



Tagung: "Arbeiten 4.0 – Weg zur agilen Organisation"

BrainEvent am 24. August 2017 in der FHNW in Olten

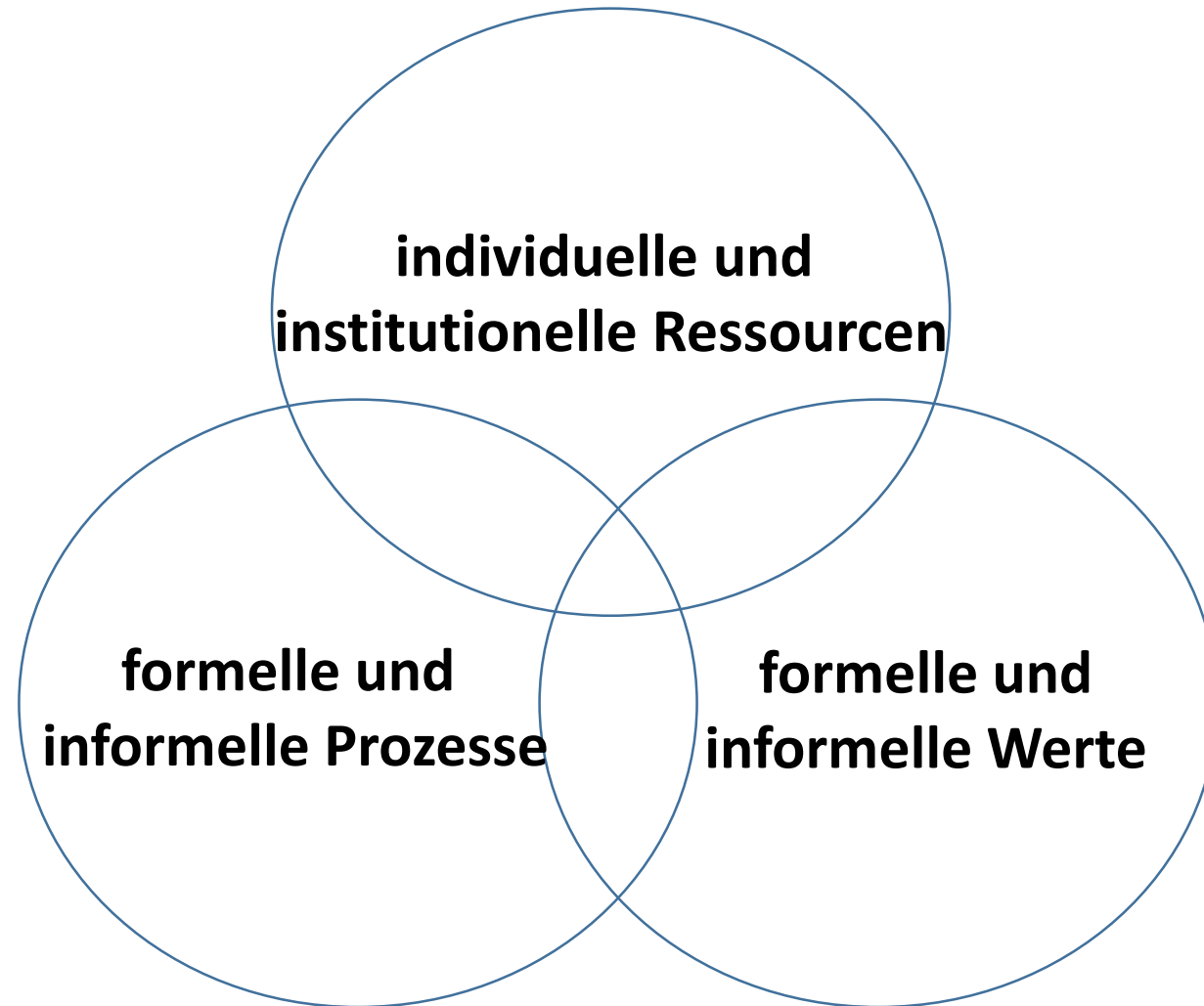
Impulsreferat: Veränderungsfähigkeit als Marktvorteil

Prof. Dr. Christoph Minnig FHNW

Im heutigen Referat möchte ich zwei wichtige Fragen aufgreifen:

- Wie veränderungsfähig sind wir als Personen, Teams und Organisationen?
- Wie können wir die Veränderungsfähigkeit entwickeln und uns damit einen Marktvorteil erarbeiten?

