



# Partizipative Organisationsentwicklung - Checkliste 1/2

## Ziele eines Organisationsdesigns:

Welche Ziele werden mit der neuen Organisationsstruktur verfolgt. Eine Auswahl möglicher Ziele:

- Effizienzsteigerung
- Qualität verbessern
- Kundenzentrierung erhöhen
- Flexibilität erhöhen
- Innovationsfähigkeit steigern
- Mitarbeiterbindung erhöhen

## Future Thinking:

Folgenden Fragen sollte man nachgehen unabhängig von der angewandten Future Thinking Methode:

- Welche Zukunftstrends gibt es?
- Was sind die Treiber hinter diesen Trends?
- Wie werden Treiber & Trends die Zukunft verändern?
- Was hat eine Wirkung auf unsere Organisation, in welcher Ausprägung und wie wahrscheinlich ist sie?
- Welche Anforderungen lassen sich für die eigene Organisation ableiten? Wo braucht es Flexibilität?

## Prinzipien:

Welche Leitplanken braucht es, um damit eine Organisation zu entwickeln, die die Strategie realisieren kann?

- Vision & Strategie: Was muss die Organisation können, um diese Strategie erfolgreich umzusetzen?
- Welche Eigenschaften muss das Organisationsdesign haben, um Anforderungen aus der Unternehmenskultur zu berücksichtigen?
- Welche Mechaniken haben sich im bisherigen Organisationsdesign bewährt und helfen der Organisation die Ziele zu erreichen?
- Was ist hinsichtlich Entscheidungen und deren Wege, Geschwindigkeit, Informationsflüsse, Standardprozesse essenziell zu berücksichtigen?
- Was muss das zukünftige Organisationsdesign z.B. hinsichtlich Risiken, Fehler, Ressourcenüberlast vermeiden.

Formulierungshilfe:

- Normativ – Sie geben eine klare Haltung oder Soll-Ausrichtung vor.
- Allgemeingültig – Einfach, verständlich, ohne Buzzwords..
- Leitend bei Entscheidungen - Sie helfen bei konkreten Gestaltungsentscheidungen („Wie baut man das?“).
- Stabil – Sie gelten langfristig, sind aber reflektierbar und nicht dogmatisch..
- Anschlussfähig - Sie passen zu Kultur, Vision, Strategie – oder zeigen bewusst Brüche.

Beispiele:

„Entscheidungen werden dort getroffen, wo das relevanteste Wissen liegt.“  
 „Teams organisieren sich selbst entlang ihrer Wertschöpfung.“

# Partizipative Organisationsentwicklung - Checkliste 2/2

## Organisationsdesigns in Szenarien denken:

Anhand welcher Fragen können unterschiedliche Szenarien entwickelt werden:

- Kollaboration & Entscheidungen
  - Sollen Entscheidungen zentral, dezentral, verteilt getroffen werden?
  - Wer darf was entscheiden – ggfs. auf welcher Basis?
  - Wie geht man mit Dissens, Unsicherheit und Interessenskonflikte um?
- Struktur
  - Welche Strukturformen sind denkbar: funktional, divisional, netzwerkartig, zellbasiert, fluid (unterschiedliche Strukturmodelle durchdenken)?
  - Gibt es stabile oder fließende Einheiten, die sich je nach Aufgabe formen?
  - Welche übergreifenden Koordinationsmechanismen sind notwendig?
  - Wie skaliert man die Zusammenarbeit bei Wachstum oder Dezentralität?
- Rollen & Verantwortlichkeiten
  - Welche Rollen sind heute notwendig – und welche künftig?
  - Wer übernimmt Verantwortung – individuell, im Tandem, im Team?
  - Wie flexibel sollen Rollen gestaltet sein – können sie sich ändern, aufteilen oder können sie enden? Wovon hängt dies ab?
  - Wie werden neue Rollen geschaffen, vergeben oder wieder aufgelöst?
- Wandel & Anpassungsfähigkeit
  - Wie schnell muss sich die Organisation auf externe Veränderungen einstellen können?
  - Welche internen Mechanismen ermöglichen kontinuierliches Lernen und Anpassen?
  - Welche „Sensoren“ gibt es für Markt-, Kunden- oder Technologiewandel?
  - Was blockt derzeit schnelle Anpassungen und wie kann es verbessert werden?
- Vernetzung & Ökosystem
  - Welche externen Partner, Plattformen oder Netzwerke beeinflussen die Arbeit der Organisation?
  - Inwieweit soll mit anderen Organisationen kollaborativ Wert geschaffen (Co-Creation, Plattformarbeit) und wie soll das gestaltet werden?
  - Welche internen (in-)formellen Netzwerke prägen die Zusammenarbeit?
  - Wie viel Offenheit nach außen ist strategisch sinnvoll?
- Skalierung
  - Wie erhält man bei Wachstum Schnelligkeit und Nähe zu Kunden?
  - Wie vermeidet man unnötige Bürokratie oder starre, nicht notwendige Regeln?
  - Wie professionalisiert man Strukturen, ohne Innovationskraft zu verlieren?
  - Wie koordiniert man mehrere Standorte oder Produktbereiche effizient?

## Fallbeispiele

Anhand von Fallbeispielen sollen die einzelnen Szenarien überprüft werden. Die Fallbeispiele sollen folgende Kriterien erfüllen:

- Hat das Fallbeispiel strategische Bedeutung oder findet es sehr häufig statt?
- Enthält das Fallbeispiel nur den Gutfall oder auch typische Varianten?
- Zeigt das Beispiel auf, wo Schnittstellen, Zielkonflikte und Eskalationen entstehen deutlich?
- Werden Rollen und Verantwortlichkeiten hinterfragt?
- Spricht das Fallbeispiel typische, kulturelle Herausforderungen an?

Selten reicht ein Fallbeispiel. Idealerweise hat man mehrere Fallbeispiele, die unterschiedliche Anforderungen an die zukünftige Organisation abprüfen.

## Partizipation

Es gibt typische Fallstricke bei der partizipativen Organisationsentwicklung:

- Unklarer Einflussgrad der Mitarbeitenden und der Führungskräfte
- Keine Symbolhafte Partizipation: Entweder Partizipation leben oder es lassen
- Überforderung durch Eigenverantwortung