

## Organisationsstruktur | flüssige Hierarchie der Sinn & Zwecke

Auf den folgenden Seiten möchten wir darstellen, was wir als NextGenerationWorX unter dem Organisationsmodell der *flüssigen Hierarchie der Sinn & Zwecke* verstehen, wie die Organisationsstruktur aufgebaut ist und wie wir diese partizipativ mit den Mitarbeitenden der Organisation gestalten.

### Gestaltungsraum und Organisationsgrenze

Unser Organisationsmodell stellen wir in Kreisen dar<sup>1</sup>. Der äußere Kreis beschreibt dabei die zu betrachtende Organisation. Das Innere des Kreises stellt den zu füllenden Gestaltungsraum dar. Alles was außerhalb des Kreises steht ist extern und wird zunächst als gegeben betrachtet. Der Organisationsgrenze kommt in unserem Modell eine besondere Bedeutung zu. Denn nur wer seine Grenzen kennt und weiß was erwartet wird, kann sich orientieren und mit einem hohen Maß an Autonomie Entscheidungen treffen. Die Abbildung 1 zeigt schematisch die zu betrachtende Organisation und ihre Grenze.



Abbildung 1: Schematische Darstellung der betrachteten Organisation und ihrer Grenze.

<sup>1</sup> Die Darstellung in Kreisen ist typisch für progressive Organisationsstrukturen (vgl. z.B. Brian J. Robertson, *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*, 2016.). Wir verwenden diese Darstellung, da sie klassische Machtverhältnisse qua Position verwässert und somit einen besseren Zugang zur Orientierung am Zweck hergestellt wird.

## Sinn & Zweck einer Organisation

Der erste Schritt ist das Erfassen des eigenen Sinn & Zwecks. Für uns ist Sinn & Zweck etwas anderes als der Dreiklang aus Purpose, Vision und Mission. Hier ist der deutschsprachige Begriff präziser. Der Zweck bestimmt die Ausrichtung, hilft dabei sich auf das Wesentliche zu Fokussieren und gibt Orientierung. Er beantwortet die Frage warum die Organisation existiert, warum sie im Unternehmenskontext relevant ist und wie sie zum Unternehmenserfolg als Gruppe beiträgt.

Der Sinn hingegen ergibt sich aus der Summe aller (internen) individuellen Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeitenden. Er schafft Identifikation mit der Gruppe und sorgt dafür, dass jede(r) seinen/ihren Platz in der Gruppe findet.

Sinn & Zweck können sich verändern, er ist eine Momentaufnahme. Der Sinn kann sich potenziell mit jedem neuen Mitarbeiter verändern, er Zweck mit der Veränderung der Rahmenbedingungen.

