



Organisationsanalyse

Die Leistung von Unternehmen und Mitarbeitern optimieren.

1. Warum braucht es eine Organisation?

Seit es Menschen gibt, wird organisiert. Selbst ein einzelner Mensch benötigt ein Mindestmass an Organisation. Mit der Zunahme der Arbeitsaufteilung und der Tatsache, dass in den meisten Unternehmen eine Mehrzahl von Menschen eine gewisse Aufgabe zu erfüllen haben, ist ebenfalls der Bedarf an Organisation gewachsen.

In diesem Sinne ist Organisation als Instrument, als Werkzeug zum Ordnen und Strukturieren von Unternehmen und Aufgaben zu verstehen. Dabei hat die Organisation als solche keinen Wert in sich, denn sie ist gut, wenn sie *optimal mithilft, die Unternehmensziele zu erreichen*. Zweck der Organisation ist es, die vielfältigen Anstrengungen aller Mitarbeiter auf das zu erreichende Ziel auszurichten. Organisieren heisst, die Teile zu einem sinnvollen Ganzen zusammenzufügen; sie so zusammenwirken zu lassen, dass die Aufgabe der Unternehmung in bestmöglicher Weise erfüllt werden kann.

Der Umfang, die Art und Form der Unternehmensorganisation hat sich deshalb konsequent an den zu erreichenden Unternehmenszielen und der gewählten Unternehmensstrategie auszurichten.

2. Warum braucht es eine Organisationsanalyse?

In früheren Jahren waren Unternehmen darauf bedacht, ihre Organisation möglichst konstant zu halten, um an den bewährten Mitteln des Erfolges festzuhalten. Wie seit einigen Jahren zu spüren ist, nimmt die Geschwindigkeit von *Umweltveränderungen* (Bedürfnisse der Kunden ändern sich, neue Märkte entstehen, neue Rahmenbedingungen, Unternehmensziele und Strategien, usw.) ständig zu. *Daraus resultiert die Notwendigkeit, organisatorische Anpassungsprozesse* permanent vorzunehmen. In diesem Sinne kann die Organisation mit dem Organismus eines Menschen verglichen werden, der sich ebenfalls der jeweiligen Konstitution eines Menschen anpasst, damit sich dieser optimal bewegen kann. Im Gegensatz zum Mensch passt sich die Unternehmensorganisation nicht natürlich (automatisch) an die jeweilige neue Situation an. Ziele der Organisationsanalyse (abgekürzt OA) ist es, solche Veränderungen analytisch vorauszusehen (Idealfall), um im Zeitpunkt des Eintretens gewappnet zu sein. In vielen Fällen ist eine OA auch deshalb notwendig, weil zwischen Ist- und Soll-Organisation eine Diskrepanz besteht. Die Strukturanalyse ist also ein Instrument, mit dem ein Anpassungsbedarf der Organisation heute oder in Zukunft festzustellen ist. An Stelle der Bezeichnung Organisationsanalyse werden häufig auch die Begriffe Strukturanalyse, Reorganisation, Effizienz-Studien oder gar Wertanalyse verwendet.

3. Organisationsanalyse, mit einem Schlag mehrere Fliegen treffen

Das primäre Ziel der OA besteht wie bereits erwähnt in der Optimierung der Organisationsstrukturen und aller Organisationshilfsmittel an die bestehenden bzw. an die

zukünftigen Ziele und Strategien der Unternehmung. Oberstes Ziel ist deshalb schlussendlich, die Produktivität und die Effizienz zu steigern.

