



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

DUSYS  
Department of  
Environmental Systems Science



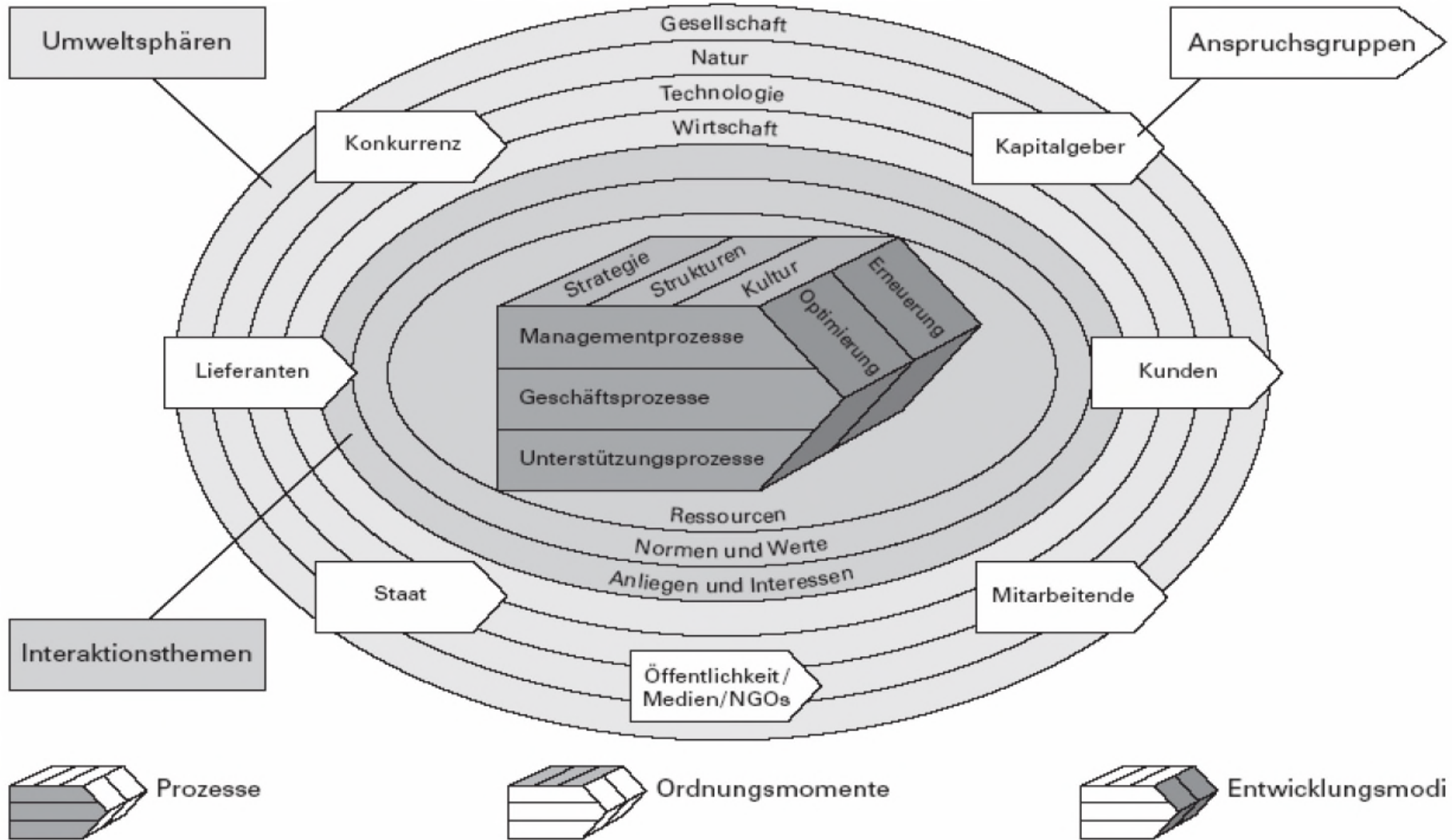
Agricultural Economics and Policy

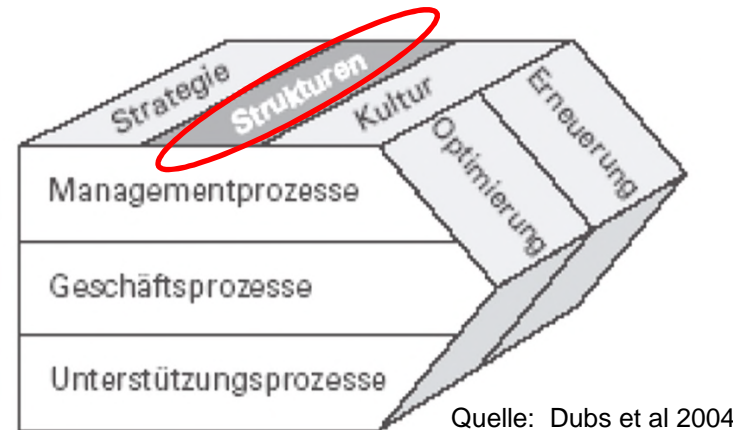
# Management für Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft I – Teil 4

Vorlesungsunterlagen für das Frühjahrssemester 2024

Dr. Michael Weber

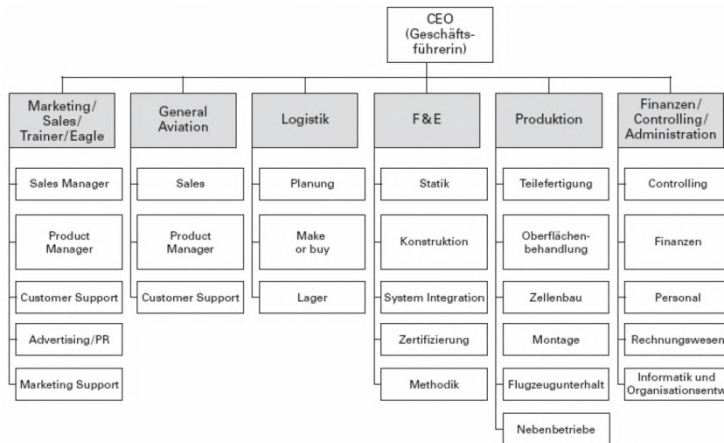
Pfäffikon SZ, 2024



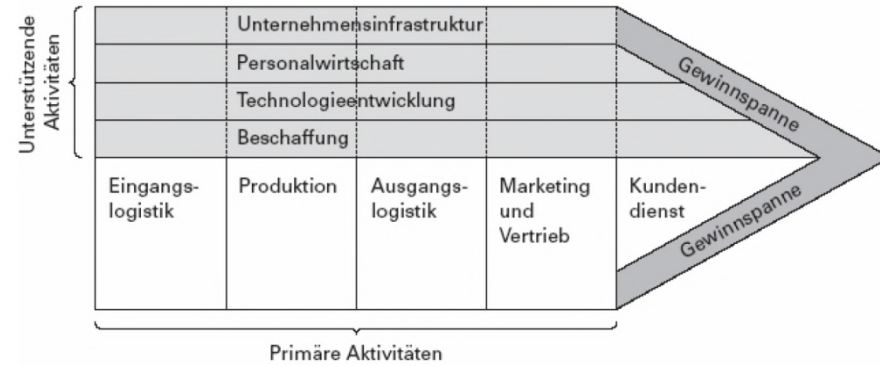


- Spannungsfeld zwischen
  - **Effizienz** → (Aus-)Differenzierung (Arbeitsteilung & Spezialisierung)
  - **Integration** → Koordination
  
- Strukturen dienen zur Bewältigung dieses Spannungsfeldes
  - Angemessene **Arbeitsteilung** (Aus-Differenzierung)  
→ ermöglichen von Effizienz- und Produktivitätsgewinnen
  - Koordination zwischen den arbeitsteilig erbrachten Teilleistungen, um die Aktivitäten wieder zu einem Ganzen zu **integrieren**

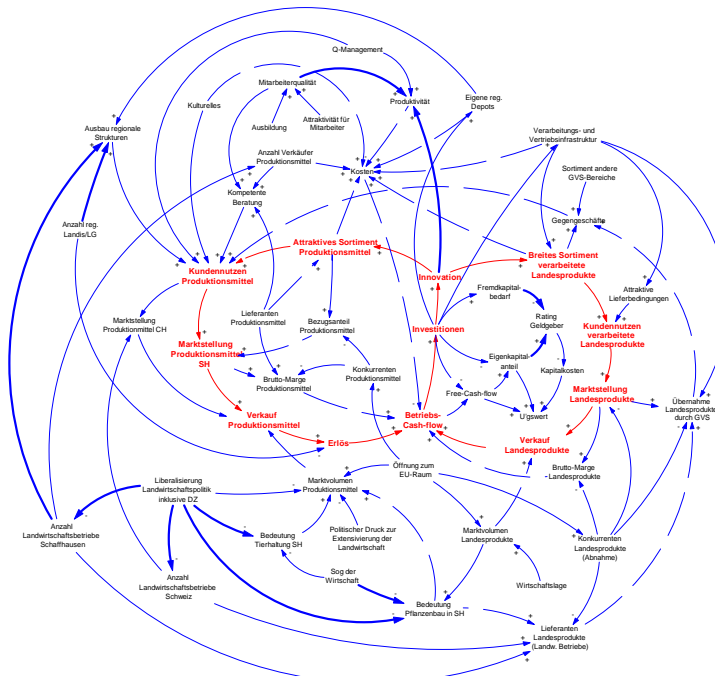
# SG-Mgt-Modell **Viele Varianten der Darstellung der Organisationsstruktur!**



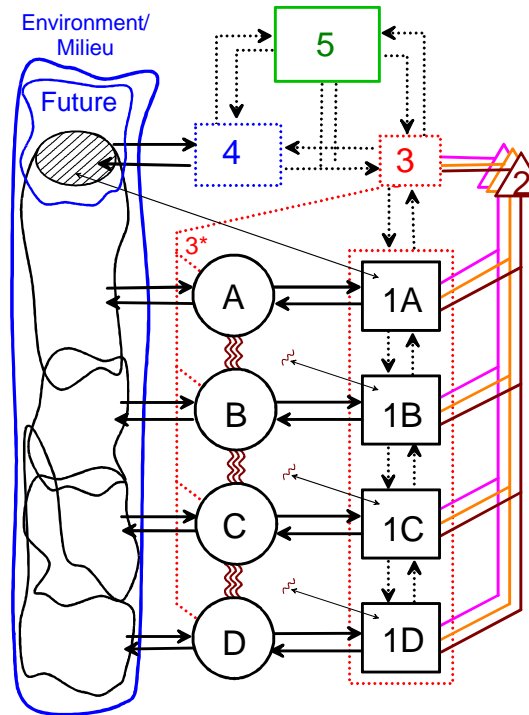
**Aufbauorientierte Struktur**



**Prozessuale Struktur**



**Netzwerk-Struktur**



**„Viable System“-Struktur**

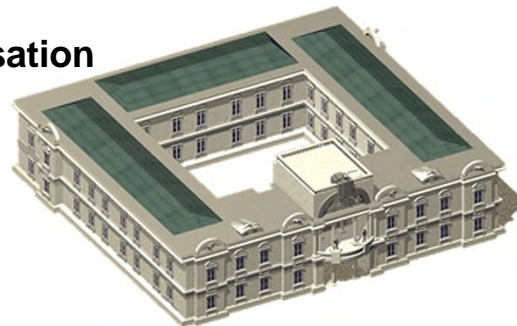
2 Kategorien von Strukturen in einer Unternehmung

➤ **Aufbaustruktur**

- Nach welchen Kriterien werden die Aufgaben und Aktivitäten im Rahmen der sachlichen und führungsmässigen Arbeitsteilung gebündelt und geführt?

**Palast-Organisation**

- Formal
- Stabil
- Geregelt
- Eher träge
- Viel Klarheit



**Spannungsfeld**  
 ← →

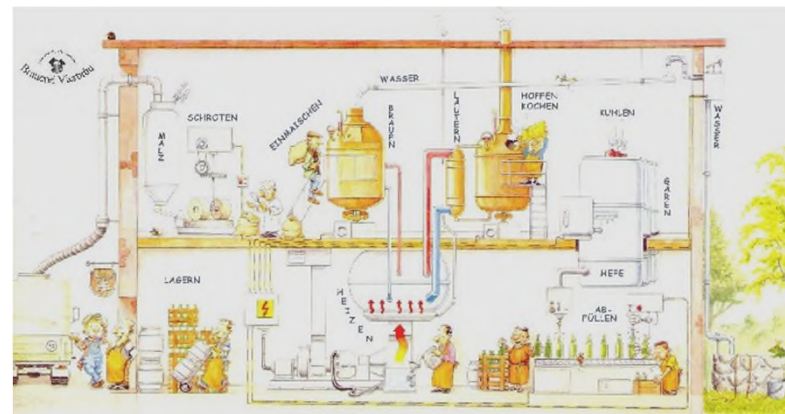


**Zelt-Organisation**

- Wenig formal
- Flexibel
- Wenig geregelt
- Schnell
- Viel Offenheit

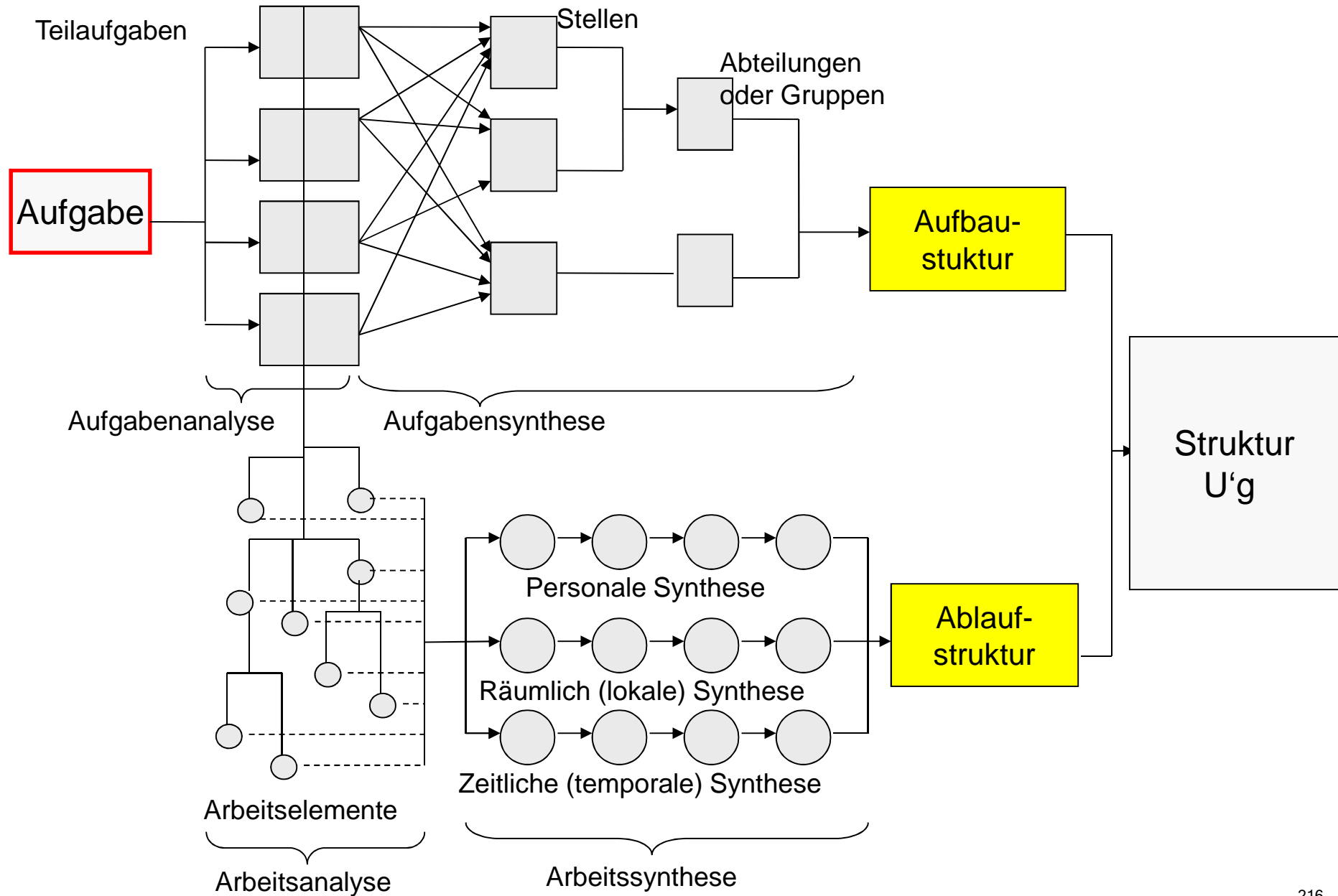
➤ **Ablaufstruktur** (Prozessstrukturen)

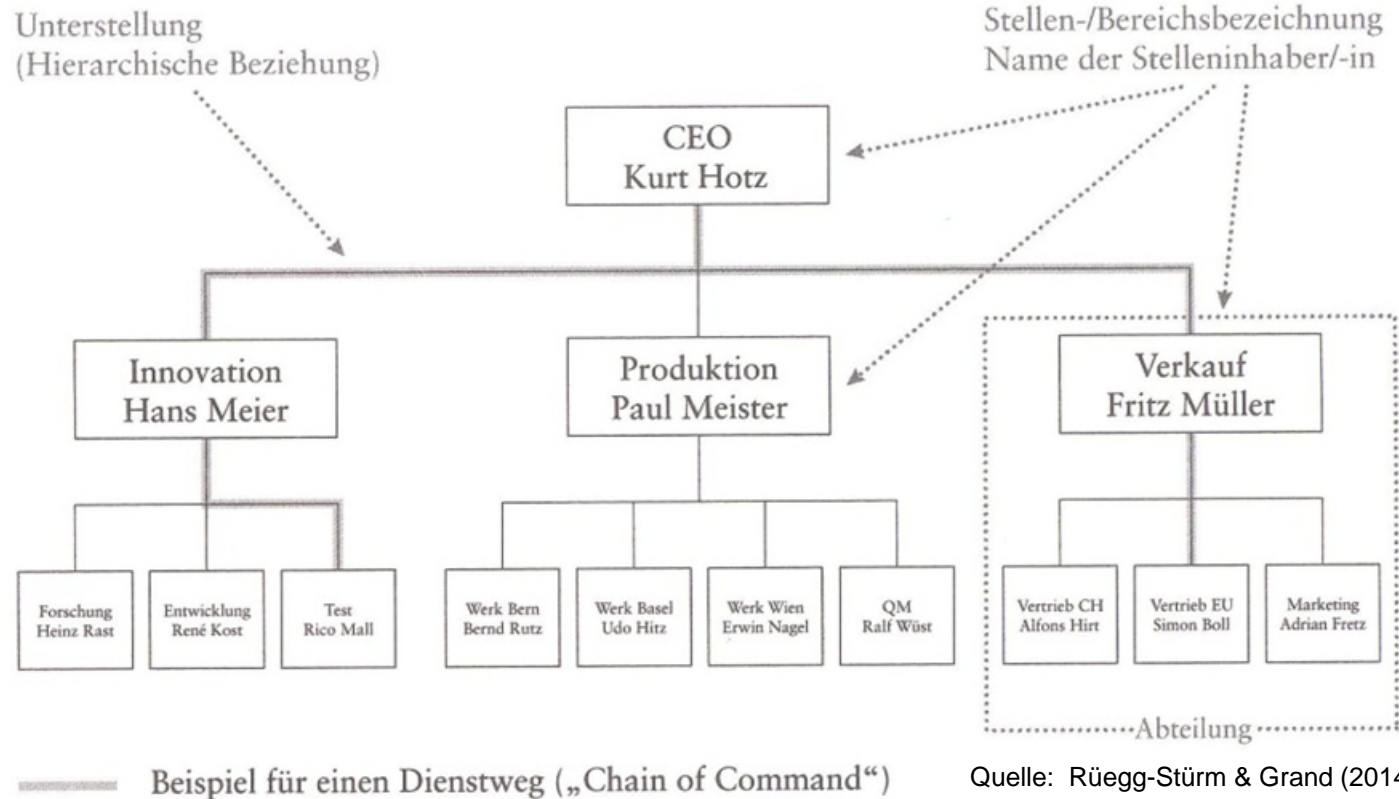
- Welche Aufgaben werden in welcher zeitlichen Abfolge erfüllt?



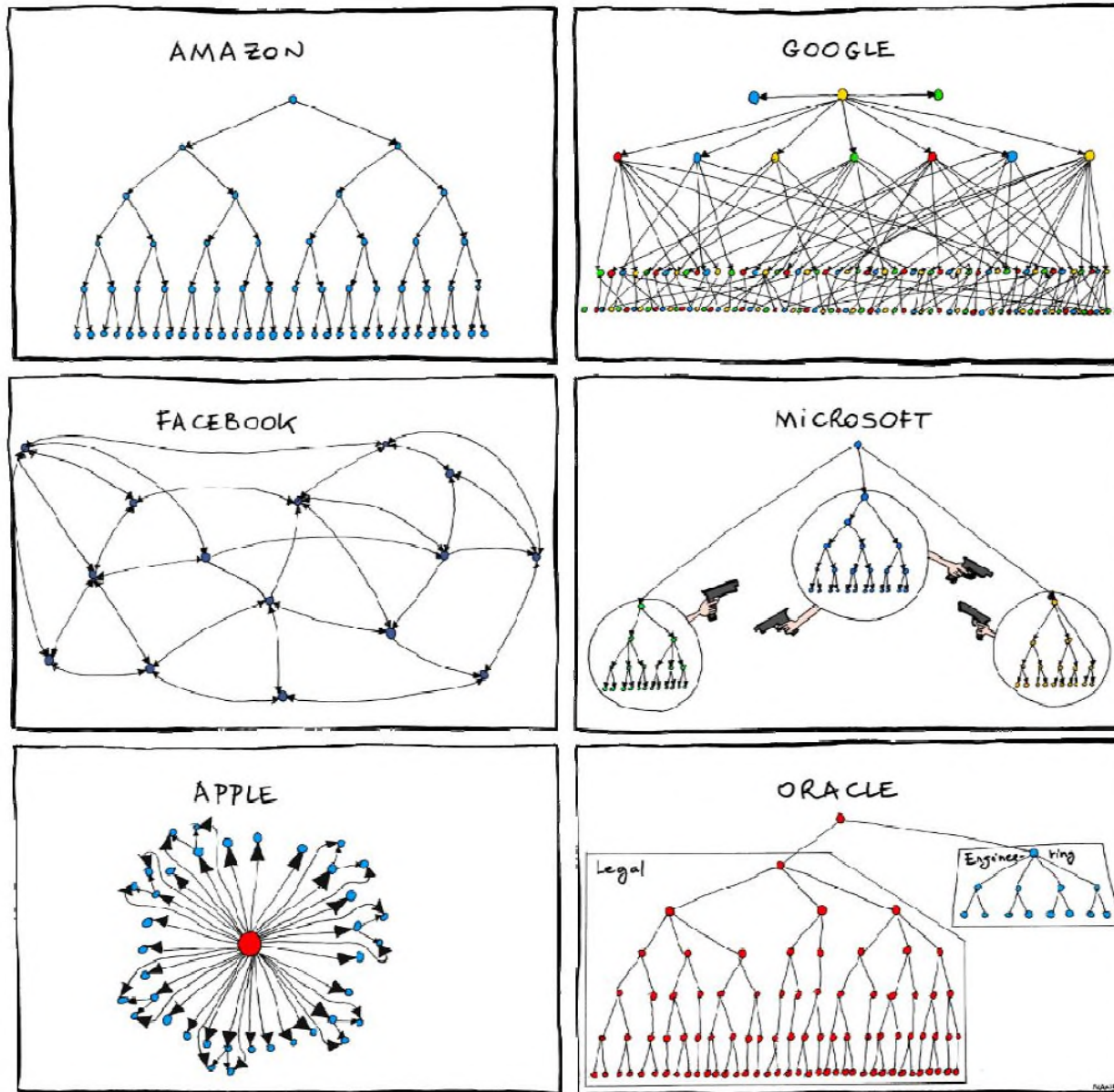
# SG-Mgt-Modell

# Aufbau- & Ablaufstruktur





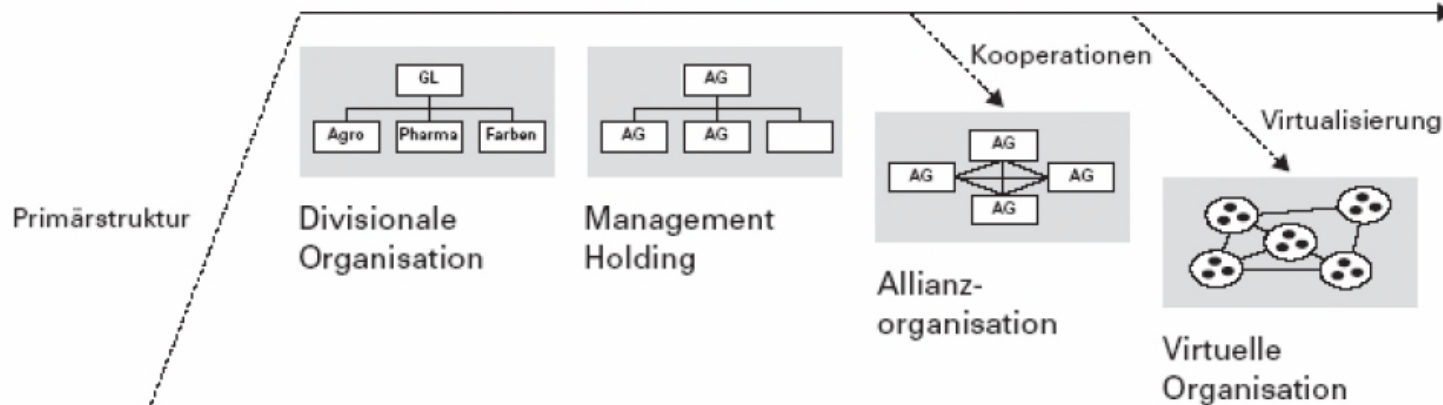
- **Bündelung** der Aufgaben und Aktivitäten einer Organisation nach best. Kriterien:
  - Funktionen (F&E, Produktion, Marketing/Verkauf, Logistik, Finanzen, Personal,...)
  - Produktbezogene Tätigkeitsgebiete
  - Kundensegmente oder geografische Gebiete
  - Mischformen (z.B. Matrixorganisation)



