



3.0 Nutzen und Möglichkeiten der Organisationsentwicklung

3.1.1 Grundgedanken der Organisationsentwicklung

Anstöße für die Organisationsentwicklung

- Veränderte Marktbedingungen und Kundenwünsche
- Höhere Anforderungen an die Flexibilität der Produktion
- Kontinuierliche Verbesserung von Arbeitsabläufen
- Schnellere Informationsflüsse und Optimierung der Kommunikation
- Leistungsfähige Mitarbeiter durch veränderte Qualifikationen
- Zusammenschluss von Unternehmen

3.0 Nutzen und Möglichkeiten der Organisationsentwicklung

3.1.1 Grundgedanken der Organisationsentwicklung

Wege der Organisationsentwicklung

- **Prozesserneuerung (Veränderungsmanagement)**

Eine umfassende Neugestaltung der Organisation in kurzem Zeitraum (Business Process Reengineering –BPR, Lean-Management)

Revitalisierung, Restrukturierung, Erneuerung, Einstellungsänderung

- **Prozessverbesserung**

In kleinen Schritten kontinuierliche Optimierung (Kaizen, Total Cycle Time, Six Sigma)

Standardisierung von Abläufen, Verbesserung von Ordnung und Sauberkeit, Vermeidung von Verschwendung, Reduzierung von Prozesszeiten, Null-Fehler-Qualität

3.0 Nutzen und Möglichkeiten der Organisationsentwicklung

3.1.2 Ansätze der Organisationsentwicklung

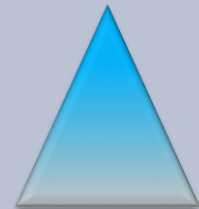
- **Bottum-up Ansatz**

Veränderungen beginnen bei den niedrigsten Hirarchieebenen (Detailplanung als Ausgangspunkt).



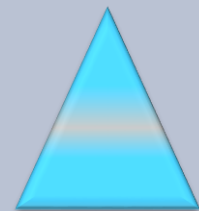
- **Top-down Ansatz**

Veränderungen beginnen an der Spitze der Hirarchie und gehen bis zur untersten Ebene (wenig Umsetzungswiderstände).



- **Gegenstromansatz**

Vereinigt die Vorteile der u.a. Ansätze.





3.0 Nutzen und Möglichkeiten der Organisationsentwicklung

3.1.2 Erfolgsfaktoren

- Wissen, Können und Ideen der Mitarbeiter müssen Grundlage des Problemlösungsprozesses sein
- Organisationsformen entwickeln, die einen regelmäßigen Gedankenaustausch ermöglichen
- Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebnen zusammenbringen und deren Kommunikation fördern
- Meetings zielorientiert mit Moderation führen
- Problemanalyse und Entwicklung von Lösungen an den Zielen der Abteilung/des Unternehmens ausrichten

3.0 Nutzen und Möglichkeiten der Organisationsentwicklung

3.1.3 Das 3 Phasen des Organisationszyklus - Lewin

1. Phase: Auftauen der Organisation (Unfreezing)

Information der Mitarbeiter

Einbinden in Aktivitäten

Abbau von Ängsten und Widerständen

2. Phase: Veränderung der Organisation (Moving)

Erprobung neuer Verhaltensweisen

Einbindung der Mitarbeiter

Identifizierung mit dem Wandel

3. Phase: Einfrieren der Neuerungen (Refreezing)

Stabilisierung der Neuerungen

Auswertung der Erfahrungen mit der Änderung

Neue Anpassung und Verbesserungen



3.0 Nutzen und Möglichkeiten der Organisationsentwicklung

3.1.3 Das 5 Phasenmodell

- 1. Phase: Situationsanalyse**
- 2. Phase: Zielformulierung**
- 3. Phase: Lösungen**
- 4. Phase: Einführung der neuen Organisation**
- 5. Phase Kontrolle der neuen Organisation**

3.2 Organisationsentwicklung als Mittel für Veränderungsprozesse

3.2.1 Wandel von Kosten- und Prozessstrukturen

Grundlegende Zielsetzung ist die Modularisierung der Arbeitsprozesse und der Strukturen, d. h. Änderungen der Unternehmensorganisation im Interesse kundenorientierter Abläufe, wobei kleine überschaubare Einheiten (Module / Cost-Center und Leistungs-Center) gebildet.

