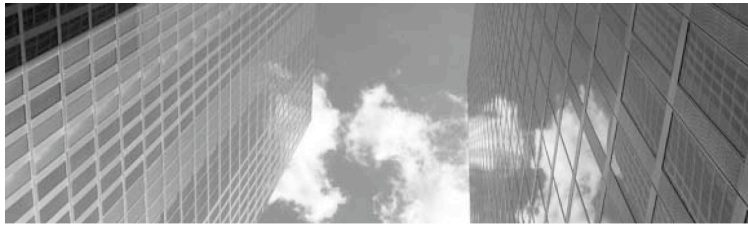


Vortrag HOMAG Info-Treff Herzebrock

Organisationsentwicklung

Hans-Jürgen Kompalla

Organisationsentwicklung



*Behandle einen Menschen so wie er ist,
und er wird schlechter. Behandle einen
Menschen so wie er sein könnte, und er
wird besser.*

Goethe

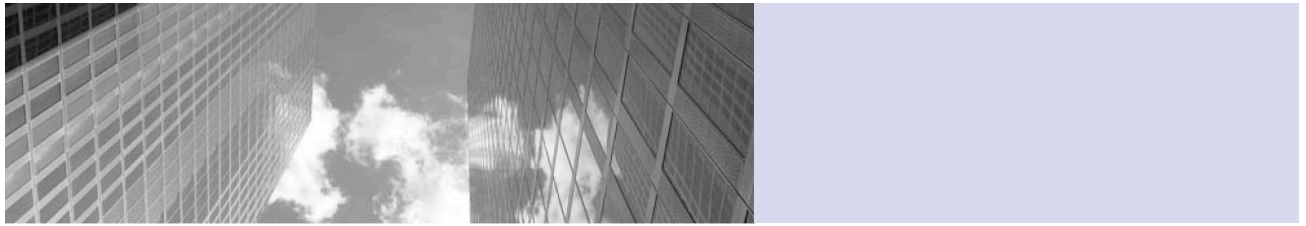
Definition „Organisationsentwicklung“

Der Begriff Organisationsentwicklung steht für alle strukturellen Maßnahmen zur geplanten Veränderung von Unternehmen, bei denen auch die Beziehungs- und Prozessebenen wesentlich mit eingebunden werden.

Organisationsentwicklung ist der gesteuerte Wandel eines Unternehmens mit der partizipativen Einbindung der Mitarbeiter.

Dabei wird nicht zuletzt die Absicht verfolgt, die Arbeitsbedingungen und -abläufe so zu gestalten, dass sie den Bedürfnissen der Mitarbeiter, als auch den Unternehmensinteressen gerecht werden.

Organisationsentwicklung



Praktische Ansatzpunkte

1. Anreize schaffen über:

- Arbeitsaufgaben
- Arbeitsgestaltung
- Festlegung von Entscheidungsstrukturen

2. Mitarbeiter:

- Fähigkeiten fördern
- Fertigkeiten fördern
- Motivieren

3. Kontrolle:

- regelmäßige Kontrolle auf soziale Konflikte in der Organisation
- Kontrolle der Qualität und Quantität der erbrachten Leistungen

4. Konsequenzen:

- Befördern
- Bestätigen
- Entlassen

Organisationsentwicklung



Phasen einer Organisationsentwicklung

- **Unfreezing (Auftauphase)**
- **Moving (Bewegungsphase)**
- **Refreezing (Einfrierphase)**

Unfreezing

Ausgangspunkt der ersten Phase ist die Einsicht, dass die Erwartungen nicht mehr der Realität entsprechen. Die Notwendigkeit einer Veränderung tritt langsam als Möglichkeit ins Bewusstsein. Altes Verhalten wird in Frage gestellt.

Addiert man nun die gewisse und nötige Flexibilität dazu, kann die Bereitschaft für Veränderungen entstehen.

Das generelle Ziel dieser Phase besteht darin, die nach Veränderung strebenden Kräfte zu stärken und zu unterstützen und so ein Veränderungsbewusstsein zu induzieren. Unfreezing steht dabei bildlich für das Auftauen des bestehenden (= eingefrorenen) Gleichgewichtes.

Organisationsentwicklung



Phasen einer Organisationsentwicklung

Moving

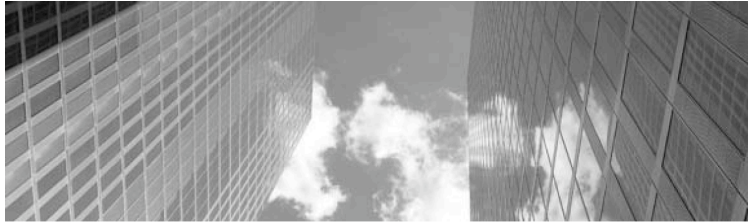
In der zweiten Phase, der Moving- oder Veränderungsphase, werden Lösungen generiert, neue Verhaltensweisen ausprobiert und die Organisationsentwicklung wird in Teilprojekten gelöst. Der Status Quo wird verlassen und es wird eine verändernde Bewegung zu einem neuen Gleichgewicht vollzogen.

