

Reorganisation

Die Entwicklung der idealen Organisation



Jedes Unternehmen steht irgendwann vor der Aufgabe, die Organisation an den aktuellen oder künftigen Gegebenheiten anzupassen. Die Gründe dafür sind i.d.R. die steigende Komplexität der Aufgaben und Prozesse, der Wachstum bzw. die globale Ausrichtung des Unternehmens oder auch der Wechsel von einem inhabergeführten zu einem managementgeführten Unternehmen. Die Anpassung der Organisation darf aber nicht von der Aufbauorganisation auf die Ablauforganisation – also vom Organigramm auf die Prozesse erfolgen. Die optimale Gestaltung der Prozesse und Aufgaben muss im Mittelpunkt der Organisationsarbeit stehen und dieses Ergebnis sich im Organigramm des Unternehmens spiegeln.

Reorganisation stellt die optimale Erfüllung der Prozesse und Aufgaben in den Mittelpunkt und strukturiert daraus die erforderliche Anpassung der Unternehmensbereiche.

Helmut Wimmer
BW 8



Einführung

In der Betriebswirtschaftslehre versteht man Organisationen als zielgerichtete Handlungssysteme mit interpersoneller Arbeitsteilung, welche Einschränkungen im Handlungsspielraum der Organisationsmitglieder erfordert und dabei Klarheit für Aufgaben und Verantwortlichkeiten schafft. Grundsätzlich wird der Begriff Organisation unter drei Sichtweisen betrachtet:

- Die **institutionelle Sichtweise**, welche Unternehmen als soziotechnische Systeme – mit gleicher Zielverfolgung – auffasst und dazu formale Strukturen aufweisen.
- Die **funktionale Sichtweise**, die Organisation als Managementaufgabe betrachtet und auf Gestaltung der Strukturen ausgelegt ist.
- Die **instrumentelle Sichtweise**, die mittels der Organigramme die Aufbauorganisation des Unternehmens darstellt und die Ablauforganisation, welche die prozessualen Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter beschreibt.

Heutzutage haben sich mehrere Organisationsformen zur Gliederung von Unternehmen etabliert. So zum Beispiel die „**Funktionale Organisation**“. Diese Organisationsform beschreibt die Gliederung der Einheiten nach Aufgabenverrichtung auf der zweiten Ebene unterhalb der Unternehmensleitung. Die Leitung der Geschäftseinheiten erfolgt nach dem „**Einliniensystem**“ und orientiert sich an Unterteilungen wie Entwicklung, Marketing, Produktion und Vertrieb. Diese Einfachstruktur einer Unternehmensorganisation kann aber bei zunehmendem Wachstum und steigender Komplexität der Prozesse aufgrund von langen Instanzenwegen zu mangelnder Dynamik bei den Arbeitsprozessen führen.

Weitere Entwicklungsformen, wie das „**Mehrliniensystem**“, welches auf den „**Funktionsmeistereien**“ als Weisungssystem nach F.W. Taylor beruht, beschreibt zusätzlich eine fachliche Weisungsbefugnis. Diese wird durch Spezialisten und Vorgesetzte der



Einführung

Nachbarabteilungen wahrgenommen, um damit lange Entscheidungswege zu umgehen und schnelle Handlungsfähigkeit zu erzeugen – *eine erste Form der Matrixorganisation*.

Die „**Matrixorganisation**“ kombiniert zwei Leitungssysteme miteinander. Das Leitungssystem der Verrichtungsgliederung, also die vertikale Gliederung nach Funktionsbereichen wie Einkauf, Entwicklung, Produktion und die horizontale Objektgliederung, welche sich nach Produktgruppen, Märkten oder an bereichsübergreifenden Aufgaben orientiert.

Eine „**Sparten-** oder auch **divisionale Organisation**“ eines Unternehmens gliedert die Geschäftsbereiche nach Objektgesichtspunkten (Produkte, Kunden, Märkte). Als grundlegendes Merkmal zeigt sich die Aufteilung der Zuständigkeiten in die strategischen Aufgaben der Unternehmensleitung und in die operativen Aufgaben, welche durch die Spartenleitung verantwortet werden. Bei der funktionalen Organisation der Sparten unterscheidet man drei verschiedene Formen.

- Das „**Cost-Center**“ - die Spartenleitung hat keinen Einfluss auf die zu erbringende Leistung, sondern lediglich Entscheidungsbefugnis innerhalb des einzusetzenden Budgets.
- Das „**Profit-Center**“ - die Spartenleitung hat außerdem Einfluss auf erfolgswirksame Aktivitäten und somit Einfluss auf Produkte und Leistungen.
- Das „**Investment-Center**“ - die Spartenleitung verantwortet zusätzlich die Investitionen und damit den Kapitaleinsatz.

Jede Organisationsform kennt Vor- und Nachteile! Die Richtige für Ihr Unternehmen ist abhängig vom Entwicklungsstand sowie der Komplexität der Organisation. Die Entwicklung der passenden Organisationsform bedarf einer genauen Betrachtung der heutigen und künftigen Rahmenbedingungen sowie einer systematischen Vorgehensweise.



Ablauf/Zielsetzung

Folgende Kernelemente bestimmen den Ablauf der Organisationsarbeit:

- Diagnose der aktuellen Unternehmenssituation
- Sichten der Einflussgrößen, Anforderungen und Rahmenbedingungen
- Benennen der Probleme und Handlungsfelder im Hinblick auf eine optimale Aufgaben- und Prozesserfüllung
- Beschreiben der Idealprozesse
- Ableiten einer Zielorganisation
- Machbarkeitsanalyse , Schnittstellen- und Umsetzungsbewertung
- Festlegen der Zielorganisation
- Festlegen der Verantwortlichkeiten innerhalb der Reorganisation
- Ausarbeiten und terminieren der Umsetzungsschritte
- Planen der Kommunikation

Die methodengeleitete Durchführung erzeugt ein kreatives, offenes Arbeitsklima und schafft durch die Bewertung der möglichen Veränderungen Sicherheit bei der Entscheidung für eine neue, leistungsfähige Organisation in Ihrem Unternehmen.



Helmut Wimmer
BW 8



Durchführung

- Dauer:** ab 1,5 Tage
- Teilnehmer:** Management, Leitungskreis
- Ort:** Firmenintern oder Tagungshotel nach Wahl
- Kosten:**
- Workshop Reorganisation, ab 2.500,- € zzgl. MwSt., zzgl. Tagungspauschale je nach Hotel

Ideale Organisation bedeutet optimale Prozesse!

Für Fragen und weitere Informationen sowie der Ausarbeitung eines unverbindlichen Angebotes stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

PRORG GmbH

Prozess & Organisation
UNTERNEHMENSBERATUNG
CHANGE MANAGEMENT

www.prorg.de
+49 8631 9018285

Helmut Wimmer
BW 8