← Zurück zu Organisationslösungen

Praktischer Leitfaden · Leitfaden 2 von 8

Restrukturierung und Organisationsentwicklung

Restrukturierung legt fest, wie Arbeit, Befugnisse und Rechenschaftspflichten verteilt werden, damit eine Organisation ihre Ziele erreicht. Dieser Leitfaden beginnt mit den erforderlichen Dienstleistungen und Fähigkeiten. Anschließend betrachtet er Organisationseinheiten, Stellen, delegierte Befugnisse und Koordinierungsmechanismen. Die Arabische Union für die Entwicklung der Humanressourcen schlägt einen praxisorientierten Ansatz für eine funktionsfähige Organisationsgestaltung vor. Er ist auf den Auftrag der Organisation und die örtlichen Regelungen abzustimmen. Neue Bezeichnungen oder weniger Hierarchieebenen allein garantieren keine bessere Leistung.

Schritte + Vorlagen + ein praktischer Fall

Oktober 2026 Ausgabe

Kostenlose Wissensressource

In diesem Leitfaden

Über diese Ausgabe

Versionsnummer

UHRDA-DE-G02-20261031-02

Datum der Überprüfung der Ausgabe

2026-10-31

Aktualisierungsverantwortliche Person

Weiterbildungsabteilung

Anwendungsbereich

Ein praxisorientierter Leitfaden mit Arbeitsvorlagen, die an die Gegebenheiten der Organisation anzupassen sind.

Bei der Überprüfung dieser Ausgabe wurden die Konsistenz der veröffentlichten Inhalte, ihre Links, die Angaben zur Ausgabe und der Anwendungsbereich geprüft. Der Ausgabensteckbrief im PDF enthält dieselben Angaben; die ursprünglichen Seiteninhalte bleiben erhalten.

Feedback senden oder ein Update anfordern

1. Ausgangslage und Arbeitsergebnisse

Zielgruppen

- Führungskräfte und Organisations- und Entwicklungsgremien.
- Personal, Planung und Qualitätsdirektoren.

- Teams zur Gestaltung von Betriebsmodellen und gemeinsamen Diensten.

Erwartete Arbeitsergebnisse

- Genehmigte Gestaltungsgrundsätze im Zusammenhang mit organisatorischen Zielen...
- Organisationsvarianten, die anhand nachvollziehbarer Begründungen und Arbeitslastdaten verglichen werden.
- Aufeinander abgestimmte Aufgabenbeschreibungen der Einheiten, Stellenbeschreibungen und eine Entscheidungsmatrix.
- Ein Übergangsplan, der die Dienstleistungskontinuität schützt und die Ergebnisse der Gestaltung überprüft.

Benötigte Grundlagen

- Gesetzlicher Auftrag, Strategie, Dienstleistungen und betreute Gruppen.
- Formale Struktur, tatsächliche Betriebsabläufe und übertragene Befugnisse.
- Nachfragevolumen, Arbeitszeiten sowie verfügbare Fähigkeiten und Kompetenzen.
- Aufzeichnungen über widersprüchliche Zuständigkeiten, Eskalationen und Beschwerden.
- Budget, Personalbeschaffung, Standort und Technologiebeschränkungen.

2. Arbeitsmethodik

Mit der Arbeit beginnen und anschließend die Struktur festlegen

Bestimmen Sie, was die Organisation erreichen muss und wem sie dient. Leiten Sie daraus benötigte Fähigkeiten ab, etwa Politikgestaltung, Dienstleistungserbringung, Aufsicht oder Unterstützung. Beschreiben Sie eine Fähigkeit unabhängig von der aktuell zuständigen Person, damit die Gestaltung nicht auf die Unterbringung Einzelner hinausläuft. Stellen Sie den Wertfluss zwischen den Fähigkeiten dar. Prüfen Sie, wo Spezialisierung und wo unmittelbare Abstimmung nötig ist. Erst danach werden Einheiten und Berichtswege vorgeschlagen.

