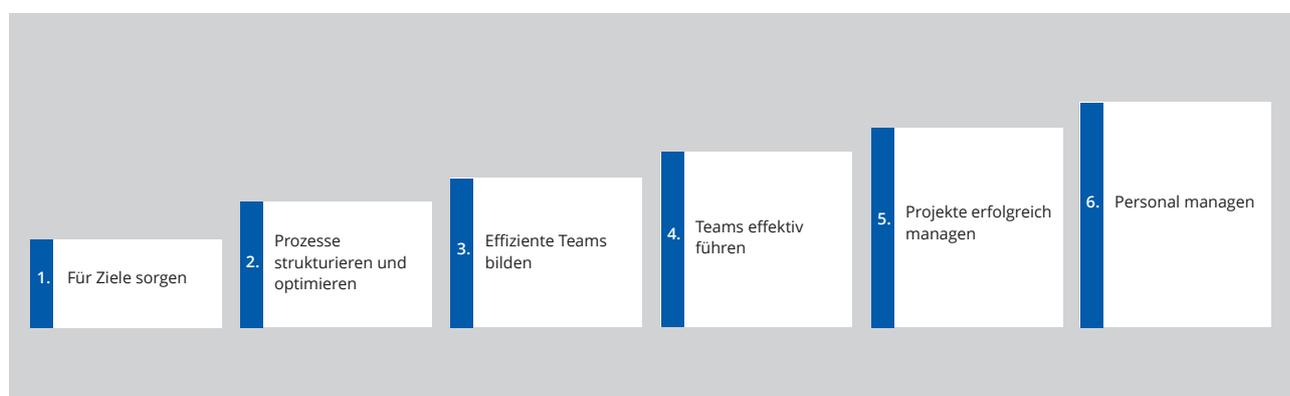


## Sechs Stufen zur effektiven Organisation

### Das Wichtigste im Überblick

Das Beratungskonzept der ORGANISATIONS-BERATUNG WERR beruht auf einem Sechs-Stufen-Modell. Es zielt darauf ab, nachhaltige Strukturen für eine effektive Organisation zu schaffen.



#### Stufe 1 – Für Ziele sorgen.

Im Rahmen eines Strategieworkshops unterstützen wir Sie, Ihre Unternehmensziele zu entwickeln und umzusetzen. Hierbei setzen wir bewährte Werkzeuge ein (z. B. SWOT-Analyse, Zielplan, vierteljährliche Strategietage).

#### Stufe 2 – Prozesse strukturieren und optimieren.

Gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern erfassen, strukturieren und optimieren wir ineffiziente Prozesse.

#### Stufe 3 – Effiziente Teams bilden.

Nach bewährten Prinzipien stellen wir schlagkräftige Teams zusammen, deren Leistung an klar definierten Zielen und Kennzahlen gemessen wird.

#### Stufe 4 – Teams effektiv führen.

Der Erfolg eines Teams hängt maßgeblich von der Führungskompetenz des Teamleiters ab. Wir begleiten und trainieren die Teamleiter mit ihren Teams so

lange, bis sie ihre Führungsaufgaben wahrnehmen können und sich auch in schwierigen Führungssituationen richtig verhalten.

#### Stufe 5 – Projekte erfolgreich managen.

Wichtige Ziele lassen sich oft nur in Form eines Projekts erreichen. Ziel von Stufe 5 ist es, in Ihrem Unternehmen einheitliche Projektmanagement-Abläufe zu etablieren.

#### Stufe 6 – Personal managen.

Eine effektive Organisation steht und fällt mit den richtigen Mitarbeitern. Wir unterstützen Sie dabei, einen professionellen Personalmanagement-Prozess aufzusetzen.

Je nach Bedarf bieten wir Ihnen zu jeder Stufe individuell zugeschnittene Beratungs- und Coachingleistungen an. Am Ende von Stufe 2 ist Ihr Unternehmen in der Lage, eine Zertifizierung nach einer Qualitätsmanagement-Norm (z. B. DIN EN ISO 9001:2008) durchzuführen.

## Stufe 1: Für Ziele sorgen

Eine effektive Organisation benötigt klare Ziele – Führungskräfte und Mitarbeiter müssen wissen, wohin die Reise geht. In Stufe 1 geht es darum, die langfristige Ziele festzulegen, hieraus dann Jahres- und Quartalsziele abzuleiten und die Umsetzung der Ziele sicherzustellen.

### Erarbeitung der Ziele

Die Ziele werden in einem eintägigen Strategieworkshop erarbeitet, an dem die Geschäftsleitung und die wichtigsten Führungskräfte beteiligt sind.