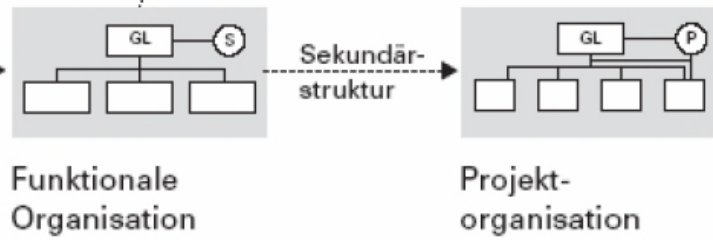




**A) Divisionale Strukturgliederung**



Handwerker

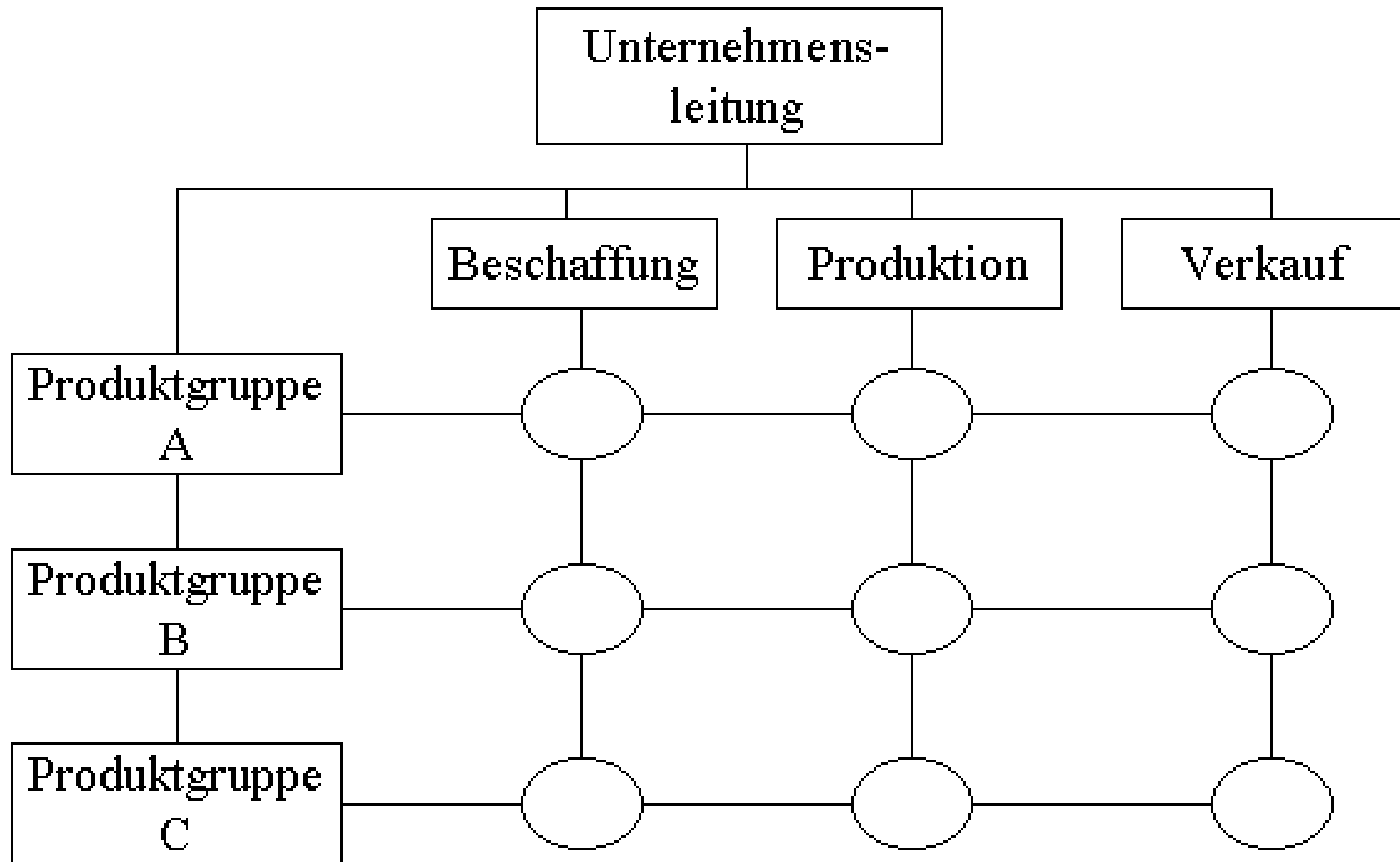


Primärstruktur

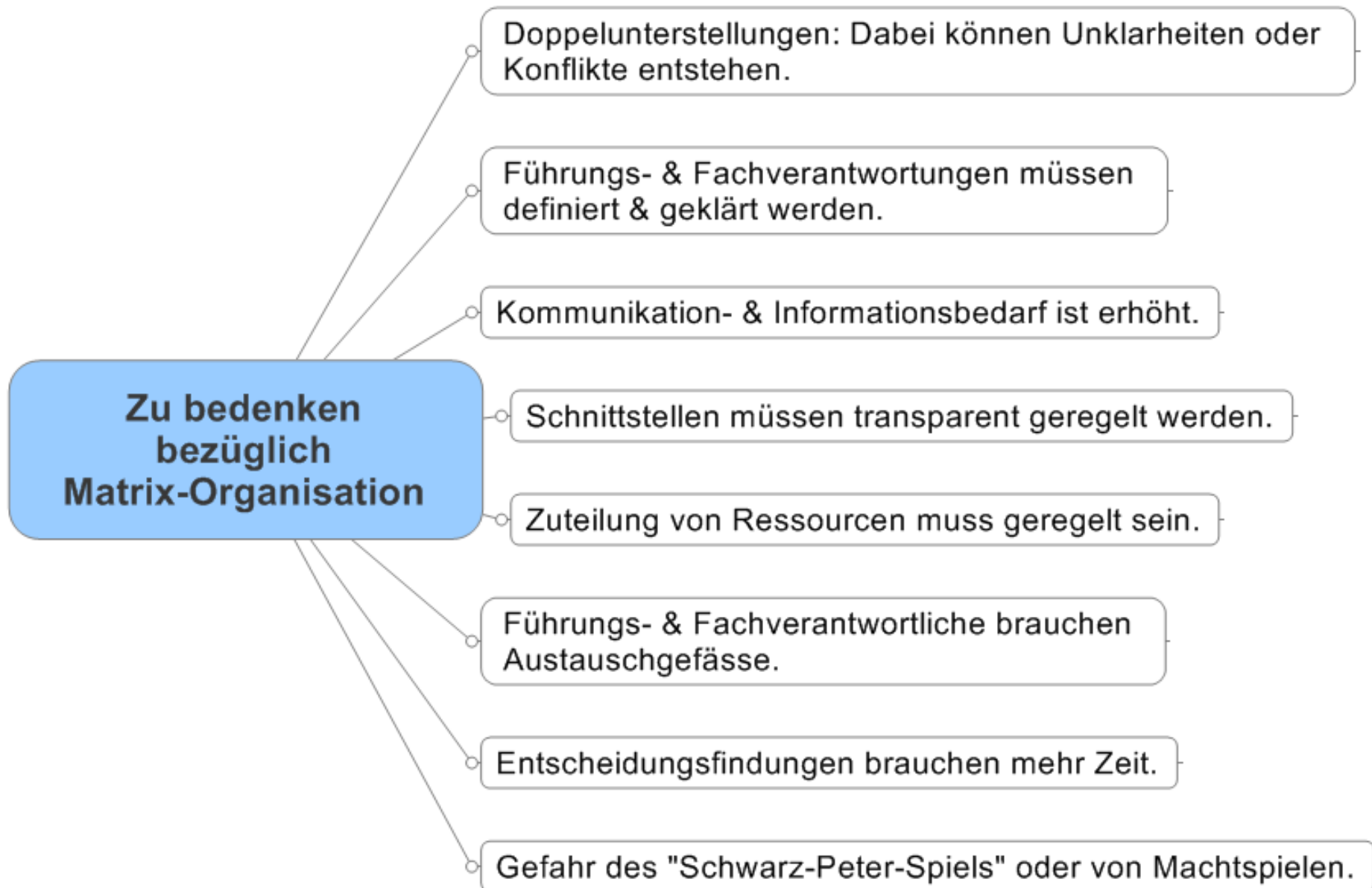


**B) Mehrdimensionale Strukturgliederung**

Quelle: Dubs et al 2004

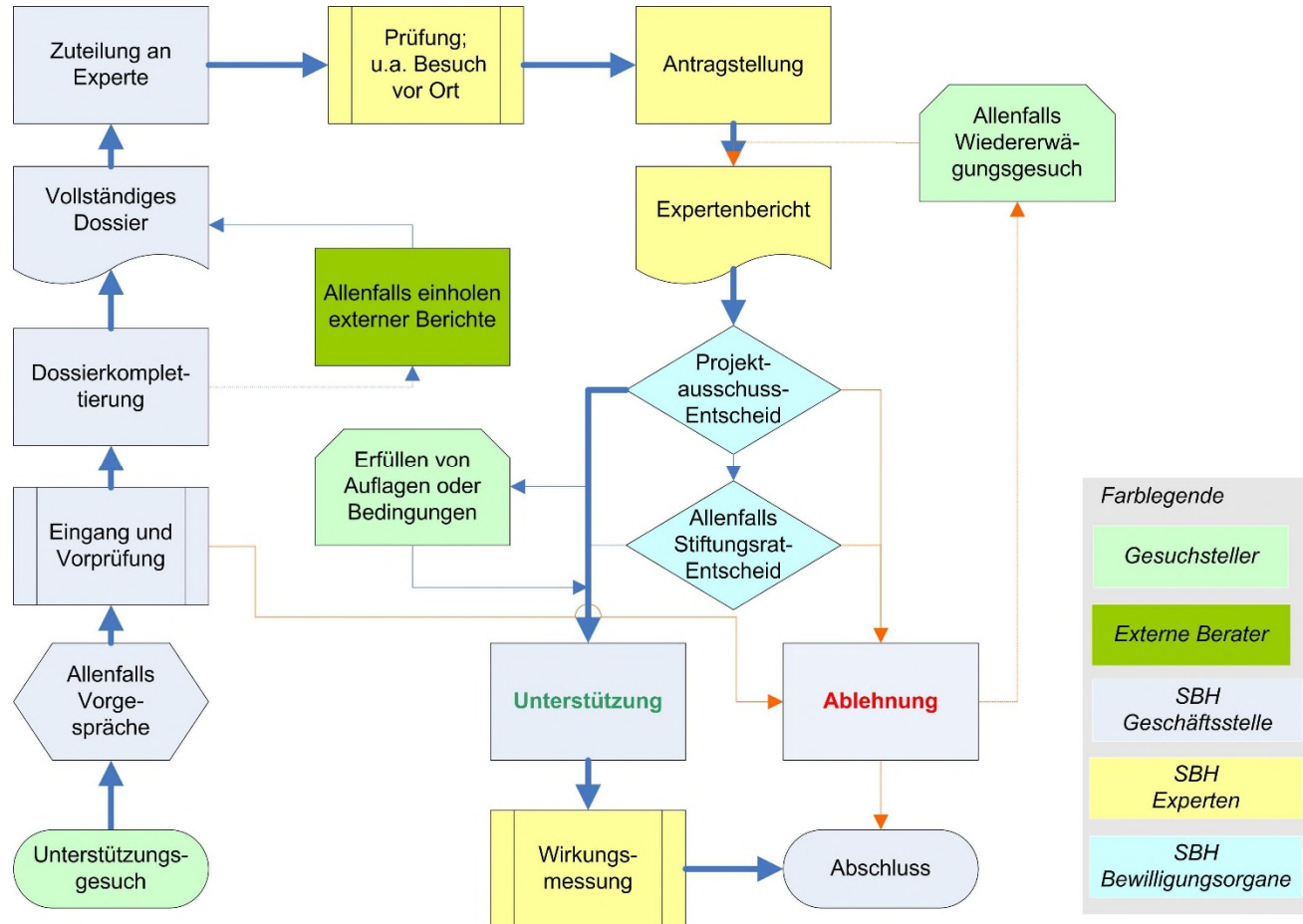


Oder andere Dimensionen der Gliederung. Z.B.: Geographische Märkte, Kundensegmente, Technologien.



## SG-Mgt-Modell

## Ablauforganisation



### ➤ Beispiel eines Prozessplans

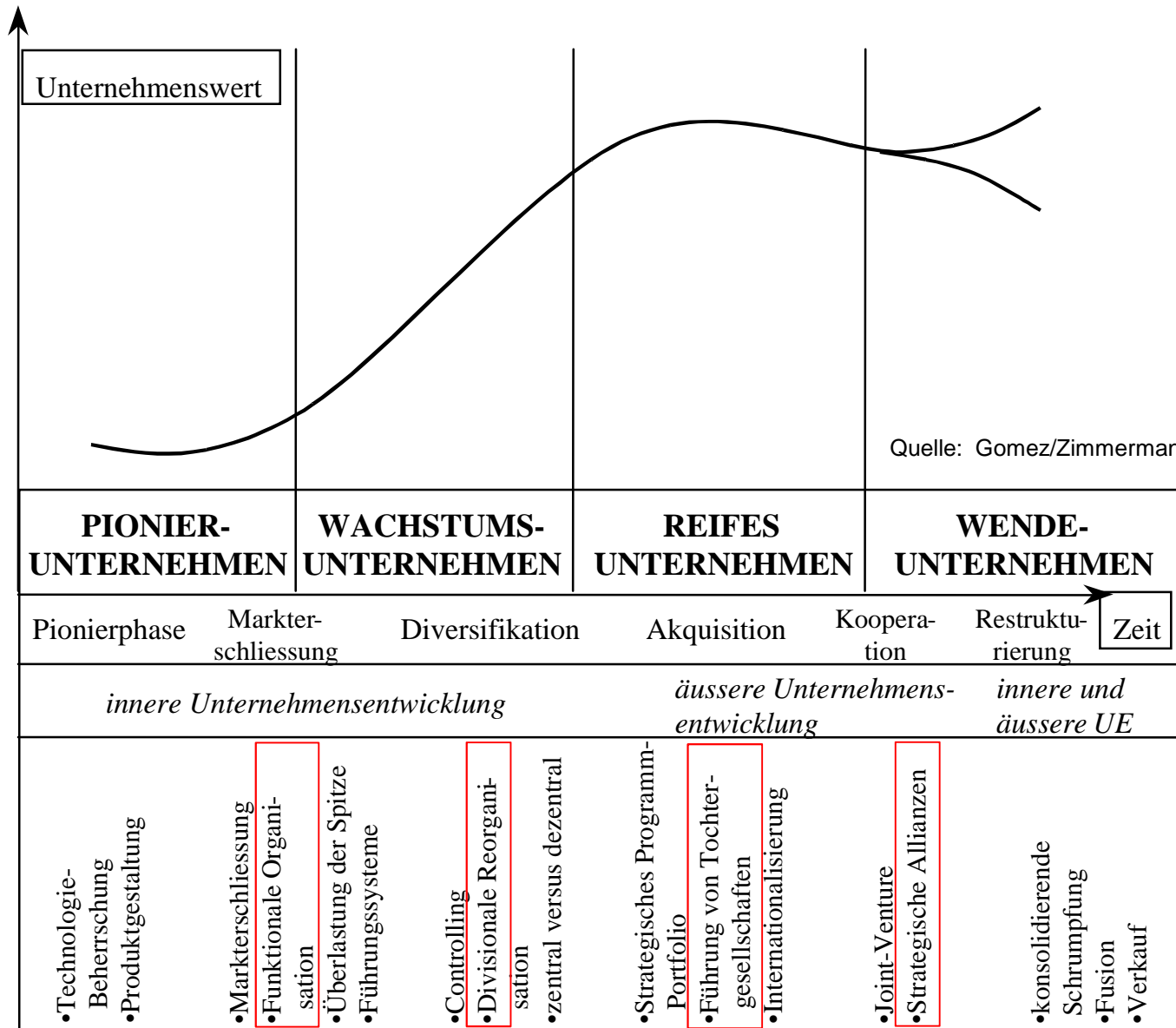
Quelle: Schweizerische Berghilfe

### ➤ Auseinandersetzung mit Abläufen und Prozessen hat an Bedeutung gewonnen

- **Richtige Dinge richtig tun** (= Effektivität und Effizienz) &
- **Dinge im richtigen Zeitpunkt tun!**

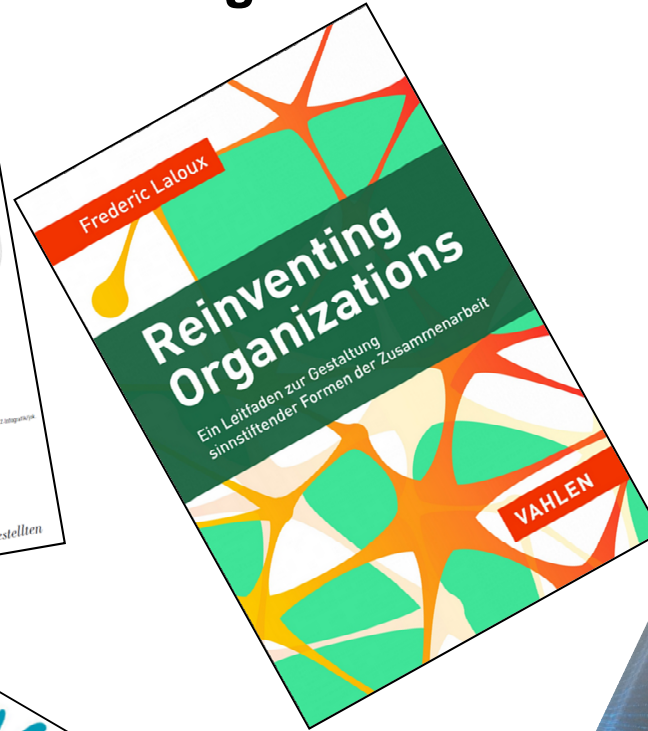
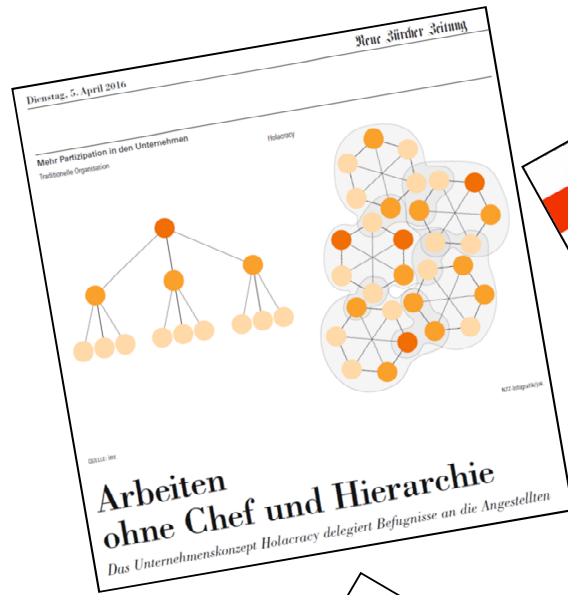
- **Aufbau-** und **Ablaufstruktur** finden ihren Ausdruck in einer Reihe von strukturellen (organisatorischen) Festlegungen.
- Schaffen von **Ordnung**
- Meist das Ergebnis von autorisierten **Entscheidungen**
- Beispiele:
  - Organigramm
  - Beschreibung von Aufgaben und Abläufen
  - Zuweisung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortung
  - Stellenbeschreibungen
  - Reglemente, Vorschriften
  - Handbücher (Prozesshandbuch, QM-Handbuch etc.)
  - Standorte (örtliche Festlegungen)
  - Produktionslayouts (räumliche Festlegungen)
  - Etc.

# Strukturanpassung im Laufe des Lebenszyklus

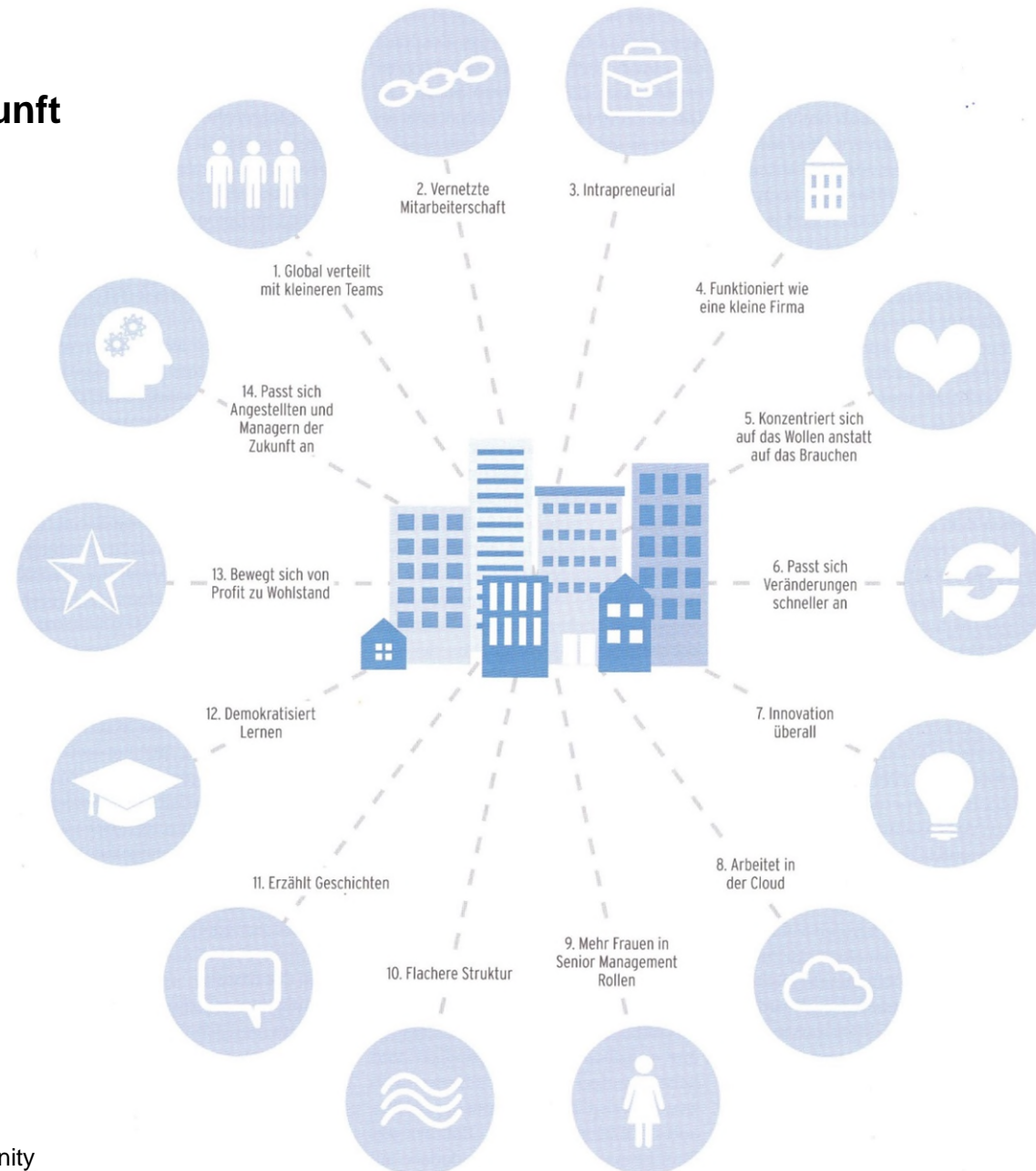


Quelle: Gomez/Zimmermann 1993

➤ **Unterschiedliche Strukturerfordernisse** im Laufe des Lebenszyklus einer Organisation.

