

## Case Study

# Organisationsarchitektur neu denken: Von starren Strukturen zu vernetzten Wirkungsräumen

## 1. Vision – Strukturwandel als Motor für Agilität, Sinn und Zusammenarbeit

Das Projekt wurde auf der Basis einer klaren Vision gestartet: Die Organisation soll Strukturen schaffen, die nicht mehr wie ein Korsett wirken, sondern als lebendige Wirkungsräume. Ziel ist eine Architektur, die Unsicherheit nicht fürchtet, sondern aktiv integriert – indem sie schnelle Entscheidungen, flexible Zusammenarbeit und resiliente Anpassung ermöglicht.

Die Organisation versteht sich in diesem Sinn als Gestaltungsraum für Verantwortung, Sinn und Entwicklung. Mitarbeitende und Führungskräfte sollen erleben, dass ihre Stimme zählt, dass ihre Arbeit sichtbar Wirkung entfaltet und sie ihre Potenziale einbringen können. Die Organisation will Strukturen aufbauen, die Transparenz schaffen, klare Verantwortlichkeiten ermöglichen und gleichzeitig Raum für Eigeninitiative lassen.

Die Vision der Kundenorganisation lautet: Wir gestalten eine Organisation, die in der Lage ist, mit Unsicherheit souverän umzugehen, in der Diversität und Partizipation als Stärke wirken, und in der Sinn, Werte und Zusammenarbeit nicht nur postuliert, sondern täglich gelebt werden.

## 2. Zielbild – Von hierarchischen Silos zu vernetzten Wirkungsräumen

Das Projekt wurde sodann vor dem Hintergrund der gewählten Vision auf der Basis eines konkretisierten und gemeinsamen Zielbildes gestartet. Die Organisation soll von hierarchisch geprägten Silos zu vernetzten Struktureinheiten transformiert werden, die Verantwortung teilen, Wissen vernetzen und Innovation fördern.

Im Zielbild sind Rollen und Verantwortlichkeiten transparent beschrieben, kollektive Entscheidungsprozesse klar geregelt und Schnittstellen so gestaltet, dass Informationen ohne Reibungsverluste fließen. Teams arbeiten nicht mehr nebeneinander, sondern miteinander – über Organisationseinheiten hinweg und auf Basis gemeinsamer Prinzipien. Führungskräfte verstehen sich weniger als Kontrollinstanzen, sondern eher als Enabler, die Reflexionsräume schaffen und Lernprozesse fördern.

Besonders wichtig: Die Mitarbeitenden und Führungskräfte identifizieren sich emotional mit dem Zielbild, weil sich dort ihre Werte widerspiegeln. Die gemeinsame Vorstellung, wohin man konkret möchte, adressiert die Wünsche nach Sinn, nach Mitgestaltung und nach fair verteilten Chancen. Entscheidungen sollen dort nicht länger als Kraftakt erlebt werden, sondern als kollektiver Prozess, der durch klare Prinzipien, Feedbackschleifen und kontinuierliches Lernen gestützt wird.

## Die Top 5 Ziele der Kundenorganisation im Zielbild

### Top 1: Agilität und Resilienz

Reduktion der Bearbeitungszeit von Projekten und Aufgaben um fünfunddreißig Prozent innerhalb von zwölf Monaten durch flexible Struktureinheiten und klare Entscheidungsrechte.

### Top 2: Effizienz und Ressourcenorientierung

Einsparung von mindestens fünfundzwanzig Prozent Ressourcenkosten durch die Beseitigung redundanter Prozesse und die Bündelung von Schnittstellen.

### Top 3: Sinn und Wirkung

Erhöhung der Zielerreichungsquote um zwanzig Prozent, weil jede Rolle mit dem Unternehmenszweck verknüpft ist und Entscheidungen wirkungsorientiert getroffen werden.

### Top 4: Transparenz und Partizipation

Erstellung neuer Rollenbeschreibungen und einer Verantwortlichkeitsmatrix für hundert Prozent der Teams und Abteilungen, die Handlungsspielräume sichtbar macht.

