

Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse

- Was zeichnet erfolgreiche Projekte aus? -

Dr. Oliver Strohm

Institut für Arbeitsforschung und
Organisationsberatung (iafob)

www.iafob.com

Wandel in den Werthaltungen

- Karriereorientierung
- Freizeitorientierung
- Postmaterielle Orientierung
- ...



Wandel auf dem Arbeitsmarkt

- Höheres Qualifikationsniveau
- Mehr weibliche Arbeitskräfte
- Mehr ältere Arbeitskräfte
- ...



Effektive Unternehmensgestaltung

Wandel in der Wirtschaft

- Internationalisierung
- Wettbewerbsintensivierung
- Zeitkritische Prozesse
- ...



Wandel in der Technologie

- Multifunktionalität
- Hohe Leistungsfähigkeit
- Vernetztheit
- ...

Unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren

1. Geschäftsgrundsätze, Ziele und Strategien einsetzen
2. eine strategieorientierte Organisation besitzen
3. Verstärkt ihr Mitarbeiterpotential nutzen
4. ein effizientes Führungssystem haben
5. ein marktnahes Informations- und Kommunikationssystem installiert haben
6. Kundennähe praktizieren (Nagel, 1989)

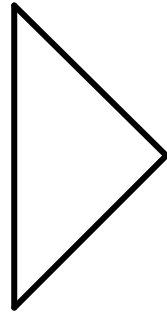
1. Ergänzendes Management
2. Vertrauensorganisation mit wenig Kontrolle
3. Streben nach Einmaligkeit
4. Strategische Vision
5. Existenz eines Feindbildes (Berth, 1995)

Merkmale einer effektiven und effizienten Unternehmensführung und -gestaltung

- **Angebot sicherer Arbeitsplätze**
- **Zielgerichtete und wählerische Personalselektion**
- **Dezentrale Entscheidungsstrukturen, Organisation in selbstregulierten Teams**
- **Autonomieförderliches und unterstützendes Führungsverhalten**
- **Überdurchschnittliche Entlohnung, die den Erfolg des Unternehmens berücksichtigt**
- **Intensive Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**
- **Wenig statusbezogene Unterscheidungen und Barrieren bzgl. Kleidung, Bürogestaltung, Entgelt**
- **Hohe Transparenz bezüglich Finanz- und Leistungsdaten des Unternehmens**

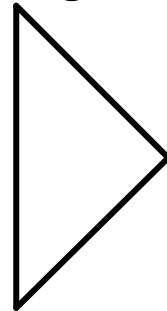
- Produkt- und Dienstleistungsangebote
- Strategien bzgl. Personal- und Technikeinsatz sowie Innovations- und Qualitätsmanagement
- Formale Organisations- und Führungsstruktur
- Kultur

Prozesse

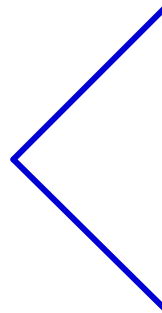


- Unabhängigkeit der Organisationseinheit (OE)
- Aufgabenzusammenhang innerhalb der OE
- Einheit von Produkt und Organisation
- Polyvalenz der Beschäftigten
- Technisch-organisatorische Konvergenz

Arbeitsgruppen

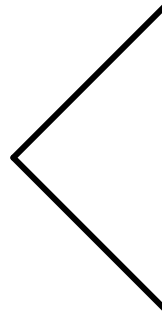


- Ganzheitlichkeit
- Anforderungsvielfalt
- Möglichkeiten zur sozialen Interaktion
- Autonomie
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Sinnhaftigkeit



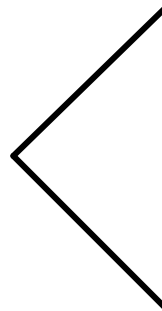
Gesamtunternehmen

- Anzahl Schnittstellen
- Qualität von Schnittstellen
- Notwendige versus überflüssige Redundanzen
- Planungsqualität
- Funktionale Integration



