

Organisationaler Wandel

Worum geht es?

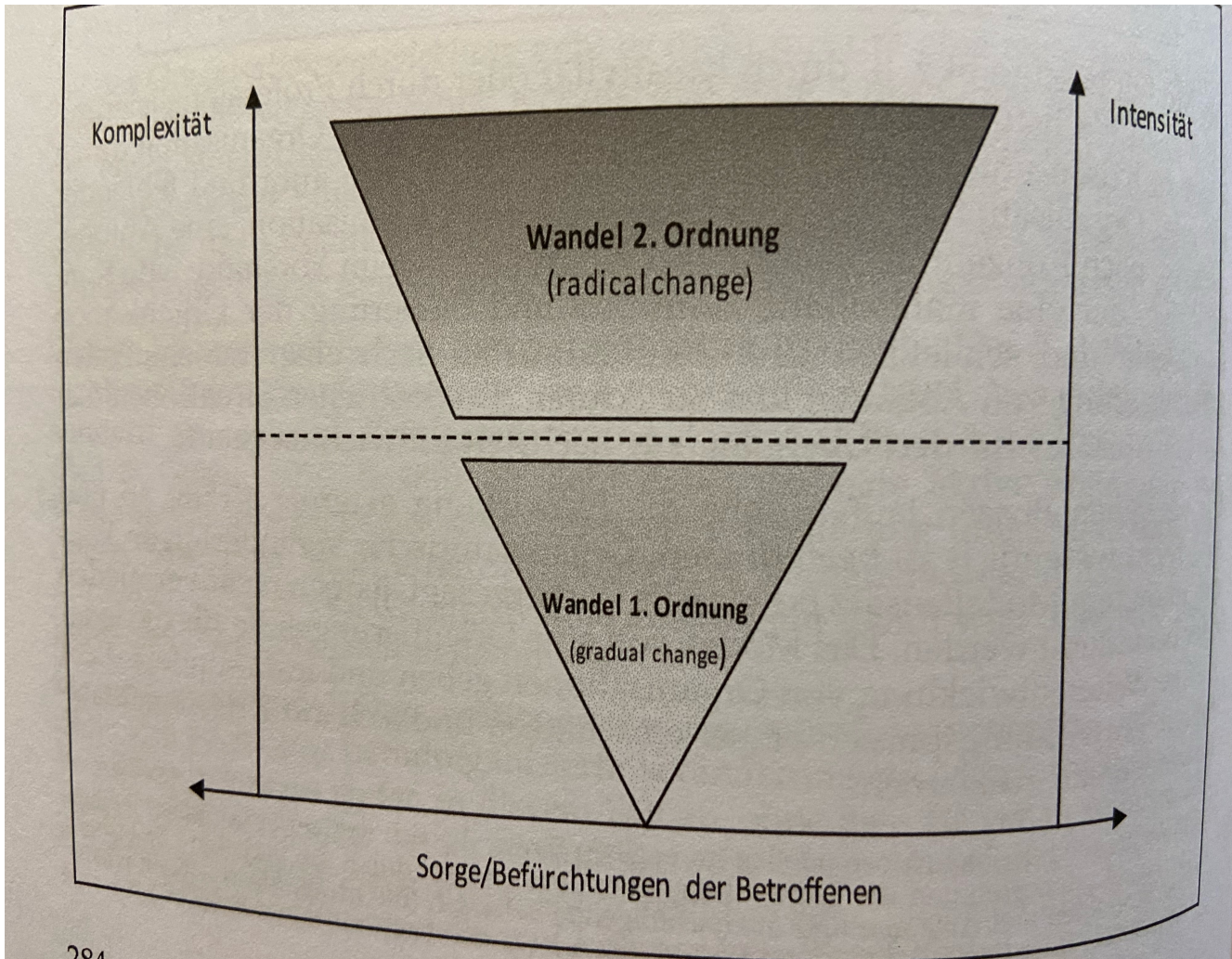
Weiterentwicklung von Organisationen oder Organisationseinheiten vom derzeitigen in einen neue Zustand

- geplanter Wandel
 - Reorganisation
 - Organisationsentwicklung
 - Change Management
- ungeplanter Wandel
 - Lebenszyklus Ansätze
 - Organisationales Lernen

Worum geht es?

