
Informationstechnologie & Organisation: Man kann sich nicht nicht entwickeln

– Rollen und Beiträge der IT zur Organisationsentwicklung –

Christa Weßel | <http://christa-wessel.de>

Frankfurt am Main 2011

"Man kann sich nicht nicht entwickeln" ist angelehnt an das erste der fünf Axiome von Paul Watzlawick's Kommunikationstheorie: "Man kann nicht nicht kommunizieren." In Organisationen bedeutet dies, dass jegliche Entwicklung in mehr oder weniger umfassenden Maß von der Informations- und Kommunikationstechnologie beeinflusst wird und vice versa diese beeinflusst. Eine geplante, strukturierte, nachvollziehbare und gleichzeitig flexible Organisationsentwicklung geht von den Menschen und den Prozessen aus. Sie fragt nach den Bedürfnissen, die es zu berücksichtigen gilt. Die Experten der IKT leisten dabei einen wichtigen Beitrag: sie schneiden die Technik auf die Menschen zu – und nicht etwa umgekehrt. In diesem interaktiven Vortrag untersucht die Autorin gemeinsam mit den Teilnehmern, welche Möglichkeiten CIOs und ihren Mitarbeitern zur Verfügung stehen, die Entwicklung ihrer Firma nachhaltig und aktiv mit zu gestalten.

Schlüsselwörter: Organisationsentwicklung, Management, Informationstechnologie, CIO, Software Engineering Culture.

[Kurzartikel zu: Weßel C. Informationstechnologie & Organisation: Man kann sich nicht nicht entwickeln – Rollen und Beiträge der IT zur Organisationsentwicklung. Vortrag für die RKW-Arbeitsgemeinschaft "IT & Organisationspraxis" Hessen, Hofheim 22.11.2011]

Einleitung

Die Steuerung von Unternehmen, Firmen, Institutionen, kurz Organisationen erfolgt in zunehmenden Maß prozessorientiert, unterschieden in Kern-, Management- und Unterstützungsprozesse. Kernprozesse sind diejenigen, die unmittelbar die Wertschöpfung im Unternehmen betreffen: sie beginnen beim Kunden und sie enden beim Kunden. Mit dieser Prozessorientierung wollen die Unternehmen auf Anforderungen wie hohe Geschwindigkeiten in Entwicklung, Produktion und Service sowie die Globalisierung eingehen.

Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) hat eine zentrale Rolle in den Unterstützungsprozessen einer Organisation und damit in ihrer Entwicklung. Damit CIOs und Mitarbeiter der IKT diese Rolle aktiv gestalten können, sind Kenntnisse von Konzepten und Methoden der Organisationsentwicklung und des Change Managements hilfreich.

Organisationsentwicklung oder Change Management?

Organisationsentwicklung (OE) ist ein geplanter Prozess, der auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit abzielt. Interventionen erfolgen auf den Ebenen Strategie, zwischenmenschliche Interaktionen, sozio-technische Strukturen und Prozesse sowie Personalmanagement- und Entwicklung. Leitmotiv und Philosophie der OE ist das Wohlergehen der Mitarbeiter: dies trägt nachhaltig zum ökonomischen, ökologischen und sozialen Erfolg bei. OE hat einen humanistisch geprägten Hintergrund [Be1969, Cu2008].

Change Management (CM) stammt aus der Betriebswirtschaft, hat den ökonomischen Erfolg einer Organisation im Fokus, ist kurz- bis mittel- bis langfristig angelegt [Cu2008]. Das Bewusstsein,

dass der Mitarbeiter die wertvollste „Ressource“ einer Organisation ist und als solche „gepflegt“ werden muss, führt dazu, dass auch in das Change Management Aspekte wie soziale, psychologische und ökologische Verantwortung einfließen. Damit nähern sich CM und OE einander zunehmend an: aus OE oder CM wird OE und CM.

Modelle, Konzepte und – im Fall der BSC – Methoden der OE und des CM sind bspw. Lernende Organisationen [Se2006] (Abb. 1), Systemdiamant [SFB2011] und Balanced Scorecard (BSC) [KN1996].

Zu den Interventionen aus OE und CM zählen [Cu2008]:

- Einbeziehung und Befähigung der Mitarbeiter mittels Information, Partizipation, Feedback, Team Building, Großgruppen-Interventionen wie Open Space und World Café;
- sozio-technische Maßnahmen wie IT-Unterstützung, Qualitätszirkel, Prozessverbesserungen und Controlling;
- Personalentwicklung mittels Fort- und Weiterbildung, Karriereplanung und –Unterstützung; sowie
- strategische Interventionen wie Bildung einer gemeinsamen Vision mittels Zukunftskonferenz, Neuausrichtung in der Marktorientierung, Einführung neuer Lernsysteme oder ökonomischer Systeme, wie der Balanced Scorecard.

Der Erfolg der nachhaltigen Veränderung ist mit zwei Dingen verknüpft: Das Topmanagement steht hinter diesen Veränderungen. Die Umsetzung erfolgt geplant in kleinen, überschaubaren Schritten, die jeweils ein Erfolg sind.

