

# Organisationsentwicklung – Nachhaltige Anpassung auf veränderte Bedingungen

Ralf Tegtmeier

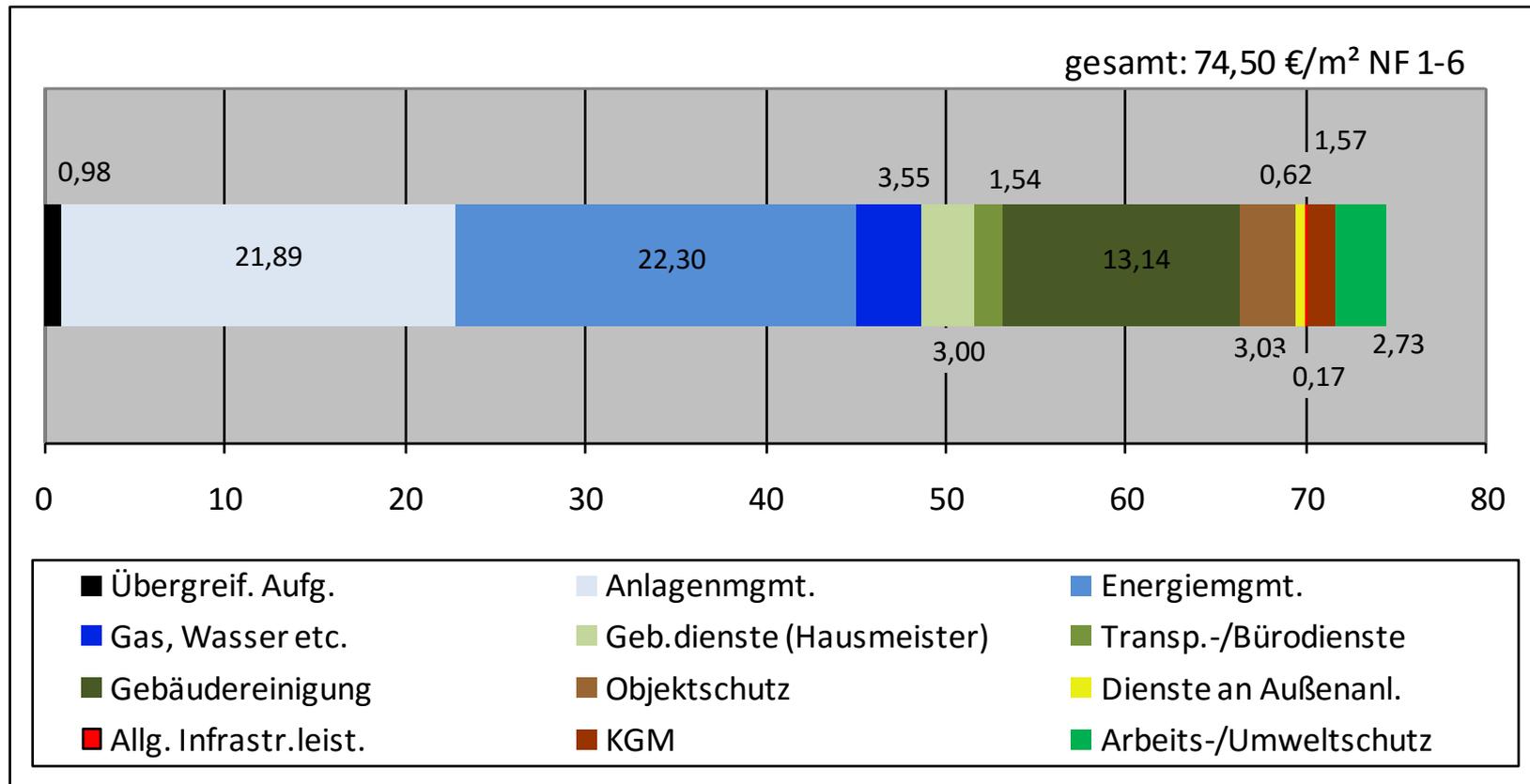
# Gründe für Organisationsuntersuchungen

---

- Leistungen sind nicht bekannt
- „Hohe“ Kosten
- Mängel der strategischen Steuerung
- Schwierigkeiten in Führung und Zusammenarbeit
- Mangelnde Information und Kommunikation
- Neugestaltung der Aufbaustruktur

