



Leseprobe aus Anderl und Reineck, Mini-Handbuch
Organisationsentwicklung, ISBN 978-3-407-36665-8

© 2018 Beltz Verlag, Weinheim Basel

[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?
isbn=978-3-407-36665-8](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36665-8)

Einleitendes

Mit diesem Buch wollen wir Ihnen eine knappe Einführung in die Welt der Organisationsentwicklung geben. Wir beschreiben zahlreiche erprobte und neue Formate und Methoden, die Organisationsentwickler in Unternehmen unterschiedlichster Art nutzen. Wichtig war uns dabei, den praktischen Teilen des Buches stets fundierte theoretische Informationen zuzuordnen. Das Mini-Handbuch lässt sich gut zu einem Konzeptionsgespräch oder Workshop mitnehmen und dient als schnelle Handreichung. Wenn Sie Fragen oder Anregungen zu Themen haben, so laden wir Sie gern ein, mit uns in Kontakt zu treten:

- Mirja.Anderl@maiconsulting.de und/oder
- Uwe.Reineck@maiconsulting.de

ZIELGRUPPEN

Dieses Buch haben wir für interessierte Organisationsentwickler geschrieben, die in der Rolle als interne Berater, externe Berater, Personalentwickler oder Führungskräfte Unternehmen human und effizient gemeinsam mit Betroffenen gestalten wollen. Organisationsentwicklung benötigt neugierige und mutige Menschen, die Lust haben, sich auf Abenteuer einzulassen, die zwangsläufig beginnen, wenn sie sich Fragen stellen wie zum Beispiel:

- Was machen wir?
- Wie arbeiten wir hier und wie machen wir das?
- Wie können wir das, was wir machen, besser und nachhaltiger gestalten?
- Was können wir verändern und wie?

Nach unserer Erfahrung sind Menschen nach Veränderungsabenteuern meist noch neugieriger und meist noch mutiger. Genau für diese Zielgruppe haben wir das Buch geschrieben. Es soll gleichermaßen Einladung, Bestärkung, Warnung, Aufforderung und Inspiration sein!

DER BUCHAUFBAU

Das Mini-Handbuch ist in fünf Teile gegliedert, die nacheinander oder auszugsweise gelesen werden können. Sie bauen nur insofern aufeinander auf, als dies der rote Faden ist, den wir für unsere eigene Arbeit gefunden haben:

- Im ersten Teil definieren und erklären wir die Begriffe Organisation und Organisationsentwicklung. Dafür sind die Prinzipien grundlegend und wer möchte, kann die Geschichte nachvollziehen.
- Der zweite Teil beschäftigt sich mit den Menschen, die in Organisationen handeln und diese entwickeln wollen. Dazu haben wir die Beratungsstile und die Haltung der Organisationsentwickler beschrieben – Basiswissen für Menschen, die sich ihr von außen nähern, oder für Menschen in Organisationen, die entdecken können, was sie im Unternehmen benötigen.
- Der dritte Teil ist der eigentliche Hauptteil dieses Buches. Hier finden Sie diverse Arbeitsfelder der Organisationsentwicklung dargestellt. Das sind die Arbeitsfelder, in denen wir in verschiedenen Organisationen in den letzten Jahren Erfahrungen machen durften und diese gesammelt und für dieses Buch aufbereitet haben. Wichtig ist uns, dass die Formate nicht eins zu eins übernommen werden können. Sie sind eher als Anregung, als ein Vorbild für die eigene Herangehensweise an Organisationsentwicklungsprozesse zu verstehen.

- Während im dritten Teil die Formate und Methoden direkt auf das Arbeitsfeld bezogen sind, haben wir im vierten Teil übergeordnete Themen beschrieben. Hier geht es um den Anfang der Entwicklung (... wenn ein Berater die Organisation trifft oder eine Führungskraft über die Organisation reflektiert), die Analyse (die eigentlich keine ist und durchaus über eine reine Analyse hinausgeht) und innovative allgemeine Umsetzungsformate.
- Im fünften Teil erhalten Sie Informationen über uns und den Illustrator, finden im Literaturverzeichnis alle Bücher, die wir als Quellen verwendet haben, sowie solche, die Sie zur weiteren Lektüre nutzen können. Im Methodenverzeichnis sind alle dargestellten Methoden aufgelistet.

