

Czesław Sikorski*

PROBLEME VON ÄNDERUNGEN WÄHREND DES FUNKTIONIERENS
VON EINRICHTUNGEN - AUS DER SICHT VON UNTERSUCHUNGEN

1. Formen der Steuerung der Einrichtung

Im Referat wird unter "Steuerung der Einrichtung" die Herausbildung gezielter Veränderungen im Prozess ihres Funktionierens verstanden. Es werden zwei Formen der Steuerung der Einrichtung unterschieden: Regulierung und Reorganisation.

Die Regulierung beruht auf der Ausführung von Veränderungen ohne das festgelegte Funktionsprogramm der Einrichtung anzutasten. Solche Veränderungen sind Erscheinungsformen der laufenden Anpassung der Einrichtung an die -- Umweltbedingungen. Die Reorganisation ist dagegen eine Form der Steuerung, die auf der Ausführung von Änderungen im vorhandenen Funktionsprogramm der Einrichtung beruht. Die Reorganisation ist folglich ein längerwirkender Prozess, dessen Ergebnisse in wesentlich längerem Zeitraum stabiler sein müssten als Ergebnisse der Regulierung.

Prozesse der Regulierung und Reorganisation sind gegenläufig. Die Einführung und Festigung von Veränderungen, welche während der Reorganisation projektiert sind, ist wesentlich einfacher unter Bedingungen stabiler Organisationsbeziehungen zwischen den Elementen der Einrichtung. Solche Bedingungen sind jedoch sehr ungünstig für Regulierungsprozesse, weil die Stabilität der Organisationsbeziehungen eine rasche Anpassung an Veränderungen der Umgebung erschwert. Diese Gegen-

*Dr, adiunkt w Instytucie Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

sätze können in der Praxis neben ungenügender Vorbereitung der Änderungen Grund für erhebliche Schwierigkeiten während der Reorganisation der Einrichtung sein.

2. Möglichkeiten von Gegenwirkungen bei Schwierigkeiten während der Realisierungsperiode von Änderungen im Funktionsprogramm der Einrichtung

Vom pragmatischen Gesichtspunkt aus ist die Vorbereitung grundlegende Bedingung für die Wirksamkeit der Tätigkeiten. Bezüglich der Reorganisation bedeutet dies die Notwendigkeit der Ausarbeitung eines Veränderungsprojektes mit hoher Qualität sowie das Ausschöpfen aller für seine Realisierung notwendigen Ressourcen. Die Exaktheit des Änderungsprojektes hängt vor allem von der Qualifikation der Projektanten ab. Gleiche Bedeutung haben die Motivation der Projektanten zur Ausarbeitung eines bestmöglichen Projektes sowie günstige Arbeitsbedingungen (insbesondere genügend Zeit zur Durchführung von Untersuchungen und Ausarbeitung des Änderungsprojektes). Von grosser Bedeutung im Prozess der Projektierung von Veränderungen ist der Gegenstand der Reorganisation. Aus dieser Sicht sind drei, den Gegenstand der Reorganisation charakterisierende Merkmale von Bedeutung:

- Grad der Stabilität der Umgebung der Einrichtung,
- Grad der inneren Stabilität der Organisationsbeziehungen der Einrichtung sowie,
- Grad des Widerstandes der Beschäftigten gegenüber Veränderungen.

Die Gewinnung menschlicher und gegenständlicher Ressourcen, die zur Realisierung des angenommenen Projektes von Veränderungen notwendig sind, unterliegt in hohem Masse den gleichen Einflüssen wie die Projektierung. Darüber hinaus hängt der Grad der Gewinnung von Ressourcen unmittelbar vom Grad der Richtigkeit des erarbeiteten Änderungsprojektes ab. Kardinalfehler im Prozess der Reorganisation kann die Einführung von Änderungen im Funktionsprogramm der Einrichtung sein, wenn diese noch nicht in entsprechender Masse kadermassig, organisatorisch oder technisch dafür vorbereitet ist.

Die Störungen, welche Resultat der Gegensätze zwischen dem laufenden Betrieb der Einrichtung und seiner Reorganisation sind, können durch die Anwendung verschiedener Verfahren zur Verbindung der Interessen beider Formen der Steuerung der Einrichtung überwunden werden.

Eine erste Möglichkeit kann die gemeinsame Isolierung dieser Prozesse sein. Das beruht auf der Einführung und Festigung von Veränderungen des Programms in einem Zeitraum der völligen oder teilweisen Herauslösung der Einrichtung aus dem normalen Betrieb. Eine andere Form der Isolierung ist die Einführung der Veränderungen im Zeitraum des geringsten Druckes seitens der Umwelt.

Die zweite Möglichkeit ist die Nutzung von Reserven an Produktionskapazität, Menschen, finanziellen Mitteln und ähnlichen Ressourcen, was ein paralleles, konfliktfreies Realisieren von Prozessen der Regulierung und Reorganisation ermöglicht. Die dritte Möglichkeit beruht auf der Annahme eines solchen Grades der Ausführbarkeit des Änderungsprojektes für das Funktionsprogramm der Einrichtung sowie eines solchen Grades der Ausführbarkeit und Festigung der Veränderungen, um bei hinreichender Sicherung des effektiven Verlaufes des Reorganisationsprozesses nicht gleichzeitig übermäßige Einschränkungen einzuführen. Diese würden den Beschäftigten das Fällen von Entscheidungen, die Ausdruck der laufenden Anpassung an Veränderung in der Umgebung der Einrichtung sind, erschweren.

