



Der Schlüssel zu lernfähigen Organisationen: Strategie, Design und Kultur verbinden

Wie können Organisationen sich ganzheitlich entwickeln, um flexibel-stabil die Herausforderungen der dynamischen und komplexen Welt anzugehen?

1. Unser Verständnis von Organisationsentwicklung

Veränderung ist heute kein Ausnahmezustand mehr – sie ist der Normalfall. Früher gingen viele davon aus, dass Unternehmen in einem stabilen Zustand „funktionieren“ und nur ab und zu bewusst verändert werden müssen, um danach wieder zur neuen Stabilität zurückzukehren. Dieses Bild passt heute nicht mehr: Märkte, Technologien und Erwartungen verändern sich so schnell, dass Organisationen sich ohnehin ständig wandeln – ob wir wollen oder nicht.

Moderne Organisationsentwicklung bedeutet deshalb nicht, Veränderung „an“ einer Organisation zu machen, sondern **in und mit ihr** zu arbeiten. Es geht darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, die diesen dauerhaften, selbstorganisierten Wandel ermöglichen und in die gewünschte Richtung lenken.

Dabei helfen uns klare Denkmodelle und die Unterscheidung zwischen **komplizierten** (planbar) und **komplexen** (nicht vollständig vorhersehbaren) Herausforderungen. Besonders wichtig sind drei Stellhebel, die wir immer gemeinsam betrachten:

- **Strategie** – wohin wollen wir?
- **Organisationsdesign** – wie sind wir strukturiert?
- **Kultur** – wie arbeiten und entscheiden wir miteinander?

Nur wenn diese Elemente im Zusammenspiel regelmäßig reflektiert und angepasst werden, kann eine Organisation ihre Lernfähigkeit steigern und damit dauerhaft erfolgreich bleiben. Der Entwicklungszyklus, den wir dabei fördern, hat zwei Seiten:



2. Strategie im Spannungsfeld Planbarkeit – Überraschungen

Jede Organisation braucht ein klares Bild davon, wohin sie will – und eine Vorstellung, wie sie dorthin kommt. Das nennen wir Strategie: ein gemeinsames Verständnis von Zielen und den Wegen, diese zu erreichen.

Dabei steckt in jeder Strategie ein Dilemma:

- **Einerseits** wollen wir Sicherheit, Orientierung und Planbarkeit.
- **Andererseits** müssen wir mit Unvorhersehbarem umgehen können – mit Marktveränderungen, neuen Technologien oder gesellschaftlichen Entwicklungen, die unsere Pläne durcheinanderwirbeln.

In einer dynamischen Welt ist der größte Fehler, an einer starren, langfristig festgeschriebenen Strategie festzuhalten. Erfolgreiche Organisationen beobachten sich und ihr Umfeld kontinuierlich, reflektieren ihre Annahmen und passen ihren Kurs an.

Das gelingt am besten in **kurzen, wiederkehrenden Zyklen**: ausprobieren, wahrnehmen, anpassen. So bleibt die Strategie ein lebendiges Navigationsinstrument – kein starrer Fahrplan, sondern ein Kompass, der auch durch unruhige Gewässer sicher führt.

3. Organisationsdesign im Spannungsfeld Steuerung – (kollaborative) Führung

Das Organisationsdesign legt fest, **wie Entscheidungen getroffen werden** – und bildet damit die formale Struktur einer Organisation. Dazu gehören Entscheidungswege, Hierarchien, Prozesse, Regeln, Systeme und Infrastruktur. Klassisch gesehen regelt es vor allem **Weisungsbefugnisse** und **Abläufe**.

Dazu gewinnt heute ein weiterer Aspekt an Bedeutung: **laterale Verbindungen**, die Hierarchiegrenzen überwinden und netzwerkförmiges, post-bürokratisches Arbeiten ermöglichen.

Im Organisationsdesign treffen viele Spannungen aufeinander – zentral vs. dezentral, flach vs. hierarchisch, effizient vs. anpassungsfähig. Eine der wichtigsten Paradoxien betrifft die **Steuerung** durch klare Vorgaben und Abläufe versus **kollaborative Führung** durch Vertrauen, Einfluss und gemeinsames Gestalten.

Dass Organisationsdesign ist neben der Strategie das zentrale Gestaltungselement von Organisationen, da beide grundsätzlich entscheidbar sind. Lernfähige

Organisationen passen ihre Strukturen immer wieder an neue strategische und kulturelle Anforderungen an. Dafür braucht es Routinen, die **regelmäßiges Hinterfragen und Anpassen** fest in den Alltag integrieren. Führungskräfte schaffen dabei den „Boden“, auf dem Menschen und Organisation gemeinsam wachsen – und der beste Startpunkt dafür ist die Gestaltung der Struktur.

Die formale Struktur ist die Bühne, auf der die Mitglieder einer Organisation ihre Talente und ihr Wissen einbringen können. Oft wird gesagt: Menschen sind die „Software“, Strukturen die „Hardware“. Aus systemischer Sicht gilt jedoch das Gegenteil: **Menschen sind die stabile Basis – Strukturen können und sollten so gestaltet werden, dass sie das Potenzial der Menschen bestmöglich entfalten**.

Das Ziel ist eine **kluge Kopplung zwischen Menschen und Organisation**: dauerhafte Strukturen, die Stabilität geben, kombiniert mit flexiblen Räumen für kreative Ideen. So entsteht eine Balance aus Effizienz und Innovationskraft.

