

Veränderung von Organisationen (Organisationsentwicklung)

Change of organisations (Organisational development)

Gabriele Elke

Ruhr-Universität Bochum

Lehrstuhl Arbeits- und Organisationspsychologie

44780 Bochum

ge@auo.psy.rub.de

1 Herausforderung „Management von Veränderungen“

Veränderungen in und von Organisationen gehören heute zum Alltag. Die Globalisierung der Märkte, die beschleunigten Entwicklungen, vor allem im Bereich der Informations- und Kommunikations- sowie Produktionstechnologien, erfordern von den Unternehmen zur Erfolgs- und Überlebenssicherung ein hohes Ausmaß an Flexibilität und die nachhaltige Sicherung und Entwicklung von Potenzialen. Die meisten Unternehmen sind, parallel zu den beständig geforderten Veränderungen im betrieblichen Alltag, alle fünf bis zehn Jahre mit der Notwendigkeit eines unternehmensweiten Wandels konfrontiert, der mit großen Herausforderungen verbunden ist (vgl. Nutt, 2004).

Beispielsweise können sich die Anbieter von Maschinen und Anlagen auf den nationalen und internationalen Märkten nicht länger über eine überlegene Qualitäts- oder Preisführerschaft profilieren, sondern sie müssen durch die Ankopplung hochwertiger Dienstleistungen an das industrielle Produkt, wie die Einrichtung von Hotlines, Teleservices, Betreibermodellen etc., ihre Wettbewerbsvorteile sichern. Mit diesem Strategiewandel von einem rein produzierenden Unternehmen hin zu einem industriellen Dienstleister können vielfältige organisationale Veränderungen notwendig werden wie z. B. ein Hierarchieabbau, eine flexiblere Arbeitsorganisation, u. a. was die Arbeitszeit und den Personaleinsatz betrifft, der Aufbau neuer Kooperationen etc. Diese Veränderungen müssen zudem durch die Entwicklung einer positiven Dienstleistungskultur getragen werden (vgl. Elke & Ziemeck, 2006).

Das erfolgreiche Managen von Veränderungsprozessen hat sich in den letzten Jahren als eine unternehmerische Kernkompetenz herauskristallisiert. Allerdings ist das Misserfolgsrisiko bei der Einführung und Sicherung von organisationalen Veränderungen relativ hoch. Es liegt im Durchschnitt zwischen 40% und 70%. Beispielsweise führten bis zu 75 % von Unternehmensumstrukturierungen in Form von Fusionen, Downsizing oder Outsourcing nicht zu den angestrebten Verbesserungen (Fay & Lührmann, 2004). Ebenso zeigten die Einführung

umfassender Qualitätsansätze (Staw & Epstein, 2000) sowie die Reorganisation von Geschäftsprozessen in 216 Krankenhäusern (Ho, Chan & Kidwell, 1999) und in anderen Branchen (Champy, 1995) in einer Vielzahl von Fällen keine positiven Effekte. Derartige Misserfolge und der Widerstand gegenüber Veränderungen korrespondieren zumeist mit einem geringen Commitment des Topmanagements, einem schlechten Informations- und Kommunikationsmanagement sowie einer nicht ausreichenden Einbeziehung der Mitarbeiter und vor allem einem innovationsfeindlichen Organisationsklima, wie u. a. die Ergebnisse von Baer und Frese (2003) unterstreichen. Einen Überblick empirischer Studien liefern u. a. Elke und Ziemeck (2006), Greif et al. (2004, S. 38 ff) sowie Sila und Ebrahimipour (2003).

2 Organisationsentwicklung (OE) als Veränderungs- und Entwicklungsstrategie

2.1 Einordnung und Definition

Das Managen von Veränderungen stellt sich sowohl aus der Perspektive der Praxis wie der Wissenschaft als ein außerordentlich komplexes Problem dar. Mittlerweile liegt eine Vielzahl von Ansätzen des Change Managements vor (vgl. Todnem, 2005). Die Konzepte lassen sich u. a. hinsichtlich folgender Merkmale voneinander abgrenzen:

- Reichweite der angestrebten Veränderungen (z. B. Implementierung einer neuen Technologie in einem Bereich oder Neuausrichtung der gesamten Organisation durch die Einführung von Total Quality Management, den zuvor skizzierten Wandel zum Dienstleister etc.)
- Ausrichtung und zeitlicher Verlauf der Veränderungsprozesse (zeitlich begrenztes Projekt z. B. zur Reduzierung von Fehlzeiten oder kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP))
- Prozessgestaltung und Ansätze der Veränderungen (Business Reengineering: Top-down gesteuerte radikale Reorganisation und Verschlankeung aller Produktions- und

Geschäftsprozesse (Champy, 1995) oder Organisationsentwicklung (OE): partizipativ angelegter Prozess der Unternehmensentwicklung).

