

Reorganisationen

Evaluation als Voraussetzung für den Erfolg

Die Überprüfung von Organisationsstrukturen auf ihre Effektivität und Effizienz hin sowie die Umsetzung organisatorischer Anpassungen sind aktuelle Themen. Wer bereits zu Beginn festlegt, dass einige Zeit nach der Umsetzung eine Evaluation der Ergebnisse erfolgt, erhöht Verbindlichkeit und Wirkung der Vorhaben.

› Simon Bühler

Mit der Evaluation einer Reorganisation sollen festgelegte Fragen beantwortet werden. In erster Linie: Wurden die gesteckten Ziele auch erreicht? Bereits an dieser Frage entsteht manchmal ein Aha-Effekt. Oft wird bei Reorganisationsprojekten auf die Festlegung klarer Ziele verzichtet. Es versteht sich dann von selbst, dass es nach Abschluss eines Vorhabens unterschiedliche Ansichten darüber gibt, ob eine Reorganisation erfolgreich war oder nicht.

Ausgangspunkt

Die Botschaft ist klar: Konkrete, messbare Ziele ermöglichen es, den Erfolg eines Vorhabens zu evaluieren. Und das Wissen darum, dass eine solche Messung der Zielerreichung erfolgen wird, schafft Verbindlichkeit und führt dazu, dass auch schwierige Entwicklungsschritte angegangen werden. Denn die Gefahr lauert bei Reorganisationsvorhaben in der Veränderungsaversion von Organisationen: Man startet im Willen, die Welt zu verändern, und findet sich irgendwann mit der Feststellung wieder, dass mit grossem Aufwand nur marginale Veränderungen vorgenommen wurden.

Zu welchem Zeitpunkt soll eine Evaluation erfolgen? Sinn macht eine Evaluation nur bei grösseren Veränderungen. Bei solchen braucht eine umgestaltete Struktur eine gewisse Zeit, damit sich neue Prozesse einspielen und neue Vertrauensverhältnisse entstehen können. Man sollte aber auch nicht zu lange warten: Der Bezug der Evaluation zum abgeschlossenen Projekt sollte noch vorhanden sein. Mit dieser Limitierung sowohl gegen unten als auch oben kann die Zeitspanne festgelegt werden: Eine Evaluation sollte zwischen einem und zwei Jahren nach Projektabschluss erfolgen.

kurz & bündig

- › Eine Evaluation macht nur Sinn bei grösseren Veränderungen.
- › Klare, messbare Ziele sind zu definieren.
- › Mit Befragungen, meist zeitintensiver als gedacht, startet die Schlüsselphase der Evaluation.
- › Der Ergebnisbericht ist der anspruchsvollste Projektmoment.

Eine letzte Bemerkung zum Ausgangspunkt einer Evaluation betrifft den Charakter, welchen man dem Projekt gibt. Dieser ist nicht immer auf den ersten Blick erkennbar, wird aber von der ganzen Organisation aufgrund von Indizien wahrgenommen: Handelt es sich um eine Inspektion oder eine Standortbestimmung? Bei Ersterer geht es darum, die Arbeit der Projektleitung zu beurteilen und den Veränderungswillen der Organisation. Der Blick ist in die Vergangenheit gerichtet und man ist auf der Suche nach Helden oder Schuldigen.

Demgegenüber lauten die Fragen einer Standortbestimmung: Wo wurden Ziele erreicht, wo nicht? Was sind die Gründe dafür? Welche Ziele waren zu ambitioniert? Wo ist man klüger geworden und kann noch mehr herausholen als erwartet? Eine solche Sichtweise ist in die Zukunft gerichtet und wird von den Beteiligten als konstruktiver wahrgenommen. Sie ist deshalb zu empfehlen.

