

Betriebswirte IHK

Gestaltung einer integrativen
Organisationsentwicklung (OE)

Dr. Jens Stuhldreier

Gliederungspunkt 7.2 Rahmenstoffplan

Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE)

- Organisationsentwicklung (OE) ist ein längerfristig angelegter, organisationsumfassender **Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen** und den in ihr tätigen Menschen.
- Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung.
- Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und Qualität des Arbeitslebens.
- Wesentlicher Unterschied zu traditionellen Ansätzen, bei denen Veränderungsprozesse einer Organisation von außen vorgegeben werden, ist bei der OE die **Aktivierung organisationsinterner Potenziale**, die zur Veränderung führen sollen.
- Die OE versucht zu fördern, was die Organisation und die beteiligten Personen an Innovationspotenzial bieten.

Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE)

- Die OE verfolgt also gleichermaßen **organisationale** und **personale Ziele**.
- Organisationale Ziele sind Erhöhung der Effektivität und Effizienz der Organisation sowie deren Anpassungs-, Innovations- und Lernfähigkeit.
- Die personalen Zielsetzungen (Humanorientierung) umfassen die Steigerung der Zufriedenheit und Autonomie der Organisationsmitglieder, die Humanisierung der Arbeitswelt und die Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung.

Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE)

- OE stellt sich als ein integrierter Prozess dar, der die wirtschaftlichen und sozialen Ziele mit einander verbinden und gleichberechtigt berücksichtigen sollte.
- Würde man sich lediglich auf die Erarbeitung von Lösungen konzentrieren, d. h. auf Inhalte, die auf eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation abzielen, könnte der mögliche Widerstand der Betroffenen zu einem Hindernis werden.
- Werden dagegen die Organisationsmitglieder frühzeitig in die Entwicklung der Veränderungskonzepte im Rahmen eines Prozesses einbezogen, können mögliche Bedenken vorweg thematisiert und die Implementationschancen erhöht werden.
- Die Prozessorientierung wird dabei nicht nur in der Art und Weise der Veränderungsstrategien ersichtlich, sondern auch im Rollenverständnis des Organisationsberaters.
- Der Prozessberater ist nicht zu vergleichen mit dem Experten, der sich für die inhaltliche Lösung anstehender Probleme verantwortlich fühlt. Vielmehr ist der Prozessberater verantwortlich für das Management der Entwicklungsprozesse. Er ist damit mehr Wegbereiter als Lösungslieferant. Die Organisation erarbeitet selbst die Lösungen und Entscheidungen, während der Berater durch die Strukturierung der ablaufenden Prozesse bzw. durch inhaltliche Anregungen unterstützend tätig wird.

Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE)

Gestaltungsmerkmale der Integration der OE-Ziele

- **Ganzheitlichkeit:** Damit wird eine ganzheitliche Perspektive eingenommen, nach welcher in der OE "Individuum, Organisation, Umwelt und Zeit ganzheitlich, d. h. in ihren Wechselbeziehungen und Systembetrachtungen betrachtet werden.
- **Beteiligung der Betroffenen:** Wesentliches Prinzip der OE ist die aktive Beteiligung der Betroffenen. Die Mitglieder der Organisation sollen an allen Phasen des Veränderungsprozesses beteiligt werden:
- **Formale und informelle Strukturen:** Neben der offiziellen formalen Struktur (Organigramm) existiert immer auch eine informelle Struktur (Beziehungsnetzwerk), die hilfreich sein kann auf dem „kleinen Dienstweg“ Organisationsdefizite zu überwinden.
- **Gesellschaftliche Aspekte:** Betrachtet man eine Organisation als offenes soziales System, das im direkten Zusammenhang mit anderen Systemen steht, folgt daraus, dass Veränderungsprozesse im Unternehmen Auswirkungen auf die soziale, ökonomische, ökologische und politische Umwelt haben.