Disruptive Change (Clayton M. Christensen u.a , 2000)



Strategiediskurs (vgl. Ansoff, 1997 und Laloux, 2015)

Umweltveränderung

Wiederholung: Wenig bis gar keine Veränderung

Ausweitung: Langsame und schrittweise Entwicklung

Veränderung: Rasche und schrittweise Veränderung

Diskontinuität: sprunghafte aber teilweise vorhersehbar Veränderung

Überraschung: sprunghaft und nicht vorhersehbare Veränderung

Organisatorische Strategie

Stabil: basierend auf der Gegenwart

Reaktiv: schrittweise Veränderung basiert auf der Erfahrung

Antizipiert: schrittweise Veränderung basierend auf Voraussicht

Unternehmerisch: sprunghafte und neue Strategien,

Kreativ: radikale und oft rasche Neuausrichtung

Management Verhalten

Stabilitätsorientiert: Veränderungen verhindern

Effizienzorientiert: Optimierungsprozess anstossen

Marktorientiert: Sich an erkennbaren und bekannten Entwicklungen ausrichten

Umweltgetrieben: Suche „nach Neuem“ mit Bezug auf bekannte Entwicklungen

Umweltbeeinflussend: Schaffe neue Herausforderungen

Changeansätze

Klare Prozessvorgaben, Hierarchische Führung und Kontrolle

Prozessorganisation mit der Betonung regelmässiger Anpassung

Business Process Reengineering
Change Top Down

Change Management
Organisationsentwicklung
Partizipation

Agilität keine klassischen Changeansätze
Change ist Teil der gelebten Realität

Collective Genius

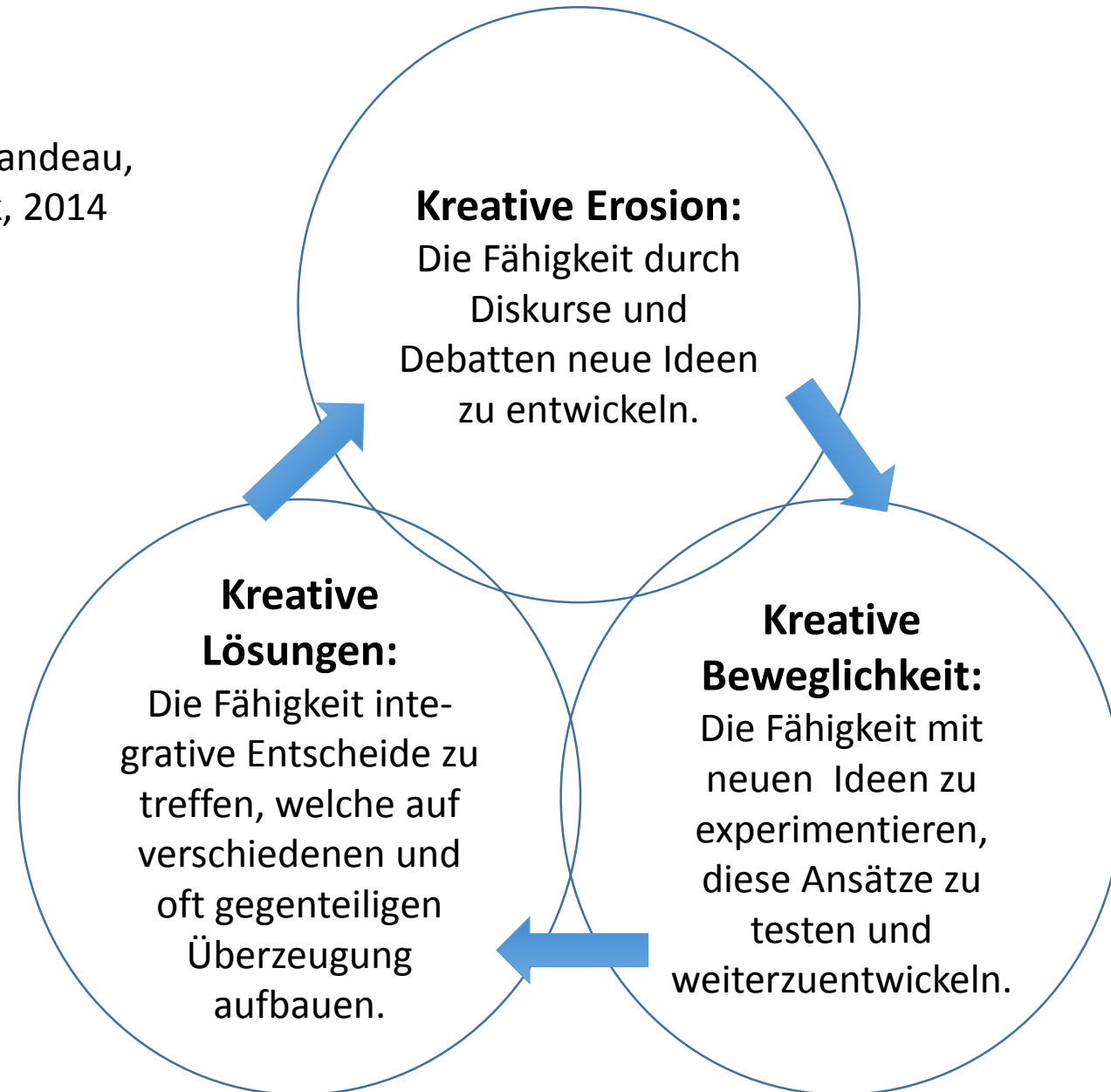
The Art and Practice of Leading Innovation:
Linda A. Hill, Greg Brandeau, Emily Truelove
and Kent Lineback, 2014