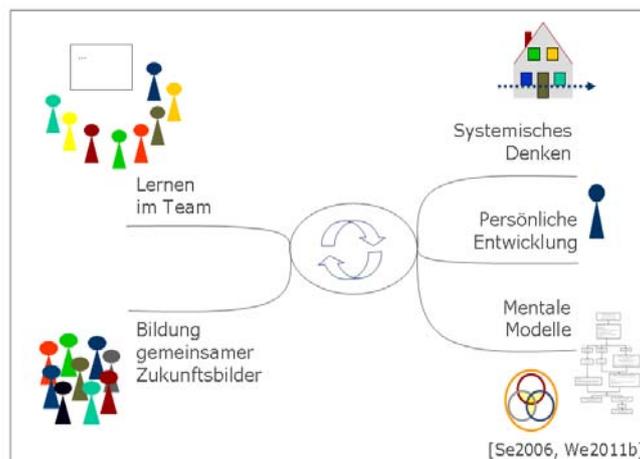


Abb. 1: Lernende Organisation | Organisationales Lernen

Ein Beispiel

Krankenhäuser sind Dienstleister der höchsten Stufe. Rund um die Uhr müssen sie ihren Service direkt am „Kunden“, dem Patienten erbringen: „24 h / 7 d – face-to-face – high-end“. Kerngeschäft von Krankenhäusern ist die medizinische und pflegerische Versorgung ihrer Patienten. Daran arbeiten Experten aus Medizin, Pflege, zahlreichen anderen Gesundheitsberufen mit Unterstützung von Experten aus Ökonomie und Informationstechnologie. Um ökonomisch gut aufgestellt zu sein, hohe Ergebnisqualität zu garantieren und rechtlichen Vorgaben zu entsprechen, müssen Kliniken ihre Prozesse kennen, steuern und kontinuierlich verbessern

[RK2007]. Die Qualität der multidisziplinären Zusammenarbeit im Krankenhaus ist entscheidend vom gegenseitigen Respekt, der Wertschätzung und der Kommunikation der Berufsgruppen abhängig.

Veränderungsprozesse

Veränderung erfordert von Individuum und System Energie. Diese wird durch eine starke Motivation hervorgerufen: Mangel. Dieser Mangel kann Ausdruck von etwas Fehlendem sein: Finanzen, Fachkräfte, Erfüllung rechtlicher Anforderungen. Es kann diesem auch ein Bestreben zugrunde liegen, bspw. das Ziel, „das beste Krankenhaus im Land zur Versorgung von Patienten mit Diagnose X zu werden.“ Oder: „Die Firma mit der höchsten Servicequalität in der Software-Maintenance der Produktklasse X weltweit“.

Beispiele für Veränderungen sind

- Implementierung neuer Betriebssysteme, Software, ...
- Datenbankmigrationen
- Web-basiertes Lern- und Weiterbildungsprogramme
- Social Media als interne Kommunikationsinstrumente
- Team-Entwicklung und Team-Arbeit
- ...

Die interprofessionelle Zusammenarbeit steht dabei mehr oder weniger offensichtlich im Zentrum des Veränderungsprozesses.

Fazit und Ausblick

OE und CM müssen

- auf wissenschaftlich fundierten Modellen, Konzepten und Methoden beruhen, kontinuierlich überprüft und weiter entwickelt werden;
- inhaltlich und didaktisch fundiert gelehrt werden;
- auf die Gegebenheiten und Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten erforscht, entwickelt und durchgeführt werden.

Zentrale Themen von OE und CM sind Ziele, Strategien, Umsetzung; Wertschätzung, Anerkennung, Zuverlässigkeit sowie Fachkräftemangel und Arbeitorganisation.

OE und CM können hierzu in Einrichtungen und in übergreifenden Projekten wichtige Beiträge zur erfolgreichen Umsetzung leisten. „Change Agents“ sind jene, die bewusst als Interne oder Externe Veränderung „positiv“, also zum Wohle der Beteiligten und der Organisation bewirken.

Das Vorgehen muss strukturiert, geplant und gleichzeitig flexibel sein und qualitätsgesichert vorgehen: Analyse, Design, Umsetzung, Evaluation, Anpassung.

Action Research ist dabei ein Vorgehen, das darauf abzielt, den Klienten bei der Datenerhebung, Auswertung und Reflexion einzubeziehen. Dies fördert die Entscheidungsfindung, Zielsetzung und Maßnahmenplanung und -Umsetzung in Organisationen durch die Beteiligten. Denn: der Klient kennt die Lösung und der Berater unterstützt ihn darin, diese Lösungen zu erkennen, zu entwickeln und umzusetzen.