DANKESCHÖN

Auch wenn es nur als »mini-handbuch« betitelt ist, so ist es ein Buch, das viel Aufmerksamkeit benötigt – wir sind froh über die große Unterstützung von allen Seiten. Ganz besonders danken wir allen Kunden und unseren Kollegen der MAICONSULTING. Vor allem Esther Ruh unterstützte uns so vielseitig bei der Entstehung des Buches: Nicht nur inhaltlich an vielen Stellen, sondern auch durch stetes Dranbleiben und schnelle Korrekturen der Texte.

Wieder einmal haben wir mit Christian Ridder zusammengearbeitet, weil wir seine Kreativität in der Ausarbeitung schätzen. Seine Zeichnungen runden die Texte ab und stellen manche unserer kopflastigen Sätze in den Hintergrund.

Unsere Kinder hatten (immer wieder) wunderbar Verständnis für unsere Nichtanwesenheit. Und da dieses Buch kürzer ist als die bisherigen haben wir Hoffnung, dass sie dieses (endlich) lesen werden.

Besten Dank auch an den Beltz Verlag und hier besonderen Dank an Ingeborg Sachsenmeier, die uns so wunderbar lenkt – von der Ideenfindung bis zum Abschluss des Buches.

Teil 1

Basiswissen Organisationsentwicklung

Was sind Organisationen?

ORGANISATION IM DYNAMISCHEN UMFELD

Natürlich wissen es die meisten: Wer etwas herstellt oder verkauft – ein Produkt oder eine Dienstleistung –, muss sich in Märkten und Wettbewerben bewähren, deren Dynamiken man sich vor einigen Dekaden noch nicht einmal vorstellen wollte oder konnte. Unternehmen müssen sich solchen Situationen stellen, aber – in modifizierter Weise – ebenso öffentliche Verwaltungen und soziale Einrichtungen. Gewachsene Strukturen und Vorgehensweisen stehen zunehmend auf dem Prüfstand. Der andauernde Anpassungsdruck verlangt einen Veränderungsdruck, der mittlerweile in seiner Heftigkeit keine vergleichbaren Vorbilder mehr findet.

Auch in ihrer Binnenstruktur sind Unternehmen komplexer geworden: Agilisierung, Internationalisierung, Standardisierung, Diversity, Innovation, Kultur, Kostenreduktion, Mitarbeiterzufriedenheit und Wachstum sind keine neuen Schlagwörter, aber immer noch die Überschriften schlagender Argumentationslinien der getriebenen Veränderungstreiber. Man muss etwas tun. Es wird etwas getan.

ORGANISATIONEN SIND GANZ ANDERS – SIE KOMMEN NUR NICHT DAZU

Sind Organisationen noch klein, mag man sie. Groß geworden beginnen sie aber ihr Eigenleben und werden kompliziert. Die meisten würden sie am liebsten abschaffen, wenn sie eine Alternative wüssten. Wer beklagt sie nicht, wenn er kann? Ineffektiv, intransparent, entmündigend! Die Vorwürfe sind immer dieselben. Oft scheint es,

sie können die Menschen einfach nicht zufriedenstellen, und jeder hat Ideen, wie sie sich verbessern ließen.

Fragt man Betroffene, sind große Organisationen jedenfalls immer irgendwie in der Krise: zu langsam, zu träge, stets hinterherhinkend. Erfolgreich, sagt man, wären sie, wenn ihnen Passung gelänge. Wenn sie das liefern würden, was ihre relevanten Umwelten benötigen, wären alle zufrieden. Aber wie bestimmt man die Relevanz der Umwelt? Wer kann verbindlich sagen: Das ist wichtig und das lass sein? Oft scheint es, als gäbe es für jeden eine eigene Umwelt. Wie kann sie da passen? Jeder denkt doch: Eigentlich müsste sie ganz anders sein!

Ach, Organisationen sind eigentlich ganz anders, sie kommen nur nicht dazu. Sie waren eigentlich immer schöner gedacht, als sie real daherkommen. Und dann beschreiben und verkünden sie selbst noch die Ideale, an denen sie regelmäßig scheitern: gute Führung, agile Strukturen, kurze Entscheidungswege, passende Kultur, produktive Zusammenarbeit, attraktive Visionen, dialogische Entscheidungen, lernende Organisation, delegierte Verantwortung, nachhaltiges Wirtschaften, dynamische Fehlerkultur, zufriedene Mitarbeiter, starke Innovationskraft, echte Wertschätzung, interne und externe Vernetzung, dialogische Kundenorientierung.

