

Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse - Was zeichnet erfolgreiche Projekte aus? -

Oliver Strohm

1. Einführung

Der Übergang ins 21. Jahrhundert ist für viele Unternehmen mit Anforderungen verbunden, die sich vor allem durch einen Wandel verschiedener Einflussgrößen auf eine effektive Unternehmensgestaltung auszeichnen. In diesem Zusammenhang sind neben neuen Herausforderungen in der Wirtschaft sowie umfassenden Möglichkeiten durch moderne Informatik vor allem auch Veränderungen bei den Menschen selbst von grosser Relevanz (vgl. Abbildung 1; Hilb 1999). Unter dem Themenfeld „Wertewandel“ werden in diesem Zusammenhang schon seit den 80er Jahren Erfahrungen diskutiert, wonach neben den klassischen arbeits- und berufsbezogenen Werten, auch erweiterte Wertvorstellungen - sogenannte postmaterielle Werte - in Richtung sinnhafte und persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung sowie Mitsprache und Demokratie am Arbeitsplatz bei einer immer grösser werdenden Anzahl erwerbstätiger Menschen einen bedeutsamen Stellenwert einnehmen.



Abbildung 1: Wandel von Einflussgrößen auf eine effektive Unternehmensgestaltung

Studiert man die Literatur der letzten Jahre zu den Management- und Veränderungskonzepten, die den innovationsbezogenen Herausforderungen der Betriebe optimal Rechnung tragen sollen, so kann man feststellen, dass die diesbezügliche Anzahl an Begrifflichkeiten und Wortschöpfungen fast unüberschaubar geworden ist. Diese Konzepte zeichnen sich u.a. durch eine sehr unterschiedliche Akzentuierung menschlicher Aspekte und Bedürfnisse bis hin zu deren völligen Ignorierung aus - im Sinne der altbekannten Unterscheidung „der Mensch ist Mittelpunkt“ vs. „der Mensch ist Mittel.“

Das Konzept des Business Reengineering, das eine Fokussierung auf Prozesse und Informatik und weniger auf die Wertvorstellungen und

Bedürfnisse der beschäftigten Menschen und damit eine teilheitliche Ausrichtung beinhaltet, wurde in weiten Kreisen der EDV- und Beraterbranche als auch - häufig gerade deshalb - in verschiedenen Unternehmen selbst sehr enthusiastisch aufgegriffen. Nach Hammer & Champy (1994) sucht Business Reengineering nach neuen Modellen für die Organisation der Arbeit, indem alte Paradigmen der Industrialisierung wie Zentralisierung, Arbeitsteilung, hierarchische Kontrolle etc. mit überwältigenden Vorteilen für die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens radikal beseitigt werden. Bei genauerer Analyse zeigt sich jedoch schnell, dass viele dieser Reintegrationskonzepte bereits in den 70er Jahren in den Arbeits- und Organisationswissenschaften umfassend und fundiert diskutiert wurden. Der intensive Einsatz funktions- und datenintegrierter EDV-Systeme - als weiteres tragendes Element des Business Reengineering - wurde bereits anfangs der 80er im Zusammenhang mit Computer Integrated Manufacturing (CIM) in den Ingenieurwissenschaften und in der Industrie stark vorangetrieben. Die Erfahrungen und zum Teil ernüchternden Bilanzen mit einseitig ausgerichteten Veränderungsstrategien wurden dabei immer wieder dargestellt (vgl. Ulich 1998).

Dennoch wurden Mitte der 90er Jahren bis heute in vielen Unternehmen Restrukturierungsvorhaben im Geiste von Business Reengineering lanciert. Insofern stellt sich die Frage, wie die Betriebe ihre Veränderungen konkret angegangen und welche Bilanzen bislang zu ziehen sind.

2. Empirische Hinweise

Im Rahmen einer breit angelegten Studie wurden Projektleiter und Entscheidungsträger in 237 schweizerischen KMU über ihre Erfahrungen bei konkreten Restrukturierungsprojekten befragt (vgl. Hafén, Künzler & Fischer 1999). Im folgenden werden exemplarisch Ergebnisse zu den Aspekten Organisationsgestaltung sowie Ziele und Zielerreichung präsentiert.

