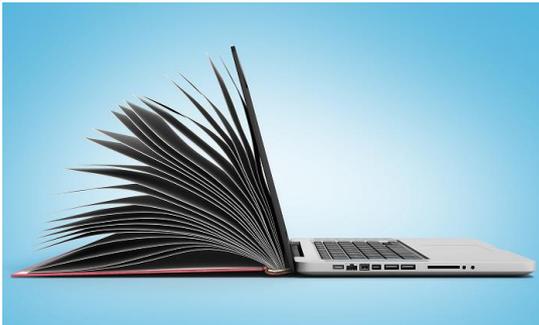


Blog Organisationsdesign 02/2017

Erschienen: 14. Dezember 2017

Organisationsexpertisen und das Problem ihrer Umsetzung



Im Zusammenhang mit der Erarbeitung organisatorischer Lösungen sind die Erstellung von Expertisen oft ein Thema. Die Erwartungen an solche Papiere sind hoch, obwohl reine Expertisen oft gerade nicht geeignet sind, um erfolgreiche Lösungen zu konzipieren. Hier ein paar grundsätzliche Überlegungen und Empfehlungen, wann Expertisen im Bereich Organisationsdesign sinnvolle Instrumente sind.

Die Probleme zeigen sich in der Umsetzung

Egal ob Reorganisationen, Gestalten von neuen Organisationen, organisatorische Retuschen und Verbesserungen: im Organisationsdesign kommt die Sprache regelmässig auf Expertisen. Diese werden manchmal von internen Experten und Expertinnen, meistens aber von externen Expertinnen und Experten erarbeitet und verfasst. Darunter wird allerdings oftmals nicht nur eine fachlich fundierte Stellungnahme zu einem Thema im Rahmen der organisatorischen Gestaltung bzw. zur organisatorischen Lösung selber verstanden (vgl. [hier](#) die entsprechende Definition von Expertise). Vielmehr interessiert die Auftraggebenden die eigentliche Erarbeitung der organisatorischen Lösung an sich. Diese soll im Rahmen einer Expertise erfolgen.

Die Beweggründe für dieses Ansinnen sind unterschiedlich: Unerfahrenheit mit dem Thema bzw. Respekt vor der Aufgabe, fehlendes Fachwissen, unterschiedliche und konfligierende Interessen in der Organisation, mangelndes Zeitbudget etc. Auch wenn das Bedürfnis verständlich ist, ist grosse Vorsicht geboten: Die Erarbeitung organisatorischer Lösungen alleine mittels Expertise birgt ein hohes Risiko in sich, dass die Umsetzung anschliessend scheitert.

Wie mir persönlich die grundlegende Thematik deutlich gemacht wurde

Es war mein erster Job nach der Zeit an der Universität. Das Engineering-Unternehmen, in dem ich tätig war, zog in ein neues Bürosetting. Im Rahmen dieses Umzuges waren die Grossraumbüros mit Druckern zu bestücken. Diese sollte ich im Spannungsfeld zwischen den Wegen der Mitarbeitenden und der Auslastung der Drucker möglichst optimal zwischen den neuen Arbeitsinseln positionieren. Frisch von der Leber weg nahm ich den Plan der Bürofläche zur Hand

und begann, mittels einer mehr oder minder «wissenschaftlichen» Analyse, Anzahl und Platz der Drucker einzugrenzen. Mir schien diese Aufgabe nicht besonders schwierig.

Mit dem fertigen Resultat marschierte ich zum für den Umzug verantwortlichen Projektleiter und erläuterte ihm meine Lösung. Eine Frage dieses erfahrenen Kollegen warf mich aus der Bahn: «Hast du mit den Assistentinnen gesprochen?». Nein, war meine Antwort, aber das sei ja auch nicht nötig, denn das Problem das es hier zu lösen gelte, sei relativ trivial. Er liess aber nicht locker und schickte mich mit einem neuen Plan ohne Markierungen in eine zweite Erarbeitungsrunde. Obwohl ich dies zuerst nicht verstand, bin ich ihm noch heute dafür dankbar. Warum?

Zwar war die Lösung für die Druckerstandorte, die ich zusammen mit den Assistentinnen erarbeitete, ziemlich ähnlich wie meine erste Variante. Aber in den darauffolgenden Monaten wurde die Positionierung der Drucker nie ein Thema von Klagen, während dem andere Aspekte des neuen Büros ausgiebig kritisiert wurden. Zudem merkte ich, dass die Assistentinnen mir gegenüber äusserst wohlgesinnt waren und mich immer sofort unterstützten, wenn ich ihre Hilfe brauchte.

