



Vorgehen bei Strukturoptimierungen – ein Leitfaden

Christian Schepers / Rouven Zürcher

Warum sich Institutionen neu organisieren

Erfahrungen aus unseren Strategieprojekten zeigen, dass als Ergebnis des Strategieprozesses häufig die Organisation – ganz im Sinne von „structure follows strategy“ – zu optimieren ist. Konkrete Gründe können sein:

- Die Institution ist während der letzten Jahre stark gewachsen, die Strukturen haben sich aber nicht mitentwickelt,
- die Institution soll auf zukünftige Anforderungen ausgerichtet werden,
- der Führungsebene fehlt Zeit für Führungs- und strategische Aufgaben, operative Aufgaben sind dominant,
- die Strukturen und Abläufe müssen effizienter werden,
- weil aufgrund strategischer Entscheide neue Räumlichkeiten bezogen werden, besteht die Möglichkeit, Prozesse effizienter zu gestalten.

Dieser Leitfaden zeigt Ihnen, worauf bei Strukturoptimierungsprojekten zu achten ist. Ein besonderes Augenmerk liegt auf den weichen Faktoren. Dies aus der Erfahrung, dass diese weichen Faktoren für den Umsetzungserfolg entscheidend sind.

Phasen eines Strukturoptimierungsprojektes

Das grundsätzliche Vorgehen ist nicht nur für Strukturoptimierungsprojekte geeignet. Sie können dieses Phasenkonzept auch bei anderen Problemstellungen anwenden.





1

1.1 Grobes Definieren der Ziele

Definieren Sie im ersten Schritt - wie in jedem Projekt - die Projektziele und den Vorgehensplan. Die Ziele umschreiben den Soll-Zustand bei Projektende. Oft werden die Ziele in einem ersten Schritt nur grob definiert, um diese in einem zweiten Schritt zu verifizieren.

Halten Sie bereits jetzt erste, sofort ersichtliche Problem- und Handlungsfelder fest. Diese sind in der Zieldefinition zu berücksichtigen und helfen, die Ziele weiter zu präzisieren.

1.2 Verifizieren der Ziele

Beziehen Sie Mitarbeitende, die von den Projektergebnissen betroffen sind, in das Projekt ein. Besprechen Sie die definierten Ziele mit ihnen. Das stellt sicher, dass die Ergebnisse und die Umsetzung von den Betroffenen mitgetragen werden. Der Einbezug ermöglicht es, gezielt das Wissen und die Erfahrungen der Betroffenen zu nutzen. Betroffene werden zu Beteiligten gemacht! Wichtig ist auch, dass Sie die Verifizierung und Adaption der Projektziele dokumentieren. So können Sie bei wiederkehrenden Zieldiskussionen im Verlaufe des Projektes auf Fakten zurückgreifen.

1.3 Detailliertes Definieren der Ziele

Halten Sie am Schluss die detaillierten und breit abgestützten Projektziele schriftlich fest. Das erlaubt Ihnen, den weiteren Projektverlauf gezielt zu steuern und das Ergebnis mit den ursprünglich definierten Zielen zu überprüfen.

2

2.1 Analysieren der IST-Organisation

Zuerst haben Sie eine detaillierte Analyse der IST-Situation samt Festhalten der Handlungsfelder vorzunehmen. Die Analyse kann beispielsweise mit den nachstehenden Hilfsmitteln erfolgen:

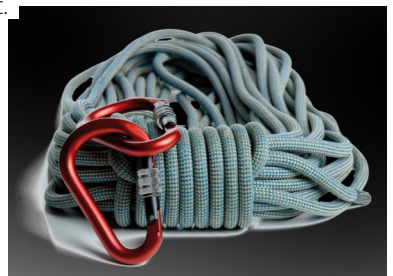
- Organigramm
- Prozessdarstellungen
- Schnittstellenanalysen
- Funktionendiagramme

Berücksichtigen Sie bei der Situationsanalyse Erkenntnisse aus der Phase „Ziele definieren“. Denken Sie auch in dieser Phase an den Einbezug der Betroffenen!

