

Change Management in der Verwaltung des Kantons Bern

Die lösungsorientierte, systemische Vorgehensweise im Change Management, am Beispiel der Einführung des Absenzenmanagements

Zertifikatsarbeit eingereicht bei der Universität Bern

Im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP)

Betreuender Dozent: Dr. Peter Kolbe
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasserin: Ursula Niederhauser
Aus Eriswil
Chavezstrasse 5, 3006 Bern

Bern, 30. November 2011

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Studiengangs für Public Management erstellt. Im Zentrum stand dabei die Verknüpfung der unterschiedlichen theoretischen Konzepte mit der Verwaltungspraxis. Die Teilnahme von vier unterschiedlichen Organisationseinheiten aus der Kantonsverwaltung machte es möglich eine qualitative Studie durchzuführen, die diese Voraussetzungen erfüllte.

Ein spezieller Dank gebührt deshalb den vier Interviewpartnern. Sie haben die Türe geöffnet für anregende und aufschlussreiche Gespräche und Feedbacks.

Ein grosser Dank gehört dem betreuenden Dozenten Dr. Peter Kolbe, für die Auseinandersetzung mit der Arbeit und die konstruktiven Anregungen.

Insbesondere einen herzlichen Dank an Frau Gabriele Schachermayr, die mit ihrem professionellen Know-how der Arbeit den letzten Schliff gab.

Zusammenfassung

Das Thema Change Management erfordert eine Auseinandersetzung mit einem breiten Feld von Ansätzen und unterschiedlichen fachlichen Perspektiven.

Die lösungsorientierte und die systemische Sichtweise werden in Vorhaben zu Management organisatorischen Wandels theoretisch wie empirisch oft unzureichend berücksichtigt. Eine Vermutung für das Scheitern von Veränderungsprojekten liegt deshalb in der ungenügenden Würdigung von bereits gut funktionierenden Leistungen oder Verhaltensweisen und der oft unzureichenden Berücksichtigung und mangelnden Einbezugs von vorhandenen Ressourcen. In dieser Arbeit werden diese Vermutungen näher untersucht und argumentativ untermauert. Ausserdem wird aufgezeigt, welchen Anteil die Unternehmenskultur im Zusammenhang mit Veränderungen in Organisationen leistet. Abschliessend werden Implikationen für die praktische Gestaltung im Vorgehen bei Veränderungsprojekten skizziert.

1	Einführung	1
1.1	Gliederung	1
1.2	Einführung in die Thematik	1
1.3	Ausgangslage und Problemstellung	2
1.4	Einführung des Absenzenmanagements als Lösung der Problematik	3
1.5	Ziel und Fragestellung	4
2	Definitionen, Modelle und Ansätze	4
2.1	Die Verwaltungskultur	4
2.1.1	Kulturtypen und Ebenen der Verwaltungskultur	5
2.2	Veränderungen in Organisationen	6
2.2.1	Auslöser von Veränderungen in Organisationen	7
2.2.2	Modelle der Veränderungen in Organisationen	7
2.3	Change Management	8
2.3.1	Dimensionen des Wandels	8
2.3.2	Systemisches Denken und Handeln im Change	9
2.3.3	Der lösungsorientierte Ansatz nach De Shazer	9
2.3.4	Relativierung der Lösungsorientierung in der Verwaltung	10
3	Empirischer Teil	10
3.1	Qualitatives Vorgehen nach Case Study Verfahren	10
3.1.1	Datengewinnung	11
3.1.2	Datenaufbereitung und -auswertung	12
3.2	Konkretes Vorgehen bei der Untersuchung	12
3.2.1	Ziel und Abgrenzung der Untersuchung	12
3.2.2	Datenerhebung und Beschreibung der Stichprobe	13
3.3	Ergebnisse	14
3.3.1	Themenblock 1 – Unternehmenskulturen	14
3.3.2	Themenblock 2 - Erfolgsfaktoren, Stolpersteine, Vorgehen	16
3.4	Diskussion	19
3.4.1	Zusammenfassung des empirischen Teils	19
3.4.2	Beantwortung der Fragen	20
3.4.3	Fazit	22
3.4.4	Ausblick	22

3.4.5	Bedeutung für die eigene Arbeit	23
4	Literaturverzeichnis	24
5	Internetquellen	26
6	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	II
7	Anhang	II

1 Einführung

1.1 Gliederung

Nach einer kurzen Erörterung über den Aufbau, die Strukturen und die Tätigkeiten in der kantonalen Verwaltung, werden die Funktionen und die Aufgaben des Personalamtes sowie das duale Human Resources Management, wie es in der Verwaltung vorliegt, erörtert. Anschliessend werden die Entstehungsgründe und Indikationen zur Einführung des Absenzenmanagements beleuchtet.

In Kapitel zwei folgt der überwiegend theoretische Teil, in dem die Verwaltungskultur definiert und erörtert sowie das Verständnis von Organisationsentwicklung und Change Management dargelegt und konzeptuell abgebildet werden. Letzteres mit einer systemischen Sichtweise und unter dem Aspekt der Lösungsorientierung nach De Shazer, dessen Aussagen in der Verwaltung relativiert werden sollten.

Das dritte Kapitel ist in drei Teile unterteilt. Zunächst wird das Vorgehen nach dem Case Study Verfahren mit der Datengewinnung, -aufbereitung und -auswertung erörtert, ausserdem wird das konkrete Vorgehen bei der Untersuchung mit Datenerhebung und Beschreibung der Stichprobe dargestellt. Im dritten Teil werden die Ergebnisse zu den Unternehmenskulturen sowie zu den Erfolgsfaktoren, Stolpersteinen und dem Vorgehen präsentiert. In der anschliessenden Diskussion wird der empirische Teil zusammengefasst und die eingangs gestellten Fragen beantwortet. Das Fazit mit dem Ausblick und der Bedeutung für die eigene Arbeit wird am Schluss des dritten Kapitels beschrieben.

1.2 Einführung in die Thematik

Die Verwaltung des Kantons Bern besteht aus rund 23'000 Mitarbeitenden und ist in sieben Direktionen aufgeteilt, welche einen Anteil von zwischen knapp 10% und 20% einnehmen. Das Personalamt hat in der kantonalen Verwaltung eine Querschnittsfunktion inne. Es ist direktionsübergreifend für dezentrale Personalverantwortliche, für Führungskräfte, aber auch für einzelne Mitarbeitende zuständig. Das Personalamt ist der Finanzdirektion zugeteilt, in welcher mit der Steuerverwaltung und dem Amt für Informatik ebenfalls Ämter mit direktionsübergreifenden Aufgaben beheimatet sind. Die Personalpolitik des Kantons orientiert sich an der Personalstrategie des Personalamtes, welche für die Direktionen und Ämter zur Verfügung gestellt wird, jedoch nicht verbindlich ist. Entlang des Personalprozesses mit den Elementen der Personalbedarfsermittlung, der Personalbetreuung, des Personaleinsatzes, der Personalentwicklung und der -freistellung übernimmt das Personalamt die Lancierung und Initiierung von neuen und aktuellen Personalthemen.

Des Weiteren gehören die administrativen Prozesse, beispielsweise die Lohnauszahlungen, die kantonsübergreifende Personalentwicklung, das übergeordnete Controlling sowie die Koordination und Synchronisation zwischen den einzelnen Direktionen und Ämtern zu den Aufgaben des Personalamtes. Die Personalverantwortung ist in einem dualen System aufgeteilt, d.h. die operativen Personalgeschäfte entlang des Personalprozesses werden in den einzelnen Direktionen ausgeübt. Die Mitarbeitenden der Verwaltung führen auf rund 500 unterschiedliche Funktionen verteilt, ganz verschiedenartige Tätigkeiten im Dienste der Bürgerinnen und Bürger aus. Diese grosse Heterogenität der Aufgaben, aber auch die unterschiedlichen Betriebsgrössen bringen es mit sich, dass in den einzelnen Organisationseinheiten völlig andere Strukturen und Organisationskulturen vorhanden sind und gelebt werden. In der Projektplanung und –initiierung sowie auch bei der Implementierung und Umsetzung gilt es, diese Kulturen zu berücksichtigen.

1.3 Ausgangslage und Problemstellung

Im Juni 2000 hat der Regierungsrat das Konzept zur Gesundheit am Arbeitsplatz zur Kenntnis genommen und für dessen Umsetzung seither einen jährlichen zentral budgetierten Kredit gewährt. In der Folge hat das Personalamt eine Fachstelle eingerichtet, welche die Organisationseinheiten, d.h. die Direktionen und ihre Ämter, darin unterstützt, gesundheitsorientierte Projekte zu initiieren, zu entwickeln und durchzuführen. Ein interdirektionales Gremium, das sich auch um die Umsetzung von Massnahmen zur Arbeitssicherheit kümmert, steht der Fachstelle seit 2004 beratend zur Seite. So sind der gegenseitige Informationsfluss und der Knowhow-Transfer über die Direktionen hinweg sichergestellt. Seit 2007 wurde die Fachstelle auf insgesamt 270 Stellenprozente erweitert.

Im Jahr 2006 wurde vom Regierungsrat ein Personalleitbild erlassen. Darin bekräftigt er seine Absicht, dem Thema Gesundheit einen prominenten Stellenwert einzuräumen. Als Folge hoher Kosten, bedingt durch längere Abwesenheiten infolge Krankheit von Kantonsmitarbeitenden, wurde aufgrund eines parlamentarischen Vorstosses per 1.1.2007 ein Taggeldvertrag mit einer privaten Krankenkasse abgeschlossen. Ein zentraler Bestandteil des Vertrages bestand darin, dass die Krankenkasse dem Kanton für Mitarbeitende, die längere Zeit ausfallen, ab 180. Tag, Taggelder in der Höhe von 80% der Lohnsumme rückerstattet. Dies hatte zur Folge, dass innerhalb der Kantonalen Verwaltung präventive Gesundheitsmassnahmen eingeleitet werden mussten, damit nicht gemäss Aussagen der Krankenkasse „grosse und schlechte Risiken“ an die Sozialversicherung abgewälzt werden. Dieser Umstand hätte einen erheblichen Prämienanstieg zur Folge, was das kantonale Budget zusätzlich belasten und weitere parlamentarische Interventionen nach sich ziehen würde. Unter diesem externen Druck wurde ein Konzept für die betriebliche Gesundheit erstellt. Es beinhaltet nebst Arbeitssicherheitsaspekten auch ein aktives Management und die Bewirtschaftung von Absenzen. Dieses Management professionalisiert den Umgang mit Mitarbeitenden, die gesundheitliche Probleme und Absenzen aufweisen. Einerseits wird ein

systematisches Monitoring und Controlling der Absenzen eingeführt, andererseits werden in regelmässig durchgeführten Rückkehr- und Unterstützungsgesprächen systematische Früherkennungs- und Präventionsmassnahmen eingeleitet. Personalverantwortliche und Führungspersonen werden ausgebildet, zu einem frühen Zeitpunkt verbindliche klärende Gespräche mit den Mitarbeitenden zu führen, welche dazu dienen sollen, Lösungen aufzuzeigen und umzusetzen.