- **Reorganisation:** umfassende und systematisch geplante Änderung von Aufbau- und Ablauforganisation mit dem Ziel, Effizienz und Effektivität der Organisation zu steigern
- **Organisationsentwicklung:** längerfristiger Prozess, der darauf abzielt, eine Veränderung der Einstellungen sowie Problemlösungs- und Interaktionsverhaltens der Organisationsmitglieder zu bewirken; Wirkung ist bessere Anpassungsfähigkeit der Organisation an veränderte Umweltbedingungen
- **Change Management:** permanenter Wandel, zentraler Erfolgsfaktor; aktive Steuerung von Wandlungsprozessen und umfassende Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Abläufen und Verhaltensweisen

Wandel 1. und 2. Ordnung



Einteilung in Bezug auf Intensität der Veränderung

Wandel 1. Ordnung:

Geringfügige Modifikation der Arbeitsweise einer Organisation ohne Änderung des vorherrschenden Bezugsrahmens; individuelle Befürchtungen der MA begrenzt, Wandel Schritt für Schritt

Wandel 2. Ordnung:

Grundlegende Organisationsänderung; aus der Raupe wird ein Schmetterling, am Ende steht Andere Organisation

Bsp.: Privatisierung Deutsche Bundespost, Telekom; Ängste und Befürchtungen bei MA -> Widerstand gegen Wandel

Gescheiterter Wandel durch.....

➤ Widerstand der
MitarbeiterInnen

➤ Zu schnelles
Veränderungstempo



➤ Mangelhafte Prozess-
Steuerung

➤ Unklare Zielsetzung

Organisationsentwicklung: Kurt Lewin 3-Phasen-Modell

Klassisches Modell für partizipatives Vorgehen der Organisationsveränderung

-> Gleichgewichtsstreben der Organisation

-> Veränderung des Systems aus eigener Kraft

- **Stufe 1: Auftauen (unfreezing)**, transparente Darstellung der Veränderungsgründe, Motivation wecken
- **Stufe 2: Verändern (moving)**, Neugestaltung der Organisation, Beteiligung der Organisationsmitglieder
- **Stufe 3: Stabilisieren (freezing)**, Stabilisierung, Wahrnehmung der positiven Wirkung

Praxisbeispiel Organisationsentwicklung

In einem Unternehmen gibt es eine **signifikante Steigerung der Fehlzeiten** von Mitarbeitern, sowie eine **hohe Fluktuation**, sprich viele Arbeitnehmer verlassen das Unternehmen aus unterschiedlichsten Gründen und es werden viele neue Mitarbeiter eingestellt, also es gibt keine hohe und langfristige Bindung an diesem Unternehmen. Dieses Phänomen ist der aktuelle „**IST- Zustand**“.

Jetzt wird nach **Erklärungen** gesucht, wodurch die oben genannten Ereignisse zustande kommen, zum Beispiel gab es im Unternehmen in letzter Zeit größer Veränderungen im Bezug auf die Arbeitsbelastung und Aufgabenverteilung für einen Großteil der Belegschaft.

Desweiteren gab es einen **Führungswechsel** und damit auch im Führungsverhalten. Nach dem erfolgreich Erklärungen für den aktuellen „IST- Zustand“ gefunden wurden, werden **Prognosen** aufgestellt und festgelegt, ob es nötig und sinnvoll ist, in einigen Prozessen zu intervenieren. Diese Prognosen können sich in diesem Fall beispielsweise auf die erwartete Veränderung der organisationalen Bedingungen und deren Auswirkungen auf die Fehlzeiten beziehen.

Anschließend wird **interveniert**, um den gewünschten Zustand, den „SOLL- Zustand“, zu erreichen und langfristig bei zu behalten. Maßnahmen könnten hier sein **Arbeitsgestaltungsveränderungen** vorzunehmen und **Führungskräfte-Seminare** zu organisieren.

Der letzte Schritt ist die **Evaluation** der ergriffenen Maßnahmen, um zu schauen wie erfolgreich die Veränderungen sich auf das Unternehmen ausgewirkt haben. Hier werden im speziellen die Fehlzeiten und der Fluktuation beobachtet. Bei erfolgreicher Senkung dieser beiden Punkte kann nach anderen noch zu optimierenden Abläufen und Prozessen gesucht werden, sprich es wird ein neuer „IST-Zustand“ beschrieben. Sollten die Maßnahmen den gewünschten Erfolg nicht erbringen, beginnt man ebenfalls wieder bei der Beschreibung des „IST- Zustandes“ zum Thema Steigende Fehlzeiten und Fluktuation.

