

Wissen

Organisationsentwicklung – Rollen ändern sich

18. Mai 2022



Ein Fall aus der Praxis: die Service-Abteilung ist personell gewachsen. Das Unternehmen hat sich entschieden eine Zwischenebene einzuziehen und Teamleiter werden benannt. Es kommen Fragen auf: „Was genau ist meine Rolle, welche Verantwortung und welche Befugnisse habe ich?“.

Damit solche Organisationsentwicklungs-Maßnahmen nicht scheitern, ist es wichtig, das Design von neuen Rollen genau zu klären. Try and Error kann vielleicht gutgehen. Der Sprung ins kalte Wasser ist allerdings riskant. Scheitern tut weh. Jemanden nach dem Scheitern in der neuen Rolle wieder in seinen alten Job zurück zu versetzen, ist alles andere als glücklich. Nicht auszudenken, was auf der zwischenmenschlichen Ebene kaputt gehen kann.

Es lohnt sich also auch im sogenannten „Mikrodesign“ von Unternehmensstrukturen sorgfältig vorzugehen. Auch deshalb, weil sich in unserem Beispiel ja auch die Rolle der Abteilungsleitung verändert. War die Abteilungsleitung bislang zentrale Anlaufstelle für alle Themen, teilt sich nun die Führungsaufgabe auf mehrere Köpfe auf. Auch die Mitarbeitenden wollen wissen, woran sie sind. In welchen Themen spreche ich meine Teamleitung und in welchen meine Abteilungsleitung an? Es sind also 3 Ebenen von dieser Maßnahme betroffen.

Was ändert sich für die Mitarbeitenden?

Die Mitarbeitenden müssen in solche Maßnahmen mitgenommen werden – warum erfolgt dieser Schritt? Welchen Zweck verfolgt das Unternehmen und was bedeutet dieser Schritt für mich? Wie ist der Informationsfluss? Wer fördert mich? Wer beurteilt meine Leistungen? Was bedeutet das für mein weiteres Fortkommen? Mit wem bespreche ich meine persönlichen Anliegen? Wie ist die Zusammenarbeit mit den Nachbarteams? Kann ich auch in andere Teams wechseln? ... und viele andere Fragen mehr, die Sie sich als Entscheider bewusst machen sollten.

Was ändert sich für die neuen Teamleiter?

Zunächst einmal wird unterstellt, dass es einen guten und für alle Beteiligten nachvollziehbaren Auswahlprozess mit Blick auf die Führungskompetenzen gegeben hat. Sollte das nicht der Fall sein, so werden die neuen Teamleiter mit einer schweren Hypothek starten.

Teamleiter sind als untere Führungsebene in einer Sandwich-Position. Einerseits sollen sie die Ziele des Unternehmens verfolgen, dabei möglichst kundenorientiert und effizient vorgehen. Andererseits sollen sie sich als Verantwortliche auch um die Menschen-Themen kümmern. Sie sind erste Anlaufstelle in allen Angelegenheiten und damit für die Mitarbeitenden der Vertreter des Unternehmens.

Doch wie weit sind Befugnisse erteilt? Wie weit sind Führungskompetenzen entwickelt? Welche Themen sind Sache der Abteilungsleitung, welche der Teamleitung? Bei Fachthemen stellt sich diese Frage selten, weil die Teamleiter meistens kompetenter und näher am Geschehen sind.

Bei den weichen Themen wird's schwieriger. Ein Praxisbeispiel dazu: eine Beschäftigte zeigt ein auffälliges Verhalten am Arbeitsplatz und die Ergebnisse haben nicht mehr die gewohnte Qualität. Steigt nun der Teamleiter in dieses Thema ein und sucht die Auseinandersetzung mit der Betroffenen oder ist das ein Thema für die Abteilungsleitung, weil es einen disziplinarischen oder arbeitsrechtlichen Charakter hat? Wird am Ende eine Verwarnung oder gar Abmahnung erteilt?

Kümmert sich die Abteilungsleitung allein darum, wird die Position des Teamleiters geschwächt. Es gibt also die berechtigte Notwendigkeit die Rolle genauer zu definieren und daraus die entsprechenden Folgerungen zu beachten.