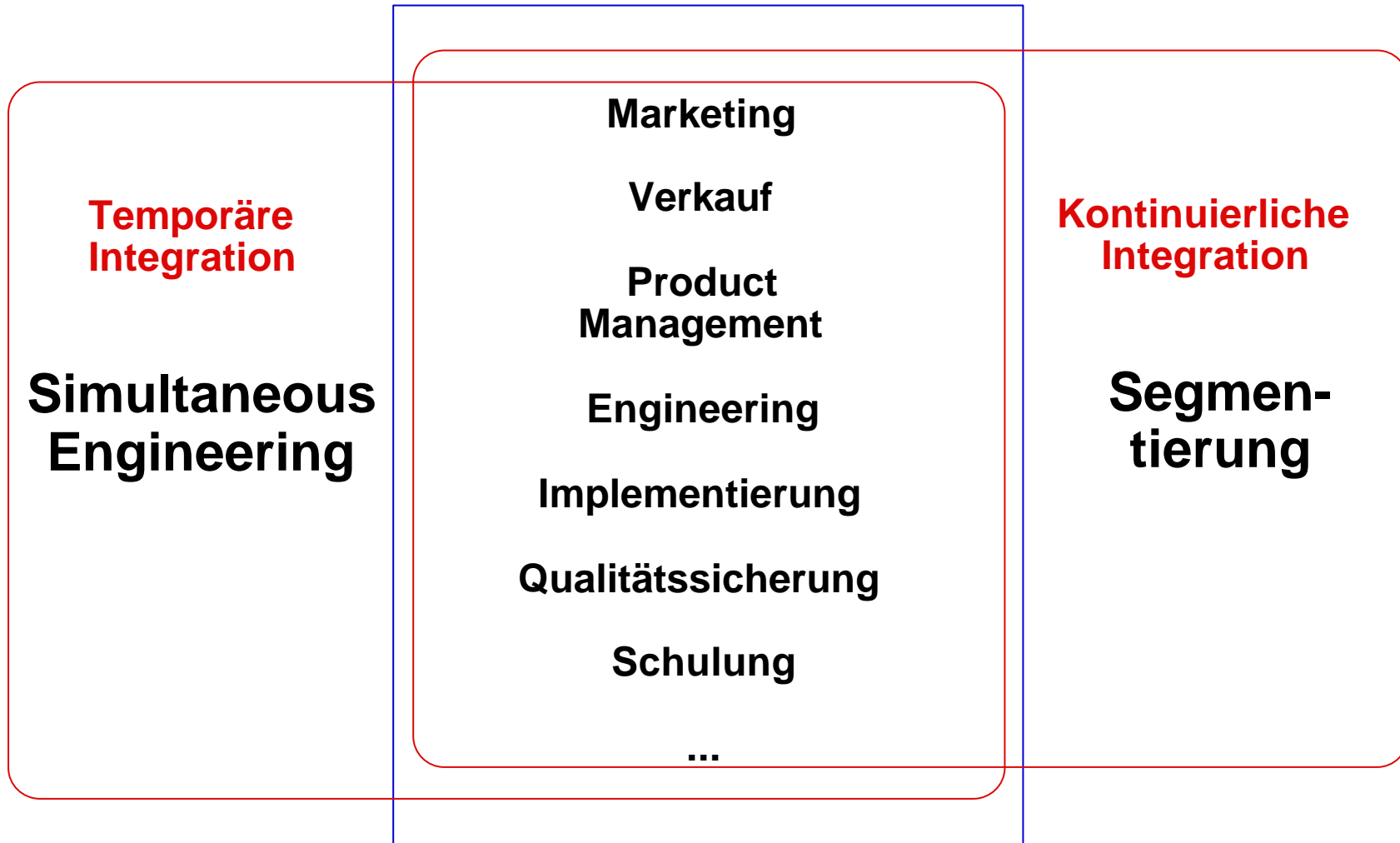
Arbeitsysteme

- Vollständigkeit der Gruppenaufgabe
- Möglichkeiten zur gemeinsamen Regulation der Arbeit und Arbeitsbedingungen



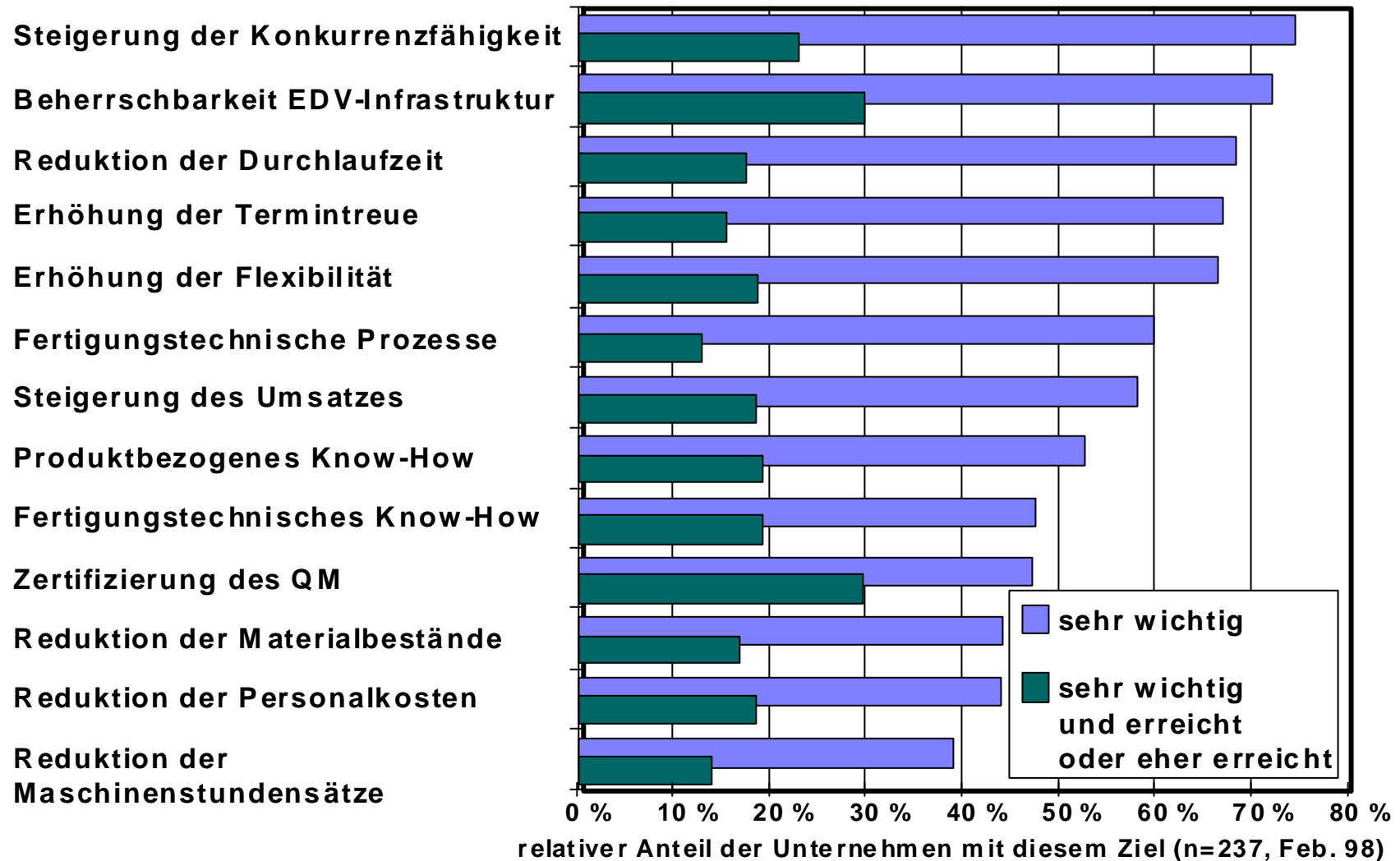
Arbeitsstätigkeiten

Funktionale Integration



<i>Technikorientierte Gestaltung</i>	Merkmale	<i>Aufgabenorientierte Gestaltung</i>
Hoch	Durchdringung mit informatikgestützten Arbeitsmitteln	Massvoll
Hoch	Informatikgestützte Prozessverkettung und -vernetzung	Reflektiert
Zentral	Datenhaltung	Dezentral
Restriktiv	Zugang zu Daten und Informationen	Offen
Wenn nötig	Einsatz konventioneller Planungs- und Arbeitsmittel	Wenn sinnvoll

