



Ausgewählte Aspekte der Organisationspsychologie:
Strategien und Prozesse

Prof. Dr. Simon Hahnzog





hahnzog – organisationsberatung Prof. Dr. Simon Hahnzog

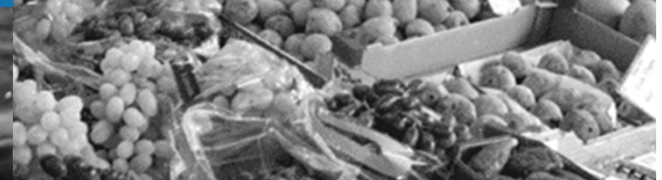
Ringseisstr. 12 (Rgb.)

80337 München

Tel.: 089 – 66 66 06 00

E-Mail: kontakt@hahnzog.de

Web: www.hahnzog.de



Strategie- und Prozessmanagement¹



¹: vgl. u.a.: König & Volmer (2008). *Handbuch Systemische Organisationsberatung*, S. 407 ff.

Strategiemanagement

Definitionen



- Historisches Verständnis:

Strategie = „Führung des Heeres, dass der Kampf gewonnen wird“ (Quinn 1996)

„Strategie ist die „Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen.“ (Generalfeldmarschall von Moltke, Ende 19. Jhdt.)

- „Strategie“ im wirtschaftlichen Kontext:

„The determination of the basic long-term-goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.“ (Chandler 1990)

→ Daraus resultierende Kernfragen für Strategiemanagement, z.B.:

- Welche langfristigen Ziele sollen wir verfolgen?
- In welchen Geschäftsfeldern wollen wir tätig sein?
- Welche Maßnahmen und Fähigkeiten stehen uns dafür zur Verfügung?

- Strategisches Management bedeutet (Kirsch 1997):
 - ein komplexes System bei seiner Entwicklung zu unterstützen,
 - deren Ergebnisse nicht vorhersagbar sind, sondern
„Erfahrungen gewonnen [werden], die zu einer Modifikation und Konkretisierung der konzeptionellen Gesamtsicht führen“.
- Hauptaufgaben des strategischen Managements sind (Malik 2002):
 - Bewältigung der Komplexität zwischen System und Umwelt,
 - die nicht durch rationale Methoden steuerbar, sondern auf „spontane Ordnungskräfte“ angewiesen ist.
- Strategische Unternehmensführung ist (Herbek 200):
 - im Besonderen: Klärung der Unternehmensidentität, aber auch
 - Definition strategischer Geschäftsfelder (Strategiemanagement)
 - Gestaltung der Geschäftsprozesse (Struktur- und Prozessmanagement)
 - Gestaltung der Unternehmenskultur (Kulturmanagement) und
 - Unterstützung von Veränderungen (Transformationsmanagement)

1. Ist-Analyse:

- Stärken- und Schwächenanalyse (z.B. SWOT)
- Stakeholderanalyse
- Umweltanalyse

2. Vision:

- Unternehmensauftrag
- Leitbild
- strategische Ziele

3. Strategie-Umsetzung:

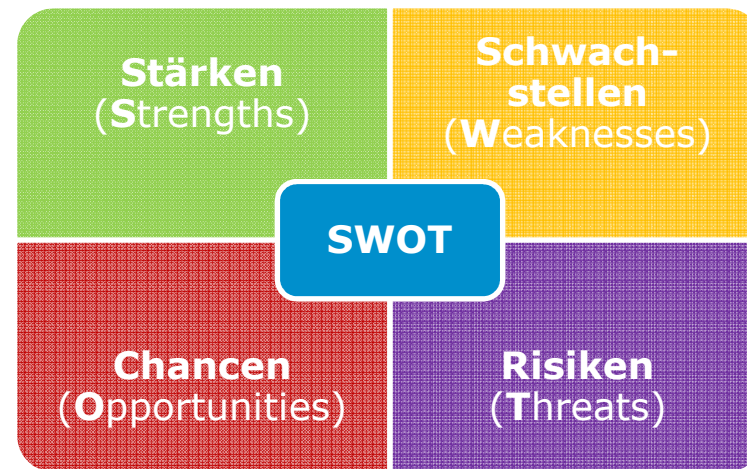
Verbindung zwischen Ist-Analyse und Vision, mit den Leitfragen:

- Was sind strategische Schwerpunkte in der nächsten Zeit?
- Welche Maßnahmen impliziert dies?

