

FOTO: SEEHAUSER

# Organisationsmodelle

Zukunftsweisende Konzepte zu erarbeiten ist die Kernkompetenz der Unternehmensberatung Matt & Partner. Die Zusammenarbeit mit Assiconsult zeigt eine solch erfolgreiche Organisationsentwicklung.

**A**ssiconsult ist ein Versicherungsbroker, der spezialisiert ist auf Risiko-Management und individuell abgestimmte Versicherungsprogramme. Das Leitmotiv lautet: Übergeben Sie uns Ihr Risiko – wir kümmern uns darum! Das vom Eigentümer geführte Serviceunternehmen mit mehr als 30 Mitarbeitern betreut seit über 30 Jahren Firmen sowie Unternehmungen mit lokaler bzw. globaler Ausrichtung und ist in nationale und internationale Netzwerke als Gründungsmitglied eingebunden.

Assiconsult hat in den letzten Jahren exzellente Wachstumsraten realisiert. Der Grund dafür ist in erster Linie in der starken Kundenorientierung zu suchen, sprich im Schneidern eines „Maßanzugs“ für den Kunden! Insbesondere den exklusiv betreuten Kunden bietet der Versicherungsbroker ein Höchstmaß an Service, Kontinuität und Sicherheit.

Als die Firmenleitung von Assiconsult zu Beginn dieses Jahres das Büro des traditionsreichen Beratungsunternehmens Matt & Partner am Dominikanerplatz 7 in Bozen betrat, suchte sie somit nicht die „klassische“ Unterstützung einer Unternehmensberatung in den Bereichen Ertragssteigerung oder Kostensenkung. Der Grund für diesen Schritt war ein ganz anderer.

Als Folge des enormen Wachstums der vergangenen Jahre hatten sich vermehrt Schwächen im Innenbereich des Unternehmens gezeigt, die in jüngster Zeit zu ziemlichen Stresssituationen bei den Mitarbeitern geführt hatten. Darüber hinaus bestanden innerhalb des Unternehmens Unklarheiten hinsichtlich der konsequenten Umsetzung organisatorischer „Spielregeln“. Matt & Partner wurde daher beauftragt, die organisatorischen Schwachstellen im Unternehmen aufzudecken und ein zukunftsweisendes Konzept zu deren Behebung

zu entwickeln. Die Erfahrung vieler Organisationsentwicklungsprojekte hat gezeigt, dass der Erfolg von Veränderungsprozessen in Arbeitsorganisationen im Wesentlichen auf der zwischenmenschlichen Beziehungsebene entschieden wird.

[ **Ungeschriebene Spielregeln** ] Aus diesem Grund startete das Projekt mit einer Erhebung der „ungeschriebenen Spielregeln im Unternehmen“, einer von Matt & Partner entwickelten Methode zur Organisationsanalyse. Zunächst wurden mehrere Mitarbeiter in vertraulichen Vieraugengesprächen von den Beratern interviewt. Hierbei handelte es sich um keine „übliche“ Mitarbeiterbefragung – Ziel der Analyse war die Aufdeckung von verdeckten Verhaltensmustern und Machtgefügen im Unternehmen, die in kleinen Mitarbeitergrupp-

**Im Bild v.l.n.r.: Alfred und Gregor Stimpfl von Assiconsult mit Dominik und Helmut Matt von Matt & Partner**

chen immer wieder für Gesprächsstoff sorgen, über die man aber „offiziell nie spricht“. Die Ergebnisse wurden zusammengefasst und in anonymisierter Form der Firmenleitung präsentiert. Die Ergebnisse zeigten, dass alle Mitarbeiter die Arbeit bei Assiconsult aufgrund des Abwechslungsreichtums lieben und auch das Betriebsklima untereinander sehr gut ist. Probleme lagen vielmehr in lückenhaften Zielvorgaben, mangelhafter Kommunikation, unklaren Zuständigkeiten, geringer Konsequenz bei der Umsetzung von getroffenen Entscheidungen und zum Teil planloser Schulungsmaßnahmen. All diese einzelnen Schwachstellen führten zu „Sand im Getriebe“ und Motivationsverlust.

**[ Arbeitspakete ]** Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse wurden gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern drei Arbeitspakete definiert und durchgeführt: Im Arbeitspaket „Leitbild, Ziele und Strategie“ ging es in erster Linie um die Definition der Fahrtrichtung in eine erfolgreiche Zukunft: ein Leitbild, strategische Positionierungen sowie kurz- und mittelfristige Ziele wurden erarbeitet.

Das Arbeitspaket „Prozessoptimierung“ stand ganz im Zeichen der Neugestaltung der Abläufe zur Leistungserstellung. Die aktuellen Ist-Prozesse wurden aufgenommen und systematisch nach Schwachstellen untersucht. In enger Zusammenarbeit mit dem Team des Arbeitspaketes „Organisation und Führungsstruktur“ wurden zukunftsweisend neue Prozesse erarbeitet. Im Fokus des Arbeitspaketes „Organisation

und Führungsstruktur“ stand die Definition klarer Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, das Erarbeiten organisatorischer Spielregeln und Führungsleitlinien und deren Einbetten in ein neues Organigramm.

Nach wochenlanger intensiver und engagierter Arbeit konnten die in den Arbeitspaketen eingebundenen Mitarbeiter die Ergebnisse ihren Kollegen voller Motivation vorstellen. Die Präsentation startete mit der Vorstellung des neuen Leitbildes und der Ziele für dieses und kommendes Jahr durch die Mitglieder der Geschäftsleitung, Alfred und Gregor Stimpfl und Bernhard D'Incau.

