

## Optimieren von Organisationsstrukturen

*Im Erscheinen (Publikation in zfo, Zeitschrift Führung + Organisation, geplant)*

Strukturen von Unternehmen und anderen Organisationen, die oft in Organigrammen veranschaulicht werden, waren früher mehr oder weniger in Stein gemeisselt. Das passte gut zu einem Kontext, der in der Regel erheblich stabiler war als heute. In einem Umfeld, das von schnellen, oft abrupten, manchmal auch krisenartigen Veränderungen geprägt ist, müssen Organisationsstrukturen jedoch regelmässig überprüft und nötigenfalls den neuen Gegebenheiten angepasst werden. Im folgenden Beitrag soll daher gezeigt werden, wie eine solche Überprüfung in der Praxis durchgeführt werden kann.

### Hintergrund

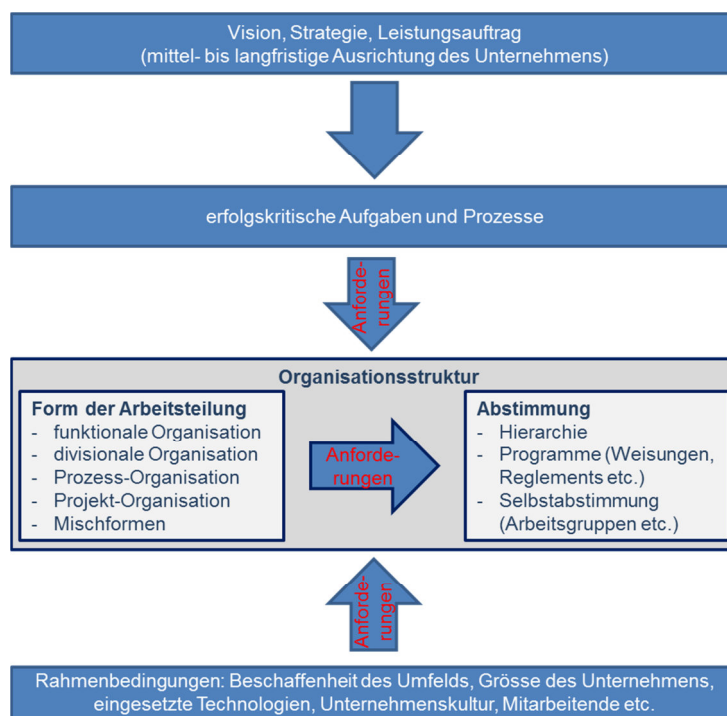


Abb. 1: Anforderungen an die Organisationsstruktur

Die Grundzüge der hier zu präsentierenden Methode zum Überprüfen von Organisationsstrukturen finden sich bereits 1946 bei Herbert A. Simon.<sup>i</sup> Das grundlegende Organisationsmodell (siehe Abb. 1) ist im Wesentlichen der Managementlehre von Steinmann und Schreyögg 2005<sup>ii</sup> entnommen. Wertvolle Beiträge stammen auch aus dem Buch von Thom und Wenger 2010.<sup>iii</sup> Im Kern besteht die Methode aus einem Soll-Ist-Vergleich, der mit Hilfe einer Nutzwertanalyse durchgeführt wird.

## Verfahren

Das hier vorzustellende Verfahren (vgl. dazu den Überblick in Abb. 2) kann immer dann eingesetzt werden, wenn die Struktur einer Organisation überprüft werden soll. Anlässe dazu können zum Beispiel eine regelmässige Überprüfung der bestehenden Struktur, eine neue Strategie oder Anzeichen dafür, dass die Struktur nicht optimal auf das Erfüllen erfolgskritischer Aufgaben oder Prozesse abgestimmt ist, sein. Das Verfahren eignet sich auch dazu, Strukturalternativen mit der schon vorhandenen Struktur zu vergleichen. Das lässt dann Antworten auf die Frage zu, ob es sich lohnt, eine Reorganisation in Angriff zu nehmen. Das Verfahren wird gerne im Rahmen eines Workshops angewandt. Oft ist es empfehlenswert, vorgängig Schlüsselpersonen zu den Anforderungen an die Strukturen (siehe dazu die Erläuterungen weiter unten) zu befragen.

Um sich nicht in der Komplexität der Aufgabe zu verlieren, muss in einem *ersten Schritt* der Rahmen der Überprüfung möglichst konkret abgesteckt werden. Dazu werden der genaue Zweck, das Zielpublikum, die konkrete Fragestellung sowie der Fokus (ganze Organisationsstruktur oder Teile davon?) und die Tiefe (bis auf welche Stufe hinunter?) definiert.

