

Möglichst reibungslose Umstrukturierung von Organisationseinheiten

Der Erfahrungsbericht aus einem Umstrukturierungs-Projekt bei einem Energieversorgungsunternehmen gibt einen Einblick über Vorgehensweise, Lösungsmodell und Stolpersteine einer mit den Mitarbeitern gemeinsam gestalteten Neuausrichtung. Die themenverwandten, aber hochspezifischen Aufgabenfelder Arbeitsschutz, Gesundheit und Umweltschutz (AGU) werden in einer Organisationseinheit gebündelt.

VON DR. WOLFGANG THON-JACOBI UND
PHILIPP VOGELSANG

Strategische Neuausrichtung

Die Aufgabenstellungen der Themenbereiche Arbeitsschutz, Gesundheit und Umweltschutz werden in der betrieblichen Praxis seitens der Fachkräfte, Ärzte und Experten nach unseren Erfahrungen eher eindimensional ausgelegt: Einhaltung der Vorschriften kontrollieren, aber keine Verantwortung übernehmen; Gesundheit und Prävention als Ziel akzeptieren, aber nicht mit „harter“ Arbeitssicherheit verknüpfen; Maßnahmen anbieten, aber ohne Kenntnis des realen Bedarfs; Aktivität der Führungskräfte einfordern, aber zu wenig Lösungsansätze entwickeln.

Bei der Bündelung der Aufgabenfelder Arbeitsschutz, Gesundheit und Umweltschutz (AGU) zu einer Organisationseinheit mussten diese Bereiche intern und extern grundlegend neu ausgerichtet werden. So musste die neue Einheit in der Organisationsstruktur verankert werden; Rollenverständnis und Aufgabenteilung mussten geklärt werden.

Das Ziel der strategischen Neuausrichtung war demnach, den Bereich so aufzustellen, dass er

- sich als kundenorientierter Dienstleister versteht, ohne seine gesetzlichen Aufgaben zu vernachlässigen,
- den Präventionsansatz übergreifend und bedarfsgerecht lebt,
- damit den Wechsel des eigenen Rollenverständnisses von Problemorientierung hin zu lösungs- und kundenorientiertem Vorgehen betreibt,

- die Aufgabeninhalte verändert: von isolierter operativer Bearbeitung hin zur übergreifenden Steuerung und Koordination der Themen.

Implementierung einer kundenorientierten Organisationsstruktur

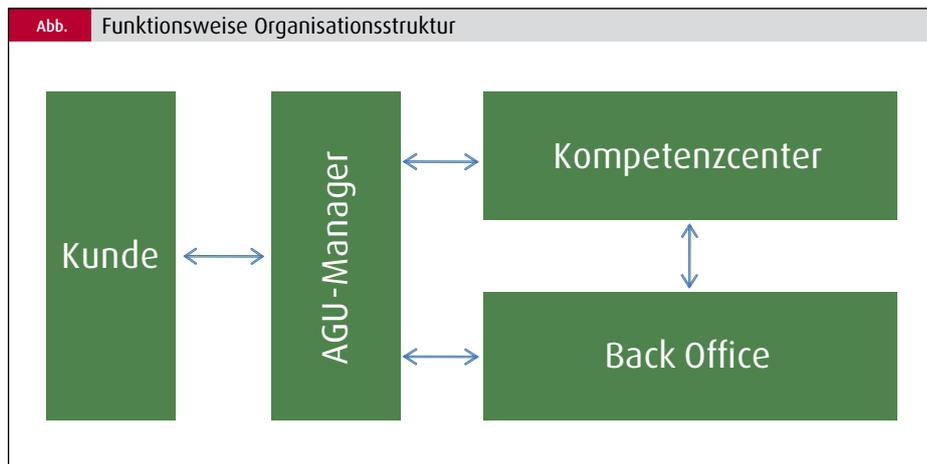
Wie konnte es nun gelingen, den Bereich so aufzustellen, dass er mehr Akzeptanz gewinnt, bedarfsorientiert arbeitet, effizienter wird und für das Unternehmen spürbaren Mehrwert schafft?

