

OE-Prozessarchitektur

Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Die OE-Prozessarchitektur (Organisationsentwicklungs-Prozessarchitektur, teilweise auch Interventionsarchitektur) bildet einen konzeptionellen Rahmen zur Steuerung von Organisationsentwicklungsprozessen (<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsentwicklung>) . Sie soll den Beteiligten an einem OE-Prozess eine Grundstruktur, ein Bild von dem geplanten OE-Ablauf geben. In der Prozessarchitektur wird u.a. dargelegt, welche Aktivitäten über welchen Zeitraum geplant sind und wer an diesen beteiligt ist.^[1]

In Anlehnung an die Arbeit von Architekten, die Häuser und Räume planen, werden im Rahmen der Architektur die OE-Prozesse unter Berücksichtigung sachlicher, sozialer, zeitlicher und räumlicher Gestaltungselemente und Fixpunkte sowie der Symbolik vorstrukturiert.^[2] In der sachlichen Ebene sind Entscheidungen zu den formellen Aspekten des OE-Prozesses zu treffen; auf der sozialen Ebene gilt es hingegen zu klären, wer die relevanten Akteure sind. Anders auf der zeitlichen Ebene: Hier ist festzulegen, wie lange die Dauer der Aktivitäten ist. In Bezug auf die räumliche Ebene soll verdeutlicht werden, wo die Ereignisse stattfinden sollen. Und schließlich gilt es zu reflektieren, welche Symbole angemessen sind und folglich in dem OE-Prozess verwendet werden sollen.

Die Ablauforganisation des OE-Prozesses lässt sich weiter in die drei Bereiche Architektur, Design und Werkzeuge differenzieren:^[3] Mit dem Begriff der Architektur wird die Strukturierung des Prozesses beschrieben; das Design bezeichnet hingegen einen Prozessabschnitt näher. Die Werkzeugebene umfasst die konkrete Ausgestaltung der Interventionsmaßnahme, wie z.B. die Art der Gesprächsform. Gleichwohl sind die Übergänge zwischen den drei Bereichen fließend.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Ziele der Prozessarchitektur
- 2 Sachliche Gestaltungselemente der OE-Architektur
- 3 Soziale Gestaltungselemente der OE-Architektur
- 4 Zeitliche Gestaltungselemente der OE-Architektur
- 5 Räumliche Gestaltungselemente der OE-Architektur
- 6 Symbolik der OE-Architektur
- 7 Siehe auch
- 8 Einzelnachweise und Quellen

Ziele der Prozessarchitektur

Mit der Entwicklung einer Prozessarchitektur können von Organisationen verschiedene Ziele verfolgt werden. Anhand der Dimension Zeit können grundsätzlich zwei Zielausrichtungen unterschieden werden:

- Die Planung einer anstehenden Organisationsentwicklung (ex ante)

- Die Nachbetrachtung einer bereits erfolgten Veränderung (ex post)

Auch wenn der genaue Ablauf eines OE-Prozesses ex ante nicht exakt vorherzusagen ist, soll die Prozessarchitektur den beteiligten Akteuren eine Orientierung über den geplanten Ablauf geben. Hierbei ist es das übergeordnete Ziel, eine Vorstellung von dem geplanten Ablauf zu entwickeln und in diesem Zusammenhang den Organisationsentwicklungsprozess für die Beteiligten nachvollziehbar zu gestalten. Damit bietet eine Prozessarchitektur eine Orientierung für die Organisationsmitglieder sowie für die externen Berater. Hierbei verfolgt die Entwicklung einer Prozessarchitektur das Ziel, die Komplexität des Organisationsentwicklungsprozesses auf ein überschaubares Maß zu reduzieren, um der Anforderung der Nachvollziehbarkeit des Prozesses gerecht zu werden.

Im Hinblick auf die Kontrolle einer Organisationsentwicklung (ex post-Betrachtung), der zweiten möglichen Zielausrichtung der Erstellung einer Prozessarchitektur, dient diese dazu, Veränderungsprozesse zu reflektieren und einen Lernprozess in Gang zu setzen, sodass in zukünftigen Organisationsveränderungen Verbesserungen eingeführt werden können und eine lernende Organisation (http://de.wikipedia.org/wiki/Lernende_Organisation) entsteht.^[4]

Sachliche Gestaltungselemente der OE-Architektur

In der sachlichen Gestaltungsebene werden die formellen Aspekte des OE-Prozesses bestimmt. Dies umfasst die Entscheidung über die **Planungsintensität**, Verfügbarkeit von **Ressourcen** sowie den Umgang mit **Budgetvorgaben**.