Abbildung 2 gibt einen Überblick darüber, was in den befragten KMU in der Aufbau- und Ablauforganisation verändert wurde. Am häufigsten wurden Massnahmen genannt, die eine Vergrößerung des Arbeitsumfangs der einzelnen Mitarbeiter im Sinne eines Job Enlargement ergeben. KMU treiben jedoch nicht nur eine Aufgabenverdichtung voran, sondern versuchen auch eine Aufwertung der individuellen Tätigkeiten zu erreichen. In über 70% der Projekte wurde ein Job Enrichment angestrebt, indem vermehrt Planungs- und Entscheidungskompetenzen auf die operative Ebene delegiert werden.

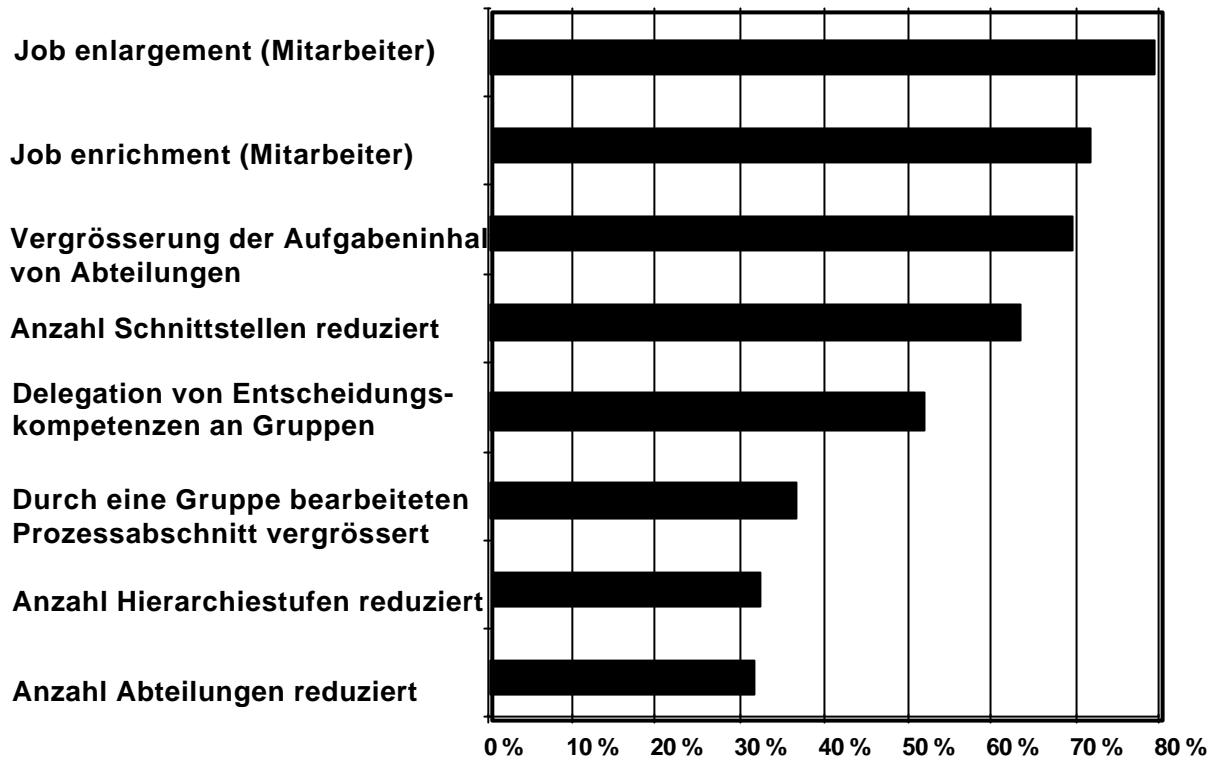


Abbildung 2: Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation in Restrukturierungsprojekten (n=237)

Bei Massnahmen, die an den etablierten Machtverhältnissen im Unternehmen rütteln, ist man jedoch bereits deutlich zurückhaltender. Die Häufigkeit der Delegation von Entscheidungskompetenzen an eine Gruppe, die Erweiterung der gemeinsamen Aufgaben einer Gruppe bis hin zur Verflachung der Hierarchien und Auflösung ganzer Bereiche wird erheblich eingeschränkter verfolgt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass KMU Massnahmen eingeleitet haben, die ein Abkehr von den Grundsätzen der Spezialisierung durch hohe Arbeitsteilung und strikte Trennung zwischen Hand und Kopfarbeit erkennen lassen. Massnahmen, die jedoch alte "Königreiche" in Frage stellen, sind weniger häufig. Dies bestätigt verschiedene Erfahrungen u.a. aus Business Reengineering-Projekten, wonach Veränderungsprojekte häufig dennoch gerade Halt an etablierten Macht- und Führungsstrukturen machen, damit unglaublich werden und letztlich die Chance für grundsätzliche und nachhaltige Optimierungen verspielt wird.