Ebene der Modularisierung	Modularisierungsformen
Gesamtunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> - Profitcenter - Spartenorganisation nach Produkten oder Regionen
Prozessketten	<ul style="list-style-type: none"> - Produktinseln - Fertigungssegmente
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> - Teilautonome Arbeitsgruppen (Fertigungsinseln) - Vollintegrierte Stellen



3.2 Organisationsentwicklung als Mittel für Veränderungsprozesse

3.2.1 Merkmale der Modularisierung

- **Kundenorientierung**

Definition der Anforderungen aus Kundenperspektive

Kundenbegriff auch bei internen Abnehmern von Zwischenleistungen

- **Prozessorientierung**

Ausrichtung der Organisationseinheiten an Prozessen Reduzierung von Schnittstellen

Zusammenfassung zusammengehöriger Aktivitäten in einem Modul

- **Gruppenorientierung**

Bildung kleiner Organisationseinheiten

Anpassung der Organisationsstruktur an die Problemlösungsfähigkeit einer kleinen Gruppe

- **Ergebnisorientierung**

Anbindung von Ergebnisverantwortung und Entscheidungskompetenz an den Wertschöpfungsprozess

Nichthierarchische Koordinationsformen zwischen Modulen



3.2 Organisationsentwicklung als Mittel für Veränderungsprozesse

3.2.1 Merkmale der Modularisierung

Es wird versucht die **Prozesskostenrechnung** zu betreiben, insbesondere **Kostenzusammenhänge (Kostentreiber)** zu identifizieren und eine **Verbesserte Zurechnung der Kosten auf Kernobjekte**.

Ansatzpunkte sind:

- Festlegung von Prozessen als Zurechnungsbasis für Kosten
- Direkte Erfassung von Kosten als Einzelkosten und mit Reduzierung der Gemeinkosten
- Verursachungsgerechte Zurechnung der Gemeinkosten durch Unterteilung der Gemeinkosten nach Aktivität



3.2 Organisationsentwicklung als Mittel für Veränderungsprozesse

3.2.2 Wandel der Organisations- und Kommunikationsstrukturen

Kommunikation ist der Austausch von Informationen zwischen Menschen. Es ist das wichtigste Führungsmittel. Kommunikationsstrukturen spiegeln die Gesamtheit der Kommunikationsbeziehungen und -wege innerhalb einer Organisation wider.

- Kreisstruktur
- Kettenstruktur
- Sternstruktur
- Netzstruktur / Vollstruktur



3.2 Organisationsentwicklung als Mittel für Veränderungsprozesse

3.2.2 Wandel der Organisations- und Kommunikationsstrukturen

Ursachen für Kommunikationsstörungen

- Es werden Wertvorstellungen bzw. Gefühle des Gesprächspartners verletzt
- Vorurteile und Missverständnisse bestimmen das Gespräch
- Voreingenommenheit aufgrund gestörter zwischenmenschlicher Beziehungen
- Das gesprochene Wort entspricht nicht der Mimik und Körpersprache
- Gesprächspartner reden aneinander vorbei, da sie von einem unterschiedlichen Informationsstand ausgehen



3.2 Organisationsentwicklung als Mittel für Veränderungsprozesse

3.2.2 Wandel der Organisations- und Kommunikationsstrukturen

Vermeidung von Kommunikationsstörungen

- Vermeidung einer Informationsüberflutung (Dosierung der Informationsmenge)
- Auswahl der für den jeweiligen Empfänger relevanten Informationen
- Offenlegung der Informationsziele
- Wiederholung wichtiger Aspekte der Information
- Kommentierung des Kommunikationsvorganges durch Feedback