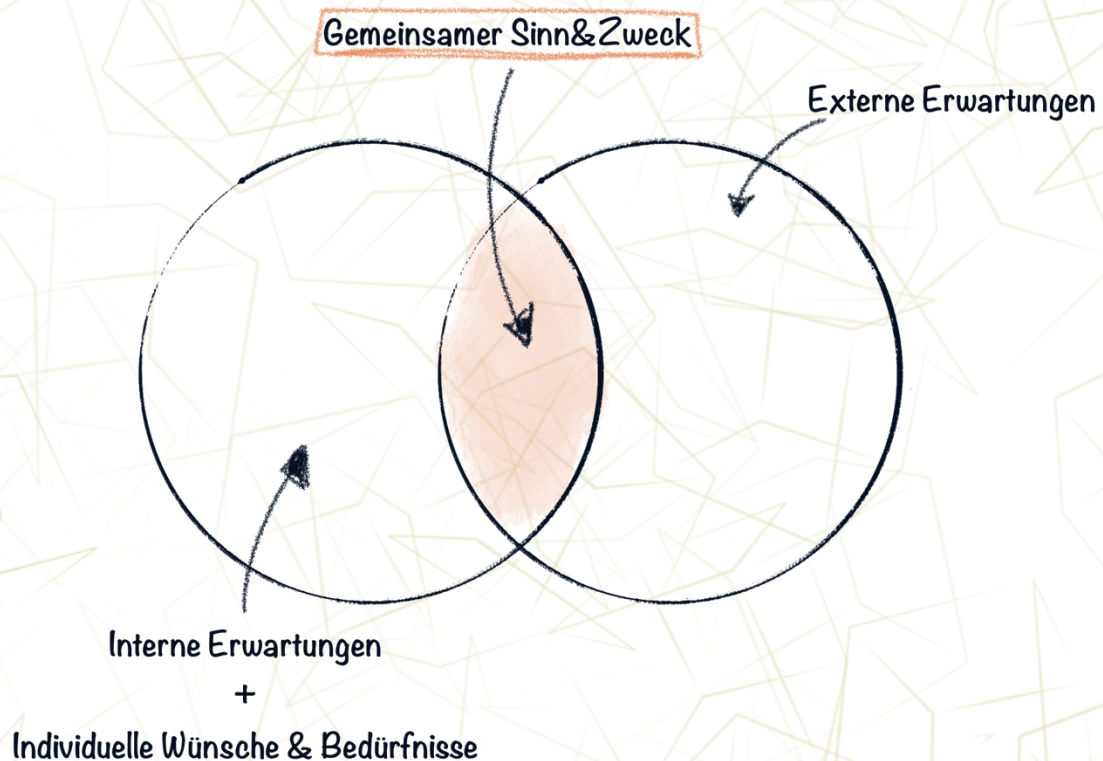


Abbildung 2: Der Sinn & Zweck als Schnittmenge aus individuellen Wünschen und Bedürfnisse sowie internen Erwartungen und externen Erwartungen

## Beschreibung der Organisationsgrenzen

Wie bereits erwähnt, ist es wichtig die Grenzen der eigenen Organisation sehr gut zu erfassen. Denn nur wer seine Grenzen kennt weiß was erwartet wird, kann sich orientieren und mit einem hohen Maß an Autonomie Entscheidungen treffen.

Aus dem zuvor gemeinsam erfassten Sinn & Zweck (internen Wünsche und Bedürfnisse, interne und externe Erwartungen) lassen sich die Randbedingungen ableiten. Die Abbildung 3 zeigt beispielhaft typische Cluster die den eigenen Gestaltungsraum beschreiben können.