Aus Rückmeldungen und Berichten von Führungspersonen aus verschiedenen Direktionen kann gesagt werden, dass die Tätigkeit von Vorgesetzten vor allem darin besteht, fachliche Kompetenz zu demonstrieren und die Kontrolle der Leistungserbringung durch Mitarbeitende auszuüben. Mit dem Ziel, Amts-, Abteilungs- und Bereichsleitende dazu zu bringen, proaktiv tätig zu sein und neben ihrer Kompetenz- und Kontrollfunktion zu einem frühen Zeitpunkt systematische sowie inhaltlich anspruchsvolle und auch delikate Gespräche zu führen, ist mit einer, teilweise erheblichen Veränderung im Verhalten von Führungspersonen verbunden. Personalverantwortliche für Ihre Monitoring- und Controllingaufgaben zu gewinnen, dürfte dem gegenüber, die einfachere Herausforderung sein. Diese Tätigkeit erfordert die Auswertung eines relativ einfachen Informatik(benachrichtigungs)instrumentes sowie ein Controlling, das einen festen Bestandteil der beruflichen Haltung von Personalverantwortlichen bildet.

1.4 Einführung des Absenzenmanagements als Lösung der Problematik

Die Stimuli für die Einführung des Absenzenmanagements in den vier nachfolgend untersuchten Organisationseinheiten liegen laut Aussagen der Personalverantwortlichen im innerbetrieblichen Gefüge. Darunter werden ihnen zufolge vor allem die Informations- die Entscheidungs- oder die Koordinationsstrukturen subsumiert. Aus allen vier Betrieben wurde berichtet, dass durch den Arbeitsausfall kranker Mitarbeitender ein zusätzlicher Koordinationsaufwand entsteht, aber auch die Informations- und Entscheidungsflüsse teilweise erheblich beeinträchtigt werden. Den Aussagen der Personalverantwortlichen zufolge sind die Betriebe unter den gegebenen Umständen nicht oder kaum mehr in der Lage, ihre Leistungen in erforderlicher Masse zu erbringen. In allen Betrieben konnten zu diesem Punkt keine genauen Kennzahlen genannt werden, weil die krankheitsbedingten Absenzen zwar auf irgend eine Art erfasst, nicht jedoch systematisch ausgewertet und in keinem Fall innerbetrieblich oder gegenüber dem Personalamt quantifiziert werden konnten. Nur von einem der vier befragten Betriebe wird diesbezüglich eine Kennzahl genannt. Auf einen Mitarbeitenden fallen dort jährlich im Durchschnitt ca. xxx Wochen krankheitsbedingte Absenzen an. Auf die Grösse dieses Betriebes umgerechnet würde dies bei xxx Mitarbeitenden xxx Wochen, resp. eine Leistungseinbusse von xxx-Personen-Jahre oder umgerechnet Kosten von Fr. xxx (Annahme Fr. 60.--/Stunde) bedeuten.

Die Problematik ist insofern von besonderer Bedeutung, als dass von allen Betrieben berichtet wird, dass sich das qualitativ hochstehende und spezifische Fachwissen der durch Krankheit ausgefallenen Personen, trotz aktuellem Arbeitnehmerüberhang, nicht so einfach ersetzen lässt. Zumal in der öffentlichen Verwaltung aus Kostengründen ein Anstellungsstopp verhängt wurde, der bis auf Weiteres gilt. Das Spannungsverhältnis zwischen äusseren Anforderungen (qualitative und quantitative Leistungserbringung) und der Innenwelt der Betriebe (vorhandene Ressourcen) nimmt zu. Die Sicht der (noch) gesunden Mitarbeitenden, bzw. der vom Leistungsdruck direkt Betroffenen, ist in grossem Masse Problem fokussiert. Die von einem Ausfall direkt betroffenen gesunden Mitarbeitenden sind hinsichtlich ihrer Leistungserbringung einem grossen Druck ausgesetzt, dem sie bisweilen nicht gewachsen sind und selber krank werden.

1.5 Ziel und Fragestellung

In der vorliegenden Untersuchung soll der Stellenwert der Unternehmenskultur und deren Auswirkungen auf die Veränderungsprozesse näher betrachtet werden. Dabei sollen sowohl Erfolgsfaktoren als auch Stolpersteine sichtbar gemacht werden. Ziel der Untersuchung ist es, Antworten auf folgende Leitfragen zu finden:

- Wie kann die Unternehmenskultur bei der Einführung von neuen Prozessen zielführend genutzt werden?
- Welche Ressourcen gilt es im bereits bestehenden System zu würdigen ?

2 Definitionen, Modelle und Ansätze

2.1 Die Verwaltungskultur

Mit Kultur wird alltagssprachlich normalerweise alles Schöne und Gute verbunden. Dem gegenüber wird im vorherrschenden gesellschaftlichen Wertesystem unter Verwaltung und damit unter Bürokratie geradezu das Negative und Langweilige subsumiert. Das Wort Verwaltungskultur beinhaltet die beiden unterschiedlich behafteten Begriffe, die zunächst in ein einheitliches Verständnis gebracht werden müssen.

Im Bereich der Betriebswirtschaftslehre wird Kultur grundsätzlich als etwas verstanden, das alle für die Organisation wichtigen Aspekte umfasst. Obwohl für den Organisationsbegriff eine Vielzahl von Definitionen vorliegen, existieren drei zentrale Merkmale, die allen verschiedenen Aussagen zugrunde liegen. Organisationen sind zielgerichtet, sie weisen eine formale Struktur auf und sind soziale Systeme (Vahs, 2001, S. 9ff). Diese Merkmale gelten ebenso für die Verwaltung. Die Kultur in der Verwaltung ist jedoch zusätzlich geprägt durch

ein Wechsel- und Zusammenspiel von politischer und administrativer Ebene sowie durch die monopolistische Sichtweise (Wallerath, 2001, S.13). Die beiden zusätzlichen Merkmale sind wesentlich für das Verständnis über die Verwaltung. Unter der monopolistischen Betrachtungsweise versteht Wallerath, dass Routinen und Produktivität in der öffentlichen Verwaltung sich nicht dem Wettbewerb stellen müssen, obwohl sich verschiedene Bereiche darum bemühen, mehr Wettbewerb ins System hineinzubringen.

Diese Wettbewerbsfreiheit sowie das Zusammenspiel von Politik und Administration wirken sich auf das kulturelle Innenleben seiner Organisationseinheiten aus. Entscheiden, Führen, Organisieren, Planen, Kontrollieren und Durchsetzen findet nicht im Vakuum statt, sondern ist in gesellschaftliche Werte, Verhaltensweisen und Strukturen eingebettet. Die existierenden mentalen Modelle beeinflussen aber auch nach innen gerichtet das Führungsverständnis und das Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden nachhaltig. Die berufliche Sozialisation der Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung erfolgt meist über viele Arbeitsjahre in ein und derselben Organisation. Das Arbeitsverhalten der meisten Menschen wird geprägt von individuellen sowie von kollektiven Gewohnheitsmustern, die, einmal aufgebaut, die täglichen Führungs- und Kooperationsroutinen in einer Organisation prägen (Lempert, 2002, S. 19ff). Diese Gewohnheitsmuster definieren die Denkweise und die Praxis aus Einstellungen, Werten, Kommunikationsformen, sozialen Erwartungen etc., die das Verhalten der Akteure in sozialen Systemen bestimmen. Lempert zufolge sind sie dafür verantwortlich, dass ein Grossteil des operativen Geschäftes seinen „geregelten Gang“ (Lempert, 2002, S.21) nimmt. Um die Aussage des Autors zu verdeutlichen, wird an dieser Stelle die Nettofluktuationsrate der Kantonsverwaltung erwähnt. Sie ist eine Aussage über die Personalausstritte aus der öffentlichen Verwaltung und liegt mit 4,4% (Personalstatistik des Personalamtes, Stand 2010) tiefer als der Schweizer Durchschnitt mit knappen 10% (KMU-Portal, Schweizer Eidgenossenschaft) was die Aussagen über die berufliche Sozialisation in der öffentlichen Verwaltung unterstützt.

2.1.1 Kulturtypen und Ebenen der Verwaltungskultur

Die Präsentation unterschiedlicher Kulturtypen soll einer Einordnung und Charakterisierung dienen, die dazu beitragen soll, ein Verständnis von Verwaltungskulturen aufzubringen. Die Kultur einer Gruppe wird definiert als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“. (Schein 1995, zitiert nach Vollmer 2005, S. 218).