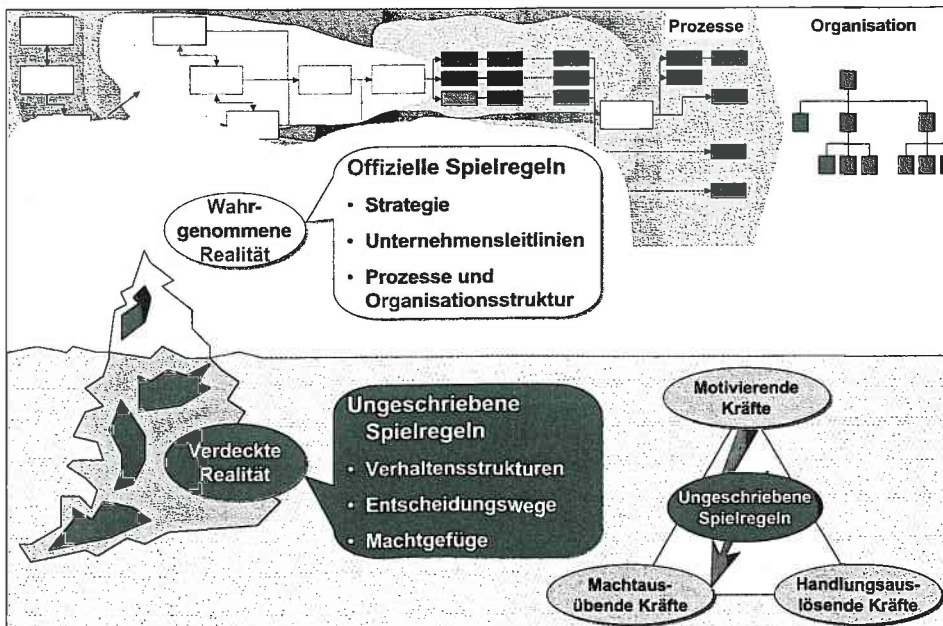
Als Dreh- und Angelpunkt der Projektergebnisse wurde die Neugestaltung der internen Abwicklung der Brokermandate vorgestellt. Die neuen Abläufe ermöglichen nun eine noch schnellere Befriedigung von Kundenwünschen.

Entlang der neu gestalteten Prozesse wurden klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten definiert. Hervorzuheben ist, dass der Kunde künftig immer ein und denselben Ansprechpartner haben soll. Dies wird durch den neuen „Technischen Pool“ gewährleistet. In dieser Funktionseinheit werden alle internen Versicherungsexperten zusammengefasst. Innerhalb des Technischen Pools sind mehrere Teams von jeweils drei Technischen Assistenten gebildet worden, von welchen jeder über einen exklusiv von ihm betreuten Kundenstamm verfügt. Dadurch ist gewährleistet, dass auch bei Abwesenheit eines Kundenbetreuers die Anliegen des Kunden kompetent durch einen Teamkollegen erledigt werden können. So bekommt der Kunde für alle seine Belange eine Lösung aus „einer Hand“. Koordiniert werden soll diese „schlagkräftige Truppe“ künftig von Evi Ratschiller, die über langjährige Brokerer-

fahrung verfügt und jetzt nach Abschluss ihres Wirtschaftsstudiums diese verantwortungsvolle Aufgabe bei Assiconsult übernommen hat. Als weitere wesentliche Neuerung ist die Schaffung einer Stelle für interne Weiterbildung zu nennen, welche künftig von Elisabeth Pircher als erfahrenste Fachkraft wahrgenommen wird. Darüber hinaus wird Karin Laimgruber die neue Stelle als zentrales Controlling und Qualitätsmanagement übernehmen – eine direkt bei der Geschäftsleitung angesiedelte Position, durch welche die Kontinuität im Erbringen höchster Dienstleistungsqualität laufend gesichert wird.

**[ Organisationsprogramme ]** Die Präsentation wurde begeistert aufgenommen und mündete in eine angeregte Diskussion. Die Firmenleitung bedankte sich ausdrücklich bei Dominik Matt und bei Andreas Pichler von Matt & Partner und bei allen am Projekt beteiligten Mitarbeitern für die erfolgreiche Arbeit der vergangenen Monate und rief die gesamte Belegschaft dazu auf, auch weiterhin engagiert an der Umsetzung des Organisationsprogramms mitzuwirken, welches auch in Zukunft von Matt & Partner betreut werden soll. Im Anschluss an die Präsentation führte die Firmenleitung die gesamte Belegschaft durch die noch im Bau befindlichen neuen Büroräumlichkeiten im Mitterweg in Bozen, in einem der wohl attraktivsten Bürogebäude Bozens – sowohl hinsichtlich der architektonischen Innen- und Außengestaltung als auch bezüglich der hervorragenden Lage und der sehr guten verkehrstechnischen Anbindung.

Bis zum Umzug in das neue Gebäude werden noch einige Wochen vergehen. In kleinen von Matt & Partner moderierten Arbeitsgruppen werden die Mitarbeiter Schritt für Schritt an die Veränderungen herangeführt, ein intensives Schulungsprogramm der neuen internen Trainingsstelle von Assiconsult begleitet die Arbeit der Teams. Beste Aussichten also für alle Kunden von Assiconsult, die künftig einen noch besseren Service erwarten dürfen, und für alle Mitarbeiter, die durch eine optimierte Organisation in hochmodernen Büros deutlich verbesserte Arbeitsbedingungen vorfinden werden! [X]



Der „offizielle“ Aspekt einer Organisationsveränderung betrachtet formell festzulegende Prozesse, der „verdeckte“ Teil auch zwischenmenschliche Beziehungen

**info**

Unternehmensberatung  
 Dominikanerplatz 7  
 39100 Bozen  
 fon 0471 328248  
 fax 0471 328249  
 www.mattpartner.com



MATT & PARTNER  
 UNTERNEHMENSBERATUNG