4. Organisationskultur im Spannungsfeld Formalität – Informalität

Die Organisationskultur ist – neben Strategie und Organisationsdesign – ein zentrales Strukturelement. Sie bildet die **Leitplanken für Entscheidungen** und prägt, wie Menschen in der Organisation tatsächlich zusammenarbeiten.

Im Unterschied zu Strategie und Design kann Kultur nicht einfach beschlossen oder verordnet werden. Sie **entsteht** in den alltäglichen, oft informellen Abstimmungen: in Gesprächen, Gewohnheiten und unausgesprochenen Regeln. Diese „Trampelpfade“ ergänzen die formalen Strukturen – und springen dort ein, wo Prozesse und Regeln an ihre Grenzen stoßen. Gerade in komplexen, unvorhersehbaren Situationen ist es oft die informelle Ebene, auf der Lösungen gefunden werden.

Damit trägt die Kultur entscheidend dazu bei, **Stabilität und Flexibilität** im Gleichgewicht zu halten:

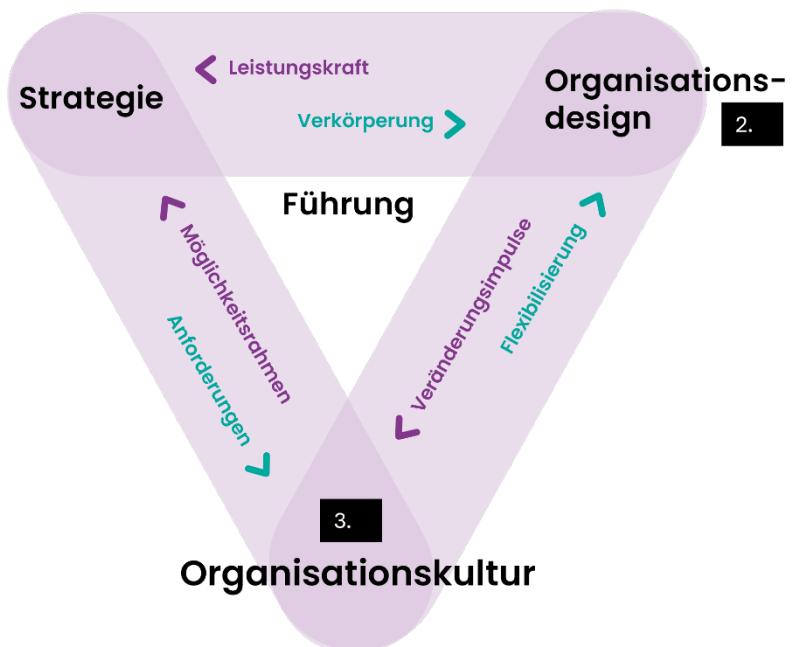
- **Formalität** schafft Sicherheit, Stabilität und Effizienz – durch klare Regeln und Prozesse.
- **Informalität** sorgt für Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit – durch Raum für improvisierte, implizite Abstimmungen.

Kultur wirkt meist unbewusst – und fällt oft erst auf, wenn „Abweichungen“ von Regeln stören. Um Kultur als Stärke zu nutzen, braucht es **bewusste Selbstbeobachtung**:

- **Reflexionsräume schaffen**, in denen offen über Zusammenarbeit gesprochen wird.
- **Ohne Bewertung wahrnehmen**, was auf der „Hinterbühne“ passiert – sowohl Licht- als auch Schattenseiten.

So können die Flexibilitätspotenziale der Kultur identifiziert und gezielt genutzt werden. Das setzt allerdings voraus, dass kulturelle Flexibilität vor zu starker formaler Steuerung geschützt wird. Eine **moderne Führungshaltung**, die auf Kollaboration und Vertrauen setzt, statt auf Kontrolle, vermag diesen Schutzraum aufzubauen. Unter der „Leitung“

informeller kultureller Prinzipien können so Innovation, Engagement und Kreativität ihre volle Wirkung entfalten.



5. Wechselwirkungen und ganzheitlicher Ansatz

Eine der zentralen Erkenntnisse unserer Arbeit: **Organisationsentwicklung funktioniert nicht einseitig**. Wer nur an einem Hebel zieht – etwa an der Strategie, am Organisationsdesign oder an der Kultur – und die anderen ausblendet, wird schnell mit unerwarteten Nebenwirkungen konfrontiert.

Beispiel: Eine strategische Neuausrichtung in unbekannte Marktneisen kann scheitern, wenn in der Unternehmenskultur tief verankerte Sicherheitsorientierung jede Risikobereitschaft blockiert.

Deshalb braucht erfolgreiche Organisationsentwicklung **immer einen ganzheitlichen Blick** auf das Zusammenspiel der drei Elemente:

- **Strategie** – gibt Richtung und Prioritäten vor
- **Organisationsdesign** – legt Strukturen und Entscheidungswege fest
- **Kultur** – prägt das tägliche Miteinander und Entscheidungsverhalten

Ändert sich ein Element, verändert sich immer auch das System als Ganzes – natürlich nicht per se in einer gewünschten Weise! So kann zum Beispiel die Einführung eines neuen Performance-Management-Systems (Design) unbeabsichtigt die Wettbewerbskultur verstärken (Kultur) und strategische Ziele beeinflussen.

Der Schlüssel liegt darin, **Wechselwirkungen bewusst zu gestalten** – damit Veränderungen sich gegenseitig verstärken, statt sich im Weg zu stehen.

Kontakt und Ansprechpartner



IMAP GmbH

NIKLAS VILLWOCK

villwoch@imap-institut.de
+49 211 205425 0
Cantradostraße 3
40211 Düsseldorf