Collective Genius

The Art and Practice of Leading

Innovation: Linda A. Hill, Greg Brandeau,
Emily Truelove and Kent Lineback, 2014



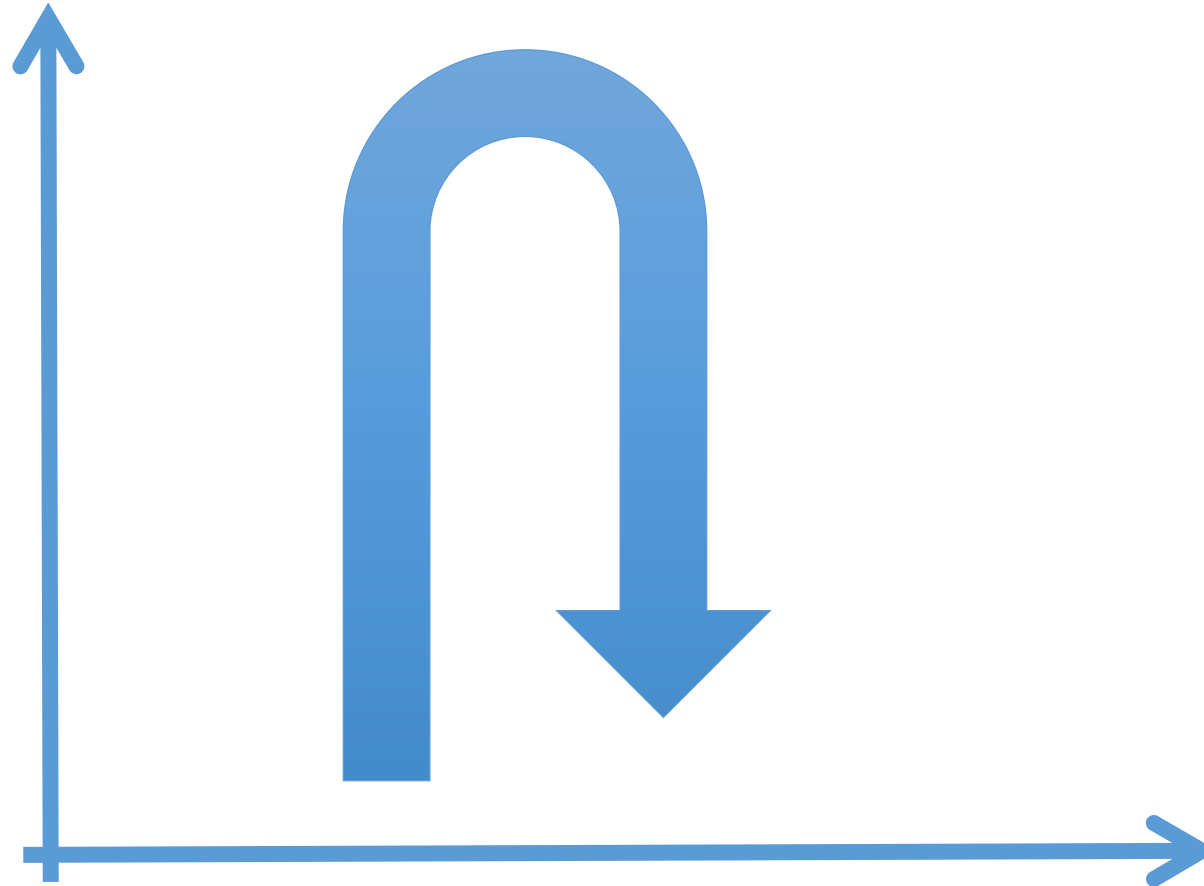
Warum bestehen klassische und oftmals stark bürokratischen Modelle weiter?