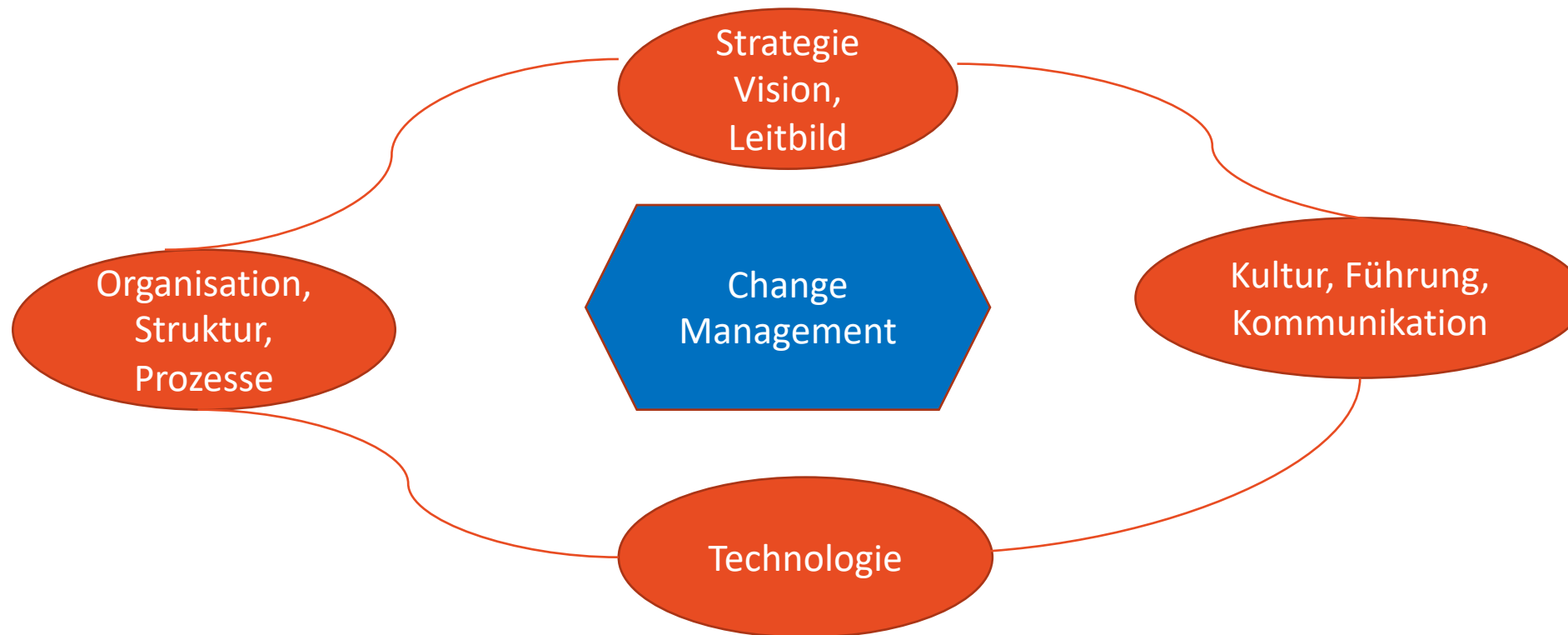
Ziele von OE

Organisationsentwicklung zielt ab auf:

- Veränderung im individueller Verhaltensmuster, Einstellungen und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder (**personal**)
- Organisations- und Kommunikationsprozessen (**prozessual**)
- **Struktureller** Regelungen (z. B. Arbeitszeit, Arbeitsorganisation)

Bsp. OE: Change Management

Alle Prozesse greifen ineinander: Aufbau- und Ablauforganisation, Strategie, Technologie und Organisationskultur



Besondere Relevanz im Öffentlichen Sektor:

