

9. Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung (OE) dient der zielgerichteten systematischen Weiterentwicklung von Organisationen. So leicht sich diese Definition zu lesen scheint, so komplex sind doch die damit einhergehenden Strategien und noch vielfältiger die resultierenden Prozesse.

9.1 Ein Praxisbeispiel zur Einführung

Ein Beispiel vermag dies zu veranschaulichen: Ein mittelständischer Energiedienstleister mit ungewöhnlich hohem Wachstum hat sich zum Ziel gesetzt, einerseits die Zielorientierung im Gesamtunternehmen, gleichzeitig die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Dazu wurde als Maßnahme die Optimierung des bestehenden Gehaltssystems angedacht. In diesem sollten sich einerseits die Ziele an die Mitarbeiter deutlicher wiederfinden, als dies bislang der Fall war, und die Leistungsorientierung erhöht werden. Andererseits sollten die von Mitarbeitern formulierten Ansprüche (z.B. Transparenz von und Einfluss auf Unternehmensstrategie und –ergebnis; verbesserter Informationsfluss auch unter den Abteilungen) berücksichtigt werden.

*Praxisbeispiel:
Auslöser und
Komplexität
von Organisa-
tionsent-
wicklung*

Eine klar definierte Maßnahme – wie es auf den ersten Blick scheint. Ein 'Fass nahezu ohne Boden' – wie den verantwortlichen Managern rasch bewusst wurde. Denn, wenn die Unternehmensziele auch bei den Mitarbeitern Akzeptanz finden sollen, dann gilt es:

- ..., sich mit Zielen und Strategien des Managements zu beschäftigen und diese eindeutig zu definieren (Kernthema: Bewusstsein über Erfolgsfaktoren eines Unternehmens erlangen; Ziele explizieren, um Wege zu vereinfachen, ...)
- ..., die Führungskräfte an der Ziel- bzw. Wegfindung zu beteiligen (Kernthema: Partizipation bis ins Detail oder was ist der nicht diskutierbare Rahmen?)

- ..., angemessen über den Prozess zur Umsetzung der Ziele zu informieren und ggf. einzubinden (Kernthema: Grad der Angemessenheit oder wie viel Offenheit und Information verträgt der Mensch?)
- ..., den persönlichen Zielerreichungsgrad offen und zumutbar zu kommunizieren (Kernthema: Feedbackkultur ist notwendig oder wie hoch ist der Grad der Konfliktfähigkeit – vielmehr noch der Konfliktbereitschaft – in einer harmonisierten, partnerschaftlichen Struktur?)
- ..., Instrumente und Prozesse für diese Art der Kommunikation zu definieren (Kernthema: Standards zum Erhalt der Flexibilität oder wie in einer äußerst erfolgreichen flexiblen Projektstruktur sichere Führungsstrukturen entstehen können ...)
- ..., die Zuständigkeiten für Arbeits- und Kommunikationsprozesse zu definieren
- ..., Prozesse zumindest zum Teil festzuschreiben, Organisationshandbücher entstehen
- ..., Zeit für Führung zu reservieren, Führung als wesentlichen Bestandteil der Leitungstätigkeit zu akzeptieren.

9.2 Ziele und Ansatzpunkte der Organisationsentwicklung – Eine Definition

Dieses Beispiel zeigt das Wechselspiel zweier Ziele im Rahmen des geplanten Wandels auf:

- Einmal die Humanisierung der Arbeitswelt, um mehr Raum für Persönlichkeitsentwicklung und Selbstverwirklichung der Mitarbeiter zu schaffen,
- gleichzeitig die Erhöhung der Leistungsfähigkeit einer Organisation sowie mehr Flexibilität und Innovationsbereitschaft (vgl. Gebert, 1993).

Deutlich wird auch schon an diesem Beispiel, dass eine strukturelle Änderung (Gehaltssystem) allein wenig sinnvoll erscheint, meist weitere strukturelle Änderungsnotwendigkeiten aufdeckt und unbedingt mit personalen Organisations-Entwicklungsmaßnahmen zu flankieren ist.¹

OE: Win-win-Prozess für die Organisation und alle Mitglieder

¹ Personale Ansätze der OE umfassen Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung, mit z.B. der Intention der Verbesserung der fachlichen Qualifikationen und sozialen Kompetenzen oder Veränderungen der Kommunikation und Gruppendynamik, also

Info-Box**Organisationen als lebendige Organismen**

Organisationen – gleich, ob es sich um Profit oder Non-Profit, öffentliche oder private, kleine oder große Institutionen handelt – können als 'lebendige Organismen' verstanden werden. Sie stehen in Wechselbeziehung zu ihrer Umwelt, entwickeln und verändern sich (vgl. sind selbstreferentiell – würden die Systemiker sagen). Sie können jung oder reif, flexibel-innovativ oder alt-verknöchert sein. Sie sind aber nicht von 'Natur' aus so, sondern sind erst im Laufe ihrer Existenz zu dem geworden, was sie sind. Teile der organisatorischen Entwicklung entstehen unbeabsichtigt und ohne feste Zielsetzung.

