

Eine neue Organisationsstruktur ist oft rasch entwickelt. Aber wie können Veränderungen auch erfolgreich umgesetzt werden? Erfahren Sie hier einige Tipps aus unserer Praxis.

Organisationsänderungen erfolgreich umsetzen

Warum laufen manche Organisationsveränderungen glatt und erfolgreich, andere dagegen sind mühselig und aufreibend oder scheitern gar? Hier ein paar Erfahrungen aus der Praxis, deren Beachtung sich lohnt:

Bezug zum Geschäft herstellen

Organisationsveränderungen sind für die Mitarbeiter dann gut zu verstehen und auch leichter zu akzeptieren, wenn sie einen klaren Nutzen für das Geschäft und für ihre Arbeit sehen. Beobachten Sie also zu Beginn den Markt genau und hinterfragen Sie kritisch das eigene Bild vom Geschäft. Eine gute Möglichkeit dafür: Bringen Sie Ihre Mitarbeiter in Dialog mit den Kunden. Aus erster Hand zu erfahren, wie Kunden über den Markt, ihre Erwartungen und ihre Einschätzungen zu Entwicklungen denken, erweitert den Blickwinkel oft stärker als teure Marktstudien.

Erfolgsmaßstab für die Veränderung festlegen

Klären Sie schon zu Beginn, was konkret das Ergebnis der Veränderung sein soll und woran die Erreichung gemessen wird. Das kann z. B. die Einführung eines neuen EDV-Systems sein, das ab einem bestimmten Zeitpunkt das Geschäft unterstützt, oder eine raschere Auftragsabwicklung, das Entfallen eines Genehmigungsweges oder eine Kostenreduktion. Erreichte Ziele und Erfolge darzustellen und eventuell sogar zu feiern, fördert die Motivation zur Veränderung.

Es sind scheinbare Kleinigkeiten, die maßgeblich über den Erfolg von Reorganisationen entscheiden: Welche Stimmung herrscht in der Mannschaft? Wie wird mit Fragen und Einwänden umgegangen? Wer ist beteiligt? Wie führungsstark ist das Management?



Vom Groben zum Detail planen

Organisationsveränderung muss immer von außen nach innen gehen. Zuerst werden die kundennahen Prozesse festgelegt, dann erst die internen Prozesse und Strukturen danach ausgerichtet.

In der Strukturgestaltung sind zu Beginn folgende Eckpunkte zu klären: Wie wird die Organisation gegliedert (z. B. nach Kundensegmenten und Produktionseinheiten)? Welche Geschäftsbereiche, Management- und Querschnittsfunktionen sollen im Managementteam vertreten sein? Wie groß ist das Managementteam? Wer soll

die Schlüsselfunktionen innehaben? Erst dann werden die Details entwickelt – bereits durch die künftigen Schlüsselführungskräfte.

Auf den ersten Blick wäre es für die Führung einfacher, das Konzept gleich im Detail fertig auszuarbeiten und damit der Mannschaft gegenüberzutreten. Manager sind dann oft überrascht und enttäuscht vom massiven Unverständnis, auf das sie treffen. Mehr Chance auf Erfolg haben Sie, wenn Sie sich mit den Mitarbeitern über die Grundlinie und ihre Ziele intensiv auseinandersetzen (und da auch konsequent draufbleiben), aber die Details den Betroffenen überlassen.

Fundierte Personalentscheidungen treffen

Die personellen Entscheidungen sind mindestens genauso wichtig wie das Organisationskonzept. Treffen Sie diese Entscheidungen also nicht nur aus dem „Bauch“ oder aus politischen Überlegungen heraus. Die Entscheider müssen sich intensiv mit ihrer Einschätzung der in Frage kommenden Führungskräfte auseinandersetzen: Wie gut sind die Leute? Welches Potenzial trauen wir ihnen zu? Passt die Zusammensetzung des Führungsteams? Es sollte in jedem Fall der Grundsatz gelten „hire for attitude, train for skill“ – die Einstellung und die Kulturverträglichkeit muss stimmen, den Rest kann man lernen.

Klare Worte darüber, was man jemandem zutraut und was nicht, verbunden mit Wertschätzung für bisherige Leistungen, sind in dieser Phase notwendig.



