

Michalk, Silke

**Article**

## Angewandte Organisationsentwicklung in mittelständischen Unternehmen: Erfolgreiche Veränderungen durch externe Berater

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Michalk, Silke (2005) : Angewandte Organisationsentwicklung in mittelständischen Unternehmen: Erfolgreiche Veränderungen durch externe Berater, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 422-426

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105222>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Silke Michalk

**Angewandte Organisationsentwicklung in mittelständischen Unternehmen. Erfolgreiche Veränderungen durch externe Berater\***

Betreuer: Prof. Dr. Peter Nieder, Universität der Bundeswehr Hamburg

**1. Problemstellung und Methode**

Die Rolle externer Berater, die Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen mit Hilfe der Organisationsentwicklung gestalten, wird untersucht. Da ein solcher Beratungsprozess immer auf der Wechselwirkung zwischen den einzelnen Akteuren in einem spezifischen Unternehmen beruht, wird in der Fallstudie nicht nur auf die Beziehung zwischen Berater und Unternehmen eingegangen, sondern alle Beziehungen zwischen den einzelnen Akteuren untersucht. Es wird deutlich, dass nur durch die Beteiligung möglichst aller Mitarbeiter, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, die für erfolgreiche Veränderungen notwendige Akzeptanz erzielt werden kann.

---

\* Silke Michalk: Angewandte Organisationsentwicklung in mittelständischen Unternehmen. Erfolgreiche Veränderungen durch externe Berater. ISBN 3-8244-0811-2, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2005, 342 S., € 55.90.

Die Arbeit steht unter der zentralen Fragestellung: Wie können in kleinen und mittelständischen Unternehmen erfolgreich Veränderungen mit Unterstützung externer Berater realisiert werden. Ziel der Arbeit ist es, die Rolle externer Berater zu untersuchen, die Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen mit Hilfe der Organisationsentwicklung gestalten. Ein solcher Beratungsprozess besteht immer aus einer Wechselwirkung der einzelnen Akteure in einem spezifischen Unternehmen. Daher wird in dieser Fallstudie nicht nur die Beziehung zwischen Berater und Unternehmen dargestellt, sondern möglichst auf alle Beziehungen zwischen den einzelnen Akteuren innerhalb des Projektes eingegangen. Nach einer ausführlichen Analyse der Literatur zu dieser Thematik wird ein Vergleich der Ergebnisse der Fallstudie mit den theoretischen und praktischen Ausführungen durchgeführt. Dabei werden Erfolg versprechende Vorgehensweisen herauskristallisiert.

## 2. Theoretische Basis

Problemlösungen, die von Organisations-Spezialisten ausgeheckt und vom Management verordnet werden, erweisen sich allzu oft als Schlag ins Wasser: Sie werden von den Mitarbeitern ganz einfach unterlaufen. Der Grund: Es fehlt in der Belegschaft am notwendigen Verständnis für Sinn und Zweck der Aktion und – dementsprechend – an der inneren Bereitschaft, die „Veränderungen“ zu akzeptieren, mit ihnen zu leben und ihnen zum Erfolg zu verhelfen. Hier setzt die OE mit sozialwissenschaftlich fundierten Methoden der Kommunikation, der Arbeitsorganisation und des Trainings an. Im Unterschied zu herkömmlichen Formen der Organisationsplanung geht es bei der OE darum, gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern die Ursachen vorhandener Schwierigkeiten zu erforschen und neue, wirksamere Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln.

Unter Veränderung wird in diesem Zusammenhang die geplante und bedeutende Veränderung der Strukturen und Prozesse der Organisation eines Unternehmens verstanden. Hierzu wird das Verhalten anhand bestimmter Handlungsmuster aufgedeckt und beschrieben, um die wesentlichen Problemstellungen in Veränderungsprozessen aus der Sicht der Akteure möglichst adäquat abzubilden. Der Veränderungsprozess und sein Erfolg werden dabei durch sechs Gruppen von Akteuren maßgeblich beeinflusst: Unternehmensleitung, Vorgesetzte, Berater, Mitarbeiter, Personalabteilung und Betriebsrat.

