

Modul 4, Art. 45 BBV / Kapitel 6

Unternehmen im Wandel – Stellenwert der Ausbildung

6.1	Lernziele	3
6.2	Begriffserklärung «Organisationsentwicklung»	4
6.3	Change Management	5
	Phasen des Veränderungsprozesses	5
	Vorgehensmodell nach Kurt Lewin	8
	Die vier Zimmer des Wandels	8
	Widerstände in Veränderungsprozessen	9
6.4	Change Management Predictor	10
	Auswertungsschlüssel	14
6.5	OE-Prinzipien und Grund	18
6.6	Veränderungen in den Köpfen	19
6.7	Das Zusammenspiel zwischen Organisations- und Personalentwicklung	21
6.8	Geplanter organisatorischer Wandel	22
6.9	Basisprozesse der Organisationsentwicklung	24
	Übersicht OE-Basisprozesse	25
	Zusammenwirken der OE-Basisprozesse	26
	1. Diagnoseprozesse (DP)	27
	2. Soll-Entwurfsprozesse (SE)	28
	3. Psychosoziale Änderungsprozesse (PS)	29
	4. Lernprozesse (LP)	30
	5. Informationsprozesse (IP)	31
	6. Umsetzungsprozesse (UP)	32
	7. Management aller Veränderungsprozesse (MP)	33
	Gestalten eines passenden «Strickmusters»	34
6.10	Als ich selbst von Veränderungen betroffen war ...	35
6.11	Diagnose des Bereichskultur-Typus	41
	Kulturmodell nach Harrison and Cartwright/Cooper	45
	Bereichskulturen	46

6.12	Organisationskultur	47
	Allgemeines zu Kultur	47
	Definition	47
	Wirkungen einer starken Unternehmenskultur	48
	Drei Ebenen der Unternehmenskultur	48
	Vier Funktionen einer Organisationskultur	50
	Fazit	50
6.13	Literaturhinweise	51

6.1 Lernziele



Die Teilnehmenden

- benennen selbstständig und korrekt die Phasen in Veränderungsprozessen und beschreiben wie diese von Betroffenen wahrgenommen werden.
- benennen selbstständig drei Möglichkeiten von Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb eines OE-Prozesses.
- beschreiben ihre Rolle als Ausbildende unter der Voraussetzung von unterschiedlichen Rahmenbedingungen frei und korrekt.

6.2 Begriffserklärung «Organisationsentwicklung»

Definition

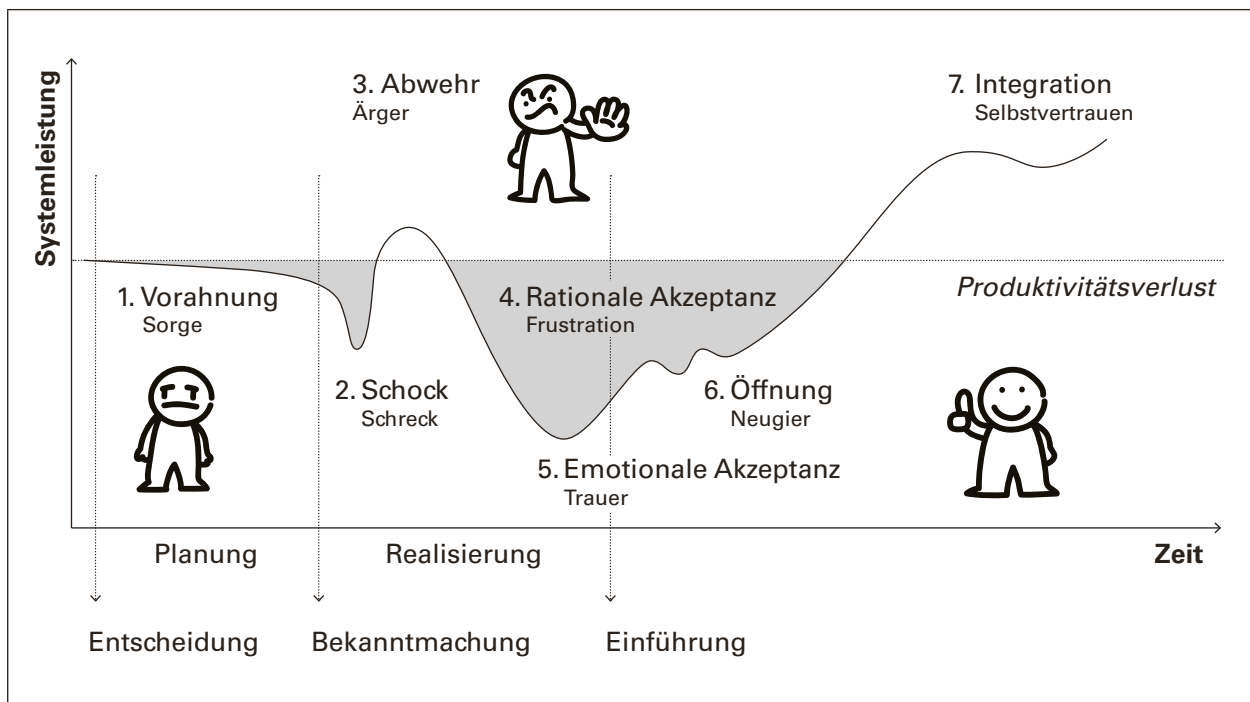
Es ist gar nicht so einfach, eine kurze, aber griffige Erklärung für das Wort «Organisationsentwicklung» (OE) zu geben. Organisationsentwickler sagen, Organisationsentwicklung lasse sich nicht beschreiben, sondern nur erleben. So ist es kein Wunder, dass in der Literatur vor wenigen Jahren 42 Definitionen gezählt wurden, von denen die meisten für die Praktiker ziemlich akademisch und abstrakt klingen.

Generell lässt sich aber sagen:

Unter einer Organisation versteht man ein zweckgebundenes System mit gemeinsamen Aufgaben und Zielen zur Systemerhaltung in Wechselwirkung mit der Umwelt. Die Organisationsentwicklung ist ein Veränderungsprozess einer Organisation und der darin tätigen Menschen. Dabei geht es darum, die Veränderungen so zu gestalten, dass sie nicht nur als unvorhergesehene bzw. spontane Nebenwirkung technologischer, wirtschaftlicher oder personeller Neuerungen auftreten, sondern dass sie anhand klarer Ziele und Werte vorbereitet, eingeleitet und durchgeführt werden. Zudem geht es darum, Veränderungen auf die konkrete Situation der Organisation und die darin arbeitenden Menschen auszurichten.

6.3 Change Management

Phasen des Veränderungsprozesses



Wandel erzeugt eine ausserordentliche emotionale Spannung, die gelöst werden will. Dieser Zustand wird – im Idealfall – durch emotionale Höhen und Tiefen sukzessive bewältigt. Die emotionale Verarbeitung folgt erfahrungsgemäss dem gleichen, natürlichen Ablaufprogramm, so unterschiedlich die Anlässe für den Wandel im besonderen Fall auch sein mögen.

1. Die Vorahnung – Sorge

Jeder nimmt es wahr: Eine Veränderung bahnt sich an. Es wird noch nicht öffentlich darüber gesprochen. Aber schon gehen Gerüchte über die Bedeutung der verschiedenen Zeichen um, die einen bevorstehenden Wandel ankündigen. Leichte Unruhe und Turbulenzen sind zu verspüren. Alles Ungewohnte, das passiert, wird als Störung des herkömmlichen Ablaufs empfunden. Sorge um die Zukunft des Arbeitsplatzes macht sich breit.

Sorge ist in dieser Situation eine angemessene Reaktion, da von den Betroffenen vor allem mögliche Risiken wahrgenommen werden, die Veränderungen mit sich bringen können. Die persönliche Zukunft im Unternehmen ist noch ungewiss, und die eigenen Möglichkeiten, auf die veränderte Unternehmenslage Einfluss zu nehmen, können nicht abgeschätzt werden.

2. Der Schock – Schreck

Mit der öffentlichen Bekanntgabe des Veränderungsvorhabens wird die Notwendigkeit eines Wandels definitiv: Hoffnungen und Befürchtungen sind auf einen Schlag präsent. Die Betroffenen fühlen sich durch diesen Schreck wie gelähmt: Niemand ist fähig, sich auf vielversprechende Zukunftsvisionen einzulassen.

3. Die Abwehr – Ärger

Nach dem ersten Schock folgt die Abwehr gegen den Wandel. Die Betroffenen versuchen Sicherheit zu gewinnen, indem sie das Ausmass der erforderlichen Veränderungen verleugnen. Dabei kann es kurzfristig sogar zu einem Produktionsanstieg kommen – man versucht «mehr Dasselben», um sich und anderen zu zeigen, dass Veränderungen nicht notwendig sind.

Ärger kommt auf: Jeder meint zu wissen, was in dieser Situation das Richtige ist. Anderen wird vornehmlich die Schuld für die aktuelle Misere zugeschrieben. Die Notwendigkeit der eigenen Veränderung wird nicht akzeptiert, besonders dann nicht, wenn der anstehende Wandel nach neuen Selbstdefinitionen verlangt.

4. Die rationale Akzeptanz – Frustration

Nach der erfolglosen Abwehr werden die Betroffenen einsichtig, dass sich generell etwas ändern muss. Eine tiefgreifende emotionale Auseinandersetzung mit den Erfordernissen des persönlichen Wandels hat jedoch noch nicht stattgefunden. Ansätze zur Problemlösung sind vornehmlich von dem Wunsch nach rascher Beendigung der unangenehmen Situation getragen. Es wird meist an unbedeutenden Stellen etwas verändert, was aber nicht den erwarteten Erfolg bringt. Das führt zu Frustration.

5. Die emotionale Akzeptanz – Trauer

Wenn allen deutlich wird, dass es definitiv keinen Weg zurück gibt, dann ist der emotionale Tiefpunkt erreicht – das Tal der Tränen wird durchschritten. Das gesamte Handlungsrepertoire ist ausgeschöpft. Man hat das Gefühl, alles versucht zu haben. Mit Trauergefühlen wird das Alte verabschiedet. Die Gedanken kreisen um das Verlorene. Der Grossteil der Mitarbeitenden fühlt sich niedergeschlagen, bedrückt und entmutigt. Trauer stellt eine Schwellenmotivation vom Abschied des Vergangenen hin zur Neuorientierung dar und hat damit eine zentrale Funktion im Veränderungsprozess. Mit dem Durchschreiten dieses Korridors erreicht die Systemleistung ihre verlustreichste Zone.