Durch die Umstrukturierung entstand eine Organisationseinheit für die Bereiche Arbeitsschutz, Gesundheit und Umweltschutz (AGU-Organisation). Diese ist nicht mehr allein auf die spezialisierte Erledigung von gesetzlich geregelten Aufgaben ausgerichtet, sondern zielt vielmehr auf die lösungsorientierte und flexible Betreuung der Kunden ab. Das bedeutet: Der kontrollierte Fachbereich wird zum (internen oder externen) Kunden. Für diesen veränderten Fokus war eine drastische Neuausrichtung

des Rollenverständnisses der Mitarbeiter notwendig. Mit der Neuausrichtung hin zu einem kundenorientierten Dienstleistungsbereich wurde die Arbeitsbeziehung zwischen AGU und Führungskräften völlig verändert. Beispiel: Die Sicherheitsfachkraft kommentiert in Zukunft nicht nur, was warum nicht sein darf, sondern analysiert das Problem und erarbeitet Lösungsvorschläge – und zwar auch dann, wenn die Problematik über ein reines Sicherheitsthema hinausreicht.

Die Organisationsstruktur sieht zukünftig die Sicherheitsfachkraft als einzige Schnittstelle zum Kunden vor. Sie übernimmt die Funktion eines „AGU-Manager“ (vgl. Abbildung). Der AGU-Manager ist dafür verantwortlich, das gesamte Aufgaben- und Leistungsspektrum der Themenfelder Arbeitssicherheit, Gesundheit und Umweltschutz beim Kunden zu etablieren und voranzutreiben.

Um das gesamte Leistungsspektrum in der gewünschten Qualität abdecken zu können,



erhält der Ansprechpartner Unterstützung von einem Kompetenzcenter (Fachspezialisten aus den einzelnen Themengebieten) und einem Back Office.

Gestaltung der Aufgabenverteilung

Die strategische Neuausrichtung sieht neben dem Organisationswechsel auch eine Veränderung des Aufgabenschwerpunktes vor. So steht nicht mehr länger die operative Durchführung von Kontroll- und Beratungsaufgaben im Fokus der Tätigkeiten, sondern die Steuerung und Koordination von Themen. Dies ermöglicht den Mitarbeitern, an der Entwicklung und Umsetzung von Instrumenten und Maßnahmen zu arbeiten, die verstärkt präventiv und somit nachhaltiger wirken. Beispiel: Das Thema Gesundheit war von Maßnahmen ohne genaue Zielrichtung geprägt: So wurden beispielsweise zentrale Blutspendeaktionen, Hautkrebsscreenings oder Gesundheitszirkel durchgeführt. Zukünftig richtet sich die Gesundheitsprävention ganz konkret nach den Analyseergebnissen der Unfall- und Erkrankungsschwerpunkte im Unternehmen. Anhand dieser Daten werden nun die Maßnahmenprogramme zielgerichtet initiiert und regelmäßig überprüft.

Diese Umorientierung hatte massive Auswirkungen auf die Aufgaben- und Rollenverteilung in den Prozessen – sowohl bereichsintern als auch in der Zusammenarbeit mit den Schnittstellenbereichen bzw. den Kunden.

Neuregelung der internen Aufgaben und Verantwortungsbereiche

Bei der Neuverteilung von internen Aufgaben wurden diese gebündelt und die Aufgabenbereiche neu verteilt. Dadurch wurden zwei Kernthemen in den Vordergrund gerückt: die Überschneidung von Aufgabenbereichen und die auftretenden Doppelarbeiten. Das bedeutete für die bereichsinterne Aufgabenverteilung, dass

- Aufgaben und Verantwortlichkeiten eindeutig einem Rollenprofil zugeordnet wurden, also entweder AGU-Manager, Kompetenzcenter oder Back Office;
- innerhalb des jeweiligen Rollenprofils den Mitarbeitern klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten zugeordnet wurden;

- die Aufgabenverantwortungen zwischen den drei Rollenprofilen breiter verteilt wurden. Beispiel: Für den Kontakt mit dem Kunden ist der AGU-Manager verantwortlich, für die Recherche und Aufbereitung der fachlichen Inhalte der Spezialist und für die Verrechnung der erbrachten Dienstleistungen das Back Office;
- Einzelpersonen entlastet wurden.

Die Neuverteilung von Aufgaben und Verantwortungen führte somit zu einer ganz anderen Form der Zusammenarbeit. Denn nicht jedes Problem betrifft alle Themen, aber jedes Problem wird bezüglich potenzieller Auswirkungen auf alle Themen hinterfragt.