Refreezing

Ziel der dritten Phase, des Wieder-Einfrierens, ist die Implementierung der gefundenen neuen Strukturen und damit der zumindest vorläufige Abschluss des Veränderungsprozesses. Durchgeführte Veränderungen brauchen Stabilisierung und müssen zur dauerhaften Integration in das Gesamtsystem wieder eingefroren werden. Der neue Gleichgewichtszustand soll so vor Rückfällen geschützt und stabilisiert werden.

Fazit: Aus "neu" mach "alt", was in diesem Fall bedeutet: Das Neue ist im positiven Sinne zu etwas Bekanntem, Vertrautem und Funktionierendem geworden.

Organisationsentwicklung



Die Funktionalität der Organisationsstrukturen wird von der Logik geboren, die Effizienz aber von der Emotion entschieden.

Beispiel für den Ablauf einer Organisationsentwicklung

Unfreezing

Die erste Führungsebene eines Unternehmens entschließt sich zu einem umfassenden Veränderungsprozess.

Gründe hierfür können z.B. sein:

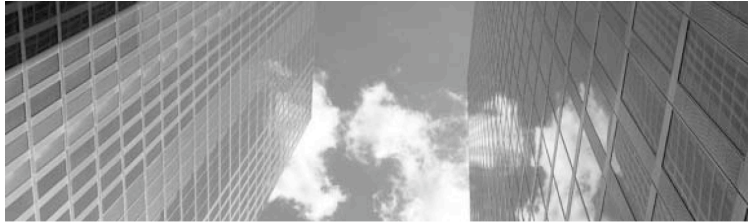
- Deutlicher Anstieg der Fluktuationsrate der "alten" Mitarbeiter.
- "Neue" Mitarbeiter verlassen das Unternehmen zum Teil nach kurzer Zeit wieder.
- Viele Mitarbeiter beklagen eine mangelhafte Kommunikation zwischen den Produktionsstandorten.
- Die "gefühlte" Motivation und Identifikation ist deutlich gesunken.
- Die Unternehmenssteuerung funktioniert aus Sicht der ersten Führungsebene im Alltag nicht mehr zufriedenstellend.

Es werden Prozessbegleiter ausgewählt, die dem Unternehmen beratend zur Seite stehen. In der Regel sind das auf der einen Seite die Berater und andererseits die Trainer, die an den „weichen Faktoren“ arbeiten.

Warum nicht nur Berater?

Die Unterschiedlichkeit der beiden zu bearbeitenden Bereiche verlangt nach den Experten auf dem jeweiligen Gebiet.

Organisationsentwicklung



Beispiel für den Ablauf einer Organisationsentwicklung

Unfreezing

Die Ziele der Organisationsentwicklung werden von der Führungsebene gemeinsam mit Beratern und Trainern erarbeitet und verabschiedet.

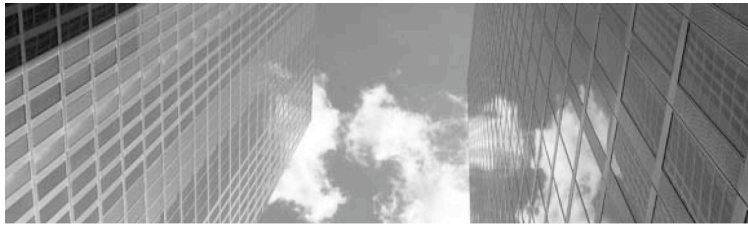
Diese Ziele können z.B sein:

- Alle Mitarbeiter identifizieren sich mit der Unternehmensvision und -mission.
- Das Unternehmen wird im Rahmen einer einheitlichen Führungskultur geführt.
- Ein akzeptierter Zielvereinbarungsprozess ist in allen Unternehmensbereichen eingeführt.
- Die Motivation und Energie für die Einführung der neuen Produktreihe ist abgesichert.
- Eine kundenorientierte und zeitgemäße Vertriebskultur ist im Unternehmen etabliert.

In Workshops, Umfragen und Interviews werden die Meinungen aller beteiligten Mitarbeitergruppen an allen Standorten erfasst. Hier hilft z.B. ein modernes, internetbasiertes Umfragetool, um möglichst schnell möglichst viele Rückmeldungen zu erhalten.

Nach dem Abschluss der Erfassung erstellen die beteiligten Trainer ein entsprechendes Resümee. Das Resümee wird dem Entscheiderkreis des Projektes präsentiert und die notwendigen Maßnahmen und Zielgruppen verabschiedet.

Organisationsentwicklung



Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern ...

Beispiel für den Ablauf einer Organisationsentwicklung

Moving

Jetzt starten die geplanten Maßnahmen, beginnend mit der ersten Führungsebene:

- Erarbeitung von Visionen und Mission des Unternehmens in einem Strategie-Workshop.
- Es werden die aktive Rolle der ersten Führungsebene, die notwendige Kommunikation und die Impulse zur Vorbildfunktion im Unternehmen erarbeitet.