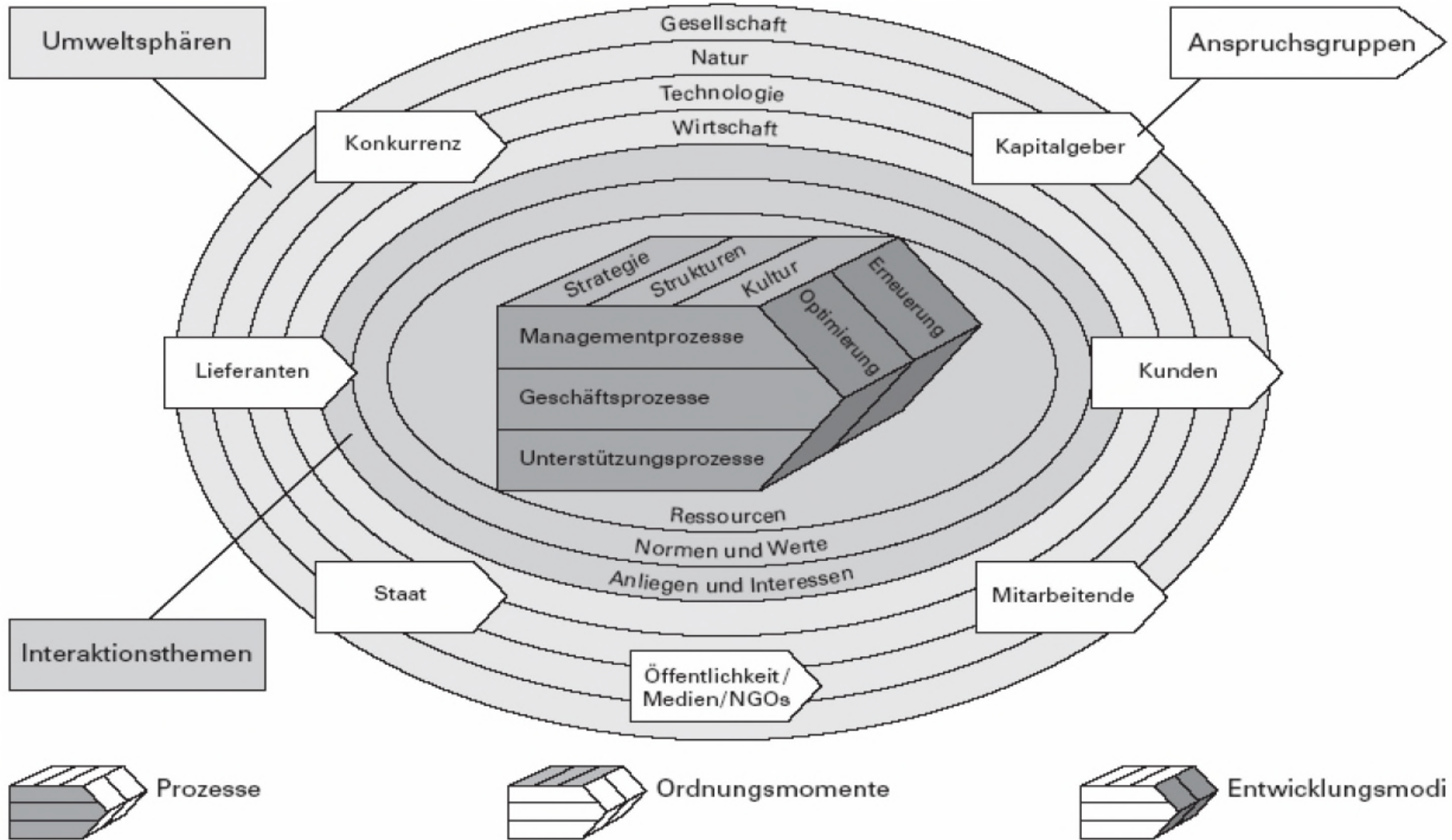


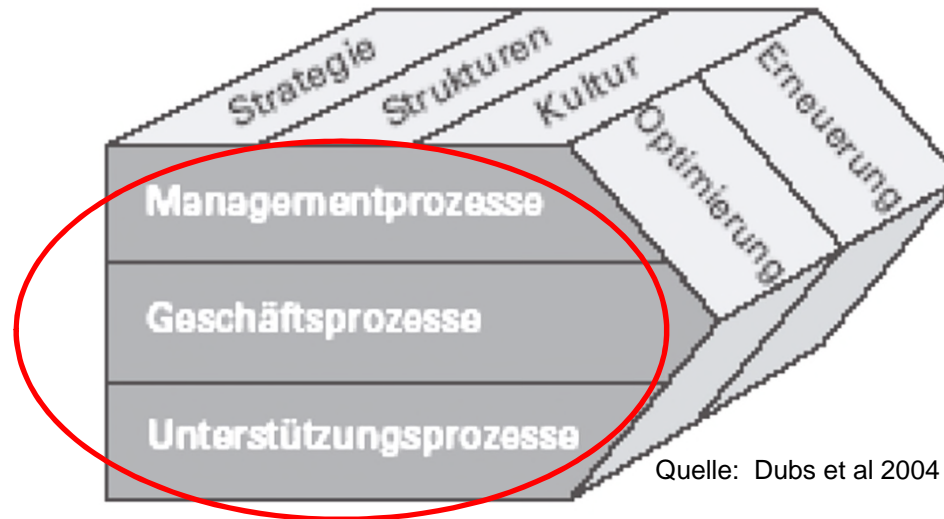
## 14 Prinzipien der Organisation der Zukunft



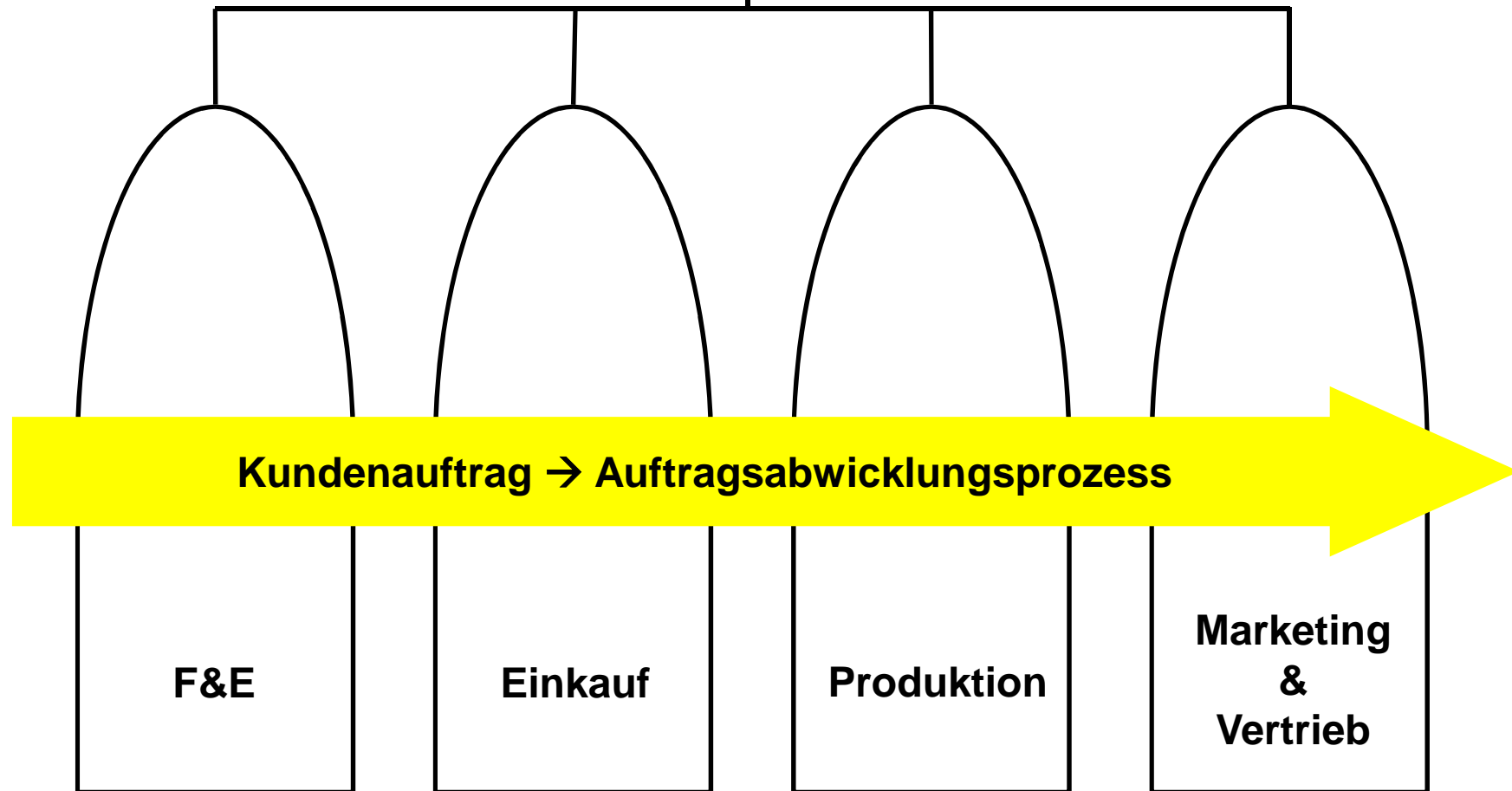
Quelle: Fink 2020, in Anlehnung an Jacob Morgan & the FOW community







- Bedeutung der Ablaufstrukturen in Unternehmungen ist in den letzten Jahren stark gewachsen
  - **Zeitwettbewerb** spielt immer wichtigere Rolle. → «Wer schnell ist, gewinnt!»
  - Leistungen werden nicht in **Funktionen** erstellt, sondern in **Prozessen**.
  - Minimierung fehlerträchtiger **Schnittstellen** wird immer wichtiger.

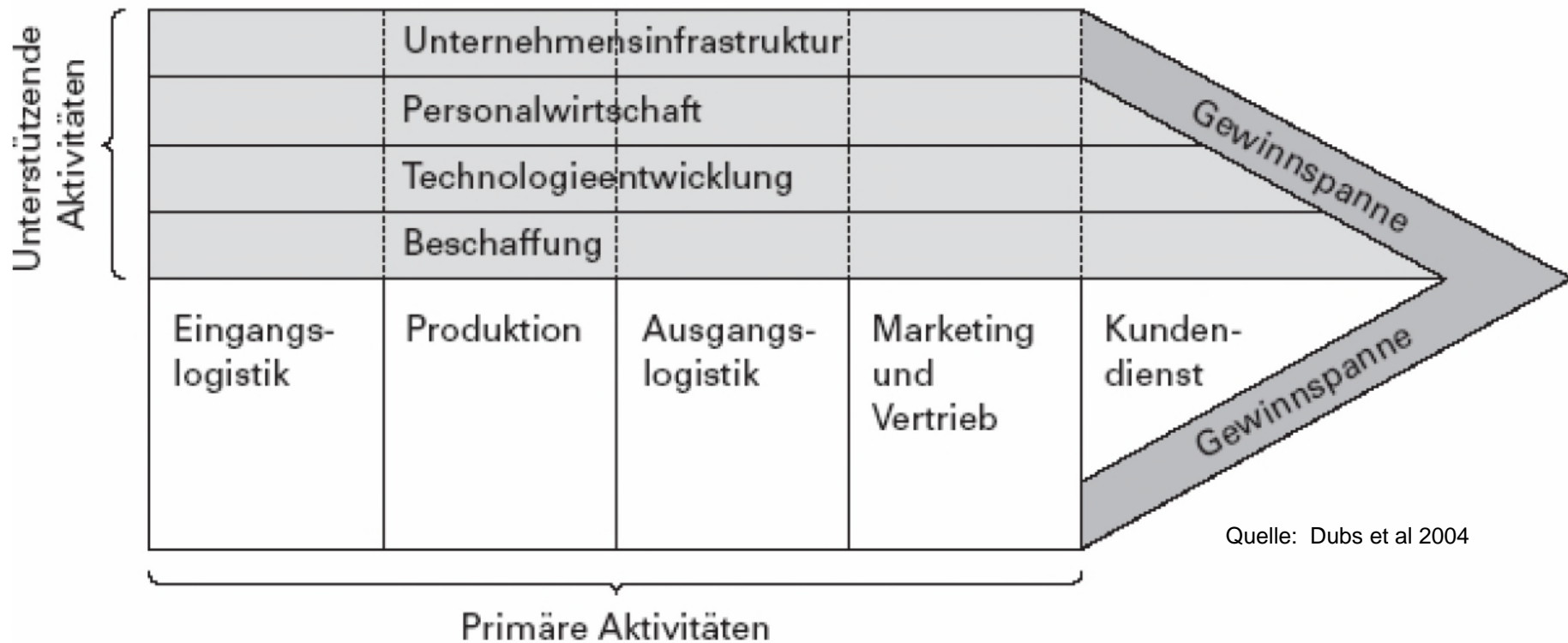


- Horizontale Perspektive definiert die **Wertschöpfungsprozesse** als zentrale Bezugsgröße für die Organisation in einer Unternehmung
- Konsequenz → Unternehmung als **System von Prozessen!**

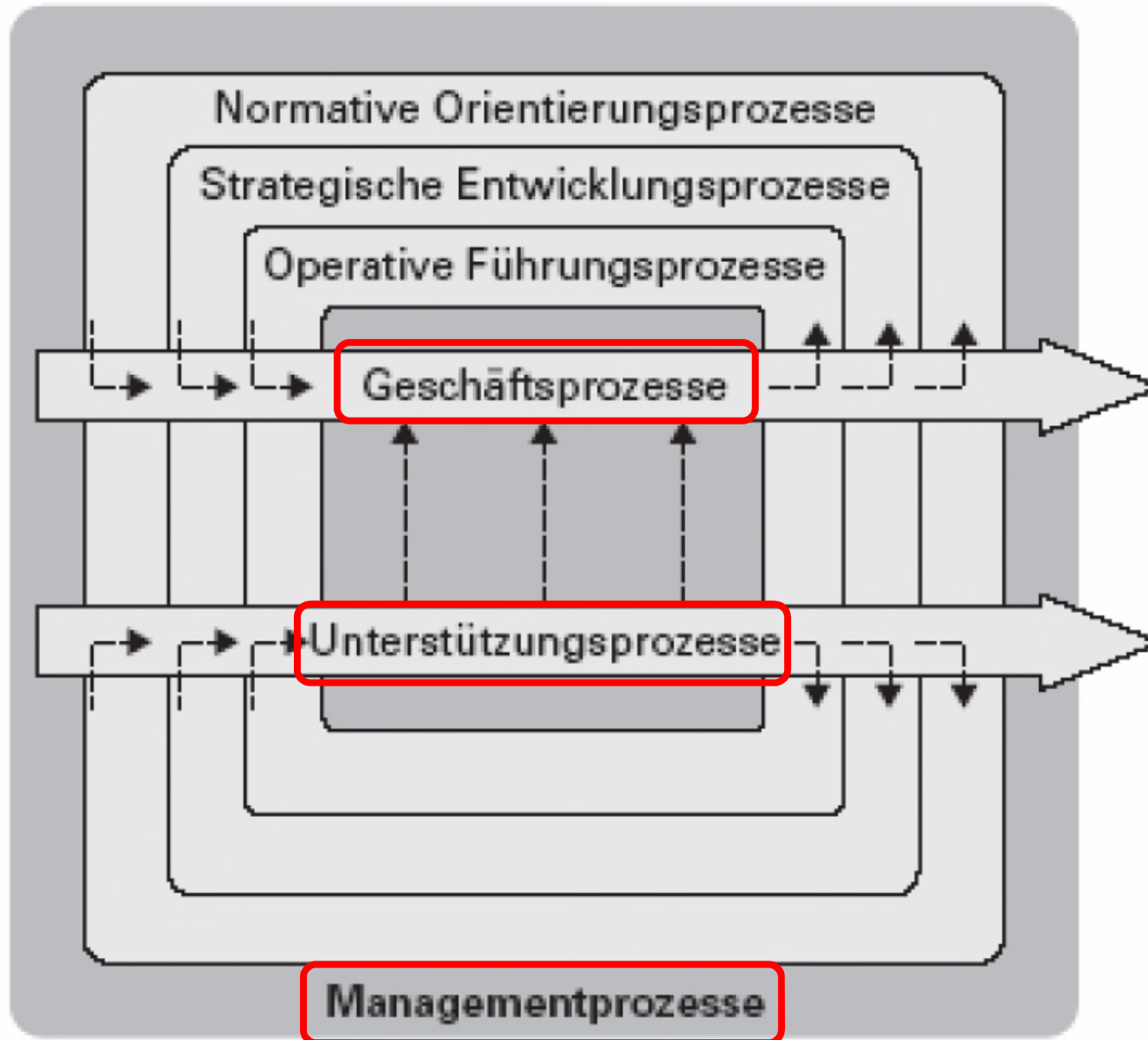
	Organisationseinheiten (Funktionen)						
Prozesse	Marketing	Verkauf	Forschung und Entwicklung	Beschaffung und Logistik	Produktion	Qualitätsmanagement	Finanz- und Rechnungswesen
Markt-entwicklung	<b>Traditionelles Organisationsprinzip:</b> Spezialisierung nach <b>Funktion</b> und lokale Optimierung der Ressourcenbewirtschaftung						
Auftrags-abwicklung							
Produkt-entwicklung			<b>Neues Organisationsprinzip:</b> Integration durch <b>Geschäftsprozesse</b> und Ausrichtung auf Kundennutzen sowie Minimierung der Durchlaufzeiten				
Strategie-entwicklung und Controlling							

Quelle: Dubs et al 2004

- Gedanke der Betrachtung einer **Unternehmung als Wertkette** ist nicht neu!
  - Michael E. Porter hat bereits 1986 eine Einteilung in primäre Aktivitäten und unterstützende Aktivitäten vorgeschlagen (vgl. Abb.).
  - Daran knüpft das neue St. Galler Management-Modell an.



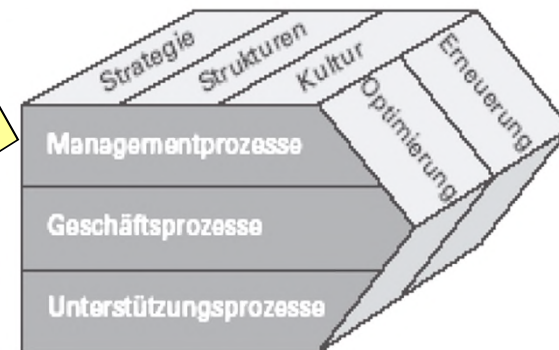
Quelle: Dubs et al 2004



Quelle: Dubs et al 2004

## Managementprozesse

- Alle grundlegenden Management-Aufgaben, die mit **Gestaltung, Lenkung** und **Entwicklung** einer Organisation zu tun haben
- Eigentliche unternehmerische **Führungsarbeit**
- **Tätigkeiten:**  
Planungs-, Koordinations-, Qualitätssicherungs- oder Controllingaktivitäten etc.



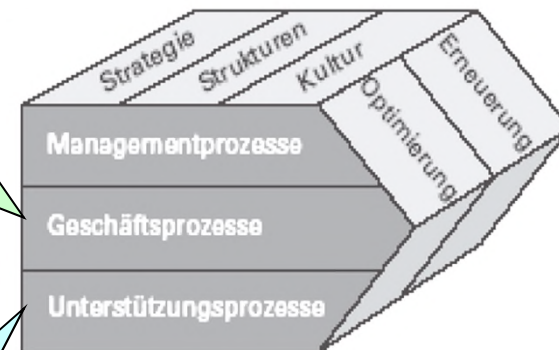
Quelle: Dubs et al 2004

## Geschäftsprozesse

- Praktischer Vollzug der marktbezogenen Kernaktivitäten der U'g
- Unmittelbar auf die Stiftung von Kundennutzen ausgerichtet

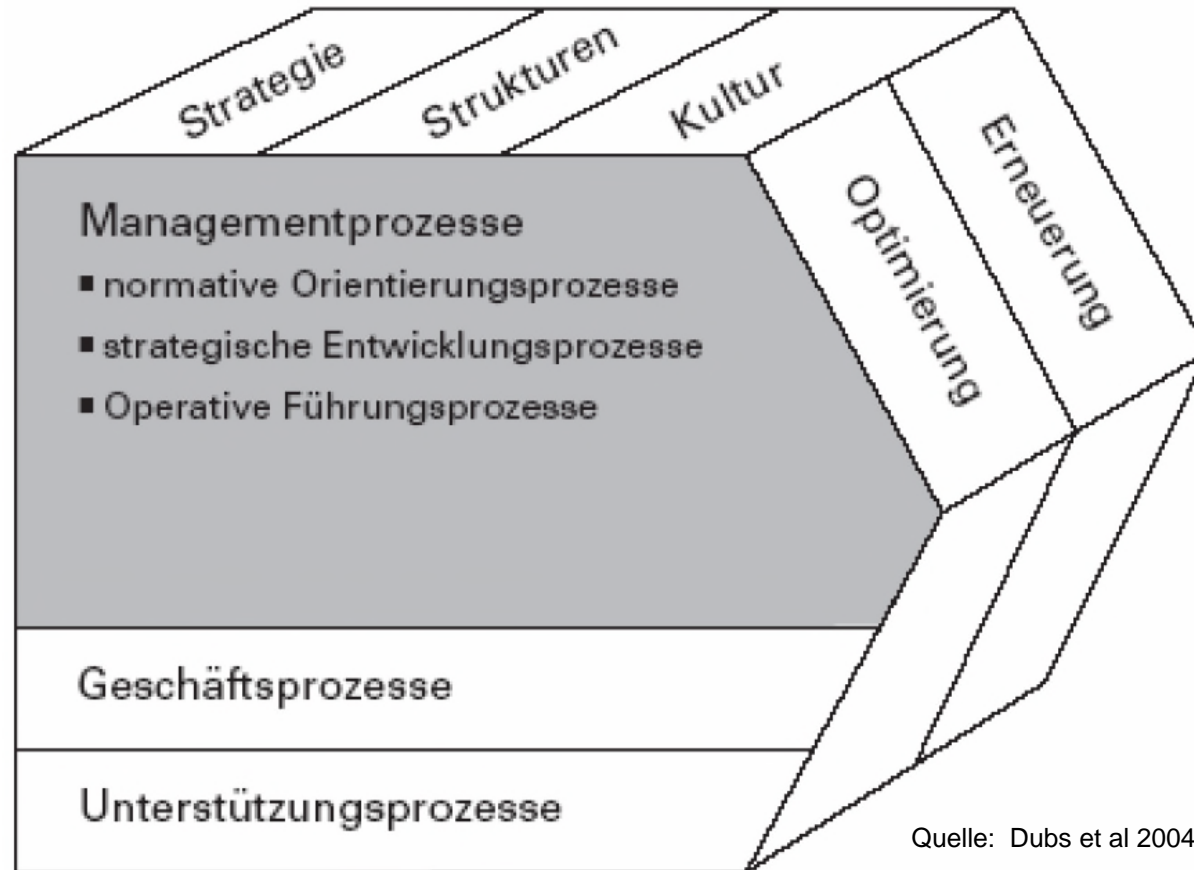
## Unterstützungsprozesse

- Bereitstellung von Infrastruktur
- Erbringung interner Dienstleistungen, die für Geschäfts- & Managementprozesse notwendig sind



Quelle: Dubs et al 2004





- **Managementprozesse** umfassen alle **grundlegenden Managementaufgaben**, die mit der Gestaltung, Lenkung (Steuerung) und Entwicklung einer Organisation zu tun haben.
- 3 zentrale **Kategorien** → Normativ, strategisch, operativ.

