

Pamela Hildegard Weber

Strategische Organisations- und Kulturentwicklung unter Berücksichtigung des bestehenden Organisationsverhaltens

Konzeption eines behavioristisch-strukturellen
Integrationsmodells

Masterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2014 GRIN Verlag
ISBN: 9783656651482

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/273339>

Pamela Hildegard Weber

Strategische Organisations- und Kulturentwicklung unter Berücksichtigung des bestehenden Organisations- verhaltens

Konzeption eines behavioristisch-strukturellen Integrationsmodells

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Master-Thesis

STRATEGISCHE ORGANISATIONS- UND KULTURENTWICKLUNG UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DES BESTEHENDEN ORGANISATIONSVERHALTENS

**KONZEPTION EINES BEHAVIORISTISCH-STRUKTURELLEN
INTEGRATIONSMODELLS**

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts

am Zentrum für Management im Gesundheitswesen

an der Donau-Universität Krems

Verfasserin: Pamela Hildegard Weber, MAS

Universitätslehrgang: Wirtschafts- und Organisationspsychologie

Abgabedatum: 06.01.2014

DANKSAGUNG

Herzlicher Dank ergeht an all jene Führungskräfte und Mitarbeiter, die an der Umfrage zur strategischen Organisationsentwicklung teilgenommen und durch die Bereitstellung der Daten eine praxisnahe Master-Thesis überhaupt ermöglicht haben. Besonders bedanken möchte ich mich auch bei meinen Eltern, meinem Partner und allen Freunden, die mich in der Zeit des Schreibens begleitet und moralisch unterstützt haben. Sie waren es, die durch ihr Verständnis einen wertvollen Beitrag für diese Arbeit geleistet haben.

EINFÜHRENDER HINWEIS

Zur leichteren Lesbarkeit wurde in dieser Master-Thesis explizit auf die Nennung beider Geschlechter dort verzichtet, wo eine geschlechtsneutrale Formulierung nicht möglich war. Es wird demnach darauf hingewiesen, dass die verwendeten männlichen Begriffe die weiblichen Formen ebenso mit einbeziehen. Aufgrund des vereinbarten Datenschutzes wird die untersuchte Organisation als Beispielunternehmen benannt. Dies ist auch der Fall, wenn der Firmenname in den Werten oder im Leitbild erwähnt wird.

INHALTSVERZEICHNIS

DANKSAGUNG	II
EINFÜHRENDER HINWEIS	III
INHALTSVERZEICHNIS.....	IV
1. EINLEITUNG.....	1
1.1. AUSGANGSSITUATION	1
1.2. ZIELSETZUNG	2
1.3. VORGEHENSWEISE UND AUFBAU	2
1.4. ABGRENZUNGEN	3
2. GRUNDLAGEN ZU UNTERNEHMENSGRUNDSÄTZEN UND -KULTUR.....	5
2.1. ZIELE UND AUFGABEN VON FORMELLEN UND INFORMELLEN EBENEN EINES UNTERNEHMENS	5
2.2. DIE FORMELLE EBENE DER UNTERNEHMENSGRUNDSÄTZE	8
2.2.1. Die Vision	8
2.2.2. Die Strategie	10
2.2.3. Die Werte und das Leitbild	11
2.2.4. Kritische Betrachtung der formellen Unternehmensgrundsätze	15
2.3. DIE INFORMELLE EBENE DER UNTERNEHMENSGRUNDSÄTZE	16
2.3.1. Das Führungsverhalten prägt	16
2.3.2. Die Charaktertypen im Arbeitskontext	21
2.3.3. Die Werte in einer Unternehmenskultur	26
2.3.4. Kritische Betrachtung der informellen Ebene der Unternehmensgrundsätze	27
3. GRUNDLAGEN DER STRATEGISCHEN ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND DES ORGANISATIONSVERHALTENS.....	29
3.1. ZIELE UND AUFGABEN DER STRATEGISCHEN ORGANISATIONSENTWICKLUNG	29
3.2. DIE RAHMENBEDINGUNGEN ZUR ENTWICKLUNG EINER ORGANISATION	32
3.3. ABLAUF DER METHODENWAHL ZUR ORGANISATIONSENTWICKLUNG	34
3.4. DIE UNTERNEHMENSKULTUR	39
3.5. DER MENSCH IM SYSTEM ORGANISATION	41
3.5.1. Überblick über die Wahrnehmungstheorien	41
3.5.2. Überblick über die Verhaltenstheorien	42
3.5.3. Veränderung des Arbeitsverhaltens	44
3.6. KRITISCHE BETRACHTUNG DER STRATEGISCHEN ORGANISATIONS- UND KULTURENTWICKLUNG	46

