

## Abstract

**Titel:** **Konzept zur effektvollen Organisationsentwicklung am Beispiel des Betriebes der Wärmeversorgung und des Kehrichtheizkraftwerkes der Stadt St. Gallen**

**Kurzzusammenfassung:** Seit über 25 Jahren arbeiten zwei Abteilungen sehr eng zusammen und sind vom gleichen Kernprozess in der Energieherstellung abhängig. Durch Veränderungen in der Umweltsphäre und neuen Entwicklungen werden die Prozesse noch komplexer. Anhand dieser Ausgangslage werden neue, effektvolle Strukturen zur Steigerung der Effektivität und Effizienz gesucht.

Die Bewertung der möglichen neuen Strukturen hat aufgezeigt, dass eine verstärkte Kooperation zur heutigen Zeit das beste Resultat liefert. Wobei dies in einem iterativen Organisationsentwicklungsprozess zur Vorbereitung einer Fusion dienen kann.

In der Umsetzung müssen weitere Faktoren, welche die Menschen und ihre Fähigkeiten, Kommunikation und Kultur beinhalten, berücksichtigt und verarbeitet werden.

**Verfasser/in:** Peter Härtsch, EN 9/11

**Herausgeber/in:** Dr. oec. HSG Gabriele Schwarz

**Veröffentlichung (Jahr):** 24. Oktober 2012

**Zitation:** Härtsch Peter, 2012, Konzept zur effektvollen Organisationsentwicklung, FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit

**Schlagworte:** Praxisprojekt  
Organisationsentwicklung  
Nachhaltige Unternehmensentwicklung  
Unternehmenskultur  
Entrepreneurship

- Ausgangslage:** In einem durchgehenden Kernprozess sind zwei Abteilungen aus unterschiedlichen Unternehmungen in der Energieherstellung beteiligt. Aufgrund der Komplexität der technischen Anlagen und des Marktes sowie der zukünftigen Entwicklungen mit grossen Erweiterungs- und Erneuerungsprojekten sollen keine Doppelspurigkeiten in der Organisation entstehen.
- Ziel:** Es wurde der zentralen Frage „Wie sieht die zukünftige, gemeinsame Organisation dieser beiden Abteilungen aus?“ nachgegangen. Anhand der verschiedenen Organisationsmodelle sollen die Chancen und Risiken der zukünftigen Zusammenarbeit aufgezeigt werden. Dabei sollen möglichst viele Synergien genutzt und der Aufbau von Parallelorganisationen verhindert werden.
- Vorgehen:** Im Grundgedanken sind aus der Geschichte heraus die verschiedenen Organisationsmodelle artenverwandt. Aufgrund der Elemente des neuen St. Galler Management-Modells, welches das Unternehmen als Ganzes betrachtet, wurden die beiden Abteilungen einer umfassenden, aber nur soweit nötigen Diagnose anhand einer Desk Research unterzogen. Die daraus geschlossenen Verbesserungspotentiale wurden in einer SWOT-Analyse dargelegt. Anschliessend wurden mögliche prozessorientierte Strukturen gesucht, mit einer Nutzwertanalyse bewertet und ausgewählt. Mittels des 7-S-Schemas wurden für die Umsetzung die dazugehörigen weiteren Variablen dargelegt und vorbereitet. Mit der konzeptionellen Planung kann direkt in die Umsetzung gestartet werden.
- Erkenntnisse:** In der Wissenschaft sind die Beziehungen der beiden Stränge Strategie- und Organisationsentwicklung erst in Ansätzen erkennbar (siehe auch Spengler, 2009). Jedoch sind in der Lehre diese beim strategischen Management (Lombriser & Abplanalp, 1998) und beim Change Management (Doppler & Lauterburg, 2008) sehr wohl verknüpft. Dementsprechend kann eine Organisationsentwicklung je nach Unternehmen auch eine Anpassung der Strategie auslösen. Durch eine praxisbezogene Analyse können nur mögliche Strukturen und keine Utopien aufgezeichnet werden. Eine im Anschein perfekte Struktur muss sich

nicht unbedingt in der Bewertung durchsetzen. Es können nicht nur neue Strukturen entwickelt werden und dabei die Menschlichkeit, die Kommunikation und die Unternehmenskultur ausser Acht gelassen werden. Auch hier müssen in einem Konzept die ersten Ansatzpunkte vorhanden sein. Das Projekt kann bekanntlich gerade bei einer Fusion oder auch Kooperation von zwei Abteilungen an der Unternehmenskultur scheitern.

**Literaturquellen:**

Doppler, K., & Lauterburg, C. (2008). *Change Management, Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Lombriser, R., & Abplanalp, P. A. (1998). *Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen*. Zürich: Versus Verlag AG.

Spengler, G. (2009). *Strategie- und Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage GmbH.