- Erstens ist der Ansatz bekannt. Bürokratie ist das Management-Betriebssystem von praktisch jeder mittleren- und grösseren Organisation auf diesem Planeten.
- Zweitens gibt es Millionen von Managern, die ein Interesse daran haben, den Status quo beizubehalten. Bürokratie ist ein Multiplayer-Spiel und diejenigen, die es nach Oben geschafft haben, sind typischerweise nicht bereit dieses Spiel zu verändern.
- Drittens gibt es keinen einfach kopierbaren Weg für den Aufbau einer postbürokratischen Organisation. Unternehmen wie Morning Star, Red Star, W.L. Gore, Buurztorg ... dienen nicht als einfach Kopiervorlage. Diese Unternehmen haben oft über Jahrzehnten ihre eigenständige Managementpraxis entwickelt.
- Schließlich ist Bürokratie schwer zu verändern, weil dieser Ansatz ja oft „trotz allem“ funktioniert!

Grenznutzen



Nutzen



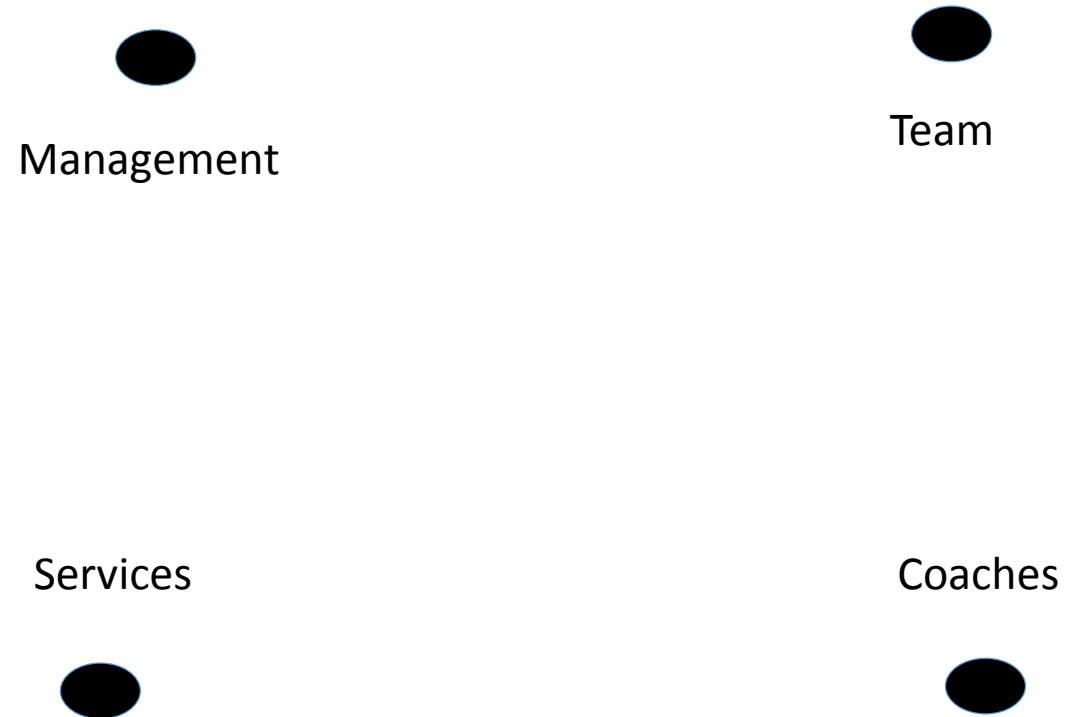
Intensität

In der Analyse der Theorie und Praxis lassen sich vereinfachen 5 Themenbereiche ausarbeiten

- **Vermehre Selbstorganisation...** klassische und stabile «Machthierarchien» werden aufgebrochen und teilweise durch flexiblere und temporäre «Fachhierarchie» ersetzt!
- **Evolutionäre Sinnstiftung und Strategie ...** Entwicklungen der Unternehmen werden nicht zwingend «top down» gesteuert, sondern die treibenden Entwicklungskräfte stammen aus dem Innern der Organisation und wir müssen lernen wichtige Themen Botton Up entstehen zu lassen!
- **Simplifizierung der Organisationen und ihrer Konzepte ...** Professionalisierung heisst nicht ein Mehr an Managementkonzepten und Ideen, sondern heisst weniger und bewusster gewählte Instrument und Konzepte, welche einerseits einen Rahmen bilden und andererseits Handlungsspielräume eröffnen!
- **Ganzheitlichkeit in Bezug auf das verwendete Menschenbild...** der Mensch und die Mitarbeitenden werden vielseitiger betrachtet und können sich umfassender einbringen!