Entscheidungen anhand nachvollziehbarer Abwägungen treffen

Keine Struktur passt zu jeder Organisation. Zentralisierung kann einheitlichere Dienstleistungen ermöglichen, aber örtliche Reaktionen verlangsamen. Dezentralisierung kann schneller sein, benötigt jedoch möglicherweise stärkere Qualitätskontrollen. Vergleichen Sie Varianten anhand von Strategieumsetzung, klarer Verantwortung, Dienstleistungskontinuität, Gesamtkosten und Übergangsaufwand. Legen Sie die Gewichtung vorab fest und begründen Sie Ausnahmen, statt lediglich das einfachste Organigramm auszuwählen.

Organisationsentwicklung umfasst Verhalten und Betriebsabläufe

Befugnisse, Daten, Kompetenzen, Besprechungen und ein Verfahren zur Konfliktlösung vervollständigen die Struktur. Erläutern Sie den Änderungsbedarf, seine Folgen für Beschäftigte und die Anlaufstelle für Fragen. Beteiligen Sie erfahrene Beschäftigte an der Erprobung. Prüfen Sie Aufgaben, Rechte und Personaleinsatz mit den zuständigen Fachstellen nach dem örtlichen Rahmen. Diese Grundsätze sind ein Gestaltungsinstrument und keine detaillierte Rechtsberatung. Internationale Vergleiche begründen keine neuen Verpflichtungen der Organisation.

Dies ist ein von der Union vorgeschlagener praktischer Ansatz, der die Literaturhinweise am Ende des Leitfadens berücksichtigt. Passen Sie Schritte, Zeitrahmen und Kennzahlen an Größe, Befugnisse und verfügbare Daten der Organisation an. Der Leitfaden stellt weder eine Konformitätsbescheinigung noch eine Akkreditierung durch die genannten Organisationen dar.

3. Umsetzungsschritte im Detail

1 Änderungsbedarf und Gestaltungsgrundsätze festlegen

Beschreiben Sie das Organisationsproblem anhand seiner Folgen, etwa doppelte Prüfungen, mehrere Entscheidungsstellen oder schwache regionale Dienstleistungen. Belegen Sie es mit Betriebsdaten und bestimmen Sie unveränderliche Vorgaben aus Auftrag oder genehmigten Grenzen. Entwickeln Sie fünf bis sieben verständliche Gestaltungsgrundsätze, etwa eine klare Verantwortung für jede Dienstleistung oder die erforderliche Trennung von Ausführung und Aufsicht. Genehmigen Sie diese Grundsätze vor der Vorstellung alternativer Strukturen.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Leitung und Entwicklungsausschuss.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Dokumentierter Änderungsbedarf und Gestaltungsgrundsätze.

Freigabekriterium

Jeder Grundsatz ist mit einem erklärbaren Problem oder Ziel verbunden.

2 Aktuelle Arbeitsverteilung dokumentieren

Erfassen Sie die Aufgaben der Einheiten und die tatsächlich ausgeübten Tätigkeiten. Vergleichen Sie sie mit einer Stichprobe von Vorgängen und Entscheidungen. Dokumentieren Sie, wer eine Tätigkeit ausführt, wer ihr Ergebnis genehmigt und wer die Daten liefert. Ermitteln Sie Aufgaben ohne Zuständigkeit und doppelt erledigte Arbeit. Prüfen Sie Besprechungen, Ausschüsse und Eskalationswege. Ein Engpass kann durch eine nicht übertragene Entscheidung entstehen, obwohl die formale Struktur eindeutig ist.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Organisation Design Team und Prozessverantwortliche.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Eine Arbeitskarte und eine Matrix aus Überschneidungen und Lücken.

Freigabekriterium

Die Übersicht zeigt neben den Dokumenten auch tatsächliche Abläufe und Ausnahmen.

