

## Restrukturierung ist der Dauerbrenner im Business Management

### Auch 2011 führt die Reorganisation von Strukturen und Prozessen die Rangliste der wichtigsten Anlässe für Veränderungen in Unternehmen an

Knapp zwei Drittel der Führungskräfte aus Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz nennen bei der Frage nach der häufigsten Ursache für Veränderungen in ihrem Unternehmen „Restrukturierung bzw. Reorganisation“. Das zeigen die aktuellen Ergebnisse einer repräsentativen Studie von CAPGEMINI (2010). Unabhängig von Branche und konjunktureller Lage behauptet damit das Thema Restrukturierung-Reorganisation die Spitzenposition unter den Top-5 Ursachen für Veränderung. Anlässe wie Kostensenkungsprogramme, veränderte Unternehmensstrategien oder Mergers & Acquisitions werden auf ihre Plätze verwiesen.



**Autor**  
Christian Konz  
Produktmanager und Trainer  
ibo Beratung und Training GmbH  
T: +49 641 98210-368  
christian.konz@ibo.de  
www.ibo.de

#### Restrukturierungen stellen hohe Anforderungen an die Organisationsarbeit

Ob in Boom- oder Krisenzeiten, die Veränderung von Aufbau- und Ablaufbeziehungen ist der Dauerbrenner, wenn es um die Transformation von Unternehmen geht. Strukturen und Prozesse haben jedoch eine immer kürzere Lebensdauer. Dies stellt hohe Anforderungen an die tägliche Organisationsarbeit und die Fähigkeiten der beteiligten Akteure. Ob diese im Einzelfall letztlich von Erfolg gekrönt sind, hängt im Wesentlichen von der Ausgestaltung der Aktionsfelder ab, die hinter den organisatori-

schen Vorhaben stehen. Dabei geht es um die Feinjustierung der Stellschrauben, die in Summe die Erfolgsfaktoren einer Reorganisation ausmachen. Konsequenterweise liefern sie das notwendige Instrumentarium für transparente Lösungen. Erkenntnisse, die durch die jüngsten Ergebnisse der CAPGEMINI-Studie aufs Neue bestätigt werden konnten (siehe Abbildung).

#### Zehn Aktionsfelder erfolgreicher Transformation

Neben einer fundierten Analyse der Ausgangslage und relevanter Anspruchsgruppen (*Situation & Umfeld*) gilt es, ein konkretes, für alle Beteiligten verständliches Zielbild (*Ausrichtung & Alignment*) zu formulieren. Weitere Potentiale sehen die Befragten in der Analyse und Gestaltung der Linien- und Prozessorganisation (*Organisation & Prozesse*) sowie in einer konsistenten funktions- und themenübergreifenden Abstimmung und Steuerung (*Strukturen & Monitoring*).

Dies alles ist jedoch nichts ohne die Unterstützung durch die Führungsmannschaft und die konsequente Einbindung der betroffenen Kolleginnen und Kollegen (*Mobilisierung & Commitment*), damit Akzeptanz- und Motivationsprobleme gar nicht erst entstehen (*Konflikte & Widerstände*). Es ist daher kaum verwunderlich, dass die Befragten dem Commitment und der Mobilisierung noch vor der Situations- und Umfeldanalyse den höchsten Stellenwert beimessen (siehe Abbildung). In seiner Bedeutung ebenfalls hoch eingeschätzt wird ein von allen geteiltes und akzeptiertes Führungsverständnis

in Form transparenter Grundsätze und Leitlinien (*Führung fördern*).

Bedarf sehen die Befragten darüber hinaus in der nachhaltigen Kommunikation erzielter Erfolge (*Erfolge identifizieren & verankern*), einer adressatengerechten Qualifizierung und Entwicklung von Ressourcen und Fähigkeiten (*Qualifizierung & Entwicklung*) sowie im Wandel von Einstellungen und Verhaltensweisen (*Kultur weiterentwickeln*).