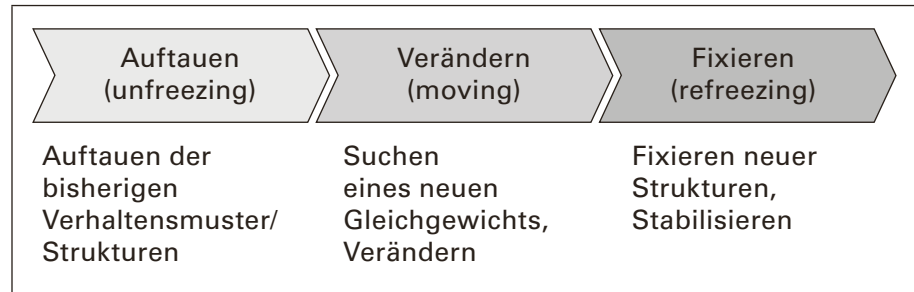
6. Die Öffnung – Neugier, Enthusiasmus

Ist die Trauerphase durchschritten, wird der Weg frei für eine grundlegende Neuausrichtung der Selbst-, Team- und Unternehmensdefinition. Die Neugier auf einen erweiterten Erfahrungshorizont erwacht; man klammert sich nicht mehr an Vergangenes. Nach anfänglichem Enthusiasmus baut sich die nötige Distanz auf, damit man Ziele des Wandels realistisch angehen kann. Es kommt noch zu Rückschlägen, die jedoch als Rückmeldung mit hohem Informationswert betrachtet werden, aus der sich ein Zugewinn an Erfahrungen sichern lässt. Lernprozesse werden dadurch stabilisiert und führen Schritt für Schritt zu einem Produktionsniveau über dem anfänglichen.

7. Die Integration

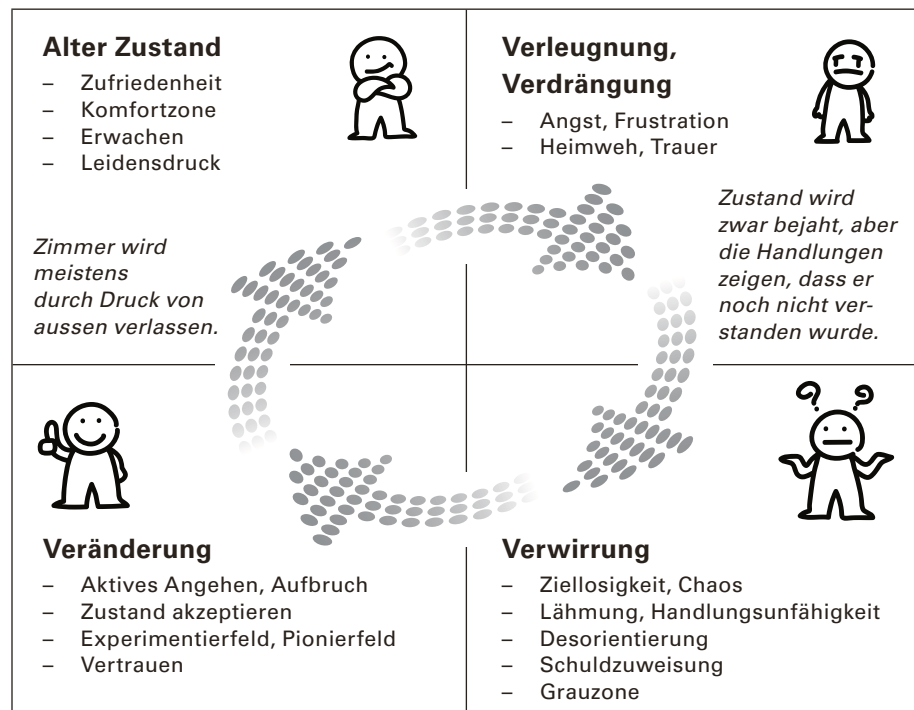
Durch die kontinuierlichen Lernerfolge wird das gesamte Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsspektrum erweitert. Die Mehrung der Wahlmöglichkeiten führt zur Bereicherung des Erlebens und Handelns und stärkt das gewonnene Selbstvertrauen der Mitarbeitenden. Die Systemleistung steigt deutlich über das Niveau vor dem Veränderungsprozess. Die Muster des erfolgreichen Umgangs mit Veränderungen werden in Form einer Strategie für den Wandel in andern Unternehmensbereichen generalisiert.

Vorgehensmodell nach Kurt Lewin



Die vier Zimmer des Wandels


Der Umgang mit tiefgreifendem Wandel verläuft in mehreren Schritten (Zimmern). Kein Zimmer kann ausgelassen werden. Das Zimmermodell ist hilfreich als Kompass, damit man feststellen kann, wo die einzelnen Betroffenen stehen. Je nach Zimmer sind andere Führungshandlungen passend.



Widerstände in Veränderungsprozessen

- Widerstand richtet sich gegen das Veränderungsvorhaben, also gegen die Auswirkungen der Veränderung. Veränderungen produzieren Gewinner und Verlierer!
- Jede Veränderung schafft Ungewissheit und damit Angst.
- Die Betroffenen sind zu wenig mit einbezogen, fühlen sich übergangen.
- Die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive der Veränderung und deren Auswirkungen nicht gekannt/erkannt oder nicht verstanden.
- Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie glauben nicht, was man ihnen sagt.
- Die Betroffenen haben verstanden und glauben auch, was gesagt wird, aber sie wollen oder können nicht mitgehen, weil sie sich von den vorgesehenen Massnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.
- Widerstand beruht auf negativen Erfahrungen mit früheren Veränderungsmaßnahmen.
- Widerstand entsteht durch die Art und Weise, wie Veränderungen geführt, kommuniziert und umgesetzt werden.
- Widerstand ist gegen die Person des Initiators der Veränderung gerichtet.
- Widerstand richtet sich oft nicht gegen die Veränderung, sondern dient als Blitzableiter; Konflikte werden verschoben.
- Widerstand ist persönlichkeitsbedingt zu verstehen (geringe Offenheit gegenüber Veränderungen, geistige Unbeweglichkeit).

Formen von Widerstand

	verbal 	nonverbal 
aktiv (Angriff)	Widerspruch <ul style="list-style-type: none"> – Gegenargumentation – Vorwürfe – Drohungen – Polemik – Sturer Formalismus 	Aufregung <ul style="list-style-type: none"> – Unruhe – Streit – Intrigen – Gerüchte – Cliquesbildung
passiv (Flucht)	Ausweichen <ul style="list-style-type: none"> – Schweigen – Bagatellisieren – Blödeln – Ins Lächerliche ziehen – Unwichtiges debattieren 	Lustlosigkeit <ul style="list-style-type: none"> – Unaufmerksamkeit – Müdigkeit – Fernbleiben – Innere Emigration – Krankheit

6.4 Change Management Predictor

(nach John Nicholls)

Für jede der 20 Fragen verteilen Sie fünf Punkte auf die Antwortmöglichkeiten, um Ihre Präferenzen bezüglich der Alternativen anzuzeigen. Nehmen Sie sich Zeit. Es sind folgende Kombinationen von Punkten möglich:

5 – 0 oder 0 – 5 zeigt vollständige Übereinstimmung mit einer Alternative an.

4 – 1 oder 1 – 4 deutet einen leichten Zweifel an.

3 – 2 oder 2 – 3 zeigt einen Grad von Ausgeglichenheit zwischen Alternativen an.

Geben Sie jedoch nicht 2,5 – 2,5!

Notieren Sie Ihre Wahl in das vorgesehene Kästchen.

			Kolonne 1	Kolonne 2
1	A	Ich schätze es, als organisiert und zuverlässig eingeschätzt zu werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B	Ich schätze es, als flexibel und anregend betrachtet zu werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A	Regeln sind sehr häufig eine Zwangsjacke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B	Regeln entstehen, um die Arbeit zu erleichtern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	A	Fortschritt resultiert aus der ständigen Verbesserung des Systems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B	Fortschritt resultiert aus radikalen Veränderungen im System.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	A	Gute Manieren können oberflächlich und heuchlerisch sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B	Gute Manieren können helfen, Harmonie zu sichern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	A	Bei der Lösung von Problemen ist es am besten, auf das grosse Ganze zu schauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B	Bei der Lösung von Problemen ist es am besten, einen detaillierten Plan zu entwerfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	A	Ich schätze es, so viele Wege wie möglich zu finden, um ein Problem zu lösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B	Ein Rätsel verliert an Interesse, wenn es gelöst ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	A	Konzepte stellen wichtige Orientierungen zu effektiven Handlungen dar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B	Konzepte sind vage und schwierig zur Anwendung zu bringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	A	Man reist sicher auf einer gut erhaltenen Strasse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	B	Eine neue Strasse kann auf lange Sicht besser sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

			Kolonne 1	Kolonne 2
9	A	Die Unterstützung von Kollegen trägt zu meinem Wohlbefinden bei.		
	B	Ich beziehe Wohlbefinden aus dem Wissen, dass ich recht habe.		
10	A	Es ist am besten, auf neuen «Weiden» zu bauen.		
	B	Es ist am besten, in bekannten Umgebungen zu bauen.		
11	A	Die besten Resultate erzielt man durch kurze Ausbrüche kreativer Anstrengungen.		
	B	Die besten Resultate erhält man aus nachhaltigen, genauen Bemühungen.		
12	A	Ich gebe anderen Leuten gern genaue Instruktionen, die zu befolgen sind.		
	B	Ich gebe Leuten gern die grobe Richtung vor, in der wir unterwegs sind.		
13	A	Um vorwärtszukommen, nehme ich den Weg mit anderen.		
	B	Ich bahne mir selbst einen Weg.		
14	A	Revolutionen können spektakuläre Veränderungen hervorrufen.		
	B	Evolution ist langsam, aber sicher.		
15	A	Probleme werden am besten auf methodischem Weg gelöst.		
	B	Für die besten Lösungen betrachte ich Probleme aus einem neuen Blickwinkel.		
16	A	Ich wähle zunächst ein gutes Team aus und entscheide dann, was zu tun ist.		
	B	Ich entscheide zuerst, was zu tun ist, und stelle dann ein Team zusammen.		