Abgeleitet von dieser Zielsetzung geht es in der Analyse darum:

- *Überprüfung der Aufbau- und Ablauforganisation auf die Ausrichtung auf Unternehmensziele und Strategien.*
- *Aufdecken von bestehenden und potentiellen Konflikten in der Unternehmung.*
- *Prüfen und Beurteilen der eingesetzten Führungsinstrumente und von Sachmitteleinsatz bezüglich Zweckmässigkeit und Effizienz.*
- *Aufdecken von Schwachstellen und Störungen in der Organisation.*
- *Beurteilung des Fähigkeits- und Führungspotentials von Mitarbeitern und Vorgesetzten.*
- *Erfassen von Verbesserungsvorschlägen, Wünschen, Anregungen von Führungskräften und Mitarbeitern (Feedback-Instrument).*
- *Ausarbeiten von Vorschlägen zur Optimierung der Gesamtorganisation mit entsprechendem Massnahmenkatalog.*

Weitere Aufgaben der Organisationsanalyse sind:

- Unternehmensexterne Faktoren zu bestimmen, die die innere Gestaltung der Organisation wesentlich beeinflussen.
- Wissen und Erfahrung aller Mitarbeiter zu erfassen, um möglichst früh notwendige Anpassungen einzuleiten.
- Die Mitarbeiter derart miteinzubeziehen, dass sie dadurch einen Lernprozess durchmachen und so eine grundlegend positive Einstellung zu solchen Veränderungen entwickeln.

4. Zielbereiche der Organisationsanalyse

Je nach Zielsetzung kann die OA für die ganze Unternehmung oder eine Ausrichtung auf Teilbereiche der Unternehmung ausgelegt werden. Teilbereiche könnten z. B. verschiedene Abteilungen, Beschränkung auf einzelne Hierarchiestufen oder Mitarbeiter sein.

5. Beim Vorgehen besonders zu beachten

Da Organisationsanalysen über das Mass von alltäglichen Aufgaben hinausgehen, ist für die Vorbereitung und Durchführung die Projektorganisation zu wählen. Ohne hier auf die einzelnen Phasen eines Projektes einzutreten, sei bezüglich Organisationsanalyse-Projekt auf folgendes hinzuweisen:

- *Definition eines klaren Auftrages*

Gerade bei OA kommt es immer wieder vor, dass der Auftrag zu wenig klar definiert und abgegrenzt wird. Insbesondere die Ziele, die mit der Organisationsanalyse erreicht werden sollen, werden vielfach zu wenig eindeutig formuliert.

- *Die Projektleitung als Schlüsselfaktor für den Erfolg* Unabhängig davon, ob die OA von internen oder externen Beratern oder Mitarbeitern durchgeführt wird, ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Projektleitung von Führungskräften und Mitarbeitern als neutral, integer und kompetent beurteilt wird. Nur wenn das Vertrauen der Führungskräfte und Mitarbeiter in die Projektleitung vorhanden ist, sind die Voraussetzungen gegeben, um die objektiven und subjektiven Informationen zu erhalten.

- *Umfassende Information der Beteiligten und Betroffenen*

Die Betroffenen und Beteiligten sind umfassend über Projektziele, Projektauftrag und das Vorgehen zu informieren. Damit sind sie bereit, aktiv und offen mitzuziehen. Und davon hängt der Erfolg des Projektes ab.

6. Fragebogen und Interview als Analyse-Instrumente

Grundsätzlich gibt es eine Vielzahl bewährter Analyse-Instrumente, die in zwei Kategorien unterteilt werden können:

a) Objektive Techniken

Kriterienbezogene Beobachtung von Arbeitsabläufen und Tätigkeiten vor Ort. Messen und Zählen wie z. B. Anzahl verarbeiteter Belege, Anzahl montierter oder hergestellter Stücke, Analyse von Dokumenten; Kostenermittlung.

b) Nicht objektive Techniken

Strukturierte Fragebogen, Prüf- und Checklisten, Interviews, Tagesberichte (kontinuierliche Erfassung der Aufgaben und Tätigkeitsrapporte mit Zeitangaben) usw.