Literatur | einschließlich der im Vortrag zitierten

- [Ac2006] Achatz RE. Siemens Prozess Strategie. In: Broy M, Rausch A, Ternite T, Bettencourt da Cruz D, Kuhrmann M. IT-Projekte erfolgreich mit dem V-Modell XT. Tagungsband zum 2. Jahreskongress am 24. April 2006. München, Technische Universität München 2006: 43-48. - <http://www4.informatik.tu-muenchen.de/publ/papers/Tagungsband-CR.pdf>
- [Be1969] Beckhard R. Organization Development: Strategies and Models. Reading MA, Addison-Wesley 1969.
- [Be2001] Beck K et al. Manifesto for Agile Software Development - The Mainfesto - Principles - History. <http://agilemanifesto.org/> 2001
- [CLD2004] Cohen D, Lindvall M, Costa P. An Introduction to Agile Methods. Advances in Computers 2004; 62: 1-66.
- [Cu2008] Cummings TG (Ed.) Handbook of Organization Development. Los Angeles, Sage Publications 2008.
- [De1982] Deming WE. Out of the crisis. Cambridge, MIT 1982 (2 nd edition: 2000).
- [DL1999] DeMarco T, Lister T. Peopleware: Productive Projects and Teams. 2nd edition. New York, Dorset House Publishing Company 1999
- [GI2006] Glass R. Software Creativity 2.0. Foreword by T DeMarco. Developer.* Books 2006
- [HC2003] Hammer M, Champy J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Originally published 1993, with new prologue. New York, HarperCollins 2003.
- [Hu1997] Humphrey WS. Managing Technical People. Reading, MA, Addison-Wesley 1997.
- [KI2000] Kling R. Learning About Information Technologies and Social Change: The Contribution of Social Informatics. The Information Society, 2000; 16: 217–232. <http://www.indiana.edu/~tjsj/readers/full-text/16-3%20Kling.pdf>
- [KN1996] Kaplan S, Norton DP. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review 1996 (January-February): 75–85. Reprint (Product 4126) available via <http://portal.sfusd.edu/data/strategicplan/Harvard%20Business%20Review%20article%20BSC.pdf>
- [Le1951] Lewin K. Field Theory in Social Science. NewYork, Harper & Row 1951.
- [Ma1933] Mayo E. The human problems of an industrial civilisation. New York, MacMillan 1933.
- [Me2011] Menche N (Hg.). Pflege Heute: mit www.pflegeheute.de - Zugang. 5. Auflage. Stuttgart, Urban & Fischer Verlag/Elsevier GmbH 2011
- [Ra2011] Was wirklich hilft. DIE ZEIT, 1.9.2011 Nr. 36: 39. - <http://www.zeit.de/2011/36/Experiment-Entwicklungspolitik>
- [Ra201b] Interview Duflo und Banerjee: "Intuition hilft nicht". ZEIT Wissen 02.08.2011 08:00 Uhr. <http://www.zeit.de/zeit-wissen/2011/05/Interview-Duflo-und-Banerjee>
- [RK2007] Roeder N, Küttner T (Hg.). Klinische Behandlungspfade: Mit Standards erfolgreicher arbeiten. Köln, Deutscher Ärzte-Verlag 2007.
- [Sc1985] Schein EH. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey Bass 1985.

- [Sc2010] Schwarz G. Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 8. Auflage (1. Auflage 1990). Wiesbaden, Gabler 2010.
- [Se2006] Senge PM. The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. Revised edition. London, Doubleday 2006. - (1st edition 1990). Tuckman B. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin 1965; 63 (6): 384-99.
- [SFB2011] Scholten J, Flake R, Bormann HW. Systemdiamant. Wiesbaden, WSFB 2011.
- [SRG1996] Sackett DL, Rosenberg WM, Gray JAM, Haynes RB, Richards WS: Evidence-based medicine: What it is and what it isn't BMJ 312 (1996): 71-72.
- [Tu1965] Tuckman B. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin 1965; 63 (6): 384-99.
http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3954/is_200104/ai_n8943663
- [UI2005] Ulich E. Arbeitspsychologie. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, Schäffer-Poeschel 2005.
- [WBJ1969] Watzlawick P, Beavin JH, Jackson DD. Menschliche Kommunikation. Stuttgart, Huber 1969 1969, S. 53.
- [We1999] Weßel C. Behandlungspfade als Qualitätsmanagement-Instrumente. Dissertationsschrift zur Dr. med. Basel (CH): Universität Basel, 1999. -
http://www.christa-wessel.de/files/Publikationen/wessel1999_doktorarbeit.pdf
- [We2011] Weßel C. Software-Engineering Culture. IT Freelancer Magazin 03|2011; 8: 52-53.-
http://www.christa-wessel.de/files/Publikationen/wessel2011_itfree_swec.pdf
- [We2011b] Weßel C. Klinische Behandlungspfade: Chance zur interdisziplinären Arbeit von Medizinern, Pflege, Ökonomen und IT und Organisationsentwicklung im Gesundheitswesen. GMDS. Mainz, 26.-29.09.2011. Düsseldorf: German Medical Science GMS Publishing House; 2011. DOI: 10.3205/11gmds507. Abstractband: S. 573-574. - <http://www.egms.de/static/en/meetings/gmds2011/11gmds507.shtml>