Neuregelung der externen Aufgaben und Verantwortungsbereiche

Ein Großteil der operativ zu leistenden Aufgaben wurde an die Kunden zurückverlagert. Beispiel: Die aufwendige Pflege und Nachverfolgung der Teilnehmerlisten für die allgemeine Arbeitssicherheitsunterweisung wird nun von den Fachbereichen wieder selber durchgeführt. Die Kunden waren zur Rücknahme von operativen Aufgaben bereit, da sie im Gegenzug die Zusage für die geforderten Dienstleistungen erhielten wie:

- Informationen über relevante gesetzliche Neuerungen,
- Entwicklung von Programmen für die Gesundheitsprävention in den Erkrankungsschwerpunkten,
- Praxisorientierte Handlungsanweisungen für den Umweltschutz.

Mitarbeiterbeteiligung

Zu Beginn wurde dem Reorganisationsprojekt mit einer für Bereiche mit wechselhafter Reorganisationshistorie fast schon typischen Grundstimmung begegnet: „Mal sehen, was die jetzt wieder machen“.

Genau dieser Stimmung sind wir mit unserer Vorgehensweise entgegengetreten. Denn die Mitarbeiter sollten spüren, dass sie ein aktiver Bestandteil des Projektes sind. Dies haben wir über eine intensive Kommunikation und eine größtmögliche Einbindung der Mitarbeiter in die Projektabläufe erreicht. Die Beteiligung der Mitarbeiter aber auch der Kunden

und der Mitbestimmungsgremien wurde über einen Kommunikationsfahrplan gesteuert und in Arbeitsgruppen, Informationsveranstaltungen und Workshops umgesetzt.

Workshops

Zeitpunkte der Workshops entscheiden über Stimmung im Projekt

So wurden in der Analyse- und Konzeptionsphase zwei große Projektworkshops durchgeführt. Der erste nach der Bestandsaufnahme und vor der eigentlichen Konzeption und der zweite nach der Konzeption und vor den offiziellen Gremienterminen. Das entscheidende für das Projekt und auch für die Einbindung der Mitarbeiter zu diesen Zeitpunkten war, dass die Mitarbeiter durch ihre Anmerkungen und Anregungen sichtbar an der Entwicklung des Projektes teilhaben konnten. Denn die gemeinsam diskutierten und erarbeiteten Ergebnisse bildeten die Grundlage für die nächste Projektphase bzw. die nächsten Projektschritte.

Der spürbar werdenden Verunsicherung der Mitarbeiter vor der offiziellen Umsetzung der Neustruktur sind wir mit einem Erwartungsworkshop begegnet. Der Erwartungsworkshop gab den Mitarbeitern den Rahmen, sich über gegebenenfalls bestehende Unklarheiten und die gegenseitigen Erwartungshaltungen auszutauschen. Mit diesem Workshop konnten – bewusst vor der offiziellen Entscheidung – Verunsicherungen abgebaut und der Fokus wieder auf die bevorstehenden Herausforderungen gelenkt werden.

Da die neuen Prozesse ein hohes Maß an Kommunikation bzw. Kommunikationsbereitschaft erfordern, haben wir die Umsetzung in den ersten Monaten mit einer Workshop-Reihe zum Thema Kommunikation begleitet. Wir haben mit der intensiven Bearbeitung des Themas Kommunikation bis zur Umsetzung gewartet, damit die Mitarbeiter Ihre Sichtweisen und Probleme im neuen Arbeitsumfeld mit den neuen Anforderungen diskutieren können.

Integration von Mitarbeitern, Kunden und „Schnittstellenvertretern“

Die Workshops dienten nicht als reine Informationsveranstaltung, sondern neben der

Weitergabe von projektspezifischen Informationen sollte die Entwicklung und Gestaltung von projekt- und fachspezifischen Themen vorangetrieben werden. Für diese Gestaltung haben wir den Mitarbeitern zum einen die Möglichkeit gegeben, diese Themen und Probleme untereinander zu diskutieren. Zum anderen wurde der Kreis um Schnittstellenvertreter und Kunden ergänzt. Der Betriebsrat wurde in die gesamte Veranstaltung mit eingebunden. Mit dieser Zusammenstellung bekamen die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich eine Meinung zu Themen zu bilden bzw. Erwartungshaltungen zu formulieren. Im Gegenzug lernten sie die verschiedenen Sichtweisen der anderen Interessengruppen kennen. Dies führte zu kontroversen und hitzigen Diskussionen – diese Diskussionen haben sich letztendlich aber positiv auf den weiteren Projektverlauf ausgewirkt. Denn der offene Umgang mit den Themen und die Übernahme von Anregungen und Vorschlägen hat Vertrauen und Offenheit seitens der Beteiligten gegenüber dem Projekt erzeugt.

