

Tool

Brücken bauen: Von der Strategie zur Organisation mit Gestaltungsprinzipien

Von Dr. Andreas Wenger

www.organisationsdesign.ch

Gestaltungsprinzipien bündeln alle Ansprüche an die Organisation in einige wenige, klar fassbare Grundsätze

Gestaltungsprinzipien entsprechen einer bewussten Willensbekundung im Hinblick auf den anstehenden organisatorischen Gestaltungsprozess. Sie helfen zu erkennen,

- **was die neue Organisation können muss,**
- **welchen Ansprüchen sie gerecht zu werden hat und**
- **welche Probleme durch sie zu lösen sind.**

Gestaltungsprinzipien können unter anderem Aussagen machen:

- zum generellen Fokus der Organisation (Funktionen, Prozesse, Kunden, Produkte etc.),
- zur Autonomie als Gesamteinheit im grösseren Kontext,
- zur gültigen Führungsphilosophie und zur Zusammenarbeit im Team,
- zur (gemeinsamen) Ressourcennutzung bzw. zu Synergien,
- zur Spezialisierungs-, Standardisierungs- und Formalisierungsintensität,
- zu Entscheidungs- und Weisungsmechanismen (z. B. Ausmass der Delegation),
- zu Koordinationsmechanismen (personell, strukturell, systembezogen),
- zu Grössenverhältnissen der einzelnen Organisationseinheiten.

Die Entwicklung von Gestaltungsprinzipien erfolgt in einem qualitativen Prozess mit drei Hauptschritten

- 1 Bestimmung und Beschreibung aller relevanter Komponenten der spezifischen Ausgangslage**, die für den Entwicklungsprozess relevant sind. Das können z. B. die Erfolgsfaktoren in der Branche, Vision und Strategie, Kernaktivitäten, personelle, betriebliche und rechtliche Bedingungsgrößen sein.
- 2 Entwicklung von fünf bis sechs Prinzipien**, welche die wichtigsten Ansprüche an die neue Organisation möglichst prägnant wiedergeben.
- 3 Handlungsorientierte Präzisierung der Prinzipien** durch die Formulierung konkreter Anwendungshinweise. Nach Möglichkeit zusätzlich Identifikation von Anforderungen an die organisatorischen Aktionsparameter Arbeitsteilung, Koordination und Konfiguration.

Unbedingt beachten:

- Die Erarbeitung der Gestaltungsprinzipien kann mit Hilfsmitteln gesteuert und erleichtert werden, bleibt aber immer ein in hohem Masse unternehmungsspezifischer, qualitativer Prozess mit Ungenauigkeiten und Rückkopplungen. Transparente Dokumentation und Erfahrung helfen.
- Die Erarbeitung von Gestaltungsprinzipien ist unbedingt Sache der Führungsverantwortlichen der betroffenen Einheit. Sie kann nicht delegiert werden: Die Führung ist für die Effektivität der Organisation verantwortlich.



transformaconsulting

www.organisationsdesign.ch

Dr. Andreas Wenger

Direkt: +41 43 222 58 40

Mobil: +41 78 635 88 84

andreas.wenger@transforma.ch

Transforma AG
Hottingerstrasse 17
CH-8032 Zürich
Schweiz