Es geht darum, Charakteristika von Kulturtypen festzuhalten und zu bestimmen. Kulturelle Untersuchungen werden, laut Aussagen der Autoren, sinnvollerweise in mehreren Ebenen, die sich aufgrund der Sichtbarkeit unterscheiden, durchgeführt. Artefakte und Symbole als erste Ebene sind sichtbar, jedoch bedürfen sie einer Interpretation. Dazu zählen physische

Merkmale der Verwaltung wie die Architektur, Bürogestaltung, Büroausstattung oder Kleidung der Mitarbeitenden. Die weiteren Ebenen wie Verhaltensmuster sind an Punkten wie der Sprache, Anrede, Gebrauch von Titeln, Ritualen, Anekdoten und öffentlich zugänglichen Publikationen mit Konzepten und Techniken ersichtlich. Normen werden ersichtlich an den produzierten Gesetzestexten und der normativen Ausrichtung der Verwaltung. Nicht sichtbar sind Werte und Grundannahmen (Wahrnehmung der Innen- und Aussenbeziehungen, Kognitionen) der Beschäftigten. Diese nicht sichtbaren Werte und Grundannahmen müssen erfragt werden (Vollmer 2005, S. 218). Die vier Kulturtypen aus dem Modell von Cameron und Quinn, werden von Vollmer folgendermassen beschrieben:

- Clan-Kultur mit dem Fokus auf soziale Beziehungen: Die Organisation kennzeichnet eine fürsorgliche Atmosphäre; der Arbeitsstil des Managements ist kooperativ; Teamwork ist nicht nur ein Schlagwort; wesentlich zum Erfolg der Organisation tragen Vertrauen und Offenheit der kooperierenden Mitarbeitenden bei.
- Die Ad hoc-Kultur mit dem Fokus auf innovative Problemlösungen: diese Kultur betont Dynamik und Risikofreude, dabei setzt sie darauf, dass die Beschäftigten kreativ und innovativ sind; Pioniergeist durchzieht die Organisation; neue, bessere Produkte und Dienstleistungen zu schaffen ist das Ziel.
- Die Markt-Kultur mit dem Fokus auf Marktwirtschaft: diese Organisation ist leistungsorientiert, der Erfolg zählt. In der Leitung sitzen Personen, deren Ziel es ist, messbare Erfolge zu verzeichnen; im Wettbewerb möchte man die beste Person und den besten Betrieb sein, der Leistungswille verbindet die Beschäftigten, um am Markt zu bestehen.
- Die Hierarchiekultur mit dem Fokus auf Abläufe und Strukturen: die Standardisierung der Abläufe und Produkte kennzeichnet die Organisation; die Leitung ist auf Stabilität und Konstanz aus, formale Regeln und das Bemühen um reibungslose Abläufe sind das wichtigste Kennzeichen der Organisation. Zugeordnete Artefakte dieser Kultur sind Kennzahlen, Controlling, Prozessoptimierung oder Haushaltskonsolidierung.

(vgl. Vollmer 2005, S. 219)

2.2 Veränderungen in Organisationen

Entgegen der äusserst breit gefassten Annahme, dass Wandel alles umfasst was sich bewegt, wird in der hier vorliegenden Arbeit der Wandel in Organisationen als geplanter organisationaler Wandel verstanden. Er umfasst im Verständnis von Nippa (1997, S. 22) sämtliche geplanten und gesteuerten Veränderungen mit dem Ziel der Optimierung oder Veränderung von organisationalen Mustern, z.B. Strategien, Strukturen oder Kulturen. Die Planung und

Steuerung des Wandels wird Change Management genannt, das nach Thom (1995, S. 871) wie folgt definiert wird: „Das Konzept des Change Managements umfasst alle geplanten, gesteuerten und kontrollierten Veränderungen in den Strukturen, Prozessen und (sofern dies möglich ist) in den Kulturen sozio-ökonomischer Systeme“. Ein integriertes und differenziertes Veränderungsmanagement beschäftigt sich Thom zufolge u.a. mit Fragen der Organisation des Personalmanagements, der Unternehmensführung sowie der Kommunikation und Information.

2.2.1 Auslöser von Veränderungen in Organisationen

Baitsch und Alioth (1990, S. 245) postulieren, dass die Auslöser organisationaler Veränderungen darin zu suchen sind, auf welche Art und Weise in Organisationen potentieller Veränderungsbedarf wahrgenommen und angegangen wird. Diese Autoren begründen organisationale Entwicklungsprozesse in Widersprüchen, die etwa zwischen organisatorischer Umwelt (Marktanforderungen, Technologie etc.) und Innenwelt (Struktur, Kultur) oder auch innerhalb von Organisationseinheiten eine bedeutende Rolle spielen. Den Autoren zufolge bestimmt der Umgang mit Widersprüchen sozusagen die Ausgangsqualität von organisationalen Entwicklungen. Die Entwicklung an sich vollzieht sich anschliessend im Prozess der Auflösung der Widersprüche und im daraus folgenden organisationalen Lernen. Organisationale Wandelprozesse wurden in erster Linie von der klassischen Organisationslehre als Planungsaufgabe behandelt. Werden Wandelprozesse als reine Planungsprobleme verstanden, erweist sich jedoch als irreführend. Die Organisationsmitglieder widerstreben sich neuen Lösungen, Unvorhergesehenes ereignet sich und die Umstellungspläne geraten zur Makulatur (Schreyögg & Noss, 1995, S. 171). Erst die verhaltenswissenschaftlich orientierte Organisationslehre machte den organisationalen Wandel zu einem eigenständigen Phänomen. Massgeblich war den Autoren zufolge die Erkenntnis, dass zwar organisationale Strukturen geändert werden, dieser Wandel jedoch im Wesentlichen von Menschen abhängig ist, die diese Strukturen tragen.

2.2.2 Modelle der Veränderungen in Organisationen

Das Modell sozialer Veränderung wurde erstmals in den 1940er Jahren von Kurt Lewin beschrieben. Lewin (1944, S. 24ff) hat ein einfaches Drei-Phasen-Modell vorgeschlagen, wonach in einer ersten Phase zunächst die stabilisierten organisationalen Strukturen und Prozesse „aufgetaut“ (unfreezing) werden müssen. Die eigentlichen Veränderungen folgen in einer zweiten Phase (change oder movement), die nach erfolgreichen Veränderungen in der dritten Phase wieder stabilisiert oder „eingefroren“ (refreezing) werden. Bis heute dient dieses Phasenmodell als Grundlage für weitere neuere Modelle.

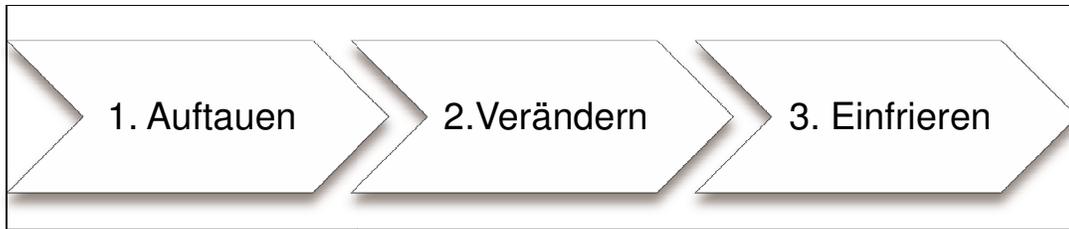


Abb. 1: Lewins Drei-Phasen-Modell der Veränderung

Lewin, aber auch seine Nachfolger, die das Phasenmodell leicht abgewandelt haben (Lewin, 1963, Wimmer, 1999), gehen von der Prämisse aus, dass Veränderungsvorhaben in der Regel Widerstände auslösen, weil durch sie stabilisierte Gewohnheiten, Strukturen und Prozesse gestört werden. Diese verhindernden Kräfte müssen überwunden werden. Fördernde Kräfte, nach diesem Modell häufig Personen, die für Veränderungen offen sind, können genutzt werden. Das Modell betrachtet ebenfalls Konflikte als Chancen für Veränderungen. Erst später wurde das Modell erweitert und nicht nur auf Individuen, sondern auf den Wandel von Gruppen oder Organisationen übertragen.

2.3 Change Management

In Unternehmen oft gehört und oft verwendet wird der Begriff des Change Managements. Im weitesten Sinne kann der Begriff wörtlich übersetzt werden mit „Steuerung und Gestaltung von Veränderungen und Wandel“. In der Literatur findet sich keine einheitliche Definition, vielmehr werden die Beseitigungen von Widerständen (Baitsch und Alioth, 1990, S. 247), die planvolle Vorgehensweise (Thom, 1995, S. 873), die prozessorientierte und kontinuierliche Vorgehensweise (Vahs, 2007, S. 17) von den Autoren ins Zentrum gestellt. Carcai (2006, S. 34) bringt hier noch eine weitere wichtige Komponente hinein, nämlich die Chancen, die mit Veränderung einhergehen, die es wahrzunehmen gilt, damit Lösungen gesucht und gefunden werden. Carcai betrachtet den Einbezug der Beteiligten an der Lösungssuche als wesentlich. Dies letztlich auch als eine Weiterführung aus der Kritik, welche sich vor allem auf die Art und Weise des (Nicht-)Einbezugs der Beschäftigten und auf die mangelnde Lösungsorientierung bezieht. Nach Carcai sind Veränderungsvorhaben, die nicht oder nur ungenügend umgesetzt werden können, zum Scheitern verurteilt.

2.3.1 Dimensionen des Wandels

In Organisationen existieren generell drei Dimensionen, die u.a. auch als Stellschrauben des Wandels bezeichnet werden können (Bartscher & Stöckl, 2011, S. 21 ff.). Werden Veränderungen in Unternehmen initiiert, so ist grundsätzlich mindestens eine der drei Dimensionen Struktur, Kultur oder Strategie betroffen. Zudem kann Change Management laut Aussagen der Autoren in Abhängigkeit vom Veränderungsdruck evolutionär oder revolutionär erfolgen und langfristig angelegt sein oder aber kurzfristig und unvorhersehbar erfolgen.