4. DIE UNTERNEHMENSDIAGNOSE IN DER BEISPIELUNTERNEHMUNG.....	48
4.1. ZIELE UND AUFGABEN DER UNTERNEHMENSDIAGNOSE	48
4.2. DIE ANALYSE DER FORMELLEN EBENE.....	54
4.2.1. Die Unternehmensgrundsätze.....	54
4.2.2. Die Organisationsstruktur.....	57
4.2.3. Die Prozesse	58
4.3. DIE ANALYSE DER INFORMELLEN EBENE.....	60
4.3.1. Das Führungsverhalten	60
4.3.2. Die Entscheidungssysteme	63
4.3.3. Die interne Kommunikation und Information	65
4.3.4. Das Teamverhalten	69
4.3.1. Lernen und qualifizieren	70
4.4. BEWERTUNG DER ERGEBNISSE AUS DER ORGANISATIONSDIAGNOSE	72
4.4.1. Bewertung und kritische Betrachtung der formellen Ebene	72
4.4.2. Bewertung und kritische Betrachtung der informellen Ebene	74
4.4.3. Potentiale auf Basis der Organisationsdiagnose.....	79
5. DAS BEHAVIORISTISCH-STRUKTURELLE INTEGRATIONSMODELL ZUR NACHHALTIGEN ORGANISATIONSENTWICKLUNG.....	81
5.1. ZIEL DES BEHAVIORISTISCH-STRUKTURELLEN INTEGRATIONSMODELLS	81
5.2. DAS KONZEPT DES STRUKTURELLEN INTEGRATIONSMODELLS.....	81
5.2.1. Die Operationalisierung der Unternehmensgrundsätze	81
5.2.2. Information und Kommunikation.....	83
5.2.3. Die Transformation	84
5.2.4. Die Integration	85
5.2.5. Der Abgleich und die (Weiter-) Entwicklung.....	86
5.3. DAS KONZEPT DES BEHAVIORISTISCHEN INTEGRATIONSMODELLS	88
5.3.1. Die Reize	88
5.3.2. Die Selbst- und Fremdwahrnehmung.....	89
5.3.3. Die Konditionierung	91
5.3.4. Die Rückkopplung.....	93
5.3.5. Der Paradigmenwechsel und die (Weiter-) Entwicklung	94
5.4. DIE ZUSAMMENFÜHRUNG DES BEHAVIORISTISCHEN UND STRUKTURELLEN INTEGRATIONSMODELLS.....	97
5.5. DIE ERFOLGSFAKTOREN DES BEHAVIORISTISCH-STRUKTURELLEN INTEGRATIONSMODELLS	98
5.6. DER IMPLEMENTIERUNGSPROZESS.....	99
5.7. DIE CHANCEN UND RISIKEN DES BEHAVIORISTISCH-STRUKTURELLEN INTEGRATIONSMODELLS.....	103
5.8. MÖGLICHE AUSWIRKUNGEN AUF DAS ORGANISATIONSVERHALTEN.....	105

6. RESÜMEE UND AUSBLICK	107
6.1. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AUF BASIS DER GEWONNENEN ERKENNTNISSE	107
6.2. ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE WEITEREN SCHRITTE	108
6.3. BEDEUTUNG FÜR DIE BEISPIELORGANISATION	109
6.4. ZUSAMMENFASSUNG	111
LITERATURVERZEICHNIS.....	A
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	F
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	H
ANHANG.....	I

1. EINLEITUNG

1.1. Ausgangssituation

Erfolgreiche Unternehmen sind ausgestattet mit einer Vision, Strategien, Werten und Zielen. Sehr erfolgreiche Unternehmen entwickeln diese stetig weiter, bzw. ergänzen sie, um sich den Gegebenheiten des Marktes und den Kundenanforderungen anpassen zu können. Schriftstücke sind auch in der Regel schnell verändert, doch der Prozess der Verankerung in den Köpfen der Mitarbeiter dauert Jahre. So kann gesagt werden, dass Unternehmensgrundsätze meist Jahre, wenn nicht Jahrzehnte überdauern. Dadurch wird die Implementierung einer Neuorientierung oder strategischen Organisationsentwicklung oftmals zur Belastungsprobe. Vielfach sind es aber die unsichtbaren Grundsätze, die keine einheitliche Zielsetzung mit den Sichtbaren haben. Konträre Handlungen können das Unternehmen massiv schwächen und Konflikte hervorrufen. Daher sollte der Prozess der strategischen Organisationsentwicklung gut vorbereitet sein und gemeinsam mit den Mitarbeitern umgesetzt werden, um Akzeptanz zu schaffen, die gesteckten Ziele gemeinsam zu erreichen. In der Beispielunternehmung wird täglich intensiv daran gearbeitet den Mitarbeitern durch eine formulierte Zukunft Orientierung, Ziele und Transparenz für ihren Arbeitsalltag mitzugeben. Die Mitarbeiter sollen dadurch bewusster wahrnehmen, dass sie einen maßgeblichen Teil zum Erfolg des Unternehmens beisteuern können. Der Weg in diese Zukunft ist nicht trivial, sondern gespickt mit Hindernissen.