Unklarheiten im Übergang aushalten

In der Phase des Übergangs entstehen in jedem Veränderungsprozess Unklarheiten. Entscheidend in dieser Phase ist es, Widerstände und die Spannung der noch ungeklärten Details auszuhalten und offen damit umzugehen. Es gibt kein Patentrezept. Ausreichende Kommunikation ist aber einer der Erfolgsfaktoren: Das Management muss zum gewählten Vorgehen stehen, Fragen zu Details aufnehmen (auch wenn sie noch nicht beantwortet werden können) und so gut wie möglich Orientierung geben. Gebetsmühenhaftes Wiederholen der Überlegungen hinter dem großen Konzept ist dabei sehr hilfreich, auch wenn sich die Manager „schon selbst nicht mehr hören können“ (Originalzitat).

Präsent und noch aufmerksamer als sonst zu sein und Fragen, Ablehnung und Ängste ernst zu nehmen, sind in dieser Phase wichtige Assets der Führungskräfte.

Klarmachen, wer führt und entscheidet

Einiges an Arbeit in Reorganisationen kann von Projektteams bestens erledigt werden: Analysen durchführen, Inputs von außen holen, Vorschläge entwickeln.

Entscheidungen, insbesondere über die Strukturen und Besetzungen, trifft jedoch das Top-Management. Dafür muss sich die Führung auch in entsprechender Tiefe (nicht zu oberflächlich, nicht in jedem Detail) in die Ent-

wicklung der Konzepte einlassen. Es muss von Anfang an klargestellt werden, wer die wichtigen Entscheidungen trifft. Die Erwartungen an die Führungskräfte und an ihre Rollen müssen aufmerksam geklärt werden. Die Kommunikation darüber im gesamten Unternehmen ist wesentlich, um die Führungskräfte zu autorisieren.

An der Umsetzung dranbleiben

Die Steuerung der Umsetzung und der dazugehörigen Kommunikation ist Aufgabe des Managementteams. Je nach Unternehmenskultur können das in einem Fall Roadshows an den Standorten sein oder auch regelmäßige Managementteam-, Produktions- und Vertriebsbesprechungen. In sehr Controlling-orientierten Organisationen sind messbare Kennzahlen wirksam, anderswo kann der Schlüssel in punktuellen breiten Kommunikationsveranstaltungen liegen. Als Erfolgsfaktor hat sich in allen Fällen eindeutig die unmittelbare Kommunikation zwischen Führungskräften und den Betroffenen erwiesen.

Managementprozesse klären

Die neue Organisation zeigt sich deutlich an simplen Dingen: neue Besprechungen mit neuen Teilnehmern, neue Berichte mit neuen Empfängern, neue Unterschriftenregelungen. Richten Sie diese Managementinstrumente rasch ein – und vergessen Sie vor allem nicht, die alten zu eliminieren! Das bringt

für die Organisation Klarheit und das Management rasch in die neue Verantwortung. Unterschätzen Sie auch nicht die Kraft vertrauter Instrumente: Sobald sich Organisationsänderungen beispielsweise im Budget widerspiegeln, wissen alle, dass es ernst geworden ist.

Handwerkliche Details sauber lösen

Auch wenn grundsätzlich schon längst alles klar ist – erst wenn jeder seine veränderten Aufgaben und Werkzeuge kennt und beherrscht, „schnurrt“ die Organisation. In Veränderungsprozessen ist es wichtig, Klarheit und Orientierung zu schaffen, wo immer es geht. Geben Sie das Ziel und den Rahmen vor und binden Sie die Betroffenen intensiv in die Neudefinition von Prozessen, Aufgabenverteilungen, Schnittstellen, Werkzeugen etc. ein. Durch die Einbindung der Mitarbeiter entsteht mehr Praxisnähe und höhere Akzeptanz.

Den Bauch nicht vergessen

Vor allem darf auch das richtige Gespür nicht fehlen, denn eine Organisation besteht bekanntlich nicht aus Zahnrädern, sondern aus Menschen.

Klaus Birklbauer, Dietmar Bodingbauer und Hubert Dolleschall unterstützen seit Jahren als ICG-Berater Unternehmen in Organisationsveränderungen.

klaus.birklbauer@ICG.eu.com
dietmar.bodingbauer@ICG.eu.com
hubert.dolleschall@ICG.eu.com