

Stefan Schifferer
Benjamin von Reitzenstein

Tools und Instrumente der Organisationsentwicklung

Erfolgreiche Umsetzung
von Organisationsprojekten



Springer Gabler

Tools und Instrumente der Organisationsentwicklung

Stefan Schifferer · Benjamin von Reitzenstein

Tools und Instrumente der Organisationsentwicklung

Erfolgreiche Umsetzung
von Organisationsprojekten



Springer Gabler

Stefan Schifferer
Enovis Management Consulting GmbH
Unterföhring, Deutschland

Benjamin von Reitenstein
Enovis Management Consulting GmbH
Unterföhring, Deutschland

ISBN 978-3-662-55559-0 ISBN 978-3-662-55560-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55560-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler
© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Die Organisationstheorie ist fester Bestandteil der Betriebswirtschaftslehre. Sie liefert die Grundlagen, was überhaupt Organisationen sind und wie sie beschrieben werden. Praktiker sind mehr daran interessiert, wie sie die Organisation des eigenen Unternehmens künftig konkret verändert gestalten sollen. Hier müssen wir die Erwartungen der Leserschaft aber dämpfen: Gestaltungsempfehlungen geben wir mit diesem Buch nicht ab. Vielmehr wollen wir aufzeigen, mit welchen Tools, Sichtweisen und Vorgehensweisen die Frage nach dem richtigen „wie“ systematisch bearbeitet und beantwortet werden kann.

In der Praxis als Unternehmensberater beobachten und begleiten wir seit Jahren zahlreiche Unternehmen und stellen fest, dass Organisationsveränderungen immer präsent und ein Thema sind. Die Motivationen solche Veränderungen anzustoßen mögen ganz unterschiedlich sein, sie verfolgen aber vielfach ähnliche Formalziele, nämlich die jeweilige Organisation oder -teile davon noch schlagkräftiger mit Blick auf die gesteckten Vorgaben und Ziele zu machen. Nicht selten sind organisatorische Anpassungen oder Veränderungen Teil der Umsetzung der Strategie – „Structure follows Strategy“. Ein wesentlicher Teil der Umsetzung einer Strategie besteht also in der Schaffung geeigneter Strukturen. Dabei löst eine neue Struktur eine bestehende ältere Struktur ganz oder in Teilen ab. Bei der Problematisierung einer bestehenden Organisation fehlen vielfach fundierte objektive Analysen sowie der Anspruch, mehrere Aspekte zu beleuchten. Die Gefahr besteht dann, dass eine eindimensionale Sicht erzeugt wird, die dann nicht ausreichend überzeugende Argumente für eine konkrete organisatorische Veränderung bereitstellt. Hier setzen wir mit den ausgewählten Tools und Instrumenten der Organisationsentwicklung an. Einen Anspruch auf Vollständigkeit der ausgewählten und dargestellten Instrumente können wir allerdings nicht erheben.

Eine bestehende Organisation kann mit ihren zahlreichen Facetten auch nie vollständig erfasst und beschrieben werden, dazu gibt es zu viele unterschiedliche Aspekte. Sie kann aber in den Dimensionen beschrieben und analysiert werden, welche als für die formale Begründung und Beschreibung einer verbesserten Organisation als ausreichend angesehen werden. Die im Buch ausgewählten Instrumente zur Analyse und Beschreibung von Organisationen wenden wir in unserer Praxis als Management Berater

tagtäglich an, um greifbare Ergebnisse und Entscheidungsgrundlagen für Top-Führungskräfte zu liefern. Es kommen freilich nie alle Instrumente gleichzeitig zum Einsatz. Vielmehr muss immer fallbezogen eine Auswahlentscheidung getroffen werden. Wesentlich dabei ist, ob der Mehrwert den Einsatz und Aufwand des jeweiligen Tools rechtfertigt.

Für eine Organisationsentwicklung selbst bedarf es eines gut orchestrierten Vorgehens um alle Beteiligten adäquat einzubinden bzw. deren Informationsbedarf gerecht zu werden. Hier greifen wir ausgewählte Modelle für ein Vorgehen auf, um die Grundmuster und Prinzipien zu erläutern. So wenig wie es allgemein gültige Gestaltungsempfehlungen für eine Aufbauorganisation geben kann, so wenig kann es ein allgemein gültiges Vorgehen geben. Bestimmte Bausteine in einer Vorgehensweise sind aber elementar und kommen immer wieder zur Anwendung.

Organisationsentwicklung ist keine Geheimwissenschaft, sondern die strukturierte Bearbeitung von ausgewählten Fragestellungen, die in der Regel in einem Projektmaßstab einer sukzessiven Beantwortung in einem gesteckten Zeitrahmen zugeführt werden. Die Wirksamkeit solcher Organisationsveränderungen lässt sich mit einem geeigneten Messkonzept nachweisen. Dies gilt für Unternehmen wie Non-Profit Organisationen gleichermaßen.

Wir wünschen allen Lesern eine erkenntnisreiche Lektüre sowie den Nutzen aus der Anwendung der Instrumente

München
im November 2017

Stefan Schifferer
Benjamin von Reitzenstein

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
Literatur	7
2 Tools und Instrumente zur Organisationsanalyse	9
2.1 Abgrenzung Untersuchungsbereich	9
2.2 Analyse der Organisationshistorie	11
2.3 FIT-GAP-Analyse	14
2.4 Zielformulierung von Organisationsentwicklungen	17
2.5 Prämissen von Organisationsentwicklungsprojekten	20
2.6 Organigramme	21
2.7 Staffing – Analyse Headcount und FTE	29
2.8 Aufgabenanalyse	31
2.9 Stellenanalyse	36
2.10 Schnittstellenanalyse	39
2.11 Kundenkontaktanalyse	44
2.12 Prozessanalyse	48
2.13 Analyse von Durchlaufzeiten	57
2.14 Analyse Wert- und Mengengerüste (Kosten, Umsatz, Entwicklungen)	62
2.15 SWOT-Analyse	64
Literatur	68
3 Entwicklung und Beschreibung der Soll-Organisation	69
3.1 Dimensionen der Veränderung	69
3.2 Vorgehensmodelle Organisationsentwicklung	78
3.3 Beschreibung der Soll-Organisation	86
3.3.1 Segmentierungskriterien	87
3.3.2 Soll-Organisations-Charts	88
3.3.3 Alternativenbetrachtung	92
3.3.4 Soll-FTE, Soll-Headcount	93

3.3.5	Soll-Aufgaben anhand AKV (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung)	97
3.3.6	RACI-Darstellung (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)	103
3.3.7	Soll-Prozesse	108
3.3.8	Soll-Systemunterstützung	113
3.3.9	Projektorganisation	116
3.4	Kommunikation von Organisationsveränderungen	118
	Literatur	122
4	Messkonzept zur Wirkung von Organisationsveränderungen	125
4.1	Zieldimensionen als Grundlage der Erfolgsmessung	125
4.2	Messkonzept für Vorher-Nachher-Betrachtungen	128
4.3	Verfolgung der Wirksamkeit – Umsetzungskontrolle	128
	Literatur	136
5	Ausblick	137
	Literatur	141

Über die Autoren

Dr. Stefan Schifferer ist geschäftsführender Partner der Enovis Management Consulting GmbH und berät seit 20 Jahren Unternehmen in Fragen Einkauf, Logistik und Organisation. Er hat eine Vielzahl von Projekten zur Organisationentwicklung u. a. in den Branchen Handel, Druck, Logistik und Maschinenbau durchgeführt. Herr Schifferer hat Abschlüsse der Universitäten Karlsruhe und München. 2001 hat er zum Thema Organisation des Einkaufs an der TU-München promoviert.

Benjamin von Reitzenstein ist als Consultant für die Enovis Management Consulting GmbH tätig und blickt auf 9 Jahre Beratungstätigkeit zurück. Er startete seine Karriere bei E.ON Inhouse Consulting, der internen Managementberatung der E.ON SE, seine Beratungsschwerpunkte sind Prozess- und Organisations-entwicklungen in Unternehmen der Branchen Energie, Maschinenbau und Logistik. Herr von Reitzenstein hat einen Abschluss der Munich Business School.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Typologie von Organisationen	3
Abb. 1.2	Übersichtsbild Organisationsentwicklung	6
Abb. 2.1	Übersicht ausgewählter Tools und Instrumente	10
Abb. 2.2	Abgrenzung Untersuchungsbereich	12
Abb. 2.3	Prinzip der FIT-GAP-Analyse	15
Abb. 2.4	Beispiel FIT-GAP-Analyse.....	16
Abb. 2.5	Zielformulierung am Beispiel Organisationsentwicklung Auftragsabwicklung.....	19
Abb. 2.6	Detail Zielformulierung entlang von Hauptprozessen	20
Abb. 2.7	Exemplarische Prämissen im Rahmen einer Organisationsentwicklung	22
Abb. 2.8	Beispiel Organisationsstruktur mit Holding und Teilkonzernen	24
Abb. 2.9	Beispiel Funktionale Organisationsstruktur	24
Abb. 2.10	Beispiel einer Matrixorganisation	25
Abb. 2.11	Dezentrale Struktur mit regionalen Einheiten	26
Abb. 2.12	Detail Matrixorganisation mit regionaler Organisationsstruktur	27
Abb. 2.13	Funktionen eines Regionen-Hubs.....	28
Abb. 2.14	Funktionen einer Produktionsbetriebsstätte	28
Abb. 2.15	Beispiel Formblatt Analyse Headcount und FTE.....	30
Abb. 2.16	Beispiel Formblatt Aufgabenanalyse	33
Abb. 2.17	Aufgabenverteilung am Beispiel einer Einkaufsorganisation	34
Abb. 2.18	Ergebnisdarstellung Aufgabenanalyse Einkaufsfunktion.....	35
Abb. 2.19	Stellenanalyse.....	37
Abb. 2.20	Praxisbeispiel Stellenanalyse	38
Abb. 2.21	Beispiel Darstellung Schnittstellen.....	40
Abb. 2.22	Beispiel Schnittstellenanalyse	41
Abb. 2.23	Praxisbeispiel zur Darstellung Ergebnisse Schnittstellenanalyse.....	42
Abb. 2.24	Formblatt 1 Schnittstellenanalyse.....	43
Abb. 2.25	Formblatt 2 Schnittstellenanalyse.....	44
Abb. 2.26	Vorgehen Kundenkontaktanalyse	47

Abb. 2.27	Beispiel Ergebnisdarstellung Kundenkontaktanalyse	48
Abb. 2.28	Prozessanalyse – Ganzheitliches Prozessmodell	50
Abb. 2.29	Grundlegende Prozesshierarchie	51
Abb. 2.30	Input-Output-Modell	52
Abb. 2.31	Prozesshierarchie am Beispiel Kundenauftragsabwicklung	53
Abb. 2.32	Prozesshierarchie am Beispiel Prozess Customer Relationship Management	54
Abb. 2.33	Praxisbeispiel Supply Chain Management	55
Abb. 2.34	Beispiel Formblatt zur Detailanalyse einer Prozesskette	56
Abb. 2.35	Prozessdarstellung im Swim-Lane-Format	57
Abb. 2.36	Beispiel Analyse von Durchlaufzeiten	60
Abb. 2.37	Praxisbeispiel Häufigkeit Schnittstelleneinbindung	61
Abb. 2.38	Durchlaufzeiten Einkaufsfunktion	61
Abb. 2.39	Kennzahlenanalyse Wert- und Mengengerüste	64
Abb. 2.40	Praxisbeispiel Verteilung Rechnungsarten nach Bestellbezug	65
Abb. 2.41	SWOT-Analyse	67
Abb. 3.1	Typisierung von Organisationsveränderungen	70
Abb. 3.2	Dimensionen der Veränderung	72
Abb. 3.3	Grundlegende Ansatzpunkte nach Gestaltungsfeldern	73
Abb. 3.4	Gestaltungsfelder nach dem 7-S-Konzept	74
Abb. 3.5	Designprinzipien	75
Abb. 3.6	Festlegungen Organisationsdesign	76
Abb. 3.7	Übersicht grundlegende Veränderungsmodelle	77
Abb. 3.8	Allgemeines Phasenmodell Organisationsentwicklung	78
Abb. 3.9	Beispiel unterschiedlicher Entwicklungsebenen	79
Abb. 3.10	Beispiel Transformationsansatz	80
Abb. 3.11	Vorgehensweise Organisationsentwicklung	81
Abb. 3.12	Vorgehen Analyse globale Struktur	83
Abb. 3.13	Beispiel für eine hierarchisch strukturierte Vorgehensweise	84
Abb. 3.14	Beispiel Vorgehensmodell einer Organisationsentwicklung	85
Abb. 3.15	Aufgabenumfang Programmmanagement	86
Abb. 3.16	Segmentierungskriterien	88
Abb. 3.17	Soll-Organisation	89
Abb. 3.18	Modell weltweite Gesamtorganisation	90
Abb. 3.19	Globale Matrixorganisation	91
Abb. 3.20	Matrixorganisation am Beispiel einer Auftragsabwicklungsfunktion	91
Abb. 3.21	Alternativen Betrachtung bei der Organisationsentwicklung	92
Abb. 3.22	Ableitung Soll-FTE-Anzahl	97
Abb. 3.23	Verhältnis AKV bei Organisationsveränderungen	100
Abb. 3.24	Vorgehen Abgrenzung Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung	101

Abb. 3.25	Beispiel Abgrenzung Soll-Aufgaben	102
Abb. 3.26	Darstellung Ergebnisse AKV am Beispiel IT.	102
Abb. 3.27	RACI-Darstellung.	105
Abb. 3.28	Beispiel einer typischen RACI-Darstellung	106
Abb. 3.29	Beispiel RACI Auftragsbearbeitung.	107
Abb. 3.30	Beispiel Soll-Prozesse	108
Abb. 3.31	Beispiel Sollprozesse – Prozesshierarchie	109
Abb. 3.32	Beispiel EPK-Darstellung	111
Abb. 3.33	Typisierung Einbezug IT-Systeme bei Organisationsentwicklungen	114
Abb. 3.34	Soll-Systemunterstützung Organisatorische Schichten eines SAP-Systems.	114
Abb. 3.35	Geschäftsprozesse in der SAP Business Suite und SAP-Kernkomponenten.	115
Abb. 3.36	Übersicht Projekttypen.	118
Abb. 3.37	Kommunikation von Organisationsveränderungen	122
Abb. 4.1	Zieldimensionen als Grundlage	127
Abb. 4.2	Beispiele für Ziel- und Messgrößen	127
Abb. 4.3	Messkonzept quantitative Betrachtung.	129
Abb. 4.4	Verfolgung der Wirksamkeit – Umsetzungskontrolle.	130
Abb. 4.5	Umsetzungskontrolle Beispiel Statusbericht Einzelprojekt	132
Abb. 4.6	Umsetzungskontrolle Beispiel Statusbericht Teilprojekte	133
Abb. 4.7	Beispiel Visualisierung Wirksamkeitskontrolle	135

Organisationsentwicklungen sind für die meisten Unternehmen eine relevante Fragestellung. Dies ergibt sich schon allein daraus, dass Unternehmen wachsen und für die Bewältigung der Aufgaben neue und veränderte Ressourcen geschaffen werden, dass die Gewichtung und Bedeutung von Geschäftsfeldern und -modellen dem Wandel unterworfen sind (vgl. Linz et al. 2017, S. 46) und folglich z. B. die Personalausstattung verändert wird oder dass ganz neue Geschäftsfelder und Märkte erschlossen werden sollen. Hinzu kommt, dass Unternehmen anorganisch wachsen und ganz oder in Teilen verschmolzen werden. Synergien aus der Zusammenführung von Doppelfunktionen sollen dabei oftmals gehoben werden. Davon sind, je nach Fokus und Ansatz der Fusion, zahlreiche Unternehmensfunktionen betroffen. Die Frage nach einer geeigneten oder verbesserten Organisation begleitet viele Unternehmen permanent. Meist gibt es parallel auf unterschiedlichen Hierarchie- und Organisationsebenen Ideen und Vorhaben, die Organisation weiter zu entwickeln. Grundsätzlich lassen sich also exogene und endogene Anstöße zur Veränderung der Organisation unterscheiden.

Exogene sind von außen einwirkende Veränderungen auf eine bestehende Organisation, z. B. Gesetzänderungen, Marktzutrittsbarrieren wie Zölle oder typischerweise Fusionen und Zusammenschlüsse, wenn Unternehmensteile zusammengeführt werden. Endogene Veränderungen sind dann Organisationsveränderungen, die von innen, quasi aus der Organisation selbst heraus, angestoßen werden. Sie sind dabei nicht selten Ausfluss aus dem Strategieprozess, der in regelmäßigen Abständen das Unternehmen an die Markt- und Wettbewerbsbedingungen anpassen soll.

Der Begriff Organisationsentwicklung ist erkläruungsbedürftig. Wenn der Begriff in seine zwei Bestandteile „Organisation“ und „Entwicklung“ zerlegt wird, wird zunächst klarer, worum es geht. Doch auch diese beiden Begriffe bedürfen einer Definition oder zumindest einer Interpretation für das hier vorliegende Buch. Unter Organisation wollen wir den funktionalen Organisationsbegriff verstehen (vgl. Schreyögg 2008, S. 5), wonach eine Organisation der Zweckerfüllung einer Unternehmung oder institutioneller

Systeme wie Kirchen, Schulen, Behörden sicherstellen soll. Der institutionelle Organisationsbegriff schließt dabei die Prozess- und Systemebene mit ein. Zentral bleibt aber die geregelte Arbeitsteilung. Darunter soll verstanden werden, dass die Aufgaben nach einem rationalen Muster geteilt und verbunden werden (vgl. Schreyögg 2008, S. 9). Diese Muster werden anhand von formalen Beschreibungsinstrumenten wie z. B. Organigrammen, Organisationshandbüchern oder Aufgabenbeschreibungen für die Personen einer Organisation sichtbar gemacht und operationalisiert. Sie zeigen auch auf, was gehört zur Organisation und was nicht. Zusammenfassend soll unter dem Begriff Organisation die Gesamtheit aller ablauf- und aufbauorganisatorischen Elemente verstanden werden, die eine Arbeitsteilung für eine bestimmte Zweckerfüllung beschreiben. Da viele Abläufe oder auch Prozesse ohne unterstützende Systeme oder Tools kaum mehr denkbar sind, müssen IT-Systeme ganz allgemein mit eingeschlossen werden.

Fraglich ist, auf welche Typen von Organisation sich ein Buch zur Organisationsentwicklung beziehen kann. Dazu ist erforderlich, sich klar zu machen, welche Typen von Organisationen bekannt sind, soweit sich überhaupt eine durchgängige Typologie ableiten lässt. Ganz allgemein können auf der einen Seite Organisationen für Unternehmen, und diese wiederum nach verschiedenen Branchen, und auf der anderen Seite Organisationen für Verwaltungen wie Behörden, gemeinnützige Verbände, Kirchen etc. unterschieden werden, wie in Abb. 1.1 dargestellt. Dazwischen gibt es alle möglichen Mischformen, etwa auch Vereine oder Genossenschaften, die wie Unternehmen Gewinne erwirtschaften wollen. Allen Organisationen gemeinsam ist offenbar, dass sie einem Organisationszweck folgen, einen wie auch immer gearteten Regelbetrieb aufrechterhalten, Zuständigkeiten innerhalb der Organisation zuweisen, eine Hierarchie ausprägen, feste formale Regeln formulieren, eine Aufgabenteilung vornehmen, Funktionen und Spezialisierungen ausbilden oder eine Mitarbeiter- oder Mitgliederstruktur ausprägen (vgl. hierzu auch Apelt 2017, S. 23 ff). Unterschiede hingegen bestehen in den Werten, den Zielen und folglich der Strategie, der Art und Weise, wie sich die Organisationen finanzieren, dem Autonomiegrad, Zielen und Strukturen selbst festzulegen, der Größe nach Umsatz und Anzahl an Mitarbeitern, der Komplexität, der Art und Weise, wie Mitarbeiter vergütet und an die Organisation gebunden werden, dem Grad der Spezialisierung, der Delegation und Koordination von Aufgaben oder ob die Organisation nur lokal oder global agiert (vgl. auch Schiersmann 2014, S. 56).

All diese Kriterien auf verschiedene Branchen und Institutionen angewendet, ergäbe eine Vielzahl an unterschiedlichen Organisationstypen. Aus den Unterschieden kann aber die Schlussfolgerung gezogen werden, dass je nach Ausprägung auch die jeweilige Organisation unterschiedlich ausgeprägt sein wird oder zumindest eine eigene Struktur begründen könnte. Wichtig ist es also, bei der Organisationsgestaltung auf diese Aspekte Rücksicht zu nehmen bzw. diese aktiv zu kennen. Es ist deswegen auch so schwierig, allgemein gültige Gestaltungsempfehlungen für Organisationen ableiten zu wollen, wie Unternehmen sich auszurichten hätten. Dies mag für einzelne Branchen zu einem bestimmten Zeitpunkt gelingen, Allgemeingültigkeit können solche Empfehlungen aber kaum haben und besitzen allenfalls eine Halbwertszeit von wenigen Monaten. Für



Abb. 1.1 Typologie von Organisationen

einzelne Funktionen lassen sich eher solche Best-Practice-Organisationen formulieren, etwa im Einkauf, wo die Trennung strategischer und operativer Einkaufsaufgaben eine nach wie vor allgemein gültige Leitlinie darstellt. Aus den Gemeinsamkeiten der Merkmale kann wiederum ableitet werden, dass standardisierte Analyseinstrumente, die z. B. die Aufgabenverteilung analysieren und hinterfragen, zunächst einmal auf alle Typen von Organisationen angewendet werden können. Die Analyse der Hierarchie erfolgt z. B. typischerweise anhand von Organigrammen, die auch Funktionen und Zuständigkeiten widerspiegeln. Anhand ausgewählter Analyseinstrumente kann also eine Organisation weitgehend und oft auch ausreichend genau beschrieben werden. Klar ist auch, und das sei ebenfalls vorangestellt, dass alle Aspekte, die eine Organisation ausmachen, nie erfasst und analysiert werden können.

Der Begriff „Veränderung“ hat bezogen auf eine Organisation dann ganz allgemein die Bedeutung, dass ablauf- oder aufbauorganisatorische Elemente von einem bestehenden Zustand in einen künftigen, veränderten Zustand überführt werden. Dies erfolgt in der betrieblichen Praxis meist im Rahmen von Organisationsprojekten. Wie Projekte zur Organisationsentwicklung beschrieben und betrieben werden, wird im Kap. 3 näher beschrieben. Der Begriff Veränderungsmanagement geht viel weiter und versucht alle Aspekte einer Transformation in einer Organisation zu erfassen. Das Thema Change Management wird im Rahmen des Buches zunächst nicht weiter behandelt. Hierzu gibt es eine ganze Reihe von spezialisierten Beiträgen in der Literatur (siehe hierzu u. a. Doppler und Lauterburg 2012), die es lohnend erscheinen ließe, daraus ein neues selbstständiges zusammenfassendes Werk zu erstellen.

Führungskräften in Unternehmen kommt bei der Formulierung und Umsetzung von Organisationsentwicklungen eine zentrale Rolle zu. Nicht selten kann ein Teamleiter die innere Organisation seines Teams bzw. Arbeits- und Aufgabenteilung noch selbst festlegen, ohne dass er hierzu große übergeordnete Entscheidergremien benötigt. Wenn eine Führungsspanne von etwa sechs bis zehn Mitarbeitern je Führungskraft unterstellt wird, kann die Dimension ungefähr abgeschätzt werden. Das mag auch noch für die innere Organisation einer Abteilung selbst gelten, beispielsweise die Abgrenzung der Teams, wobei hier schon die Schnittstellen zwischen den Teams zu anderen Abteilungen zu berücksichtigen sind. Die Anzahl der Teams je Abteilung liegt meist zwischen zwei und fünf. Spätestens aber, wenn es um die Strukturierung und Abgrenzung von mehreren Abteilungen und damit der übergeordneten Organisationseinheit wie z. B. Gesellschaft, Geschäftseinheit, Division, etc. geht, hat die Organisationsveränderung von Art und Umfang eine Dimension erreicht, die ein Projekt zur Organisationsentwicklung rechtfertigt und nach sich zieht. Vor allem die Schnittstellen wirken dann häufig in die Teamstruktur der Abteilungen mit ein, sodass am Ende beides, die Abteilungs- und Teamorganisation, adressiert werden.

Grundsätzlich bedarf es immer der Steuerung solcher Projekte zumindest aus der nächsthöheren Hierarchieebene in der Organisation, um dem Anspruch der Neutralität und Objektivität zu genügen. Aus und auf dieser Hierarchieebene erfolgt die Problematisierung und Bewertung als Anstoß dafür, ein explizites Organisationsentwicklungsprojekt zu formulieren (vgl. Siebenbrock 2016, S. 58). Am Anfang einer Organisationsentwicklung stehen also die zentralen Fragen: Welche Probleme haben wir in und mit der bestehenden Organisation, wie lassen sich diese quantifizieren oder messen? Welche Ziele werden dadurch bisher nicht erreicht, welche Veränderungen sind denkbar, verbessern sich dadurch die Kennzahlen, welche Veränderungen werden notwendig sein, was ist folglich der Untersuchungsbereich für die Organisationsentwicklung und wie sieht ein geeignetes Vorgehen inklusive Zeitplan dazu aus? All diese Fragen sind nicht theoretischer Natur, sondern stellen sich bei allen Organisationsentwicklungsprojekten ganz konkret, egal ob es sich um ein umfangreiches und vielschichtiges Organisationsproblem handelt oder nur auf wenige Abteilungen und Funktionen konzentriert ist.

Das vorliegende Buch fasst im Kap. 2 erprobte Tools und Instrumente zur Analyse von Organisationen im Rahmen einer Organisationsentwicklung zusammen. Es wird dabei nicht der Anspruch auf Vollständigkeit erhoben und nicht alles, was analysiert wird, rechtfertigt oder ist ein Tool. Die hier vorgenommene Auswahl entspricht denjenigen Analysetools, die sehr häufig oder sogar fast immer im Rahmen der Projekte der Autoren zum Einsatz kommen. Diese werden in Kap. 2 vorgestellt und beschrieben. Die Instrumente werden dabei jeweils anhand der Logik *Ziel der Analyse*, *Vorgehen* und *Nutzen* sowie das *zu erwartende Ergebnis* kurz vorgestellt. Das Buch richtet sich damit an Praktiker, die sich schnell einen Überblick über die Eignung des Instruments für eine vorliegende Fragestellung verschaffen wollen. Dies erscheint auch deshalb sinnvoll, weil in der Praxis bezogen auf eine Problemstellung und Zielsetzung meist mehrere Tools, aber nie alle, zur Anwendung kommen. Der Mix wird immer individuell auf das

jeweilige Projekt zugeschnitten. Zahlreiche Abbildungen sollen deren Verwendung und Nutzen veranschaulichen.

Im dritten Kapitel werden typische Vorgehensweisen zur Organisationsentwicklung vorgestellt. Ausgehend von den Dimensionen der Veränderung werden verschiedene Modelle der Organisationsentwicklung aufgezeigt. Bei der Beschreibung der Soll-Organisation stellt sich zunächst die Frage nach geeigneten Segmentierungskriterien. Überhaupt ist die „Segmentierung“ eine der zentralen Fragestellungen bei der Organisationsgestaltung, geht es doch immer auch um die Frage, nach welchen Prinzipien oder Designkriterien die Organisation aufgebaut und ausgerichtet werden soll. In dem Kapitel folgen dann die weiteren Elemente, anhand derer eine Soll-Organisation hinreichend beschrieben werden kann, wie z. B. die Organigramme der Soll-Organisation, die Soll-Aufgaben etc. Im letzten Teil des dritten Kapitels wird das Thema Kommunikation von Organisationsveränderungen behandelt. Auch in diesem Kapitel werden anhand von Abbildungen praktisch erprobte Herangehensweisen und Darstellungsformen aufgezeigt.

Das vierte Kapitel widmet sich der Frage nach einem geeigneten Messkonzept von Organisationsveränderungen. Dies knüpft freilich an den Anfang eines Projektes zur Organisationsentwicklung an, sollte doch bereits am Anfang feststehen, welche Ziele mit einer Veränderung erreicht werden sollen. Dabei werden verschiedene typische Zieldimensionen als Grundlage für die Erfolgsmessung vorgestellt. Diesem schließt sich ein Messkonzept für Vorher-Nachher-Betrachtungen an. Gerade diese fallen, ist das Projekt erst einmal umgesetzt, oftmals unter den Tisch, vielfach stehen schon die nächsten Themen an. Umso wichtiger ist es daher, eine einfache, aber wirksame Umsetzungskontrolle zu installieren und die Umsetzung der Organisationsmaßnahmen nachzuhalten.

Im fünften und letzten Kapitel erfolgt ein Ausblick und eine Art Replik, welche weiteren Themen noch behandelt werden könnten und dem Thema Organisationsentwicklung zugerechnet werden können. Dabei erfolgt auch ein Hinweis auf empirische Studien, die von Interesse sein könnten. Dies lässt auch Spielraum für eine erweiterte und überarbeitete weitere Auflage.

Die Abb. 1.2 Übersichtsbild Organisationsentwicklung gibt einen Überblick, welche Themen aus Sicht der Autoren der Organisationsentwicklung zugeordnet werden können. Das theoretische Grundgerüst bildet die Organisationstheorie mit den verschiedenen Organisationsbegriffen und den verschiedenen Theoriebausteinen. Diese werden im Rahmen des Buches nicht weiter behandelt. Angesprochen wird die Frage, warum sich Organisationen verändern. Organisationen passen sich im Wesentlichen an Umwelteinflüsse und Trends, an das organische und anorganische Wachstum, an einen Werte- und Kulturwandel sowie an Technologieänderungen an. Wie stark sich die jeweiligen Einflüsse auf die Organisationsgestaltung auswirken, wird an geeigneten Stellen angesprochen, kann aber nicht abschließend behandelt werden. Eine grundlegende Unterscheidung betrifft die Trennung der Organisationsgestaltung für die Aufbau- und Ablauforganisation. Fraglich ist immer, geht das eine ohne das andere und wenn nicht, in welcher Reihenfolge Anpassungen vorgenommen werden sollen. Die Vor- und Nachteile der jeweiligen Vorgehensweisen werden angesprochen. Werden die Ablauforganisation und das Thema

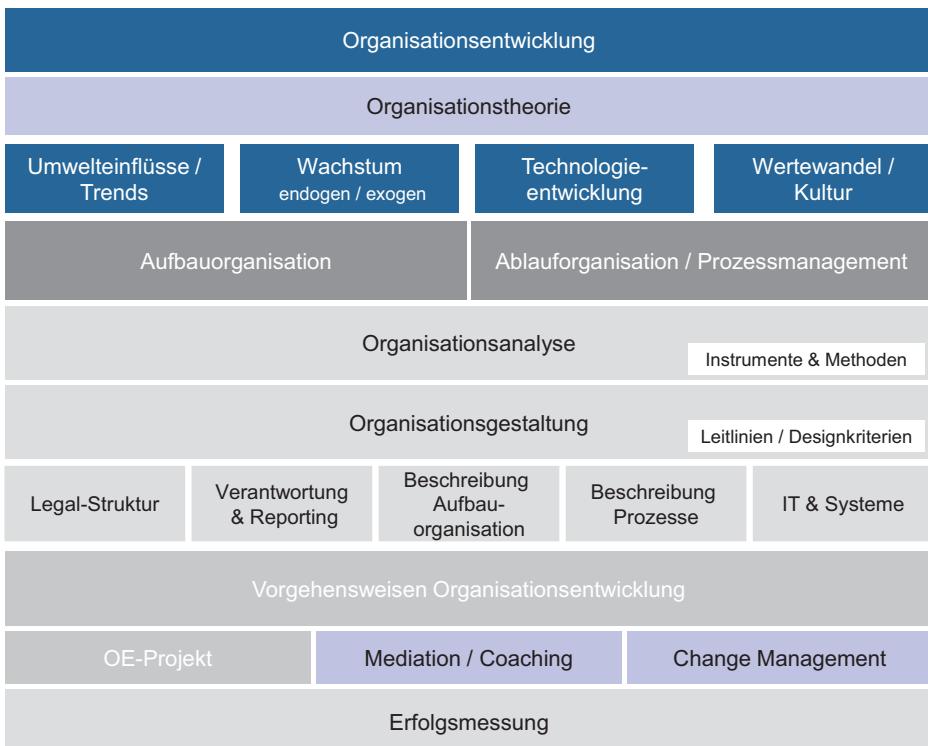


Abb. 1.2 Übersichtsbild Organisationsentwicklung

Prozessmanagement unter dem Begriff Organisationsentwicklung subsumiert, breitet sich ein großes Gestaltungsfeld für die Organisationsentwicklung aus, das in der aktuellen Literatur meist unter dem Begriff Prozessmanagement oder Geschäftsprozessmanagement behandelt wird. Der Teil Prozessentwicklung ist daher kompakt gehalten, um sich nicht der Gefahr von Wiederholungen auszusetzen. Das Buch widmet sich vorrangig dem Themenfeld der Organisationsanalyse und zeigt hierzu praxiserprobte Instrumente und Methoden auf. Ein weiterer Schwerpunkt, welcher im Buch behandelt wird, sind die Leitlinien und Designkriterien für eine Organisationsgestaltung sowie die Gestaltungsfelder Legalstruktur, die Zuweisung der Verantwortung und die Berichtslinien, die formale Beschreibung der Aufbauorganisation, die Prozesslandschaft sowie die Systemlandschaft. Zur Organisationsentwicklung gehören zwingend Vorgehensweisen zur Organisationsentwicklung, typischerweise als OE-Projekt. Hierauf geht das Buch ein und stellt Vorgehensmodelle dar. Nicht behandelt werden Mediation und Coaching sowie der Begriff Change Management. Unter dem Begriff Change Management können alle verhaltenswissenschaftlichen Aspekte von Organisationsveränderungen behandelt werden, mit ein Grund, warum es hier so vielfältige Darstellungen in der Literatur gibt. Die Erfolgsmessung ist ein weiterer wichtiger Baustein, der zur Organisationsentwicklung

gezählt werden muss, obgleich das vorgestellte Messkonzept selbst auch auf andere Fragestellungen angewendet werden kann, weil es letztlich immer um betriebswirtschaftlich relevante Größen geht, die sich in der Gewinn- oder Verlustrechnung bzw. in der Bilanz niederschlagen.

Literatur

- Apelt M (2017) Organisationstypologien. In: Roehl K, Asselmeyer H (Hrsg) Organisationen klug gestalten. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S 23–29
- Doppler K, Lauterburg C (2012) Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten. Campus, Frankfurt a. M.
- Linz C, Müller-Stewens G, Zimmermann A (2017) Fit für die Zukunft. In: Harvard Business Manager 7-2017, manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, S 46–55
- Schiersmann C, Thiel H-U (2014) Organisationsentwicklung – Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Schreyögg G (2008) Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Gabler, Berlin
- Siebenbrock H (2016) Grundlagen der Organisationsgestaltung und -entwicklung. Niederle Media, Altenberge

Tools und Instrumente zur Organisationsanalyse

2

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit Tools und Instrumenten, die sich zur Analyse von Organisationen, Prozessen und Abläufen eignen. Hierbei werden das Ziel, das Vorgehen bei der Anwendung sowie das Ergebnis und der Nutzen jeweils kurz erläutert. Das soll es dem Leser ermöglichen, schnell die relevanten Aspekte des jeweiligen Tools zu erfassen. Jedes Unterkapitel kann dabei für sich gelesen werden, es setzt nicht die Kenntnis der vorangegangenen Kapitel zwingend voraus. Die in diesem Buch dargestellten Tools stellen eine Auswahl von in der Praxis vielfach verwendeten Analyseinstrumenten dar. Neben diesen existieren selbstverständlich noch weitere Instrumente, die jedoch in diesem Rahmen nicht vorgestellt werden. Abb. 2.1 gibt einen Überblick über die ausgewählten Tools und Instrumente, die im Folgenden näher beschrieben werden.

Dabei stellen die Abgrenzung des Untersuchungsbereichs, die Organisationshistorie und die FIT-GAP-Analyse keine Tools im engeren Sinne dar, sondern beschreiben die oftmals notwendigen Vorarbeiten zur Ein- und Abgrenzung sowie Problematisierung. Die Formulierung der Ziele und Prämissen ist elementar und wird daher mit behandelt. Danach werden typische Analysen wie etwa eine Stellenanalyse oder Aufgabenanalyse vorgestellt. Betont werden muss auch noch einmal an dieser Stelle, dass im Rahmen eines Projekts zur Organisationsentwicklung nie alle Analysen erforderlich sind, sondern, je nach Aufgabenstellung, nur ausgewählte Tools und Instrumente zum Einsatz kommen.

2.1 Abgrenzung Untersuchungsbereich

Die Abgrenzung des Untersuchungsbereichs ist elementar, weil zunächst einmal festgelegt werden muss, was der Umfang oder „Scope“ der geplanten Organisationsentwicklung sein soll. Diese wirkt sich auf den Umfang der Analyse, der einzubehandelnden Gremien und Personen, den Projektansatz und -verlauf, auf die einzusetzenden Ressourcen und nicht

Abgrenzung Untersuchungsbereich	Organisationshistorie	FIT-GAP-Analyse
Zielerreichung	Prämissen	
Organigramme	Staffing – Analyse HC und FTE	Aufgabenanalyse
Stellenanalyse	Schnittstellenanalyse	Kundenkontaktanalyse
Prozessanalyse	Analyse Durchlaufzeiten	Analyse Wert- und Mengengerüste
SWOT-Analyse		

Abb. 2.1 Übersicht ausgewählter Tools und Instrumente

zuletzt auf die Dauer des Vorhabens aus. Zu beachten ist, dass der Scope und die Zielsetzungen nicht unabhängig voneinander sind. Sollen etwa die Entwicklungsorganisationen überprüft und weiterentwickelt werden, sind alle Standorte mit Entwicklungsfunktionen einzubeziehen, ggf. auch angrenzende Funktionen wie Produktmanagement, Einkauf usw. Es ist daher wichtig zu prüfen, ob die Zielsetzungen des Projekts mit dem gewählten Untersuchungsbereich zusammenpassen.

Ziel

Ziel dieser Abgrenzung des Untersuchungsbereichs ist die eindeutige Bestimmung und Erfassung der – zunächst für die Analyse relevanten – Unternehmenseinheiten, Organisationseinheiten, Prozesse oder Abläufe, die im Rahmen der definierten Fragestellung untersucht werden sollen. Über die Definition des Untersuchungsbereichs hinaus kann es auch hilfreich sein, eine entsprechende Negativabgrenzung abzuleiten, also auch aktiv konkrete Inhalte zu definieren, die kein Gegenstand der angestrebten Untersuchung sein sollen. Typischerweise sind das ausgewählte Unternehmen, Bereiche, Standorte, Funktionen, Abteilungen oder Prozessabschnitte.

Vorgehen Anwendung

Die Diskussion und die Festlegung der Abgrenzung erfolgen in der Regel in Abstimmung mit den entsprechenden Projektsteuerungsgremien. Der Untersuchungsbereich hängt auch von der Zielsetzung des Projekts ab. Soll etwa die Entwicklungsorganisation angepasst werden, um z. B. die Innovationsleistung zu erhöhen, müssen zumindest alle

Entwicklungsfunktionen betrachtet werden. Der finale Entscheid, welche Inhalte in den Untersuchungsbereich aufgenommen werden, erfolgt durch die Steuerungsgremien bzw. den Auftraggeber des Projekts. In der Praxis wird die Abgrenzung des Untersuchungsbereichs vielfach auch als Definition des Scopes (engl. Scope = Untersuchungsbereich) bezeichnet. Der definierte Untersuchungsbereich kann auch in die Prämissen des Projekts aufgenommen werden (siehe Gliederungspunkt Abschn. 2.5 Prämissen). In der Regel wird der Untersuchungsbereich anhand eines Organigramms oder einer Prozessdarstellung visualisiert, um auch zu verdeutlichen, was dann nicht im Scope ist. Unter Umständen kann es sinnvoll sein, zusätzlich zur Definition des Untersuchungsbereichs aktiv eine Negativabgrenzung vorzunehmen. So etwa kann ein Bereich, ein Standort oder eine Funktion explizit ausgeschlossen werden.

Ergebnis und Nutzen

Zunächst kann klargemacht werden, welche Teile des Unternehmens oder der Organisation betroffen sind und welche nicht. Das ist im Rahmen einer ersten Projektkommunikation von großer Bedeutung. Die vorgenommene Abgrenzung liefert auch eine klare Trennung der für die Analyse relevanten Bereiche, Prozesse etc. von denen, die nicht Teil der definierten Analysearbeitspakete sind. Damit kann auch der Aufwand besser abgeschätzt und eingegrenzt werden. Ein eindeutig definierter Untersuchungsbereich ermöglicht zudem eine Indikation, welche Analysetools für die jeweilige Fragestellung geeignet sein könnten oder auszuwählen sind.

Am Beispiel eines klassischen Prozessmodells kann aufgezeigt werden, wie der Untersuchungsbereich visualisiert werden kann. Diese sind – hier im Beispiel einer klassischen Prozesslandkarte eines Unternehmens – blau hervorgehoben (Abb. 2.2). Zudem können die möglichen relevanten Schnittstellen der Bereiche untereinander identifiziert werden. Ein klar definierter Untersuchungsbereich zeigt auch die Schnittstellen zu Funktionen, die nicht im Scope sind, aber z. B. im Rahmen einer Schnittstellenanalyse Teil der Betrachtung werden. Im Beispiel des Prozessmodells lassen sich auch die ausgewählten Prozesse, die näher untersucht werden sollen, ableiten. Anhand der involvierten funktionalen Fachbereiche im Prozess können zudem erste Ansprechpartner abgeleitet werden. Alternativ kann die Darstellung des Untersuchungsbereichs anhand von Organigrammen vorgenommen werden. Entscheidend ist, dass der Untersuchungsbereich so gewählt wird, dass die vorgegebenen Projektziele damit voll beeinflussbar sind.

2.2 Analyse der Organisationshistorie

Jede Organisation ist Veränderungen unterworfen. Es gibt in aller Regel eine Vielzahl von kleinen und wenigen größeren organisatorischen Änderungen im Laufe der Zeit. Kleinere sind beispielsweise, wenn sich Mitarbeiter verändern, neue Mitarbeiter hinzukommen oder wenn neue unterstützende Tools eingesetzt werden. Größere Änderungen betreffen z. B. den Aufbau und Zuschnitt von Bereichen, Abteilungen oder die Berichtslinien.

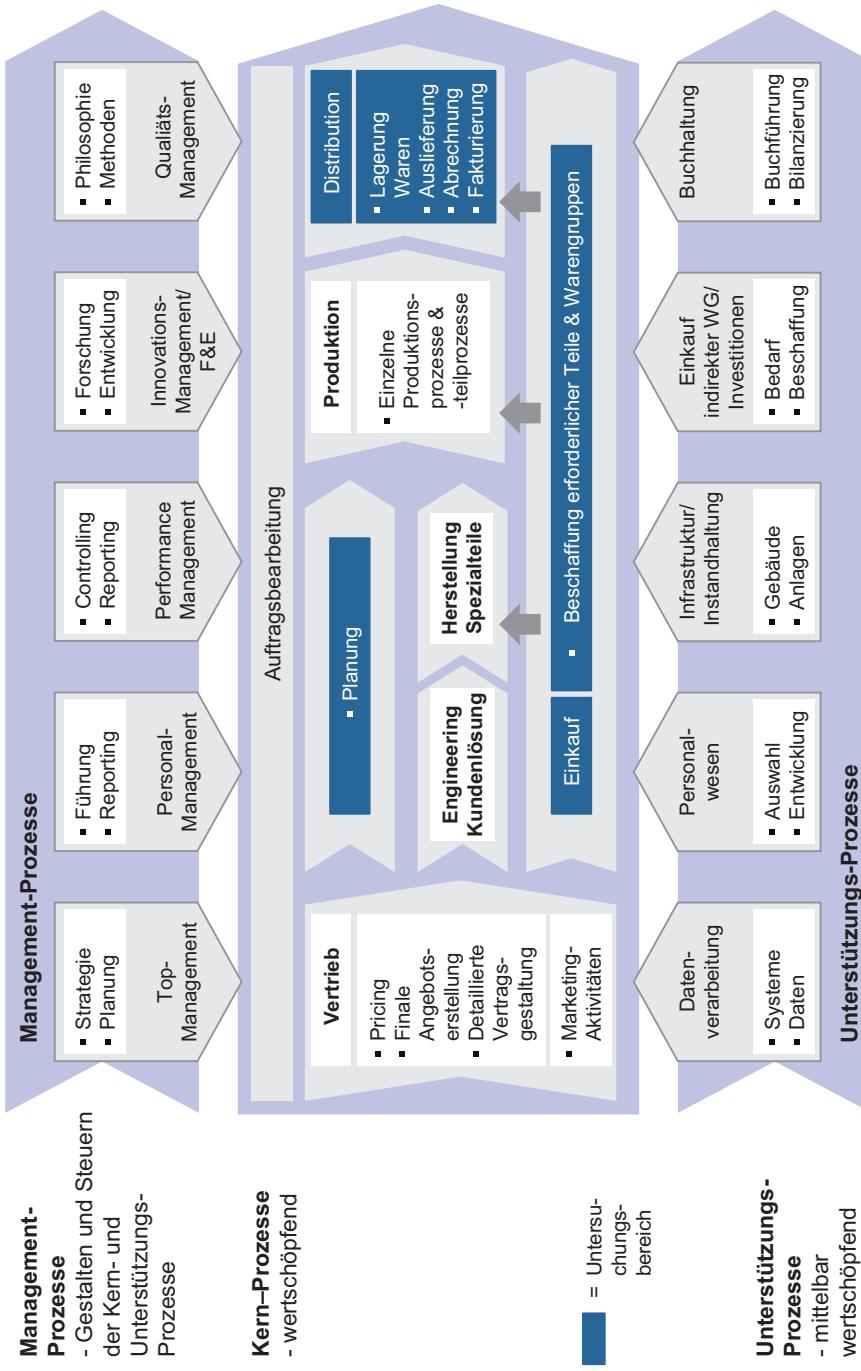


Abb. 2.2 Abgrenzung Untersuchungsbereich

Vielfach sind im Laufe der Jahre zahlreiche Veränderungen vorgenommen worden, und Mitarbeiter fragen sich manchmal, was eine erneute Veränderung bringen soll. Es ist also gut zu wissen, welche größeren Veränderungen bereits stattgefunden haben, welche Modelle schon ausprobiert worden sind und warum ggf. eine Abkehr davon stattfand.

Ziel

Das Ziel der Analyse der Organisationshistorie ist, eine Übersicht und Darstellung der bereits getätigten Veränderungen und Organisationsentwicklungen über einen definierten Zeitraum, beispielsweise der letzten drei Geschäftsjahre, um die bereits in der Vergangenheit vorgenommenen Organisationsentwicklungen transparent zu machen. Es soll auch verhindern, dass Konzepte und Alternativen, die schon untersucht wurden, nicht erst erfunden werden müssen, sondern von Anfang an Teil des Lösungsraums sind. Oftmals lassen sich einzelne Lösungsbausteine daraus in ein künftiges Konzept integrieren. Wenn Unterlagen vorhanden sind, geben diese Hinweise und z. T. Aufschluss über frühere Betrachtungen. Was schon analysiert wurde, muss nicht noch mal analysiert werden. Meist wird aber die Qualität solcher Vorarbeiten vom Auftragsgeber überschätzt, wenn die Projekte nicht sauber nach Standards dokumentiert sind.

Vorgehen und Anwendung

Um die bereits vorgenommenen organisatorischen Veränderungen oder vormals aktiven Konzepte zur erfassen, ist es sinnvoll, ausgewählte Interviews zu führen und bestehende Unterlagen zu sichten. Leider sind diese vielfach nicht ohne weiteres verfügbar. Auch fehlt es oft an geeigneten Ansprechpartnern, die genügend Neutralität, Abstand und Überblick zu bereits vorgenommenen Organisationsveränderungen haben. Eine Visualisierung der Organisationsentwicklung einer Organisation oder spezifischer Bereiche für den ausgewählten Zeitrahmen kann anhand einer einfachen Tabelle erfolgen, in der die gesichteten Unterlagen sowie die geführten Interviews aufgeführt sind. Eine Bewertung sollte eher nicht vorgenommen werden, es reicht aus, festzustellen, welche Ergebnisse in das neue Vorhaben einfließen könnten. Es kommt vor allem darauf an, zu erfragen, welche Leitgedanken oder Leitlinien bei der Organisationsgestaltung in der Vergangenheit zum Tragen kamen und warum. Haben sich die Prämissen geändert? Gab es Fehleinschätzungen? Wurden Dinge nicht konsequent umgesetzt? Standen Einzelpersonen im Vordergrund?

Ergebnis und Nutzen

Die Analyse liefert im Idealfall eine chronologische Übersicht und Transparenz über die organisatorischen Veränderungen in der Organisation im Betrachtungszeitraum, die bereits in der Vergangenheit durchgeführt wurden, und welchen Zweck sie verfolgt haben. Die Analyse kann auch Hinweise geben, ob sich eine Organisation noch gerade in der Umsetzung eines Konzepts befindet und gar nicht ohne weiteres in der Lage wäre, ein neues Vorhaben zu unterstützen. Es kann auch Hinweise darauf geben, welche Konzepte nicht umgesetzt wurden und warum. Zusätzlich kann sich frühzeitig zeigen, ob es

verschiedene Lager und Befürworter für Modelle gibt, die in der Vergangenheit nicht zum Zuge kamen. Eine lückenlose Organisationshistorie ist meist nicht zu erwarten und lohnt auch den Zusatzaufwand nicht. Oft reicht es auch aus zu wissen, wie lange die bestehende Struktur vorliegt und wer diese geschaffen hat.

2.3 FIT-GAP-Analyse

Die FIT-GAP-Analyse unterscheidet zwischen operativen und strategischen Lücken (vgl. Abb. 2.3). Als „FIT“ sind Aspekte bezeichnet, für die kein Handlungsbedarf besteht, weil diese sich im Soll-Zustand befinden. Als „GAP“ sind alle Aspekte anzusehen, für die der Soll-Zustand nicht erreicht ist. Eine Lückenanalyse soll strategische und operative Lücken aufzeigen, indem diese systematisch gegenübergestellt werden. Operative Lücken bezeichnen die GAPS zwischen der prognostizierten Entwicklung bei gleichem Vorgehen und der potenziellen Entwicklung bei einem optimierten Vorgehen (vgl. Kerth et al. 2011, S. 231 f.). Die strategischen Lücken stellen Abweichungen zwischen der potenziellen Entwicklung bei optimalem Vorgehen und geplantem Ergebnisziel dar.

Ziel

Ziel der Analyse ist es, die Lücken zu identifizieren und zu strukturieren sowie die Lücken qualitativ und wenn möglich quantitativ zu beschreiben. Die Ermittlung von Lücken (engl. GAPS) erfolgt bei der Gegenüberstellung von Ist- und Soll- oder Planwerten von definierten Zielgrößen, wie beispielsweise Umsatz-, Absatzzahlen von Produkten, Produktgruppen etc. Die Identifikation dieser Lücken liefert die Grundlage zur weiterführenden Analyse der Ursachen der vorliegenden Abweichungen. Aber auch auf qualitativer Ebene können GAP-Analysen vorgenommen werden. Etwa als Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung, dass Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern hinsichtlich der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten besteht, oder dass es zu starre Regelungen für Dienstreisen gibt. Dann fehlt zunächst eine Quantifizierung.

Ähnlich wie beim Benchmarking geht es darum, Leistungslücken zu identifizieren und zu messen. Werden die einzelnen Messpunkte systematisiert, lassen sich entlang der Wertschöpfungskette, der Prozesse oder der Aufbauorganisation Schwachpunkte oder Handlungsbedarfe ableiten. Eine strategische Lücke würde z. B. eine Diskrepanz zu einem bestehenden versus zu einem geplanten Marktanteil betreffen, eine operative Lücke könnte z. B. der Anteil an Aufträgen sein, der innerhalb einer Planlieferzeit abgearbeitet werden kann.

Vorgehen und Anwendung

Im Rahmen der Problembeschreibung im Vorfeld zu einem Projekt erfolgen vielfach Hinweise auf eine oder mehrere Lücken. Das sind beispielsweise lange Durchlaufzeiten, fehlende Termintreue, das Nichterreichen von Planwerten, stagnierende Umsätze, stagnierende Kosten, umfangreiche Nacharbeiten, Reklamationen etc. Ausgewählte Lücken

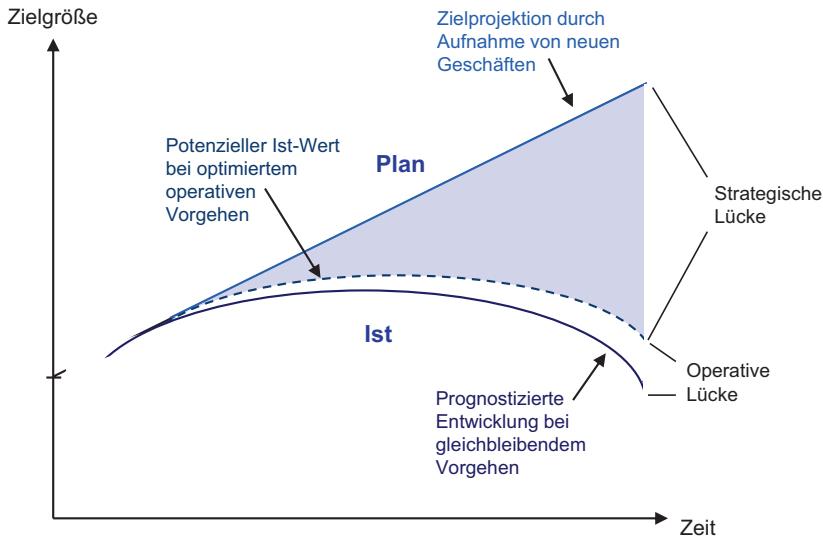


Abb. 2.3 Prinzip der FIT-GAP-Analyse. (Quelle: In Anlehnung an Kerth et al. 2011, S. 232)

lohnt es zu quantifizieren, zumal wenn damit Umsatz- oder Kostenpotenziale verbunden sind. Zunächst muss die Zielgröße festgelegt werden. Das ist häufig gar nicht so einfach. Halbieren oder Verdoppeln provoziert die richtigen Fragen. Danach folgt eine simple Gegenüberstellung von Ist-Werten zu diesen Zielgrößen. Ggf. kann es Sinn machen, dies sogar über einen definierten Zeitverlauf, z. B. die letzten drei Jahre, zu tun. Das alles kann zur Problematisierung genutzt werden und ist eine gute Vorarbeit, um die Diskussion in Gang zu setzen, wie die GAPS zu schließen sein könnten. Diese Größen stellen die Grundlage dar, anhand derer sich die derzeitige und zukünftige Organisation messen lassen muss.

Ergebnis und Nutzen

Die FIT-GAP-Analyse identifiziert zunächst die existierenden Lücken und, wenn quantifizierbar, wie groß diese sind. Sie gibt Hinweise auf Fehlentwicklungen und weist somit auf mögliche Versäumnisse in der strategischen Planung hin (vgl. Kerth et al. 2011, S. 231 f.). Sie stellt die Grundlage zu weiteren Analysen und für die Ermittlung der Ursachen der Abweichungen dar. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse können strategische und operative Maßnahmen abgeleitet und ergriffen werden, um die Lücken zu schließen. Die identifizierten Lücken ermöglichen auch Hinweise auf Detailanalysen, um den spezifischen Ursachen und den verschiedenen Größen, die auf die Lücke einwirken, auf den Grund zu gehen. Einer hohen Reklamationsquote mit dem Zielwert, keine zu haben, liegen z. B. Qualitätsprobleme in der Produktion oder von Zuliefermaterialien zugrunde.

Die FIT-GAP-Analyse bietet für viele Bewertungen eine geeignete einfache Form der Zusammenfassung der Ergebnisse, hier nachfolgend am Beispiel einer Einkaufsfunktion dargestellt (Abb. 2.4).

