

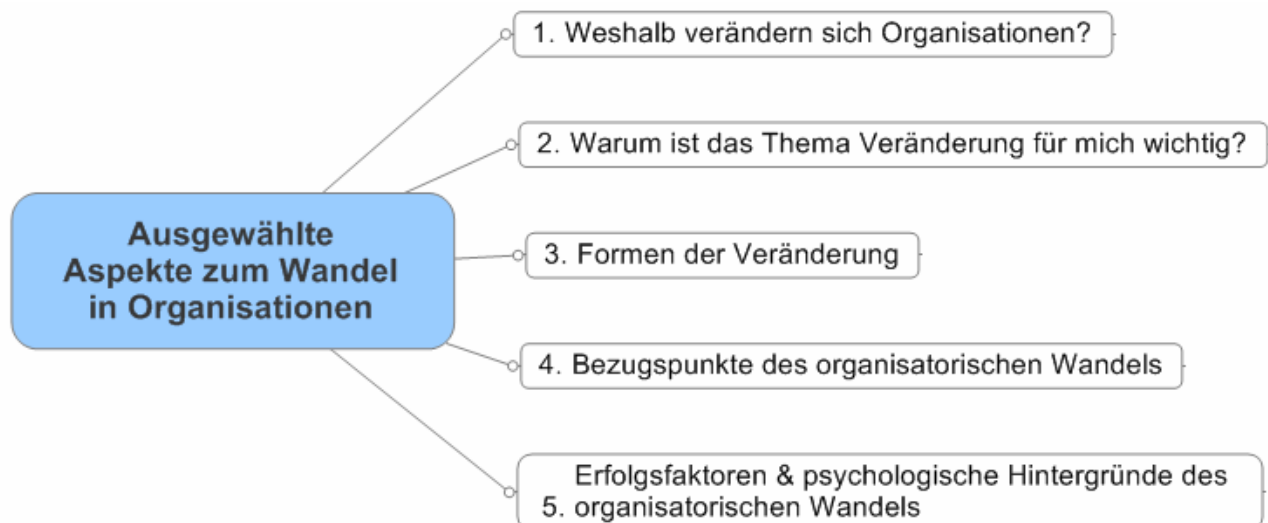
Ausgewählte Aspekte zum Wandel in Organisationen