- Die Teilnehmer bestimmen zunächst die langfristigen Ziele des Unternehmens. Dies geschieht mit Hilfe bewährter Instrumente, zu denen zum Beispiel eine Stärken-Schwächen- sowie Chancen-Risiken-Analyse („SWOT-Analyse“) zählt.
- Im nächsten Schritt erarbeiten die Workshop-Teilnehmer einen Zielplan. Der Zielplan enthält die mittel- bis langfristigen Ziele und – hieraus abgeleitet – die Jahres- und Quartalsziele für das kommende Jahr.

### Vierteljährliches Zielcontrolling

Die Umsetzung der Ziele stellt ein systematisches Ziel-

controlling sicher, das vierteljährlich im Zuge eines halbtägigen Strategieworkshops erfolgt. Hierbei hat der letzte Workshop eines Jahres zugleich die Funktion eines Jahresstrategietags, bei dem die Ziele für das Folgejahr festgelegt werden.

### Neutrale Moderatorenrolle

Als externe Berater übernehmen wir bei den Workshops in der Regel die Rolle des Moderators. Dies hat sich aus folgendem Grund bewährt: Ein Moderator aus dem Kreis der teilnehmenden Führungskräfte stünde zwangsläufig in einem Rollenkonflikt. Einerseits soll er neutral moderieren, andererseits verfolgt er während des Workshops als Betroffener seine eigenen Interessen, weil er zum Beispiel die Ziele seines Bereichs durchsetzen möchte.

Ein externer Moderator ist zudem in der Lage, die notwendige Disziplin bei der Umsetzung der Ziele einzufordern – etwa indem er im Controlling-Workshop bei den einzelnen Zielen nachfasst und die vereinbarten Aufgaben mit Verantwortlichkeit und Termin im Protokoll verbindlich festhält.

## Stufe 2: Prozesse strukturieren und optimieren

Mit Stufe 2 lassen sich oft erhebliche Effizienzreserven mobilisieren, denn fast immer erweisen sich die bestehenden Prozesse als teilweise ineffizient. Typisch sind zum Beispiel Parallelarbeiten, überflüssige Arbeitsschritte, lange Liegezeiten von Vorgängen oder unklare Schnittstellen zwischen den Abteilungs- und Funktionsgrenzen. Wenn ein Projektteam gemeinsam mit Mitarbeitern die Kernprozesse systematisch erfasst, strukturiert und optimiert, können deshalb beachtliche Verbesserungen hinsichtlich Kosten, Zeit, Qualität und Service erreicht werden.

### Ablauf der Prozessoptimierung

Zentrales Instrument hierfür sind Optimierungsworkshops, bei denen Mitarbeiter und Verantwortliche die einzelnen Prozessschritte anhand von drei Leitfragen untersuchen:

- *Sind die Abläufe tatsächlich so, wie wir sie beschrieben haben?*
- *Ist es gut so?*
- *Wollen wir es auch in Zukunft so haben, oder wollen wir es modifizieren?*

Jeder Prozess hat jetzt ein messbares Ziel, ist in klare Prozessschritte gegliedert, hat Prozessverantwortliche – und ist für alle Mitarbeiter nachvollziehbar dokumentiert.

Mit der Freigabe durch die Geschäftsleitung treten die neuen Prozesse in Kraft und sind für alle Mitarbeiter verbindlich. Nach einer gewissen Eingewöhnungszeit folgt die Auditierung der Prozesse: Durch eine gezielte Befragung prüft ein Auditor (in der Regel der Berater), inwieweit die neuen Arbeitsabläufe umgesetzt sind und wo eventuell noch Nachbesserungsbedarf besteht.

### Management-System und Zertifizierung

Stufe 2 mündet schließlich in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Durch Kundenwünsche, Anregungen der Mitarbeiter, Fehler oder Erkenntnisse aus der Auditierung entstehen laufend Verbesserungsvorschläge, die systematisch gesammelt und geprüft werden – und gegebenenfalls Anlass sind, einen Ablauf zu ändern.

Die Organisation verfügt damit über ein funktionierendes Management-System. Bei Interesse ist nun auch eine Zertifizierung nach einer Qualitätsmanagement-Norm (z. B. DIN EN ISO 9001:2008) möglich, die wir gerne kompetent begleiten können.

### Stufe 3: Effiziente Teams bilden

Das Prinzip „Form follows function“ ist ein Gestaltungsleitsatz aus dem Design, wonach sich die Form eines Gegenstands aus dessen Funktion ableitet. Diesem Prinzip sollte auch die Reorganisation eines Unternehmens folgen, anstatt umgekehrt die Prozesse „um die Stühle der Mitarbeiter herum“ zu organisieren. Übertragen auf das OBW-Modell heißt das: Sind die Ziele klar definiert (Stufe 1) und die daraus abgeleiteten Prozesse festgelegt (Stufe 2), kann nun über die Zusammensetzung der Teams entschieden werden. Für die Bildung eines effizienten Teams gibt es sechs eherne Prinzipien.