Strategiemanagement

Ist-Analyse

SWOT:



Verlauf:

1. Definieren der relevanten strategischen Felder (z.B. Produkte, Kunden etc.)
2. Kriterien festlegen zur Beurteilung der Stärken und Schwächen, z.B. durch:
 - implizites Wissen des Systems (der Mitarbeiter)
 - Bewertung durch Zeitvergleiche
 - Vergleich mit Mitbewerbern
3. Felder der SWOT-Analyse entsprechen der Kriterien bewerten
4. Ergebnisse interpretieren und Konsequenzen festlegen

SH32

Strategische Felder z.B. auch entsprechend der Wertschöpfungskette festlegen, z.B.:

Eingehende Logistik

Betrieb (eigentliche Produktion)

ausgehende Logistik

Marketing und Verkauf

Kundendienst

Simon Hahnzog; 03.12.2010

Umweltanalyse (synonym Umfeldanalyse):

Zentrale Fragen nach den globalen Trends:

- Wie wird sich der Markt insgesamt entwickeln?
- Ist mit technischen Neuerungen zu rechnen, die Einfluss auf die Strategie haben? (König & Vollmer 2008)

Basis hierfür ist beispielsweise die **Szenarioanalyse**:

„Ein Szenario ist eine allgemeinverständliche Beschreibung einer möglichen Situation in der Zukunft, die auf einem komplexen Netz von Einfluss-faktoren beruht. Ein Szenario kann darüber hinaus die Darstellung einer Entwicklung enthalten, die aus der Gegenwart zu dieser Situation führt.“ (Gausemaier & Fink 1999)

In einer Szenarioanalyse werden unterschiedliche Zukunftssituationen und der dorthin ermittelt, so dass das bestmögliche ausgewählt werden kann.

→ Vorsicht: Auch die genaueste Szenarioanalyse stellt lediglich eine Voraussage dar, *keine exakte* Beschreibung der Zukunft – es können jederzeit neue oder andere Störfaktoren auftreten!

