

**ORGANISATIONEN
ZUKUNFTSWEISEND GESTALTEN.**

ORGANIZATIONAL
DESIGN
.CPC



**„ENTSCHEIDEND FÜR EIN ERFOLGREICHES
ORGANISATIONSDESIGN IST ES, DEN
EIGENEN WERTBEITRAG INNERHALB DES
UNTERNEHMENS ZU DEFINIEREN.“**

Sebastian Heymann, Manager bei CPC

INNOVATIVE ORGANISATIONSFORMEN

UMFASSEND UND EFFIZIENT AUFSETZEN.

Wenn sich Unternehmen organisatorisch verändern wollen oder müssen, weil sie mit ihrer aktuellen Organisation Probleme haben, stellt sich die Frage: welche Organisationsform soll gewählt werden? Die Veränderung kann sich auf das gesamte Unternehmen, mehrere Bereiche oder auch nur einen großen Bereich, wie beispielsweise Einkauf, Finance oder HR beziehen. Auch die Zusammenlegung mehrerer Bereiche zu einem Bereich ist ein denkbarer Ausgangspunkt.

Egal ob das Ziel eine Schwarmorganisation, eine agile Organisation oder andere Organisationsformen ist. Wenn Unternehmen sich verändern möchten und sich ehrgeizige Ziele gesetzt haben, aber noch nicht wissen, mit welcher Organisationsform sie diese bestmöglich erreichen, dann passt unsere Lösung „Organizational Design“.

Typische Ausgangszielsetzungen sind, dass größere Bereiche mit einigen hundert Mitarbeitern bei gleichbleibender Mitarbeiterzahl mehr Aufgaben übernehmen sollen oder Personal soll eingespart werden, ohne die Leistungen und den Service des Bereichs zu reduzieren. Oder viele lokale Einheiten werden zu einer globalen Einheit zusammengelegt. Manchmal ist auch der Innovationsdruck Auslöser für Veränderungsprojekte.

Moderne Organisationsformen, wie zum Beispiel Schwarmorganisationen, sollen dabei helfen, mehr Innovationen bei gleicher Teamstärke hervorzubringen. Die Haupttreiber sind also immer Effizienzsteigerung und Kosteneinsparungen.

Das „Organizational Design“ setzt bereits in der Designphase der Umstrukturierung an und ist die Basis für eine nachhaltige Reorganisation.



ORGANIZATIONAL DESIGN

VIER BEREICHE IN DER DESIGNPHASE.

Standardmäßig wird der Prozess einer Umstrukturierung in drei Phasen unterteilt: die Designphase, die Planungsphase und die Transformationsphase. Das Organizational Design konzentriert sich hingegen nur auf die Designphase des Projekts und beginnt mit der Festlegung der Voraussetzungen.

Für das erfolgreiche Design einer neuen Organisation empfiehlt es sich, ein integriertes Team aus Repräsentanten der neuen Organisation, dem zukünftigen Management und CPC aufzustellen. Die Designphase ist in vier Subphasen unterteilt. **Vision & Strategy** bildet die erste Subphase, in der die Grundlagen gelegt werden. In der zweiten Subphase **Governance** werden Prozesse, Organisationsform und Rollen definiert. Anschließend folgt die Subphase **Capabilities**, in der festgelegt wird, welche Fähigkeiten und Skills benötigt werden. Als letztes folgt der Subphase **Collaboration**, in der die Zusammenarbeit intern als auch extern mit den Schnittstellen und Partnern angepasst wird.

In den jeweiligen Subphasen werden Meilensteine festgelegt und Ergebnisse dokumentiert, sodass eine Reorganisation und vor allem die anschließende Organisation reibungslos funktionieren.

VISION & STRATEGY

Die erste Subphase schafft die Voraussetzung für alle weiteren organisatorischen Designs. In einem ersten Schritt gilt es, eine zukünftige „Value Proposition“ der Organisation zu entwickeln. Typische Fragestellungen lauten dabei: Welchen Mehrwert kann die Organisation ihren internen oder externen Kunden bieten? Welche Unterscheidungsmerkmale bestehen zu Konkurrenten? Die Antworten werden zu einer griffigen gemeinsamen Vision zusammengefasst.

