



Organisationslehre SoSe 2019

3. Präsenztermin (1. Block)

Wandel von Organisationen

??

Samstag 09.45-11.15 Uhr

18. Mai 2019 (3.PT_1. Block)



Agenda

A. Allgemeine Informationen: Organisationsentwicklung

B. Change Management (Management des Wandels)

C. Formen des Wandels

D. Widerstände gegen Veränderung (Wandel)

E. Misserfolgs- und Erfolgsfaktoren



Agenda

A. Allgemeine Informationen: Organisationsentwicklung

B. Change Management (Management des Wandels)

C. Formen des Wandels

D. Widerstände gegen Veränderung (Wandel)

E. Misserfolgs- und Erfolgsfaktoren

A. Allgemeine Informationen: Organisationsentwicklung

Definition: Organisationsentwicklung

- **Organisationsentwicklung** wird definiert als „geplanter und systematischer **Wandel** der Organisation. Dieser Wandel erfolgt durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, der Unternehmenskultur und des Verhaltens des Einzelnen“ [Gabler 2006, S. 259]

- **Voraussetzung für einen Wandel:**
 - Wandlungsfähigkeit des Unternehmens



A. Allgemeine Informationen: Organisationsentwicklung

Definition: Integrative Organisationsentwicklung

- **Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens** = Fähigkeit zur „aktiven, schnellen Anpassung der Strukturen auf zeitlich nicht vorhersehbare wechselnde Aufgaben aus **eigener Substanz** (=Anpassungsfähigkeit) in Verbindung mit der Fähigkeit zur evolutionären Entwicklung der Strukturen bei zeitlich konstanten oder längerfristig vorhersehbar wechselnden Anforderungen aus **eigener Substanz** (=Entwicklungsfähigkeit)“ [Hartmann 1995, S. 18]



= integrative Organisationsentwicklung

A. Allgemeine Informationen: Organisationsentwicklung

Ziele der Organisationsentwicklung (I)

- die Förderung der Leistungsfähigkeit der Organisation
→ = **ökonomische Zielgröße**
- die Förderung der Entfaltung der Mitarbeiter der Organisation
→ = **humanitäre Zielgröße**

➡ ***beide Zielgrößen müssen heutzutage vereinbar sein***

A. Allgemeine Informationen: Organisationsentwicklung

Ziele der Organisationsentwicklung (II)

Ökonomische Zielgrößen	Humanitäre Zielgrößen
<ul style="list-style-type: none">▪ maximal mögliche Gewinnerzielung▪ langfristige Sicherung des Unternehmens▪ Zufriedenheit der Kunden▪ reibungslose Prozessabläufe	<ul style="list-style-type: none">▪ Ermöglichung von sozialen Beziehungen▪ gehaltvoller Aufgabeninhalt▪ Befriedigung menschlicher Bedürfnisse▪ menschengerechte Arbeitsgestaltung

A. Allgemeine Informationen: Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung

- **Organisationsentwicklung** wird bestimmt als der **Wandel** der Organisation, der geplant und systematisch ablaufen soll



Notwendigkeit eines bestimmten Managements
→ **Change Management**

Agenda

A. Allgemeine Informationen: Organisationsentwicklung

B. Change Management (Management des Wandels)

C. Formen des Wandels

D. Widerstände gegen Veränderung (Wandel)

E. Misserfolgs- und Erfolgsfaktoren

B. Change Management (Management des Wandels)

Definition: Change Management (Management des Wandels)

- **Change Management** ist der „Begriff für die laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und-strukturen an veränderte Rahmenbedingungen. Das C.M. soll ein Unternehmen ständig weiterentwickeln“ [Gabler 2006, S. 67]
- bedingt durch die hohe Veränderungsdynamik sowohl in der Wirtschaft als auch in der Gesellschaft ist der Wandel heutzutage in den Unternehmen, seinen Strukturen und Prozessen allgegenwärtig
- **interne** als auch **externe Faktoren** → die einen organisatorischen Wandel in Unternehmen (Organisation) und damit eine sich ständige Entwicklung der Organisation notwendig machen