Die Überprüfung basiert auf einem Soll-Ist-Vergleich. Im *zweiten Schritt* des Verfahrens werden daher die Anforderungen an die Organisationsstruktur, also das Soll, definiert. Da diese Anforderungen von Organisation zu Organisation verschieden sind, müssen sie von den spezifischen Gegebenheiten hergeleitet werden. Aus Abbildung 1 geht hervor, dass man sich dabei von folgenden Fragen leiten lassen kann:

- Welches sind die mit Blick auf unsere mittel- bis langfristigen strategischen Ziele erfolgskritischen Aufgaben und Prozesse? Welche Anforderungen an die Struktur ergeben sich daraus?
- Welche Anforderungen an die Abstimmung ergeben sich aus der zu bewertenden Form der Arbeitsteilung?
- Welche Anforderungen an die Struktur ergeben sich aus unseren Rahmenbedingungen (Komplexität und Dynamik des Umfelds, Grösse des Unternehmens, eingesetzte Technologien, Unternehmenskultur, Kompetenz und Motivation der Führungskräfte und der übrigen Mitarbeitenden etc.)?

Abbildung 3 (linke und mittlere Spalte) zeigt beispielhaft, wie solche Anforderungen aussehen könnten.

Ist das Soll in Form von Anforderungen an die Struktur festgelegt, geht es anschliessend darum, die Bewertung der vorhandenen Struktur (sowie allfälliger erarbeiteter Alternativen dazu) vorzubereiten. Dazu werden im *dritten Schritt* von den Anforderungen Bewertungsthemen abgeleitet (siehe dazu die Beispiele in Abb. 3, rechte Spalte). Wenn die zu beurteilende Struktur komplex ist und/oder wenn eine detaillierte Bewertung vorgesehen ist, müssen von den Bewertungsthemen jeweils konkrete Bewertungskriterien abgeleitet werden. Um die Effektivität der Bewertung nicht

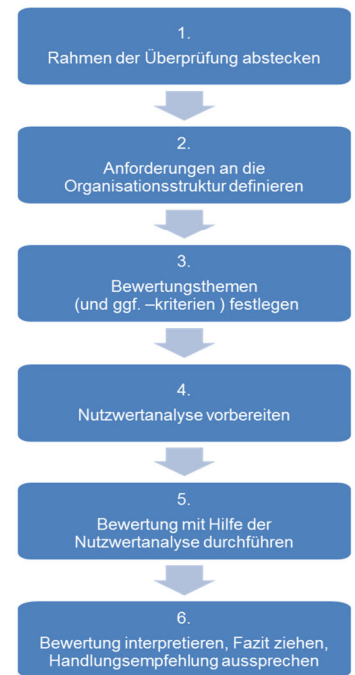


Abb. 2: Die sechs Schritte zur Überprüfung einer Organisationsstruktur

<b>Formulieren der unternehmensspezifischen Anforderungen an die Organisationsstruktur (= Soll)</b>		<b>Bewerten des Erfüllungsgrads der Anforderungen (= Ist)</b>
<b>Anforderungskategorien</b> <i>(vgl. Abb. 1)</i>	<b>Beispiele von Anforderungen</b>	<b>Beispiele von Bewertungsthemen</b>
<b>Anforderungen an die Organisationsstruktur aus erfolgskritischen Prozessen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struktur soll das Erfüllen der definierten Leistungskriterien der Prozesse unterstützen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorhandensein einer kompetenten Qualitätsstelle</li> <li>- Anzahl und Komplexität der durch die Struktur hervorgerufenen Schnittstellen in Prozessen</li> <li>- Ermöglichung von Synergien bei der Abwicklung von Kundenprozessen</li> </ul>
<b>Anforderungen an die Organisationsstruktur aus erfolgskritischen Aufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderung der Innovationskraft und des organisationalen Lernens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spezialisierungsgrad auf Stellen- und Abteilungsebene</li> <li>- Ergänzung der Primärstruktur gem. Organigramm durch flexible Sekundärstrukturen (Arbeitsgruppen etc.)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Unterstützung der Resilienz des Unternehmens (kompetenter Umgang mit Krisensituationen und anderen strategischen Herausforderungen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorhandensein einer kompetenten Stelle für Markt-/ Umfeldbeobachtungen</li> <li>- Entscheidungswege lassen schnelles (Re-) Agieren auf Veränderungen im Umfeld zu</li> <li>- Flexibilität der Organisationsstrukturen</li> </ul>
<b>Anforderungen an die Abstimmung aus der Form der Arbeitsteilung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hierarchische Gliederung, die optimale Führungsspanne und –entwicklung sowie kurze Berichtswege zulässt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl Führungsebenen</li> <li>- typische Führungsspanne in Abhängigkeit des Führungsbedarfs</li> <li>- Über-/ Unterordnungsverhältnisse</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoher Grad an Selbstabstimmung (horizontale Kooperation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gremien zur horizontalen Kooperation (Ausschüsse, Abteilungsleiterkonferenzen, Integrationsstellen etc.)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme (Weisungen, Reglements u. ä.), die Klärung und Entlastung verschaffen, aber trotzdem noch Freiräume für individuelle Anpassungen gewähren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adäquanz der Regelungsdichte</li> <li>- Verwendung eines „Management by Objectives“, das bei der Integration arbeitsteiliger Prozesse hilft</li> </ul>
<b>Anforderungen an die Organisationsstruktur aus den Rahmenbedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Übereinstimmung mit der Beschaffenheit des relevanten Umfelds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Übereinstimmung des Grads der Flexibilität der Organisation mit der Dynamik des Umfelds</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gute Unterstützung der Lern- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grad der Arbeitsteilung (ganzheitliche Bearbeitung von Aufträgen möglich?)</li> <li>- Unterstützung des Austauschs von Wissen durch Kommunikation und durch abteilungsübergreifende Zusammenarbeit</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gute Unterstützung einer Unternehmenskultur, die unternehmerischem Denken aller einen hohen Stellenwert beimisst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gliederung strategisch bedeutender Einheiten in Geschäftsfelder (Business Units, Profit Centers)</li> </ul>