- Enge **Einbindung** von Entscheidungsträgern (Behördenleitung Führungskräfte) -> Meilensteine
 - Transparente und umfassende **Informationspolitik** -> Akzeptanz
 - Vermittlung von konkreten **Zielen** -> Klarheit und Sicherheit
 - **Projektmanagement und –controlling** -> realistische Planung, Zeit- und Sach- und finanzielle Ressourcen,
-
- **Wandel in den Köpfen**, dh Umdeutung subjektiver Einstellungen
 - Kein Rückfall in alte Verhaltensmuster
 - **Evolutionäre** Entwicklung der Organisation

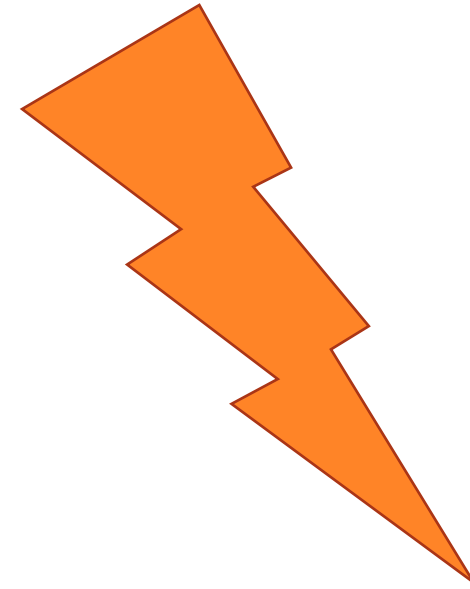
Handlungsstrategien für Change Management Prozesse

(nach Doppler/Lauterburg)

1. Zielorientiertes Management -> systematische Planung, Steuerung u. Kontrolle
2. Laufende IST- SOLL-Analyse
3. Ganzheitliches Denken (neben technischen, strukturellen und ökonomischen Aspekten sind auch (zwischen-)menschliche Aspekte relevant)
4. Beteiligung der Betroffenen -> Motivation und Identifikation
5. Hilfe zur Selbsthilfe -> dezentrale Selbstorganisation
6. Prozessorientierte Steuerung mit Zwischenbilanzen und situativem Reagieren
7. Offene, transparente Kommunikation
8. Benennung von Change Agents als Schlüsselpersonen

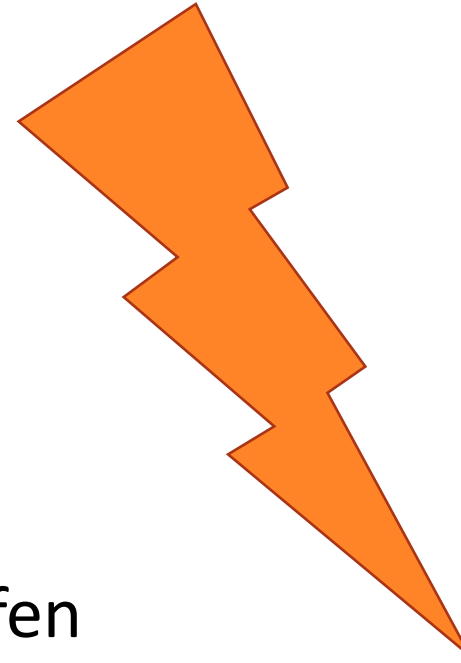
Widerstände gegenüber organisatorischen Veränderungen

- 38% der Veränderungsprojekte scheitern
- Ursachen gescheiterten Wandels:
 - Widerstand der Mitarbeiter 30%
 - Mangelhafte Prozesssteuerung 25%
 - Zu schnelles Veränderungstempo 20%
 - Unklare Zielsetzung 12%



Ursachen der Widerstände

- Mangelndes Problemverständnis
- Festhaltenwollen an Routinen
- Sicherheitsverlust
- Frustration, Altes über den Haufen zu werfen
- Erkenntnis über vorhandene Verbesserungspotenziale führt nicht unbedingt zu Veränderungswillen
- Machtverlust
- Erste Erfahrungen haben Vorrang vor späteren Erfahrungen



Organisationskultur

Gesamtheit der im Lauf der Zeit in einer Organisation bewusst oder unbewusst entstandenen Wertvorstellungen, Verhaltensvorschriften, Überzeugungen und Einstellungen

