



DAS FUNDAMENT

NAVOK®

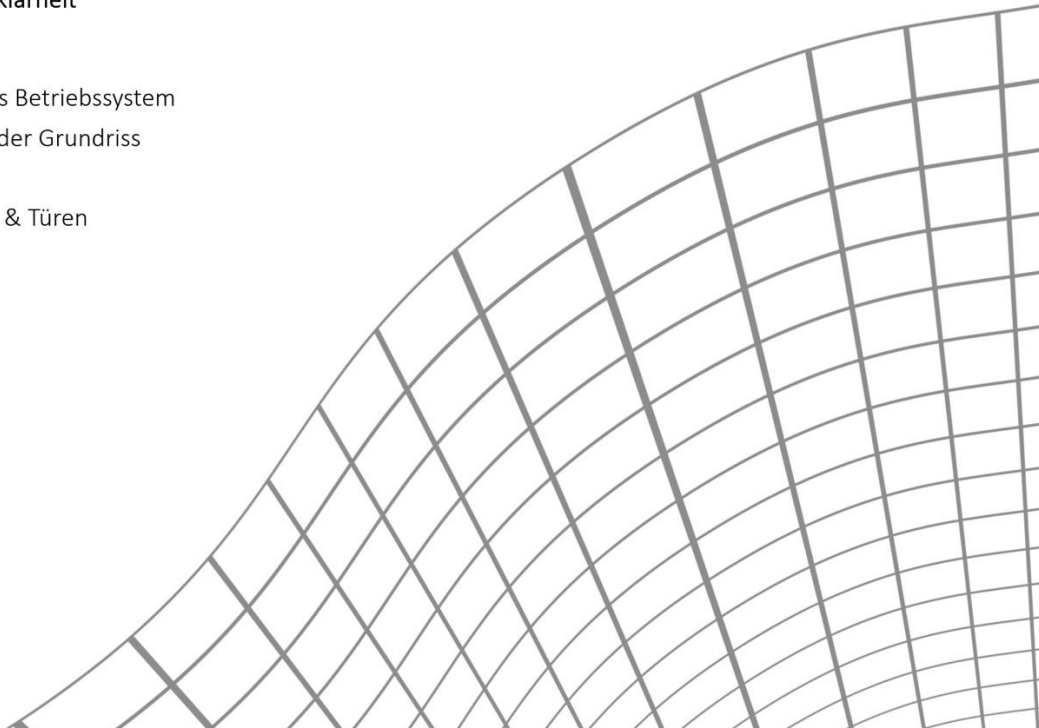
Dimension Struktur

Struktur wirkt, wenn sie Orientierung schafft.

NAVOK® zeigt, wie Struktur als System funktioniert – nachvollziehbar, stabil und anschlussfähig im Alltag. Dieses Playbook macht sichtbar, wie Prinzipien, Verantwortungslogik und Governance Struktur reproduzierbar und skalierbar machen – jenseits von Organigrammen, Historie und Einzelentscheidungen.

Die Navigation für Organisationsklarheit

- Struktur – das Fundament
- Prozesse & Steuerung – das Betriebssystem
- Rollen & Verantwortung – der Grundriss
- Führung – das Lichtsystem
- Entscheidungen – Treppen & Türen
- Prioritäten – das Dach





Inhalt

NAVOK Dimension Struktur – Playbook

1.	Einleitung	Seite 5
	Warum Struktur einer der stärksten Hebel organisationaler Wirksamkeit ist	
2.	Überblick	Seite 6
	Die fünf Bausteine der NAVOK-Strukturdimension und ihre Systemlogik	
3.	Diagnose – Struktur sichtbar machen	Seite 7
	Zweck, Vorgehen, zwölf Diagnose-Items, Interpretation, Muster, Prioritäten	
4.	StrukturPrinzipien – Prinzipien, Verhalten, Erwartungen definieren ...	Seite 13
	Grundlogik der Struktur, vier Elemente, Vorgehen, Beispiele, Qualitätskriterien, Template	
5.	Operating Model – Struktur in ein Zielbild übersetzen	Seite 18
	Sechs Elemente des Operating Models, Vorgehen, Beispiele, Qualitätskriterien, Template	
6.	StrukturRoutinen – Struktur im Alltag stabilisieren	Seite 24
	Zentrale Routinen, Vorgehen, Qualitätskriterien, Integration, Template	
7.	7/30/90-Tage-Plan – Struktur verankern	Seite 30
	Drei Phasen, Qualitätskriterien, typische Fehler, Templates	
8.	StrukturReview – Wirkung prüfen	Seite 33
	Funktionsweise, Template, Interpretation, Qualitätskriterien, Anwendung	
9.	Anwendung in der Praxis – Struktur nutzen	Seite 35
	Typische Anwendungssituationen	
10.	Abschluss & Ausblick	Seite 38
	Struktur als System verankern und weiterentwickeln	

NAVOK Dimension Struktur

EINLEITUNG

Struktur ist einer der stärksten Hebel organisationaler Wirksamkeit. Sie bestimmt, wie Verantwortung verteilt ist, wie Entscheidungen fließen und wie Zusammenarbeit funktioniert. Struktur entscheidet darüber, ob Organisationen steuerbar sind — oder ob sie durch Reibung, Doppelarbeit und Unsicherheit Energie verlieren. Struktur ist mehr als Kästchen malen.