GOVERNANCE

In einer zweiten Subphase werden die nötigen Geschäftsprozesse zur Erreichung der Abteilungsvision definiert und angepasst. Weiterhin gilt es nun eine passende Organisationsform zu wählen. Soll es eine Matrix-, eine Schwarm- oder eine Poolorganisation oder doch eine agile Organisationsform sein? In einem letzten Schritt werden die nötigen Rollen und Verantwortlichkeiten definiert.

CAPABILITIES

Nachdem die nötigen Rollen und Verantwortlichkeiten definiert und abgestimmt wurden, gilt es im nächsten Schritt, einen Abgleich zu den derzeitigen Rollen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erarbeiten. Das Ziel besteht darin, Transparenz über die benötigten organisatorischen Fähigkeiten und den derzeitigen Stand zu erhalten.

COLLABORATION

Die vierte Subphase befasst sich mit dem internen und externen Zusammenarbeitsmodell. Einerseits gilt es, die Zusammenarbeit im Sinne von Rollen, Verantwortlichkeiten und Prozessen zu definieren bzw. anzupassen. Andererseits müssen die externen Schnittstellen definiert werden, dies können Nachbarbereiche innerhalb der eigenen Organisation sowie Kundenschnittstellen sein. Beispielsweise erfordert eine agile Organisation ein agiles Zusammenarbeiten.

Neben den vier Subphasen der Designphase gibt es zusätzliche Aufgaben, die während einer Reorganisation betrachtet werden sollten:

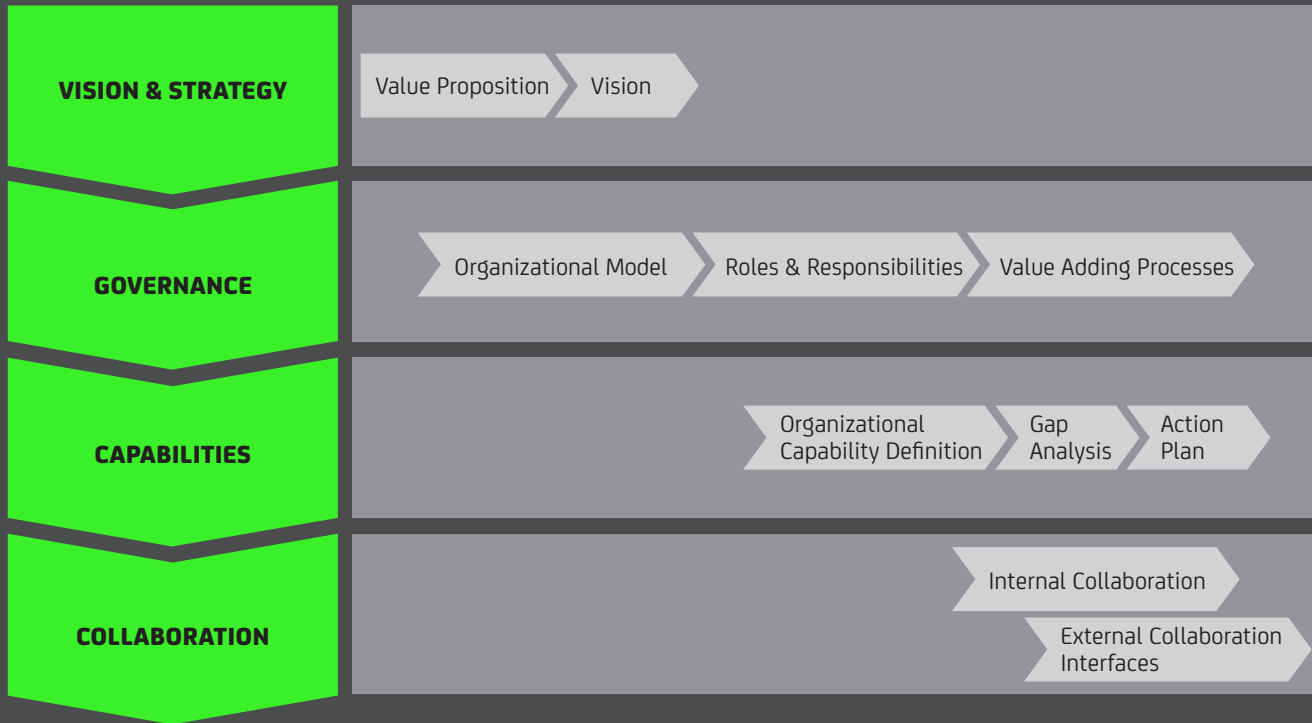
STANDARDS

Hierunter fallen HR-Richtlinien, Konzernrichtlinien, Betriebsrat und Steuern, Themenfelder, die normalerweise mit Partnern in der Organisation ausgehandelt werden. Schon sehr früh in der Designphase werden Personen aus diesen Interessenskreisen in den Veränderungsprozess miteinbezogen.

