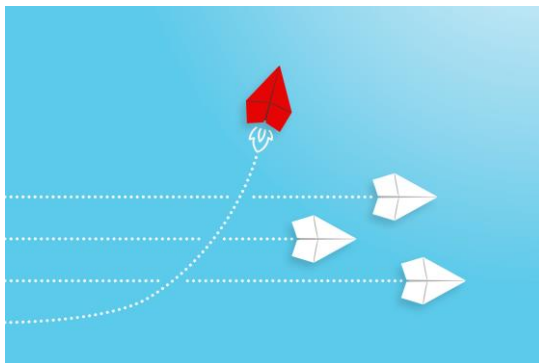


Blog Organisationsdesign 01/2022

Erschienen: 5. Juli 2022

Transformation vom hierarchischen zum agilen Organisationsmodell als Erfolgsfaktor der betrieblichen Pandemiebewältigung

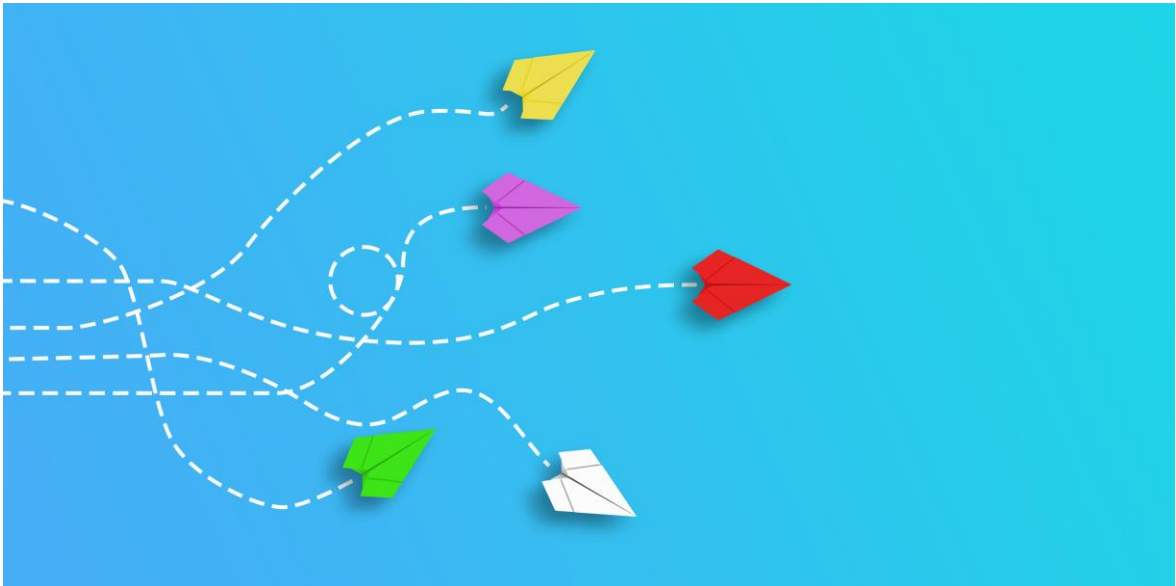


Wie kann eine tiefgreifende Transformation gelingen? Die Reorganisation des medizinisch-erzieherischen Zentrums La Castalie (www.castalie.ch) während der Pandemie zeigt die kritischen Erfolgsfaktoren besonders deutlich. Und illustriert, wie die Zwänge der Gesundheitskrise mit dem Wandel zu einem agilen Organisationsmodell betrieblich besonders gut gemeistert wurden.

Der vollständige Text dieses Artikels aus der [zfo Zeitschrift Führung + Organisation](#) ist in der Ausgabe 02/2022 erschienen » [PDF-Download](#).

Was wurde konkret verändert? – Die Stossrichtungen

- **Kundenzentrierte Abteilungen:** Weg von der funktionalen Spezialisierung (z.B. Ausbildung, Unterkunft, Therapie) hin zur kundenzentrierten Abteilungsorganisation (Kinder, Erwachsene mit sozio-educativen und Erwachsene mit medizinisch-educativen Bedürfnissen).
- **Selbstorganisierte Einheiten mit multiplen Rollen:** In den Abteilungen werden neu weitgehend autonom funktionierende Gruppen geschaffen.
- **Fokussierte Geschäftsleitung:** Verschlankeung des Managements (von 9 auf 5 GL-Mitglieder).
- **Wandel des Führungsverständnis:** Von hierarchischer Führung zu Begleitung, Förderung und Unterstützung der Mitarbeitenden.



Jede Transformation ist eine Herausforderung für das Unternehmen und den reibungslosen Ablauf des Betriebs. Diese während einer Pandemie durchzuführen, war mutig. Gerade wenn das Organisationsmodell so tiefgreifend umgebaut und die Transformation zudem in einer Umgebung mit besonders vulnerablen Personen und deshalb noch strikteren Quarantäne-Vorschriften erfolgt.

Der Mut hat sich gelohnt, das Projekt wurde mit grossem Erfolg umgesetzt. Einige wenige Faktoren waren für das Gelingen zentral.

Die kritischen Erfolgsfaktoren - Interne Sicht

- Eine einigige Geschäftsleitung, die 100%ig hinter der Transformation steht, weil sie von der angepeilten Lösung überzeugt ist.
- Eine frühe Planung der Schulung und umfassende Begleitung der Teams und Mitarbeitenden bei und nach der Einführung des neuen Organisationsmodells, weil die Notwendigkeit der Unterstützung im Wandel wirklich erkannt wird.

Die kritischen Erfolgsfaktoren – Externe Sicht

- Eine echte Entwicklungsbereitschaft zentraler Personen die verstehen, dass sich in einem solchen Wandel eigene Verhaltensmuster ändern müssen.
- Ein ausgeprägtes Bewusstsein für die grossen kulturellen Konsequenzen des Umbaus und die damit verbundenen Unsicherheiten.
- Der Support seitens entscheidender Stakeholder (Machtpromotoren) die wissen, dass solche Prozesse Zeit und Reifung brauchen.
- Die Pandemie-Situation, die der Konzentration auf die Essenz der Reorganisation nützt und Ausweichmanöver nicht zulässt.

Welche Wirkung hatte das neue Organisationsmodell in der Pandemie? – Der Nutzen

Die Pandemie erwies sich als ein Test auf «Herz-und-Nieren» für das Funktionieren des neuen Organisationsmodells:

- Es ist wesentlich robuster, agiler und kooperativer. Einschneidende, übergreifende Entscheidungen konnten in der Pandemie schnell und effizient getroffen werden.
- Die Autonomie und Kompetenz der einzelnen Einheiten ermöglichte diesen ein rasches, effizientes Ressourcenmanagement, insbesondere in der Personalplanung.
- Austausch und Kooperation finden laufend zwischen den Gruppen und Ebenen statt. Der Informationsfluss und die Zusammenarbeit haben sich damit deutlich verbessert.

Neugierig geworden?

Zum ausführlichen Projekt-Beschrieb [in der zfo 2-2022](#) und zum Video «In 7 Schritten zur optimalen Organisation» [auf YouTube](#).

Zitierte Quelle

Wenger, Andreas P. (2022): Vom funktionalen, hierarchischen zum kundenzentrierten, kollaborativen und agilen Organisationsmodell. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 91. Jg., Nr. 2, März-April 2022, S. 138 - 142