Die schwarzen Balken in Abbildung 3 zeigen, welche Ziele von den Unternehmen als besonders wichtig eingestuft wurden. Als oberstes Ziel wird die Steigerung der Konkurrenzfähigkeit genannt. Für KMU sind die angegebenen Restrukturierungsmaßnahmen absolut zentral, wenn es um die Sicherung des längerfristigen Bestehens geht. Dies zeigt sich u.a. daran, dass neben der Beherrschung der EDV-Infrastruktur, die Reduktion von Durchlaufzeiten, die Erhöhung der Termintreue sowie die Erhöhung der Flexibilität wichtige Ziele in solchen Projekten darstellen.

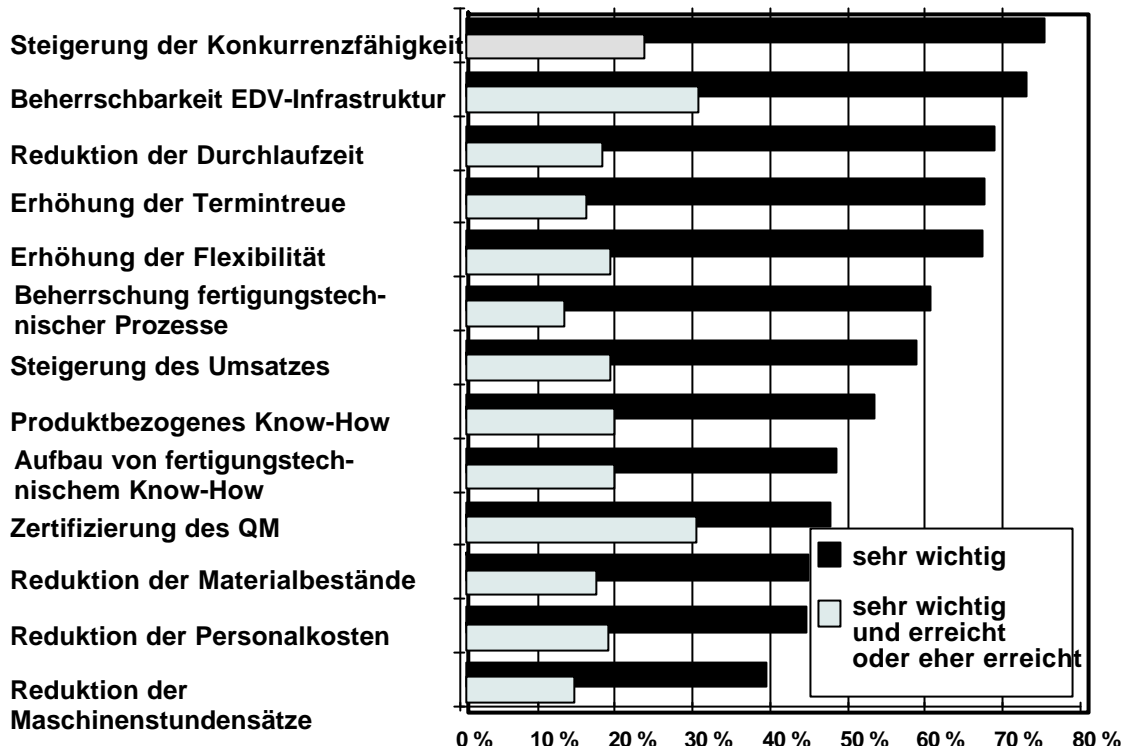


Abbildung 3: Ziele und Zielerreichung bei Reorganisationsprojekten in KMU (n=237)

Wenden wir uns der Beurteilung der Zielerreichung zu, so zeigt sich hier eine eher negative Bilanz. Ausser bei den beiden als Sachzwänge zu interpretierenden Zielen EDV-Infrastruktur und QM-Zertifizierung sind weniger als 25% der KMU der Meinung, dass sie ihre wichtigsten Ziele vollständig erreicht haben. Die dargestellten Ergebnisse sowie eigene Erfahrungen aus der Erforschung von Veränderungsprozessen in der betrieblichen Praxis bestätigen dabei, dass eine erfolgreiche und nachhaltige Neugestaltung von Unternehmen neben personellen und finanziellen Ressourcen vor allem auch ein fundiertes und professionelles Vorgehen verlangen. In diesem Zusammenhang zeigt sich jedoch häufig, dass in solchen Prozessen dieselben Fehler zum Teil wiederholt werden. Die in Kasten 2 dargestellten Unzulänglichkeiten bei Veränderungsprojekten verdeutlichen dabei jedoch auch, dass fast alle der genannten Punkte mit der Konsequenz und der Kompetenz der Führung in solchen Prozessen zu tun haben.