Schaffung von Transparenz

Die Herstellung einer größtmöglichen Transparenz ist grundsätzlich notwendig, um dem Betriebsrat, den Schnittstellenvertretern, den Kunden aber vor allem den Mitarbeitern glaubhaft vermitteln zu können, dass eine Mitarbeit und Gestaltung des Projektes bzw. der Projektinhalte gewünscht ist. So wurden in beiden Projektworkshops die vollständigen Ergebnisse der Bestandsaufnahme, der Arbeitsgruppen und der Konzeptionsentwurf vorgestellt, diskutiert und fallweise angepasst. Die Führungskräfte haben diese Vorgehensweise konsequent mitgetragen.

Einbindung in Arbeitsgruppen

Maßgeblich für die sich entwickelnde Akzeptanz und das Verständnis der Veränderungsmaßnahmen war die Einbindung der Mitarbeiter in Arbeitskreise. Die Themen hierfür haben sich weitgehend aus den Projektworkshops selbst ergeben. Die Vielzahl an Themen (20-30) wurde zentral gesteuert und koordiniert. Beispiele für Einzelthemen sind: Entwicklung eines Gesundheitsberichtes, Konzeption Naturschutz, Aufbau bereichsinternes Weiterbildungsprogramm etc.

Die Bearbeitung von Arbeitsaufträgen in einer solchen Projektstruktur war für die meisten Mitarbeiter Neuland. Daher wurden ihnen Bearbeitungszeiträume und Meilensteine vorgegeben und eine individuelle Betreuung insbesondere unerfahrener Mitarbeiter sichergestellt. Diese intensive Zusammenarbeit im Arbeitskreis ermöglichte es, die Mitarbeiter immer wieder auf die Erfordernisse einer lösungs- und kundenorientierten Arbeitsweise hinzuweisen und darauf hinzuwirken. Zum anderen stand die Projektleitung über die Arbeitsgruppen in einem intensiven Austausch mit den Mitarbeitern. Dadurch war sie stets gut über die Unsicherheitsfaktoren und die Stimmungslage informiert.

Stolpersteine

Ein Projekt ist wohl nur selten eine einzeireibungslose Erfolgsstory – natürlich gab es auch in diesem Projekt ebenfalls Situationen und Themen, die für Kopfzerbrechen sorgten.

Verteilung der Aufgabenverantwortung

Im Rahmen der Neuverteilung von Aufgaben und Verantwortungen wurden die meisten Mitarbeiter mit einer neuen Situation konfrontiert: dass sie mehr oder weniger Verantwortung tragen mussten. Beide Auswirkungen führten zu Irritationen bei den jeweiligen Betroffenen.

Die Mitarbeiter, die nun mehr Verantwortung übernehmen sollten, wurden durch eine individuelle Betreuung darin unterstützt und gewöhnten sich recht schnell an die neue Situation. Mitarbeiter, die durch die Neuverteilung an Verantwortung eingebüßt haben, taten sich damit schon um einiges schwerer. In den meisten Fällen handelte es sich dabei um Sicherheitsfachkräfte, die in der Vorgängerorganisation die Arbeitsweise des Bereiches geprägt und eine hervorgehobene Stellung hatten. Diese machten ihrem Unmut über ihren vermeintlichen Statusverlust insbesondere informell Luft. Um solche negativen Einflüsse zu minimieren und diese Mitarbeiter trotzdem bestmöglich einzubinden, wurden sie besonders intensiv in Projektarbeitskreise beziehungsweise in Unternehmensarbeitskreise eingebunden. Es blieb letztendlich dennoch ein zeitintensives Führungsthema.

