



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN
Vienna University of Technology

Einheit 7

Übergreifende Organisations- fragen: Wandel und Innovationsmanagement

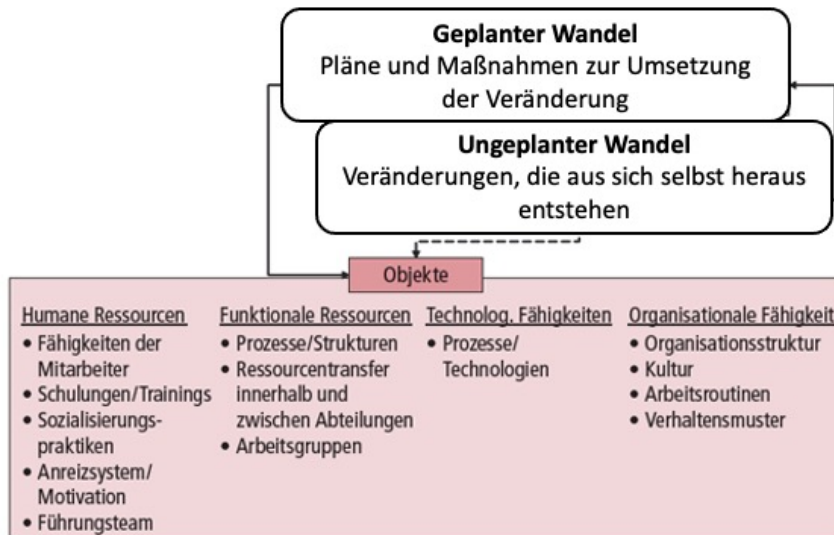
VU Grundlagen der Organisation
2022 Sommersemester
Laura VOGEL

Agenda

- **Wandel und Innovationsmanagement**
 - Geplanter Wandel und Wandelbarrieren
 - Prinzipien erfolgreicher Änderungsprozesse
 - Organisationsentwicklung
 - Organisationales Lernen
- **Fallstudie Sportgear**

11: Wandel und Innovationsmanagement

Geplanter und ungeplanter Wandel



(Jones & Bouncken, 2008)

Es kann zwischen geplantem und nicht geplantem Wandel unterschieden werden: Ungeplanter Wandel entsteht aus dem Alltagsleben heraus und kann manchmal auch im Nachhinein legitimiert werden. Geplanter Wandel ist jedoch ein Prozess, bei dem Organisationen ihre aktuelle Struktur und Kultur so verändern, dass sie eine zukünftige Konfiguration erreichen. Dies funktioniert aber nicht immer so wie gedacht – es gibt immer Widerstände, bzw. Routinen und eingeübte Muster können dazu führen, dass Veränderungen unterdrückt werden. Jedoch kann geplanter Wandel Veränderungen anstoßen, sodass diese nicht gänzlich dem Zufall überlassen werden. In dieser Einheit fokussieren wir auf den geplanten Wandel. Dieser zielt oftmals auf die Verbesserung der Effektivität auf einer oder mehreren Ebenen ab. Doch kann organisationaler Wandel auch Human Resources oder technologische Fähigkeiten betreffen.



Hinsichtlich des Grades und der Veränderungsgeschwindigkeit gibt es 2 Formen von Wandel:

Evolutionärer Wandel ist die kontinuierliche Veränderung und Verbesserung einer Organisation und ihre Anpassung an Umweltveränderungen, die oft einen spezifischen Fokus aufweist. Oft werden Konzepte wie Total Quality Management (TQM), Organisationsentwicklung, flexible Arbeitsgruppen und die schrittweise Veränderung der Unternehmenskultur als inkrementelle Veränderungen betrachtet → Sie ermöglichen, dass Organisationen Technologien innerhalb ihrer Arbeitsprozesse und Arbeitsaktivitäten anders einsetzen.

TQM: Konzept, mittels dem kontinuierlich die Effektivität und Qualität in Unternehmen erhöht werden soll und dabei stark auf flexible Teams und Eigeninitiative setzt, um selbst gewählte Probleme in ihrem Arbeitsbereich zu diskutieren und eventuell zu bearbeiten.

Organisationsentwicklung: Siehe Folie 15

Revolutionärer Wandel ist plötzlich, dramatisch und findet oft mit einem sehr breiten Aktivitätsfeld statt. So kommen mit diesem Wandel oft grundsätzlich neue Strategien und Geschäftsbereiche zu Stande. Reengineering, Restrukturierung sind zentrale Konzepte des revolutionären Wandels.

Reengineering: Neugestalten bestehender Systeme und Strukturen oder das Ersetzen eines alten Systems durch einen neuen Plan (z.B. Business Process Reengineering ist ein fundamentales Überdenken und radikales Redesign im Unternehmen oder wesentlicher Unternehmensprozesse.)

Restrukturierung: Veränderungen von Aufgaben und Weisungsbefugnissen im Wege einer Umgestaltung der Organisationsstruktur und –kultur (z.B. Downsizing ist eine Verschmälerung der organisationalen Hierarchie. Oft sind unvorhersehbare Änderungen in der Umwelt für Downsizing verantwortlich, wie die Veränderung der Technologie oder aber neue Kundenbedürfnisse, welche die Produkte obsolet machen. Andere Gründe können eine weltweite Rezessionen sein, welche die Nachfrage für verschiedenste Produkte reduzieren, aber auch interne Gründe, z.B. wenn eine Organisation zu schnell gewachsen ist und sich dabei zu bürokratisch entwickelt hat, sodass ihre operativen Kosten zu hoch sind.)

11: Wandel und Innovationsmanagement

Ursachen



Ursachen:

- Wettbewerbsdruck
- Ökonomischer, politischer und globaler Druck
- Demografischer und sozialer Druck
- Ethischer Druck

Konkurrent bietet sehr günstige Online-Kurse an und daher brechen die Anmeldezahlen ein



In Organisationen laufen kontinuierlich gewollte und ungewollte Veränderungs- und Wandelprozesse ab. Diese sind meist nicht einfach zu kontrollieren und zu lenken. Veränderungen sind notwendig, um auf andere Umweltbedingungen, interne Veränderungen oder neue strategische Entscheidungen eingehen zu können. Gerade Organisationen, deren Erträge rückläufig sind, müssen ihre Strukturen und Kulturen dringend verändern. So werden neue Wege gesucht, um Ressourcen einzusetzen und die Unternehmensleistung zu stärken. Dafür sind Wandelprozesse erforderlich. Aber Wandelprozesse sind nicht nur für Unternehmen in schwierigen Situationen wichtig, sondern auch für prosperierende Unternehmen, denn auch diese können ihre Ressourcen noch effektiver und effizienter einsetzen und weitaus bessere oder neuere Produkte herstellen. Neben internen Kräften sind vor allem externe Kräfte, die einen Veränderungsdruck erzeugen können.