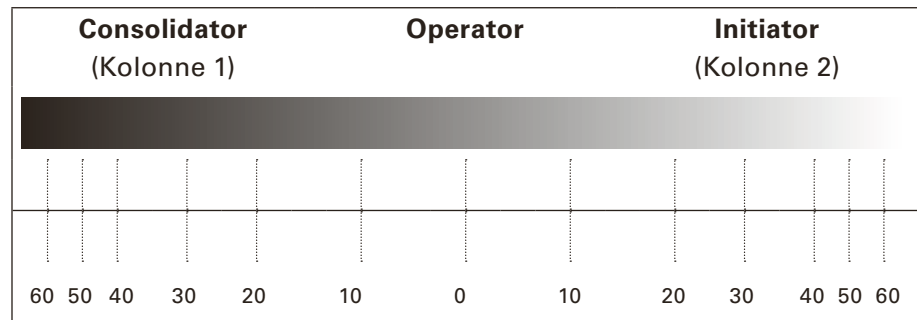
			Kolonne 1	Kolonne 2
17	A	Ich bin gut darin, mir phantastische Möglichkeiten vorzustellen.		
	B	Ich bin gut darin, mir vorzustellen, was alles schiefgehen kann.		
18	A	Ich werde durch Harmonie in Gang gehalten.		
	B	Ich beziehe Energie aus der Herausforderung.		
19	A	Letztlich ist es besser, einen neuen Weg zu finden.		
	B	Aus praktischer Erfahrung kann man sehr viel Nutzen ziehen.		
20	A	Ich schätze es, alltägliche Aktivitäten von Tag zu Tag zu verbessern.		
	B	Ich schätze es, avantgardistisch zu arbeiten.		
Total Punkte Kolonne 1 und Kolonne 2				

Auswertungsschlüssel

Subtrahieren Sie den kleineren Wert vom grösseren Wert.

Grösserer Wert ____ - kleinerer Wert ____ = ____

Tragen Sie dieses Ergebnis nun in folgende Skala ein, in Richtung des grösseren Werts «Consolidator» oder «Initiator». Das Total der Kolonne 1 entspricht dem Wert für «Consolidator», das Total der Kolonne 2 dem für «Initiator». Ein «klarer Operator» ergibt sich also bei identischen Werten von «Consolidator» und «Initiator».



Wie bei allen Präferenzindikatoren vermittelt auch der Change Management Predictor die jeweilige Verhaltenspräferenz in Veränderungssituationen. Der Change Management Predictor zeigt auf, zu welcher «Änderungsphilosophie» der Einzelne tendiert:

- zu kleinen, kontinuierlichen Verbesserungen (Präferenz des Consolidators)
- zu einem ausbalancierten Veränderungsinstrumentarium (Präferenz des Operators)
- oder zu risikoreicheren Veränderungsprojekten (Präferenz des Initiators)

Consolidator

Allgemeine Merkmale

- Zuverlässig, stabil, vertrauenswürdig
- Geduldig, wartet auf die Reifung von Ergebnissen
- Fühlt sich wohl mit Routine und genauer Arbeit
- Sucht nach Stabilität und Vorhersagbarkeit
- Hat Respekt vor der Tradition
- Stellt kaum bisherige Prämissen in Frage
- Vorsichtig und langsam bei Veränderung

Positive Verhaltensweisen

Consolidators suchen ständig nach Wegen, um das bestehende System zu verbessern. Bei relativ stabiler Umgebung tragen sie effektiv zum Erfolg bei. Consolidators sind zuverlässig, stabil und vertrauenswürdig. Sie werden geduldig die zur Routine gehörenden, detaillierten Arbeiten durchführen, um kontinuierliche, wertsteigernde Verbesserungen zu erzielen.

Negative Verhaltensweisen

Consolidators können vorsichtig und langsam bei Veränderungen sein. Sie können blind sein für den Bedarf, eine grössere Veränderung als Reaktion auf einen bedeutenden Wandel in der Umgebung durchzuführen. Sie können zu respektvoll gegenüber der Tradition sein und zu eifrig auf Stabilität und Vorhersagbarkeit.

Persönlicher Stil

Consolidators betonen traditionelle Werte und sind zuverlässig, stabil und konsistent. Sie belohnen Regelkonformität.

Bevorzugte Arbeitsumgebung

Consolidators möchten in einer stabilen, geordneten und überraschungsfreien Umgebung arbeiten. Sie bevorzugen die schrittweise Veränderung.

Beitrag

Consolidators fühlen sich am wohlsten, wenn sie zu einer kontinuierlichen Verbesserung beitragen können.

Initiator

Allgemeine Merkmale

- Enthusiastisch, nach vorne blickend und anregend
- Respektlos gegenüber Konventionen
- Fühlt sich wohl mit dem Unbekannten
- Zieht Energie aus dem Risiko
- Ungeduldig mit Details und Routine
- Unpraktisch und unrealistisch
- Abrupt und unüberlegt

Positive Verhaltensweisen

Initiators suchen ständig nach Wegen, um einen grossen Sprung vorwärts zu machen. Sie liefern einen effizienten Beitrag, wenn die Umgebung instabil ist und sich schnell verändert.

Initiators sind enthusiastisch, blicken nach vorn und sind anregend. Sie fühlen sich wohl mit dem Unbekannten und nehmen Risiken auf sich, um radikale Veränderungen zu erzielen.

Negative Verhaltensweisen

Initiators können unpraktisch und unrealistisch sein. Sie sind blind für den Bedarf nach kontinuierlicher Verbesserung, um in einer konstanten Umgebung wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie können abrupt und unüberlegt sein, ungeduldig mit Details und Routine.

Persönlicher Stil

Initiators sind unkonventionell, energiegeladen und enthusiastisch. Sie belohnen innovatives Denken.

Bervorzugte Arbeitsumgebung

Initiators mögen intellektuelle Herausforderungen, frei von Regeln und Verfahren. Sie konzentrieren sich auf das grosse Ganze.

Beitrag

Initiators fühlen sich besonders wohl, wenn sie zu radikalen Transformationen beitragen können.

Operator

Allgemeine Merkmale

- Konzentriert auf Ergebnisse und pragmatisch
- Zufrieden damit, das Beste aus den Sachen zu machen
- Nicht enthusiastisch bezüglich wachsendem Schritt-für-Schritt-Wandel
- Wenig begeistert von radikaler Veränderung
- Unkompliziert, undogmatisch
- Guter Teamplayer
- Unschlüssig und wenig anregend

Positive Verhaltensweisen

Operators konzentrieren sich auf Ergebnisse und darauf, aus den bestehenden Systemen das Beste herauszuholen. Sie liefern effiziente Beiträge, wenn es darum geht, eine hohe Leistung zu erbringen. Operators sind unkompliziert, flexibel in ihren Ansichten und gute Teamspieler. Sie sind damit zufrieden, das Beste aus den Dingen zu machen.

Negative Verhaltensweisen

Operators können sich gleichgültig zu einem Veränderungsbedarf verhalten. Sie können sowohl blind für den Bedarf nach kontinuierlicher Verbesserung sein wie auch wenig begeistert von radikalem Wandel. Sie können unschlüssig und wenig anregend sein.

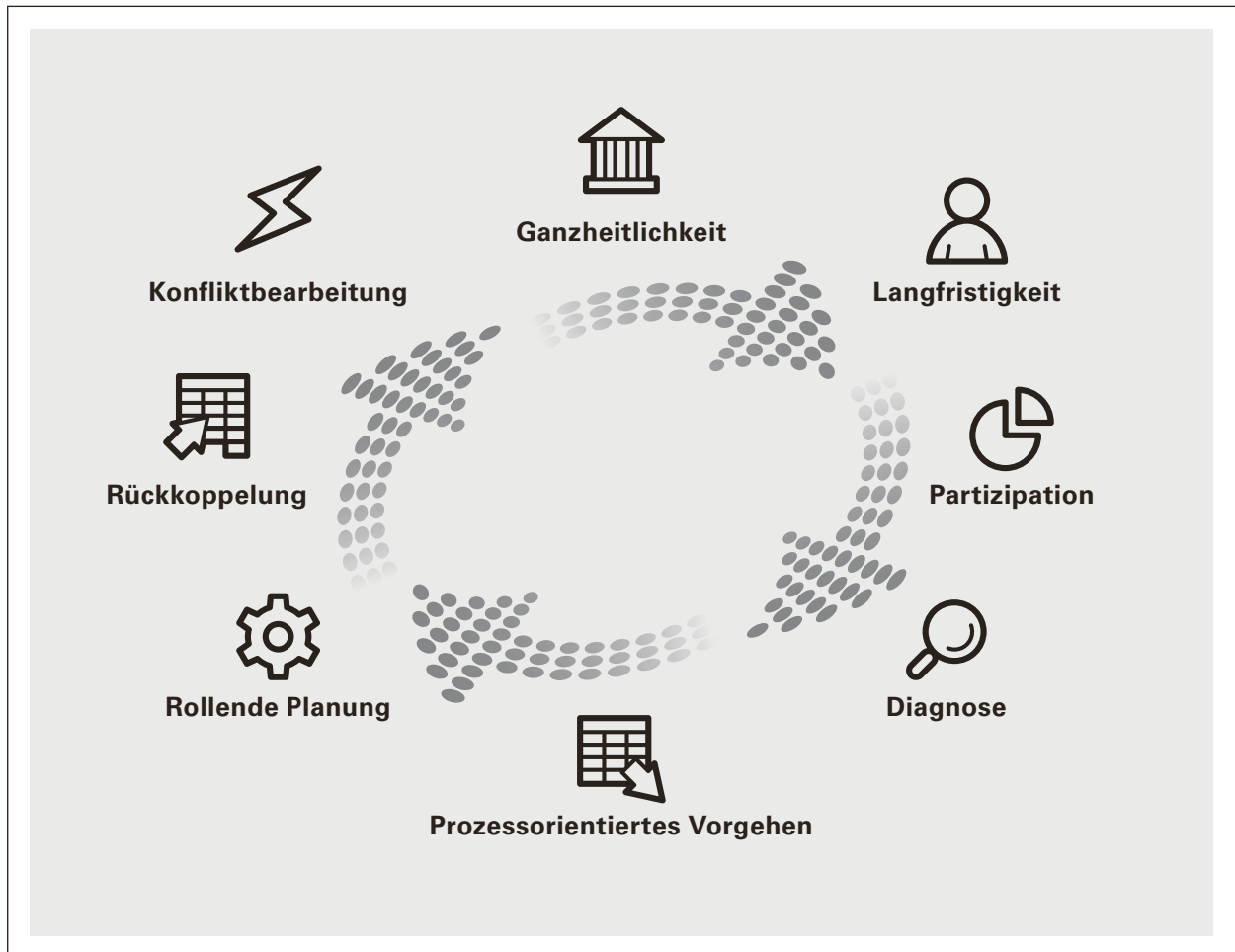
Persönlicher Stil

Operators sind handlungsorientiert und problemlösend. Sie schätzen effiziente Leistung.