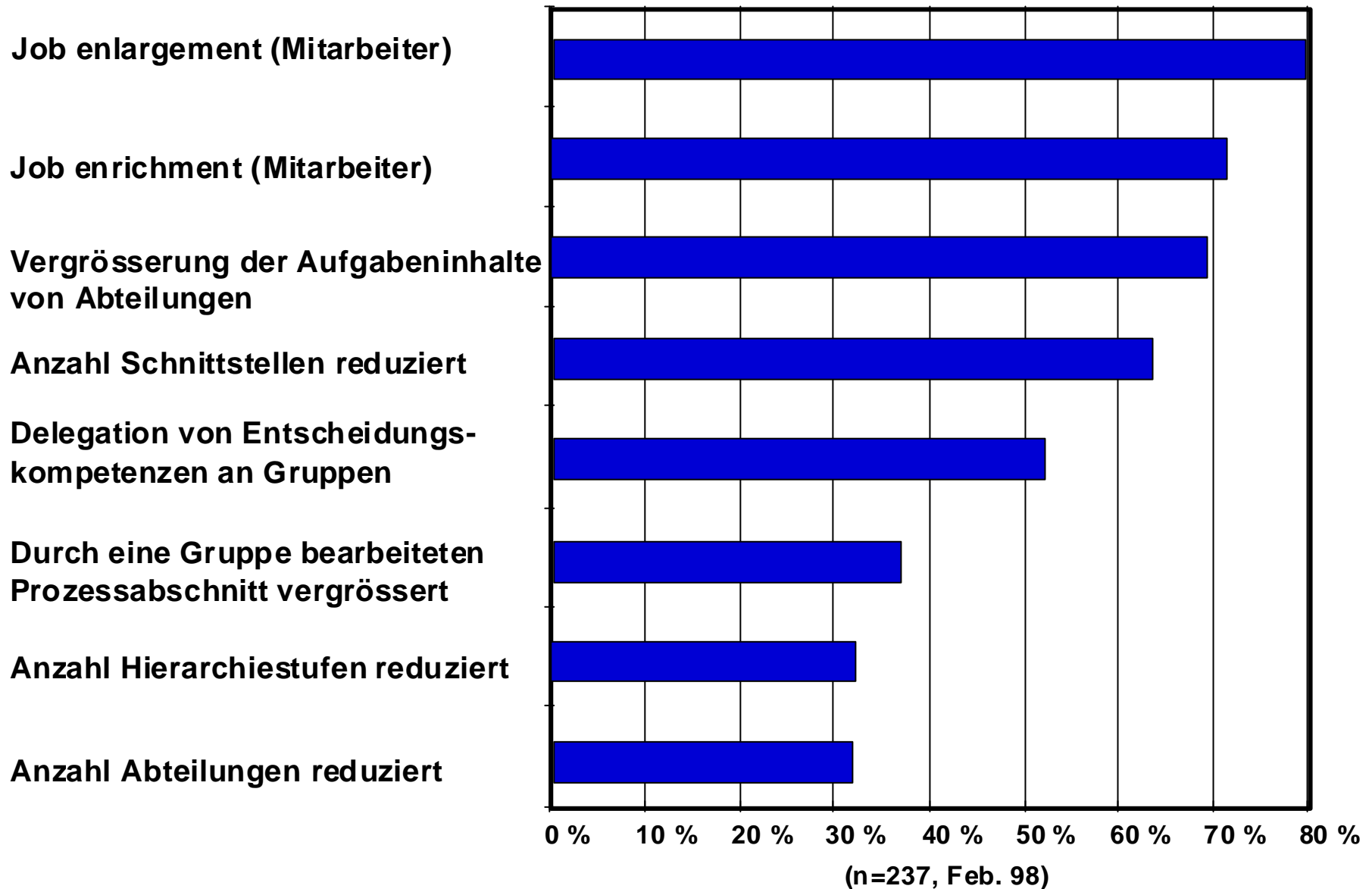
Wie erfolgreich sind die Projekte?



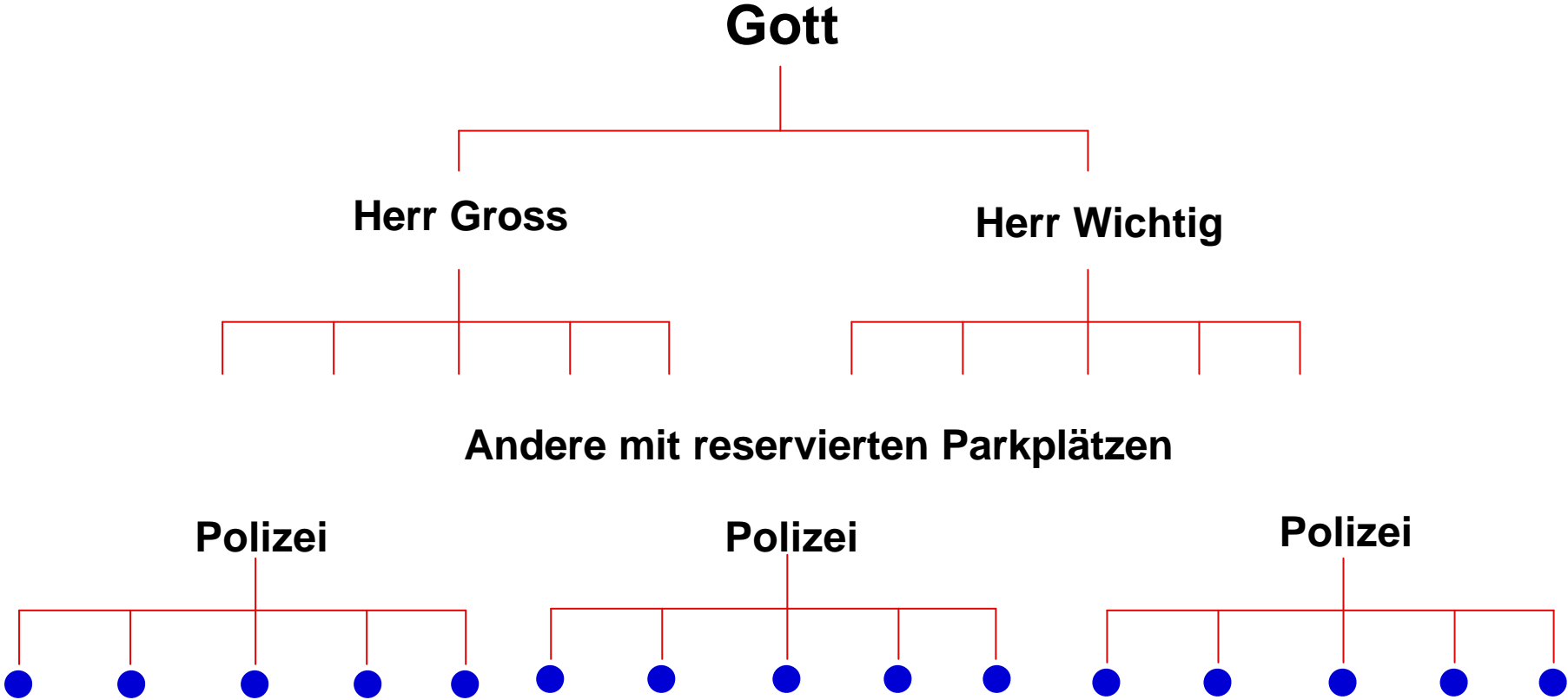
Problematische Aspekte bei Veränderungsprozessen

- **Aktionismus**
- **Strukturkonservatismus**
- **Unglaubliche Prozesse**
- **Geringschätzung der bisherigen Gestaltungsformen**
- **Unrealistische Zeitvorstellungen**
- **Unzureichende Veränderungskompetenz**
- **Einseitige Ausrichtung**