➤ **Normative Orientierungsprozesse**

- Reflexion & Klärung der normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit

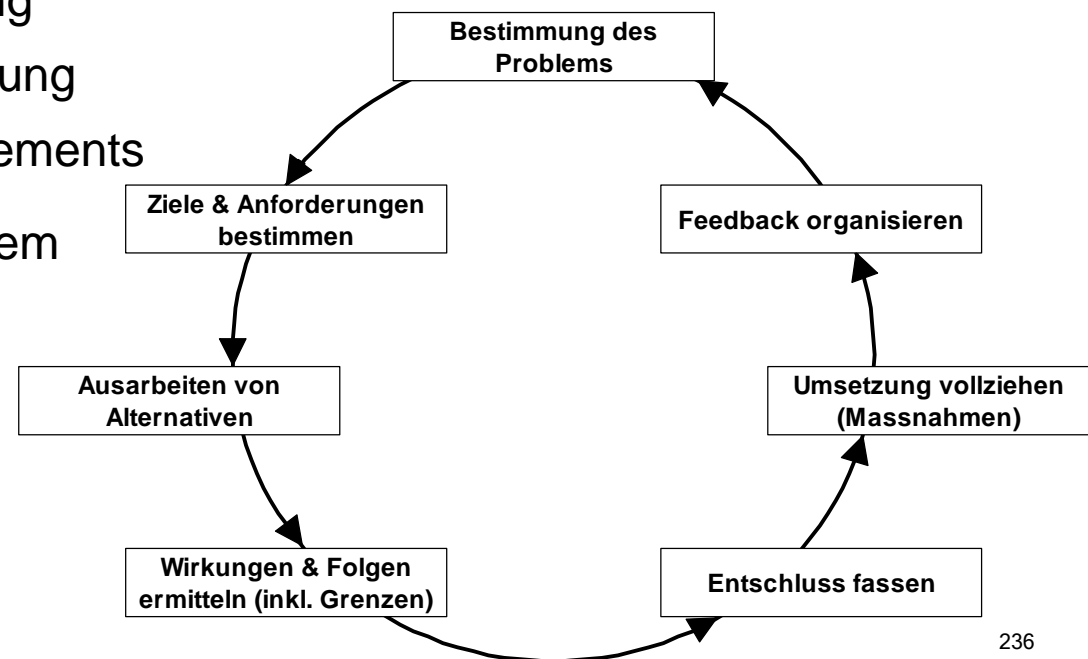
➤ **Strategische Entwicklungsprozesse**

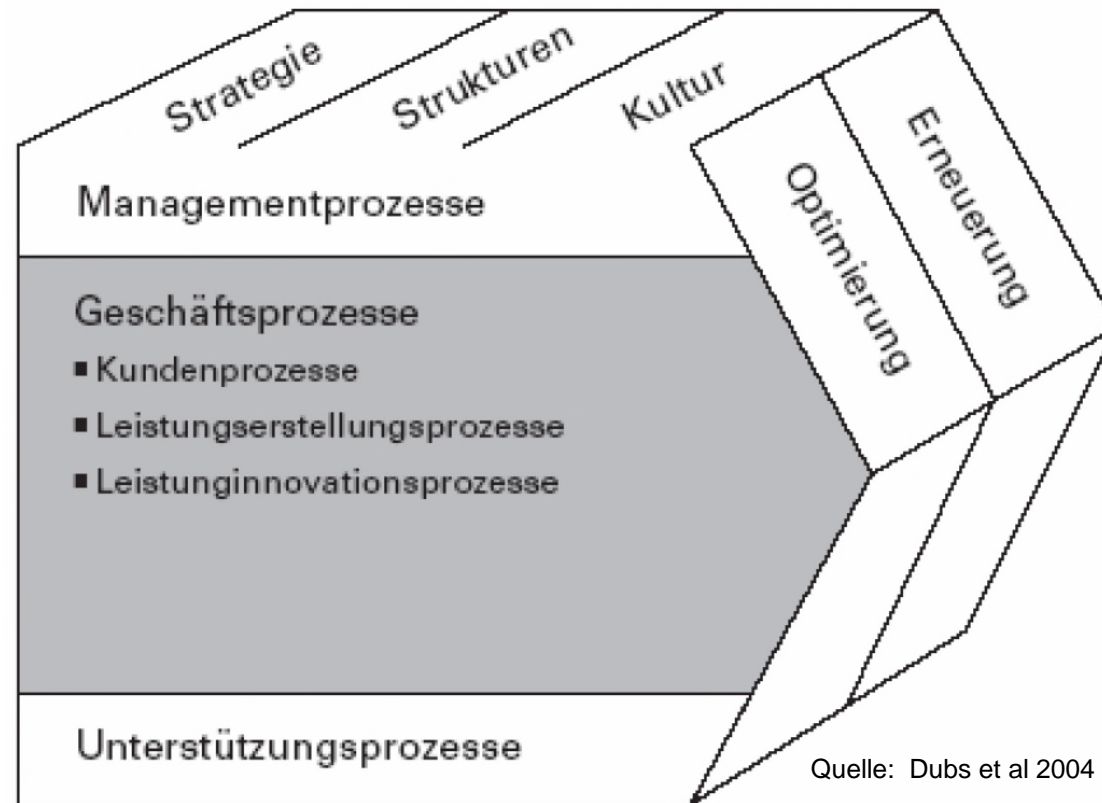
- Entwicklung und Realisation einer tragfähigen Strategie
- Inkl. Prozessentwicklung & Aufbau strategischer Kooperationen

➤ **Operative Führungsprozesse**

- Prozessführung der einzelnen Geschäfts- und Unterstützungsprozesse
- Prozesse der Mitarbeiterführung
- Prozesse der finanziellen Führung
- Prozesse des Qualitätsmanagements

➤ Jeder Managementprozess folgt dem **Führungskreislauf!**





- **Geschäftsprozesse** verkörpern den **praktischen Vollzug der marktbezogenen Kernaktivitäten** einer Unternehmung
  - Unmittelbar auf die **Stiftung von Kundennutzen** ausgerichtet
  - **Kernprozesse** = jener Teil der Geschäftsprozesse, die im Vergleich zur Konkurrenz zu einem als überlegen wahrgenommenen Kundennutzen führen.

➤ Im Rahmen der Geschäftsprozesse werden drei Prozesskategorien unterschieden, die im betrieblichen Alltag stark miteinander verzahnt sind:

- **Kundenprozesse**
- **Prozesse der Leistungserstellung**
- **Prozesse der Leistungsinnovation**

➤ **Kundenprozesse**

- 3 Komponenten:
    - Kundenakquisition
    - Kundenbindung
    - Markenführung
- } **Erfolgsfaktoren  
in der Branche verstehen!**
- Ziel: Wiederholte Kaufentscheide / Vertragsabschlüsse
  - Tätigkeiten:
    - Marktforschung, Marktbearbeitung, Aufbau von Kommunikationsbeziehungen
    - Weiterentwicklung von Kundenbeziehungen (Kundenbindung, „Customer Relationship Management – CRM“)
    - Etc.





Quelle: Edi Fischer, Motorex

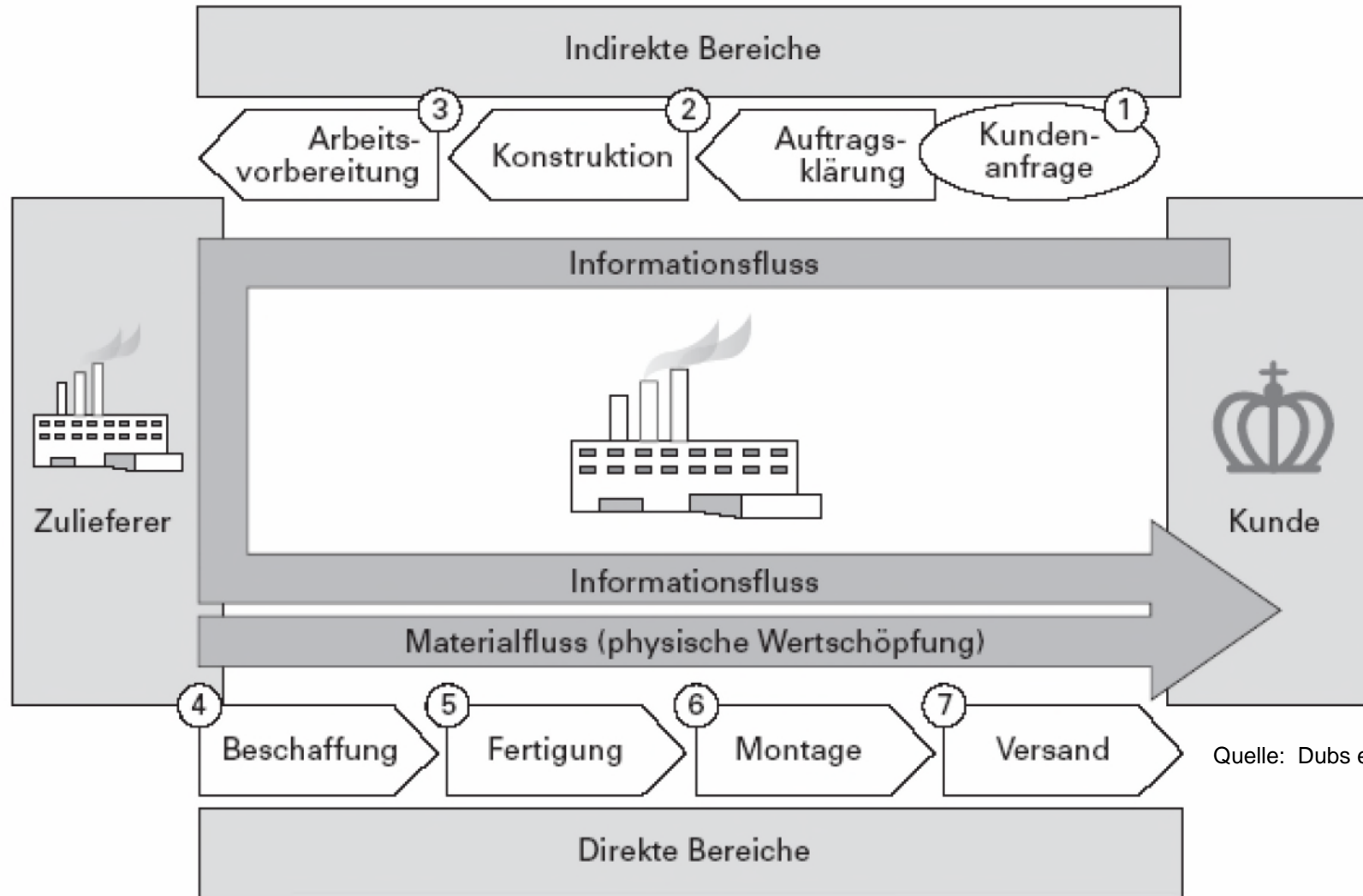
Das Markenhaus von Emmi



Quelle: Markus Willmann, Emmi

Marke als «Entscheidungshilfe» für die Kunden

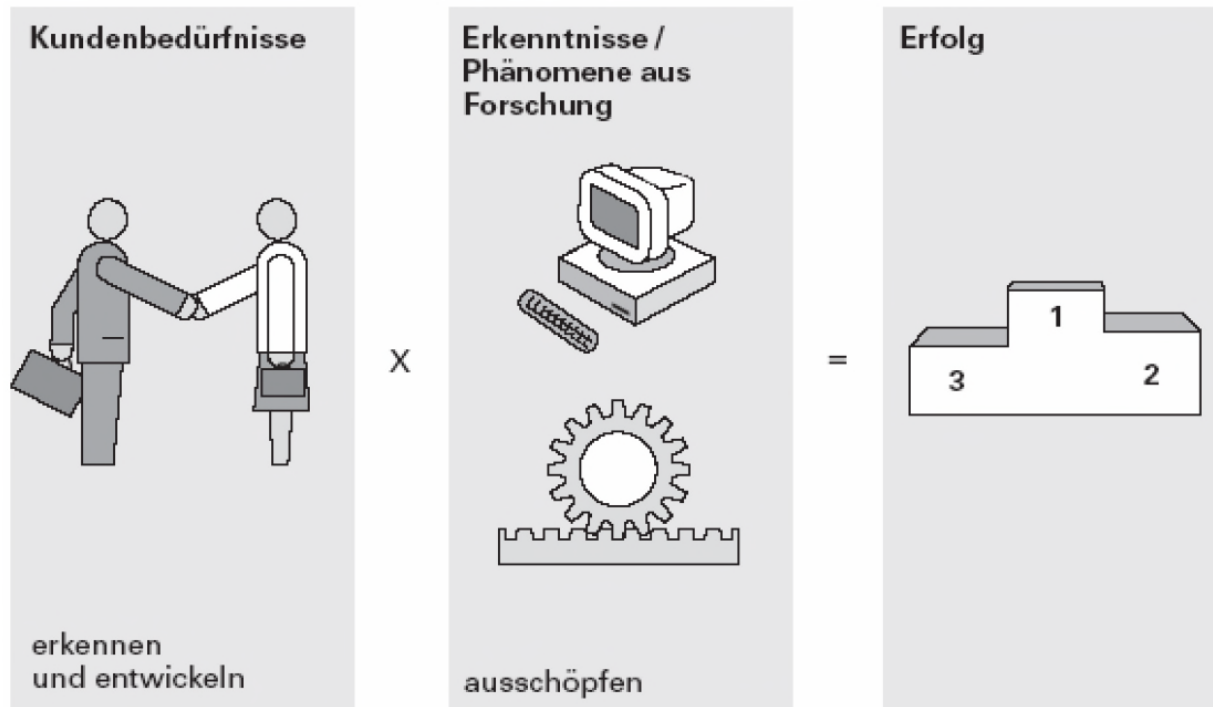
→ Reduziert für Kunden die Komplexität → Einfachere Informationsbeschaffung



Quelle: Dubs et al 2004

- Umfassen alle Aktivitäten, die dazu führen, dass der Kunde die vereinbarte Leistung in der vereinbarten Qualität erhält.

- Prozesse, die zur **systematischen Produktinnovation** beitragen.
- Bei **industriellen Gütern** v.a. Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E).
- Bei **Dienstleistungsfirmen** (& immer mehr auch bei Industriefirmen!)
  - Know-how-Management: Wie gehen wir mit dem Wissen um, das in der Organisation vorhanden ist? Wie stellen wir sicher, dass das Wissen verfügbar ist?
  - Prozessinnovation
  - Etc.



