Vorwort

Die Organisationstheorie ist fester Bestandteil der Betriebswirtschaftslehre. Sie liefert die Grundlagen, was überhaupt Organisationen sind und wie sie beschrieben werden. Praktiker sind mehr daran interessiert, wie sie die Organisation des eigenen Unternehmens künftig konkret verändert gestalten sollen. Hier müssen wir die Erwartungen der Leserschaft aber dämpfen: Gestaltungsempfehlungen geben wir mit diesem Buch nicht ab. Vielmehr wollen wir aufzeigen, mit welchen Tools, Sichtweisen und Vorgehensweisen die Frage nach dem richtigen „wie" systematisch bearbeitet und beantwortet werden kann.

In der Praxis als Unternehmensberater beobachten und begleiten wir seit Jahren zahlreiche Unternehmen und stellen fest, dass Organisationsveränderungen immer präsent und ein Thema sind. Die Motivationen solche Veränderungen anzustoßen mögen ganz unterschiedlich sein, sie verfolgen aber vielfach ähnliche Formalziele, nämlich die jeweilige Organisation oder -teile davon noch schlagkräftiger mit Blick auf die gesteckten Vorgaben und Ziele zu machen. Nicht selten sind organisatorische Anpassungen oder Veränderungen Teil der Umsetzung der Strategie – „Structure follows Strategy". Ein wesentlicher Teil der Umsetzung einer Strategie besteht also in der Schaffung geeigneter Strukturen. Dabei löst eine neue Struktur eine bestehende ältere Struktur ganz oder in Teilen ab. Bei der Problematisierung einer bestehenden Organisation fehlen vielfach fundierte objektive Analysen sowie der Anspruch, mehrere Aspekte zu beleuchten. Die Gefahr besteht dann, dass eine eindimensionale Sicht erzeugt wird, die dann nicht ausreichend überzeugende Argumente für eine konkrete organisatorische Veränderung bereitstellt. Hier setzen wir mit den ausgewählten Tools und Instrumenten der Organisationsentwicklung an. Einen Anspruch auf Vollständigkeit der ausgewählten und dargestellten Instrumente können wir allerdings nicht erheben.

Eine bestehende Organisation kann mit ihren zahlreichen Facetten auch nie vollständig erfasst und beschrieben werden, dazu gibt es zu viele unterschiedliche Aspekte. Sie kann aber in den Dimensionen beschrieben und analysiert werden, welche als für die formale Begründung und Beschreibung einer verbesserten Organisation als ausreichend angesehen werden. Die im Buch ausgewählten Instrumente zur Analyse und Beschreibung von Organisationen wenden wir in unserer Praxis als Management Berater

tagtäglich an, um greifbare Ergebnisse und Entscheidungsgrundlagen für Top-Führungskräfte zu liefern. Es kommen freilich nie alle Instrumente gleichzeitig zum Einsatz. Vielmehr muss immer fallbezogen eine Auswahlentscheidung getroffen werden. Wesentlich dabei ist, ob der Mehrwert den Einsatz und Aufwand des jeweiligen Tools rechtfertigt.

Für eine Organisationsentwicklung selbst bedarf es eines gut orchestrierten Vorgehens um alle Beteiligten adäquat einzubinden bzw. deren Informationsbedarf gerecht zu werden. Hier greifen wir ausgewählte Modelle für ein Vorgehen auf, um die Grundmuster und Prinzipien zu erläutern. So wenig wie es allgemein gültige Gestaltungsempfehlungen für eine Aufbauorganisation geben kann, so wenig kann es ein allgemein gültiges Vorgehen geben. Bestimmte Bausteine in einer Vorgehensweise sind aber elementar und kommen immer wieder zur Anwendung.

Organisationsentwicklung ist keine Geheimwissenschaft, sondern die strukturierte Bearbeitung von ausgewählten Fragestellungen, die in der Regel in einem Projektmaßstab einer sukzessiven Beantwortung in einem gesteckten Zeitrahmen zugeführt werden. Die Wirksamkeit solcher Organisationsveränderungen lässt sich mit einem geeigneten Messkonzept nachweisen. Dies gilt für Unternehmen wie Non-Profit Organisationen gleichermaßen.

Wir wünschen allen Lesern eine erkenntnisreiche Lektüre sowie den Nutzen aus der Anwendung der Instrumente

München
im November 2017

Stefan Schifferer
Benjamin von Reitzenstein

http://www.springer.com/978-3-662-55559-0

Tools und Instrumente der Organisationsentwicklung
Erfolgreiche Umsetzung von Organisationsprojekten
Schifferer, S.; von Reitzenstein, B.
2018, XIII, 141 S. 87 Abb. in Farbe., Softcover
ISBN: 978-3-662-55559-0