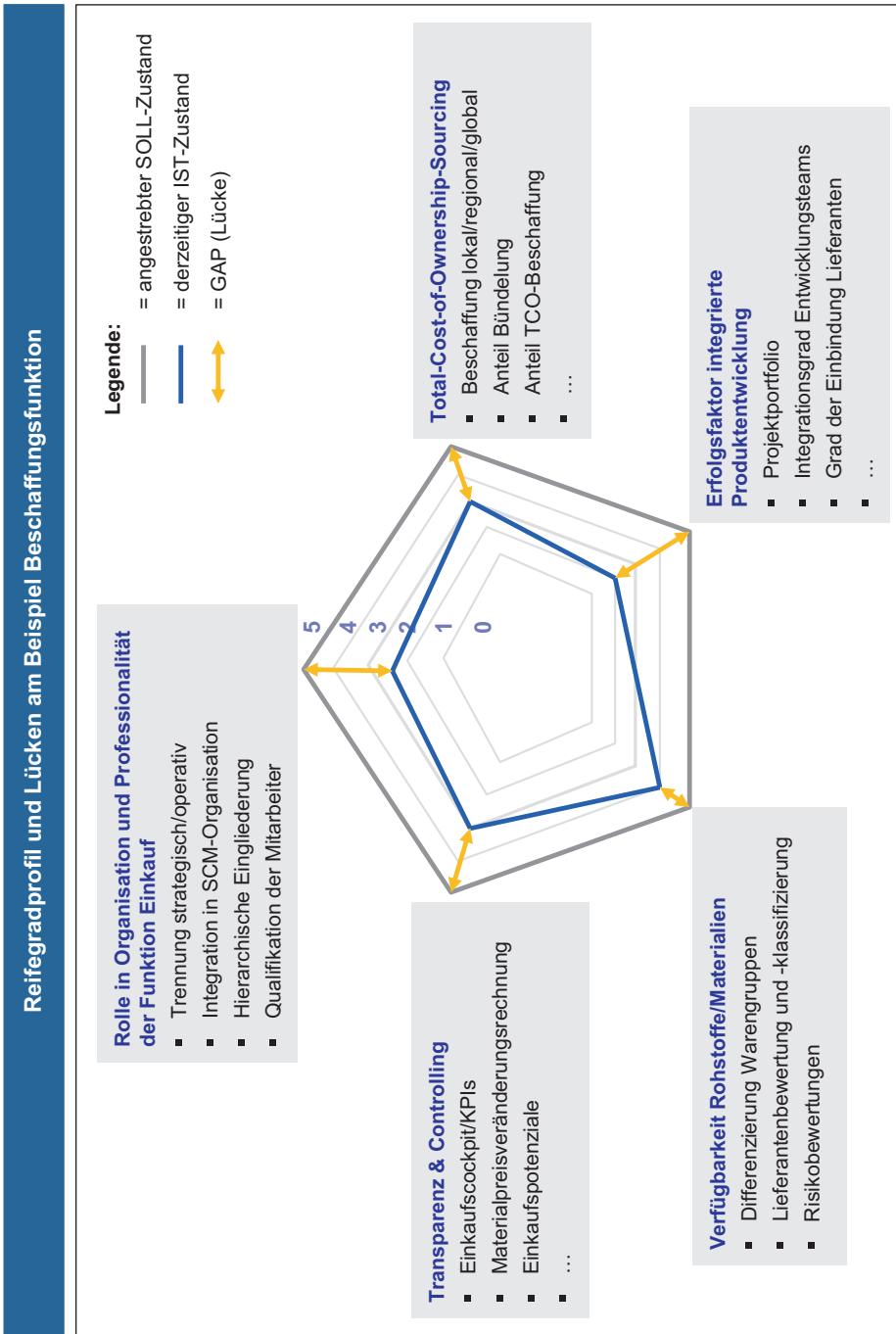


Abb. 2.4 Beispiel FIT-GAP-Analyse

Bezogen auf die Einkaufsfunktion untersucht die FIT-GAP-Analyse, inwiefern die bestehende Organisationsstruktur entlang der klassischen Prozesse des Fachbereichs die gestellten Anforderungen erfüllt. Hierbei wird der Grad der Zielerreichung abgeschätzt, genau messen lässt er sich nicht. Es geht aber um die Lücke, nicht um den absoluten Wert. Im zweiten Schritt können diese Lücken zu einem Anforderungsprofil zusammengefasst werden. Die einzelnen Aspekte können später für die Bewertung und Priorisierung von Organisationsalternativen herangezogen werden. Zur Ermittlung des vorherrschenden Status quo zur Lieferantenqualifizierung oder Lieferzufriedenheit können u. a. Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern oder Ergebnisse von weiteren Analysen, wie beispielsweise Prozessanalysen, Analysen von Durchlaufzeiten, Analysen zu Headcount und FTE etc. genutzt werden.

2.4 Zielformulierung von Organisationsentwicklungen

Es erscheint auf den ersten Blick trivial, dass die Zielsetzungen für eine Organisationsentwicklung klar formuliert sein müssen. In der Praxis erweist sich das als äußerst sensible Fragestellung, weil damit nicht weniger als die Strategie und die Ausrichtung des Unternehmens verbunden ist. Eine Zielformulierung für eine Organisationsentwicklung setzt also voraus, dass der Strategieprozess abgeschlossen ist. Umgekehrt kann nicht im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses die Strategiediskussion erneut geführt werden. Leider kommt das aber nicht selten vor, und es wird dann schnell offensichtlich, wer hinter der Strategie steht und wer nicht.

Ziel

Ziele schaffen Fakten und werden auch für Organisationsentwicklungen benötigt. Ziele werden benötigt, um Anreize für Veränderungen zu schaffen. Ohne Zielvorgaben fehlt die Verbindlichkeit und Verlässlichkeit und letztlich die Möglichkeit, das Erreichte zu messen (vgl. Schiersmann und Thiel 2014, S. 200 ff.) Jedes Unternehmen hat Ziele. Vorrangig besteht das Ziel darin, Gewinne zu erwirtschaften und eine angemessene Verzinsung auf das eingesetzte Kapital zu erwirtschaften. Abhängig vom Geschäftsmodell werden diese ökonomischen Basisziele auf spezifische Kenngrößen heruntergebrochen. Will das Unternehmen z. B. international wachsen, wird eine Kenngröße benötigt, wie viel Prozent des Umsatzes künftig im Ausland erwirtschaftet werden soll usw. Will ein Unternehmen die Kosten senken, stellt sich die Frage, wie hoch die Einsparungen in Summe sein sollen. Klare Zielvorgaben stecken den Untersuchungsbereich mit ab, können eine aktive Formulierung und Beschreibung eines angestrebten Zustands darstellen und ermöglichen es zu einem späteren Zeitpunkt, den Projekterfolg zu bewerten und zu messen. Meist hat ein Projekt zur Organisationsentwicklung nicht nur ein Ziel, sondern mehrere. Hier ist zu prüfen, ob diese Ziele miteinander vereinbar sind oder sich sogar widersprechen. Beispielsweise kürzere Durchlaufzeiten und niedrigere Bestände stehen in keinem oder selten im Widerspruch, während der Ausbau der Vertriebskapazitäten und

der Personalabbau im Vertrieb schwer vereinbar sind. Mehr Sinn würde hier z. B. die Überlegung machen, ob die Vertriebsressourcen richtig auf die Vertriebskanäle verteilt sind.

Vorgehen und Anwendung

Die Ziele für ein Projekt leiten sich in erster Linie aus der Problemstellung ab. Liegt z. B. das Problem darin, dass Abläufe als zu komplex und umständlich angesehen werden, kann daraus die Zielsetzung formuliert werden, Prozesse und Abläufe zu vereinfachen. Offen bleibt dann zunächst noch, wie das gemessen werden soll. Im Rahmen der Definition des Projektauftrags stellt die Formulierung der Zielsetzung eine zentrale Aufgabe des Auftraggebers bzw. des Steuerungsgremiums dar. Es ist Aufgabe des Projektleiters, die Zielstellung auszuformulieren und in den erforderlichen Gremien abzustimmen. Im Detail können die unterschiedlichen Zieldimensionen definiert und innerhalb der Zieldimensionen weitere konkrete Einzelziele formuliert werden. Schwieriger ist die Ableitung eines geeigneten Zielwerts. Lassen sich die Kosten um 10 % senken, der Umsatz verdoppelt, kann die Durchlaufzeit halbiert werden, kann der Marktanteil verdoppelt werden? Die Vorgabe und Formulierung realistischer und erreichbarer Zielsetzungen ist Aufgabe des Steuerungsgremiums. Es kann sinnvoll sein, hierzu externe Benchmarks oder Vergleichszahlen hinzuzuziehen, soweit verfügbar und verlässlich. Die Zielformulierung ist als eine zentrale unternehmerische Aufgabe anzusehen.

Ergebnis und Nutzen

Das Ergebnis der Zielformulierung ist die Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses im Steuerungsgremium und Projektteam, was das Projekt leisten soll, und Transparenz darüber, welche konkreten Zielvorgaben (Soll-Werte) erreicht werden müssen. Dies ermöglicht nach Abschluss die Messung, inwiefern die Ziele und bis zu welchem Grad erreicht wurden. Ziele setzen auch einen Anreiz für die bestehende Organisation, die Bereitschaft für Veränderungen zu erhöhen und kritisch die bisherigen Abläufe und Verhaltensweisen zu hinterfragen. Werden die Projektziele offen kommuniziert, schafft das gegenseitige Verbindlichkeiten. Beide Seiten, Mitarbeiter und Management, werden die Zielerreichung einfordern und immer wieder kritisch hinterfragen.

Im Beispiel aus der Auftragsabwicklung und Produktionsplanung wurden als primäre Zielgrößen die Einhaltung der Liefertermine – hier Verbesserung der Termintreue – und die Reduktion der Lieferzeit – hier Senkung der Durchlaufzeiten in der Auftragsabwicklung – genannt. Gleichzeitig soll die Kapazitätsauslastung gesteigert werden. Als weitere Betrachtungsgröße treten die Bestände zu (siehe auch Abb. 2.5). Die Ziele befinden sich scheinbar im Widerspruch und sind in der Praxis auch kaum widerspruchsfrei zu lösen. Eine hohe Kapazitätsauslastung lässt kaum mehr Spielraum, wenn Umplanungen einzelner Aufträge stattfinden. Es kommt dazu, dass Aufträge aus terminlicher Sicht Gewinner und andere aber Verlierer sind. Die Reduktion der Durchlaufzeit bedeutet aber nichts anderes, als die Reaktionsfähigkeit auf marktseitige Änderungen zu erhöhen. Nicht jeder Kunde will sofort bedient werden, andere drängen auf kurze Lieferzeiten.

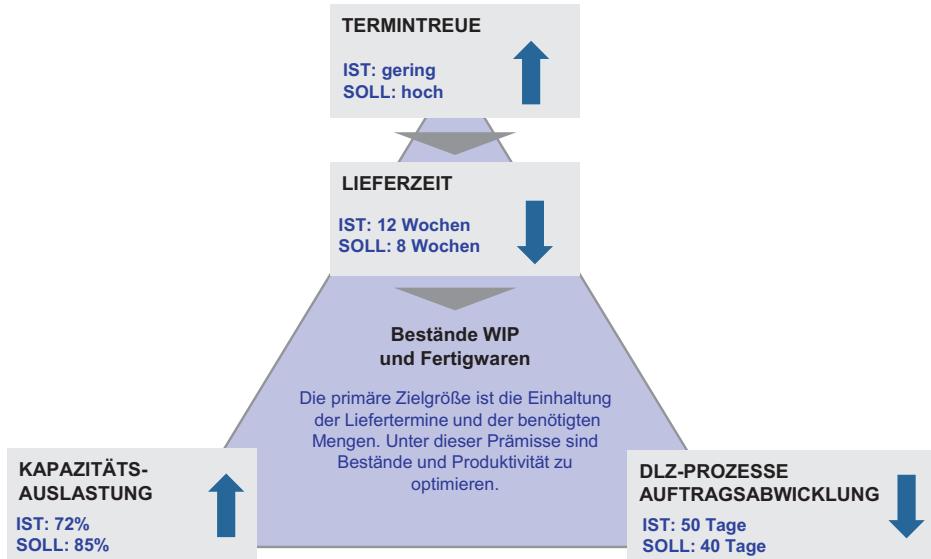


Abb. 2.5 Zielformulierung am Beispiel Organisationsentwicklung Auftragsabwicklung

Im Grunde geht es also darum, nicht auf starre Termine hin zu planen, sondern die Flexibilität einzuführen, dass auf markt- und kundenseitige Änderungen, die immer stattfinden, besser reagiert werden kann. Vor allem auf der Seite der Produktion, die gerne mit stabilen und festen Vorgaben arbeitet, bedeutet eine Flexibilisierung, weitere Detailprozesse wie Rüstzeiten, Materialversorgung etc. zu verkürzen bzw. schneller und damit flexibler zu machen. In der Praxis sind vielfach mehrere Zieldimensionen gegeben, die sich zudem oft gegenseitig beeinflussen. Um eine nachhaltige Verbesserung zu schaffen, müssen somit die gesamte Prozesskette und weitere Einflussgrößen betrachtet werden.

Wie eine Zielformulierung und eine daraus abgeleitete Vorgehensweise in einem Organisationsprojekt aussehen kann, verdeutlicht Abb. 2.6.

Hier wurde eine umfassende Organisationsentwicklung entlang von Hauptprozessen eines Prozessmodells gewählt. Die Zielformulierung erfolgte für jeden Hauptprozess separat. In der Folge wurden drei Teilprojekte definiert, die weitgehend unabhängig voneinander, aber unter einer einheitlichen Gesamtprojektleitung bearbeitet werden konnten. Die Ziele sind hier eher qualitativ formuliert, auf eine Quantifizierung wurde im ersten Schritt verzichtet. Die Ziele haben aber einen beschreibenden Charakter, was erreicht oder aufgebaut werden soll, ohne die konkrete Ausgestaltung vorwegzunehmen.

Organisationsentwicklung CRM	Organisationsentwicklung PLM	Organisationsentwicklung SCM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkung der Vertriebsfunktionen ▪ Bündelung aller Vertriebsaktivitäten in einer Gesamtverantwortung ▪ Stärkung des Produktmanagements ▪ Überprüfung der Führungsspannen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkung des Innovationsprozesses ▪ Klare Verantwortung für Technologieentwicklung ▪ Kürzere Zeiten für Produkt- und Technologieentwicklungen ▪ Sicherstellung der Prozessfähigkeit und Reaktionsfähigkeit der Werke ▪ Ausbau strategische Partnerschaften 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentrale und durchgängige Planung mit Bündelung von Aufgaben der Auftragsabwicklung ▪ Werksübergreifende Bündelung der Einkaufsaktivitäten ▪ Etablierung eines Auftragscenters ▪ Ausschöpfen Potenziale ERP-System

Abb. 2.6 Detail Zielformulierung entlang von Hauptprozessen

2.5 Prämisse von Organisationsentwicklungsprojekten

Keine Organisationsveränderung erfolgt ohne Rand- oder Rahmenbedingungen. Alles infrage zu stellen, macht nur bedingt Sinn. Gewisse Leitplanken sind immer erst einmal gesetzt, zumal Organisationsveränderungen der Strategie folgen sollten. In der Strategie sind z. B. das Geschäftsmodell, Technologien, Produkte und ggf. Standorte definiert sowie ein Entwicklungspfad dazu. Die Frage der geeigneten Organisation beantwortet eher die Frage nach dem „Wie“, während bei der Strategie die Frage nach dem „Was“ im Vordergrund steht. Ferner sind in der Regel nicht alle Organisationsteile Gegenstand des Organisationsprojekts. Es ist daher notwendig, die Prämisse und Rahmenbedingungen klar aufzuschreiben und zu formulieren, um das Organisationsentwicklungsprojekt sauber ein- und abzugrenzen. Es wird mitunter als akademische Übung betrachtet, Prämisse für das Projekt aufzuschreiben, dies ist aber notwendig, um Klarheit zu schaffen, was nicht Gegenstand des Projekts ist bzw. worauf das Projekt aufsetzt. Prämisse definieren den Gestaltungs- und Handlungsspielraum für das Projekt.

Ziel

Prämisse sind die Festlegung von Parametern und Dimensionen, die sich im Laufe der Analyse und im Projektverlauf nicht verändern. Sie schaffen Klarheit darüber, was als gesetzt angesehen wird und was im Rahmen der Organisationsentwicklung diskutiert und verändert werden kann. Wenn man so will, umreißen die Prämisse den Lösungsrahmen für eine Organisationsentwicklung und grenzen ihn vom Übrigen ab. Sie bilden damit konstante Leitplanken und definieren fixe Parameter, unter denen die spezifische Fragestellung bearbeitet werden soll. Sie stellen die Basis für die Bearbeitung der Fragestellung

dar. Eine typische Prämisse lautet z. B.: „Es wird das bestehende Produkt- und Lösungsportfolio angenommen“ oder „Die bestehende Bereichsorganisation mit den vier Unternehmensbereichen wird als gesetzt angesehen“.

Vorgehen Anwendung

Die Festlegung der Prämissen erfolgt in der Regel in einer sehr frühen Phase des Projekts und in Abstimmung mit den entsprechenden Steuerungsgremien. Die Prämissen werden oft implizit vom Auftragsgeber formuliert, müssen aber explizit aufgeschrieben werden. Dies zu tun, fällt dem Projektleiter zu. Im Zuge wachsender Erkenntnisse im Projektverlauf können Prämissen geändert, gestrichen oder auch neue Prämissen aufgestellt werden. Eine Änderung/Anpassung der Prämissen sollte nur in Abstimmung mit den entsprechenden Steuerungsgremien erfolgen. Eine Änderung von Prämissen kann weitreichende Folgen haben, nicht nur dass dann ganz andere Konzepte und Lösungen infrage kommen könnten, sondern dass auch eine hohe Verunsicherung bei den Mitarbeitern hervorgerufen wird. Besser ist es daher, dass sie, einmal festgeschrieben, nicht mehr verändert werden. Es macht sogar vielmehr Sinn, im Rahmen des Projektverlaufs weitere Prämissen zu formulieren, um die erzielten Ergebnisse festzuschreiben und die Diskussionen, wenn Zwischenentscheidungen getroffen wurden, zu beenden.

Ergebnis und Nutzen

Die Definition und Dokumentation von Prämissen unterstützt die Eingrenzung der Handlungsalternativen zur Bearbeitung der vergebenen Fragestellung. Sie erhöhen die Entscheidungssicherheit, weil Prämissen auch aktiv Dinge ausschließen und dann nicht hinterher die Frage gestellt wird: „Habt ihr auch darüber mal nachgedacht?“. Sie sorgen also indirekt dafür, dass das Projekt effizient bearbeitet werden kann, weil Abgrenzungsfragen nicht immer von neuem diskutiert werden müssen. Die gesetzten Prämissen wirken sich stark auf die Bestimmung des möglichen Gestaltungsspielraums aus. Alternativen, die gegen diese Prämissen verstößen sind dann nicht zulässig und werden erst gar nicht aufgenommen oder diskutiert (Abb. 2.7).

2.6 Organigramme

Organigramme stellen das zentrale Instrument dar, um zu veranschaulichen, wie eine Organisation aufgebaut ist. Jedes Unternehmen verfügt über offizielle und inoffizielle Organigramme. Die offiziellen Organigramme werden von der Abteilung Organisationsentwicklung, HR oder dafür bestimmten Stabsabteilungen erstellt und regelmäßig aktualisiert. Meist bilden diese Diagramme nur bestimmte Hierarchieebenen ab. Ebenen darunter, z. B. Teamstrukturen, sind dann nicht Teil der offiziellen Darstellungen. Gleichwohl besteht häufig von Mitarbeitern und auch Teamleitern ein Interesse, solche Strukturen abzubilden. Im Rahmen eines Organisationsprojekts macht es Sinn, beides zu

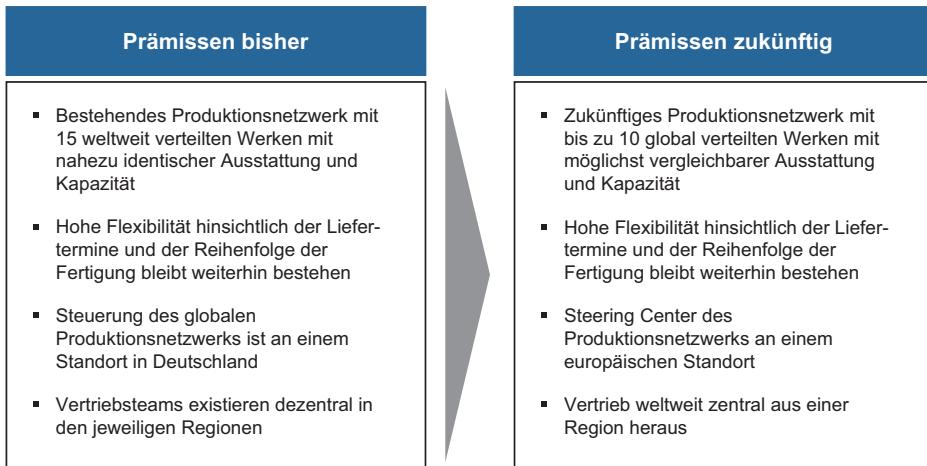


Abb. 2.7 Exemplarische Prämisse im Rahmen einer Organisationsentwicklung

erfassen. Gerade die Organigramme der Arbeitsebenen geben Aufschluss darüber, welche Aufgaben tatsächlich wo wahrgenommen werden.

Ziel

Zunächst dient diese Analyse einer strukturierten Erfassung der organisatorischen Aufstellung eines Unternehmens hinsichtlich der Geschäftsverantwortung, der vorhandenen Berichtslinien, der Führungsstruktur und der bisher verwendeten Segmentierungskriterien. Darüber hinaus liefern Organigramme eine detaillierte Aufbereitung des globalen, regionalen und ggf. auch lokalen Organisationssetups in den Märkten, in denen das Unternehmen agiert (Tochtergesellschaften, evtl. Beteiligungen an Joint Ventures etc.). Es wird erkennbar, welcher Logik oder welchen Leitlinien Organigramme folgen. Strukturen fundiert zu problematisieren gelingt nur, wenn im Rahmen von Interviews Detailinformationen zur Verfügung stehen, z. B. welche Mengengerüste dort bewältigt werden oder welche Aufgaben zu welchen Prozessen dort wahrgenommen werden.

Anwendung Vorgehen

Zunächst sollten die offiziellen Organigramme gesichtet werden. Im Rahmen von Interviews sind Besonderheiten oder Unklarheiten zu erfassen. Meist geht die Personaldimensionierung aus den Organigrammen nicht hervor. Hierbei wird zwischen Headcount und FTE unterschieden. Beide Größen sind wichtig und sollten separat erfasst werden. Es ist zu prüfen, ob die gewählte Darstellungsform übernommen wird, oder ob nicht eine aussagekräftigere Darstellungsform gewählt werden muss. In einer vertiefenden Analyse können für den ausgewählten Untersuchungsbereich weitere Detailorganigramme sinnvoll sein, beispielsweise um Teamstrukturen abzubilden. Solche Organigramme sind

vielfach bei Führungskräften vorhanden, sollten dort abgefragt und zur Verwendung autorisiert werden. Berichtslinien, die nicht in den Organigrammen dargestellt werden, sind zu ergänzen.

Ergebnis und Nutzen

Zunächst steht die Visualisierung der Organisationsstrukturen anhand der Organigramme im Vordergrund. Soweit vorhanden, gehören hierzu Unternehmensgesellschaften inklusive Tochtergesellschaften und ggf. auch ihre Beteiligungsstruktur untereinander (Joint Ventures etc.). Die Analyse schafft dann einen ganzheitlichen Überblick über die weltweite Aufstellung eines Unternehmens und die Verteilung der Unternehmensfunktionen. Informationen, wie viele Mitarbeiter auf Abteilungsebene an welchem Standort allokiert sind, liefert die Analyse im ersten Schritt in der Regel nicht (vgl. hierzu Gliederungspunkt Abschn. 2.7 Analyse Headcount und FTE). Ein weiteres Ergebnis, welches sich daraus ableiten lässt, sind die bisher angewendeten Segmentierungskriterien in der Organisation. Erkennbar wird auch, welcher Grad der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung vorliegt. So lässt sich beispielsweise feststellen, ob Funktionen an Standorten mehrfach vorhanden oder welche Funktionen zentral organisiert sind.

Im folgenden Beispiel gliedern sich die einzelnen Teilkonzerne unter der Konzernholding in eigenständige Divisionen, die vollständig die Geschäftsverantwortung tragen. In der Praxis hat sich bei dieser Form der Organisationsstruktur vielfach der Ansatz durchgesetzt, spezifische Leistungen gebündelt aus einer Shared-Service-Gesellschaft zu beziehen (vgl. Nagel 2014, S. 228 f.). Dies erfolgt in erster Linie, um Synergien zu nutzen und die existierenden Ressourcen möglichst effizient einzusetzen. Für eine solche Shared-Service-Gesellschaft eignen sich klassischerweise Services in den Bereichen Einkauf, HR, IT oder Finanzen und Buchhaltung.

Die Konzernholding kann in ihrer Funktion unterschiedlich ausgeprägt sein: Eine reine Finanzholding übt häufig ausschließlich eine Finanzierungsfunktion aus. Sie entscheidet im Sinne der Gesamtunternehmensstrategie, welche finanziellen Ressourcen wohin allokiert werden. Eine Managementholding hingegen greift zudem zu einem gewissen Grad auch steuernd in die Geschäftspraxis der Teilkonzerne ein, ihre Tätigkeiten gehen über die reine Anteilsverwaltung hinaus (vgl. Schreyögg 2008, S. 133 f.).

Abb. 2.8 verdeutlicht eine Organisationsstruktur mit Holding und darunterliegenden Teilkonzernen. Alle Teilkonzerne bedienen sich aus dem Leistungsangebot der Shared-Service-Einheiten.

Eine weitere – in der Praxis gängige Form des Organisationsdesigns – ist eine Struktur, bei der die Ebene unter der Geschäftsleitung nach den funktionalen Kernfunktionen des Unternehmens ausgerichtet ist. Die Fachfunktion stellt in diesem Fall das Strukturierungskriterium. In einem produzierenden Unternehmen sind dies in vielen Fällen beispielsweise die Funktionen Vertrieb & Marketing, Produktion, Forschung & Entwicklung und Einkauf (vgl. Schreyögg 2008, S. 106). Weitere Funktionen stellen Supportfunktionen wie Finanzen & Controlling, Human Resources und IT dar (hier nicht abgebildet). Die Funktionen, die hier als Kernfunktionen beschrieben werden, variieren,

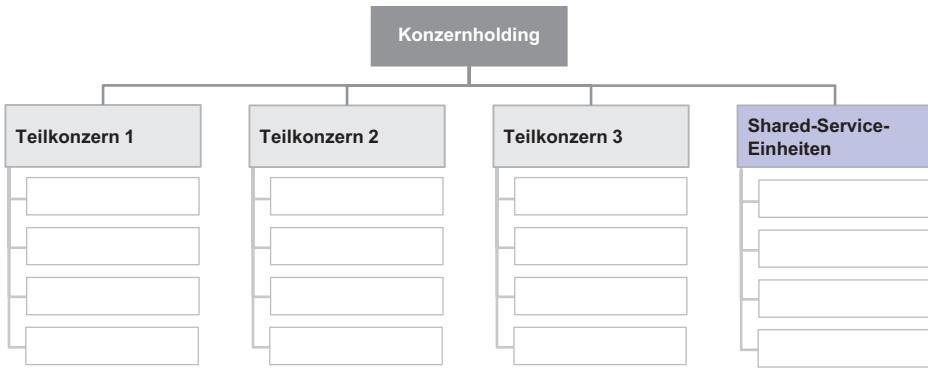


Abb. 2.8 Beispiel Organisationsstruktur mit Holding und Teilkonzernen

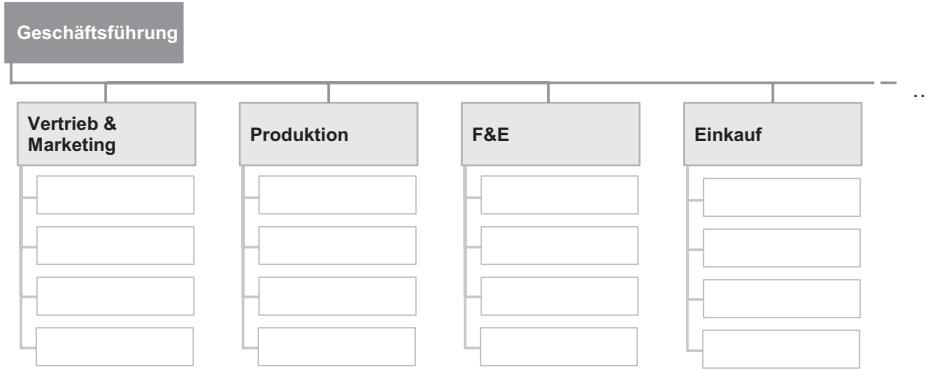


Abb. 2.9 Beispiel Funktionale Organisationsstruktur

je nach Art der Leistung, die das Unternehmen produziert. Im Beispiel sind dies die Funktionen Vertrieb & Marketing, Produktion, Forschung & Entwicklung (F&E) sowie Einkauf (Abb. 2.9).

Durch die voranschreitende Internationalisierung der Geschäftswelt haben sich weitere Organisationsformen etabliert, die eine zunehmende Globalisierung und das Zusammenspiel von global verteilten Unternehmensfunktionen besser bedienen. Eine Organisationsform, die sich hieraus entwickelte, ist die Matrixorganisation (vgl. Schreyögg 2008, S. 148).

Im folgenden Beispiel bilden die zwei Dimensionen die Geschäftssegmente und die Regionen, in denen das Unternehmen z. T. mit eigenen Tochtergesellschaften aktiv ist, die Matrix. Sie stellen die strukturierenden Elemente dieser Organisationsform dar. Die funktionale Ausgestaltung der regionalen Tochtergesellschaften ist hierbei in der Praxis nicht zwingend homogen. So stellen in einer Matrixorganisation beispielsweise gewisse

Standorte spezialisierte Fachfunktionen, die gebündelt an einem Standort für das gesamte Unternehmen eine Leistung erbringen (als klassisches Beispiel kann hier F&E genannt werden). In der Praxis ist die Organisationsstruktur so kostenoptimal designed, dass spezifische Funktionen an dem hierfür am besten geeigneten Unternehmensstandort angesiedelt sind. Häufig sind für die geeignete Standortwahl u. a. Kriterien wie Unterschiede in den Lohn- und Standortkosten oder die Verfügbarkeit von Fachkräften ausschlaggebend.

Die Steuerung und fachlich-inhaltliche Führung dieser Funktionen erfolgt jedoch i. d. R. aus der Unternehmenszentrale. Die Abb. 2.10 und 2.11 verdeutlichen die unterschiedliche Ausgestaltung der einzelnen Unternehmenseinheiten.

Ausgewählte Funktionen wie z. B. Vertrieb und Operations sind an allen regionalen Strukturen vorhanden, während z. B. die Entwicklung nur an einem Standort konzentriert ist. Soweit in den Regionen, was häufig der Fall ist, eigene rechtliche Einheiten gebildet werden, wachsen entsprechende lokale Funktionen für Finanzen, Rechnungsweisen und Controlling an. Der Autonomiegrad der Funktionen, die in allen Regionen und lokalen Einheiten vorhanden sind, ist häufig Gegenstand der Diskussion. Hier muss die Frage beantwortet werden, bei welchen Fragestellungen lokale Anforderungen und folglich lokale Lösungen erforderlich sind, und bei welchen Fragestellungen, z. B. einheitlichen weltweiten Produkten oder -Komponenten, gemeinsame Standards und Prozesse.

Abb. 2.12 zeigt, wie ein Governancemodell über die verschiedenen Hierarchieebenen ausgeprägt werden kann.

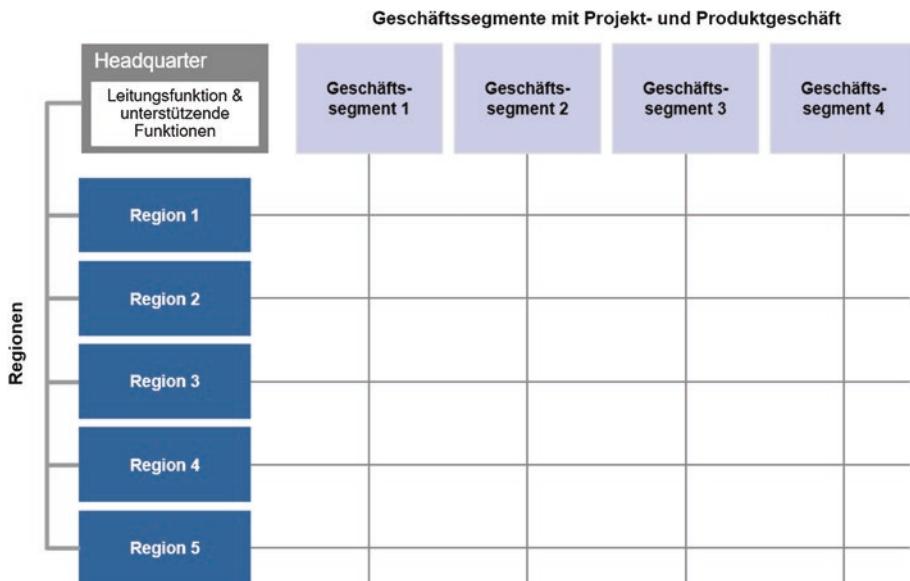


Abb. 2.10 Beispiel einer Matrixorganisation

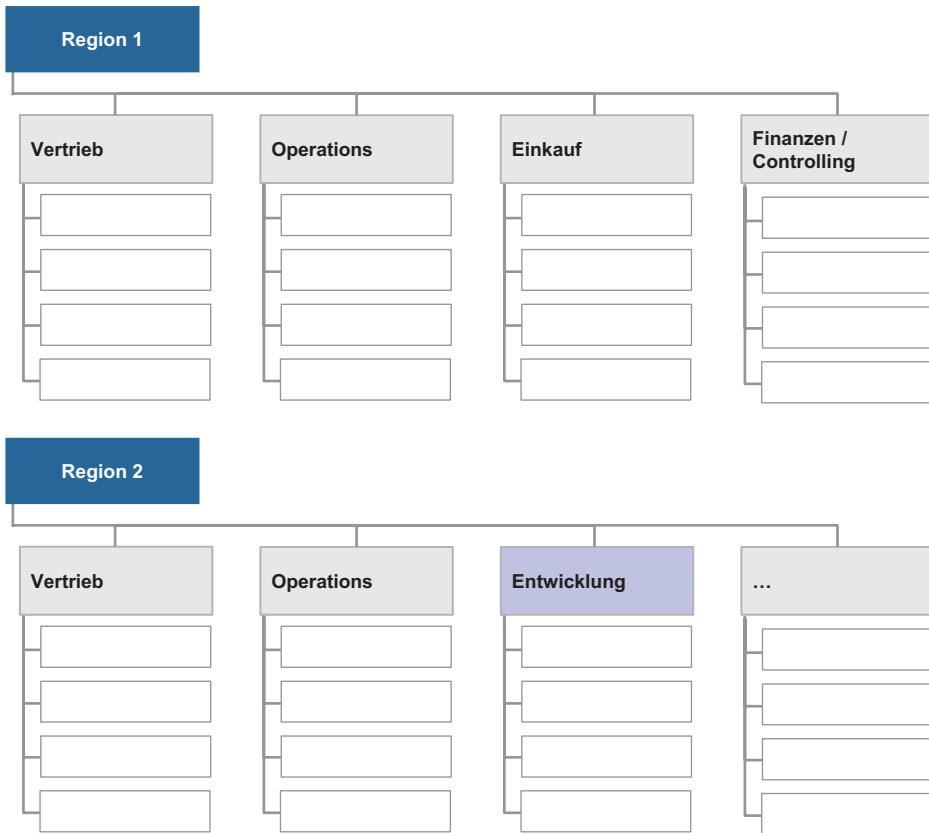


Abb. 2.11 Dezentrale Struktur mit regionalen Einheiten

Organisationsstruktur eines Regionenmodells mit den folgenden Aufbauelementen:

- Zentrale Unternehmensfunktionen, die die Strategie und Leitlinien vorgeben (Governance).
- Regionale Unternehmenseinheiten operationalisieren die Strategie, agieren aber als eigenständige Unternehmer mit eigener Geschäftsverantwortung für ihre Region. In diesem Organisationsmodell bündeln diese Einheiten zudem spezifische Funktionen für eine gesamte Region, um Synergieeffekte zu nutzen.
- Unter dem regionalen Hub befinden sich hier weitere Tochtergesellschaften in der Region, die durch den übergeordneten Hub gesteuert werden. Diese beinhalten in der Regel wesentlich weniger Funktionen als der Hub.
- Auf unterster Ebene der Organisationsstruktur sind dann ggf. noch reine Betriebsstätten angesiedelt, die beispielsweise reine Servicedienstleistungen vor Ort erbringen. Hier spielen die Kundennähe und die Reaktionszeit eine maßgebliche Rolle.

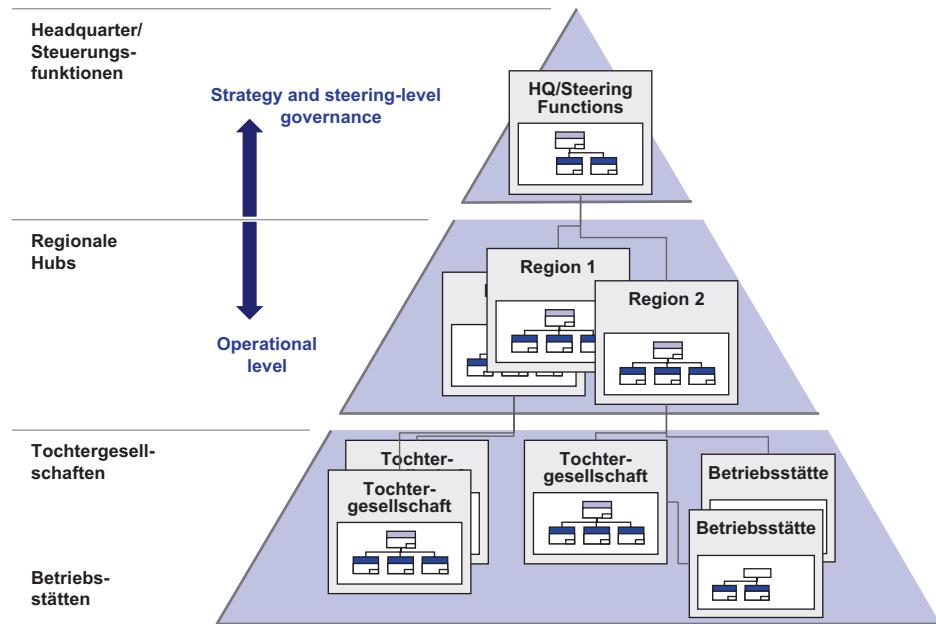


Abb. 2.12 Detail Matrixorganisation mit regionaler Organisationsstruktur

Die zwei beispielhaften Abb. 2.13 und 2.14 verdeutlichen, welche Funktionen an welchem Standort angesiedelt sind.

Ein regionaler Hub-Standort hat danach eine eigene Vertriebs-, Operations- und Supportfunktion. Standorte, die an einen Hub angeschlossen werden, können viel schlanker aufgestellt werden, da der regionale Hub Funktionen für die gesamte Region bündelt (vgl. Nagel 2014, S. 228). Darunter können weitere rechtliche Einheiten oder reine Betriebsstätten angeschlossen werden.

Das Beispiel verdeutlicht, dass der regionale Hub über alle notwendigen Funktionen verfügt, um eine eigenständige Geschäftsverantwortung zu erfüllen. Dies beinhaltet u. a. Funktionen wie Vertrieb, Operations und Supply Chain Management (inklusive Einkauf und Logistik) sowie dezidierte Supportfunktionen wie beispielsweise Controlling, HR oder IT. Eine eigene Forschung & Entwicklung ist in diesem Fallbeispiel nicht vorhanden, der Hub bezieht die gefertigten Güter über eine andere Unternehmenseinheit, wie beispielsweise von der Unternehmenszentrale oder von einem externen Partnerunternehmen.

Das Beispiel einer reinen Betriebsstätte, die die Aufgabe hat, Kunden vor Ort zu produzieren, zeigt, dass diese Einheit bis auf die reine Fertigung relativ wenige weitere Funktionen benötigt. Übergeordnete Funktionen, z. B. Auftragsabwicklung, Controlling, etc. werden hier durch den Hub vorgehalten. In einer Organisationsstruktur mit mehreren regionalen Standorten können somit innerhalb der Region Synergien genutzt und das Set-up u. a. nach Kostengesichtspunkten optimiert gewählt werden.

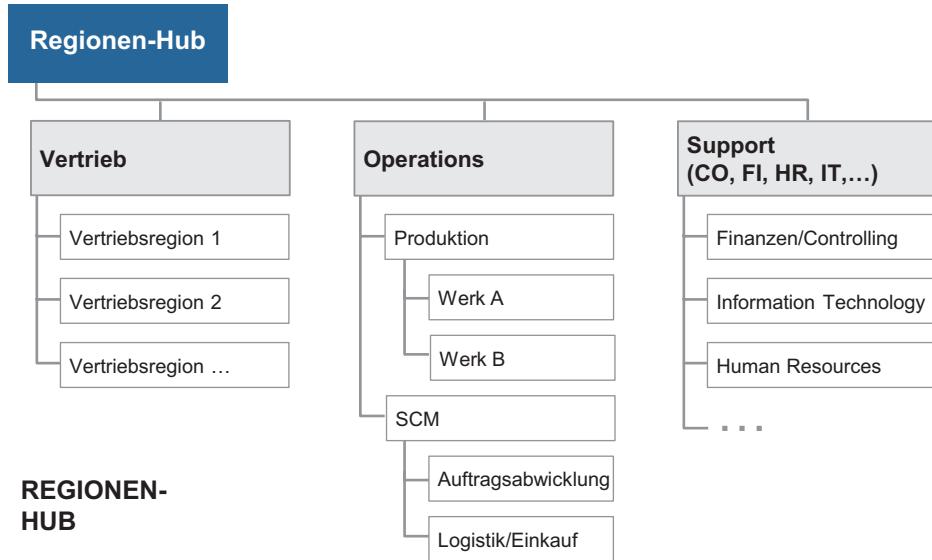


Abb. 2.13 Funktionen eines Regionen-Hubs

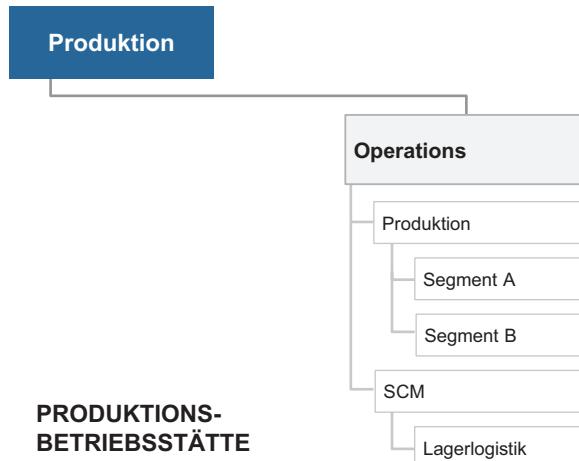


Abb. 2.14 Funktionen einer Produktionsbetriebsstätte

Neben den in diesem Kapitel ausgeführten Formen des Organisationsdesigns existieren noch weitere Varianten, wie beispielsweise die Prozessorganisation oder die Projektorganisation. Letztere ist in der Praxis häufig bei Unternehmen von Branchen anzutreffen, die ihre Kernprozesse in einzelnen Projekten abwickeln. Beispiel sind hier

Ingenieurbüros, Hersteller von Software, Firmen im Bereich des Anlagenbaus in der Bauwirtschaft, aber auch Beratungsunternehmen (vgl. Nagel 2014, S. 41). Hierbei kann die Projektorganisation durch einen definierten Start- und einen definierten Endtermin als „zeitlich begrenzte“ Organisation angesehen werden (vgl. Schiersmann und Thiel 2014, S. 186). Zum Erbringen der Leistung bestehen auch in dieser Struktur neben den einzelnen Projektorganisationen Führungs- sowie Supportfunktionen, wie beispielsweise Controlling und Rechnungswesen, HR oder IT, die unterstützend tätig sind und deren Organisationsstruktur kontinuierlich fortbestehend ist.

2.7 Staffing – Analyse Headcount und FTE

Unmittelbar an die Analyse der Organigramme schließt sich in der Regel die Analyse der Personalausstattung der jeweiligen Organisationseinheiten an. Dabei werden mit dem sogenannten Headcount und den FTE (= Full-Time-Equivalent) zwei wesentliche Personalkennzahlen unterschieden. Der Headcount gibt Auskunft, wie viele Mitarbeiter beschäftigt sind, ohne Ansehung, wie viele Stunden ihr Vertrag umfasst. Zeitarbeitskräfte werden in der Regel mit hinzugerechnet, bei ihnen unterscheidet sich nur das Arbeitsverhältnis gegenüber dem Arbeitgeber im Vergleich zu fest angestellten Mitarbeitern. Die FTE-Zahl gibt in Prozent an, wie viele Stunden die Wochenarbeitszeit in Stunden bezogen auf eine volle Stelle (100 %) beträgt. Entsprechen 38,0 h in der Woche 100 %, entspricht ein Arbeitsvertrag über 19 h/Woche einem FTE von 0,50. Ein Stelleninhaber, der einen FTE-Wert von 0,68 hat, füllt in der Organisation also keine Vollzeitstelle aus. Sein Headcount beträgt dennoch 1,0.

Ziel

Ziel der Analyse ist, umfassende Transparenz über die derzeitige Mitarbeiterstruktur und Dimensionierung in einem Unternehmen oder einzelner Abteilungen zu erlangen. Der Fokus liegt auf der Ermittlung der reinen Anzahl der Mitarbeiter sowie auf der Art der Anstellung (befristet vs. unbefristet) und der spezifischen Ausprägung des Arbeitsverhältnisses (Vollzeit, Teilzeit etc.). Innerhalb der Analyse wird zwischen FTE und Headcount unterschieden.

Vorgehen Anwendung

Vielfach können Unternehmen den Großteil der Daten aus bestehenden Systemen gewinnen. In der Praxis kann vielfach auf Daten bestehender HR-Systeme zurückgegriffen werden, die zur weiterführenden Analyse verwendet werden können. Eine andere oftmals ebenso zuverlässige Quelle ist das Controlling. Nicht immer stimmen die Zahlen der beiden Abteilungen im ersten Wurf überein. Das liegt oftmals an der Geschwindigkeit, mit der Personalveränderungen in Systemen nachgezogen werden. Unklarheiten sind durch Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern aus dem HR-Bereich zu beseitigen. Idealerweise werden die Daten in Tabellenform erhoben, sodass später beliebige Schnitte

berechnet werden können. Mindestens enthalten sein müssen die Abteilung, die Abteilungsnummer, die Funktionsbezeichnung und die FTE-Zahl. Wenn der Name des Mitarbeiters enthalten sein soll, ist das mitunter heikel, es sollte dann geprüft werden, welche Zustimmungen dazu eingeholt werden müssen. Ggf. macht es auch hier Sinn, den Personalbestand im Zeitverlauf zu betrachten. Kritisch zu bewertende Veränderungen können somit identifiziert und durch gezielte Maßnahmen zur Gegensteuerung bearbeitet werden (Beispiele hierfür sind Stellennachbesetzungen, Stellenwechsel, abrupter Personalaufbau oder Personalabbau). Zudem sind meist Informationen über die Art der Anstellung (unbefristeter Anstellungsvertrag oder befristetes Arbeitsverhältnis) und die Ausprägung der zeitlich vereinbarten Arbeitskapazität (Vollzeittätigkeit oder Teilzeitbeschäftigung, Altersteilzeit etc.) gepflegt. Zur Vervollständigung von fehlenden Daten können Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern aus dem Personalbereich geführt und in die Datenbasis aufgenommen werden.

Ergebnis und Nutzen

Ergebnis ist eine strukturierte Erfassung aller Stellen in einer Organisationsstruktur inklusive der quantitativen Angabe, welche davon in Vollzeit, Teilzeit etc. besetzt sind. Die für die Beurteilung der Kapazitätsdimensionierung relevante Zahl ist die FTE-Zahl. Sie ist für Vergleiche von Kapazitätsdimensionierungen gut geeignet. Die Analyse bietet zudem einen Überblick über die Verteilung der unbefristeten und befristeten Anstellungsverhältnisse und kann als Grundlage für die strategische Personalplanung (u. a. Forecasting, Budgetplanung) genutzt werden. Im Vergleich über mehrere Folgejahre lässt sich auch die Entwicklung der Mitarbeiteranzahl darstellen und lückenlos verfolgen. Headcount bezeichnet die reine Pro-Kopf-Anzahl der Mitarbeiter. Er spielt eine eher untergeordnete Rolle, hat aber bei der Beurteilung von Führungsspannen eine Bedeutung. Die FTE-Betrachtung stellt einen genaueren Wert dar, da hierbei die konkrete Arbeitszeitkapazität des Stelleninhabers berücksichtigt wird (vgl. Abb. 2.15).

Name, ggf. über Personalnummer anonymisierbar	Anzahl Mitarbeiter (Headcount)	Anzahl Mitarbeiter (FTE)	Geplanter Personalabbau	Geplanter Personalaufbau	Forecast FTE			
Einheit	Name	Mitarbeiter Stand 31.01.2016	FTE Stand 31.01.2016	Bemerkung	Abbau	Aufbau	Forecast FTE 31.12.2016	Forecast FTE 01.01.2017
C-XM1	Name	1	1,0	keine	-	-	1,0	1,0
C-XM1	Name	1	1,0	Wechsel intern zum 01.03.2016	1,0	-	0,0	0,0
E-AA3	Name	1	1,0	Rente ab 01.11.2016	1,0	-	0,0	0,0
E-CD1	Name	1	0,68	aufgrund Elternzeit Reduktion auf 28h	-	-	0,68	0,68
B-IM2	Name	1	1,0		-	-	1,0	1,0

Abb. 2.15 Beispiel Formblatt Analyse Headcount und FTE

Mittels einer geeigneten Tabelle können sämtliche Mitarbeiterdatensätze strukturiert gesammelt, aufbereitet und die Veränderungen über den Zeitverlauf verfolgt werden. Aus den hieraus gewonnenen Ergebnissen können personalstrategische Maßnahmen abgeleitet werden (z. B. Nachfolgeplanungen). Je nach Art und Umfang der Analyse ist es in vielen Praxisfällen notwendig, die Mitbestimmungsorgane – sollten welche im Unternehmen existieren – vorab über das Analysevorhaben zu informieren, da es sich bei der Erfassung und Analyse um mitarbeitergebundene (sogenannte personenbezogene) Daten handelt.

Idealerweise werden Reports aus bestehenden Systemen mit Personalzahlen verwendet und die erforderlichen Tabellenspalten über geeignete Zuordnung erzeugt. Diese lassen sich dann mithilfe von Programmen zur Tabellenkalkulation schnell und effizient auswerten.

2.8 Aufgabenanalyse

Die Aufgabenanalyse stellt eine zentrale Analyse im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprojekts dar, wenn es darauf ankommt, Abläufe von Abteilungen wirklich zu durchdringen. Im Vordergrund stehen die wahrgenommenen Aufgaben und deren Kapazitätsbedarf, wie das der Name der Analyse schon ausdrückt. Es lassen sich aber ausgehend von den Aufgaben eine ganze Reihe weiterer, wesentlicher Erkenntnisse aus der Aufgabenanalyse ziehen.

Ziel

Primäres Ziel ist die Ermittlung der Kapazitätsverteilung der wesentlichen Hauptaufgaben innerhalb einer Abteilung oder eines Bereichs. Auch Teil- oder Unteraufgaben innerhalb der einzelnen Hauptaufgaben werden hierbei strukturiert erfasst (vgl. Schreyögg 2008, S. 93). Die Kapazitätsverteilung wird, ausgehend von der Verteilung eines jeden einzelnen Mitarbeiters einer Abteilung, für alle zugeordneten FTE hochaggregiert. Zusätzlich können im Rahmen dieser Analyse eine Reihe weiterer Aspekte abgefragt und ermittelt werden. Dies sind neben den Hauptaufgaben z. B. die Teilaufgaben zur Ausführung der Hauptaufgaben, die Schnittstellen in der Organisation, ein grobes Mengengerüst, welches für die Ausführung der Tätigkeit maßgeblich ist, das Ergebnis der Aufgabenbewältigung, welche Schwachstellen gesehen werden und die Eignung der eingesetzten Tools zur Unterstützung. Je nach Projektanforderungen können weitere Aspekte aufgenommen werden, beispielsweise ob eine Aufgabe als wertschöpfend angesehen wird oder eher administrativen Charakter hat.

Vorgehen Anwendung

Im ersten Schritt müssen die Hauptaufgaben der zu untersuchenden Organisationseinheit ermittelt werden. Hierzu können Stellenprofile herangezogen werden und im Rahmen von Interviews mit den Führungskräften eine Aufgabenliste erstellt werden. In der

Regel sollten es nicht mehr als 10 bis maximal 15 Hauptaufgaben sein. Andernfalls ist ein höherer Level der Aggregation zu wählen. Diese Hauptaufgaben werden in ein Formblatt als Tabelle übertragen. Im zweiten Schritt werden die erforderlichen Zusatzspalten definiert. Mithilfe des so entstandenen Formblatts werden im Rahmen von Einzelinterviews mit den Mitarbeitern der Abteilung die jeweiligen Hauptaufgaben besprochen und zunächst die geschätzte zeitliche Kapazitätsverteilung dieser Tätigkeiten strukturiert erfasst. Dabei bildet die FTE-Zahl des Mitarbeiters die 100 %-Basis für die Verteilung auf die Hauptaufgaben. Beträgt die FTE-Zahl 1,0 und es werden zehn Hauptaufgaben absolut gleichgewichtig wahrgenommen, hätte jede Hauptaufgabe einen FTE-Wert von 0,1. Es geht aber genau darum, die Unterschiede zwischen den Hauptaufgaben herauszuarbeiten, um zu sehen wo kapazitiv intensive Aufgaben und was eher untergeordnete Aufgaben sind.

Im Verlauf des Interviews werden dann die weiteren Spalten erfasst. Als letzter Schritt werden die Schwachstellen bzw. Verbesserungspunkte aus Sicht der befragten Mitarbeiter erfasst. Das ausgefüllte Formblatt sollte von den Mitarbeitern unterschrieben werden; wenn notwendig, soll er es im Nachgang in Ruhe durchlesen und ggf. korrigieren können. Eine Alternative zu strukturierten Interviews mit den Beteiligten stellt das eigenständige Ausfüllen des Formblatts durch die Mitarbeiter dar. Der Nachteil dabei ist, dass derjenige, der die Analyse durchführt, dabei nicht die volle Informationsqualität erzielt.

Ergebnis und Nutzen

Die Aufgabenanalyse ermittelt primär die Kapazitätsverteilung innerhalb einer Abteilung nach Hauptaufgaben und darunter liegenden Tätigkeiten. Die Gesamtaufgabe einer Funktion in einem Unternehmen wird also strukturiert in Teilaufgaben zerlegt. Diese Teilaufgaben lassen sich sodann weiter untergliedern in Tätigkeiten, Objekte, etc. Über die verschiedenen theoretischen Grundmodelle Aufgaben zu strukturieren existiert hinreichend Literatur (vgl. Hofbauer und Hellwig 2005, S. 70 oder auch Siebenbrock 2016, S. 70 ff.). Darüber hinaus kann die Aufgabenanalyse Transparenz über existierende Schwachstellen und Aussagen über interne „Kunden-Lieferanten-Verhältnisse“ zwischen Unternehmensabteilungen liefern. Zudem erfasst sie strukturiert die unterstützenden IT-Systeme zur Bewältigung der Tätigkeiten (siehe auch Abb. 2.16).

Werden mehrere Formblätter aller Mitarbeiter einer Abteilung anschließend aggregiert, lassen sich u. a. Aussagen zur Gesamtverteilung der Aufgaben innerhalb der Unternehmenseinheit treffen, redundante Arbeitsabläufe identifizieren und das Verhältnis der Wertschöpfenden zu den nicht-wertschöpfenden Aufgaben ermitteln. Die Identifikation der Schwächen identifiziert außerdem Potenziale zur Verbesserung des existierenden Prozesses oder Ablaufs.

Im folgenden Beispiel einer Einkaufsfunktion wurde zunächst nach der Art der Tätigkeit differenziert und innerhalb der Fachfunktion zwischen Aufgaben eher strategischer Natur und Aufgaben operativer Natur unterschieden. Daraus können zwei generische Listen von typischen Hauptaufgaben abgeleitet werden (Abb. 2.17).