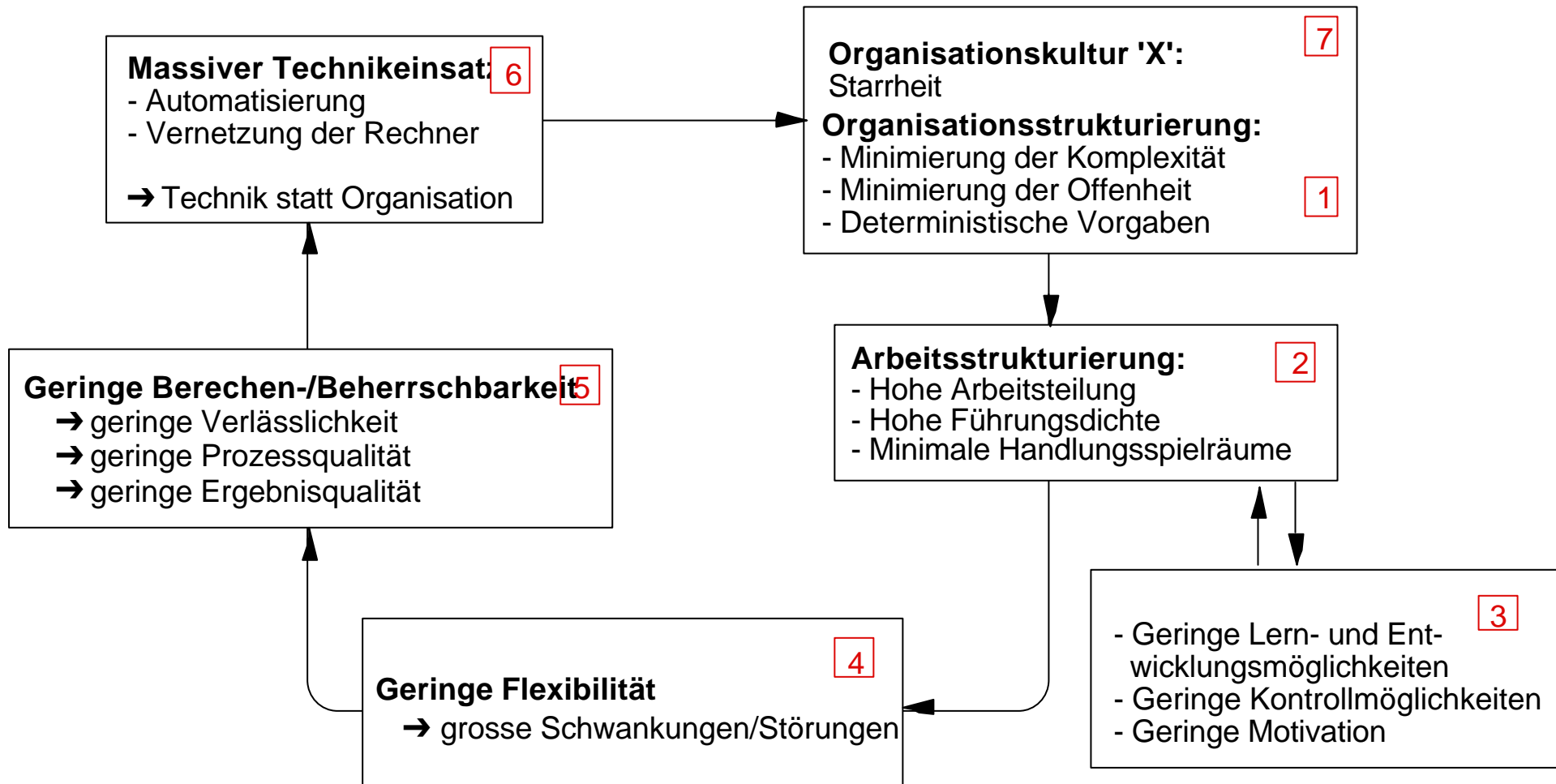
Was wird organisatorisch und führungsbezogen getan?