- Wettbewerbsdruck: Unternehmen wollen eigenen Vorteil erlangen → bedeutet eine Triebfeder für Veränderung, weil ohne Effektivität/Effizienz/hohe Qualität kein Überleben.
- Ökonomischer, politischer, globaler Druck: nationale/internationale Volkswirtschaften beeinflussen Organisationen, z.B. Regelungen der EU, internationale Verträge/Abkommen, Veränderungen der Arbeitsbedingungen/Zugänge zu Absatzmärkten.
- Demografischer & sozialer Druck: z.B. aufgrund Internationalisierung diversere Mitarbeiter*innen, ev. braucht Organisation neue Strukturen; „Überalterung“: Einsatz von älteren Facharbeitskräften.
- Ethische Triebkräfte: öffentliche Diskussion z.B. um Corporate Social Responsibility.

Erfolg eines Wandelprojektes hängt maßgeblich davon ab, wie man Widerstand gegen Änderungen abbauen kann. Oft scheitern Projekte am fehlenden Änderungswillen der Mitarbeiter*innen. Daher ist es wichtig zu verstehen, warum Widerstände auftreten und wie man dies von vornherein vermeiden kann.

11: Wandel und Innovationsmanagement



„Symptome“ für Widerstand



Die obenstehenden „Symptome“ für Widerstand können verbal oder nonverbal, aber auch aktiv oder passiv sein.

11: Wandel und Innovationsmanagement

Formen der Barrieren



Individuelle Wandelbarrieren

- These der Verhaltenspersistenz
- Threat-rigidity-effekt
- Escalating commitment
- Cognitive biases (Kognitive Verzerrung)
 - Verfügbarkeitsheuristik
 - Bestätigungsfehler
 - "Clustering illusion"
 - Stereotype
 - Ostrich effect



Wandel in Organisationen sowie Wandelbarrieren können unterschiedliche Formen annehmen, auf der Individuelle Ebene gibt es:

- These der Verhaltenspersistenz: Menschen neigen dazu, *Gewohnheiten* beizubehalten; Wandel als Zumutung → Kräfte werden freigesetzt, um gewohnten Zustand und Routine zu erhalten und Sicherheit nicht zu verlieren.
- Threat-rigidity Effekt: Organisatorische Wandelprojekte werden als bedrohlich bzw. als Stress erlebt, da eigener Status/Kompetenzen/Beziehungen in Frage gestellt werden. Dies führt zur Verfestigung im Verhalten der Organisations-Mitglieder = Festklammern an alt hergebrachten Praktiken. Dadurch wird das Verhalten der Organisation weniger variabel und flexibel.
- Escalating commitment (ist Zuspitzung von Threat-rigidity Effekt): wenn Entscheidungsträger*innen an getroffener Entscheidung festhalten, obwohl sich diese Entscheidung bisher als ineffektiv erwiesen hat; neue Alternativen werden abgelehnt. Gründe dafür sind Selbstrechtfertigung, Streben nach Konsistenz, retrospektive Rationalität, Vermeiden eines Gesichtsverlusts.
- Kognitive Verzerrung: systematische fehlerhafte Neigungen beim Wahrnehmen, Erinnern, Denken und Urteilen. z.B. Verfügbarkeitsheuristik: dabei werten Entscheider*innen Informationen stärker, die für sie leichter verfügbar sind. Bestätigungsfehler: die Neigung, Informationen so auszuwählen, zu ermitteln und zu interpretieren, dass diese die eigenen Erwartungen bestätigen. Clustering illusion: zufälligen Mustern, die in nicht ausreichend großen Datenmengen zwangsläufig vorkommen, werden Bedeutungen zugeschrieben. Stereotype: ist eine im Alltagswissen präsenste Beschreibung von Personen oder Gruppen, die einprägsam und bildhaft ist und einen als typisch behaupteten Sachverhalt vereinfacht. Ostrich effect (Kopf in den Sand stecken): Eine drohende Gefahr nicht sehen wollen, die Augen vor unangenehmen Realitäten verschließen, bestimmte Tatsachen einfach nicht zur Kenntnis nehmen wollen oder eine bevorstehende körperliche oder geistige unangenehme Arbeit nicht sehen wollen, also glatt zu ignorieren.

11: Wandel und Innovationsmanagement

Formen der Barrieren



Individuelle Wandelbarrieren

- These der Verhaltenspersistenz
- Threat-rigidity-effekt
- Escalating commitment
- Cognitive maps & biases (Kognitive Verzerrung)



Organisationale Wandelbarrieren

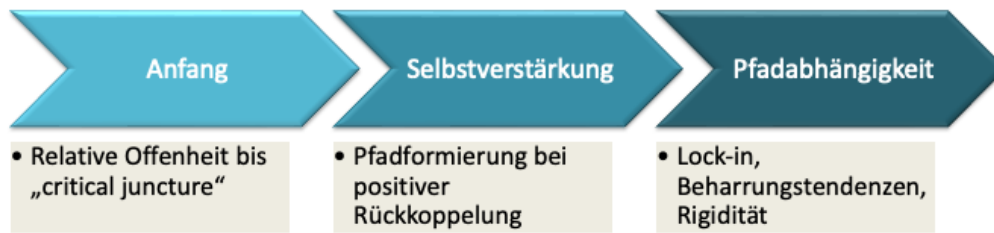
- Gruppendenken, stark ausgeprägte kollektive Orientierungsmuster
- „Not invented here“-Syndrom, Systemstolz
- „Structural inertia“ (Strukturelle Trägheit)
(vgl. Theorie der Pfadabhängigkeit)

Neben individuellen Wandelbarrieren gibt es auch auf der organisationalen Ebene Barrieren:

- Gruppendenken: hier tritt fehlerhafte Entscheidung ein, weil die Mitglieder der Gruppe Informationen von außen nicht wahrnehmen/verzerrern/negativ bewerten, da sie nicht zur Gruppe gehören. Selbst wenn schon Fehlentscheidung getroffen wurde, wird diese weiter verfolgt; Gruppenverhalten ist schwer zu ändern, da Wandel kollektive Orientierungsmuster in Frage stellt. Besonders bei stark ausgeprägten Unternehmenskulturen und stark kohäsiven Gruppen, wo es eine tiefe Verankerung von Routinen gibt → Reaktion: oft Abwehr, Verteidigung des Grundmusters (Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung)
- „Not invented here“ Syndrom (Nicht hier Erfunden-Syndrom): ist in der Regel rein emotionaler Natur. Kein offenes Bekenntnis zu NIH-Syndrom, andere Argumente werden vorgeschoben (z.B. Zweifel an Kostenkalkulation, Originalität). Je stärker ausgeprägt, umso weniger ist Organisation in der Lage Wandelerfordernisse zu erlangen.
- Strukturelle Trägheit: Tendenz den Status Quo zu erhalten (quasi passiver Widerstand) „built-in“ mechanism wird angenommen. Organisationen mobilisieren viel Energie, um Praktiken zu stabilisieren und gegen Veränderungen zu schützen → Unsicherheitsvermeidung, Zuverlässigkeit bieten, Handlungen nachvollziehbar darlegen können, also Rechenschaft ablegen können → Festhalten an einmal eingeübten Praktiken; ändert sich die Umwelt jedoch, dann wird diese Zuverlässigkeit & Stabilität zur Trägheit und zu einer Gefahr.

11: Wandel und Innovationsmanagement

Organisationelle Wandelbarrieren | Theorie der Pfadabhängigkeit



- Pfadabhängigkeit entsteht aus Erfolg
- „Core competences“ → „Core rigidities“
= Kompetenzfalle



Strukturelle Trägheit weist auch auf Theorie der Pfadabhängigkeit hin. Pfadabhängig ist ein dynamischer Prozess, dessen Entwicklung durch seine eigene Geschichte bestimmt wird. Dabei geht man davon aus, dass das Systemverhalten von den Entscheidungen mitgeprägt ist, die in der Vergangenheit getroffen wurden (Bsp. Ameisenstraßen). Hierbei gibt es 3 Phasen:

1. Die erste Phase pfadabhängiger Prozesse zeichnet sich durch eine generelle Offenheit der zukünftigen Entwicklung aus. Vieles ist noch möglich, nicht alles ist festgelegt. Der Übergang von Phase I zur Phase II wird durch eine kritische Gabelung („critical juncture“) gekennzeichnet. Darunter ist das erstmalige Auftreten eines Ereignisses zu verstehen, das nachhaltige selbstverstärkende Effekte ausübt, d.h. positive Rückkoppelungen treten hier zum ersten Mal nachhaltig auf. Diese „critical juncture“ wird meist durch kleine Ereignisse ausgelöst – sog. „small events“. Ab diesem Zeitpunkt kann der Prozess einen pfadförmigen Verlauf nehmen. Andere Entwicklungen sind zu diesem Zeitpunkt immer noch möglich.
2. Die Phase der Selbstverstärkung ist geprägt durch die eigentliche Pfadausprägung. Ausgelöst durch die kritische Gabelung treten erstmals positive Rückkopplungseffekte auf. Je stärker die positive Rückkopplung wirkt und je häufiger sich die Wahrscheinlichkeitsverteilung zugunsten eines bestimmten Prozessergebnisses ändert, desto größer wird auch die Wahrscheinlichkeit, dass genau dieses Prozessergebnis am Ende realisiert wird. Aufgrund der positiven Rückkopplungseffekte sind pfadabhängige Prozesse in der zweiten Phase zwar bereits schon „gerichtet“ und „selbstr restriktiv“, weisen aber auch eine klare Tendenz zu einem stabilen Prozessergebnis auf. Aber ab einem bestimmten Zeitpunkt wird aufgrund der stetigen Wahrscheinlichkeitsverschiebung zugunsten eines bestimmten Prozessergebnisses das Eintreten eines alternativen Ergebnisses immer unwahrscheinlicher. Die grundlegende Annahme der Pfadtheorie, dass die sich selbstverstärkenden Prozesse die ausschlaggebenden Triebkräfte einer Pfadentwicklung darstellen, muss natürlich auf jeden Gegenstandsbereich konkret untersucht werden und in der Identifizierung dieser Mechanismen münden. Die häufigsten Selbstverstärker im ökonomischen Sektor sind Skalenerträge, direkte und indirekte Netzeffekte und Lerneffekte. Beispielsweise sind dies im Gegenstandsbereich von Bibliotheken fehlende Alternativen aufgrund finanzieller oder organisatorischer Gebundenheit, mangelnde Risikobereitschaft bei der Übernahme von internationalen Regelwerken oder Standards und die Notwendigkeit von öffentlichen Ausschreibungen, die im Ergebnis wiederum die Fixierung auf einen eingeschlagenen Pfad bedeuten können.
3. Während in Phase II durchaus noch alternative Entwicklungen möglich sind, setzt mit Beginn der dritten Phase die „Schließung“ des Entwicklungsprozesses ein. Dieser Zeitpunkt – von dem ab sich der Pfad schließt – wird als „Lock-in“ bezeichnet. Von da an stehen dem Handlungssystem de facto keine Alternativen mehr offen, weil es an die sog. Reproduktionslogik des Pfades gebunden ist. Das Handlungssystem „erstarrt“, es werden immer wieder die gleichen Muster verwendet. Das Ausmaß dieser Bindung kann sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Die Phase der Pfadabhängigkeit ist als eine Art „Korridor“ mit stark eingegrenzten Handlungsmöglichkeiten zu verstehen.

Die Besonderheit dieser Theorie ist, dass sich der Wandel zwar unsichtbar vollzieht, jedoch nicht aus falschen Entscheidungen heraus, sondern aus Erfolg. Verfestigung und Festlegung auf Kernkompetenzen führt zu „Core Rigidities (Kern-Starrheit/Steifheit)“. Das Paradoxon an der Orientierung von Kernkompetenzen ist, dass es (a) bestimmte Innovationen ermöglicht, aber zugleich (b) andere Innovationen verhindert/unterdrückt; d.h. ähnliche Projekte erfahren Zustimmung, nicht-ähnliche tendenziell abgelehnt. So werden existierende Kompetenzen immer mehr verbessert, aber es birgt potenziell die Gefahr einer Kompetenzfalle: aufgrund dieser entsteht ein immer stärkerer Druck sich auf den eingeschlagenen Weg zu konzentrieren, gleichzeitig aber immer geringere Chancen neue Ideen aufzugreifen. So wird erfolgreiche Kompetenz im schlimmsten Fall zu Inkompetenz bzw. es kommt zu einer Unfähigkeit auf neue Entwicklungen reagieren zu können.