Dann erfolgen weitere Maßnahmen, verteilt über einen Zeitraum von ca. 12 Monaten, zum Beispiel:

- Kick-Off Veranstaltung für die notwendige Information zum Projekt und zum Reduzieren eventueller Ängste bei den Mitarbeitern.
- Führungskräfte trainings zur Absicherung einer einheitlichen Führungskultur.
- Vision und Mission des Unternehmens werden in Workshops an die Mitarbeiter transportiert und eine Identifikation damit geschaffen.
- Teams werden durch Teambuildingimpulse unterstützt und dabei die Motivation in den Teams erhöht.

Organisationsentwicklung



*... sondern lehre die Männer die
Sehnsucht nach dem weiten, endlosen
Meer!*

Antoine de Saint-Exupéry

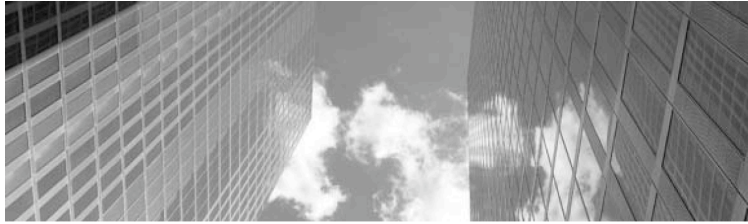
Beispiel für den Ablauf einer Organisationsentwicklung

Moving

Weitere Maßnahmen (Fortsetzung):

- Workshops und Coachings zur Einführung des neuen Zielvereinbarungsprozesses laufen durch alle Unternehmensbereiche.
- Netzwerktrainings zur Verdeutlichung der neuen Strukturen und Reduzierung der Reibungsverluste der wichtigsten Schnittstellen im Unternehmen.
- Personal Coachings sorgen für das notwendige Change-Management bei einzelnen Mitarbeitern.
- Das Unternehmen sucht in Workshops Benchmarks zu vergleichbaren Unternehmen.
- Über Workshops und Trainings wird eine einheitliche und kundenorientierte Vertriebskultur implementiert.

Organisationsentwicklung



Beispiel für den Ablauf einer Organisationsentwicklung

Refreezing

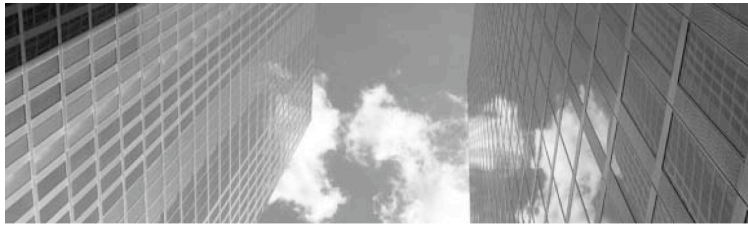
In der dritten Phase liegt der Schwerpunkt auf dem „In-Gang-halten“ und „Feinjustieren“ der begonnenen Veränderungsprozesse.

Im zweiten Jahr der Organisationsentwicklung wird die Umsetzung des Zielvereinbarungsprozesses weiter begleitet. Einzelne Führungskräfte erhalten weitere Personal-Coachings.

Das Organisationsentwicklungs-Projekt läuft, mit unterschiedlicher Intensität, über den Zeitraum von ca. 2 bis 2 1/2 Jahren. Durch regelmäßige Zwischenresümees wird der jeweilige Zielerreichungsgrad und die notwendige Anpassung der folgenden Bausteine abgesichert.

Da Berater und Trainer grundsätzlich mit dem Ziel der Schaffung von Eigenverantwortlichkeit und Eigenständigkeit qualifiziert haben, ziehen sie sich jetzt weitestgehend zurück. Sie bearbeiten nur noch neue Aufgabenstellungen und Qualifizierungsaufträge im Unternehmen.

Organisationsentwicklung



Die häufigsten Fehler einer Organisationsentwicklung

- Die Veränderungen konzentrieren sich auf Strukturen und Prozesse, der Mensch bleibt außen vor.
- Veränderungen werden nicht konsequent, sondern nur halbherzig umgesetzt. In der Regel haben Sie aber nur einen Schuss, und der muss sitzen!
- Die Ausgangspunkte für die Veränderungen werden nicht sauber bestimmt (Erfassung) - die Maßnahmen sind dann nicht ausreichend auf die jeweiligen Zielgruppen abgestimmt.
- Die erste Führungsebene wird nicht mit einbezogen. Damit wird der Erfolg unwahrscheinlich.
- Die notwendigen Veränderungsprozesse erfassen nicht alle beteiligten Bereiche. Die Umsetzung der notwendigen Maßnahmen ist kein "Kann", sondern ein "Muss".
- Ziele und Maßnahmen werden nicht rechtzeitig / nicht klar genug kommuniziert. Hier erzeugt der Mangel an Informationen häufig Angst und Unsicherheit.



Trollblumenweg 2
73614 Schorndorf
Tel: (07 00) 23 82 68 67
Fax: (0 71 81) 9 32 98 33

www.advantos-training.eu
info@advantos-training.eu