

So profitiert Ihr Unternehmen von uns.

Organisationseffizienz

Der Hintergrund

Ein großer Logistikdienstleister hatte sich für eine neue formale Organisation entschieden. Die neuen Strukturen brachen mit der historischen und informalen Organisation. Es kam zu einem Effizienzverlust, der sich noch darin verstärkte, dass man die neuen Strukturen mit aller Kraft gegen die informalen Strukturen durchzusetzen suchte.

Die Aufgabe an Metaplan

Die Vorstände aus Logistik und Personal beauftragten Metaplan, dabei zu helfen, die neue Organisation durchzusetzen und für eine effizientere Organisation zu sorgen.

Das Vorgehen

Zu Beginn unserer Beratung analysierten wir die Grundannahme der Neuorganisation. Sie ging davon aus, dass eine Organisation technisch zu steuern sei, und Beschäftigte sich immer nur in der Rolle der Ausführung von Steuerungsbefehlen befinden. Die Rolle des Operativen für die Umsetzung der Planung wurde hingegen unterschätzt. Durch unser Hinterfragen wurde mit der Fiktion gebrochen, man müsse die neue Organisation nur besser erklären, um erfolgreich zu sein. Die technische, planerische Sicht auf die neue Organisation resultierte in unerfüllbaren Aufgaben- und Zielbeschreibungen. Zudem waren die Informationswege zwischen Planung und Operating ungeklärt und Entscheidungsprozesse verliefen ins Leere. Die neue Organisation war in all den Folgewirkungen ihrer Veränderungen nicht ausreichend durchdacht worden.

Wir identifizierten in Gesprächen und Workshops mit den Beschäftigten die Konflikte in der Organisation und machten sie besprechbar. An konkreten Beispielen der Arbeitsteilung bearbeiteten wir mit den Mitarbeitern die Brüche zwischen neuer und alter Organisation und regelten Zuständigkeiten neu. Dabei stießen wir auch auf bereits scheinbar geklärte Bereiche der neuen Organisation, die auf falschen Annahmen basierten. Dementsprechend konnten wir auch hier für Klärung zwischen den beteiligten Akteuren sorgen.

Die Ergebnisse

Durch die Arbeit mit den Führungskräften und fallweise eingebundenen Mitarbeitern wurde die zentralistische Planungslogik durch eine Führungs- und Umsetzungslogik ergänzt. Während die Planung den Rahmen und die Ziele vorgab, bekam das Operating mehr Entscheidungsbefugnis, um die Planung umzusetzen. Innerhalb miteinander abgestimmter Grenzen erhielt das Operating sogar das Recht die Planung zu verändern. Diese Einigung förderte die Potenziale der Mitarbeiter neu zu Tage, und machte die Potenziale für die neue Organisationsstruktur und ihre neuen Prozesse nutzbar.

Ansprechpartner:

Dr. Bennet van Well
T +49 (4106) 617-0
E BennetvanWell@metaplan.com