Umweltanalyse durch Szenarioanalyse: „Zukunftsraum“

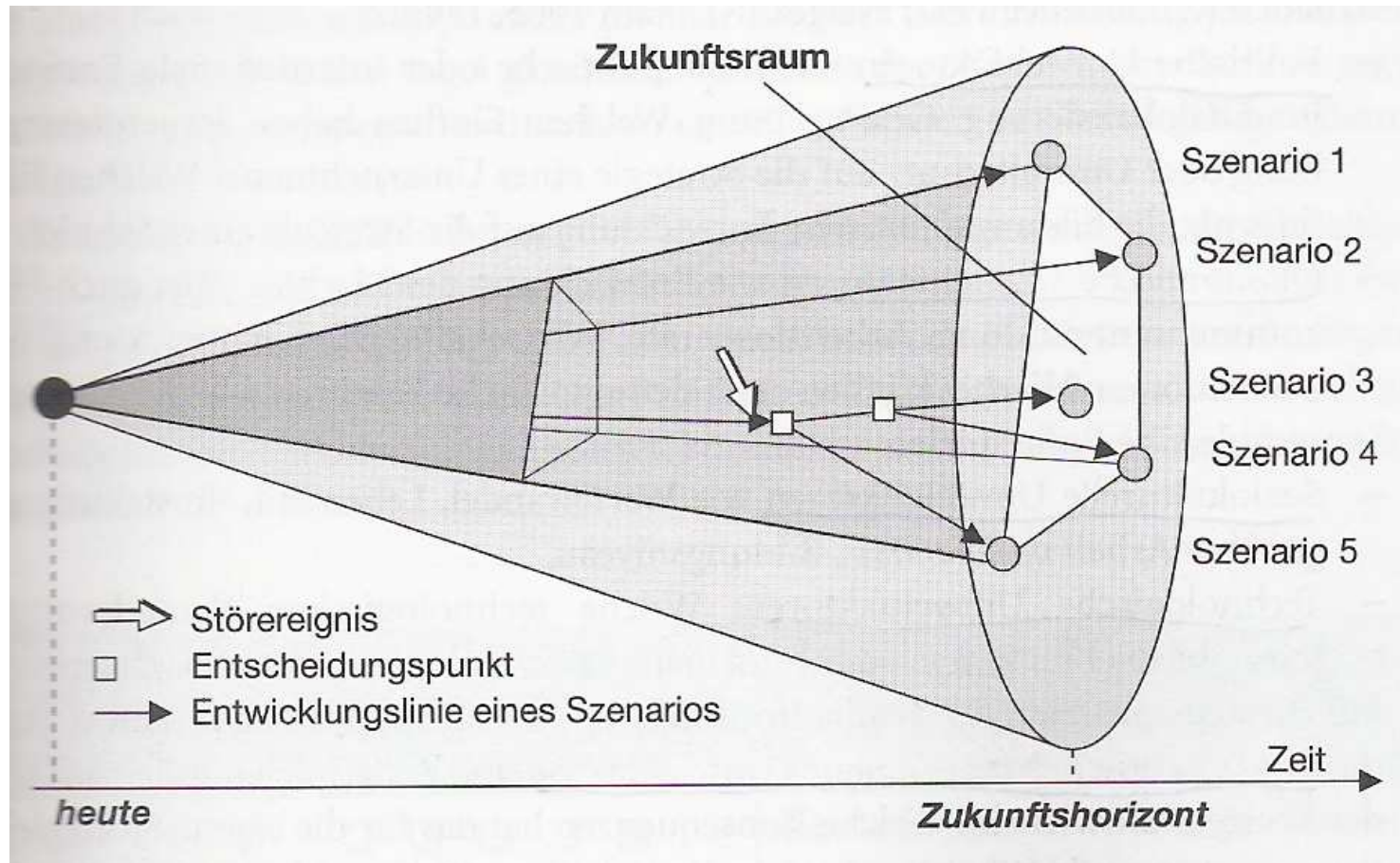


Abb. aus: Ellebracht et al. 2009

Umweltanalyse durch Szenarioanalyse:

Fünf Phasen eines Szenarioprozesses:

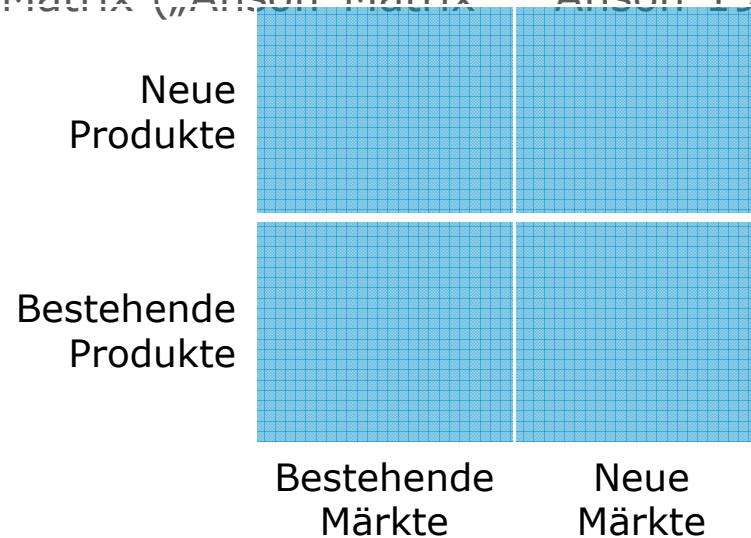
1. Szenariovorbereitung (Ziele, Zweck, Zielgruppe, Strategie des Szenarios)
2. Szenariofeldanalyse – Analyse der Einflussfaktoren, u.a.:
 - Politische Umweltfaktoren
 - Ökonomische Umweltfaktoren
 - Soziokulturelle Umweltfaktoren
 - Technologische Umweltfaktoren
3. Szenarioprognostik (→ Wie können/werden sich diese Faktoren entwickeln?)
4. Szenariobildung (z.B. best case, worst case, wahrscheinliche Entwicklung)
5. Szenariotransfer (→ Welche strategischen Entscheidungen impliziert dies?)