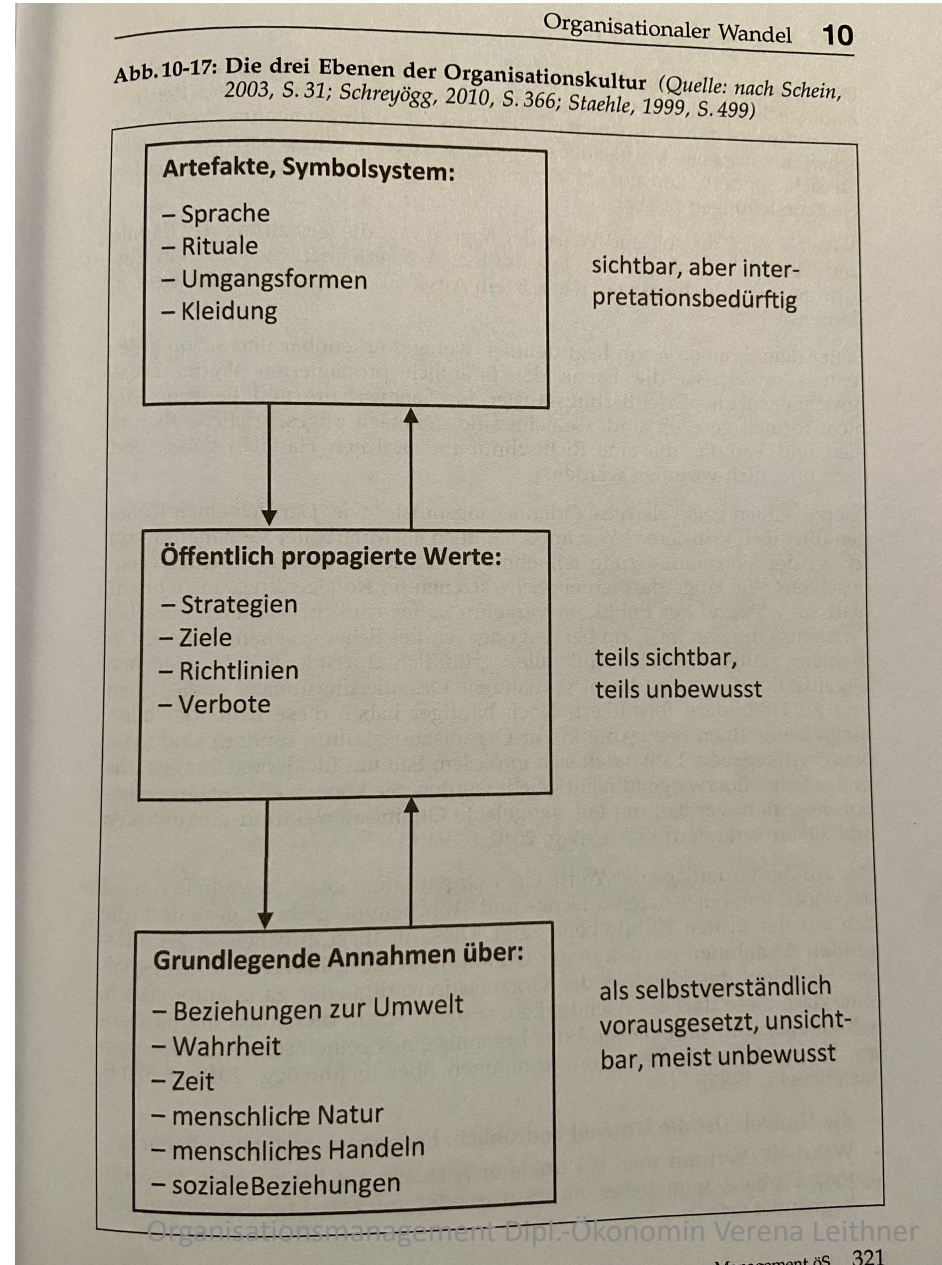


Kernmerkmale von Organisationskultur

- **Implizit:** geteilte Überzeugungen, die das Selbstverständnis der Organisation prägen (z.B. Qualität, Innovation, Verlässlichkeit)
- **Kollektiv:** gemeinsame Orientierungen und Werte, die auf das Handeln des Einzelnen einwirken und zu einheitlichem und kohärenten organisatorischem Handeln führen
- **Konzeptionell:** „Handlungsanleitungen“ für Interpretation von Ereignissen
-> Vorstrukturierung von Reaktionen
- **Emotional:** nicht nur verstandesmäßige Deutung von Ereignissen, sondern prägt Emotionen -> was ist erwünscht/unerwünscht, angenehm/unangenehm
- **Historisch:** längerer Zeitraum und im Veränderungsprozess
- **Interaktiv:** z.T. unbewusster Sozialisationsprozess

