



Nach der Reform ist vor der Reform

Change Management in Wirtschaft und Verwaltung

Die Sicht der Organisationsentwicklung

Evolution vs. Revolution

Erfahrungen mit der nachhaltigen Organisationsentwicklung

32. Freiburger Winterkolloquium Forst und Holz
27. Januar 2012



Organisationsentwicklung als Erfolgsfaktor



Management soll Ordnung und Stabilität in arbeitsteiligen Organisationen schaffen.

frei nach Max Weber

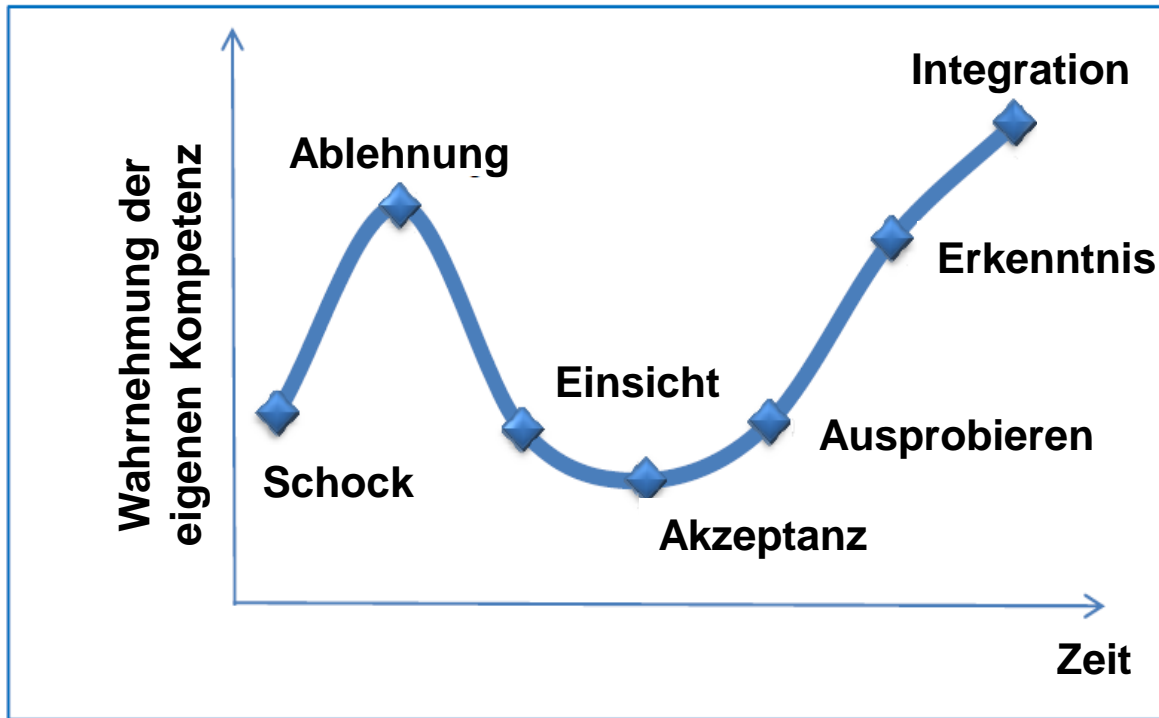


Abbildung 2: Verlauf eines Veränderungsprozesses
Quelle: Vahs, D. (2007): Organisation, 6. Aufl., Stuttgart 2007, Seite 339

„Drive change or it will drive you“
Picot, A./Freudenberg, H./Gaßner, W. 1999 S. 1



Agenda



Inhalte



- 1. Was ist Organisationsentwicklung?**
- 2. Was kann Organisationsentwicklung in der Forstwirtschaft leisten?**
- 3. Was können wir von der Privatwirtschaft lernen?**
- 4. Gibt es einen Königsweg der Organisationsentwicklung: Evolution oder Revolution?**

Was ist Organisationsentwicklung?