Beitrag

Operators fühlen sich wohl, wenn sie zu einer effizienten Leistung beitragen.

6.5 OE-Prinzipien und Grund



Zielsetzung: Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Qualität des Arbeitslebens

6.6 Veränderungen in den Köpfen

Überlebenschancen von Organisationen

***stärker und
besser werden***

Nur Organisationen, die sich ständig selbst erneuern, und nur Organisationen mit Wachstum haben in der heutigen Zeit des Umbruchs und der Infragestellung aller Werte noch Überlebenschancen. Wie nie zuvor bieten sich den Organisationen Chancen für Wachstums-offensiven. Wachsen heisst nicht unbedingt grösser werden. Wachsen ist vor allem ein Stärker- und Besserwerden.

Wachsen hat viel zu tun mit einem betrieblichen Regenerationssystem, das Gewohnheiten in Frage stellt und Neuem zum Durchbruch verhilft.

Denken und Kreativität sind gefragt

qualitatives Wachstum

Manche Organisationen konzentrieren sich auf ihr Kerngeschäft. Das ist zu begrüssen, weil dadurch das Bewusstsein für die innerbetriebliche Qualität erhöht wird. Abzulehnen ist die simple Verkleinerung der Organisation durch Stellenabbau und Reduktion der Hierarchie-Ebenen. Reine Kostenreduzierungen verbessern höchstens kurzfristig die Rendite, aber sie hinterlassen demoralisierte Kader und demotivierte Mitarbeitende. Die Belegschaft erstarrt in negativem Denken und in formaler Disziplin. Die fehlende Innovationslust verhindert jegliches Wachstum. Aber noch immer glauben manche Manager, auf das Denkvermögen und die Kreativität der Kader und der Mitarbeitenden verzichten zu können. Zu Unrecht – denn hier liegt der Schlüssel zu qualitativem Wachstum.

Innere Haltung der Mitarbeitenden

***Management und Kader
sind Vorbilder***

Die zentrale Frage lautet: Sind die Menschen in einer Organisation oder in einer Abteilung bereit, miteinander konstruktiv und zielstrebig ihre Probleme und Aufgaben anzupacken? Oder verharren sie eher zurückhaltend und destruktiv in einer Art Widerstandshaltung zu allen Veränderungen? Gerade bei Innovationsplänen ist die Haltung der Betroffenen von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung. Welches Verhalten gegenüber qualitativem Wachstum an den Tag gelegt wird, hängt massgeblich ab vom Management und dem Vorbild der Kader.

Der Innovation im Handeln muss darum stets eine Innovation im Denken vorausgehen. Die grossen Veränderungen beginnen in den Köpfen der Mitarbeitenden. Die eigentliche Führungsaufgabe besteht folglich

darin, die angestrebte Organisationsentwicklung im beruflichen Alltag in veränderte Verhaltensweisen bei den betroffenen Mitarbeitenden umzusetzen.

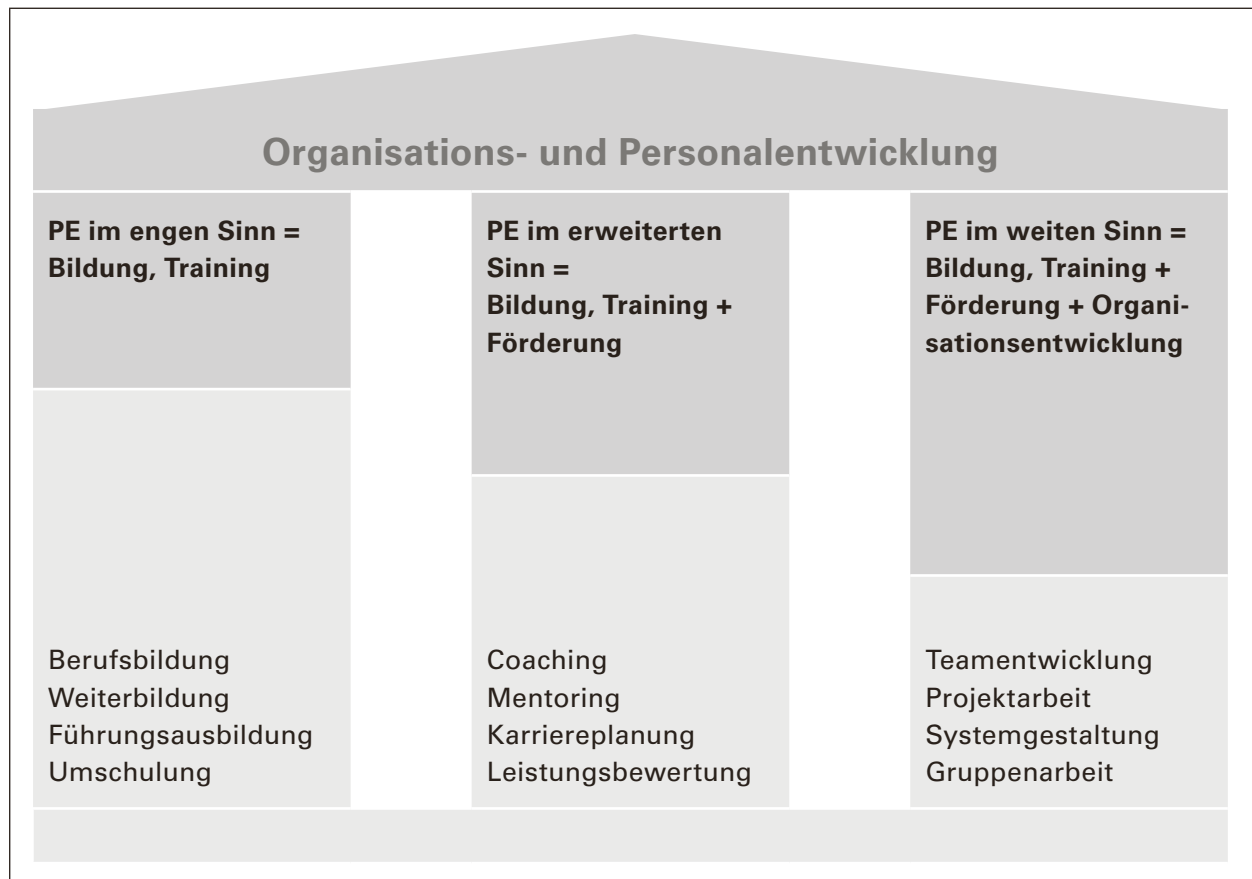
Führungskräfte müssen umlernen

Das Gebot der Stunde sind erhebliche Änderungen in der gelebten Führungsphilosophie; das erfordert ein individuelles Umlernen bei den Führungskräften. Führung, Verantwortung, Kompetenz und Kontrolle sind an den eigentlichen Ort des Handelns zu verlagern.

dauerhafte Motivation

Dies schliesst Information und Mitsprache ein. Nur wenn die Verantwortung der Kader und ihrer Mitarbeitenden den gesamten Wertschöpfungsprozess eines Produkts / einer Dienstleistung umschliesst, werden sie über die Verbesserung ihres Teils des Prozesses hinaus Motivation beweisen.

6.7 Das Zusammenspiel zwischen Organisations- und Personalentwicklung



6.8 Geplanter organisatorischer Wandel

Es existieren verschiedene Konzepte des geplanten organisatorischen Wandels, die zwischen den Extremen «fremdbestimmte Ordnung» und «selbstgesteuerte Ordnung» liegen können. Man unterscheidet zwischen folgenden Änderungskonzepten:

- Business Reengineering
- Organisationsentwicklung

Vergleich der Veränderungskonzepte

Kriterium	Business Reengineering	Organisationsentwicklung
Herkunft	Ingenieurwissenschaften/ Beratungspraxis management orientiert	Sozialpsychologie/Beratungspraxis sozial orientiert
Grundidee	Fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmungen und Prozessen revolutionärer Wandel	Längerfristig angelegter organisations umfassender Veränderungs- und Entwicklungsprozess von Organisationen und den darin tätigen Menschen evolutionärer Wandel
Charakterisierung	Tiefgreifender und umfassender Wandel. Veränderung in grösseren Schüben. Überzeugte zu Beteiligten machen	Dauerhafter Lern- und Entwicklungsprozess Kontinuität Veränderung in kleinen Schritten Betroffene zu Beteiligten machen
Zeithorizont	Mehrjährig mit Druck auf raschen Erfolg	Langfristig mit Geduld und Offenheit
Ziele	Erhöhung der Wirtschaftlichkeit	Erhöhung der Wirtschaftlichkeit (ökonomische Effizienz) und der Humanität (soziale Effizienz)

Kriterium	Business Reengineering	Organisationsentwicklung
Stärken	<p>Klare Abgrenzung der Veränderungsphasen</p> <p>Möglichkeit zum Neuanfang</p> <p>Chance zur deutlichen Steigerung der Wirtschaftlichkeit</p> <p>Schnelligkeit des Wandels</p>	<p>Sozialverträglichkeit</p> <p>Natürliche Veränderung</p> <p>Förderung des Selbstmanagements bzw. der Selbstorganisation</p> <p>Langfristige Optik</p> <p>Vermeidung/Reduktion von Änderungswiderständen</p>
Schwächen	<p>Instabilität in der Phase der Veränderung</p> <p>Zeit- und Handlungsdruck</p> <p>Druck auf kurzfristige Resultate</p> <p>Ausschluss alternativer Veränderungsstrategien</p> <p>Mangelnde Sozialverträglichkeit (Berücksichtigung von Widerständen)</p>	<p>Reaktionsgeschwindigkeit</p> <p>Extrem hohe Anforderungen an die Sozialkompetenz der an der Organisationsentwicklung Beteiligten</p> <p>Zwang zur Suche nach Kompromissen</p> <p>Unzureichende Möglichkeiten zur Durchsetzung unpopulärer, aber notwendiger Entscheidungen (Unterschätzung der Machtkomponente)</p>

6.9 Basisprozesse der Organisationsentwicklung

Lange Zeit war die vorherrschende Form der Unternehmensberatung das Erstellen von Gutachten, wobei Expertinnen/Experten bzw. Stabsmitarbeitende eine Organisation untersuchten und anschliessend ihre Analyse mit Verbesserungsvorschlägen vorlegten. Die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge war schon wieder Sache des Auftraggebers. Durch das Unverständnis der betroffenen Personen in der Organisation versandeten die besten Konzepte oder es kam Widerstand dagegen auf.