OPTIONAL

Oftmals gehen Veränderungsvorhaben einher mit der Implementierung weiterer Einrichtungen, wie zum Beispiel eines neuen IT-Tools oder dem Aufbau eines Shared Service Centers. Diese Maßnahmen sind zwar optional, doch sollten sie bereits bei der Planung berücksichtigt werden.

FOKUS DESIGNPHASE



KEY SUCCESS FACTORS: ORGANISATIONEN ERFOLGREICH GESTALTEN.

1 Eine klare Vision definieren

Besonders wichtig ist die Definition einer klaren Vision, die die Frage beantwortet, warum es eine neue Organisationseinheit, beziehungsweise ein neues Organisationsmodell geben soll. Dabei sind die Führungskräfte gefordert, sich dieser Frage zu stellen und eine nachhaltige Vision zu beschreiben. Bei der Visionsfindung ist wichtig, dass die Interessen der Stakeholder und sämtliche Konzernvorgaben beachtet und miteinbezogen werden. Die Vision bildet den Referenzpunkt zur weiteren Definition der Organisation.

2 Betroffene zu Beteiligten machen

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor ist, dass man die Betroffenen zu Beteiligten macht, das heißt, dass die CPC-Berater alle planungsrelevanten Schritte in enger Zusammenarbeit mit den Führungskräften erarbeiten. Schon frühzeitig sollte bei allen Beteiligten das Bewußtsein und die Verantwortung für ein gemeinsam zu erreichendes Ziel geschaffen werden.

3 Fokus auf Kunden legen

Als Basis der Organisationsvision fokussieren CPC-Berater auf die Ausrichtung der zukünftigen Organisation, auf ihre Kunden und den zu geniehenden Mehrwert.

4 Organizational Design zum Projekt machen

Setzen Sie die Designphase der zukünftigen Organisation als eigenes Projekt auf. Gute Erfolge hat CPC dabei mit einem agilen Vorgehen gemacht, mit kurzen Design Sprints gefolgt von einer direkten Management-Abnahme. In einem solchen Setup ist es möglich, schnell auf geänderte Anforderungen zu reagieren.



**„ORGANISATIONEN ZEICHNEN SICH DURCH
DIE IN IHR INTERAGIERENDEN MENSCHEN
UND DEREN UMWELT AUS.“**

Jens Matthias Sorg, Senior Consultant bei CPC

REFERENCE CASE:

EINFÜHRUNG EINER POOLORGANISATION

Unser Kunde aus dem Produktmanagement eines deutschen Telekommunikationskonzerns wollte für ein zunehmend dynamisch werdendes Marktumfeld und einen wachsenden Aufgabenbereich künftig gut aufgestellt sein. Er beschloss die Umstrukturierung von einer Linien- zu einer Poolorganisation.

CPC begleitete die Transformation von der Idee bis zur Umsetzung. Durch eine hundertprozentige Betroffenheit von 300 Mitarbeitern und Führungskräften des Bereichs und durch eine knappe Zeitleiste wurde ein hohes Engagement und eine große Bereitschaft zur Veränderung erfordert. Nach der Formulierung eines gemeinsamen Zielbildes arbeiteten die Team- und Abteilungsleiter die Rollen und Verantwortlichkeiten, Prozesse und das Zusammenarbeitsmodell der Zielorganisation in Arbeitspaketen aus. Ausgewählte Mitarbeiter wurden frühzeitig zu Veränderungsberatern ausgebildet und eingesetzt, um konkrete Maßnahmen zur Bearbeitung der Handlungsfelder auf Mitarbeiter-ebene anzustoßen. So wurde die künftig nötige Vernetzung und Eigeninitiative aller Mitarbeiter bereits vor der Transformation erlebbar.

