

Organisationsgestaltung

*Entwicklung von Strukturen, Prozessen und Kulturformen im Dienste
der Unternehmensziele und -strategie*



Ziele und Nutzen

Eine Einordnung aus dem Bereich der privaten Investitionen...

Ihre Familie hat sich vergrössert, Sie brauchen mehr Platz und möchten zudem in eine ländlichere und familienfreundlichere Gegend ziehen. Sie haben sich aus diesem Grund dafür entschieden, ein Haus zu bauen. Bevor der Bau losgehen kann, müssen jedoch noch einige zentrale Fragen beantwortet werden:

In welchen Regionen möchten Sie in Zukunft leben? Wo gibt es Bauland? Wie gross soll das Haus werden und wie viel Garten soll es haben? Welche ökologischen Standards soll das Haus erfüllen? Wie teuer darf das Haus werden? Welche Finanzierungsmöglichkeiten sind grundsätzlich vorhanden?

Nachdem diese sowie weitere „strategische Fragen“ geklärt sind und geeignetes Bauland gefunden ist, kommen weitere Fragen der Gestaltung und Umsetzung auf Sie zu.

Es geht u.a. darum, die Architektur des Hauses zu definieren: Wie viele Stockwerke? Wie viele Zimmer? Welche Anordnung der Zimmer? Welche Raumflächen? Flachdach oder Giebeldach? etc.

Neben diesen Fragen zur grundsätzlichen „Aufbauorganisation“ des Hauses kommen im Weiteren Aspekte und Fragen der „Detailorganisation“ hinzu: Braucht es Einbauschränke oder begehbare Kleiderschränke? Braucht es einen Büroarbeitsplatz für das „Homeoffice“? Sollen die Werkzeuge für die Gartenarbeit in einem separaten Schuppen gelagert werden? Braucht jedes Stockwerk ein WC und eine Dusche?

Viele dieser Fragen stehen in Zusammenhang miteinander und lassen sich nicht isoliert voneinander beantworten. Die Gestaltung des Hauses ist abhängig von den Funktionalitäten, die es erfüllen soll bzw. der Lebensform und -qualität, die Sie für Ihre Familie anstreben. Diese Fragen sollten zu Beginn des Prozesses systematisch geklärt und als Basis für die Realisierung Ihres Haustraumes dienen.

... und jetzt?

Wie beim Hausbau sollte auch die Gestaltung der aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen eines Unternehmens vor allem die Strategieverfolgung und -umsetzung optimal unterstützen. Im Unterschied zum „Neubau“ eines Hauses erfolgt diese Gestaltung im Normalfall jedoch nicht „auf der grünen Wiese mit neu erworbenem Bauland“. Vielmehr geht es häufig darum, die bestehenden Organisations- und Führungsstrukturen zu optimieren bzw. zur gezielten Unterstützung der Strategieumsetzung weiterzuentwickeln. Dies erfolgt auf verschiedenen Ebenen und betrifft u.a. Fragen der Ablauforganisation bzw. der Prozesse, der Aufbauorganisation, der Gestaltung des Führungssystems wie auch der Gestaltung von individuellen Stellenprofilen (vgl. Abbildung).

Das iafob begleitet Unternehmen bei der ziel- und strategieorientierten Optimierung der Organisationsgestaltung. Dies kann sich bedarfsorientiert in der Rolle der/des Architektin/Architekten, der/des Bauleiterin/Bauleiters, der/des Wohnberaterin/Wohnberaters und/oder in der Umzugsunterstützung niederschlagen.

... klare Strukturen und sinnvolle Prozesse! Und die Kultur...?

Die Gestaltung der Organisation beinhaltet die Definition von Strukturen, Prozessen und Rollen. Dies sind zentrale Elemente der Architektur eines Unternehmens.