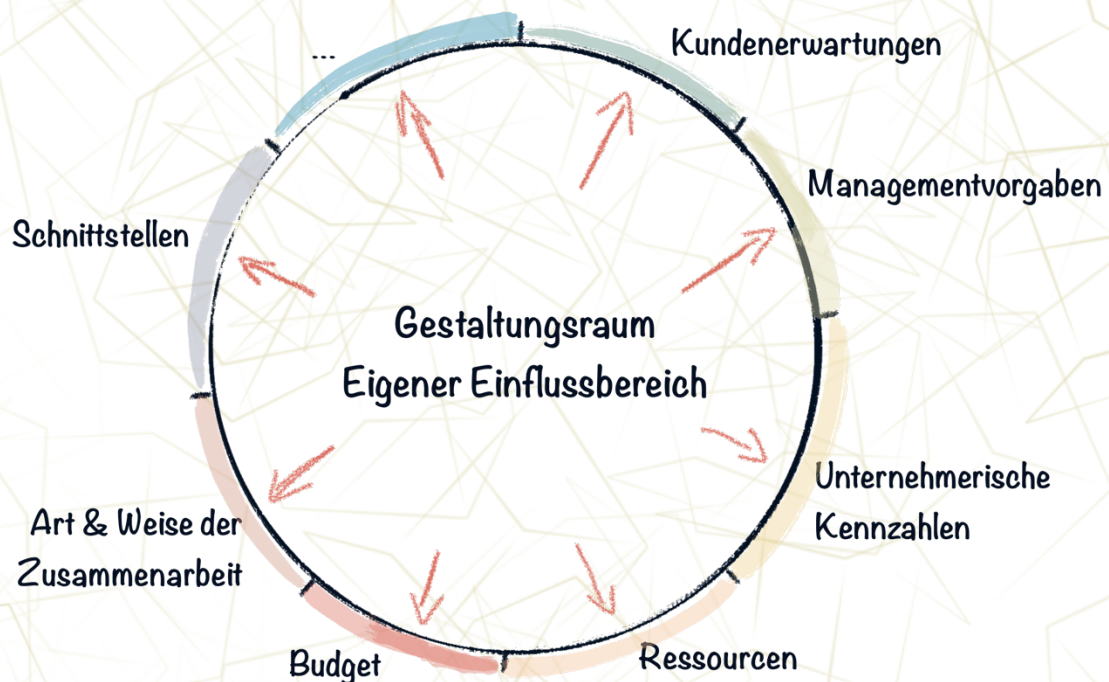


Abbildung 3: Beispielhafte Beschreibung der Organisationsgrenzen

## Teams, Rollen und externe Partner

Sind die Randbedingungen erfasst und der eigene Gestaltungsraum explizit formuliert, gilt es diesen zu füllen. Hier stellt sich die Frage, welche Fähigkeiten und Funktionen benötigt werden, um den Randbedingungen bestmöglich gerecht zu werden – also die Frage nach dem „was brauchen wir, um unseren Zweck zu erfüllen“. Daraus lassen sich dann sinnvoll Gruppen, Funktionen oder Teams ableiten. Teams können dabei funktional integriert<sup>2</sup> aber auch funktional spezialisiert sein. Die „Daseinsberechtigung“ von Teams orientiert sich an ihrem Zweck. D.h. ändern sich die

<sup>2</sup> d.h. eine Einheit oder ein Team, dass für spezifische Problem- bzw. Aufgabenstellung jeweils über alle notwendigen Ressourcen verfügen, um ihrem Zweck mit einem hohen Maß an Autonomie gerecht zu werden.

Rahmenbedingung der Organisation und somit der Zweck, so können auch neue Teams entstehen oder nicht mehr notwendige Teams verschwinden (z.B. temporäre Projektteams).

Hier zeigt sich ein Unterschied zu klassischen Organisationsstrukturen, in denen meist eine Trennung nach Produkt oder nach Funktion vorliegt. Durch Matrixorganisationen wird versucht eine Brücke zwischen funktionaler Trennung und produktspezifischen Anforderungen zu bauen. Matrixorganisationen sind problematische Konstrukte, da fachlich-inhaltliche und disziplinarische Führung häufig voneinander entkoppelt werden. Das kann auf der Ebene der Mitarbeitenden zu Zielkonflikten, unklaren Prioritäten und Verantwortlichkeiten führen.

Neben Teams sind meist auch sog. übergeordnete Rollen notwendig. Typischerweise haben diese Rollen einen vernetzenden Charakter, stellen Informationsflüsse sicher, unterstützen, coachen und sorgen für die (evolutionäre) Weiterentwicklung der Organisation.

Zudem werden an dieser Stelle alle relevanten Anspruchsgruppen außerhalb der eigenen Organisation eingezeichnet. Dies können Kunden, benachbarte Organisationen, Lieferanten, die Unternehmensführung, etc. sein.