In der Praxis zeigt sich immer wieder: Organisationen scheitern selten an fehlender Motivation oder Kompetenz, sondern an fehlender Strukturlogik. Wenn Verantwortlichkeiten unklar sind, Schnittstellen nicht funktionieren oder Ebenen & Spannen nicht passen, kompensieren Teams durch Überlastung, Ad-hoc-Lösungen oder individuelle Heldentaten. Das funktioniert — aber eben nur kurzfristig. Im besten Fall.

Struktur wirkt zuverlässig, wenn sie als System verstanden wird: Prinzipien, Verantwortungslogik, Rollencluster, Schnittstellen und Governance müssen miteinander verzahnt sein. Wenn eines dieser Elemente fehlt, entstehen Reibung, Verzögerungen und Unsicherheit. Wenn alle Elemente klar sind, entsteht Stabilität, Orientierung und Geschwindigkeit.

Das NAVOK-Struktursystem ist bewusst kompakt gehalten. Es ist anschlussfähig an unterschiedliche Organisationsgrößen, Branchen und Reifegrade. Es funktioniert in Linienorganisationen ebenso wie in Projekt- und Transformationskontexten. Entscheidend ist nicht die Komplexität des Modells, sondern die Konsequenz in der Anwendung.

Dieses Playbook vertieft den System Guide und macht die Mechanik der Dimension Struktur im Alltag anwendbar. Es liefert die methodische Substanz, beschreibt typische Muster und Fallstricke und bietet konkrete Vorgehensweisen für die Umsetzung. Die enthaltenen Templates fungieren als direkt einsetzbare Werkzeuge, die die Übertragung in Teams, Bereiche und Projekte erleichtern.

Ziel ist ein **Struktur-Betriebssystem**, das im Alltag trägt: klar, verlässlich und anschlussfähig an die anderen Dimensionen Prozesse, Rollen, Führung, Entscheidungen und Prioritäten.

Diagnose – Struktur sichtbar machen

INTERPRETATION DER ERGEBNISSE

Die Diagnose ist kein Score-Instrument, sondern ein Dialog-Instrument. Wichtig ist nicht der Durchschnittswert, sondern:

- Unterschiede zwischen Führungskraft und Team
- Unterschiede zwischen Bereichen
- Muster (z. B. starke Rollen, schwache Schnittstellen)
- strukturelle Engpässe
- wiederkehrende Konfliktpunkte

Die Diagnose zeigt, wo Struktur heute blockiert – und wo die größten Hebel liegen.

TYPISCHE MUSTER & FALLSTRICKE

- **Klare Struktur, aber schwache Governance** → Struktur wird nicht gelebt.
- **Gute Rollen, aber schwache Schnittstellen** → Klarheit ohne Fluss.
- **Starkes Operating Model, aber unklare Prinzipien** → Inkonsequenz.
- **Klare Struktur, aber falsche Ebenen/Spannen** → Überlastung.
- **Struktur passt nicht zu Prozessen** → Ineffizienz.

ABLEITUNG VON PRIORITÄTEN

Aus der Diagnose werden drei zentrale Hebel abgeleitet:

1. Was muss sofort stabilisiert werden?
2. Was muss strukturell geklärt werden?
3. Was muss steuerungsseitig vereinheitlicht werden?

Diese drei Hebel bestimmen die Reihenfolge der nächsten Schritte:

- StrukturPrinzipien
- OperatingModel
- StrukturRoutinen
- 7/30/90-Plan

Das Diagnose-Template unterstützt Sie dabei, die zwölf zentralen Strukturmechanismen systematisch zu bewerten und die wichtigsten Hebel für Klarheit und Wirksamkeit sichtbar zu machen.

Das Diagnose-Template enthält:

- die zwölf Items
- die Bewertungsskala
- Raum für Kommentare
- Raum für Muster & Ableitungen
- eine Mini-Auswertung
- eine Vorlage für die Priorisierung

Es ist so gestaltet, dass es in Workshops genutzt, in Führungsteams eingesetzt, als PDF ausgedruckt oder in Tools wie in Miro/Confluence eingebunden werden kann.

NAVOK® – Das Navigationssystem für Organisationsklarheit.

NAVOK® ist eine eingetragene Marke der Europäischen Union. Alle Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Nutzung nur mit schriftlicher Zustimmung.

Ralph Strobel · Organisationsarchitekt, Executive Consultant & Interim Manager · BER Marketing GmbH, Marktstraße 31, 74172 Neckarsulm,

ralph@strobel-management.de · www.navok.org