

Reorganisation

Handlungsbedarf und Ziele klar formulieren und kommunizieren

Reorganisationen haben einen schlechten Ruf. Quer über alle Hierarchiestufen findet sich kaum jemand, dem schlechte Erfahrungen bisher erspart blieben. Besonders berüchtigt sind Reorganisations-Projekte, welche zu Dauerbeschäftigungen ohne erkennbares Ziel geworden sind. Dieser Beitrag zeigt einen idealtypischen Reorganisationsprozess auf und soll dabei helfen, Herausforderungen rechtzeitig zu erkennen.

Simon Bühler

Wie kommt man darauf, eine Reorganisation durchführen zu wollen? Jede Reorganisation hat einen Auslöser. Davon kann es verschiedene geben: Beispielsweise eine Veränderung der Strategie, welche Anpassungsbedarf an den Prozessen und in der Organisation zur Folge hat. Auch veränderte Kundenbedürfnisse oder neue Verhältnisse auf den Märkten sind Möglichkeiten. Insbesondere bei eigentümergeführten Unternehmen ist auch der Wechsel von Schlüsselpersonen ein Grund für Anpassungen: Eine betriebswirtschaftlich ausgebildete Tochter oder ein juristisch ausgebildeter Sohn, welche einen Produktionsbetrieb vom Vater übernehmen, führen anders als ihr Vater. Das kann zu legitimen Anpassungsbedarf an der Organisationsstruktur führen.

Für einen gelungenen Start eines Reorganisationsprojekts ist zentral, dass der Auslöser den Betroffenen bekannt ist. Ein Reorganisationsprojekt, dessen Auslöser unbekannt oder nicht nachvollziehbar ist, wird zu Spekulationen und Unsicherheiten führen. Wird der Auslöser hingegen gut kommuniziert, ist der Handlungsbedarf offensichtlich und die Arbeiten können aufgenommen werden.

Auftragsklärung

Zu Beginn des Projekts muss festgelegt werden, was die Ziele des Projekts sind, wie vorgegangen werden soll und welche Mittel zur Verfügung stehen. Wenn mit professioneller externer Begleitung gearbeitet wird, ist dieser Schritt selbstverständlich: Die Auftragsklärung wird als Grundlage für Offerte und Auftragsvergabe benötigt. Wenn ein Projekt ausschliesslich durch eigene Mitarbeitende geleitet wird, sollte nicht darauf verzichtet werden – auch wenn das etwas formalistisch klingen mag. Wenn auf eine Auftragsklärung verzichtet wird, ist die Gefahr gross, dass Projekte ohne klare Vorgaben gestartet werden und die Auftragsklärung anschliessend während der Projektlaufzeit stattfindet.

Konkret kann genau das passieren, was die Thematik «Reorganisation» derart negativ belegt: Zuerst wird viel Staub aufgewirbelt und es entsteht betriebsame Hektik. Statt Projektarbeiten folgen anschliessend aber interne Machtkämpfe um die Ausrichtung des Projekts. Wenn man sich nicht einigen kann, stoppt man das Projekt wieder und hat nur viel Unsicherheit ausgelöst. Oder man beendet das Projekt mit Ergebnissen, welche deutlich bescheidener ausfallen als angekündigt: Dann hat der Berg eine Maus geboren.

Nach der Auftragsklärung sollte zwingend eine Kommunikation erfolgen. Mitarbeitende sollten wissen, welche Ziele angestrebt werden und wann welcher Projektschritt geplant ist. So wird Spekulationen vorgebeugt und offen kommuniziert, was zu diesem Zeitpunkt bereits entschieden ist und kommuniziert werden kann.

Analyse

Sobald der Auftrag klar ist, kann die aktuelle Situation mit geeigneten Instrumenten analysiert werden. Solche Instrumente können beispielsweise Dokumentenanalysen, Interviews, Kennzahlenanalysen, Kundenbefragungen oder Frequenzanalysen sein. Zusammengefasst werden die Ergebnisse beispielsweise in einer Stärken-Schwächen-Chancen-Gefahren-Matrix. Diese Übersicht stellt eine gute Grundlage für die anschliessende Erarbeitung von Massnahmen dar.

Der Analysephase kommt eine grosse Wichtigkeit zu. Einerseits führt sie zu einer präzisen und umfassenden Wahrnehmung der Situation. Das ist in Organisationsfragen von entscheidender Bedeutung. Ob eine Struktur erfolgreich ist oder nicht, kann von sehr unscheinbaren Dingen abhängen. Ein Verwal-

tungsratspräsident einer Technologiefirma mit Innovationsproblemen brachte das Problem seiner Firma beispielsweise wie folgt auf den Punkt: «Wir haben die Freude am Produkt verloren.»