3 Bedarf und Kapazität abschätzen

Gruppieren Sie Dienstleistungen nach vergleichbarer Komplexität und schätzen Sie für jede Gruppe Umfang und tatsächliche Bearbeitungszeit. Berechnen Sie benötigte Arbeitsstunden und vergleichen Sie diese mit verfügbaren produktiven Stunden unter Berücksichtigung anderer Aufgaben, Weiterbildung und Urlaub. Stellen Sie Normal- und Spitzenszenarien dar. Unterscheiden Sie fehlendes Personal von fehlenden Kompetenzen oder Entscheidungsbefugnissen. Die bloße Zahl der Vorgänge reicht zur Personalbedarfsermittlung nicht aus.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Planung, Personal und Operationen.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Eine Analyse der Arbeitsbelastung und der Kapazitätslücke mit ihren Annahmen.

Freigabekriterium

Jede Schätzung hat Quelle, Datum und Geltungsbereich; Unsicherheit wird ausdrücklich benannt.

4 Alternativen für das Betriebsmodell entwickeln

Entwickeln Sie zwei oder drei Varianten, beispielsweise eine verbesserte Funktionsstruktur, dienstleistungsbezogene Teams oder gemeinsame Dienste für wiederkehrende Tätigkeiten. Legen Sie je Variante fest, wo die Arbeit erfolgt, was örtlich bleibt, wie Daten fließen und wer das Endergebnis verantwortet. Erläutern Sie technische und fachliche Abhängigkeiten sowie Übergangskosten. Verwerfen Sie anhand der Gestaltungsgrundsätze Varianten, die das Problem nur unter neuen Namen wiederholen.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Design-Team mit interner Service-Benutzer-Beteiligung.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Optionsbriefe und ein Vergleich mit mehreren Kriterien.

Freigabekriterium

Der Vergleich umfasst Dienstleistungskontinuität und Übergangsschwierigkeiten ebenso wie Personalkosten.

5 Einheiten, Entscheidungen und Rollen festlegen

Überführen Sie die ausgewählte Variante in Aufgabenbeschreibungen mit klaren Grenzen zwischen den Einheiten. Bestimmen Sie für jede Rolle Zweck, Arbeitsergebnisse, Entscheidungen, Befugnisse, Schnittstellen und Kompetenzen. Eine Entscheidungsmatrix unterscheidet Ausführung, abschließende Genehmigung, einzubeziehende und zu informierende Personen. Sofern Regeln nichts anderes verlangen, ist für jede Entscheidung eine einzige abschließende Genehmigungsstelle vorzusehen; Ausnahmen werden dokumentiert. Verwenden Sie keine einheitliche Führungsspanne für alle Aufgaben, sondern berücksichtigen Sie Komplexität und räumliche Verteilung.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Organisationsgestaltung, Personalmanagement und zuständige Fachfunktionen.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Organisationsstruktur, Aufgabenbeschreibungen, Stellenbeschreibungen und Befugnismatrix.

Freigabekriterium

Keine Dienstleistung bleibt ohne Zuständigkeit und keine Befugnis ohne rechenschaftspflichtige Person.

6 Entwurf vor der endgültigen Freigabe erproben

Simulieren Sie normale und außergewöhnliche Fälle: eine dringende Anfrage, eine abwesende Führungskraft, eine abteilungsübergreifende Beschwerde oder einen Systemausfall. Lassen Sie erläutern, wer entscheidet, woher Informationen kommen und wie eskaliert wird. Prüfen Sie die Trennung unvereinbarer Aufgaben und die Fähigkeit zur Rollenausübung. Passen Sie die Gestaltung an, wenn gewöhnliche Fälle ständig eskaliert werden müssen oder zusätzliche Sitzungen zur Klärung einfacher Zuständigkeitsfragen brauchen.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Entwurfsteam und Betrieb und Aufsichtsvertreter.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Prüf- und Anpassungsprotokoll und bedingte Genehmigung.

Freigabekriterium

Realistische Szenarien lassen sich ohne Entscheidungslücken oder Befugniskonflikte bearbeiten.