Heilige Hierarchie

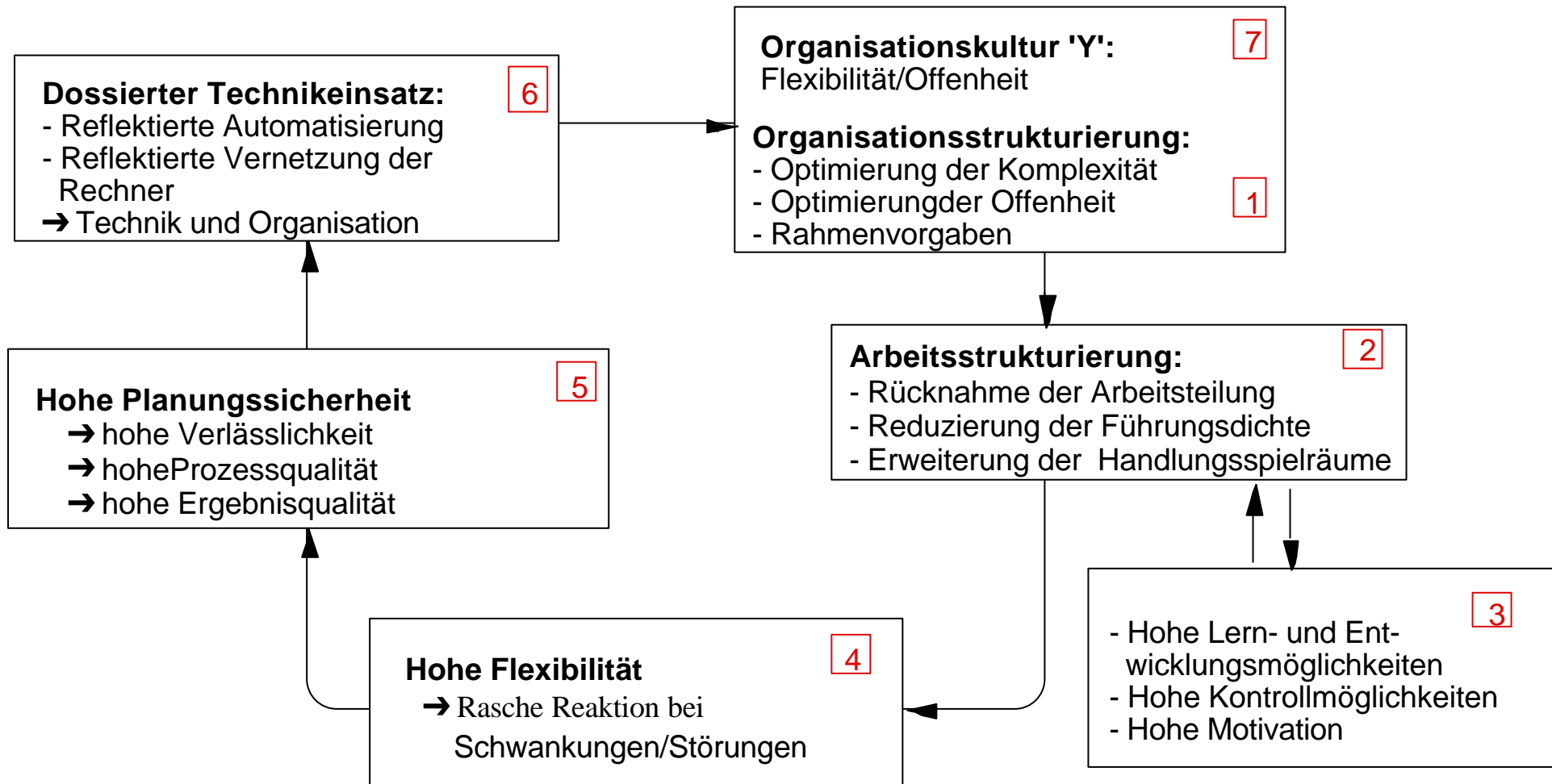


Entwicklungsmodell des traditionellen Managements

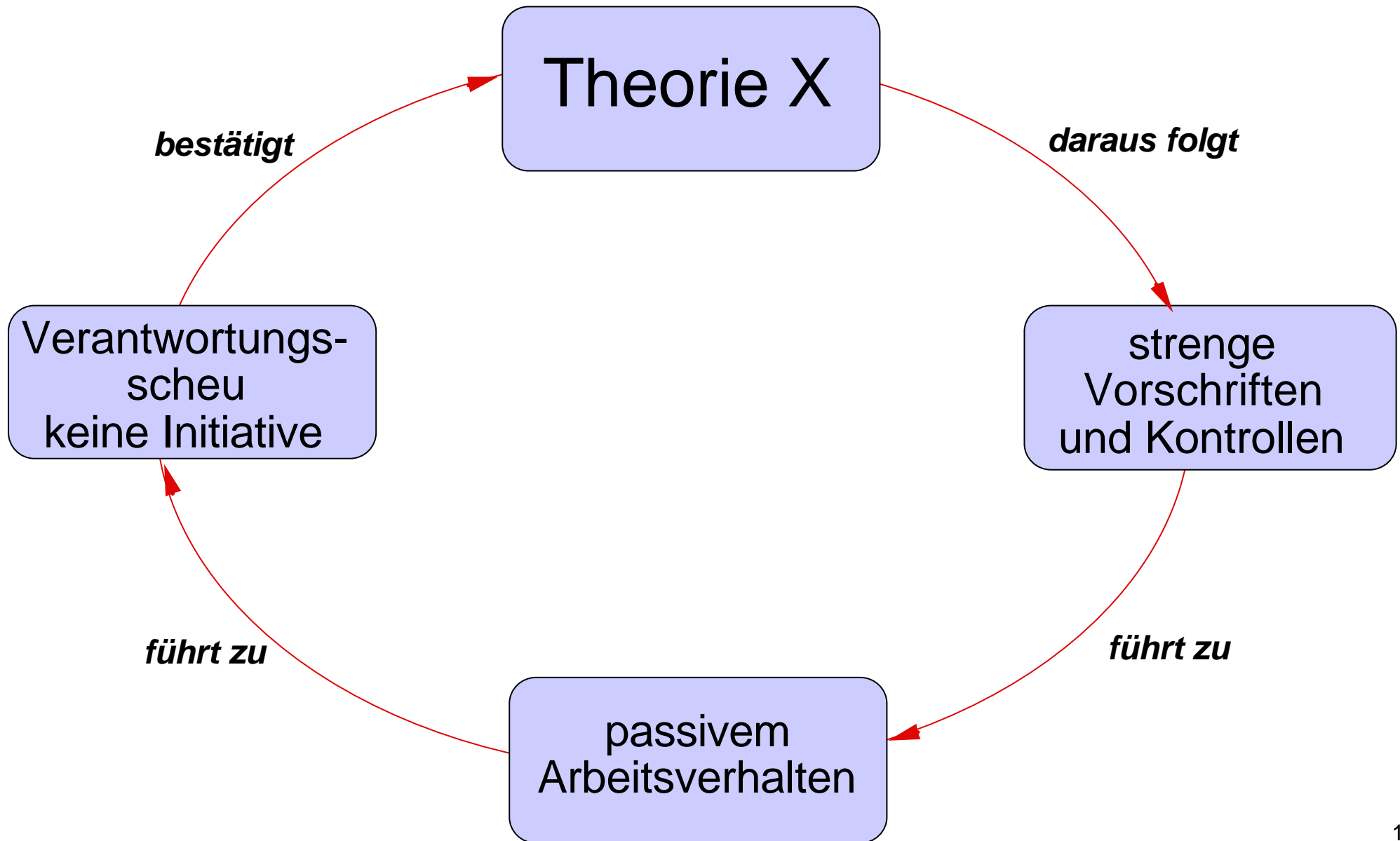


nach Schüpbach 1996

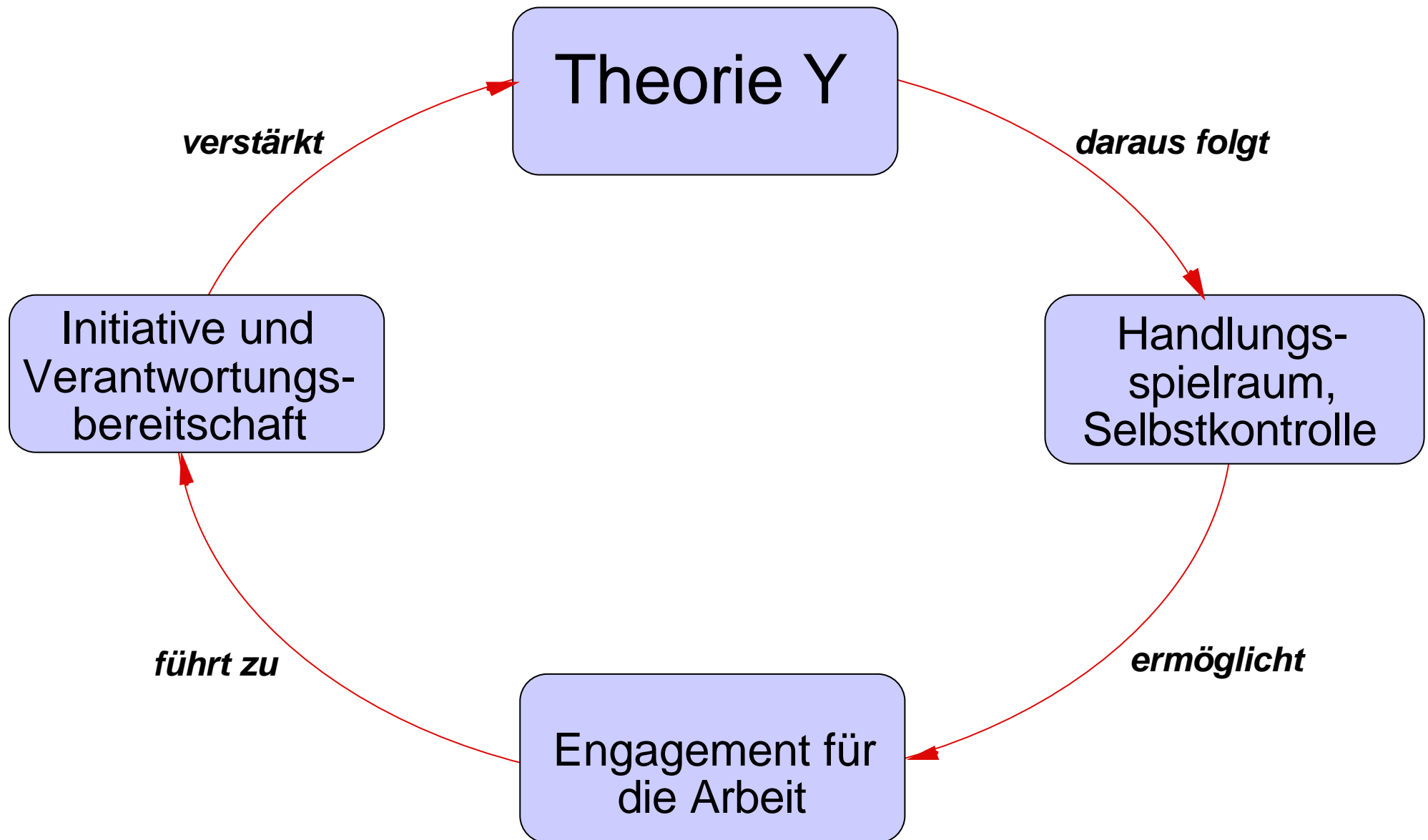
Entwicklungsmodell des Selbstmanagements



