

MACRO-DESIGN: DESIGN EINER WERTSCHÖPFUNGS-ORIENTIERTEN ORGANISATION

Macro-Design¹ ist ein integrierter Ansatz zur Organisationsentwicklung, der es Unternehmen ermöglicht, sich zugleich am Kunden (Stichworte „Pull“, Marktsegmente, Kundennutzen) und an der eigenen technologischen Ambition zu orientieren (Stichworte „Push“, Exzellenz, Kernkompetenz). Das alternative Organigramm des Macro-Designs bietet eine neue Sicht auf organisationale Zusammenhänge und erlaubt es, die Organisation fortlaufend an die Unternehmensstrategie anzupassen gemäß der Erkenntnis: „Alles, was Aufmerksamkeit bekommt, wächst.“ Dabei speist es sich aus zwei Quellen: Dem US-amerikanischen Blick auf die kurz- bis mittelfristige Nutzung der vorhandenen Geschäftskompetenzen und dem japanischen Blick auf die langfristige Entwicklung von tatsächlich USP-bildenden Kernkompetenzen.²

Die Zeit der komplizierten Matrix-Organisation mit ihren typischen Zielkonflikten ist vorbei. An die Stelle der Matrix tritt die integrierte³ Wertschöpfungsorganisation, die ihre zentralen Wertschöpfungsprozesse und langfristig angelegte Kernkompetenzen konsequent kundenorientiert ausrichtet. Verantwortet wird der gesamte Unternehmensraum gemeinsam in klar geregelten Zuständigkeiten und intensivem Gespräch im Führungsteam. Auf diese Weise entsteht ein klar definierter Rahmen für bereichsübergreifende Zusammenarbeit und qualitätsbewusste Selbstverantwortung. Und siehe da – „wie nebenbei“ werden so die Kernideen von „Lean“ (flusseffizient und wertstromorientiert) und „Agil“ (adaptiv, dezentral und selbstverantwortlich) gleich mit realisiert – und zwar ohne durch Fokus auf Teilaspekte des organisatorischen Ganzen nur neue Suboptima zu generieren.

NUTZEN SIE MACRO-DESIGN BEISPIELSWEISE FÜR ...

- Organisationsentwicklung
 - Neuorganisation als hochpartizipative Transformation innerhalb transparenter Grenzen gestalten bzw. von den Trägern des Erfahrungswissens selber gestalten lassen
 - Die Organisation ausdifferenzieren ohne an Zusammenhalt zu verlieren (z.B. bei Wachstum)
- Führungsaufgaben, wie z.B.
 - Organisationale Räume schaffen für menschliche Eigenverantwortung und professionelle Entfaltung
 - Gemeinsame Verantwortlichkeit und Klarheit in Aufgaben- und Rollenverteilung herstellen
- Strategische Aufgaben wie z.B.
 - Die Unternehmensorganisation adaptiv an der Strategie ausrichten (z.B. im Rahmen von Geschäftsinnovationen wie der Einführung neuer Produktlinien oder dem Eintritt in neue Märkte)
 - Die USP-bildenden Kernkompetenzen strategisch definieren und das Unternehmen damit fokussieren

¹ Der Ansatz des „Macro-Designs“ wurde im Jahr 2000 von der Westschweizer Innovationsplattform platinn (www.platinn.ch) für den Einsatz in KMU entwickelt und seitdem in der Industrieberatung mit großem Erfolg eingesetzt. Die Methode unterliegt einer Creative-Commons-Lizenz zur freien Nutzung (CC-BY-SA) und wird von uns seit Jahren erfolgreich in deutschen Unternehmen verschiedenster Größenordnungen eingesetzt.

² Damit wird die alte schon von J. G. March beschriebene Spannung eines jeden Unternehmens als zwischen „Exploitation“ und „Exploration“ stehend ernst genommen und produktiv verortet.

³ Die Integration der in natürlicher Spannung stehenden Unternehmensbereiche führen zur bewussten Ausbildung einer „Binnenkomplexität“ im Unternehmen, die durch die Aktivierung menschlicher Potenziale die Bewältigung hoher (und kaum reduzierbarer) externer Komplexität ermöglicht.

