

## Sinn&Zweck

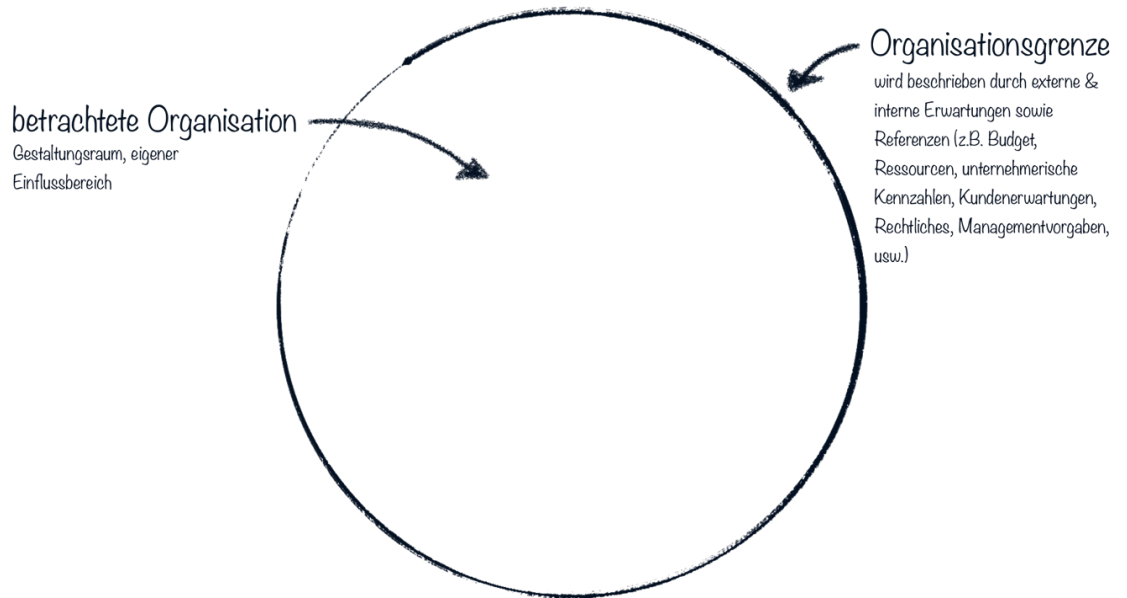
die von außen  
gegebener  
Aufgabe einer  
Organisation  
und das  
gemeinsame  
Verständnis  
darüber.

## Rolle/Team

Der spezialisierte  
Zweck einer  
Teilorganisation  
inkl. der  
konkreten  
Aufgabenbeschr  
eibung.

## Schnittstellen

Notwendige und  
explizite  
Abhängigkeit  
zwischen  
Rollen/-Teams



## Organisationen darstellen und einfach entwickeln

von NextGenerationWorX

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

Durch unsere Begleitungen haben wir gelernt, dass in jedem System eine wichtige Rolle zwingend besetzt sein muss, wenn man Entwicklung der Organisation treiben möchte.

Die kontinuierliche Arbeit an der Organisation, also am System ist dabei der Fokus und die Verantwortung der Rolle der System-Governance. Im Detail ist es die Erarbeitung eines gemeinsamen Wertesystems, die Herstellung des Entwicklungs-Fortschritts und die Fokussierung der Organisation auf die aktuell größte Herausforderung.