B. Change Management (Management des Wandels)

Auslösefaktoren für einen Wandel im Unternehmen

➤ Unternehmensinterne Faktoren für einen Wandel:

- **aktuelle Probleme und Unzufriedenheiten** (z.B. Qualitätsprobleme, Unzufriedenheit bezüglich des Gewinns, mangelnde Kundenzufriedenheiten, Absatzprobleme)
- **personelle Veränderungen** (z.B. auf Leitungsebene, bedingt durch Änderung des Eigentümergeverhältnisses)
- **Managemententscheidungen** (z.B. Strategieänderung, Umsetzung neuer Organisationskonzepte)

B. Change Management (Management des Wandels)

Auslösefaktoren für einen Wandel im Unternehmen

➤ Unternehmensexterne Faktoren für einen Wandel:

- **Veränderungen der Gesetzeslage** (z.B. lokal und auf EU-Ebene)
- **Veränderungen der Kundenanforderungen** (z.B. Verringerung der Produktkosten und Lieferzeiten, Erhöhung der Lieferflexibilität)
- **Veränderungen der Marktsituation** – Wettbewerbssituation (z.B. Erhöhung der Mitbewerber in dem selben Marktsegment, Unternehmenszusammenschlüsse)
- **Veränderungen von Technologien/Technik** (z.B. neue Informations- und Kommunikationstechnik)

Agenda

A. Allgemeine Informationen: Organisationsentwicklung

B. Change Management (Management des Wandels)

C. Formen des Wandels

D. Widerstände gegen Veränderung (Wandel)

E. Misserfolgs- und Erfolgsfaktoren

C. Formen des Wandels

Auslösefaktoren für einen Wandel im Unternehmen

- **Wandel**, auch Veränderung oder Change (im Englischen) genannt, kann sich vielfältig vollziehen
 - von kleinen Optimierungsmaßnahmen an einem einzelnen Arbeitsplatz
 - bis hin zu grundlegenden Reorganisationen einer vollständigen Organisation (Unternehmens)




unterschiedliche Formen des Wandels vorhanden

C. Formen des Wandels

Der geplante und der ungeplante Wandel

➤ geplante Wandel:

- = Wandel der **bewusst und gezielt** abläuft und von tiefgreifendem Charakter ist 
- Anpassung der Organisation an sich stetig ändernde Umweltbedingungen → Sicherung des Überlebens der Organisation

➤ ungeplante Wandel:

- = Wandel der **unbeabsichtigt und eher zufällig** abläuft
- = Nebenwirkung aus der alltäglichen Routinearbeit & das Ergebnis stetiger Optimierungsmaßnahmen & Improvisationen

C. Formen des Wandels

Der inkrementale und der fundamentale Wandel

➤ inkrementale Wandel:

- = Wandel der sich innerhalb einer Epoche der Unternehmensgeschichte vollzieht
- Optimierung der Organisation durch mehrere **kleine Veränderungsschritte**

➤ fundamentale Wandel:

- = Wandel mit **gravierenden Veränderungen von tiefgreifender Natur**
- auf die Rettung der Organisation vor einer Krisensituation ausgerichtet (Ursache: mangelnde Anpassung an Umweltveränderungen)

C. Formen des Wandels

Der Wandel der ersten und der zweiten Ordnung (I)

➤ Wandel der ersten Ordnung:

- = Wandel der **kontinuierlich abläuft** → **evolutionäre Wandel**
- Veränderung einzelner Unternehmensbereiche
- Veränderungen sind von begrenzter Intensität & Komplexität

➤ Wandel der zweiten Ordnung:

- = Wandel der **diskontinuierlich und einschneidend** ist → **radikale (auch evolutionäre) Wandel**
- Umgestaltung der kompletten Organisation

C. Formen des Wandels

Der Wandel der ersten und der zweiten Ordnung (II)