Unterlagen zur Vorlesung BWL-Anwendungen

Maya Bentele & Michael Weber

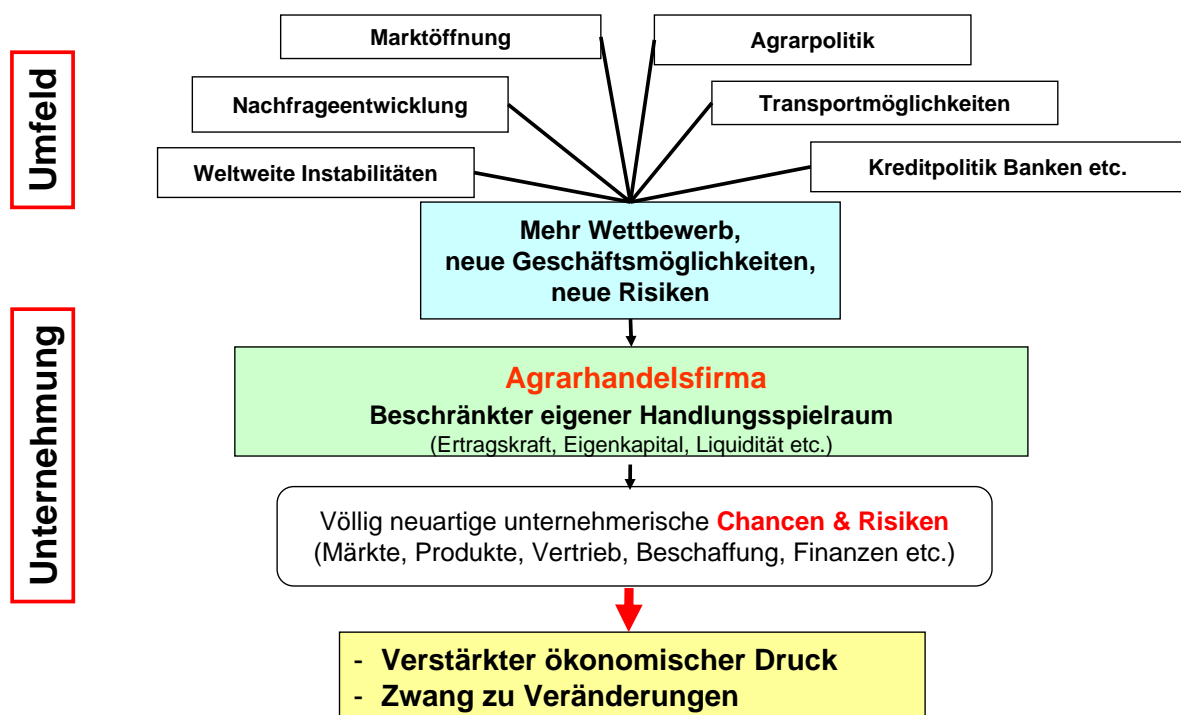


Agenda

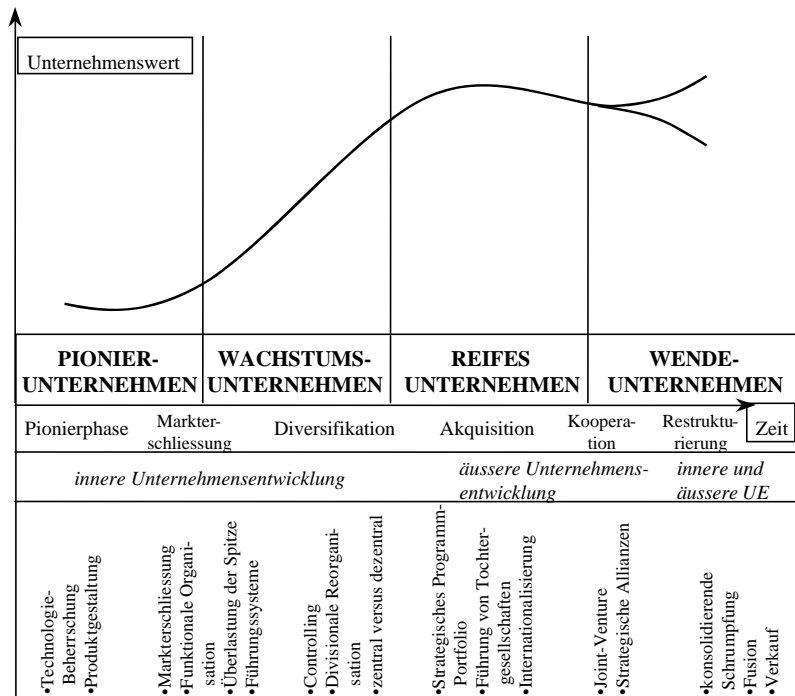


Weshalb verändern sich Organisationen?

Umfeldveränderungen als ein auslösender Faktor



Organisationen haben einen Lebenszyklus

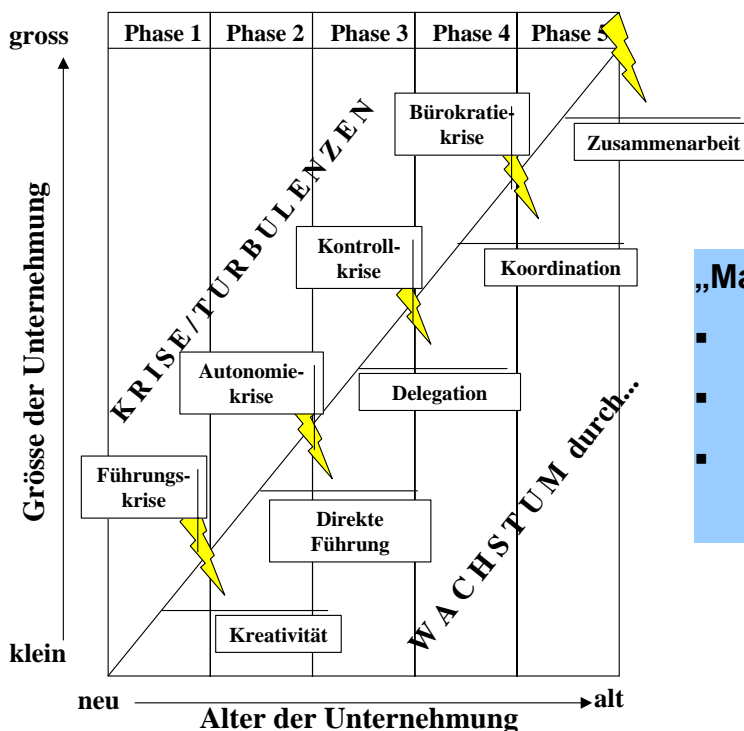


Entwicklung von Organisationen erfolgt in der Regel entlang eines **Lebenszyklus** (Musteraussage)

- Unterschiedliche **Anforderungen** in den einzelnen Phasen
- Unterschiedliche **Ausprägung der Organisation**
- Entwicklung ist mit typischen **Krisen** verbunden.

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

Krisen im Lebenszyklus verlangen nach Veränderung



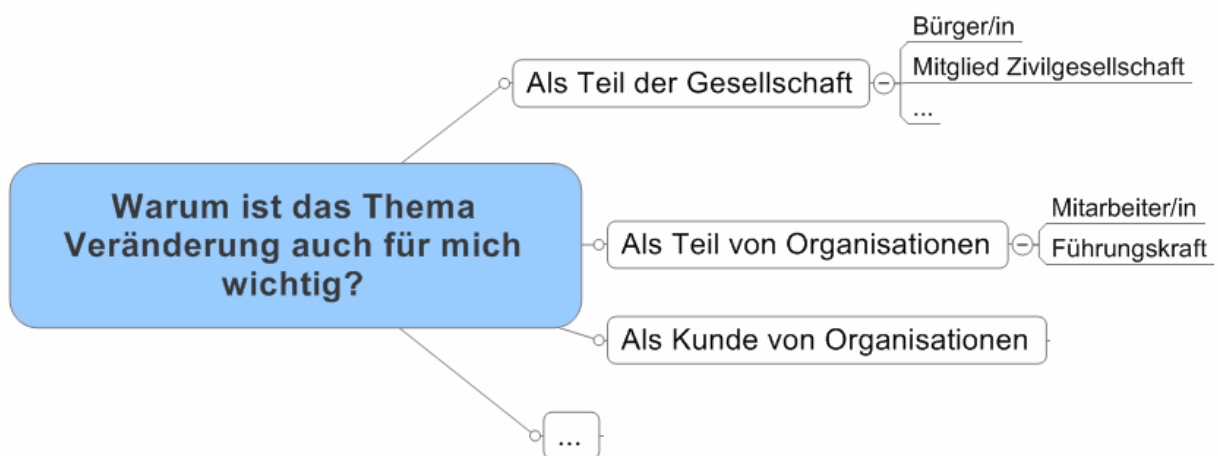
„Managing ahead of the curve“

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

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

Warum ist das Thema Veränderung auch für mich wichtig?