2.3.2 Systemisches Denken und Handeln im Change

Die Welt des systemischen Denkens geht von dem von Jean Piagets im beginnenden 20. Jahrhundert geprägten Begriff des Konstruktivismus aus. Der Konstruktivismus geht davon aus, dass gewisse Zweifel an dem Glauben angebracht sind, dass Wissen und Wirklichkeit übereinstimmen. Die grundlegende Annahme dabei ist, dass jede Erkenntnis als Konstruktionsprozess verstanden werden kann und die Wirklichkeit das Produkt dieses Prozesses darstellt (Schmidt, 2004, S. 12). Die Wirklichkeit wird also nicht gefunden, sondern von einem Beobachter operativ erfunden. Der in diesem Zusammenhang verwendete Begriff Kybernetik, ursprünglich von Norbert Wiener (Wiener, 1969) geprägt, beschäftigt sich insbesondere mit der Informationsverarbeitung in dynamischen Systemen und mit deren Regelung und Steuerung, insbesondere mit der Rückkoppelung linearer und nichtlinearer Systeme. Die sogenannte Kybernetik erster Ordnung trennt das Subjekt vom Objekt und verweist auf eine vermeintlich unabhängige Welt „da draußen“ (von Foerster, 1998, S. 44). Die Kybernetik zweiter Ordnung hingegen beschäftigt sich mit Systemen, die ihrerseits Beobachtungen durchführen. Dadurch wird die Beobachterabhängigkeit des Erkennens thematisiert. Schmidt und von Foerster postulieren, dass man sich als einen Teil der Welt zu verstehen lernt, die man beobachten will. Im systemischen Ansatz ist jedes Verhalten einer Person des Systems gleichzeitig sowohl Ursache als auch Wirkung des Verhaltens einer anderen Person (Schmidt, 2004, S. 42). Wie sich jemand fühlt, ist deshalb oft auch in besonderem Masse an der Beziehung oder durch die Beziehung zu anderen, durch die Wechselwirkungen in diesen Beziehungen zu erklären. Wichtig beim systemischen Denken ist es auch, die Kategorie von entweder/oder, als auch die Kategorie von wenn/dann zu verlassen. Kausalitäten und Linearitäten können, wie Schmidt postuliert, die komplexe Welt nur unzureichend beschreiben. Es macht mehr Sinn, in Wechselwirkungen zu denken. Es kommt vielmehr darauf an, die Muster und Regeln zu erkennen, nach denen das Verhalten einer oder mehrerer Personen abläuft und unter welchen Bedingungen es sich verändert. Diese Betrachtung ist für Veränderungen in Unternehmen zentral. Sie hilft, einen anderen Fokus auf die Dinge zu werfen und bisweilen auch zu verstehen, warum Veränderungen in Organisationseinheiten nicht oder nur unzureichend umgesetzt werden.

2.3.3 Der lösungsorientierte Ansatz nach De Shazer

Dem Soziologen Steve de Shazer ist die lösungsorientierte Perspektive zu verdanken. Die Problemerkörterung ist dabei nur so weit interessant, als laut de Shazer (2006, S. 22) in der Beschreibung eines Problems oft schon dessen Lösung erkennbar ist. Problemerkörternde bringen demzufolge alles bereits mit, was sie brauchen. Lösungsansätze werden genau an dem Punkt deutlich, wo Ratsuchende Situationen und Zustände beschreiben, in denen sie das Problem nicht oder nur in abgeschwächter Form vorfinden. De Shazer ging in seinen Aussagen soweit, dass er provokativ postulierte, dass das Reden über Probleme, der sogenannte

„Problemtalk“, Probleme schaffe, das Reden über Lösungen, der sogenannte „Solutiontalk“ hingegen, schaffe Lösungen (de Shazer, 2006, S. 47). Übertragen auf die Vorgehensweise im Veränderungsvorhaben würde dies bedeuten, dass die Analyse der Ist-Zustände (Probleme) bedeutungslos ist oder gar neue Probleme schaffen könnte, hingegen die unverzügliche Fokussierung auf respektive das Reden über gewünschte Soll-Zustände (Lösungen) zu Lösungen führen würde.

2.3.4 Relativierung der Lösungsorientierung in der Verwaltung

Die Aussagen von de Shazer würden vermutlich, wenn in Veränderungsvorhaben konsequent umgesetzt, Mitarbeitende in der öffentlichen Verwaltung, vor den Kopf stossen. Allein die Tatsache, dass Mitarbeitende oft über einen längeren Zeitraum in unbefriedigenden Ist-Zuständen gearbeitet und so gut wie irgend möglich Leistungen erbracht haben, ist nicht oder kaum vereinbar mit einer Nichtbeachtung im Sinne einer Nicht-Analyse des Ist-Zustandes. In der Kultur einer Verwaltung spielen Kennzahlen und präzise Analysen eine grosse Rolle (Vollmer, 2005, S. 219). Der Ist-Zustand nicht zu analysieren, bedeutet einerseits die Verwaltungskultur zu missachten und andererseits die Mitarbeitenden in den sich präsentierenden Ist-Zuständen nicht zu würdigen. Die Leistungserbringung in suboptimalen Ist-Zuständen erfordert von den beteiligten Mitarbeitenden einen Zusatzaufwand, allein durch die Tatsache, dass z.B. Prozesse oder Abläufe schwerfällig, mühsam und suboptimal sind. In der Verwaltungskultur, in der man sich um reibungslose Abläufe und Prozesse bemüht (siehe Kapitel 2.1) in der Kennzahlen und daraus resultierende Prozessoptimierungen vorherrschend sind, verkommt die reine Fokussierung auf den in ferner Zukunft angepeilten, gewünschten Soll-Zustand zu einer Nichtwürdigung der bisher erbrachten Bemühungen und Leistungen in der suboptimalen Gegenwart. Die lösungsorientierte Sichtweise bedeutet zwar, dass der suboptimale Zustand beseitigt werden soll, nicht jedoch ohne die Leistungserbringung im Ist-Zustand mit Feedbacks gewürdigt zu haben. Diese Würdigung bedeutet, dass zwischen dem suboptimalen Zustand, den man beseitigen will und der beachtenswerten Leistungserbringung, die darin erbracht wurde, differenziert werden muss.

3 Empirischer Teil

Der empirische Teil der vorliegenden Arbeit, der sich mit der Einführung neuer Prozesse in den Betrieben der kantonalen Verwaltung befasst, gliedert sich in einen Methoden- und einen Ergebnisteil.

3.1 Qualitatives Vorgehen nach Case Study Verfahren

Aufgrund der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche sowie aus Gesprächen in und ausserhalb der kantonalen Verwaltung wurde beschlossen, die vorliegende Untersuchung qualitativ zu erheben. Qualitative Methoden sind – im Gegensatz zu quantitativen Methoden – der Strategie der Konstruktion von Theorie aus dem empirischen Material heraus verbunden.

Ihnen liegt das „interpretative Paradigma“ (Glaserfeld 2002; Mayring, 2007; Erzberger, 1998) zugrunde. Die Realität wird dabei sozial konstruiert, basierend auf der These, dass die Realität nicht direkt erfahren werden kann, sondern dass Forschende sie über ihre Sinne interpretieren. Die Welt wird wahrgenommen, die Wahrnehmungen werden interpretiert und ihnen werden bestimmte Bedeutungen beigemessen.

Für die Befragung der vier untersuchten Betriebe wurde die Methode der Fallstudie gewählt. Fallstudien können für explorative, deskriptive und erklärende Zwecke wertvolle Antworten liefern (Yin, 1994, S. 5). Insbesondere deshalb, weil diese in der Lage ist, neue Erkenntnisse hervorzubringen und weil, wie der Autor postuliert, die empirische Validität durch die enge Verzahnung mit den gewonnenen Daten gleichwohl gegeben ist.

Im Gegensatz zum linearen Forschungsprozess von quantitativen Forschungen in denen die einzelnen Phasen mit Theorie, Hypothesen, Operationalisierung, Datenerhebung und –analyse eindeutig verlaufen, zeichnet sich die qualitative Forschung durch ein zirkuläres Vorgehen mit einer engen Verzahnung von Datenerhebung und –auswertung aus. Die Fragestellung hat, gemäss der Aussage von Yin, eine erkenntnisleitende Funktion und einen Einfluss auf die Interviewgestaltung oder die Auswahl von Fällen. Ein weiteres Merkmal von qualitativen Forschungsdesigns bezieht sich auf die kleinen Fallzahlen, so dass bisweilen kritisiert wird, die Übertragbarkeit und Replizierbarkeit seien hier nicht gegeben. Ohne diese Kritikpunkte näher zu erörtern, kann gesagt werden, dass im Rahmen einer anspruchsvollen Analyse weniger Fälle, darüber hinaus auf weitere ähnliche Fälle geschlossen werden kann. Gerade dieses Schliessen kommt dem klassischen Gütekriterium der Verallgemeinerbarkeit bereits recht nahe (Wrona, 2005, S. 42).

3.1.1 Datengewinnung

Eine besondere Bedeutung kommt dem strukturierten Interview zu (Yin 2003, 91ff). Hier werden alle Formen einer offenen und halbstrukturierten Befragung zusammengefasst. Die vom Interviewer vorgängig analysierte Problemstellung liegt im Fokus eines möglichst offenen Gesprächs, das eine mögliche Variante eines narrativen Interviews darstellt. Mit dieser Vorgehensweise ist dem Autor zufolge ein offen zu legendes Vorwissen des Interviewers verbunden. Das existierende Vorwissen wird als heuristisch-analytischer Rahmen für Frageideen verwendet und spiegelt sich, dem Autor zufolge, im Interviewleitfaden wider. Dieser Leitfaden beinhaltet keine konkreten Fragen, die im Sinne eines Frage-und-Antwortspiels abzarbeiten sind. Er dient vielmehr einer Kontrolle, inwieweit einzelne Elemente oder Fragekategorien im Interview behandelt wurden. Das problemzentrierte, strukturierte Interview ist spezifisch für eine theoriegeleitete Forschung geeignet, weil es keinen rein explorativen Charakter hat, sondern Theoriekategorien in dennoch offenen Fragen integriert.

3.1.2 Datenaufbereitung und -auswertung

Yin zufolge beginnt die Datenauswertung vorerst mit der genauen Beschreibung der jeweiligen einzelnen Fälle, der sogenannten Fallrekonstruktion (Yin, 1994, S. 97). Ziel dieser Aktivitäten ist es, die Einzigartigkeit eines Falles darzulegen, bevor es zu Fallvergleichen und damit zu Generalisierungen kommt. Die Analyse beginnt mit einem als typisch für die Problemstellung angesehenen Fall.

Die Datenanalyse beginnt mit einem Prozess, in dem der transkribierte Ursprungstext kodiert wird (Wrona, 2005, S. 28 ff). Der Meinung des Autors zufolge ist dabei die Kodierung von offenen Fragen ein sehr subjektiver und kreativer Prozess, der durch Interpretationsleistungen der kodierenden Person geprägt ist. Dieser Prozess lässt sich nicht standardisieren und auch nicht allgemeingültig als „richtig“ oder „falsch“ beschreiben. Wichtig ist jedoch, dass versucht wird, den Text möglichst reichhaltig und ergebnisoffen zu interpretieren und nicht bereits vorhandene Denkschemata zu verwenden. In einem weiteren Schritt werden die Daten gruppiert und damit kategorisiert. Diese Kategorien können auf der Grundlage eines heuristischen Bezugsrahmens zueinander in Beziehung gesetzt werden. Hier wird vom sogenannten „axialen Kodieren“ (Wrona, 2005, S. 30) gesprochen, da die empirisch ermittelten Kategorien um eine theoretische Achse herum angeordnet werden. Auch hier zeigt sich im Prozess des Kodierens der Einfluss von theoretischem Vorwissen.