Nr	Hauptaufgabe	Teil-Arbeits-schritte	Wert-schöpfend-Ja/nein	Auslöser/-Input von Stelle bzw. Abteilung	Häufigkeit	Anzahl p.a.	Zeit in Minuten/Stunden/oder Tagen	Kapa-zität in Prozent	Ergebnisse Zustand nach Aktivität	Kunde der Leistung	Hilfsmittel/Ausführ-ung der Hauptauf-gabe	Schwach-stellen
1	Aktivität 1		ja	Vertrag		10		35%			SAP	
2	Aktivität 2					30		10%			SAP	
3	Aktivität 3											
4	Aktivität 4											
5	Aktivität 5			Teil-Arbeits-schritt 5.1					10		15%	
6	Aktivität 6										5%	
7	Aktivität 7											
8	Aktivität 8			Teil-Arbeits-schritt 8.1								
9	Aktivität 9										< 1%	
10	Aktivität 10										5%	
11	Aktivität 11										5%	
										Summe	100%	

Hauptaufgaben abgeleitet aus den Funktionsbeschreibungen

Teilarbeitsschritte innerhalb der Hauptaufgabe

Wertschöpfend ja/nein

Auslöser (Stelle, Abteilung) für die Hauptaufgabe

Interner Kunde der Leistung

Auslöser (Stelle, Abteilung) für die Hauptaufgabe

Hilfsmittel, Systemunterstützung

Kapazitätsverteilung je Hauptaufgabe (Summe entspricht Kapazität in %)

Abb. 2.16 Beispiel Formblatt Aufgabenanalyse

Operative Einkaufsaktivitäten		Strategische Einkaufsaktivitäten	
Materialdisposition	Brutto-Netto-Bedarfsrechnung von Warengruppen	Beschaffungsmarktforschung	Marktanalyse, öffentliche Vergaben, Anfragen, Bewertung von Angeboten und deren Spezifikation
Klärung der Bedarfsanforderungen	Im Rahmen von Projekten Einarbeitung in Pläne, Ausführungsplannungen und -beschreibungen, gemeinsame Klärung mit Fachabteilungen, Spezifikationen Pflichtenheft bei Investitionsgütern	Lieferantenvorauswahl, Preisverhandlung und Vergabeentscheidung, Vertragsgestaltung	Lieferantengespräche, Durchführung Verhandlung, finale Vertragsgestaltung bei verschiedenen Vertragsarten
Bearbeiten Bedarfsanforderungen, Bearbeitung BANF, Anlage Bestellung		Klärung und Festlegung Beschaffungslogistik	Organisation Transporte, Importzollabwicklung etc., z. B. auch bei Rücksendungen, Schriftverkehr
Verfolgung und Überwachung der Liefertermine, Bereitstellungstermine, Ausführungstermine	Koordination von Ausführungsterminen z.B. bei Investitionen von Anlagen	Durchführung der Lieferantenbewertungen und aktive Lieferantenentwicklung	Dokumentation der Lieferantenbewertung, Durchführung qualitativer Analysen und Abgleiche der Lieferanten-Performance
		Auswertungen und Einkaufscontrolling	Erstellen Auswertungen zu Warengruppen, Anzahl Bestellungen, Liefertreue etc.
		Formulierung von Beschaffungsstrategien	Make-or-Buy, Materialgruppenstrategien, Identifizierung Einkaufspotenziale, Beschaffungsmarktbearbeitung, Sourcing-Strategien, Beziehungsmanagement, Strategische Partnerschaften
		Mitarbeit in Projekten/ Sonderaufgaben	Entwicklung Lieferantenstruktur, Lieferantenanbindung, Prozessoptimierung, Spend-Analyse
Rechnungsprüfung und Abgleich mit Vertrag, Bestellung, Reklamationsabwicklung	Klärung und ggf. Weitergabe an Abteilung	Wahrnehmung Lead Buyer Funktion	Marktkenntnisse
Pflege der Lieferanten- und Materialstammdaten	Aktualisierung der Stammdaten der Lieferanten bei Änderungen, Löschungen etc.		

Abb. 2.17 Aufgabenverteilung am Beispiel einer Einkaufsorganisation

Operative Einkaufsaktivitäten: Genereller Fokus ist die Sicherstellung der Versorgung, die Einhaltung der Termine, der Mengen und der Qualität. Bei diesen Tätigkeiten kommt es in erster Linie darauf an, eine effiziente Abwicklung zu gewährleisten.

Dahingegen liegt der Fokus von strategischen Einkaufsaktivitäten auf dem Aufbau, der Pflege und der Weiterentwicklung der Prozesse sowie der Organisations- und Lieferantenstruktur. Die Lieferantenstruktur wird hierbei i. d. R. nach Warengruppen und wirtschaftlichem Kostenniveau differenziert.

Das folgende Praxisbeispiel zeigt eine Ergebnisdarstellung der Kapazitätssmessung einer Aufgabenanalyse der Hauptaufgaben eines einzelnen Teams innerhalb einer Einkaufsabteilung mit dem Fokus auf Tätigkeiten in der Beschaffung von Rohmaterialien. Die Werte der einzelnen Aktivitäten bzw. Teilaufgaben können zu mehreren Hauptaufgabenclustern aggregiert und beispielsweise auch auf einen Gesamtwert in Mannjahren hochgerechnet werden. Dieser würde hier knapp sechs Mannjahre betragen. Die Verteilung der Aufgaben kann nun diskutiert und problematisiert werden, beispielsweise, dass Aufgaben unter- oder überdimensioniert sind. Werden die Ergebnisse mit den anderen Teams verglichen, lassen sich daraus weitere Rückschlüsse ziehen. Wird die Einführung neuer unterstützender Tools diskutiert, kann z. B. abgeschätzt werden, ob es dadurch Kapazitätseffekte geben könnte. Wenn Zuschnitte verändert werden, kann berechnet werden, welche Kapazitätseffekte auftreten, wenn einzelne Personen anders zugeordnet werden, können Effekte auf die Aufgabenwahrnehmung simuliert werden usw. (Abb. 2.18).

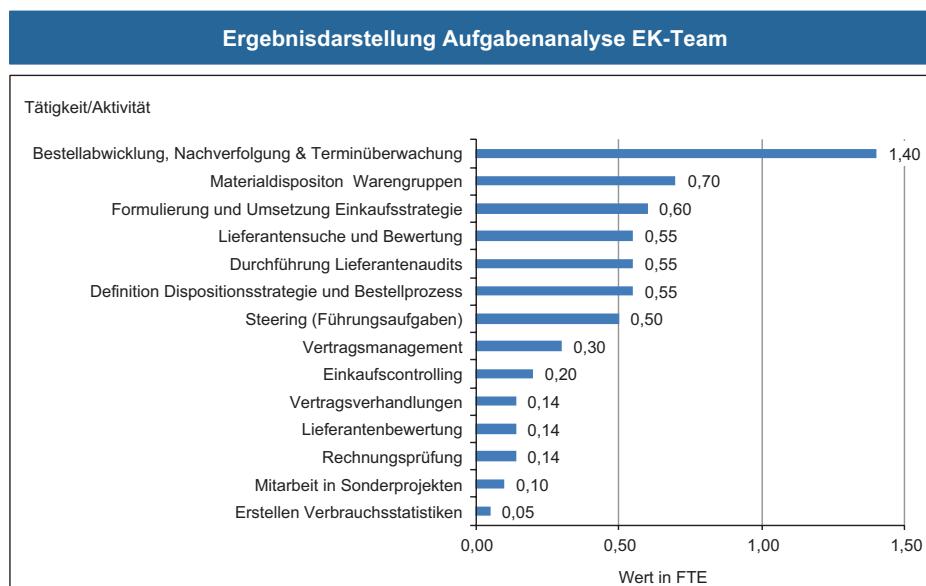


Abb. 2.18 Ergebnisdarstellung Aufgabenanalyse Einkaufsfunktion

2.9 Stellenanalyse

Zum Teil reicht eine Aufgabenanalyse allein nicht aus, um alle Aspekte einer Tätigkeit und Stelle zu erfassen, insbesondere dann, wenn mit der Organisationsentwicklung auch eine Veränderung der Stellenprofile verbunden sein soll. Eine Stelle besitzt in der Regel ein Stellenprofil, welches sich aus den zu leistenden Anforderungen an eine Funktion ableitet. Diese sind im Idealfall durch explizite Stellenbeschreibungen dokumentiert. Typischerweise werden Teile der Anforderungen davon bei der Personalsuche in internen oder externen Suchanzeigen verwendet. Handlungsbedarf ist dann gegeben, wenn vereinfacht die Stelle und der Stelleninhaber nicht zusammenpassen. Besteht beispielsweise ein Missverhältnis zwischen den Anforderungen an eine Stelle und dem Stelleninhaber, versucht die Stellenanalyse dieses zu objektivieren. Dabei kann die Stelle zu breit angelegt sein, und es ist damit praktisch unmöglich, geeignete Besetzungen zu finden, der Stelleninhaber hat nicht die erforderliche Qualifikation oder ist überqualifiziert, der Stelleninhaber ist unzufrieden und möchte sich weiterentwickeln oder das Stellenprofil muss verändert werden, um künftigen Anforderungen zu genügen etc.

Ziel

Ziel einer Stellenanalyse ist daher die Aufnahme und Erstellung von detaillierten Beschreibungen der derzeit existierenden Stellenprofile innerhalb einer Funktion, die Dokumentation der Qualifikation und der Erfahrungen des derzeitigen Stelleninhabers und die Durchführung einer Gegenüberstellung an die zukünftigen Anforderungsprofile dieser Stellen und Funktionen. Ziel ist es weiter, transparent zu machen, für welche Stellen Abweichungen auftreten und welcher Handlungsbedarf sich daraus ableitet. Daraus sollen Maßnahmen zur Personalentwicklung abgeleitet werden, um diesen GAPS gezielt entgegenwirken zu können.

Vorgehen Anwendung

Im ersten Schritt sollten die existierenden Stellenprofile im Untersuchungsbereich gesichtet werden. Als Basis dient die formale Stellenbeschreibung einer Funktion, die alle relevanten HR-administrativen Informationen (wie Vorgesetzter, Hierarchieebene, Eingliederung Gehaltsspanne etc.) sowie qualitative Informationen (Verantwortungsbereich, Aufgaben und Tätigkeiten, Befugnisse etc.) beinhaltet. Häufiger ist festzustellen, dass diese entweder veraltet oder gar nicht vollständig und durchgängig vorhanden sind. Im zweiten Schritt werden die Profile der Stelleninhaber erfasst. Dies erfolgt mit verfügbaren Basisdaten aus der Personalabteilung sowie Einzelinterviews. Aus solchen Interviews sind oft Erkenntnisse über Erfahrungen und das Know-how von Mitarbeitern zu erfahren, die nicht in der Personalakte zu finden sind. Sinnvoll ist es auch, Wünsche oder das Potenzial des Mitarbeiters hinsichtlich seiner Weiterentwicklung dabei aufzunehmen. Klar ist, dass solche Interviews nur mit Zustimmung der erforderlichen Gremien erfolgen können. Im dritten Schritt werden die künftigen Anforderungen an die Funktionen bzw. einzelne Stellen abgeleitet. Dieser erfolgt wiederum über Interviews mit den Führungskräften oder der Personalabteilung. Hieraus wird ein Soll-Anforderungsprofil erstellt, das die Stellenbeschreibung um weitere Anforderungskriterien ergänzt. Dies

können Kriterien innerhalb der Dimensionen Fachkompetenz, Methodenkompetenz oder Sozialkompetenz sein. Mit diesen drei Zwischenergebnissen kann eine Gegenüberstellung des künftigen Anforderungsprofils einer Stelle mit der derzeitigen Qualifikation des Stelleninhabers (Vergleich Ist und Potenzial) anhand wesentlicher Merkmale (fachliche Anforderungen, persönliche Anforderungen, Qualifikationsmatrix) vorgenommen werden. Wo sich Deltas aufzeigen, ist zu diskutieren, wie diese geschlossen werden können. Hierbei sind alle Spielarten denkbar. Zu unterscheiden gilt es insbesondere, ob der Stelleninhaber weiter die Stelle besetzt oder ob die Stelle neu oder anders besetzt wird. Im einfachsten Fall werden die Stellenprofile geschärft und über Personalentwicklungsmaßnahmen Know-how-Defizite geschlossen. Reicht das nicht aus, müssen Stellenwechsel oder Neubesetzungen in Betracht gezogen werden. Zum Feststellen der Eignung eines Stelleninhabers werden das generierte Soll-Anforderungsprofil dem tatsächlichen Qualifikationsprofil des Stelleninhabers gegenübergestellt und ein Abgleich vorgenommen. Das Qualifikationsprofil stellt die Kompetenzen des Inhabers im Ist und das ihm zugetraute Potenzial dar. Die Analyse der Qualifikation erfolgt i. d. R. anhand einer Dokumentenanalyse, ggf. spezifischen Tests und Interviews im 360°-Ansatz. Die Potenzialeinschätzungen werden in den meisten Fällen anhand der Mitarbeiterbeurteilungen sowie durch Einschätzungen und Beobachtungen der Vorgesetzten getroffen (Abb. 2.19).



Abb. 2.19 Stellenanalyse

Ergebnis und Nutzen

Die Stellenanalyse schafft Transparenz über Abweichungen vom Soll-Anforderungsprofil gegenüber dem Qualifikationsprofil des Mitarbeiters und hilft bei der Ermittlung möglicher Potenziale. Die Analyse deckt konkrete Handlungsbedarfe auf. Zudem kann das vorhandene Mitarbeiterpotenzial gezielter ausgeschöpft werden. Weitere Nutzen stellen die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, die Reduktion von operativen Risiken und unter Umständen auch eine Senkung der Personalkosten dar.

Mittels geeigneter Formvorlagen können die Abgleiche der einzelnen Kriterien (Indikatoren) strukturiert erfasst und visuell aufbereitet werden. Durch eine definierte Skala (1–3 = gering; 4–6 = mittel; 7–9 = hoch) kann eine qualitative Beurteilung innerhalb der Skala erfolgen und können existierende GAPS grafisch deutlich gemacht werden. Für jede einzelne Stelle lohnt das u. U. nicht, aber zusammenfassend für eine Fachfunktion, hinter der mehrere Stellen stehen. Zu beachten sind vor allem solche Kriterien, bei welchen der Abstand zwischen bisherigen und künftigen Anforderungen hoch und gleichzeitig die Diskrepanz zwischen Ist und Soll besonders groß ist (Abb. 2.20).

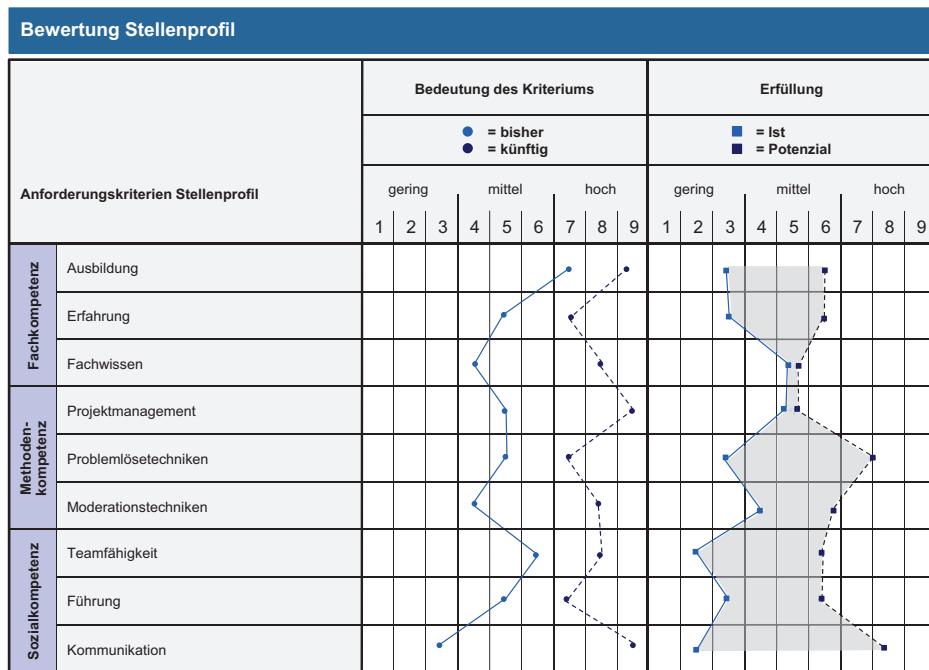


Abb. 2.20 Praxisbeispiel Stellenanalyse. (Quelle: In Anlehnung an Simon und von der Gathen 2002, S. 91)

2.10 Schnittstellenanalyse

Keine größere Organisation kommt ohne Schnittstellen aus, die sich zwangsläufig ergeben, wenn Prozesse und Aufgaben arbeitsteilig organisiert werden. An Schnittstellen müssen Informationen, Arbeitsergebnisse, Dokumente, Auftragsstatus, Güter etc. ausgetauscht werden. Schnittstellen bestehen aus der Sicht eines Unternehmens auch nach außen, zu Kunden, zu Lieferanten, zu Behörden usw. Betrachtet werden sollen hier die Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten in einem Unternehmen oder einer Organisation. Beispielsweise müssen bei der Auftragsfertigung die Kundenanforderungen über den Vertrieb in einem ersten Schritt in ein kaufmännisches Angebot überführt werden. Wenn der Vertrieb einen Außendienst und einen Vertriebsinnendienst unterscheidet, müssen die Kundenanforderungen vom Außendienst an den Innendienst übermittelt werden. Gibt es technische Fragen zu klären, sind wieder andere Abteilungen gefragt, das zu beurteilen, um beispielsweise die Grenzen der Machbarkeit abzustecken. Ggf. muss der Einkauf klären, ob die Materialien, die vom Standard abweichen, beschafft werden können und ob das zu wirtschaftlichen Konditionen möglich ist. Oftmals gehen Informationen mehrmals hin und her. Fachabteilungen benötigen Zeit, um eine qualifizierte und verlässliche Rückmeldung zu geben. Trifft die Qualität der Rückmeldung nicht die Erwartung, kommt es schnell zur Unzufriedenheit und zu mehrfachen Rückfragen. So haben jedes Team und jede Abteilung eine, meist mehrere Schnittstellen in der Organisation. Nicht alle Schnittstellen sind gleichgewichtig und werden gleich häufig in Anspruch genommen. Auch die Anforderungen, die Wichtigkeit und die Zufriedenheit sowie die Intensität der Schnittstellen sind sehr unterschiedlich. Um das herauszuarbeiten, dient die Schnittstellenanalyse.

Ziel

Die Schnittstellenanalyse soll den Ist-Zustand der Zusammenarbeit von Abteilungen mit anderen Abteilungen untersuchen. Sie erfolgt vielfach im Rahmen von Prozessoptimierungen, da eine effiziente Zusammenarbeit auch Teil eines optimierten Prozesses ist. Ziel ist die Identifikation der relevanten/kritischen Schnittstellen aus der Sicht einer Abteilung, deren Typisierung und die qualitative Bewertung, inwiefern die Anforderungen an die Schnittstelle aus Sicht einer Abteilung erfüllt werden. Im zweiten Schritt sollen geeignete organisatorische Maßnahmen zum Abbau der Defizite der Schnittstellen abgeleitet werden.

Anwendung Vorgehen

Zunächst muss festgelegt werden, für welche Abteilungen im Untersuchungsbereich eine Schnittstellenanalyse durchgeführt werden soll. Meist kommen die Hinweise im Rahmen der Aufgabenanalyse, dass Informationen von einer Abteilung an die andere nicht anforderungsgerecht übergehen oder nicht zufriedenstellend gelöst sind. Auch eine Vielzahl an abteilungsübergreifenden Meetings und Runden ist ein Hinweis darauf, dass Sachverhalte mehrfach intensiv abgestimmt werden. Zentrale Sicht bei der Schnittstellenanalyse ist

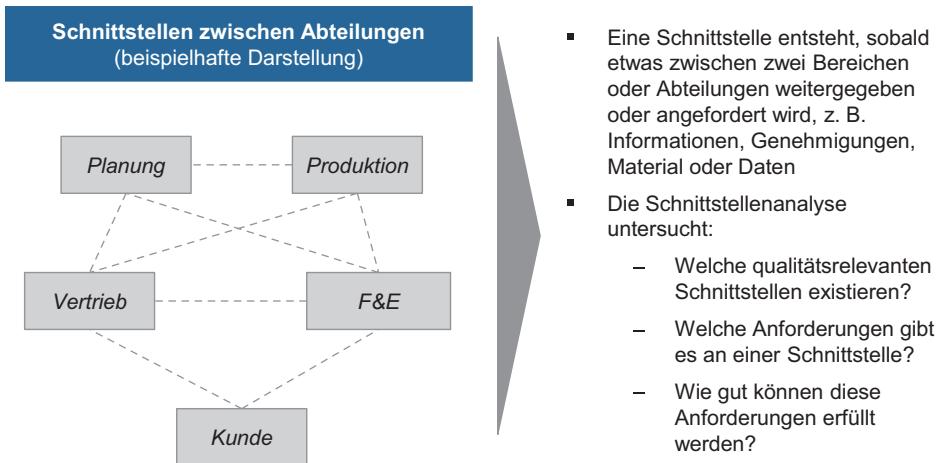


Abb. 2.21 Beispiel Darstellung Schnittstellen

zunächst die Sicht einer Abteilung (Abb. 2.21). Diese hat eine oder mehrere Schnittstellen innerhalb der Organisation. Im Rahmen von strukturierten Interviews mit Personen der zu untersuchenden Abteilung erfolgt eine Aufnahme der jeweiligen Anforderungen der Abteilung an andere Abteilungen. Zudem werden an der jeweiligen Schnittstelle die Instrumente, mit welchen Informationen, Daten, Genehmigungen, Muster etc. ausgetauscht werden, gesichtet und ggf. erfasst. Im nächsten Schritt erfolgt eine qualitative Bewertung der jeweiligen Schnittstelle durch die befragte Person. Hierbei können beispielsweise die Kriterien Wichtigkeit und Zufriedenheit der Schnittstelle bewertet werden. Diese Befragung und Bewertung wird für alle relevanten Schnittstellen aus Sicht einer Abteilung durchgeführt. Spannend wird es, wenn die gleichen Fragen von der anderen Seite beantwortet werden. Aus dem Abgleich kann dann abgeleitet werden, inwieweit die Abteilungen aneinander vorbeireden und gegenseitig unzufrieden sind. Oftmals fehlt auch das Verständnis, warum eine nachgelagerte Stelle in einem Prozess ein Arbeitsergebnis genau in der Form haben möchte und warum Abweichungen unweigerlich zu Rückfragen führen. Beispielsweise benötigt der Einkauf von der Entwicklungsabteilung eine Spezifikation für eingesetzte Materialien, um Beschaffungsquellen zu prüfen. Entwicklungsabteilungen neigen dazu, diese so eng zu formulieren, dass genau ein Lieferant übrig bleibt, nämlich der, mit welchem die Prototypen erfolgreich produziert wurden. Aus Sicht des Einkaufs wird dann der mögliche Wettbewerb ausgehebelt. Falls sinnvoll, wird ergänzend auch der zeitliche Ablauf im Prozessabschnitt der beteiligten Schnittstellen untersucht, wenn Hinweise auf zu lange Durchlaufzeiten (DLZ) vorliegen.

Ergebnis und Nutzen

Im Ergebnis liefert die Analyse eine Identifikation und Bewertung der kritischen Schnittstellen aus Sicht einer Abteilung und offenbart die – von den handelnden Personen empfundenen – Schwachstellen und Ineffizienzen bei der operativen Zusammenarbeit.

Die Erkenntnisse können für die Ableitung von konkreten Gestaltungshinweisen für die weiterführende Organisationsentwicklung und zur Optimierung der Schnittstelle genutzt werden. Entweder wird die Schnittstelle dann aufgehoben, weil Abteilungen zusammengeführt oder anders zugeschnitten werden, oder es wird an der Qualität der ausgetauschten Informationen an der Schnittstelle gearbeitet, weil z. B. andere Koordinationsinstrumente verwendet werden. Im einfachsten Fall kann dies ein strukturiertes Formular oder Tool sein oder, noch besser, eine verbesserte Datengewinnung in einem integrierten System.

Anhand von strukturierten Gegenüberstellungen von zwei Fachabteilungen (hier im Beispiel die Funktionen Entwicklung und Einkauf) an einer spezifischen Schnittstelle lassen sich die einzelnen Anforderungen an die andere Abteilung erfassen und daraus Deliverables ableiten, die die Gegenseite zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit liefern muss. Die unterschiedlichen Anforderungen an einer Schnittstelle verdeutlicht das nachfolgende Beispiel.

Da die Schnittstellenanalyse sehr schnell zu sehr viel Aufwand führen kann, sollte diese nur gezielt für einzelne Abteilungen angewendet werden, insbesondere dann, wenn diese Abteilung in der Organisation der Kritik ausgesetzt ist, Prozesse kompliziert und langsam zu machen. Aufgrund der Methodik, jeweils beide Seiten zu befragen und dabei sich nicht auf Einzelmeinungen verlassen zu müssen, kommen ganz schnell eine Vielzahl von erforderlichen Interviews zusammen (Abb. 2.22).

Hier sei an einem relativ einfachen Beispiel aufgezeigt, welche typischen Erwartungen eine Einkaufsabteilung an eine Entwicklungsabteilung formuliert, ohne dass diese

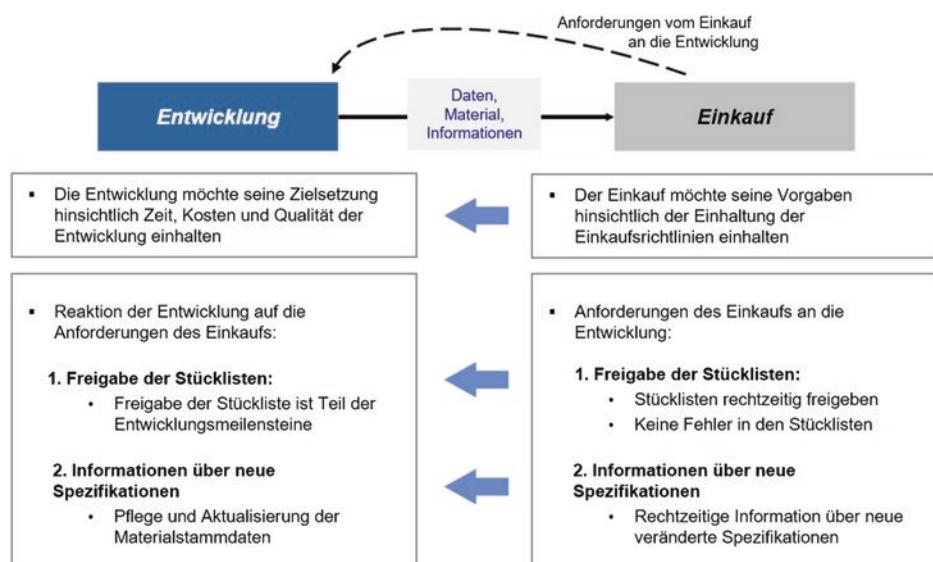


Abb. 2.22 Beispiel Schnittstellenanalyse

Ansprüche auf Vollständigkeit wiedergeben. Hier geht es um die Freigabe von Stücklisten aus Entwicklungsprojekten, um den Prozess der Lieferantensuche und -auswahl anzustoßen. Typischerweise ist die Freigabe von Materialien oder Stücklisten eine Aktivität in einem strukturierten Entwicklungsprozess. Das heißt aber nicht, dass in der Praxis das gelebt wird, was als Soll-Prozess vorgegeben wird. Zu prüfen ist dann in diesem Fall, warum Stücklisten fehlerhaft sind und warum diese aus Sicht des Einkaufs zu spät freigegeben werden. Die Ursachen sind also eher in der Arbeitsweise im Entwicklungsprozess selbst zu suchen, als dass nicht durch einen Standardentwicklungsprozess klar wäre, wer wann was zu welchem Meilenstein zu liefern hat. Der zweite Aspekt betrifft eher ein operatives Thema, nämlich eine frühzeitige Information über neue Kundenaufträge im Hinblick auf die Beschaffung auftragsspezifischer Materialien. In Zeiten integrierter Systeme sollte man annehmen können, dass dies mit der Anlage eines Kundenauftrags im System und anschließender Stücklistenauflösung über einen MRP-Lauf gelöst wäre. Das Problem steckt also hier eher im systemgestützten Prozess, der die erforderlichen Bedarfsanforderungen für Sondermaterialien aus Sicht des Einkaufs zu spät generiert. Hier ist die Entwicklungsabteilung gar nicht der richtige Ansprechpartner, sondern eher der Vertrieb.

Abb. 2.23 zeigt, wie die Ergebnisse aus einer Schnittstellenanalyse aussehen können. Anhand von Formatvorlagen können die einzelnen Schnittstellen der Fachbereiche

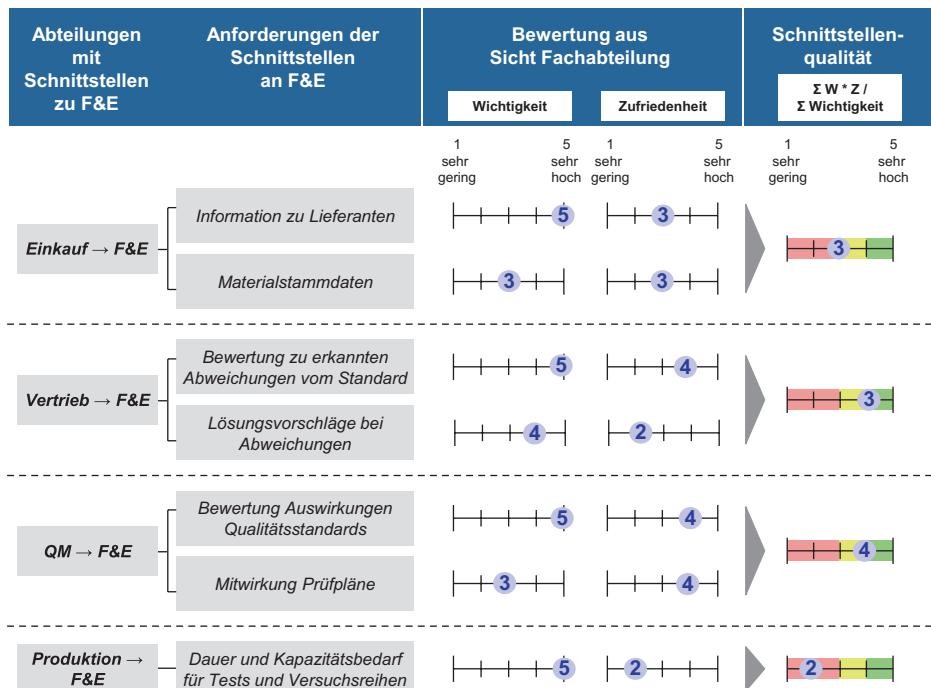


Abb. 2.23 Praxisbeispiel zur Darstellung Ergebnisse Schnittstellenanalyse

und deren Anforderungen an die Gegenseite strukturiert erfasst und durch die jeweilige Fachabteilung bewertet werden. Hierzu werden die Kriterien Wichtigkeit und Zufriedenheit qualitativ bewertet. Die Bewertung erfolgt im Beispiel auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch). Anhand der errechneten Punktzahl aus Wichtigkeit und Zufriedenheit je Schnittstelle kann eine Schnittstellenqualität abgeleitet werden. Wichtig sind hier aber nicht die absoluten Werte, die ja ohnehin auf subjektiven Einschätzungen beruhen, sondern die relativen Abstände zwischen den Schnittstellen. Am ehesten ist Handlungsbedarf an der Schnittstelle zur Produktion gegeben, während der Schnittstelle QM zu F&E eher eine hohe Schnittstellenqualität bescheinigt wird.

Abb. 2.24 und 2.25 zeigen Formblätter hierzu, wie sie für die Bewertung der Schnittstellen verwendet werden können. Wichtig dabei ist, nicht nur in eine Richtung zu fragen (Formblatt 1) welche Anforderungen aus Sicht einer Abteilung an andere Abteilungen gegeben sind, sondern auch was wohl die jeweils andere Abteilung für Erwartungen an die eigene Abteilung stellt (Formblatt 2). Dieses stellt eine Art Selbstbewertung dar und zeigt, wie die Abteilung sich gegenüber anderen Abteilungen einschätzt. Es kommt nicht selten vor, dass Abteilungen sich überschätzen und mit der Erfüllung der Anforderungen an andere Abteilungen weniger zufrieden sind. In der Praxis hat es sich

Formblatt 1: Erfassung der Anforderungen aus Sicht einer Abteilung an andere Abteilungen

Formblatt 1: Anforderungen an andere Abteilungen

„Wir brauchen von ...“

Ausfüllende Abteilung: (bitte ankreuzen)

- Abteilung 1
- Abteilung 2
- Abteilung 3
- Abteilung 4
- Abteilung 5

Name: _____

2. Bitte kreuzen Sie hier Ihre eigene Abteilung an

Unsere Anforderungen an Abteilung: () Abt 1 () Abt 2 () Abt 3 () Abt 4

1. Formblatt zur Erfassung der Anforderungen Ihrer Abteilung an andere Abteilungen

Merkmale:

Wichtigkeit					Zufriedenheit				
Sehr gering	mittel	Sehr hoch	Sehr gering	mittel	Sehr hoch				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Unsere Anforderungen an Abteilung: () Abt 1 () Abt 2 () Abt 3 () Abt 4 () Abt 5

3. Bitte kreuzen Sie für jede Anforderung an, an welche Abteilung die Anforderung gerichtet ist

Merkmale:

Wichtigkeit					Zufriedenheit				
Sehr gering	mittel	Sehr hoch	Sehr gering	mittel	Sehr hoch				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Unsere Anforderungen an Abteilung: () Abt 1 () Abt 2 () Abt 3 () Abt 4

4. Hier können Sie die Anforderung nennen und kurz beschreiben. Ebenso können Sie kurz aufführen, was ggf. nicht funktioniert

Merkmale:

Wichtigkeit					Zufriedenheit				
Sehr gering	mittel	Sehr hoch	Sehr gering	mittel	Sehr hoch				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

5. Dies ist der Platz für die Bewertung von Wichtigkeit und Zufriedenheit

Abb. 2.24 Formblatt 1 Schnittstellenanalyse

Formblatt 2: Erfassung der Anforderungen anderer Abteilungen an Ihre Abteilung (Selbstbewertung)

Formblatt 2: Selbstbewertung

„Andere brauchen von uns...“

Was benötigen Sie für die Arbeit? (Bitte ankreuzen)

1. Formblatt zur Erfassung der Anforderungen Ihrer Abteilung an andere Abteilungen

2. Bitte kreuzen Sie hier Ihre eigene Abteilung an

Ausfüllende Abteilung: (bitte ankreuzen)

Name: _____

Was benötigen Sie für die Arbeit? (Bitte ankreuzen)

3. Bitte kreuzen Sie für jede Anforderung an, an welche Abteilung die Anforderung gerichtet ist

Was benötigen Sie für die Arbeit? (Bitte ankreuzen)

4. Hier können Sie die Anforderung nennen und kurz beschreiben. Ebenso können Sie kurz aufführen, was ggf. nicht funktioniert

Was benötigen Sie für die Arbeit? (Bitte ankreuzen)

5. Dies ist der Platz für die Bewertung von Wichtigkeit und Zufriedenheit

					Wichtigkeit		Zufriedenheit							
					Sehr gering	mittel	Sehr hoch	Sehr gering	mittel	Sehr hoch				
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
() Abt 1 () Abt 2 () Abt 3 () Abt 4 () Abt 5														
					Sehr gering	mittel	Sehr hoch	Sehr gering	mittel	Sehr hoch				
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
() Abt 1 () Abt 2 () Abt 3 () Abt 4														
					Sehr gering	mittel	Sehr hoch	Sehr gering	mittel	Sehr hoch				
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
() Abt 1 () Abt 2 () Abt 3 () Abt 4														

Abb. 2.25 Formblatt 2 Schnittstellenanalyse

als praktikabel erwiesen, nicht zu viele Anforderungen aufzunehmen, sondern sich auf die wesentlichen drei bis fünf zu konzentrieren. Stellt eine Abteilung keine Anforderungen an andere Abteilungen, stimmt auch etwas nicht. Dann drängt sich schnell der Eindruck auf, dass sich diese Abteilung eher abschottet und ein Eigenleben führt. Jedenfalls wäre das ein Anlass, das kritisch zu hinterfragen.

2.11 Kundenkontaktanalyse

Bei der Schnittstellenanalyse wurden Schnittstellen von internen Abteilungen zueinander behandelt. Eine zentrale Schnittstelle nach außen ist die zu den Kunden. Insbesondere bei erklärungsbedürftigen Produkten ist der Vertrieb oder technische Vertrieb eine ganz entscheidende Schnittstelle für die Organisation zum Kunden. Werden die Kontakte zu den Kunden den dahinterstehenden Vertriebs- und Auftragsabwicklungsprozessen zugeordnet, wird deutlich, dass zahlreiche unterschiedliche Kontaktpunkte zu Kunden bestehen, die nicht nur in „Dining & Wining“ bestehen, sondern vor allem solche, an denen ganz konkrete und für die spätere Auftragserfüllung wichtige Zahlen, Daten und Dokumente bis hin zur Leistung übergehen. Es hängt natürlich auch von der gewählten Form

der Vertriebsorganisation ab, inwieweit eine solche Analyse Sinn macht. Wir gehen hier von einem zentral organisierten Vertrieb für ein technisches Produkt aus, wie er z. B. im Maschinenbau vorzufinden ist. Für mehrstufige Vertriebsorganisationen lassen sich aber Analogieschlüsse ziehen.

Ziel

Im Vordergrund steht die Verbesserung der Kundenorientierung. Ziel der Kundenkontaktanalyse ist die strukturierte Erfassung von Defiziten in der Kundenansprache oder im Umgang mit Kunden. Vom Kunden können Unternehmen sehr viel lernen, und nicht zuletzt gilt es immer wieder, das Produkt- und Lösungsportfolio am Kunden auszurichten. Jeder hat schon einen Feedbackfragebogen in einem Hotel ausgefüllt. Meist werden hier auch verschiedene Kundenkontaktpunkte abgefragt. Dies fängt an bei der Buchung und Reservierung und endet meist bei Verbesserungsvorschlägen. Wesentlich sind also sogenannte Kundenkontaktpunkte. Das sind Punkte, an denen der Kunde Leistungen des Unternehmens wahrnimmt und die aus Sicht des Leistungserbringens im Rahmen von Prozessen stattfinden. Der Kunde selbst kennt die Prozesse, die dahinter stehen, meist gar nicht, sondern nimmt nur am Kontaktpunkt die Leistung wahr. Im Vordergrund steht die Frage, erfüllt das Unternehmen mit seinen Prozessen, in welchen der Kunde vorkommt, die Erwartungen und Anforderungen, die der Kunde stellt, und sind die Abläufe wirtschaftlich, und lassen sich diese verbessern, oder fehlen sogar Prozesse? In diesem Rahmen der Analyse kann auch eine Typisierung von Kundenkontakten sinnvoll sein, etwa nach Kundengruppen oder Produkten. Ziel ist dann auch die Aufklärung und Differenzierung der Anforderungen an Kundenkontaktpunkten. Bei einem Kundenerstkontakt stehen andere Aspekte im Vordergrund (Bedarf des Kunden im Abgleich mit dem Produkt- und Lösungsportfolio), als wenn ein Reklamationsfall zu bearbeiten ist (schnelle Klärung und Beseitigung der Reklamationsursachen). Übergeordnetes Ziel ist es daher, alle Kundenkontaktpunkte und -prozesse aus Sicht des Kunden zu dokumentieren und im Streben nach einem besseren Kundenerlebnis ganzheitlich zu optimieren.

Vorgehen Anwendung

Im ersten Schritt ist noch mal die Zielsetzung der Kundenkontaktanalyse aktiv zu formulieren (Abb. 2.26). Die Erwartungen sind hier meist anfangs recht hoch und müssen der Ernüchterung weichen, wenn festgestellt wird, dass externe Informationen ohne weiteres nicht zu beschaffen sind und eine Kundenbefragung nicht infrage kommt. Viele Unternehmen bieten über ihre Website die Möglichkeit, Kundenfeedback zu geben. Diese Datenbasis ist dann auszuwerten. Ist das nicht möglich, muss die Analyse auf interne Mitarbeiter gestützt werden, die regelmäßig oder auch nur sporadisch mit Kunden in Kontakt stehen. Zunächst werden alle existierenden Kundenkontaktstellen im Unternehmen identifiziert und strukturiert erfasst. Parallel kann an einer quantitativen Analyse der vorliegenden Mengengerüste zu Angeboten, Kundenanfragen etc. gearbeitet werden. Beispiele hierfür sind Auswertungen zur Quantität der abgegebenen Angebote oder der Anzahl der getätigten Bestellungen (engl. Orders received). Vielfach können diese Daten

heutzutage aus eingesetzten CRM-Systemen herangezogen werden. Nach der Auswahl der ersten Interviewpartner und Durchführung der ersten Interviews erfolgt eine Auswahl der wichtigsten Kundenkontaktpunkte. Soweit erforderlich, ist der Gedanke der Segmenteierung aufzugreifen: Hilft eine Differenzierung nach Märkten, Kunden oder Produkten weiter? Oder sind die Kundenkontaktpunkte gleichartig? Meist lässt sich die Frage beantworten, wenn die Prozesse dahinter grob skizziert werden. Bei Standardprodukten finden andere Kontaktpunkte statt als bei einer kundenspezifischen Einzellösung. Auch hier gilt es, die Anzahl der für eine erweiterte Betrachtung ausgewählten Kundenkontaktpunkte aktiv zu steuern und zu beschränken. Mehr als fünf bis acht Kundenkontakte zu unterschieden, lohnt sich meist nicht.

Im nächsten Schritt werden für diese Kundenkontaktpunkte die Defizite und ggf. Ideen oder Ansätze zur Verbesserung aus Sicht des Kunden formuliert. Wenn möglich, sollten diese Defizite quantifiziert werden, z. B. über geeignete Kennzahlen.

Ein Beispiel könnte sein, dass verschiedene Kundengruppen nicht bedarfsgerecht angesprochen werden. Ein weiteres Beispiel, eher ein operatives Thema, könnte die Reaktionszeit auf Anfragen sein. Typisch sind z. B. wechselnde Ansprechpartner und lange Wartezeiten, bis eine verbindliche Auskunft erteilt werden kann. Oder es passieren Fehler bei der Fakturierung. Als Kennzahl würde dann herangezogen werden, wieviel Prozent der Rechnungen nachträglich korrigiert werden müssen. Im dritten Schritt werden Zielgrößen und Soll-Vorgaben sowie Maßnahmen zur Umsetzung des idealtypischen Zustands definiert. Dabei werden konkrete Soll-Zielwerte definiert, die zukünftig erreicht werden sollen. In der Praxis empfiehlt es sich, diese neuen Werte in eine Art Messkonzept mit definierten Kennzahlen zu überführen, um die Zielerreichung systematisch nachzuverfolgen zu können. Beispielsweise, dass Angebote innerhalb einer bestimmten Zeitspanne an den Kunden übermittelt werden.

In der Praxis wird das Tool mittels Interviews mit den mit Kundenkontakt betrauten Fachabteilungen durchgeführt, in vielen Fällen vorrangig von Vertriebsaußendienst, F&E sowie Mitarbeitern der Serviceeinheiten oder Telefonhotlines. Es gibt außer dem Vertrieb oftmals auch noch andere Funktionen in einem Unternehmen, die mit Kunden in Kontakt treten. Beispielsweise sind das die Funktionen Qualitätsmanagement oder auch das Supply Chain Management. Diese Funktionen können aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen mit den Kunden meist auch eine fundierte Einschätzung geben, was aus Kundensicht verbessert werden sollte.

Ergebnis und Nutzen

Ergebnis der Kundenkontaktanalyse ist eine Typisierung der Kunden und der Anforderungen, die der Kunde an das Unternehmen stellt. Zudem resultieren daraus eine Bewertung der Eignung der eingesetzten Instrumente an den Schnittstellen und die Identifikation von Leistungsdefiziten aus Sicht des Kunden. Diese können durch das anschließende Ableiten von Zielen und spezifischen Handlungsempfehlungen in den verantwortlichen Organisationsabteilungen verbessert werden.

Die Abb. 2.27 zeigt exemplarisch, welche Kundenkontaktpunkte bei einem Unternehmen des Maschinenbaus betrachtet wurden. Zu jedem einzelnen Kontaktpunkt wurde letztlich eine Einstufung nach einer Ampellogik vorgenommen, um zu visualisieren, wo am ehesten Handlungsbedarf besteht. Dahinter stehen konkrete Beschreibungen von Defiziten, soweit vorhanden. Einige Kontaktpunkte sind nicht zu beanstanden. Auch das ist dann Teil des Ergebnisses: zu wissen, wo kein Handlungsbedarf besteht. Hier erwies sich vor allem der Reklamationsprozess mit sehr langen Antwort- und Reaktionszeiten als kritisch. Unklar war z. B., ab wann eine Reklamation vorliegt oder ob es sich nur um eine kritische Rückmeldung seitens des Kunden handelt. Es war festzulegen, welchen Kriterien zutreffen müssen, dass eine Reklamation anerkannt wird bzw. vorliegt. Eine Reklamation löst dann intern eine Reihe von Folgeprozessen und Klärungen aus, bis hin zur Bildung von Rückstellungen. Der Kunde wiederum ist an einer schnellen Beseitigung des Mangels interessiert.

Zielsetzung

- Verständnis der Kundensicht und Objektivierung der Anforderungen
- Stärken und Schwächen aus Sicht der Kunden strukturiert erfassen
- Ableiten von Zielsetzungen für Prozesse/Projekte

Vorgehen



Definition Kundenkontakte

- Auswahl der wichtigsten Kundenkontaktpunkte entlang des Vertriebs und AA-Prozesses
- Ggf. Segmentierung/Priorisierung nach Produkt- und Kundengruppen
- Auswahl der internen Ansprechpartner und Interviewpartner



Leistungsanalyse und Soll-Leistungen an Kontaktpunkten

- Ist-Leistungen/Defizite aus Kundensicht, ggf. Benchmarks von Wettbewerbern/branchenfremden Unternehmen
- Ableiten Soll-Leistungen: Ggf. Kosten-Nutzen-Betrachtungen



Ziel und Maßnahmen Umsetzung

- Definition interner und externer Zielgrößen zur Messung der definierten Soll-Anforderungen
- Vorgabe Zielgrößen für Kennzahlen
- Maßnahmen Umsetzung und Prozess zur Überwachung Zielerreichung

Durchführung

- Interviews
 - Geschäftsleitung
 - Mitarbeiter Vertrieb
 - Mitarbeiter anderer Bereiche mit Kundenkontakt (z. B. Telefonhotlines)
 - Kundenbefragung

Abb. 2.26 Vorgehen Kundenkontaktanalyse



Abb. 2.27 Beispiel Ergebnisdarstellung Kundenkontaktanalyse

2.12 Prozessanalyse

Prozessanalysen und Process Mappings stellen eine der zentralen Analysen im Rahmen von Organisationsentwicklungen dar. Insbesondere dann, wenn Prozessoptimierung auch als Organisationsentwicklung verstanden wird. Nun befassen sich ganze Bücher nur mit der Frage der Geschäftsprozessoptimierung und -modellierung oder Process Excellence. Hier sollen eher die grundlegenden und einfachen Methoden der Prozessanalyse vorgestellt werden, die im Rahmen von Projekten zur Organisationsentwicklung einen Nutzen stiften können. Es geht nicht um die Methoden, eine flächendeckende Prozessanalyse wie z. B. mithilfe der Aris-Logik durchzuführen, wie sie häufig im Vorfeld von Systemeinführungen erfolgen. Vielmehr steht die Frage im Vordergrund, wie aus Prozessanalysen zusätzliche Erkenntnisse für die Gestaltung der Aufbauorganisation gewonnen werden können. Dabei ist es erfahrungsgemäß praktikabel, über ein eher generisches übergeordnetes Prozessmodell einzusteigen und dann Schritt für Schritt den Detaillierungsgrad für ausgesuchte Prozesse zu erhöhen. Auch das Denken in Unternehmensprozessen bzw. in einem Prozessmodell hat seine Grenzen. Zum einen wird auf einem hohen Level das Ganze so abstrakt, dass kein Erkenntnisgewinn daraus gezogen werden kann, zum anderen werden oft ganze Tapeten mit Prozessdarstellungen gefüllt, ohne dass auch daraus Aussagen abgeleitet werden können. Wichtig ist es daher, ein geeignetes Level zu finden. Besonders wichtig ist es, geeignete Übergabe- und Entkopplungspunkte zu identifizieren. Dann können vergleichsweise kurze

Prozessketten nach dem Input-Output-Modell analysiert und anhand von ausgewählten Prozesskennzahlen wie z. B. der Durchlaufzeit oder First-Pass-Yield deren Leistungsfähigkeit beurteilt werden. In vielen Unternehmen werden Prozesse schon allein aus Gründen der ISO-Zertifizierungen systematisch beschrieben und anhand von Verfahrens- und Arbeitsanweisungen für die Organisation verfügbar gemacht. Es ist aber ratsam, genau hinzuschauen, ob diese so dokumentierten Prozesse in der Praxis auch so gelebt werden. Es macht durchaus Sinn, sich von der im Unternehmen etablierten verwendeten Logik der Darstellung zu lösen, und die Prozesse aus einem anderen Blickwinkel oder mittels einer anderen Methodik zu analysieren, um Stärken und Schwächen herauszuarbeiten und aufzeigen zu können.

Ziel

Ziel der Prozessanalyse ist es, zunächst ein fundiertes Verständnis über das Prozesshaus, die darin vorgenommenen Prozessabgrenzungen, die verschiedenen Prozesslevel und nicht zuletzt die relevanten und bestehenden Abläufe und Prozesse innerhalb einer Organisation zu erlangen. Zudem schafft sie Transparenz über die eingesetzten Ressourcen und die existierenden Mengengerüste der einzelnen Prozesse und ihrer Teilprozesse, wenn die Prozessanalysen mit quantitativen Analysen verknüpft werden. Zentral ist dabei immer die Frage, wie häufig wird der Prozess durchlaufen und welche Abweichungen und Varianten gibt es? Welche Funktionen sind in den Prozess eingebunden, und kann das Ganze noch als Prozess begriffen und beschrieben werden? Gerade beim Übergang zur projekthaften Abwicklung von Aufgaben zeigen sich Grenzen. Es gibt komplexe Aufgabenstellungen, die als Projekt abgewickelt werden. Im Rahmen der Projektbearbeitung greift das Projektteam auf einzelne Prozesse aus einem Prozesshaus zu, z. B. Bestellung von Materialien, Anlage eines Auftrags, Erzeugen einer Rechnung oder Auslieferung von Waren. Dennoch kann für das Gesamtprojekt kein Gesamtprozess aufgezeigt werden, weil es diesen so gar nicht gibt. Dies zeichnet ja gerade ein Projekt aus, dass die Aufgabenwahrnehmung komplex und vielfältig ist und sich nicht in einen Masterprozess mit sequenziellen Schritten abbilden lässt.

Vorgehen Anwendung

Zunächst erfolgt die Sichtung von im Unternehmen oder der Organisation vorhandenen Prozessdarstellungen. Nicht selten sind diese veraltet, unvollständig oder nicht aussagekräftig. Vielfach handelt es sich auch um idealtypische Soll-Prozesse, die sich in der Praxis anders darstellen. Wesentlich ist es aber, die gelebten Ist-Prozesse aufzunehmen und deren Stärken und Schwächen zu erkennen und wenn möglich zu messen. In der Regel erfolgt die Aufnahme von Prozessen im Rahmen von Interviews. Dabei erfolgt eine Visualisierung und Dokumentation ausgewählter Prozesse in geeigneter Form, beispielsweise in einer Swim-Lane-Darstellung. Die Aufnahme erfolgt anhand von mehreren Interviews mit am Prozess beteiligten Personen oder mittels eines Workshopformats, das mehrere Personen der Abteilungen einbezieht, die der Prozess durchläuft. Danach erfolgen eine gemeinsame Bewertung der aufgenommenen Prozesse und die Identifikation von Schwachstellen im Prozess. Zu einer Prozessanalyse gehört auch immer ein Mengengerüst. Beispielsweise, wenn

ein Bestellprozess analysiert wird, wie viele Bestellungen werden nach diesem Prozess ausgeführt? Welche Varianten oder Alternativen gibt es? Worin liegen die Unterschiede? Welches Mengengerüst haben die Alternativen? Ist das der richtige Mix? Welches Potenzial ergibt sich aus der Veränderung des Mixes usw.? Aus diesen Erkenntnissen werden Ansatzpunkte zur Optimierung der untersuchten Prozesse abgeleitet.

Ergebnis und Nutzen

Ergebnis der Analyse ist die strukturierte Dokumentation der tatsächlichen Abläufe und Prozessschritte innerhalb der Organisation, deren Mengengerüst, deren Varianten, Transparenz über die im Prozess eingesetzten Instrumente, die verwendeten IT-Systeme und internen Ressourcen sowie die Identifikation der existierenden Schwachstellen und Potenziale zur Verbesserung.

Abb. 2.28 verdeutlicht ein ganzheitliches Prozessmodell, welches so generisch ist, dass es praktisch auf jedes Unternehmen Anwendung finden könnte. Hierbei wird deutlich, dass die einzelnen Prozesse in verschiedene Prozesskategorien gegliedert werden. So werden Kernprozesse wie beispielsweise der Produktionsprozess von unterstützenden Prozessen wie Controlling, Buchhaltung oder Personalmanagement unterschieden. Kernprozesse können als direkt wertschöpfend charakterisiert werden, wohingegen Supportprozesse nicht direkt wertschöpfend sind. Sie dienen somit eher unterstützend. Neben

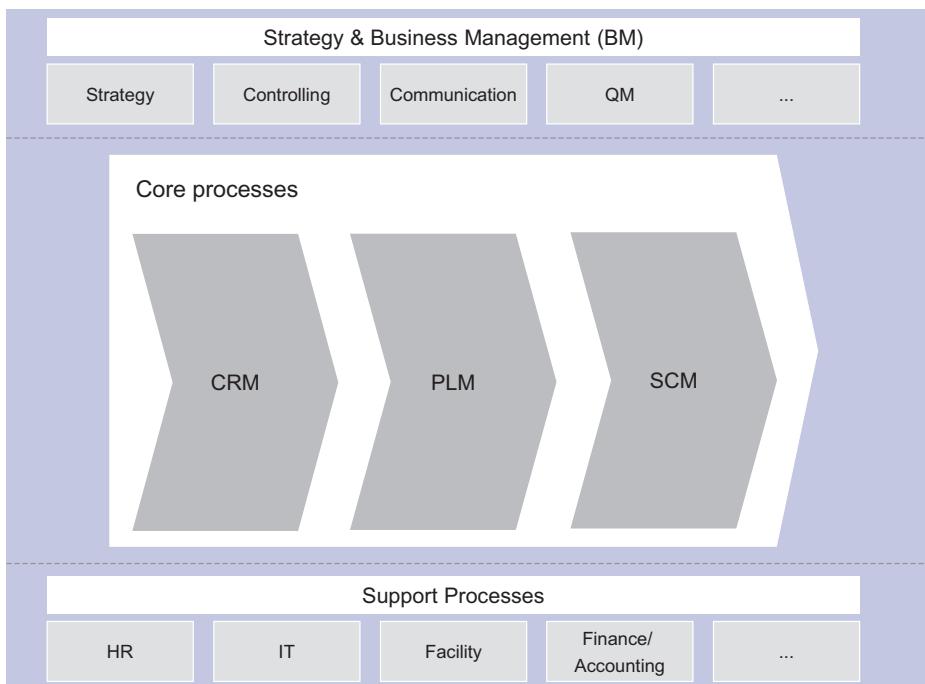


Abb. 2.28 Prozessanalyse – Ganzheitliches Prozessmodell

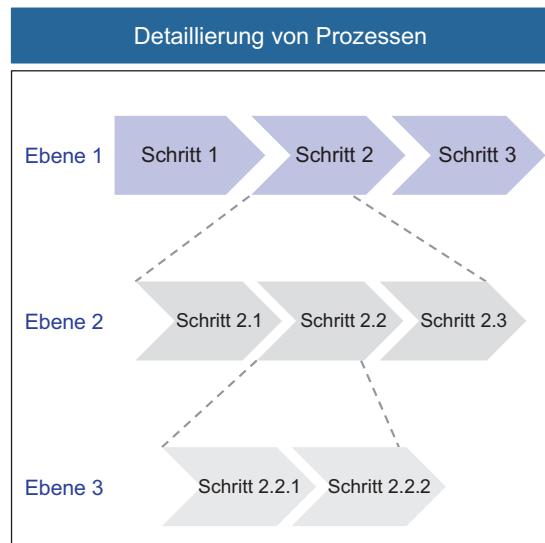
diesen beiden Prozessarten existieren noch die Managementprozesse. Sie geben die Vorgaben und den Handlungsrahmen für die Kernprozesse und die unterstützenden Prozesse vor. So ein Überbau ist durchaus hilfreich, um einzuordnen, um welche Prozesse es im Rahmen einer Analyse gerade geht. Selbstverständlich müssen, von diesen Überschriften weg, die darunterliegenden Detailprozesse analysiert werden.