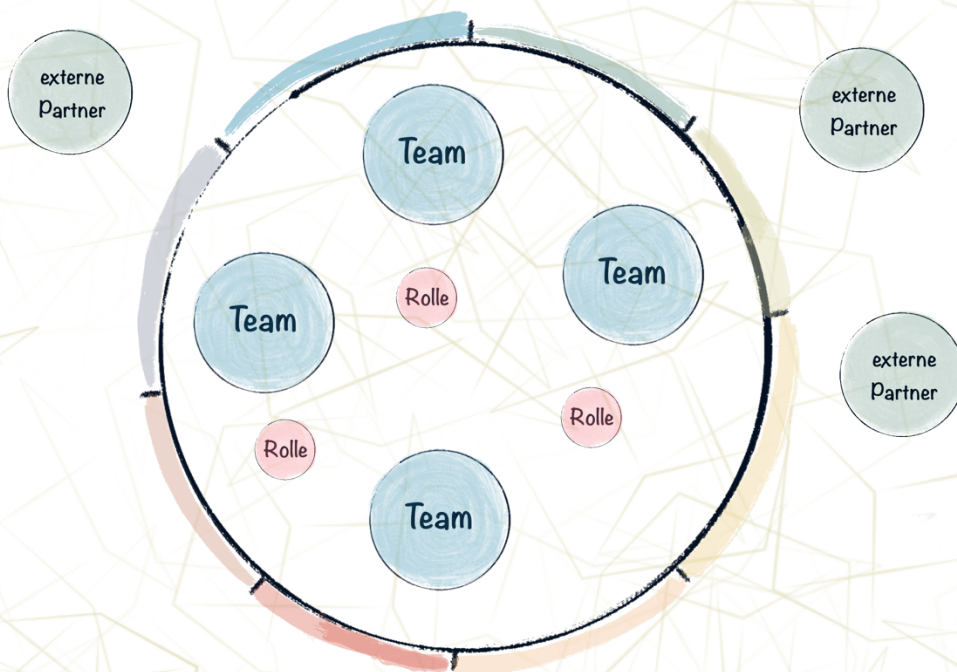


Abbildung 4: Organisationsstruktur - Teams, Rollen und externe Partner

## Rollensystem

In jedem Team existieren mehrere und verschiedene Rollen, wobei diese auch doppelt vorkommen können. Die Gesamtheit aller Rollen bezeichnen wir als Rollensystem. Eine Rolle ist im Wesentlichen eine sinnvolle Bündelung von Fähigkeiten, die benötigt werden, um einem Zweck zu erfüllen. Eine Rolle wird beschrieben durch:

- Einen Namen (wie heißt diese Rolle)
- Die Verantwortlichkeiten (wofür ist Sie verantwortlich und woran wird diese gemessen)
- Die Aktivitäten der Rolle (was tut diese Rolle)

Im Idealfall suchen sich Mitarbeitende ihre Rollen selbst und entsprechend ihren Fähigkeiten und Interessen aus. Ein Mitarbeiter kann dabei auch mehrere Rollen in unterschiedlichen Teams einnehmen. Wie bei den Teams, können Rollen jederzeit neu entstehen (wenn notwendig) oder verschwinden (wenn sie keinen Zweck für die Organisation mehr erfüllt).