3.2 Konkretes Vorgehen bei der Untersuchung

Nach einem Probelauf mit einer Personalverantwortlichen aus dem eigenen Amt, welche ein Feedback zur Fragestellung und zum Vorgehen gab, wurde der problemzentrierte, strukturierte Interviewleitfaden nochmals überarbeitet und angepasst, bevor mit der eigentlichen Befragung begonnen wurde.

3.2.1 Ziel und Abgrenzung der Untersuchung

Ziel der präsentierten Untersuchung ist es, mittels einer Interviewbefragung Erkenntnisse aus der Einführung des Absenzenmanagements in verschiedenen Betrieben zu gewinnen.

Insgesamt nahmen vier Organisationseinheiten (OE) teil, in denen bis im Sommer 2012 die neuen Prozesse eingeführt werden. Alle Betriebe sind bezüglich dieser Neueinführung in der Planungs-, respektive der Initiierungsphase. Die eigentliche Umsetzung ist noch in keinem der vier Betriebe erfolgt. Die gewonnenen Daten und Fakten sollen zu Diskussionen über den Stellenwert der vorhandenen Kultur bei der Vorgehensweise von Veränderungsvorhaben anregen. Der kleine Stichprobenumfang lässt keine Generalisierung der Resultate zu und hat deshalb nicht den Anspruch auf Repräsentativität. Die vorliegende Arbeit kann nur auf Tendenzen hinweisen, die in weiteren Untersuchungen zu verifizieren oder zu falsifizieren sind.

3.2.2 Datenerhebung und Beschreibung der Stichprobe

Im Rahmen der für diese Arbeit durchgeführten Untersuchung wurden vier Personen, aus unterschiedlichen Organisationseinheiten (OE) befragt. Die Interviews fanden Ende September 2011 statt. Sie wurden in den Räumlichkeiten der jeweiligen Organisationseinheit durchgeführt und mit dem Einverständnis der Interviewpartner auf Tonband aufgenommen. Die Tonbandaufnahmen werden verwahrt, bis die Beurteilung der Arbeit abgeschlossen ist, danach werden sie aus Datenschutzgründen gelöscht. Die einzelne Befragung dauerte ca. eine knappe Stunde und wurde in Berndeutsch durchgeführt.

Das Alter der Befragten variierte zwischen 35 und 47 Jahren. Alle befragten Personen sind für den Personalprozess in den jeweiligen Betrieben verantwortlich. Um ein möglichst breites Spektrum von Betrachtungsweisen zu erhalten, wurde darauf geachtet, dass sich, wie von Yin postuliert (Yin, 1994, S. 97) die ausgewählten Betriebe möglichst stark voneinander unterscheiden. Die gewählten Differenzierungskriterien sind in der Betriebsgrösse, der technisch/sozialen Orientierung sowie der sichtbaren/unsichtbaren Symbole/Werten zu finden.

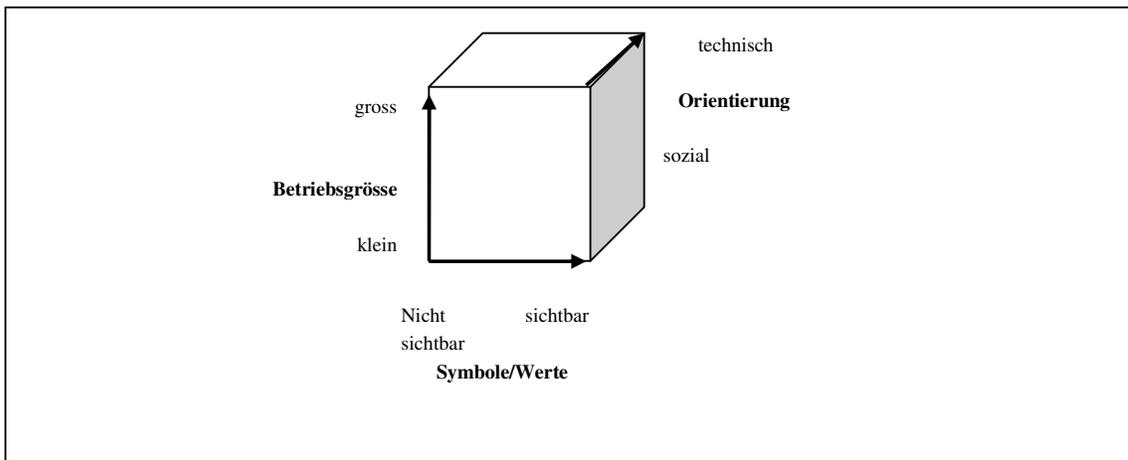


Abb. 2: Differenzierungskriterien der befragten Organisationseinheiten

Dass der Männer- und Frauenanteil in den befragten Betrieben stark unterschiedlich ist, wurde nicht von Vorne herein als Kriterium gewählt. In drei der vier befragten Betrieben ist die oberste für das Personal verantwortliche Person in der Geschäftsleitung vertreten. In einem Betrieb war dies nur partiell der Fall, nämlich dann, wenn Human-Resource-Themen in der Geschäftsleitung besprochen werden. In der nachfolgenden Tabelle (Tab. 1) sind die detaillierten Aussagen der befragten Betriebe im Überblick ersichtlich.

	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4
Anzahl MA	xxx	xxx	xxx	xxx
davon Frauen	31.7%	47%	50%	20%
davon Männer	68.3%	53%	50%	80%
Dienstleistungen/ überwiegend ausgeübte Tätigkeiten	Informatik Technik	Archäologie Kultur	Psychische Gesundheit	Sicherheit Überwachung
Sichtbare Symbole	keine vorhanden	Plakate/Bilder mit archäolog. Funden, kulturellen Veranstaltungen, z.B. Tanz, Museen,etc.	ruhige Personen, Weisse Kittel, Stethoskope	Uniformen mit aufgedruckten Hierarchiegraden
Nicht sichtbare Werte und Grundannahmen	Regeln, Prozesse bezüglich der Produkte, ansonsten viele Freiräume für Kreativität	Prozesse sind wichtig, Festhalten an Abläufen	Vertrauen, „offenes Ohr“, Diskussionsbereit- schaft, jeder kann sich einbringen	Befehl und Gehorsam, hohe Mitarbeiter- Loyalität, Regeln, Abläufe, Protokolle sind verpflichtend
Oberste Personal- Verantwortliche Person	in Geschäftsleitung vertreten	Partiell, d.h. bei HR- Themen in Geschäftsleitung vertreten	in Geschäftsleitung vertreten	in Geschäftsleitung vertreten

Tab. 1: detaillierte Zusammensetzung der Stichprobe

3.3 Ergebnisse

Die Auswertung der aus den Interviews gesammelten Daten erfolgte anhand des im Interviewleitfaden beschriebenen Fragenrasters (siehe Anhang). Bei Mehrfachnennungen wurde die Anzahl in Klammern gesetzt. Die Präsentation der Ergebnisse ist in drei Themenblöcke aufgeteilt.

3.3.1 Themenblock 1 – Unternehmenskulturen

In einem ersten Teil der Interviews wurden Fragen zu den Unternehmensgrößen und den überwiegend ausgeübten Tätigkeiten in den Unternehmen gestellt. Ebenfalls werden

Aussagen zu den sichtbaren Symbolen und den nicht sichtbaren Werte und Grundannahmen präsentiert.

3.3.1.1 Kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Zunächst werden grundlegende Faktoren zur Betriebsgrösse, zu Geschlechteraufteilungen und den vorwiegend ausgeübten Tätigkeiten erfragt. Die befragten Betriebe weisen eine Grösse von 120 (OE1), 209 (OE2), 700 (OE3) und 2320 (OE4) Mitarbeitende aus. In zwei Betrieben beträgt der Frauen- und Männeranteil je ca. 50%. Im Informatik-Technik-Betrieb (OE1) und im Überwachungs-Sicherheits-Betrieb (OE4) ist der Männeranteil mit 68% respektive 80% vorherrschend.

Die von den Personalverantwortlichen gemachten Aussagen über die von ihnen wahrgenommene Kultur in den Betrieben, brachten Unterschiedliches, aber auch Gemeinsames zutage (vgl. Tabelle.1). Auf der Ebene der sichtbaren Symbole, Kleider, Bilder etc. unterscheiden sich die vier untersuchten Organisationseinheiten auf einer Dimension von „überhaupt nicht sichtbar“ (OE1, Informatik) bis hin zu stark sichtbar (OE4, Überwachung und Sicherheit). Gemeinsam ist allen vier Betrieben, dass sie aufgrund der gelebten Werte und Grundannahmen in der Systematik von Cameron und Quinn der Hierarchiekultur beziehungsweise der Ablaufkultur zuzuordnen sind. Die Aussage eines einzelnen Betriebes (OE1, Informatik) könnte zusätzlich auch der Ad-hoc-Kultur, in der eine kreative Problemlösung im Zentrum steht, zugeordnet werden. In den befragten Betrieben spielt die Anzahl der Mitarbeitenden beziehungsweise die Betriebsgrösse eine bedeutend geringere Rolle als die Art der Dienstleistung, die vom jeweiligen Betrieb erbracht wird. Die wahrgenommenen Werte und Haltungen sind nicht zwingend abhängig von sichtbaren Symbolen. Eine Ausnahme bildet der Betrieb, in dem überwiegend Uniformvorschriften vorhanden sind. Uniformvorschriften und wahrgenommene Werte von „Befehl und Gehorsam“ gehen offenbar miteinander einher. Daraus, dass der „Befehl-Gehorsam-Betrieb“ (OE4, Überwachung und Sicherheit), den höchsten Anteil an Männern noch vor dem Betrieb mit technischer Ausrichtung (OE1) zu verzeichnen hat, lässt sich nicht die Aussage ableiten, dass dies mit dem Kulturempfinden korreliert. Vielmehr dürften die auszuführenden Aufgaben ausschlaggebend sein, ob sich Frauen für die Ausübung dieser Tätigkeitsfelder in Informatik-Technik resp. Überwachung-Sicherheit interessieren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich alle Betriebe der Hierarchie-, Prozess-Regel-, bzw. Ablaufkultur zuordnen lassen. Nicht die Betriebsgrösse sondern vielmehr die ausgeübten Tätigkeiten sind Determinanten der Unternehmenskultur. Ein wahrgenommenes Denken in „Befehl-Gehorsam“ geht mit Uniformvorschriften einher.