#### **Prinzip 1: Messbare Ergebnisse sicherstellen.**

Ein Team ist so zusammenzustellen, dass es gemeinsam einen Wertschöpfungsschritt von Anfang bis Ende bearbeiten, abschließen und dabei messbare Ergebnisse erreichen kann. Hierfür ist es oft notwendig, messbare Leistungsdaten (Team- und Mitarbeiterziele) aus der operativen Tätigkeit zu definieren, zeitnah zu messen und Mitarbeitern und Teamleitern rückzumelden.

#### **Prinzip 2: Ein Team besteht aus 4 bis 10, idealerweise aus 7 Mitarbeitern.**

Erkenntnisse aus der Organisationspsychologie belegen, dass ein Teamleiter mit etwa sieben Mitarbeitern die besten Leistungen erzielt, bei weniger als vier und mehr als zehn Mitarbeitern die Produktivität des Teams jedoch stark abfällt.

#### **Prinzip 3: Jedes Team hat einen disziplinarischen Leiter.**

Der Teamleiter ist dafür verantwortlich, dass er mit seinen Mitarbeitern die vereinbarten Ziele erreicht – und benötigt hierfür die Befugnisse, um die erforderlichen Maßnahmen notfalls disziplinarisch durchzu-

setzen. Hierzu zählen regelmäßige Teamsitzungen mit Anwesenheitspflicht ebenso wie die Kontrolle der Urlaubsplanung, um die Handlungsfähigkeit des Teams sicherzustellen.

#### **Prinzip 4: Die Arbeitsteilung richtet sich an den Stärken der Mitarbeiter aus.**

Die richtigen Mitarbeiter erhalten die richtigen Aufgaben – dies zu erreichen, zählt zu den Kernaufgaben des Teamleiters. Eine wirklich leistungsfähige Mannschaft erhält er nur dann, wenn er seine Mitarbeiter entsprechend ihren Stärken einsetzt.

#### **Prinzip 5: Jede wichtige Funktion können mindestens zwei Mitarbeiter des Teams ausführen.**

Für jede Funktion im Team gibt es stets einen Vertreter oder einen weiteren Mitarbeiter, der diese Funktion innehat. Andernfalls entstehen Abhängigkeiten, die den Teamerfolg (z. B. bei längerer Krankheit oder bei Ausscheiden dieses Mitarbeiters) gefährden können.

#### **Prinzip 6: Die Spielregeln im Team sind klar festgelegt.**

Man stelle sich ein Fußballspiel in einem Stadion mit 50.000 Menschen vor – und einige Spieler kämen plötzlich auf die Idee, nach ihren eigenen Regeln zu spielen. Das Chaos wäre perfekt. Nicht anders ist es im Unternehmen: Auch hier erfordert ein gutes Zusammenspiel klare Regeln, die alle Teammitglieder kennen und akzeptieren. Dazu gehört, dass Verantwortungsbereiche und Entscheidungsbefugnisse festgelegt sind, so dass jeder Mitarbeiter weiß, was er selbst entscheiden darf und welche Entscheidungen er dem Vorgesetzten vorlegen muss. Geregelt sollte dann auch sein, dass der Vorgesetzte in einer bestimmten Frist, etwa innerhalb von drei Tagen, darüber entscheidet.

### Stufe 4: Teams effektiv führen

Stufe 3 und 4 hängen eng miteinander zusammen. Es reicht nicht, ein effizientes Team zusammenzustellen – dieses Team muss auch effektiv geführt werden, wenn es seine Ziele erreichen soll. Die Erfahrung zeigt, dass bei vielen Restrukturierungsprojekten neue Teamstrukturen allein nicht ausreichen: Entscheidend für den Erfolg ist auch ein Führung coaching der Teamleiter.

Es hat sich bewährt, die erforderlichen Führungsfähigkeiten im „training on the job“ durch einen Coach zu vermitteln, der den Teamleiter und das Team einige Monate lang begleitet. Der Teamleiter erhält so die Gelegenheit, seine Kernaufgaben zu trainieren. Hierzu zählen vor allem die klassischen Führungsaufgaben

wie Planen, Entscheiden, Kommunizieren, Instruieren, Delegieren, Kontrollieren und Motivieren.

Zur effektiven Führung eines Teams zählt es zum Beispiel,

- die richtigen Führungswerkzeuge gekonnt einzusetzen (z. B. Zeit-, Selbst- und Teammanagement),
- Teamsitzungen effektiv abzuhalten (mit Tagesordnung, Protokoll, Aufgabenliste, Festlegung von Verantwortlichkeiten und Terminen etc.),
- Mitarbeitergespräche zu führen (z. B. halbjährliches Vier-Augen-Gespräch führen, idealerweise verbunden mit einer gemeinsamen schriftlichen Einschätzung der Mitarbeiter-Performance und Festlegung von Entwicklungszielen),

- Kritik- und Korrektorgespräche zu führen, Konflikte beizulegen.