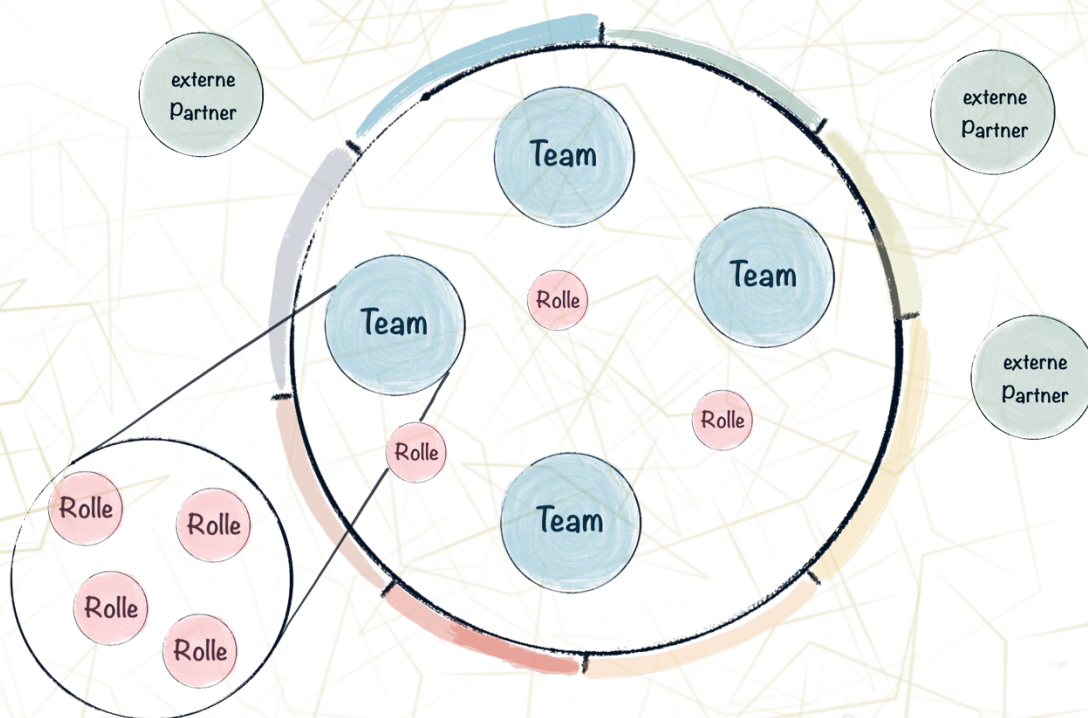


Abbildung 5: Rollen und Teams

## Darstellung und Beschreibung der Abhängigkeiten

Grundsätzlich sollten die Teams so gestaltet sein, dass in ihnen sowohl Knowhow, Technologie, Ressourcen sowie Mitarbeitende mit den entsprechenden Fähigkeiten zusammengeführt sind. Somit sind die Teams in der Lage, mit einem hohen Maß an Autonomie zu agieren. Nun gilt es die Schnittstellen und Abhängigkeiten zu anderen Teams, zwischen und mit den Rollen sowie zu externen Partnern explizit zu beschreiben (siehe Abbildung 6). Mit externen Partnern wie Kunden und Lieferanten geschieht das meist in vertraglich und verbindlicher Form. Auch zwischen den Teams kann diese Art der Verbindlichkeit durch das Verschriftlichen hergestellt werden.

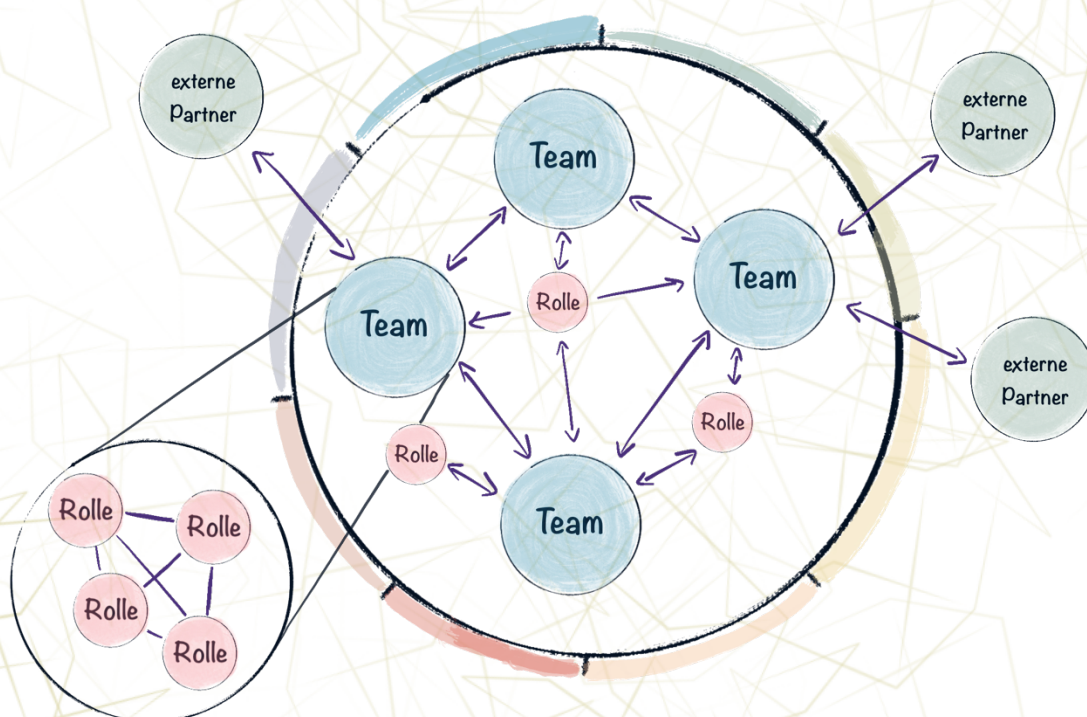


Abbildung 6: Darstellung der Abhängigkeiten unter den Teams, Rollen und mit externen Partnern

## Zusammenfassung

Auf den vorangegangenen Seiten haben wir dargestellt, wie sich das Organisationsmodell der *flüssigen Hierarchie der Sinn & Zwecke* Schritt für Schritt zusammensetzt. Im Gegensatz zu klassischen Organisationsmodellen ergibt sich hier keine Macht-Hierarchie qua Position, sondern eine Hierarchie, die sich am Zweck orientiert. Diese ist um ein vielfaches wandlungsfähiger und adaptiver. Ändern sich die Randbedingungen einer Organisation (z.B. durch sich verändernde Marktbedingungen, neue Produkte, geänderte Kundenbedürfnisse oder eine innerbetriebliche Restrukturierung), so verändert sich automatisch auch der Zweck. Und da Teams und Rollen am Zweck ausgerichtet sind, entstehen, verändern oder verschwinden Teams und Rollen. Die systemische Wandlungsfähigkeit des Organisationsmodells bezeichnen wir mit dem Begriff *flüssig*.