Warum ist das Thema Veränderung für mich wichtig?



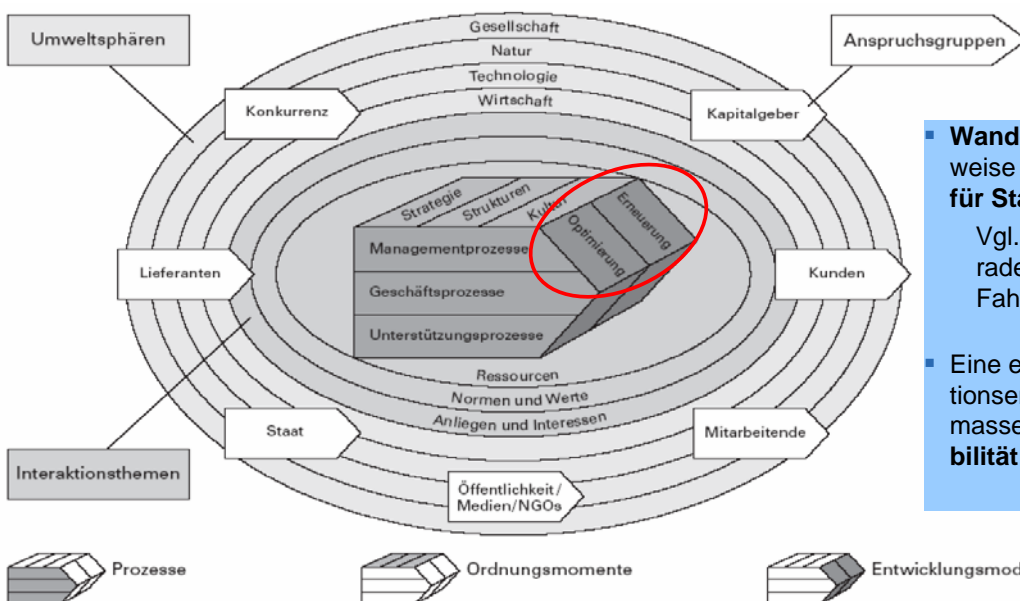
Jeder & jede ist betroffen vom „Geschehen“ in Organisationen und hat Interesse an ihrem guten **Funktionieren** und ihrer **Anpassungsfähigkeit** an veränderte Verhältnisse.



