

Richard Müller: Reorganisation

# Beweglich organisieren – oder hexen

Bei Reorganisationen ist geistige und betriebliche Flexibilität gefragt

**M**it Reorganisationen verbinden Unternehmen hohe Erwartungen. Die Kosten sollen sinken, die Effektivität und die Effizienz müssen steigen. Leider ist die Erfolgsbilanz in vielen Fällen ernüchternd. Denn oft stehen den Herausforderungen an die Organisation ungenügendes Know-how und unzulängliche Hilfsmittel gegenüber.

In vielen Unternehmen führen technische Innovationen in der Kommunikation (Internet, Intranet, Business Intelligence) nicht nur zu neuen Märkten, sondern auch zu neuen Formen der Zusammenarbeit und zu Kooperationen mit Lieferanten und Kunden. Verschiedene Schritte sind notwendig, um den neuen Anforderungen Rechnung zu tragen:

**1** In einer ersten Phase wird eine systematische Analyse der bestehenden und der potenziellen Wettbewerbsfähigkeiten mit Einbezug aller relevanten Kosten durchgeführt.

**2** Die so gefundene Möglichkeit der Konzentration auf die eigentlichen Kernkompetenzen des Unter-

nehmens führt zu Schritt zwei: der Analyse der gegenseitigen Abhängigkeiten. Einerseits geht es um eine Analyse der gegenseitigen Abhängigkeit einzelner innerbetrieblicher Segmente und Geschäftsfelder. Andererseits darum, die Abhängigkeiten, die sich zu den Zulieferern ergeben, zu untersuchen. Wo gibt es Kooperationsnotwendigkeiten, wo bestehen ungeklärte Kooperationsbeziehungen?

**3** Konkret müssen die Rollen der Beteiligten, die Aufgaben und die Struktur der Kommunikation geklärt werden. Dies führt zu Schritt drei: Erarbeitung einer Vision und Koordination.

**4** Im vierten Schritt werden die konkreten Vertragsverhandlungen und Spielregeln zur Kooperation mit den Zulieferern aufgestellt, im fünften Schritt die Umsetzung der neuen Unternehmenstrategie erörtert.

Jeder Veränderungsprozess durchläuft verschiedene Phasen, die gesamthaft eine lange Zeitspanne in Anspruch nehmen. Einzelne Phasen auszulassen, scheint dabei zeitsparend, führt jedoch nie zu den erwarteten Erfolgen. Ausserdem haben in allen Phasen kritische Fehler schwerwiegende Ein-

flüsse auf den Änderungsplan und gefährden bereits erreichte Verbesserungen.

## Erste Fallgrube Falsche Einschätzung der Konkurrenz.

Engpässe (beispielsweise bei den Mitarbeitern) und Überkapazitäten führen oft zu Konflikten und Machtkämpfen. Solche Auseinandersetzungen können sich in den neuen Organisationsformen, die sich stark auf partnerschaftliche Zusammenarbeit stützen, viel verheerender auswirken als in den klassischen Unternehmen.

In klassisch-hierarchisch geführten Systemen besteht das Instrument der Macht (meist bürokratische Macht mit genau abgegrenzten Kompetenzen und exakten Stellenbefugnissen), um solche Konfliktsituationen zu lösen. In kooperativen Organisationen mit hoher Sachorientierung und hoher Personenorientierung muss diese Form der Problembewältigung durch neue, auf gemeinschaftliche Konfliktlösungen ausgerichtete Instrumente ersetzt werden wie zum Beispiel Teamentwicklung, Mitwirkung, Mitverantwortung und Zielorientierung.



Richard Müller  
ist Betriebsökonom HWV,  
Projektleiter an der  
Hochschule für  
Wirtschaft Olten

## Zweite Fallgrube

### Keine Planung von sichtbaren Erfolgen innert nützlicher Frist.

Reorganisationen sind lang dauernde Wandlungsprozesse, deren Erfolge in der Regel trotz grosser Anstrengungen nicht sofort und nicht ohne weiteres quantitativ sichtbar und messbar sind. Demgegenüber stehen der von aussen wirkende zeitliche Druck auf den Veränderungsprozess (time to market) und die innerbetriebliche Notwendigkeit des Erfolgsnachweises. Wenn beides zu lange dauert, ziehen sich Führungskräfte oft zu früh aus Reorganisationsprojekten zurück. Hier braucht es eine Verpflichtung auf die Erreichung sichtbarer Erfolge innert nützlicher Frist, um das Gefühl der Dringlichkeit der Veränderung hoch zu halten. Ausserdem müssen erreichte Ergebnisse intensiv kommuniziert und mit einem entsprechenden Belohnungssystem (materiell und immateriell) für alle Beteiligten gefördert werden.