Was sich dahinter verbirgt

Nun ist es keine neue Erkenntnis, dass der Einbezug der Betroffenen die Akzeptanz einer Lösung erhöht. Das Beispiel ist aber sehr illustrativ, denn es kann ohne weiteres auf komplexere Reorganisation bzw. organisatorische Optimierungen übertragen werden.

Der Zusammenhang ist wie folgt: In einer institutionalen Sichtweise sind Organisationen zielgerichtete soziale Systeme mit deutlichen Grenzen zu ihrer Umwelt. Organisatorische Regeln sind die Mittel, um das übergeordnete Ziel der jeweiligen Institution in Erwartungen umzusetzen. Das Handeln der Organisationmitglieder soll sich im Rahmen dieser Erwartungen bewegen, damit das gemeinsame Ziel erreicht werden kann. Fehlt in einem solchen sozialen System die Akzeptanz für organisatorische Regeln, werden diese nicht umgesetzt und gelebt (schön beschrieben bei Höfler et al. «[Abenteuer Change Management](#)», 5. Aufl. 2014, S. 203 ff.).

Was heisst das nun für Expertisen im Kontext des Organisationsdesigns?

Wann Expertisen sinnvoll sind

Es heisst, dass reine Expertisen im organisatorischen Gestaltungsprozess dann ein probates Mittel sein können, **wenn das Erarbeiten von Akzeptanz nicht wesentlich ist**. Aufgrund meiner Erfahrung sehe ich vor diesem Hintergrund primär drei Anwendungsbereiche, in denen Expertisen im Rahmen des Organisationsdesigns sinnvoll sind:

1. **Erstens sind es Momente, in denen eine Organisationsanalyse angezeigt ist.** Dies, um die Ist-Situation im Hinblick auf organisatorische Änderungen zu ergründen und zu klären, oder um die aktuelle Situation aus neutraler Sicht zu beurteilen. Mit welchem Modell eine solche Analyse beispielsweise durchgeführt werden kann, habe ich bereits in einem [früheren Blogbeitrag](#) ausgeführt. In einem solchen Moment bringt eine Expertise Transparenz und Fachwissen in den Organisationsprozess.

2. Zweitens sind Expertisen eine gute Möglichkeit, **um bereits erarbeitete oder bestehende organisatorische Lösungen im Sinne einer Zweitmeinung nach den Regeln der Kunst zu beurteilen**. Hier steht die fachliche Absicherung und Legitimierung durch eine Expertise im Vordergrund.
3. Drittens kann eine neutrale externe Expertise dazu beitragen, **die Blockade zweier oder mehrerer Fraktionen in einem Entscheidungsgremium einer Institution im Hinblick auf Organisationsfragen zu überwinden**. In diesem Fall ist auch die Erarbeitung von organisatorischen Lösungen sinnvoll und zulässig, da dies der betroffenen Einheit aus eigener Kraft heraus nicht möglich ist. Aufgrund der Expertise wird dadurch die Handlungsfähigkeit wiederhergestellt.

Aufgrund der beschriebenen Zusammenhänge und Erkenntnisse **rate ich jedoch in allen anderen Fällen dringend davon ab, Expertisen bei der eigentlichen Erarbeitung organisatorischer Lösungen in Auftrag zu geben**. Sie sind in solchen Situationen im besten Fall ein stumpfes, im schlechtesten Fall ein gefährliches Instrument.

Die Erarbeitung von Organisationslösungen müssen zumindest unter Einbezug der verantwortlichen Personen erfolgen. Das Ausmass der Partizipation kann unterschiedlich ausgestaltet werden, je nachdem wie die Situation sich darstellt. **Es muss in jedem Fall sichergestellt sein, dass die Diskussion mit den relevanten internen Anspruchsgruppen geführt wird**.

Achtung: das wiederum heisst aber nicht, dass alle Betroffenen einbezogen werden sollten. Es heisst lediglich, dass ein Organisationsdesign, das Aussicht auf Umsetzungserfolg haben will, durch eine sinnvoll zusammengesetzte Gruppe von verantwortlichen Entscheiderinnen und Entscheidern, Fach- und Prozessexperten (intern und/ oder extern) und Betroffenen durchgeführt werden sollte. Erfolgreiches Organisationsdesign ist in aller Regel eine Co-Kreation.

Viel Erfolg.