Ergebnisse und Konsequenzen:

Um auf dieser Datenbasis weiter operieren zu können, ist es nun notwendig, die Bedeutung/Wichtigkeit der Ergebnisse zu bestimmen.

Methodenbeispiele hierfür sind:

- Hierarchienbildung durch Bepunktung
- Organisationsprofil auf der Datenbasis erstellen
- Produkt-Markt-Matrix („Ansoff-Matrix“ – Ansoff 1966):

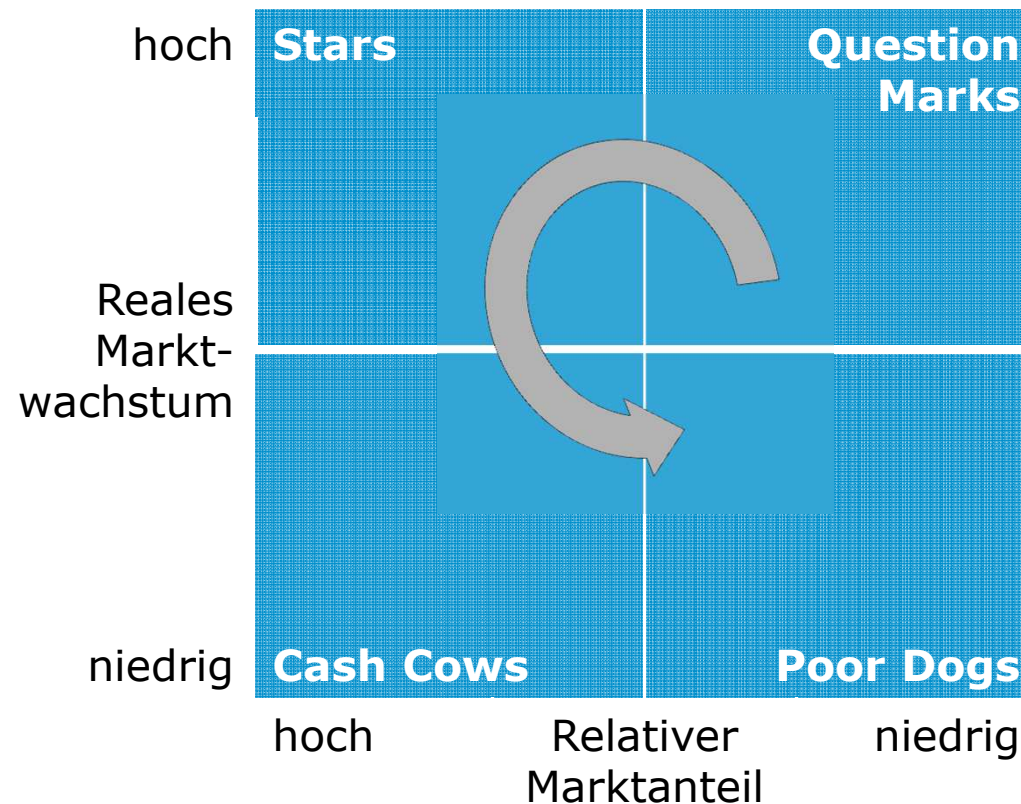


Strategiemanagement

Ist-Analyse

Ergebnisse und Konsequenzen:

Differenzierung zwischen Marktwachstum und Marktanteil
(Boston-Consulting-Group):



„Wenn Du ein Schiff bauen willst,
schicke nicht Deine Leute Holz sammeln,
verteile nicht die Arbeit und gib keine Befehle,
sondern lehre sie stattdessen die
Sehnsucht nach dem weiten und endlosen Meer.“

(Antoine de Saint-Exupery)

- Merkmale von Visionen (zur Bensen 1994):

Eine Vision ist ... :

- die Vorstellung einer *zukünftigen Situation* (Jahre, nicht Tage)
- die Vorstellung einer *positiven Situation*
- ein *inneres Bild*
- besitzt *emotionale Kraft*
- ist *einfach* und *kommunizierbar*

- Funktionen von Visionen (Kotter 1996):

- Verdeutlichung der allgemeinen *Richtung* der Veränderung und dadurch *Orientierung* (statt vieler detaillierter Vorschriften).
- *Motivation* der Beteiligten, sich zu verändern.
- *Koordination* der Handlungen der Beteiligten auf schnelle und einfache Art und Weise.