Formen der Veränderung

Organisatorischer Wandel als Teil des Managements

Das neue St. Galler Management-Modell



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

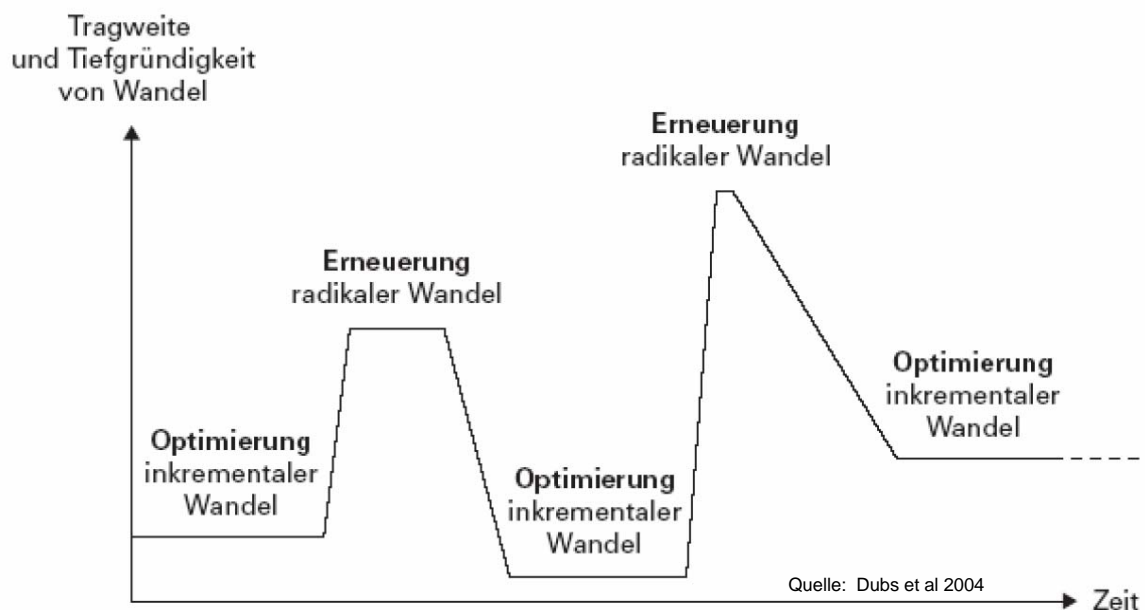
Quelle: Dubs et al 2004

Ausmass des organisationalen Wandels

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

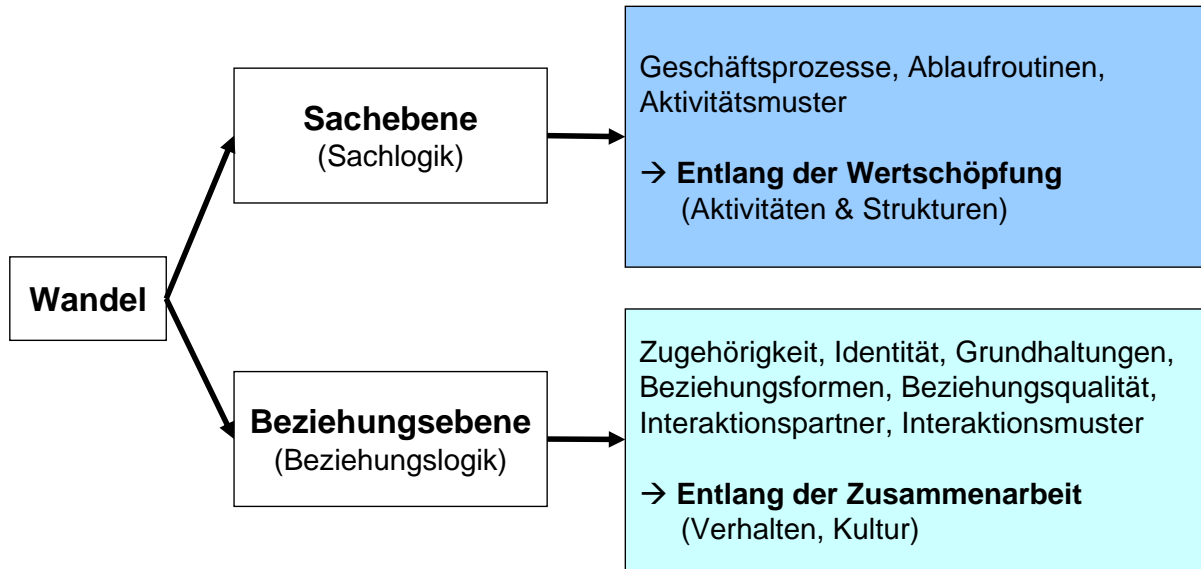
Je breiter, tiefer und schneller der Wandel, je grösser also der Umfang und die Tragweite und je höher die Kadenz von Veränderungen, desto **fundamentaler ist der entsprechende unternehmerische Wandel**.

Evolutionärer & revolutionärer Wandel



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

Dimensionen des organisationalen Wandels



Das Change-Portfolio erlaubt eine Einordnung

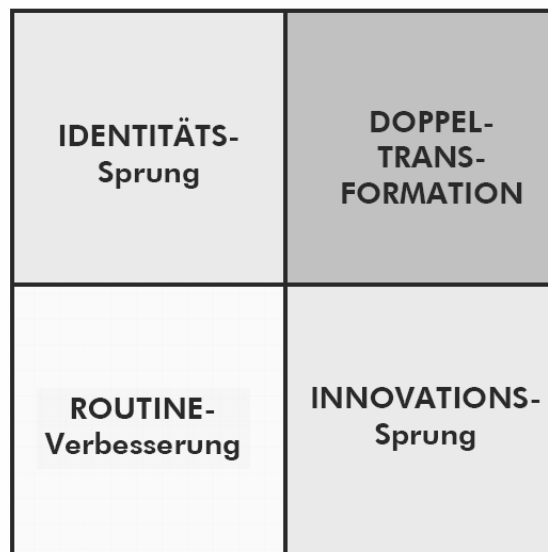
Die **Organisationskultur** verändert sich stark und muss dabei neue Einstellungen und Verhaltensmuster entwickeln.

(Transformation)



Die **Organisationskultur** verändert sich, entwickelt dabei allerdings keine wirklich neuen Verhaltensmuster

(Translation)



Die **Strukturen und Prozesse** werden angepasst, bleiben dabei allerdings innerhalb des Rahmens des Gewohnten
(Translation)



Die **Strukturen und Prozesse** erhalten eine neue Qualität, die den Rahmen des Gewohnten sprengt.

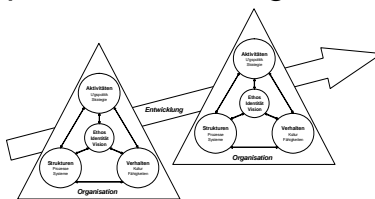
(Transformation)

Quelle: Balling 2006

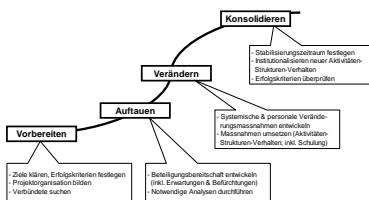
Bezugspunkte des organisatorischen Wandels

Übersicht Bezugspunkte

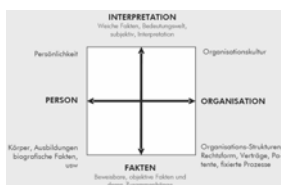
Bezugspunkte für die ganzheitliche Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen



Aktivitäten – Strukturen – Verhalten



Phasenmodell für Veränderungsprozesse



Doppel-Spagat-Modell

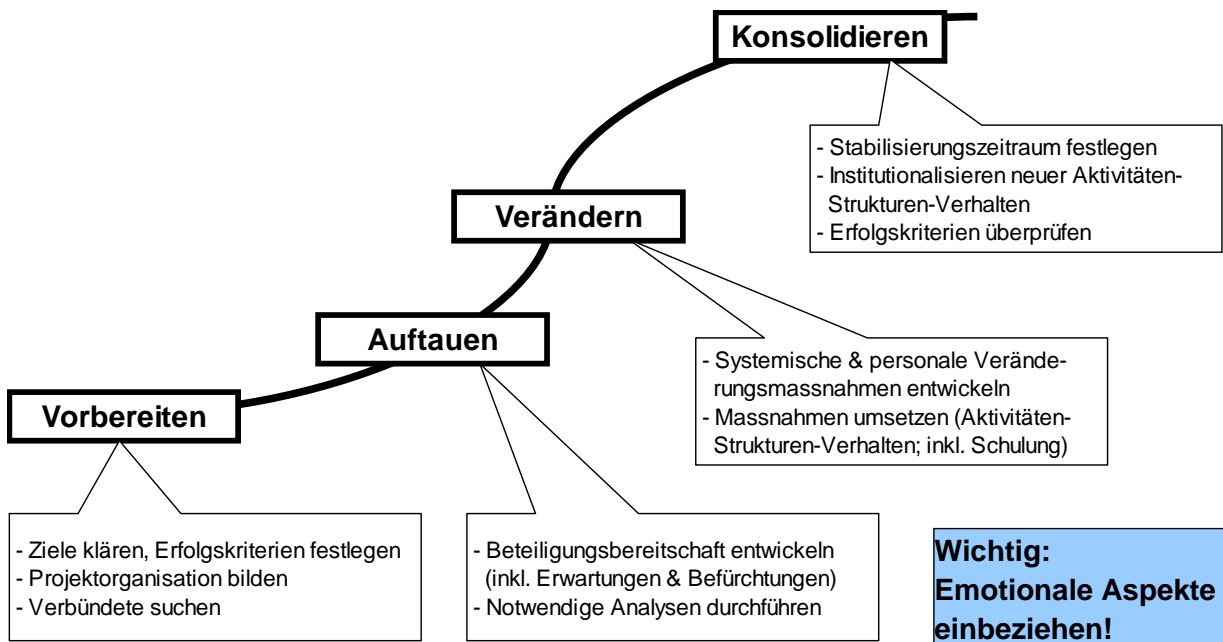
Aktivitäten, Strukturen & Verhalten einbeziehen