Planungsintensität: Planung bedeutet Reduzierung von Komplexität durch Bildung von überschaubaren, handhabbaren Strukturen und ist daher unbedingter Bestandteil komplexer OE-Prozesse. Die Intensität der Planung kann innerhalb des Kontinuums zwischen Grob- und Detailplanung liegen. Der Vorteil der Grobplanung liegt darin begründet, dass sie den Mitarbeitern Freiräume bei der Realisierung übergeordneter Ziele zuspricht und gleichzeitig darauf abzielt, förderliche Rahmenbedingungen zur evolutionären Entwicklung zu schaffen. Eine Detailplanung ist hingegen sinnvoll, wenn die Gefahr besteht, dass Handlungsspielräume unangemessen ausgenutzt werden. Die Wahl der geeignetsten Planungsintensität eines OE-Prozesses ist folglich eine Gradwanderung, bei der es sowohl darum geht, Freiräume zu schaffen, als auch darum, Unsicherheiten zu reduzieren.

Ressourcen: Die Verfügbarkeit von personellen und zeitlichen Ressourcen ist eine zentrale Voraussetzung für die Gestaltung von OE-Prozessen. Zum einen benötigen Veränderungsprozesse Zeit, um alle Handlungsschritte zu erarbeiten und eingefahrene Einstellungen im Unternehmen zu verändern. Zum anderen müssen die in den OE-Prozess integrierten Mitarbeiter zumindest zum Teil von ihren ursprünglichen Aufgaben befreit werden, um so genügend Zeit für die neue Funktion zu haben.^[5]

Budget: Nach dem Grad der Flexibilität lässt sich zwischen starren und flexiblen Budgets unterscheiden. Starre Budgets sind dadurch gekennzeichnet, dass diese bedingungslos einzuhalten sind und bieten damit den Vorteil, dass sie die horizontale Planabstimmung erleichtern. Im Gegensatz zu starren Budgets tragen flexible Budgets der Unsicherheit von Entscheidungssituationen dadurch Rechnung, dass sie entweder bereits bei der Erstellung, der Durchführung oder erst bei der Kontrolle der Budgets gewisse Anpassungsmöglichkeiten vorsehen.^[6] Die Idee hinter der flexiblen Budgetierung liegt vor allem darin, drohenden Fehlsteuerungen begegnen zu können.

Soziale Gestaltungselemente der OE-Architektur

Auf der sozialen Ebene werden die Stellung der Akteure innerhalb des OE-Prozesses sowie deren Beziehungen

zueinander festgelegt. Im Einzelnen geht es um die Gestaltung von **Führungsstil, Beteiligungsmöglichkeiten, Mitarbeiterkommunikation, Organisationskultur, Koordinationsgruppen, Rollen** sowie **Kontrollmaßnahmen**.

Führungsstil: Nach dem Führungsmodell (<http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungsstil>) von Tannenbaum & Schmidt (siehe Führungskontinuum (<http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungskontinuum>)) bewegt sich der Führungsstil innerhalb eines Kontinuums zwischen Autoritismus und Kooperation. Während eine Führungskraft mit autoritärem Führungsstil die Entscheidungen ohne Einbeziehung der Mitarbeiter trifft und auf dieser Basis die entsprechenden Aufgaben und Aktivitäten anordnet, sodass die Mitarbeitern ausschließlich Verrichtungsorgane sind^[7], werden die Entscheidungen bei einem kooperativen Führungsstil von der Gruppe getroffen und die Führungskraft übernimmt lediglich die Koordinationsfunktion.^[8] Die Effektivität eines Führungsstils ist situationsbedingt. Um bei allen Mitarbeitern eine Akzeptanz für den Veränderungsprozess zu schaffen, ist eine aktive und nachhaltige Unterstützung der Leitung essentiell. Die Führungskräfte müssen einerseits Vertrauen in die Mitarbeiter setzen, die den Prozess gestalten, andererseits sollen sie selbst ein Vorbild für die Mitarbeiter sein und die Veränderungen umsetzen.^[9]