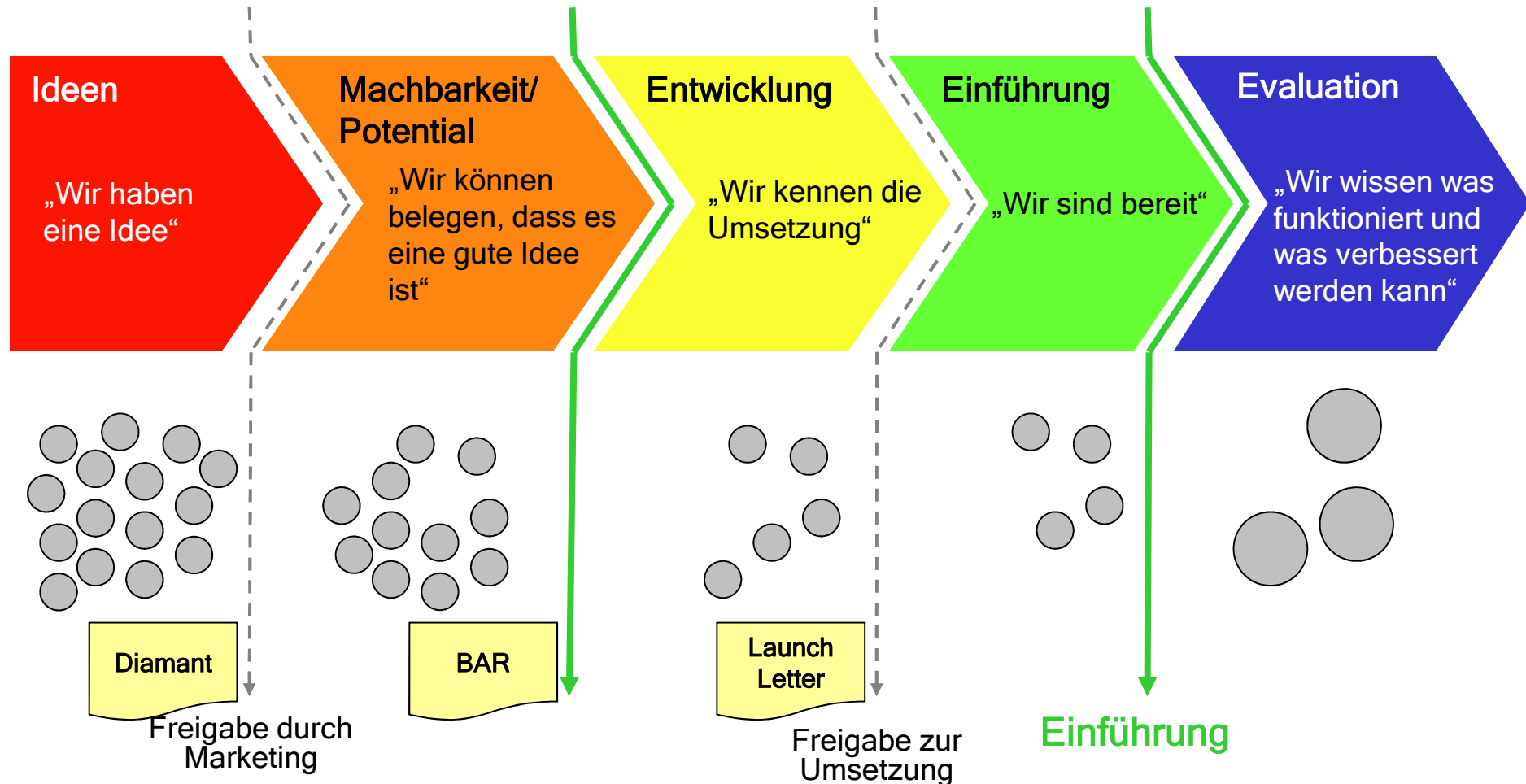
Quelle: Dubs et al 2004



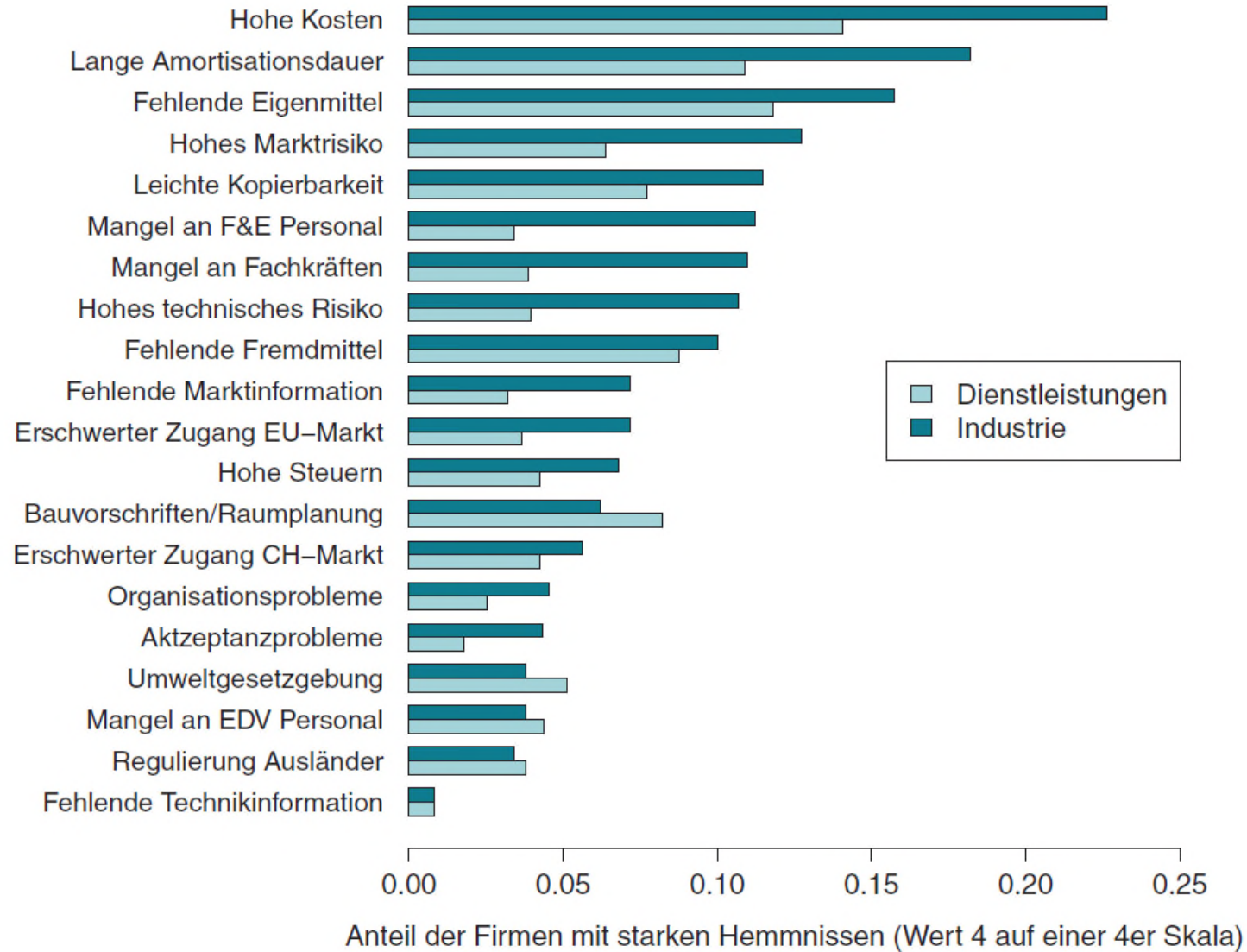


## Die fünf Phasen des Innovationsprozesses (Activity Management)

«Stage Gate»-Prozess = Typisch für Innovationsprozesse

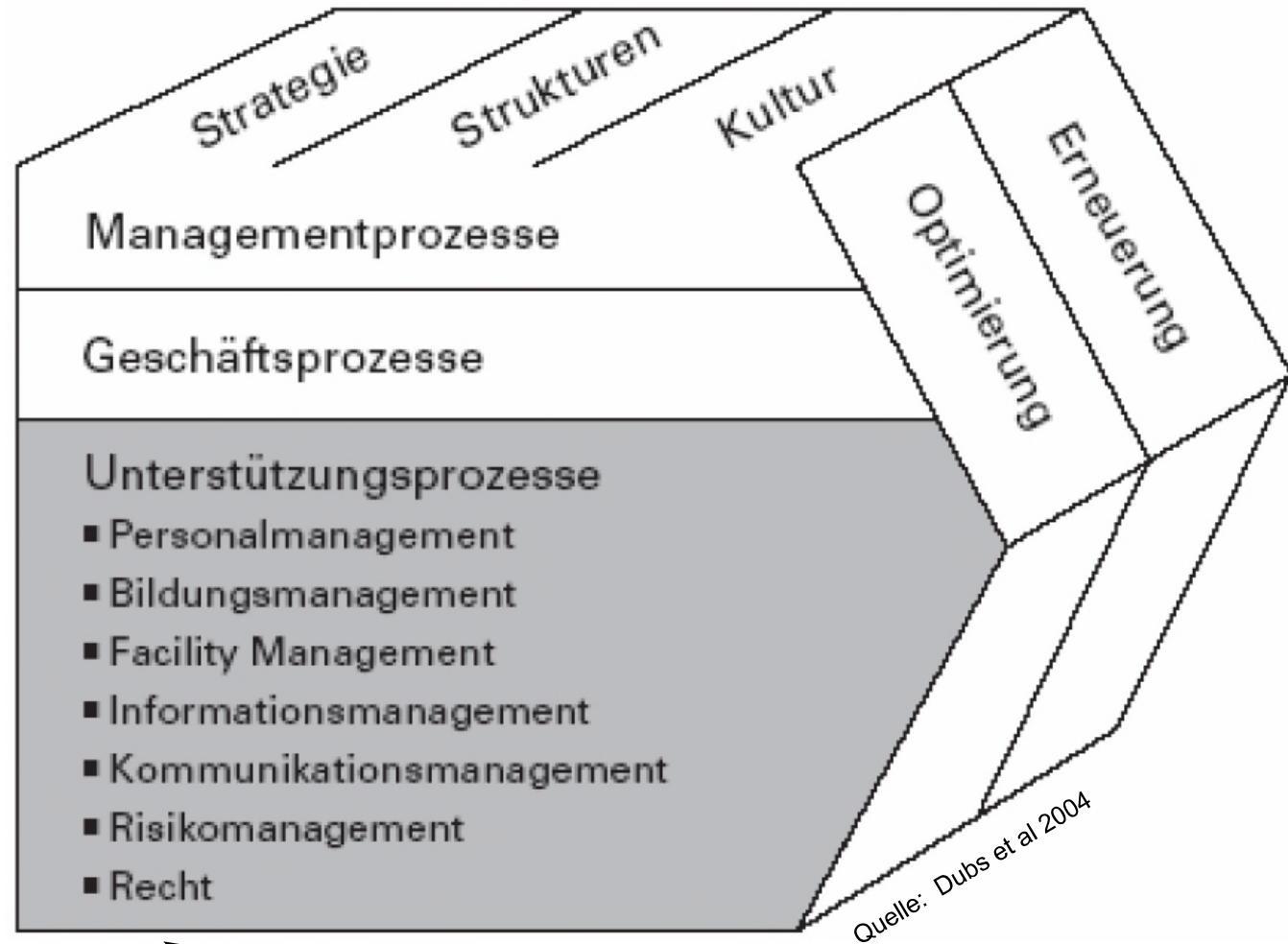


Innovationshemmnisse in der Industrie und im Dienstleistungssektor 2014 - 2016



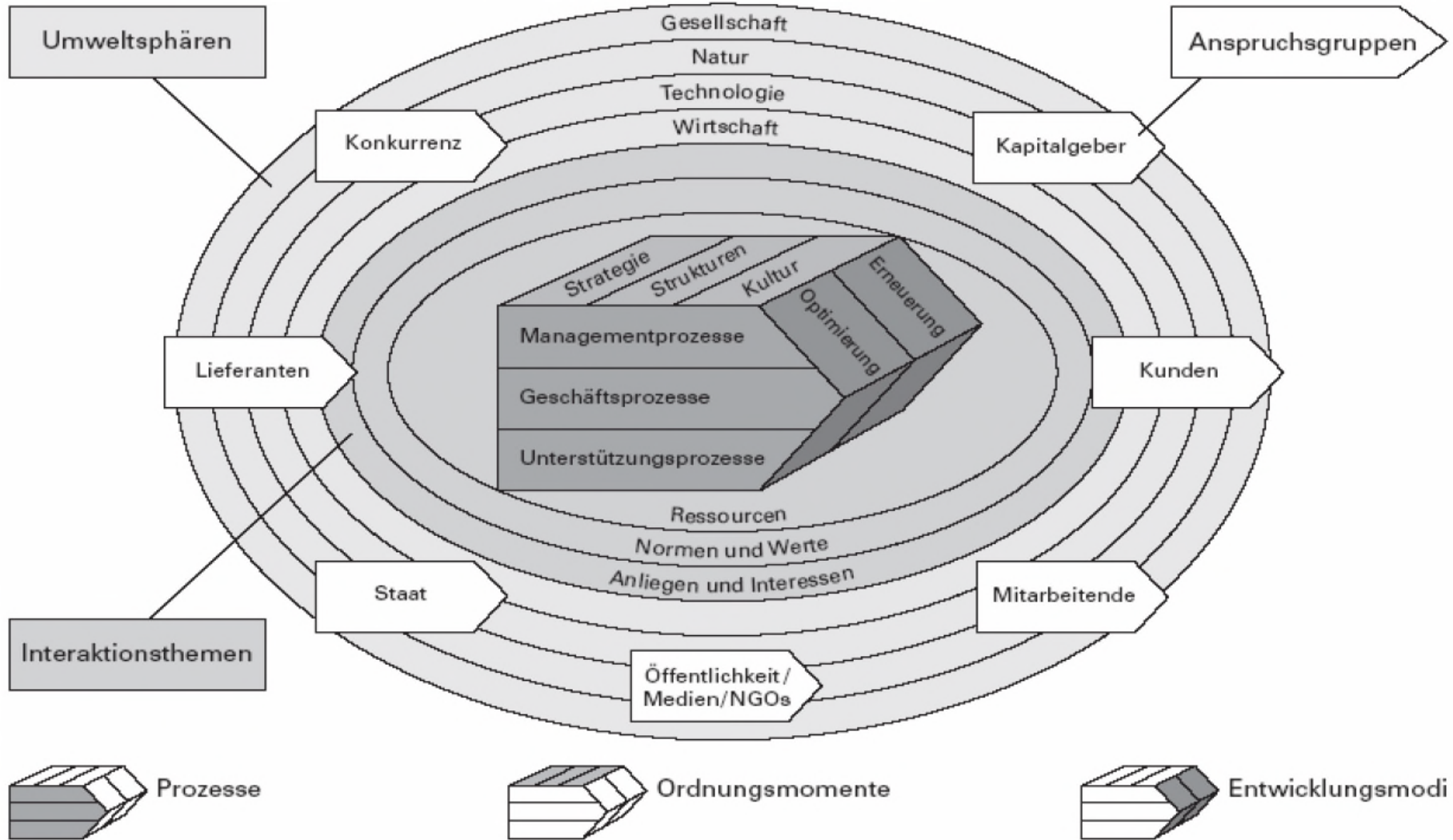


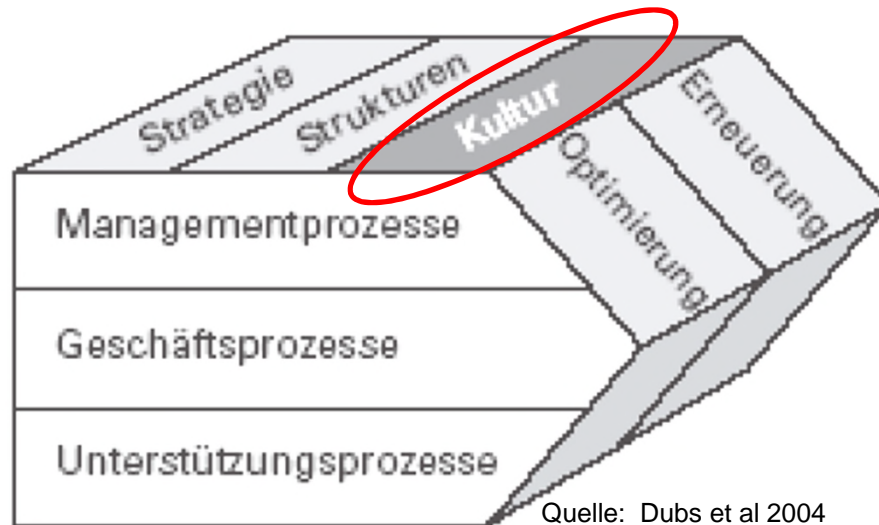
# Unterstützungsprozesse einer Unternehmung



- Bereitstellung von **Infrastruktur**
- Erbringung **interner Dienstleistungen**, die für Geschäfts- & Managementprozesse notwendig sind

- **Personalarbeit** (Human Resources – HR):  
Gewinnung, Entwicklung, Beurteilung, Honorierung
- **Bildungsarbeit:**  
Systematische Weiterqualifizierung & Aufbau einer förderlichen Lehr-Lern-Kultur
- **Infrastrukturbewirtschaftung** (Facility Management):  
Bereitstellung & kostengünstiger Unterhalt aller Art von Infrastrukturanlagen
- **Informationsbewältigung:**  
Aufbereitung & Bereitstellung von Betriebs-, Finanz- und Risikodaten (Früherkennung & Prozessführung)
- **Kommunikation:**  
Entwicklung & Pflege tragfähiger Beziehungen zu Anspruchsgruppen sowie Bewältigung von Krisenereignissen
- **Risikobewältigung:**  
Evaluation & Handhabung von Geschäftsrisiken
- **Recht:**  
Sinnvolle rechtliche Gestaltung und Begleitung der Geschäftstätigkeit



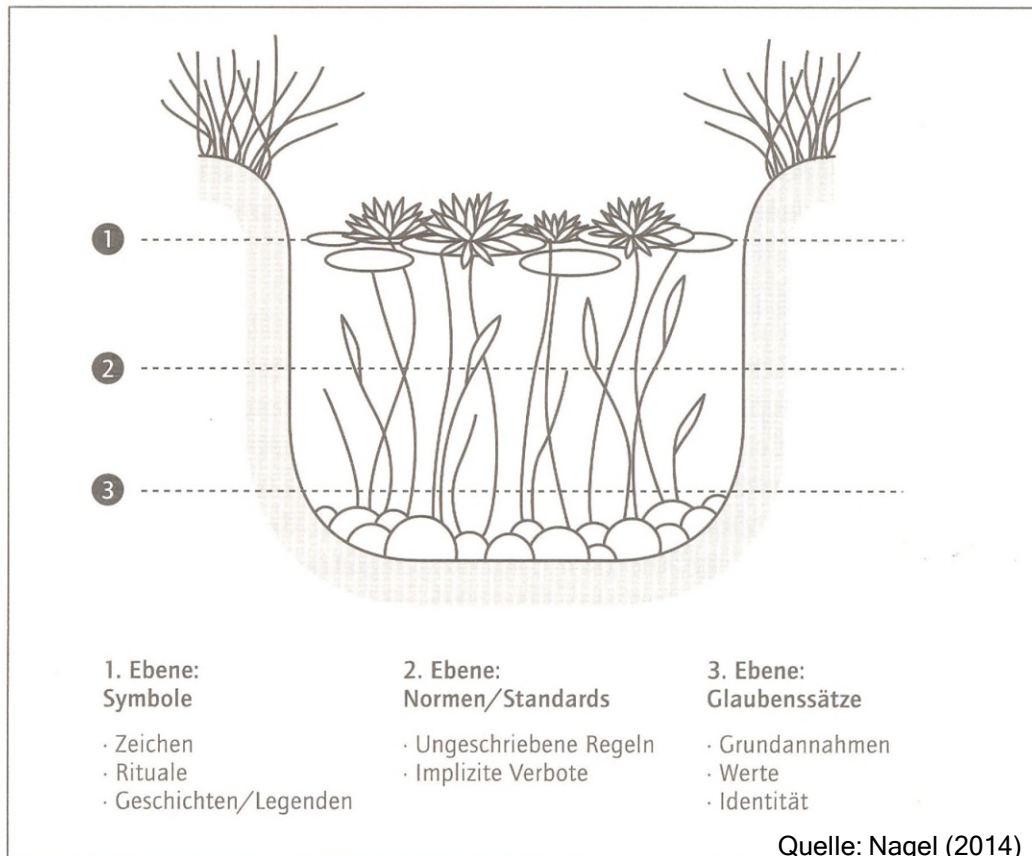


«**Culture eats strategy  
for breakfast!**»

Peter Drucker

- Strukturelle Festlegungen reichen nicht. Es braucht auch einen **gemeinsamen Sinnhorizont**. → Sinn & Verhaltensaspekte → v.a. «**soft factors**»!
  - **Unternehmenskultur**
    - Gemeinsamer **Sinnhorizont / Hintergrundwissen**
      - Rahmen verstehen und angemessen anwenden
      - Mehrdeutige Ereignisse richtig einordnen und kollektiv handlungsfähig bleiben
    - «The way we do things around here.»
    - «Summe aller **Selbstverständlichkeiten**» in der Unternehmung
    - Etc.
- **Muster, die aus dem entstehen, was in der Vergangenheit erfolgreich war.**

- Kultur bildet sich im Laufe der Entwicklung weitgehend „**spontan**“ und **autonom**.
- Sie prägt über „**Generationen**“ hinweg in leicht abgewandelter Weise die Einstellung und Erfahrungen.
- Kultur führt zur „**kollektiven Programmierung menschlichen Denkens**“.  
(Bleicher 1992)



**Die 3 Ebenen der Organisationskultur**  
(Seerosenmodell nach Edgar Schein)



**Worum geht es bei der Unternehmenskultur?**

**Fragen des äußeren Überlebens**

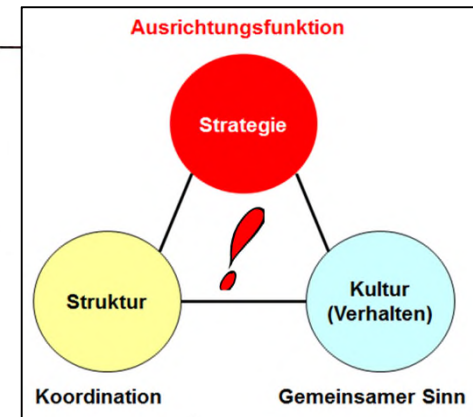
- Mission, Strategie, Ziele
- Mittel: Struktur, Systeme, Prozesse
- Messung: Systeme zur Aufdeckung und Korrektur von Fehlern

**Fragen der internen Integration**

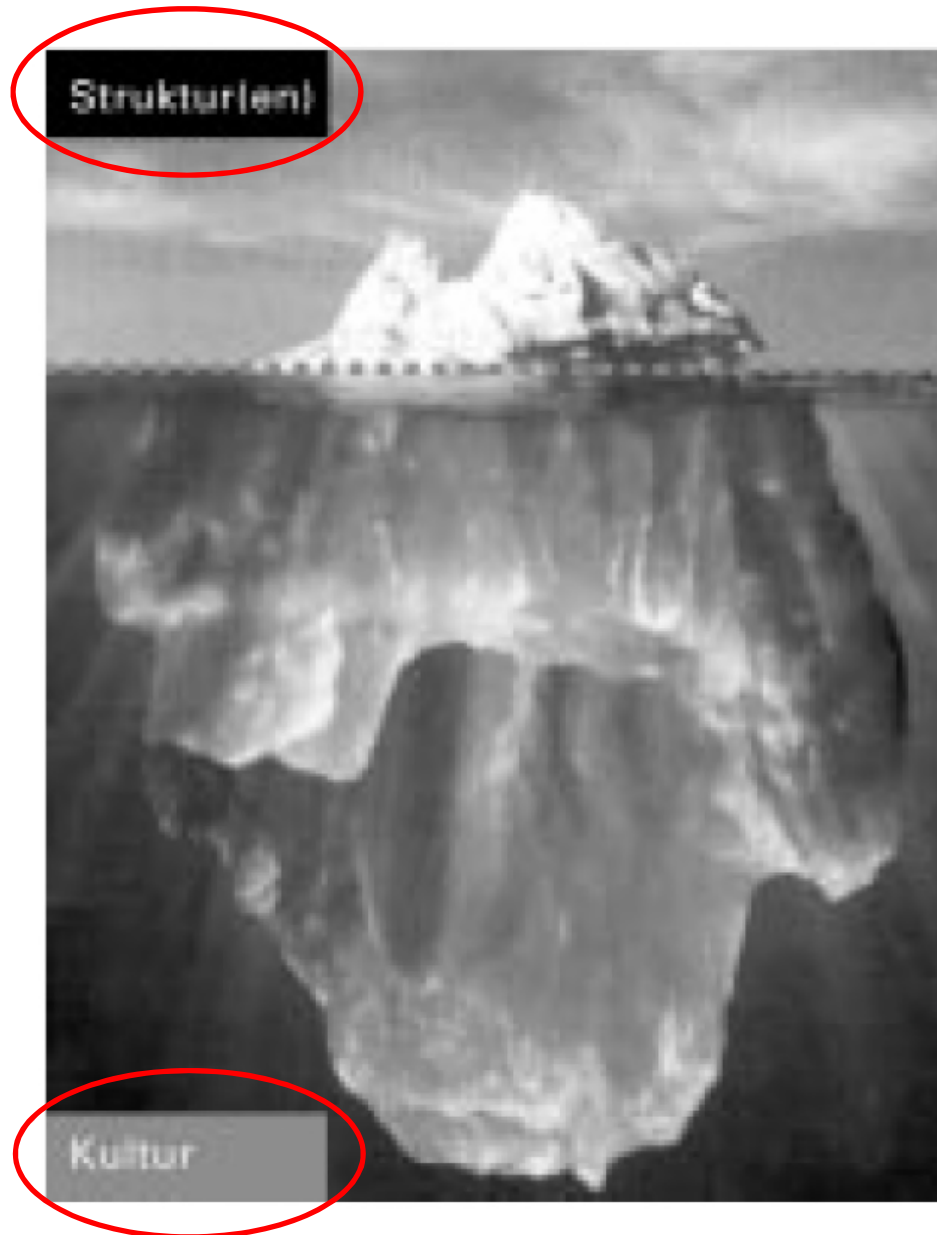
- Gemeinsame Sprache und Konzepte
- Gruppengrenzen und Identität
- Charakter von Autorität und Beziehungen
- Zuweisung von Belohnungen und Status

**Zugrundeliegende tiefere Annahmen**

- Verhältnis Mensch/Natur
- Annahmen über Realität und Wahrheit
- Annahmen über das Wesen des Menschen
- Annahmen über die menschlichen Beziehungen
- Annahmen über Zeit und Raum



© Schein 1999



## Der organisationale Eisberg

- Organisatorische Festlegungen
  - Reglemente, Vorschriften, Handbücher
  - Örtliche und räumliche Festlegungen
  - informationstechnische Festlegungen
- 

- Identität, kollektive Erwartungen, Deutungsmuster und Hintergrundüberzeugungen («lokale Theorien»)
- Werte und Normen
- Einstellungen und Haltungen in der Führung und Zusammenarbeit im Inneren und gegenüber Anspruchsgruppen
- Mythen, «Stories», typische Argumentationsmuster und Sprachregelungen

Quelle: Dubs et al 2004

➤ **Kultur ist so oder so vorhanden!**

- Bewusst machen / verständlich machen, z.B. anhand von konkret geäußertem Verhalten oder Verhaltensmustern.

➤ **Bewusste Kulturveränderung** oder **-steuerung** sind sehr schwierige Themen. Es ist umstritten, ob das überhaupt geht. Mindestens ist es äusserst anspruchsvoll!

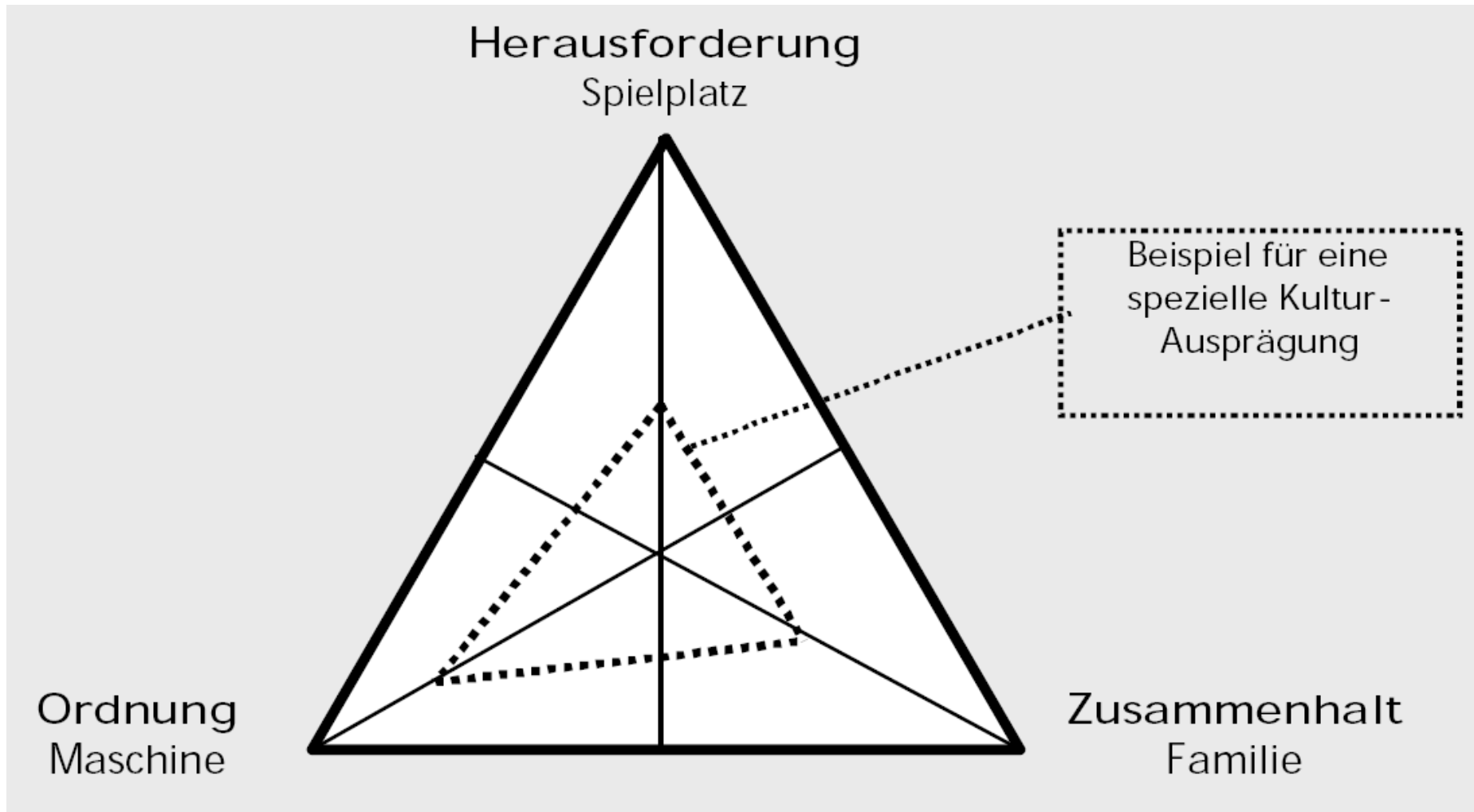
- Die besten Chancen für einen bewussten Kulturwandel bestehen, wenn offensichtlich wird, dass eine bestehende Kultur oder bestehendes Verhalten stark dysfunktional sind (z.B. in Krisen).

➤ **Einbezug & Konversation sind wichtig.**

- An konkreten Problemstellungen arbeiten bringt mehr als künstliche Übungen.
- Erfolgversprechender Approach: Problem erkennen, starten mit gewünschtem Verhalten, dann Reflexion der Werte, die es dafür braucht, dann Folgerungen ableiten.

➤ **Ansatzpunkte / Hebel der Kulturveränderung**

- **Vorleben durch Vorgesetzte** → Erwünschtes Verhalten vorleben, immer!
- **Strukturen & Prozesse** so schaffen, dass gewünschtes Verhalten möglich ist (inkl. Anreize & Rollen).
- **Beziehungen** pflegen (Gemeinsamkeiten, Vertrauen etc.).