## Dritte Fallgrube

### Halbherziges Interesse an Unternehmenskultur.

Mitarbeitende können für die Unternehmenskultur, besonders während Organisationsveränderungen, förderlich oder hinderlich sein. Das hängt von ihrer richtigen Integration in den Veränderungsprozess ab.

Mitarbeiter und Vorgesetzte hängen aus Angst vor Verlusten (Verlust von Macht, Einfluss, Arbeitsplatz) oft an Traditionen, die mit dem neuen Kulturbewusstsein des Managements nicht mehr in Einklang stehen. Um den angestrebten Kulturwandel zu erreichen, müssen zuerst einige Voraussetzungen geschaffen werden, ein bewusstes Ausbrechen aus gewohnten Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmustern auf allen Mitarbeiterstufen, also ein fundamentales Umdenken.

## Organisationslehrgang FHSO

Wer in seinem Beruf den vielfältigen, ständig wechselnden Aufgaben gewachsen sein will, braucht als Führungskraft zwei unabdingbare Voraussetzungen:

Die Fähigkeit, die Probleme in einen grösseren sozio-kulturellen Rahmen einordnen zu können.

Das Handwerk beherrschen und die aktuellen Tools, – gemeint sind Informatik, Betriebswirtschaft, speziell Organisation – kennen, um neue Projekte umsetzen zu können.

Betriebliche, besonders organisatorische Führungsfunktionen werden immer komplexer. Zur Erfüllung dieser Aufgaben ist es wichtig zu wissen, welche Methoden und Werkzeuge der Prozessplanung, -steuerung und -kontrolle eingesetzt werden können. Dafür hat die *Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz Hochschule für Wirtschaft Olten* einen Lehrgang für Organisationsexperten konzipiert. Der Lehrgang ist eine systematische Ausbildung für diejenigen, bei deren beruflicher Tätigkeit das Prozessmanagement im Mittelpunkt steht.

- Inhalt**
- Das "Kleingedruckte" in der Betriebswirtschaft
  - Moderne und innovative Organisationsansätze
  - Organisationsspezifische Informationssysteme
  - Selbstmanagement
  - Success drivers

**Beginn** Mai 1999

**Ort** Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft, Riggerbachstrasse 16, 4601 Olten

Für weitere Auskünfte steht Ihnen Frau Andrea Campomori zur Verfügung:

Telefon 062 286 01 23, Telefax 062 286 01 91,  
E-Mail: andrea.campomori@fhsso.ch

Veränderungsprozesse proaktiv zu steuern, bedingt die Fähigkeit, in der Vielzahl der äusserlichen Erscheinungen das zugrundeliegende Prinzip zu erkennen. Genau das ist im Wirtschaftsleben keineswegs einfach. Jedes Unternehmen, jede Branche, jedes Umfeld in technischer bis geografisch-soziologischer Hinsicht ist spezifisch und scheint ei-

genen Gesetzen zu folgen. Das Spektrum von Weltanschauungen und Realitätsverständnis dahinter reicht von Fundamentalismus bis Virtualität. Geistige Flexibilität gehört deshalb zu den Hauptansprüchen, die an Entscheidungsträger gestellt werden.



**Auseinandersetzungen können sich in den neuen Organisationsformen, die sich stark auf partnerschaftliche Zusammenarbeit stützen, viel verheerender auswirken als in den klassischen Unternehmen.**

**Mitarbeiter und Vorgesetzte hängen aus Angst vor Verlusten oft an Traditionen, die mit dem neuen Kulturbewusstsein des Managements nicht mehr in Einklang stehen.**

# ORGANISATOR

DIE ZEITSCHRIFT FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE



**Informatik-  
Kursbuch:**  
Ausbildungsplanung  
Web Based Training  
Zukunftsvisionen  
Nachwuchsförderung  
Die Porträts der Anbieter

**Horizont**  
Auf den Punkt gebracht:

***Simonetta Sommaruga***

*Powerfrau mit Weitblick:*

**Leute, die sich eingeschränkt fühlen,  
sind selber schuld — Seite 22**