Erfassung von Organisationskulturen nach Schein

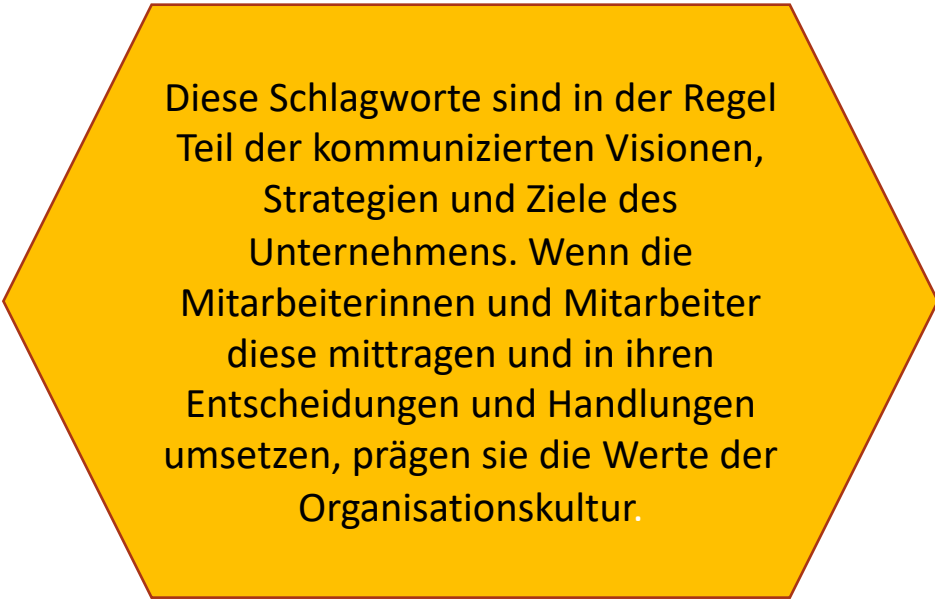
- Schwer messbar oder sichtbar
- von der Oberfläche aus in tiefere Ebenen „graben“



Werte/Grundannahmen einer Organisation

Ein Unternehmen/eine Organisation versteht sich als....

- Global Player
- Innovationsführer
- Marktführer
- Discounter
- Trendsetter
- Traditionsunternehmen
- Service-Weltmeister



Diese Schlagworte sind in der Regel Teil der kommunizierten Visionen, Strategien und Ziele des Unternehmens. Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese mittragen und in ihren Entscheidungen und Handlungen umsetzen, prägen sie die Werte der Organisationskultur.

Erfassung von Organisationskulturen nach Schein

- **Artefakte:** sichtbar, z.B. Art der Begrüßung, Gestaltung von Räumen und Gebäuden, Logo, Aufnahme-, Abschieds-, Integrationsriten, Betriebsfeiern
- **Öffentlich propagierten Werte:** Orientierungsmuster, die nicht formell geregelt sind, z.B.
 - Darf man jemanden öffentlich kritisieren
 - Wie muss ich mich bei Teilnahme an Vorstandssitzung verhalten
 - Kleiderregeln
 - Wie lange darf ein Schwatz in der Kaffeeküche dauern?
 - Darf ich während Publikumsverkehr Kaffee trinken?
- **Grundlegende Annahmen:** Steuerung auf tieferer Denk- und Wahrnehmungsebene
 - Werden für selbstverständlich gehalten
 - Handeln ohne Nachdenken
 - Ergebnis eines gemeinsamen Lernprozesses
 - Können Annahmen über die Umwelt sein (Umwelt, Wahrheitsgehalt von Sachlagen, Zeit, Zusammenarbeit, Wert von Arbeit, etc.)