Grundlage für eine ganzheitliche Prozessanalyse (End-to-End) ist zunächst die Detaillierung und anschließende Zerlegung des Prozesses in verschiedene Prozessebenen/-level. Auf diese Weise lassen sich auch komplexe Prozesse in einzelne Prozessebenen und -schritte herunterbrechen und weiterführend analysieren. Abb. 2.29 verdeutlicht diese Herangehensweise.

Wie viele Ebenen oder Level benötigt werden, kann nicht allgemein formuliert oder festgelegt werden. Typischerweise werden vier bis sechs Level benötigt, um alles zu erfassen, wobei Level 6 dann schon auf einzelne Tätigkeiten heruntergehen würde. Solche detaillierten Mappings sind vor allem dann sinnvoll, wenn sie im Kontext von Systemeinführungen oder Anpassungen vorgenommen werden. Für eine Organisationsentwicklung reichen meist die ersten drei Level völlig aus.

Eine dazu gehörende grundlegende Methode zur Analyse von Prozessen stellt das sogenannte Input-Output-Modell dar (Abb. 2.30). Hierbei werden die jeweiligen Eingangsgrößen und die Ergebnisse, die der einzelne Prozessschritt liefert, betrachtet. Eingangs- und Ausgangsgrößen können u. a. Informationen, Dokumente oder Materialien sein. Der Vorteil liegt darin, dass schnell klar wird, was der Prozess leistet und welche Inputs er dafür benötigt. Geht das Ergebnis direkt in einen Folgeprozess über, kann über die Verkettung von verschiedenen Input-Output-Darstellungen einzelner Prozesse eine Prozesskette abgebildet werden. Der Output kann zusätzlich über Kennzahlen

Abb. 2.29 Grundlegende Prozesshierarchie



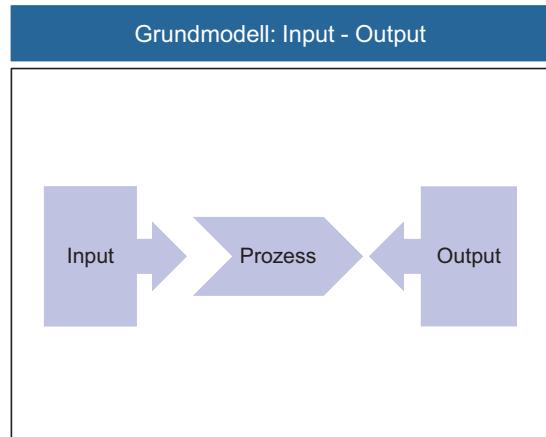
quantifiziert werden. Handelt es sich beispielsweise um einen Angebotsprozess, kann gemessen werden, wie viele Angebote pro Jahr erstellt werden und welche Erfolgsquote diese haben.

Wie schon beschrieben, erfordert eine umfassende Analyse von Geschäftsprozessen die Zerlegung eines Gesamtprozesses in standardisierte Teilprozesse. Je konsistenter die Zerlegung gelingt, desto eher lassen sich die Prozesse mit denen von Benchmarkingpartnern vergleichen. Insbesondere der Vergleich von Teilprozessen lässt sich i. d. R. branchenunabhängig durchführen. Klar ist, dass Benchmarkvergleiche Grenzen haben und gerade die dahinterliegenden Prozesse bei Kennzahlvergleichen die Zusatzinformation liefern. Abb. 2.31 zeigt, wie eine solche Zerlegung von Prozessen aussieht. Je tiefer in der Ebene, desto spezifischer werden die Teilprozessschritte und desto weniger sind sie i. d. R. für einen Benchmarkvergleich geeignet. Klar ist auch, dass der Analyseaufwand exponentiell ansteigt, wenn bis auf mehrere Ebenen hinunter analysiert werden soll. Das lohnt sich nur, wenn diese Details auch benötigt werden, beispielsweise im Rahmen von Prozessoptimierungen oder bei der Frage einer geeigneten Systemunterstützung bzw. Automatisierung.

Abb. 2.32 verdeutlicht eine klassische Prozesshierarchie mit drei Prozessebenen am Beispiel des Customer-Relationship-Management-Prozesses (CRM). Hier wird deutlich, dass erst ab Level 3 klarer wird, welche Teilprozesse stattfinden. Problematisch dabei ist, dass bei solchen Darstellungen der Eindruck erweckt wird, die Prozessschritte, hier auf Level 3, laufen immer sequenziell ab. Das ist nicht zwingend der Fall. In der Praxis springen die Teilprozesse häufiger hin und her. Zudem wird deutlich, dass diese Darstellung nur eine eingeschränkte Problematisierung zulässt. Sicher können die Reihenfolge, fehlende oder überflüssige Teilprozesse identifiziert werden, es fehlen aber die Arbeitsergebnisse oder Funktionen, welche diese Schritte ausführen.

Ein anderes Beispiel zeigt die weitere Aufspaltung des SCM-Prozesses (siehe Abb. 2.33). Dieser lässt sich zunächst auf Ebene 1 in die Teilprozesse Order to Cash,

Abb. 2.30 Input-Output-Modell



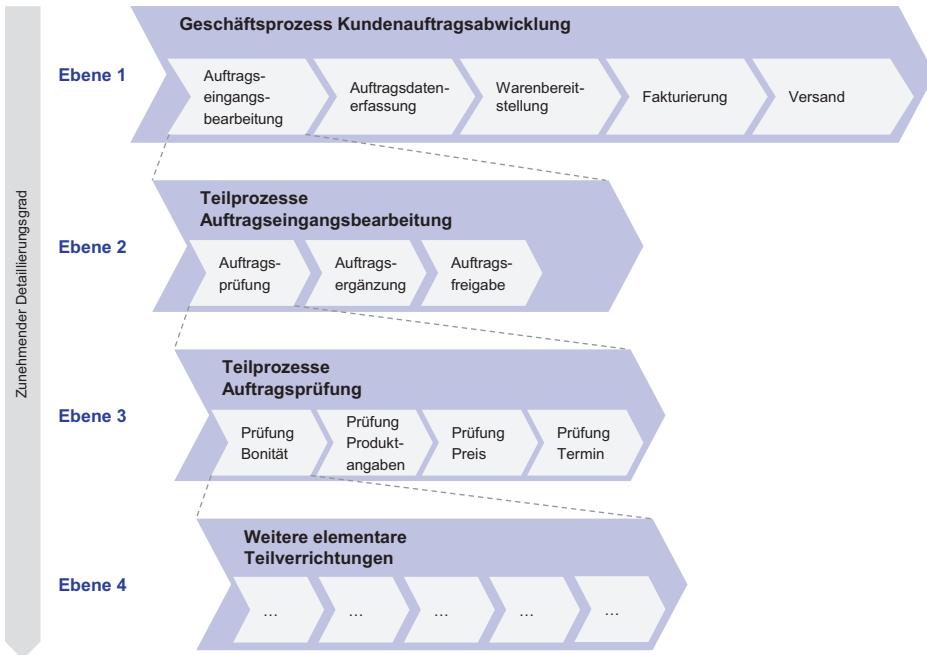


Abb. 2.31 Prozesshierarchie am Beispiel Kundenauftragsabwicklung

Plan to Produce und Purchase to Pay untergliedern. Die jeweilige Ebene darunter teilt sich bereits in eine wesentlich höhere Anzahl an operativen Teilprozessen auf. Durch die Zerlegung in einzelne Prozessabschnitte lassen sich Gesamtprozessketten effektiv analysieren und auch die Wechselwirkungen zwischen den Prozessschritten untereinander darstellen, insbesondere wenn dahinter ein integriertes ERP-System steht. Solche Darstellungen dienen der hierarchischen Strukturierung und Zerlegung des Prozesshauses in Einzelprozesse, um Diskussionen oder Detailanalysen gezielter steuern zu können. Besteht beispielsweise ein Problem bei der Rechnungsprüfung (Invoice Verification) oder soll dieser Prozess automatisiert werden, ist klar, welche Prozesse nicht von Relevanz sind, aber welche angrenzenden Prozesse ggf. mit zu untersuchen sind, hier z. B. einkaufsnahe Prozesse.

Für ausgewählte Prozesse kann es sich als nützlich erweisen, die Aufnahme des Ablaufs auf der Ebene einzelner Tätigkeiten/Aktivitäten durchzuführen. Hier geht es dann darum, einen Ablauf Schritt für Schritt zu erfassen. Diese Form der Prozessanalyse ist auch für Shop-Floor-Prozesse geeignet. Für den Gesamtprozess werden ggf. zusätzlich die Bearbeitungszeit (BAZ) und Durchlaufzeit (DLZ) abgeschätzt. Die Abbildung der beteiligten Stellen, Abteilungen bzw. Schnittstellen entspricht dem gängigen RACI-Modell bzw. kann bei Bedarf dahin gehend erweitert werden. Abb. 2.34 zeigt ein beispielhaftes Formblatt, mithilfe dessen einzelne Aktivitäten innerhalb eines Prozesses aufgenommen werden können. Aus der Addition der BAZ und DLZ lassen sich Plausibilitäten ableiten.

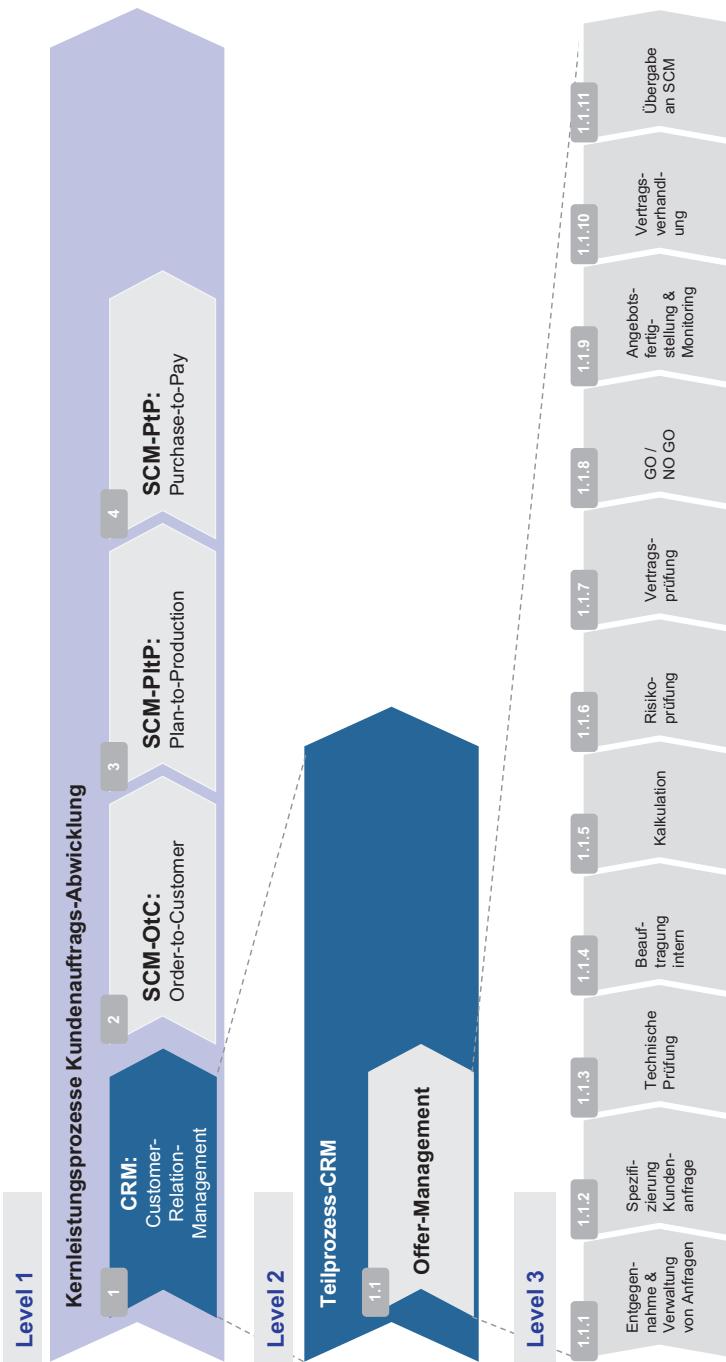


Abb. 2.32 Prozesshierarchie am Beispiel Prozess Customer Relationship Management

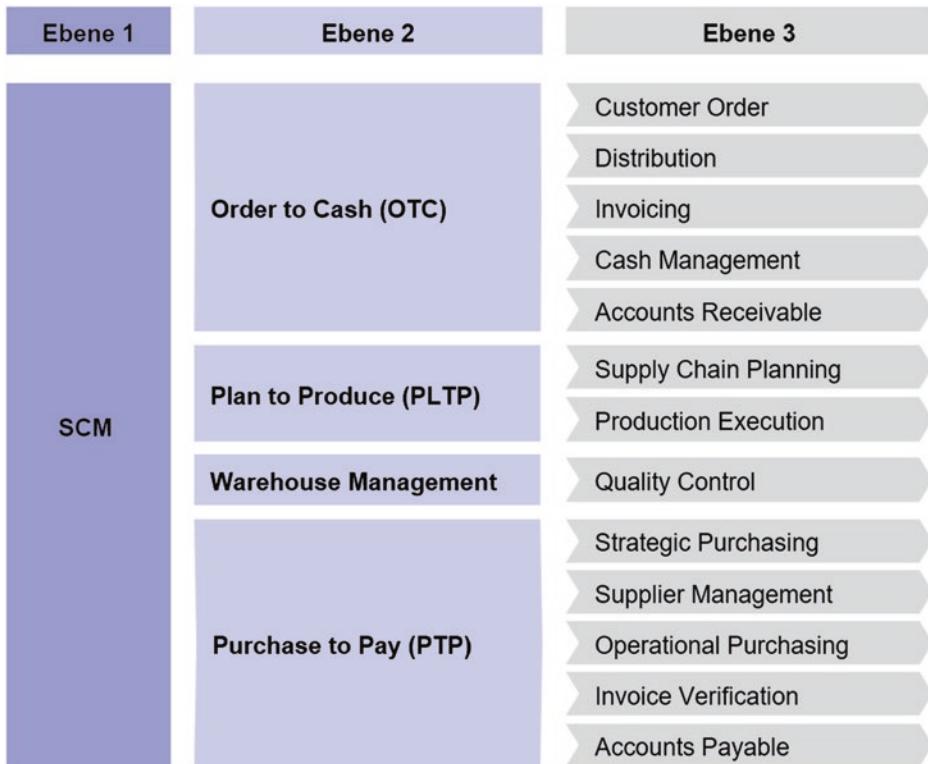


Abb. 2.33 Praxisbeispiel Supply Chain Management

Schwierig ist die Darstellung, wenn es Prozessvarianten gibt, weil dann die Darstellung droht, unübersichtlich zu werden. Zunächst sollte daher die 80 %-Variante aufgenommen werden, die Ausnahmen sind dann schnell in einer separaten Abbildung ergänzt. Daneben können weitere Aspekte wie die Systemunterstützung des Prozessschritts oder Anmerkungen zum Ergebnis erfasst werden, um noch mehr Informationen zum Prozess zu dokumentieren. Diese Form eignet sich vor allem dann, wenn es darum geht, den Prozess zu optimieren, also schneller zu machen, zu vereinfachen etc. Anhand eines solchen Prozesses können die typischen Ansätze wie Schritte weglassen, Schritte vereinfachen, Schritte parallelisieren, Schritte beschleunigen, Schnittstellen reduzieren, Aufgaben anders zuordnen etc. diskutiert werden. Mit der gleichen Methodik kann dann ein idealtypischer Soll-Prozess aufgenommen werden, sodass eine unmittelbare Vergleichbarkeit hergestellt und bewertet werden kann.

Immer mehr etabliert hat sich die sogenannte Swim-Lane-Darstellung. Sie dient ebenfalls der einfachen Visualisierung von Prozessen, verknüpft aber dabei den Gedanken, konkrete Schritte aufzuzeigen und gleichzeitig aufzeigen zu wollen, welche Funktionen oder Abteilungen dabei beteiligt sind. Hierbei werden zunächst die am Prozess beteiligten Abteilungen definiert und nebeneinander in den Swim-Lanes dargestellt und aufgeführt.

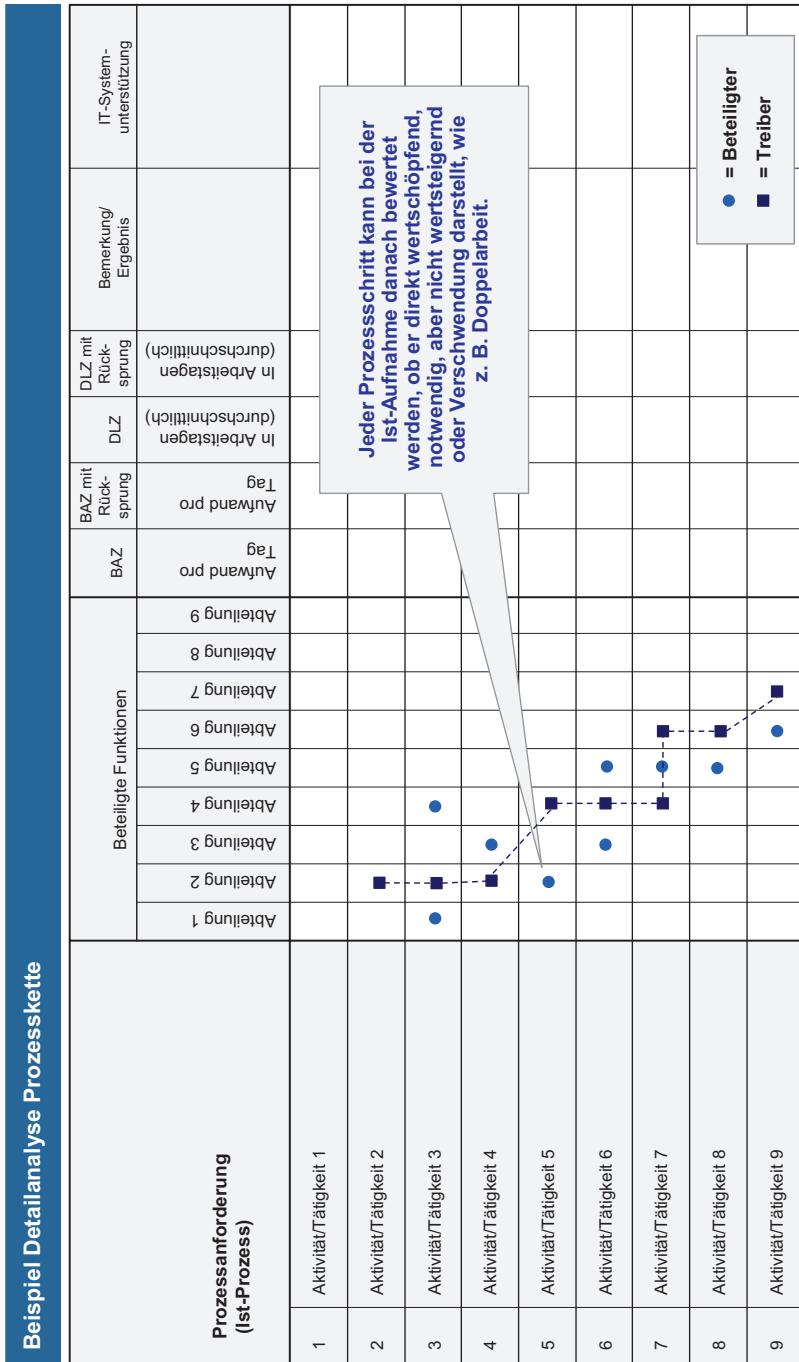


Abb. 2.34 Beispiel Formblatt zur Detailanalyse einer Prozesskette

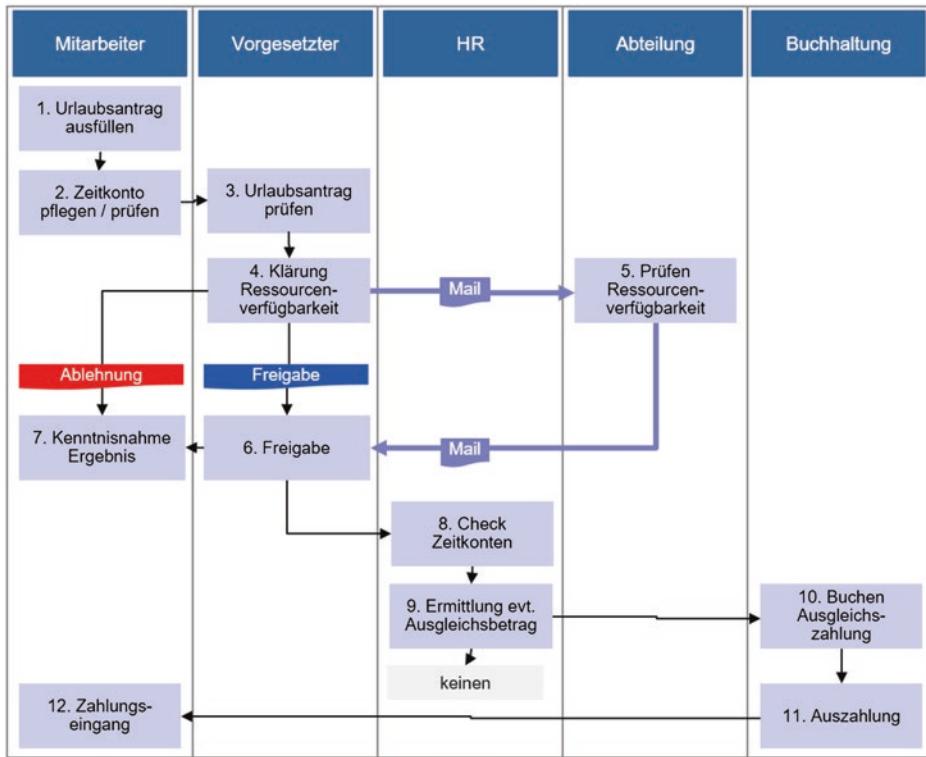


Abb. 2.35 Prozessdarstellung im Swim-Lane-Format

Im Anschluss daran werden die einzelnen Prozessschritte chronologisch nach ihrer Ablaufreihenfolge eingezeichnet und der jeweiligen Funktion, die diesen Schritt ausführt, zugeordnet. Auch die übertragenen Informationen sowie die genutzten IT-Systeme werden in der Darstellung nach Möglichkeit dokumentiert. Der Vorteil liegt darin, dass eine gute Übersicht entsteht, wie viele Stellen beteiligt sind und wie viele Prozessschritte durchlaufen werden müssen. Problematisch ist, wie fast immer, die Darstellung von Rücksprüngen oder Alternativen, wenn Entscheidungen im Prozess getroffen werden. Dann droht die Darstellung ihre Übersichtlichkeit einzubüßen. Die Methode eignet sich auch gut für eine Prozessmodellierung, da beim Einsatz entsprechender Tools sehr schnell übersichtliche Prozessdarstellungen entstehen, die dann diskutiert und optimiert werden können (Abb. 2.35).

2.13 Analyse von Durchlaufzeiten

Analysen von Durchlaufzeiten sind eine elementare Analyse im Rahmen von Prozess- und Organisationsanalysen. Deshalb widmen wir dieser einen eigenen Abschnitt. Elementar deshalb, weil Durchlaufzeiten sehr viel über die Leistungsfähigkeit von Prozessen und einer Organisation aussagen. Grundsätzlich könnte man die These vertreten,

je schneller, desto besser. Das trifft natürlich nicht immer zu, es geht oftmals darum, einen Termin genau zu treffen, beispielsweise einen Liefertermin. Kurze Durchlaufzeiten ermöglichen dann kurze Reaktionszeiten und spiegeln sich letztlich in höherer organisatorischer Flexibilität wider. Flexibilität als Fähigkeit auf sich ändernde Markt- und Kundenanforderungen einzustellen, hat eine hohe Bedeutung erlangt. Zeiten für die Entwicklung von Produkten bis zur Marktreife können auch als Durchlaufzeiten angesehen werden. Durchlaufzeiten und Produktivität schließen sich nicht aus, sondern bedingen einander oftmals. Zu der Frage der Reduzierung und Optimierung von Durchlaufzeiten gibt es eine Reihe spezifischer Literatur. Hier soll vor allem darauf abgestellt werden, wie DLZ effizient mithilfe von Systemdaten ermittelt werden können und welche Hinweise für die Organisationsgestaltung sich daraus ableiten lassen.

Ziel

Ziel der Messung von Durchlaufzeiten ist es letztlich, zu messen, wie schnell oder termingerecht ein Prozess den gewünschten Output liefert. Dabei ist es notwendig, einen klaren Startpunkt und einen klaren Endpunkt zu definieren. Ein Bestellprozess im Einkauf beginnt z. B. mit der Anlage einer Bestellung als Beleg und endet mit der Wareneingangsbuchung, wenn auf das Objekt abgestellt wird, und mit Zahlung der Rechnung, wenn auf den Wertefluss abgestellt wird. Die DLZ ist dann die Zeit, die ein ausgewählter unternehmensinterner Prozess vom Startpunkt bis zum Endpunkt benötigt (End-to-End-Betrachtung). Ziel der Analyse von Durchlaufzeiten von Prozessen ist, die Minimaldurchlaufzeit, aber auch die Maximaldurchlaufzeit zu ermitteln, und, wenn die Datenbasis groß genug ist, auch deren Verteilung zu ermitteln. Aus der Minimaldurchlaufzeit kann z. B. ein Ziel abgeleitet werden. Wenn es in 50 % aller Fälle unter drei Tagen DLZ geht, warum muss es dann bis zu 15 Tage dauern? Über das Hinterfragen der Ursachen für die Verteilung können Hinweise auf Defizite oder auch Stärken von Prozessen abgeleitet werden.

Vorgehen Anwendung

Mit der zunehmenden „Elektrifizierung“ von Prozessen über die Einführung von ERP-Systemen herrscht heutzutage bei vielen mittleren und größeren Unternehmen eine flächen-deckende Unterstützung der allermeisten Geschäftsprozesse. Diese Systeme können für die Analyse der Durchlaufzeiten genutzt werden. In der heutigen Praxis erfordern nahezu alle Prozesse Eingaben in verschiedene IT-Systeme und beinhalten somit die exakten Zeiten, die durch das System gespeichert werden. Beispielsweise werden für kaufmännische Belege wie eine Bestellung, ein Angebot oder einen Kundenauftrag Datumswerte und meist sogar Uhrzeiten erfasst, sodass bis auf die Sekunde genaue Zeitstempel vorliegen. In der Regel muss mit Key-Usern, IT- oder Facharchitekten geklärt werden, welche Felder verfügbar sind und ausgewertet werden können. Über eine Datenabfrage können dann meist sehr zügig Datenbankabzüge als Auswertung gefahren werden. Liegen diese in Tabellenform vor, können diese sehr schnell mit Programmen der Tabellenkalkulation ausgewertet werden. Die Abgrenzung der Daten erfolgt dann meist über einen Datumswert, z. B. für ein komplettes Geschäftsjahr. Nicht selten kommen Rohdateien mit 20.000 Zeilen und mehr

zusammen. Die Verarbeitung solcher stellt aber heutzutage kein Problem mehr dar. Über geeignete Zusatzspalten können sehr schnell die gewünschten Auswertungen erzeugt werden. Besitzt eine Tabelle mit Bestellungen z. B. die Spalten „Anlagedatum Bestellung“ und „Datum der Wareneingangsbuchung“ zu der Bestellung sowie die Spalte „Lieferant“, können sehr schnell die tatsächlichen Lieferzeiten der Lieferanten analysiert werden. Probleme gibt es dann, wenn eine Bestellmenge in mehreren Teillieferungen geliefert wird; dann ist zu prüfen, welche Datumswerte zu den Teillieferungen zur Verfügung stehen und welche Aussage dann noch zutrifft. Aber an diesem Beispiel wird deutlich, dass die aus dem System extrahierten Daten sorgfältig zu hinterfragen sind, bevor die Ergebnisse interpretiert werden können. An dieser Stelle sei auch der Hinweis vermerkt, dass grundsätzlich DLZ-Daten Rückschlüsse auf die Leistung von einzelnen Mitarbeitern zulassen könnten, beispielsweise wenn je Beleg auch der Bearbeiter mit ausgewertet wird. Es ist daher vorher sicherzustellen, dass Daten anonymisiert abgefragt werden oder entsprechende Genehmigungen vorliegen. Stehen keine Systeme für die Auswertung von Daten zur Verfügung, bleibt nur der Weg, Durchlaufzeiten im Rahmen von Interviews abzuschätzen. Hier sollten dann Gespräche mit am Prozess beteiligten Mitarbeitern aus den Fachabteilungen geführt werden, die aufgrund ihrer Erfahrungen eine grobe Einschätzung geben können, was eine durchschnittliche DLZ für die einzelnen Teilprozessschritte ist. Hier sind einmal mehr verschiedene Sichten zusammenzuführen, eine solche Analyse darf sich nie auf Einzelmeinungen stützen. Oftmals liegen subjektive Einschätzungen mit den objektiven Ergebnissen aus Systemen weit auseinander.

Ergebnis und Nutzen

Primäres Ergebnis ist die Messung und Transparenz der zeitlichen Dauer eines gewählten Prozessabschnitts oder einzelner Teilprozessschritte in einer Gesamtprozesskette. Durch geeignete Benchmarks lassen sich die Werte mit anderen Prozessen vergleichen und geeignete Soll-Zielwerte ableiten. Die Analyse liefert zunächst die Grundlage zur Interpretation der Leistungsfähigkeit eines Prozesses an die gestellten Anforderungen. Eine Anforderung könnte sein, dass die Durchlaufzeit für die Erstellung eines Angebots maximal zwei Arbeitstage betragen soll. Wenn 50 % der Angebote länger brauchen, erfüllt der Prozess nicht die gestellten Anforderungen. Wenn die Ursachen für die aktuelle Verteilung der Durchlaufzeit verstanden werden, können gezielt Maßnahmen abgeleitet und diskutiert werden, die geeignet sind, die Durchlaufzeit des Prozesses zu reduzieren. Um beim Beispiel mit dem Angebot zu bleiben: Liegt eine Ursache darin, dass von einer Schnittstelle nicht rechtzeitig Informationen geliefert werden, kann diskutiert werden, wie diese Schnittstelle besser koordiniert werden kann, bis hin zu ihrer Auflösung.

Im dargestellten Beispiel in Abb. 2.36 der Analyse der projektbasierten Kundenaufträge zeigt sich die Verteilung der Durchlaufzeiten auf Basis des Kundenwunschtermins. Es wird deutlich, dass die Kunden die Tendenz zu kurzen Lieferterminen haben, es aber sehr wohl auch welche gibt, die über ein Jahr im Voraus bestellen. Entscheidend ist es, den Termin dann zu treffen. Gerade bei langen vereinbarten Lieferzeiten ist das Risiko groß, dass der Termin sich noch einmal ändert. Darauf muss die Organisation reagieren

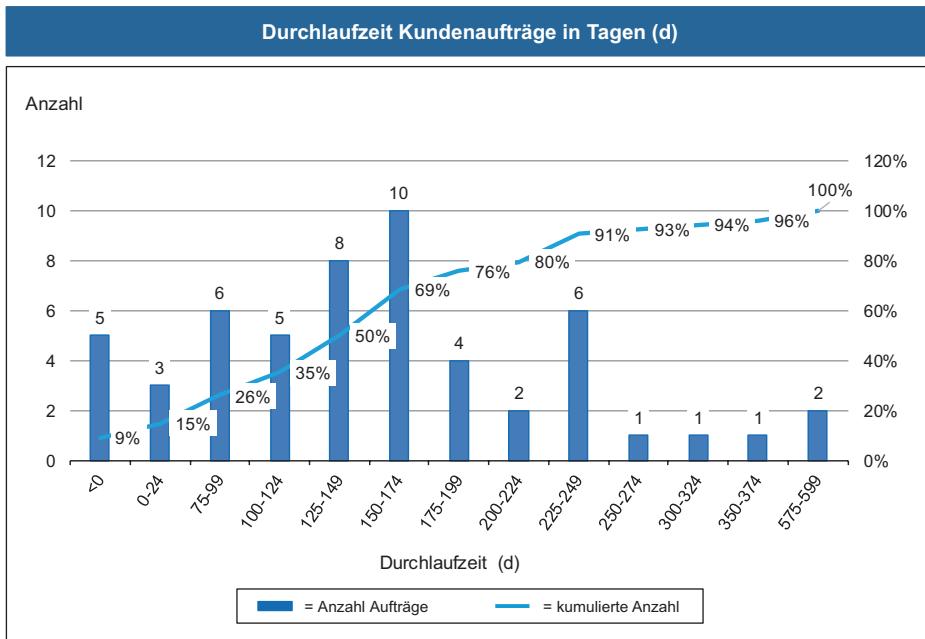


Abb. 2.36 Beispiel Analyse von Durchlaufzeiten

können. Es geht also um Flexibilität im Sinne von Reaktionsfähigkeit. Es zeigt auch, dass, wenn der Gesamtprozess betrachtet wird, nicht zwingend kurze Durchlaufzeiten zum Erfolg führen, sondern dass es vielmehr dann darum geht, den Termin zu treffen. Dazu werden bei ausgewählten Prozessen kurze Durchlaufzeiten benötigt, beispielsweise bei der Umplanung.

Das folgende Beispiel untersucht die Häufigkeit der Einbindungen verschiedener Abteilungen in einem Unternehmen. Die Häufigkeit der Einbindung von einzelnen Funktionen und die reine Anzahl von unterschiedlichen Fachbereichen, die an einem Prozess beteiligt sind, lassen Rückschlüsse auf die Durchlaufzeit eines Prozesses zu.

Hier sind die Funktionen Einkauf und der Kostenstellenverantwortliche am häufigsten im Prozess involviert. In einer Detailanalyse kann dann die Durchlaufzeit dieser Abteilungen genauer analysiert werden. Anhand der Analyse der Häufigkeit der Einbindung der unterschiedlichen Funktionen lassen sich weitere Rückschlüsse über die Komplexität des Prozesses und über mögliche Reduktionspotenziale der Einbindungs frequenz ziehen. Es macht einen Unterschied, ob ein Prozess über zwei Abteilungen läuft oder über sechs. Das zeigt Abb. 2.37 nicht direkt.

Im Praxisbeispiel in Abb. 2.38 werden rund 75 % der Bestellungen innerhalb von 25 h durch den Einkauf bearbeitet. Einzelne Ausreißer, wie zum Teil auch vorhanden, können unterschiedliche Gründe haben. Diese wären für ausgewählte Fälle näher zu untersuchen. In der Regel weisen solche Ausreißer auf einen erhöhten Abstimmungsbedarf oder Klärungen außerhalb des untersuchten Prozesses innerhalb der Organisation

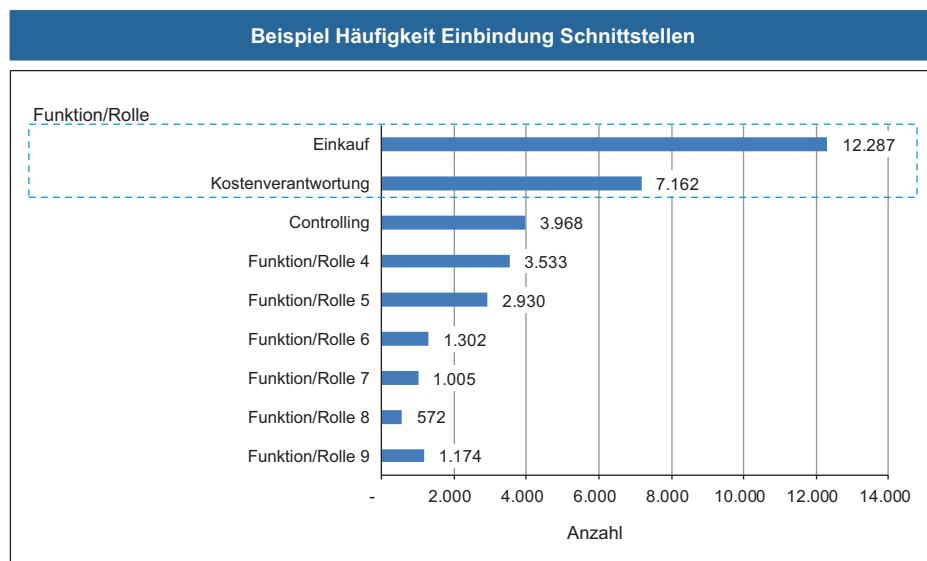


Abb. 2.37 Praxisbeispiel Häufigkeit Schnittstelleneinbindung

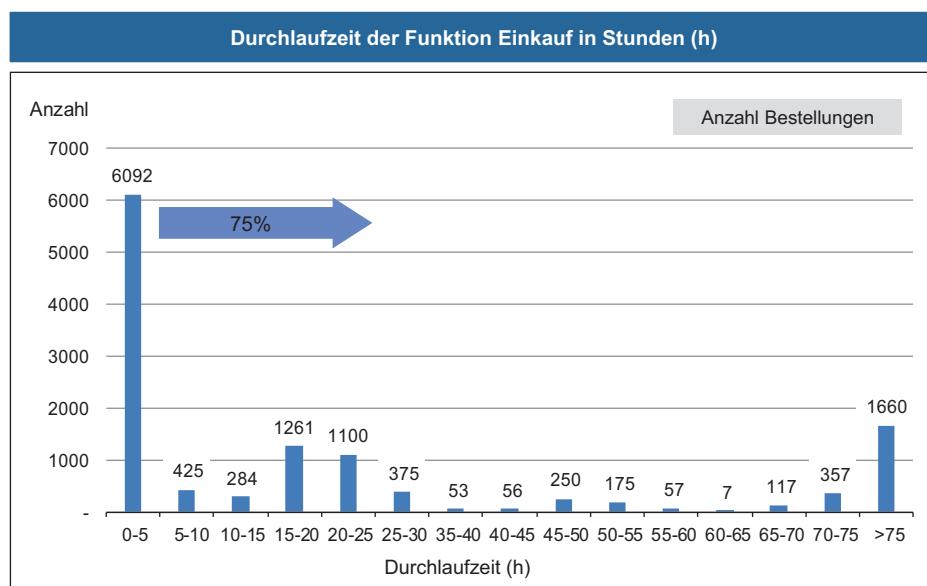


Abb. 2.38 Durchlaufzeiten Einkaufsfunktion

hin. Hier sind es beispielsweise die konkreten Bedarfsanforderungen bei der Bestellung von Nichtproduktionsmaterial. Hier kann der Einkauf nachweisen, dass, wenn Bestellungen lange DLZ haben, es nicht am Einkauf liegt, weil dort Vorgänge liegen bleiben, sondern an der Vielzahl anderer eingebundener Stellen oder an unklaren Bedarfsanforderungen. Bei der Analyse der Durchlaufzeiten steht also am Anfang immer die Hypothese, dass die DLZ zu lang oder falsch verteilt sind. Über die Analyse der Durchlaufzeiten kann diese dann bestätigt oder widerlegt werden. Nicht zwingend sind kurze Durchlaufzeiten das primäre Ziel. Prozesse, die Kunden direkt betreffen und durch den Kunden angestoßen werden, müssen an den Erwartungen des Kunden ausgerichtet sein. Während im Falle einer Reklamation eine schnelle erste Rückmeldung oft zunächst ausreicht, wird bei einer Ersatzteillieferung meist ein schneller Prozess erwartet. Bei einer Bestellung auf Termin wird die Einhaltung des Termins gefordert.

2.14 Analyse Wert- und Mengengerüste (Kosten, Umsatz, Entwicklungen)

Wert- und Mengengerüste stellen zentrale Analysen im Rahmen eines Organisationsprojekts dar. Sie stellen auch kein Tool im engeren Sinne dar, dafür ist die Vielfalt der möglichen Analysen groß. Dennoch lassen sich vier grundsätzliche Kategorien unterscheiden: Personalkennzahlen, Mengengerüste, Wertgerüste und Kennzahlen. Bei den Personalkennzahlen steht die Analyse der Personalkapazität (FTE und Headcount) im Vordergrund. Hinzu können weitere Analysen kommen, wie z. B. die Fragen: Wie groß ist der Overhead? Welche Qualifikation besitzen die Mitarbeiter? etc. (siehe auch Gliederungspunkt Abschn. 2.9 Stellenanalyse). Mengengerüste sind vor allem Absatz- und Produktionsmengen sowie Wertgerüste zu Aufträgen oder Bestellungen. Bei spezifischen Fragestellungen gehören dazu auch solche wie beispielsweise die Anzahl an Reklamationen, die Anzahl der Entwicklungsprojekte, die Anzahl an Rechnungen etc., je nach Untersuchungsbereich und Fragestellung – es können hier nicht alle denkbaren Fälle aufgezeigt werden. Eine weitere Kategorie sind Wertgerüste. Dazu gehören z. B. Umsatzzahlen je Land, Produkt, Segment, Bestellvolumina, die Kostenstruktur nach den Kostenarten Personal, Material, sonstige betriebliche Aufwendungen und Abschreibungen. Eine letzte Kategorie stellen verfügbare Kennzahlen dar, wie z. B. finanzielle Kennzahlen zu Ergebnis und Ertrag oder eingesetztem Kapital und den daraus ableitbaren Kennzahlen. Ein Erkenntnisgewinn lässt sich in der Regel dann ableiten, wenn die Korrelationen zwischen ermittelten Kategorien hergestellt werden können – etwa wenn die Anzahl der Bestellungen für indirektes Material vom Wert kaum ins Gewicht fällt, aber einen Großteil der Anzahl der Bestellungen ausmacht. Oder wenn der Umsatz und die Anzahl der Aufträge steigen, während die Personalausstattung im gleichen Zeitraum quasi konstant ist.

Ziel

Ziel ist eine Quantifizierung und Einordnung der Dimensionierung von Funktionen anhand der Unternehmensgröße und der existierenden Wert- und Mengengerüste (Ist-Werte) bezogen auf einen spezifischen Zeitraum (z. B. operatives Geschäftsjahr). Aus der Bildung von Korrelationen zwischen den verschiedenen Dimensionen sollen Verwerfungen oder Handlungsbedarfe abgeleitet werden können. Oft dienen Wert- und Mengengerüste auch der Einordnung von Fragestellungen. Wenn sich z. B. herausstellt, dass 20 % der Bestellungen außerhalb des Systems erfolgen und somit bei der automatisierten Rechnungsprüfung Probleme machen, ist Handlungsbedarf gegeben. Der Wert kann aber nicht beliebig gesenkt werden, weil es immer einen Residualanteil an Rechnungen geben wird, für die keine Bestellungen vorliegen, z. B. Rechnungen von Versorgungsunternehmen, Behörden usw.

Vorgehen Anwendung

Typischerweise ist eine der ersten Anlaufstellen das Controlling in einem Unternehmen. Zur Erklärung und Plausibilisierung sind die Fachabteilungen hinzuzuziehen, etwa wenn es um das Mengengerüst von Aufträgen geht, die Auftragsabwicklung, bei Bestellungen der Einkauf usw. Ähnlich wie bei der Analyse von Durchlaufzeiten können heutzutage vielfach Analysen aus den ERP-Systemen extrahiert werden, oder es kann sogar auf das bestehende Berichtswesen zurückgegriffen werden. Soweit eigens angefertigte Datenbankabfragen erfolgen sollen, müssen die Datenfelder und deren erwarteter Inhalt vorher genau beschrieben werden. Es muss abgeglichen werden, wie die Datenfelder im System heißen und welches Datenformat die Werte haben. Typischerweise erfolgt die Analyse eines kompletten Geschäftsjahres oder eines gut abgrenzbaren 12-Monatszeitraums. Liegen die Daten in Tabellenform vor, sind zunächst Plausibilitäten zu überprüfen. Dabei ist es sinnvoll, wirklich die Rohdaten auszuwerten und nicht durch zusätzliche Filter reduzierte Tabellen zu bearbeiten. Gerade der Ausschluss von Ausnahmen oder Exoten kann zusätzliche Erkenntnisse bringen. Oftmals ist es sinnvoll, Zusatzspalten zu definieren, um Daten zu clustern. Liegt z. B. ein Regionen- oder Produktschlüssel vor, können Wert- und Mengengerüste von z. B. Auftragsdaten nach diesen Schlüsseln ausgewertet werden. Liegen Auswertungen dazu vor, sind die Ergebnisse im Rahmen von Interviews mit Fachabteilungen zu interpretieren und erneut zu plausibilisieren. Mögliche Ursachen müssen hinterfragt und verstanden werden. Es kommt nicht selten vor, dass solche Auswertungen wiederholt durchgeführt werden müssen, weil Fehler in der Datenbasis entdeckt werden, z. B. Daten fehlen oder doppelt gezählt werden.

Ergebnis und Nutzen

Ergebnis und Nutzen ist eine Objektivierung anhand von Zahlen, Daten und Fakten. Formulierte Thesen können dann bestätigt oder verworfen werden. Zudem können mittels Vergleichen von Daten über mehrere Folgejahre Tendenzen in der Entwicklung der einzelnen Untersuchungsgrößen aufgezeigt werden. Ursachen müssen im Rahmen von Interviews abgefragt, zusammengetragen und systematisiert werden. Wert- und Mengen-

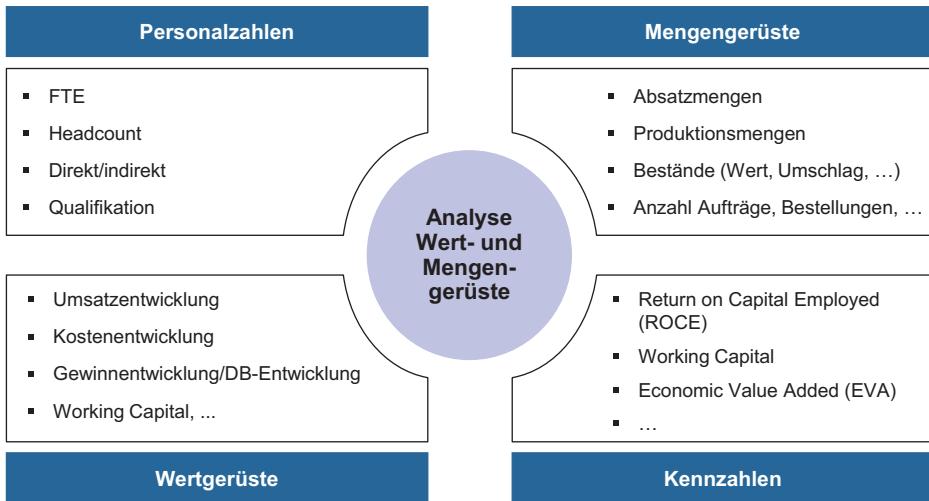


Abb. 2.39 Kennzahlenanalyse Wert- und Mengengerüste

gerüste bilden dann die Grundlage von Potenzialabschätzungen sowie später die Basis oder Referenz zur Messung von Veränderungen. Insoweit kommt der Analyse von diesen Basisdaten eine zentrale Bedeutung zu (Abb. 2.39).

Die dargestellten Unternehmenswerte zeigen eine Auswahl an möglichen Analysepunkten. Je nach spezifischer Fragestellung kann die Einbeziehung von weiteren Indikatoren für die grundlegende Analyse sinnvoll sein.

Im folgenden Fallbeispiel wird das Beschaffungsvolumen eines Unternehmens näher betrachtet (Abb. 2.40). Zunächst werden die unterschiedlichen Rechnungen, die ein Unternehmen erhält, mengen- und wertmäßig analysiert. Hierbei wird in Rechnungen unterschieden, die keinen Bestellbezug haben, sowie Rechnungen, für die im ERP-System eine Bestellung vorliegt. Das Problem war hier, dass Rechnungen, auf welchen die Bestellnummer fehlt, bei der automatischen Rechnungsprüfung in eine Sperre laufen und nur mit manuellem Zusatzaufwand freigegeben werden können. Aus einer detaillierten Analyse von Rechnungen ohne Bestellbezug (z. B. wer sind die Besteller, welche Lieferanten stehen dahinter) konnte abgeleitet werden, welche Ansatzpunkte bestehen, um den Anteil der Rechnungen mit Bestellbezug zu erhöhen und damit den manuellen Zusatzaufwand zu senken und in der Konsequenz die Prozesse zu beschleunigen.

2.15 SWOT-Analyse

Der Begriff SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats – übersetzt Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen bzw. Risiken. Die SWOT-Analyse ist eine ergänzende Analyse, insbesondere im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung. Es ist im Rahmen von Organisationsentwicklungsprojekten vor allem dann

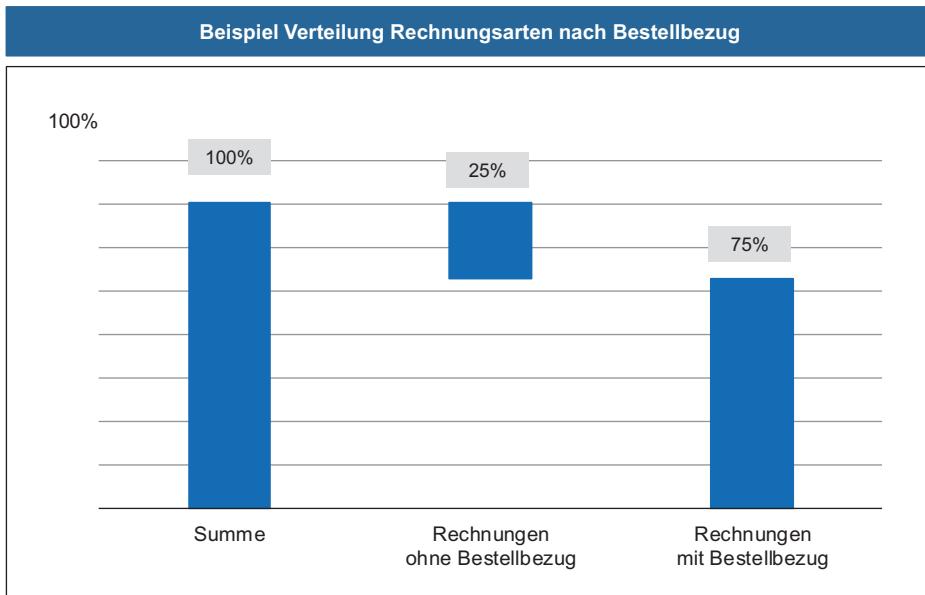


Abb. 2.40 Praxisbeispiel Verteilung Rechnungsarten nach Bestellbezug

sinnvoll, diese anzuwenden, wenn eigenständige Unternehmenseinheiten mit eigenem Marktzugang in einem darüber angesiedelten Projekt analysiert werden sollen. Dann reicht eine allein auf Prozesse und Aufbauorganisation gerichtete Sichtweise nicht aus, um die jeweilige Aufstellung verstehen zu können. Vielfach ergeben sich vor allem aus der expliziten Nachfrage nach Chancen und Schwächen Ansatzpunkte, nach welchen Designkriterien eine Organisation ausgerichtet werden sollte.

Ziel

Ziel einer SWOT-Analyse im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprojekts ist es, eine ganzheitlichere Sicht auf eine Unternehmenseinheit zu erlangen und vor allem auch zunächst nicht quantifizierbare Aspekte in den genannten vier Dimensionen mit aufzunehmen. Werden mehrere Interviewpartner befragt, zeigt sich eine Bandbreite der genannten Themen, aber auch zu welchen Mehrfachnennungen erfolgen, also ein Eindruck nicht eine Einzelmeinung darstellt, sondern von vielen Entscheidern gleich bewertet wird. Sie ermöglicht damit eine Verstärkung der unternehmerischen und strategischen Aspekte bei der Organisationsentwicklung.

Vorgehen und Anwendung

In der Regel erfolgt auch hier die Sammlung und Verdichtung von unternehmenseigenen Stärken, Schwächen sowie extern geprägten Chancen und Risiken mittels strukturierter Interviews mit Führungskräften und Entscheidern des Unternehmens. Liegen aus den Interviews die Einzelergebnisse vor, werden diese zu einer aggregierten Gesamtsicht

verdichtet. Hierbei erfolgt eine Priorisierung der Themen. Soweit aus den Interviews Hinweise zu weiteren Analysen kommen, ist zu entscheiden, ob diese ergänzend durchgeführt werden. Insoweit ist es sinnvoll, eine SWOT-Analyse in die Mitte der Analysephase zu stellen. Zum einen bestehen dann beim Interviewer schon Kenntnisse über die Strukturen und Abläufe, und er kann die Beiträge zur SWOT-Analyse besser einordnen und einschätzen, zum anderen bleibt noch Zeit, um Hinweisen nachzugehen. Neben den Interviews können bei der Konsolidierung der SWOT weitere Analysen zu externen Marktkräften und Entwicklungen als Information herangezogen werden. Für jedes der vier Felder können im folgenden Schritt spezifische Hinweise oder Maßnahmen abgeleitet werden, die zur weiteren Verbesserung der Unternehmensorganisation geeignet sind. Davon sind die für die sonstigen relevanten Aspekte oder Hinweise, wie z. B. auf das Produktportfolio, Entwicklungsausgaben etc. zu trennen.

Ergebnis und Nutzen

Die SWOT ermöglicht das Zusammenführen der unternehmensinternen Abläufe und Strukturen, die in den Stärken und Schwächen abgebildet werden, mit den externen Rahmenbedingungen wie Markt, Umwelt oder den politischen Rahmenbedingungen etc., die in den Chancen und Bedrohungen in der Analyse abgebildet werden. Eine SWOT-Analyse liefert Hinweise für Leitlinien, an welchen die Organisation ausgerichtet werden kann, und unterstützt damit die Formulierung und Entwicklung von Organisationsalternativen (vgl. Kerth et al. 2011, S. 168). Als konsolidiertes Ergebnis von Einzelinterviews stellt sie eine kompakte Darstellung der spezifischen Stärken und Schwächen eines Unternehmens sowie den durch externe Faktoren bestimmten Dimensionen Chancen und Bedrohungen in einem Portfolio zur Verfügung. Sie kann darüber Eingang in den Planungszyklus der strategischen Unternehmensplanung finden (siehe Abb. 2.41).

In einer umfassenderen bzw. erweiterten Version der SWOT-Analyse können die Ergebnisse von weiteren Analysen zur Bestimmung der unternehmensinternen Faktoren und der unternehmensexternen Faktoren herangezogen werden.

Im Rahmen einer erweiterten SWOT-Analyse erfolgt zunächst ein systematischer Vergleich der unternehmenseigenen Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) des Unternehmens im Verhältnis zu branchengleichen Wettbewerbern. Diese Informationen werden in der Regel durch Interviews mit den Führungskräften des Unternehmens gewonnen. Unter Umständen können auch Branchenbenchmarks verwendet werden. Zu spezifischen Stärken können beispielsweise ein umfassendes Produktportfolio, Technologieführerschaft, laufende Patente, Kostenführerschaft, hohe Marktanteile oder eine gewisse Unternehmensgröße gezählt werden.

Strategische Schwächen können beispielsweise hohe Kosten (z. B. bezogen auf den Produktionsstandort), ein geringer Marktanteil, ein geringes Marktwachstum in Geschäftsfeldern, aber auch eine hohe Abhängigkeit von Lieferanten oder Entwicklungspartnern sein. Darüber hinaus können aber auch Kriterien wie ein begrenzter Zugang zu Kapitalmärkten als Schwäche angesehen werden.

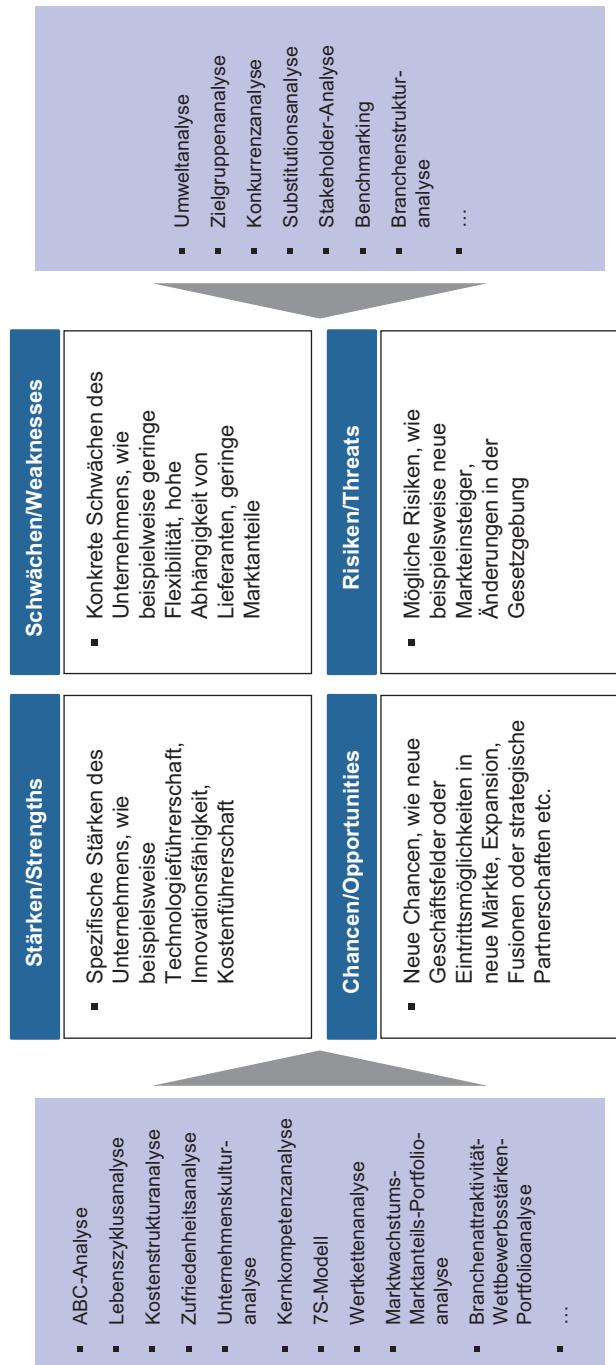


Abb. 2.41 SWOT-Analyse. (Quelle: In Anlehnung an Kerth et al. 2011, S. 169)

Die Analyse der Chancen (Opportunities) und Bedrohungen (Threats) bilden weitere Untersuchungskriterien, die im Rahmen der Analyse betrachtet werden. Chancen stellen beispielsweise die mögliche Erschließung von neuen Geschäftsfeldern oder neuen Märkten, neue innovative Produkte, Technologien und Lösungen oder auch strategische Partnerschaften dar. Auch mögliche Akquisitionen von strategisch relevanten Unternehmen oder Wettbewerbern stellen klassische Chancen dar.