3.3.1.2 Veränderung der Kultur durch die Prozesseinführung

Die Frage, inwieweit sich aus der Sicht der Personalverantwortlichen, mit der Einführung des neuen Prozesses, die Kultur verändern würde, wurde den Interviewpartnern direkt gestellt. In

drei Betrieben (OE2, OE3, OE4) würden nach Einschätzungen der Interviewpartner, die Offenheit, die Transparenz und die Feedbackkultur zunehmen. Aussagen wie: *“durch eine gelebte Feedbackkultur würde das Vertrauen in die Vorgesetzten erhöht“* (OE2) oder *„Probleme würden direkt angesprochen“* (OE4) verdeutlichen dies. Einzig in einem Betrieb (OE1) wurde die Aussage gemacht: *„Führungspersonen würden endlich gezwungen, die Verantwortung zu übernehmen“*. Was darauf schliessen lässt, dass Verantwortungsübernahme in der jetzigen IST-Situation nicht oder nur ungenügend wahrgenommen wird.

	OE1	OE2	OE3	OE4
Inwieweit würde sich, aus Ihrer Sicht, mit der Einführung des neuen Prozesses, die Kultur in Ihrem Betrieb verändern ?	Vorgesetzte wären gezwungen, Verantwortung zu übernehmen	Das Vertrauen würde gestärkt, Feedbackkultur nimmt zu	Transparenz und Offenheit würden zunehmen	Die teilweise Offenheit würde sich vergrössern

Tab. 2: Veränderung der Betriebskultur durch die Prozesseinführung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich in drei Betrieben (OE2, OE3, OE4) mit den neu eingeführten Prozessen die Betriebskultur in Richtung Offenheit, Transparenz und mehr Feedback verändern würden. In einem Betrieb (OE1) müssten die Vorgesetzten nach der Einführung ihre Verantwortung wahrnehmen und ein grösseres Vertrauen von Seiten der Mitarbeitenden geniessen würden.

3.3.2 Themenblock 2 - Erfolgsfaktoren, Stolpersteine, Vorgehen

Im vorliegenden zweiten Themenblock soll untersucht werden, wie hoch die Erfolgswahrscheinlichkeit respektive die damit verbundene Wahrscheinlichkeit für einen Misserfolg eingeschätzt wird und welche Faktoren diese Einschätzung massgeblich beeinflussen. Die antizipierten Erfolgsfaktoren werden näher untersucht und ein Bezug zu den Stolpersteinen hergestellt. Ein Wegfallen der Stolpersteine kann ebenfalls einen Erfolg darstellen und umgekehrt. Aus diesem Grunde müssen die beiden Elemente, welche zum reibungslosen Funktionieren eines neuen Prozesses beitragen oder diesen verhindern, zusammen betrachtet werden (Tab. 2)

	OE1	OE2	OE3	OE4
Wie gross schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit für ein reibungsloses Funktionieren ein Jahr nach Einführung?	90%	90%	60%	75%
Welche Erfolgsfaktoren sind für die genannte Prozentangabe massgebend	die GL steht dazu Unterstützung durch HR garantiert	klare Absicht GL klare Rollenverteilung	Vorgesetzte nehmen das ernst Wenn Mitarbeitende nicht ein Gefühl von Controlling haben	Vorgesetzte verstehen den Prozess und Nutzen wenn Freiräume im Prozess vorhanden sind Wenn HR unterstützt
Welche Stolpersteine verhindern einen gut funktionierenden Prozess	Wille von GL nicht spürbar Aufwand > Nutzen Vorgesetzte werden von HR nicht geführt	Uneinigkeit in Umsetzung Ungenügende Führungskompetenzen, Ressourcen schlechte Kommunikation	„Kontrollitis“ Vorgesetzte stehen nicht dahinter dranbleiben, laufend „Refresherkurse“, sonst versandet es	Von GL nicht vertreten Keine Ressourcen Prozess zu gross zu wenig Schulung erhalten

Tab. 3: Erfolgswahrscheinlichkeit, Erfolgsfaktoren und Stolpersteine der befragten Betriebe

3.3.2.1 Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

In drei der vier untersuchten Betriebe (OE1, OE2, OE4) wird die Geschäftsleitung als Erfolgsfaktor beziehungsweise als Hinderungsfaktor, wenn nicht oder nur unzureichend vorhanden, wahrgenommen. Aussagen wie „*die Geschäftsleitung steht zu den neuen Prozessen*“ (OE1) oder „*die klare Absicht der Geschäftsleitung ist sichtbar vorhanden*“ (OE2) beziehungsweise „*nicht spürbar*“ (OE4), sind Aussagen, die dies verdeutlichen.

In zwei der drei genannten Betrieben (OE1 und OE2), wird die Erfolgswahrscheinlichkeit für einen gut funktionierenden Prozess mit 90% als sehr hoch, im dritten Betrieb (OE4) mit 60% als verhältnismässig tief betrachtet. Die „klare Rollenteilung“ und die „Unterstützung durch

den HR“ wird in allen Betrieben als erfolgsversprechend wahrgenommen. Aussagen die dies unterstützen sind z.B. *„jeder weiss genau, was er zu tun hat“* (OE 3). Aus den beiden Betrieben mit den tiefer eingeschätzten Erfolgswahrscheinlichkeiten von 60% (OE3) und 75% (OE4) werden die Vorgesetzten als primär zentrale Erfolgsfaktoren wahrgenommen, *„Vorgesetzte nehmen den Prozess ernst und wichtig“*(OE3)“ und *„Vorgesetzte verstehen den Prozess und wissen, was damit gemeint ist“* (OE4) sind dazu geäußerte Aussagen. Als mehrfach genannte Stolpersteine werden der *„grosse Aufwand“* resp. die *„geringen personellen Ressourcen“* (OE1, OE3, OE4) genannt. Die dazu gemachten Aussagen sind: *„Führungspersonen haben nicht noch Zeit das alles auch noch zu erledigen“*(OE1), oder *„der Führungsanteil ist zu klein um nebst der Produkteleistung noch zusätzlichen Aufwand zu betreiben“* (OE3). Zwei der untersuchten Betriebe (OE3, OE4) haben als Befürchtung für einen nicht gut funktionierenden Prozess die mangelnde periodische Schulung angegeben: *„wenn nicht regelmässig Kurse angeboten werden für neue Mitarbeitende um die Gesprächsführung zu üben, dann ist das Absenzenmanagement von kurzfristiger Dauer“*(OE4) oder: *„Vorgesetzte müssen in Rollenspielen die Gespräche immer wieder üben, damit es nicht versandet“* (OE3). Unter diese Kategorie dürfte auch das mangelnde Prozess- und Nutzenverständnis der Vorgesetzten fallen. Es kommt zum Ausdruck in Aussagen wie z.B. *„unsere Vorgesetzten müssen wissen, wie das Ganze abläuft und welchen Nutzen das Absenzenmanagement für sie abwirft“* (OE4). Dieses mangelnde Nutzenverständnis könnte mit Einführungsschulungen, in denen der Nutzen klar aufgezeigt wird, eliminiert werden. Im grössten Betrieb mit strikt hierarchischer und Befehl-Gehorsam-Orientierung (OE4) werden *„Freiräume im einzuführenden Prozess“* als Erfolgsfaktoren genannt und wahrgenommen. Die Aussage: *„nebst allen Vorschriften und Vorgaben sollten die Vorgesetzten auch selber den geeigneten Termin oder die Gesprächsdauer mitbestimmen können“*, verdeutlicht dies. Ein von den Mitarbeitenden verstandenes „Controlling“ beziehungsweise eine mit dem Prozess einhergehende übermässige Kontrollkultur *„die wollen doch nur kontrollieren, wer krank ist“* (OE3), wird als Hemmnis für einen gut funktionierenden Prozess genannt. Dies könnte mit der Aussage über ungenügende Kommunikation von OE2 *„Eine lausige Kommunikation über Gründe der Einführung vom Absenzenmanagement wird von den Mitarbeitenden schlecht gouttiert“*(OE2) unter dem Begriff der sorgfältigen Kommunikation und Information, zusammengefasst werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Commitment der Geschäftsleitung, die Unterstützung durch die Personalverantwortlichen sowie die Prozesseinsicht der Vorgesetzten bei der Einführung der neuen Prozesse im Absenzenmanagement eine zentrale Rolle einnehmen. Ebenfalls als wichtig wird die Einführungs- und Refresherschulung der Beteiligten sowie die mit der Einführung einhergehenden sorgfältigen Kommunikation im Betrieb wahrgenommen.

3.3.2.2 Strategien und konkretes Vorgehen

Bei der Befragung zum konkreten Vorgehen im Falle des Nicht-Funktionierens des eingeführten Prozesses werden in allen vier Betrieben bezüglich der Ursachensuche und Problemlösung die Vorgesetzten aufgesucht. Nur vom kleinsten der vier Betriebe (OE1) wird die Aussage gemacht, eine Fachperson vom Personalamt beizuziehen. In keinem der Betriebe wird die Aussage gemacht, dass die Geschäftsleitung beim Nicht-Funktionieren eine zentrale Rolle spielt bezüglich der weiteren Vorgehensweise.

	OE1	OE2	OE3	OE4
Wie gehen Sie vor, wenn 1 Jahr nach Einführung des neuen Prozesses alles sehr harzig abläuft?	Gründe eruieren, Führungskräfte befragen. Fachpersonen von PA beiziehen	Probleme identifizieren, zusammen mit Vorgesetzten zurück auf Feld 1, Neustart	Gründe eruieren, mit Vorgesetzten zusammensitzen	Ursachen suchen zusammen mit Vorgesetzten

Tab. 4: Vorgehen im Falle des Nicht-Funktionierens

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass im Falle des suboptimalen Funktionierens des eingeführten Prozesses die bottom-up Vorgehensweise via Vorgesetzte als erfolgversprechend wahrgenommen wird. Die Supportfunktion des Personalamtes hingegen wird für diesen Fall von den Personalverantwortlichen nur in geringem Masse beansprucht.