Andere Entwicklungsschritte werden jedoch bewusst geplant und durchgeführt, weil es die Bedingungen erfordern. Auslöser für diese bewusste Entwicklung sind in der Regel Marktbedingungen, die eine Neuausrichtung der Organisation erfordern. Diese bezieht sich meist auf eine oder mehrere der folgenden Bereiche:

- *Erweiterung oder Erhalt des Marktanteils*
- *Einstellungen und Werte*
- *Technologische Neuerungen*
- *Innovationsfrequenz*
- *Anpassung an gesellschaftliche Rahmenbedingungen*

Das Beratungsunternehmen Cap Gemini Ernst & Young führte eine Studie gemeinsam mit dem Handelsblatt (vgl. Deutschland), dem Standort (vgl. Österreich) und der Handelszeitung (vgl. Schweiz) zu dem Thema Unternehmenswandel durch. Sie identifizierten dabei folgende Gründe für Wandel und Change Management (vgl. drei Nennungen möglich):

- | | |
|---|-----|
| 1. Restrukturierung oder Reorganisation | 69% |
| 2. Veränderte Unternehmensstrategie: | 57% |
| 3. Kostensenkungsprogramme/ 'Rightsizing': | 39% |
| 4. Fusion und Unternehmenskäufe/ 'Mergers&Acquisitions' | 27% |

**Geplante
OE: Kann sie
spontane
Mutationen
aufhalten?**

**Studie:
Gründe für
geplanten
Wandel**

so genannte 'weiche' Maßnahmen. Strukturelle Maßnahmen beziehen sich auf Veränderungen der Arbeitsstrukturen (z.B. Leistungsreizsysteme, Einführung einer Projektorganisation, Umstrukturierungen) und technologische Veränderungen.

Das Wechselspiel der beiden auf den ersten Blick unterschiedlichen Ziele (Effektivität, Humanität), die es gilt, in eine Gewinner-Gewinner-Strategie umzusetzen (aber: Seien wir ehrlich – Verlierer gibt es immer!) bestimmen die gesamte Geschichte und alle Bestrebungen der Organisationsentwicklung. Denn eine bewusste Entwicklung der Organisation zu betreiben, scheint heute umso notwendiger denn je, da aufgrund der fortschreitenden Technologisierung und Globalisierung der Arbeit der Freiraum für ungeplante Veränderungen im 'lebendigen Organismus' (vgl. Comelli, 1999) Unternehmen exponentiell wachsen. Jede Organisation schreibt ihre einmalige Geschichte mit schrittweisen und (laut der gängigen Literatur) idealerweise kontinuierlichen Entwicklungen. Dennoch mögen gewisse 'Einschnitte' innerhalb der Historie die notwendige Bewegung der Organisation plastischer und nachhaltiger gestalten.

*Geplante OE
wider expo-
nentiellen
Wildwuchs*

*Kann Kontinui-
tät in der Ent-
wicklung wirk-
lich Lernen be-
wirken?
Oder: 'Wann
verlassen wir
unsere Com-
fortzone?'*

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte (Orientierung an den betriebswirtschaftlichen Interessen der Organisation, an den sich darin befindlichen Mitgliedern sowie an den Prozessgedanken) lässt sich der Begriff der Organisationsentwicklung in Anlehnung an Rush (1973, S. 2) wie folgt definieren:

„Organisationsentwicklung ist ein geplanter, gelenkter und systematischer Prozess zur Veränderung der Kultur, der Systeme und des Verhaltens einer Organisation mit dem Ziel, die Effizienz der Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele und der Lösung ihrer Probleme zu verbessern.“

*Definition der
OE*

Bei der Definition der innewohnenden Komplexität der Organisationsentwicklung und dem Aspekt der allumfassenden Auswirkung im Unternehmen stehen zwei wesentliche Bestimmungsstücke für den Erfolg: Übersicht und emotionale Distanz zum OE-Prozess. Aus diesem Grund werden in die Organisationsentwicklung häufig externe Berater involviert, die bezogen auf den OE-Prozess beraten und das OE-Projektmanagement begleiten (zum Teil auch übernehmen), zumindest solange, bis interne 'Veränderungsmanager' entsprechend rekrutiert und / oder ausgebildet sind.

*Erfolgsfaktor:
Übersicht &
emotionale
Distanz*

Info-Box
Merkmale der Organisationsentwicklung

In Anlehnung an Staehle (1999):

- *Geplanter Wandel*
- *Umfassender Wandel*
- *Nachhaltiger Wandel*
- *Schwerpunkt auf Wandel von Gruppen*
- *Einbezug externer Berater*
- *Intervention durch Erfahrung begleitendes Lernen auf Basis eines Aktionsforschungs-Ansatzes*

Im Folgenden soll zunächst ein kurzer Überblick über die Geschichte der Organisationsentwicklung und die wesentlichen Trends gegeben werden. Daran orientiert, wird insbesondere die Rolle der Verantwortlichen für den OE-Prozess herausgearbeitet. Der Schwerpunkt besteht jedoch darin, innovative Ansätze der Organisationsentwicklung darzustellen. Dabei wird unterschieden zwischen den personalen und strukturellen Ansätzen, wobei die Wechselwirkung zwischen beiden zusätzlich herausgearbeitet wird.

*Zusammenspiel
personaler und
struktureller
Maßnahmen*

9.3 Die Begründer der Organisationsentwicklung

An dieser Stelle werden die Anfänge der Organisationsentwicklung – zunächst der strukturellen und im zweiten Schritt der personalen – dargestellt, denn die dort postulierten Prinzipien von OE haben noch heute Gültigkeit. Die Frage besteht vielmehr darin, inwieweit diese heute noch angemessen berücksichtigt werden.