Risiken sind beispielsweise Eintritte von neuen (branchenfremden) Wettbewerbern in den Markt oder Änderungen in der geltenden Gesetzeslage. Auch eine politische Destabilisierung in Ländern und Märkten, in denen das Unternehmen agiert, oder starke Währungsschwankungen können als Risiko eingestuft werden.

Eine erweiterte SWOT-Analyse kann in der Regel über Interviews mit Führungskräften und operativen Mitarbeitern aus ausgewählten Fachabteilungen (wie beispielsweise aus den Bereichen Forschung & Entwicklung, Market Intelligence, Vertrieb etc.) erstellt werden (vgl. Kerth et al. 2011 S. 168 f.). Die Basis der Informationen bilden die gesammelten und aggregierten Erfahrungswerte der Interviewpartner. Da diese Sicht unter Umständen stark intern geprägt ist, bietet es sich an, die Dimensionen der SWOT-Analyse mit Ergebnissen von weiteren Analysen zu ergänzen. Hierfür könnten u. a. folgende Analysen herangezogen werden: Konkurrenzanalyse, Benchmarking oder eine Analyse der Kostenstruktur.

Literatur

- Hofbauer G, Hellwig C (2005) Professionelles Vertriebsmanagement – Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht. Publicis Corporate Publishing, Erlangen
- Kerth K, Asum H, Stich V (2011) Die besten Strategietools in der Praxis – Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? Hanser, München
- Nagel R (2014) Organisationsdesign – Modelle und Methoden für Berater und Entscheider. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Schiersmann C, Thiel H-U (2014) Organisationsentwicklung – Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Springer, Wiesbaden
- Schreyögg G (2008) Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Gabler, Berlin
- Siebenbrock H (2016) Grundlagen der Organisationsgestaltung und -entwicklung. Niederle Media, Altenberge
- Simon H, Gathen A von der (2002) Das große Handbuch der Strategieinstrumente – Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Campus, Frankfurt

Entwicklung und Beschreibung der Soll-Organisation

3

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit dem Vorgehen zur Entwicklung und Beschreibung der angestrebten Soll-Organisation im Rahmen von Organisationsentwicklungsprojekten. Ist es im Rahmen der Problematisierung und Analyse gelungen, Verbesserungspotenziale aufzuzeigen, stellt sich die Frage, wie die Organisation künftig ausgerichtet werden soll. Der Weg von einer Problemstruktur zu einer Lösungsstruktur wird oft unterschätzt und stellt einen wichtigen Schritt im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprojektes dar. Zunächst erscheint es sinnvoll, sich klar zu machen, welche Dimension die Veränderung hat.

3.1 Dimensionen der Veränderung

Der Umfang der Veränderung im Rahmen eines Projektes zur Organisationsentwicklung kann anhand der Dimensionen Grad der Veränderung und „Scope“ = Umfang der Veränderung klassifiziert werden. Aus der Kombination der beiden Kriterien spannt sich eine Vierfeldermatrix auf. Von einer **gezielten Optimierung** kann gesprochen werden, wenn der Grad der Veränderung gering ist und der Scope eng gefasst ist. Beispielsweise eine Design-Abteilung führt ein neues Tool ein, welches keine Schnittstellen zu anderen Systemen oder Abteilungen hat, oder die Neubesetzung einer Führungs- oder Fachfunktion. Ist dagegen der Grad der Veränderung groß, es werden neue Prozesse und Organisationsstrukturen geschaffen, kommt das eher einer **konsequenteren Neuausrichtung oder einem konsequentem Neuaufbau** gleich. Als Beispiel kann hier angesehen werden, wenn eine neue Abteilung geschaffen wird, um z. B. ein neues, im Aufbau befindliches Geschäftsfeld konsequenter zu adressieren. Ist der Scope der Veränderung groß, beispielsweise über mehrere Abteilungen hinweg, handelt es sich entweder um eine **umfassende Weiterentwicklung**, wenn beispielsweise der Zuschnitt der Aufgaben zwischen

Abteilungen oder Geschäftsfeldern neu gezogen werden oder z. B. ein integriertes ERP-System eingeführt wird. Von einer **radikalen Transformation** kann gesprochen werden, wenn buchstäblich kein Stein auf dem anderen bleibt. Dies ist der Fall, wenn ganze Unternehmenssteile wegfallen, wenn z. B. Märkte oder Produkte aufgegeben werden, wenn der Grad der Wertschöpfungstiefe sich sprunghaft verändert, beispielsweise beim Outsourcing von betrieblichen Funktionen. Der geneigte Leser wird sich fragen, warum ist das wichtig zu wissen oder zumindest grob einzuordnen, welcher Typ der Organisationsveränderung vorliegt. Generell kann davon ausgegangen werden, dass, je umfangreicher das Vorhaben der Organisationsveränderung ist, desto mehr Ressourcen wird das Projekt benötigen und desto formaler wird die Projektbeschreibung ausfallen müssen. Je umfangreicher die Veränderung, desto mehr Aspekte oder Dimensionen der Veränderung müssen in Betracht gezogen werden, desto mehr Interessengruppen sind vom Ergebnis betroffen und folglich einzubeziehen (Abb. 3.1).

Der Grad der Veränderung kann systematisch anhand der Dimensionen der Veränderung beschrieben werden (Abb. 3.2). Die vier Hauptdimensionen für Organisationsveränderungen sind vor allem die formale Aufbauorganisation, die Prozesse und Abläufe, die Zuweisung der Verantwortung und Berichtslinien sowie die Systemlandschaft. Hinzu kommen die Aspekte der Kommunikation, einer geeigneten Transformation im Sinne eines Change Managements von einem Zustand A zu einem Zustand B sowie die legale Struktur der betroffenen Organisationseinheiten. In allen genannten Dimensionen können Veränderungen parallel im Rahmen einer Organisationsentwicklung auftreten.

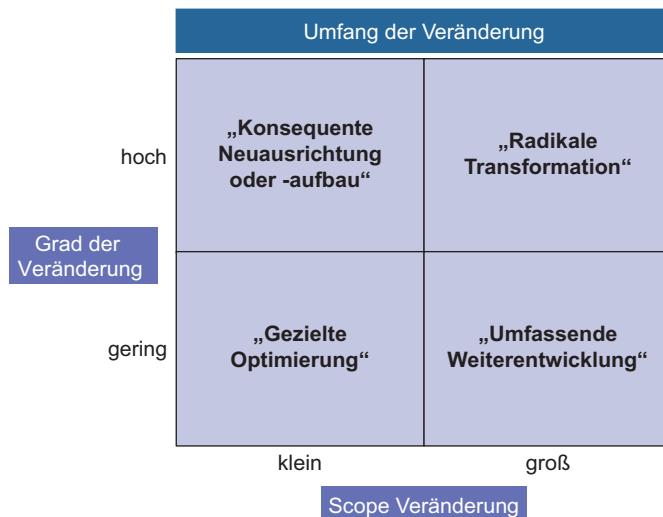


Abb. 3.1 Typisierung von Organisationsveränderungen

Aufbauorganisation Hierzu zählen dann vor allem Zuschnitte und die Segmentierungen bzw. Subsegmentierungen der Organisationseinheiten, die Funktionsabgrenzung bzw. Bildung von Organisationseinheiten, die Besetzung und Benennung der Schlüspersonen, die Aufgaben und Funktionen, die gebildet werden und der notwendige Personaltransfer, der hierfür notwendig ist. Dieser Begriff ist nicht zu verwechseln mit dem Thema Transformation. Transfer beschreibt im einfachsten Fall die Umwidmung von Personen von einer bestehenden Organisationseinheit in eine andere, während der Betreff Transformation doch alle relevanten Veränderungen in allen Dimensionen mit einschließt.

Prozesse und Abläufe Veränderungen in Prozessen und Abläufen können ganz allgemein alle Parameter betreffen, die einen Prozess ausmachen. Am Anfang steht die Prozesstypologie bzw. Unterscheidung von Prozesshierarchien und -varianten. Wird für einen einzelnen Prozess das Input-Output-Modell zugrunde gelegt, sind dies die Eingangsrößen, die Schritte innerhalb eines Prozesses und das Ergebnis aus dem Prozess, z. B. ein Angebot oder ein Auftragspapier etc. Hinzu kommt, wer die Prozessschritte ausführt und welche Systeme oder Tools zur Unterstützung eingesetzt werden. Gerade bei der Frage, wer für die Ausführung der einzelnen Prozessschritte verantwortlich ist, zeigt sich die Kopplung zu der Aufbauorganisation.

Verantwortung und Reporting Oft werden in internen Mitteilungen zu Organisations- und Personalveränderungen gerade die Berichtslinien dargestellt. „Herr Müller berichtet künftig in seiner neuen Funktion als Leiter des Einkaufs an Herrn Mayer, COO“. Damit wird schnell deutlich, welche hierarchische Stellung Herr Müller künftig einnimmt. Oft wird im Rahmen von innerbetrieblichen Kommunikation auch zusätzlich der Verantwortungsumfang dargestellt. „Er verantwortet den Einkauf für direktes Material der Gesellschaften A, B und C.“ Welche konkreten Inhalte berichtet werden, ist meist nicht Gegenstand von Meldungen zu Organisationsveränderungen. Vielmehr wird das im Rahmen von Zielvereinbarungen bilateral besprochen. Diese leiten sich aus den Zielen der Strategie und des Unternehmens ab.

Systemlandschaft Eine nicht mehr wegzudenkende Dimension der Veränderung ist die der Systemlandschaft. Mit der hochgradigen Unterstützung von Prozessen durch IT-Systeme zieht eine Organisationsveränderung auch immer die Anpassung von IT-Systemlandschaften nach sich. Diese haben – hier am Beispiel des Systems SAP – ebenfalls eine hierarchische Struktur, die über das Unternehmen gelegt wird. Angefangen von Mandanten, Buchungskreisen, Vertriebs- und Verkaufsorganisationen, Werken, Lagerorten etc. gibt es eine Vielzahl von Strukturelementen der Systeme, die an die jeweilige Aufbauorganisation angepasst und zugeschnitten werden. Jede Anpassung kann Customizing-, Programmier-, Test- und Schulungsaufwand nach sich ziehen, verursacht zusätzliche Kosten und beansprucht Zeit für die Umsetzung.

Transformation Unter Transformation ist der Weg zu verstehen, den eine Organisation von einem Zustand A (Ist) in einen Zustand B (Soll) überführt. Organisationsveränderungen passieren nicht von heute auf morgen. Vielmehr sind zahlreiche Schritte zu durchlaufen, bis eine Organisation den angestrebten Soll-Zustand erreicht. Typischerweise erfolgt die Transformation über ein Projekt. Innerhalb des Projektes werden die verschiedenen Arbeitspakete und Maßnahmen definiert, die umzusetzen sind. Das Projekt hat dabei alle Merkmale wie ein beliebiges anderes Projekt. Mindestens sollte für das Organisationsentwicklungsprojekt vorliegen, welches Ziel verfolgt wird, wie das Vorgehen ist, welcher Zeitplan angesetzt wird und wie sich die Projektorganisation darstellt.

Kommunikation Es befassen sich ganze Bücher nur mit dem Thema Change Management (vgl. u. a. Doppler und Lauterburg 2014). Aus Sicht der Autoren wird das Thema bei einfachen Optimierungen dennoch meist überschätzt, weil oft ein breiter Konsens zu erzielen ist, wenn das Neue offensichtlich besser ist als das Alte. Anders sieht es bei radikalen Transformationen aus. Hier wird nicht selten ein Teil der betroffenen Mitarbeiter abgehängt oder gar nicht einbezogen. Kommunikation ist aber unerlässlich, zu jedem Zeitpunkt des Projekts und mit spezifischen Inhalten an die jeweiligen Interessengruppen. Das kann während eines Projekts erhebliche Ressourcen beanspruchen, alle Interessengruppen (z. B. Geschäftsführung, Gewerkschaft, Führungskräfte, Betroffene, Belegschaft etc.) zeitnah mit den richtigen Inhalten zu informieren.

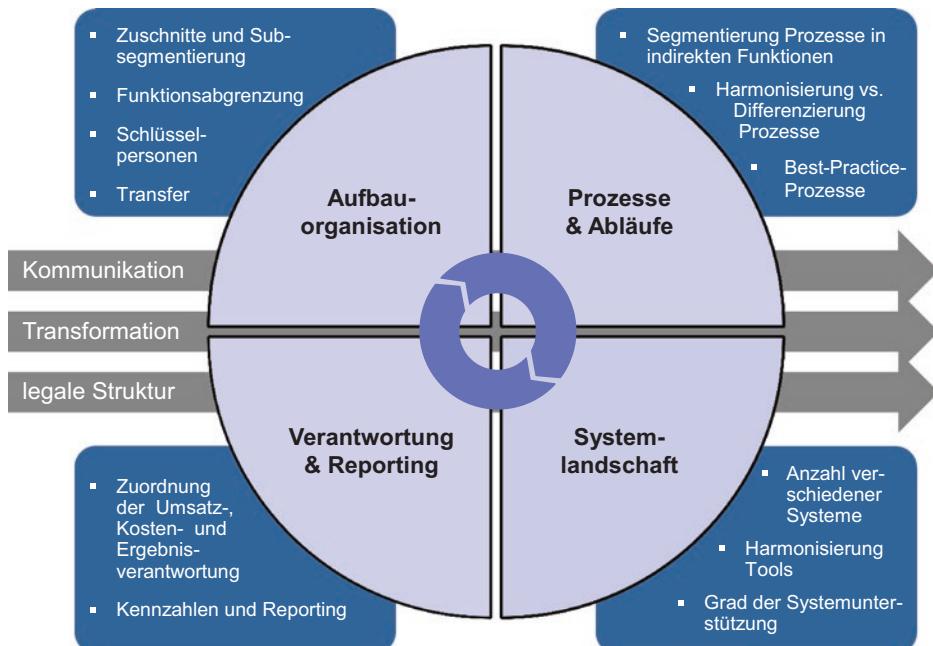


Abb. 3.2 Dimensionen der Veränderung

Legale Struktur Nicht zuletzt muss klar sein, welche Gesellschaften Teil der geplanten Veränderungen sind, ob etwa neue Gesellschaften hinzukommen oder andere wegfallen und ob es Abhängigkeiten zwischen Gesellschaften gibt, etwa bei der Frage von Verrechnungspreisen, Logistikströmen etc. Hieraus können dann weitere Handlungsfelder entstehen, etwa die rechtliche Entflechtung, steuerliche Themen, Personalübergang, markenrechtliche Fragestellungen usw.

Im Rahmen der Planung einer Organisationsentwicklung ist es sinnvoll, geplante Veränderungen oder Zielsetzungen entlang der betroffenen Dimensionen frühzeitig zu formulieren. Im zuständigen Entscheidergremium soll weitgehend Konsens darüber bestehen, in welche Richtung die Veränderungen gehen. Abb. 3.3 zeigt, wie das exemplarisch aussehen kann. Hier zeigt sich dann schnell, ob ein gemeinsames Verständnis herrscht, oder ob einzelne Punkte kontrovers diskutiert werden. Dann muss eine Formulierung gefunden werden, die noch keine endgültige Richtung vorgibt und noch Raum für Alternativen lässt. Für Außenstehende sind dann solche politischen Formulierungen meist zu „weich“ oder nicht nachvollziehbar. Gerade am Anfang eines Projektes ist der Erklärungsbedarf, warum es das Projekt gibt und warum dieses Vorgehen gewählt wurde, hoch.

Organisation	Systeme	Abläufe
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eingliederung der Funktion Planung in die xy-Organisation, um die Kongruenz zwischen Kompetenz und Verantwortung für Termintreue und Kosten zu schaffen ▪ Zuordnung der Funktion xy in die Produktion, um eine klare Verantwortung für Effizienz in die Produktion zu legen ▪ Verstärkte Ausprägung des operativen Einkaufs für direktes Material ▪ Aufbau einer Funktions- und Projektmatrix zur Abwicklung von Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vereinfachung Systemnutzung durch Reduktion Eingaben ▪ Schaffung von Transparenz durch Nutzung Standardreports ▪ Einführung Tool/Modul zur Unterstützung der Kalkulation von Angeboten ▪ Einführung Ausschreibungsplattform 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verringerung der Planungskomplexität durch Reduktion der Anzahl erforderlicher Pläne ▪ Flexibilität des Planungsansatzes durch Unterscheidung Grob- und Feinplanung ▪ Reduktion der Abwicklungsvarianten für Aufträge durch Typisierung und Standardisierung

Abb. 3.3 Grundlegende Ansatzpunkte nach Gestaltungsfeldern

Ein anderes Konzept zur Beschreibung der Dimensionen der Veränderung ist das sogenannte 7-S-Konzept. Es wurde erstmals von McKinsey entwickelt (vgl. Kerth et al. 2011, S. 64). Ausgehend von der Strategie werden sechs weitere Gestaltungsebenen definiert. Diese können auch als Erfolgsfaktoren angesehen werden, sofern deren Ausprägung messbar gemacht wird. Danach hat eine Struktur neben harten Faktoren auch weiche Faktoren, welche die Organisation beschreiben und von denen der Unternehmenserfolg abhängt. Zu den harten Faktoren zählen die Strategie, die Struktur und die Systeme. Sie bestimmen die Effektivität und Effizienz eines Unternehmens. Die weichen Faktoren Selbstverständnis, Spezialkenntnisse, Stil und Stammpersonal sollen hingegen den menschlichen Faktor und das interne Führungskonzept erfassen (vgl. Kerth et al. 2011, S. 65). Zur Ermittlung des Ist-Zustandes entlang der 7-S-Struktur bietet sich die Anwendung der vorgestellten Analyseinstrumente. Für die Strategie etwa die Stärken-/Schwächenanalyse, für die Struktur Organigramme und eine Aufgabenanalyse oder für die Prozesse Schnittstellen- und Prozessanalysen. Das 7-S-Modell bietet damit eine geeignete Strukturierung für eine umfassende Unternehmensanalyse sowie für das zu beschreibende Soll-Konzept, sofern es gelingt, die Inhalte der sieben Ebenen gegeneinander abzugrenzen (Abb. 3.4).

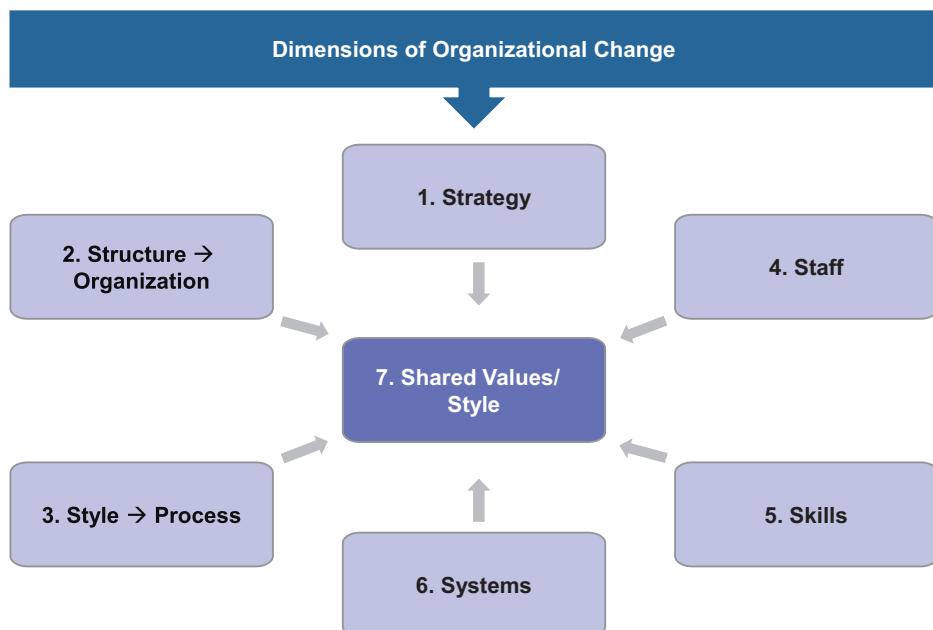


Abb. 3.4 Gestaltungsfelder nach dem 7-S-Konzept. (Quelle: In Anlehnung an Kerth et al. 2011, S. 65)

Designprinzipien

Dimensionen der Veränderung können auch anhand der Designprinzipien beschrieben werden. Gerade im Rahmen einer Kommunikation ist es wichtig zu erklären, welchen Leitlinien das künftige Organisationsdesign folgt. Diese Prinzipien müssen für die Organisation auch relevant und für die Empfänger nachvollziehbar sein. Typische Designprinzipien sind beispielsweise der Wunsch nach einer eindeutigen Zuordnung der Designkriterien, eine Abbildung der Geschäftsstrategie, Minimierung von Schnittstellen oder eine verbesserte Nähe zu Kunden. Oft reichen wenige Kriterien aus, um zu verdeutlichen, warum eine Veränderung stattfinden soll. Schwieriger ist es, diese Kriterien konsequent und durchgängig anzuwenden. Designprinzipien stellen im Grunde Leitlinien dar, nach denen eine Organisation ausgerichtet wird. Sie können auch als Entscheidungskriterien bei kontroversen alternativen Diskussionen herangezogen werden. Im Zuge dessen kommt auch der Strategie eine entscheidende Rolle zu, denn diese stellt den Rahmen für mögliche Organisationsveränderungen und -redesigns (Abb. 3.5).

Welche Designprinzipien für eine Organisation anzuwenden sind, kann hier nicht allgemein formuliert oder vorgegeben werden. Wichtiger ist die Frage, wer diese formuliert oder festlegt. Dies ist die Aufgabe des obersten Steuerungsgremiums für ein Organisationsentwicklungsprojekt. In der Regel werden diese frühzeitig formuliert, spätestens in der Phase der Konzeptentwicklung. Die Designprinzipien werden häufig Bestandteil der begleitenden Kommunikation und sind deshalb sorgfältig zu formulieren und auszuwählen. In der Praxis erweist es sich als sinnvoll, keine Kombinationen von mehreren Anforderungen an ein Designprinzip zu formulieren, sondern eher einzelne Prinzipien, die auf eine konkrete Anforderung abzielen (vgl. Nagel 2014, S. 124). Ein Beispiel wäre hier: das alleinige Designprinzip „Stärkung der Innovationskraft“ ohne zusätzliche Anforderung, wie beispielsweise (Stärkung der Innovationskraft) bei gleichzeitiger Reduktion der Entwicklungsaufwendungen.

Designkriterien = Leitlinien für die Gestaltung der Organisation
<ul style="list-style-type: none">▪ Eindeutige Zuordnung von Geschäftsverantwortung▪ Abbildung der Geschäftsstrategie▪ Minimierung von Schnittstellen in der Gesamtorganisation▪ Stärkung der Innovationskraft▪ Nähe zu Kunden und Märkten▪ Sicherstellung von Flexibilität▪ Realisierung Skaleneffekte▪ Erhöhung der Autonomie der Geschäftsfelder▪ ...

Abb. 3.5 Designprinzipien

Sind die grundlegenden Prinzipien geklärt und formuliert, stellen sich weitere Fragen zu der konkreten und operationalen Ausgestaltung der Organisation. Angefangen mit der Stellung in der Wertschöpfungskette, Art und Umfang der eigenen Wertschöpfung, der sich daraus ableitenden Leistungstiefe und der Zahl der Standorte für die Leistungserbringung müssen eine Reihe von weiteren Fragen ganz konkret beantwortet werden. Etwa welche Prozesse beherrscht werden müssen, welchem Mengengerüst diese Prozesse unterliegen bis hin zu der Frage, welche Leistungskennzahlen für diese Prozesse gelten sollen. Aus der Zuordnung von Prozessabschnitten lassen sich Funktionsumfänge für Organisationseinheiten ableiten, gemeinsam mit dem Mengengerüst die erforderliche Kapazität.

Auch diese Fragen sind frühzeitig zu formulieren, sofern sie Relevanz im Projekt haben. Eine vollständige Beschreibung des Organisationsdesigns liegt dann vor, wenn alle Fragen eindeutig beantwortet werden können (Abb. 3.6).

Grundlegendes Veränderungsmodell Ein weiterer und hier letzter aufgezeigter Aspekt innerhalb der Dimensionen der Veränderung ist die Frage nach dem Veränderungsmodell. Ausgangspunkt ist jeweils die formulierte Strategie und deren Handlungsfelder, diese stellen den inhaltlichen Rahmen dar (vgl. Nagel 2014, S. 124). Danach stellt sich aber die Frage, ob zunächst ein Prozessmanagement erfolgt und dann an diese Soll-Prozesse die Aufbauorganisation angepasst wird, oder ob die Optimierung der Prozesse aus

- Wie ist die generelle Struktur als Antwort auf die relevanten Entwicklungen der Umwelt, Märkte und Wettbewerber bei gegebenem Geschäftsmodell und gegebener Strategie?
 - Stellung in der Wertschöpfungskette?
 - Eigene Wertschöpfung?
 - Leistungstiefe?
 - Zahl der Standorte/Marktabdeckung?
- Welche Prozesse müssen beherrscht werden, welchem Mengengerüst unterliegen diese Prozesse?
- Welcher Funktionsumfang mit welchen Bezeichnungen wird angestrebt?
- Wie ist die kapazitive Dimensionierung von Funktionen?
- Welcher grundlegende organisatorische Aufbau wird gewählt (Stablinien- oder Matrixorganisation)?
- Nach welchen Kriterien werden Subsysteme in der Organisation gebildet (Segmentierungskriterien)?
- Wie viele Hierarchieebenen werden ausgebildet?
- Welche Leitungsspanne wird angestrebt?
- Welche Weisungsstruktur wird ausgebildet?
- Welche Berichtswege und Zuordnungen werden etabliert?
- Welche Leistungsbeziehungen entstehen damit an Schnittstellen?
- Welche Instrumente für die Koordination an Schnittstellen werden eingesetzt?
- Welche konkreten Abteilungen und Teams werden ausgebildet?
- Welche Aufgaben werden wo wahrgenommen?
- Wie wird die Aufgabenwahrnehmung durch Systeme und Tools unterstützt?
- Welche Anforderungen leiten sich dann an die Skills der Mitarbeiter ab?
- In welchen Schritten und durch wen sollen diese Festlegungen erfolgen?

Abb. 3.6 Festlegungen Organisationsdesign

einer veränderten Aufbauorganisation erfolgen soll. Klingt ein wenig nach der Frage, ob zunächst das Huhn oder das Ei da war. Tatsächlich ist es eher eine Philosophiefrage, für beide Vorgehensweisen gibt es Vor- und Nachteile, die vor dem Hintergrund der spezifischen Ausgangssituation zu bewerten sind.

Für eine vorgezogene Prozessoptimierung spricht, dass die Organisation von den Prozessverbesserungen schnell profitiert und dann die Voraussetzungen oder weniger Widerstand gegen die Organisationsveränderungen vorhanden sind. Nicht zuletzt sind Prozessverbesserungen häufig an die Einführung oder Optimierung von IT-Systemen gekoppelt. Es kann aber dazu führen, dass die Aufbauorganisation nicht mehr zum Prozessmodell passt, weil beispielsweise neue Funktionen hinzukommen, dass Funktionen anders dimensioniert sein müssen oder gar wegfallen, beispielsweise, wenn Prozesse automatisiert werden (z. B. die Rechnungsprüfung). Die Gefahr besteht allerdings, dass die Prozessoptimierung den vorgegebenen Zeitrahmen nicht einhält und so die Veränderung der Aufbauorganisation nicht rechtzeitig stattfindet.

Für eine vorgezogene Anpassung der Aufbauorganisation spricht, dass die neue Organisation ihre Prozesse aus sich selbst heraus gestaltet und mehr Freiheitsgrade hat oder zumindest einfordert, diese nach den eigenen Vorstellungen auszuprägen. Gleichzeitig hat die neue Organisation parallel zu den Hauptaufgaben ein Optimierungsprojekt, welches auch den inneren Zusammenhalt stärken kann. Wird mehr Fokus auf eine rasche Änderung der Verantwortlichkeiten in der Organisation gelegt, ist dieses Vorgehen vorzuziehen (Abb. 3.7).



Abb. 3.7 Übersicht grundlegende Veränderungsmodelle

3.2 Vorgehensmodelle Organisationsentwicklung

In dem Kapitel geht es um die Frage, welche Vorgehensmodelle für Organisationsentwicklungen unterschieden werden können. Es kann hier nicht der Anspruch erhoben werden, alle Varianten darzustellen, vielmehr sollen Grundformen vorgestellt werden, aus deren Kombination sich dann konkrete Vorgehensweisen in der Praxis ableiten lassen.

Die Abb. 3.8 zeigt ein allgemein gültiges und generisches Vorgehensmodell, welches zwar trivial erscheint, aber dennoch wichtig genug ist, um es darzustellen (vgl. auch Schiersmann 2017, S. 104 ff.). Ausgangspunkt bildet die formulierte Unternehmensstrategie, in der Regel als Antwort auf die aktuellen und künftigen Umweltbedingungen und Rahmenbedingungen für das Unternehmen. Diese beinhaltet auch die Zielformulierung für die Organisation. Der erste Schritt in der Organisationsentwicklung ist dann, anhand geeigneter Analysen eine Problematisierung der aktuellen Organisation vorzunehmen. Aus der Problematisierung werden konkrete Gestaltungs- oder Leistungsziele abgeleitet, die wiederum konform zu den Zielen der Strategie sind. Beispielsweise lautet ein Teil der Strategie „Verdopplung des Umsatzes“, dann soll in der Folge die Vertriebsorganisation gestärkt werden. Fraglich ist aber, an welchen Stellen oder mit welchen Schwerpunkten das erfolgen soll. Wird eine Strategie der Internationalisierung verfolgt, steht z. B. der Aufbau von Vertriebsniederlassungen im Ausland zur Diskussion. Im zweiten Schritt werden Designprinzipien abgeleitet, z. B. Vertrieb lokal, Lösungswege und Alternativen diskutiert und entwickelt bzw. bewertet und letztlich daraus ein Lösungskonzept abgeleitet. Dieses wird im Schritt zur Umsetzung ausgeplant, dies erfolgt anhand von Teilprojekten, Arbeitspaketen und einzelnen Maßnahmen, soweit weiterhin erforderlich, gesteuert von einer Umsetzungsprojektorganisation. Der letzte Schritt ist die Verfolgung

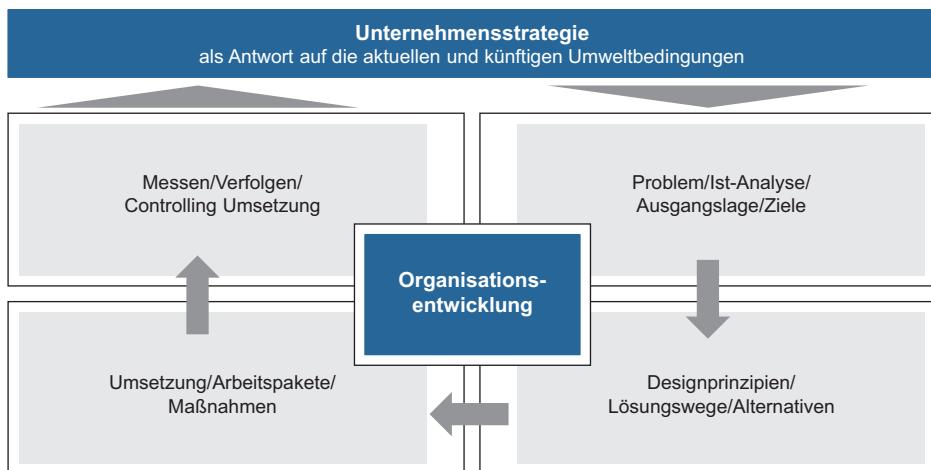


Abb. 3.8 Allgemeines Phasenmodell Organisationsentwicklung

und Messung der Umsetzung bzw. Zielerreichung. Diese Ergebnisse fließen letztlich zurück in den neuen Strategiezyklus. Diese Art von Kreislauf ist ähnlich dem klassischen Problemlösezyklus aus dem Qualitätsmanagement. Je nach Anschauung kann dieser in bis zu sieben Phasen unterteilt werden.

Das Grundmuster ist aber mit vier Phasen ausreichend genau beschrieben und kommt, mit Modifikationen, praktisch immer zur Anwendung. Hinzu kommen ggf. weitere Grundmuster, die in dieses Vorgehen einfließen oder eingearbeitet werden. Daraus entstehen dann fallbezogen ganz spezifische Vorgehensmodelle, die versuchen, den jeweiligen Projektrahmenbedingungen Rechnung zu tragen. Ganz wesentlich ist z. B. die Zeitvorgabe aus der Strategie. Soll der Umsatz in fünf Jahren oder in zwei Jahren verdoppelt werden? Je nachdem müssen auch die Projektzeitpläne für die dazu erforderlichen Organisationsveränderungen geplant und terminiert werden. Entsprechend wird der dargestellte Zyklus schneller und häufiger durchlaufen.

Grundform 1: Entwicklungsebenen.

Die Grundform 1 befasst sich mit der Frage, welche Ebenen (Abb. 3.9) von einer Organisationsentwicklung betroffen sein können und ob es ggf. eine Reihenfolge für das Verändern der Ebenen gibt. Exemplarisch werden hierzu vereinfacht zwei Ebenen gewählt, obgleich weitere per Definition hinzukommen können. Im hier gewählten einfachen Modell mit zwei Ebenen würden zunächst mit einer veränderten Zuweisung der Verantwortung durch eine veränderte hierarchische Eingliederung die Rahmenbedingungen für eine Veränderung geschaffen. Das kann u. U. ein reines „Verschieben von Kästchen“ im Organigramm bedeuten. Es hat aber u. U. den Vorteil, dass danach die Führungsstruktur zunächst klar ist, es aber noch Spielraum für die Führungskraft gibt, die Aufgabenerfüllung so zu verändern, dass die Bereichs- oder Abteilungsziele, wie z. B.



Abb. 3.9 Beispiel unterschiedlicher Entwicklungsebenen

geringe Durchlaufzeiten oder hohe Termintreue erreicht werden. Erst im zweiten Schritt, aus der neuen Führungsstruktur heraus, würden die Optimierungen und Verbesserungen erfolgen. Danach würden zwei wesentliche Entwicklungsebenen unterschieden werden: 1. Ebene: Schaffung der organisatorischen Rahmenbedingungen durch eine Veränderung der hierarchischen Eingliederung der Funktion, 2. Ebene: Optimierung der Aufgabenerfüllung für die betroffenen Funktionen in der dann gegebenen Aufbauorganisation. Der Vorteil mag auch hier darin liegen, dass die Ebene 1 vermutlich schneller umgesetzt werden und auf einem höheren Abstraktionslevel diskutiert werden kann. Für die Ebene 2 ist in der Regel ein tiefes Prozessverständnis notwendig.

Grundform 2: Transformation.

Bei dieser Grundform stellt sich die Frage, wie weit eine Veränderung (= Transformation) gehen soll. Auch hier anhand eines einfachen Beispiels beschrieben: Schritt 1 würde ein reines Zusammensetzen der Aufbauorganisation aus bestehenden Funktionen bedeuten („Drag & Drop“), Funktion 4 käme dann mehrfach vor, oder ob nicht – von Anfang an –, die Funktion 4 gepoolt werden soll. Funktion 4 (z. B. Auftragsabwicklung) würde dann erst zu einem späteren Zeitpunkt im Schritt 2 zu einer Abteilung zusammengeführt werden. Für ein Vorgehen in zwei Schritten sprach hier, dass die Funktionen 1 bis 3 bislang unterschiedliche Anforderungen an die Funktion 4 stellten und somit nicht ganz klar war, ob das auch operativ funktionieren würde. Wichtig erschien es, im ersten Schritt eine neue Verantwortungsstruktur zu schaffen. Gegen zwei Schritte sprach, dass das Personalpotenzial gerade aus dem Pooling der Funktion 4 ableitbar ist, während ja die Funktionen 1 bis 3 nur in der Aufbauorganisation „umgehängt“ werden (Abb. 3.10).

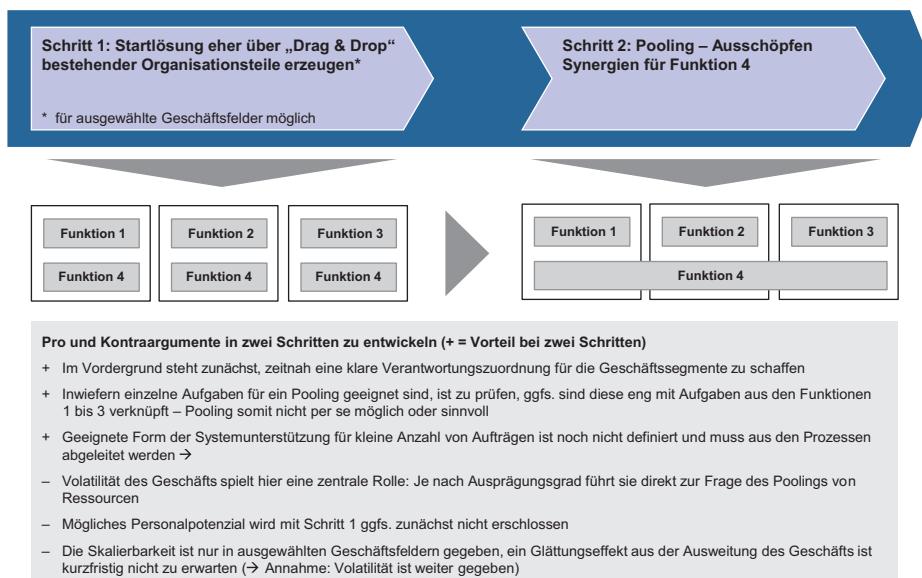


Abb. 3.10 Beispiel Transformationsansatz

Selbstverständlich sind weitere Grundformen denkbar. Diese würden sich systematisch aus der Kombinatorik der Dimensionen der Veränderung ableiten. In der Praxis spielen aber oft auch projekttaktische Überlegungen eine Rolle. Oftmals sind keine expliziten Zwischenschritte gewünscht.

Typischerweise erfolgt eine Organisationsentwicklung bis zum Soll-Konzept in drei Phasen, wenn die Umsetzung hinzugerechnet wird in vier Phasen (Abb. 3.11). Häufig unterschätzt wird die Phase der Projektdefinition. In dieser Phase werden die Problemstellung, die daraus ableitbaren Zielsetzungen, der daraus ableitbare Untersuchungsbereich, der Zeitplan, das Vorgehen und die Projektorganisation definiert. Diese Festlegungen bestimmen dann den gesamten Projektverlauf, müssen aber oft unter hohem Zeitdruck entwickelt werden, weil es nach einer Entscheidung für ein Projekt oft schnell gehen soll. In der Phase der Analyse steht am Anfang die Sichtung von bestehenden Vorarbeiten. Deren Qualität und Konsistenz wird gern überschätzt. Welche Analyseinstrumente zur Anwendung kommen können wurde in Kap. 2 ausführlich behandelt. Zugang zu den Inhalten und Ergebnissen wird durch gezielte Interviews erreicht. Je verlässlicher die Analysen sind, desto stärker ist die Argumentationskette

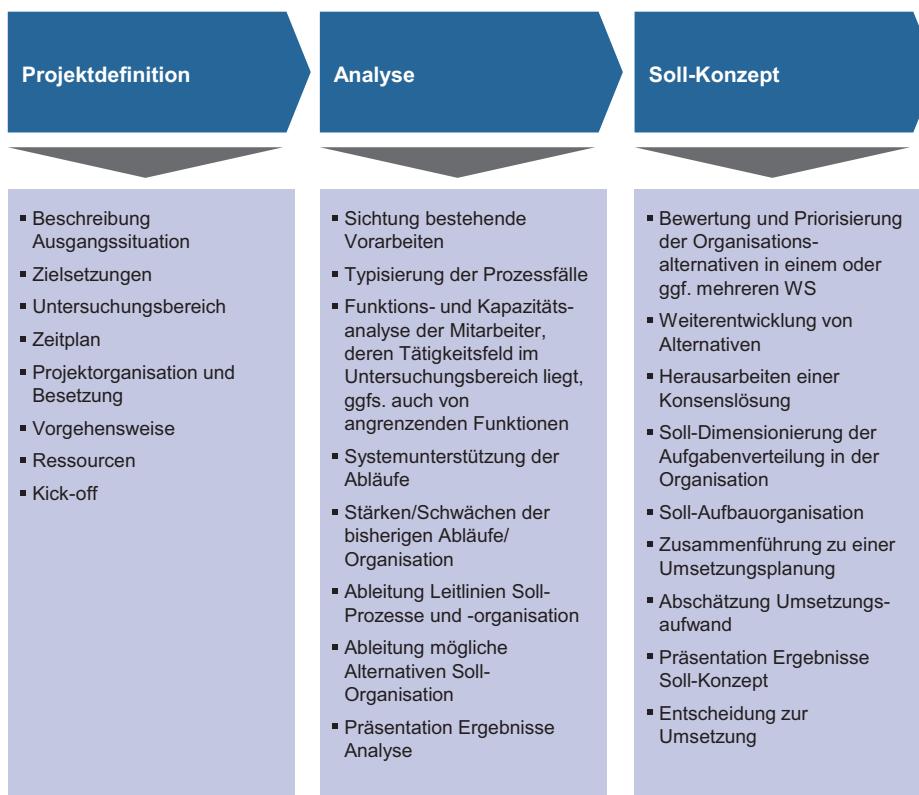


Abb. 3.11 Vorgehensweise Organisationsentwicklung

für angedachte Veränderungen. Überraschende oder auf den ersten Blick nicht plausible Ergebnisse müssen sorgfältig überprüft werden, von ihnen hängen u. U. Entscheidungen mit großer Tragweite ab. Aus allen durchgeföhrten Analysen sind die wesentlichen Kernaussagen abzuleiten. Sie geben in der Gesamtschau Hinweise, welchen Leitlinien die Soll-Organisation oder -abläufe folgen sollen. Zeichnen sich diese ab, können erste Alternativen für eine Soll-Organisation daraus formuliert werden. Dieser Schritt in einer so frühen Phase ist mit Vorsicht zu genießen, allerdings wird oft vom Entscheidergremium auch in dieser frühen Phase eine Aussage erwartet, in welche Richtung es gehen könnte. In der Regel werden die Ergebnisse der Analysephase in einer Gesamtunterlage dokumentiert.

In der Phase der Ausarbeitung des Soll-Konzeptes steht die Entwicklung und Bewertung von Organisationsalternativen im Vordergrund. Hierzu bietet es sich an, im Rahmen von Workshops und Einzelgesprächen diese zu bewerten und zu diskutieren. Stehen am Anfang meist noch eine Vielzahl von Alternativen im Raum, müssen über die Gremien deren Anzahl schrittweise reduziert werden, sodass eine Konsenslösung herausgearbeitet werden kann. Ist klar, welche Lösung umgesetzt wird, muss sich eine darauf abgestimmte Umsetzungsplanung anschließen. Im Sinne einer lückenlosen Projektdokumentation sollten die Ergebnisse in einer Unterlage „Soll-Konzept“ zusammengefasst werden.

Die Umsetzungsphase wird oft unterschätzt, ganze Bücher befassen sich nur mit der Frage des Change Managements. Herauszustellen ist, dass die Umsetzung einen anderen Projektcharakter hat als die vorherigen Phasen. Sind die ersten Phasen noch von der Unsicherheit geprägt, was das Ergebnis sein wird, ist das in der Umsetzungsphase klar. Unklar ist eher, ob sich das Soll-Konzept in Reinform umsetzen lässt, oder ob nochmals Anpassungen notwendig sind, weil Detailfragen sich anders darstellen. Bewährt hat es sich, die Aufgaben zur Umsetzung in Teilprojekte, Arbeitspakete, Aktivitäten und Maßnahmen zu zerlegen. Erfolg versprechend ist es, Umsetzungsverantwortliche zu definieren, die dann eigenverantwortlich ein Teilprojekt leiten und koordinieren. Diese Teilprojektleiter berichten in regelmäßigen Abständen an die Gremien zum Stand der Umsetzung. Die Ergebnisse aus Detailfestlegungen im Rahmen der Umsetzung werden weiterhin nach einem gewählten Standard dokumentiert. Soweit Potenziale verfolgt werden müssen, sind deren Erfolgswirksamkeit zu messen und nachzuhalten. Der Lenkungskreis stellt zu gegebener Zeit die vollständige Umsetzung fest und entlastet die Umsetzungsverantwortlichen. Diese Arbeitspakete schließen z. B. eine geeignete Kommunikation, die Ausarbeitung von Detailprozessen, notwendige Systemanpassungen, Ausschreibung oder Neubesetzung von Stellen, Veröffentlichung neuer Organigramme, Schaffung veränderter Infrastruktur- und Raumkonzepte oder Umsetzung neuer Legal-Einheiten ein. Als Methoden kommen z. B. Einzelsitzungen, Arbeitssitzungen, Umsetzungs- oder Übertragungsworkshops und nicht zuletzt Statusmeetings in Betracht.

Das bisher beschriebene Vorgehen mit vier Phasen ist generisch und lässt sich praktisch auf alle Fragestellungen der Organisationsentwicklung übertragen. Am nachfolgenden Beispiel wird deutlich, wie ein Vorgehen im internationalen Kontext aussehen kann.

Hier war die Aufgabenstellung, ein Wertschöpfungsnetzwerk aus mehreren Tochtergesellschaften verteilt auf alle Kontinente zu untersuchen.

Die Herausforderung war hier die, anhand eines standardisierten Analysepakets alle Regionen und Gesellschaften zu erfassen und zu einem Gesamtbild für das globale Set-up zu verdichten (Abb. 3.12). Hierzu wurde das Analysepaket im Vorfeld an die Gesellschaften verteilt und im Rahmen von Interviews Punkt für Punkt besprochen. Hinzu kamen Berichte des zentralen Controllings beispielsweise zu Kosten und FTE. Bei den Funktionsbezeichnungen gibt es aber häufig regionale Unterschiede, oder Aufgabenzuschnitte sind anders gefasst. Eine Vergleichbarkeit ist daher nur mit Zusatzaufwand herzustellen. Auch der z. T. unterschiedliche Produktmix einzelner Regionen nimmt Einfluss auf die Kennzahlen. Im Rahmen der Konzeptfindung – hier eines globalen Hub-Konzeptes – ist es sinnvoll, alle Regionen mit einzubeziehen, um mehr Akzeptanz zu erreichen. Zentrale Fragestellung war hierbei, welche Funktionen in den Regionen versus zentral im Headquarter anzusiedeln sind, bzw. in den Regionen selbst, und wie zentral dort Funktionen angesiedelt werden. Beispielsweise sollten Funktionen für die Auftragsabwicklung nur noch von dem regionalen Hub ausgeführt werden, die daran angeschlossenen Tochtergesellschaften einer Region sollten keine Auftragsabwicklungsfunktionen vorhalten. Die Frage der Zentralisation von Funktionen stellt sich also über alle Funktionen und Ebenen der Organisation hinweg, angefangen vom Headquarter über die Regionen bis hin zu jeder einzelnen Tochtergesellschaft.

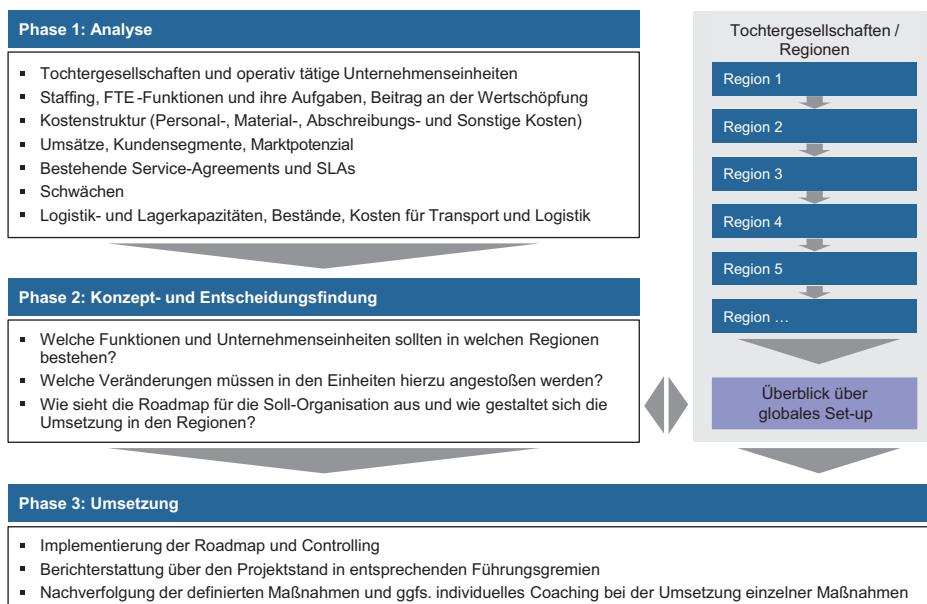


Abb. 3.12 Vorgehen Analyse globale Struktur

Es empfiehlt sich also bei größeren, komplexeren Strukturen ein hierarchisch abgestuftes Vorgehen, welches relevante Ebenen der Unternehmensorganisation einbezieht. Typisch ist z. B., dass ein Unternehmen ein Headquarter mit ausgesuchten Zentralfunktionen unterhält, daneben hat es für verschiedene Produkte oder Wertschöpfungsstufen verschiedene Standorte, ggf. ausgewählte Funktionen an einem Standort konzentriert. Liegt eine globale Struktur vor, kommen noch Tochtergesellschaften oder Betriebsstätten als weitere Ebene hinzu. Dieses hierarchisch abgestufte Vorgehen lässt sich nicht nur in der Analyse anwenden, sondern auch bei der Konzeption und Umsetzung. Es gilt das alte Prinzip: Der Elefant wird in Scheibchen zerlegt (Abb. 3.13).

Welche Hierarchiestufen zu berücksichtigen sind, hängt von der Vorgabe oder Aufgabenstellung ab. Wenn es beispielsweise darum geht, eine weltweite Einkaufsorganisation zu gestalten, kommt man gar nicht umhin, alle Standorte mit Einkaufsfunktionen mit einzubeziehen, zunächst einmal unabhängig von der globalen Lieferantenbasis. Geht es um eine standortübergreifende Entwicklungsorganisation, sind alle Standorte mit Entwicklungsfunktionen einzubeziehen usw.

Die Abb. 3.14 zeigt ein Vorgehen für die Untersuchung einer globalen Einkaufsorganisation. Ausgehend vom Headquarter und einer zentralen Entwicklung am Stammzitz gibt es in den Hauptmärkten Vertriebs- und Produktionsstandorte mit einer jeweils lokalen Einkaufsorganisation. Fraglich war, wie Potenziale in der globalen Struktur erschlossen werden können, ohne die Versorgungssicherheit der Werke zu gefährden. Das Analysepaket wurde hier neben einem Analysepaket, was die Aufbauorganisation als solches betrifft, um eine Analyse der Warengruppen-, Lieferanten- und Werks- und Bedarfsstruktur erweitert.

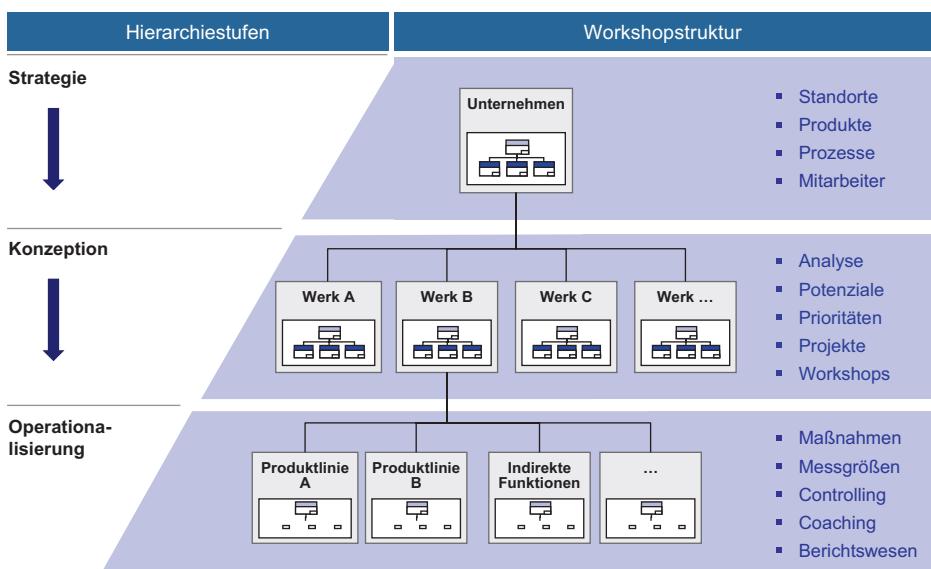


Abb. 3.13 Beispiel für eine hierarchisch strukturierte Vorgehensweise



Abb. 3.14 Beispiel Vorgehensmodell einer Organisationsentwicklung

Potenziale ergaben sich, indem Doppelfunktionalitäten beim Einkauf abgebaut wurden. Dies war wiederum erst durch die Ausprägung eines Lead-Buyer-Konzepts möglich. Das Lead-Buyer-Konzept hat wiederum den Effekt, dass Einkaufsvolumina für ausgewählte Lieferanten in der Gruppe besser gebündelt und verhandelt werden können.

Bei Projekten, die mehrere Organisationseinheiten und Ebenen einbeziehen, kann es sich als sinnvoll erweisen, ein Programmmanagement zu installieren, das dezidierte Aufgaben übernimmt. Je nach Form der gewählten Arbeitsteilung mit einem internen und extern unterstützenden Projektteam können nachfolgende Aufgaben wahrgenommen werden: Koordination, etwa Zuschnitt der Arbeitspakete und Zuteilung der Ressourcen, Koordination der Berichte in Gremien hinein, Moderation und Coaching von Arbeitssitzungen oder Workshops, Objektivierung von Alternativen, Messkonzept von Kostenpotenzialen und deren Umsetzungsverfolgung, Nachweis und Nachhalten der Potenzialwirksamkeit.

Das Programmmanagement ist dann die zentrale Anlaufstelle für alle Fragen zum Projekt, es kann insbesondere die Kommunikation zum Projekt unterstützen (Abb. 3.15). Das Programmmanagement sollte unabhängig und frei von persönlichen Interessenlagen

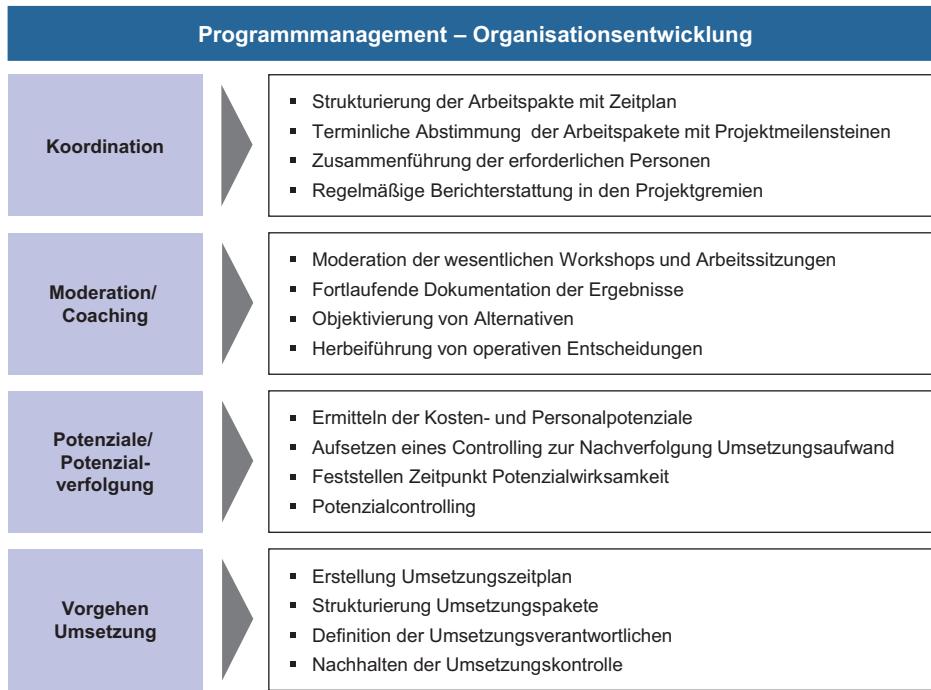


Abb. 3.15 Aufgabenumfang Programmmanagement

agieren können und setzt eine gewisse Seniorität und Erfahrung der handelnden Personen voraus. Gerade Maßnahmenverantwortliche neigen dazu, ihr Tagesgeschäft in den Vordergrund zu stellen und mitunter leidige oder unangenehme Veränderungen hinten an zu stellen. Hier benötigt das Programmmanagement Hartnäckigkeit und Durchschlagskraft.