3.4 Diskussion

Ausgehend von den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche und den Ergebnissen aus den Interviews werden im folgenden Kapitel die Ergebnisse der empirischen Untersuchung diskutiert. Darauf aufbauend werden die in der Einleitung gestellten Fragen beantwortet.

3.4.1 Zusammenfassung des empirischen Teils

Die vorliegende empirische Untersuchung ergründet, wie die Personalverantwortlichen die Einführung von neuen Prozessen wahrnehmen und einschätzen. Die Untersuchung erfolgte in vier Betrieben basiert auf dem problemzentrierten Interview. Die qualitative Auswertung zeigt folgende Ergebnisse und Erkenntnisse:

- In allen untersuchten Betrieben ist eine Hierarchie- und Prozesskultur wahrnehmbar. Einzig ein Betrieb kann ebenfalls der Ad-hoc-Kultur zugeordnet werden, in der eine kreative Problemlösung im Zentrum steht.
- Nicht die Betriebsgrösse sondern die überwiegend ausgeübten Tätigkeiten bestimmen die Unternehmenskultur in den Betrieben.

- Durch die neu eingeführten Prozesse würde sich die Unternehmenskultur in Richtung Feedbackorientierung verändern.
- Durch die neu eingeführten Prozesse müssten die Vorgesetzten ihre Verantwortung wahrnehmen und würden von Seiten der Mitarbeitenden ein grösseres Vertrauen geniessen.
- Im selben Betrieb ist ein wahrnehmbares Denken in Befehl-Gehorsam sowie klar sichtbare Uniformvorschriften vorhanden.
- Das Commitment der Geschäftsleitung, die Unterstützung durch die Personalverantwortlichen sowie die Prozesseinsicht der Vorgesetzten werden als zentrale Erfolgsfaktoren wahrgenommen.
- Eine gründliche Einführungsschulung sowie regelmässige Refresherschulungen werden als wichtig wahrgenommen.
- Die sorgfältige Kommunikation bezüglich der bevorstehenden Prozesseinführung wird als zentraler Erfolgsfaktor wahrgenommen.
- Im Falle des Nicht-Funktionierens der neu eingeführten Prozesse wird eine bottom-up Vorgehensweise via Vorgesetzte gewählt.
- Der Support durch das Personalamt wird nur in geringem Masse, wenn überhaupt, genutzt.

3.4.2 Beantwortung der Fragen

Mit dieser Arbeit wurde das Ziel verfolgt, die in Kapitel 1.4 formulierten Fragen zu beantworten. Absicht dieses Abschnittes ist es, anhand der Untersuchungsergebnisse eine kritische Auseinandersetzung mit den Fragestellungen zu ermöglichen.

Die erste Fragestellung lautet:

Wie kann die Unternehmenskultur bei der Einführung von neuen Prozessen ziieldienlich genutzt werden?

Diese Frage wurde im Interview nicht gestellt, vielmehr wird sie aus der Theorie zur Lösungsorientierung und den Aussagen zu genannten Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren synthetisiert. Bestehendes aus dem System ziieldienlich einzubinden und zu nutzen ist eine zentrale Prämisse in der lösungsorientierten Sichtweise.

Die wichtigsten Werte aller befragten Betriebe liegen in gut funktionierenden Prozessen und der Einhaltung der vorgegebenen Regeln. Hier müsste die folgende Frage gestellt werden: wie kann eine Kultur, die auf „gut funktionieren“ eingestellt ist, sich neue Dinge aneignen? Es wäre sinnvoll bei der Einführung von neuen Prozessen und Verhaltensweisen auf eine Vision des „noch besser Funktionierens“ hinzuweisen. Ausserdem sollte immer wieder und überzeugend dargelegt werden, dass bei gut funktionierenden Abläufen die Aufwände in personeller und zeitlicher Hinsicht erheblich reduziert werden könnten.

Gekoppelt mit den Erfolgsfaktoren, die in allen befragten Betrieben im Verständnis der Vorgesetzten, dem Commitment der Geschäftsleitung und der Unterstützung der Personalverantwortlichen liegen, bedeutet dies, dass diesen drei zentralen Personengruppen der Nutzen aus gut funktionierenden Prozessen besonders deutlich gemacht werden muss. Insbesondere im Betrieb, in dem die Vorgesetzten mit der Einführung der neuen Prozesse ein grösseres Vertrauen von Seiten der Mitarbeitenden geniessen dürften, ist mit diesem Wandel ein grosser Nutzen verbunden. Der Kommunikationsaufwand um Vorgesetzte, Geschäftsleitung und Personalverantwortliche zu überzeugen, sollte im Vorhaben des Wandels einen hohen Stellenwert haben. Die Geschäftsleitung und die Vorgesetzten sollten danach als Promotoren und Katalysatoren eingesetzt werden, damit die Umsetzung des Prozesses und des Verhaltens im Alltag gelingt und aufrecht erhalten wird. Insbesondere im Betrieb mit der Befehls-Gehorsam-Kultur dürfte diese Einbindung sehr bedeutsam sein.

Die zweite Fragestellung lautet:

Welche Ressourcen im bestehenden System gilt es zu würdigen?

Auch die zweite Fragestellung wurde im Interview nicht direkt erfragt. Vielmehr ist sie eine Ausdehnung der ersten Frage und geht über die Unternehmenskultur hinaus. Der Fragestellung liegt die zweite Prämisse der lösungsorientierten Sichtweise zugrunde, dass nicht nur die ziieldienliche Einbindung von Bestehendem, sondern auch „die Würdigung von gut Funktionierendem“ eine Basis darstellt für gutes Gelingen im Wandel. Die Frage nach der Würdigung von Ressourcen ist demnach ebenfalls eine Synthese aus Theorie und Erfolgs- sowie Misserfolgskriterien.

Es genügt nicht, dass die Geschäftsleitung, Vorgesetzte und Personalverantwortliche als Promotoren eingebunden werden. Es ist ebenfalls wichtig, dies im Sinne von Feedbacks direkt an die Adressaten zu kommunizieren. Die Geschäftsleitung, Vorgesetzte und Personalverantwortliche müssen von Projektleitenden erfahren und hören, dass sie als Ressourcen erkannt worden sind und dass sie für ein gutes Gelingen des Veränderungsprozesses verantwortlich sind. Die Erfolgskriterien müssen ihnen bewusst sein und ihnen vorerst bewusst gemacht werden. In der öffentlichen Verwaltung werden oft „Andere“ für das Misslingen von Wandel verantwortlich gemacht, wichtig ist jedoch, dass sich auch jemand für den Erfolg verantwortlich fühlt. Die Umorientierung vom Misserfolg zu

Erfolg ist eine Haltungs- und Fokussierungsfrage, die im Wandel in der öffentlichen Verwaltung ein besonderes Gewicht erhalten muss.

Eine weitere zentrale Ressource stellen die Mitarbeitenden dar. In allen befragten Betrieben wird die Aussage gemacht, dass die Mitarbeitenden teilweise kaum mehr in der Lage sind, die Leistungserbringung aufrecht zu erhalten. Das muss als eine aktive Bemühung der Mitarbeitenden gesehen und zwingend im Sinne von Feedbacks gewürdigt werden. Dass es Mitarbeitenden weiterhin erlaubt ist krank zu sein und dass mit der Einführung des Absenzenmanagements nicht ein Controlling, sondern eine frühzeitige Bemühung des Arbeitgebers um gute Lösungen im Zentrum steht, ist für eine gute Umsetzung des Prozesses relevant.

3.4.3 Fazit

Die im Rahmen dieser Untersuchung gemachten Aussagen lassen einige Schlussfolgerungen bezüglich der Implikationen für ein wirkungsvolles Change Management zu. Es zeigt sich, dass trotz der Komplexität organisationaler Veränderungen durchaus wiederkehrende Muster betrieblicher Ausgangslagen, prozessbezogener Einflussfaktoren und wirkungsvoller Vorgehensweisen identifiziert werden können. Natürlich sind wiederkehrende Muster keine festgelegten Gesetzmässigkeiten. Dies stünde in Widerspruch zum hier vertretenen Verständnis von Organisationen als komplexe Systeme. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass die gefundenen Einflussfaktoren zu einem verbesserten Verständnis organisationaler Veränderungen beitragen und genutzt werden können.

3.4.4 Ausblick

Ein wichtiger, in Zukunft zu berücksichtigender Aspekt betrifft die verwendeten Erfolgsindikatoren, hinsichtlich der Wirkung der neu eingeführten Prozesse. In dieser Arbeit beruhen die Angaben zum Erfolg der Einführung einer organisationalen Veränderung ausschliesslich auf subjektiven prospektiven Einschätzungen. Diese Einschätzungen sind sicher wertvoll, insbesondere auch deshalb, weil sie einen relativ hohen Detaillierungsgrad aufweisen und mittels qualitativer Befragungstechnik sehr gut ergänzt werden konnten. Trotzdem scheint die Gewinnung von zusätzlichen objektiven Daten, welche als Erfolgskriterien die Wirkungen der neu eingeführten Prozesse belegen, zentral. Bei zukünftigen Befragungen empfiehlt sich ausserdem, ein verstärkter Einbezug von weiteren zusätzlichen Akteuren aus anderen Hierarchieebenen. Dies soll die Gewinnung von zusätzlichen Informationen bezüglich der Reichweite der Wirkungen und auch hinsichtlich der prozessbezogenen Effekte ermöglichen.

Eine weitere Grenze dieser Untersuchung ist die ausschliessliche Prospektivität. Dadurch ist die Gefahr von Verzerrungen insbesondere hinsichtlich des prozesshaften Geschehens und der nicht-linearen Einflüsse im Veränderungsprozess erhöht. Es erscheint deshalb sinnvoll,

zusätzlich retrospektive Befragungen nach der Prozesseinführung durchzuführen und diese mit den hier vorliegenden Resultaten abzugleichen.