Abbildung 3: Beispiele von Anforderungen und Bewertungsthemen<sup>v</sup>

unnötig zu belasten, ist aber darauf zu achten, dass nur wirklich wesentliche Bewertungsthemen (und –kriterien) berücksichtigt werden.

**Bewertungsskala:** Wie gut werden die Anforderungen bezüglich ... im allgemeinen erfüllt?  
 6 = sehr gut; 5 = gut; 4 = genügend; 3 = ungenügend; 2 = kaum; 1 = überhaupt nicht

Anforderungskategorie	Gewicht	Anforderungen	Gewicht	Bewertungsthemen	Gewicht	Bewertung (1 – 6)	gewichtete Bewertung	
A	25	AA	15	AAA	8	x 5	= 40	
				AAB		4	x 4	= 16
				AAC		3	x 4	= 12
		AB	5	...	...	...	...	
		AC	5	...	...	...	...	
...	...	...	...	...	...	...	...	
	$\Sigma = 100$		$\Sigma = 100$		$\Sigma = 100$		$\Sigma$ gewichtete Bewertungen	

Abb. 4: Soll-Ist-Vergleich mit Hilfe einer Nutzwertanalyse

Auch wenn kein Vergleich mit Strukturalternativen vorgesehen ist, hat es sich in der Praxis bewährt, die Bewertung mit Hilfe einer Nutzwertanalyse durchzuführen. Das trägt zur Systematisierung des Vorgehens bei. Im *vierten Schritt* sollte daher auf jeden Fall eine entsprechende Tabelle vorbereitet werden (vgl. Abb. 3 und 4). Dazu muss man zunächst die Gewichtung der Anforderungen und Themen bestimmen. Dabei ist es hilfreich, das Gesamtgewicht jeweils auf 100 festzulegen. Dann definiert man das Gewicht der einzelnen Anforderungskategorien. Anschliessend bestimmt man das Gewicht der zugehörigen Anforderungen so, dass die Summe dieser Gewichte dem Gewicht der betreffenden Anforderungskategorie entspricht (Pfeil ❶ in Abb. 4). Dann verfährt man ebenso mit den Bewertungsthemen (Pfeil ❷ in Abb. 4) und (falls vorhanden) mit den Bewertungskriterien (in Abb. 4 nicht aufgeführt). Schliesslich muss noch die Bewertungsskala festgelegt werden (zum Beispiel 1 – 6, vgl. Abb. 4).

Im *fünften Schritt* kann dann die eigentliche Bewertung (Soll-Ist-Vergleich) der Struktur, resp. der Strukturalternativen mittels Nutzwertanalyse durchgeführt werden. Die Leitfrage ist dabei: „Wie gut erfüllt die zu bewertende Struktur oder Strukturalternative (= Ist) die Anforderungen (= Soll) an ein bestimmtes Bewertungsthema (oder –kriterium)?“ Je nach Erfüllungsgrad (sehr gut, gut, genügend, ungenügend usw.) wird ein entsprechender Skalenwert gesetzt, der dann mit dem Gewicht des Themas (oder Kriteriums) multipliziert wird (vgl. Abb. 4, rechte Spalten). Die gewichteten Bewertungen werden anschliessend zusammengezählt.