3.3 Beschreibung der Soll-Organisation

In dem nachfolgenden Kapitel sollen die wesentlichen Instrumente und Methoden zur Beschreibung der Soll-Organisation vorgestellt werden. Besonders wichtig sind dabei die Segmentierungskriterien, die vorangestellt beschrieben werden, aber auch formale Beschreibungsmuster wie Organigramme oder Prozessdarstellungen oder die Beschreibung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie die RACI-Methode sind hierbei von praktischer Bedeutung.

3.3.1 Segmentierungskriterien

Die Frage der geeigneten Segmentierungskriterien (vgl. Simon und von der Gathen 2002, S. 270) ist fundamental und knüpft an das Thema Designrichtlinien für eine Organisation an. Im Grunde geht es um die Frage, nach welchem Prinzip Aufgabenbündel in kleinere Pakete geschnitten werden (vgl. Schreyögg 2008, S. 108). Ein einfaches Beispiel sei vorangestellt: Eine Vertriebsorganisation bedient zwei unterschiedliche Märkte und Kundenstämme, z. B. Kunden im Premiumsegment und Kunden im Standardbereich. Die Margen im Premiumsegment sind höher, die verkauften Stückzahlen geringer, im Standardsegment liegen hohe Stückzahlen, aber niedrige Margen vor. Im Standardsegment sind Angebote einfach und standardisiert, im Premiumsegment individualisiert und deutlich aufwendiger. Um es einfach zu machen, nehmen wir weiter an, die gesamte Vertriebsmannschaft sitzt an einem Standort. Um alle Aufgaben bewältigen zu können, werden 15 Mitarbeiter beschäftigt, es sollen drei weitere Mitarbeiter mit Schwerpunkt Vertriebsinnendienst hinzukommen. Eine Abteilung mit 18 Vertriebsmitarbeitern (Außen- und Innendienst) gilt als kaum führbar. Deswegen wird überlegt, daraus zwei Abteilungen zu machen. Aber wonach sollen die beiden Abteilungen gebildet werden? Nach Innen- und Außendienst (funktionale bzw. vertikale Arbeitsteilung) oder nach den Segmenten Premium und Standard? Wie man schnell erkennt, keine triviale Aufgabe, für beide Alternativen gibt es Pro- und Kontraargumente. Das Beispiel verdeutlicht aber, wie zentral die Frage nach einer geeigneten Segmentierung ist. Es geht also um die Frage, nach welchen Kriterien Aufgaben geschnitten bzw. Abteilungen oder Organisationseinheiten gebildet werden. Die Kriterien können ganz unterschiedlich sein. Ein häufiges Kriterium ist das Objekt, z. B. verschiedene Komponentenwerke in einem Wertschöpfungsnetzwerk, ein anderes das Produkt, beispielsweise Nutzfahrzeuge und Pkws in der Fahrzeugindustrie, oder Bekleidung und Schuhe bei einem Sportartikelhersteller. Auch Kundengruppen eignen sich als Segmentierungskriterium, z. B. Firmenkunden und Privatkunden. Unterschiedliche Märkte und Regionen können ganz unterschiedliche Anforderungen an ein Produkt und dessen Vertrieb stellen und ebenfalls als Segmentierungskriterium dienen. Unterschiedliche Technologien werden nicht selten als Segmentierungskriterium herangezogen, beispielsweise in der Energiebranche erneuerbare Energien und nicht-erneuerbare Energien. Nicht zuletzt sei als Segmentierungskriterium die funktionale Segmentierung genannt, wie z. B. die Trennung in einen strategischen und operativen Einkauf. Wird die Organisation eines Unternehmens systematisch nach angewendeten Segmentierungskriterien untersucht, finden sich meist mehrere – auf unterschiedlichen Ebenen. Fraglich ist dann immer, ob die richtigen Segmentierungskriterien angewendet wurden. Das ist oftmals die eigentliche Frage und vor allem welche Argumente dafür und dagegen sprechen. Typische Argumente zielen auf die erhöhte Effizienz der dahinterliegenden Prozesse, Durchgängigkeit der Verantwortung, Adressierbarkeit der relevanten Märkte und Kunden, Bündelung des erforderlichen Know-hows oder schlicht der Organisationshygiene und die durchgängige Anwendung derselben Kriterien, weil ein anderes Schnittmuster praktisch nicht verständlich kommunizierbar ist.

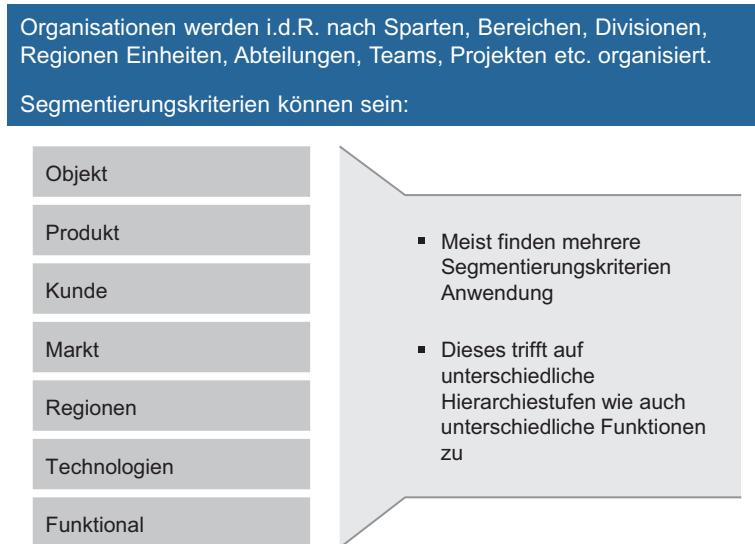


Abb. 3.16 Segmentierungskriterien

Kein Segmentierungskriterium sind Personen (Abb. 3.16), obgleich in der Praxis auch Organisationen um Personen herum gebaut werden. Das ist grundsätzlich zunächst einmal abzulehnen, schließlich ist jeder ersetzbar. Im letzten Schritt spielen die handelnden Personen und Führungskräfte oftmals aber doch eine wichtige Rolle. Wichtig ist es, die Reihenfolge einzuhalten – erst nach Segmentierungskriterien, dann nach den handelnden Personen und Führungskräften.

Kommen die Segmentierungskriterien zur Anwendung, können daraus Organisationscharts entwickelt und skizziert werden. Anhand welcher einfachen Hilfsmittel die Soll-Organisation beschrieben werden kann, wird nachfolgend aufgezeigt.

3.3.2 Soll-Organisations-Charts

Fundamental für die Beschreibung einer Soll-Organisation sind Organigramme. Sie zeigen anhand der Linien zwischen den Abteilungen und Teams, welche Organisations-einheiten gebildet werden und welche Verantwortungsbereiche existieren bzw. welche Berichtslinien gegeben sind. Sie haben den Vorteil, dass sie klar Auskunft darüber geben, wie die Organisation aufgebaut ist. In der Regel sollten diese in der Organisation für alle Mitarbeiter verfügbar sein. Viele Mitarbeiter, egal welcher Hierarchiestufe, legen großen Wert darauf, dass diese sachlich richtig und aktuell sind. Natürlich gibt es Grenzen der Darstellung. Das fängt mit der Anzahl der dargestellten Führungsebenen und Hierarchiestufen an. Viele Unternehmen definieren die Anzahl der Level, die überhaupt in den HR-Systemen und in der Visualisierung in Organigrammen dargestellt werden. Ab Ebene

Abteilung werden darunterliegende Strukturen meist, zumindest in offiziellen Diagrammen, nicht mehr dargestellt. Das hält aber Führungskräfte nicht davon ab, Teamorganigramme bis auf jeden einzelnen Mitarbeiter herunter zu zeichnen. Sie geben oft darüber Auskunft, wie die konkrete Arbeitsteilung innerhalb der operativen Ebenen aussieht.

Das Beispiel zeigt den Zuschnitt eines Center Auftragsbearbeitung mit den Funktionen Auftragsklärung, Arbeitsvorbereitung, Planung und Disposition sowie der kaufmännischen und logistischen Auftragsabwicklung (Abb. 3.17). Diese steht hier zwischen Vertrieb und der Produktion und vereint alle Aufgaben, einen Auftrag in die Sprache der Produktion zu übersetzen und kapazitive und terminliche Vorgaben für eine Einlastung der Aufträge in der Produktion zu machen. Die Logistik sorgt für die termingerechte Auslieferung an den Kunden gemäß der vereinbarten Lieferbedingungen, z. B. INCOTREMS. Ggf. sind gleichartige Funktionen an mehreren Standorten vorhanden, es soll aber eine fachliche Führung geben. Es kommt zur Ausprägung einer sogenannten „dotted line“. Disziplinarisch werden die Mitarbeiter am Standort geführt, fachlich über den Fachvorgesetzten der Funktion. Damit dienen betroffene Mitarbeiter u. U. zwei Herren. Das kann mitunter zu Konflikten führen und nicht jeder Mitarbeiter kommt mit zwei Vorgesetzten klar.

Im Rahmen von Projekten kann es auch notwendig sein, Strukturbilder zu erstellen, die das grundlegende Aufbauprinzip der Organisation aufzeigen, ohne dass es den formalen standardisierten Anforderungen der Darstellung von Organigrammen entspricht. Hier am Beispiel einer globalen Regionen-Organisation. Ausgewählte Funktionen sind im Headquarter konzentriert, darunter hängen regionale Hubs, deren Leiter berichten direkt

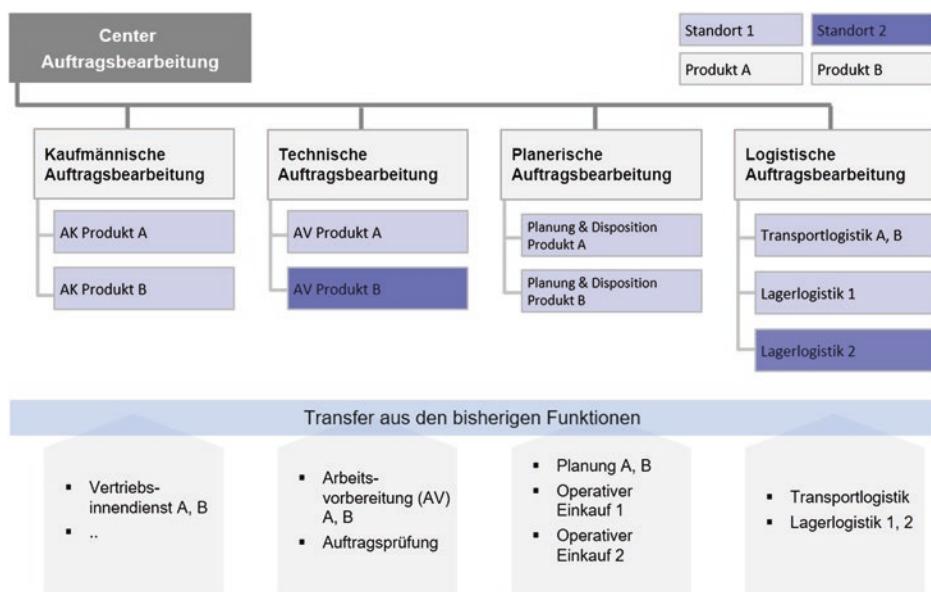


Abb. 3.17 Soll-Organisation

ans Top-Management, an den Hubs hängen lokale Werke, um beispielsweise Standortvorteile bei der Produktion nutzen zu können. (Abb. 3.18).

Solche Darstellungen sind keine offiziellen Organigramme, sondern werden vielmehr benötigt, um in einem Organisationsentwicklungsprojekt zu verdeutlichen, welche Leitlinien umgesetzt werden sollen. Hier war ein zentraler Gedanke, den Regionen eine stärkere regionale Verantwortung zuzuweisen, auch um das regionale Set-up zu optimieren. Fraglich ist dann, wie zentrale bzw. globale Verantwortlichkeiten mit den regionalen zusammengebracht werden. Es kommt zur Ausprägung einer globalen Verantwortungsmatrix. An den Schnittpunkten wird ein Regelwerk benötigt, welches definiert, wer welche Kompetenzen besitzt. Beispielsweise müssen lokale Anforderungen an eine Produktspezifikation für ein eher lokales Produkt in Einklang mit der zentralen Produktstrategie gebracht werden (Abb. 3.19).

Ein Instrument, um ein solches Regelwerk zu beschreiben, kann die RACI-Methodik sein. Diese wird nachfolgend beschrieben. Zur Ausbildung einer Matrix in einer Organisation kommt es aber nicht nur in einem globalen Maßstab, sondern auch dann, wenn wie oben bereits erwähnt, mehrere Standorte zu einem Wertschöpfungsnetzwerk verbunden sind und ausgewählte Funktionen darin zentralisiert werden, beispielsweise die Planung. Allein aus Effizienzgesichtspunkten können Funktionen nicht mehrfach vorgehalten werden, oder dann nur in dem jeweils für den Standort notwendigen Maß. Während ein strategischer Einkauf für Warengruppen direktes Material zentralisiert werden kann, benötigt jeder Standort eine lokale Einkaufsfunktion für indirekte Güter, es macht einfach wenig Sinn, z. B. Dienstleistungen für Wartungen von Klimaanlagen zentral einzukaufen zu wollen. Generell muss aber bei der Frage des Grads der Zentralisation jede Funktion für sich betrachtet werden, beim Einkauf zusätzlich die jeweiligen direkten und indirekten Warengruppen (Abb. 3.20).

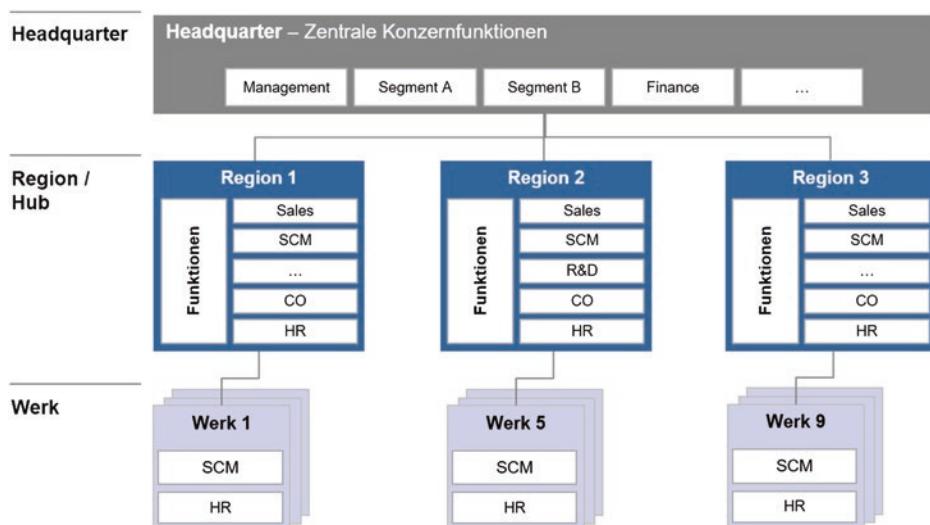
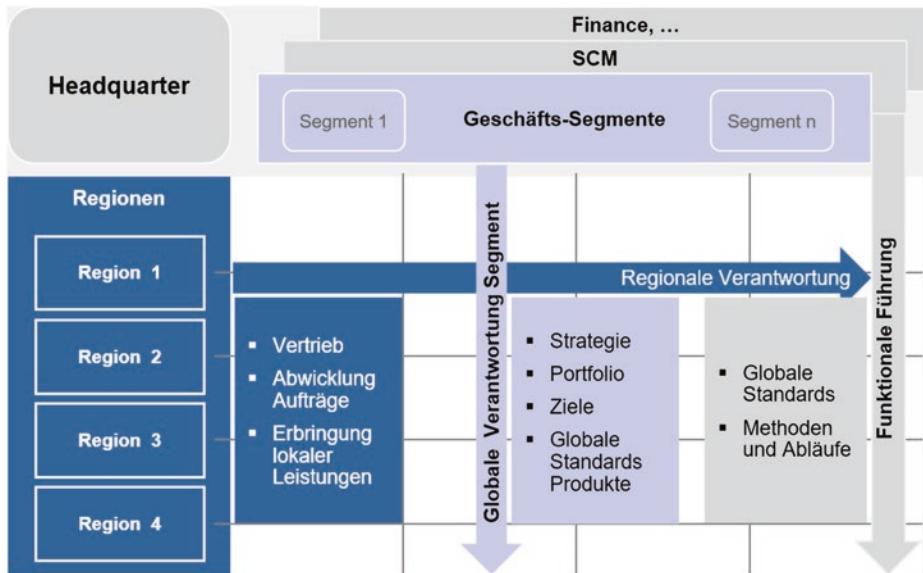
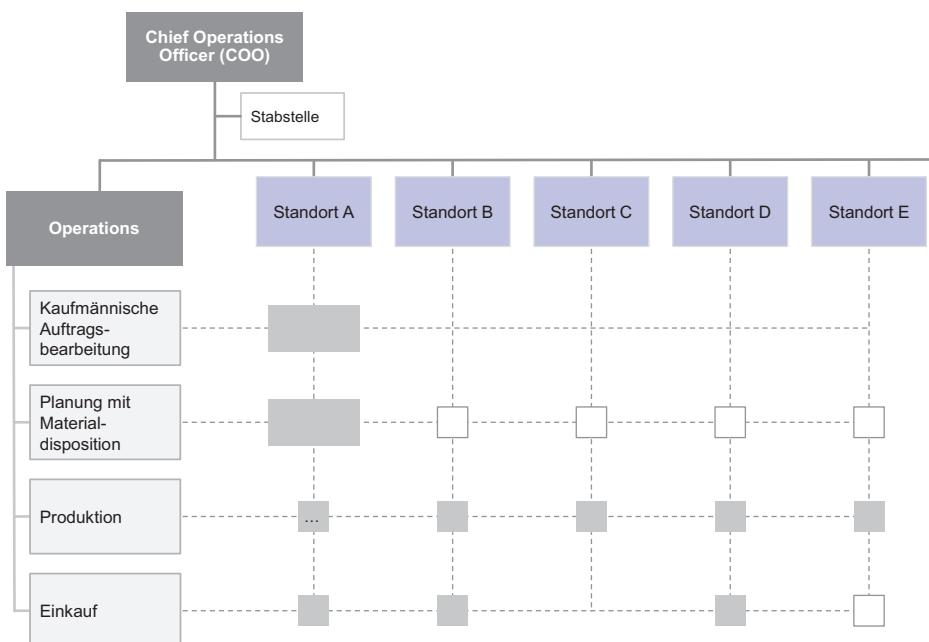


Abb. 3.18 Modell weltweite Gesamtorganisation

**Abb. 3.19** Globale Matrixorganisation**Abb. 3.20** Matrixorganisation am Beispiel einer Auftragsabwicklungsfunction

Die Matrix ist heute aus der Unternehmensorganisation nicht mehr wegzudenken, spätestens dann, wenn ein zweiter Unternehmensstandort entsteht. Insoweit haben alle Mehrstandortunternehmen, ob willkürlich oder unwillkürlich eine Matrixorganisation. Fraglich ist oftmals, aus welchen Dimensionen die Matrix aufgespannt wird, im Grunde wieder die Frage nach den wesentlichen Segmentierungskriterien der Organisation.

3.3.3 Alternativenbetrachtung

Es ist im Grunde fast trivial und logisch, dass im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprojekts Alternativen formuliert und diskutiert werden. Weil es aber eine herausragende Bedeutung im Rahmen des Projektvorgehens zur Organisationsentwicklung hat, soll nachfolgend skizziert werden, wie ein typischer Weg zur Konsensfindung oftmals aussieht (Abb. 3.21).

Ausgangspunkt sind in der Regel die aus, soweit externe Berater das Projekt unterstützen, neutraler Sicht formulierten Alternativen, die sich in der Regel aus der Anwendung der vorgegebenen Leitlinien ableiten. Hier hat es sich als praktikabel erwiesen, nicht mehr als drei robuste Alternativen zu formulieren, die aber geeignet sind, eine Diskussion in dem Entscheidergremium zu erzeugen. Meist kommt es dann zur Erhöhung

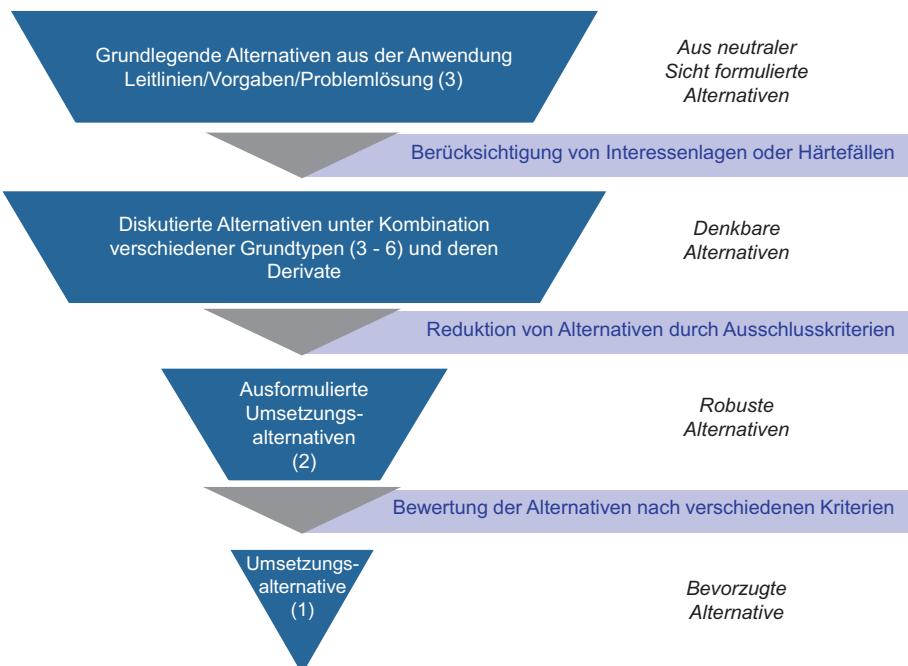


Abb. 3.21 Alternativen Betrachtung bei der Organisationsentwicklung

der Anzahl der Alternativen, wenn Interessenlagen oder Härtefälle mitberücksichtigt werden. Oder allein aus der Kombinatorik der Grundtypen lassen sich weitere Alternativen, z. B. Mischformen bilden. Im dritten Schritt muss die Anzahl der Alternativen wieder reduziert werden. Es sollten nicht mehr als sechs oder acht Alternativen diskutiert werden, sonst wird das Ganze unhandlich bzw. unterscheiden sich die Alternativen nur in Nuancen. Hierzu bietet es sich an, im Rahmen von Interviews Pro- und Kontraargumente für die zur Diskussion stehenden Alternativen zu sammeln. Ziel muss es sein, im Ausschlussverfahren Alternativen auszuschließen. Dafür werden stichhaltige Argumente benötigt, die von allen Entscheidern akzeptiert und anerkannt werden. Ist das nicht der Fall, wird bei nächster Gelegenheit die bereits ausgeschlossene Alternative erneut ins Rennen geschickt. Ziel muss es sein, das Ganze auf zwei Alternativen zu verdichten, die oftmals gleichwertig, aber sehr wohl ganz unterschiedlich was die Struktur anbetrifft, sind. Hieran kann sich eine weitere Bewertungsrunde anschließen. Die Pro- und Kontraargumente werden dann in einer finalen Entscheidungsrunde erneut diskutiert und eine präferierte Umsetzungsalternative abgeleitet. Diese bildet dann häufig die Grundlage, um in weiteren Gremien, z. B. Betriebsrat etc. die Akzeptanz einzuwerben. Dabei ist es auch wichtig, die Argumente darzustellen, die zur Entscheidung für die nun präferierte Alternative geführt haben.

Wenn man so will, folgt die Diskussion der Alternativen einer Wellenbewegung. Am Anfang schaukeln sich die Wellen aufgrund provokant formulierter Alternativen hoch, je mehr Argumente Pro und Kontra gesammelt und ausgetauscht werden, umso mehr beruhigt und versachlicht sich die Diskussion in den Entscheidergremien. Der Weg von einer zunächst geringen Anzahl, dann Ausweitung und dann gezielter Reduktion der Anzahl der Alternativen trägt dazu bei, dass die Entscheider das Gefühl haben, alle Argumente gehört und abgewogen zu haben, und erhöht damit die Entscheidungssicherheit bzw. reduziert die Entscheidungsunsicherheit. Es wird damit auch klar, dass das Ergebnis nicht von vornehmerein feststand, sondern jede sinnvolle Alternative eine Chance hatte. Es leistet damit einen aktiven Beitrag zum Change Management.

3.3.4 Soll-FTE, Soll-Headcount

Unternehmen und folglich deren Organisationen müssen sich heute mehr denn je in einem internationalen Wettbewerb behaupten. Der stetig steigende Kostendruck resultiert auch darin, die eigene Organisationsstruktur möglichst effizient gestalten zu müssen und in vielen Fällen dazu, dass die vorhandenen Personalressourcen optimiert eingesetzt werden müssen. In Organisationsentwicklungsprojekten stellt sich somit oft die Frage, wie die gegebenen Ressourcen besser, effizienter oder flexibler eingesetzt werden können. In diesem Buch soll es jedoch weniger um die Fragestellung gehen, wie die vorhandenen Ressourcen flexibler einzusetzen wären. Typische Beispiele sind hier Job-Sharing und/oder Job-Rotation. Hier sei auf die existierende weiterführende Literatur verwiesen. Hier liegt der Fokus auf der Vorgehensweise zur Ableitung der Soll-FTE-Zahl für

die Soll-Organisation. In der Praxis kann dies auf unterschiedlichsten Wegen erfolgen. Einige in Organisationsprojekten häufig genutzte Varianten werden im Folgenden kurz beschrieben. Der Unterschied zwischen den Bezeichnungen Headcount und Full-Time-Equivalent wurde bereits in Kap. 2 erläutert (siehe Gliederungspunkt Abschn. 2.7 Staffing Headcount – FTE). Aus Gründen der Vereinfachung und besseren Lesbarkeit wird im Folgenden lediglich der Begriff FTE weiterverwendet.

Zielvorgabe Top-down Eine Variante der Ermittlung von Soll-FTE Anzahlen ist die Festlegung mittels einer einfachen Zielvorgabe „top down“ seitens des Managements des Unternehmens. In diesem Fall erfolgt die Definition der Soll-FTE-Zahl durch die Reduktion der vorliegenden Anzahl um einen gewissen Prozentsatz, beispielsweise 20 %. Diese Methode wird häufig auch als sogenannter „Haircut“ bezeichnet. In der Praxis ist dies eine durchaus weitverbreitete Methode, da sie das angestrebte Reduktionspotenzial in der Regel gleichmäßig verteilt und die Durchführung ohne voranstehende grundlegende Analysen gestartet werden kann. Insbesondere bei Organisationsentwicklungsprojekten, die schnell Ergebnisse erzielen sollen, und/oder bei komplexen, weit gefassten Restrukturierungsprojekten mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Organisationseinheiten und Teilprojekten, findet diese Variante vielfache Anwendung. Gerade diese durch das Management verordnete Top-down-Variante wird in der Praxis, jedoch durchaus kritisch gesehen, da sie immer die Hypothese birgt, dass in der existierenden Organisation bis zu einem gewissen Prozentsatz (in unserem fiktiven Beispiel 20 %) Ineffizienzen bestehen und eine potentielle Straffung der Aufgaben bzw. der hierfür benötigten Ressourcen –von vornherein – unterstellt wird. Das mag für manche Abteilungen zutreffen, für andere nicht. Oft bleibt dabei unberücksichtigt, dass dann Aufgaben künftig schlicht wegfallen müssen.

Benchmarking Sollgrößen für veränderte Organisationen oder Organisationsteile können auch durch das Hinzuziehen von Benchmarks ermittelt werden. Diese dienen im ersten Schritt dazu, mittels eines strukturierten Vergleichs definierter Indikatoren oder Kennzahlen des eigenen Unternehmens mit den Daten von anderen Unternehmen potenziell vorliegende (eigene) Produktivitätslücken bzw. einen Personalüberhang aufzudecken. In der Praxis ist es für Unternehmen ohne externe Unterstützung in der Regel jedoch schwierig, geeignete Datengrundlagen vorzuhalten. Hier wird nicht selten die Unterstützung von externen Beratern benötigt, die mit ihrer Erfahrung auf ein breiteres Know-how-Spektrum zurückgreifen können oder Zugriff auf eine geeignete Datenbasis haben. Werden beispielsweise die Vertriebsmitarbeiterzahlen untersucht, ist die Frage zu beantworten, was alles zum Vertrieb zählt und was nicht. Werden selbstständige Handelsvertreter eingesetzt oder externe Vertriebspartner? Wie immer beim Benchmarking ist also die Frage der Vergleichbarkeit der Zahlen zu untersuchen. Nicht selten kann gerade daraus der Erkenntnisgewinn gezogen werden. Idealerweise sollten die Daten, mit denen die eigene Organisation verglichen wird, von Unternehmen aus der gleichen Branche oder Industrie sein, da unterschiedliche Industrien und Branchen unter Umständen eine völlig unterschiedliche Ressourcenbindung in den zu vergleichenden Funktionsfeldern

aufweisen können. Die Erfahrung zeigt, dass diese Methode des Benchmarkings vielfach an der unzureichenden Datenqualität der eigenen Organisation oder aufgrund der mangelnden Vergleichbarkeit und Belastbarkeit der externen Vergleichsdaten scheitert. Solche Benchmarks sind nicht leicht zu beschaffen, zumal erst die Kenntnisse der Prozesse und Strukturen dahinter weiterhilft. Benchmarks sind aber durchaus geeignet, um Deltas und Lücken zu identifizieren und eine Detailanalyse anzustoßen.

Veränderter Zuschnitt Eine Ableitung einer Soll-FTE-Zahl kann auch durch die Veränderung des Zuschnitts der Aufgabenumfänge erfolgen. Hierbei werden die bisherige Aufgabenverteilung und das bisherige Aufgabenbündel sowie die Zuordnung der jeweiligen Verantwortlichkeiten neu zugeordnet (siehe hierzu auch Gliederungspunkt Abschn. 3.3.5. Soll-Aufgaben anhand AKV – Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung). Liegt aus der Aufgabenanalyse eine Sammlung der wahrgenommenen Aufgaben einer Abteilung vor, und es fallen künftig Aufgaben weg oder die Aufgaben werden von anderen Abteilungen übernommen, fällt die erforderliche FTE-Kapazität weg. Alternativ erfolgt eine Bündelung sowie stärkere Verdichtung der einzelnen Aufgaben auf eine geringere Anzahl an Mitarbeitern, wenn erkennbar wird, dass Kapazitäten ungenutzt sind. In diesem Fall birgt diese Alternative am Ende auch ein FTE-Einsparpotenzial.

Entfall von Aufgaben Mit der zunehmenden Vernetzung von Produktionsstätten und leistungsfähigeren IT-Systemen sowie den in den letzten Jahren immer schnelllebiger gewordenen Entwicklungen im Technologiemfeld gewinnen für viele Unternehmen insbesondere die Themen Digitalisierung und Industrie 4.0 einen immer höheren Stellenwert. Unternehmen können durch neuartige Technologien Produkte anders entwickeln, herstellen oder auch verkaufen. Unternehmen müssen sich heute zunehmend mit neuen Technologien auseinandersetzen, sei es bei der Entwicklung und Vermarktung ihrer eigenen Produkte oder beispielsweise bei der Weiterentwicklung ihrer Produktionsstätten und Anlagen (siehe hierzu auch Linz et al. 2017, S. 46 f.). Bei letzterem halten in den letzten Jahren durch die zunehmende Automatisierung gravierende Veränderungen Einzug. Hier sind in erster Linie die Entwicklungen rund um das Stichwort Industrie 4.0 zu nennen. Produktionsnetzwerke und einzelne Maschinen werden smarter (dt. intelligenter), kommunizieren miteinander und tauschen eigenständig Informationen untereinander aus. Dieser technologische Fortschritt führt jedoch in der Konsequenz auch dazu, dass einfache Tätigkeiten in den direkten Unternehmensbereichen, die vormals von Produktionsarbeitern verrichtet wurden, entfallen bzw. deren Durchführung von Maschinen und Anlagen selbst und größtenteils autark durchgeführt werden. Die Wertschöpfung, die vorher durch die Aktivitäten der Mitarbeiter geleistet wurde, wird somit substituiert durch eine Wertschöpfung, die durch moderne Maschinen erbracht wird. Beispielsweise beim Einsatz von Robotern. Die Wirtschaftlichkeit wird ja gerade durch den Entfall von manuellen Arbeitsumfängen gerechtfertigt. Durch Investitionen in moderne Produktionstechnik wird in der Regel ein höherer Automatisierungsgrad erreicht. Dieser wiederum birgt u. U. ein Potenzial in den FTE-Ressourcen dieser Bereiche. In zahlreichen Branchen fallen

Arbeitsplätze einfach weg, beispielsweise in der Musikindustrie. Die Verkaufszahlen von CDs sind seit Jahren rückläufig, weil immer mehr digital über das Internet konsumiert wird. Das gleiche gilt für Filialen von Handelsunternehmen, die geschlossen werden, weil immer mehr online bestellt wird, Banken schließen seit Jahren Filialen, weil immer mehr Bankgeschäfte online abgewickelt werden können. Die Digitalisierung wird weiter dazu führen, dass sich Aufgaben und deren Gewichtung verlagern oder sogar ganz verschwinden. Mit welcher Geschwindigkeit in welchen Branchen das passiert, vermag keiner zuverlässig zu sagen. Aber die Änderungen werden auch immer wieder Anpassungen in der Organisation nach sich ziehen.

Verändertes Mengengerüst oder Produktivitätsgewinn Bedarf für Anpassungen der Kapazität ergibt sich auch, wenn Mengengerüste sich ändern, etwa durch eine steigende Anzahl Vorgänge, die zu bearbeiten sind. Dies gilt sowohl für direkte wie auch für indirekte Bereiche. Fraglich ist immer, gibt es eine mengenabhängige Größe, die eindeutig mit dem Kapazitätsbedarf zusammenhängt. Beim operativen Einkauf sind das die Anzahl der Bestellungen, beim Vertrieb sind das Angebote und Kundenaufträge, in der Fertigung sind das die Anzahl der Fertigungsaufträge sowie die jeweilige Losgröße usw. Klassische indirekte Funktionen nach dem hier zugrunde gelegten Verständnis stellen beispielsweise die Funktionen Personal, Einkauf, Controlling und Rechnungswesen, Buchhaltung oder IT dar. Um einem erhöhten Kapazitätsbedarf bei steigendem Mengengerüst zu begegnen, ist der gezielte Einsatz von geeigneten IT-Systemen vielfach von Interesse. Abläufe und Aufgaben, die bisher aufwendig und manuell bearbeitet wurden, können durch spezifische IT-Tools schneller, einfacher und mit einem höheren Automatisierungsgrad erledigt werden und tragen somit zu einem Effizienzgewinn bei. Ein Beispiel, das in diesem Rahmen bereits Erwähnung fand, ist die klassische Rechnungsprüfung innerhalb der Buchhaltung. Diese lässt sich heute nahezu vollständig automatisiert prozessieren. Dadurch fallen diese Tätigkeiten der Rechnungsprüfung weitgehend weg. Selbstverständlich müssen Sonderfälle weiterhin manuell geprüft werden, oder über Freigabeworkflows wird die Arbeit auf andere Funktionen verteilt.

Durch den Einsatz funktionsübergreifender und integrierter IT-Lösungen können also klassische indirekte Funktionen und Bereiche häufig noch weiter optimiert werden. Die Schwierigkeiten liegen dann häufig darin, dass Aufgaben sich verschieben, weil z. B. bestimmte Stellen im Prozess mehr Daten erfassen müssen als zuvor. Ein typisches Beispiel ist die Erfassung und Pflege von Stammdaten für ERP-Systeme. Diese stellen das Datengrundgerüst dar, ohne das ein integriertes System nicht funktioniert. Es kann aber auch sein, dass durch IT-Systeme scheinbar viel mehr Daten als zuvor erfasst werden und der subjektive Eindruck entsteht, dass am Ende die Systemnutzung mehr Arbeit bedeutet als zuvor. Solche Punkte sind zu objektivieren, indem Vorher-Nachher-Vergleiche angestellt werden. Produktivitätssteigerungen lassen sich also bei indirekten Funktionen genauso ermitteln und berechnen wie bei direkten Produktionsprozessen. Grundlage sollte eine Aufgabenanalyse sein, aus der hervorgeht, welche Aufwandstreiber stehen hinter den einzelnen Aufgaben bzw. welches Mengengerüst. Im einfachsten

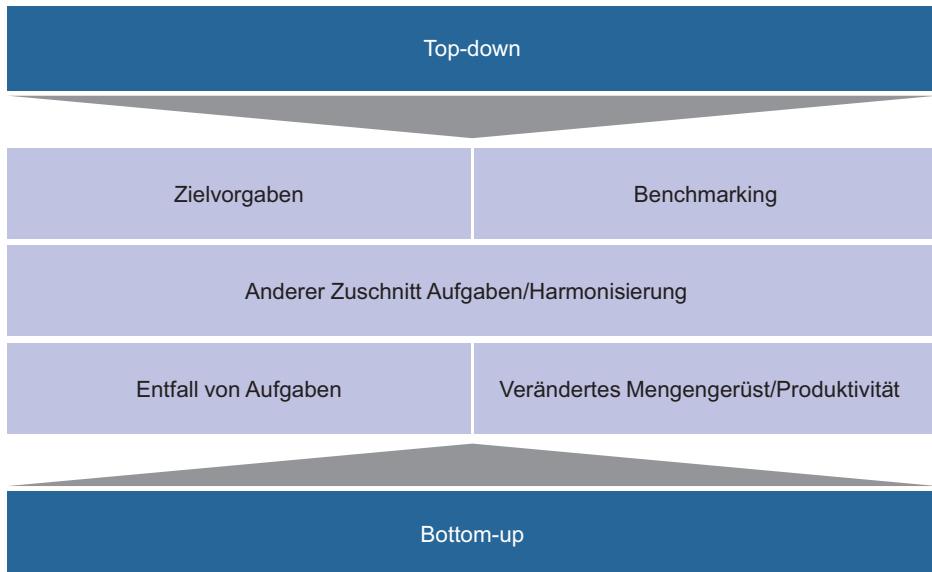


Abb. 3.22 Ableitung Soll-FTE-Anzahl

Fall korreliert der Aufwand linear mit dem zugrunde liegenden Mengengerüst. Wird die Menge halbiert, fallen 50 % des Aufwands weg. Mit dem Entfall der Hauptaufgabe fallen ggf. weitere Nebentätigkeiten weg, obwohl diese nicht direkt vom Hauptmengentreiber abhängen. Die Genauigkeit solcher Berechnungen liegt bei etwa $\pm 0,1$ FTE. Das reicht aber in der Praxis aus, wenn die richtigen Tendenzen daraus ableitbar sind.

Abb. 3.22 Ableitung Soll-FTE Anzahl fasst die beschriebenen Alternativen zur Ableitung einer Soll-FTE-Zahl nochmals zusammen. Danach können Top-down und Bottom-up-Ansätze unterschieden werden. Top-down-Ansätze nehmen keine Rücksicht auf konkrete Aufgaben- und Tätigkeitsprofile, sondern stellen die FTE-Dimensionierung grundsätzlich infrage. Das hat den Vorteil, dass wahrgenommene Aufgaben grundsätzlich überprüft werden. Bottom-up kommt eher von der konkreten Aufgabenebene und FTE-Verteilung auf diese Aufgaben. Anhand der zugrunde liegenden Mengengerüste werden Soll-FTE-Zahlen berechnet oder abgeleitet. Selbstverständlich sind noch weitere Varianten denkbar. Ein Anspruch auf Vollständigkeit wird auch hier nicht erhoben.

3.3.5 Soll-Aufgaben anhand AKV (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung)

Organisationen sind dann u. a. vollständig und eindeutig beschrieben, wenn auch klar ist, welche Aufgaben durch welche Funktionen oder Abteilungen wahrgenommen werden, welche Kompetenzen damit verbunden sind und welche Verantwortung damit übernommen wird.

Eine mögliche Variante zur Ableitung der Soll-Aufgaben stellt das sogenannte AKV-Modell dar. Dies steht für die betrachteten Dimensionen: Aufgaben – Kompetenzen – Verantwortung. Gerade wenn Abteilungen durch andere Zuschnitte neu zusammengesetzt werden, kann es sehr zielführend sein, nochmals aktiv die AKV für die gewählte Abteilungsstruktur aktiv zu definieren. Im Rahmen eines Vorgehens zur Organisationsentwicklung setzt eine AKV-Definition meist auf eine bereits vorgenommene Soll-FTE-Dimensionierung auf, insbesondere dann, wenn die betroffenen Mitarbeiter in die AKV-Definition aktiv eingebunden werden sollen.

Aufgaben Zunächst gilt es zu umreißen, welche Aufgaben von der Unternehmenseinheit-/abteilung übernommen werden sollen. Dies erfolgt im einfachsten Fall so, dass eine Liste erstellt wird, welche Aufgaben von einer Funktion wahrgenommen werden sollen. Darüber hinaus ist zu klären, wie dieses Aufgabenspektrum auf die festgelegten FTE-Anzahlen grob verteilt werden soll. Falls erforderlich, ist auch festzulegen, welche Funktion welche konkreten operativen Einzelaufgaben übernimmt. Anschließend ist es sinnvoll, für die definierten Tätigkeiten die erwarteten jährlichen Mengengerüste abzuschätzen, die hinter diesen Aufgaben stehen, um die FTE-Dimensionierung zu plausibilisieren. Beispiele können hier sein, die Anzahl Belege, Rechnungen, Reklamationen, Tests, Audits, getätigter Angebote oder Bestellungen, die Anzahl bearbeiteter Projekte etc. Es bietet sich an, diese Schätzungen auf Basis eines vollen Mannjahres zu berechnen. In diesem Kontext kann zusätzlich herausgearbeitet werden, welche Aufgaben künftig im Rahmen welcher Unternehmensprozesse wahrgenommen werden. Aus den so abgeleiteten Hauptaufgaben für eine Funktion oder Abteilung lassen sich später auch die künftigen Aufgabenprofile und Stellenbeschreibungen ableiten.

Kompetenzen Nach der Definition der Aufgaben können aus diesen Ergebnissen die erforderlichen Kompetenzprofile, die zur erfolgreichen und vollständigen Erledigung der Aufgaben benötigt werden, abgeleitet werden. Dies sind in der Regel formale Aspekte wie Zeichnungsbefugnisse, Vollmachten oder auch Weisungsbefugnisse in einem bestimmten Bereich oder für spezifische Unternehmensgeschäfte. Wer hat die Kompetenz, ein Angebot abzugeben? Wer hat die Kompetenz, einen Auftrag zu bestätigen? Wer darf einen Auftrag in der Fertigung einplanen? Wer legt die Auslieferung fest? Wer definiert die Höhe der vorgehaltenen Bestände? So muss beispielsweise eine Vertriebsleitungsfunktion fähig sein, Kundenaufträge und deren finale Geschäftsverträge in einem gewissen Maß eigenständig zum Abschluss bringen und rechtswirksam im Auftrag der Firma unterzeichnen zu können, ohne für jeden Vertrag die Unterschrift der Geschäftsführung zu benötigen. Das gleiche gilt selbstverständlich für einen Einkaufsleiter, der Lieferverträge bis zu einem bestimmten Volumen gemeinsam mit einem Kollegen gegenzeichnen können muss. Es sei an der Stelle erwähnt, dass die meisten Unternehmen hier interne Zeichnungsrichtlinien geschaffen haben, um zum einen das unternehmerische Risiko einzuschränken und ggf. auch Missbrauch vorzubeugen.

Vielfach wird im Rahmen des AKV-Modells bei der Kompetenz in Durchführungs- und Leitungskompetenz entschieden. Durchführungskompetenz bezeichnet hier, selbst die Leistung zu erbringen, beispielsweise eine Lieferantenbewertung durchzuführen oder eine Qualitätsabweichung festzustellen. Leitungskompetenz stellt eher auf die Fähigkeit ab, Themen eigenständig zu entscheiden und zu steuern und in diesen Themen die Führung (Leadership) zu gewährleisten. Leitungskompetenz kann beispielhaft bedeuten, für andere Stellen Entscheidungen treffen zu können, anderen Stellen Weisungen erteilen zu können, anderen Stellen Richtlinien erteilen zu können und die richtige Ausführung der Weisungen auch kontrollieren zu können.

Verantwortung Zuletzt ist abzugrenzen, welche Verantwortung mit der Erfüllung der Aufgabe übernommen wird und damit verbunden ist. Klassische Beispiele in der Praxis sind hier zum einen eine dezidierte Ergebnisverantwortung für eine Unternehmenseinheit, für ein bestimmtes Geschäftsfeld oder eine bestimmte Marktregion – je nachdem nach welchen Segmentierungskriterien die Unternehmung (siehe hierzu Gliederungspunkt Abschn. 3.3.1 Segmentierungskriterien) geschnitten ist. Zum anderen kann auch eine festgelegte Budgetverantwortung in einem vorab definierten Umfang als Beispiel genannt werden. Beispiele könnten u. a. Marketingverantwortliche sein, die in der Praxis über vorab freigegebene Budgets für Kampagnen zur Einführung eines neuen Produktes verfügen oder Leiter von Forschungsabteilungen für spezifische Forschungsaktivitäten, die hierfür ein bestimmtes Budget zur Verfügung gestellt bekommen. Bei der Dimension der Verantwortung im AKV-Modell (Abb. 3.23) ist es mitunter wichtig, neben der reinen Definition dieser Verantwortung, auch festzulegen, auf Basis welcher geeigneten Messgrößen diese gemessen werden kann. Im Allgemeinen sind diese Punkte im Rahmen von individuellen Zielvereinbarungen, die insbesondere Führungskräfte oder auch Projektleiter unterzeichnen, geregelt. Eine konsequente Nachverfolgung und Messung ist somit in der Regel möglich. Problematisch kann es werden, wenn die Verantwortung, wie bereits näher beschrieben, innerhalb einer global operierenden Matrixorganisation auf mehreren „Köpfen“ verteilt ist.

Die strukturierte Erarbeitung der drei Elemente Aufgabenprofile, Kompetenzprofile und Verantwortlichkeiten erfolgt in der Praxis häufig durch eine Workshopreihe. In diesem Fall lassen sich die Inhalte gemeinsam mit den Mitgliedern einer oder mehrerer Abteilungen strukturiert und aufeinander aufbauend erarbeiten. Die Mitglieder der Fachbereiche können hierbei auf ihre bisherigen Erfahrungen zurückgreifen und wichtigen Input liefern. Zudem ist es ihnen möglich, eine belastbare Einschätzung zu treffen, z. B. wenn es um die Fragestellung geht, welche Mengengerüste zu bestimmten operativen Aufgaben vorliegen oder auch bei der Beantwortung der Fragestellung, welche Befugnisse eine Funktion haben muss, um spezifische Sachverhalte möglichst eigenständig und effizient bearbeiten zu können. Das Know-how und die Erfahrung der Mitarbeiter sind hier essenziell und sollte bei der Ausgestaltung der Funktionen aktiv genutzt werden. Alternativ zu einer Workshopreihe könnten die Abfragen auch über Einzelinterviews getätigter werden. In der Praxis hat sich jedoch das eher interaktivere Format eines

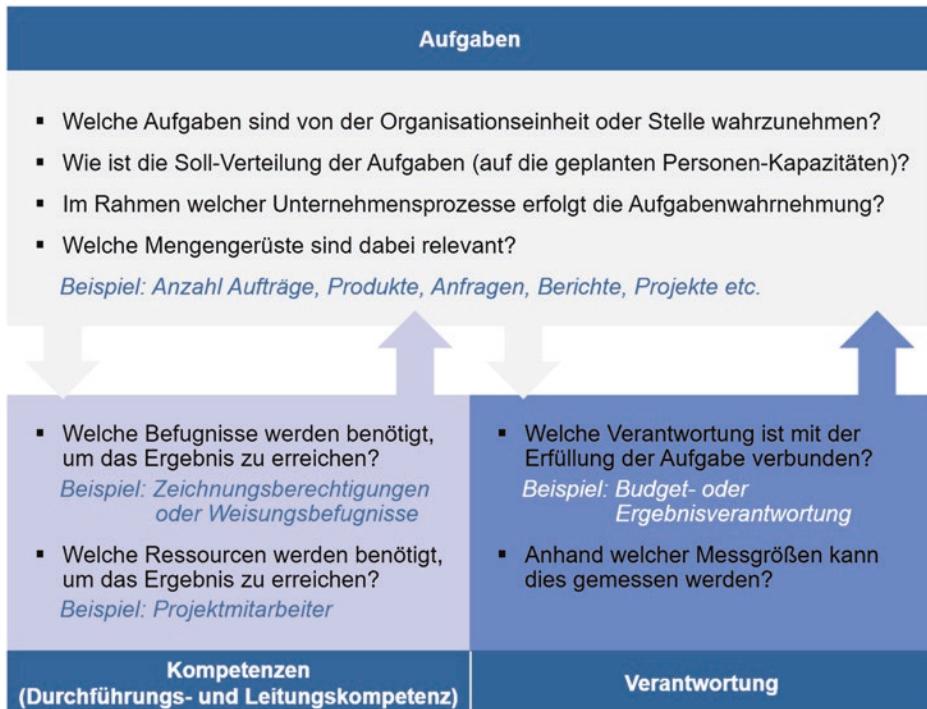


Abb. 3.23 Verhältnis AKV bei Organisationsveränderungen

Workshops als Instrument vielfach durchgesetzt. Einmal aufgeschrieben und dokumentiert heißt aber noch nicht, dass die Soll-Profilen damit auch umgesetzt sind. Die so erarbeiteten AKV-Profilen sind in geeigneten Runden zu erläutern und anhand von konkreten Geschäftsvorfällen zu überprüfen. Wenn Stellenprofile sich verändern, sind diese nachzuziehen und an die AKV-Profilen anzugeleichen.

In Abb. 3.24 wird ein mögliches Vorgehen illustriert mittels einer klassischen Kartenabfrage an die Teilnehmer eines Workshops. Die verschiedenen Sichten lassen sich so leicht strukturieren, verdichten und zur weiteren Bearbeitung dokumentieren. Der Begriff Level steht hier für verschiedene Abteilungen oder Funktionen. Prinzipiell ist in diesem Format ein stufenweiser Ansatz zu empfehlen, weil die Begriffe Aufgaben und Verantwortung sich nicht immer eindeutig sprachlich abgrenzen lassen. Zu Beginn sind die konkreten Einzelaufgaben abzufragen und zusammenzustellen. Im zweiten Schritt ist dann die Verantwortung, die mit dieser Aufgabe übernommen wird, zu formulieren und im dritten Schritt sind die Kompetenzen, die zur vollständigen Erfüllung dieser Aufgabe notwendig sind, abzuleiten. Wird das wie dargestellt für verschiedene Abteilungen übereinander dargestellt, wird auch im Zuge einer aktiven Schnittstellendefinition klar, welche Abteilung die Verantwortung übernimmt und welche Abteilung z. B. nur erforderliche Informationen dazu liefert.

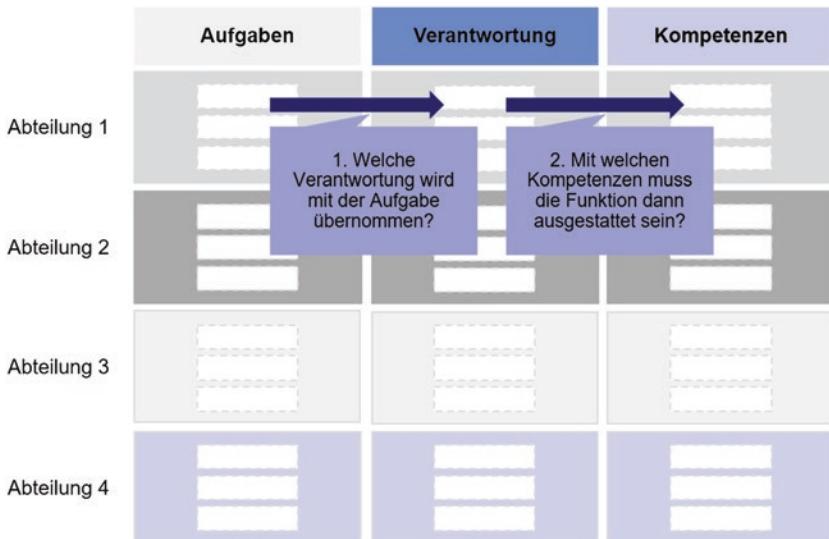


Abb. 3.24 Vorgehen Abgrenzung Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung

Abb. 3.25 verdeutlicht beispielhaft, wie eine Abgrenzung von Aufgabenprofilen im Rahmen einer ganzheitlichen Auftragsabwicklungsfunktion aussehen kann. Hier werden zunächst drei Funktions-/Aufgabenfelder unterschieden: Vertrieb, Auftragsabwicklungszentrum und Supply Chain Management. Alle drei Organisationsteile haben alle innerhalb der Auftragsabwicklung spezifische Aufgaben. Hier steht zunächst die klare Zuordnung und klare Abgrenzung der Aufgaben im Vordergrund. Das Beispiel ist fiktiv und hat keinen allgemein gültigen Charakter. Aufgaben sollten immer zum Ausdruck bringen, was getan wird und welches konkrete Ergebnis sich daraus ableitet. Aus den definierten Aufgabenprofilen lassen sich die Verantwortlichkeiten und zur Erfüllung der Aufgaben notwendigen Kompetenzen – wie eingangs beschrieben – ableiten. Wer die Aufgabe übernimmt, alle notwendigen Materialien beschaffen zu müssen, übernimmt die Verantwortung, dass diese rechtzeitig in der richtigen Menge und Qualität zur Verfügung stehen. Dann muss er auch mit der Kompetenz ausgestattet sein, die richtigen Lieferanten wählen zu können und die Liefer- und Leistungskonditionen verhandeln zu können.

Die Ergebnisse eines angewendeten AKV-Modells in einem Beispiel aus einer Funktion des Anforderungsmanagements werden in Abb. 3.26 visualisiert. Neben den Dimensionen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten kann es u. U. sinnvoll sein, auch die Schnittstellen, die diese Funktion zu anderen Fachbereichen und Funktionen hat, aufzunehmen.

In diesem Fall sind dies die Leitung Business Unit (der Geschäftseinheit), Demand Manager anderer Divisionen, sowie Demand Manager der eigenen Business Unit und weitere Schnittstellen zu anderen Fachabteilungen innerhalb der IT. *Hinweis:* Demand

Vertrieb	Auftragsabwicklung	Supply Chain Management
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kundenkontaktmanagement ■ Generierung Leads ■ Durchführung Kundenbesuche ■ Erfassen der Kundenspezifikationen ■ Erstellen termingerechtes, den Anforderungen entsprechendes Angebot ■ Messung der Erfolgsrate Angebote ■ Erstellen Auftragsbestätigungen nach Einholen der erforderlichen Klärungen ■ Mitwirkung bei der Weiterentwicklung der Produkte ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durchführung der erforderlichen Klärung für eine Kundenspezifikation ■ Überführung der Kundenspezifikation in eine Auftragsspezifikation ■ Anlage der Kundenaufträge ■ Einplanen der Kundenaufträge in der Kapazitätsplanung ■ Erstellung einer ganzheitlich optimierten Planung ■ Verfolgen der Umsetzung eines Kundenauftrags in der Produktion ■ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beschaffen aller notwendigen fremdbezogenen Materialien mit Lieferantenmanagement ■ Organisation der vertragsgemäßen Auslieferung ■ Einkauf von Frachten ■ Schaffung geeigneter systemtechnischer Voraussetzungen und Prozesse im Wertschöpfungsverbund ■ ...