Wirkungen von Organisationskulturen

Positive Effekte	Negative Effekte
Handlungsorientierung	Tendenz zur Abschließung
Effiziente Kommunikation	Blockierung neuer Orientierungen
Rasche Entscheidungsfindung	Kollektive Abwehrhaltung
Zügige Implementation	Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster
Geringer formaler Kontrollaufwand	„Kulturdenken“ (Konformität)
Motivation und Teamgeist	Mangel an Flexibilität
Stabilität und Zuverlässigkeit	

Qualitätsmanagement

Historische Entwicklung

- Qualität als eine Funktion von vielen
- Delegation an Spezialisten
- Fehlerentdeckung u. Produktqual. wichtig
- Qu. wird in andere Funktionen integriert
- JEDER ist für Qu. zuständig
- Qu. Planung und -sicherung
- Qu. ist allen anderen Funktionen übergeordnet
- Chefsache
- Verankerung bei Org.mitgliedern
- Kontinuierliche Verbesserung

1920

Qualitätskontrolle

1960

Qualitätssicherung

2000

TQM

Qualitätsbegriffe

- Objektive Qualität

Objektive Messbarkeit der Güte eines Produkts (bzw. die Abweichung), gemessen an einer zuvor festgelegten Norm

-> schwierig messbar bei Dienstleistung: wann ist ein Bescheid oder eine Beratung „gut“?

- Subjektive Qualität

Hängt von Einstellungen, Vorerfahrungen und Erwartungen der Kunden ab;

Problem: Differenz bei objektiven und subjektiven Qual.ansprüchen

Dienstleistungsqualität

Merkmale im öffentlicher Sektor:

- > *immateriell*, i.d.R. mit Sachmittel (Bescheid, Steuererklärung)
- > Leistungserstellung bedarf i.d.R. eines *Antrags*, d.h. Beteiligung des Kunden
- > DL ist *nicht lagerfähig*, d.h. Produktion und Konsum erfolgen oft zeitgleich
- > *standortgebunden*, Erstellung am Ort des Anbieters oder Kunden
- > wird für jeden Kunden *neu erstellt*, d.h. Leistungsumfang und Qualität können variieren

Bewertung einer Leistung

	Qualität objektiv schlecht	Qualität objektiv gut
Qualität subjektiv schlecht	Desaster	Kommunikationsproblem
Qualität subjektiv gut	Zeitbombe	Idealzustand

(Bruhn, 2006)



Kriterien für „gute“ Qualität

- Nur einmal zur Behörde müssen
- Geringe Warte- und Bearbeitungszeiten
- Höfliche, freundliche und kompetente MitarbeiterInnen
- Individuelle Beratung
- Leistungswillige MA
- Anpassung in Form und Sprache an EmpfängerInnen
- Sich ernst genommen fühlen
-

Dimensionen des Qualitätsbegriffs

- *Strukturqualität*

Materielle und organisatorische Rahmenbedingungen, sowie personelle und sachliche Ressourcen

- *Prozessqualität*

Anforderungen der Bürger/Kunden an den Leistungserstellungsprozess, d.h. alle Aktivitäten, die im Verlauf der Leistungserstellung vollzogen werden; Maßstab ist Service am Kunden

- *Ergebnisqualität*

Welche Eigenschaften hat das fertige Produkt und entspricht es den Anforderungen des Kunden

Strukturqualität am Bsp. Bürgerbüro

- Öffnungszeiten
- Lage
- Parkmöglichkeiten
- Beschilderung
- Ansprechende Räumlichkeiten
- Kinderspielecke
- Ein-Schalter-Prinzip
- Qualifikation der MitarbeiterInnen

Prozessqualität am Bsp. Bürgerbüro

- kompetente persönliche Beratung
- umfassende Beratung
- freundliche MitarbeiterInnen
- verständliche Formulare
- kurze Wartezeiten
- E-Government: verständliche websites, in denen man leicht navigieren kann
- prompte Reaktion, z.B. auf mails
- ganzheitliche Sachbearbeitung

Ergebnisqualität am Bsp. Bürgerbüro

- Nachvollziehbarkeit
- Geringe Fehlerquote
- zuverlässige Einhaltung von Standards (z.B. Antwort innerhalb von 2 Tagen)
- konsequentes Beschwerdemanagement
- geringe Zahl von Widersprüchen

TQM – ein ganzheitlicher Ansatz

- Qualitätsbegriff erstreckt sich auf ganze Organisation
- Führungsphilosophie, die Qualität in den Mittelpunkt stellt