Im *sechsten Schritt* werden die nötigen Schlüsse aus der Überprüfung gezogen. Dazu werden die Ergebnisse der Bewertung interpretiert. Wie beurteilt man die Gesamtbewertungen? Gibt es klare Favoriten oder unterscheiden sich die Varianten nur unerheblich? Was wäre der wesentliche Nutzen der Einführung einer neuen Struktur im Vergleich zum Status Quo? Lohnt sich der damit verbundene Aufwand? Wie sind die zugehörigen Risiken im Verhältnis zum möglichen Mehrwert zu beurteilen? Welche Alternativen gäbe es zu einer Anpassung der Strukturen? Wäre es zum Beispiel möglich, bestimmte Schwachstellen mit Anpassungen bei der Planung, Kontrolle, Führung

oder mit Personalmanagement-Massnahmen zu kompensieren?<sup>v</sup> Aus den Antworten auf diese und weitere Fragen wird dann ein Fazit gezogen und – falls dies mit dem Auftraggeber so vereinbart wurde – eine entsprechende grundsätzliche Handlungsempfehlung ausgesprochen.

## Vor- und Nachteile

Richtig angewendet, bietet das hier vorgestellte Verfahren eine ganze Reihe von Vorteilen:

- Die Bewertung basiert auf den konkreten Anforderungen des entsprechenden Unternehmens (und nicht auf abstrakten Erfolgskriterien, die möglicherweise für die zu bewertende Struktur gar nicht zutreffen). Auf diese Weise wird Bezug auf die konkrete strategische Situation genommen. Damit entspricht das Verfahren den Erkenntnissen der heutigen Managementlehre.<sup>vi</sup>
- Die Verwendung der Nutzwertanalyse ermöglicht ein systematisches Vorgehen. Das Gewichten der einzelnen Bewertungsthemen (und –kriterien) hilft, Verzerrungen von intuitiven Bewertungen (einzelnen Kriterien wird zu viel oder zu wenig Gewicht beigemessen) entgegenzuwirken. Das trägt auch zu einer gewissen Rationalisierung bei und erschwert Bewertungen, die von individuellen Interessen getrieben sind.
- Werden auch Alternativen bewertet, kann beurteilt werden, welche Vor- und Nachteile diese im Vergleich zur bestehenden Struktur bieten. Damit kann besser abgeschätzt werden, ob sich eine Reorganisation überhaupt lohnt.
- Das Aufwand-/Nutzenverhältnis des Verfahrens ist vorteilhaft. Daher eignet es sich auch zur regelmässigen Anwendung. Damit wird ein wichtiger Beitrag zur Zukunftsfähigkeit und zur Effektivität des Unternehmens geleistet.

Das Verfahren bietet aber auch gewisse Nachteile oder Einschränkungen:

- Das Verwenden einer Nutzwertanalyse verführt zum Glauben an die Möglichkeit einer rein rationalen Bewertung. Ein verantwortungsbewusster Moderator wird daher auf entsprechende Grenzen dieses Tools hinweisen.
- Zwar hilft das Verfahren, Bewertungen zu entzerren. Trotzdem besteht ein gewisses Risiko, dass versucht wird, dabei Partikularinteressen zu verfolgen. Daher kommt der Zusammensetzung der Gruppe der zu involvierenden Personen hohe Bedeutung bei. Es muss sichergestellt werden, dass Führungskräfte einbezogen werden, die übergeordnete Interessen verfolgen und die genügend Einfluss haben, um nötigenfalls korrigierend einwirken zu können. Werden Strukturalternativen entwickelt, ist es zudem unbedingt empfehlenswert, die Nutzwertanalyse vorgängig vorzubereiten. Sonst besteht das Risiko, dass – bewusst oder unbewusst – versucht wird, das Bewertungsinstrument so zu gestalten, dass die schon im Voraus favorisierte Alternative besonders gut abschneidet.

## Perspektive

Wegen des guten Aufwand-/Nutzenverhältnisses eignet sich das vorgestellte Verfahren dazu, regelmässig durchgeführt zu werden. Den Rhythmus der Überprüfung wird man dabei von der Dynamik des Umfelds abhängig machen. Für viele Unternehmen dürfte es sinnvoll sein, ihre Organisationsstruktur oder Teile davon in einem Zweijahres-Rhythmus zu bewerten. Auf diese Weise wird ein wesentlicher Beitrag zur Zukunftsfähigkeit und zur Effektivität des Unternehmens geleistet.

---

<sup>i</sup> Herbert A. Simon: The Proverbs of Administration. In: *Public Administration Review* 6 (1), S. 53–67. 1946.

<sup>ii</sup> Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg; Koch, Jochen: Management. Grundlagen der Unternehmensführung / Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 6. Aufl. Wiesbaden 2005.

<sup>iii</sup> Thom, Norbert; Wenger, Andreas P.: Die optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitung. Wiesbaden 2010.

<sup>iv</sup> Eigene Darstellung auf der Basis von Steinmann et al. a. a. O. 435ff. und Thom et al. a.a.O., S. 143ff.

<sup>v</sup> Vgl. dazu Steinmann et al. a.a.O., S. 149ff.

<sup>vi</sup> Vgl. dazu Steinmann et al. a.a.O., S. 68ff.