Abb. 3.25 Beispiel Abgrenzung Soll-Aufgaben

Aufgaben		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Koordination Prozess Anforderungen ■ Vermittlung zwischen Anforderungen Business und Realisierung durch IT ■ Definition von Service Level Anforderungen ■ Regelmäßige Information der Gremien ■ Einsteuern und Verfolgen von Demands gegenüber IT, Beauftragung Implementierung ■ Abstimmung, Harmonisieren und Optimierung cross-funktionaler Systeme und darauf ausgerichteter Aktivitäten 		
Verantwortung	Kompetenz	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherstellen Kommunikation zu Demands ■ Abgestimmtes Vorgehen zu Demands ■ Termin- und anforderungsgerechte Beauftragung IT ■ Controlling IT-Budgets (Umsetzungsphase) ■ Sicherstellen der Rückverfolgbarkeit von Anforderungseinlastungen und -auslieferung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finale Entscheidung über Demands und Priorisierung ■ Veto-Recht ■ Eskalation zum Service-Manager IT ■ Zugriff auf notwendige Ressourcen ■ Fachliche Führung der Demand Manager 	
Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leitung Finance ■ IT 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Demand Manager ■ Key User

Abb. 3.26 Darstellung Ergebnisse AKV am Beispiel IT

Manager bezeichnen Anforderungsmanager in größeren Organisationsstrukturen eine IT-Funktion, die die jeweiligen Bedarfe der operativen Geschäftseinheiten zum Themenfeld IT bündelt und zentral bei der Unternehmens-IT einsteuert. Ist eine solche Funktion etabliert, ist es deren Rolle, einer Art Gate-Keeping-Funktion nachzukommen. Im Vordergrund steht, die Anforderungen der Fachabteilungen aufzunehmen, die Vielfalt der IT-Systeme und Lösungen im Gesamtunternehmen systematisch einzugrenzen und zum anderen, die einzelnen operativen Geschäftseinheiten aus einer zentralisierten IT-Organisation bestmöglich zu bedienen. Hierbei sitzen die Demand Manager häufig direkt in den operativen Geschäftseinheiten, also nah am Business, und können also die gestellten Anforderungen anforderungsgerecht in die IT-Organisation weitergeben. Selbstverständlich hat in vielen Fällen, dieser organisatorische Aufbau von IT-Organisationen nicht zuletzt auch das Ziel, Skalen- und Synergieeffekte für die Gesamtorganisation zu maximieren.

Die AKV-Darstellung nimmt einen festen Platz bei der Beschreibung von Organisationen ein. Insbesondere ihre vergleichsweise einfache Darstellungsform und ihr verhältnismäßig geringer Dokumentationsaufwand stellen für viele Praktiker eine ausreichende Form bei der Darstellung von Verantwortlichkeiten, Aufgaben und der vorliegenden Kompetenzverteilung in einem Unternehmen dar, ohne dass es zu akademisch wird. Gleichwohl muss auf eine konsistente Ebene bei der Formulierung geachtet werden. Die AKV Darstellung kommt primär von der Ebene der Aufgaben und leitet daraus Verantwortungen und Kompetenzen ab. Gleichwohl kann auch als erste Sicht die der Verantwortungen gewählt werden, um daraus dann die wahrzunehmenden Aufgaben und Kompetenzen abzuleiten. Das bietet sich dann an, wenn klare Verantwortlichkeiten im Vordergrund der Problematisierung und Diskussion stehen. Ein Modell, bei welchem die Verantwortlichkeiten von Haus aus im Vordergrund stehen, ist das RACI-Modell.

3.3.6 RACI-Darstellung (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)

Neben dem AKV-Modell existiert ein weiteres Modell, mit dessen Hilfe bestehende Verantwortungen, Kompetenzen und Aufgabenverteilungen in Organisationen beschrieben werden können. Insbesondere bei der Darstellung von Verantwortlichkeiten in existierenden Prozessen und Abläufen hat sich in der Praxis vielfach die sogenannte RACI-Darstellung etabliert. Das Modell kommt aus dem Englischen und steht abgekürzt für die Begriffe Responsible, Accountable, Consulted, Informed. Auch dieses Modell hat – analog dem AKV-Modell – das Ziel, bestehende Verantwortlichkeiten, die existierende Aufgabenverteilung sowie die gegebene Kompetenzzuordnung in komplexen übergreifenden Prozessen darzustellen. Es unterscheidet dabei aber vier Dimensionen. Um das Modell erfassen zu können, muss zunächst auf die Definitionsbeschreibung der einzelnen Dimensionen eingegangen werden.

Responsible: Responsible (dt. verantwortlich) bezeichnet die Funktion oder die Person, die für die Erfüllung einer zugewiesenen Tätigkeit verantwortlich ist. Sie führt demnach die Aufgabe operativ selbst durch und kümmert sich um ihre vollständige Abarbeitung. Die Durchführung kann entweder eigenständig erfolgen oder die Responsible-Person kann weitere Funktionen zur Abarbeitung hinzuziehen. Dies ist vielfach der Fall, wenn die Erfüllung der Aufgabe eine übergreifende Klärung von verschiedenen Fragestellungen bzw. Sachverhalten erfordert, bei denen also mehrere Funktionen oder Abteilungen involviert werden müssen. Verantwortlich für die Koordination dieser Zusammenarbeit bleibt die Responsible-Funktion. Sie fügt die verschiedenen Inputs zusammen und schließt die Aufgabe final ab.

Accountable: Accountable (dt. verantwortlich/rechenschaftspflichtig) ist die Funktion bzw. Person, die nach Durchführung der Aufgabe entscheidet, ob die Aufgabe durch die Responsible-Funktion in vollem Umfang und korrekt ausgeführt wurde. Die Accountable-Funktion ist zwar nicht für die operative Maßnahmenabarbeitung verantwortlich, trägt aber die Gesamtverantwortung zur vollständigen Erfüllung der Aufgabe. Die Accountable-Funktion ist häufig einer anderen Unternehmensfunktion über den Verlauf der Abarbeitung der Aufgaben rechenschaftspflichtig.

Consulted: Consulted (dt. beratschlagen/befragen) bezeichnet die Personen oder Funktionen, die die Responsible-Funktion zur Lösung der Aufgabe heranziehen kann. Klassischerweise sind dies Funktionen mit spezifischen technischen Fachkenntnissen oder sonstige Spezialisten auf einem bestimmten Fachgebiet. Die Consulted-Funktion unterstützt somit bei der Lösung der Aufgabe.

Informed: Informed (dt. informieren) bezeichnet den Personenkreis, der nach Abschluss der Aufgabe über die Ergebnisse der Aktivitäten informiert wird. Dieser Informationsfluss ist in der Regel einseitig, d. h. die Empfänger nehmen die Information lediglich zur Kenntnis. Eine Rückkopplung findet nicht zwingend statt.

Abb. 3.27 fasst die Kernaussagen des RACI-Modells zusammen.

Wie aus der Definition ersichtlich, ist das Modell auf den ersten Blick nicht leicht zu erfassen. Vor allem die Unterscheidung zwischen Responsible und Accountable bereitet in der Praxis immer wieder Schwierigkeiten. Accountable ist diejenige Funktion, die an dem Erfolg der Aufgabenerfüllung gemessen wird. Das heißt aber nicht, dass die jeweilige Funktion auch die Aufgabe selbst ausführen muss. Wird die Aufgabe nämlich delegiert, ist eine andere Funktion dafür Responsible, was hier dann am ehesten mit „verantwortlich“ übersetzt werden kann. Für jede Aufgabe sind die vier Dimensionen zu beschreiben. Das kann dann mitunter aufwendig werden. Gleichwohl eignet sich die Methode, um in moderierten Workshops strukturierte Diskussionen zur Zuordnung von Aufgaben

R	<p>Responsible – Wer ist für die Durchführung der Aufgabe verantwortlich?</p> <p>Genannt wird üblicherweise eine Person, auch wenn diese weitere Personen zur Abarbeitung der Aufgabe hinzuziehen kann</p>
A	<p>Accountable – Wer entscheidet, ob die Aufgabe korrekt durchgeführt wurde?</p> <p>Oft delegiert diese Person eine Aufgabe an die „responsible“ Person und prüft die Ergebnisse der Durchführung</p>
C	<p>Consulted – Wer wird zur Durchführung der Aufgabe befragt?</p> <p>Hier handelt es sich oft um Fachexperten oder Dritte, die nicht direkt an der Durchführung beteiligt sind, die jedoch beratend zur Seite stehen</p>
I	<p>Informed – Wer wird über die Ergebnisse der Aufgabe informiert?</p> <p>Hier findet in der Regel keine zweiseitige Kommunikation statt, sondern es werden lediglich Informationen übertragen</p>

Abb. 3.27 RACI-Darstellung

in einer Organisation zu führen. Sie eignet sich vor allem, um Aufgabenverantwortlichkeiten zwischen Abteilungen darzustellen, indem eine Matrix aus Aufgaben und Abteilungen gebildet wird, in welche dann die entsprechenden Werte eingetragen werden. Dies veranschaulicht, dass zur Aufgabenerfüllung mehrere Abteilungen mitwirken müssen.

Im Beispiel in Abb. 3.28 ist *Abteilung F&E* für die Durchführung der Entwicklungsprojekte verantwortlich (= **Responsible**). Der interne Auftraggeber ist der Fachbereich, der für das Produktmanagement zuständig ist. Dieser ist **Accountable**, sie muss sicherstellen, dass die richtigen Produkte mit den relevanten Marktanforderungen entwickelt werden. Das gilt auch für deren Einführungszeitpunkt in den Markt. Die Abteilung *Controlling* wird zur Durchführung der Entwicklungsprojekte nur **Consulted**, beispielsweise liefert sie relevante Informationen zu den Entwicklungskosten oder zum Ressourcenverbrauch. Die Geschäftsführung wird in regelmäßigen Abständen informiert und hat nach der Logik in der Matrix den Eintrag **Informed**. Wird die Messung der Einhaltung der Kosten, Zeit- und Qualitätsziele an das Controlling ausgelagert, wofür deren unabhängige Rolle spricht, ist dennoch die Entwicklungsabteilung für deren Einhaltung **Accountable**, da bei ihr die Steuerung der Projektressourcen liegt. Der Auftraggeber und die Geschäftsführung werden lediglich informiert. Wenn es zu Abweichungen kommt, müssen letztlich alle Funktionen zusammenwirken, um eine unternehmerische Entscheidung abzuleiten.

Aufgabe	Forschung & Entwicklung	Produkt-management	Controlling	Geschäfts-führung
Durchführung Entwicklungsprojekte	R	A	C	I
Messung der Zeit-, Kosten- und Budgetziele	A	I	R/C	I
Auswahl Entwicklungspartner	R/A	C	-	I
Durchführung Produktpflege	R	A	C	I

R – Responsible

A – Accountable

C – Consulted

I – Informed

Abb. 3.28 Beispiel einer typischen RACI-Darstellung

Das beschriebene Beispiel verdeutlicht bereits, dass selbst bei einer verhältnismäßig geringen Zahl an Einzelaufgaben und involvierten Funktionen die Abgrenzung zwischen den einzelnen Rollenfunktionen innerhalb des RACI-Modells nicht trivial verständlich ist. Insbesondere bei den Rollen **Responsible** und **Accountable** ist eine exakte Trennung teilweise nicht eindeutig. Die Logik steht und fällt mit der geeigneten Strukturierung der Aufgabenebene. Ist diese zu feingliedrig, wird der Aufwand enorm. Ist diese zu grob, bringt die Methode keinen Erkenntnisgewinn. In der Praxis erweist sich daher die RACI-Methode als vor allem dafür eignet, um z. B. aus Sicht einer Abteilung deren Aufgaben in Abgrenzung zu anderen Funktionen aufzuzeigen. Sie kann daher ergänzend zu der Formulierung von Soll-Aufgaben verwendet werden. Sie ist dann etwas genauer als eine reine AKV-Definition. Die RACI-Methode muss sich aber mit dem Vorwurf auseinandersetzen, zu akademisch zu sein. Sie ermöglicht aber eine strukturierte Diskussion zwischen verschiedenen Funktionen, um ausgewählte Themen konstruktiv und weitgehend objektiv aufzuzeigen und diskutieren zu können.

Abb. 3.29 gibt ein Beispiel, wie eine andere RACI-Darstellung entlang eines Prozesses – hier am Beispiel einer kundenspezifischen Auftragsfertigung – aussehen kann. Zu unterscheiden gilt es hier, welchen Neuigkeitsgrad eine Kundenspezifikation hat und wer welche Rolle bei der technischen Freigabe der Lösung hat. Die Beurteilungskompetenz über den Neuigkeitsgrad einer Lösung hat hier im Zweifel immer die Entwicklungsabteilung, wenn es sich nicht um einen Standard handelt. Die Schwierigkeit liegt dann in der Praxis eher darin, Kriterien festzulegen, wann der Standard durchbrochen ist und wann nicht. Das entbindet aber in diesem Fall die Auftragsbearbeitung nicht, daran gemessen zu werden, wie viele Kundenprojekte erfolgreich durchgeführt wurden.

		Anfragephase			Angebotsphase			Auftragsphase		
Fall	Lösung	Ergebnis technische Prüfung	Responsible (R)	Accountable (A)	Consulted (C)	Informed (I)	Status Freigabe Material			
Fall 1)	neu	ähnlich Standard	■ F&E	■ Center Auftragsbearbeitung	■ QM ■ Produktmanagement	■ Geschäftsführung	■ Freigabe durch F&E bestätigt			
Fall 2)	neu	nicht Standard	■ F&E	■ Center Auftragsbearbeitung	■ QM ■ Produktmanagement	■ Geschäftsführung	■ Freigabe durch F&E und Produktmanagement			
Fall 3)	Bestehende Lösungskombination	Standard	■ Center Auftragsbearbeitung	■ Center Auftragsbearbeitung	■ –	■ –	■ Freigabe liegt vor			
Fall 4)	Bestehende Lösungskombination	nicht Standard	■ F&E	■ Center Auftragsbearbeitung	■ QM ■ Produktmanagement	■ –	■ Freigabe durch F&E			

Abb. 3.29 Beispiel RACI Auftragsbearbeitung

3.3.7 Soll-Prozesse

Im Rahmen der Beschreibung der Dimensionen der Veränderung (siehe Gliederungspunkt Abschn. 3.1. Dimensionen der Veränderung) wurde das Thema Prozesse und Abläufe bereits kurz angerissen. Hierbei wurde bereits auch erwähnt, dass am Anfang des Prozessdesigns zur Definition der Soll-Prozesse in der Regel immer die Typisierung der Prozesse bzw. zunächst die Unterscheidung von Prozesshierarchien sowie -varianten steht. Dies ermöglicht eine strukturierte und zielgerichtete Vorgehensweise, da die Prozesse mit steigendem Komplexitätsgrad und steigender Detailtiefe nur mittels einer stringenten Eingliederung in eine vorgegebene Prozesshierarchie erfassbar sind. Der Aufbau in einer grundlegenden hierarchischen Form ist demnach bei der Prozessdefinition essenziell. Jeder Einzelprozess findet sich folglich in einer hierarchischen Aufhängung wieder (vgl. Kerth et al. 2011, S. 323). Es ist logisch, dass die Detailtiefe und die Anzahl der Teilprozesse steigen, je tiefer die Prozesse in der hierarchischen Aufhängung angesiedelt sind.

Abb. 3.30 verdeutlicht die Logik der Prozesshierarchie an einem einfachen Beispiel. Es wird deutlich, dass die primäre Unterscheidung der Prozesse in die Level 1 und 2 erfolgt. Prozessebene 2 bricht sich wiederum auf in mehrere Teilprozesse. Hier im Einzelnen, in Teilprozesse entlang der Auftragsabwicklung untergliedert nach den verschiedenen Phasen: Anfragephase, Angebotsphase und Auftragsphase. Es empfiehlt sich, bei der Darstellungsweise zunächst möglichst aggregiert zu starten und dann in der Darstellung der einzelnen Teilprozesse den Detailgrad schrittweise zu erhöhen. Eine durchgehende Nummerierung erleichtert die Navigation im Prozesshaus.

In der Abb. 3.31 werden die einzelnen groben Prozessschritte auf der Ebene 3 beschrieben. Diese entsprechen in der Prozesshierarchie dem in Abb. 3.30 definierten Level 3. Jeder der fünf definierten Prozesse des Level 2 gliedert sich eine Ebene darunter (auf Level 3) in eine gewisse Anzahl weiterer einzelner Teilprozesse, die die

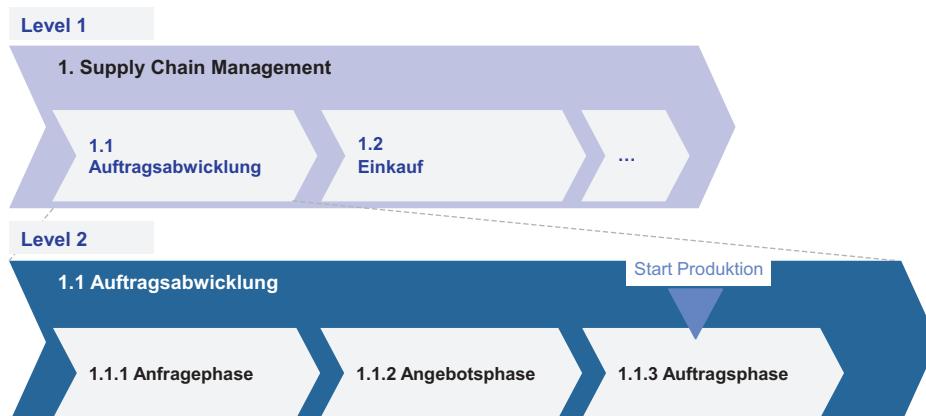


Abb. 3.30 Beispiel Soll-Prozesse

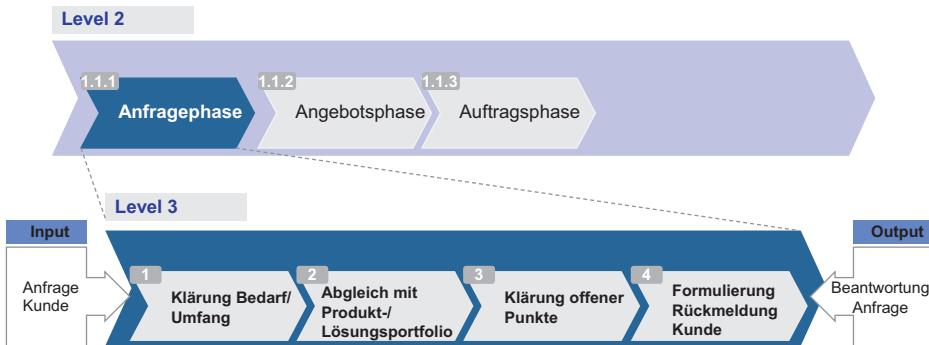


Abb. 3.31 Beispiel Sollprozesse – Prozesshierarchie

einzelnen Aktivitäten noch genauer beschreiben. Hier ist der Level erreicht, auf welchem zusätzlich die Input-Output Beziehung dargestellt wird. Im konkreten Fall wird für die Anfragephase angenommen, dass diese durch eine Kundenanfrage beginnt und mit der Beantwortung oder Rückmeldung an den Kunden abschließt. Dazwischen werden vier wesentliche Teilprozesse unterschieden. Den Teilprozess *Klärung Bedarf/Umfang des Kunden* lohnt es kaum noch weiter zu untergliedern, weil je nach Form der Anfrage (schriftlich, telefonisch, mündlich) ganz unterschiedliche weitere Tätigkeiten auszuführen sind. Auch der nächste Teilprozess, *Abgleich mit Produkt-/Lösungsportfolio* kann ebenfalls ganz unterschiedlich erfolgen, je nachdem, worauf sich die Anfrage bezieht, weswegen es keinen Sinn macht, hier auch den Level 4 auszuarbeiten. Auch erwecken solche Darstellungen den Eindruck, dass die einzelnen Schritte immer sequenziell abgearbeitet werden. Das ist nicht zwingend der Fall und auch nicht erforderlich. An diesem Beispiel wird daher auch deutlich, dass das Zerlegen von Prozessen in weitere Teilprozesse seine Grenzen hat. Selbstverständlich können aus einer einfachen Kundenanfrage weitere Aktivitäten resultieren, wie z. B. ein Kundenbesuch, der Versand von Mustern usw. Hier ist dann zu entscheiden, ob es lohnt, hierfür einen Prozess zu beschreiben. Beim Versand von Mustern oder Samples mag das ggf. sinnvoll sein, weil hier zusätzliche Ressourcen gebunden werden.

Wesentlich bei der Betrachtung und Darstellung von Prozessen auf einem operativen Level ist, dass jeder Prozess einen belastbaren Output, also ein konkretes Ergebnis hervorbringen muss. Schwierigkeiten bereiten meist die vielen verschiedenen Fälle. Dies gilt es dann aufzunehmen und zu systematisieren und auf Grundtypen zurückzuführen. Wird z. B. ein CRM-System eingesetzt, leiten sich aus einer Anfrage ggf. andere oder durch das CRM-System vorgegebene Schritte ab, so etwa die Anlage eines Kundenstamms bzw. die Anlage und Pflege einer Opportunity usw.

In der Praxis ist es in vielen Unternehmen häufig der Fall, dass Prozessdokumentationen – zum Teil aufgrund eines sehr ausgeprägten Dokumentationsstandards, der wiederum vielfach aus einer Vielfalt an Anforderungen aus unterschiedlichsten Berichterstattungspflichten und/oder auch aus geltenden Compliance-Vorgaben resultiert – in einer sehr hohen Dokumentationstiefe und einem hohen Detailgrad vorliegen.

Auch im Feld der Prozessdokumentation haben sich im Laufe der Jahre einheitliche Standards gebildet, und es existieren auch hier eine Vielzahl von spezialisierten Softwareherstellern im Markt, die in diesem Bereich verschiedenste Lösungen anbieten. Diese ganzheitlichen Prozessmanagementtools erfordern häufig jedoch einen hohen Verwaltungs- und Administrationsaufwand – von der Neuanlage von Prozessen bis hin zum operativen Managen der dahinterliegenden Datenbanken und Prozessbibliotheken. Dieser „laufende“ Aufwand darf, bei aller heutzutage möglichen Technologie und Automatisierung, nicht unterschätzt werden.

Einzelprozesse werden oftmals auf Basis sogenannter EPK-Darstellungen, (abgekürzt steht dies für „Ergebnisorientierte Prozessketten“ oder im Englischen EPC „Event-driven Process Chains“) dokumentiert (vgl. Schiersmann und Thiel 2014, S. 334 ff.). Diese dokumentieren einzelne Prozessketten, die jede maßgebliche Aktivität in einem Prozessablauf chronologisch nach deren Eintreten abbilden. Diese Events können klassischerweise Aktivitäten einer Abteilung zur Bearbeitung einer Aufgabe sein, die einfache Weitergabe von Informationen oder die weitere Verarbeitung von erhaltenen Dokumenten. Hier besteht eine sogenannte 1:1-Beziehung zwischen den Aktivitäten. Die Aktivitäten werden mit sogenannten Konnektoren verbunden. Hierbei unterscheidet man drei Varianten „UND“, „ODER“ und „XOR“, letzteres steht für die Alternative „entweder/oder“.

EPK-Darstellungen sind durch ihren einfachen Aufbau intuitiv leicht verständlich und eignen sich zur Darstellung von komplexen fachlichen Prozessen für unterschiedlichste Zielgruppen auch jene ohne spezifische IT-Fachkenntnisse (vgl. Schiersmann und Thiel 2014, S. 335). Es ist üblich, dass in diesen Darstellungen auch die unterstützend genutzten IT-Systeme, die Organisationseinheiten und die Informationsobjekte aufgenommen werden. Ziel ist es, den im operativen Betrieb durchgeföhrten Prozess zu dieser spezifischen Aktivität möglichst vollständig und für Außenstehende, die nicht im Prozess beteiligt sind, verständlich und eindeutig darzustellen. Abb. 3.32 visualisiert in einfacher Form die beschriebene Darstellungsform und -logik.

Solche Darstellungen werden oftmals für die Arbeitsebene verwendet. Entlang der Prozesshierarchie liegen dann solche Detailprozessbilder für jeden relevanten Teilprozess auf dem untersten Level vor. Innerhalb der einzelnen Dokumentationen ist der Detailgrad – je nach Unternehmen – nahezu beliebig hoch, ab einer gewissen Tiefe leidet jedoch zunehmend die Verständlichkeit. In der Praxis kommt es somit vielfach vor, dass viele Prozesscharts für die operativ tätigen Mitarbeiter in Gänze kaum noch zu erfassen sind. Dieser Tatbestand führt dann zum Teil dazu, dass viele Mitarbeiter hierdurch „abgehängt“ werden und Prozesse oft in der operativen Geschäftspraxis anders gelebt werden, als sie die Dokumentation beschreibt. Es gilt, bei der Dokumentation ein gewisses Augenmaß zu finden, das den Grad der Komplexität nicht zu sehr steigen lässt und auf der anderen Seite der illustrierte Prozess inhaltlich ausreichend beschrieben wird.

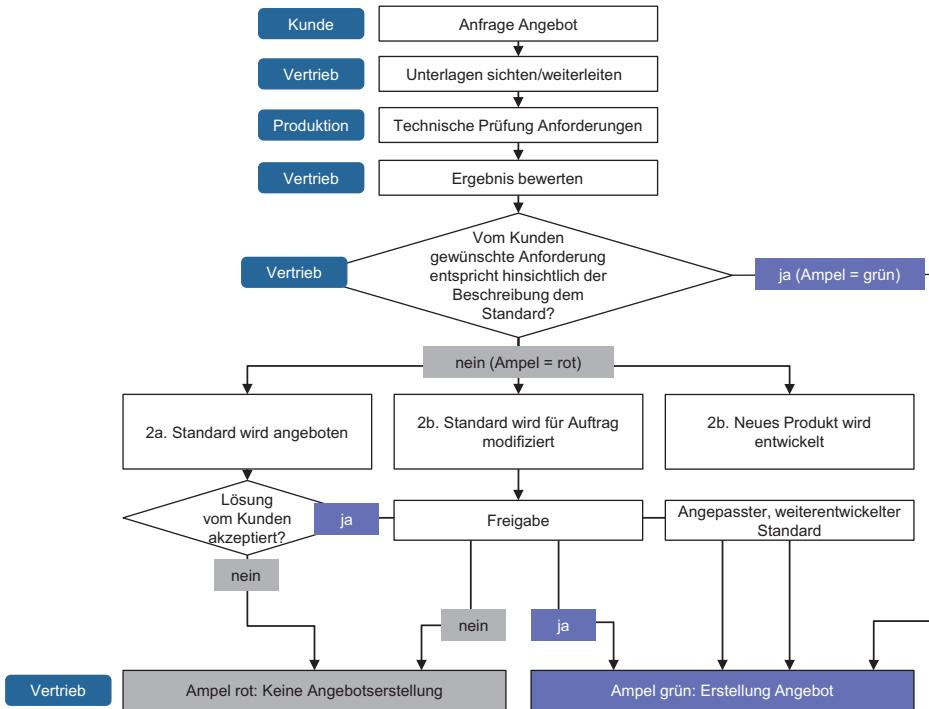


Abb. 3.32 Beispiel EPK-Darstellung

Beim Design von Soll-Prozessen sollten folgende Leitlinien berücksichtigt werden:

1. Ist der Prozess unternehmensspezifisch oder Industriestandard?
2. Ist der gewünschte Output klar formulierbar?
3. Welche Inputs werden benötigt?
4. Welche Schritte sind unverzichtbar?
5. Wer soll diese Schritte ausführen?
6. Gibt es eine System- oder Toolunterstützung?
7. Beeinflusst der Prozess andere Prozesse? Wenn ja, welche?
8. Welche Abweichungen/Varianten im Prozess gibt es?
9. Sind diese Varianten ausreichend berücksichtigt?
10. Wie kann die Effizienz des Prozesses gemessen werden?
11. Was ist für dessen Implementierung zu veranlassen?

Es ist für Unternehmen sinnvoll und notwendig, existierende Prozesse kontinuierlich auf den Prüfstand zu stellen und diese sukzessive zu verbessern. Unter anderem ist dies allein schon aus Kostengründen anzustreben. Hierbei ist es jedoch notwendig, auf die Einzelbetrachtung von Teilprozessen abzuzielen, da eine Gesamtoptimierung eines komplexen Prozesshauses nur auf diese Weise erfolgen kann. Eine umfassende Optimierung

eines komplexen Prozesskonstrukts kann in der Regel nicht durch einige kleine Veränderungen an nur wenigen Teilprozessen erfolgen. Komplexe „Prozesshäuser“ in Organisationen können hier eher schlecht mit einer Art Uhrwerk verglichen werden, in dem man eine kleine Stellschraube richtet und dann das Gesamtkonstrukt optimiert weiterarbeitet. Vielmehr gilt es, einzelne Teilprozesse schrittweise und sukzessive zu optimieren und somit in Summe eine Verbesserung herbeizuführen. Hier ist es wesentlich, dass bei der Optimierung die im Unternehmen tätigen qualifizierten Fachkräfte, die in den jeweiligen Prozessbereichen arbeiten, einzubinden und ihr Know-how und ihren Erfahrungsschatz aktiv zu nutzen. Wie wichtig es für Unternehmen ist, belastbare und effiziente Prozesse zu etablieren, zeigt auch der nach wie vor anhaltende Trend der Verwendung der KVP-Methodik in vielen Unternehmen. KVP steht für Kontinuierliches Verbesserungs-Programm und beschreibt einen ganzheitlichen Ansatz mit einer Vielzahl von Aktivitäten und Maßnahmen, wie insbesondere fertigungsbezogene Prozesse in produzierenden Unternehmen stetig überprüft, bewertet und optimiert werden können.

Auf Basis der Erfahrungswerte der Autoren ist subjektiv jedoch auch festzustellen, dass die Bedeutung der Prozesssicht in Organisationsentwicklungsprojekten zum Teil auch etwas überbewertet wird. Dies ist insbesondere auf das sequenzielle Vorgehen in den Projekten bezogen. Zwar ist es richtig, dass ein Vorgehen, das sich zunächst damit beschäftigt, wie die finalen „idealen“ Sollprozesse ausgestaltet sein sollten, einen durchaus validen Punkt darstellt und dieses Vorgehen die Umsetzung einer bestmöglichen und effizienten Prozesslösung in den Mittelpunkt der Projektaktivitäten stellt – in der Praxis ist dies jedoch nicht immer der Fall. Hier ist das Vorgehen nicht selten auch umgekehrt. Zunächst wird sich eher den organisatorischen Veränderungen (Transformation) der Organisation gewidmet und definiert, welche Verantwortlichkeiten, Funktionen und Organisationsteile sollen wo innerhalb der Gesamtorganisation künftig angesiedelt sein. Die jeweiligen Prozesse werden dann zumeist im Nachgang aus der neuen Struktur heraus angepasst bzw. neu designed. Dies ist u. a. auch darin begründet, dass diese Art von Organisationsentwicklungsprojekten in der Regel unter einem hohen Zeitdruck starten und bearbeitet werden.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Art und Weise, wie Prozesse in Unternehmen dokumentiert und gemanagt werden, sehr unterschiedlich ausfallen kann. Dies liegt u. a. an der Art, der Größe des Unternehmens, dem Ausprägungsgrad der Verwendung von IT-Systemen und den formalen Rahmenbedingungen, welche Art der Prüfungen und Berichterstattungen seitens des Unternehmens vollzogen werden müssen. Sind diese nicht sehr ausgeprägt, bestehen selbstverständlich Freiheitsgrade. Die Bewertung, welcher Aufwand in das Management und die Dokumentation der Prozesse investiert wird, sollte jedoch am Nutzen und den erzielten Ergebnissen gemessen werden. Vielfach ist auch hier eine simple Abwägung zu treffen, in welcher Tiefe und Breite und mit welchem Detailgrad die Prozesse aufgenommen werden sollen. Unbestritten ist, dass es für effiziente Prozesse in einem Unternehmen klare und eindeutige Prozessbeschreibungen als Basis für die operativen Prozesse geben muss, um die Abläufe und Tätigkeiten strukturiert darstellen zu können.

3.3.8 Soll-Systemunterstützung

Aufgrund der immer stärkeren Verzahnung von Prozesslandschaften mit IT-Systemen und dem weltweit stetigen Anstieg der Nutzung von Business-Intelligence-Systemen in Unternehmen, existieren in der Praxis heute kaum noch Prozesse, die gänzlich ohne eine gewisse IT-Systemunterstützung prozessiert werden (vgl. Siebenbrock 2016, S. 108). Dies ist unter anderem darin begründet, dass die Komplexität und Vielzahl von unternehmensinternen Prozessen zunimmt und zugleich ein immer höherer Grad an automatisierten Abläufen vorherrscht. IT-Lösungen von international tätigen Softwarefirmen, die sich auf umfassende Business-Enterprise-Managementsysteme oder ähnliche Systemlösungen spezialisiert haben, sind aus vielen Unternehmen – insbesondere produzierenden Industrieunternehmen – kaum noch wegzudenken. Die Vorteile dieser Systeme sind offensichtlich: sie liefern unter anderem schnell und verlässlich Daten zu einer Vielzahl von Kennzahlen und ermöglichen so eine übergreifende, globale Steuerung von Geschäftsfeldern. Häufige Kritikpunkte an solchen Lösungen sind die hohe Komplexität, die hierdurch geschaffen wird, die hohen Anschaffungs- und Betriebskosten sowie die Kosten für eine erfolgreiche Einführung insgesamt. Auch wird oft die Verlagerung der Tätigkeiten vor den Bildschirm beklagt, anstatt der Klärung von Sachverhalten im persönlichen Gespräch mit Kollegen. Darüber hinaus wird vielfach eine Überelektrifizierung beklagt, dass selbst einfache Prozesse über ein noch weiteres Spezialmodul abgewickelt werden sollen.

Synchron zum Design einer geeigneten Soll-Organisation und geeigneter Soll-Prozesse ist es daher wichtig, dass spätestens in der Konzeptionsphase auch die Einbeziehung der IT-Landschaft und Systemunterstützung mit in Betracht gezogen werden sollte. Prozessveränderungen können meist ohne die Betrachtung der dafür genutzten Systeme kaum noch erfolgen, abhängig vom Grad der bestehenden Systemunterstützung. Da auch hier eine Vielzahl von Konstellationen möglich ist, soll folgende vereinfachende Fallunterscheidung getroffen werden (Abb. 3.33). Der Scope kann sich auf eine reine Veränderung der Aufbauorganisation beziehen, dann mit der Prämissen, die Prozesse, wo nötig, machen wir danach passend, oder die Prozessorganisation und die Aufbauorganisation sind von Anfang an Teil der Optimierungen. Dritter möglicher Fall ist, dass alles zusammen erfolgen soll, etwa im Zuge einer Systemeinführung, wobei nie alle Veränderungen gleichzeitig stattfinden, sondern auch hier eine sinnvolle Reihenfolge der Bearbeitung gewählt wird. In allen drei Fällen wird die Systemlandschaft tangiert, am wenigsten Auswirkungen sind bei einer reinen Veränderung der Aufbauorganisation zu erwarten. Dennoch kann die reine Veränderung der Aufbauorganisation Auswirkungen auf die Systemlandschaft haben. Um dies zu verdeutlichen muss man sich klarmachen, wie ERP-Systeme wie z. B. SAP aufgebaut sind.

Die Abb. 3.34 veranschaulicht (vgl. Kappauf et al. 2012, S. 40), wie ERP-Systeme grundsätzlich aufgebaut sind. Aus dem Umfang der geplanten Organisationsveränderung kann dann daraus abgeleitet werden, welche Layer betroffen sind und welche nicht und ob das sogar Rückwirkungen auf die Organisationsgestaltung in der Entscheidungsphase

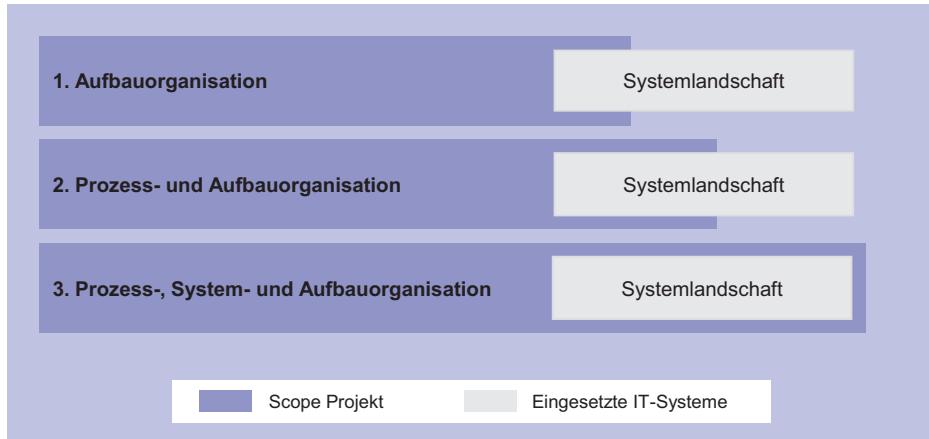


Abb. 3.33 Typisierung Einbezug IT-Systeme bei Organisationsentwicklungen

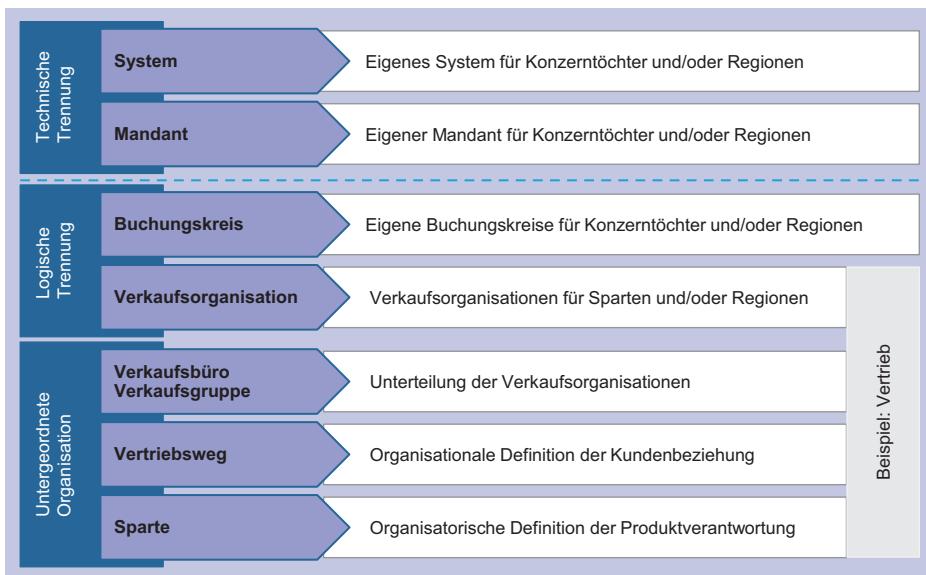


Abb. 3.34 Soll-Systemunterstützung Organisatorische Schichten eines SAP-Systems. (Quelle: In Anlehnung an Kappauf et al. 2012, S. 39)

hat. Vielfach herrscht aber auf Topmanagementebene die Meinung vor, die IT-Systeme müssen dann halt im Nachgang passend gemacht werden. Es ist auch gar nicht einfach, den Umfang der erforderlichen Anpassungen abzuschätzen und ein Preisschild dafür auszustellen, ohne wiederum die Soll-Organisation genau zu kennen. Gerade wenn mehrere Alternativen noch zur Diskussion stehen und in einem engen Entscheiderkreis diskutiert werden, ist es mitunter schwierig oder gar nicht möglich, die entsprechenden Anfragen

an die IT-Abteilung zu stellen. Zumal diese Alternativen dann in dem Stadium noch als vertraulich zu behandeln sind. Je nachdem, auf welcher Ebene die Organisationsveränderung angesiedelt ist, sind die Ebenen Technische Trennung, Logische Trennung und Untergeordnete Organisation betroffen. Konkret bedeutet das, dass z. B. aus einer Veränderung der Konzernstruktur mit den dazugehörigen Gesellschaften IT-Anpassungen von der Ebene Mandant, Buchungskreis, Werk herunter nach sich ziehen können, während die reine Veränderung der Vertriebsorganisation sich ggf. nur auf die im System hinterlegte Verkaufsorganisation auswirkt. Das Verkaufsbüro ist demnach die organisatorische Einheit des Vertriebs, die für den Vertrieb innerhalb eines zugeordneten Gebietes zuständig ist (vgl. Kappauf et al. 2012, S. 40). Sie ist genau einem Buchungskreis zugeordnet. Einer Verkaufsorganisation können mehrere Verkaufsbüros zugeordnet sein. Es sind gerade diese Grundstrukturen, die zu beachten sind, aber nicht im Wege stehen sollten, wenn es darum geht, unternehmerisch sinnvolle Strukturen zu schaffen.

Jede geplante Veränderung der Aufbauorganisation sollte daher an diesen bestehenden Strukturen und Stammdaten gespiegelt werden, und es sollte grob abgeschätzt werden, wie hoch der Aufwand ist, die Systemlandschaft an die neue Struktur anzupassen oder an welchen Stellen die neue Aufbauorganisation nicht vereinbar mit der bestehenden Systemarchitektur wäre. Üblicherweise werden solche Aufwandschätzungen in Beratertagen für die IT-Berater angegeben.

Für die Fälle 2 und 3, in welchen die Prozessebene bzw. die Systemebene explizit mit einbezogen wird, ist es ohnehin unumgänglich, die gewünschten Veränderungen und den Umsetzungsaufwand für das Anpassen der IT-Systeme oder auch nur einzelner Module als ein Baustein des Umsetzungsaufwandes im Projektverlauf grob abzuschätzen. Das ergibt sich automatisch, wenn Soll-Prozessalternativen diskutiert und entwickelt werden. Hier muss zunächst identifiziert werden, welche Prozesse und Module im Untersuchungsbereich genau betroffen sind. Dazu muss man sich anhand eines detaillierten Bildes der Systemlandschaft einen Überblick verschaffen. In Abb. 3.35 (in Anlehnung

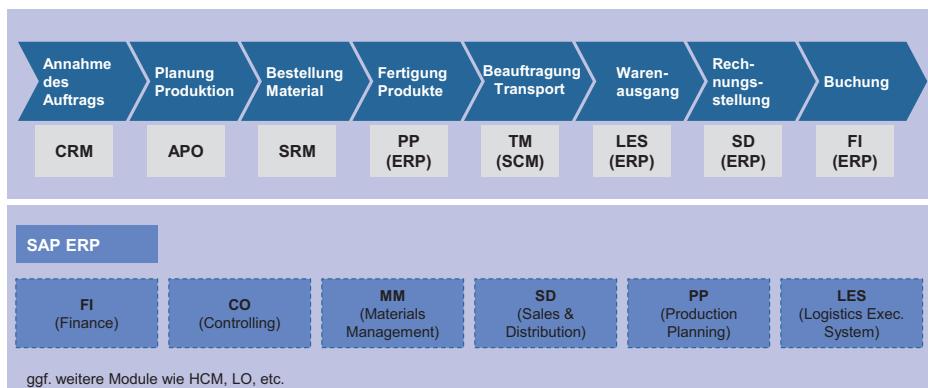


Abb. 3.35 Geschäftsprozesse in der SAP Business Suite und SAP-Kernkomponenten. (Quelle: In Anlehnung an Kappauf et al. 2012, S. 46)

an Kappauf et al. 2012, S. 46) wird deutlich, in welche Einzelbausteine ein ERP-System, hier am Beispiel der SAP Business Suite, unterteilt werden. Dahinter liegen weitere Detailstrukturen und Teil-Prozesse. Hier ist es meist erforderlich, IT-Spezialisten bei der Analyse- und Soll-Konzeptphase hinzuzuziehen. Diese haben häufig eine modul- oder bausteinbezogene Spezialisierung, Generalisten sind eher schwer zu finden.

In Bezug auf die IT-Prozessunterstützung der Soll-Prozesse ist in erster Linie zu beachten, dass die jeweilige Systemunterstützung für die spezifischen Prozesse geeignet sein muss. Hier ist insbesondere abzuwegen, welche IT-Tool-Unterstützung einen realen Mehrwert für wertschöpfende Prozesse oder Arbeitsabläufe generiert, etwa dadurch, dass Prozesse schneller oder effizienter dargestellt werden können. Dem entgegenzustellen sind die Kosten, die für diese Systemlösung aufgewendet werden müssen. Neben den reinen Anschaffungskosten sind insbesondere auch die, unter Umständen über Jahre hinweg resultierenden, Betriebs- und Wartungskosten heranzuziehen. Auch die Bindung von internen Ressourcen sollte in die Betrachtung mit aufgenommen werden. Leider werden solche Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen zu selten durchgeführt und müssen auch eher auf das Gesamtsystem angewendet werden. Dazu muss auch gesagt werden, dass sich in integrierten Systemen einzelne Abteilungen nicht einfach ausklinken können, ohne dass das Gesamtsystem nicht mehr funktioniert. Leider besteht hier zwischen den IT-Spezialisten und den Anwendern nicht immer die gleiche Sicht.

3.3.9 Projektorganisation

Projekte gewinnen in Organisationen zunehmend an Bedeutung. Immer mehr Aktivitäten in einem Unternehmen werden im Rahmen von Projekten durchgeführt. Dies betrifft nicht nur Veränderungs- oder Optimierungsprojekte. In ausgesuchten Branchen ist die Leistungserbringung und Auftragsabwicklung nach Projekten organisiert, beispielsweise in der Softwareentwicklung oder im Anlagenbau. Die Arbeit in Projekten wird für viele Mitarbeiter zunehmend die Regel, nicht die Ausnahme. Ein erheblicher Anteil ihrer Kapazität ist in ein oder gar mehreren Projekten gebunden. Dies betrifft auf der einen Seite Mitarbeiter aus der Linienorganisation, deren Expertise in interdisziplinären Projekten gefragt ist oder deren Leistungserbringung im Rahmen von Projekten stattfindet, z. B. in Forschung und Entwicklung, auf der anderen Seite Mitarbeiter aus Funktionen, die dafür geschaffen wurden, projekthaft Veränderungen in einer Organisation zu bewerkstelligen.

Projekte zeichnen sich i. d. R. vor allem dadurch aus, dass sie einen definierten Anfang und ein definiertes Ende besitzen. Im Rahmen von Projekten werden ausgewählte Ressourcen aus verschiedenen Bereichen temporär gebündelt. Projektorganisationen bilden eine Art Sekundärorganisation neben der bestehenden Aufbauorganisation (Primärorganisation). Der Erfolg von Projekten lässt sich vor allem am Grad der Zielerreichung sowie der Termin- und Budgeteinhaltung messen. Projekte erfordern eine andere Form der Aufgabenwahrnehmung als in einer Linienfunktion. Während in einer klassischen Linienfunktion Tätigkeiten Wiederholungscharakter besitzen,

zeichnen sich Projekte dadurch aus, dass sie einen Einmaligkeitscharakter haben. Für Projekte ergeben sich neben der inhaltlichen Projektbearbeitung auch eine Reihe von projektadministrativen Aufgaben, die auszuführen sind. Dazu zählen unter anderem: Programm- und Projektplanung wie Meilensteine, Ressourcen, Gremien, Koordination der Projektbearbeitung, z. B. über Meilenstein- oder Phasenpläne, Dokumentation der Projektergebnisse, Controlling der Ergebnisse, Termineinhaltung, Budget, Strukturieren, Überwachung und Verfolgen von Arbeitspaketen, Zuweisen von Verantwortlichkeiten in Projekten, Erstellung Berichte für Gremien, Planung, Einladungen, Durchführung und Moderation von Workshops und Sitzungen und nicht zuletzt Konfliktmanagement.

Es lohnt, sich klar zu machen, welche Typen von Projekten in Organisationen unterschieden werden müssen und welche Schlussfolgerungen für die Organisationsgestaltung daraus zu ziehen sind (vgl. auch Nagel 2014, S. 41 ff.). Zum einen sind dies Abteilungen oder Unternehmen bei welchen die Leistungserbringung in Form von Projekten erfolgt, typischerweise sind das z. B. F&E, die IT, Abteilungen oder Unternehmen im Bereich Anlagenbau, Bauwirtschaft, Software etc. Als Entwickler oder Softwareingenieur sind die Mitarbeiter ein oder mehreren Projekten zugeordnet. Sie wenden ihre gesamte Kapazität für die ihnen zugeordneten Projekte auf. Die Projekte werden z. B. nach Kunden, Modulen oder Technologien unterschieden und segmentiert. Die Anzahl und der Umfang der Projekte gibt den erforderlichen Personal- und Ressourcenbedarf vor. Die Aufwände werden in Stunden oder Tagen beziffert und auf die verfügbaren Kapazitäten verteilt. Selbstverständlich besitzen solche Unternehmen auch Supportfunktionen wie Buchhaltung, Personal usw. Hier ist fraglich, inwieweit das zentrale Segmentierungskriterium für die Leistungserbringung auf diese Funktionen durchschlägt. Die Art der Projekte schlägt also hier auf die Primärorganisation durch und prägt deren Aufbau (Abb. 3.36).

Daneben stehen Projekte, die der Optimierung oder Weiterentwicklung von Strukturen und Prozessen dienen. Da sind z. B. Projekte zur Organisationsentwicklung, Einführung von Tools und Systemen, aber auch kleinere Optimierungsprojekte zu z. B. Reduktion Ausschuss, Rüstzeit, Materialverbrauch, Durchlaufzeiten, Lagerbestände etc. oder auch solche Projekte, die der Verbesserung von Arbeitsbedingungen dienen wie Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Gesundheitsvorsorge etc. Die Mitglieder dieser Projekte sind entweder Mitarbeiter, die den dafür explizit geschaffenen Funktionen angehören, wie z. B. Stabsabteilungen Konzernentwicklung, Organisationsentwicklung oder Process Excellence, oder sie werden qua ihrer Fachkenntnisse aus ihrer angestammten Linienfunktion in die Projekte eingebunden. Diese Projekte bestehen neben der existierenden Primärorganisation, vielmehr rekrutieren sie ihre Personalressourcen aus der primären Linienorganisation. Mitarbeiter aus einbezogenen Fachfunktionen wenden nur einen Teil ihrer Mitarbeiterkapazität auf solche Projekte auf. In einem Unternehmen sind in der Regel mehrere verschiedene Projekte gleichzeitig in der Bearbeitung, nicht selten klagen Mitarbeiter, dass sie kaum noch zu ihrem Tagesgeschäft kommen oder das nebenbei erledigen müssen und sonst ganz in der Projektarbeit aufgehen. Da gilt das klassische Paradoxon: Was sind die besten Mitarbeiter für Projekte? Es werden die Mitarbeiter benötigt, die keine Zeit haben.

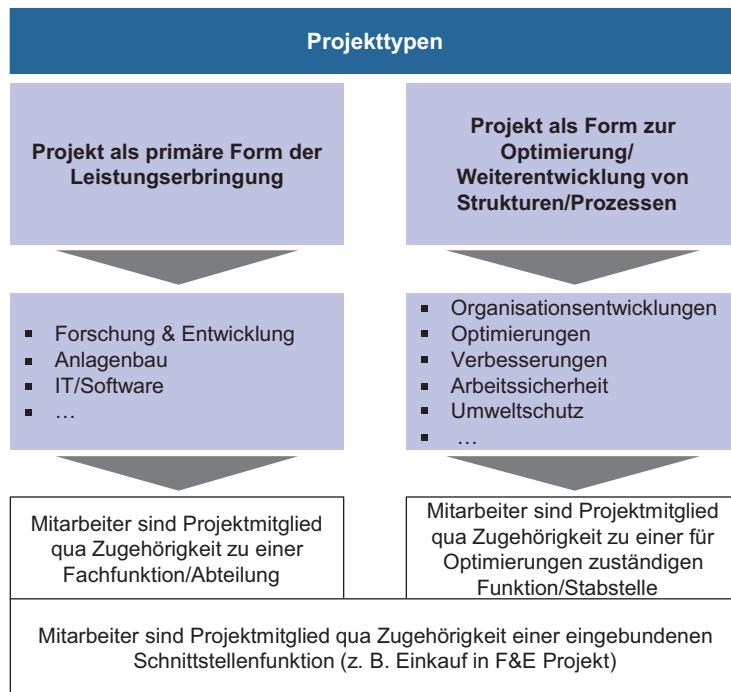


Abb. 3.36 Übersicht Projekttypen

3.4 Kommunikation von Organisationsveränderungen

Bei Organisationsveränderungen stellt die Kommunikation der angestrebten Veränderungen einen nicht zu unterschätzenden Faktor dar. Mitarbeiter des Unternehmens wollen frühzeitig über etwaige Änderungen informiert werden, insbesondere dann, wenn diese Veränderungen den Fachbereich, in dem sie tätig sind, oder sogar ihren eigenen Arbeitsbereich betreffen. Die Form und die Inhalte der Kommunikation unterscheiden sich maßgeblich von der Art des Organisationsentwicklungsprojekts und den betrieblichen Veränderungen, die daraus hervorgehen. Je nach Art der Veränderung bestimmt ferner auch die Tatsache, ob ein Unternehmen über Organe der Mitbestimmung verfügt oder nicht, auch wesentlich, wie die Kommunikation zu erfolgen hat. Ob und welche Inhalte kommuniziert werden, in welcher Form und welche Stakeholder zu welchem Zeitpunkt informiert werden, lässt sich logischerweise nicht allgemein gültig formulieren. Die genannten Fragestellungen müssen immer im jeweiligen Kontext des Organisationsentwicklungsprojekts definiert werden. Es gibt verschiedene Typen von Veränderungen in einer Organisation. Dazu gehört z. B. Verkauf/Übernahme/Fusion, Sanierung/Personalabbau, Reorganisation/geänderte Verantwortlichkeiten, Abläufe und Prozesse, andere Zusammensetzung der Teams, Veränderung der Aufgabenzuschnitte, Umstrukturierung einer Abteilung, Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur. All diese Veränderungen bedürfen unterschiedlicher Kommunikationsstrategien für eine erfolgreiche Umsetzung.

Dennoch lassen sich grundlegende Aspekte zu Verantwortlichkeiten, Kommunikationsinhalten, dem Rhythmus und den Empfängern und verwendeten Kommunikationsinstrumenten aufzeigen. Aus der Kombination der jeweiligen Elemente kann erschlossen werden, wie vielfältig die Kommunikation verläuft, weil alle zu verschiedenen Stadien eines Projektes informiert werden wollen.

Sender Die Verantwortung für die Kommunikation trägt in der Regel neben dem Topmanagement der Auftraggeber, also in der Praxis oft die Geschäftsführung, bzw. die Manager von einzelnen Bereichen oder Abteilungen, wenn sie als Projektleiter fungieren. Hinzu kommen können die Personalabteilung, die Kommunikationsabteilung, soweit vorhanden, ausgewählte Führungskräfte oder sogar eine externe Agentur. In Organisationsentwicklungsprojekten werden die Aktivitäten zur Kommunikation aus dem Steuerungsgremium heraus bestimmt. Wenn Teile davon an die Personalabteilung, Kommunikationsabteilung oder Agentur ausgelagert werden, sind trotzdem entsprechende Vorgaben zu den Inhalten durch die Projektverantwortlichen erforderlich. Sie legen die Argumente und den Duktus der Kommunikation fest, an welchen sich die nachfolgende Kommunikation orientieren.

Inhalte Die Inhalte der Kommunikation sollten zunächst auf die Motivation und die Ausgangslage abstellen, also auf die Frage, weshalb eine Veränderung angestrebt wird. Hierbei empfiehlt es sich, externe sowie interne Umstände und Entwicklungen, die die Veränderung erfordern, aufzuzeigen. Diese „Reasons to act“ lassen sich in externe und interne Gründe segmentieren. Externe Faktoren sind in vielen Fällen beispielsweise sich verändernde Marktbedingungen oder stetig steigender, globaler Wettbewerb. Auch Markteintritte von neuen Playern oder Wettbewerbern, die zuvor noch nicht in diesem Geschäftsfeld agiert haben, können externe Faktoren sein. Interne Faktoren hingegen sind klassischerweise existierende Ineffizienzen in wertschöpfenden Prozessabläufen, ein veralteter Maschinenpark in der Produktion, zu hohe Produktionskosten oder eine komplexe, nicht an den Marktbedürfnissen ausgerichtete Aufbauorganisation. Eine in der Organisation unklare Verteilung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen kann auch ein möglicher interner Faktor sein. Die Gründe, warum eine Transformation oder Veränderung angestrebt wird, sind häufig ambivalent und bedingen sich gegenseitig. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Darstellung der initialen Argumente für eine Veränderung in der Regel positiv aufgenommen wird. Für die Stakeholder und die Mitarbeiter wird so eher klar, warum eine Veränderung notwendig ist, und wieso die Geschäftsführung nun durch konkrete Projektaktivitäten gegensteuern muss.