Synchron & gleichgewichtig bearbeiten



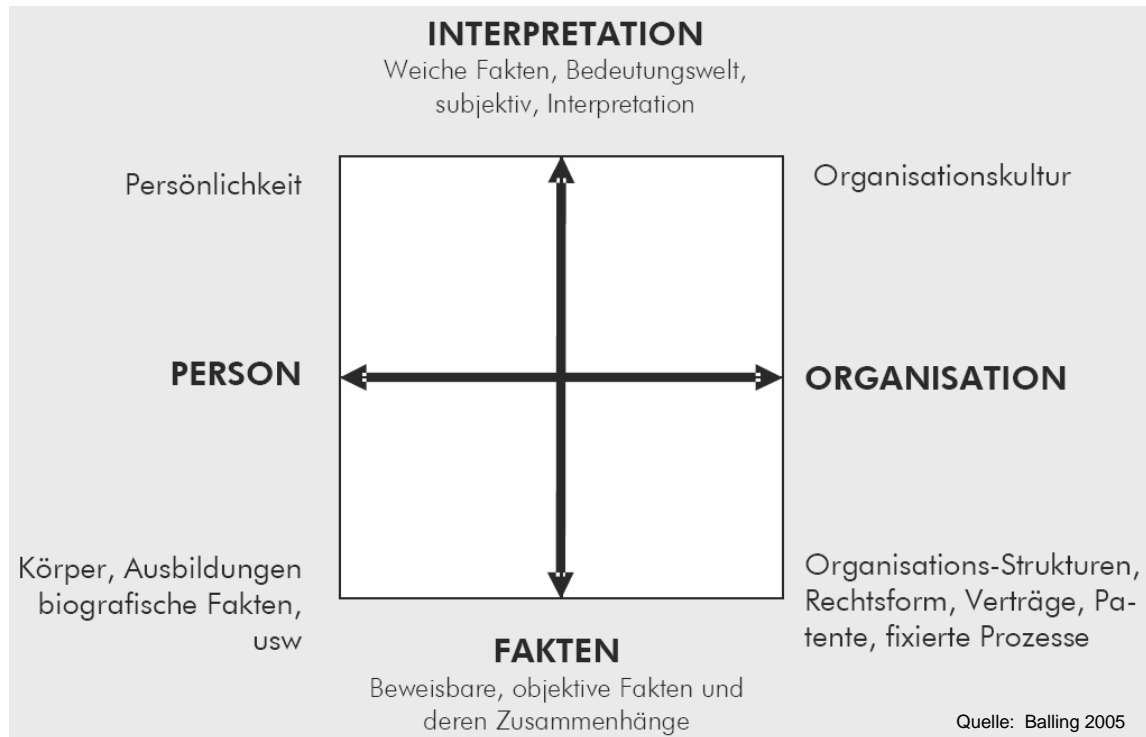
Quelle: In Anlehnung an Bleicher 1992

Phasenmodell für Veränderungsprozesse ist wichtig

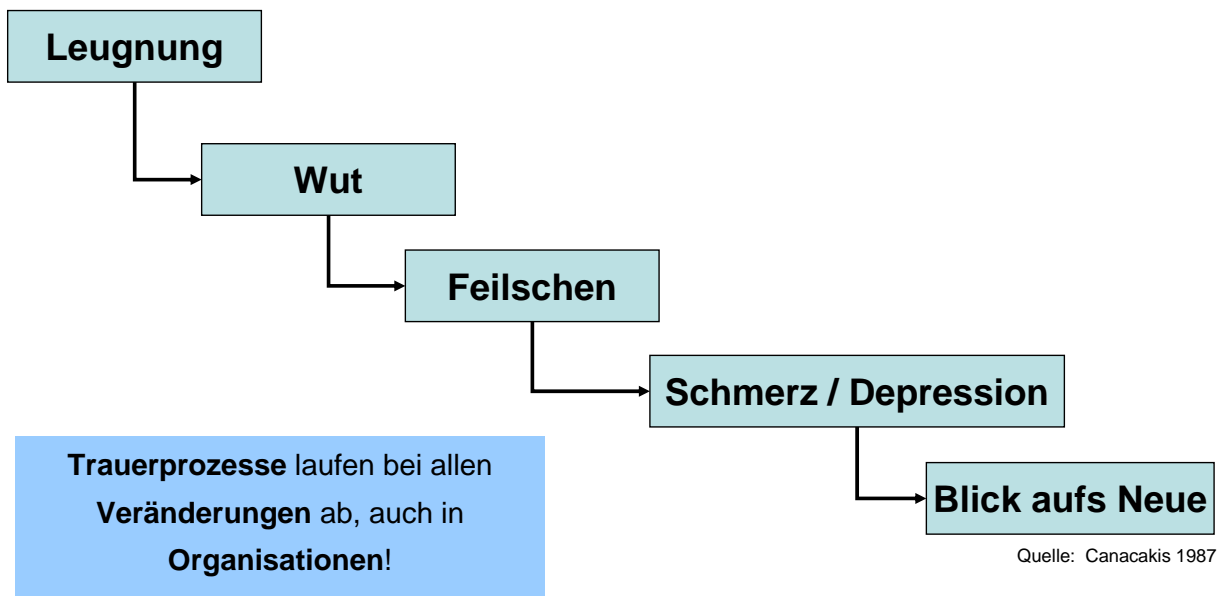


Quelle: In Anlehnung an Lewin (1963) und Frei et al (1993)