7 Übergang und Personaleinsatz gestalten

Gliedern Sie den Übergang in Wellen und benennen Sie jeweils zu übertragende Dienstleistungen, Personen, Daten und Befugnisse. Legen Sie Bereitschaftskriterien zu genehmigten Zuständigkeiten, geschultem Personal, aktualisierten Systemen und betrieblicher Unterstützung fest. Stimmen Sie Personaleinsatz und individuelle Personalmaßnahmen mit den zuständigen Stellen ab. Ermöglichen Sie Fragen und Beschwerden nach den geltenden Regeln. Führen Sie ein formales Übergaberegister für offene Akten und definieren Sie einen Rückkehrpunkt, falls die Dienstleistung beeinträchtigt wird.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Übergangsmanager, Personal und Informationstechnologie...

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein Übergangsplan, Übergabe und Bereitschaftsregister.

Freigabekriterium

Eine bestehende Zuständigkeit wird erst aufgehoben, wenn die neue verantwortliche Stelle einsatzbereit ist.

8 Leistung nach der Umsetzung überprüfen

Beobachten Sie Entscheidungsdauer, erneute Weiterleitungen, Dienstleistungsqualität und Aufgabenerfüllung der Einheiten. Besprechen Sie Ergebnisse mit Beschäftigten und Nutzenden. Trennen Sie Struktureffekte von Nachfrage- oder Systemänderungen. Korrigieren Sie zunächst Befugnisse oder Abstimmung, bevor Sie eine erneute Restrukturierung vorschlagen. Aktualisieren Sie genehmigte Dokumente und beenden Sie vorübergehende Übergangsregelungen zu einem klaren Termin, damit keine dauerhafte Parallelstruktur entsteht.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Entwicklungsausschuss und Dienstleistungsverantwortliche.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Eine Überprüfung nach der Umsetzung und genehmigte Korrekturmaßnahmen.

Freigabekriterium

Die Gestaltung wird an betrieblichen Ergebnissen beurteilt und nicht am Datum des Organisationsbeschlusses.

Leitfaden und Arbeitsvorlagen: https://uhrda.net/organizations/guides/organization-design/

4. Direkt verwendbare Vorlagen

Orientieren Sie sich an der Beispielzeile und füllen Sie anschließend eine Kopie der Leerzeile mit den Angaben Ihrer Organisation aus. Jede Vorlage kann in einem für Tabellenkalkulationen geeigneten Format heruntergeladen oder zusammen mit dem Leitfaden gedruckt werden.

Entscheidungs- und Verantwortungsmatrix

Für kritische und wiederkehrende Entscheidungen ausfüllen. Das Beispiel dient der Veranschaulichung und muss mit genehmigten Befugnissen abgeglichen werden.

Entscheidung	Verantwortlich für die Ausführung	Abschließend genehmigende Stelle	Einzubeziehende Personen	Informiert
Einen internen Service-Workflow ändern	Prozessverantwortliche	Leiter der Operation	Aufsichts- und Informationstechnologie	Serviceteams

Vergleich von Organisationsalternativen

Punktwerte und Gewichtungen vor dem Einsatz festlegen. Das Beispiel zeigt eine fiktive Bewertung und keine allgemeingültige Präferenz.

Option	Erwarteter Nutzen	Übergangsrisiken	Abhängigkeit	Nachweise für die Auswahl
Dienstleistungszentrum für gemeinsame Dienste	Regelmäßige Verfahren standardisieren	Rückstand offener Anfragen bei Einführung	Standardisierte Daten und ein Servicevertrag	Nachfrage- und Kapazitätssimulation und Ansprechzeitmessung

5. Fiktives Beispiel: Interne Dienstleistung in einer Behörde mit mehreren Standorten vereinheitlichen

Eine fiktive Behörde mit fünf Standorten erhält Anfragen für Verwaltungsunterstützung. Die Anfragen wechselten zwischen drei Einheiten, ohne dass die abschließende Verantwortung klar war. Bei 36 von 120 Fällen war wegen unklarer Zuständigkeit eine erneute Weiterleitung erforderlich.