Negative Erfahrungen wie diese haben zur sogenannten Prozessberatung und zur Organisationsentwicklung (OE) geführt. Mit der Organisationsentwicklung sollen die betroffenen Menschen an den Veränderungsvorhaben möglichst aktiv mitwirken. Dadurch werden einerseits die konkreten Erfahrungen und Ideen der Menschen vor Ort genutzt, und andererseits wird später die Umsetzung von ihnen besser mitgetragen.

Übersicht OE-Basisprozesse

Bei Veränderungen wirken immer sieben Prozessarten zusammen:

1. Diagnoseprozesse

Analyse und Diagnose der Situation: Wie sind wir? Warum sind wir so? Durch diese Prozesse entsteht Bewusstseinsbildung.

2. Soll-Entwurfsprozesse

Überlegungen zur gewünschten Zukunft:
Wohin wollen wir? Wozu? Der Soll-Entwurf ist Willensbildung.

3. Psychosoziale Änderungsprozesse

Unter anderem geht es hier darum, alte Beziehungen und Rollen loszulassen und neue Beziehungen einzugehen. Diese Prozesse fördern notwendige emotionale Veränderungen.

4. Lernprozesse

Erlernen neuen Wissens und Könnens:
Lernprozesse vermitteln neue Fähigkeiten.

5. Informationsprozesse

Die Betroffenen werden über die Veränderungsvorhaben auf dem Laufenden gehalten. Sie setzen anhand der Informationen über das Neueste Menschen richtig ins Bild.

6. Umsetzungsprozesse

Implementieren der geplanten Veränderungen:
Worte werden in Taten umgesetzt.

7. Management der gesamten Veränderungsprozesse

Hier schliesslich geht es um das Planen, Beschliessen, Koordinieren, Lenken und Evaluieren aller Veränderungsschritte sowie um deren Ausstattung mit personellen und materiellen Ressourcen.

Zusammenwirken der OE-Basisprozesse

Die sieben Prozesse bilden die Grundlage aller OE-Massnahmen. Sie werden deshalb «OE-Basisprozesse» genannt (Glasl 1975). Sie brauchen nicht in der Reihenfolge aufzutreten, in der sie hier vorgestellt werden. Eine Zeit lang können z. B. Diagnose- und Lernprozesse bestimmend sein, während die anderen Prozesse mehr unterstützend wirken. Danach stehen vielleicht psychosoziale Prozesse im Vordergrund, die von Diagnosen usw. unterstützt werden. Über längere Zeit werden aber bei OE immer alle Basisprozesse zusammenwirken.

Beim Planen des Vorgehens bei der Organisationsentwicklung ist darauf zu achten, für welche Prozesse Massnahmen bewusst eingeleitet werden. Zu den ursprünglich geplanten Interventionen kommen dann noch solche, die sich aus der Eigendynamik der Organisation ergeben. So entsteht durch das Zusammenspiel mehrerer Basisprozesse das besondere «Strickmuster» eines vernetzten OE-Prozesses, das in jeder Organisation anders aussehen kann.

1. Diagnoseprozesse (DP)

OE will grundsätzlich von blossen Expertenanalysen wegkommen und mehr tun, als dem Auftraggeber die erhobenen Daten zurückzumelden. Diagnosen sollen so weit wie möglich Selbstdiagnosen sein (Glasl 1975, Lawrence/Lorsch 1969, Weisbord 1978). Das heisst: Die Diagnose wird durch die betroffenen Personen (Kunden) vorgenommen – der OE-Entwickler bestimmt mit ihnen zusammen das Vorgehen des Veränderungsprozesses. Es werden keine fachlichen Vorschläge gemacht (Ich rate ihnen ...). Der OE-Entwickler dient als «Filter», hinterfragt, bildet Hypothesen usw.

Die betroffenen Personen können unterschiedlich aktiv an allen diagnostischen Aktivitäten mitwirken, etwa bei der

- Festlegung der Diagnosemethoden
- Erhebung und Verarbeitung der Daten
- Interpretation und Verdichtung zu einem Befund
- Präsentation und Diskussion der Ergebnisse im Betrieb

Je nach Interesse, Fähigkeit und Belastbarkeit der Betroffenen kann deren Mitwirkung unterschiedlich weit gehen. Wenn die eingesetzten Instrumente für die betroffenen Menschen verständlich sind, können sie Methoden erlernen, die ihrer Organisation helfen, sich aus eigener Kraft auf die geänderten Erfordernisse von Markt, Technologie, Ökologie, Politik und Kultur immer wieder neu einzustellen. Dadurch befähigt OE eine Organisation und deren Menschen zur Selbsterneuerung. Aus praktischen Gründen können neben den Selbstdiagnosen auch Expertenuntersuchungen nötig sein: Rechtsgutachten, Technologie-Expertisen, Marktforschung usw. können Selbstdiagnosen sinnvoll ergänzen und mit diesen zu einer Gesamtdiagnose verknüpft werden.

2. Soll-Entwurfsprozesse (SE)

Aktivitäten dieses Basisprozesses dienen der Bestimmung der Zukunft, der gewünschten Veränderungsrichtung: der künftigen Leistungsangebote für die Kunden, der gewünschten Organisationsstruktur usw. Oft werden am Anfang nur globale Aussagen gemacht, die später zu Visionen oder Leitbildern verdichtet werden. Danach können diese als mittelfristige Ziele und Konzepte, Politik- und Strategieaussagen sowie Modellentwürfe konkretisiert werden (Piber 1987).

Die betroffenen Menschen sollen grundsätzlich dazu angeregt und befähigt werden, im Rahmen ihres Verantwortungshorizonts künftige Ziele und Konzepte mitzugestalten. Die Managementebenen werden dazu unterschiedliche Beiträge liefern: Das Makro-Management (oberste Ebene) wird sich auf die Bestimmung der langfristigen Ausrichtung der Organisation konzentrieren, das Meso-Management (mittlere Ebenen) auf mittelfristige Ziele und Modelle für Teilbereiche der Organisation; das Mikro-Management wird massgeblich an der detaillierten Gestaltung der Arbeitsabläufe in kleineren Organisationseinheiten mitwirken (Hasper/Glasl 1988, 55ff, Glasl/Brugger 1994, 153ff). Durch ehrliche Beteiligung können sich die Menschen bei der späteren Umsetzung besser mit den Lösungen identifizieren, als wenn ihnen einfach ein fremdes Konzept übergestülpt würde.

Die richtige Schrittfolge hängt von den Besonderheiten einer Organisation ab: Bei der einen kann es zweckmässig sein, erst Sollkonzepte zu erarbeiten und danach Diagnosen durchzuführen – bei der anderen kann vielleicht besser zuerst diagnostiziert, damit anschliessend Sollvorstellungen entworfen werden können.

3. Psychosoziale Änderungsprozesse (PS)

Im Rahmen psychosozialer Änderungsprozesse geht es u.a. darum, aufgetretene Missverständnisse zu klären, Spannungen zu lösen und Konflikte zu bearbeiten, bisherige Rollenauffassungen zu überwinden und neue Rollenbeziehungen zu entwickeln oder Machtbeziehungen zur Diskussion zu stellen. Bei Widerständen wird die bisher befolgte Veränderungsstrategie kritisch zu hinterfragen sein.

(Glas/Lievegoed 1993)

Zumeist kommt es schon bei der Arbeit an Diagnosen und Zukunftskonzepten oder bei Trainings zu psychosozialen Interventionen. Diese flankieren dann die Diagnosen und andere Interventionen. Wo jedoch ernsthafte Konflikte bestehen, werden zu Beginn psychosoziale Interventionen des Konfliktmanagements notwendig sein, um günstige Voraussetzungen für nachfolgende Aktivitäten zu schaffen.

(Glasl 1994)

4. Lernprozesse (LP)

Bei Lernprozessen (im engeren Sinn) geht es um das Verlernen alter Handlungsmuster und Gewohnheiten sowie um das Einüben neuen Könnens, weil künftige Aufgaben es erfordern (von Sassen 1987). Dies kann erfolgen durch Trainings neben der Arbeit («Training off the job») oder durch Weiterbildung am Arbeitsplatz («Training on the job»); oder Vorgesetzte schulen ihre Mitarbeitenden und sind deren Mentorinnen/Mentoren (Vogelauer 1983). Unter Lernprozessen sind auch Experimente und Pilotprojekte zu verstehen, wenngleich sich diese auf der Ebene von Gruppen und Organisationseinheiten abspielen

(Senge 1990, Pedler/Burgoyne/Boydell 1991).

Bei allen Veränderungsschritten ist genau zu prüfen, ob vorher eine Trainingsaktivität durchgeführt werden soll oder ob dies besser in der Experimentiersituation geschehen könnte bzw. erst im Nachhinein. Und es ist zu entscheiden, wie die Lernenden begleitet und unterstützt werden könnten.

5. Informationsprozesse (IP)

In einer Organisation werden niemals alle Menschen in gleichem Masse an den Veränderungsaktivitäten mitwirken. Dadurch können immer wieder Informationslücken entstehen oder Fehlinformationen zirkulieren. Das begünstigt die Gerüchtebildung. Deshalb werden schon bei der Vorbereitung auf geplante OE-Aktivitäten gezielte Informationen abgegeben: Um welche Probleme geht es? Welche Veränderung wird angestrebt? Welche Vorgehensschritte sind geplant? Wie werden die Mitarbeitenden aktiv mitwirken können?

Parallel zu den laufenden OE-Massnahmen wird periodisch über den Stand der Dinge informiert. Dafür werden gegebenenfalls eigene Auskunftsstellen oder eine interne Zeitschrift geschaffen. Besser als Einweg-Informationsmedien sind immer dialogische Formen, z.B. «Informationsmärkte», um Informationen und Erfahrungen auszutauschen. Die Ergebnisse der Pilotprojekte werden dabei der ganzen Organisation zur Verfügung gestellt usw. Durch den Einsatz moderner Medien kann es sogar bei Grossveranstaltungen mit vielen hundert Personen zu einem lebendigen und anregenden Informationsaustausch kommen.