11: Wandel und Innovationsmanagement

Prinzipien erfolgreicher Änderungsprozess



- Untersuchungen zum Thema „Speiseabscheu“ (Lewin, 1943)

Vortragsgruppen

- Vorträge mit Informationen
- Rezepte
- Erfahrungsberichte

10 %

Diskussionsgruppen

- Kurze Einführung
- Diskussion (Widerstände & Ziele)
- Informationen & Rezepte bei Bedarf

52%

Lösungen zum Umgang mit Widerstand gegen Änderungen wurden durch die Studie von Kurt Lewin (1943) „Lewins organisatorisches Veränderungsgesetz“ vorangetrieben. Ausgangspunkt dieses Modells ist eine Studie die Lewin im Auftrag des Food Habits Committee des National Research Council durchführte. Als Folge des Kriegseintrittes befürchteten die USA eine Lebensmittelverknappung, weshalb untersucht wurde wie man am besten Abscheu und Unbehagen gegenüber Innereien überwinden kann. Abbau des Widerstands wurden zwei unterschiedliche Verfahren eingesetzt: Diskussions- und Vortragsgruppen – Teilnehmer*innen in beiden Gruppen hatten gleich wenig Erfahrung mit dem Zubereiten von Innereien. (1) Vortragsgruppe: Ernährungswissenschaftler*innen präsentieren die Informationen und Rezepte zu Innereien. Am Ende wurden einige Erfahrungsberichte vorgelesen. (2) Diskussionsgruppe: zuerst in Gruppen eruiert, warum man Innereien nicht mag; dann schon bald Konsensus, dass dagegen was getan werden muss. Ernährungswissenschaftler*in gab auch Auskunft, aber nur auf Anfrage. Nach einer Woche haben sie die Leute von Vortrags- und Diskussionsgruppen gefragt, ob sie die Rezepte zu Hause probiert haben → 52% von der Diskussionsgruppe aber nur 10% von der Vortragsgruppe haben es gemacht!

11: Wandel und Innovationsmanagement

Lewin: Goldene Regeln



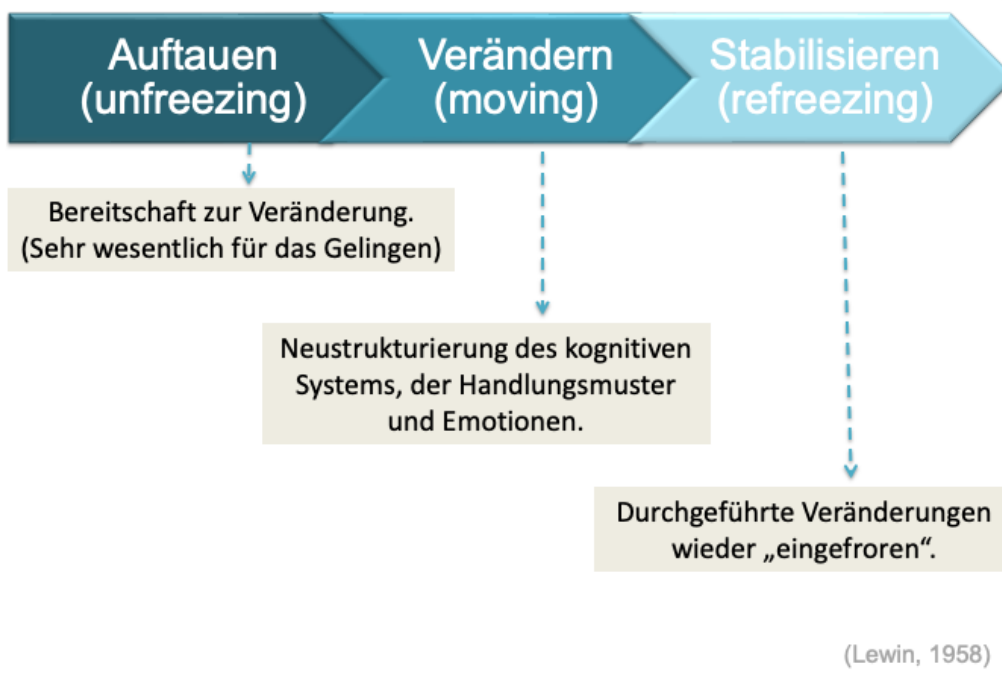
1. **Aktive Teilnahme** am Veränderungsprozess
2. **Nutzung der Gruppe** als Wandelmedium
3. **Kooperation** unter den Beteiligten
4. Wandelprozesse vollziehen sich **zyklisch**

Vier Punkte wurden aus diesen Experimenten abgeleitet, die als Lewins „Goldene Regeln“ bekannt sind:

1. **Aktive Teilnahme** am Veränderungsprozess: Frühzeitige Information über den anstehenden Wandel und Partizipation an den Veränderungsentscheidungen fördern die Identifikation mit dem Veränderungsgeschehen.
2. **Nutzung der Gruppe** als Wandelmedium: Wandelprozesse in Gruppen sind weniger beängstigend und werden im Durchschnitt schneller vollzogen.
3. **Kooperation** unter den Beteiligten: Die Umstrukturierung sollte von allen Betroffenen möglichst gemeinsam durchgeführt werden. Es fördert das Interesse am Wandelprozess.
4. Wandelprozesse vollziehen sich **zyklisch**: Sie bedürfen einer **Auflockerungsphase**, in der die Bereitschaft zum Wandel erzeugt wird, und einer **Beruhigungsphase**, die den vollzogenen Wandel stabilisiert.