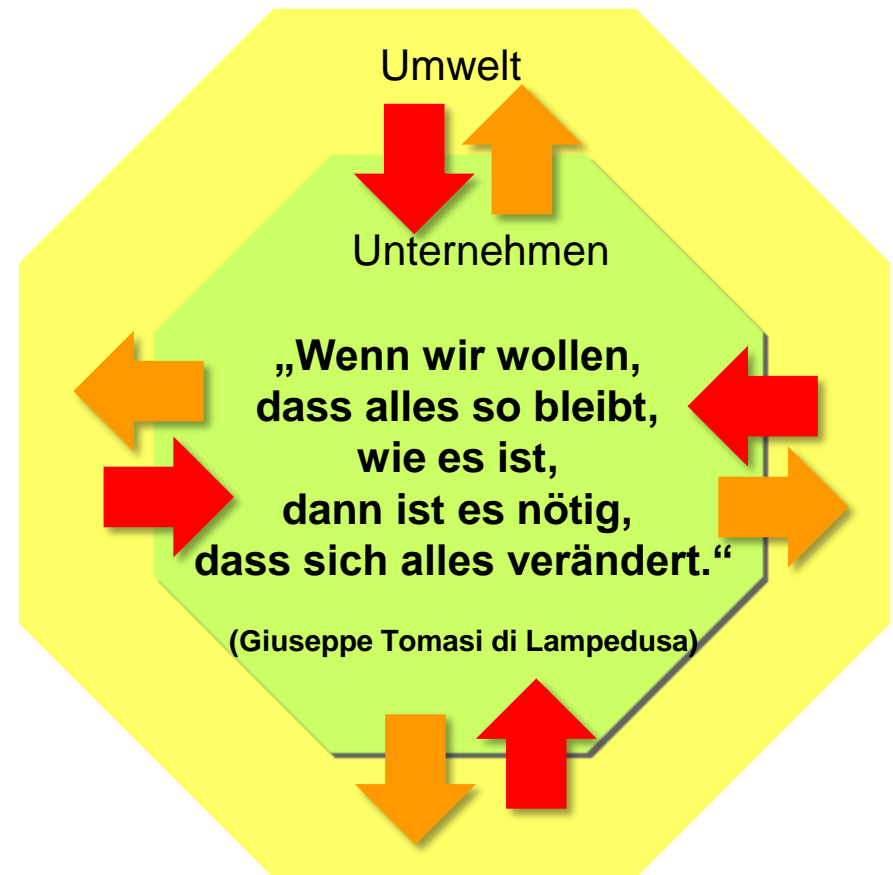
Entwicklung von Theorie und Praxis



- 1930 Personales Lernen
- 1950 Gruppenarbeit und Gruppenlernen
- 1960 Organisation als System vs. Umwelt
- 1970 Prozessberatung
- 1980 Führungsentwicklung
- 1990 Organisationskultur
- 2000 Change Management als Reaktion auf permanente Veränderung