Gleichzeitig wird versucht, die für den Erfolg oder Misserfolg ursächlich verantwortlichen „kritischen“ Verhaltensweisen von Akteuren in einer bestimmten Situation aufzuzeigen. Daraus können dann Handlungsempfehlungen zur Herbeiführung eines Erfolgs- bzw. zur Vermeidung eines Misserfolgs abgeleitet werden.

## 3. Verwendete Methoden

Die Grundlage für diese Arbeit bildet eine Vielzahl von Interaktionen des Forschers mit den Beteiligten. Das Ergebnis dieser Prozesse ist eine Studie, die sich bemüht, die Realitätssicht möglichst vieler Beteiligter adäquat zu repräsentieren, divergente Positionen deutlich zu machen und die Basis für Schlussfolgerungen und Empfehlungen klar zu benennen.

In der im Folgenden beschriebenen Fallstudie war die Autorin sowohl als Beraterin aktiv eingebunden, als auch als Begleitforscherin tätig. Im Rahmen der Beratertätigkeit wurde die Mitarbeiterbefragung durchgeführt, sowie die Moderation der Beteiligungsgruppe und Teilnahme an Projektgruppen- und Steuerkreissitzungen. Dabei wurden insbesondere die Projektgruppensitzungen und Steuerkreissitzungen auch unter dem Aspekt der Begleitforschung betrachtet und analysiert. Die Durchführung der Nutzwertanalyse diente vor allem den Aufgaben im Rahmen der Begleitforschung.

Vor dem Hintergrund dieser grundsätzlichen Überlegungen wird folgendes Vorgehen für die Einzelfallstudie gewählt:

Um den Kontext und den Verlauf der Beratung nachvollziehen zu können, ist es erforderlich, zunächst die Ausgangssituation sowie erste Entwicklungen zu schildern, die das Unternehmen (die Klientenorganisation) zu Beginn und im frühen Verlauf der Beratung kennzeichneten. Erst mit Hilfe der Angaben, welche Merkmale das Unternehmen und seine Umwelten vor und während der Beratung beschreiben, kann die Dynamik des Beratungsprozesses nachvollzogen werden. Im Anschluss werden die Probleme dargestellt, die dazu führten, dass sich das Unternehmen um externe Unterstützung bemüht hatte. In diesem Zusammenhang wird auch die Vorgeschichte des Projektes dargestellt. Daran anschließend wird die Auswahl der Berater dargestellt sowie deren Aufgaben und Kompetenzen im Projekt. Auch die Akteure im Unternehmen, ihre Aufgaben und Rollen werden vorgestellt. Im Zusammenhang mit den eingesetzten Instrumenten wird ebenfalls auf die Mitarbeiter im Unternehmen eingegangen, die direkt oder indirekt durch das Projekt betroffen waren. Die Prozesse, die im Unternehmen ablaufen – sei es nun auf der personalen Ebene, der Gruppen- oder der Organisationsebene – sind nicht isoliert von seinen Subsystemen (Geschäftsleitung, Betriebsrat, einzelne Abteilungen etc.) sowie den inneren und äußeren Umwelten (Kunde, Konkurrenten, Zulieferer etc.) zu begreifen. Daher werden auch diese in die Untersuchung einbezogen. Hierbei wird auch auf die unterschiedlichen Arten der Verhaltensbeeinflussung im Sinne des Projektes eingegangen. Die umgesetzten Maßnahmen werden vorgestellt und bewertet.

Die im Einzelnen beleuchteten Hintergründe werden auf der Grundlage der Beobachtungs- und Befragungsergebnisse, die während des gesamten Beratungsprozesses erhoben und ausgewertet wurden, erläutert.

#### **4. Ergebnisse der Untersuchung**

Ziel der Arbeit war es, die Rolle externer Berater in Veränderungsprozessen mittelständischer Unternehmen zu untersuchen. Dabei wurde besonderes Augenmerk auf Veränderungsprozesse mit Hilfe der Organisationsentwicklung gelegt.

Jeder Veränderungsprozess und jedes Unternehmen ist einzigartig. Daher ist es nicht möglich, allgemein gültige Verhaltensvorschriften zu entwickeln. Die dargestellten Problemfelder und deren für einen bestimmten Fall durchgeführten Lösungen bieten allerdings Anregungen, welche Probleme in Veränderungsprozessen auftreten können und ermöglichen somit eine Sensibilisierung für den Veränderungsprozess.