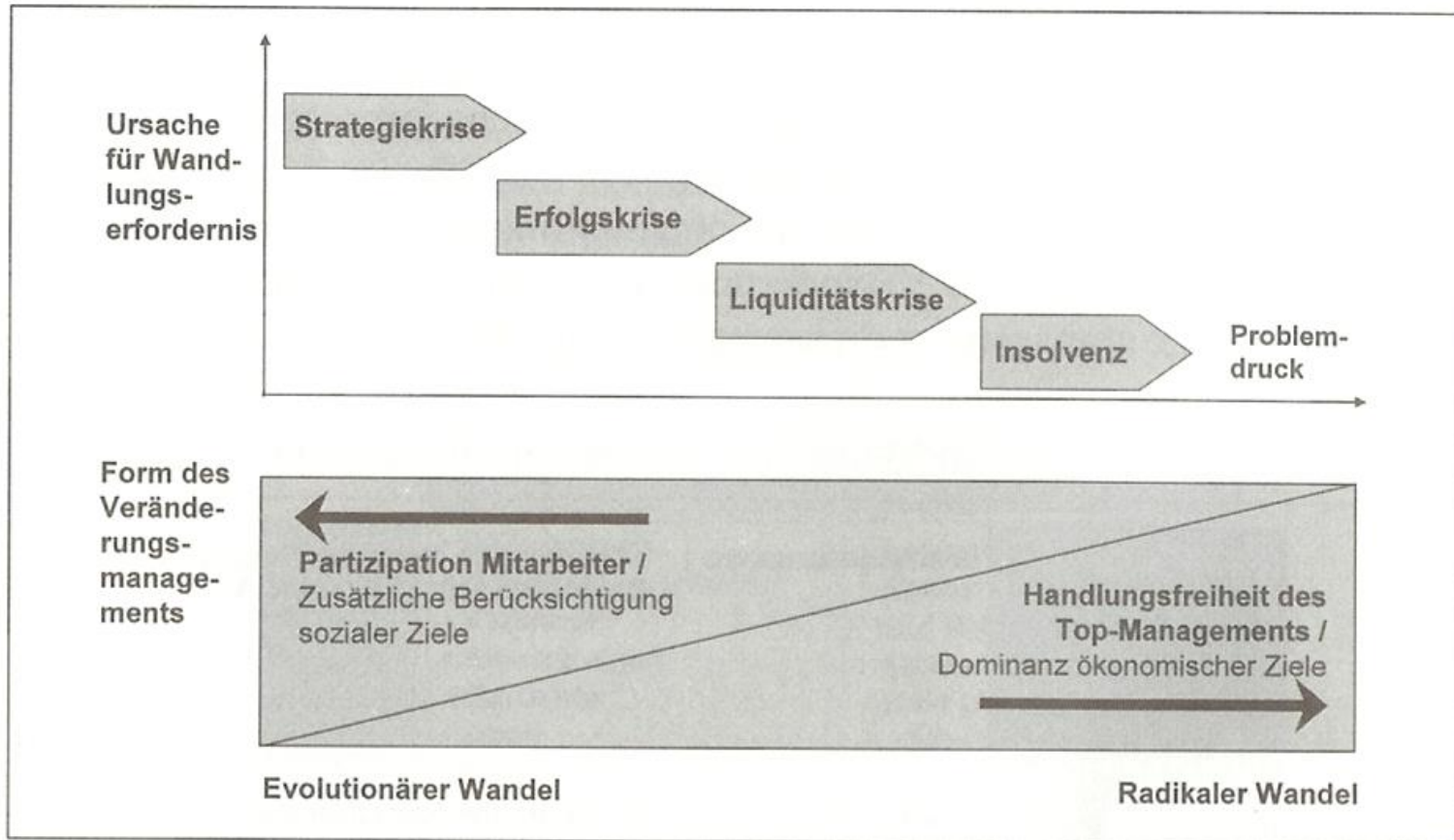


Abbildung 1: Dimensionen des Change Management; Quelle: [Bergmann, Garrecht 2008, S. 191]



Agenda

A. Allgemeine Informationen: Organisationsentwicklung

B. Change Management (Management des Wandels)

C. Formen des Wandels

D. Widerstände gegen Veränderung (Wandel)

E. Misserfolgs- und Erfolgsfaktoren

D. Widerstände gegen Veränderung (Wandel)

Ursachen für Widerstände gegen einen Wandel

- Wandel in einer Organisation (Unternehmen) ist notwendig, um beispielsweise die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten → Probleme bei der Umsetzung
- oftmals ein Wandel gar nicht, zu langsam oder zu spät vollzogen wird