### Top 5: Kulturelle Offenheit und Lernfähigkeit

Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der internen Zusammenarbeit um dreißig Prozent, unterstützt durch etablierte Reflexionsräume, Feedbackzyklen und eine gelebte Fehlerkultur.

## 3. Der Status quo – Die sichtbare Realität

Zu Beginn des Audits stellte ich gemeinsam mit der Kundenorganisation ein repräsentatives Audit-Team zusammen. Dieses Team war bewusst vielfältig besetzt: Führungskräfte und Mitarbeitende, erfahrene Organisationsgestalter ebenso wie jüngere Stimmen, die erst seit Kurzem Teil der Organisation waren. So war sichergestellt, dass wir nicht in die Falle einseitiger Perspektiven tappten, sondern von Beginn an die Diversität an Wahrnehmungen und Erfahrungen einbezogen.

Vor dem offiziellen Start unserer Zusammenarbeit definierten wir die Prinzipien, auf denen unsere Kooperation beruhen sollte: eine transformative Haltung, gegenseitiges Vertrauen und eine gemeinsame Analyse- und Kommunikationsarchitektur. Auf dieser Grundlage schufen wir den Spielraum, in dem Offenheit, Reflexion und gemeinsame Verantwortung von Beginn an erlebbar wurden – nicht nur als Methode, sondern als Haltung.

Im ersten Schritt führten wir eine Beobachtung durch, in der wir die Perspektiven aus allen relevanten Bereichen der Organisation sichtbar machten und in den Dialog brachten. Diese Beobachtung ergab ein facettenreiches, aber zugleich konsistentes Bild: Entscheidungen waren langwierig, Schnittstellen unklar, Verantwortung oft diffus. Noch auffälliger aber war, dass viele Gestaltende ihre Rolle in erster Linie als Hüter ihrer Ressourcensilos verstanden. Budgets, Personalzuordnungen oder technologische Systeme wurden weniger als Mittel für

die gemeinsame Zielerreichung betrachtet, sondern als Besitzstände, die es zu verteidigen galt.

Das Ermitteln des Status quo führte uns direkt zu den beiden ersten Mustern: Macht- und Statussicherung sowie Informations- und Ressourcenschutz. Es war unübersehbar, dass diese beiden Mechanismen die Organisation durchzogen und den Handlungsspielraum massiv einengten. Entscheidungen wurden nicht im Sinne des Gesamtsystems getroffen, sondern entlang der Logik einzelner Bereiche. Ressourcen wurden nicht dort eingesetzt, wo sie den größten Wert stifteten, sondern dort, wo der Einfluss einzelner Akteure am stärksten war.

Parallel dazu traten Komfortzonen und gewachsene Routinen des Alltags zutage. Gestaltende hatten gelernt, dass bereichsübergreifende Initiativen selten belohnt, manchmal sogar sanktioniert wurden. Wer sich zu sehr aus seiner Silo-Logik hinauslehnte, riskierte, dass seine Ideen im Dickicht der Ressourcenkämpfe steckenblieben. Also zogen sich viele in bekannte Routinen zurück, erfüllten ihre Aufgaben im engeren Sinne und vermieden es, über den Tellerrand hinauszugehen.

Diese Beobachtungen ließen zunächst auf strukturelle Ursachen schließen. Doch je tiefer wir in die Gespräche einstiegen, desto deutlicher wurde: Hinter den Silo-Mechanismen offenbarte sich eine *tieferliegende emotionale Logik* – leise, aber wirkmächtig. Viele Gestaltende beschrieben die bestehenden Ziele und Strategien als »klar« oder »gut gemeint«, aber kaum jemand sprach davon, dass er oder sie sich damit verbunden fühlte.

Zwischen dem offiziell kommunizierten Zielbild und den gelebten Überzeugungen der Menschen klaffte eine Lücke – nicht aus Unkenntnis, sondern aus innerer Distanz. Das Zielbild war im Kopf angekommen, aber nicht im Herzen. Es wurde akzeptiert, aber nicht geteilt. Genau hier zeigte sich die eigentliche Sollbruchstelle der Organisation: Die strukturelle Zersplitterung war nur Symptom einer tieferliegenden emotionalen Entkopplung.