3. Ergebnisse von Untersuchungen durchgeführter Reorganisationsprozesse

In die Untersuchung wurden 200, vor allem in Einrichtungen der Industrie, des Handels sowie des Verwaltungsapparates durchgeführten Reorganisationsprozesse einbezogen. Ziel der Untersuchung war die Erweiterung der Kenntnisse bezüglich der Reorganisation auf die Grundlage der quantitativen Analyse erreichter Ergebnisse. Untersuchungsmethode war die Befragung mit Hilfe von Fragebogen. Sie wurde durch besonders geschulte Interviewer bei kompetenten Beschäftigten der Einrichtung, in der reorganisiert wurde, ausgeführt.

In der Analyse durchgeführter Veränderungen überwiegt entscheidend die durch das übergeordnete Organ initiierte Reorganisation im Gegensatz zu den durch die eigene Initiative der Leitung der Einrichtung vorgenommenen Veränderungen. Man kann dies nicht als positive Erscheinung werten. Ähnliche Vorbehalte sind auch hinsichtlich der Struktur der Änderungsarten bezüglich ihres Gegenstandes zu machen. Das bedeutende Übergewicht von strukturell-funktionellen Veränderungen, welche in der Mehrheit auf eine mit der Veränderung der Tätigkeitsbereiche der Beschäftigten verbundenen Veränderung des Gliederungsgrades der Organisationsstruktur beruhen, zeugt von einer Tendenz der Überbewertung der Effektivität dieser Art von Veränderungen und der Betrachtung derselben als grundsätzliche Möglichkeit der Änderung im Funktionsprogramm der Einrichtung.

Interessant sind die Untersuchungsergebnisse zum Grad der zentralen Einführung von Veränderungen. Sie zeigen eine Tendenz des Hervorhebens von Besonderheiten bei der Einführung von Veränderungen bezüglich des Zentralisierungsgrades. Es scheint in diesem Zusammenhang, dass bei der Mehrheit der betrachteten Fälle die Entscheidungen über die Art der Einführung von Veränderungen nicht durch eine Analyse der tatsächlichen Bedingungen im Untersuchungsbereich vorbereitet waren. Diese Ergebnisse zeugen davon, dass ungenügend Variantenlösungen ausgearbeitet wurden, was vom Standpunkt der Projektierungsmethodologie als ungünstige Erscheinung einzuschätzen ist.

Aus den erhaltenen Informationen geht hervor, dass während der Reorganisation relativ selten Reservesysteme bzw. die Möglichkeiten der Isolierung des Reorganisationsprozesses von Prozessen des laufenden Betriebs (des Funktionierens) der Einrichtung angewandt wurden. Verhältnismässig am häufigsten wurde als Reservesystem der Parallelbetrieb der neuen sowie der bisherigen Arbeitsmethoden genutzt.

Wichtigster Untersuchungsgegenstand waren die möglichen Schwierigkeiten während der Realisierung von Veränderungen, ihre Ursachen und Folgen. Während der Untersuchungen wurden zwei grundsätzliche Gruppen herausgearbeitet:

- Störungen in den Informationsbeziehungen,

- Schwierigkeiten bei der Ausnutzung von Reserven der Einrichtung.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass am häufigsten verspätete Informationsübermittlung sowie der Mangel an entsprechend qualifizierten Kadern auftreten.

Wenn man die Auswirkungen dieser Schwierigkeiten analysiert, so war in der überwiegenden Mehrheit der betrachteten Reorganisationen (61,5%) eine Verlängerung des Realisierungszeitraumes gegenüber dem Planzeitraum zu verzeichnen. Das ist zweifellos eine sehr typische Folge. Darüber hinaus hat sich als eine wesentliche Auswirkung im Realisierungszeitraum der Änderungen das zum Teil völlige Fehlen von Möglichkeiten der Laufenden Anpassung an Umgebungsveränderungen in dieser Zeit bzw. eine sehr späte Einsicht in die Notwendigkeit der Anpassung an Umgebungsveränderungen gezeigt (entsprechend 20% und 20,5% der Fälle).

Aus den Untersuchungen geht hervor, dass bei den analysierten Reorganisationsvorhaben die Hauptursache für Schwierigkeiten in der ungenügenden Vorbereitung der Veränderungen zu suchen ist - vor allem im ungenügenden Nutzungsgrad menschlicher Reserven. Die Notwendigkeit der Schulung oder Einstellung neuer Arbeitskräfte während der Realisierung des Änderungsprogramms trat in 49,5% der untersuchten Reorganisationsvorhaben auf. Widerstand gegen Änderungsvorhaben in 41% der Fälle. Etwas geringeren, aber immer noch bedeutenden Einfluss auf das Entstehen von Schwierigkeit im Realisierungszeitraum der Änderungsvorhaben hatte der Grad der Exaktheit der Projekte; die Notwendigkeit der Änderung und Ergänzung des Projekts während seiner Realisierung war bei 26,5% der Fälle zu verzeichnen. Verhältnismässig geringen Einfluss hatten dagegen die während der Durchführung der Reorganisation eingetretenen Veränderungen in der Umgebung der Einrichtung.