

Organisatorische Beratung ist ein Kernthema für Organisatoren

Wer Angst vor Veränderungen hat, sollte nicht Organisator werden.



Organisatorische Beratung ist ein spannendes und attraktives Geschäftsfeld für Organisationsabteilungen. Gerade wer seine Organisationsabteilung auf strategische Themen ausrichtet und Treiber auf der Stabs- und Steuerungsseite des Unternehmens sein möchte, muss Organisationsberatung anbieten. Zu diesem Schluss kommt auch Jörg Scheepers, Trainer und Berater der ibo Beratung und Training GmbH, im Gespräch mit Helmuth Braun.

Wie lebendig ist Organisationsarbeit, Herr Scheepers?

Seit über 23 Jahren arbeite ich als Trainer und Berater für Organisationsthemen. Und seitdem erlebe ich eine dauernde Veränderung und stetige Verbesserung. Zu meiner Anfangszeit ging es beim Organisieren und in einer Organisationsabteilung noch ganz klassisch um das Schaffen dauerhafter Strukturen. Heute arbeitet eine Betriebsorganisation dynamisch und interdisziplinär. Für mich steht der Organisator im Mittelpunkt der vielen betrieblichen Disziplinen wie IT, Prozessmanagement, Projektmanagement, Kostenmanagement und so weiter. Er erkennt, analysiert und nimmt im Bedarfsfall weitere Spezialisten hinzu. Organisation ist für mich eines der lebhaftesten Themen überhaupt.

Bei so viel Veränderung in den letzten Jahren, welche Aufgaben hat ein Organisator heute?

Ein moderner Organisator hat mehrere Hüte auf und beschäftigt sich vor allem mit drei Kernthemen: Prozessmanagement, Projektmanagement und organisatorischer Beratung.

Was verstehen Sie unter organisatorischer Beratung?

Organisatorische Beratung umfasst für mich drei Felder. Erstens, der obersten Leitungsebene bei strategischen Grundsatzentscheidungen beratend zur Seite stehen. Zweitens, als Beratung für das mittlere Management eine bereichsorientierte Fachberatung anbieten. Zum Beispiel, wie ich eine Abteilung aufstelle und wie die Prozesse verlaufen. Und drittens, für die Mitarbeiter in den Fachbereichen eine eher operative Beratung in Tagesfragen anbieten, zum Beispiel hinsichtlich der Auslegung von Arbeitsanweisungen oder im Sinne eines Help Desk.

Ich möchte an dieser Stelle gerne einmal die interne Beratung von organisatorischer Beratung abgrenzen. Organisatorische Beratung bedeutet für mich die Beratung in klassischen Organisationsthemen wie Projektmanagement und Prozessmanagement und auch die Beratung von Projektleitern hinsichtlich Methode, Technik und Tools. Interne Beratung geht dagegen weiter und ist nicht nur auf organisatorische Themen beschränkt. Zur internen Beratung gehört auch die Beratung in Controllingfragen, in Personalangelegenheiten oder im Marketing. So gesehen hat jede Stabsabteilung interne Beratungsaufgaben wahrzunehmen.

Ganz schön viel, was Organisatoren heute beherrschen sollen.

Welche Ausbildungsempfehlung haben Sie für gute Organisatoren?

Neben Methodenkompetenz braucht ein Organisator auch Fachwissen aus der Branche, in der er arbeitet. Eine solide Weiterbildung muss mir als Organisator zusätzliche Kenntnisse vermitteln, wie ich mit bestimmten Problemen umgehe, welche Instrumente und Tools ich einsetzen kann oder wie ich Gespräche führe. Die Rolle als Organisationsberater erfordert außerdem soziale Kompetenz und Kommunikationskompetenz, wie ich die Menschen mitnehme, wie ich auf Widerstand reagiere und wie ich für Akzeptanz Sorge. Belastbare betriebswirtschaftliche Kenntnisse runden das Bild ab, zum Beispiel um tragfähige Wirtschaftlichkeitsberechnungen durchzuführen.

Wie sollte sich eine Organisationsabteilung mit organisatorischer Beratung positionieren?

Es kommt ganz darauf an, ob es sich um eine Organisationsabteilung mit Beratung für den produktiven Teil des Unternehmens handelt oder, was ich empfehlen würde, für die Beratung auf strategischer Ebene. Welche Leistung bietet eine Organisationsabteilung an, das ist doch wichtig zu entscheiden. Die Organisationsabteilung ausschließlich auf operativer Ebene anzusiedeln reicht heute nicht mehr aus. Die Organisationsabteilung muss heute Partner der Geschäftsleitung sein, besonders für die Umsetzung strategischer Entscheidungen. Um strategische Beratung anzubieten, muss die Organisationsabteilung ganz nah am Vorstand positioniert sein.