→ „Eine Vision wird nicht gemacht, sondern entdeckt. Sie wird „entwickelt“. Sie entsteht dadurch, dass die Beteiligten in sich hinein hören und herausfinden, was sie wirklich wollen.“ (zur Bensen 1994)

Visionsentwicklung in fünf Schritten:

1. Hinführung zur Vision:

- Räumliche und zeitliche Distanz schaffen
- Aufmerksamkeit auf das Positive lenken
- Inhaltliche Einstimmung auf die Vision (vgl. Kreativität und Innovation)

2. Festlegung von Thema und Zeitpunkt/-raum der Vision

- „Wofür soll die Vision stehen?“ (→ Organisation, Projekt, Produkt etc.)
- „Für welchen Zeitpunkt und -raum soll die Vision stehen?“

3. Analoge Darstellung der Vision

Aufgrund der emotionalen Aufladung einer Vision, ist es hilfreich, sich auf analoger (bildhafter) Ebene der Vision zu nähern, z.B. mit:
Symbolen, Metaphern, Bildern, Szenischen Darstellungen, Aufsätzen ...

4. Beschreibung und Digitalisierung des analogen Bildes

Diese analogen Beschreibungen müssen anschließend „digitalisiert“, also greifbar gemacht werden: Symbol → Eigenschaft → Bedeutung.

5. Erstellung eines Leitbildes zur Erreichung der Vision

5. Erstellung eines Leitbildes zur Erreichung der Vision:

Auf Basis der gesammelten Daten wird im letzten Schritt ein Leitbild entwickelt, das beschreibt, wie die Vision erreicht werden sollte.

Beispielfragen dabei sind:

- Was sind unsere Kunden: Wem nutzen wir?
- Was ist unser Unternehmensauftrag: Was wollen wir?
- Was ist unser Produkt: Was bieten wir an?
- Was sind unsere zentralen Werte: Woran glauben wir?
- Was sind unsere Potenziale, auf die wir setzen?
- Was sind die Grundsätze für den Umgang mit unseren Mitarbeitern, Kunden und Partnern?

Exkurs Leitbild:

- *Leitbilder* sind seit den 60er Jahren ein fester Begriff in der Organisationsentwicklung. Sie beschreiben das Handeln und die dahinter liegenden Grundsätze der Personen, des Teams oder der Organisation, auf die sie sich beziehen, und formulieren Ziele die erreicht werden sollen.

Dabei werden

- **Gegenwartsbeschreibungen**,
- **Zielvorstellungen** und
- **Änderungsvorschläge**

festgehalten und so dem Verhalten der einzelnen Gruppenmitglieder ein Rahmen gegeben.

Wichtig ist, dass Leitbilder „**keinen Gesetzcharakter**“ haben „und daher nicht einklagbar“ (Belzer 1995) sind, auch wenn sie oft als „Grundgesetz oder die ‚Zehn Gebote‘ einer Organisation bezeichnet werden“ (ebd.).

- In den meisten Fällen besteht das Leitbild aus einzelnen **Leitsätzen**, die teilweise kommentiert werden. In ihnen werden die verschiedenen Teilbereiche der gemeinsamen Arbeit kurz und prägnant angesprochen.

Strategische Schwerpunkte:

- Aufbauend auf der SWOT-Analyse ergeben sich verschiedene Strategiealternativen.
Im Kontext des „**TOWS**“-Schema (Welge/Al-Laham 2003) lassen sich diese beispielsweise folgendermaßen differenzieren :
 - SO-Strategien (strengths – opportunities):
Stärken ausbauen und Chancen nutzen.
 - WO-Strategien (weakness – opportunities):
Schwächen beseitigen und Chancen nutzen.
 - ST-Strategien (strengths – threats):
Stärken ausbauen, um Risiken zu vermeiden.
 - WT-Strategien (weakness – threats):
Beseitigung/Verringerung von Schwachstellen, um Risiken zu vermeiden.
- Risiko: Bei der Umsetzung kann die Vision vor lauter Ist-Zustands-Daten außer Acht gelassen werden. Daher ist es notwendig, auch bei der Umsetzung „strategisch“ vorzugehen.