Langfristiger Erfolg ist nur möglich, wenn ein gutes Konzept auf eine hohe Veränderungsbereitschaft trifft, wenn Geschäftsleitung und die Mitarbeiter Veränderungen als notwendig akzeptieren und aktiv unterstützen.

Die Akzeptanz der Mitarbeiter lässt sich durch die Herangehensweise der *Organisationsentwicklung* (OE) erreichen. OE setzt dabei nicht unmittelbar an den Strukturen oder Prozessen an, ist also *nicht* mit Organisationsplanung oder -gestaltung zu verwechseln. Organisationsentwicklung will die „Formen des Miteinander“ verändern, zielt also auf den Bereich der Sozialinnovationen. Das plakative Grundprinzip der OE heißt: „*Betroffene zu Beteiligten machen*“.

Information und Beteiligung der Mitarbeiter müssen zur Selbstverständlichkeit werden. Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter werden auch deren Wissen, ihre Erfahrung und ihr Ideenpotenzial ausgeschöpft. Deshalb ist OE *ein effizienz- und mitarbeiterorientierter Ansatz*.

OE ist damit so etwas wie ein „Einstieg“ in die Entwicklung von Innovationsfähigkeit, der Startpunkt eines systematischen Innovationsmanagements, das verkrustete Strukturen aufbricht. Dieses „Aufbrechen“ muss sinnvollerweise verknüpft sein mit der Realisierung grundlegender und überdauernder Konzepte wie *organisationales Lernen, Teamarbeit und Projektmanagement*, die aus aufgebrochenen Strukturen effiziente, flexible, lern- und damit innovationsfähige Organisationen machen.

Damit diese Konzepte zum Tragen kommen, muss aber insbesondere das Führungsverhalten – auf allen Ebenen, vom Meister bis zur Unternehmensleitung – angemessen sein.

Gerade dieses Vorgehen bietet sich auch für mittelständische Unternehmen an. Diese müssen Probleme selber bewältigen, da sie nicht die finanziellen Möglichkeiten von Großunternehmen haben, die sich eher Berater einkaufen. Im Mittelstand steht erheblich weniger Geld für externe Berater zur Verfügung. Sie sind daher besonders darauf angewiesen, in einem Veränderungsprojekt möglichst viel Wissen zu erwerben, damit sie in Zukunft viele Probleme ohne externe Unterstützung lösen können.

Der Ansatz der OE bietet sich dafür an, da dieser „Hilfe zur Selbsthilfe“ leistet. Auch wenn dieses Vorgehen in der Anfangsphase mehr Zeit benötigt, als herkömmliche Beratung, kann diese Zeit in späteren Phasen durch bessere Mitwirkung der Mitarbeiter wieder aufgeholt werden. Vor allem wird in der Realisierungsphase mit erheblich weniger Widerstand zu rechnen sein, da die Mitarbeiter ihre Bedenken und Einwände von Anfang an äußern konnten und auch an der Entwicklung der Maßnahmen beteiligt sind.

Im Mittelstand sind zwar häufig fachlich sehr qualifizierte Mitarbeiter vertreten, diese sind aber mit ihren eigenen Aufgaben so ausgelastet, dass sie nicht „nebenbei“ ein Veränderungsprojekt gestalten können. Gleichzeitig sind in der Regel keine Kenntnisse in der Durchführung von Veränderungen vorhanden. Daher bietet es sich an, für diese Aufgaben Berater ins Haus zu holen, die zum einen den Betroffenen Kenntnisse der Durchführung von Veränderungsprozessen vermitteln und zum anderen auch bei Aufgaben, Widerständen und Konflikten, die im Rahmen des Projektes anfallen, entlasten können.

## 5. Weiterführende Fragen

Die Messung des Erfolgs oder auch Misserfolgs ist bisher überwiegend unter monetären Gesichtspunkten untersucht worden. Hier ist die Bewertung der einzelnen Mitarbeiter noch mehr einzubeziehen.

Des Weiteren ist noch genauer zu untersuchen, wie Mitarbeiter in Veränderungsprozesse einbezogen werden können; neben den Willensbarrieren, die schon häufiger untersucht wurden, sind aber auch die Fähigkeitsbarrieren von Bedeutung, deren Auswirkungen auf den Veränderungsprozess aber bisher wenig untersucht wurden.