Ziel des Coachings ist es, bestimmte Verhaltensmuster einzuüben, um auch in schwierigen Führungssituationen richtig zu reagieren.

Die meisten dieser Führungsaufgaben werden in Aus-

bildung und Studium nicht vermittelt. Deshalb müssen sie so lange „on the job“ geübt werden, bis sie zur Gewohnheit werden. Die meisten Führungskräfte neigen nämlich dazu, Minderleistung ihres Teams durch Eigenleistung zu kompensieren.

## Stufe 5: Projekte erfolgreich managen

Eine Organisation, die ihre Ziele erreichen und nachhaltig effektiv sein möchte, muss auch Projekte professionell managen können – denn wesentliche Ziele lassen sich häufig nicht im Rahmen des operativen Geschäfts erreichen.

Aufgabe von Stufe 5 ist es, die Projektmanagement-Abläufe in Ihrem Unternehmen zu strukturieren und eine einheitliche Vorgehensweise auch für künftige Projekte zu etablieren. Ein solcher Projektmanagement-Standard beinhaltet, dass

- ein Projekt grundsätzlich Auftrag, Projektplan, Protokoll und Abschlussbericht enthält,

- ein Projektcontrolling erfolgt, um das Projektziel termingerecht und ohne Mehrkosten zu erreichen.

Das Projektcontrolling kann über gängige Projektmanagement-Software erfolgen, häufig genügt aber auch ein einfaches Werkzeug auf Excel-Basis.

Auch hier begleiten wir als Projekt-Coachs potenzielle Projektleiter so lange, bis diese ihre Projekte erfolgreich im vereinbarten Zeitrahmen abwickeln können.

## Stufe 6: Personal managen

Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt mit den richtigen Mitarbeitern. Stufe 6 hat das Ziel, die für eine effektive Organisation notwendigen Mitarbeiter dauerhaft zu sichern. Dies ist umso wichtiger, als die demografische Entwicklung den Fachkräftemangel in den nächsten Jahren weiter verschärfen wird. Die richtigen Mitarbeiter zu bekommen und im Unternehmen zu halten, wird damit zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.

Wir unterstützen Sie, einen professionellen Personalmanagement-Prozess aufzusetzen. Hierzu bieten wir einen Kurzcheck an, um gezielt den Handlungsbedarf festzustellen – und begleiten Ihr Unternehmen dann bei den erforderlichen Projekten.

### Kurzcheck Personalmanagement

Der Kurzcheck Personalmanagement ist ein standardisiertes Verfahren, das die Stärken und Schwächen im Personalwesen aufdeckt. Gecheckt wird der gesamte Personalmanagement-Prozess, der sich in sechs Abschnitte gliedert: Strategische Personalplanung, Personalführung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalbetreuung und Personalverwaltung.

Die Analyse erfolgt an einem Tag im Rahmen eines

Workshops, an dem neben der Personalleitung zwei bis drei Führungskräfte und – zumindest zeitweise – die Geschäftsführung teilnehmen. Unter der Moderation von zwei Beratern diskutieren und bewerten die Teilnehmer anhand vorgegebener Kriterien alle wesentlichen Aspekte des Personalmanagement-Prozesses. Eine Portfolio-Darstellung, die am Ende des Workshops bereits vorliegt, zeigt auf einen Blick die Felder, bei denen der größte Handlungsbedarf besteht.

### Optimierung des Personalmanagement-Prozesses

Der Kurzcheck deckt das gesamte Personalmanagement ab, so dass Sie einen umfassenden Überblick über den Ist-Zustand Ihres Personalwesens erhalten. Auf dieser Grundlage können Sie nun die Prioritäten richtig setzen, um den Personalmanagement-Prozess dort zu optimieren, wo es wirklich erforderlich ist.

Bei den daraus resultierenden Maßnahmen und Projekten können wir Ihr Unternehmen je nach Bedarf begleiten und mit den geeigneten Werkzeugen unterstützen. Ziel ist es, in Ihrem Unternehmen die notwendige Expertise zu etablieren, um künftig ohne externen Beratungsbedarf dem absehbaren Fachkräftemangel erfolgreich zu begegnen.

## Haben Sie Interesse?

Ihr Ansprechpartner: Dipl.-Psychologe Günther Werr, MBA  
 Telefon: 06251-58362-0 · E-Mail: [werr@obw.de](mailto:werr@obw.de) · Internet: [www.obw.de](http://www.obw.de)