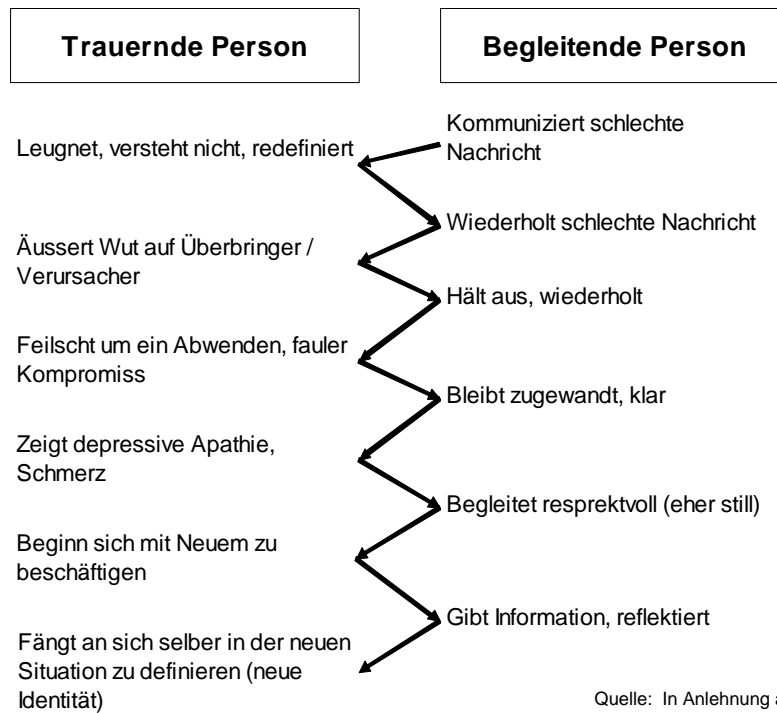
Das Doppelspagat-Modell hilft



Trauer als emotionalen Aspekt nicht vergessen



Begleitung im Trauerprozess ist wichtig

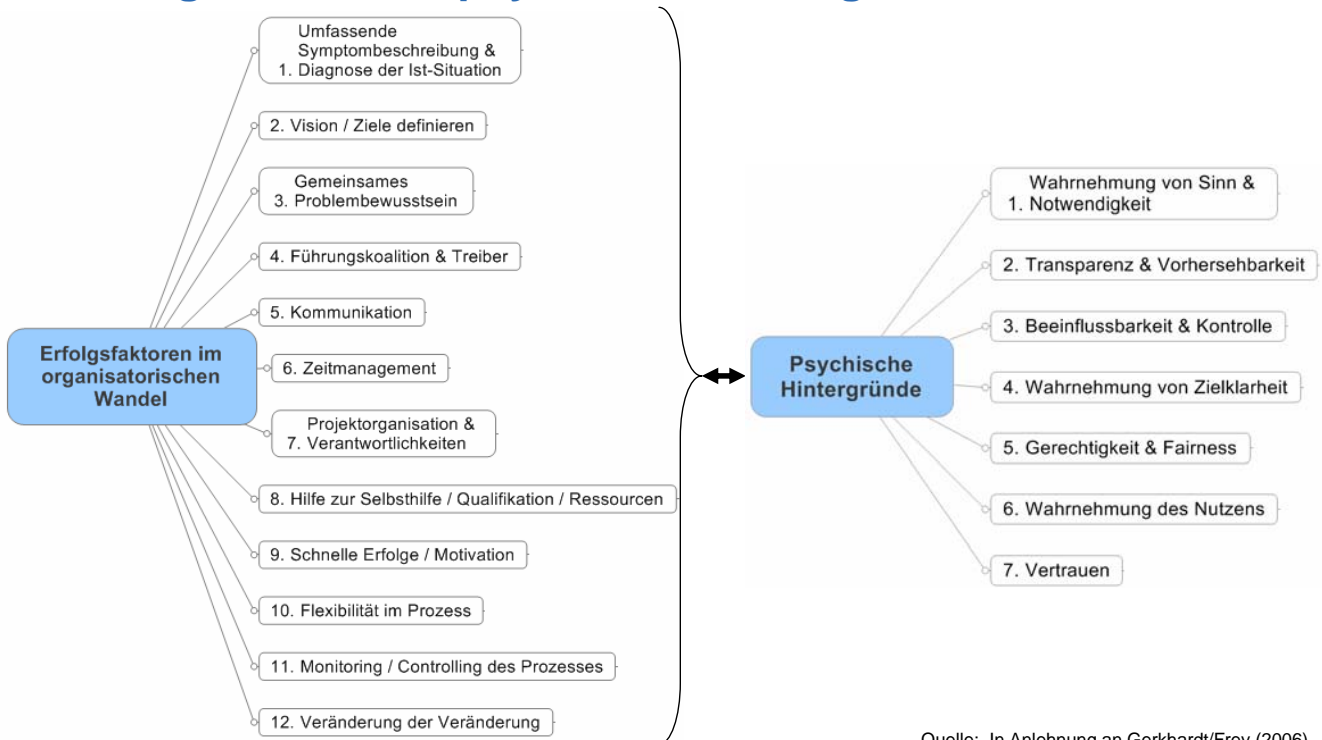


Quelle: In Anlehnung an Balling 2004



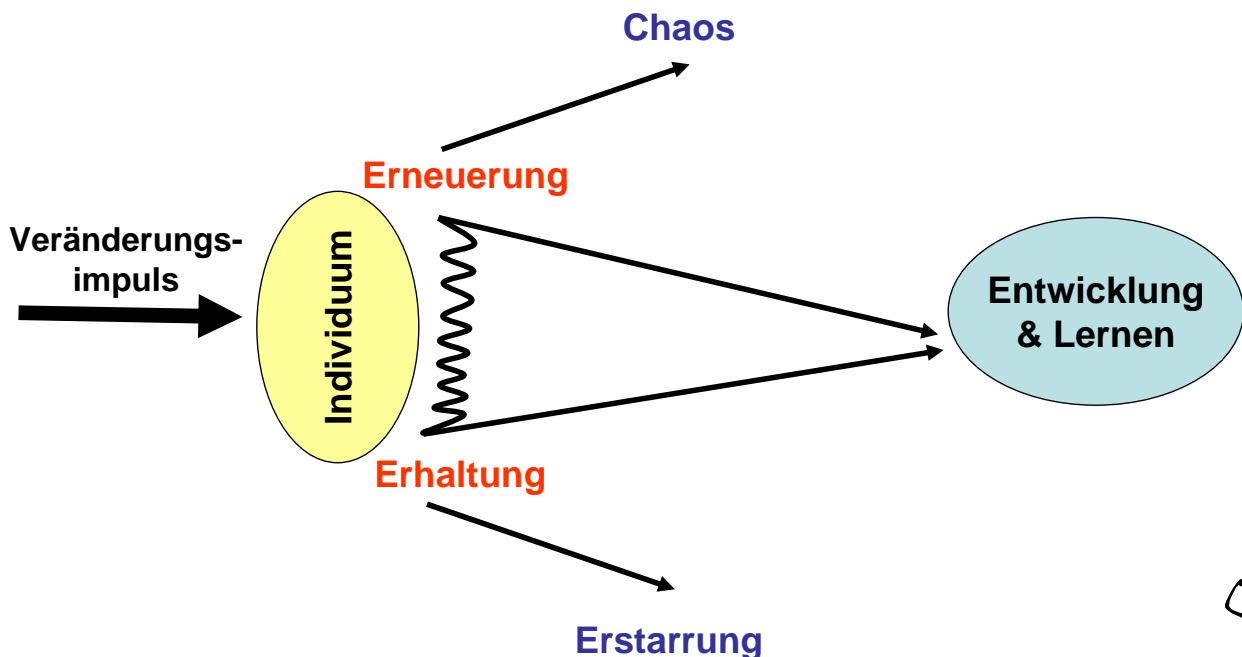
Erfolgsfaktoren & psychologische Hintergründe des organisatorischen Wandels

Erfolgsfaktoren & psychische Hintergründe



Quelle: In Anlehnung an Gerhardt/Frey (2006)

Widerstand & Veränderung: Polaritäten der Entwicklung



Quelle: In Anlehnung an Federer/Egli



Anhang: Literatur

Literatur (I)