Quelle: Balling 2005

Leitfrage	Ordnung	Zusammenhalt	Herausforderung
Inneres Bild / Metapher	<b>Maschine</b>	<b>Familie</b>	<b>Spielplatz</b>
! Typisches Denken	Welche Aufbau- bzw. Prozess-Organisation garantiert einen optimalen Leistungserstellungsprozess und ordnet die Funktionseinheiten nahtlos ein?	Wie werden wir zu einer Gemeinschaft, in die sich die Mitarbeiter gerne einordnen und sich loyal für unsere Ziele engagieren?	Wie kriege ich es hin, zusammen mit den anderen, meine professionellen Ideen zu verwirklichen und dabei Spaß zu haben?
! Grundlegendes Thema	Sachliche Ordnung / stringente Zielplanung	Emotionaler Zusammenhalt / Ausrichtung auf die Vision	Der Kick bei der Arbeit / individueller Freiraum
! Grundüberzeugungen	Es kommt auf die Raffinesse der Konstruktion des „Uhrwerks“ an. Die Mitarbeiter müssen darin als Rädchen sauber funktionieren	Wenn wir nur zusammen halten und unseren Werten treu bleiben, können wir alle unsere Schwierigkeiten meistern	Der gute Mann und die gute Idee setzt sich schon durch. Regeln und Hierarchie behindern nur die Flexibilität
Voraussetzungen	Ein Reifegrad und ein Volumen im Geschäft, das Routine-Abläufe rechtfertigen.	Ein gutes Image der Organisation am Markt, das Solidität und lohnende Identifizierung verspricht	Professionelle Herausforderungen und Freiraum, diese innovativ zu verwirklichen
! Typische Organisationsweise	Sachliches Funktionslayout mit einer Tendenz zur überkomplizierten Matrix. MBO, genaue Aufgabenbeschreibungen.	Die Führer sitzen wie die Spinne in der Mitte ihrer Fürstentümer. Der Vorstand repräsentiert die Organisationskultur.	Die Key-Player schaffen sich ihr Support System eher nach Street-Gang-Art. Man organisiert sich um Aufgaben und Probleme herum.
Welche Mitarbeiter werden bei Bewerbungen bevorzugt eingestellt?	Gute „Papierform“ in der Bewerbung, pragmatische „Landsknecht-Mentalität“	Wertesysteme und Grundüberzeugungen harmonisieren. Hohes Identifikationsbedürfnis.	Motiviert und kompetent für die Aufgabe, bewiesene Eigeninitiative und Kreativität.
! Stärken	Viel Klarheit über Position, Kompetenzen und Aufgaben. Wer die Leistung bringt, ist „frei“. Schnelle, klare Konfrontation bei Planabweichungen	Emotionale Nahrung im Gefühl von Aufgehoben sein. Gemein-Nutzen relativiert Bereichsnutzen. Gutes Grundvertrauen. Fürsorgliche Führung.	Gewohnte Sichtweisen in Frage stellen. Kreative Neuentwicklungen durchsetzen. Spaß und Unbekümmertheit setzen große Energien frei.

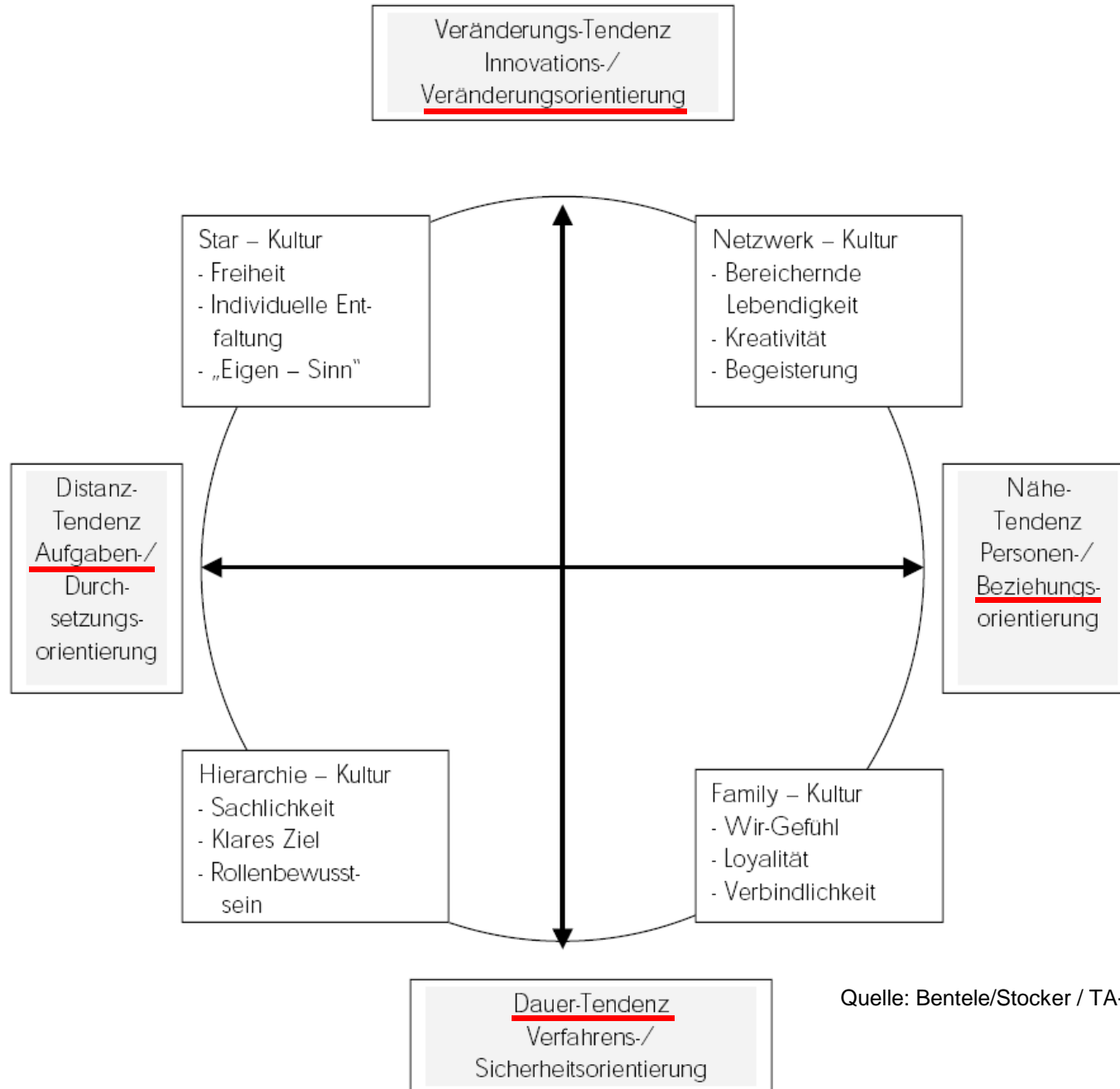
Fortsetzung:

Leitfrage	Ordnung	Zusammenhalt	Herausforderung
Inneres Bild / Metapher	Maschine	Familie	Spielplatz
Gefahren bei Einseitigkeit und Übertreibung	Erstarrung in Routine. Menschliche Bedürfnisse werden höchstens mit technokratischer Distanz gemanagt.	Abkapselung und Realitätsverlust. Anspruch auf symbiotische Hingabe / Treue bei den Mitarbeitern.	Ellenbogenkultur, Selbstaussbeutung, tägliche Neuerfindung des Rades, Abwertung von Ordnung und Führung
Externe Beratung wird wahrscheinlich gesucht, wenn:	Die Planzahlen nicht erfüllt werden. Neue Managementmethoden versprechen bessere Effektivität.	Gute MA kündigen, „weil es nicht mehr so wie früher ist“. Imageverlust auf dem Markt.	Keine Erfolgserlebnisse mehr, Ärger mit Bank und Familie, zu viel Stunk und Machtkampf im Büro.
Zunächst Hoffnung auf eine Lösung erster Ordnung in Richtung	Sich neu organisieren und alles läuft dann wieder wie geschmiert	Den alten Geist wieder herstellen, evtl. sich von „Stinkstiefeln“ trennen.	Im Brainstorming die Super-Idee finden, die alle Probleme löst
Beraterfalle in der Akquisition	Sich als „Psycho-Weichei“ zeigen. Schlecht strukturierte Präsentation.	Die Organisationskultur bzw. Werte als überholt bezeichnen. Zu viele Konkurrenzvergleiche.	Selber euphorisch werden. Oder sich als strenger, strukturierender Vater zeigen.
Einstimmen mit der Org.Kultur ist möglich durch:	Gut strukturierte Problemanalyse und Veränderungsprogramm in mechanischen Schritten. Controllersprache sprechen.	Einschwingen in Kultur und Wertesystem. Die Systemsprache benutzen. Sich als dienend und ohne Machtambitionen zeigen.	Schnell eine passende, erlebnisorientierte Aktion kreieren. Zuversicht ausstrahlen. Verständnis für den Lustverlust zeigen.
Leading, Stimulation der neuen Qualität, Lösung zweiter Ordnung:	Vermutlich braucht es mehr Integration von Emotionalität, eine fürsorglichere Führung, mehr Freiraum und mehr Kreativität.	Mehr Sach- statt Personenbezogenheit. Auch kantige Profis einbinden. Mehr Planung und Controlling.	Stabile Prozess-Routinen einführen, wo immer möglich. Eine fürsorgliche, klare Führung etablieren.

Quelle: Balling 2005

# Charakterisierung von Unternehmenskulturen

(nach Riemann)



Quelle: Bentele/Stocker / TA-Kongress Lindau 2005

Prof. Dr. Hans A. Wüthrich

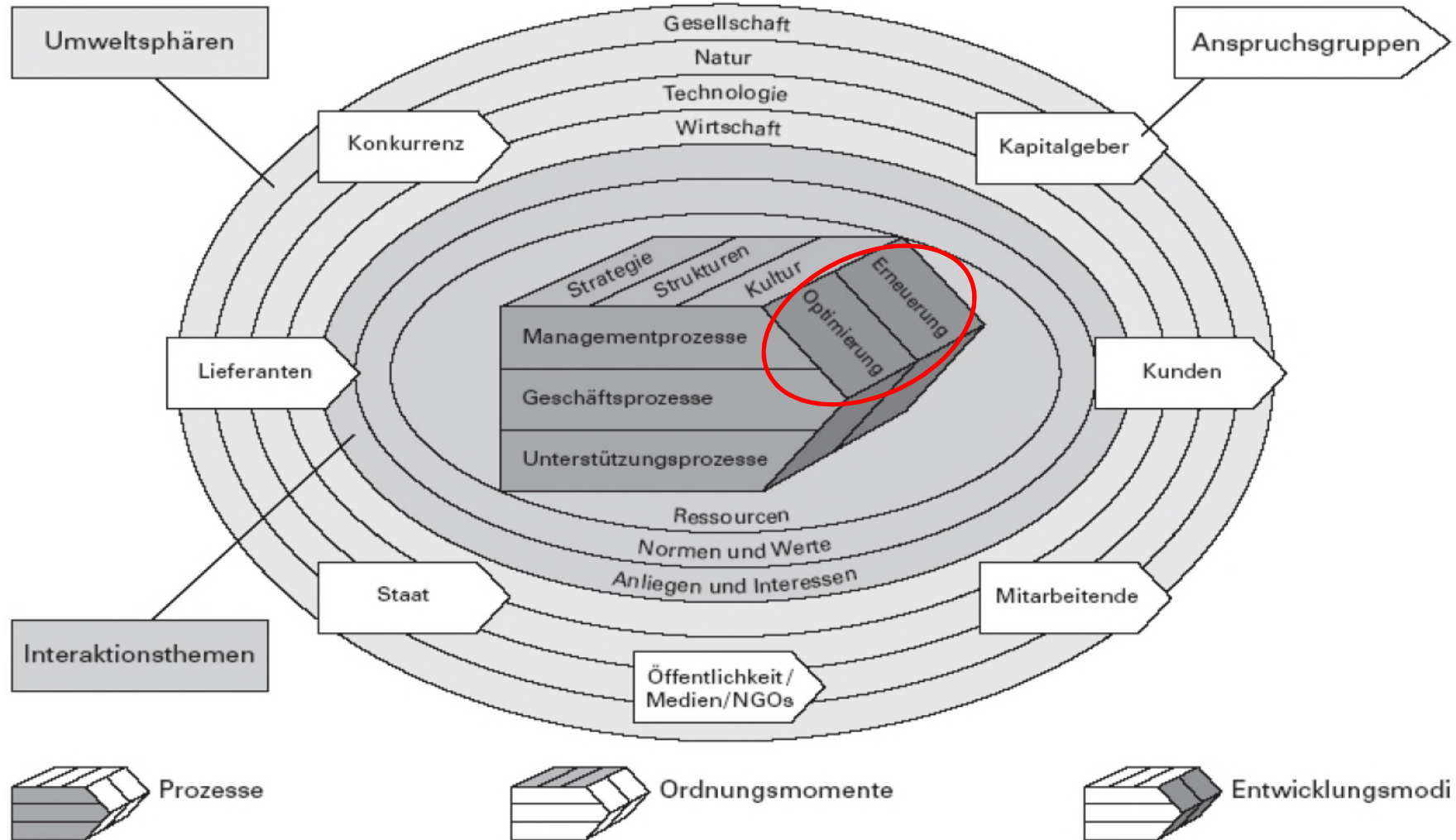
der Bundeswehr  
Universität  München

## Kulturwandel: Potenzialentfaltung in Organisationen

<https://www.youtube.com/watch?v=GRIYYQjRTBy8>

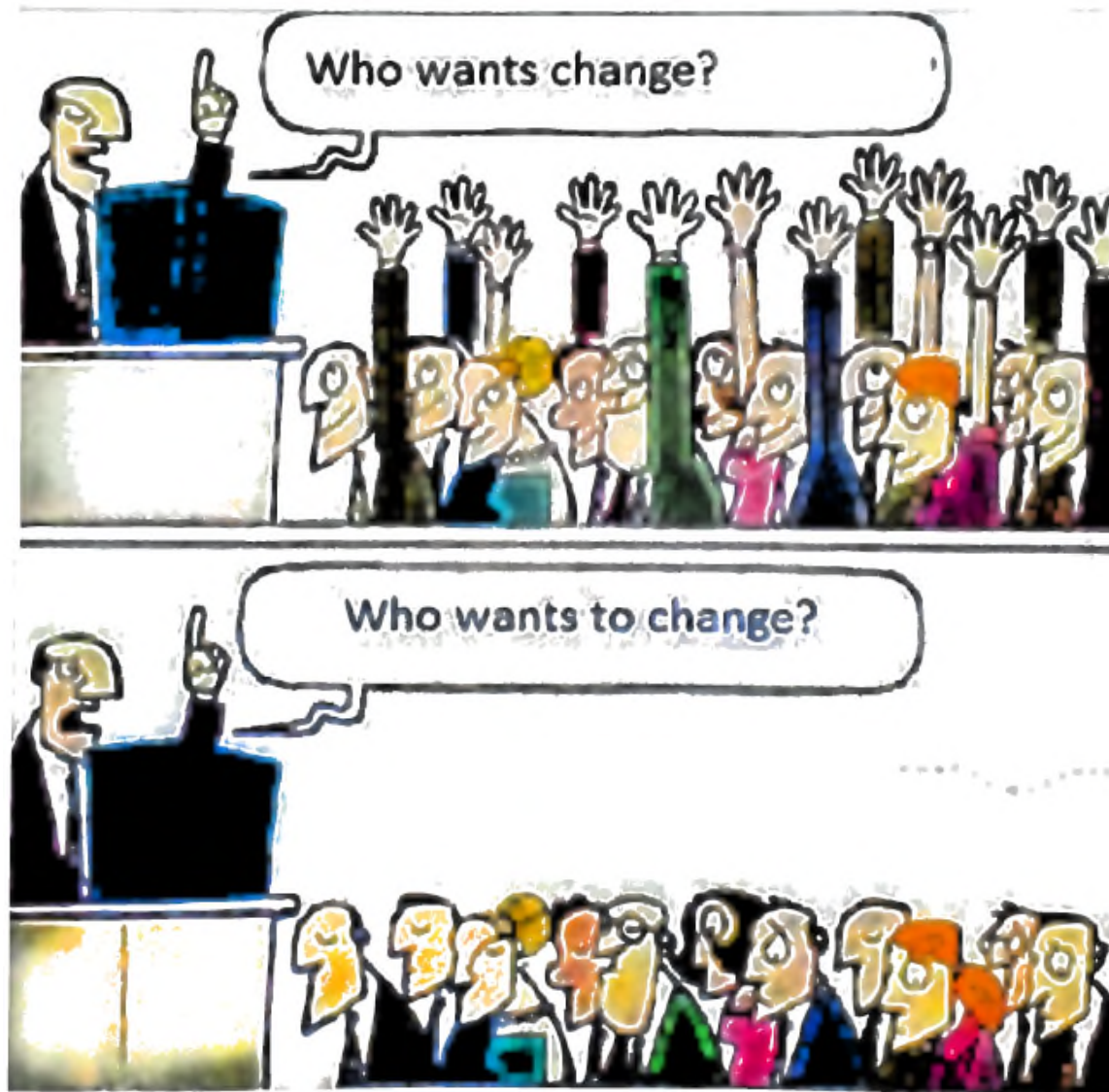






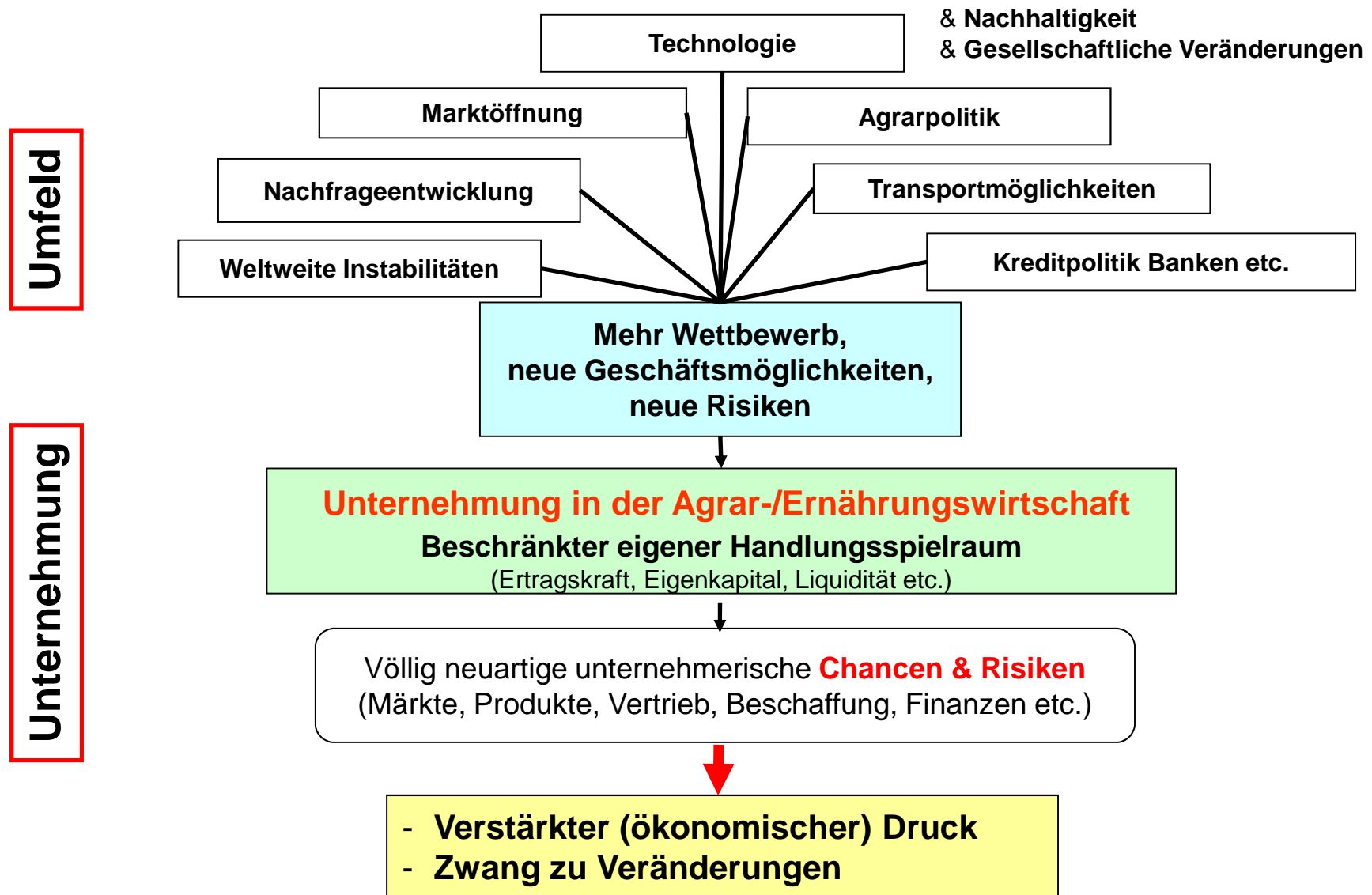
Quelle: Dubs et al 2004

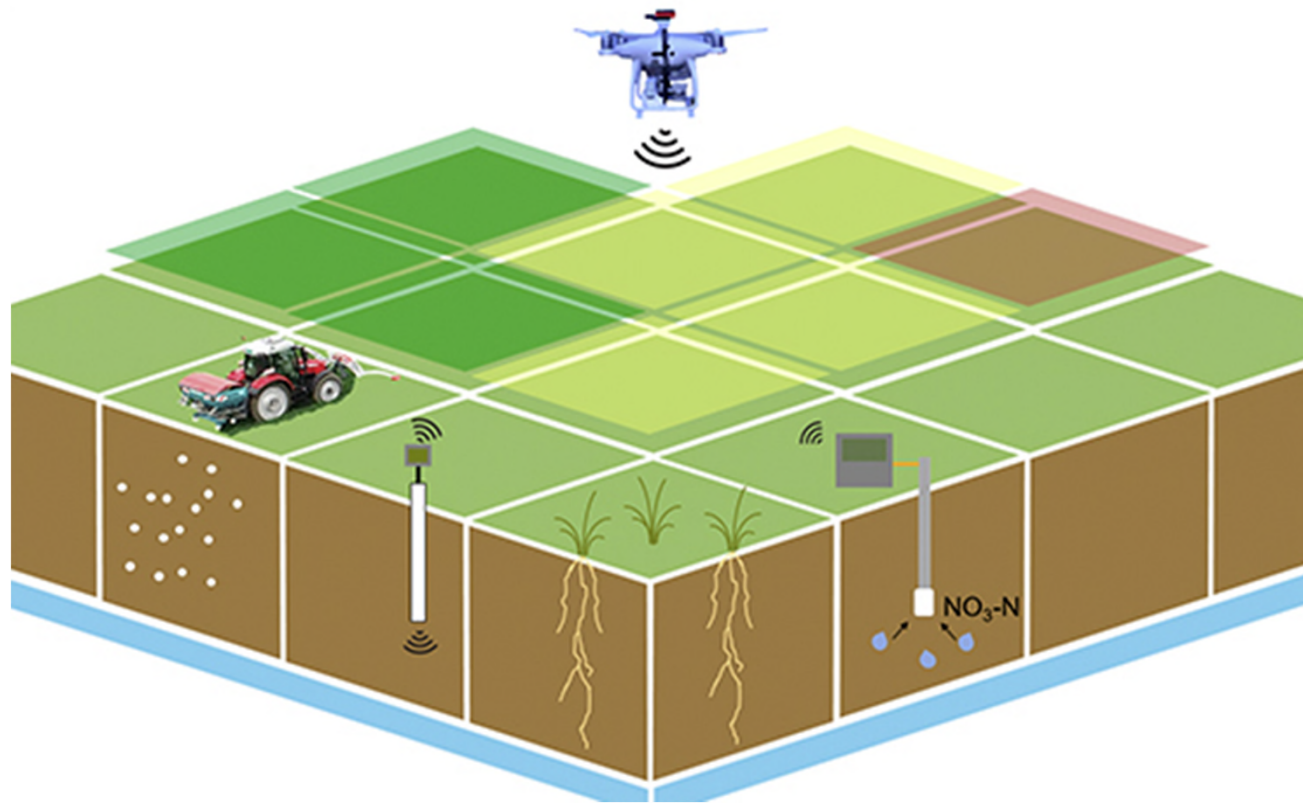
→ Vertiefung des Themas in der Mastervorlesung!