Mit dem neuen Organigramm, der Definition von neuen Stellenbeschreibungen und dem Design der angepassten Prozesslandkarten ist die Gestaltung jedoch noch nicht „vollendet“. Neben der Strategie und den Strukturen ist und bleibt die Unternehmenskultur ein entscheidender Erfolgsfaktor und macht sich u.a. an folgenden Fragen fest:

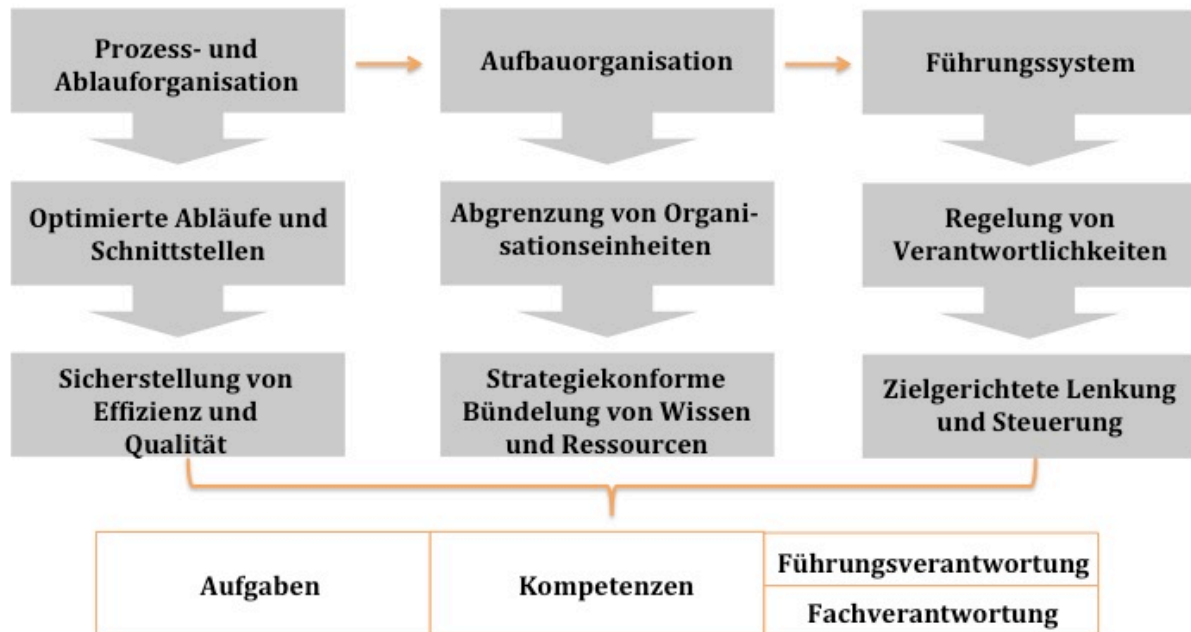
- An welchen Werten und Normen sollen sich die Mitarbeitenden orientieren bzw. orientieren können?
- Welche Verhaltensweisen sind im Alltag erfolgsrelevant und damit zu zeigen?
- Welches sind verhaltensbezogene Tabus?

Vor diesem Hintergrund berücksichtigt das iafob bei der Begleitung von Projekten zur Organisationsgestaltung auch aktiv den Prozess des Kulturwandels bzw. der Kulturentwicklung. Dies schlägt sich sowohl bei der Projektgestaltung bzw. bei den Kommunikations- und Beteiligungsprozessen der Mitarbeitenden als auch bei der sorgfältigen Einführung der neuen Strukturen nieder. In diesem Zusammenhang haben sich u.a. Implementierungsworkshops mit den Mitarbeitenden bewährt, in denen die neuen Arbeitsrealitäten und Erwartungen antizipiert, reflektiert und verankert werden.

Warum das iafob?