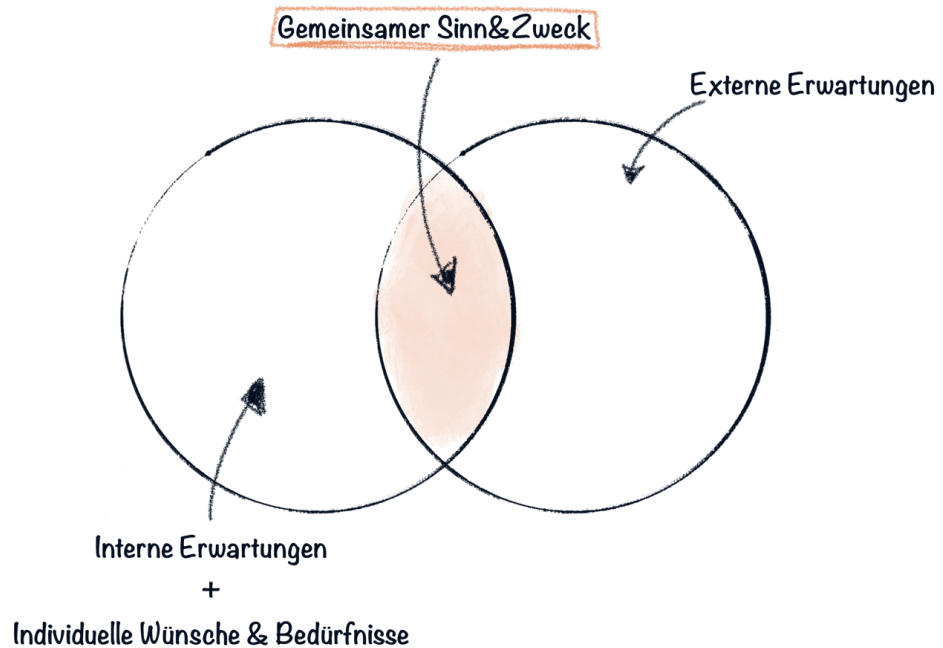
Diese Rolle ist essential für die Entwicklung und wird typischerweise als Teil der Führungsrolle angesehen. Es gibt aber auch Firmen, die diese Rolle mit externen oder internen Beratern besetzten, die sich darauf professionalisiert haben.

Das Ausgestalten und Durchführen von dazu notwendigen Retrospektiven, das Beobachten des tatsächlichen Verhaltens als Klartext-sprechender Spiegel der Organisation, das Lösen von Konflikten und vor allem das Vorleben der vereinbarten Werte als informelle Führungskraft gehören zu den Kernaufgabe dieser Rolle.

## Das Kreismodell

Um Modelle verschiedenster Organisationen darzustellen, nutzen wir in Kreise. Der Vorteil liegt darin, dass allein optisch alle Elemente innerhalb des Kreises gleichberechtigt wirken.

Der Kreis beschreibt dabei die zu betrachtende Organisation und den zu füllenden Gestaltungsraum. 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 obere Abbildung zeigt schematisch die zu betrachtende Organisation und ihre Grenze.



## Sinn & Zweck einer Organisation

Für uns beschreibt der Sinn & Zweck im Gegensatz zu Worten wie „Purpose“, „Vision“ und „Mission“ etwas sehr persönliches einer Organisation. Der deutschsprachige Begriff ist da sehr präzise.

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.

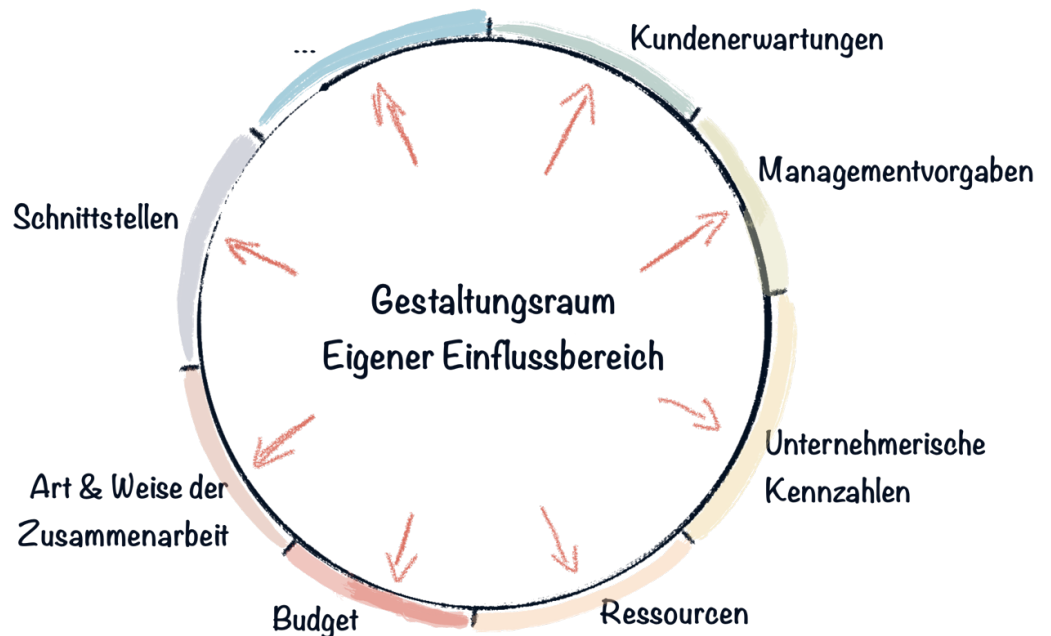
Der Sinn hingegen ergibt sich aus der Summe aller (internen) individuellen Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeitenden. Er schafft Identifikation mit der Gruppe und sorgt dafür, dass jede(r) seinen/ihren Platz in der Gruppe findet.