Strategische Schwerpunkte:

- Es ist meistens unmöglich, alle Aspekte der Vision gleichzeitig umzusetzen. Daher ist es produktiv, wenn Schwerpunkte gesetzt werden.

Die strategischen Schwerpunkte können dabei in verschiedenen Feldern liegen (vgl. Welge/Al-Laham 2003):

- Produktstrategien
- Marktstrategien
- Technologiestrategien
- Prozessmanagementstrategien
- Personalmanagementstrategien
- Strategien zur Veränderung der Organisationskultur
- Kooperationsstrategien
- Umfeldstrategien

Strategische Ziele:

Durch die Strategischen Schwerpunkte ist die *grobe Richtung* der Veränderung festgelegt. Diese muss nun mit konkreten Zielen verbunden werden. Diese Ziele sollten „**SMART**“ sein (Stroebe & Stroebe 2006):

- Spezifisch
- Messbar
- Anspruchsvoll
- Realistisch
- Terminiert

→ Während die Ziele noch keine konkreten Lösungen enthalten, werden **anschließend die Maßnahmen festgelegt**, mit welchen diese Ziele erreicht werden können.

Differenzierung zwischen:

- **Aufbauorganisation**

- Beratungsschwerpunkt: Gliederung in Bereiche und Hierarchien

- **Ablauforganisation**

- Beratungsschwerpunkt: Abläufe und Schritte in denen Produkte und Dienstleistungen erstellt werden

- „Der Betrieb [ist] in Wirklichkeit ein fortwährender Prozess, eine ununterbrochene Leistungskette“ – ein fließender Strom

(Nordsieck 1972)

Zentrale Aspekte der Prozessberatung:

- Aufmerksamkeit liegt auf den Prozessen, nicht auf Funktionen oder Bereichen.
- Jeder Prozess beinhaltet Kunden und Lieferanten (intern wie extern).
- In jedem Prozess lässt sich zwischen Wertschöpfung und Verschwendung differenzieren.

7 Arten der Verschwendung - **Timwood-Modell** (Ohno 1993):

- **T**ransport: unnötiger Transport von Produktionsteilen oder unnötige Reisezeit zu Meetings.
- **I**nventory (Bestand): zu umfangreiches Lager oder Aufbewahrung unnötiger Utensilien.
- **M**otion (Bewegung): lange Wege zwischen Räumlichkeiten.
- **W**aiting: beispielsweise bei Reparaturen im Produktionsprozess oder aufgrund von Unpünktlichkeit von Mitarbeitern.
- **O**verproduction: Nicht alle Produkte können abgesetzt werden (auch: unnötige Berichte, zu viele Meetings etc.)
- **O**verprocessing: ein Produkt oder eine Dienstleistung wird immer wieder überarbeitet.
- **D**efects: konkrete Produktionsfehler, Fehler in der Rechnungsstellung etc.

Implikationen:

- Veränderung von Prozessen nicht von außen durchführen.
- Promotoren festlegen.
- Subjektive Perspektiven der Beteiligten berücksichtigen.
- Einbinden der Veränderungen in die offiziellen und informellen (sozialen) Regeln

Verlauf einer Prozessberatung:

1. Goal - Orientierungsphase:

Relevante Geschäftsprozesse definieren; Ziele und Prozessteam festlegen.