6. Umsetzungsprozesse (UP)

Bei jedem Veränderungsschritt empfiehlt es sich zu fragen, was davon frühestmöglich umzusetzen wäre. Oft können schon früh Dinge praktisch verwirklicht werden, nicht erst nach Monaten der Diagnose und Zieldiskussionen! Schon beim Erstkontakt mit OE-Beraterinnen und -Beratern können sich einige Dinge ändern, unter Umständen als Vorgriff auf spätere Veränderungen: Wöchentliche Treffen werden z.B. reihum von Teammitgliedern geleitet und nicht nur von den Vorgesetzten; Tagesordnungspunkte werden im Voraus bekanntgegeben; die Sitzung findet an einem runden Tisch statt usw. Durch Symbolverhalten signalisieren die Führungskräfte den Mitarbeitenden, dass sie sich für die Neuerungen verbindlich engagieren.

Implementierung geschieht u.a. durch Gewohnheitsbildung oder durch das Schaffen von Ritualen und dergleichen und besteht aus vielerlei unterstützenden Verankerungsmassnahmen. Dies kann z.B. ein neues Gehaltssystem zur Förderung der Teamarbeit sein oder zur künftig geforderten Teamfähigkeit passende Beurteilungskriterien usw.

Erfolgslebnisse durch Implementierung geben dem OE-Prozess stets den besten Auftrieb.

7. Management aller Veränderungsprozesse (MP)

Die bisher beschriebenen Basisprozesse müssen umsichtig gelenkt, geplant, beschlossen und auf ihre Auswirkungen überprüft werden. Dies ist das Management der Veränderungsprozesse.

Es geht dabei u.a. darum:

- Lenkungsorgane («Steuergruppen») zu bilden und personell zu besetzen;
- eine Projektorganisation aufzubauen und zu koordinieren;
- Entscheidungswege und kompetente Organe zu schaffen;
- Kommunikationsbeziehungen zu den Entscheidungsträgern der bestehenden Organisation («Entscheidungsgruppe», «Resonanzgruppe» usw.) aufzubauen und notwendige Entscheidungen zu veranlassen;
- die Projektorganisation mit Geld, Zeit, Personen, administrativer Unterstützung usw. auszustatten;
- alle Veränderungsaktivitäten zu kontrollieren und zu evaluieren;
- die Auswirkungen auf die Organisation im Auge zu behalten.

Wichtige Entscheidungen des Veränderungsmanagements sind u.a. das Beschleunigen bzw. Bremsen und das Ausweiten oder Eindämmen der Aktivitäten, die Verankerung in der bisherigen Organisation sowie das Überführen von Neuerungen in die Routineorganisation. Die Verantwortung dafür soll grundsätzlich immer beim Auftraggeber liegen.

Gestalten eines passenden «Strickmusters»

Organischer Prozess = natürlich gewachsener, breit abgestützter Veränderungsprozess, der die verschiedenen Einflussfaktoren berücksichtigt (technische, kulturelle und soziale Aspekte)

Das Gestalten dieser sieben Basisprozesse ist als «soziale Kunst» zu verstehen. Wie bei einem Musikstück mit sieben Instrumenten spielt einmal die erste Geige das Thema und die anderen Stimmen begleiten sie; dann führt die Bratsche, während die übrigen Instrumente in den Hintergrund treten; danach spielen alle zusammen und variieren das Thema durch abwechselnde Stimmenführung.

Wer alle sieben Basisprozesse und ihre Interventionsmethoden gut versteht, kann einen organischen Prozess gestalten, der zur Entwicklung von Menschen, Gruppen und Organisationen beiträgt. Dabei ist immer zu beachten, dass eine bestimmte Interventionsmethode zumeist Auswirkungen auf mehrere Basisprozesse hat. Abhängig von der Ausgangssituation und von den beobachteten Auswirkungen der Veränderungsaktivitäten, werden Interventionen der sieben Basisprozesse so aufgereiht und kombiniert, dass sie einander stützen und ergänzen. Dadurch sind die Vorgehensschritte des klassischen Reorganisierens grundsätzlich überholt, die besagen: Erst Analyse – dann Zielsetzung – danach Umsetzung und Kontrolle!

Der kunstvolle Umgang mit den OE-Basisprozessen erfordert immer ein Zusammenwirken sowohl rationaler als auch nichtrationaler Fähigkeiten und vieler Sinneswahrnehmungen: Was sehe ich? Was höre ich? Was empfindet (im übertragenen Sinn) mein Geschmacksinn als «schmackhaft» oder «schal»? Wo geht es «kalt» oder «heiss» zu? Wo spüre ich Stillstand – wo Bewegung? Wo nehme ich Energielosigkeit wahr und wo Energie? Sind die verschiedenen Tätigkeiten im Gleichgewicht?

Wie bei einem Gesamtkunstwerk spielen viel mehr Wahrnehmungsformen als die herkömmlichen «fünf Sinne» zusammen. Das gilt auch für die Gestaltung der OE-Prozesse. Nur wo viele lebendige Sinne zum Einsatz kommen, kann im Ergebnis Lebendiges und Sinnvolles herauskommen.

6.10 Als ich selbst von Veränderungen betroffen war ...

Denken Sie an eine konkrete, deutlich spürbare Veränderung in Ihrer Organisation, die Sie nicht selbst aktiv betrieben, sondern von deren Auswirkungen Sie betroffen waren.

Bei diesem Projekt sollten vielleicht verändert werden:

- Ziele der Organisationseinheit
- Grundregeln und Leitsätze der Zusammenarbeit
- Strukturen der Aufbauorganisation (Unterstellungsverhältnisse, Führungsspanne, Zugehörigkeit zu einer Organisationseinheit)
- Führungsstile
- Formen der Teamarbeit
- Aufgaben- und Kompetenzbeschreibungen der einzelnen Funktionen
- Informationswege
- Arbeitsverfahren
- Arbeitsmethoden
- Ausstattung der Arbeitsplätze mit Geräten, Maschinen und Instrumenten
- räumliche Zuordnung

War die Veränderung nachhaltig erfolgreich?

Ich finde, die Veränderungsmassnahme war

- hervorragend gelungen
- im Grossen und Ganzen erfolgreich
- «teils-teils»
- im Grossen und Ganzen nicht erfolgreich
- ein Flop

Einschätzung der Veränderungsvorhaben

Kreuzen Sie an, in welchem Mass die angeführte Aussage zutrifft:

	Diese Aussage trifft zu ... % zu:	100%	80%	60%	40%	20%	0%
1.1	Es war mir bekannt, welche Probleme durch die Massnahmen gelöst werden sollten.	10	8	6	4	2	0
1.2	Die Ursachen und Hintergründe der Probleme waren für mich einsichtig.	10	8	6	4	2	0
2.1	Ziel und Zweck der Veränderung waren mit mir ernsthaft diskutiert worden.	10	8	6	4	2	0
2.2	Über den gewünschten Zustand einigte ich mich vor dem Einsatz der Massnahmen.	10	8	6	4	2	0
3.1	Es wurde mir die Gelegenheit gegeben, mich mit den neuen Arbeitsformen auch gefühlsmässig anzufreunden.	10	8	6	4	2	0
3.2	Spannungen und Widerstände untereinander wurden nicht vertuscht, sondern konnten ausgesprochen werden.	10	8	6	4	2	0
4.1	Das künftig erforderliche Wissen und Können wurde mir rechtzeitig vermittelt.	10	8	6	4	2	0
4.2	In der neuen Situation hatte ich die Chance, aus gemachten Fehlern Verbesserungen abzuleiten.	10	8	6	4	2	0
5.1	Immer wieder gab es offene Informationen über die Vorgehensweise.	10	8	6	4	2	0

	Diese Aussage trifft zu ... % zu:	100%	80%	60%	40%	20%	0%
5.2	Die Führung war bemüht, von mir zu hören, wie ich die Dinge erlebte.	10	8	6	4	2	0
6.1	Unsere Vorgesetzten waren mir bei der Umsetzung gute Vorbilder.	10	8	6	4	2	0
6.2	Die Neuerungen konnten gut umgesetzt werden. Es hat sich etwas getan!	10	8	6	4	2	0
7.1	Es wurden klare Verantwortlichkeiten für die Lenkung der Veränderungsmaßnahmen geschaffen.	10	8	6	4	2	0
7.2	Die Zeitplanung war gut: Nichts wurde verschleppt, nichts überstürzt getan.	10	8	6	4	2	0

Auswertung des Fragebogens nach Stärken und Schwächen im Veränderungsprozess

Wenn ich etwas verändern will, muss ich ...

		Punkte aus den Fragen:		Eigene Summe:	Fremde Summe:
1.	wissen, von welcher Situation ich ausgehe.	1.1	1.2		
2.	eine Vorstellung haben, wo ich hin will.	2.1	2.2		
3.	mit anderen Menschen an das Neue herangehen.	3.1	3.2		
4.	Sorge tragen, dass das neue Wissen und Können erübt wird.	4.1	4.2		
5.	die Betroffenen am rechten Ort zur rechten Zeit ins Bild setzen.	5.1	5.2		
6.	das Neue wirklich einführen und tun.	6.1	6.2		
7.	Verantwortung übernehmen für den Fortgang des Veränderungsprozesses.	7.1	7.2		

6.11 Diagnose des Bereichskultur-Typus

(nach Roger Harrison (1972) und Cartwright/Cooper (1993))

Nachfolgend finden Sie Situationen, wie sie täglich in Ihrem Bereich vorkommen können. Zu jeder Situation sind vier mögliche Handlungsalternativen beschrieben. Bitte lesen Sie diese zuerst durch und entscheiden Sie dann, welche der Beschreibungen von a) bis d) Ihrem Bereich heute am ehesten entspricht (Ist-Situation). Übertragen Sie den entsprechenden Buchstaben in das Kästchen unter «Ist» und verfahren Sie bitte unter «Soll» in derselben Weise bei Ihrer Beurteilung, wie die ideale Vorgehensweise sein sollte (Soll-Situation).