Beteiligungsmöglichkeiten: Mit der Wahl der Beteiligungsformen wird in einem OE-Prozess festgelegt, welche Partizipationsmöglichkeiten den Mitarbeitern eröffnet werden. Da die Mitarbeiterbeteiligung ein wichtiges Charakteristikum der Organisationsentwicklung ist, muss auf der sozialen Ebene zum Einen die Auswahl der Beteiligungsform(-en) erfolgen, zum Anderen muss der Grad der Beteiligung bestimmt werden.^[10] Die Wahl der Beteiligungsform hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie z.B. von den zu lösenden Problemen, den angestrebten Zielen, der Unternehmensgröße und der bisherigen Beteiligungskultur. Der Grad der Beteiligung ist davon abhängig, ob die Mitarbeiter an dem Prozess beteiligt werden können und dies auch wollen: Hierbei ist zwischen quantitativer und qualitativer Partizipation zu differenzieren. Der quantitative Grad der Beteiligung reicht von totaler bis zu geringer Mitwirkung und ist vor allem davon abhängig, in welcher Phase der Entwicklung sich der OE-Prozess befindet, denn die Mitarbeiter sollten im Laufe der Zeit sukzessiv in den Prozess integriert werden. In qualitativer Hinsicht wird der Grad der Einbindung im Hinblick auf Art und Inhalt sowie die Ernsthaftigkeit der Partizipation angesprochen. Die Bandbreite kann von der Beteiligung an Diskussionen bis hin zur Einbeziehung in Entscheidungsvorgänge reichen.

Mitarbeiterkommunikation: Die Mitarbeiterkommunikation ist ein integraler Bestandteil der Veränderung bei OE-Prozessen. Sie kann in einem Spektrum zwischen Einweg-Information und Zweiweg-Kommunikation liegen und auf die Nutzung der vorhandenen Kommunikations-Infrastruktur oder die Entwicklung vorhabensspezifischer Instrumente gerichtet sein.^[11] Die Einweg-Information ist eng mit einer Top-Down Vorgehensweise verbunden und erlaubt lediglich eine monologische Kommunikation, die dazu dient, die Informationsversorgung der Betroffenen zu gewährleisten. Die Zweiweg-Kommunikation ist dialogisch geprägt und ermöglicht eine Rückkopplung zwischen Sender und Empfänger und damit einem wechselseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch. Da jede Art der Veränderung im Unternehmen Verunsicherung verbreitet, ist eine Rückkopplung von Informationen an die gesamte Mitarbeiterschaft wichtig. Auch die Mitarbeiter, die nicht direkt am OE-Prozess beteiligt sind, werden so regelmäßig über den Stand der Arbeit informiert. Dies stellt sicher, dass alle Geschehnisse transparent gemacht werden und die Mitarbeiter von der Relevanz der Veränderung überzeugt werden.^[12]

Organisationskultur (<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationskultur>): Da eine Veränderung eines Unternehmens immer auch dessen kulturelle Grundwerte und Normen berührt, ist es wichtig zu beachten, dass die Kultur der Veränderung nicht im Wege steht und Veränderungen zulässt. Für den Erfolg eines OE-Prozesses spielt daher eine lernförderliche Organisationskultur eine entscheidende Rolle.^[13]

Koordinationsgruppe: Um die Veränderungsstrategie zu operationalisieren werden im OE-Prozess

Projektgruppen geschaffen. Ein regelmäßiger Austausch zwischen den Gruppen, soll durch die Einrichtung einer Koordinationsgruppe gewährleistet werden. Diese Gruppe vermittelt zwischen den Projektgruppen und der etablierten Unternehmensstruktur und beurteilt kritisch den Fortschritt des Veränderungsprozesses.^[14]

Beraterrolle: Der Berater wird in vielen OE-Konzepten als elementarer Bestandteil der Steuerung des OE-Prozesses gesehen (siehe Organisationsberatung (<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsberatung>)). Das Rollenspektrum des Beraters reicht von dem einen Extrem des Advokaten bis zum anderen Extrem des Reflektors.^[15] Als Advokat hat der Berater direkte Weisungsbefugnisse, nimmt inhaltlichen und methodischen Einfluss auf die Führung und greift aktiv in den OE-Prozess ein. Im Vergleich dazu gibt die Rolle des Reflektors dem Berater eine passive Stellung. Seine Aufgabe besteht in diesem Fall vor allem darin, die Entscheidungsbasis durch reflektierende Fragen ausdehnen und zur Situationsklärung beizutragen. Welche Rolle der Berater im OE-Prozess einnimmt ist in erster Linie vom Managementtyp der Leitung einer Organisation abhängig, der jeweils nur ein eingeschränktes Spektrum der Beraterrollen annimmt.