# Umfeldveränderungen als ein auslösender Faktor







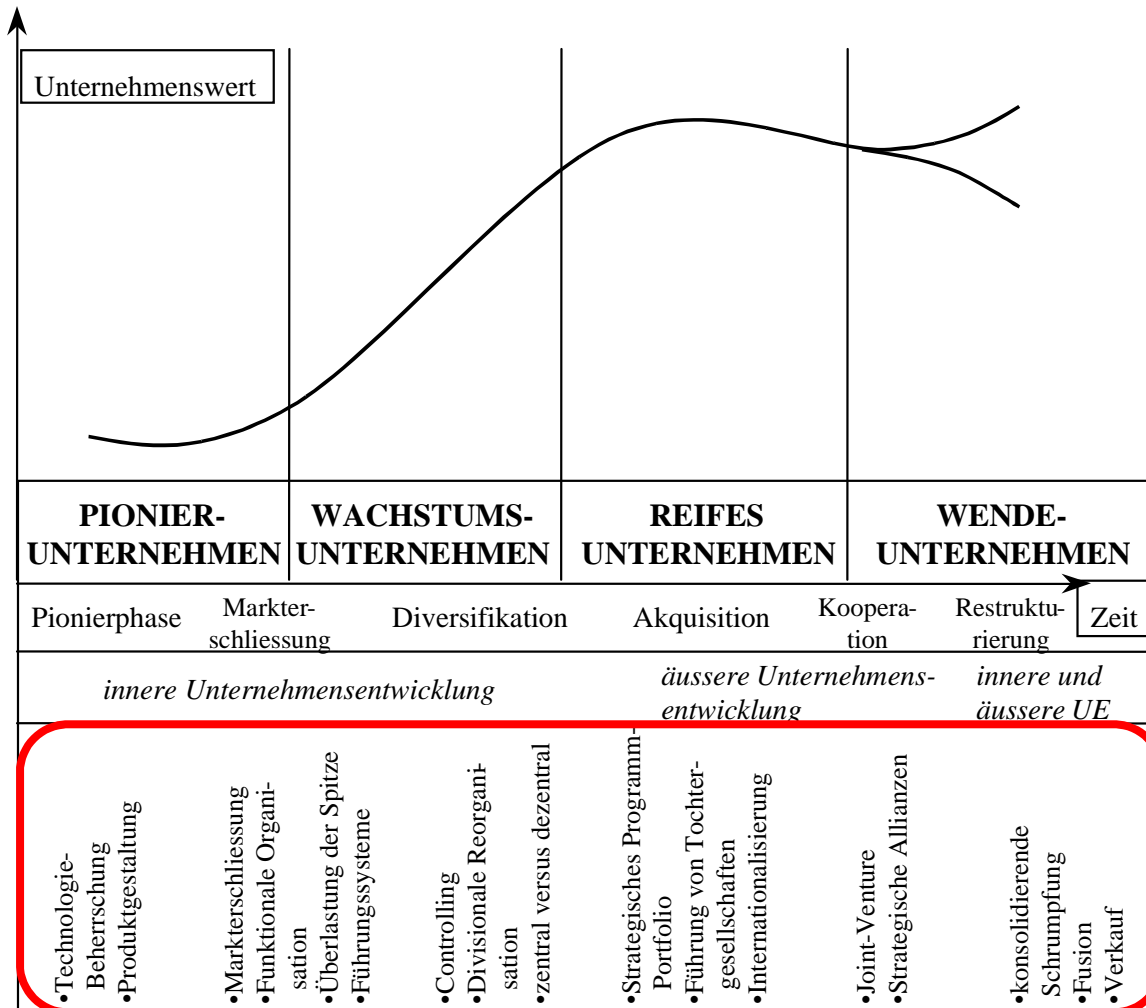
Sensor-System zur Erfassung von Wiederkauen, Fressen und Bewegung



RumiWatch message: Unzureichende Wiederkauaktivität bei mehreren Kühen



Feeder response: Erhöhung des Strukturanteils in der Ration



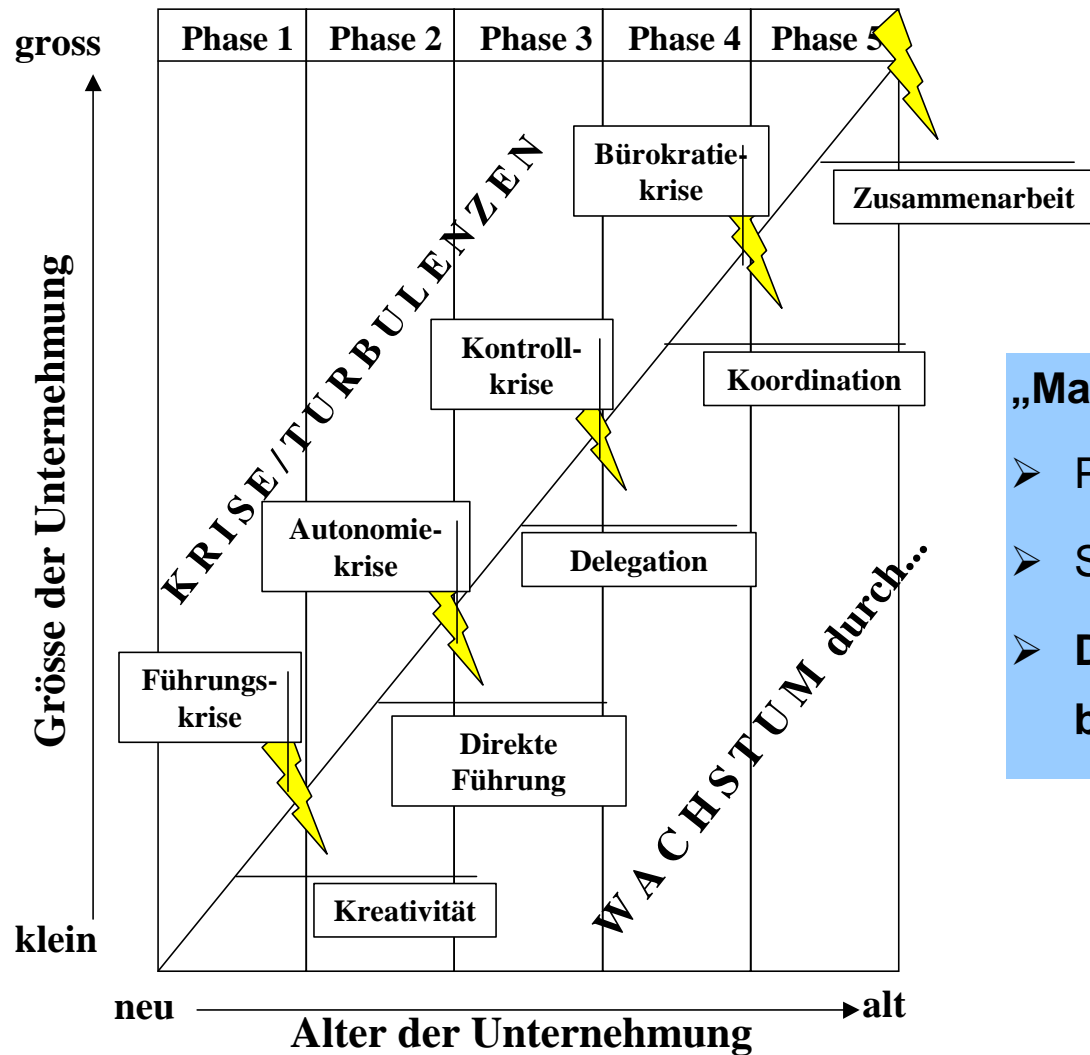
Entwicklung von Organisationen erfolgt in der Regel entlang eines **Lebenszyklus** (Musteraussage)

➤ **Unterschiedliche Anforderungen** in den einzelnen Phasen

➤ **Unterschiedliche Ausprägung der Organisation**

➤ Entwicklung ist mit typischen **Krisen** verbunden.

Gomez/Zimmermann (1993) und Pümpin/Prange (1991)

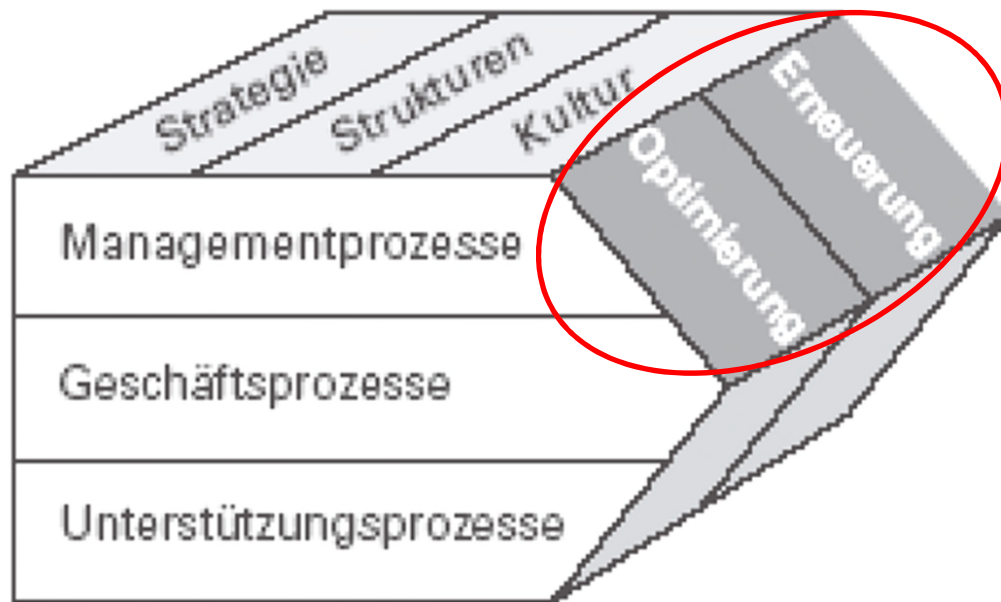


Nach Greiner (vgl. z.B. Gomez/Zimmermann 1993)

## „Managing ahead of the curve“

- Phasen & Krisen kennen
- Sich vorzeitig darauf einstellen
- **Den organisatorischen Wandel bewusst gestalten!**





Quelle: Dubs et al 2004

- **Wandel** wird paradoxerweise als **Voraussetzung für Stabilität** betrachtet.  
Vgl. z.B.:  
Befahren einer geraden Linie mit einem Fahrrad  
(Ross Ashby)
- Eine erfolgreiche Organisationsentwicklung ist gleichermaßen geprägt durch **Stabilität** und **Veränderung**.

### ➤ Umfang des Wandels (Breite)

- Flächendeckend oder ausschliesslich ganz spezifische Tätigkeitsbereiche?
- Wer / was ist betroffen? → Aufgabenfelder, Tätigkeitsbereiche, Prozesse, Menschen

### ➤ Tragweite des Wandels (Tiefe)

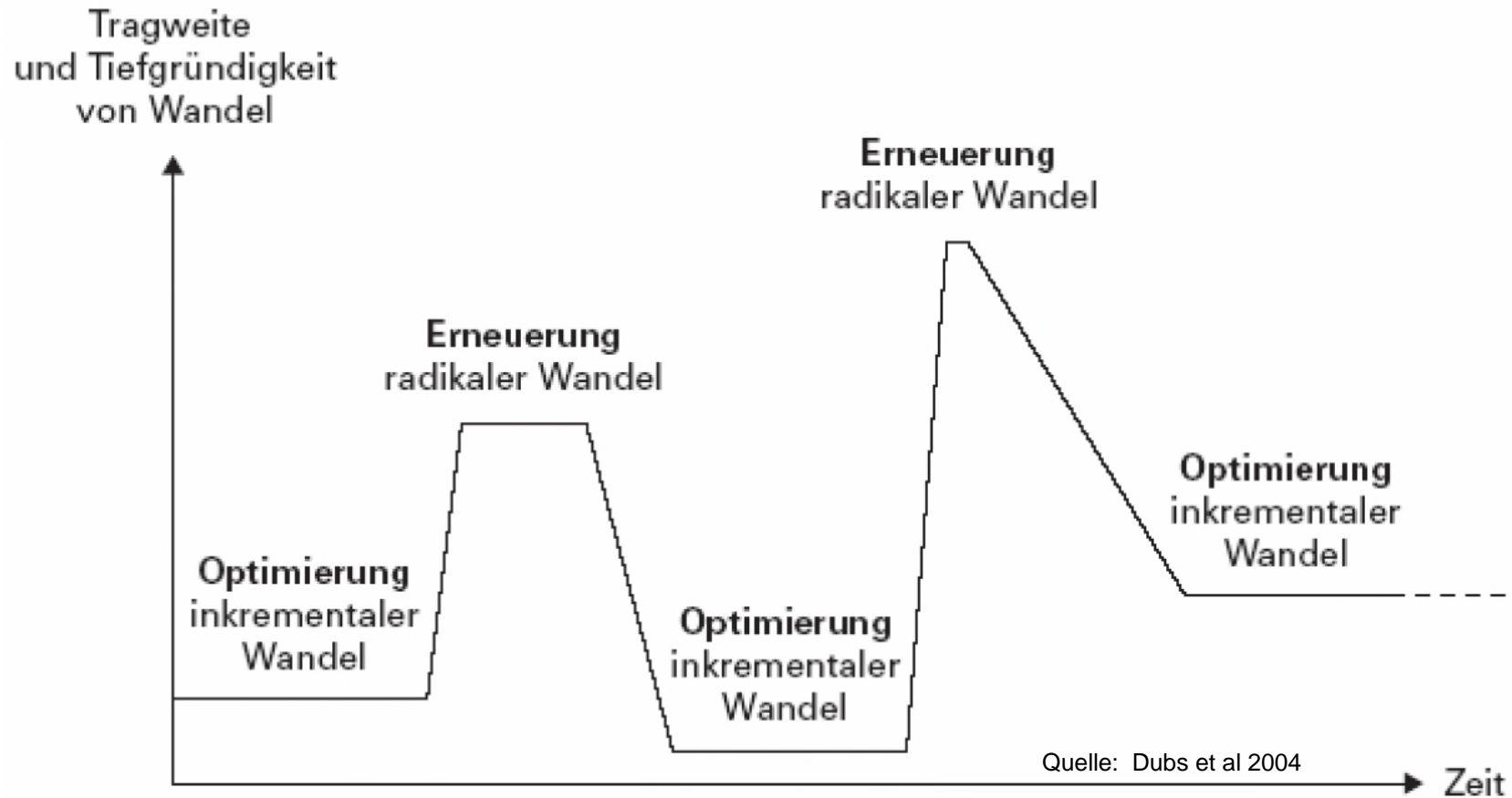
- „Fine-Tuning“ oder grundlegender Wandel?
- Wie oberflächlich oder tief sind die Veränderungen? → strukturelle Festlegungen, kulturelles Selbstverständnis, organisationale Routinen

### ➤ Intensität des Wandels (Geschwindigkeit, Dauer)

- Abwechslung zwischen Ruhe und Veränderung oder kaum Ankerpunkte der Stabilität?
- In welchem Zeitraum sind Veränderungen zu vollziehen?

Je breiter, tiefer und schneller der Wandel, je grösser also der Umfang und die Tragweite und je höher die Kadenz von Veränderungen, desto **fundamentaler ist der entsprechende unternehmerische Wandel.**

Heute?!



- **Optimierung** → „Fine-Tuning“
- **Erneuerung** → grundlegender Wandel

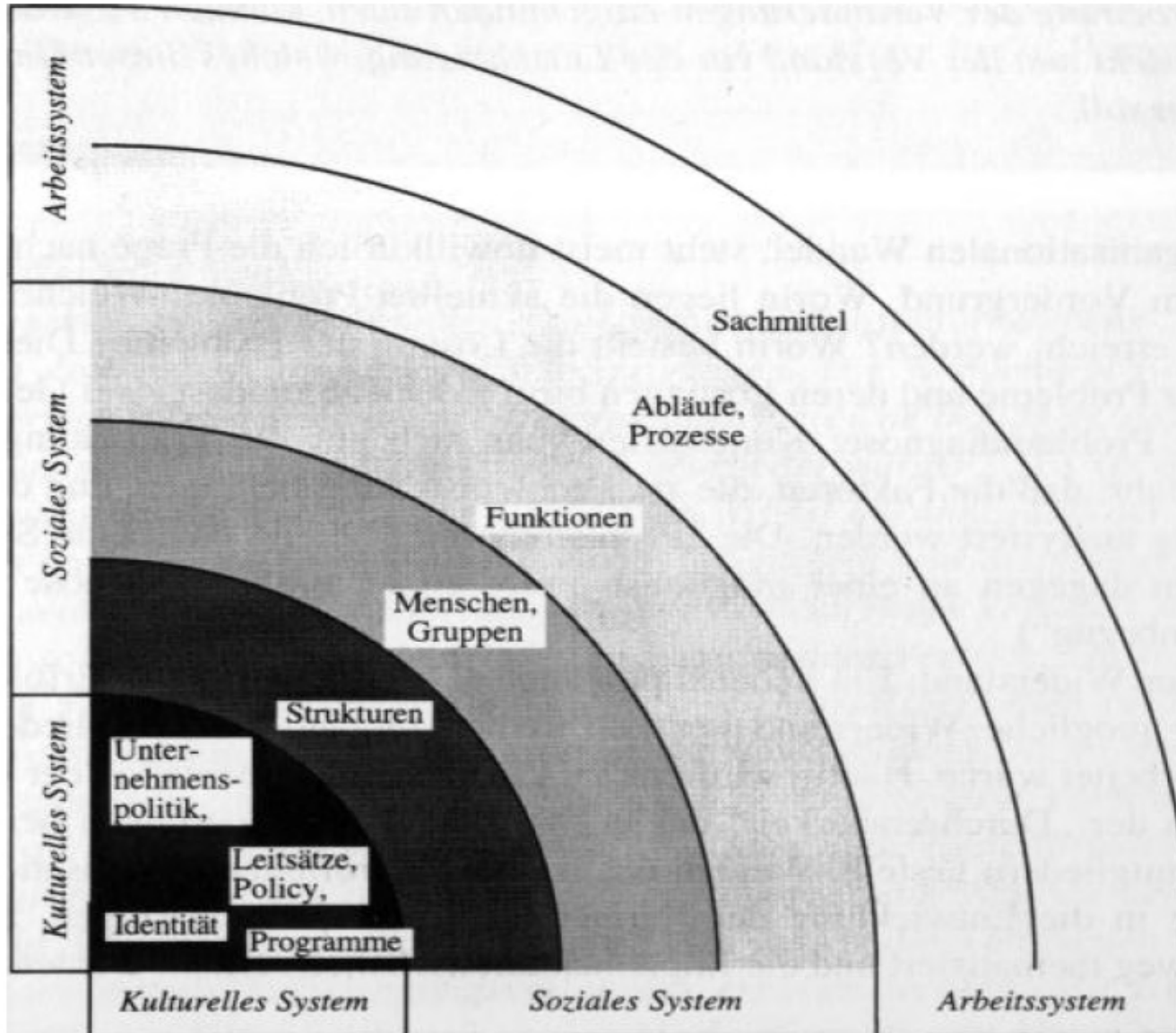


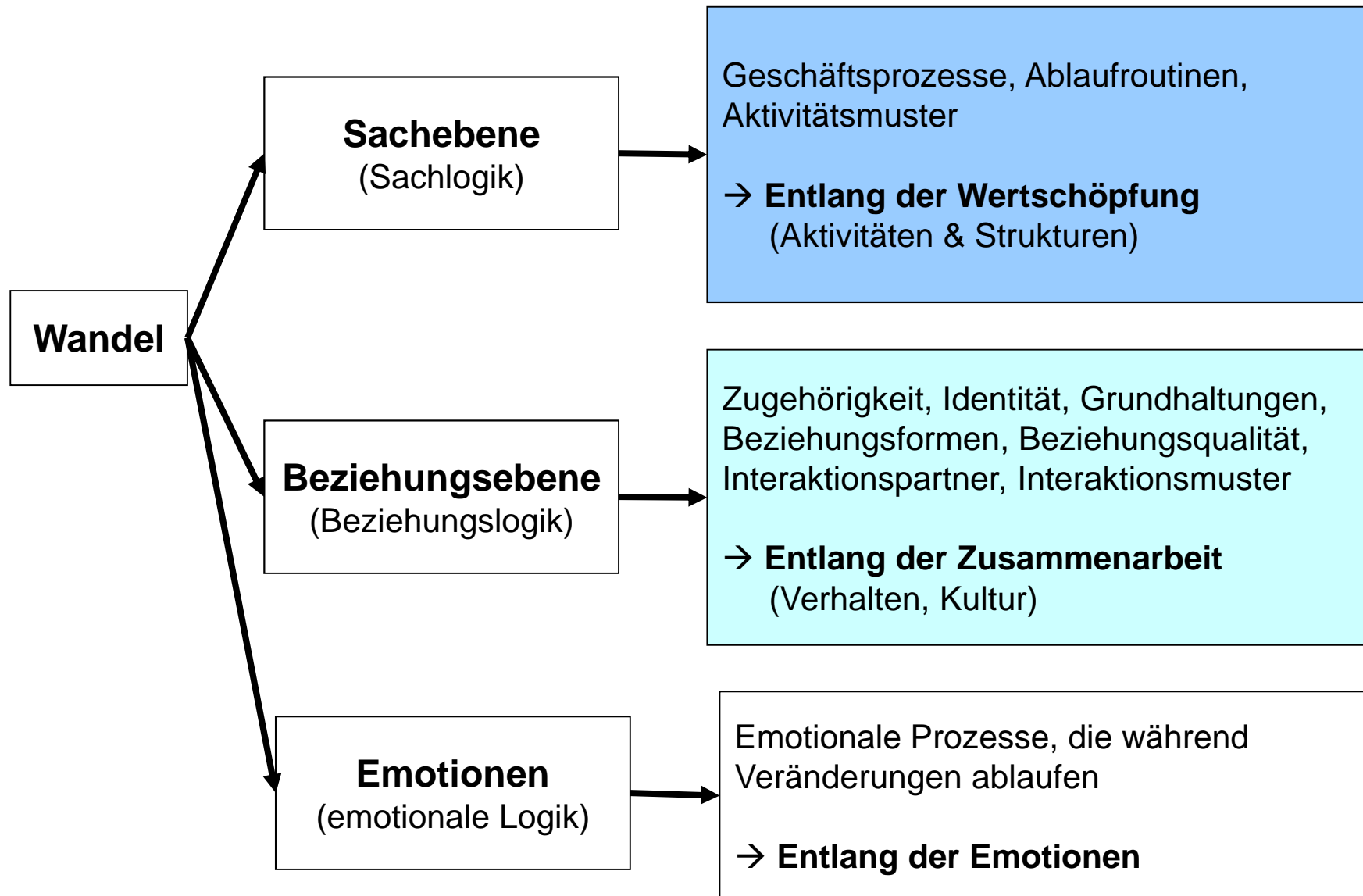
Quelle: Dubs et al 2004

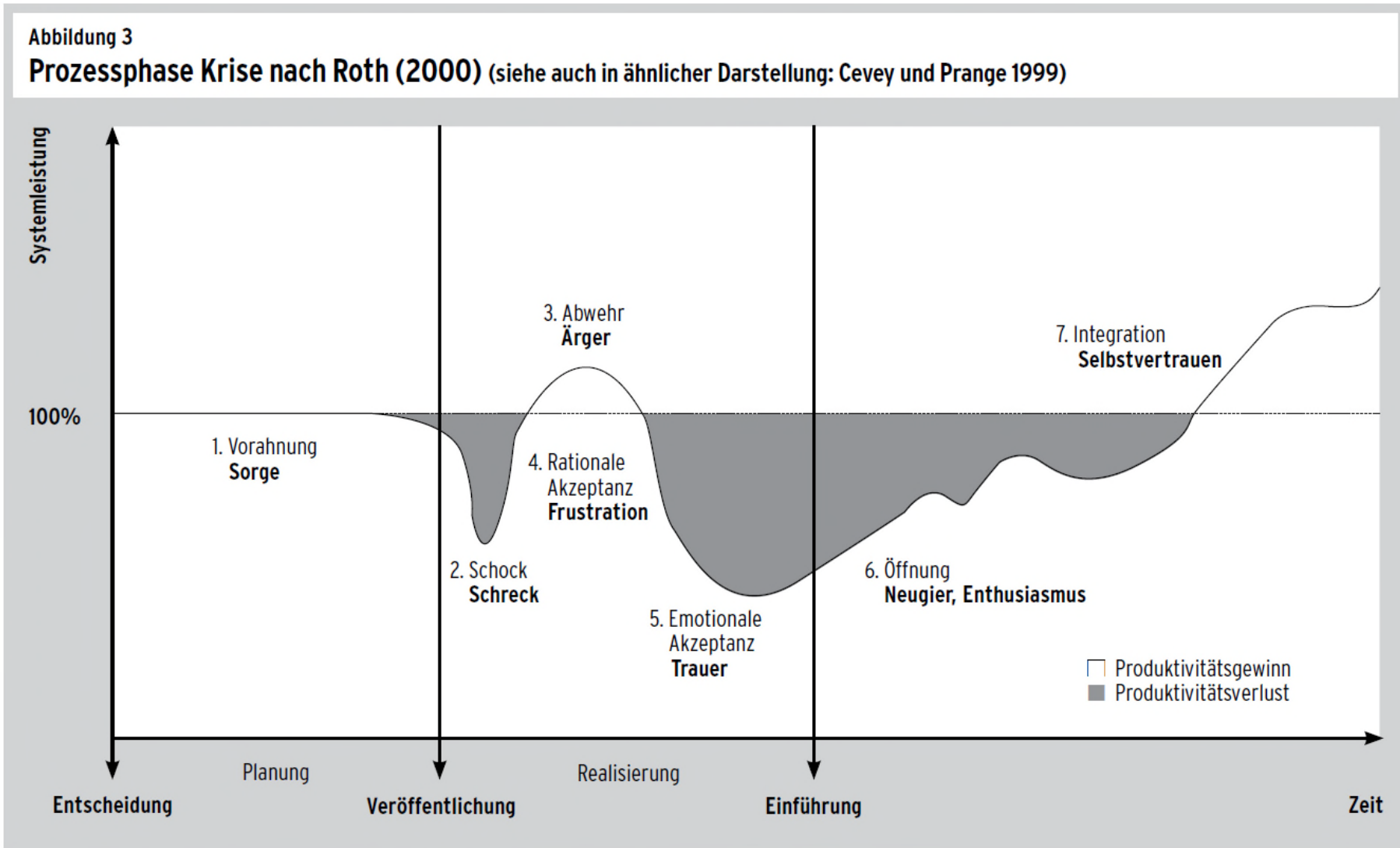
- Zwischen Erneuerung und Optimierung besteht ein **fliessender Übergang!**