Handwerk

Nun zum Vorgehen bei der Evaluation einer Reorganisation. Wo Ziele definiert

wurden, können diese als Basis für die Projektdefinition übernommen werden. Und wo keine Ziele definiert wurden, müssen die sich stellenden Fragen formuliert werden. Diese können beispielsweise so lauten:

1. Sind die Strukturen einfacher geworden? Warum?
2. Sind die Kompetenzen klarer geregelt? Wo nicht?
3. Hat sich die Effizienz der Abläufe positiv verändert? Wo nicht?
4. Hat sich die Zusammenarbeit verbessert? Warum?
5. Wie hat sich die Geschäftslast der einzelnen Abteilungen entwickelt?
6. Wie ist die personelle Dotierung im Vergleich zur Geschäftslast zu beurteilen?
7. Werden Kundenfeedbacks gesammelt und verwertet?
8. Wie nehmen Kunden die Veränderungen wahr?
9. Etc.

Im zweiten Schritt werden Unterlagen analysiert. Dazu gehören beispielsweise alte und neue Organigramme, Funktionsbeschreibungen, Funktionendiagramme, Prozessabläufe und Zahlenmaterial zu den finanziellen Ergebnissen und zu Mengengerüsten. Diese Analyse ergibt einen ersten Überblick über den Stand des Vorhabens.

Auf dieser Grundlage können nun Anspruchsgruppen identifiziert werden. Dazu gehört in erster Linie natürlich die umgestaltete Organisation selber. Aber auch vorgesetzte Stellen, Kunden, Lieferanten und andere Partner sollten als Anspruchsgruppen definiert werden: Schliesslich können sie am besten sagen, ob die Reorganisation eine Verbesserung,

eine Veränderung oder eine Verschlechterung gebracht hat. Pro Anspruchsgruppe muss festgelegt werden, wie sie befragt werden soll: Mit Fragebogen, Interviews oder Gruppengesprächen.

Parallel können der Fragebogen und/oder die Gesprächsleitfäden ausgearbeitet werden. Diese einfach anmutende Aufgabe kann herausfordernd sein: Man muss präzise formulieren, das Wesentliche aufnehmen und das Nebensächliche weglassen.

Mit der Durchführung der Befragungen startet die Schlüsselphase der Evaluation. Sie ist in der Regel zeitintensiver, als man vor dem Projekt vermutet. Dies kann auch daran liegen, dass zu wenig präzise Aussagen nach der Befragung in persönlichen Gesprächen oder Workshops geklärt werden müssen. Die Ergebnisse werden in solchen Gesprächen wesentlich präziser, wenn eine aussenstehende, unabhängige Person die Gespräche führt.

Zum Schluss muss ein Bericht zu den Ergebnissen der Evaluation verfasst wer-

den. Dies ist der anspruchsvollste Moment im Projekt. Der Bericht muss einerseits die Ergebnisse präzise und der Wahrheit entsprechend darstellen. Andererseits muss verhindert werden, dass einzelne Beteiligte unnötig vor den Kopf gestossen werden: Die Evaluation soll ja Basis für Nachbesserungen sein können, nicht Frustrationen und Grabenkämpfe auslösen. Der Schritt erfordert deshalb eine hohe Formulierungskompetenz der Projektleitung.

Ergebnis

Der Bericht an sich stellt noch nicht das Ergebnis des Projekts dar. Als Ergebnis sollen Massnahmen umgesetzt werden, mit welchen offene Punkte geschlossen und Korrekturen vorgenommen werden können. In der Kommunikation sollte man dabei darauf achten, einen Bezug zu der evaluierten Reorganisation herzustellen. Die Botschaft dabei muss sein: Übung abgeschlossen und beurteilt, es folgen Nachjustierungen. Falsch wäre: Übung abgeschlossen, beginnen wir von vorne. <<



Porträt



Simon Bühler
Berater

Simon Bühler ist Betriebsökonom FH und MAS in Corporate Development. Er ist bei der Beratungsfirma RPC AG Projektleiter für strategische und organisatorische Veränderungsprojekte von der Analyse über die Konzeption bis zu Umsetzung und Controlling. Simon Bühler hat zahlreiche Projekte erfolgreich umgesetzt, sowohl als unternehmensinterner als auch unternehmensexterner Projektleiter.

Die Res Publica Consulting (RPC) wurde 2002 gegründet und ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Bern. Ihre sechzehn Mitarbeitenden beraten Führungspersonen von Unternehmen und in der Verwaltung in den Bereichen Politik, Strategie, Führung, Organisation, Finanzen und Personal.



Kontakt

simon.buehler@rpconsulting.ch
www.rpconsulting.ch