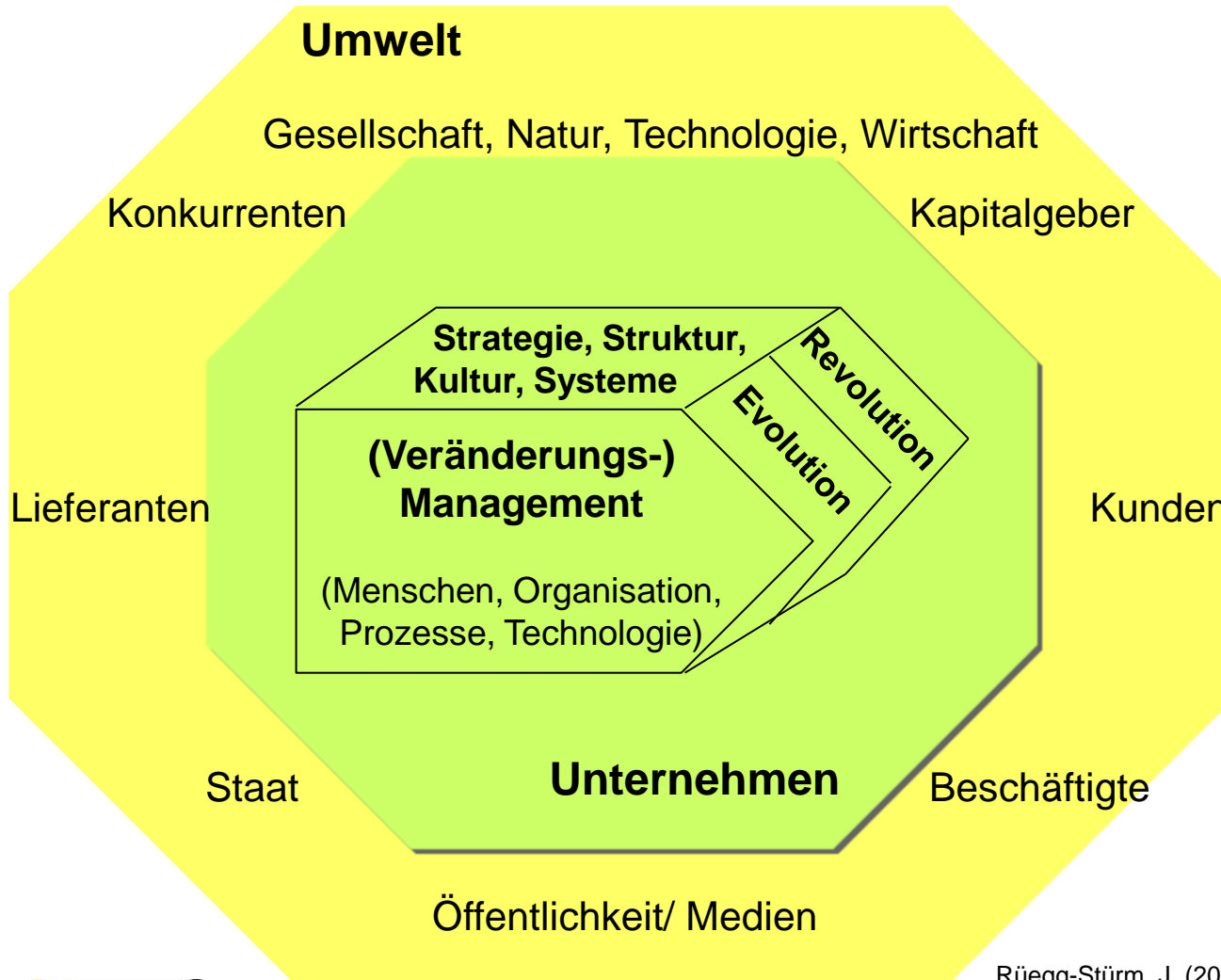
Verständnis der Managementberatung:
Organisationsentwicklung als ganzheitliche Führungsaufgabe

Die lernende Organisation



Was ist Organisationsentwicklung?

Gestaltungsauftrag im modernen Management



Structure follows Strategy.
 Alfred Chandler, 1962



Was ist Organisationsentwicklung?

Beispiele aus der forstwirtschaftlichen Praxis



Beispiele für
Veränderungsimpulse
auf unterschiedlichen
Gestaltungsebenen

Evolution
(= Optimierung)

Revolution
(= Erneuerung)

Strategisches Management
(Strategie, Strukturen,
Kultur, Systeme)

**Einheitsforst-
verwaltung mit
Regiebetrieb**

**Trennung von Hoheit
und Betrieb durch
Anstaltsgründung**

Taktisches Management
(Menschen, Organisation,
Technologie)

**Logistiksteuerung
mit zentralen
IT-Verfahren**

**Frei-Werk-Lieferung
mit zentraler Disposition
und Funktionalisierung**

Operatives Management
(Prozesse, IT-Unterstützung,
Tagesgeschäft -KVP)