Andererseits ist die Analyse aus einem zweiten Grund wichtig: Sie dokumentiert den Respekt vor dem aktuellen System und damit vor den Mitarbeitern, welche es betreiben. Wer kennt diese Klagen nicht: «Der Neue will alles anders, dabei hat er ja gar keine Ahnung!». Vielleicht weiss es der Neue wirklich besser. Wenn er die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber nicht völlig abhängen will, sollte er zuerst genau hinschauen, wie etwas aktuell gemacht wird und warum. Vielleicht gibt es ja sogar Gründe, es so zu belassen, wie es bisher war. Oder gute Elemente, welche übernommen werden können.

Massnahmen

Organisatorische Massnahmen sind immer von grosser Tragweite. Im schlimmsten Fall können sie zu Kündigungen oder Abgängen von Kunden führen. Es ist deshalb zu empfehlen, sorgfältig Optionen auszuarbeiten. Dabei sollten neben dem Organigramm weitere Instrumente der Organisationstechnik zum Einsatz kommen, beispielsweise Aufgabenbeschreibungen, Stellenprofile, Funktionsendiagramme oder Prozessbeschreibungen. In der Praxis hat es sich bewährt, mehrere Optionen zu beschreiben, welche unterschiedlich tiefgreifende Veränderungen nach sich ziehen würden. So kann in Szenarien geplant und mögliche Folgen können abgeschätzt werden.

Spätestens anlässlich der Massnahmendefinition wird man auf eine Grundherausforderung der Organisationstechnik stossen. Nach der reinen Lehre würde man die Strukturen völlig unabhängig von der späteren personellen Besetzung festlegen. Das erweist sich bei Reorganisationen in der Praxis oft als schwierig: Bestehende Schlüsselpersonen sollen der Unternehmung erhalten bleiben, es wird zum Teil um sie «herumorganisiert». Das muss nicht per se schlecht sein. Es ist aber im Ein-

zelfall sorgfältig abzuwägen, ob im Sinne der Systematik oder der Umsetzbarkeit entschieden wird.

Am Schluss der Ausarbeitung von Optionen muss auf die Ziele zurückgegriffen werden, welche anlässlich der Auftragsklärung festgelegt wurden: Mit welchen Massnahmen werden die Ziele am besten erreicht? Aufgrund dieser Abwägung kann entschieden und kommuniziert werden.

Umsetzung

Zusammen mit der Kommunikation der Massnahmen müssen personelle Probleme gelöst werden. Es macht keinen Sinn, Personen in einen Umsetzungsprozess zu involvieren, wenn man sich eigentlich von ihnen trennen möchte. Das ist zwar hart, aber fairer, als etwas vorzuspielen, was nicht ist. Die bestätigten und neuen Verantwortungsträger sind hingegen eng in die Umsetzung einzubeziehen.

Leider muss oft beobachtet werden, dass sich die Projektleitung in der Umsetzungsphase aus dem Projekt verabschiedet. Das ist ein Grund dafür, dass Massnahmen im Rahmen einer Reorganisation manchmal nicht umgesetzt werden und sich alles wieder am Alten orientiert. Dem kann entgegengewirkt werden, wenn die Projektleitung den Umsetzungsprozess überwacht, die beteiligten Verantwortungsträger unterstützt und erste Erfolge laufend kommuniziert. So entsteht eine Dynamik, welche eine echte Veränderung begünstigt.

Controlling und Abschluss

Der Umstand, dass zu einem späteren Zeitpunkt Erfolge oder Misserfolge gemessen und kommuniziert werden, begünstigt die Umsetzung. Auch hier spielen die in der Auftragsklärung festgelegten Ziele eine wesentliche Rolle. Falls sie sich verändert haben, müssen die Gründe für die Veränderung klar und nachvollziehbar kommuniziert werden. Es können auch Nachbesserungen nötig sein – die Welt verändert sich schliesslich auch während eines Reorganisationsprojekts. Auch hier

seien aber nachvollziehbare Begründungen empfohlen.

Ein Reorganisationsprozess sollte anschliessend formell abgeschlossen werden. Für die Mitarbeitenden bedeutet dieser Abschluss das Ende einer Zeit mit zusätzlichen Arbeitsbelastungen und Unsicherheiten über die Zukunft. Ein solcher Projektabschluss kann auch symbolische Handlungen beinhalten, beispielsweise eine Betriebsmesse, an welcher die neuen Organisationseinheiten sich an einem eigenen Stand vorstellen. ■

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 mehrere Reorganisations-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 vierzehn 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 5, 3005 Bern
Tel. 031 922 27 57
simon.buehler@rpconsulting.ch
www.rpconsulting.ch