Vorhandensein von Ursachen für eine mangelnde Veränderungsbereitschaft und-fähigkeit für einen Wandel

D. Widerstände gegen Veränderung (Wandel)

Ursachen für eine mangelnde
Veränderungsbereitschaft und-fähigkeit

personenbezogen

systembezogen

D. Widerstände gegen Veränderung (Wandel)

Ursachen mangelnder Veränderungsbereitschaft und-fähigkeit (I) → personenbezogen (Auswahl)

Mangelnde Veränderungsbereitschaft	Mangelnde Veränderungsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none">▪ Angst und Unsicherheit▪ Verlust von Besitzständen▪ fehlende Einsicht in Notwendigkeit u. Dringlichkeit des Veränderungsbedarfs▪ Unzufriedenheit über unzureichende Mitwirkungsmöglichkeiten▪ Überzeugung, eine bessere Lösung zu kennen	<ul style="list-style-type: none">▪ mangelndes Know-how von Schlüsselpersonen für Gestaltung von Veränderungsprozessen▪ mangelnde Konsequenz im persönlichen Denken & Handeln („Der Geist ist willig...“)▪ „alte Muster“ können nur langsam oder gar nicht abgelegt werden (Wertvorstellg. & Verhalten)

D. Widerstände gegen Veränderung (Wandel)

Ursachen mangelnder Veränderungsbereitschaft und-fähigkeit (II) → systembezogen (Auswahl)

Mangelnde Veränderungsbereitschaft	Mangelnde Veränderungsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none">▪ Existierende Karriere- und Entlohnungspolitik bieten keine Anreize für Veränderung▪ Führungsverhalten steht im Widerspruch zur geplanten Neuerung▪ unzureichende Machtbasis des Managements zur Durchsetzung geplanter Veränderung gegenüber relevanter Interessengruppen	<ul style="list-style-type: none">▪ Fehlen erforderlicher Managementressourcen aufgrund starker Bindung in operativen Aufgaben▪ Fehlen klarer Verantwortlichkeiten für Initiierung und Umsetzung von Veränderungen

D. Widerstände gegen Veränderung (Wandel)

Allgemeine Symptome für Widerstand (I)

Aktiv (Angriff)	
Verbal (Reden)	Nonverbal (Verhalten)
<ul style="list-style-type: none">▪ Widerspruch▪ Vorwürfe▪ Gegenargumente▪ Abwertungen▪ Gerüchte▪ Streit▪ Drohungen	<ul style="list-style-type: none">▪ Aufregung▪ abwertende Mimik & Gestik▪ aktive Verhinderung einer Umsetzung („Sitzstreik“)▪ Intrigen▪ Cliquenbildung

D. Widerstände gegen Veränderung (Wandel)

Allgemeine Symptome für Widerstand (II)

Passiv (Flucht)	
Verbal (Reden)	Nonverbal (Verhalten)
<ul style="list-style-type: none">▪ Ausweichen▪ Schweigen▪ Bagatellisieren▪ Blödeln▪ ins Lächerliche ziehen▪ Nebensächliches debattieren	<ul style="list-style-type: none">▪ Lustlosigkeit▪ Unaufmerksamkeit▪ Müdigkeit▪ innere Kündigung▪ Fernbleiben▪ Krankheit

Agenda

A. Allgemeine Informationen: Organisationsentwicklung

B. Change Management (Management des Wandels)

C. Formen des Wandels

D. Widerstände gegen Veränderung (Wandel)

E. Misserfolgs- und Erfolgsfaktoren

E. Misserfolgs- und Erfolgsfaktoren



Abbildung 2: Erfolgs- und Misserfolgssfaktoren von Veränderungsprozessen; Quelle: [Bergmann, Garrecht 2008, S. 2011]



Verwendete Literatur

???



Übung zum Wandel von Organisationen

**Ergebnisse bitte einfügen im Etherpad in Moodle
(Block: 3. Präsenztermin 18.05.2019)**