ERZIELTER NUTZEN

- Durch unseren integrierten Ansatz von Organizational Design und Change Management wurden die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter von Anfang an in die Gestaltung der Transformation eingebunden.
- Dadurch wird sicher gestellt, dass die künftige Organisation zu den Bedürfnissen der Mitarbeiter passt. Außerdem werden wichtige Grundprinzipien einer Poolorganisation wie Eigenverantwortung und Selbstorganisation bereits vor der Transformation spürbar.
- Beim „Go-Live“ der Zielorganisation war der Kunde auf die künftigen Herausforderungen vorbereitet und befähigt, die nachfolgende Transformationsphase auch ohne externe Unterstützung fortzuführen. Der Bereich wurde zum „Blue Print“ für Nachbarbereiche, die sich ebenfalls von einer Linien- zu einer Poolorganisation umstrukturieren wollten.

REFERENCE CASE:

DESIGN EINER MATRIXORGANISATION

Einer der Weltmarktführer im Bereich Logistik führte drei über China, Deutschland und Indien verteilte IT-Abteilungen zu einer globalen Softwareentwicklungseinheit zusammen. Ziel war es, sowohl die inhaltliche Ausgestaltung der Reorganisation, als auch die anschließende Implementierung zu begleiten. Das Projekt betraf weltweit ca. 500 Mitarbeiter.

CPC beriet zunächst bei der Definition einer gemeinsamen Vision, sowie bei der Identifikation eines Werteprofiles und Führungsprinzipien. In einer viermonatigen Designphase mit wöchentlichen „Sprints“ erarbeiteten wir gemeinsam eine Matrixorganisation mit den zu Grunde liegenden Prozessen, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie einen Service-Katalog.

In der anschließenden Implementierung wurde das entwickelte Organisationsmodell zum Leben erweckt. CPC setzte hierfür eine umfassende Change Management-Architektur auf, die mit gezielten Maßnahmen und innovativen Formaten die frühe Unterstützung des Mittelmanagements garantierte sowie die Belegschaft stets umfassend informierte und involvierte.

ERZIELTER NUTZEN

- Die umfassende Restrukturierung brachte enorme Veränderungen für fast jeden Mitarbeiter – CPC übertrug gemeinsam mit dem Kunden von Beginn an dem Mittelmanagement eine Teilverantwortung für die Ausgestaltung der neuen Organisation und generierte so frühzeitig deren erfolgskritischen Support.
- Erfolgsfaktor war die absolute Transparenz gegenüber den Mitarbeitern, die während des gesamten Projekts mit innovativen Formaten über Ziele, Erfolge und Herausforderungen des Projektes informiert, und um wertvolles Feedback gebeten wurden.
- CPC beriet nicht nur in der strategischen Ausarbeitung der neuen Organisation, sondern übernahm darüber hinaus auch Implementierungsverantwortung und trug so entscheidend zur erfolgreichen Einführung bei.



Weitere Informationen finden Sie auf
www.cpc-ag.de

FÜR DIESE KUNDEN HABEN WIR BEREITS GEARBEITET:

AAREON

ADCB

ALLIANZ

AKZO NOBEL

ATLAS

BAYERN LB

BIRKENSTOCK

BOSCH

BWI

CORPUS SIREO

DAIMLER

DB SCHENKER

DEUTSCHE BAHN

DEUTSCHE BANK

DEUTSCHE TELEKOM

D-FINE

EBAY

E.ON

EDS

FRESENIUS

EUROPEAN UNION

GAGFAH

HELLA

INFOSYS

K+S

LINDE

MOELLER

PERI

RWE

SIEMENS

SMART

STRABAG

TOLL COLLECT

TRIUMPH

VORWERK

ZALANDO

CPC Unternehmensmanagement AG
The Squire 11
Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
T +49-69-56 03 03 03
F +49-69-56 03 03 05
contact@cpc-ag.de
www.cpc-ag.de

.CPC



SEBASTIAN HEYMANN
MANAGER

M +49-160-96 07 90 64
s.heymann@cpc-ag.de



MICHAEL KEMPF
PARTNER

M +49-171-711 84 27
m.kempf@cpc-ag.de