DIE METHODE IM KERN

Im Zentrum der organisationalen Modellierung steht, was das Unternehmen im Kern ausmacht: die Generierung von Mehrwert für den Kunden. Die Organisation wird konsequent an seinen Wertschöpfungsprozessen ausgerichtet. Prozessverantwortliche haben direkten Kundenkontakt und orchestrieren die Schnittstellen zu den Kompetenzbereichen. Planung, Ausführung und Kontrolle vereinen sich auf Grundlage vorgegebener Erfolgsindikatoren im Umsetzungsteam. Taylorismus ade! Es entsteht eine klare „No-Excuse“-Organisation mit Blick auf den externen oder internen Kunden, in der es nicht um Schuldige geht, sondern um Könnner, die zusammen mit anderen Könnnern gemeinsam und teamübergreifend mehr können als in funktionalen Silos möglich war.

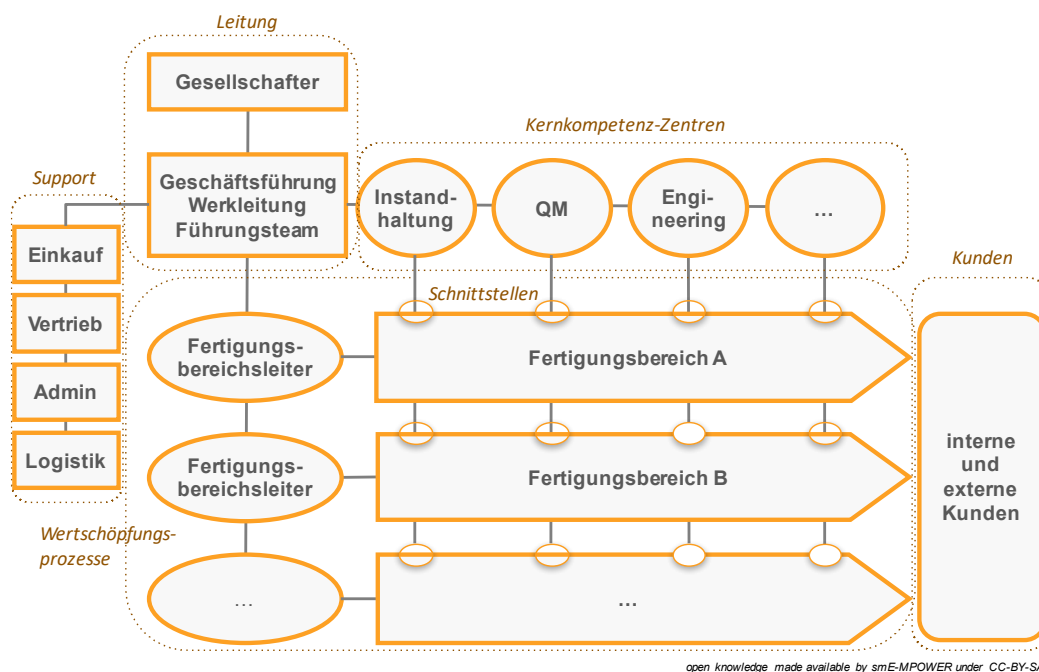


Abbildung 1: Macro-Design eines mittelständischen Automobilzulieferers nach Reorganisation

WAS HABE ICH DAVON?

- **Kundenorientierung:** Klare Sicht auf den Kunden: Statt "Abarbeiten" von Regelprozessen wird die Arbeit vom Kundenbedarf bestimmt.
- **Produktivität:** Alle organisatorischen Einheiten sind konsistent auf die Wertschöpfungsprozesse ausgerichtet und die Mitarbeiter haben Freiraum die anliegenden Fragen teamübergreifend zu klären.
- **Kommunikation:** Schnittstellen statt Silos! Bereichsübergreifendes Arbeiten ist das neue Normal. Schnittstellen werden vom Bedarf der Wertschöpfung her definiert, nicht von Positionen her.
- **Übersicht:** An die Stelle funktionaler Hierarchieebenen tritt ein praxistaugliches Organigramm mit orientierender Aussagekraft. Dies verbindet sich bestens mit klaren Messkriterien für Erfolg als Team.
- **Agilität:** Märkte und Kundenanforderungen ändern sich. Wertschöpfungsprozesse und Kernkompetenzen werden in der „atmenden Organisationsform“ modular hinzugefügt oder beendet.

EIN MACRO-DESIGN PROJEKT STARTEN

Wir stehen für Fragen und Begleitung Ihrer Vorhaben gerne zur Verfügung:

Andreas Wolf: +49(0)1797723400. andreas.wolf@shifthappens.de

Marcus Splitt: +49(0)1735710248. marcus.splitt@shifthappens.de