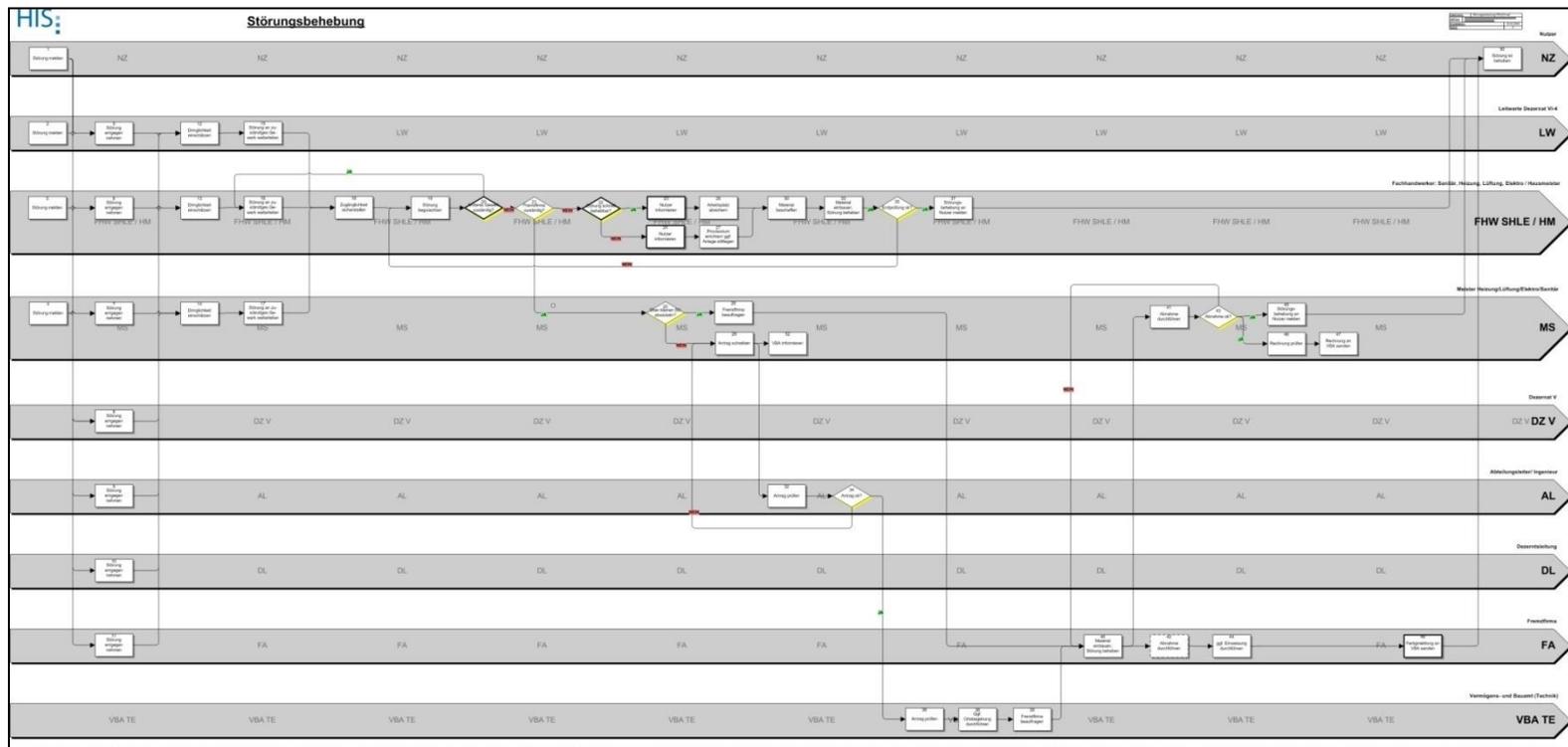
# Themenfelder

## ■ Ressourcen (Kosten, Qualifikation, Personalentwicklung)



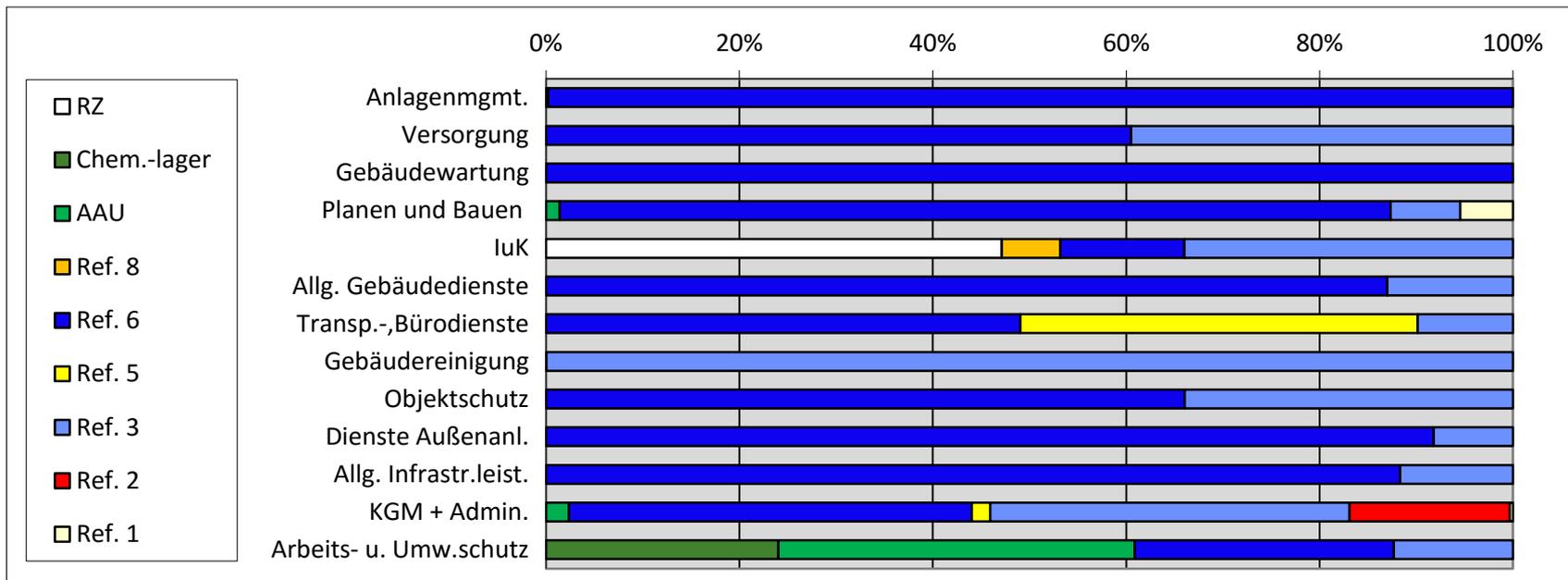
# Themenfelder

- Ressourcen (Kosten, Qualifikation, Personalentwicklung)
- Prozesse



# Themenfelder

- Ressourcen (Kosten, Qualifikation, Personalentwicklung)
- Prozesse
- Aufgaben, Schnittstellen, Zuständigkeiten und Verantwortung



# Themenfelder

---

- Ressourcen (Kosten, Qualifikation, Personalentwicklung)
- Prozesse
- Aufgaben, Schnittstellen, Zuständigkeiten und Verantwortung
- Steuerungsinstrumente
- Kundenzufriedenheit
- Information und Kommunikation
- Führung und Zusammenarbeit

# Erfolg von Reorganisationen

---

- *Ein Großteil aller Reorganisationen scheitert (bis zu 70 %)*
- Reorganisationsmaßnahmen erfordern einen (umfassenden) Veränderungsprozess
- Dieser Prozess sollte aktiv, bewusst und partizipativ gestaltet werden
- Das Ziel des Prozesses ist kontinuierlich zu verfolgen (die nachhaltige Erreichung der fachlichen Ziele)

# Organisationsverständnis

Eine Organisation ist ein

- **technisches Konstrukt**

Instrumentarium zur Steuerung der Aktivitäten der Mitarbeitenden (Organigramm, Stellenbeschreibungen etc.)