Über Jahrzehnte stellte der OE- Ansatz das „dominierende Paradigma des Change Managements, zumindest für die scientific community“ (Reiß, 1997, S. 9) dar. Vor dem Hintergrund des hohen Misserfolgsrisikos bei der Umsetzung von Veränderungen könnten das Konzept der OE oder einzelne Gestaltungsprinzipien in Zukunft wieder bzw. weiter an Bedeutung gewinnen. Den Kern von OE (s. Kasten 1) bilden die systematische Planung und Implementierung von Veränderungen in Organisationen in Form eines iterativen Problemlösungsprozesses. Ziele können eine verbesserte Anpassung an aktuell bestehende Umwelterfordernisse und/oder ein grundlegender Wandel einer Organisation sein. OE forciert die Lernfähigkeit einer Organisation.

Hier ungefähr Kasten 1

2.2 Konzepte und Prinzipien

OE ist kein in sich geschlossener Ansatz, sondern eine *in der Praxis weit verbreitete Beratungsstrategie*, die zur Veränderung von Organisationen verhaltenswissenschaftliche Theorien, Methoden und Techniken anwendet. Die Gestaltung von Organisationen und ihre Veränderung müssen nicht nur die Anforderungen der jeweiligen Umwelten, sondern auch die konkreten Gegebenheiten in einem Unternehmen und seine Geschichte berücksichtigen. Das erklärt u. a. auch die große Variabilität in der Umsetzung von OE-Maßnahmen. Aber trotz der zu beobachtenden Gestaltungsvielfalt weist das allgemeine OE-Vorgehen durchgängige Gemeinsamkeiten auf wie die duale Zielorientierung, die Systemperspektive sowie die systematische und partizipativ ausgerichtete Prozessgestaltung (weitere Kriterien s. Becker & Langosch, 2002).

Duale Zielsetzung und Ausrichtung: Die Orientierung von OE ist immer dual. Die Steigerung der Effektivität und Effizienz betrieblicher Leistungen *und* die Verbesserung der Arbeitsqualität

für die Mitarbeiter stellen untrennbar miteinander verknüpfte Zielsetzungen dar. Beide bedingen sich wechselseitig. Nach der Metastudie von Harter, Schmidt und Hayes (2002) korrelieren allerdings die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter mit der Organisationsleistung in Abhängigkeit von ihrer Operationalisierung unterschiedlich hoch. Der höchste Zusammenhang findet sich für den Indikator Kundenzufriedenheit und -bindung ($r = .32 / .33$) und der niedrigste für Profitabilität ($r = .15 / .17$). Zugleich lassen sich im Rahmen von Veränderungsprozessen der verstärkte Einsatz von Maßnahmen des Human Resource Managements (Personalführung, Anreizsysteme, persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung, Verhaltensprogramme etc.) und sein Einfluss sowohl auf den Erfolg einer OE als auch allgemein auf das Leistungsniveau einer Organisation nachweisen (u. a. Paul & Anantharaman, 2003; Studien im Überblick s. u. a. Elke & Ziemeck, 2006; Zimolong, Elke & Trimpop, 2006).

Systemperspektive: Organisationen werden im OE-Kontext als offene soziotechnische Systeme aufgefasst. Im Mittelpunkt sowohl der Analyse als auch der Intervention steht die Auseinandersetzung mit der Vernetzung der für die Problemlösung bedeutsamen Bedingungen, Abläufen, individuellen Verhaltensweisen, Denkgewohnheiten etc. Organisationen sind soziale Systeme. Sie lassen sich nicht vollständig durch Strukturen wie die explizite Regelung der Zuständigkeiten, Aufgaben oder Abläufe in Form von Aufbau-/Ablauforganisationen, Personalsystemen, Programme oder Standards steuern. In Organisationen entwickelt sich auf die Dauer ein gemeinsames Bewusstsein, wie z. B. organisatorische Vorschriften zu verstehen oder Probleme anzugehen sind. Dieses kollektive Bewusstsein stellt die *Kultur eines Unternehmens* dar, d. h. die Grundgesamtheit gemeinsamer Wert- und Normvorstellungen sowie geteilter Denk-, Problemlösungs- und Verhaltensmuster, durch die das Handeln in Organisationen implizit koordiniert und ausgerichtet wird (vgl. Schein, 2003). Entscheidend für den Erfolg einer

Organisation und auch ihrer Veränderung ist allerdings die wechselseitige Stützung und Ergänzung expliziter und impliziter Steuerungsmechanismen (u. a. Baer & Frese, 2003).