Kasten 1: Häufige Fehler bei Veränderungsprojekten

- Zuwenig Planung, Vorbereitung und Konzeption
- Festhalten an etablierten Macht- und Führungsstrukturen
- Keine Vorbildfunktion durch die Führung
- Geringschätzung der bisherigen Organisationsgestaltung und Arbeitsformen
- Unrealistische Zeitvorstellungen
- Unzureichende Veränderungskompetenz
- Einseitige Ausrichtung auf Prozesse, Informatik etc.

In diesem Sinne überrascht es kaum, dass bei der Frage nach den wichtigsten Erfolgsmerkmalen bei Veränderungsprozessen, das Management bzw. die Führung aus der Sicht der Betriebe im Vordergrund stehen. Dabei wird deutlich, dass sich die Führung mit dem Projekt identifizieren und sich auch aktiv an der Projektarbeit beteiligen muss. (vgl. Abbildung 4). Reorganisationen sind nicht delegierbar. Die Vorgesetzten müssen in Übereinstimmung mit ihrem Pflichtenheft selber an der Problemdefinition mitarbeiten, sich mit der Lösung identifizieren und die Projektziele auf allen Stufen zum Tagesgespräch werden lassen.



Abbildung 4: Die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei Reorganisationsprojekten (n=237)

3. Arbeitswissenschaftliche Konzepte der Veränderung

Vor dem Hintergrund der skizzierten Problematik muss festgehalten werden, dass konkrete Erfahrungen zur Frage nach zielorientierten und nachhaltigen Veränderungskonzepten aus dem europäischen Kulturkreis seit geraumer Zeit vorliegen. Dabei hat sich gezeigt, dass Konzepte, die das Ziel einer ausgewogenen Berücksichtigung und gleichzeitigen Optimierung der relevanten Veränderungsdimensionen Mensch, Technik und Organisation verfolgen, ihre eindeutige Berechtigung haben (vgl. Strohm & Ulich 1997). Damit werden bei komplexen Veränderungsvorhaben die Bearbeitung verschiedener Arbeitsschritte sowie die Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Bedingungen in den Bereichen Politik und Kultur erforderlich (vgl. Abbildung 5). Damit sollen nachhaltig angelegte Veränderungen erreicht werden, die (1) eine anhaltende Unternehmensentwicklung ermöglicht (2) stabile Lösungen mit sich bringen sowie (3) auch von den MitarbeiterInnen im nachhinein als professionell und gewinnbringend eingeordnet werden.