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

## Beschreibung der Organisationsgrenzen

Die „Erfassung“ der Grenzen der eigenen Organisation ist sehr wichtig. Denn nur wer seine Grenzen kennt weiß was erwartet wird, kann sich orientieren und mit einem hohen Maß an Autonomie Entscheidungen treffen.

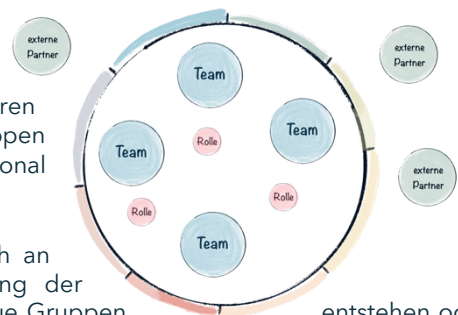
Aus dem zuvor gemeinsam erfassten Sinn & Zweck (internen Wünsche und Bedürfnisse plus die internen und externen Erwartungen) lassen sich die Randbedingungen ableiten. Beispielhaft typische Cluster, die den eigenen Gestaltungsraum beschreiben können, haben wir ihr einmal abgebildet.



## Teams, Rollen und externe Partner

Sind die Randbedingungen erfasst und der eigene Gestaltungsraum explizit formuliert, gilt es diesen zu füllen.

Es 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 und Funktionen ableiten. Teams können dabei funktional integriert<sup>1</sup> aber auch funktional spezialisiert sein.



Die „Daseinsberechtigung“ von Gruppen orientiert sich an ihrem Zweck. D.h. ändern sich die Rahmenbedingung der Organisation und somit der Zweck, so können auch neue Gruppen entstehen oder nicht mehr notwendige Gruppen 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 herausfordernde 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 Gruppen 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.

<sup>1</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.