Das iafob hat eine sehr breite und jahrelange Erfahrung in der Organisationsgestaltung und -entwicklung in verschiedensten Branchen, Unternehmen und Institutionen und nutzt dabei gezielt die Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Forschung und diversen Praxisprojekten - siehe www.iafob.ch

Relevante Dimensionen der Organisations- und Führungsgestaltung



Exemplarische Bewertung verschiedener Organisationsmodelle

Organisationsmodell	Funktional	Projekt-orientiert	Seg-mentiert	Matrix-orientiert
Strategierelevante Kriterien				
• Kundenorientierung			★★	★
• Innovationsorientierung		★★		★
• Effizienz	★		★★	
• Konsistenz	★★			★
• Synergien		★	★	★★
• Lenkbarkeit	★★		★	
...				

Ein Fallbeispiel

Ausgangslage

Das Departement einer schweizerischen Fachhochschule ist durch eine weitgehend historisch gewachsene Organisationsstruktur gekennzeichnet. Die Neuausrichtung des Departements bzw. Neudefinition der Strategie wurde zum Anlass genommen, mittels einer umfassenden Analyse die aktuelle Aufbauorganisation, die Aufgaben- und Kompetenzenverteilung wie auch kulturelle Gegebenheiten bzw. das Verständnis in der Führung und in der Zusammenarbeit zu reflektieren. Auf dieser Basis wurde zur optimalen Realisierung der strategischen Ziele des Departements und mit Unterstützung des iafob ein Prozess der Neugestaltung der Organisation verfolgt bzw. umgesetzt.

Von der Strategie...

Die Neudefinition der Strategie bildete die Basis für die Neuorganisation und war u.a. mit der Klärung der folgenden Fragestellungen verknüpft:

- Welches sind die zentralen Herausforderungen der Zukunft?
- Welche Produkte sind erfolgsrelevant?
- Wie sieht das Portfolio heute aus, und wie muss es sich in Zukunft weiter entwickeln?
- Wie können über die Organisationsgestaltung u.a. Qualität, Interdisziplinarität sowie eine hohe Fachlichkeit eingelöst werden?

... über die Gestaltung der Organisation...

Im Hinblick auf die neue Organisationsgestaltung und -form wurde der Festlegung und Priorisierung von strategiebezogenen Entscheidungskriterien besonderes Augenmerk geschenkt. Im Weiteren wurden die relevanten Umfeldbedingungen des Departements, dessen Geschichte sowie die aktuellen kulturellen Bedingungen mit ihren spezifischen Stärken und Schwächen adäquat, berücksichtigt. Unter gezieltem Einbezug der verschiedenen Funktionsträgerinnen und -träger bzw. Mitarbeitenden wurden verschiedene Organisationsvarianten analysiert, bewertet und priorisiert.

... und Definition der Verantwortlichkeiten...

Schliesslich war die Neudefinition der verschiedenen Funktionsträgerinnen und -träger bzgl. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ein weiterer, zentraler Gestaltungsschritt. Dabei wurde wiederum ein Prozess des aktiven Einbezugs der Mitarbeitenden mittels Gestaltungs- und Feedbackworkshops gewählt.

... hin zur Entwicklung der Kultur.

Die neu definierten Rollen müssen zwingend im angedachten Sinne ausgefüllt bzw. die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im formalisierten Rahmen auch wahrgenommen werden. Dazu wurde ein Massnahmenpaket definiert und umgesetzt, das Weiterbildungen und Initialisierungsworkshops beinhaltet.

Fazit

Die erfolgreiche Definition und Umsetzung einer optimierten Organisationsgestaltung basiert auf einer differenzierten Analyse, engem Strategiebezug sowie klaren und nachvollziehbaren Strukturen, Prozessen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Eine adäquate „Mischung“ aus Fach- und Prozessberatung erwies sich in dem skizzierten Fallbeispiel als wichtige Voraussetzung für die Umsetzung der neuen Realitäten im Alltag.

Wenn definierte Werte als selbstverständlich gelten, Strukturen unterstützend wirken und die Kundinnen und Kunden professionelle Arbeit erfahren, dann ist Organisationsgestaltung erfolgreich.