**Fazit**

In Bezug auf die erfolgreiche Bewältigung von Reorganisationsprojekten stellen die identifizierten Aktionsfelder nicht weniger dar als die Kon-

ketisierung organisationaler Fähigkeiten. Zusammengefasst sind dies die *Kernkompetenzen organisatorischen Arbeitens*, die sich in der *methodischen Vorgehensweise*, dem *fachlichen Know-how* und der *Einbindung relevanter Anspruchsgruppen* widerspiegeln.

Die konsequente Umsetzung organisationaler Kernkompetenzen in die Praxis steht dabei an erster Stelle, denn durch Auswahl und Einsatz des richtigen Instrumentariums gelangt das Wissen überhaupt erst zur Anwendung.

Die Beteiligung der Menschen bildet dabei die Basis für erfolgreiche Veränderungsprozesse.

(3.525 Zeichen , 3.995 inkl. Leerzeichen)

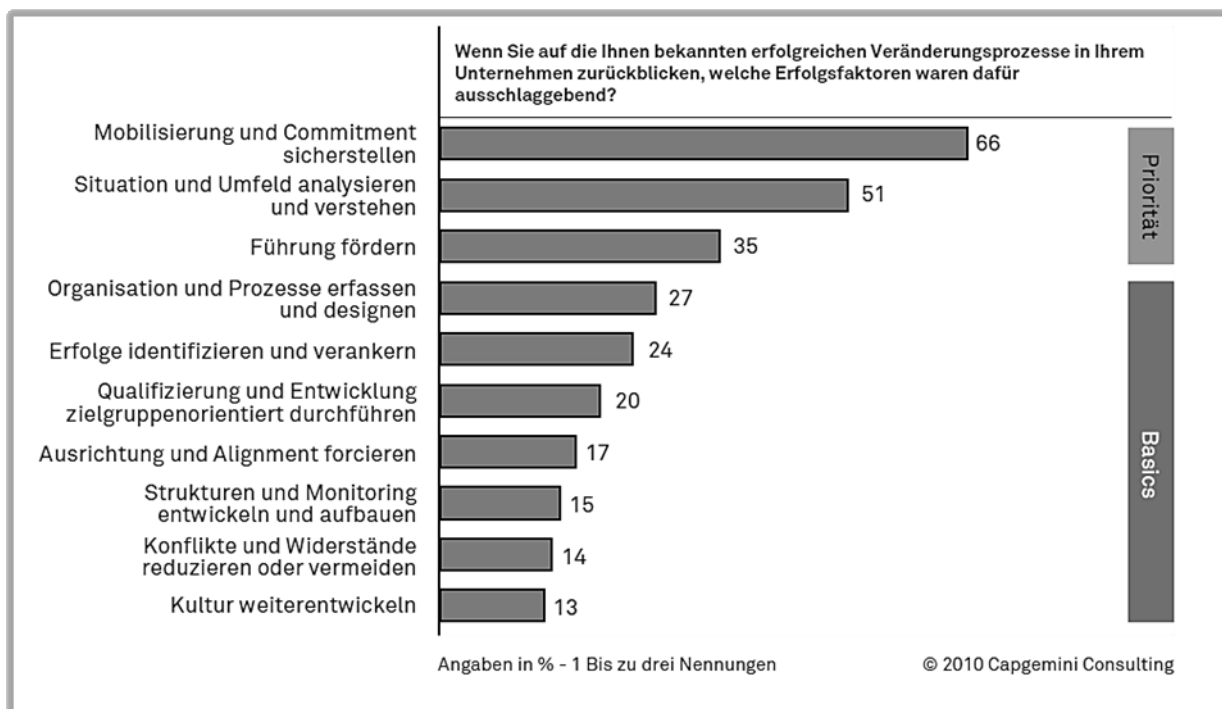


Abbildung: Erfolgreiche Transformationsprojekte orientieren sich an zehn Aktionsfeldern (CAPGEMINI 2010)