Change Agent und systematisches Vorgehen: Eine OE-Maßnahme wird von einem „Change Agent“ eingeleitet und begleitet. Zumeist übernimmt ein Team aus Beratern und Organisationsmitgliedern mit Entscheidungsbefugnissen diese Rolle. Seine *Aufgabe* ist nicht die Lieferung von Expertenlösungen, sondern die Moderation eines Prozesses, in dem die Beteiligten modellhaft erfahren und lernen, wie sie Probleme effektiv selber bewältigen können. Den Kern der OE bildet die *Systematik der Problembearbeitung*, die auf den von Kurt Lewin (1963) begründeten Ansatz der Aktionsforschung zurückzuführen ist. Es handelt sich um einen fortwährenden, iterativen Zyklus der Phasen „Diagnose“, die eine systematische Datensammlung, Analyse und Bewertung umfasst, und „Intervention“, d. h. die Planung und Realisierung von Maßnahmen. Die Überprüfung und Bewertung der Maßnahmen im Hinblick auf ihre Wirksamkeit stellt wiederum eine Diagnose dar, für die üblicherweise der Begriff der „Evaluation“ gewählt wird (Wottawa & Thierau, 1990, S. 14 ff).

Neben dem systematischen Vorgehen sind bezogen auf den gesamten Prozessverlauf weitere „Gesetzmäßigkeiten“ zu berücksichtigen. Nach dem *3-Phasen-Modell von Lewin* (1963), das als das wichtigste Modell für die Ablaufgestaltung von OE-Maßnahmen anzusehen ist und in immer neuen Varianten auftaucht, sollte in der ersten Phase („unfreezing“) eines OE-Prozesses die Motivation für die angestrebten Änderungen geschaffen werden. Während die zweite Phase („moving“) auf die Entwicklung von neuen Verhaltensweisen und Arbeitsabläufen abzielt, ist in der dritten Phase („refreezing“) ihre Stabilisierung und Integration in den Arbeitsalltag zu leisten (vgl. French & Bell, 1995, S. 80ff).

Partizipation und Verantwortlichkeit: Die ebenfalls mit dem Ansatz der Aktionsforschung eng verknüpfte Forderung, dass die Klienten einer Beratung gleichwertige Partner in dem gemeinsamen Problemlösungsprozess sind, macht ein *partizipatives Vorgehen* notwendig. Auf

der einen Seite kann und muss so das Erfahrungswissen der Experten vor Ort berücksichtigt werden. Auf der anderen Seite reduzieren die Einbindung und eine offene Kommunikation nicht nur die mit Umstrukturierungen einhergehende Verunsicherung und Widerstände, sondern fördern auch die Akzeptanz von und Identifikation mit Neuerungen (u. a. Schweiger & Denisi, 1991). Ein offener und vertrauensvoller Austausch ist Ausdruck und Mittel einer innovationsförderlichen Organisationskultur. Die zentralen Kulturpromotoren und damit auch wichtige Veränderungspromotoren sind die Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene. Sie haben durch ihr Verhalten und auch ihre Einstellungen einen großen Einfluss auf den Umgang mit Veränderungen. Sie sind die wichtigste Zielgruppe für die Initiierung und Stabilisierung von Veränderungen, wie u. a. im Kontext von OE-Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit in und von Organisationen immer wieder gezeigt werden konnte (vgl. Zimolong et al., 2006).

hier ungefähr Kasten 2

3 Ein Beispiel für eine Organisationsentwicklung

Im Kasten 2 wird anhand einer erfolgreichen OE-Maßnahme das Vorgehen mit exemplarischen Beispielen für eingesetzte Instrumente der Diagnose, Interventionsmaßnahmen und Evaluationskriterien skizziert (vgl. Elke & Zimolong, 2005).

Bezogen auf den Schritt der *Diagnose* bestehen die Herausforderungen in der Erfassung und Bündelung der komplexen Datenlage als Grundlage für die gemeinsame Problemdefinition, die Ableitung von Zielen, Ansatz- und Schwerpunkten der Veränderung sowie der Vorgehensstrategie (vgl. Elke, 2000).