11: Wandel und Innovationsmanagement

Lewin: Triadische Episoden



Diese Sichtweise führte letztlich dazu, einen erfolgreichen Veränderungsprozess als triadische Episode zu begreifen. Dieser setzt sich zusammen aus (1) dem Auftauen (unfreezing), (2) der Veränderung (moving) und schließlich (3) der Stabilisierung (refreezing). Die Idee dieser Metapher ist folgende: Wenn die Form eines gefrorenen Gutes verändert werden soll, dann muss man dieses zunächst einmal auftauen, weil es sonst zerbricht. Will man die neue Form konservieren, dann muss sie erneut eingefroren, das heißt verfestigt werden. Innerhalb der Auftauphase (unfreezing) muss ein System einen bestimmten Gleichgewichtszustand aufgeben und eine Bereitschaft zur Veränderung herausbilden. Das bedeutet in Organisationen, dass alte Gewohnheiten in Frage gestellt, neue Ideen diskutiert und auch Anreize für eine Veränderung geschaffen werden. Dabei kann der Auftauprozess sowohl von außen angestoßen werden (z.B. durch Einbußen beim Marktanteil und sinkende Aktienkurse), oder aber von innen (z.B. durch erhöhte Qualitätsprobleme oder neue Mitarbeiter*innen). In Veränderungsphasen müssen neue Standards definiert und für das eigene Handeln als relevant angenommen werden. Wenn die Veränderungen dann initiiert wurden, bedarf es der Stabilisierung (refreezing). Das neue Gleichgewicht (d.h. die durchgeführten Änderungen) hält nicht ewig und muss stabilisiert werden, ansonsten leben die „alten“ Strukturen wieder auf.

11: Wandel und Innovationsmanagement

Organisationsentwicklung



Organisationsentwicklung umfasst eine Reihe von Praktiken, Techniken und Methoden zur konstanten Weiterentwicklung der Organisation.

Merkmale:

- Geplanter Wandel
- Ganzheitlicher Ansatz
- Veränderung der Struktur und Kultur
- Anwendung sozialwissenschaftlicher Theorien
- Intervention durch Spezialist_innen

Spezifische Modelle der Organisationsentwicklung

- Survey Feedback Ansatz
- Prozessberatung

Der Begriff der Organisationsentwicklung wird nicht einheitlich verwendet, umfasst jedoch eine Reihe von Praktiken, Techniken und Methoden zur konstanten Weiterentwicklung der Organisation, wobei auf verschiedene Verhaltenstrainingsmethoden und sozialwissenschaftliche Ansätze zurückgegriffen wird. Wichtige Merkmale sind:

- Es geht um geplanten Wandel und wie dieser von statten gehen sollte
- Zielt auf das gesamte System und nicht nur auf einzelne Abteilungen (langfristig angelegt)
- Veränderung sind auf Unternehmens- aber auch persönlicher Ebene in formellen und informellen Struktur
- Prozesse (Lernen und Problemlösen) werden durch Verfahren der angewandten Sozialwissenschaften ausgelöst und unterstützt
- Werden von Spezialist*innen konzipiert und gesteuert (nicht nur durch Betroffene)

Ebenfalls von Lewin begründet: Offener Austausch von Beobachtungen der Verhaltensweisen von Gruppenmitgliedern kann schnelle und effektive Verhaltensänderungen bewirken.

Die zwei bekanntesten Arten der Organisationsentwicklung: Survey Feedback Ansatz und Prozessberatung

11: Wandel und Innovationsmanagement

Organisationsentwicklung | Survey-Feedback-Ansatz (Likert, 1967)



▪ Partizipativ gestaltete Problemdiagnose

Schritte:

1. Entwicklung Erhebungsinstrument
2. Datenerhebung
3. Schulung
4. Feedback
5. Aktionsplanung
6. Fortgesetztes Feedback oder Datenerhebung



Survey-Feedback-Ansatz (Datenrückkoppelungsansatz) stellt die gemeinsam Problemdiagnose als Auftaumethode und Wandelmotivator in der Vordergrund. Das typische Instrument sind standardisierte Mitarbeiterbefragungen, sie dienen zugleich als Intervention zugunsten von Veränderungsprozesse. Besteht aus folgenden Schritte:

1. Entwicklung Erhebungsinstrument: Anpassung des Fragebogens an Betrieb & Erläuterung des Idealmodells
2. Datenerhebung: alle Mitglieder der betreffenden OE sollen befragt werden
3. Schulung: Vorbereitung der Führungskräfte auf Feedback-Phase durch Einweisung in die Technik der nicht-direktive Moderation der Gruppendiskussionen. (Feedbackregeln: z.B. nicht verallgemeinernd, auf die Sache und nicht die Person bezogen; auf etwas Bezug nehmen, das die Betroffenen verändern können; negatives und positives hervorheben).
4. Feedback: Ergebnis wird ausgewertet, analysiert und gefeedbackt, beginnt an der Spitze und geht kaskadenförmig bis zur untersten Hierarchieebene; erste Runde typischerweise externe Berater*innen, weitere meist von jeweiligen Vorgesetzten
5. Aktionsplanung: Im Anschluss an Interpretation der Ergebnisse & Diagnose der Probleme soll ein Aktionsplan in Diskussionsgruppen beschlossen werden, wo die vordringlichsten Änderungsmaßnahmen liegen; Vorschläge gesammelt um das Änderungsprogramm zu verdichten.
6. Fortgesetztes Feedback: neuerliche und weitere Datenerhebungs- & rückkoppelungsrunden bis ein befriedigender Zustand erreicht ist

11: Wandel und Innovationsmanagement

Organisationsentwicklung | Prozessberatung



- Keine Gestaltungsvorgaben → Mandant_in bleibt „problem owner“

Rolle Berater_in:

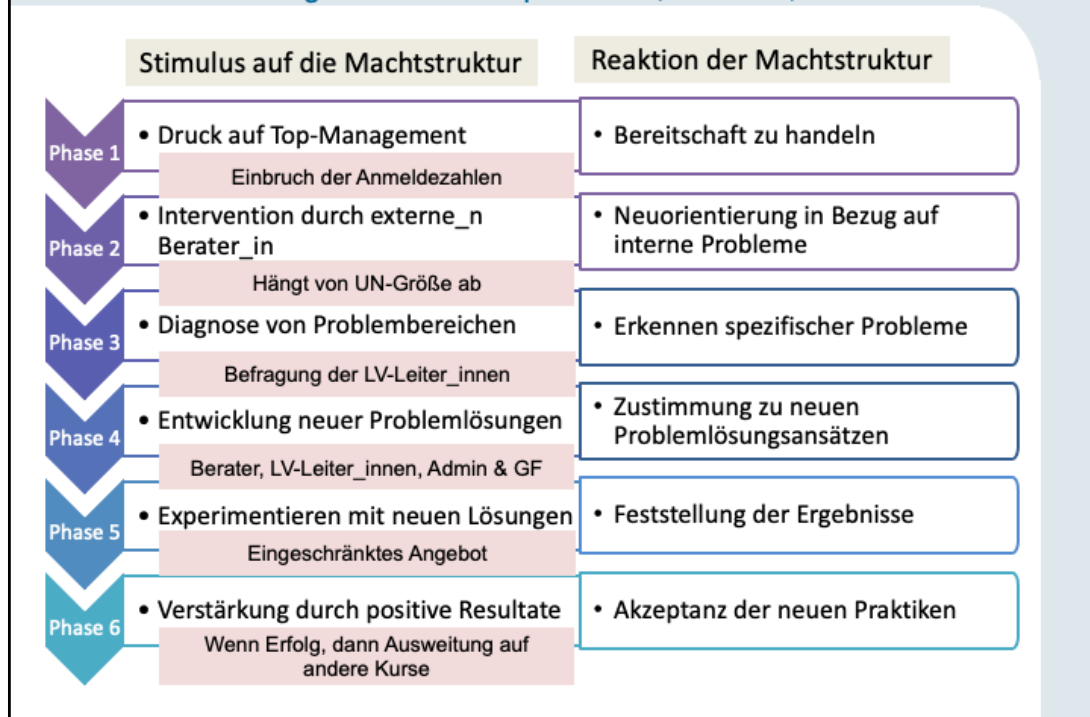
- Unterstützung, Probleme wahrzunehmen & Handlungen zu entwickeln.
- Neue Perspektiven aufzeigen, Kommunikationsblockaden öffnen, Konflikte aufdecken.

Alternativ gibt es zu dem Survey Feedback Ansatz auch andere Formen der Organisationsentwicklung → Prozessberatung.

Im Unterschied zu den Survey-Feedback-Ansatz will die Prozessberatung bewusst keine Gestaltungsvorgaben machen. Intervention der Prozessberater*innen stellt auf den Prozess ab, nicht auf das Ergebnis. Prozessberater*innen sollen der Organisation helfen, Ereignisse und Probleme im eigenen Umfeld wahrzunehmen und in Handlungen umzusetzen. Die Anforderungen an die Berater*innen sind sehr hoch, sie sollten psychotherapeutisch geschult sein und sich zugleich mit Systemdynamiken sowie den Sachverhalten in der Organisation auskennen. Der Fokus liegt dabei darauf, neue Perspektiven aufzuzeigen, Kommunikationsblockaden zu öffnen, Konflikte aufzudecken.

11: Wandel und Innovationsmanagement

Phasenverlauf erfolgreicher Wandelprozesse (Greiner, 1967)



Greiner (1967) untersuchte, wann Veränderungsstrategien erfolgreich sind, wobei er sich u.a. auf die Erkenntnisse des bereits zuvor ausgeführten Ansatzes von Lewin bezieht. Der von ihm entworfene Phasenverlauf erfolgreicher Wandelprozesse erfolgt in sechs Phasen:

Phase 1: (unfreezing) Notwendigkeit des ‚Auftauens‘ und Schaffung einer Veränderungsbereitschaft. Ganz wichtig: auch Machtelite muss von Notwendigkeit des Wandels überzeugt sein (Gründe für eine notwendige Veränderung können in der Praxis z.B. hohe Fehlzeiten oder ein niedriger Marktanteil sein)

Phase 2: Externe Berater*innen sind zentral, da sie einen neuen Blick auf Probleme ermöglichen. Sie sollten nicht schon mit fertigen Lösungen aufwarten, sondern den Blick der beteiligten Organisationsmitglieder für interne Probleme schärfen und sie unterstützen, Problemzusammenhänge aus neuer Perspektive zu sehen. Entscheidend hierbei ist, dass sie auch von den Entscheidungsträger*innen akzeptiert werden.

Phase 3: (moving) Alle beteiligen sich an Informationssammlung und versuchen die Ursachen für die identifizierten Probleme zu bestimmen. Berater*innen moderieren Gruppen-Sitzungen. Wichtig: Anwesenheit und aktive Teilnahme aller direkt Betroffenen und Entscheidungsträger*innen.

Phase 4: Neue Problemlösungen für die lokalisierten Probleme entwickeln. Durch die Arbeit in Gruppen werden schlussendlich gemeinsam Lösungen gefunden, die auf Zustimmung aller Teilnehmer*innen treffen.

Phase 5: Lösungen müssen ausprobiert werden, d.h. experimentieren ist wichtig: sind die neuen Lösungen funktionstüchtig? Gibt es Unterstützung von oben? Entscheidung muss auch reversibel sein

Phase 6: (refreezing): Positive Resultate und kontinuierliche Information über Entwicklung der Ergebnisse bekräftigt die neuen Strukturen und ermutigt zur Ausdehnung der Experimente auf größere Einheiten → neue Strukturen wurden zur Selbstverständlichkeit im Handeln.

Episodischer vs. Kontinuierlicher Wandel

Episodischer Wandel

- Vorübergehende Episode einer sonst stabilen Praxis
- Bsp.: Phasenmodelle (Lewin (1958), Greiner (1967))

vs.

Kontinuierlicher Wandel

- „chronically unfrozen“ organization (Weick 1977)
- Bsp.: Organisationales Lernen

11: Wandel und Innovationsmanagement

Organisationales Lernen



Organisationales Lernen ist der Prozess in dem Organisationen Wissen erwerben, in ihrer Wissensbasis verankern und für zukünftige Problemlösungserfordernisse neu organisieren.

Arten des organisationalen Lernens nach March (1991):

- 1. Exploration:** Organisationsmitglieder suchen nach neuen Formen organisationaler Aktivitäten und Prozeduren und experimentieren mit diesen.

Suche nach neuen Formaten (zB online Kurse)

- 2. Exploitation:** Organisationsmitglieder erlernen neue Wege, um vorhandene organisationale Prozesse zu verbessern.