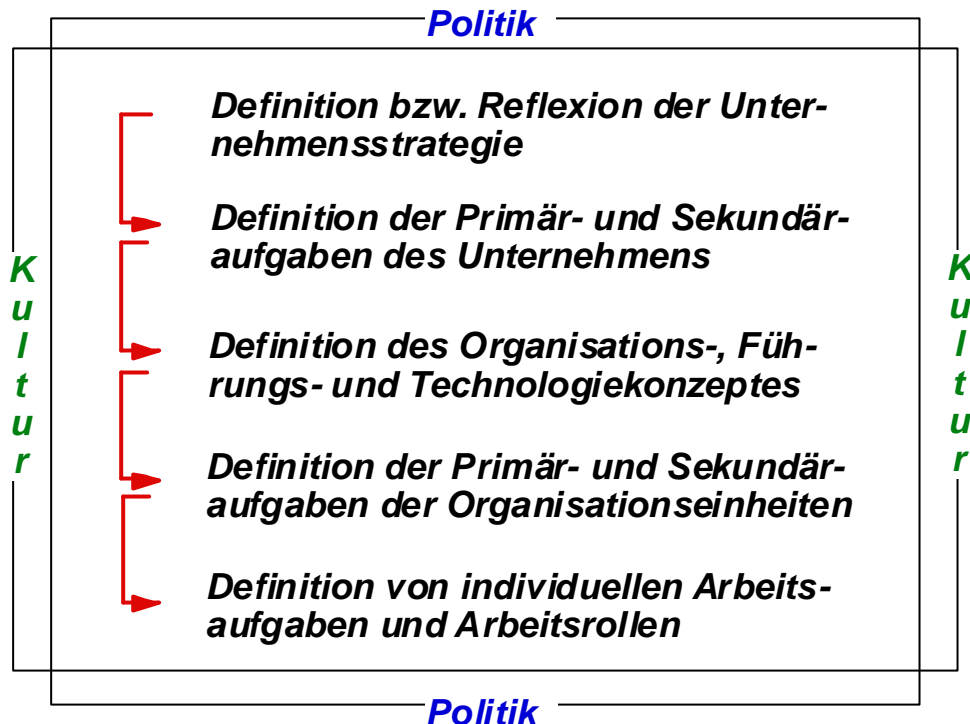


Abbildung 5: Wichtige Arbeitsschritte sowie unternehmensspezifische Bedingungen bei komplexen Reorganisationsprojekten

Dabei sind bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses die in Kasten 2 dargestellten Handlungsgrundsätze von besonderer Relevanz.

Kasten 2: Wichtige Handlungsgrundsätze bei Veränderungsprozessen

- Veränderungen sollten auf der Basis einer fundierten Stärken- und Schwächen-berteilung des Unternehmens vollzogen werden.
- Veränderungen sollten den Kriterien einer humanen und wirtschaftlichen Arbeits- und Organisationsgestaltung Rechnung tragen.
- Veränderungen sollten das Ziel verfolgen, Beiträge zur Schaffung und/oder dem Erhalt von Arbeitsplätzen zu leisten.
- Veränderungen sollten sich an arbeitswissenschaftlichen Kriterien bzgl. der Gestaltung von Arbeitsprozessen, Arbeitssystemen, Arbeitstätigkeiten sowie Mensch-Maschine-Systemen orientieren.
- Veränderungsprozesse sollten eine effektive Information und Beteiligung der Beschäftigten auf allen Ebenen einlösen.
- Arbeits- und organisationsbezogene Veränderungen sollten immer in Verbindung mit einer Überprüfung der Anstellungsbedingungen (u.a. Arbeitszeit, Entlohnung) stehen.
- Technisch-organisatorische Veränderungen sollten immer durch angemessene Ausbildungsmaßnahmen begleitet sein.
- Veränderungen sollten in ausgewogener Form mit Wertschätzung und Konfrontation extern begleitet werden.

4. Macht und Mikropolitik in Veränderungsprozessen

Mit den skizzierten Handlungsgrundsätzen ist jedoch eine weitere Grundproblematik bei Veränderungsprozessen verbunden: Beim Übergang von klassischen hin zu effektiven Management-, Organisations- und Führungsformen sollten die Führungskräfte der alten Gestaltungsform selbst eine aktive und veränderungsförderliche Rolle einnehmen. Dies ist bei einem arbeitswissenschaftlich begründeten Gestaltungskonzept in der Regel mit einer breiteren Verteilung von Machtressourcen, einer Reduktion der direkten Einflussnahme im Führungsprozess sowie dem Abbau von Führungsdichte verbunden. Dies widerspricht häufig den Orientierungen, die in klassischen Führungssozialisierungen entwickelt werden und wonach effektive Führungskarrieren vor allem mit einer Zunahme an Ressourcen, Einflussnahme und Macht verbunden sein sollten.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Problematik entwickeln Führungskräfte in Veränderungsprozessen in Abhängigkeit von ihrem Führungs- und Machtanspruch, ihrer Persönlichkeit und ihrer Führungssozialisierung in der Regel sehr unterschiedliche Strategien und Taktiken bzw. Formen von Mikropolitik. Diese Formen von Mikropolitik machen häufig eine zielgerichtete und nachhaltige Veränderung entweder erst möglich oder verhindern sie. Mikropolitik kann dabei als das Arsenal jener alltäglichen „kleinen“ Mikrotechniken und -verhaltensweisen definiert werden, mit denen in Veränderungsprozessen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um die eigenen Ziele, Interessen zu realisieren und zu wahren sowie den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern (vgl. Neuberger 1995). Bildlicher bringen Küpper & Ortmann (1992) den Sachverhalt von Mikropolitik zum Ausdruck (vgl. Kasten 3).