**Arbeitsorganisation
von Teilautonomen
Arbeitsgruppen
von Waldarbeitern**

**Jagdsteuerung über
Traktverfahren in
allen Waldarten**



Agenda



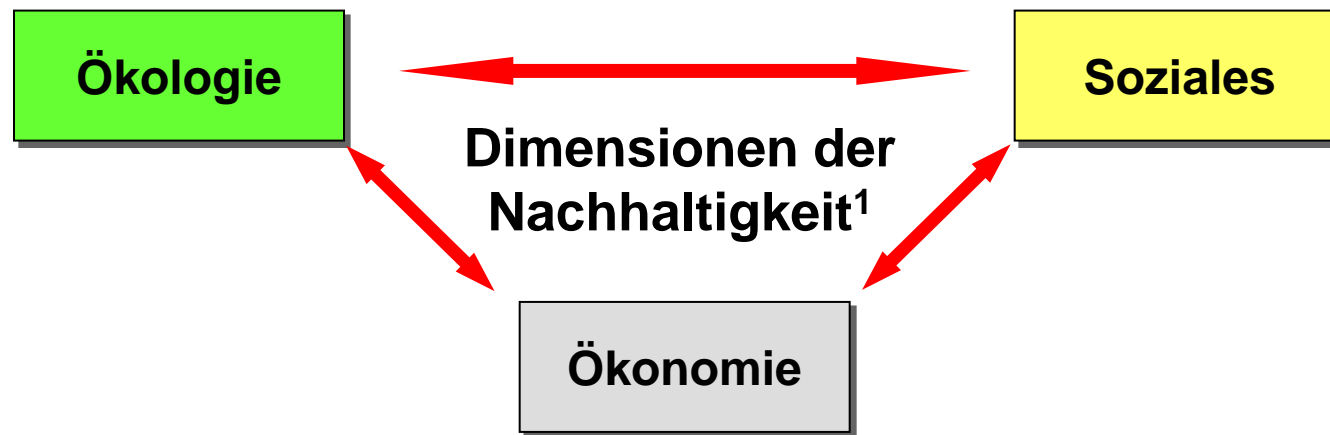
Inhalte

1. Was ist Organisationsentwicklung?
2. Was kann Organisationsentwicklung in der Forstwirtschaft leisten?
3. Was können wir von der Privatwirtschaft lernen?
4. Gibt es einen Königsweg der Organisationsentwicklung: Evolution oder Revolution?



Organisationsentwicklung in der Forstwirtschaft

Nachhaltigkeit als Zielgröße und Erfolgsmaßstab



Renditeerwartung
als zentrale Stellschraube
bei Interessenkonflikten.

„(...) Den Untertanen und Bergwerken möge, soviel möglich und die Gehölze ertragen können, eine wärende Hilfe, auch eine unseren Ämtern (...) beharrliche Nutzung bleiben.“