- Dienstleistung und Entscheidungen wurden erfasst, bevor Berichtswege der Beschäftigten verändert wurden.

- Es wurde ein einheitliches Modell für die Annahme von Anfragen ausgewählt; die fachliche Bearbeitung blieb an den Standorten.
- Eine dienstleistungsverantwortliche Person wurde benannt, Eskalationsregeln wurden festgelegt und Szenarien zu Abwesenheit und dringenden Anfragen erprobt.

Ergebnisinterpretation

In einem späteren vergleichbaren fiktiven Testzyklus mussten 12 von 120 Fällen erneut weitergeleitet werden: 10 % statt 30 %. Vor einer breiten Einführung sind Abschlussqualität und Arbeitslast der Standorte zu prüfen. Die Zahlen sind Übungsdaten und keine Ergebniszusage.

Erkenntnisse aus dem Fall

Verbesserung kann durch klare Zuständigkeiten und Übergaben entstehen, ohne Einheiten umfassend zusammenzulegen oder Entlassungen vorauszusetzen.

6. Kennzahlen und Nachverfolgung

Vereinbaren Sie vor der Messung Definition, Datenquelle, Ausgangswert, Ziel und Zuständigkeit für die Kennzahl. Ziele werden innerhalb der Organisation genehmigt. Ist der Nenner einer Quote null, wird die Kennzahl als nicht berechenbar ausgewiesen.

Kennzahl	Berechnung	Datenquelle	Häufigkeit der Überprüfung
Abdeckung klarer Prozesszuständigkeiten	Kritische Prozesse mit genehmigter Zuständigkeit und dokumentierter Befugnis ÷ alle ermittelten kritischen Prozesse × 100.	Register für Verfahren und Delegation.	Während der Planung, dann alle drei Monate.
Quote erneuter Weiterleitungen wegen unklarer Zuständigkeit	Unterschiedliche Anfragen, die wegen unklarer Zuständigkeit erneut weitergeleitet wurden ÷ alle Anfragen der untersuchten Gruppe × 100.	Anfragenregister mit codierten Weiterleitungsgründen.	Monatlich.
Entscheidungszeit	Median der Zeit zwischen vollständiger Vorlage einer Entscheidungsakte und dokumentierter Genehmigung. Die Zeit ab der ersten Einreichung wird gesondert angegeben, um unvollständige Akten sichtbar zu machen.	Genehmigungsregister mit Angabe der Entscheidungsart.	Monatlich für jede Entscheidungskategorie.

Kennzahl	Berechnung	Datenquelle	Häufigkeit der Überprüfung
Bereitschaft der Übergangswellen	Mit Nachweisen abgenommene Bereitschaftsanforderungen ÷ alle genehmigten Anforderungen der Umstellungswelle × 100. Kritische Anforderungen bleiben verpflichtende Freigabebedingungen, auch bei hoher Gesamtquote.	Checkliste der Bereitschaft und Annahme der Unterlagen des neuen verantwortliche Persons.	Wöchentlich während des Übergangs.

7. Orientierungsplan für die Umsetzung

Die folgenden Zeiträume sind anpassbare Planungsetappen und keine garantierten Umsetzungsfristen.

Zeitraum	Maßnahme	Lieferbar
Diagnostikphase: vorgeschlagene drei bis vier Wochen	Analysieren Sie Arbeit und Kapazität und bestätigen Sie die Designprinzipien.	Begründung des Änderungsbedarfs und Übersicht der Fähigkeiten und Lücken.
Entwurfsphase: Vorschläge vier bis sechs Wochen	Vergleichsoptionen, Festlegung von Mandaten und Testentscheidungen.	Ein Entwurfspaket, bereit zur Genehmigung.
Übergangsphase: eine vorgeschlagene acht bis zwölf Wochen	Umstellungswellen durchführen und Leistung überprüfen; die Dauer richtet sich nach Umfang und erforderlichen Genehmigungen.	Stabiler Betrieb, wirksame Zuständigkeiten und eine Wirkungsüberprüfung.