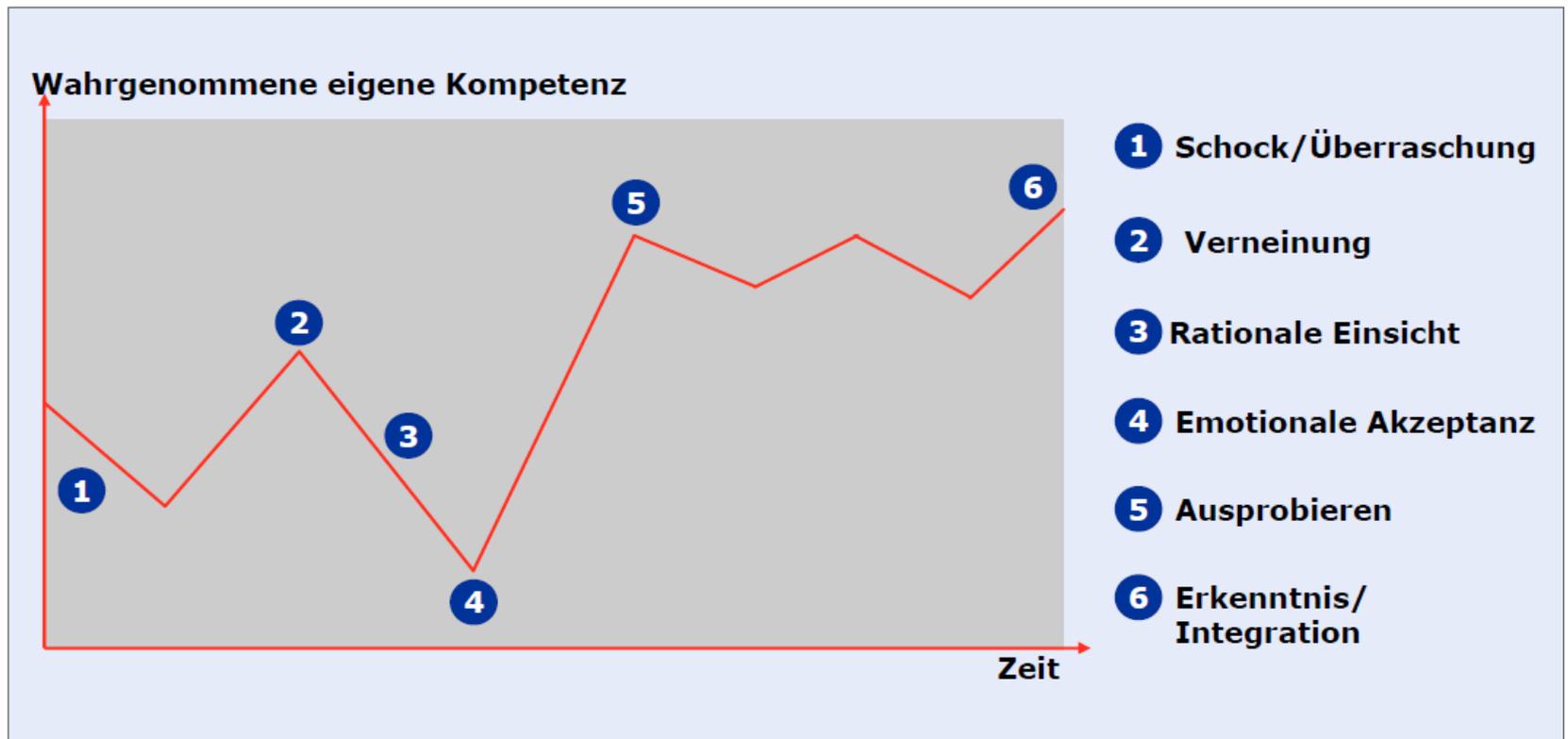
- **soziales Konstrukt**

Organisation findet in Beziehungen und den Köpfen der Mitarbeitenden statt



*Beide Facetten müssen berücksichtigt werden !*

# Mitarbeitende im Veränderungsprozess



Phasen-Modell der Veränderung nach Schmidt-Tanger

# Veränderungsprozess: Rahmenbedingungen

---

- Klare Beschreibung des Auftrags
- Gemeinsame Festlegung der Ziele;  
keine Standardware, sondern Spezialanfertigung
- Akzeptanz der Mitarbeitenden (Partizipation)
- Vereinbarung über Prioritäten
- Der (grundlegende) Wandel muss (politisch) gewollt sein
- Umsetzung durch eine überzeugte Leitung  
zusammen mit den Mitarbeitenden

# Veränderungsprozess: Spielregeln

---

- Respekt, Wertschätzung, Fairness
- Offenheit
- Ehrlichkeit
- Verbindlichkeit
- Kooperative Zusammenarbeit und Unterstützung
- Mut zur Auseinandersetzung



---

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!

Ralf Tegtmeier

tegtmeyer@his.de

Tel.: 0511/1220-367