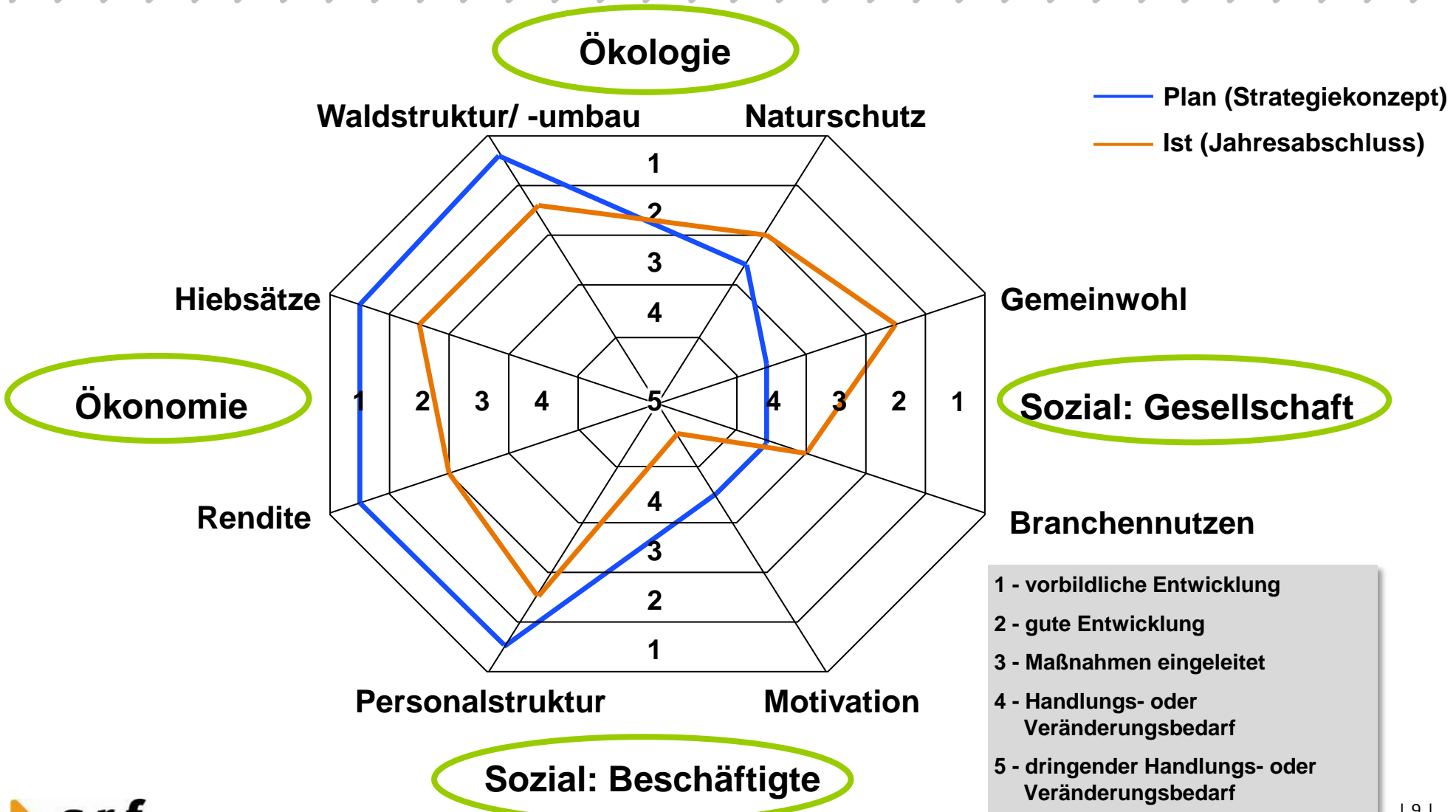
Kursächsische Forstordnung, 1560



¹ Quelle: Enquete-Kommission Bundestag „Schutz des Menschen und der Umwelt“, 1998

Organisationsentwicklung in der Forstwirtschaft

Nachhaltigkeitsbilanz zur Diagnose und Erfolgsmessung.



Organisationsentwicklung in der Forstwirtschaft

Analyseschema zur Beurteilung von Veränderungsbedarfen




Gestaltungsfeld	Analyseinhalte (Beispiele)
Governance und Compliance (Strukturen und Systeme)	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzliche Vorgaben • Unternehmensverfassung und Unternehmensstruktur • Führung, Controlling, Compliance
Strategie und Risikomanagement (Ziele)	<ul style="list-style-type: none"> • Politische Vorgaben • Strategie (-konzept), Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken, Portfolio/ Geschäftsbereiche • Risikomanagementsystem und Maßnahmen zur Risikobegrenzung
Performance (Ergebnisse)	<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen und Benchmarks • Ergebnisbewertung • Zielkorridore und Zielvereinbarungen
Menschen und Organisation (Kultur und Umsetzung)	<ul style="list-style-type: none"> • Personalstruktur, Arbeitsklima, Motivation • AKV-Prinzip – Aufgabe = Kompetenz = Verantwortung • Kernprozesse und Wertschöpfungsanalyse