8. Häufige Fehler und ihre Vermeidung

Die Organisationsstruktur an den derzeitigen Personen ausrichten

Zuerst Aufgaben und Fähigkeiten definieren und anschließend den Personaleinsatz anhand veröffentlichter Kriterien behandeln.

Weniger Hierarchieebenen als Selbstzweck betrachten

Auswirkungen auf Aufsichtsqualität, Entscheidungsgeschwindigkeit und Risiken prüfen.

Aufgaben ohne die erforderlichen Ressourcen oder Befugnisse übertragen

Vor der Übergabe ein vollständiges Paket zu Fähigkeiten und Befugnissen verlangen.

Bedenken der Beschäftigten und die Verbreitung von Gerüchten ignorieren

Regelmäßig kommunizieren und bestätigte Entscheidungen von noch geprüften Fragen unterscheiden.

Restrukturierungserfolg an der Zahl abgeschaffter Einheiten messen

Erfolg an klaren Zuständigkeiten, besserer Dienstleistung und dauerhaft tragfähigem Betrieb messen.

9. Prüfliste vor der Freigabe

- ☐ Die Grundsätze des Designs wurden vor der Wahl einer Option gebilligt.
- ☐ Arbeitsbelastung und Kapazität sind mit klaren Annahmen dokumentiert.
- ☐ Die Optionen wurden anhand veröffentlichter Kriterien verglichen.
- ☐ Befugnisse und Aufgaben sind aufeinander abgestimmt.
- ☐ Die Planung hat realistische Betriebsszenarien durchlaufen.
- ☐ Der Übergangsplan schützt offene Dateien und laufende Dienste.

Verwenden Sie die Prüfliste in der abschließenden Besprechung. Dokumentieren Sie Feststellungen, den Namen der entscheidenden Person, Freigabedatum und Dokumentfassung.

10. Weiterführende Literatur

Original praktisches Material hergestellt von Arabische Union für die Entwicklung der Humanressourcen. Die folgenden Quellen dienen der konzeptionellen Einordnung und weiterführenden Lektüre. Vorlagen und fiktive Beispiele wurden für dieses Material entwickelt. Das ursprüngliche Prüfdatum ist der 16. Oktober 2026. Aktuelle Ausgabedaten stehen im Ausgabensteckbrief.

1 GOV.UK — Konstruktionsgrundsätze: ZusammenfassungEine Quelle zur Bedeutung von Gestaltungsgrundsätzen, Rechenschaft und Beschäftigtenbeteiligung bei gemeinsamen Diensten. Ansatz und Vorlagen sind praktische Vorschläge und keine Übertragung britischer Verwaltungsvorgaben.https://www.gov.uk/government/publications/a-shared-services-strategy-for-government/design-principles-summary

2 OPM — Planung eines strategischen AnsatzesEine Quelle zur Verbindung von Personalplanung mit Auftrag, Kompetenzlücken und Prüfung der Organisationsstruktur unter Berücksichtigung unterschiedlicher örtlicher Rahmenbedingungen.https://www.opm.gov/policy-data-oversight/workforce-restructuring/reshaping/planning-a-strategic-approach/

Den Leitfaden in einen Maßnahmenplan überführen

Bewerten Sie Ihre Ausgangslage und erstellen Sie anschließend einen Umsetzungsplan, der gedruckt und überprüft werden kann.

Das Material behalten und das Wissen teilen

Kostenlose PDF-Ausgabe

Sie können den Leitfaden lesen, ausdrucken und das PDF ohne Angabe einer E-Mail-Adresse direkt herunterladen. Für eine zusätzliche Kopie per E-Mail steht das freiwillige Formular bereit. Mit Ihrer Einwilligung werden E-Mail-Adresse, gegebenenfalls Organisation, Name des Leitfadens und Anfragedatum gespeichert.

Aktivieren Sie JavaScript, um eine Kopie anzufordern. Lesen und Drucken über das Browsermenü bleiben möglich.