

Strukturüberprüfung

Systematisch Effektivitäts- und Effizienzsteigerungspotenzial erschliessen

Organisationen müssen sich periodisch auf Veränderungen im Umfeld ausrichten. Ein Instrument dazu ist die systematische Strukturüberprüfung. Dabei gibt es verschiedene Vorgehensansätze und mehrere Möglichkeiten, die Rolle der Projektleitung zu besetzen. Die zu erwartenden Ergebnisse sind abhängig vom Auftrag sowie dem Willen, auch tiefgreifende Veränderungen vorzunehmen.

Simon Bühler

Im Winter setzt man etwas Speck an, welcher im Frühling dann weg muss. Wer kennt das nicht? Das gleiche Phänomen gibt es bei Organisationen: Bei guter Ertragslage wird – richtigerweise – die ganze Kraft in die Marktbearbeitung gesteckt. Die Effektivität und Effizienz der Leistungserbringung kommt erst an zweiter Stelle. Kaum verschlechtert sich die Ertragslage, steht die Fitness der Organisation zuoberst auf der Traktandenliste: Werden Supportprozesse effizient erbracht? Werden die Mittel zur Marktbearbeitung potenzialgerecht eingesetzt? Ist die Aufgabenteilung zweckdienlich?

Dieser wellenförmige Ablauf richtet sich nach Wirtschaftszyklen, nach technologischen Zyklen oder bei öffentlichen Leistungserbringern nach Wahlen oder den budgetierten Steuereinnahmen. Entsprechend verhält es sich mit den daraus abgeleiteten Massnahmen: Periodisch finden Strategieüberprüfungen, Prozessoptimierungen oder Reorganisationen statt. Die Organisation reagiert mit solchen Massnahmen auf Veränderungen im Umfeld, was notwendig und begrüssenswert ist. In diesem Text soll das Instrument der Strukturüberprüfung vorgestellt werden. Er basiert auf Pro-

jekterfahrungen bei privaten und öffentlichen Leistungserbringern.

Vorgehensansätze

Mit einer Strukturüberprüfung soll primär festgestellt werden, ob die aktuelle Aufbau- und Ablauforganisation zur Bewältigung der gegebenen Aufgaben zweckdienlich ist (Effizienzfrage). Zusätzlich kann die Frage gestellt werden, ob und mit welcher Priorität auf einzelne Aufgaben verzichtet werden soll (Effektivitätsfrage). Im Gegensatz zu Strategieüberprüfungen weniger im Fokus stehen potenzielle neue Tätigkeitsgebiete. Grundsätzlich kann die Frage auf zwei verschiedene Arten beantwortet werden: Durch eine Analyse einer Expertin oder eines Experten oder aber als Entwicklungsprozess unter Einbezug ausgewählter Mitarbeitender. Die zwei Ansätze sind nachfolgend beschrieben.

Die Analyse durch eine Expertin oder einen Experten ist eine sehr häufige Vorgehensweise. Ihr liegt der Gedanke zugrunde, dass Expertenwissen am objektivsten zu einer Situationsbeurteilung führt. Eine Expertin oder ein Experte ist legitimiert durch Wissen, welches er sich in vergleichbaren Situationen bei an-

deren Unternehmen, in der Wissenschaft oder durch ein Benchmarking (systematischer Vergleich mit ähnlichen Organisationen) erworben hat. Am häufigsten tritt das bestehende Führungsteam selber in der Rolle des Experten auf, ist doch eine effiziente und effektive Struktur eine der ureigensten Aufgaben des Führungsteams. Wenn Gründe für eine Delegation der Expertenrolle sprechen – beispielsweise fehlende Kapazität oder das Bedürfnis nach einer unabhängigen Sichtweise – treten oft Unternehmensberater in der Expertenrolle auf. In diesem Fall legt die Expertin oder der Experte dem Führungsteam Vorschläge vor, über welche es entscheiden kann. Hier liegt der grosse Vorteil dieses Vorgehens: Das Führungsteam hat es vollständig selber in der Hand, über die Umsetzung von Massnahmen zu entscheiden. Auf der anderen Seite steht ein grosses Risiko: Die Mitarbeitenden können die Massnahmen vielleicht nicht nachvollziehen, und sie müssen durch umfassende Überzeugungsarbeit oder sogar Zwang dazu gebracht werden, die Umsetzung von Massnahmen zu unterstützen.

Bei diesem Risiko setzt der zweite Vorgehensansatz an, ein Vorgehen mit Beteiligung von Mitarbeitenden. In einem solchen Prozess gibt das Führungsteam lediglich die Ziele vor.