Agenda

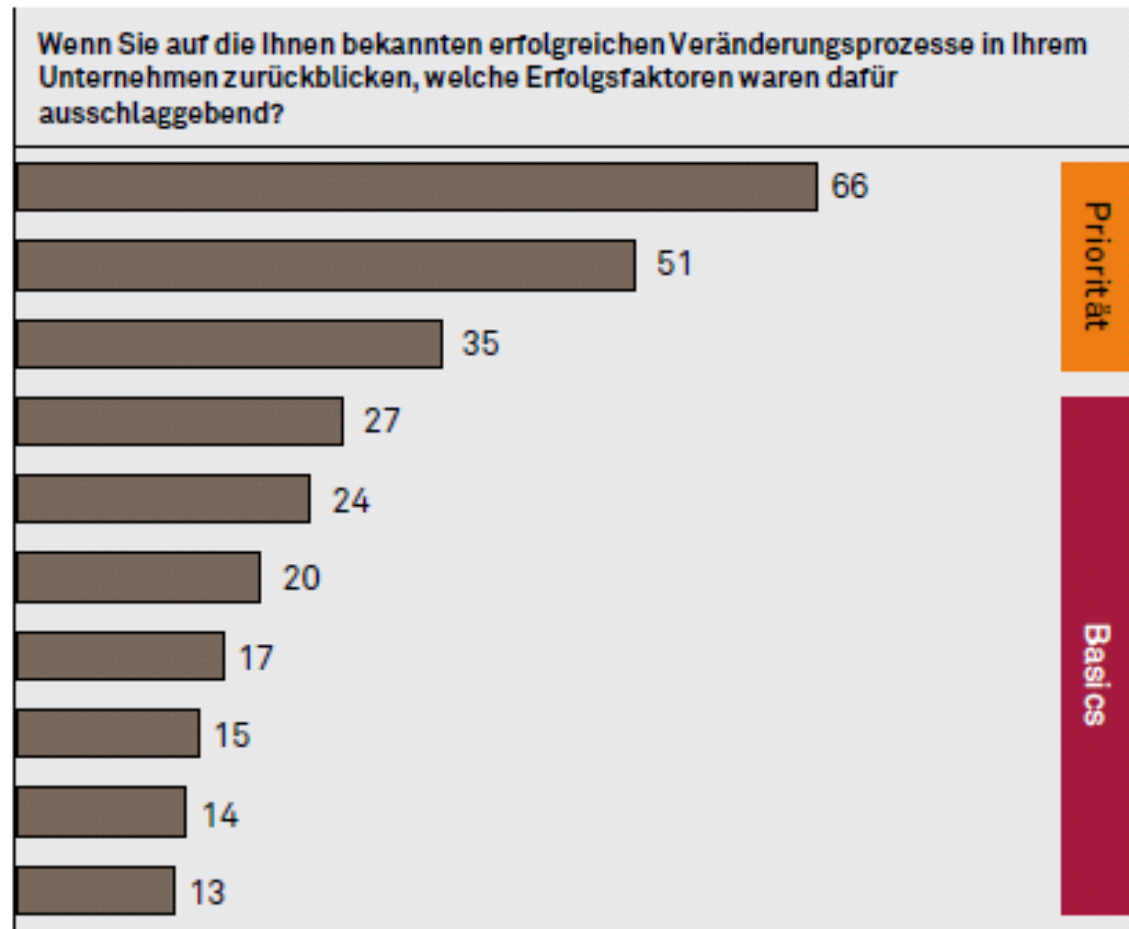


Inhalte

1. Was ist Organisationsentwicklung?
2. Was kann Organisationsentwicklung in der Forstwirtschaft leisten?
-  3. Was können wir von der Privatwirtschaft lernen?
4. Gibt es einen Königsweg der Organisationsentwicklung: Evolution oder Revolution?