- Balling R. (2006): Change-Portfolio. Aufsatz/Handout. Ansbach: Professio GmbH.
- Balling R. (2005): Das Doppelspagat-Modell, die ganze Landschaft der Beratung. Aufsatz/Handout. Ansbach: Professio GmbH.
- Balling R. (2004): Begleitende Konfrontation mit Verlusten. Aufsatz/Handout. Simmozheim.
- Bentele M., Weber M. (forthcoming): Four Weddings and a Funeral – oder: Fusionen sind auch traurig.
- Bleicher K. (1992): Das Konzept Integriertes Management. 2. Auflage. Frankfurt: campus.
- Canacakis J. (1987): Ich sehe deine Tränen – Trauern, Klagen, Leben können. Stuttgart: Kreuz.
- Dubs R., Euler D., Rüegg-Stürm J., Wyss C.E. (Hrsg.) (2004): Einführung in die Managementlehre. Bern: Haupt.
- Frei F., Hugentobler M., Alioth A., Duell W., Ruch L. (1993): Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitgestaltung – die europäische Alternative. Zürich: vdf.
- Gerhardt M., Frey D. (2006): Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen – Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. OrganisationsEntwicklung, 4/06, 48 – 59.
- Gomez P., Zimmermann T. (1993): Unternehmensorganisation – Profile, Dynamik, Methodik. 2. Auflage. Frankfurt: campus.

Literatur (II)

- Lewin K. (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern: Huber.
- Nauer E. (1997): Organisation als Führungsinstrument – Ein Leitfaden für Vorgesetzte. 2. Auflage. Bern: Haupt.
- Pümpin C., Prange J. (1991) Management der Unternehmensentwicklung – Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen. Frankfurt: campus.
- Schwab B., Weber M., Lehmann B. (2002): Key management challenges for the development and growth of a shrimp farm in northeast Brazil: Case study of Camanor Produtos Marinhos LTDA. Report FAO – World Bank.
- Schwaninger M. (2002): Managing Complexity – The Path Towards Intelligent Organizations. System Practice and Action Research, April(2002).
- Weber M. (2002): Strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmen im schweizerischen Agribusiness. Dissertation-ETH Nr. 14867. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule.

Anhang: Fallbeispiel Shrimpfarm in Brasilien

Fallbeispiel: Shrimpfarm in Brasilien → Lebenszyklus

Phase	Main Challenges for Management	Indicators for a Shrimp Farm	Opportunities & Threats for Sustainability
New Venture Realize the entrepreneurial idea ("make & sell")	<ul style="list-style-type: none"> Identify and define markets and customers Find the right sites for production Develop products Cope with the technical requirements of the production Focus on "getting the operation running" 	<ul style="list-style-type: none"> Low overall production Low productivity (150-200 kg/ha/cycle) Lack of critical expertise about the construction and running of a shrimp farm Few customers Low costs, low technical expertise Few standards for processes and products Strongly concentrated on a single person (know-how and leadership) 	<ul style="list-style-type: none"> Site evaluation: short-term economic solutions for the investment in soil, water quality, topography, infrastructure Design and construction: pumping station, channels of intake and drainage water, pond size, etc. Availability of inputs/resources: capital, labor, production factors – PL, feed, fertilizer. Fight for acceptance in a new region and local community (often as a foreign investor).
Expansion Mastering the growth	<ul style="list-style-type: none"> Acquire and secure critical resources (labor, expertise, land, capital, basic materials, etc.) Make the right investment decisions Find more and new ways to sell the products (new markets, new products, new customers, new ways of distribution, etc.) Develop operational systems to improve efficiency [reducing inputs and waste, increasing feed conversion rate (FCR), increasing survival rates, increasing labor productivity, etc.] Change the leadership and management Focus on "economies of scale" 	<ul style="list-style-type: none"> Fast growth of production and sales (> 15%) Shortage of critical know how Very high need for capital Difficulties with overcoming the increasing complexity in the operation Organizational difficulties: more employees with responsibilities, management responsibilities concentrated in a few people Administration and controlling become more important More added value [vertical integration from sourcing (PL) to processing] 	<ul style="list-style-type: none"> Velocity of growth: ecological damage with site evaluation and construction (see stage 1) Social difficulties: not enough qualified labor, training and education of the local community is delayed Financial risks due to a fast growth: profitability versus liquidity and security Currency issues Creation of employment and occupational skills Involve local community, municipality, stage government, etc.
Professionalization & Consolidation Professional management with entrepreneurial spirit	<ul style="list-style-type: none"> Develop management systems (planning, organization, management development, control) Optimize the control of cost Maintain entrepreneurial spirit while developing professional management capabilities Manage the corporate culture Focus on "productivity and efficiency" 	<ul style="list-style-type: none"> Flattened growth of production and sales Focus on efficiency and productivity Diversifying management duties to many people More formalization in the organization (processes, management etc.) Establishing controls but curbing bureaucratic tendencies 	<ul style="list-style-type: none"> Organize the operation in a self-regulating way (rules are established, employees are trained, etc.) Maintenance of sustainable development in the region for a long time Influence the development on a higher level – commitment in sector organizations Difficulties due to local mentality versus efficiency and productivity

Sources: Own illustration according to Flamholtz E.G./Randle Y., 2000; Pümpin C./Prange J., 1991 New Venture Phase: Basic experiences of Camanor

Aus: Schwab et al 2002