Der Teufelskreis der "Theorie X"



Die verstärkende Wirkung der "Theorie Y"



Kriterium	Ansatz Business Reengineering	Ansatz Organisationsentwicklung
Herkunft	<ul style="list-style-type: none"> • Ingenieurwissenschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialwissenschaft
Grundidee	<ul style="list-style-type: none"> • Revolutionärer Wandel von Unternehmungen und Unternehmensprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolutionärer Veränderungs- und Entwicklungsprozess von Organisationen und den darin tätigen Menschen
Normative Grundpositionen (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> • Diskontinuierliches Denken • Frage nach dem WARUM und WOZU • Überzeugte zu Beteiligten machen 	<ul style="list-style-type: none"> • Systemmitglieder abholen • Hilfe der Selbsthilfe • Betroffene zu Beteiligten machen
Charakterisierung der Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> • Tiefgreifender Wandel • Diskontinuität • Veränderung in grossen Schüben 	<ul style="list-style-type: none"> • Dauerhafter Lern- und Entwicklungsprozess • Kontinuität • Veränderung in kleinen Schritten
Zeithorizont	<ul style="list-style-type: none"> • mehrjährig mit Druck auf raschem Erfolg 	<ul style="list-style-type: none"> • langfristig mit Geduld und Offenheit
Veränderungsobjekt	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtunternehmung bzw. Kernprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtunternehmung bzw. Teilbereiche
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebliche und nachhaltige Erhöhung der Wirtschaftlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und der Humanität
Ausgangspunkt für Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> • Liquiditätskrise • Erfolgskrise 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgskrise • Strategiekrise • Proaktive Haltung
Veränderungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Spitze-abwärts-Strategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Spitze-abwärts-Strategie • Basis-aufwärts-Strategie • Bipolare Strategie • Keilstrategie • Multiple-Nukleus-Strategie

Einflussgrößen auf den Widerstand bei Veränderungen

- Erlebtes Problembewusstsein bzgl. Notwendigkeit zur Veränderung (Warum)**
- Zielsetzung der Veränderung (Wohin)**
- Vorgehen bei der Veränderung (Wie)**
- Beeinflussbarkeit der Veränderung**
- Übereinstimmung mit persönlichen Zielen**
- Persönlichkeitsmerkmale, persönliche Erfahrungen**

Die Machiavelli der Organisation sind umringt von Bremsern und Treibern, change agents und Agenten des ewig Gestrigen, Märtyrern und Parasiten, grauen Eminenzen, leidenschaftlichen Spielern und gewieften Taktikern: Mikropolitiker allesamt.

Sie zahlen Preise und stellen Weichen, errichten Blockaden oder springen auf Züge, geraten aufs Abstellgleis oder fallen die Treppe hinauf, gehen in Deckung oder seilen sich ab, verteilen Schwarze Peter und holen Verstärkung, suchen Rückendeckung und Absicherung, setzen Brückenköpfe und lassen Bomben platzen, schaffen vollendete Tatsachen und suchen das Gespräch. Dass es Ihnen um die Sache nicht ginge, lässt sich nicht behaupten; aber immer läuft mit: der Kampf um Positionen, Besitzstände, Ressourcen, Karrieren, Einfluss und Macht.