Iteratives Verbessern der aktuellen Präsenzkurse

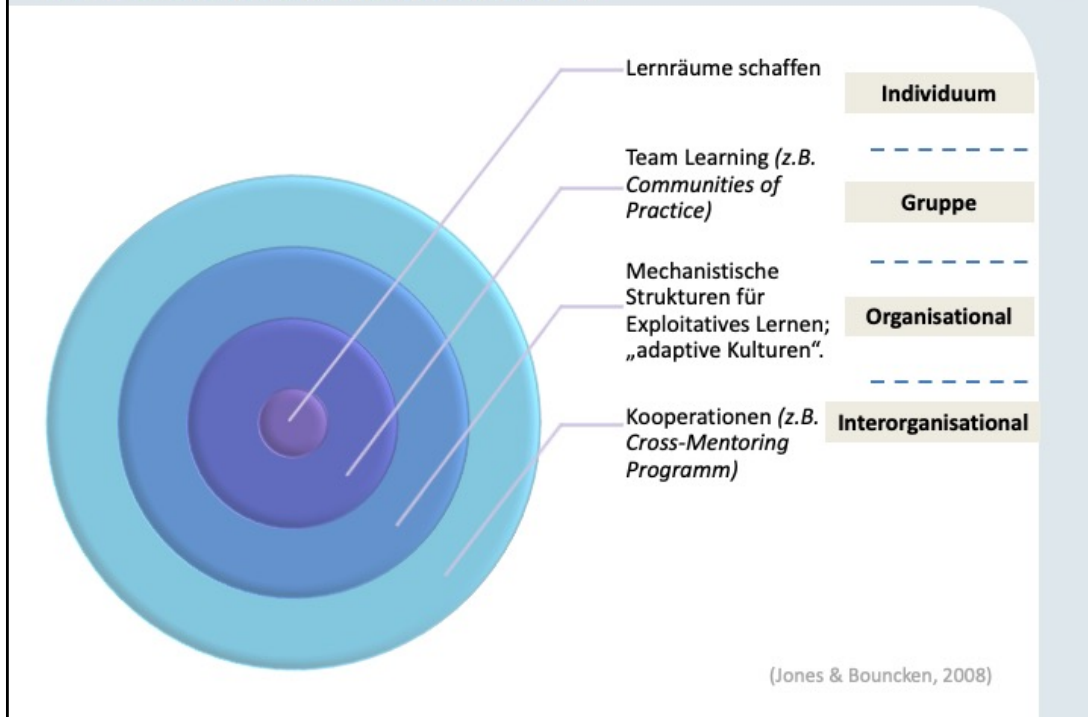
Organisationales Lernen ist der Prozess, durch den Manager*innen versuchen, den Wunsch und die Fähigkeit der Organisationsmitglieder zu verstärken, die Organisation und ihre Umwelt zu verstehen und zu managen, damit die Organisationsmitglieder Entscheidungen treffen, die beständig die organisationale Effektivität erhöhen → „organisational“ heißt, dass Lernprozesse/-ergebnisse die Organisation betreffen. Während der Erforschung organisationalen Lernens argumentierte March, dass zwei grundsätzliche Arten organisationalen Lernens strategisch verfolgt werden können:

1. Exploration: Organisationsmitglieder suchen nach neuen Arten oder Formen organisationaler Aktivitäten und Prozessen und experimentieren mit diesen, um die Effektivität zu erhöhen. Zu Lernen, ‚Exploration‘ mit einzubeziehen, könnte die Erkundung neuer Wege, die Umwelt zu managen, beinhalten – etwa das Experimentieren mit dem Einsatz strategischer Allianzen und Netzwerke oder mit neuartigen organisationalen Strukturen für die Handhabung organisationaler Ressourcen (wie etwa Produktteam-Strukturen oder cross-funktionalen Teams)
2. Exploitation: Organisationsmitglieder lernen neue Wege, um bestehende Aktivitäten zu verbessern. Lernen, das Exploitation beinhaltet, kann die Implementierung eines Total-Quality-Management-Programms bedeuten, um kontinuierliche Verbesserungen der existierenden Strukturen voranzutreiben, oder die Entwicklung eines verbesserten Regelsets, um spezifische funktionale Aktivitäten effektiver umsetzen zu können. Exploration ist daher im Vergleich zu Exploitation ein eher radikaler Lernprozess, obwohl beide wichtig für die Steigerung der organisationalen Effektivität sind.

Eine lernende Organisation ist eine Organisation, die ihre Struktur, Kultur und Strategie zweckgerichtet aufbaut, um das Potenzial für organisationales Lernen (explorativ und exploitativ) zu maximieren. Wie können Manager*innen nun eine lernende Organisation erschaffen? → Manager*innen können die Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen auf jeder Ebene der Organisation steigern; die Art, wie die Organisation gegenwärtig ihre Handlungen ausführt, hinterfragen; und analysieren bzw. mit neuen Ideen und Ansätzen experimentieren, um die Effektivität zu erhöhen.

11: Wandel und Innovationsmanagement

Vom individuellen zum kollektiven Lernen



Um eine lernende Organisation aufzubauen, müssen Manager*innen das Lernen auf vier Ebenen fördern:

Auf der **individuellen Ebene** müssen Manager*innen alles tun, was sie können, um das Erlernen neuer Fähigkeiten, Normen und Werte zu ermöglichen, damit die Individuen ihre eigenen persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten steigern, lernen und letztlich dadurch helfen können, die Kernkompetenzen der Organisation weiter aufzubauen.

Auf der **Gruppen-Ebene** können Manager*innen Kommunikation innerhalb von Gruppen forcieren, beispielsweise durch den Einsatz verschiedener Gruppenformen – wie cross-funktionale Teams, sodass die Individuen ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten miteinander teilen oder kombinieren können, um Probleme zu lösen und die Kernkompetenzen der Organisation weiter auszubauen. Senge (1990) bezieht sich auf diese Art des Lernens unter dem Begriff *Teamlernen*, und er vertritt die Auffassung, dass Teamlernen für organisationales Lernen wichtiger ist als Lernen auf individueller Ebene, da die meisten wichtigen Entscheidungen in Untereinheiten wie Gruppen, Funktionsbereichen und Divisionen getroffen werden (vgl. Jones & Bouncken, 2008) (z.B. Communities of practice von hp → nächste Folie).

Auf der **organisationalen Ebene** können Manager*innen organisationales Lernen durch Strukturen, Prozesse (dabei Regeln und Arbeitsroutinen) und Kulturen der Organisation vorantreiben. Mechanistische Strukturen begünstigen exploitatives Lernen, während organische Strukturen eher exploratives Lernen begünstigen. Adaptive Kulturen: Adaptive Kulturen sind solche, die Innovationen wertschätzen sowie Experimente und das Eingehen von Risiken im mittleren und unteren Management ermutigen und belohnen.