Die Anforderungen an alle, die steuern sollen, sind paradox: Strukturen und Prozesse sollen stabil Output produzieren und sich gleichzeitig flexibel anpassen.

Womit beschäftigt sich Organisationsentwicklung?

In der Regel wenden sich Unternehmen dann an Organisationsentwickler, wenn sie geeignete Wege suchen, um Übergänge von einem alten Zustand in einen neuen, noch unbekanntem Zustand zu gestalten. Nicht jede Organisationsentwicklung ist ein Change-Projekt, aber jedes Change-Projekt sollte auch aus der psychosozialen Perspektive der Organisationsentwicklung betrachtet werden.

Die Psychosozialität drückt sich im Lebens- und Arbeitsgefühl der Menschen aus, in ihren Überzeugungen, Gewohnheiten und den Geschichten, die sie erzählen, in den Zeichen, die sie verwenden. Hier zeigt sich, wie im Unternehmen etwas unternommen wird.

Organisationsentwicklung ist die bekannteste psychologisch gestützte Form des geplanten Wandels in Unternehmen. In Anlehnung an verschiedene Quellen definieren wir Organisationsentwicklung wie folgt:

INFO: DEFINITIONEN ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Organisationsentwicklung ist ein Sammelbegriff für theoretische Ansätze, Diagnoseverfahren, Interventionsmaßnahmen und Evaluationsmethoden, die Effektivität und Effizienz einer Organisation erhöhen und die organisationale sowie individuelle Lernfähigkeit fördern.

Die Veränderungs- und Entwicklungsprozesse der Organisation, und der in ihr und für sie tätigen Menschen, sollen dabei von diesen selbst aktiv getragen und bewusst gelenkt werden und somit zur Erhöhung des Problemlösungspotenzials und der Selbsterneuerungsfähigkeit der Organisation führen. Die Menschen gestalten dabei gemäß ihren eigenen Werten die Organisation und den Verände-

rungsprozess authentisch so, dass diese nach innen und außen den wirtschaftlichen, sozialen, humanen, kulturellen und technischen Anforderungen entsprechen können.

In der Regel werden in der Organisationsentwicklung zwei Ansätze unterschieden, die aus zwei unterschiedlichen Ausgangslagen resultieren: der reaktive Ansatz und der antizipative Ansatz.

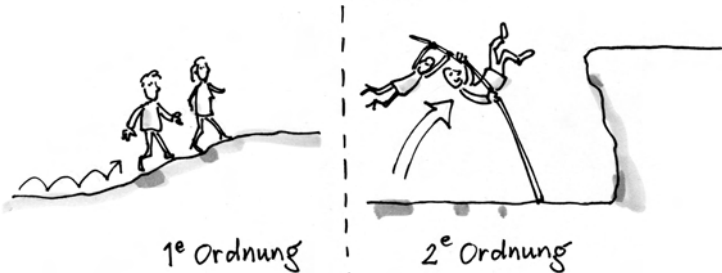
- REAKTIV: Interventionen werden dann als reaktiv bezeichnet, wenn ihr Anlass eine krisenhafte Entwicklung ist.
- ANTIZIPATIV: Antizipative Organisationsentwicklung ist proaktiv und folgt den Zielen der Expansion, Weiterentwicklung oder Diversifizierung.



Eine weitere Unterscheidung betrifft die angestrebten Veränderungen. Dabei lassen sich Änderungen erster und zweiter Ordnung differenzieren.

- VERÄNDERUNGEN ERSTER ORDNUNG meinen quantitative, eher graduelle Entwicklungen im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung (zum Beispiel Verbesserung der Zusammenarbeit bestehender Gremien, Konkretisierung und Umsetzung eines Leitbilds).
- VERÄNDERUNGEN ZWEITER ORDNUNG bringen auch qualitative Neuerungen mit sich (zum Beispiel funktionale Umstrukturierungen, Änderungen in der Aufbauorganisation).