Sieben Interventionsebenen in Organisationen



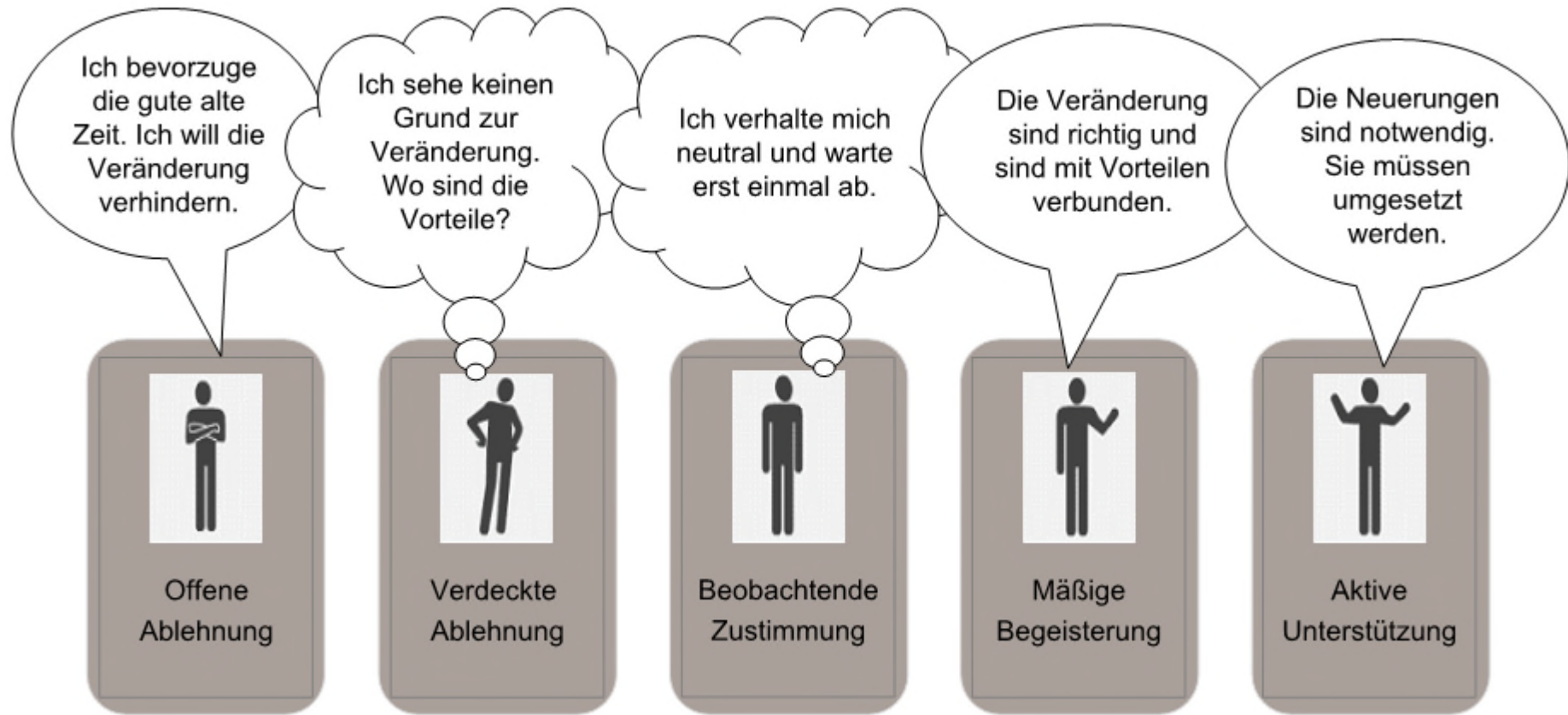




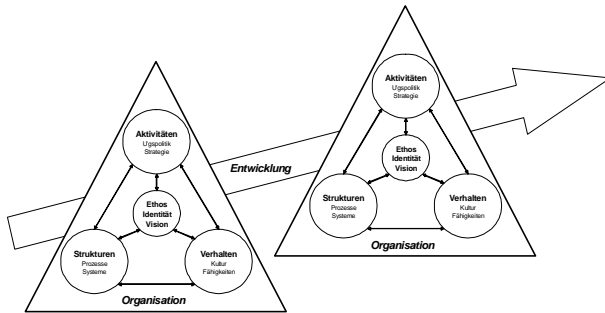
Source: Hillebrand/Burmeister (2011)



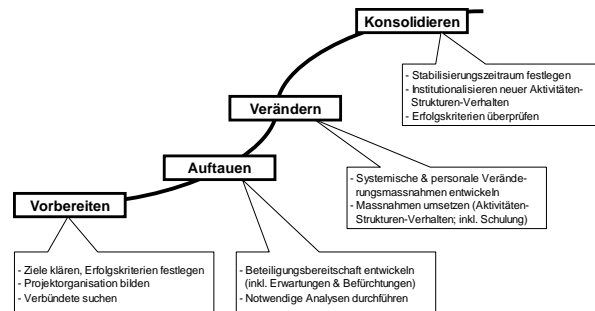
# Muster von Widerständen gegen Veränderung



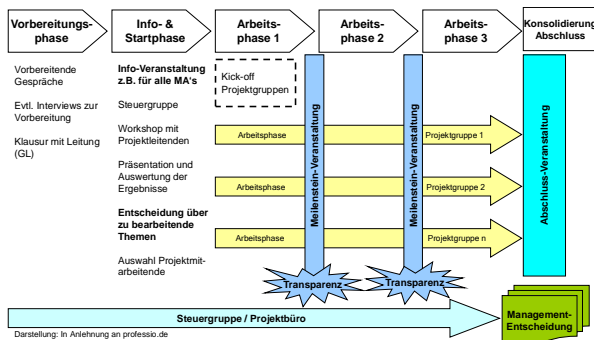
Bezugspunkte für die ganzheitliche Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen



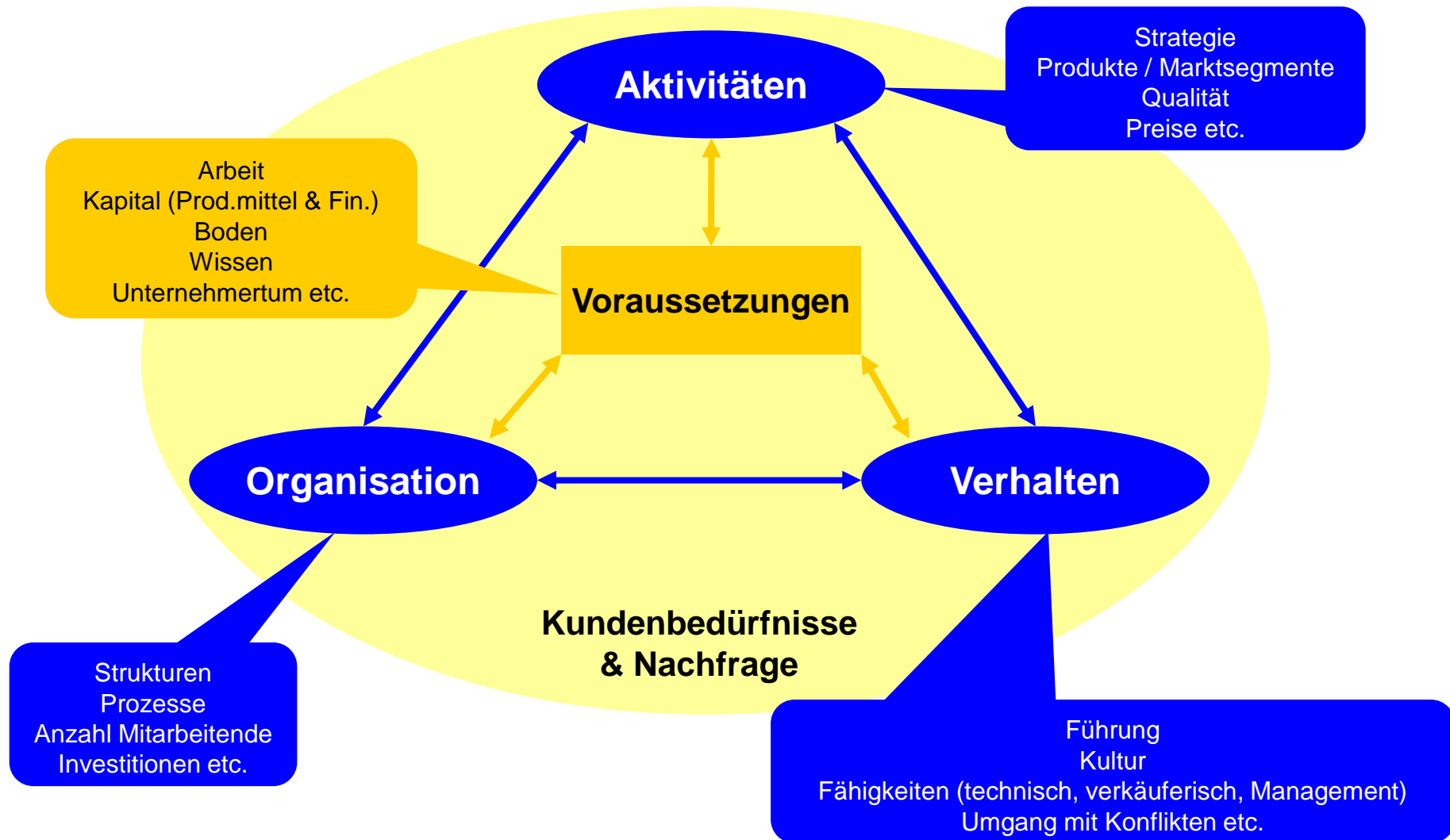
**Aktivitäten – Strukturen – Verhalten**



**Phasenmodell für Veränderungsprozesse**

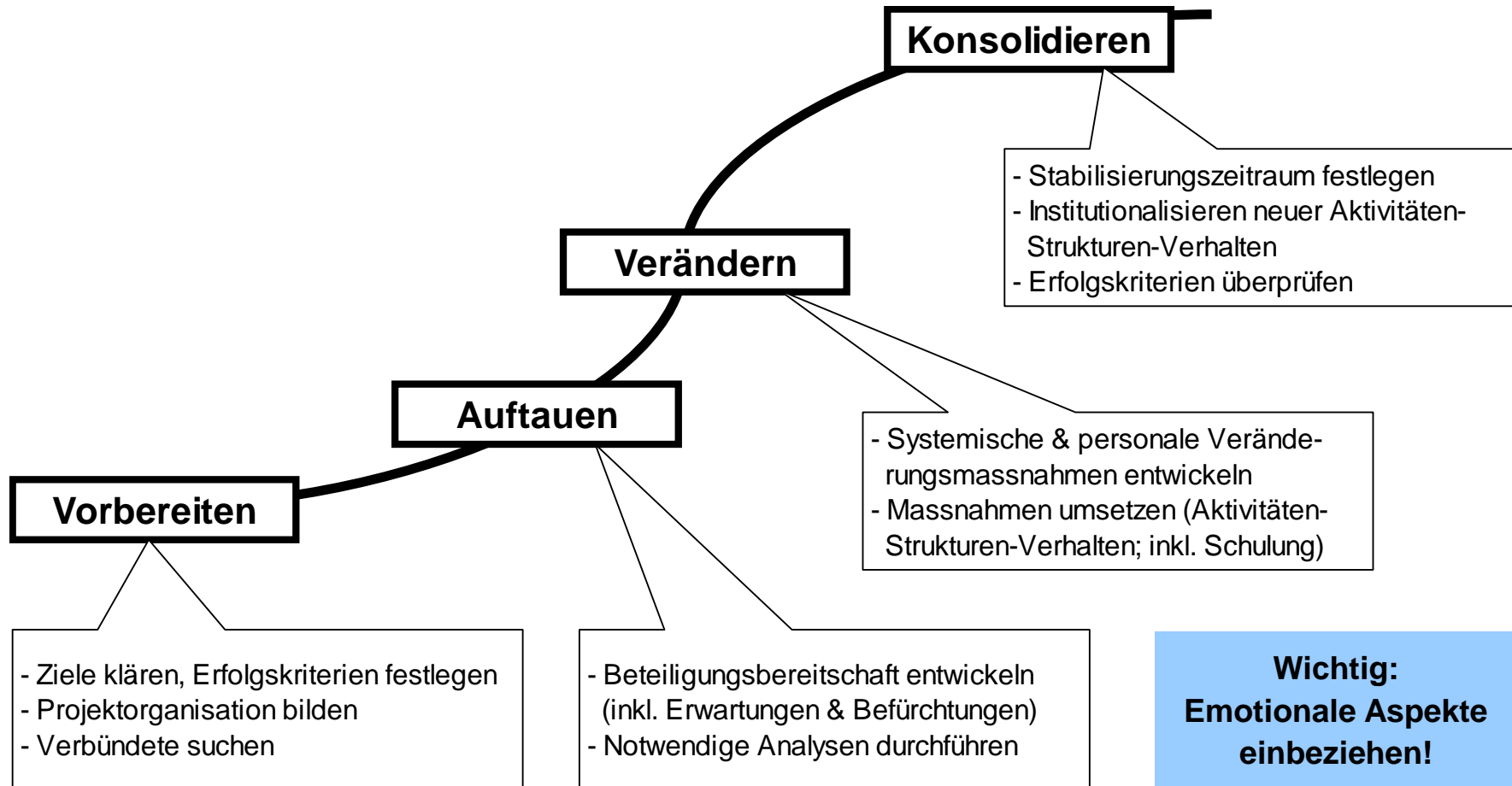


**Architektur von Veränderungsprozessen**



- **Alle drei Dimensionen sind wichtig!** → Gleichzeitig & gleichgewichtig
- Aber: Meist an einem Ort beginnen & andere Dimensionen miteinbeziehen.

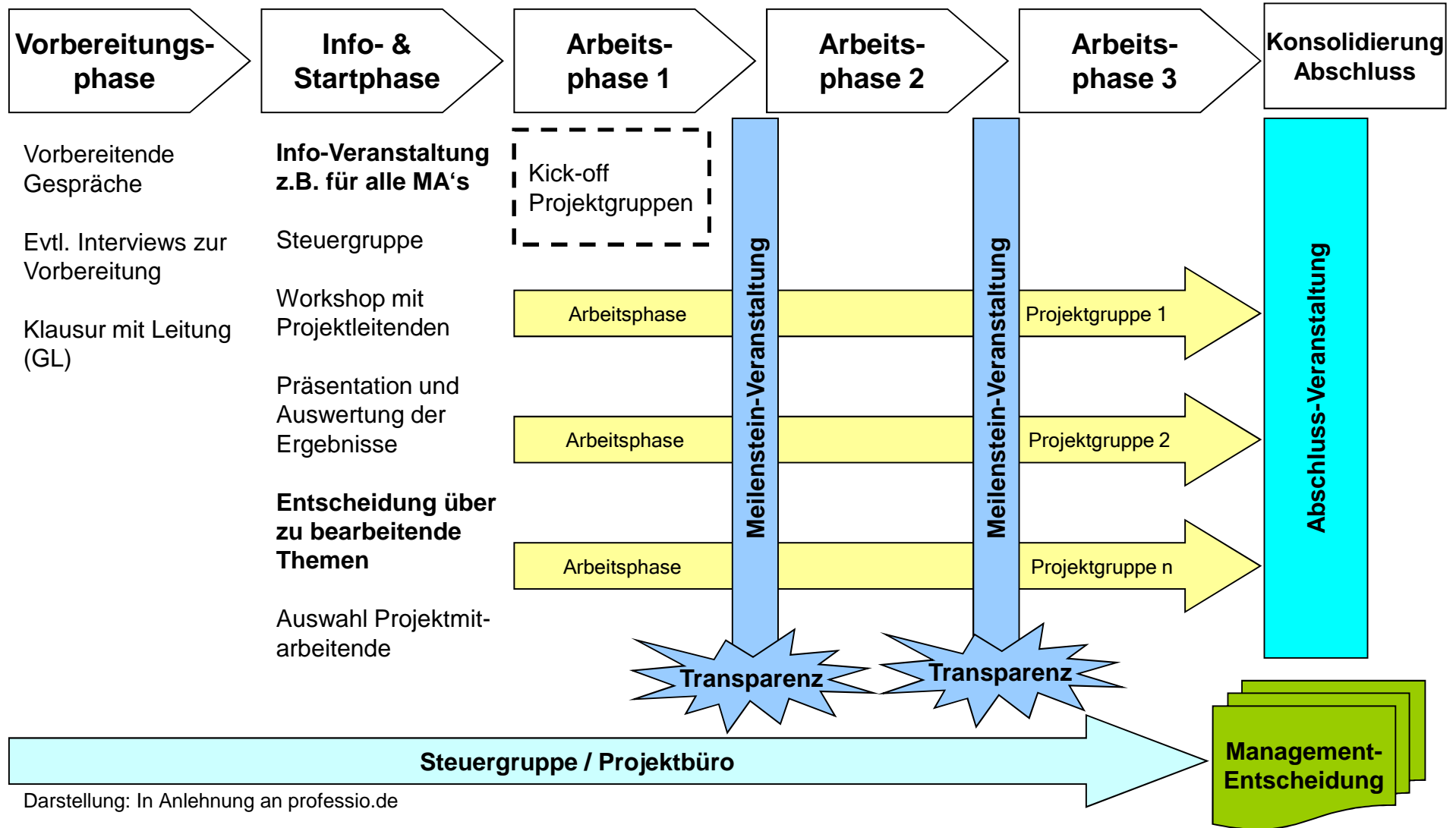
# Phasenmodell für Veränderungsprozesse ist wichtig



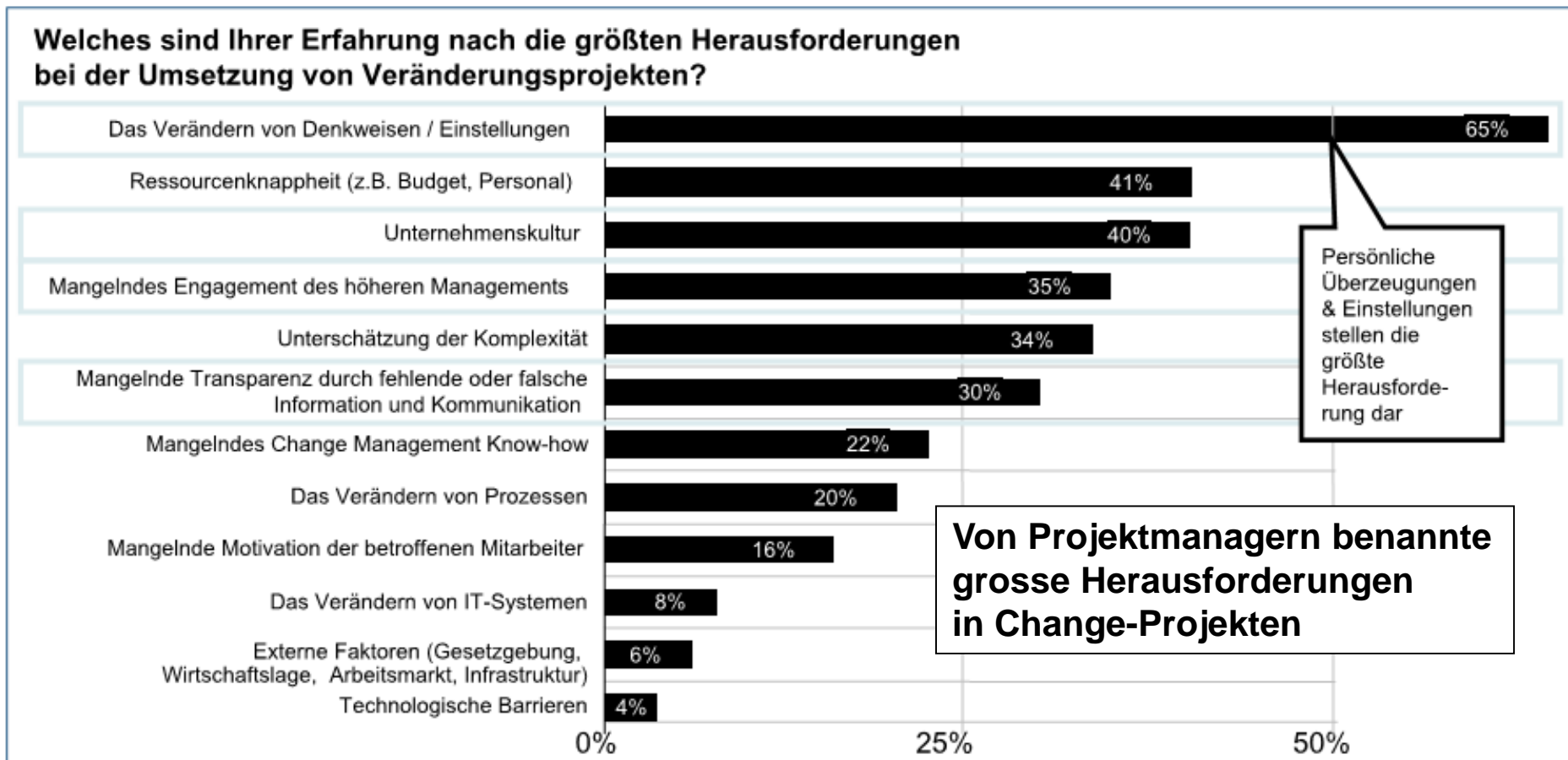
Quelle: In Anlehnung an Lewin (1963) und Frei et al (1993)

# Architektur eines Veränderungsprozesses

(schematische Darstellung)



Darstellung: In Anlehnung an professio.de



Quelle: IBM „Making Change Work“ Study, Germany 2007

**Einflussfaktoren auf Stressempfinden:**

- Verstehbarkeit
- Sinnhaftigkeit
- Handhabbarkeit / Kontrollierbarkeit

(Antonovsky)

## Gründe, warum Organisationen zu lange warten

### Fehlender Handlungsbedarf

- **Traditionelles Kerngeschäft** ist nach wie vor sehr **erfolgreich**
- "Bestehende Kundenvorlieben".
- **Schutz** von **Gewinnen**/Vermeidung unsicherer Investitionen

### Ungewissheit über den weiteren Weg

- **Potentielle Konflikte**/unbeliebte Folgen (z.B. Kannibalisierung)
- **Ambivalenz-Intoleranz**
- **Risiko des Scheiterns**

### Halbfertige Lösungen

- **Transformationsbemühungen** konzentrierten sich ausschließlich auf das **bestehende Geschäft**
- F&E konzentrieren sich auf **Produktverbesserungen**, statt auf **radikal neue Produkte**
- Unterschätzung des erforderlichen **kulturellen Wandels**