OE-Maßnahmen sind erfolgreicher, wenn ihre *Interventionen* sowohl auf der Personen-, Gruppen- und Organisationsebene ansetzen, als auch zugleich Strukturen, Prozesse und Verhalten berücksichtigen (u. a. Robertson, Roberts & Porras, 1993). Die Effektstärken

einzelner Interventionen unterscheiden sich in vorliegenden Metastudien in Abhängigkeit vom Anwendungskontext sehr stark. Zudem bewegen sich die ermittelten Effektstärken tendenziell im niedrigen Bereich und es sind kaum Effekte größer als $r = .30$ festzustellen (Ergebnisse und kritische Diskussion s. Guldin, 2004). Armenakis und Bedeian (1999) kommen aufgrund ihrer Analyse ausgewählter empirischer Arbeiten zu dem Schluss, dass weniger Art und Anzahl einzelner Maßnahmen für den Erfolg einer OE entscheidend sind, sondern ihre Abstimmung und Passung und ihre Integration in die Abläufe des Unternehmensalltags sowie eine positive Veränderungskultur (vgl. Elke, 2000).

Evaluation: Neben kontinuierlichen Rückkopplungsschleifen zur kurzfristigen Optimierung der Prozesssteuerung ist eine langfristig angelegte Erfolgskontrolle durch die Überprüfung der Zielerreichung anhand von festgelegten Kriterien und Zeitabständen auf der Grundlage eines angemessenen Untersuchungsdesigns notwendig (vgl. Wottawa & Thierau, 1990).

Weiterführende Literatur

French, W. L. & Bell, C. H. (1995). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.

Guldin, A. (2004). Veränderung von Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D Praxisgebiete, Serie III Wirtschafts- Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 4 Organisationspsychologie* (S. 700-771). Göttingen: Hogrefe.

Reiß, M., Rosenstiel, L. v. & Lanz, A. (Hrsg.). (1997). *Change Management. Programme, Projekte und Prozesse*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Literatur

- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293-315.
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovation and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Becker, H. & Langosch, I. (2002). *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis* (5. Aufl.). Stuttgart: Lucius.
- Champy, J. (1995). *Reengineering im Management*. Frankfurt: Campus.
- Elke, G. (2000). *Management des Arbeitsschutzes*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Elke, G. & Ziemeck, H. (2006). Dienstleistungen im Business-to-Business Geschäft. In B. Zimolong & U. Konradt (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D Praxisgebiete, Serie III Wirtschafts- Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 2 Ingenieurpsychologie* (S. 249-280). Göttingen: Hogrefe.
- Elke, G. & Zimolong, B. (2005). Eine Interventionsstudie zum Einfluss des Human Resource Managements im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49, 1-14.
- Fay, D. & Lührmann, H. (2004). Current themes in organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 113-119.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Ho, S.-J. K., Chan, L. & Kidwell, R. E. (1999). The implementation of business process reengineering in American and Canadian hospitals. *Health Care Management Review*, 24, 19-31.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorien in den Sozialwissenschaften: Ausgewählte theoretische Schriften*. Bern: Huber.
- Nutt, P. C. (2004). Organizational De-development. *Journal of Management Studies*, 41, 1083-1103.
- Paul, A. K. & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *Human Resource Management*, 14, 1246-1268.
- Reiß, M. (1997). Change Management als Herausforderung. In M. Reiß, L. v. Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change Management. Programme, Projekte und Prozesse* (S. 5-29). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Robertson, P. J., Roberts, D. R. & Porras, J. I. (1993). Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, 36, 619-634.
- Schein, E. H. (2003). *Organisationskultur*. Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Schweiger, D. M. & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Sila, I. & Ebrahimpour, M. (2003). Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries. *International Journal of Production Research*, 41, 235-268.
- Staw, B. M. & Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrativ Science Quarterly*, 45, 523-556.
- Todnem, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5, 369-380.
- Wottawa, H. & Thierau, H. (1990). *Evaluation*. Bern: Huber.
- Zimolong, B., Elke, G. & Trimpop, R. (2006). Gesundheitsmanagement. In B. Zimolong & U. Konradt (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D Praxisgebiete, Serie III Wirtschafts- Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 2 Ingenieurpsychologie* (S. 633-668). Göttingen: Hogrefe.