Organisationsberatung, Organisationsentwicklung, Unternehmensentwicklung.

Kann man diese Themen klar voneinander trennen?

Organisationsentwicklung heißt, das Gesamtunternehmen voranzutreiben und an den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auszurichten. Beispiel, die demographische Entwicklung. Hier hat die Organisationsentwicklung das Unternehmen rechtzeitig auf die geänderten Marktbedingungen vorzubereiten. Für Banken und Sparkassen bedeutet das, die Präsenz vor Ort zu überdenken und entscheidungsreife Vorschläge zur Geschäftsstellendichte, zu Öffnungszeiten, zur Barrierefreiheit oder für Poollösungen vorzulegen. Die Grenzen zwischen den Bereichen verschwinden aber tatsächlich immer mehr, das lässt sich oft kaum noch voneinander trennen.

Wichtiger ist für mich die Trennung zwischen Projektarbeit und Linienarbeit. In der Linie zu arbeiten kann sehr bequem sein. Da weiß man, was zu tun ist, hat seine Arbeitsanweisung und seinen vorgegebenen Prozess. Das Arbeiten im Projekt ist dagegen oft viel schwieriger. Hier muss Neuland betreten werden, hier muss man ausgetretene Pfade verlassen um Neues zu schaffen. Entscheiden für den Erfolg von Projekten sind für mich drei Dinge. Erstens, dass das Projekt ein klares Ziel hat. Die Stoßrichtung muss explizit vorgegeben sein. Zweitens braucht es in Projekten eine klare Terminplanung. Drittens braucht das Projekt ein fest definiertes Budget, am besten in Form von genehmigten Personentagen. Unternehmen sollten diese beiden Formen des Arbeitens viel besser trennen und die Unterschiede akzeptieren. Hier zeigt sich gelebte Unternehmenskultur.

Projektmanager und Prozessmanager suchen viele Unternehmen, warum werden kaum Strukturmanager gesucht?



Für die Aufgaben im Projektmanagement und Prozessmanagement gibt es bekannte Rollenmodelle, zum Beispiel für Projektleiter, Prozessverantwortliche oder Prozessmanager. Das Strukturthema, also Strukturen schaffen und erhalten, ist eher auf mehrere Schultern verteilt. Die Fachabteilungen machen das meistens selbst. Oder die Strukturgestaltung wird an das Vorstandssekretariat oder an die Unternehmensentwicklung delegiert.

Wohin wird sich Organisationsberatung entwickeln?

Die Zukunft der organisatorischen Beratung besteht für mich darin, mehr und mehr Hilfe zur Selbsthilfe für betriebsinterne Kunden zu leisten.

Herr Scheepers, Ihnen scheint Organisationsarbeit richtig Spaß zu machen.

Ja das stimmt (lacht). Organisieren macht wirklich Spaß. Hier kann man noch etwas bewegen, etwas verändern, PS auf die Straße bringen, interne Kunden begeistern und Probleme lösen. Wer Angst vor Veränderungen hat, sollte nicht Organisator werden.

Vielen Dank für das Gespräch Herr Scheepers.

Jörg Scheepers ist Key Account Manager für Sparkassen und Genossenschaftsbanken, Trainer und Berater der ibo Beratung und Training GmbH. Jörg Scheepers studierte u.a. Anglistik, Pädagogik, Psychologie und Soziologie und legte erstes und zweites Staatsexamen ab. Er ist international zertifiziert als Certified Business Process Professional CBPP. Seit 23 Jahren unterstützt und befähigt er Organisatoren in den Methoden und Techniken des Projekt- und Prozessmanagements. Aus dieser Tätigkeit heraus weiß Jörg Scheepers genau, welche Bedeutung organisatorische Beratung für die Positionierung einer modernen Organisationsabteilung hat.

Das Interview führte Helmuth Braun, Partner und Prokurist der ibo Beratung und Training GmbH.

(6.692 Zeichen bzw. 7.649 mit Leerzeichen)

ibo Kurzportrait

ibo Beratung und Training GmbH wurde 1982 von Prof. Dr. Götz Schmidt gegründet und ist heute einer der führenden Anbieter für ein ganzheitliches Trainingsprogramm zum Thema Organisation. Wir befassen uns mit allen Facetten der Organisation in Trainings und Beratungsprojekten, mit Software und Fachbüchern. Unsere Kompetenzfelder haben sich aus dem ganzheitlichen Organisationsbegriff entwickelt und differenziert. Sie treffen heute auf Experten im Organisations-, Prozess-, Produkt- und Projektmanagement sowie im Change Management und in der Business Analyse.

Pressekontakt

ibo Beratung und Training GmbH

Pressestelle

Im Westpark 8

D-35435 Wettenberg

T: +49 641 98210-349

presse@ibo.de

www.ibo.de