## 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:

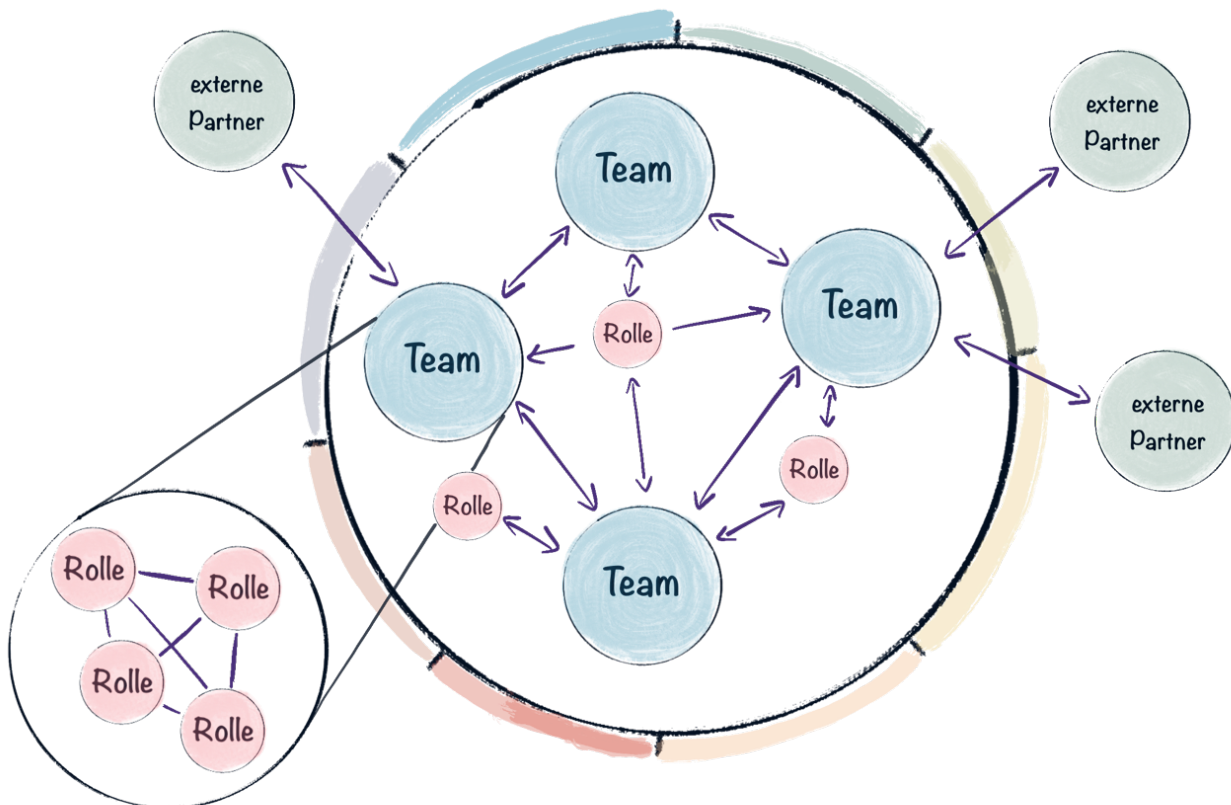
- Einen Namen (wie heißt diese Rolle)
- Die Verantwortlichkeiten (wofür ist Sie verantwortlich und woran wird diese gemessen)
- Die Aktivitäten der Rolle (was tut diese Rolle)

Besetzung: 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).

## 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. 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.



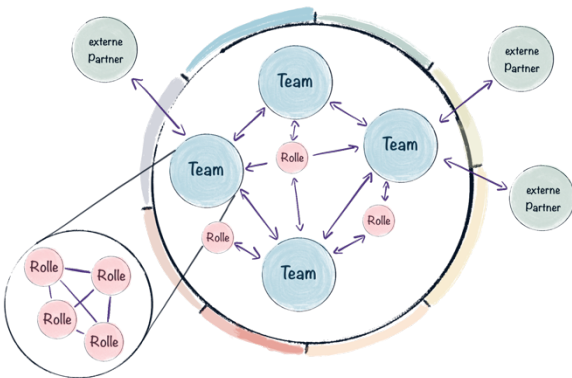
## Was wir gelernt haben!

Auf den vorangegangenen Seiten haben wir vorgestellt, wie sich das Organisationsmodell der Hierarchie der Sinn & Zwecke Schritt für Schritt zusammensetzt.

Im Gegensatz zu klassischen Organisationsmodellen steht in dieser Art eine Organisation zu entwickeln keine Macht-Hierarchie qua Position, sondern eine Hierarchie, die sich am Zweck orientiert.

Aus unserer Erfahrung heraus ist diese Organisationsform 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 der Organisation gilt dadurch als resilient oder agil.



**Wir sind die NextGenerationWorX GmbH und ein 2019 gegründetes Beratungsunternehmen, welches sich auf die Weiterentwicklung von einzelnen Personen sowie ganzer Organisation im Kontext der neuen Arbeitsweise fokussiert. Wir unterstützen Unternehmen bei Themen der Organisationsentwicklung im Sinne der (digitalen) Transformation gezielt, um deren zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg zu sichern bzw. weiter auszubauen.**