In den seltensten Fällen ist es so, dass ein einzelnes Instrument eingesetzt wird. Vielmehr ist es notwendig, eine Kombination von verschiedenen Instrumenten einzusetzen. Die Kombination, die sich in der Praxis am meisten bewährt hat, besteht im Einsatz eines strukturierten Fragebogens für die erste Phase und im Einsatz eines halbstandardisierten Interviews als ergänzendes Hilfsmittel. Dabei sind die Themenbereiche des Fragebogens und des Interviews häufig identisch. Mit dem Fragebogen wird dabei primär die Aufnahme des Ist-Zustandes bezweckt, währenddem mit dem Interview vor allem die Beurteilung des Ist-Zustandes wie die Erfassung von Verbesserungsmöglichkeiten und Anregungen aus Mitarbeitersicht erfasst werden sollen.

Dazu empfiehlt sich folgendes **Vorgehenskonzept**:

1. Erstellen des Fragebogens (evtl. Testen des Bogens)
2. Befragung mittels Fragebogen
3. Auswertung des Fragebogens
4. Interviewvorbereitung anhand der Ergebnisse der Fragebogenauswertung
5. Durchführung des Interviews
6. Auswertung des Interviews
7. Kombination der Auswertungsergebnisse von Fragebogen und Interview
8. Berichterstattung und Information

7. Aufbau und Themenbereiche für Fragebogen und Interview

Nachfolgend werden checklistartig die wichtigsten Themenbereiche aufgezählt:

Vorhandene Instrumente der Organisation und Führung

- Organisationsrichtlinien
- Führungsrichtlinien
- Organigramme
- Stellenbeschreibungen
- Unterschriftenregelungen
- Arbeitsablaufdiagramme, usw.

Organisationsstruktur

- Leitungsspanne
- Über-/Unterstellungen
- Stellvertretung
- Unterschriftsberechtigung
- Weisungsbefugnisse

Stellenziele

Aufgabenkatalog

- Hauptaufgaben
- Führungs-, Sach- und Informationsaufgaben mit Häufigkeits- und Mengenangaben
- Aufgaben, die von einer anderen Stelle übernommen werden sollten
- Aufgaben anderer Stellen, die in Ihren Arbeitsbereich gehören sollten

Entscheidungsbefugnisse/Kompetenzen

- Entscheidungsbefugnisse und Kompetenzen im Normalfall
- Besondere Kompetenzen
- Führungskompetenzen
- Finanzielle Kompetenzen
- Delegierte Kompetenzen
- Friktionen mit anderen Stellen

Zusammenarbeit mit anderen Stellen

- Stellen, mit denen besonders intensiv zusammengearbeitet wird
- Störungen und Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit anderen Stellen

Information

- Erfassen der regelmässigen Informationen wie Meldungen, Berichte, Formulare, Korrespondenzen, Rapporte, Arbeitsunterlagen, usw.
- Absender und Häufigkeiten
- Informationen, die Sie regelmässig weitergeben (Art der Information, Empfänger und Häufigkeit)
- Störungen im Informationsfluss
- Teilnahme an Sitzungen, Projekten, usw.

Sachmitteleinsatz

- Vorhandene Sachmittel
- Verwendete Sachmittel (Häufigkeit)
- Beurteilung des Sachmitteleinsatzes

Verschiedenes

- Betriebsklima
- Führungsqualitäten von Vorgesetzten
- Mitsprache- und Mitentscheidungsregelungen
- Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten
- Wünsche, Anregungen, Mängel und Bemerkungen

Bei den aufgeführten Themenbereichen handelt es sich um eine mögliche Lösung. Je nach Schwergewicht und Zielsetzung der OA müssen die entsprechenden Themenbereiche ausgebaut resp. eingeschränkt werden. Im weiteren empfiehlt es sich, für Schlüsselstellen und obere Führungsfunktionen ergänzende Fragestellungen einzubauen.