Frage 1

Wenn in unserem Bereich jemand härtere Meinungsdivergenzen mit einem Kollegen hat, dann geschieht Folgendes:	Ist	Soll
a) Es beginnt eine Diskussion, in der sich die beste Meinung durchsetzen wird.		
b) Wir legen diese Differenzen unserer Chefin bzw. unserem Chef zur Entscheidung vor und halten uns an den Entscheid.		
c) Wir untersuchen gemeinsam, was für unseren Bereich am besten ist – und das tun wir dann.		
d) Wir diskutieren die Standpunkte, und hinterher ist jede/r frei zu tun, was sie/er selbst will.		

Frage 2

Wenn unser Bereich mit einer riskanten Entscheidung nur dann einen wesentlichen Vorteil erzielen kann, wenn einige anerkannte Regeln und Prozeduren vorübergehend übertreten werden, dann geht dies so:	Ist	Soll
a) Die oberste Führung trifft die Entscheidung und teilt jedem/jeder Betroffenen genau mit, was zu tun ist.		
b) Wir tun nur das, was nach den geltenden Regeln und Prozeduren zulässig ist und somit keine Veränderung unserer Vorschriften erforderlich macht.		
c) Jede/r Betroffene sammelt schnellstens die erforderlichen Informationen, um die praktischen Konsequenzen der Regelverletzung zu prüfen; wenn alles positiv ist, treffen wir diese Entscheidung.		
d) Die Kollegen kümmern sich nur um diese Angelegenheit, wenn sie interessant ist – im Übrigen wird man niemanden hindern, der dazu eine Entscheidung trifft.		

Frage 3

Die Gründe, warum sich Mitarbeitende in unserem Bereich motiviert für ihre Arbeit einsetzen, sind in der Hauptsache:	Ist	Soll
<p>a) weil man in unserem Bereich nur etwas erreicht, wenn man schwer arbeitet; denn man bekommt Schwierigkeiten mit der Führung, wenn man sich nicht hart genug einsetzt.</p> <p>b) weil man von den Mitarbeitenden erwartet, dass sie regelmässig arbeiten und eine redliche Leistung erbringen.</p> <p>c) weil die Arbeit einfach getan werden muss, die wir auf uns genommen haben.</p> <p>d) weil wir uns für die Arbeit interessieren und uns mit ihr in hohem Masse identifizieren.</p>		

Frage 4

Wenn jemand mit seiner Chefin bzw. seinem Chef Konflikte hat, tut sie/er folgendes:	Ist	Soll
<p>a) Sie/er wird versuchen, die Vorgesetzten in ihrem/seinem Sinne zu beeinflussen; höchstwahrscheinlich wird sich jedoch der Chef bzw. die Chefin behaupten.</p> <p>b) Es gibt eine formelle Prozedur, die eine bindende Entscheidung zwingend auferlegt und die für alle in der Hierarchie gültig ist.</p> <p>c) Es stellt sich die Frage, ob der Konflikt für die Arbeit relevant ist – wenn nein, dann ist die Angelegenheit nicht so wichtig; wenn ja, dann kümmern wir uns darum, dass der Konflikt geklärt wird.</p> <p>d) Die Betroffenen werden miteinander sprechen, um zu einer Lösung zu kommen; wenn dies erfolglos bleibt, dann werden sie den Konflikt schwer loswerden.</p>		

Frage 5

Wenn jemand mit seiner Funktion nicht zufrieden ist, dann wird sie/er sich gewöhnlich so verhalten:	Ist	Soll
<p>a) Sie/er wird um eine Beförderung und um den weiteren Aufstieg bemüht sein.</p> <p>b) Sie/er wird ihre/seine Vorgesetzten oder die Personalabteilung um Veränderung der Funktion oder um Versetzung ersuchen.</p> <p>c) Sie/er wird im Rahmen der Gesamtaufgabe einen anderen Beitrag liefern.</p> <p>d) Sie/er wird eine andere Stelle suchen oder sich eventuell umschulen lassen.</p>		

Frage 6

Wenn in unserem Bereich ein wichtiges Ziel nur erreicht werden kann, wenn einige Mitarbeitende grössere Nachteile in Kauf nehmen, dann geht dies so:	Ist	Soll
<p>a) Wir schauen erst, ob die Verfolgung dieses Ziels die Interessen einflussreicher Personen betrifft oder nicht.</p> <p>b) Es wird erst geprüft, was schon in ähnlichen Fällen geschehen ist und ob man dafür Entschädigungen angeboten hat; davon hängt ab, ob man das angestrebte Ziel aufgeben wird oder nicht.</p> <p>c) Die Geschädigten müssen in den sauren Apfel beissen, denn das Interesse des Unternehmens geht vor.</p> <p>d) Wir helfen den Betroffenen, dies zu verarbeiten bzw. zu akzeptieren; andernfalls müssen sie selbst entscheiden, ob sie bei uns bleiben wollen oder nicht.</p>		

Frage 7

Wenn ein Konkurrent droht, uns ein wichtiges Projekt vor der Nase wegzuangeln, dann heisst dies:	Ist	Soll
<p>a) Wir treten dagegen mit allen – auch mit harten – Mitteln auf.</p> <p>b) Wir prüfen, ob der Konkurrent Regeln verletzt; wenn ja, dann protestieren wir; wenn nein, dann können wir wenig tun.</p> <p>c) Wir setzen uns voll ein: indem wir ein anderes Projekt aufgreifen oder indem wir unsere Arbeitsweise (Produkte usw.) verbessern und so wieder gute Ergebnisse erzielen.</p> <p>d) Es ist schade für die Kolleginnen/Kollegen, die damit beschäftigt waren; wenn möglich, helfen wir diesen Kolleginnen/Kollegen – wenn nicht, dann müssen sie sich etwas Besseres suchen.</p>		

Frage 8

Wenn jemand bei uns nicht mehr so recht mitmachen kann, dann geschieht Folgendes:	Ist	Soll
a) Sie/er wird ihre/seine Position so gut wie möglich sichern und dann dafür kämpfen, dass sie/er doch zum Zug kommt.		
b) Sie/er wird in der Regel versetzt oder wegbefördert.		
c) Es übernimmt eine Kollegin / ein Kollege ihre/seine Aufgaben und sie/er bekommt – wenn möglich – eine passende andere Aufgabe.		
d) Wir akzeptieren dies und helfen dem der Kollegin / dem Kollegen, sich damit abzufinden.		

Frage 9

Wenn plötzlich eine wichtige Führungskraft ausfällt, dann wird der Ersatz folgendermassen geregelt:	Ist	Soll
a) Die oberste Führung ernennt jemanden, den sie geeignet findet.		
b) Es wird jemand zum Stellvertreter ernannt, der die längste Diensterfahrung besitzt und gute Beurteilungen nachweisen kann.		
c) Wir suchen jemanden, der in erster Linie für die Aufgabe gut geeignet ist und auch gut genug führen kann.		
d) Wir wählen jemanden, der in erster Linie als Person das Vertrauen der Kolleginnen/ Kollegen besitzt und auch als Führungskraft kompetent ist.		

Frage 10

Wenn es bei uns nötig ist, die Arbeitsbedingungen zu verändern, dann geht dies so zu:	Ist	Soll
a) Dies hängt davon ab, wie die oberste Führung darüber denkt: Wenn es ihr gut erscheint, erlaubt sie dies, wenn nicht, verbietet sie dies.		
b) Es wird darüber beraten – und wenn möglich wird eine Kommission damit beauftragt.		
c) Wir prüfen, was dies für die Arbeitseffekte bedeutet – und dann regeln wir untereinander, wie wir dies durchführen.		
d) Es ist die Frage, wem dies nützt und wem nicht; jede/r wird selbst entscheiden, was sie/er tun wird.		

Kulturmodell nach Harrison and Cartwright/Cooper

 Machtkultur	 Rollenkultur	 Aufgabenkultur	 Personenkultur
<p>Die Mitarbeitenden tun, was die Führungskräfte sagen.</p> <p>Zentralisation der Macht</p> <p>Ängste der Mitarbeitenden vor Bestrafung</p> <p>Mitarbeitende handeln aus Loyalität/ Abhängigkeit zum/ zur Vorgesetzten.</p>	<p>Die Mitarbeitenden handeln innerhalb der gegebenen Arbeitsabläufe und Regeln.</p> <p>Bürokratisch und hierarchisch</p> <p>Die Aufgabe ist wichtiger als das Individuum</p> <p>Gefühl der Austauschbarkeit bei den Mitarbeitenden.</p>	<p>Die Mitarbeitenden handeln flexibel und autonom, um ihre Aufgabe zu erfüllen.</p> <p>Hingabe zum Team und zur Mission der Unternehmung</p> <p>Befriedigendes, kreatives und leistungsorientiertes Arbeitsumfeld</p>	<p>Die Mitarbeitenden ziehen ihre eigene Sache durch.</p> <p>Dezentralisierte Organisation mit geringer Kontrolle</p> <p>Glaube an die Gleichheit der Menschen</p>