Kasten 3: Ein Bildnis von Mikropolitik (Küpper & Ortmann 1992)

Die Machiavelli der Organisation sind umringt von Bremsern und Treibern, change agents und Agenten des ewig Gestrigen, Märtyrern und Parasiten, grauen Eminenzen, leidenschaftlichen Spielern und gewieften Taktikern: Mikropolitiker allesamt.

Sie zahlen Preise und stellen Weichen, errichten Blockaden oder springen auf Züge, geraten aufs Abstellgleis oder fallen die Treppe hinauf, gehen in Deckung oder seilen sich ab, verteilen Schwarze Peter und holen Verstärkung, suchen Rückendeckung und Absicherung, setzen Brückenköpfe und lassen Bomben platzen, schaffen vollendete Tatsachen und suchen das Gespräch. Dass es Ihnen um die Sache nicht ginge, lässt sich nicht behaupten; aber immer läuft mit: der Kampf um Positionen, Besitzstände, Ressourcen, Karrieren, Einfluss und Macht.

Die Sachorientierung versus Eigennützigkeit der praktizierten Mikropolitik in Veränderungsprozessen hängt von verschiedenen Dimensionen ab. Von zentraler Bedeutung für die Durchsetzung persönlicher Interessen und Überzeugungen sind die in Subgruppen und bei Einzelpersonen vorhandenen Machtressourcen sowie die angewendeten Taktiken. In diesem Zusammenhang sind vor allem die in Tabelle 1 genannten Machtressourcen und Taktiken von Relevanz (vgl. Tabelle 1).

Die Taktik des Täuschens bezieht sich im weiteren auf die Frage, inwieweit die in Tabelle 1 dargestellten Taktiken in offener und authentischer Form

oder in verdeckter und täuschender Form eingesetzt werden. So können beispielhaft Belohnungen in effektiver und vereinbarter Form erfolgen; diese Taktik kann jedoch auch in der Form angewendet werden, dass hohle Versprechungen gemacht werden, die letztlich nicht eingelöst werden. Insofern kann die Taktik des Täuschens auch als Metataktik mikropolitischen Verhaltens und prägenden Stil von Mikropolitik bezeichnet werden (vgl. Neuberger 1995).

Machtressourcen	Taktiken
• Belohnungsmacht	• Zwang, Druck
• Bestrafungsmacht	• Belohnen, Vorteile verschaffen
• Positionsmacht	• Koalitionsbildung
• Identifikationsmacht	• Einschalten höherer Autoritäten
• Informationsmacht	• Rationales Argumentieren
• Beziehungsmacht	• Persönliche Anziehungskraft

Tabelle 1: Relevante Machtressourcen und Taktiken bei mikropolitischen Prozessen

Am Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) in Zürich wurde in Zusammenarbeit mit AMROP International (Zürich) ein Forschungsprojekt bearbeitet, bei dem u.a. die mikropolitischen Prozesse und Verhaltensweisen von Führungskräften in Veränderungsprojekten untersucht wurden.

Im Rahmen des Projektes wurde die folgende, übergeordnete Fragestellung bearbeitet: Welche Formen von Mikropolitik werden in Veränderungsprojekten von Führungskräften mit welcher Wirkung praktiziert?

Dazu wurden neben 10 explorativen Interviews und 2 Fallstudien, 77 Interviews mit Führungskräften aus dem mittleren und oberen Führungsbereich sowie aus der Geschäftsleitung verschiedenster Unternehmen und Branchen durchgeführt. Diese Personen beteiligten sich auch an einer schriftlichen Befragung. Zudem nahmen weitere Führungskräfte an dieser schriftlichen Befragung teil, woraus eine Datenbasis von 168 Fragebögen resultierte.

Im Rahmen der explorativen Interviews sowie der Fallstudien, bei denen Veränderungsprozesse retrospektiv oder prozessbegleitend analysiert wurden, ergaben sich zusammenfassend bzgl. der skizzierten Fragestellung die folgenden Erkenntnisse (vgl. Kasten 4).

