

## **Zusammenfassung Diplomarbeit**

### **Veränderungen in der Organisation in Unternehmen müssen durch das Individuum getragen werden.**

Die Arbeit setzt sich mit der Thematik von Reorganisationen in Unternehmen auseinander. Die Hauptthese "Veränderungen in der Organisation in Unternehmen müssen durch das Individuum getragen werden" wird praktisch und theoretisch dargelegt.

Im ersten Teil werden kurz die benutzten theoretischen Konzepte erläutert. Die eigentliche Arbeit gliedert sich dann in die drei Hauptteile "Veränderungen der Funktion in der Organisation", "Das Individuum ist betroffen" und den eigentlichen "Change-Prozess". Am Schluss folgt dann ein Exkurs mit der Zukunft von Organisationsformen.

#### **Veränderungen der Funktion in der Organisation**

Die Ursachen von Change-Prozessen sind vielfältig. Im Wesentlichen sind die Ursachen die einen Change nötig machen, im Umfeld der Unternehmen zu finden. Die wichtigsten äusseren Einflussfaktoren sind die Globalisierung, Innovationssprünge in der Technik, Verknappung der Ressourcen "Zeit" und "Geld" sowie die enorme Steigerung der Komplexität.

Die äusseren Einflüsse erzwingen quasi Änderungen im Innern der Organisation. Die Funktionen der Mitarbeitenden verändern sich. Die Anforderungen an die fachlichen Kompetenzen und an die Selbstverantwortung werden stark erhöht.

Dies führt schlussendlich zu Änderungen in der hierarchischen Struktur der Unternehmung mit allen Konsequenzen.

#### **Das Individuum ist betroffen**

Veränderungen, die von aussen oder eben von "oben" kommen, können beim Individuum Ängste auslösen, die zu Widerständen gegen den Change-Prozess führen.

Durch frühe Einbindung des Individuums in den Veränderungsprozess werden die Betroffenen zu Beteiligten. Der Widerstand gegen die Veränderung soll quasi in positive "Change-Energie" gewandelt werden. Mit dem Einsatz von Coaching können die Ressourcen der Mitarbeitenden gestärkt, Emotionen Raum gegeben und hoffentlich eine Identifikation mit der neuen Organisation erreicht werden.

So merken die Betroffenen in einem frühen Stadium, dass sie ernst genommen werden und wichtig sind.

## **Change-Prozess**

Ein Change ist ein komplexer Prozess. Betroffene finden sich auf allen Ebenen, Hierarchien und Arbeitsprozesse sind ebenfalls tangiert.

Zu Beginn des Change ist eine angemessene Sicht auf die Ausgangslage notwendig.

Kurzsichtiger Aktionismus und Kurzschlussbildungen, der Aufbau von Selbstschutzmassnahmen und die Gerüchtebildung sollen vermieden werden.

Einen Change mit den betroffenen Menschen durchzuführen, ist eine grosse Herausforderung.

In grösseren Organisationen ist es auch äusserst schwierig, wirklich alle Betroffenen einzubeziehen. Das ausgearbeitete Design bezieht sich deshalb auf einen überschaubaren Bereich. Das betroffene "Middle"-Management rückt ins Zentrum für die Initialisierung und projiziert Veränderungsenergie auf die Mitarbeitenden. Iterationsprozesse fördern abgestützte Lösungen und tragen zur Stabilisierung des Veränderungsprozesses bei.

Durch die intensive Arbeit mit den Betroffenen in verschiedenen Settings werden vermutlich auch organisationsdynamische Aspekte auftreten.

## **Vergleich der zwei gegensätzlichen Ansätze**

Für die Durchführung von Change-Prozessen gibt es zwei grundsätzlich verschiedene Ansätze.

Zum einen die betriebswirtschaftlich orientierten Methoden der "Hardliner" (z.B. "Business Reengineering" oder das alte Ideal der Organisationsentwicklung) wo "Quick Wins" angestrebt werden, oder die Methoden der "Adaptiv-Schule".

Das Individuum wird in diesen Ansätzen der "alten Schule" weniger berücksichtigt. Die neue Organisationsform wird vom Management entworfen und anschliessend wird die Reorganisation umgesetzt und "durchgesetzt".

Dem gegenüber steht der Ansatz der "Adaptiv-Schule" der die Betroffenen in den Wandel einbindet. Das in der These ausgearbeitete Design mit den systemisch-organisationsdynamischen Ansätzen folgt dieser Schule.

*Gemäss einer Studie von Capgemini aus dem Jahre 2005 stützen 64% der Manager der obersten Führungsebene diesen Ansatz.*

## **Bezug zur Praxis**

Beispiele aus aktuellen Beratungsmandaten sind zur Stützung und Erklärung der Theorie eingeflossen. Zusätzlich wurde die Arbeit während dem Entstehungsprozess einem HR-Gremium vorgestellt und diskutiert.

## **Die Rolle des Coaches für die Zukunft**

Für die Zukunft entstehen für Coaches ganz neue Rollen in Organisationen.

Als Erstes haben sie eine wichtige Funktion als Bindeglied zwischen Top-Managern und den Mitarbeitenden. Für die Organisation der Zukunft werden sie wichtige "Steuerelemente" für die Selbstorganisation von Organisationen.

Rolf von Ballmoos, September 2006