Diese Erkenntnis veränderte die Richtung der Analyse grundlegend. Wir erkannten, dass die Organisation zu diesem Zeitpunkt kein weiteres Daten- oder Prozessdiagramm benötigte, sondern ein gemeinsam erlebtes Zielbild, das Energie freisetzt und Identifikation ermöglicht.

#### 4. Die erste Arbeitshypothese – Ohne ein emotionales Zielbild keine sinnvolle Analyse

In der ersten Phase des Audits erkannte ich als Auditor, dass eine inhaltliche Analyse der Organisation – so sorgfältig sie auch angelegt sein möchte – ins Leere laufen würde, so lange kein Zielbild existierte, das die Gestaltenden emotional berührt und verbindet. Das vorhandene Zukunftsbild war strategisch korrekt formuliert, aber es elektrisierte niemanden. Es war rational verständlich, aber nicht spürbar.

Daraus entstand die erste Arbeitshypothese: „Solange ein Zielbild nicht emotional aufgelaufen, gemeinschaftlich erlebt und sinnlich erfahrbar ist, bleibt jede inhaltliche Analyse ohne Bezugspunkt. Erst ein gemeinsam erarbeitetes, emotional elektrisierendes Zielbild schafft

den Resonanzraum, in dem Beobachtungen, Hypothesen und Maßnahmen ihre Wirkung entfalten können.“

Diese Hypothese führte zu einer bewussten Neuausrichtung im Analyseprozess, hin zu einer dialogischen und zirkulären Betrachtung der Zusammenhänge. Statt tiefer in Strukturen oder Prozesse einzusteigen, entschieden wir uns, zunächst gemeinsam mit einem repräsentativen Teilnehmerkreis aus rund zwanzig Gestaltenden einen zweitägigen Zielbild-Workshop durchzuführen. Dieser Teilnehmerkreis spiegelte die Vielfalt der Organisation wider – Führungskräfte, Projektleitende, erfahrene Mitarbeitende, Auszubildende, junge Talente und Vertreter aus Service, IT und Fachbereichen.

Begleitet wurde der Workshop von einem Graphic Recorder. Der Visualisierungsexperte konnte die entstehende kollektive Vision in Echtzeit auf einer  $1,5 \times 5$  Meter großen Leinwand visualisieren. So wurde das Zielbild nicht nur besprochen, sondern sichtbar und erlebbar – in Farben, Symbolen und Metaphern, die die Emotionen der Teilnehmenden aufgriffen. Begriffe wie **Verbindung, Mut, Verantwortung, Zukunftsfähigkeit und Wirksamkeit** fanden ihren Ausdruck in Gesten, Linien und Bildern, die unmittelbar Resonanz erzeugten.

Am Ende des zweiten Tages stand nicht nur ein grafisches Artefakt, sondern ein gemeinsames Versprechen: Die Organisation wollte das, was dort sichtbar geworden war, leben. Um dieses Gefühl wachzuhalten, wurde die Leinwand zentral im Foyer vor der Kantine aufgehängt – ein Ort, an dem täglich nahezu alle Gestaltenden kamen.

Dieses Sichtbarmachen im Alltag hatte eine unerwartet starke Wirkung: Die Visualisierung wurde zu einem sozialen Ankerpunkt. Gestaltende blieben stehen, diskutierten einzelne Motive, ergänzten Notizen oder teilten Erinnerungen an den Workshop. Vor und nach dem Mittagessen entstanden spontane Gespräche über Werte, Ziele und Emotionen – kurze, aber intensive Momente kollektiver Reflexion.

So wurde das Zielbild zu einem lebendigen Bezugspunkt der Organisation – nicht als Management-Instrument, sondern als gemeinsam erzeugtes Resonanzfeld, in dem Sinn, Emotion und Struktur erstmals in Beziehung traten. Erst auf dieser Grundlage konnte die inhaltliche Analyse entlang der 4 Quadranten im integralen Tiefenwirkungsmodell fortgesetzt werden – nun eingebettet in einen Kontext, der Energie freisetzte, statt nur Daten zu sammeln.