

# **Tool**

## **Neuausrichtung einer Führungsorganisation: Ein pragmatisches Vorgehen in 7 Schritten**

Von Dr. Andreas Wenger

[www.organisationsdesign.ch](http://www.organisationsdesign.ch)

## Im Hinblick auf eine begründete Neuausrichtung der Führungsorganisation ist die Beschäftigung mit sieben Themen relevant

- 1 Transparenz über zentrale Eckwerte der Ausgangslage
- 2 Erarbeitung von Gestaltungsprinzipien
- 3 Klarheit über die Tätigkeitsfelder und Aktivitäten/ Prozesse der Unternehmung/ Institution
- 4 Erarbeitung von Führungsstruktur-Alternativen
- 5 Festlegung gültiger Auswahlkriterien
- 6 Bewertung und Auswahl der für die Unternehmung/ Institution beste Organisation
- 7 Ausdifferenzierung der Organisation hinsichtlich Rollen von wesentlichen Leitungsorganen, Stellen und Funktionen

### Bemerkungen:

- **Dieser Vorschlag ist eine vereinfachte, pragmatische Vorgehensweise als Anregung. Selbstverständlich kann sie angepasst werden.**
- **Gemäss meiner Erfahrung lohnt es sich unbedingt, sich grundlegende Gedanken im Sinne dieser Methodik zu machen und nicht gleich in das Zeichnen des Organigramms einzusteigen. Das Ergebnis wird so anhand von mehr Varianten erarbeitet, es wird konsistenter, begründeter und damit besser leb- und kommunizierbar.**

# Die sukzessive Bearbeitung dieser Themen führt zu einer in sich stimmigen Rahmenstruktur

<b>1</b>	<b>Transparenz:</b> Zur korrekten Ausrichtung der Organisation in die Zukunft ist Transparenz über zentrale Eckwerte der Ausgangslage wesentlich (Beurteilung Ist-Zustand, relevante Rahmenbedingungen und Herausforderungen).
<b>2</b>	<b>Gestaltungsprinzipien:</b> Gestaltungsprinzipien bündeln alle Ansprüche an die Organisation in einige wenige, klar fassbare Grundsätzen und lenken die organisatorische Neuorientierung damit in die gewünschte Richtung.
<b>3</b>	<b>Tätigkeitsfelder und Aktivitäten:</b> Die genaue Kenntnis der Tätigkeitsfelder sowie der Kernaufgaben bzw. Arbeitsprozesse der Unternehmung/ Institution sind insbesondere notwendig, um in der neuen Führungsorganisation eindeutig abgegrenzte Organisationseinheiten bzw. Funktionen bilden zu können.
<b>4</b>	<b>Alternativen:</b> Organisationsalternativen für die Unternehmung/ Institution werden festgelegt, indem die Kernaktivitäten sinnvoll gruppiert werden, so dass sie den normativen und strategischen Grundlagen, den organisatorischen Gestaltungsprinzipien und den Tätigkeitsfeldern/ Aktivitäten der Unternehmung/ Institution genügen und die erkannten Problemzonen berücksichtigen.
<b>5</b>	<b>Auswahlkriterien:</b> Die „Güte“ einer Organisation ist im Wesentlichen eine Frage der eingesetzten Beurteilungskriterien. Diese müssen problembezogen (d. h. sich auf interessierende Aspekte beziehend), praktikabel (d. h. für die Auswahl der Alternativen verwendbar), diskriminierungsfähig (d. h. Unterschiede zwischen den Alternativen deutlich aufzeigend) und überschneidungsfrei sein.
<b>6</b>	<b>Beurteilung und Auswahl:</b> Die Auswahl der Organisationsalternativen erfolgt durch ihre Gegenüberstellung und Beurteilung anhand der festgelegten Auswahlkriterien verbal und ergänzt z. B. mit Hilfe einer Nutzwertanalyse.
<b>7</b>	<b>Ausdifferenzierung der Organisation:</b> Im Hinblick auf eine optimale Zusammenarbeit der Leitungsorgane und Funktionen und die weitere Ausdifferenzierung der Organisation ist es sinnvoll, in einem ersten Schritt ihre Rollen zu klären und damit die gewünschte vertikale Hierarchie zu etablieren.

Ausführlich zu diesem Thema vgl. Thom, N.; Wenger, A. P.: Die optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitung, Gabler 2010



transformaconsulting

[www.organisationsdesign.ch](http://www.organisationsdesign.ch)

**Dr. Andreas Wenger**

Direkt: +41 43 222 58 40

Mobil: +41 78 635 88 84

[andreas.wenger@transforma.ch](mailto:andreas.wenger@transforma.ch)

Transforma AG  
Hottingerstrasse 17  
CH-8032 Zürich  
Schweiz