bestimmung der relevanten Bezugsebene bietet sich der Rückgriff auf den jeweiligen verfolgten Fokus und die Zielgrösse in der Unternehmensführung an. Warum? Weil die in einer Reorganisation gesuchte, möglichst optimale Organisation einen zentralen Pfeiler für eine zielorientierte, effektive und effiziente Leistungserstellung eines Unternehmens bzw. einer Institution ist. Die Leistungserstellung wiederum wird von Fokus und Zielgrösse der Unternehmensführung bestimmt.

Nach dieser Vorgehensweise unterscheide ich vier mögliche Bezugsebenen, die eine unterschiedliche „Flughöhe“ aufweisen:

1. Ebene von Wille und Werten des Unternehmens
2. Ebene des Portfolios an Geschäften
3. Ebene der Geschäfte
4. Ebene der Leistungsprozesse

Je nach Bezugsebene stehen andere Ziele, Grundfragen und Themen der Unternehmensführung und damit auch andere zu bewältigende organisatorische Fragen und Problemstellungen im Vordergrund:

1. Auf der ersten Ebene («Wille und Werte des Unternehmens») geht es aus organisatorischer Sicht um das **«Governance Design»**.

2. Auf der zweiten Ebene («Portfolio an Geschäften») stehen organisatorische Fragen und Problemstellungen des «**Corporate Design**» im Vordergrund.
3. Auf der dritten Ebene («Geschäfte») wird organisatorisch auf das «**Business Design**» fokussiert.
4. Auf der vierten Ebene schliesslich («Leistungsprozesse») interessiert das «**Operational Design**».

Framework der Bezugsebene im Reorganisationsprozess

Das folgende Framework verdeutlicht die oben erwähnten Zusammenhänge und erlaubt eine schlüssige Festlegung der Bezugsebene im Reorganisationsprozess und der damit verbundenen unternehmerischen Zielgrössen, Grundfragen, Themen der Unternehmensführung und die dazu gehörende Fokussierung der Organisationsarbeit:

Bezugsebene (Fokus)	Zielgrösse	Grundfragen	Themen der Unternehmensführung	Organisatorische Themen
1. Wille und Werte des Unternehmens, der Institution	Legitimierung: Selbstverständnis („Purpose“), Sicherung der Existenz	Generelle Unternehmensziele, -prinzipien und -spielregeln	Eignerstrategie, Werte, Vision, Mission, Gesamtziele, Kultur	Governance Design (Organisationsphilosophie, Corporate Governance)
2. Portfolio an Geschäften	Stakeholder Value Creation (Effektivität und Mehrwert für die Anspruchsgruppen)	Dimensionierung des Unternehmens (Angebotsportfolio, Marktwahl etc.)	Corporate Strategy (Produkt-Markt-Strategie)	Corporate Design (Rahmenstruktur / Konzernorganisation, Portfolio-Logik)
3. Geschäfte	Customer Value Creation (Wertschöpfung für den Kunden)	Positionierung und Verhalten in den jeweils relevanten marktlichen und aussermarktlichen Bedingungen	Competitive Strategy and Business Model (Geschäftsstrategie und -modell)	Business Design (Wertschöpfungskette, Geschäftsprozess, Geschäfts[bereichs]organisation)
4. Leistungsprozesse	Operational Value Creation and Delivery (Operative Exzellenz und Effizienz)	Umsetzung der Ziele und Strategien im Tagesgeschäft	Ausschöpfung bestehender Erfolgsposition und -potenziale	Operational design (Prozesse, Detailorganisation, Teamorganisation)

Das umfassende, detaillierte Framework mit spezifischen Hinweisen zu seiner Verwendung im Organisationsprozess findet sich in [Wenger & Thom 2021](#).

Zusammenhang von Bezugsebene und eingesetzten Instrumenten der Organisation

Zur Erläuterung, wie die Bezugsebene mit den eingesetzten Instrumenten der Organisation korrespondiert, das folgende Beispiel: Steht die 3. Ebene der Geschäfte im Vordergrund, stehen die Chancen gut, dass ein **wertschöpfungsorientiertes Modell der Organisationsanalyse** wie in einem [früheren Blogbeitrag](#) besprochen eine wertvolle Grundlage für die Reorganisationsarbeit darstellen wird. Es umfasst die relevanten Themen eines Geschäfts und erlaubt die Erfassung und Beurteilung der wesentlichen Einflussfaktoren mit einem starken Fokus auf die im Geschäftsmodell definierten Wertschöpfung, ohne dass aber die externen Elemente zu stark ausgeblendet werden.

Steht demgegenüber die 1. Ebene von Wille und Werten des Unternehmens bzw. der Institution im Vordergrund, wird dieses Modell kaum zielführend sein. Für das «Governance Design» muss instrumentell **eine stärkere Fokussierung auf die externe Umwelt und insbesondere die Anspruchsgruppen unterstützt** sowie die Themen der Unternehmenssteuerung mehr in den Vordergrund gerückt werden.

Einbettung und Verwendung des Frameworks in (Re-)Organisationsprozessen

Das umfassende, detaillierte Framework mit spezifischen Hinweisen zu seiner Einbindung in die spezifische Reorganisationssituation und seiner Auswirkungen auf den Organisationsprozess findet sich in Wenger, Andreas P. & Thom, Norbert (2021): [Die optimale Organisationsform](#). Grundlagen und Handlungsanleitung, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.