Kontrolle: Die Kontrollmöglichkeiten liegen in dem Kontinuum zwischen Fremdkontrolle und Selbstkontrolle. Die Kontrolle im OE-Prozess soll vor allem auf die Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation fördern. Fremdkontrolle findet primär in hierarchischen Organisationen statt und eröffnet dem Management das Recht, das Verhalten der Mitarbeiter zu steuern und die kontrollierten Individuen zu belohnen oder zu bestrafen.^[16] Bei der Selbstkontrolle setzen sich Individuen hingegen selbstständig Ziele und vergleichen ihre eigene Leistung mit dieser Zielsetzung, wodurch ein erweiterter Handlungsspielraum geschaffen wird. Der Selbstkontrolle liegt die Annahme zugrunde, dass die Mitarbeiter dazu bereit sind, sich selbst entsprechend zu belohnen oder zu bestrafen.

Zeitliche Gestaltungselemente der OE-Architektur

Die zeitliche Ebene umfasst die Planung der logischen und zeitlichen Abfolge von Teilaufgaben im Projektablauf.^[17] Die Identifikation von Arbeitsschritten, die abgeschlossen sein müssen, damit der nächste Schritt beginnen kann sowie von Meilensteinen und dem kritischen Pfad ist Basis für die zeitliche Gestaltung der OE-Architektur.

Meilensteine (http://de.wikipedia.org/wiki/Meilenstein_%28Projektmanagement%29): Innerhalb des Projektablaufplanes stellen Meilensteine wichtige Zwischenschritte dar, die zur Realisation des OE-Prozesses unverzichtbar sind. Sie markieren den Abschluss von wichtigen Teilschritten und sind gleichzeitig Zeitpunkte, an denen eine Entscheidung darüber gefällt werden muss, ob ein Projekt weitergeführt, verändert oder abgebrochen werden muss.

Räumliche Gestaltungselemente der OE-Architektur

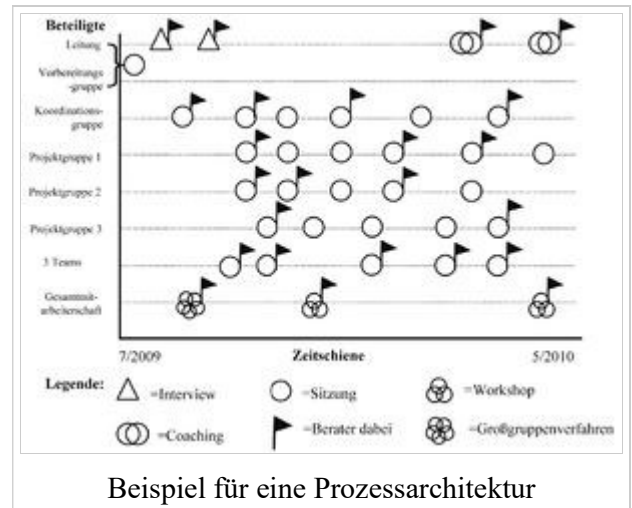
Für die Durchführung eines OE-Prozesses sind gewisse räumliche Voraussetzungen unverzichtbar: Für die Beteiligten des Prozesses muss es beispielsweise Möglichkeiten geben, sich auszutauschen und in angenehmer Arbeitsatmosphäre das weitere Vorgehen zu besprechen. Folglich sollten von dem Unternehmen hierfür passende Räumlichkeiten, wie z.B. Besprechungsräume, bereitgestellt werden.

Darüber hinaus muss geplant werden, welche räumlichen Gegebenheiten für den entsprechenden Prozessschritt, wie z.B. einen Workshop, förderlich sind. Es gilt zu überdenken, ob es beispielsweise vorteilhaft ist, eine Besprechung außerhalb in einem Tagungshotel, frei von bestehenden Unternehmensstrukturen, oder in den Räumen des Unternehmens durchzuführen. Es sollte dabei berücksichtigt werden, in welcher Arbeitsatmosphäre die besten Arbeitsergebnisse erzielt werden können.

Symbolik der OE-Architektur

Die Symbolik soll anhand des folgenden Beispiels dargestellt werden. Es bezieht sich auf einen OE-Prozess in einem großen Wohlfahrtsverband mit mehreren hundert Angestellten.^[18] Zur Darstellung der Prozessarchitektur wurden hier Symbole eingeführt. Diese Symbole sind dabei nicht fest vorgegeben, sondern von den Beteiligten entwickelt worden. Bei diesem Beispiel wird mit der Prozessarchitektur rückblickend der tatsächliche Ablauf des OE-Prozesses analysiert.