Was ändert sich für die Abteilungsleitung?

Die Abteilungsleitung führt nun Führungskräfte. Das ist ein bedeutender Unterschied zur vorherigen Situation. Ging es vorher darum, das operative Geschäft mit dem Mitarbeitenden zu organisieren und Ergebnisse zu erreichen, konzentriert sich nun die Führungsarbeit auf die Weiterentwicklung der Abteilung. Wie wirksam sind die neuen Teamleiter? Wie können die erwarteten Potenziale, die in dieser Maßnahme gesehen werden, gehoben werden? Wie müssen die Prozesse und die Schnittstellen zu anderen Bereichen angepasst werden? Wie verändern sich der Informationsfluss und das Reporting in der Abteilung? Usw.

Welche Organisationsentwicklungs-Maßnahmen bieten sich an? → 10 Praxis-Tipps

1. **Sauberes Design** – stimmen Sie neue Rollen mit möglichst breiter Beteiligung ab. Beziehen Sie Kunden, Schnittstellen und andere Stakeholder mit ein und sorgen Sie so dafür, dass das Design für möglichst Viele passt.
2. **Klare Kommunikation** – erläutern Sie als Entscheider das Vorhaben im Führungskreis und den betroffenen Mitarbeitenden, sorgen Sie für Transparenz und holen Sie die Mitarbeitenden ab.
3. **Fairer Auswahlprozess** – machen Sie klar, welche Kompetenzen und Qualifikationen für die neue Rolle ausschlaggebend sind (Rollenprofil oder Stellenausschreibung) und sprechen mit allen internen Bewerbern.

ROFFMANN

CONSULTING

4. **Beteiligung** – geben Sie den Mitgliedern der Abteilung die Möglichkeit, z.B. in einem Workshop ihre Fragen zu adressieren und Maßnahmen zur Umsetzung mit zu entwerfen.
5. **Begleiten Sie die neuen Teamleiter** – der erforderliche Unterstützungsbedarf ist je nach Reifegrad unterschiedlich, lange Leine oder enge Begleitung. Intensivieren Sie die Taktung persönlicher Gespräche mit den neuen Teamleitern. Fördern Sie die Kompetenzen ihrer Führungsmannschaft, je besser ihr Führungsteam agiert umso besser sind die Ergebnisse der Abteilung.
6. **Vereinbaren Sie Ziele** – welche Verbesserungen werden erwartet, was wollen Ihre Teamleiter erreichen. Schaffen Sie so die Grundlage für die Messung von Fortschritt und Erfolg.
7. **Bilden Sie einen Führungskreis** – etablieren Sie regelmäßige Führungsrunden mit Ihren Teamleitern zum Austausch, zur Reflektion der Maßnahme und für die Weiterentwicklung der Organisation. Delegieren Sie.
8. **Teamübergreifende Kommunikation** – etablieren Sie regelmäßige Abteilungsmeetings mit allen Mitarbeitenden, geben Sie Informationen aus erster Hand und ermöglichen den direkten Austausch mit Ihnen. Nutzen Sie dieses Format um die Organisation zu stabilisieren und strategisch auszurichten.
9. **Reflektieren Sie die Maßnahme** – holen Sie sich Feedback aus den Teams ein, was läuft bereits gut, was kann noch verbessert werden, welche Fragen haben sich mittlerweile noch ergeben? Sie können auch eine Mitarbeiterbefragung starten.
10. **Würdigen Sie Erfolge** – kommunizieren Sie die Dinge, die sich durch die Maßnahme verbessert haben, sorgen Sie für positive Nachrichten und stabilisieren Sie die neue Organisation.

Fazit

Systematische Organisationsentwicklung ist auf allen Ebenen der Organisation erforderlich, will sich das Unternehmen weiterentwickeln. Es kommt auf die Beteiligung der Betroffenen und das Zusammenspiel der Maßnahmen an – auf die wirkungsvolle (Veränderungs-) Prozessgestaltung.

Wie immer wünsche ich Ihnen dabei viel Erfolg.

Ihr Jörg Roffmann

Roffmann Consulting

Unternehmensentwicklung Mittelstand – Mensch & Organisation
www.roffmann-consulting.de