Interorganisationales Lernen ist ebenfalls wichtig: Organisationen können ihre Effektivität durch das Kopieren und Imitieren der Kompetenzen des jeweiligen Gegenübers verbessern. In der Automobilindustrie beispielsweise kamen die japanischen Hersteller nach dem zweiten Weltkrieg in die USA, um US-Herstellungsmethoden zu erlernen. Sie brachten dieses Wissen nach Japan und verbesserten es dort. Ein weiteres Beispiel ist Cross-Mentoring Programm oder HR Lounge → nächste Folie

11: Wandel und Innovationsmanagement

Beispiel: Communities of Practice



Hewlett- Packard:

- Produktlieferungs-Consultants in Nordamerika halten monatlich Telekonferenzen ab über ähnliche „tägliche“ Probleme
- Selbstorganisiert, freiwillig, informeller Austausch
- Institutionalisierung von Praktiken für Arbeitsvollzug, Normen, gemeinsame Identität
- Management: Bereitstellen von Infrastruktur, Zeit, Verständnis etc.



Bildquelle: Wikimedia Commons

11: Wandel und Innovationsmanagement

Beispiel: Interorganisationale Kooperationen



Cross-Mentoring Programm – eine Kooperation mit den Wiener Stadtwerken und ASFINAG

Initiativen für Mitarbeiterinnen sind nicht nur den ÖBB, sondern auch den Wiener Stadtwerken sowie der ASFINAG ein wichtiges Anliegen. Mit dem Cross-Mentoring Programm wollen die drei Verkehrsunternehmen, unter der Begleitung von abz* Austria, qualifizierte Frauen sichtbar machen, gezielt fördern sowie die Vernetzung untereinander stärken und dies über Konzerngrenzen hinweg. Fünf Mentor*innen und ebenso fünf Mentees nehmen seitens der ÖBB an diesem Programm teil.

<https://konzern.oebb.at/de/vielfaeltige-oebb/gender/cross-mentoring-programm>

HR-Lounge:

ist ein loses, branchenübergreifendes Netzwerk ausschließlich für Personalleiterinnen und -leiter und bietet Raum für persönliche Kontakte, Aufbau von Beziehungen und Austausch unter Gleichgesinnten.

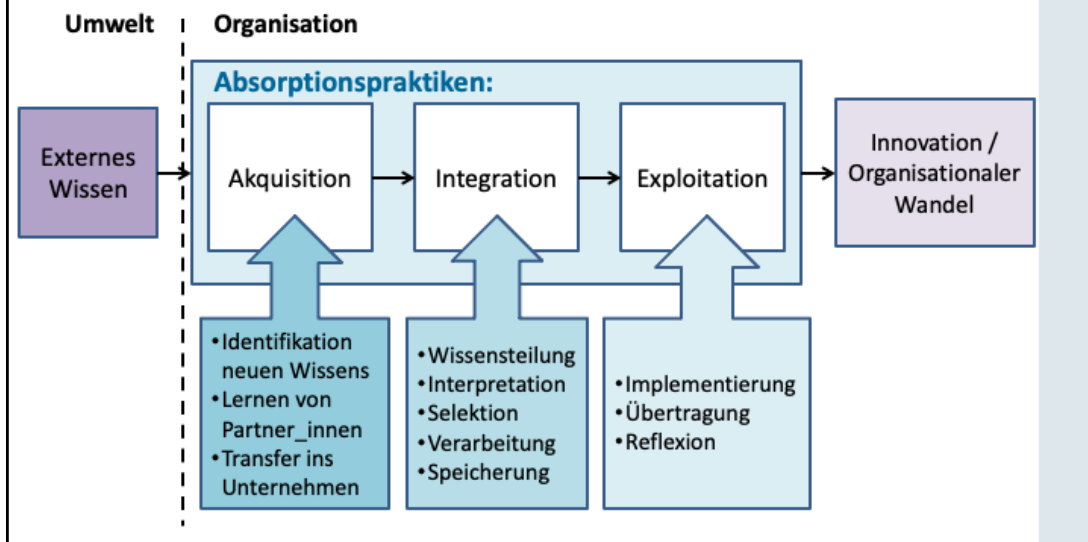
<http://www.hr-lounge.at/>

11: Wandel und Innovationsmanagement

Absorptive Capacity (Cohen & Levinthal, 1990)



Ausmaß der Fähigkeit einer Organisation, neues externes Wissen aufzunehmen.



Die Absorptive Capacity (AC) gilt als ein Schlüsselfaktor für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und ist die Voraussetzung für Organisationales Lernen. AC ist ein Set organisationaler Routinen und Prozessen, durch die Firmen Wissen akquirieren, in sich aufnehmen, transformieren und ausnutzen, um eine „dynamic capability“ zu entwickeln. AC lässt sich aus 3 Teilfähigkeiten zusammensetzen:

- Akquisition aus der Organisationsumwelt: die Fähigkeit einer Organisation, den Wert einer neuen Information (aus einer externen Quelle) zu erkennen und die Information in sich aufzunehmen.
- Integration externes Wissens: umfasst Prozesse, die es dem Unternehmen und seinen Mitgliedern ermöglichen, aufgenommenes Wissen zu analysieren, zu interpretieren und in bestehende Strukturen zu integrieren. Die Integration erfolgt dann abhängig davon, ob bestehende kognitive Strukturen geändert werden müssen oder nicht. Passt das Wissen in die bestehenden Strukturen wird es assimiliert, ist dies nicht der Fall, erfolgt eine Transformation
- Exploitation: meint die anschließende Nutzung des assimilierten oder transformierten Wissens, um bestehende Kompetenzen und Ressourcen zu erweitern bzw. neue zu entwickeln. Diese Fähigkeit kann durch spezielle Reflexionspraktiken unterstützt werden (Feedback Sitzungen, Konfrontationstreffen etc.)



Übung 7: Fallstudie Sportsgear

Aufgabenstellung

1. Welche Wandelbarrieren (*organisationale & individuelle Ebene*) sind in der Fallbeschreibung ersichtlich?
2. Analysieren Sie den Wandelprozess mit Greiners (1967) Modell von erfolgreichen Wandelprozessen. In welchen Phasen wurden Ihrer Meinung nach welche Fehler gemacht und von wem? Was wurde gut gemacht?