8. Wie geht es weiter?

Nachdem die Auswertung und die Ergebnisse des Fragebogens und Interviews vorliegen, geht es darum, die von der Projektleitung vorgeschlagenen Massnahmen zu prüfen. Und schlussendlich geht es darum zu bestimmen, welche Massnahmen von wem bis wann zu realisieren sind. In der Praxis zeigen sich gerade in dieser Phase häufig Führungsschwächen, indem vielfach nach der Berichterstattung die Vorschläge in der Schublade verschwinden oder halbherzig Entscheide getroffen werden und damit Stoff für die Gerüchteküche geliefert wird.

Vielmehr ist es jetzt von entscheidender Bedeutung, dass die *Beteiligten und Betroffenen stufengerecht über die Ergebnisse und Arbeit der Projektgruppe orientiert werden und ihnen die beschlossenen Massnahmen vorgelegt werden.*

Während der Realisierungsphase ist darauf zu achten, dass eine permanente Erfolgskontrolle durchgeführt wird und allfällige Störungen behoben werden.

9. Hindernisse und Probleme bei der Durchführung von Organisationsanalysen

Bei Unternehmen, in denen OA durchgeführt werden, zeigte sich immer wieder, dass solche Projekte auch Gefahren beinhalten. Die Möglichkeit von Veränderungen verursacht bei Mitarbeitern und häufiger noch bei Vorgesetzten Verunsicherung und Ängste. Die häufigsten internen Schwierigkeiten sind:

- Unklare Ziele und ungenügende Information
- Identifikationsmangel/Vertrauensmangel

- Festhalten an Bewährtem
- Falsche Vorstellung von Veränderungen und ihren Folgen
- Wunsch, nicht schlechter zu fahren
- Unklare Macht- und Interessenverhältnisse
- Angst, Veränderungen nicht gewachsen zu sein
- Unzweckmässige Methodenwahl und Projektorganisation, usw.

Mit einer klaren Zielsetzung, einem eindeutigen Projekt-auftrag, einer zweckmässigen Projektorganisation und einer angemessenen Vorgehensweise können die geschilderten Schwierigkeiten aus dem Weg geräumt werden. Und dazu gehört insbesondere eine geschickte Informationspolitik.

10. Für die Zukunftsbewältigung müssen Chancen und Nutzenpotential ausgeschöpft werden

Durch die Organisationsanalyse werden:

- Organisationsstrukturen geschaffen, die erfolgsversprechende Leistungserstellung und Leistungsverwertung ermöglichen,
- Schwachstellen eliminiert,
- Arbeitsabläufe optimiert,
- Ideenpotential genutzt,
- Mitarbeiter und Führungsfähigkeiten gefördert, usw.

Die Liste mit weiteren positiven Effekten für das gesamte Unternehmen und für jeden einzelnen Mitarbeiter könnte noch fortgesetzt werden. Unternehmen in immer härter umkämpften Märkten dürfen es nicht unterlassen, die aufgezeigten Chancen zu nutzen.

In der Vergangenheit waren Schweizer Unternehmen und Schweizer Mitarbeiter vor allem darauf bedacht, zu bewahren, Stabilität und Konstanz aufzuweisen. Veränderungen, Wechsel wurden als negativ beurteilt. Für die erfolgreiche Zukunftsbewältigung müssen wir lernen und bereit sein, Veränderungen gegenüber positiv eingestellt zu sein. Es muss für uns zur Selbstverständlichkeit werden, im Sinne der Organisationsentwicklung regelmässig Bestehendes zu hinterfragen und nach neuen Lösungen und Verbesserungen zu suchen; Veränderungen herbeizuführen.

Denn Veränderungen sind die einzige Möglichkeit, sich zu entwickeln.

PER • MARKET



Beratung und Projektmanagement für Marketing, Personal, Organisation und Unternehmensführung
Niklaus-Konrad-Strasse 18, 4501 Solothurn, Telefon 032 622 62 70, Fax 032 622 28 81, www.per-market.ch