Küpper & Ortmann 1992

Leiter Verkauf
Ziel:
Effizientere Vertriebsstruktur, Erfolg nach oben

Initiator

RVL A
Ziel:
Keine Grosskunden abgeben, keine Umsatz- und Mitarbeiterreduktion

Gegner

Verkaufskordinator
Ziel:
Effizientere Vertriebsstruktur, Projekterfolg verbuchen

Promotor

RVL B
Ziel:
Keine Grosskunden abgeben, keine Umsatz- und Mitarbeiterreduktion

Gegner

RVL D
Ziel:
Über Projekt ein Personalproblem lösen

Mitfahrer

RVL C
Ziel:
Schnelle Abhandlung ohne Veränderung

Mitfahrer

Hauptgruppen von Machtressourcen und mikropolitischen Taktiken

- Sanktionsmacht

Zwang, (Nach-)Druck

Belohnen, Vorteile verschaffen

- Beziehungsmacht

Einschalten höherer Autoritäten

Koalitionsbildung

- Expertenmacht

Rationales Argumentieren

- Referenzmacht

Persönliche Anziehungskraft

Idealisierung, Ideologisierung

Metataktik des Täuschens

Voraussetzungen für nachhaltige Veränderungen

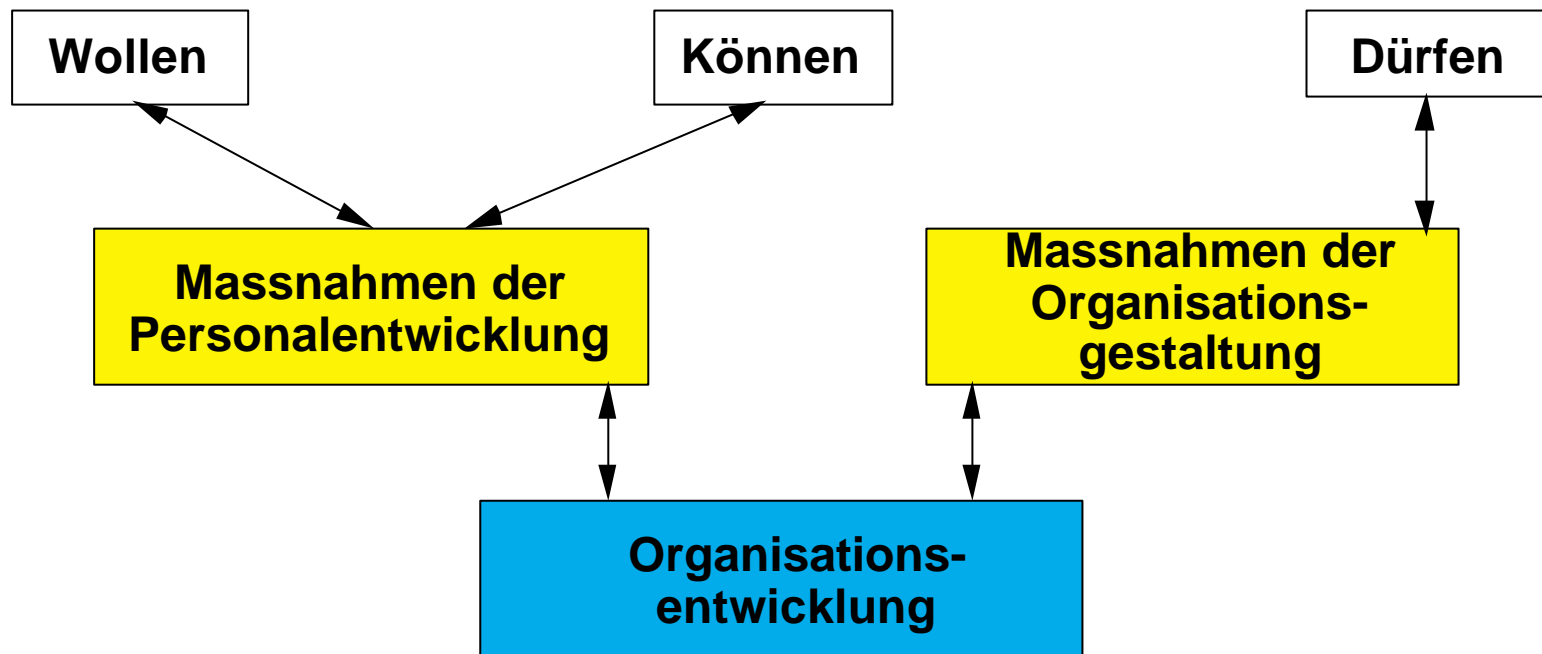
Veränderungen sollten

- auf der Basis einer fundierten Stärken- und Schwächenbeurteilung des Unternehmens erfolgen
- in einer ausgewogenen Form mitarbeiterbezogenen und wirtschaftlichen Zielen Rechnung tragen
- sich an arbeits- und organisationswissenschaftlichen Kriterien zur Gestaltung von Unternehmen orientieren
- auf einer effektiven Information und Beteiligung der Beschäftigten auf allen Ebenen basieren
- durch ein effektives Personalmanagement sowie effektive Ausbildungsmassnahmen begleitet sein
- auf einem Vorgehen basieren, das der Prozessfähigkeit Unternehmens entspricht
- mit einem konsequenten Verhalten der Führungskräfte geführt werden
- mit ausgewogener Form von Wertschätzung und Empathie einerseits sowie Konfrontation und Irritation andererseits extern begleitet werden

Ganzheitliches Veränderungskonzept



Kompetenzentwicklung



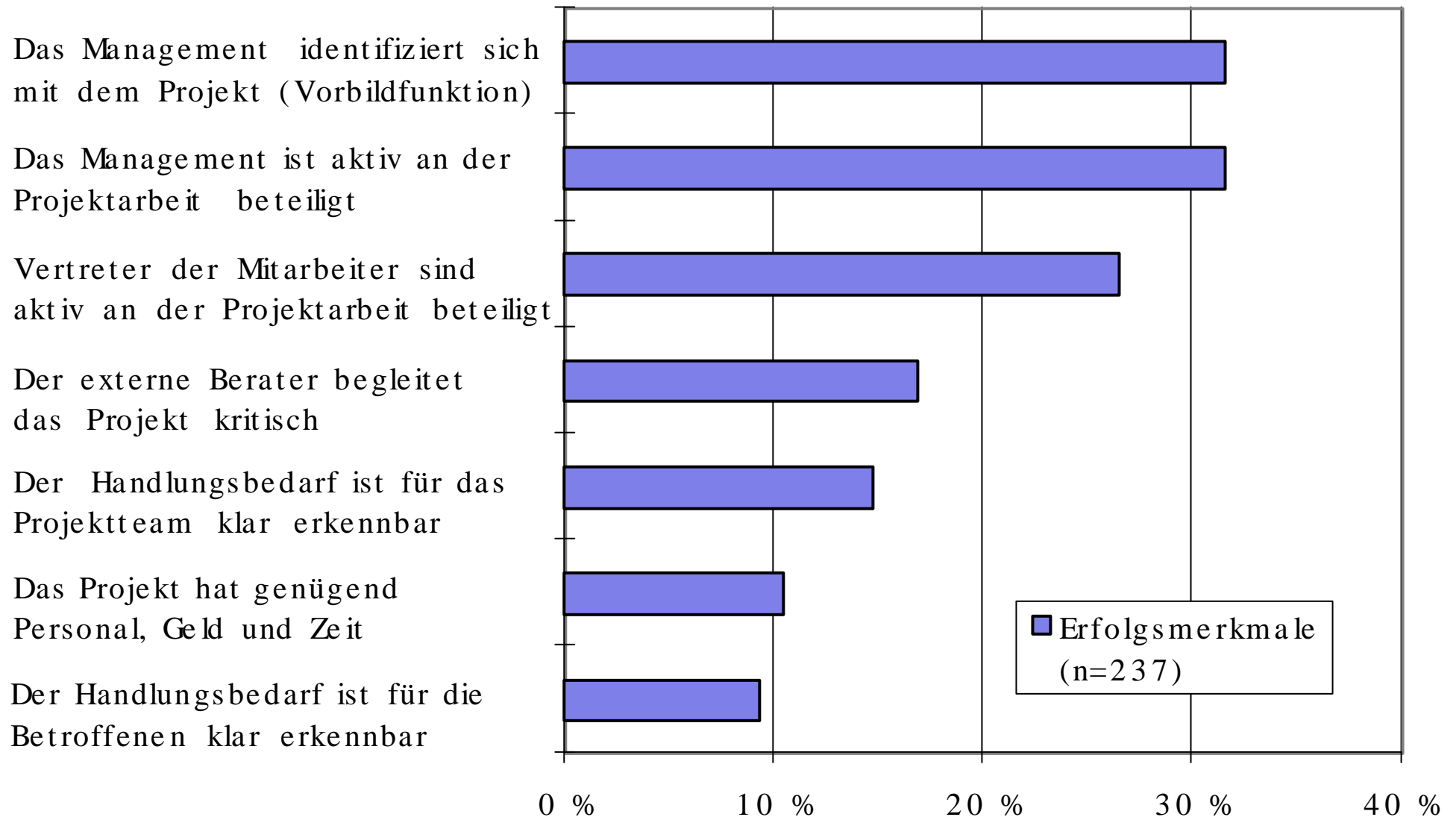
Komponenten des neuen Entgeltsystems

Unternehmenskomponente	- Gewinn	Prämien- anteil
Kundenauftragsorientierte Komponente	- Termine, Qualität, Kosten	
Prämienorientierte Komponente (feste Arbeitsgruppen)	- Qualitative und quantitative Leistungskriterien	
Kompetenzorientierte Komponente	- Tätigkeitsspezifische Kompetenz - Abrufbare Qualifikationen	Indivi- dueller Anteil
Grundlohn	- Formale Ausbildung - Berufserfahrung	