Eine Projektleitung hat in der Folge den Auftrag, mit geeigneten Personen und einem passenden Vorgehen Vorschläge zur Erreichung der Ziele vorzulegen. Das kann beispielsweise wie folgt ablaufen: Mitarbeitende verschiedener Organisationseinheiten geben in Interviews Hinweise auf vermutetes Einsparungspotenzial ab. Die Projektleitung konsolidiert die Ergebnisse und legt sie dem Führungsteam vor, welches die Ansatzpunkte priorisiert und allenfalls ergänzt. Pro Ansatzpunkt werden anschliessend die verantwortlichen Rollen und ihre Aufgaben sowie ein Vorgehen festgelegt. Die jeweiligen Ergebnisse werden in Optionen dem Führungsteam zum Entscheid vorgelegt.

Durch dieses Vorgehen werden Mitarbeitende involviert: Sie können zukünftige Lösungen selber mitgestalten und werden dadurch eine Umsetzung von Massnahmen eher verstehen und unterstützen. Der Auftraggebende hat zudem den Vorteil, dass mehr Personen am Prozess mitwirken und dadurch ein höheres Innovationspotenzial erschlossen werden kann. Der Nachteil dieses Vorgehens: Bereits während der Analyse wird ein Entwicklungsprozess in Gang gesetzt, welcher anschliessend nicht einfach rückgängig gemacht werden kann. Dies kann ein Problem sein, wenn im Projekt Massnahmen vorgeschlagen werden, welche das Führungsteam nicht unterstützt.

In der Praxis finden sich neben den Reinformen dieser zwei Vorgehensweisen auch Mischformen. Eine Projektleitung, welcher neben methodischem auch über inhaltliches Expertenwissen verfügt, kann den Prozess wesentlich zielgerichteter steuern und wird von beteiligten Mitarbeitenden in der Regel besser akzeptiert. Sie muss sich während des Projekts aber stets gewahr sein, in welcher Rolle sie gerade handelt: als Expertin bzw. Experte oder als Prozessleitung.

Rolle der Projektleitung

In der Praxis finden sich drei Ansätze, wer solche Projekte operativ abwickelt. Eine interne Projektleitung, eine externe Projektleitung oder eine gemischte Projektleitung.

Die interne Projektleitung hat den Vorteil, dass sie die Organisation gut kennt und wenig Einarbeitungsaufwand besteht. Ebenfalls kennt sie Sachverhalte gut und verfügt über Fachkenntnisse. Sie ist intern vernetzt und hat Zugang zu allen Personen. Nachteile sind der hohe Kapazitätsbedarf, ein möglicherweise nicht ausreichendes methodisches Wissen sowie zu wenig breite Erfahrungen mit Strukturüberprüfungen. Ein gewichtiger Nachteil ist meistens auch, dass die Neutralität und Unabhängigkeit einer internen Projektleitung durch andere Mitarbeitende infrage gestellt werden kann.

Eine externe Projektleitung kann demgegenüber gezielt nach Kriterien gesucht und mandatiert werden. Sie kann Experten- und methodisches Wissen aus einer Hand anbieten und kommt nicht in den Verdacht, Eigeninteressen zu verfolgen. Diesen Vorteilen steht ein hoher externer Aufwand gegenüber. Die externe Projektleitung ist daneben nicht in der Organisation verankert und verfügt deshalb über einen ungenügenden Zugang zu relevanten Informationen. Es besteht die Gefahr, dass sie zu wenig auf spezifische Ausgangslagen (kulturell, personell, inhaltlich) Rücksicht nimmt und Vorschläge entwickelt, welche für die Auftraggeberin nicht umsetzbar sind.

Aufgrund dieser Vor- und Nachteile empfehlen wir meistens eine gemischte Projektleitung, welche sowohl eine interne als auch eine externe Person umfasst. Die gemischte Projektleitung kann professionell und unabhängig agieren, Belastungsspitzen brechen und spezifische, passende Massnahmen hervorbringen. Es versteht sich von selbst, dass eine Voraussetzung dafür eine klare Aufgabenteilung und eine gut funktionierende Abstimmung zwischen interner und externen Projektleitung ist.

Resultate

Im Zusammenhang mit Strukturüberprüfungen wird immer die berechtigte Frage gestellt, welche Ergebnisse damit erzielt werden können. Die Antwort ist: Das ist abhängig vom gemeinsam festgelegten Auftrag sowie dem Willen, auch strategische, strukturelle und per-

sonelle Entscheidungen zu treffen. Ist die Vorgabe klar und die Kraft zu Entscheidungen vorhanden, können die Kosten einer Strukturüberprüfung unter Umständen bereits im ersten Jahr nach der Überprüfung amortisiert sein. Ganz zu schweigen von Verbesserungen in der Zusammenarbeit sowie der Leistungsqualität. ■

Porträt



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 15 Mitarbeitenden beraten Führungspersonen von Unternehmen und in der Verwaltung in den Bereichen Politik, Strategie, Führung, Organisation, Finanzen und Personal.

Kontakt



Simon Bühler
Unternehmensberater
RPC AG, Helvetiastrasse 7, 3005 Bern
Tel. 031 922 27 57
simon.buehler@rpconsulting.ch
www.rpconsulting.ch