Der zweite inhaltliche Teil der Kommunikation sollte die Zielsetzung und das zukünftige Zielszenario enthalten. Dieser Part beschreibt, wie die Organisation nach dem Projekt gestaltet sein soll und welche einzelnen Bereiche von den organisatorischen Änderungen betroffen sind. Hier werden die konkreten Veränderungen gegenüber dem existierenden Zustand näher beschrieben. Darüber hinaus sollte die Kommunikation den Zeitpunkt der Veränderung und den Weg, wie diese Veränderung schrittweise umgesetzt

werden soll, bereits beinhalten. Hier eignet sich in der Praxis zunächst eine aggregierte Grobplanung mit wesentlichen Meilensteinen über den definierten Zeitverlauf. Abschließend sollen die angestrebten Wirkungen ermittelt und dargestellt werden – etwa welche Potenziale erschlossen werden sollen oder welche Verbesserungen angestrebt werden. Neben den inhaltlichen Aspekten der Veränderung sollten zudem interne Ansprechpartner genannt werden, an die sich die Mitarbeiter bei Fragen wenden können. In der Praxis sind dies die Führungskräfte der Bereiche oder die Projektleiter, die das Projekt operativ managen.

Empfänger Der adressierte Empfängerkreis bemisst sich an der Art und dem Umfang der geplanten Veränderung. Angefangen von den Anteilseignern, den übrigen Mitgliedern der Geschäftsleitung, den Gremien wie Aufsichtsrat und Beirat oder Betriebsrat kann dies u. U. zunächst ein reiner Führungskräftekreis sein oder lediglich einzelne Angestellte des Topmanagements. Je nach Fortschritt des Projekts werden die weiteren Ebenen wie Abteilungsleiter, Teamleiter und die einzelnen Mitarbeiter informiert. Am Adressat bemisst sich auch maßgeblich die Form der Kommunikation, also welches Kommunikationsmittel hierfür verwendet wird. Dabei werden die jeweiligen Adressaten entlang eines Projektverlaufs z. T. mehrfach informiert. Form und Inhalt variieren dabei.

In der Praxis ist es daher üblich eine Kommunikationskaskade aufzubauen, die eine Chronologie definiert, welche Informationen welcher Adressatenkreis zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form erhält. Gremien wie Aufsichtsrat und Betriebsrat sind in der Regel frühzeitig zu informieren. Dieses gestaffelte Vorgehen trägt vielfach dazu bei, den operativen Betrieb der Linienorganisation so wenig wie möglich zu stören. Ziel ist, das Tagesgeschäft bestmöglich am Laufen zu halten. In Fällen von gravierenden Umstrukturierungen schüren Veränderungen in einer Organisation bei vielen Mitarbeitern zu einem gewissen Teil eher Unsicherheit hinsichtlich der eigenen Position und was die angestrebte Veränderung für den/die einzelnen Arbeitnehmer/in zur Folge hat. Aus diesem Grund ist es essenziell, dass die Belegschaft kontinuierlich über die geplanten Veränderungsvorhaben und folgenden Maßnahmen ausreichend informiert wird. Insbesondere in Unternehmen, die über starke Mitbestimmungsorgane verfügen, ist die zeitliche Chronologie einer Kommunikationskaskade mehr oder weniger starren Abläufen unterworfen. Einschränkend ist hier festzuhalten, dass dies selbstverständlich nur für Organisationsentwicklungsprogramme gilt, die eine bestimmte Zielsetzung haben, über die die Geschäftsführung die Mitbestimmungsorgane vorab informieren muss. Beispiele sind hier geplanter Stellenabbau, eine Verlagerung von Arbeitsplätzen oder eine vollständige Stilllegung von Betriebsstätten.

Instrumente und Rhythmus Erfahrungsgemäß richten sich auch die Frequenz und das Format der Kommunikation stark am Projekttyp, den Projektphasen und der Projektzielsetzung aus. Ideal erscheint es, zu den jeweiligen Projektmeilensteinen zu kommunizieren, also nach der Analysephase, nach der Konzeptphase, den Umsetzungsplan, in regelmäßigen Abständen während der Umsetzung. Kaum gerecht werden kann man in

der Regel der unterschiedlichen Geschwindigkeit, mit der einzelne Mitarbeiter Veränderungen verarbeiten. Während die einen Veränderungen schon lange einfordern und sich freuen, dass endlich etwas passiert, bilden sich bei anderen Ängste und Unsicherheiten aus. Hier helfen nur 1:1-Gespräche, um zu erklären und Ängste abzubauen. Typische Instrumente sind etwa Präsentationen, Workshops, Town-Hall-Meetings, Einzelgespräche, Meldungen im Intranet oder Pressemeldungen. Letztere sind etwa bei Fusionen oder Übernahmen üblich, zumal diese vorher praktisch nur einem engen Kreis bekannt sind.

In einem Organisationsentwicklungsprojekt, in dem es beispielsweise darum geht, einzelne Funktionen inklusive ihrer Aufgabenprofile im Unternehmen zu verändern und die bisherige Organisationsstruktur nur leicht zu transformieren, also ohne existierende Funktionen abzubauen, könnte eine einfache Kommunikationskaskade wie folgt aussehen: Zunächst könnte eine Kommunikation über ein sogenanntes Town-Hall-Meeting abgehalten werden, die Belegschaft würde im Gesamten oder in mehreren einzelnen Terminen (mit einer jeweils größeren Anzahl an Teilnehmern) über die geplanten Projektaktivitäten und -zielsetzungen informiert werden. Im zweiten Schritt würden dann die Abteilungen, die durch die Veränderung direkt betroffen sind, in Einzelterminen mit allen jeweiligen Abteilungsmitarbeitern detaillierter über die Veränderung und das geplante Vorgehen in der Umsetzung unterrichtet werden. Dies ermöglicht den Mitarbeitern, Fragen und Anliegen zu formulieren, die in einem größeren Rahmen weniger detailliert beantwortet werden könnten. Denkbar wäre auch, nach der Durchführung des Town-Hall-Meetings eine Mitteilung im firmeninternen Informationsnetzwerk zu veröffentlichen. Diese Meldung sollte dann die Ausgangslage, die Motivation, die Zielsetzung, den Ablauf sowie die nächsten Schritte des Projekts noch einmal zusammenfassend darstellen.

Die beschriebenen Dimensionen, die bei der Kommunikation von Veränderungsvorhaben/Organisationsentwicklungsprojekten zu beachten sind, werden in Abb. 3.37 zusammenfassend dargestellt.

In der Praxis wird der begleitenden Kommunikation von Organisationsentwicklungsprojekten vielfach zu wenig Bedeutung beigemessen. Erfahrungsgemäß ist es jedoch essenziell, die Mitarbeiter ausreichend und kontinuierlich über den Fortschritt der Projektaktivitäten zu informieren, um frühzeitig das Commitment der betroffenen Angestellten zu erlangen. Ohne dieses Engagement lassen sich nachhaltige Veränderungen nur sehr schwer erfolgreich implementieren. Eine offene Kommunikation und der Dialog mit den involvierten Personen können erfahrungsgemäß erheblich zum Erfolg eines Projekts beitragen. Welcher Personenkreis, welche Informationen zu welchem Zeitpunkt erhält, ist – wie bereits erwähnt – eher eine strategisch-taktische Entscheidung, die im Gesamtkontext des Projekts getroffen werden muss. Dies ist, wie beschrieben, unter anderem stark von den definierten Zielen, aber auch von den zur erfolgreichen Umsetzung benötigten (kritischen) Ressourcen abhängig.

Handelt es sich bei Organisationsentwicklungsprojekten um größere konzernübergreifende Projektinitiativen, beispielsweise bei börsennotierten Unternehmen, existiert neben der rein internen Kommunikation auch eine Informationspflicht gegenüber Externen,

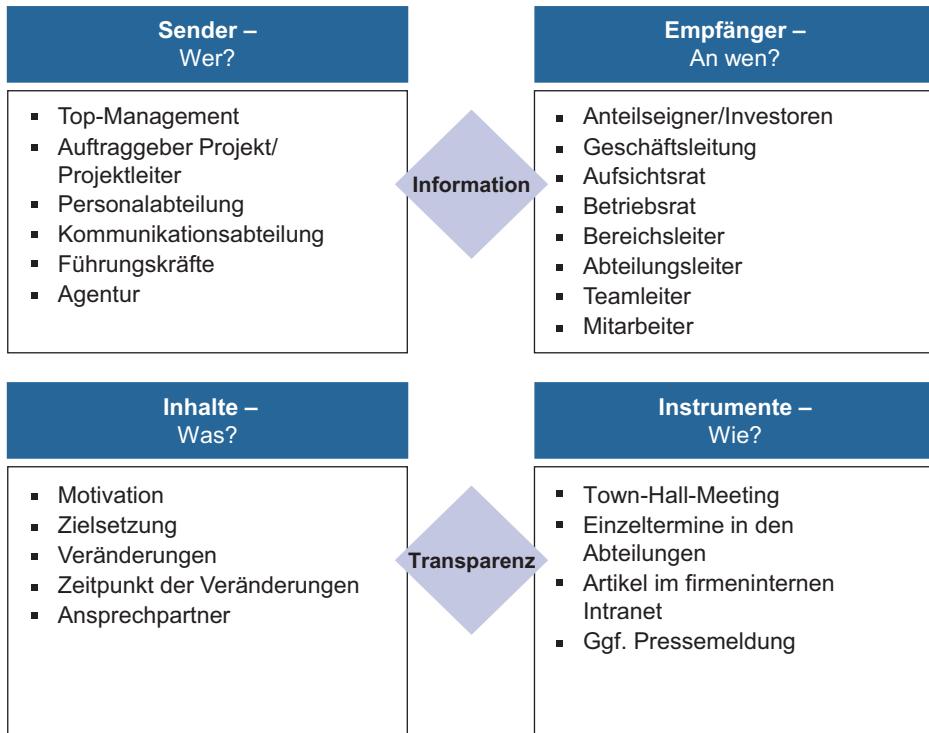


Abb. 3.37 Kommunikation von Organisationsveränderungen

also Investoren, Anteilseignern etc. Diese ist maßgeblich an die gesetzlich geregelten Berichtspflichten von Aktiengesellschaften gebunden und wird daher in diesem Rahmen nicht näher erläutert.

Literatur

- Doppler K, Lauterburg C (2014) Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus, Frankfurt a. M.
- Kappauf J, Koch M, Lauterbach B (2012) Discover Logistik mit SAP. Galileo Press, Bonn
- Kerth K, Asum H, Stich V (2011) Die besten Strategietools in der Praxis – Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? Hanser, München
- Linz C, Müller-Stewens G, Zimmermann A (2017) Fit für die Zukunft. In: Harvard Business Manager 7-2017. manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, S. 46–55
- Nagel R (2014) Organisationsdesign – Modelle und Methoden für Berater und Entscheider. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Schiersmann C (2017) Veränderungsprozesse von Organisationen als selbstorganisierte Problemlösungsprozesse. In: Roehl K, Asselmeyer H (Hrsg) Organisationen klug gestalten. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 104–110

- Schiersmann C, Thiel H-U (2014) Organisationsentwicklung – Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Springer, Wiesbaden
- Schreyögg G (2008) Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Gabler, Berlin
- Siebenbrock H (2016) Grundlagen der Organisationsgestaltung und -entwicklung. Niederle Media, Altenberge
- Simon H, Gathen A von der (2002) Das große Handbuch der Strategieinstrumente – Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Campus, Frankfurt

Messkonzept zur Wirkung von Organisationsveränderungen

4

Das vierte Kapitel beinhaltet Themen zur Etablierung geeigneter Konzepte zur Messung der Wirksamkeit und der Erfolgskontrolle von Organisationsentwicklungsprojekten. Was nicht gemessen wird, wird nicht verändert. Gerade bei Organisationsentwicklungen können ganz unterschiedliche Zielsetzungen im Vordergrund stehen. Typisch sind die Senkung der Kosten, Erhöhung der Effizienz und Effektivität, Erschließung von Synergien oder die Realisierung von Umsatzsteigerungen. Allen gemein ist, dass sie letztlich der Umsetzung der Unternehmensstrategie folgen. Um das Thema besser fassen zu können, werden verschiedene Arten von Zieldimensionen als Grundlage der Erfolgsmessung vorgestellt, die Entwicklung von geeigneten Messkonzepten zur Wirkung der Veränderungen dargestellt sowie mögliche Umsetzungskontrollen veranschaulicht.

4.1 Zieldimensionen als Grundlage der Erfolgsmessung

Im Rahmen der Erfolgskontrolle sind zunächst unterschiedliche Zieldimensionen zu unterscheiden. Mögliche Dimensionen können u. a. Kostenziele, Leistungsziele oder Gestaltungsziele sein.

Reine Kostenziele stellen klassischerweise die Senkung von Kosten jeglicher Art, die für ein Unternehmen anfallen. In Organisationsveränderungsprojekten sind dies vielfach die Reduktion der Personalkosten, Verwaltungskosten (engl. Overhead) oder beispielsweise bezogen auf den Einkauf die, über die Organisationsveränderung beeinflusste, Senkung der Materialkosten oder der Materialgemeinkosten bestimmter Material- oder Warengruppen. Weitere Ziele können die Reduktion von Abschreibungen auf getätigte Investitionen sein, z. B. der Investitionen im Bereich Forschung und Entwicklung. Ein Kostenziel könnte auch eine veränderte Verteilung der Kostenausgaben sein. Hier wäre nicht die Reduktion primärer Fokus, sondern eine veränderte Verteilung und somit

veränderte Steuerung der Investitionen auf Produktsegmente oder Märkte. Die Höhe der getätigten Investitionen insgesamt würde sich demnach nicht ändern. Klassische Kostenziele sind in der Regel integraler Bestandteil firmeneigener Cost-Cutting-Initiativen, bei denen das Management darauf abzielt, das Unternehmen durch eine Optimierung der Kostensituation wettbewerbsfähiger aufzustellen.

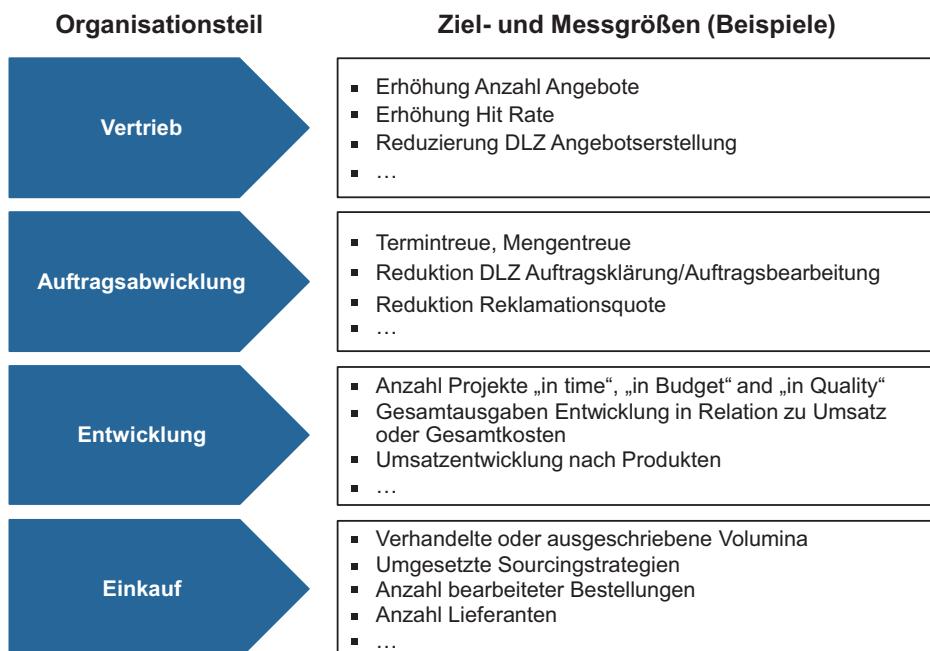
Neben diesen Kostenzielen sind in diesen Programmen vielfach auch Leistungsziele definiert. Diese verfolgen das Ziel, eine Steigerung der Produktivität zu erwirken (engl. Performance Enhancement). Beispiele hierfür sind die Steigerung der operativen Produktivität in den Produktionswerken, die Reduktion von Durchlaufzeiten oder die Reduktion von Doppelarbeiten in den organisatorischen Unternehmensabläufen. Auch Ziele wie die Erhöhung der Produktqualität oder die Reduktion von Kundenreklamationen können als Leistungsziele kategorisiert werden. Eine Maximierung der fehlerfreien Ausbringungsmenge „First Pass Yield“ (siehe Gliederungspunkt Abschn. 4.1. Zieldimensionen als Grundlage der Erfolgsmessung) könnte ein weiteres Beispiel für ein Leistungsziel sein.

Neben Kosten- und Leistungszielen können Gestaltungsziele definiert werden. Diese zielen weniger auf eine reine Kostenreduktion ab, sondern auf die Optimierung des organisatorischen Set-ups und der internen Abläufe. Praxisbeispiele können eine Änderung in der bestehenden Fokussierung der Ressourcen auf die existierenden Geschäftsfelder und Märkte, eine Bündelung oder Flexibilisierung der für die Aufgaben benötigten Ressourcen, die Reduktion von Schnittstellen in Kernprozessen oder eine eindeutigere Zuordnung und klarere Aufteilung der Verantwortlichkeiten sein. Ein übergeordnetes Gestaltungsziel könnte die Fragestellung sein, inwieweit die angestrebte Veränderung in der Organisation mit der verabschiedeten Strategie des Unternehmens konform ist.

Die unterschiedlichen Zieldimensionen stellen die Grundlage jeder Erfolgsmessung. Um eine umfassende Erfolgsmessung durchführen zu können, müssen demnach die Zieldimensionen eindeutig definiert sein.

Abb. 4.1 fasst eine Auswahl an möglichen Arten der Zieldimensionen und einige Beispiele exemplarisch zusammen. Diese stellen lediglich eine Auswahl aus in der Praxis häufig verwendeten Zielgrößen dar. Selbstverständlich können diese – je nach spezifischer Fragestellung – stark variieren. Wie in Abb. 4.2 dargestellt, können die Zieldimensionen auch auf Ebene von einzelnen Unternehmenseinheiten oder Abteilungen heruntergebrochen werden. Die Zielgrößen sind dann abteilungsspezifische Messgrößen, anhand derer die jeweilige Fachfunktion gemessen werden kann.

So kann der Vertrieb beispielsweise an der erzielten Hit Rate (engl. Bezeichnung für die gewonnenen Aufträge) gemessen werden oder an der Steigerung der Anzahl von gemachten Angeboten. In der Auftragsabwicklung sind das z. B. die Termintreue oder die DLZ in der Auftragsbearbeitung. Im Entwicklungsbereich sind klassische Messgrößen die Anzahl der Projekte, die in der dafür vorgeschriebenen Zeit und dem dafür vorgesehenen Budget anforderungsgerecht fertiggestellt wurden. Messgrößen im Rahmen der Beschaffung können die mit den Lieferanten neu verhandelten/ausgeschriebenen

**Abb. 4.1** Zieldimensionen als Grundlage**Abb. 4.2** Beispiele für Ziel- und Messgrößen

Volumina sein oder erfolgreich umgesetzte Sourcingstrategien für ausgewählte Warengruppen.

4.2 Messkonzept für Vorher-Nachher-Betrachtungen

Um die konkrete Veränderung eines Organisationsentwicklungsprojekts messen zu können, ist es notwendig, dass zu Beginn des Projekts wenige, aber relevante Zielgrößen definiert werden, die über geeignete Analysen in der Analysephase gemessen werden können. Die erzielten Werte der Analyseergebnisse liefern auch erste Aussagen zur Problematisierung und stellen die Ausgangswerte dar, gegen die die ermittelten Werte später nach Umsetzung gemessen werden. In der Praxis wird dieser Abgleich in der Regel nach einem festgelegten Zeitrahmen, z. B. drei Monate nach Abschluss der Implementierung der getätigten (Organisations-)Veränderung, vorgenommen, sodass die getroffenen Änderungen bereits in ihrer Wirksamkeit greifen können und sich somit auch in den Analysewerten widerspiegeln. Die einfache Gegenüberstellung der Werte ermöglicht eine Bewertung des Zielerreichungsgrads jedes einzelnen Analysewerts. Für Werte, die durch ihre positive Entwicklung bei der Beurteilung als erreicht eingestuft werden können, gilt es diese nachzuhalten und durch geeignete Maßnahmen zu stabilisieren, damit die Veränderung über den Zeitverlauf Bestand hat. Für alle übrigen Werte, die als nicht erreicht kategorisiert werden müssen, muss eine weiterführende Ursachenforschung angestoßen werden. Gegebenenfalls reichen die getroffenen Maßnahmen hier nicht aus, und es müssen alternative Initiativen oder Zusatzmaßnahmen ergriffen werden, um den gewünschten Zielerreichungsgrad zu erlangen.

Wesentlich bei Vorher-Nachher-Betrachtungen ist die regelmäßige Wiederholung der Durchführung des Abgleichs in fest definierten Abständen, um bei Veränderungen in den Analysewerten mit spezifischen Maßnahmen gegensteuern zu können. Oft wird dabei der erneute Analyseaufwand unterschätzt oder als lästig empfunden. Meist ist die Organisation auch schon mit neuen Themen befasst, sodass für eine konsequente Erfolgsmessung keine Ressourcen zur Verfügung stehen und eine nachhaltige Messung viel zu selten konsequent stattfindet.

Abb. 4.3 visualisiert das Grundprinzip der Implementierung eines Messkonzepts nach Umsetzung eines Organisationsentwicklungsprojekts.

4.3 Verfolgung der Wirksamkeit – Umsetzungskontrolle

Um die Wirksamkeit von definierten Maßnahmen zur Zielerreichung verfolgen und die einzelnen Maßnahmen systematisch steuern zu können, ist es notwendig, ein detailliertes Reporting (Controlling) aufzusetzen (vgl. Schiersmann und Thiel 2014, S. 217 f.). Dieses Reporting sollte für jede Zielgröße (Kennzahl) einzeln erstellt und durchgeführt werden. Inhalt sind die bisher erzielten Ist-Werte der Zielgröße (hier im Beispiel die

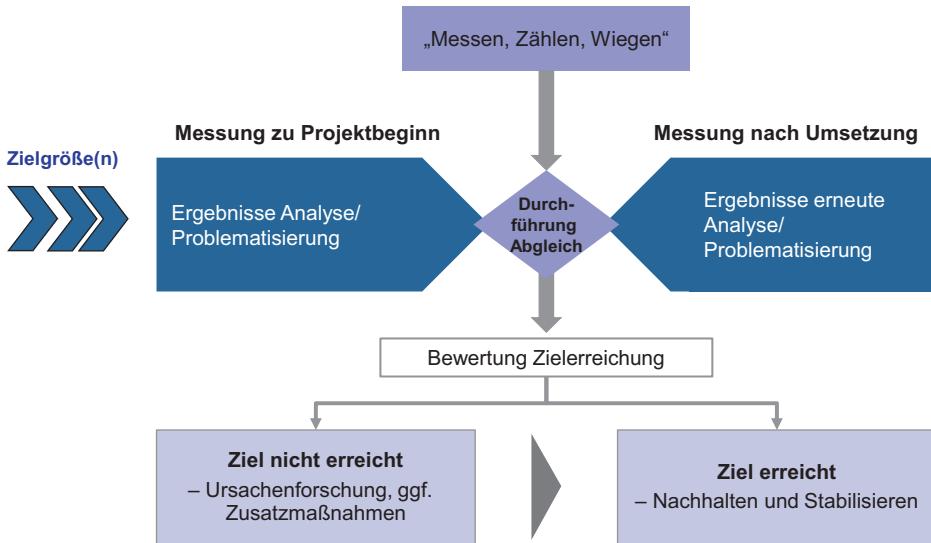


Abb. 4.3 Messkonzept quantitative Betrachtung

Reklamationsquote), der angestrebte Soll-Zielwert sowie der aktuelle Wert an einem ausgewählten Stichtag. Zudem liefert der Bericht eine detaillierte Auflistung aller getroffenen Maßnahmen, die zur Verbesserung der Kennzahl definiert wurden. Sie bilden die eigentliche operative Ebene, um die Kennzahl zu verbessern.

Für jede einzelne Maßnahme wird festgehalten welchem übergeordneten Maßnahmencluster die Einzelmaßnahme zugeordnet werden kann, welche Funktion für die Maßnahme verantwortlich ist, wer Beteiligte an der Umsetzung sind, zu welchem Termin sie fertiggestellt sein soll und welchen Status die Maßnahme zum Berichtszeitpunkt innehat. Der Einfachheit halber werden in der Praxis Maßnahmen in der Regel chronologisch nummeriert und, wie bereits dargestellt, in verschiedene Maßnahmencluster aggregiert. Die einzelnen Statusstufen innerhalb des Umsetzungscontrollings können variieren. Im exemplarischen Formblatt in Abb. 4.4 sind dies folgende drei Stufen: Status 1 bedeutet, dass die Maßnahme sich in Bearbeitung befindet, Status 2, dass die Bearbeitung abgeschlossen ist und Status 3, dass die Ergebnisse aus der Bearbeitung bereits vollständig vorliegen. In der Praxis empfiehlt es sich, diese Art des Maßnahmencontrollings in einer möglichst einfachen Form anzulegen und den Aufbau und das Format nicht zu komplex zu gestalten. Zumeist bietet sich hier ein auf Excel-Anwendung basierendes Formblatt als Standardlösung an. Diese in der Regel auf VBA-Programmierung basierenden Anwendungen können flexibel erstellt, aktualisiert und nachgehalten werden und haben einen relativ geringen Komplexitätsgrad hinsichtlich der Handhabung.

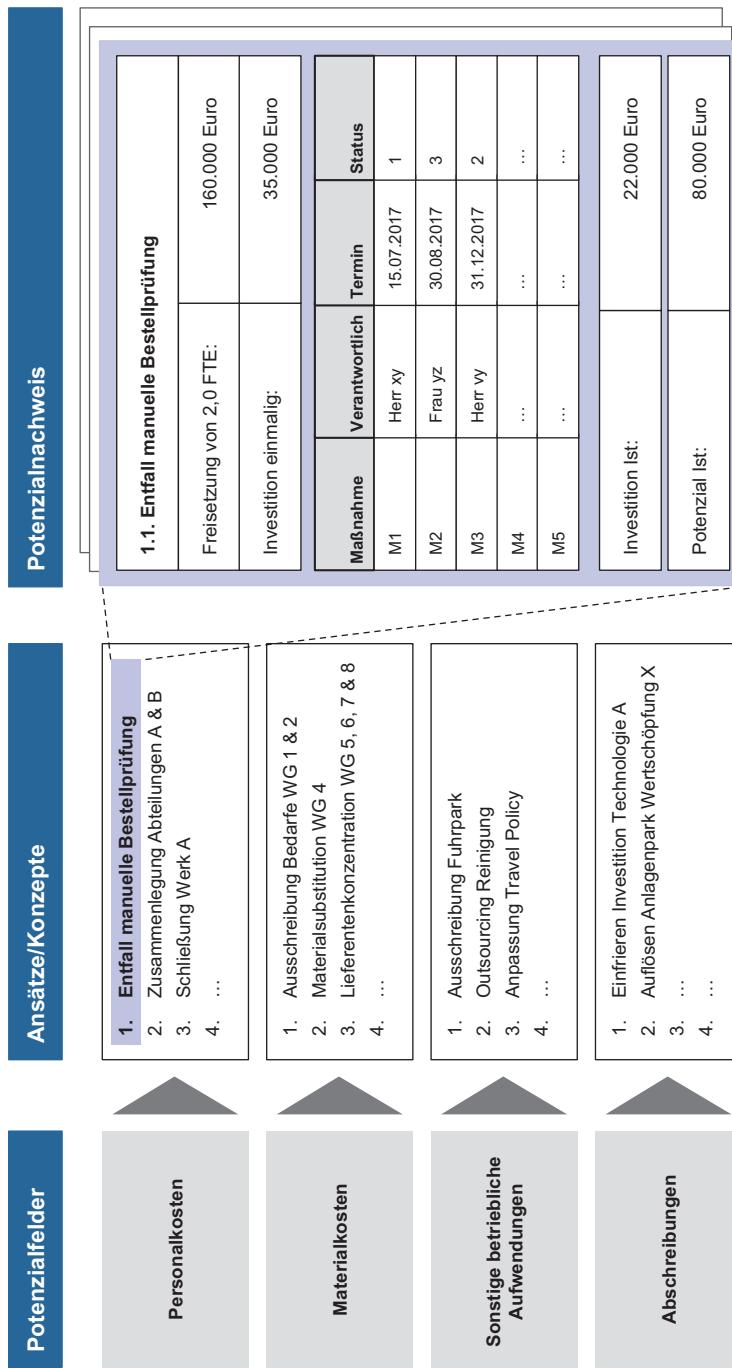


Abb. 4.4 Verfolgung der Wirksamkeit – Umsetzungskontrolle

Es hat sich bewährt, dass genau eine namentlich genannte Person für die Maßnahme verantwortlich ist, um die Verantwortung klar und eindeutig zu adressieren. Mit diesen Umsetzungsverantwortlichen wird in regelmäßigen Abständen der Fortschritt besprochen. Die Ergebnisse daraus fließen in das Reporting ein. Ziel dieses Umsetzungsreportings ist es, zu jedem Zeitpunkt der Maßnahmenbearbeitung den aktuellen Status aller Einzelmaßnahmen mit geringem administrativem Aufwand aufzeigen und vorantreiben zu können. Die Umsetzungsverantwortlichen sind durch das Steuerungsgremium zu bestätigen und stellen idealerweise auch ihre Ergebnisse dort selbst vor.

Abb. 4.4 bildet eine mögliche Umsetzungskontrolle auf Basis einer Excel-Arbeitsstabelle ab, mit der das Tracking der Einzelmaßnahmen erfolgen kann. Ausgehend von den Potenzialfeldern, die den klassischen Kostenarten Personal, Material, sonstige betriebliche Aufwendungen und Abschreibungen entsprechen, werden je Potenzialfeld die Ansätze und Konzepte dokumentiert. Zu jedem Ansatz bzw. Konzept wird ein separater Potenzialnachweis erstellt. Dieser beinhaltet die Potenzialberechnung, ggf. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sowie die zur Umsetzung erforderlichen Einzelmaßnahmen. Diese wiederum werden nach Status verfolgt. Dabei liegt die Annahme zugrunde, dass mit der vollständigen Umsetzung der Maßnahmen auch das Potenzial vollständig erschlossen wird. Im Rahmen der Umsetzungskontrolle wird daher sowohl die Umsetzung der Maßnahmen wie auch die ergebniswirksame Realisierung der Potenziale gemessen.

Neben der operativen Umsetzungskontrolle innerhalb der Implementierung eines Organisationsentwicklungsprojekts, das durch die Projektleiter oder die Teammitglieder laufend aktualisiert und ergänzt wird, existieren selbstverständlich noch weitere Berichte, die eher einer formalen Berichterstattung gegenüber dem Auftraggeber oder dem Steuerungsgremium des Projekts dienen sollen (z. B. Geschäftsführung, Projektponsor etc.).

Abb. 4.5 zeigt einen beispielhaften Projektbericht der über die wesentlichsten Informationen zum Status des Projekts Auskunft gibt. Er stellt den Status der maßgeblichen Projektmeilensteine dar, gibt einen Überblick über die Effekte, die eine Abweichung der angestrebten Termintreue zur Folge haben könnten und informiert darüber, ob das Projekt insgesamt noch im zeitlichen Rahmen fertiggestellt werden wird. Zudem liefert er die Aussage, ob die für die Aktivitäten bereitgestellten Ressourcen ausreichend sind und ob die Kostenziele erreicht wurden. Das Schema kann auf die meisten Projekte angewendet werden, auch für Entwicklungsprojekte. Wesentlich bei diesem Format ist, dass nicht nur Kennzahlen berichtet werden, sondern auch Raum für qualitative Aussagen besteht. Sicher ist hier eine gewisse Prägnanz in den Formulierungen gefragt, aber der Report bietet Raum, um Ursachen für Abweichungen vom Ziel zu erläutern. Die Maßnahmen, die dahinterstehen, werden nicht dargestellt, und müssen separat verfolgt werden.

Eine alternative Form eines Statusberichts ist in Abb. 4.6 dargestellt. Neben den standardisierten Informationen eines Projekts wie Projektstart, Projektende und Zeitraum der Berichtsperiode liegt darüber hinaus auch hier der Fokus auf der Zuweisung von

Projektbericht – Projekt Name xxx		Status: xx.xx 2017	
Status Meilensteine	Status Zeit und Budget	[DB II]	DB II
Meilenstein 1: _____	Budget:	xx	xx
Meilenstein 2: _____	Time:	xx	xx
Meilenstein 3: _____	Resources:	A	B
		C	D
		= Werte IST = Werte SOLL	
Terminabweichungen		Erläuterungen	Kostenvoränderungen
		[Datum]	PLAN-IST
		■ xxx: _____	■ Materialkosten
		■ xxx: _____	■ Fertigungskosten
		■ xxx: _____	■ SEK-Vertrieb
		■ xxx: _____	■ SEK-Herstellung
		■ xxx: _____	■ Materialgemeinkosten (MGK)
		■ xxx: _____	■ Fertigungsgemeinkosten bzw. Fremdleistungen
Gesamt	0 Tage	1 - 5	6- 10
		11 - 15	> 15
		= Anzahl Tage	

*Abweichung Vertragstermin zu geplantem Realisierungstermin.

Abb. 4.5 Umsetzungskontrolle Beispiel Statusbericht Einzelprojekt

Projekt Start	01.0x.2017	Projekt Ende	30.0x.2017	Reporting Periode	KW xx 2017 - KW xx 2017
Time		Budget		<ul style="list-style-type: none"> Keine Änderung in Berichtsperiode 	
Teilprojekte	Status	TP/ Verantwortung	Ampel	Zwischenergebnisse	
		I. Reorganisation Einkaufsorganisation Hr. Mustermann		<ul style="list-style-type: none"> Gespräche mit zuständigen Abteilungsleitern geführt Analyseumfang und -methodik definiert Analyse bereits gestartet, Ergebnisse Ende Monat xx erwartet Umsetzung in Q3 geplant 	
		II. Lieferantenaudit Fr. Müller		<ul style="list-style-type: none"> Auswahl Lieferanten getroffen Ist-Zustand für Untersuchungsbereich ermittelt Abgleich mit Soll-Zustand gemäß bestehenden Verträgen offen Termine mit Lieferanten geplant für Ende Q2 	
		III. Outsourcing Werkschutz Hr. Huber		<ul style="list-style-type: none"> Sammlung und Auswahl möglicher Supplier abgeschlossen Erstellung Lastenheft mit Spezifikationen in Arbeit Finalie Abstimmung zwischen Fachabteilungen aussliegend Ausschreibung geplant ab xx.0x.2017 	
Legende		TP definiert		TP in Arbeit	

Abb. 4.6 Umsetzungskontrolle Beispiel Statusbericht Teilprojekte

Umsetzungsverantwortung. Es ist auch immer relevant, ob Projekte im für sie angesetzten zeitlichen Rahmen abgewickelt werden können und zum gewünschten Termin abgeschlossen sind. Essenziell ist auch, inwiefern das für das Projekt bereitgestellte Budget ausreicht, um das Projekt erfolgreich zum angesetzten Termin fertigzustellen. Dabei erfolgt eine Unterteilung der Umsetzung in Teilprojekte, für die jeweils ein Umsetzungsverantwortlicher benannt wird.

Diese Darstellung stellt sicher, dass der Adressatenkreis des Reports auch die wesentlichsten Informationen der einzelnen Teilprojekte auf einem aggregierten Berichtslevel erhält. Diese Inhalte können u. a. bisher erreichte Ergebnisse, derzeitige Herausforderungen, notwendige Entscheidungsbedarfe oder nächste Schritte in einem spezifischen Teilprojekt sein. Eindeutige Verantwortliche für die Themen sind auch hier definiert. Diese fungieren zudem – neben dem Projektleiter – als inhaltliche Ansprechpartner für das Steuerungsgremium. Aufgrund der plakativen, einfachen Darstellung werden in der Praxis für Projektberichte vielfach Ampeln verwendet, um einen Status bzw. Fortschritt im Projektverlauf anzudeuten. Die generelle Logik ist universell und wird daher international gut verstanden. Die Ausprägung der einzelnen Ampelphasen (grün, gelb und rot) kann jedoch unterschiedlich gestaltet sein. Eine mögliche Steuerungslogik könnte beispielsweise sein, dass der Status Grün bedeutet, dass das Projekt erfolgreich bearbeitet wird, die Rahmenbedingungen zu Termin und Budget eingehalten werden und es keinerlei kritischen Entscheidungsbedarf seitens des Steuerungsgremiums gibt. Gelb würde demnach signalisieren, dass es entweder kritische Themen bezüglich des terminierten Projektendes gibt, das verabschiedete Budget für das Projektvorhaben nicht ausreicht oder möglicherweise definierte Meilensteine in der Berichtsperiode nicht eingehalten werden konnten. In dieser Steuerungslogik würde die gelbe Ampel jedoch implizieren, dass das Projektteam die anstehenden Themen eigenständig, ohne steuernde Eingriffe seitens des Gremiums lösen kann.

Status Rot indiziert dann in dieser Steuerungslogik, dass entweder der Termin für das Projektende nicht gehalten werden kann und/oder dass das Budget überschritten wird. Zudem können beispielsweise kritische Meilensteine nicht mehr realisierbar sein oder sonstige kritische Entwicklungen Hemmnisse darstellen. Der Unterschied zum Status Gelb ist, dass im Fall Status Rot das aktive Eingreifen des Steuerungsgremiums erforderlich ist und Entscheidungen zur weiteren Projektbearbeitung getroffen werden müssen. Das Projektteam meldet damit, dass der angestrebte Zustand nicht so oder jedenfalls nicht so schnell erreicht werden kann. Das Lenkungsgremium muss auf diesen Umstand dann reagieren. Im einfachsten Fall werden die Zeitschiene verlängert und die Projektressourcen aufgestockt.

In zeitkritischen unternehmensübergreifenden Großprojekten kann diese Steuerungsmethodik auch noch durch eigene, vorab verabschiedete Steuerungslogiken ergänzt werden. Ein Beispiel hierfür wäre, dass bei zwei aufeinanderfolgenden Statusreports der Farbe Gelb die Statusampel automatisch auf Rot gesetzt werden würde. Dies ist in der Regel der Fall, wenn Projekte übergreifend durch ein zentrales Programmanagementoffice

koordiniert und gesteuert werden und einzelne Projekte oder Teilprojekte eine hohe gegenseitige Abhängigkeit untereinander aufweisen. Solche zusätzlichen Regeln werden jedoch vorab mit den Steuerungsgremien abgestimmt und bei Projektstart durch das Programmmanagement an alle Projektbeteiligten/-verantwortlichen kommuniziert.

Neben den klassischen Projektreports an die Auftraggeber, die im Laufe der Projektbearbeitung rollierend abgegeben werden, erweist es sich als sinnvoll, nach dem finalen Projektabschluss eine Art Umsetzungskontrollbericht zu erstellen, der in Kurzform die erreichten Ziele darstellt. Dies kann im Rahmen eines Management-Summary erfolgen, das für das Steuerungsgremium erstellt wird. Ziel ist, die erzielten Ergebnisse in prägnanter Form darzustellen. Ergebnisse von Projektaktivitäten, die bisher noch nicht vollständig umgesetzt werden konnten, können hier ebenfalls genannt werden. Entscheidend sollte bei diesen (noch offenen) Punkten jedoch sein, dass hier ein konkretes Datum genannt werden kann, zu dem die Bearbeitung vollständig erfolgt sein wird sowie ein(e) für die Bearbeitung verantwortlicher Mitarbeiter/Führungs kraft aus der Linienorganisation. Dieses Management-Summary steht neben der – in diesem Rahmen bereits erwähnten – Enddokumentation eines Projekts, die selbstverständlich einen wesentlich detaillierteren Dokumentationsgrad in der chronologischen Erarbeitung der Ergebnisse in den einzelnen Projektphasen und unter Umständen nach Teilprojekten aufweist.

Abb. 4.7 zeigt ein Beispiel, wie eine komprimierte Visualisierung von erzielten Projektergebnissen auf C-Level aussehen könnte. Ausgangssituation sowie Zielerreichung (Ist-Zustand zum Berichtszeitpunkt) sind in kurzer Form zusammenfassend dargestellt.

Beispiele Wirksamkeitskontrolle

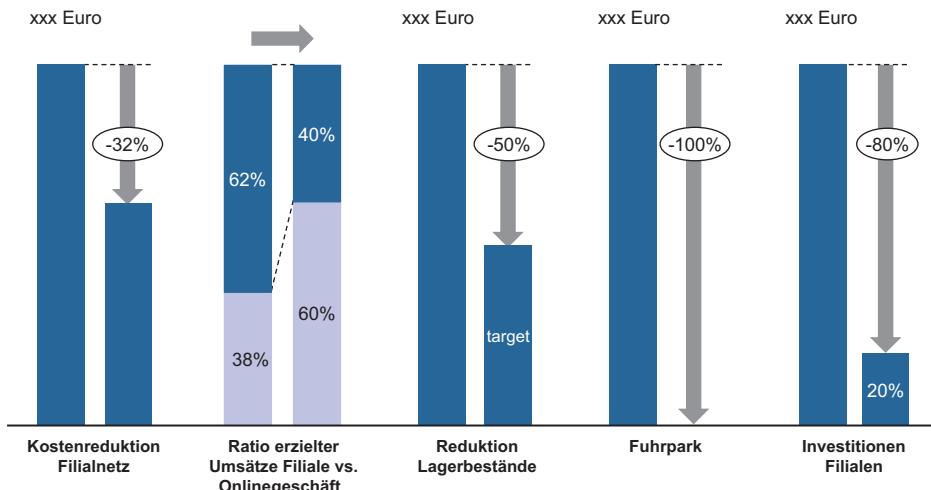


Abb. 4.7 Beispiel Visualisierung Wirksamkeitskontrolle

Durch die Visualisierung der erzielten Veränderung in Prozentzahlen kann die Veränderung durch den Adressatenkreis schnell erfasst werden.

Literatur

Schiersmann C, Thiel H-U (2014) Organisationsentwicklung – Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Springer, Wiesbaden

Das fünfte Kapitel soll einen Ausblick darüber geben, welche Bedarfe das Thema Organisationsentwicklung insbesondere vor dem Hintergrund umfassender Veränderungstrends wie beispielsweise der fortschreitenden Digitalisierung der Industrie zukünftig haben wird, welche weiterführende Forschung im Themenfeld Organisationsentwicklung von Interesse sein könnte und welche empirischen Studien im Themenfeld wünschenswert sein könnten. Zudem wird in diesem Kapitel thematisiert, was das vorliegende Buch nicht leisten konnte sowie in welchen Bereichen und zu welchen spezifischen Themengebieten die Inhalte des Buchs zukünftig noch erweitert werden könnten.

Zukünftige Bedarfe Organisationsentwicklung Weltweite Megatrends, wie beispielsweise die Themen Globalisierung, Klimawandel, Digitalisierung und Industrie 4.0 haben weitreichende Auswirkungen auf die Organisationen aller Art, wie sie heute bestehen. Das betrifft nicht nur Industrieunternehmen, sondern auch gemeinnützige Organisationen, Behörden und staatliche Einrichtungen. Hinzu kommt, dass sich die zeitlichen Abfolgezyklen globaler Trends u. a. durch heute realisierbare Technologiesprünge tendenziell eher verkürzen und Unternehmen somit gezwungen sind, auf Veränderungen schneller und flexibler zu reagieren als zuvor. Disruptive Technologien und Entwicklungen führen dazu, dass Unternehmen mehr denn je gezwungen sind, ihre Geschäftsmodelle und Organisationsaufbaustrukturen kritisch zu hinterfragen und fortlaufend anzupassen. Dies ist unter anderem auch dadurch der Fall, dass traditionelle Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen heute nahezu in allen Branchen herausgefordert werden können. (vgl. Linz et al. 2017, S. 46). Um die eigene Markstellung zu behaupten, reichen einzelne kleine Veränderungen nicht mehr aus, es bedarf vielmehr umfassender Transformationen der existierenden Organisationsstrukturen und Geschäftsmodelle, um im digitalen Zeitalter wettbewerbsfähig zu bleiben.

Vor diesem Hintergrund wird das Thema Organisationsentwicklung weiter an Bedeutung gewinnen. Es ist davon auszugehen, dass die Bestandsdauer eines organisatorischen

Zustands einer Organisation in Zukunft kürzer ist, als dies noch im letzten Jahrzehnt der Fall gewesen ist. Unternehmen und Organisationen aus den vielbeschriebenen Emerging Markets dringen heute in Märkte und Geschäftsfelder ein, in denen sie vorher aufgrund eines Mangels an Know-how und technologischem Wissen nicht teilnehmen konnten. Diese veränderten Rahmenbedingungen sorgen in vielen Märkten und Branchen für eine kontinuierlich steigende Wettbewerbsintensität und den Umstand, dass sich Organisationen heute stärker denn je damit auseinandersetzen müssen, mit welchem Organisations-Set-up sie zukünftig möglichst wettbewerbsfähig agieren können. Die Eigenschaft, inwiefern Unternehmen imstande sind, ihre existierenden – und teils über Jahre gewachsenen – Organisationsstrukturen laufend zu verändern und an neuen Marktsituationen neu auszurichten, wird maßgeblich darüber entscheiden, ob sie in ihrem Geschäftsumfeld weiterhin dauerhaft wettbewerbsfähig teilnehmen können. Gleichermaßen gilt für die eingesetzten Ressourcen, die heute flexibler und agiler eingesetzt werden müssen als noch in vorherigen Jahrzehnten. Moderne und zukünftige Organisationsmodelle müssen darauf ausgelegt sein, unterschiedliche Veränderungen in verschiedenen globalen Märkten simultan bewältigen zu können. Sie müssen schneller, agiler und flexibler auf Veränderungen reagieren können und – wenn notwendig – auch tief greifende Veränderungen in ihrer Organisationsstruktur vornehmen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn zuvor branchenfremde Unternehmen in neue traditionelle und gewachsene Märkte eindringen und diese in ihren Grundfesten erschüttern, weil sie einen völlig neuen Ansatz haben, diese Geschäftsmodelle und Märkte zu bedienen. Dieser disruptive Ansatz zwingt klassische Unternehmen, ihre bisherigen Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen stetig zu überprüfen und Anpassungen sowie Veränderungen u. U. in kurzer Zeit vorzunehmen, um ihre Markstellung zu wahren. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist der klassische Handel mit physischen Ladenflächen zur Darbietung der Produkte, der durch den stetig steigenden Onlinehandel (eCommerce) massiv an Umsätzen eingebüßt hat. Klassische Händler mussten diesen zweiten Vertriebs- und Logistikweg inklusive aller unterschiedlichen Prozessabläufe erst mühsam erlernen und dann möglichst schnell als alternative Prozessvariante implementieren. Reine Onlinehändler, wie beispielsweise Amazon, haben diese Prozesse bereits seit dem Beginn ihres ersten Geschäftsmodells – dem reinen Buchversand (vgl. Zhu und Furr 2017, S. 32) – implementiert, fortlaufend weiterentwickelt und durch eine sukzessive Ausweitung ihres Produktsortiments auf nahezu alle beliebigen Produkte und Artikel transferiert.

Neben den organisatorischen Veränderungen, also der Transformation der strukturellen Elemente einer Organisation, die Unternehmen in diesem Zusammenhang vornehmen, sind noch weitere Elemente zu berücksichtigen, denen zukünftig bei Organisationsentwicklungen eine essenzielle Bedeutung zugeschrieben werden kann. Hier ist insbesondere die Ressource Personal zu nennen. Die Arbeitswelt ist im Wandel begriffen. Es findet immer mehr eine Abkehr von dem klassischen „Nine-to-Five“-Arbeitszeitmodell statt, Mitarbeiter wollen eine andere Art von Work-Life-Balance, als das noch vor zehn Jahren der Fall war. In den Vordergrund rückt, eine Leistung oder ein Arbeitsergebnis zu erzielen. Wann und wie dies erfolgt, ist eher sekundär. In diesem Zuge verändern sich

auch Arbeitsumgebungen, die Erbringung der Arbeitsleitung ist nicht an die Anwesenheit an einen fixen Ort gekoppelt. In den Vordergrund rückt auch die Erbringung von Arbeitsleitungen in einem Projektteam anstatt die festen Abteilungsstrukturen. Dies spiegelt sich auch in den Aufgabenkatalogen und -analysen wider. Es erfolgt eine Abkehr von Routinen, weil diese zunehmend automatisiert und digitalisiert werden. Beides muss in der modernen Organisationsgestaltung berücksichtigt werden. Mitarbeiter stellen ihr Know-how Unternehmen auf Zeit zur Verfügung. Auch die Ausbildung an Hochschulen und Universitäten trägt diesen Trends immer mehr Rechnung. Auch die Qualifikation und kontinuierliche Weiterentwicklung der digitalen Fähigkeiten der Mitarbeiter in den Unternehmen gewinnen an Bedeutung. Unternehmen benötigen daher auf der einen Seite klare Strukturen in der Aufbauorganisation, um Verantwortlichkeiten und Aufgaben klar zuzuweisen, gleichzeitig aber die Fähigkeit, Ressourcen anforderungsspezifisch zu einem Team zusammenzuführen.

Unternehmen werden diese weltweiten Trends und Transformationen in den Märkten aktiv als Chance nutzen. Insbesondere Unternehmen, die sich durch gezielte organisatorische Maßnahmen ihre Aufbaustruktur optimieren und in ausreichendem Maße Flexibilität darstellen können, werden in der Lage sein, an den veränderten Geschäftsmodellen sowie in den sich verändernden Märkten zu partizipieren und diese auch nutzen, um selbst in neue Geschäftsfelder und/oder neue Märkte zu expandieren.

Weitere Themen Im Hinblick auf mögliche weitere Fassungen dieser Publikation könnte der gewählte inhaltliche Schwerpunkt dieser Publikation noch weiter ausgebaut werden. Wesentlich wäre eine ausreichende Relevanz für die Zielgruppe, also Praktiker, die operativ mit oder in Organisationsentwicklungsprojekten zu tun haben. Das hier vorliegende Buch richtet sich primär an Praktiker, die im Rahmen von Organisationsentwicklungsprojekten schnell einen Einstieg in das Thema Organisationsentwicklung suchen. Insbesondere die Vorstellung der ausgewählten Tools und Instrumente zur Analyse der Organisation sollen einen schnellen und pragmatischen Weg darstellen und Werkzeuge an die Hand geben, mit denen das existierende Organisations-Set-up zielführend analysiert werden kann. Es wird auf eine wissenschaftliche Herleitung oder Einordnung in der Organisationstheorie verzichtet, ebenso auf die Definition von Begriffen. In den meisten Fällen werden diese als bekannt oder gegeben vorausgesetzt. Das Themenfeld Prozessentwicklung ist sehr knapp gehalten, hier sei auf die spezifische Literatur zu dem Thema verwiesen. Wird das Thema Prozessentwicklung und -optimierung in die Organisationsentwicklung konsequenterweise mit eingeschlossen, gibt es hier noch Raum für eine erweiterte Darstellung.

Das Thema Organisationsentwicklung beinhaltet vor allem noch das Thema Change Management, was in vielen Veröffentlichungen umfangreich dargestellt wird. Auch das könnte ausführlicher behandelt werden. Das vorliegende Buch versucht auch nicht dem Organisationsdesign eine wie auch immer geartete Entwicklungsrichtung zu geben oder Empfehlungen abzuleiten, weil es diese nach Auffassung der Autoren gar nicht geben kann, dafür sind die Motivationen und Ausrichtungen von Organisationen viel

zu unterschiedlich. Vielmehr wurden mit den Segmentierungs- und Designkriterien grundlegende Aspekte aufgezeigt, die fallbezogen zur Anwendung kommen. Im Rahmen dieses Buches wird auch davon ausgegangen, dass die Struktur der Strategie folgt, ein Kapitel zur Ableitung der Unternehmensstrategie ist daher nicht enthalten. Von Bedeutung ist noch das Thema organisatorischer Wandel und Lernen. Hier kann auch das Stichwort der lernenden Organisation genannt werden, das in Zukunft durch die Herausforderungen für Unternehmen, die Gesellschaft und folglich auch den Menschen noch weiter an Bedeutung gewinnen wird (vgl. Simon und Werther 2014, S. 55). Es würde sich in der Tat lohnen, dies ausführlicher zu behandeln, weil die Umsetzungsgeschwindigkeit von organisatorischen Änderungen und die gewünschte Veränderungsgeschwindigkeit oft nicht zusammenpassen. Mögliche weitere Themenfelder könnten dann noch kritische Erfolgsfaktoren von Organisationsprojekten sowie Qualitätsmanagementmethoden in Organisationsentwicklungsprojekten sein.

Potenzielle Forschungsaktivitäten Es existiert im deutschsprachigen Raum eine ganze Reihe von Buchveröffentlichungen und Fachpublikationen zum Thema Organisationsentwicklung. Woran es eher mangelt, ist ein systematischer und auf Empirie gestützter Abgleich von Organisationsstrukturen, um noch besser gewisse Muster bei der Organisationsgestaltung erkennen und ableiten zu können. Hinsichtlich der Anzahl an Veröffentlichungen zum Thema Organisationsentwicklung, die sich auf empirische Forschungen und Studien konzentrieren, besteht also noch Nachholbedarf. Dies mag vor allem daran liegen, dass Unternehmen ungern einen Einblick in ihre eigene detaillierte Organisationsstruktur gewähren, zumindest, wenn es um die unteren funktionalen Ebenen geht, also über die erste Hierarchieebene hinausgeht (beispielsweise den Schnitt der Vorstandressorts, die Gliederung der Divisionen etc.), die häufig aufgrund von Berichtspflichten ohnehin seitens des Unternehmens veröffentlicht werden muss und wird. Es existieren in vielen Büchern und Veröffentlichungen eine Vielzahl an einzelnen Cases, die exemplarische Unternehmensentwicklungen beschreiben und deren Vorgehen und Umsetzung beleuchten, diese sind jedoch in der Regel stark vergangenheitsbezogen und stellen weniger auf die neuesten Trends und Entwicklungen des Designs von Organisationsstrukturen ab. Erst ein Vergleich mit Unternehmen der gleichen Branche und Größenordnung würde die Ableitung zusätzlicher Erkenntnisse ermöglichen. Fraglich ist auch, wie lange die Strukturen Bestand haben und was die Strategie dahinter war. In vielen Fällen stellen sie eher eine Art Best-Practice-Darstellung (zu einem spezifischen Zeitpunkt in der Vergangenheit) dar. Von Interesse wäre zudem, Organisationsentwicklungen nach Art, Größe und Umfang empirisch zu erfassen und auszuwerten. Interessant wäre demnach auch, wie häufig Unternehmen Organisationsveränderungen oder -entwicklungen vornehmen und welche Art und welche Form hierbei vorherrschen. Zusätzlich würde man sich in geeigneter Form Größencluster wünschen. Wie bei jeder empirischen Studie bedürfen die einzelnen Cluster zunächst einer ausreichenden quantitativen Anzahl an Unternehmen, damit aussagekräftige Analysen und Rückschlüsse aus den Ergebnissen gezogen werden können. Denkbar wäre auch, die Unternehmen nach

weiteren Kriterien wie Größe, Branche, Internationalität, oder der Art der produzierten Leistung, beispielsweise produzierendes Gewerbe vs. Dienstleitung etc. weiter zu clustern. Die Analyseergebnisse dieser Inhalte stellen dann rein auf die empirische Untersuchung der Datengrundlage ab, und nicht wie viele Cases in der Literatur eher auf die Einzelbetrachtung von selektiven Best Practices. Sie stellen die Grundlage für weiterführende Analysen zum Thema, und die Ergebnisse lassen verlässliche Rückschlüsse zu. Abschließend könnte anhand der Untersuchungsergebnisse auch eine Art Status quo zum Thema Organisationsentwicklung ermittelt werden, der eine Indikation darüber zulassen würde, welchen Stellenwert und welche Wichtigkeit Unternehmen organisatorischen Veränderungen geben und wie hoch ihre Bedeutung beispielsweise zukünftig eingeschätzt wird. Solche Ergebnisse würden beispielsweise bei der Formulierung von Organisationsalternativen einfließen können und hätten daher eine hohe praktische Relevanz bei der konkreten Organisationsgestaltung.

Literatur

- Linz C, Müller-Stewens G, Zimmermann A (2017) Fit für die Zukunft. In: Harvard Business Manager 7-2017. manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, S 46–55
- Werther S, Jacobs C (2014) Theoretische Grundlagen. In: Brodbeck FC, Kircher E, Moschee R (Hrsg) Organisationsentwicklung – Freude am Change. Die Wirtschaftspsychologie. Springer, Berlin, S 41–74
- Zhu F, Furr N (2017) Angriff von Amazon. In: Harvard Business manager 3-2017. Harvard Business School Publishing Corporation, S 32–35