1.2. Zielsetzung

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist es zunächst anhand der Fachliteratur die theoretischen Grundlagen der strategischen Organisationsentwicklung im Kontext mit Kulturveränderungen zu erarbeiten. Basierend auf dieser Recherche wird beispielhaft das besagte Unternehmen aus der Hygienebranche herangezogen, um entsprechende Vergleiche zu ziehen und die Auswirkungen von derart massiven Veränderungen im Unternehmen zu bewerten. Es soll auch zeigen wie dieser Cultural Change nachhaltig verankert werden kann. Daraus ergeben sich folgende Forschungsfragen:

- *Wie kann ein nachhaltiger Organisationsentwicklungsprozess aussehen?*
- *Wie kann eine Annäherung zur bzw. eine Verbindung der Unternehmenskultur mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens hergestellt werden?*
- *Welche prägnanten Faktoren gibt es zu beachten?*
- *Wie kann parallel dazu die Unternehmenskultur weiterentwickelt werden?*

1.3. Vorgehensweise und Aufbau

Primär dient die Recherche basierend auf neuester Fachliteratur zum Thema Arbeitspsychologie, Change Management, Organisationsentwicklung, Organisationsverhalten und Prozessmanagement als Basis dieser Master-Thesis. Um Einflussfaktoren und deren Wechselwirkung erkennen zu können, wurden die Mitarbeiter der Beispielunternehmung zu dem aktuellen Status der Unternehmensgrundsätze und dem (formellen und informellen) Organisationsverhalten befragt. Aufbauend auf den Ergebnissen wurde ein selbstentwickeltes, verhal-

tensorientiertes Integrationsmodell konzipiert, das bei der Beispielunternehmung zur Anwendung kommen soll. Des Weiteren sollen die Resultate der Mitarbeiter- bzw. Führungskräftebefragung zeigen, wo die Integration, die Akzeptanz und das Einbinden der neuen Unternehmensphilosophie zuerst stattfinden. Auch soll dargestellt werden, wo Reibungsverluste die Leistung und dadurch die Wertschöpfung minimieren. Es wird möglicherweise zeigen, dass der Faktor Mensch eine wesentlich prägnantere Rolle spielt als vielleicht angenommen. Diese umfassende Organisationsdiagnose wurde durch die Verfasserin dieser Arbeit durchgeführt, um im Beispielunternehmen den „Status Quo“ der unsichtbaren Unternehmensgrundsätze zu erheben und mögliche, weiterführende Schritte zu empfehlen.

1.4. Abgrenzungen

Aufgrund des Umfanges der Themen, die für die Beantwortung der Forschungsfragen dienlich sind, können einige Fachbereiche nur kurz gestreift werden. Es wird darauf verzichtet die grundsätzliche Bildung von Vision, Mission, Strategie, Leitbild, Werte und die dazu zu verwendenden Instrumente näher zu beschreiben. Bei den Grundlagen der Arbeits- und Organisationspsychologie, des Change Managements und der Organisationsdiagnose wird auf weiterführende Literatur verwiesen, da die Beschreibung der vielen Methoden und Instrumente den Umfang dieser Arbeit überschreiten würden. Vielmehr werden jene Techniken und Methoden beschrieben und eingesetzt, die aus dem Erfahrungsschatz der Verfasserin die höchste Praxisrelevanz haben und auch schon im Unternehmensalltag eingesetzt und erprobt worden sind. In der Organisationsdiagnose der Beispielunternehmung wird auf die Analyse der finanziellen Lage des Unternehmens verzichtet, da die Beispielunternehmung einerseits finanziell von Fremdkapitalgebern nahezu unabhängig ist und andererseits keine Freigabe

von der Unternehmensleitung erteilt wurde. Grundsätzlich ist allerdings die Finanzanalyse ein wesentlicher Teil der Unternehmensdiagnose.