Insgesamt gelten also für weitere Untersuchungen zu diesem Thema sowohl Prinzipien der Erweiterung wie auch Prinzipien der Vertiefung. Nur durch die Kombination beider Elemente kann ein differenzierteres und verallgemeinerbares Wissen über das komplexe Feld organisationaler Veränderung gewonnen werden.

3.4.5 Bedeutung für die eigene Arbeit

Bei der Einführung von Projekten, in denen verschiedene Akteure einen neuen Prozess einhalten und neue Verhaltensweisen erlernen und praktizieren müssen, ist es entscheidend, zunächst einen Blick auf den Betrieb als Ganzes zu werfen und sich zunächst in einem ersten Schritt vom eigentlichen Projekt zu lösen. Die Arbeit für Projektleitende beginnt in erster Linie bei vermeintlichen Nebenschauplätzen. Allfällige Promotoren, bereits gut Funktionierendes sowie die bis anhin erbrachten Bemühungen der Beteiligten müssen erkannt und mit Feedbacks direkt den Adressaten gewürdigt werden. Erst nachdem dies erfolgt ist und die Adressaten dies vernommen haben, wird der zweite Schritt, nämlich die Fokussierung auf das Projekt und die einzelnen Phasen eingeleitet. Diese Vorgehensweise verzögert zwar die Einführung und somit auch die Umsetzung der neuen Prozesse und Verhaltensweisen, bewährt sich jedoch durch die erhöhte Akzeptanz bei der Umsetzung. Damit kann der Bogen geschlagen werden zu der im Kapitel 2.3.4. gemachten Aussage von Gunther Schmidt, nämlich der Würdigung von bereits erbrachten Bemühungen und der systemischen Denk- und Vorgehensweise.

4 Literaturverzeichnis

Baitsch, C. & Alioth, A. (1990). Entwicklung von Organisationen – Vom Umgang mit Widersprüchen. In F. Frei & I. Udrys (Hrsg.). *Das Bild der Arbeit* (S. 245 – 257). Bern: Huber.

Bartscher, T. & Stöckl, J. (2011). *Veränderungen erfolgreich managen. Ein Handbuch für Change Manager und Interne Berater*. Freiburg: Haufe.

Carcai, A. (2006). *Change Management – Widerstände gegen Wandel*, Wiesbaden: Gabler.

De Shazer, S. (2006). *Wege der erfolgreichen Kurztherapie*. Stuttgart. Klett Cotta.

Erzberger, C. (1998). *Zahlen und Wörter. Die Verbindung quantitativer und qualitativer Daten und Methoden im Forschungsprozess*, Weinheim: Deutscher Studienverlag.

von Foerster, H. (1998). Entdecken oder Erfinden. Wie lässt sich Verstehen verstehen? In Gummin, H.; Meier, H. (Hrsg.) *Einführung in den Konstruktivismus*. (S. 41 – 88). München: Piper.

Glaserfeld, E. v. (2002). Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In Watzlawick, P. (Hrsg.): *Die erfundene Wirklichkeit* (14. Aufl). München

Glaserfeld, E. v.(2002) Abschied von der Objektivität. In: Krieg, P. & Watzlawick, P. (Hrsg.); *Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus*. (S. 17-30) Berlin: Carl-Auer-Systeme.

Kraus, G., Becker-Kolle, C. & Fischer, T. (2004). *Handbuch Change Management*. Berlin: Cornelsen.

Lempert, W. (2002). *Berufliche Sozialisation oder was Berufe aus Menschen machen*. Hohengehren: Schneider.

Lewin, K. (1944). Constructs in psychology and Psychological ecology. *University of Iowa Studies in Child Welfare*, 20, 23-27.

Lewin, K. (1963). *Feldtheorien in den Sozialwissenschaften: Ausgewählte theoretische Schriften*. Bern: Huber.

Mayring, P. (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken*. (9. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studienverlag.

- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Nippa, M. (1997). Erfolgsfaktoren organisatorischer Veränderungsprozesse in Unternehmen – Ergebnisse einer Expertenbefragung. In M. Nippa & H. Scharfenberg (Hrsg.), *Implementierungsmanagement – Über die Kunst, Reengineeringkonzepte erfolgreich umzusetzen*. (S. 21-57). Wiesbaden: Gabler.
- Raumann, M. & Schäfer, F. (2001). Change Management im öffentlichen Dienst. *OrganisationsEntwicklung*, 2, 32-40.
- Schmidt, G. (2004). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung*. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten. (1. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Schreyyögg, G. & Noss, C. (1995). Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. *Die Betriebswirtschaft*, 55(2), 169-185.
- Thom, N. (1995). Change Management. In H. Corsten & M. Reiss (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Schnittstellen* (S. 870 – 879). Wiesbaden: Gabler.
- Vahs, D. (2001). *Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und –praxis*. (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vahs, D. (2007). *Workbook Change Management. Methoden und Techniken*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wallerath, M. (2001). Reformmanagement als verwaltungskultureller Änderungsprozess. In Kluth, W. (Hrsg.) *Verwaltungskultur*. Baden-Baden: Nomos.
- Wiener, N. (1969). Kybernetik. In Bernsdorf, W. (Hrsg.), *Wörterbuch der Soziologie*. 2. Aufl. Stuttgart: Enke, 620-622.
- Wimmer, R. (1999). Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. *Soziale Systeme*, 5, 159-180.
- Wrona, T. (2005). *Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode*. ESCP-EAP Working Paper Nr. 10. März 2005
http://www.esceurope.eu/uploads/media/TW_WP10_02.pdf, 30.09.2011.

Yin R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. London:Thousand Oaks.

Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research*. London: Thousand Oaks.

5 Internetquellen

KMU-Portal Schweizer Eidgenossenschaft,

<http://www.kmu.admin.ch/aktuell/00305/00306/00366/index.html?lang=de>, 08.10.2011

6 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Lewins Drei-Phasen-Modell der Veränderung	8
Abb. 2: Differenzierungskriterien der befragten Organisationseinheiten	13
Tab. 1: detaillierte Zusammensetzung der Stichprobe	14
Tab. 2: Erfolgswahrscheinlichkeit, Erfolgsfaktoren und Stolpersteine der befragten Betriebe	16
Tab. 2: Veränderung der Betriebskultur durch die Prozesseinführung	17
Tab. 3: Vorgehen im Falle des Nicht-Funktionierens	19

7 Anhang

Interviewleitfaden

Leitfaden zum Interview in dezentralen Betrieben

Unternehmenskultur und Einführung Absenzenmanagement

1. Betriebsgrösse und Geschlechterangaben (Stand per 30.6.2011)

Total Mitarbeitende
Davon Prozent Frauen
Davon Prozent Männer

2. Vertretung der obersten/des obersten Personalverantwortlichen in:

- Geschäftsleitung
 - erweiterte Geschäftsleitung
 - Abteilungsleitung
 - Bereichsleitung
 - Teamleitung
-

3. In unserem Betrieb existieren folgende Grundlagen (Mehrfachnennung möglich)

- Unternehmensstrategie schriftlich formuliert
 - Produkteprogramme schriftlich formuliert
 - Personalstrategie schriftlich formuliert
 - Qualitätsrichtlinien, schriftlich formuliert
 - Führungsstrategie, schriftlich formuliert
 - Führungsgrundsätze schriftlich formuliert und gelebt
 - Führungsgrundsätze, gelebt, nicht schriftlich formuliert
 - Anderes:.....
-

4. Wie viel Prozent der GL-entscheidungen, welche die Führungspersonen betreffen, werden wie getroffen (bestimmt)?

- durch Regeln (Pläne, Programme, etc.)
 - durch Zielvereinbarungen
 - durch Protokolleintragungen
 - durch Selbstabstimmung
 -
-

5. Betriebskultur

Wie würden Sie (kurzer Satz/ einige Adjektive) die Kultur resp. den „groove“ in ihrem Betrieb/Amt treffend beschreiben?

.....
.....
.....
.....

	1	2	3	4
5				
6. Als wie ausgeprägt empfinden Sie die Kultur in Ihrem Betrieb?	sehr			
sehr stark zelebriert		schwach		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Inwieweit würde sich aus Ihrer Sicht, mit der Einführung des neuen AM-Prozesses, die Kultur verändern?

.....

.....

.....

.....

	1	2	3	4	5
sehr tief				sehr	
8. Als wie hoch empfinden Sie die Regeldichte für Führungskräfte in Ihrem Betrieb?					hoch
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Inwiefern hat die oben angegebene Regeldichte (Frage 8) aus Ihrer Sicht eine Auswirkung auf die Kultur in Ihrem Betrieb?

.....

.....

.....

.....

10. Wählen Sie die drei wichtigsten Rollen, die Sie als Personalverantwortliche aus der Sicht der Führungskräfte einnehmen: (Rangordnung: 1= wichtigste, 2= zweit wichtigste, 3= dritt wichtigste)

- die Rolle der Unterstützenden, Beratenden
- die Rolle der Administratoren/Sachbearbeitung
- die Rolle der „Personalrechtler“
- die Rolle der „Eindringlinge“ in eigene (Führungs)Territorium
- die Rolle des „mahnenden Gewissen“ des „lebenden Reminders“
- andere Rolle, nämlich:.....

11. Wie gross (Prozentangabe) schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass der neu einzuführende AM-Prozess 1 Jahr nach Einführung reibungslos funktioniert?

12. Warum glauben Sie, könnte der neue AM-Prozess gut funktionieren resp. welches sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren, die in Ihrem Betrieb eine reibungslose Umsetzung in der Praxis garantieren?

.....
.....
.....
.....
.....

13. Welches sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Stolpersteine, die einen in der Praxis gut funktionierenden AM-Prozess verhindern könnten? (Rangordnung: 1= wichtigste, 2= zweit wichtigste, 3=dritt wichtigste)

1.....
2.....
3.....

13. Wie gehen Sie vor, wenn Sie merken, dass 1 Jahr nach Einführung des AM-Prozesses, alles sehr harzig und überhaupt nicht zu Ihrer Zufriedenheit abläuft?

.....
.....
.....
.....

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Sämtliche Aussagen, aus denen detaillierte Rückschlüsse gezogen werden können, wurden in der Version, die zur Veröffentlichung aufgeschaltet ist, mit xxx angegeben.

Ort und Datum

Vorname, Name