
PROJEKTBEISPIELE

Alte Zöpfe oder neue Wege?

Wie würde Ihr Unternehmen aussehen, wenn Sie heute alle Abteilungen und Teams komplett neu aufstellen könnten? Wenn es keine „alten Zöpfe“ gäbe und keine „heiligen Kühe“. Alles ist möglich. Was würden Sie anders machen?

Mit dieser Frage begann der Einstieg in eine zukunftsorientierte Organisationsstruktur und Denkweise.

Die Abteilungen hatten das langanhaltende Umsatzwachstum dazu genutzt, auch die Mitarbeiterzahl kontinuierlich zu erhöhen. Umsatzwachstum führte automatisch zu Abteilungswachstum. Der Geschäftsführer hatte jedoch das Gefühl, ständig in alten Spuren zu fahren, anstatt neue Wege zu gehen. Dazu brauchte es ein Aufrütteln der Organisation und ein kollektives Umdenken.

Hier begann unsere Arbeit.

Die Unternehmensstrategie wurde überarbeitet, aktualisiert und präzisiert. Nur wer das Ziel kennt, kann der Organisation die Richtung weisen. Diese Richtung wurde dann über alle Funktionen hinweg geteilt und Abteilungen aufgefordert, eine passende Struktur vorzuschlagen.

Dazu wählten wir den Ansatz des „zero-based budgeting“, d.h. man startet quasi bei null auf einem leeren Blatt Papier mit der Möglichkeit neu zu denken. Dies förderte bei allen den Blick fürs Ganze statt Silodenken. Abteilungsübergreifende Abhängigkeiten wurden identifiziert und Änderungen abgestimmt. Es wurde Raum geschaffen für konstruktives in-Frage-stellen und neue Formen der Zusammenarbeit. Dabei überraschte, dass viele vorher als „notwendig“ bezeichnete Positionen im Zusammenspiel plötzlich nicht mehr benötigt wurden. Im letzten Schritt wurden Aufgaben wieder zu Positionen zusammengefasst und mit den richtigen Mitarbeitern besetzt.

Mitarbeiter und Stellen abzugeben wird innerhalb eines Unternehmens häufig als Verlust von Bedeutung und Einfluss gesehen. Daher ist es wichtig nicht nach Einsparpotentialen und zu streichenden Stellen zu suchen, sondern das Unternehmen als neutraler Partner bei der Suche nach der richtigen Organisationsstruktur zu begleiten. Die Fokussierung auf Aufgaben statt auf Positionen hilft, die Diskussion zu versachlichen und Lösungen zu finden.

Im Ergebnis konnten, durch die Neuaufstellung der Organisation, freigewordene Ressourcen und Mitarbeiter auf strategische Prioritäten ausgerichtet und so das Unternehmen zukunftssicher gemacht werden.

Nach Abschluss des Projektes wurde vereinbart, diesen neuen Ansatz in Denken und Handeln langfristig zu etablieren und regelmäßig in einer abgespeckten Form durchzuführen. Die Organisation bleibt damit beweglich und bereit für zukünftige Veränderungen.