2.2 Beschreiben und Priorisieren von Handlungsfeldern

Beschreiben Sie die identifizierten Probleme, und zwar in derselben Struktur wie bei der Darstellung der IST-Situation (siehe oben). Sie bezeichnen beispielsweise direkt im IST-Organigramm die problematischen Schnittstellen.

Zum Schluss sind die Handlungsfelder für die weitere Bearbeitung zu priorisieren. Berücksichtigen Sie dabei das mutmassliche Verbesserungspotenzial. Wird die Priorisierung durch eine Arbeitsgruppe vorgenommen, geht man in der Regel davon aus, dass häufig genannten Aspekten der Vorzug einzuräumen ist.



3

3.1 Skizzieren von Lösungsalternativen

Entwickeln Sie nun, ausgehend von den priorisierten Handlungsfeldern, Lösungsalternativen und bewerten Sie diese. Über Struktur- und Format-Skizzen verfügen Sie bereits aus der vorherigen Phase (Analyse IST-Situation, z.B. Organigramm). Hier zeigt sich, wie wichtig die konsequente Dokumentation der Arbeitsschritte ist. Entwickeln Sie Lösungsalternativen zuerst im kleineren Kreis (Projektteam oder Projektleiter). Dies ist hilfreich, um im erweiterten Kreis darauf aufbauend weiterzuarbeiten.

3.2 Vernehmlassen und Justieren der Lösungsalternativen

Nachdem Sie die Lösungsvarianten erarbeitet haben, folgt das Vernehmlassen und Justieren. Ziehen Sie nun die betroffenen Mitarbeitenden mit ein. Fordern Sie die Mitarbeitenden auf, sich substantziell zu den Alternativen zu äussern und diese weiterzuentwickeln. Beachten Sie, dass dies die wichtigste Phase des Strukturoptimierungsprojektes ist, denn durch das Involvieren werden die Lösungsalternativen des Projektteams zu denjenigen der Betroffenen.

3.3 Bereinigen, Bewerten und Priorisieren der Alternativen

Konsolidieren Sie die Rückmeldungen der Mitarbeitenden und finalisieren Sie die Alternativen. Es folgt die Bewertung und Priorisierung. Für jede Alternative leiten Sie die Vor- und Nachteile sowie die Chancen und Risiken ab und definieren danach Bewertungskriterien.

Bewährt haben sich:

- finanzielle Auswirkungen,
- organisatorische Machbarkeit,
- Zeitbedarf,
- Bedarf an zusätzlichem Personal / Kompetenzen,
- Verankerung bei Mitarbeitenden,
- Strategiekonformität.

Beurteilen Sie insbesondere auch, wie gut die in der IST-Situation festgehaltenen Probleme gelöst werden können.

3.4 Auswählen einer Alternative

Die ausgewählte Alternative legen Sie dem strategischen Gremium zur abschliessenden Genehmigung vor.



4

4.1 Planen der Umsetzung

Alle Bemühungen und Arbeiten sind nutzlos, wenn Sie am Schluss die Umsetzung der gewählten Alternative nicht konsequent planen! Dazu konkretisieren Sie die gewählte Alternative zuerst in einzelne Aufgaben und Aufgabenpakete. Danach ergänzen Sie die Aufgaben oder Aufgabenpakete mit der Verantwortlichkeit (wer macht es) und dem Endtermin (bis wann).

4.2 Umsetzen und Überprüfen der Wirkung der gewählten Alternative

Stellen Sie sicher, dass während und nach der Umsetzung ein regelmässiges Wirkungs-Controlling stattfindet. Diese Aufgabe kann durch die Geschäftsleitung oder eine beauftragte Person übernommen werden. Erzielt die gewählte Alternative nicht die gewünschte Wirkung oder können die in der IST-Analyse beschriebenen Probleme nicht wie erhofft gelöst werden, müssen Korrekturen vorgenommen werden.

In der Umsetzung zeigt sich, ob die Betroffenen genügend eingebunden wurden. Nur eine Lösung, bei der die Betroffenen ausreichend in die Entwicklung miteinbezogen wurden, hat Chancen auf Erfolg!

www.forrer-lombriser.ch

Rückfragen und Kontakt

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2, Postfach 634, 9001 St.Gallen
Telefon 071 272 65 65

info@forrer-lombriser.ch
www.forrer-lombriser.ch