Benchmark Privatwirtschaft

Erfolgsfaktoren in der Organisationsentwicklung



Angaben in % - 1 Bis zu drei Nennungen

© 2010 Capgemini Consulting

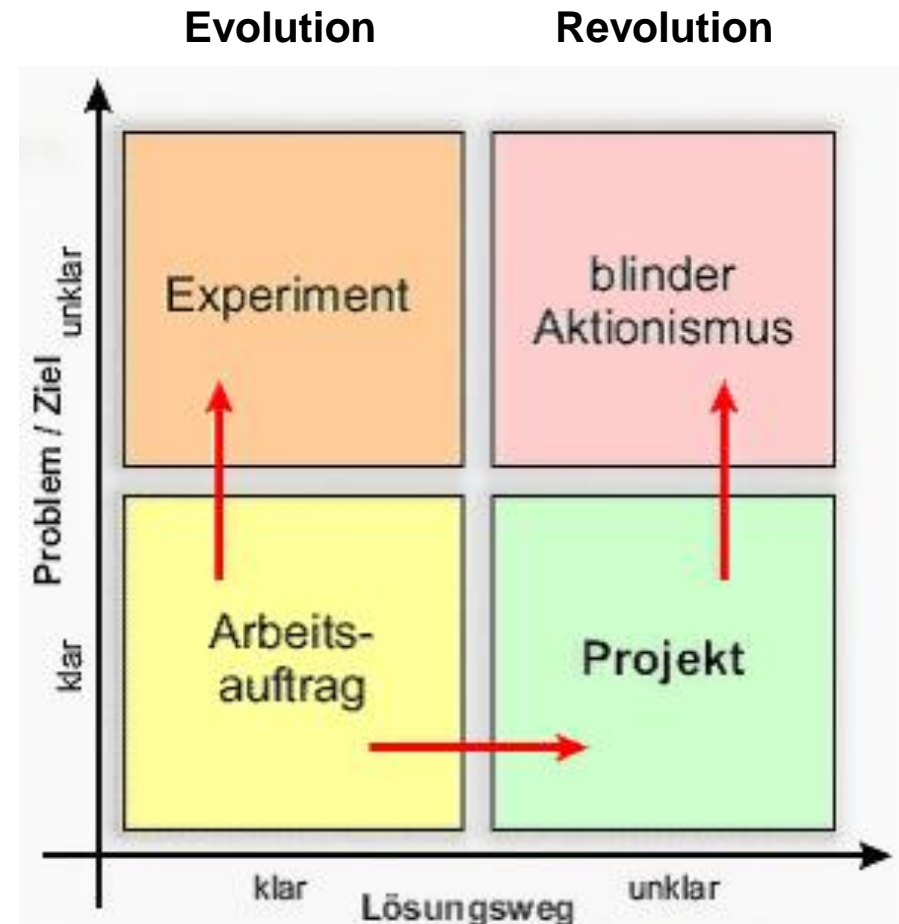
Benchmark Privatwirtschaft

Lösungsstrategien bei der Organisationsentwicklung



- Die lernende Organisation verändert auch die Organisationsarbeit.
- Flexibilisierung und Delegation
 - Unternehmensentwicklung (zentral)
 - Prozessmanagement (dezentral)
- Change Management bedeutet ...
 - Konzentration des (Top-) Managements auf strategische Veränderungen.
 - Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) in der Linie.

Quelle: Lang/ Wald/ Schulze/ Spengler/ Lotze, Aktuelle Trends im Organisationsmanagement in Deutschland, Forschungsarbeit der GfO, mit TU Chemnitz, TU Dresden, HTW Dresden



Quelle: Hans-Joachim Fläschner, Finanzbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg, 2005