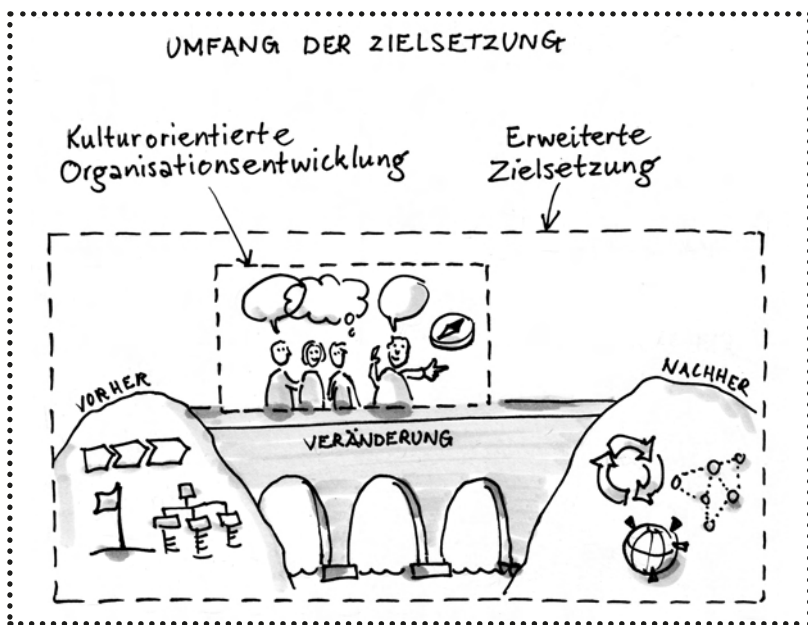
VERÄNDERUNGEN



1° Ordnung 2° Ordnung

Eine nächste Unterscheidung betrifft den Umfang der Zielstellung.

- **KULTURORIENTIERTE ORGANISATIONSENTWICKLUNG** kümmert sich ausschließlich um das Denken, Fühlen und Verhalten im Unternehmen. In erster Linie geht es um all das, was jenseits der Aufbau- und Prozessorganisation eines Unternehmens und seiner strategischen Ausrichtung für die Menschen und die Organisation von Bedeutung ist. Wichtig sind also Fragen bezüglich Führung, Kommunikation, Haltungen, Emotionen, Motivation und Zusammenarbeit. Organisationsentwicklung in diesem Sinne beschäftigt sich dann nur mit der Psychosozilogie eines Unternehmens. Eine solche Perspektive auf das Unternehmen betrachtet die Aufbauorganisation, die Prozesse, die Märkte, die Inhaberstrukturen eines Unternehmens zunächst als gegeben beziehungsweise als Außenwelt des zu beratenden Systems mit.
- In einer **ERWEITERTEN ZIELSETZUNG** unterstützen Organisationentwickler auch die **VERÄNDERUNG ODER NEUSTRUKTURIERUNG** der Aufbau- beziehungsweise Prozessorganisation der Organisation. Dabei sehen sich Organisationsentwickler gemäß ihres Beratungsverständnisses als Begleiter eines Prozesses und weniger als Fachberater (s. Beratungsstile, S. 45 ff.). Sie versuchen, sich das Wissen des Systems nutzbar zu machen und sehen sich als Helfer zur Selbsthilfe.



ORGANISATIONSENTWICKLUNG IN DER PRAXIS

Gäbe es einen idealtypischen Organisationsentwicklungsprozess, würde er bei der Organisationsdiagnose und Hypothesenbildung beginnen, setzte sich fort über die Planung von Interventionen und Eingriffen auf der Grundlage empirisch gesicherter Wirkungstheorien und mündete dann in der Realisierung konkreter Maßnahmen, deren Ergebnis empirisch kontrolliert und evaluiert werden könnte.

In der Praxis sehen Organisationsentwicklungsprozesse aber ganz anders aus. Die Diagnose und die Form der Diagnose sind bereits Interventionen: Fragen zu Führung, Konflikten, Kultur, Aufbauorganisation, Prozessen und Stimmungen eröffnen Diskurse über etliche Themen, die möglicherweise vorher nicht im Gespräch waren. Sind sie besprechbar und kritikwürdig, dann werden sie auch veränderbar.