Zu Beginn des OE-Prozesses wurde zunächst eine Vorbereitungsgruppe eingerichtet, die eine Präzisierung der zu bearbeitenden Themen vorgenommen hat. Diese Gruppe bereitete außerdem die Einrichtung einer Koordinationsgruppe vor und plante eine Großveranstaltung als Auftakt des OE-Vorhabens. Im Anschluss hierzu wurden Projektgruppen zu verschiedenen Themen eingerichtet: Eine Projektgruppe setzte sich mit der Optimierung der Personalentwicklung auseinander; eine weitere mit der Verbesserung der Kommunikation durch ein Intranet und eine dritte nahm sich der Fragestellung der Neugestaltung der Öffentlichkeitsarbeit an. Die Projekt- und die Koordinierungsgruppen tagten daraufhin in regelmäßigen Abständen. Ergänzend hierzu wurde in einzelnen Fachabteilungen eine Teamentwicklung durchgeführt. Nach etwa der Hälfte des OE-Prozesses wurde eine Zwischenbilanz in einem Workshop aufgestellt, bei dem die gesamten Mitarbeiter informiert und um Rückmeldung gebeten wurden. Vor dem Hintergrund einer auftretenden Verunsicherung der Leitung wurde gegen Ende des Prozesses ein Coaching mit den OE-Beratern durchgeführt. Zur Abschlussveranstaltung wurde wiederum zu einem Workshop eingeladen, bei dem die Ergebnisse präsentiert wurden.



Siehe auch

- Lernende Organisation (http://de.wikipedia.org/wiki/Lernende_Organisation)
- Organisationsentwicklung (<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsentwicklung>)
- Rollen im OE-Prozess

Einzelnachweise und Quellen

[1] Vgl. Schiersmann, C./Thiel, H.-U. (2011): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 44 f.

[2] Vgl. Königswieser, R./Exner, A. (2004): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 8. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta Verlag, S. 47 u. Schiersmann, C./Thiel, H.-U. (2011): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 46.

[3] Vgl. Königswieser, R./Exner, A. (2004): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 8. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta Verlag, S. 46 ff.

- [4] Vgl. von Ameln, F./Kramer, J./Stark, H. (2009): Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecken. 1. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 98.
- [5] Vgl. Schiersmann, C./Thiel, H.-U. (2011): Organisationsentwicklung – Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 42.
- [6] Vgl. Schreyögg, G./Koch, J. (2010): Grundlagen des Managements, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 172.
- [7] Vgl. Hintz, A. (2011): Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 42.
- [8] Vgl. Rotler, C./Kirchler, E. (2002): Führung in Organisationen, Wien: Facultas Verlags- und Buchhandel AG, S. 42.
- [9] Vgl. Schiersmann, C./Thiel, H.-U. (2011): Organisationsentwicklung – Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 41 f.
- [10] Vgl. Rosenthal, T./Wagner, E. (2004): Organisationsentwicklung und Projektmanagement im Gesundheitswesen, Heidelberg: Economica, S. 56.
- [11] Vgl. Siebert, J. (2006): Führungssysteme zwischen Stabilität und Wandel, Wiesbaden, Deutscher-Universitäts-Verlag, S. 118.
- [12] Vgl. Schiersmann, C./Thiel, H.-U. (2011): Organisationsentwicklung – Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 42 f.
- [13] Vgl. Schiersmann, C./Thiel, H.-U. (2011): Organisationsentwicklung – Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 42.
- [14] Vgl. Schiersmann, C./Thiel, H.-U. (2011): Organisationsentwicklung – Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 36 ff.
- [15] Vgl. Fleischer, B. (2010): Einsatz von Erfolgshonoraren in der Unternehmensberatung, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 83.
- [16] Vgl. Hansch, M (2007): Erfolgreiche Strategien zur Kontrolle ausländischer Tochtergesellschaften in multinationalen Unternehmen, Wiesbaden: Deutscher-Universitäts-Verlag, S. 24 f.
- [17] Vgl. Schiersmann, C./Thiel, H.-U, (2011): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 193 f.
- [18] Das verwendete Beispiel greift auf die Arbeit von Schiersmann und Thiel zurück. Vgl. Schiersmann, C./Thiel, H.-U. (2011): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 46 - 48.

Von „http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/OE-Prozessarchitektur“

- Diese Seite wurde zuletzt am 30. März 2012 um 19:32 Uhr geändert.