Kasten 4: Wichtigste Ergebnisse aus den fallbezogenen Analysen

- Komplexe Veränderungen, die auf eine neue Ressourcenverteilung im Unternehmen abzielen, führen zu einer deutlichen Intensivierung von mikro-politischen Prozessen.
- Neben sachlogischen Zielen werden Veränderungsprozesse vor allem auch durch persönliche Ziele, Motive und Interessen getragen.
- Der sachbezogene und/oder persönliche Erfolg wird massgeblich durch die Effektivität der praktizierten Mikropolitik bestimmt. Dies bedeutet u.a.,

dass die effektiv realisierten Veränderungen in Unternehmen häufig zu grossen Teilen von den politischen Prozessen abhängen.

- Die eingesetzten Taktiken werden stark von den vorhandenen Machtressourcen bestimmt.
- Beziehungsmacht und Koalitionsbildungen stellen eine effektive Durchsetzungsstrategie dar.
- Machtbezogen legitimierte Formen von Zwang und Nachdruck sind im weiteren häufig eingesetzte Taktiken und Strategien.
- Veränderungsprozesse sind häufig eine Gratwanderung zwischen rücksichtsloser Durchsetzung persönlicher Ziele und Interessen einerseits und Kompromissbildung andererseits.
- Es ist von grosser Bedeutung, auf welcher Legitimationsbasis das eigene Vorgehen steht. Ist die Legitimation gewährleistet, liegt die Strategie häufig darin, weitere einflussreiche Stakeholder auf die eigene Seite zu bringen und dadurch die zur Verfügung stehenden Machtressourcen zu erweitern.

Vor dem Hintergrund mikropolitischer Prozesse stellt sich für nachhaltig angelegte Veränderungsprozesse schliesslich die Frage, welche Prinzipien konstruktive Mikropolitik im Sinne von interessenausgleichenden Lösungen ermöglichen können. Dafür sind aus den empirischen Untersuchungen des Projektes folgende Ansätze abzuleiten:

- Frühzeitige Antizipation von Interessenkonflikten, Widerständen und Gegnern in Veränderungsprojekten
- Berücksichtigung der Interessen von einflussreichen "abwesenden" Personen
- Möglichkeiten zur offenen Darstellung von Pro- und Contra-Argumenten sowie den persönlichen Interessen und Befürchtungen
- Aktiver Einsatz von Machtpromotoren
- Sorgfältige Auswahl der Projekttreiber
- Aktive Beziehungspflege innerhalb und ausserhalb der Projektstrukturen
- Umsetzung von interessenausgleichenden Lösungen - soweit wie möglich
- Mediationsangebote
- Vereinbarung von Regeln zu akzeptierten und nicht akzeptierten Formen von Mikropolitik
- Projektreviews zur Mikropolitik

5. Fazit

Ein zentraler Erfolgsfaktor für nachhaltige Veränderungsprozesse ist, dass die Führung ihr Verhalten angemessen reflektiert und auch ein Bewusstsein bei der Führung für die tägliche Symbolik des eigenen Handelns in solchen häufig sehr sensiblen Prozessen besteht. In diesem Zusammenhang hat sich die Vereinbarung von Handlungsgrundsätzen auf die sich die Führung während des gesamten Prozesses verpflichtet, sehr bewährt.

Im allgemeinen bleibt bislang jedoch häufig die Erfahrung, dass Veränderungsprozesse meistens an der Veränderungsdimension Führung selbst scheitern, da die in Kasten 5 dargestellten Anforderungen eingeschränkt eingelöst werden.

Kasten 5: Anforderungen an Führungskräfte in Veränderungsprozessen

- Führungskräfte müssen bei der Veränderung ihrer Organisation ein Bewusstsein für ihre besondere Verantwortung entwickeln.
- Die Führung muss den Veränderungsprozess konsequent und glaubwürdig vorantreiben.
- Die Führung muss neuen Lösungen einen Vertrauensvorschuss geben.
- Nachhaltige Unternehmensentwicklung setzt in der Führung ein Menschenbild voraus, das auf Engagement, Initiative und Leistungswille der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzt.
- Die Führung muss für die neue Ausrichtung und den angestrebten Wandel ein Vorbild abgeben und diesbezüglich ihre bisherige Rolle angemessen reflektieren und zielgerichtet sowie spürbar verändern.
- Nachhaltige Unternehmensentwicklung verlangt von den Führungskräften eine ausgeprägte Prozess- und Verhaltensdisziplin.
- Die Führung muss ein angemessenes Verständnis von Karriere und Führungsentwicklung etablieren.