2. Reality – Diagnosephase:

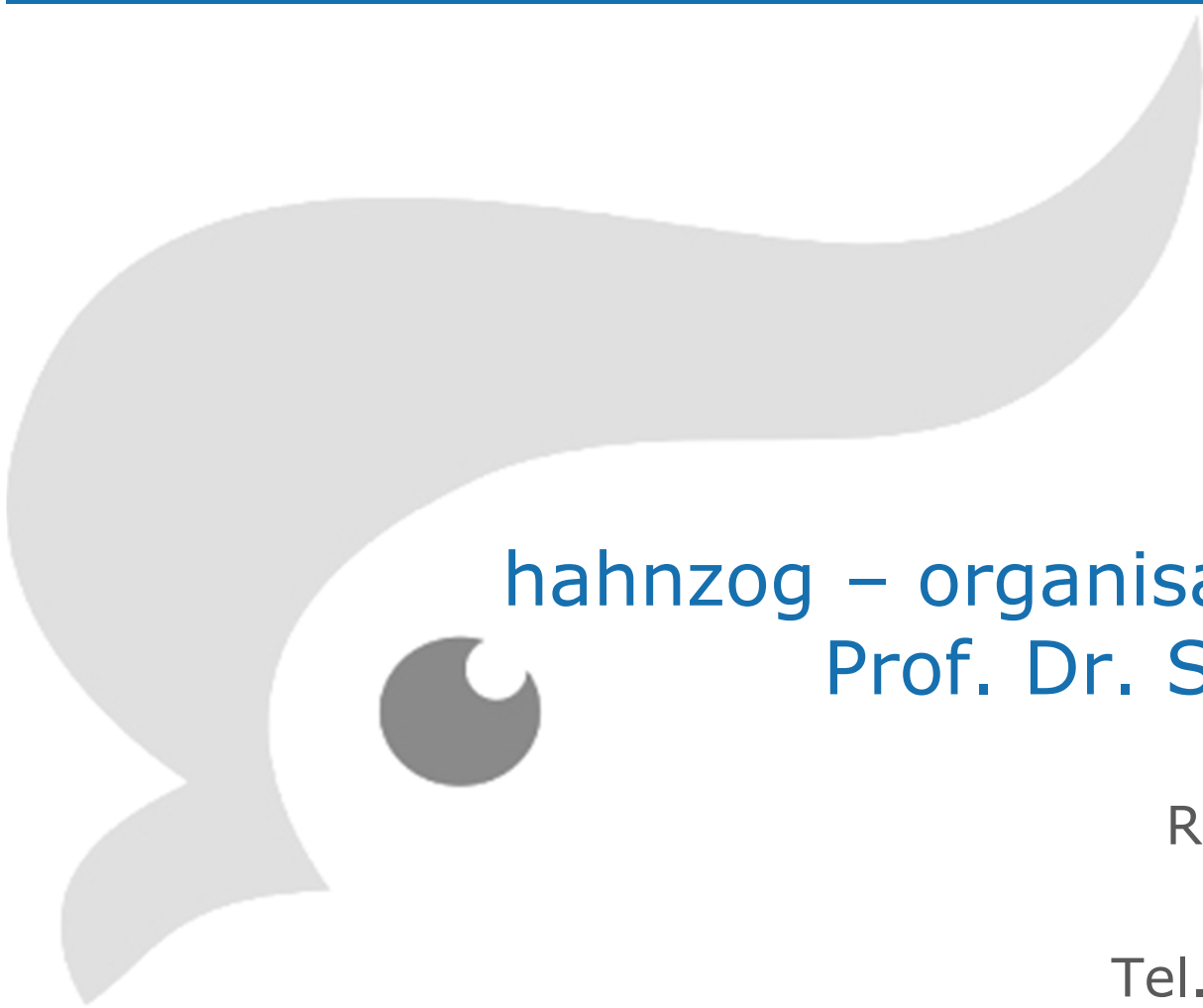
Beschreibung der Geschäftsprozesse; Festlegen von Indikatoren;
Messung und Erfassung von Ursachen

3. Options – Veränderungs-/Umsetzungsphase:

Entwicklung und Umsetzung von Lösungen.

4. Will – Abschlussphase:

Überprüfung der Wirkung und Standardisierung



hahnzog – organisationsberatung Prof. Dr. Simon Hahnzog

Ringseisstr. 12 (Rgb.)

80337 München

Tel.: 089 – 66 66 06 00

E-Mail: kontakt@hahnzog.de

Web: www.hahnzog.de