Agenda



Inhalte

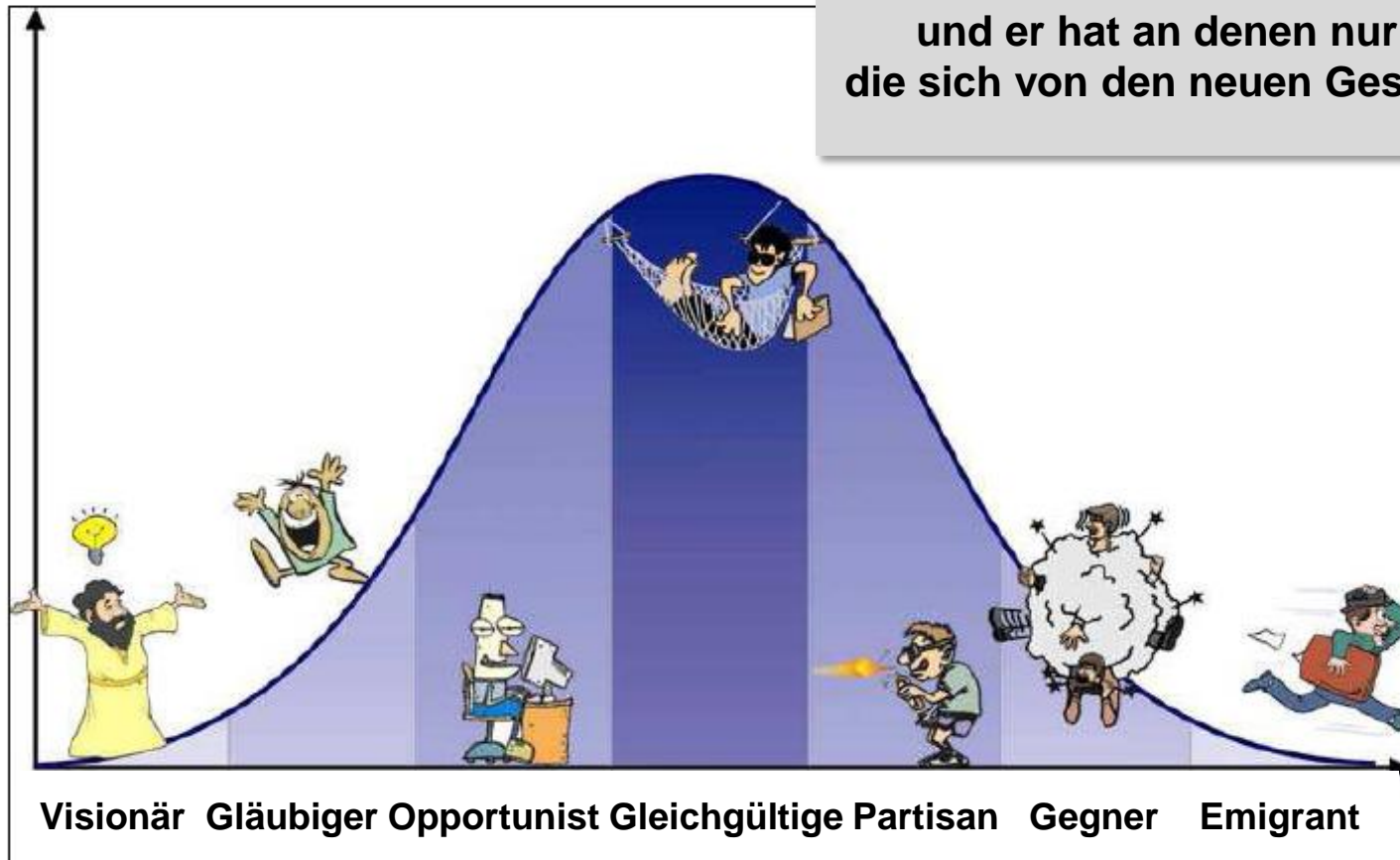
1. Was ist Organisationsentwicklung?
2. Was kann Organisationsentwicklung in der Forstwirtschaft leisten?
3. Was können wir von der Privatwirtschaft lernen?
4. Gibt es einen Königsweg der Organisationsentwicklung: Evolution oder Revolution?



Evolution oder Revolution als Königsweg der Organisationsentwicklung?



«... denn der Neuerer hat alle die zu Feinden,
die sich bei den alten Gesetzen wohl befinden,
und er hat an denen nur zaghafte Verteidiger,
die sich von den neuen Gesetzen Vorteile erhoffen.»
Machiavelli, Il Principe, 6. Kap.



Quelle: <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap3/change/change.pdf> (Stand 12.05.09)



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!



Ich freue mich auf Ihre Fragen!



Kontakt:

Helge C. Brixner
Geschäftsführender Gesellschafter

Károly Nagy
Diplom-Betriebswirt (FH)

arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH

Emmericher Straße 17, D-90411 Nürnberg
Tel.: (0911) 23 08 78 3, Fax: (0911) 23 08 78 4
www.arf-gmbh.de
arf@arf-gmbh.de

Hauptsitz: Nürnberg, AG Nürnberg, HRB 13446
Geschäftsführer: Helge C. Brixner, Dr. Horst Körner