- **Fähigkeit im Umfang mit Mehrdeutigkeit ...** Konzepte und Ansätze sind veränderlich, offen und mehrdeutig!

Zentrale Gruppierungen Bereiche in einer Selbstorganisation

(Vermeer and Wenting, 2016)



Fragen sie sich bezüglich ihrer Organisation folgende Fragen:

- Haben wir in unserer Organisation einen geteilten Zweck (Purpose), eine gemeinsame Überzeugung die uns zusammenbindet und verpflichtet hart an Innovationen und Veränderungen zu arbeiten?
- Arbeiten wir auf der Basis konkreter und unterstützender Kernwerten?
- Sind wir fähig, Ideen durch Dialog und Diskurs zu entwickeln?
- Sind wir fähig diese Ideen durch gezieltes, reflektiertes und anpassendes Handeln voranzutreiben und weiterzuentwickeln?
- Haben wir die Fähigkeit integrierende Entscheide zu treffe. Oder sind wir anfällig, rasche und einfache Kompromisse zu suchen.
- Fühlen sich die Mitarbeitenden der Organisation als Teil einer Community?

- Bin ich davon überzeugt, dass mein primärer Job als Führungskraft darin besteht für mein Team einen ideale Rahmen zu schaffen.
- Fühle ich mich wohl «als Bühnenbauer», oder glaube als Visionär voranschreitet zu müssen.
- ...

Fähigkeit im Umfang mit Mehrdeutigkeit

Förderung des Einzelnen	<i>und</i>	der Prozesse und Gruppe
Entwicklung der Lust am Experimentieren und Lernen	<i>und</i>	am erfolgreichen Umsetzen
Sicherstellen von Improvisation	<i>und</i>	klaren Strukturen und Prozessen
Zeige Geduld	<i>und</i>	lass Dringlichkeit erkennen
Fördere Bottom Up Initiativen	<i>und</i>	interveniere Top Down
Unterstütze	<i>und</i>	trete entgegen
...

**Reflexions-
kompetenz**

**Handlungs- und
Umsetzungskompetenz**

Suchkompetenz

**Planungs-
kompetenz**

**Absorptions-
kompetenz**

**Strategieentwicklungs-
kompetenz**

Veränderungsbereitschaft
WOLLEN

Veränderungsmöglichkeit
DÜRFEN

Veränderungskompetenz
KÖNNEN