Im Zusammenhang mit dem eingangs skizzierten Wandel von Werthaltungen und dem arbeitswissenschaftlich begründeten Anspruch der Beteiligung der Mitarbeiter ist im weiteren bekannt, dass nur ein frühzeitiges, umfassend partizipatives Vorgehen zu qualitativ hochwertigen und akzeptierten Lösungen führt.

Bezüglich diesem Partizipationsanspruch unterscheiden sich der Ansatz des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung diametral voneinander (vgl. Tabelle 2).

Kriterium	Ansatz Business Reengineering	Ansatz Organisationsentwicklung
Grundidee	<ul style="list-style-type: none"> • Revolutionärer Wandel von Unternehmungen und Unternehmensprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolutionärer Veränderungs- und Entwicklungsprozess von Organisationen und den darin tätigen Menschen
Normative Grundpositionen (Auswahl)	<ul style="list-style-type: none"> • Diskontinuierliches Denken • Frage nach dem WARUM und WOZU • Überzeugte zu Beteiligten machen 	<ul style="list-style-type: none"> • Systemmitglieder abholen • Hilfe der Selbsthilfe • Betroffene zu Beteiligten machen
Charakterisierung der Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> • Tiefgreifender Wandel • Diskontinuität • Veränderung in grossen Schüben 	<ul style="list-style-type: none"> • Dauerhafter Lern- und Entwicklungsprozess • Kontinuität • Veränderung in kleinen Schritten
Zeithorizont	<ul style="list-style-type: none"> • mehrjährig mit Druck auf raschem Erfolg 	<ul style="list-style-type: none"> • langfristig mit Geduld und Offenheit
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebliche und nachhaltige Erhöhung der Wirtschaftlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und der Humanität

Veränderungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Top-down-Strategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Top-down-Strategie • Bottom-up-Strategie • Bipolare Strategie
------------------------------	--	---

Tabelle 2: Ausgewählte Unterschiede zwischen dem Ansatz des Business Reengineering und dem Ansatz der Organisationsentwicklung (vgl. Thom 1997)

Vor dem Anspruch nach umfassender Partizipation der Beschäftigten bei Veränderungsprozessen können die in Kasten 6 dargestellten Kriterien als Massstab für eine veränderungsförderliche Haltung der Beschäftigten in Veränderungsprozessen über die Zeit hinweg betrachtet werden.

<p>Kasten 6: Relevante Kriterien für die Qualität von Veränderungsprozessen aus der Perspektive der Beschäftigten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hinweise zur Stärkung des Glaubens an wirkliche Veränderungen • Durchschaubarkeit, Vorhersehbarkeit und Beeinflussbarkeit bzw. Kontrolle der Veränderung • Angemessene Zeitvorstellungen in der Planung und Umsetzung der Veränderung • Sicht- und spürbare Veränderungen, effektive Symbole schon während des Veränderungsprozesses • Glaube an persönliche Vorteile durch die Veränderung für die Beschäftigten
--

Mit Blick auf die skizzierten Anforderungen und Kriterien überrascht es jedoch kaum, dass u.a. im Rahmen von Business Reengineering-Projekten der Widerstand der Beschäftigten häufig sehr gross ist und mit der Konsequenz verbunden ist, dass in solchen Projekten - ausser einer zum Teil massiven Strapazierung der sozialen Beziehungen im Unternehmen - überhaupt keine oder eingeschränkt nachhaltige Veränderungen realisiert werden.

Literaturhinweise

Hafen, U., Künzler, C. & Fischer D. (1999). Erfolgreich restrukturieren in KMU. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich.

Hammer, M. & Champy, J. (1994). Business Reengineering - Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt: Campus.

Hilb, M. (1999). Integriertes Personalmanagement. Ziele - Strategien - Instrumente (6. Aufl.). Krieffel: Luchterhand.

Küpper, W. & Ortmann, G. (Hrsg.) (1992). Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen (2. durchgesehene Arbeit). Opladen: Westdeutscher Verlag

Neuberger, O. (1995). Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Enke.

Strohm, O. & Ulich, E. (1997). Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehrebenenansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation. Schriftenreihe Mensch-Technik-Organisation. Band 10. Zürich: vdf Hochschulverlag der Fachvereine.

Thom, N. (1997). Management des Wandels. Jahresbericht der Universität Bern für das Studienjahr 1996/1997.

Ulich, E. (1998). Arbeitspsychologie (4. Aufl.). Zürich: Verlag der Fachvereine, Stuttgart: Poeschel.