

## Express Review – Struktur

### Das Wesentliche in zwei Tagen klären

Um sich ein aussagekräftiges Bild über die Qualität der Struktur eines Unternehmens zu machen, müssen vier Themenbereiche unterschieden und integral beurteilt werden:

#### Haben wir ein zweckorientiertes Organisationsverständnis?

- 1) Verstehen wir «Organisation» als Werkzeug, um das Handeln aller Mitarbeiter auf den Kundennutzen auszurichten?
- 2) Gelingt es uns beim Organisieren, Funktionen (Hüte) von Funktionsträgern (Köpfen) zu trennen?
- 3) Gelingt es uns beim Organisieren, die Steuerung des Geschäfts von der Führung der Personen zu trennen?

<p style="text-align: center;"><b>Passen unsere Segmentierungen?</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>Segmentierung: was braucht unser Geschäft an Steuerung?</b></p> <p><b>Leitfragen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Wie 'tickt' unser Geschäft?</li> <li>2) Passen unsere Steuerungseinheiten zum Geschäft?</li> <li>3) Sind die Steuerungseinheiten verschachtelt oder verwoben (autonom oder übermässig abstimmungsbedürftig)?</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Passen unsere Gruppierungen?</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>Gruppierung: was brauchen die involvierten Personen an Führung?</b></p> <p><b>Leitfragen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Welche Führungsdimensionen benötigen wir (fachlich, disziplinarisch, [Projekt]-Einsatz, persönliche Entwicklung, usw.)?</li> <li>2) Ermöglichen unsere Personengruppen (Teams, Abteilungen, usw.), in diesen Dimensionen zu führen?</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Passen unsere Zuordnungen?</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>Zuordnung: Wie verbinden wir (Steuerungs-)Funktionen und Funktionsträger?</b></p> <p><b>Leitfragen:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Welche Steuerungsfunktionen und welche zweckerfüllenden Funktionen sind für unser Geschäft erfolgskritisch?</li> <li>2) Sind jeder erfolgskritischen Funktion die richtigen Personen mit AKV zugeordnet, so dass ihre Erfüllung sichergestellt ist?</li> </ol>
---	--	--

Als Erstes muss geprüft werden, ob alle dasselbe **zweckorientierte Verständnis** haben, wenn sie «Organisation» sagen. Zweitens muss überprüft werden, ob das Geschäft in zweckmässige, autonome Einheiten **segmentiert** ist. Drittens muss überprüft werden, ob alle **Gruppen** (Teams, Abteilungen, usw.) so gestaltet sind, dass alle Personen die «Führungsdienstleistung» erhalten, die sie benötigen, um ihre Aufgaben heute und in Zukunft wirksam erfüllen zu können. Zuletzt muss überprüft werden, ob alles, was erfolgskritisch ist, kompetenten, verantwortlichen Personen mit genügend Handlungsspielraum **zugeordnet** ist.



## Agenda des Reviews

Für kleine und mittlere Unternehmen setzt sich die Agenda wie folgt zusammen:

1.	Übersicht	30min
2.	Zweckorientiertes Organisationsverständnis	3h
3.	Segmentieren	3h für zwei Ebenen
4.	Gruppieren	3h
4.	Zuordnen	3h

In jedem Block wird zuerst das nötige **Methodenwissen** vermittelt. Anschliessend wird das Geschäft inhaltlich diskutiert. Abgeschlossen wird mit einer **Beurteilung** und dem **Festlegen von Massnahmen**.

Bei kleinen und mittleren Unternehmen lässt sich der Review in zwei Tagen bewerkstelligen. Am Review werden die Geschäftsleitung sowie einige Schlüsselpersonen benötigt. Meist sind zusätzlich ein bis zwei Tage Vorbereitung notwendig, insb. Vorgespräche mit einigen operativen Führungskräften, sowie einem Vertreter des Personaldienstes und der Geschäftsleitung.

**social systems engineering**  
beratung  
training  
coaching

**Markus Orenge**  
Dipl. Ing. ETH / MBA  
Geschäftsführer

markus.orengo@social-systems-engineering.ch