Anforderungen an Führungskräfte in Veränderungsprozessen

- **Den Führungskräften kommt bei der Veränderung ihrer Organisation eine besondere Verantwortung zu**
- **Die Führung muss den Prozess konsequent und glaubwürdig vorantreiben**
- **Die Führung muss neuen Lösungen einen Vertrauensvorschuss geben**
- **Organisationsentwicklung setzt in der Führung ein Menschenbild voraus, das auf Engagement, Initiative und Leistungswille der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter basiert**
- **Die Führung muss für die neue Ausrichtung und den angestrebten Kulturwandel ein Vorbild abgeben und diesbezüglich ihr Verhalten angemessen reflektieren und optimieren**
- **Organisationsentwicklung verlangt von den Führungskräften eine ausgeprägte Prozess- und Verhaltensdisziplin**
- **Organisationsentwicklung verlangt von den Führungskräften auch erweiterte Vorstellungen von Karriere und Laufbahnpfaden in der Führung**

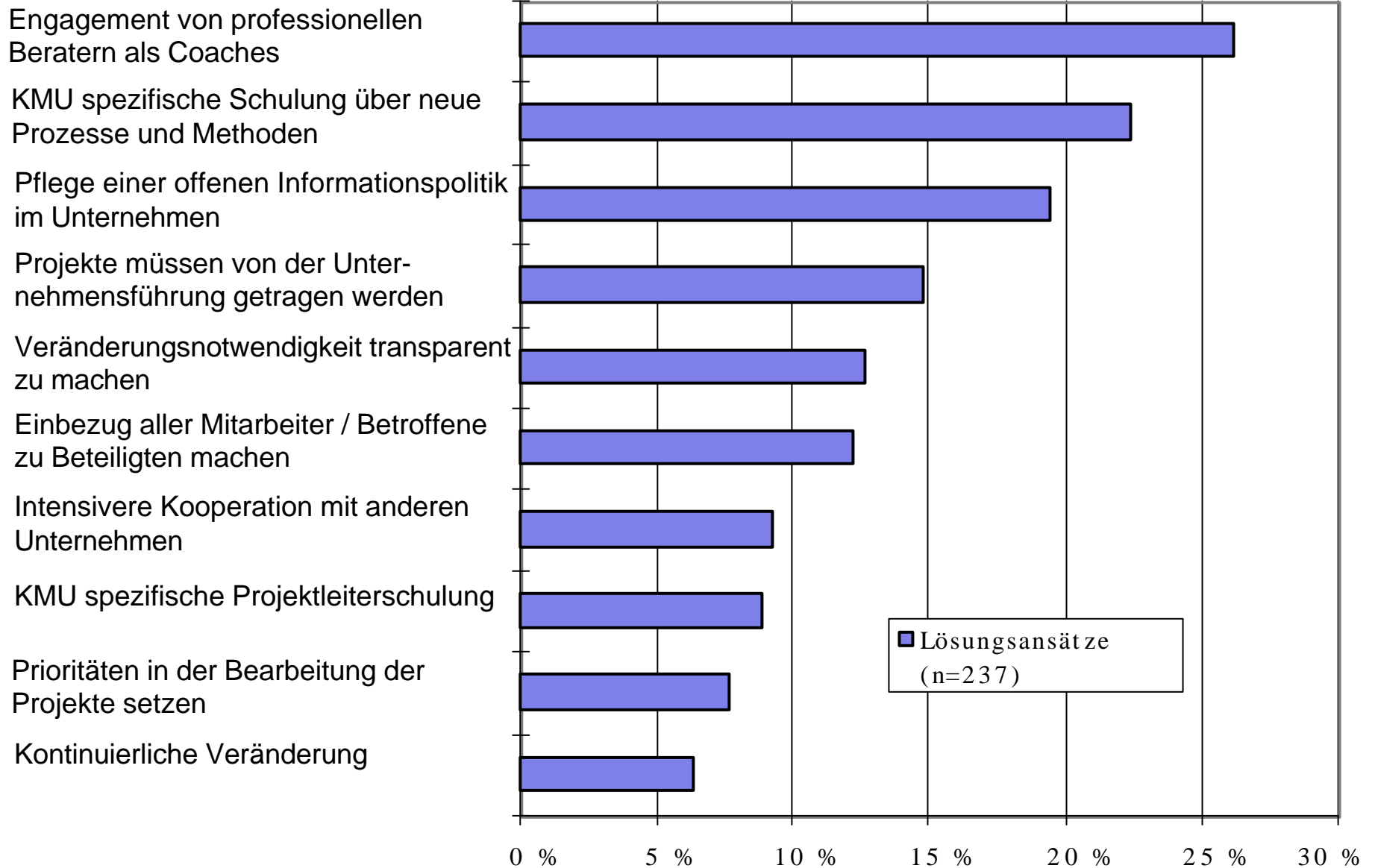
Welche Merkmale tragen am stärksten zum Erfolg Ihres Projektes bei? (Häufigste von Total 571 Antworten)



Praktische Konsequenzen bzgl. mikropolitischen Prozessen

- **Frühzeitige Antizipation von Interessen, Widerständen, Gegnern in Veränderungsprojekten**
- **Berücksichtigung der Interessen der "abwesenden" Personen**
- **Möglichkeiten zur offenen Darstellung von Pro- und Contra-Argumenten sowie den persönlichen Interessen und Befürchtungen**
- **Aktiver Einsatz von Machtpromotoren**
- **Aktive Beziehungspflege innerhalb und auserhalb der Projektstrukturen**
- **Umsetzung von interessenausgleichenden Lösungen - soweit wie möglich**
- **Mediationsangebote**
- **Vereinbarung von Regeln zur Mikropolitik**
- **Projektreviews zur Mikropolitik**

Lösungsansätze



Kriterien für nachhaltige Veränderungsprozesse

- Beständige Effekte
- Beständige, fundierte Lösungen
- Verbesserte Voraussetzungen für weiterführende Unternehmensentwicklung
- Positive Bilanz der Stakeholder