Kasten 1

Definition von Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung (OE) ist eine im Rahmen der angewandten Verhaltenswissenschaften entwickelte Beratungsstrategie, mit der Unternehmen und Manager angeleitet und unterstützt werden, systematisch einen organisationsumfassenden Veränderungsprozess zu steuern und zu gestalten, der

- unter Einbeziehung und Einbindung der Betroffenen
- durch aufeinander abgestimmte Interventionen, die sowohl bei den Strukturen, Systemen, Prozessen und der Kultur einer Organisation als auch bei dem individuellen Denken, Fühlen und Verhalten ansetzen,
- die Effektivität und Effizienz der Unternehmensleistungen erhöht und die organisationale sowie individuelle Lernfähigkeit fördert.

Den Kern des systematischen Vorgehens bildet die zyklische Abfolge der Phasen: Diagnose, Intervention und Evaluation. Langfristiges Ziel von OE-Maßnahmen ist die Generierung und Steigerung des individuellen Entwicklungspotentials und des unternehmerischen Erfolgspotentials. Leitbild ist die *Lernende Organisation*.

(vgl. u. a. Becker & Langosch, 2002; French & Bell 1995)

Kasten 2

Beispiel für eine OE-Maßnahme (vgl. Elke, 2000; Elke & Zimolong, 2005)

Einführung eines ganzheitlichen Managementsystems des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (AGS).

Ein Unternehmen aus der Branche „Feinmechanik und Elektrotechnik“ hatte sich zum Ziel gesetzt, zur nachhaltigen Senkung seiner Arbeitsunfälle und krankheitsbedingten Fehlzeiten ein ganzheitliches Managementsystem (GAMAGS) einzuführen. Der Prozess wurde über 3 Jahre durch externe Berater begleitet.

DIAGNOSE

Situationsanalyse

Inhalte: AGS-Leistungen: Stand (Entwicklung der Unfälle, Fehlzeiten, Erkrankungen), Überwachung, Dokumentation, Strukturen (Zuständigkeiten, Information und Kommunikation) Politik, Organisation, Arbeitsgestaltung, Personalmanagement (Führung, Personalsysteme) Sicherheits- und Gesundheitskultur, Einstellungen und Praktiken im Alltag

Methoden: Strukturierte Interviews, Dokumentenanalysen, Begehungen, Beobachtungen, Befragungen

Workshop

mit betrieblichen Entscheidungs- und Funktionsträgern, Betriebsrat, Vertretern des Vorstandes

Rückmeldung und Diskussion der Ergebnisse

Ableitung der Ziele und der Strategie, Festlegen von Verantwortlichkeiten

Konkrete Zielvereinbarung: Reduzierung der meldepflichtigen Arbeitsunfälle um 50% in den ersten 12 Monaten; 2. Phase weitere Senkung der Unfälle und Senkung der krankheitsbedingten Fehlzeiten um 2%

Vorgehen: Start in Bereich A1, danach sukzessive Übertragung auf die anderen Bereiche

INTERVENTION

Steuerungsteam

(Change Agent/Monatliche Treffen)

Leitung: Betriebsleiter

Teilnehmer: Berater, Führungskräfte, AGS-Experten, Betriebsrat

Schwerpunkte setzen

Arbeitsanalysen/-gestaltung (Belastungen, Ressourcen)
Training und Coaching der Abt.-Leiter und Meister
Aktionsteams
Gesundheitstage

Abstimmung & Koordination

Führung durch
Setzen und Vereinbaren von Zielen
Systematische Leistungsüberwachung
Erarbeitung und Einführung eines Handbuchs für den AGS

Integration in den Alltag

Organisatorische Regelungen
Beurteilungssysteme und Anreizsysteme für Vorgesetzte
Informationstafel zum Stand der Maßnahmen vor Ort

Förderung einer sicherheits- und gesundheitsförderlichen Kultur

EVALUATION

Erfolgskontrollen: Prozessverlauf und Ergebnisse

Befragungen von Führungskräften und Mitarbeitern

- Führung und Kommunikation
- Aspekte sicherheits- und gesundheitsgerechten Verhaltens

- Analyse der Unfallstatistiken

- Analyse der Fehlzeiten/ Erkrankungen
- Interviews, Sicherheitsgespräche
- Öffentlichkeitsarbeit

Methodik: Kontrollgruppendesign mit mehreren Messzeitpunkten; Objektive und subjektive Leistungsdaten

Ergebnisse: - signifikanter Einfluss der OE-Maßnahme auf die Senkung der Unfall- und Fehlzeiten

- signifikante Verbesserung von Sicherheits- und Gesundheitsverhalten/ -einstellungen
- signifikante Verbesserung der Sicherheits- und Gesundheitskultur und der Führung