

Kulturveränderung als Ansatz zur Lösungsfindung in komplexen Problemsituationen

Studiengang: BSc in Holztechnik | Vertiefung: Process and Product Management
Betreuer*innen: Timea Rusz, Prof. Norbert Werner Winterberg

Der Erfolg ist die Währung, mit der das eingesetzte Wissen und die Leistung bezahlt werden. Wirtschaftlicher Erfolg ist aber nicht alles. Auf Dauer kann ein Unternehmen nur mit motivierten und engagierten Mitarbeitenden ein erfolgreiches Unternehmen sein. Eine Veränderung der Wertschöpfung wirkt sich auf die Beziehungsdimension der Organisation aus. Um tragfähige Beziehungen zu gestalten, braucht es ein differenziertes Verständnis des organisationalen Wandels.

Ausgangslage

Ein grosses Unternehmen mit Produktionsstandort Schweiz verändert ständig seine Fertigung, um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit zu begünstigen. In diesem Zusammenhang werden in der Ausgangssituation vier Phänomene identifiziert, die sich negativ auf entsprechende Vorhaben auswirken. Die Arbeitshypothese basiert auf der Annahme, dass es sich dabei um unbeabsichtigte Nebenwirkungen von geschlossenen Kompromissen handelt. Bei vergangenen Entscheidungen wurden nicht alle relevanten Stakeholder-Interessen ausreichend befriedigt. Demnach ist das betrachtete Problem sozialer Natur. Die Problemanalyse zeigt, dass es in einer solch komplexen Problemsituation keine per se richtige Lösung gibt. Geeignete Ansätze und Lösungen entstehen, wachsen und verändern sich im Laufe des Prozesses.

Zielsetzung & Methode

Diese Thesis verfolgt das Ziel, Veränderungen erfolgreich und ökonomisch, ökologisch und gesellschaftlich nachhaltig, zu gestalten. Um Ansätze zur Problemlösung zu finden, wurden mit Hilfe einer Stakeholder-Analyse mögliche Zielkonflikte identifiziert. Ergänzende Experteninterviews liefern alternative Perspektiven zu den behandelten Themen.

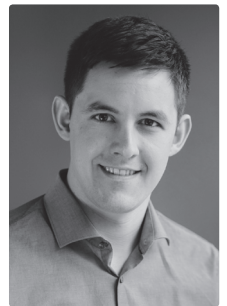
Ergebnisse & Diskussion

Bei der Erarbeitung der Resultate wurde jedoch ein Problem hinter der zu bearbeitenden Fragestellung sichtbar. Die identifizierten Nebenwirkungen entstanden bei der Gestaltung und Entwicklung der Organisation durch das Management. In diesem Zusammenhang besteht eine schier unüberschaubare Anzahl an Opportunitäten und möglichen Vorhaben. Bei der Entscheidungsfindung geht auch eine gewisse Unsicherheit einher. Um dieser Unsicherheit entgegenzuwirken, kartografiert diese Arbeit unbekanntes Terrain. Damit wird bezweckt, ein differenziertes Verständnis des Geschehens zu vermitteln. Dazu wurde in einem weiteren Schritt die Ausgangslage mit

einem wissenschaftlichen Framework verknüpft und in Bezug auf die Organisation zu einem ganzheitlichen Bild zusammengefügt. Aus dieser Betrachtung wurden anschliessend drei verallgemeinerte Aufgabenfelder für das Management abgeleitet.

Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse dieser Arbeit entsprechen nur teilweise der Zielsetzung. Es wurde deutlich, dass das Problem nicht direkt gelöst werden kann. Die Phänomene werden als eine spezifische Ausprägung der Unternehmenskultur aufgefasst. Im Idealfall gestaltet der normative Orientierungsprozess des Managements die Stakeholder-Beziehung. Dieser Ansatz liegt jedoch ausserhalb des Rahmens dieser Thesis. Aus diesem Grund bieten die Inhalte dieser Arbeit lediglich eine hypothetische Antwort auf die Fragestellung.



Samuel Lutz
078 827 33 55
lutzsamuel2@gmail.com