Zunahme der Kontrolle und Vorschriften

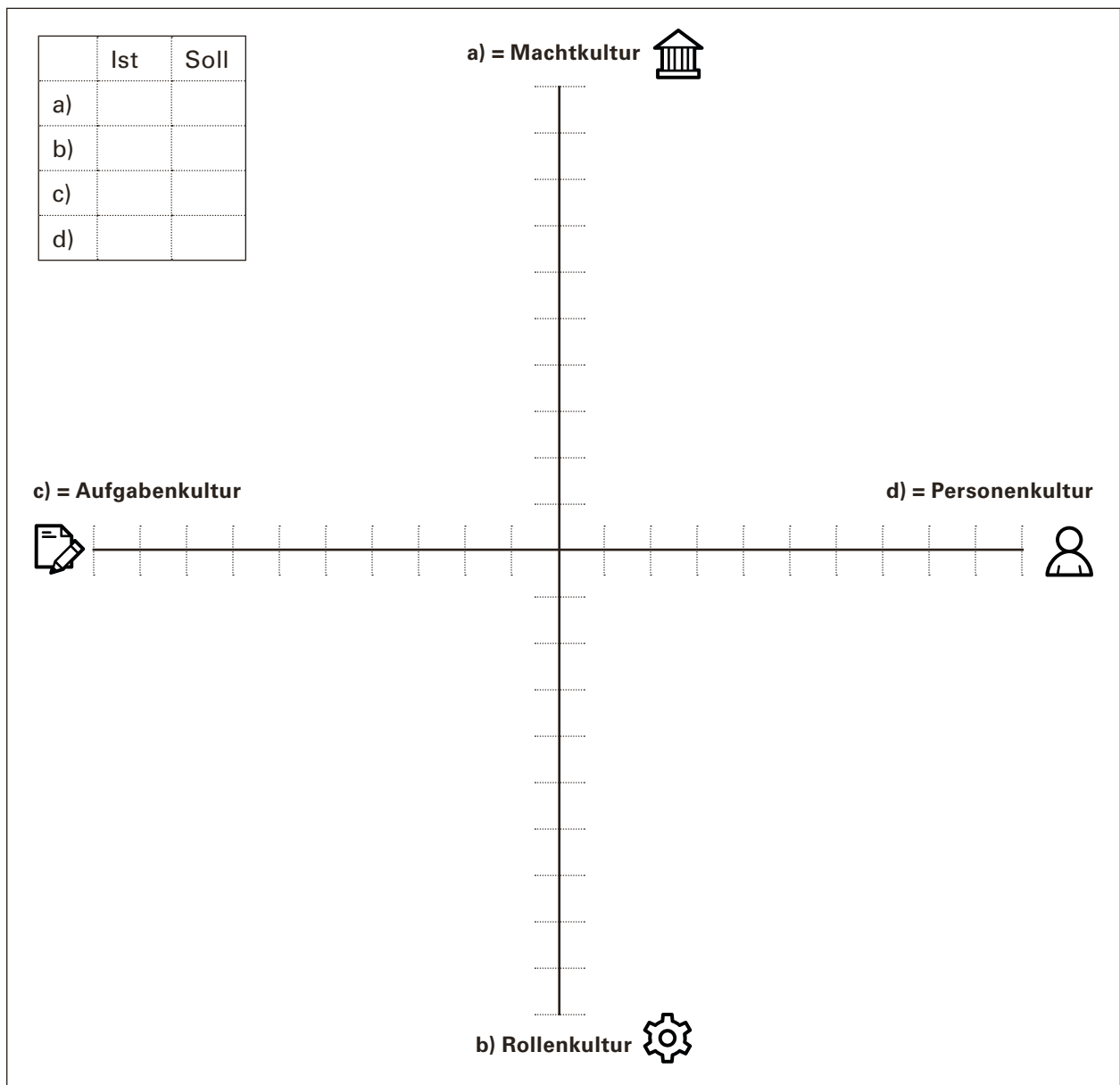
Zunahme der Selbstständigkeit

Zunahme der kulturellen Zufriedenheit und Bindung an das Unternehmen

Zunahme der kulturellen Unzufriedenheit und der Folgsamkeit

Bereichskulturen

Mit der nachstehenden Übersicht können Sie das «Wirklichkeitsprofil» (Ist) Ihres Bereichs und ihr «Idealbild» (Soll) zeichnen. Zählen Sie bitte zusammen, wie oft Sie bei den 10 beschriebenen Situationen unter «Ist» die Alternative a) gewählt haben, und tragen Sie diese Summe unter «Ist – a)» ein. Ebenso verfahren Sie für die Alternativen «Ist – b)», «Ist – c)» und «Ist – d)» sowie für Ihre «Soll»-Antworten. Markieren Sie nun im Skalenkreuz die entsprechenden vier Summen Ihrer Ist-Antworten und verbinden Sie die Punkte. In derselben Weise gehen Sie für Ihre Soll-Antworten vor. Zur Unterscheidung der beiden Vierecke (welche das Wirklichkeitsprofil und das Idealbild Ihres Bereichs widerspiegeln) können Sie z.B. zwei verschiedene Farben oder eine durchgezogene und eine gestrichelte Linie verwenden.



6.12 Organisationskultur

Allgemeines zu Kultur

Kultur hat viele Gesichter und beinhaltet ein breites Band an geistigen, gedanklichen und künstlerischen Traditionen sowie gegenwärtigen Lebensäußerungen. Kultur ist keine statische Erscheinung, Kultur ist ständig in Bewegung. In seinem Werk «Kulturen und Organisationen» nennt Hofstede Kultur «die Software des Geistes». Entsprechend dieser Ansicht ist Kultur die mentale Programmierung, die jedes Mitglied einer gegebenen Gemeinschaft, Organisation oder Gruppe erlebt und entsprechend der es voraussichtlich folgerichtig handeln wird.

Definition

Eine detaillierte Definition bietet Ulrich Peter (1984):
«Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der im Unternehmen symbolisch oder sprachlich überlieferten:

- Hintergrundüberzeugungen
- Weltinterpretationen
- Wertvorstellungen
- Verhaltensnormen

die sich zum einen im Laufe der Bewältigung der Anforderungen der unternehmerischen Erfolgssicherung nach aussen und der sozialen Integration nach innen entwickelt haben und zum anderen im Denken, Sprechen und Handeln der Unternehmensangehörigen regelmässig zum Ausdruck kommen.»

Wirkungen einer starken Unternehmenskultur

Eine starke Unternehmenskultur hat positive Wirkungen auf:

- Identitätsbildung und -stabilisierung
- Bereitstellen von Identifikationsmöglichkeiten
- Handlungsorientierung
- Komplexitätsreduktion
- Stabilität und Sicherheit

Negative Folgen einer starken Unternehmenskultur sind zum Beispiel:

- starke Geschlossenheit nach aussen
- Veränderungsresistenz
- Konformität

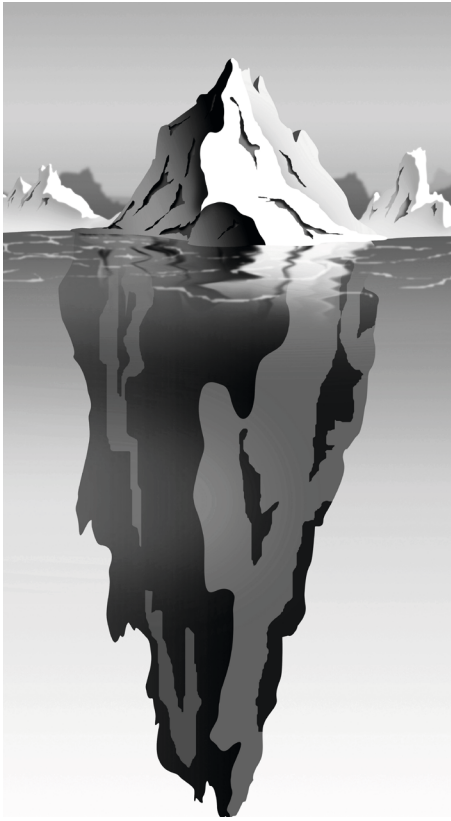
Drei Ebenen der Unternehmenskultur

Nach Edgar Schein lassen sich drei Ebenen der Unternehmenskultur unterscheiden:

- Die oberste Ebene besteht aus Artefakten, d. h. Bekleidungs-
vorschriften, Logos, Raumgestaltung und Firmenwagen o.Ä.,
diese sind sichtbar und direkt zu erfassen.
- Die mittlere Ebene setzt sich aus «angenommenen Werten» und
Programmen zusammen, die meist durch Führungsgrundsätze
vermittelt werden, welche geringen Einfluss ausüben; z.B. fest
eingebettete Zeremonien, mögliche Traditionen, aber auch
bestimmte Verhaltensmassregeln, sowie der Umgangston.
- «Internalisierte Wertvorstellungen» oder Basisannahmen bilden
die dritte Ebene. Diese Annahmen werden nicht mehr hinterfragt
und wirken dauerhaft verhaltenssteuernd. Beispiele hierfür wären
Übereinstimmungen bei Themen, wie Wahrheit, Zeit oder soziale
Beziehungen.

Folgende Grafik verdeutlicht dies: das Eisbergmodell

Ähnlich wie bei einem Eisberg, bei dem die grössere Hälfte seiner Fläche unter Wasser liegt, ist es auch bei der Unternehmenskultur: Die meisten Indizien, die Aufschluss geben und genaueren Einblick in die Kultur vermitteln würden, liegen unter Wasser.

<p>Sichtbar, aber interpretationsbedürftig</p>		<p>Symbole und Zeichen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sprache - Rituale - Kleidung - Umgangsformen
<p>Teils sichtbar, teils unbewusst</p>		<p>Normen und Standards</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programme - Verhaltensrichtlinien - Wertvorstellungen
<p>Unsichtbar, meist unbewusst</p>		<p>Basisannahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Langfristige Auffassungen - Das «Selbstverständnis»

Vier Funktionen einer Organisationskultur

Prinzipiell lassen sich vier Funktionen einer Organisationskultur unterscheiden:

- 1. Koordinationsfunktion:**
Steuert täglich das Verhalten der Mitarbeitenden, indem sie Handlungsabläufe festlegt, aber auch Handlungsfreiräume definiert.
- 2. Motivationsfunktion:**
Vermittelt den Sinn der Arbeit, womit eine Steigerung der Leistungsbereitschaft erfolgen soll.
- 3. Identifikationsfunktion:**
Hiermit soll die Plattform für das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden zur Organisation geschaffen werden.
- 4. Profilierungsfunktion:**
Erlaubt die Abgrenzung zu anderen Organisationen.

Fazit

Abschliessend kann man sagen, dass Kultur implizit ist. Unternehmenskulturen sind keine Gestaltungsvariablen, die an der Oberfläche «schnell» verändert werden können, sondern ein Tiefenprogramm, das nur durch Reflexion an die Oberfläche geholt und so verstanden werden kann. Unternehmenskulturentwicklung kann man nicht top-down durchsetzen. Man kann aber geeignete Rahmen und Prozesse (z.B. Coaching, Ausbildung, Team- und Organisationsentwicklung) gestalten, in denen sich eine neue Kultur entwickeln kann. Oder systemtheoretisch ausgedrückt: Komplexe Organisationen reagieren hauptsächlich auf selbsterzeugte Zustände, d.h. sie schaffen dauernd ihre eigene Realität.

6.13 Literaturhinweise



Glasl, Friedrich

Dynamische Unternehmensentwicklung

Verlag Paul Haupt

ISBN 3-258-05389-8

Sohm, Kino

OE-Prozesse, Die Prinzipien Systemischer Organisationsentwicklung

Verlag Paul Haupt

ISBN 3-258-05778-8

Wirtschaftsmagazin (*monatlich erhältlich an grösseren Kiosken*)

Brand Eins

siehe auch www.brandeins.de