Rollenverständnis

Die Verinnerlichung einer kunden- aber insbesondere auch lösungsorientierten Denk- und Arbeitsweise bereitete den Mitarbeitern, wie zu erwarten war, die meisten Probleme. Das äußerte sich darin, dass die Mitarbeiter in Diskussionen, in den Arbeitskreisen oder in der täglichen Arbeit in die bekannten Denkmuster zurückgefallen sind. Das ist nur allzu verständlich, da die Bereichshistorie Jahrzehnte lang durch die Sonderstellung der Sicherheitsfachkräfte geprägt war. Diese Sonderstellung zeichnete sich von jeher dadurch aus, dass die Sicherheitsfachkräfte der Führungskraft gegenüber nicht weisungsgebunden sind und „nur“ eine beratende Funktion ohne Verantwortungsübernahme ausfüllen. Diese gesetzlich gewollten Eigenschaften der Position führten zu Sicherheitsfachkräften, die zwar auf Probleme hinwiesen, sich aber nicht für die Lösungsfindung verantwortlich fühlten. Der Kunde war von der Entscheidung der Sicherheitsfachkräfte abhängig, konnte jedoch selbst kaum Einfluss ausüben. Diese jahrzehntelange Prägung der Arbeitseinstellung lässt sich natürlich nicht innerhalb eines vergleichsweise kurzen Projektzeitraumes vollständig umkehren.

Aus diesem Grund wurde im Rahmen des Projektes das neue Rollenverständnis zu jeder Zeit im Projekt eingefordert und mit den Mitarbeitern erarbeitet. Zur Unterstützung in diesem Prozess wurde besonders auf eine aktive Teilnahme von Personen außerhalb des AGU-Bereiches geachtet, damit regelmäßig ein Austausch erfolgt und Feedback gegeben wird. Ebenso begünstigt die Altersstruktur diesen Prozess: junge Mitarbeiter werden zu Sicherheitsfachkräften ausgebildet, ältere scheiden aus.

Die nachhaltige Einhaltung des Rollenverständnisses muss nun von den Kunden eingefordert werden.

Projektergebnisse und Fazit

Die bereits jetzt sichtbaren Projektergebnisse wurden durch die Umsetzung der AGU-Organisation und die damit verbundene Höher- und Weiterqualifizierung der Mitarbeiter erreicht. Durch die Aufgabenteilung in der AGU-Organisation ist die Ar-

beitserledigung nun effizienter möglich. Die Personal- und Kostenreduzierung war kein explizites Ziel, aber ein Teilergebnis: Die Verringerung des Personaleinsatzes wurde einerseits durch eine natürliche Fluktuation (Verrentung) begünstigt und andererseits waren durch die Höher- bzw. Weiterqualifizierung von Mitarbeitern Nachbesetzungen nicht erforderlich.

Wir sind sicher, dass sich mittelfristig motivationssteigernde Effekte noch weiter verstärken, dies wird bereits deutlich. Die erweiterten Handlungsspielräume werden positiv angenommen. Durch die eindeutige Übernahme von Aufgabenverantwortungen wird das lösungsorientierte Denken gefördert. Das honorieren die Kunden bereits: Betreuungsaufgaben wurden erweitert und es konnten neue Kunden im Konzern gewonnen werden.

Unser Fazit ziehen wir in den folgenden Kernaussagen:

- Es gibt ein neues Rollenverständnis: weg vom fachspezifischen Kontrollieren und hin zum lösungsorientierten, ganzheitlichen Erfassen von Themen und Problemen.
- Es gibt Höherqualifizierungseffekte einerseits durch die Verbreiterung der Themensicht (AGU-Manager werden zu Generalisten) und andererseits durch die Expertenfokussierung im Kompetenzcenter.
- Die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Sicherheitsfachkräften, Arbeitsmedizinern, Gesundheitsmanagern und Umweltexperten wird gestärkt, entwickelt sich bedarfsorientiert und wird damit produktiv.
- Der Anspruch an die Führung des Bereiches ist mit dieser Organisationsform weiter gestiegen, aber letztlich findet Führung in dieser Ansammlung von hochkarätigen Spezialisten erstmals wirklich statt.

- Durch den klaren Kundenfokus wird die Effizienz erheblich gesteigert und der Bereich gewinnt enorm an Akzeptanz. ■

zur Person

Dr. Wolfgang Thon-Jacobi

- Jahrgang 1956
- von 2003 bis 2006 Vorstandsmitglied der Prager Gaswerke
- seit Anfang 2007 geschäftsführender Gesellschafter der Jacobi Consulting GmbH

Dipl.-Kfm. Philipp Vogelsang

- Jahrgang 1979
- 2004–2008 Studium Fachhochschule für Wirtschaft Berlin
- seit 2008 Unternehmensberater bei der Jacobi Consulting GmbH