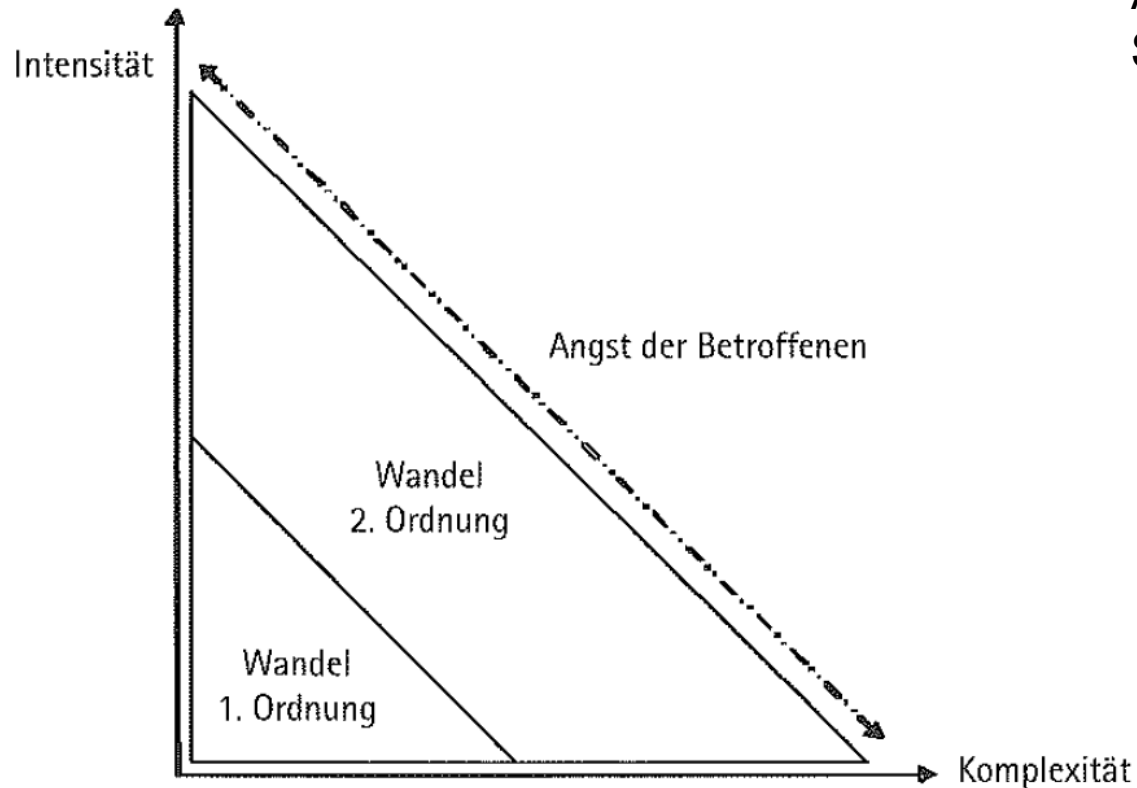
Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE)

Prozess der OE – Management des Wandels

- OE hat per Definition den Wandel von und in Organisationen als Kern.
- Ein Wandel kann als bewusst geplante Veränderung von Organisationen durch Menschen stattfinden.
- Der **geplante organisatorische Wandel** umfasst somit alle absichtlichen, gesteuerten, organisierten und kontrollierten Anstrengungen zur antizipativen und zielgerichteten Organisationsgestaltung mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung sowie der Humanisierung der Arbeitsbedingungen.

Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE)

Formen des Wandels



Bei einem **Wandel 1. Ordnung** wird keine grundlegende Umgestaltung der Unternehmenswerte, der strategischen Ausrichtung, der Verhaltensnormen, der Prozesse und der Strukturen vorgenommen.

Der **Wandel 2. Ordnung** ist der Wandel von grundlegender, Komplexer und v.a. von qualitativer Natur. Die gesamte Organisation ist von dem Wandel betroffen und erfolgt diskontinuierlich, revolutionär und gewissermaßen "von heute auf morgen": Solch derartig fundamentale Prozesse und ihre Auswirkungen führen i. d. R. zu großer Angst bei den Betroffenen.

Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE)

- Der **evolutionäre Wandel (1. Ordnung)** erfolgt kontinuierlich und in kleinen Lernschritten über einen längeren Zeitraum hinweg.
- Zur Begleitung der evolutionären Maßnahmen wird ein kultursensibler Prozessmoderator oder Coach eingesetzt, der die Mitarbeiter in die Planung und die Gestaltung des Veränderungsprozesses integriert.

- Der **revolutionäre Wandel (2. Ordnung)** ist radikal und erfolgt in einem zeitlich begrenzten Quantensprung häufig als Reaktion auf Veränderungen des Unternehmensumfelds und/oder auf interne Probleme.
- Gefragt sind bei diesem Ansatz eher die autoritären "Macher", die sich gegen intensive Widerstände durchsetzen und so die Veränderung zielgerichtet vorantreiben.
- Diese Form des Wandels ist nur in echten Krisenzeiten möglich, da in Wachstumsperioden die Widerstände zu groß sind und weitreichende Veränderungen unmöglich machen.

Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE)

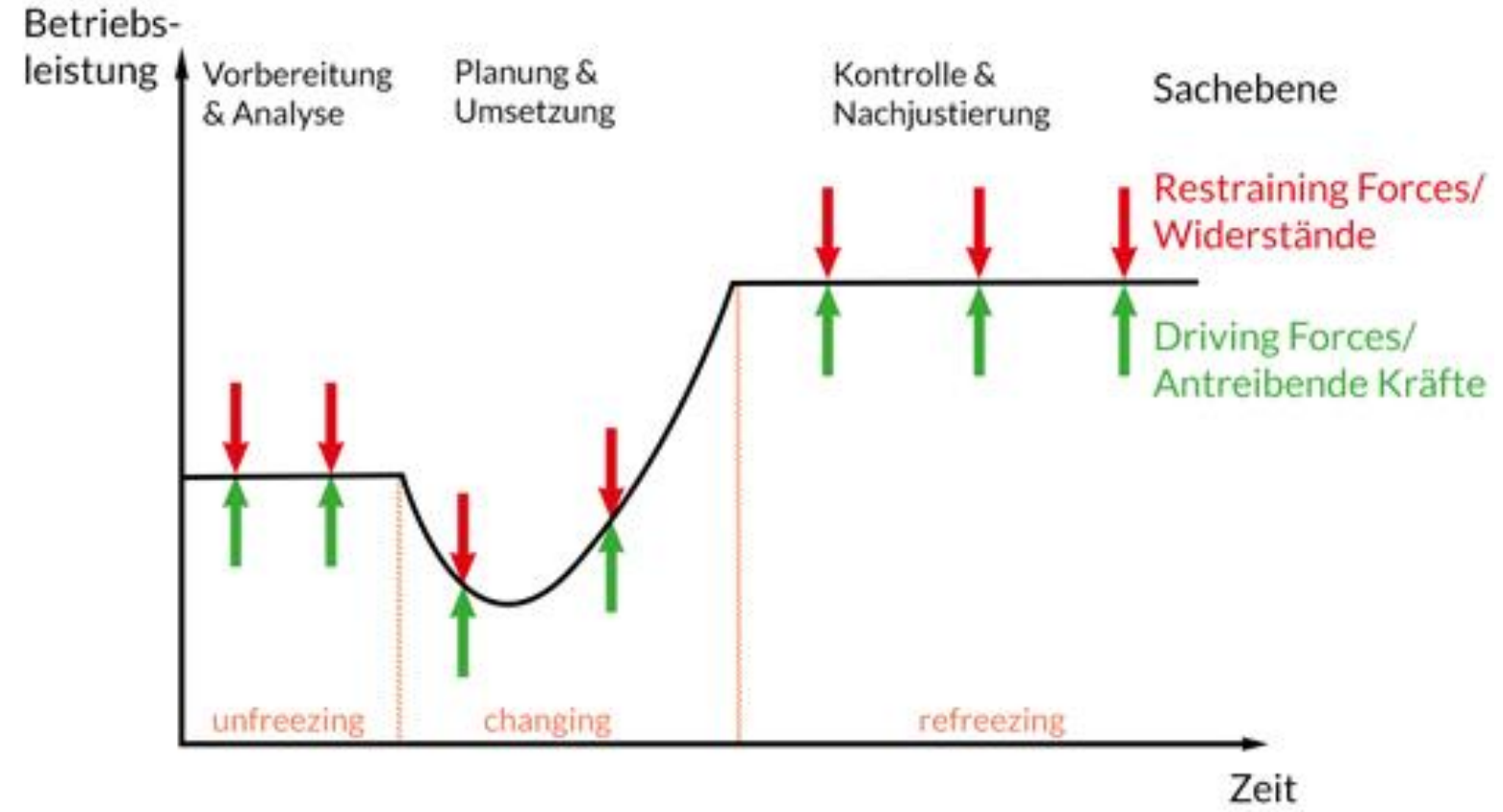
Auslösefaktoren

- Häufiger Auslöser von OE-Projekten sind **Unternehmenskrisen** und gravierende Veränderungen in den relevanten Umwelten von Organisationen.
- Häufig sind dies **politische und ökonomische Zäsuren** wie bspw. Ende der 80er- und Anfang der 90er-Jahre die deutsche Wiedervereinigung oder die Globalisierung.
- Aber auch **Technologiesprünge** auf Märkten oder in den Organisationen sind Impulsgeber für einen OE-Prozess (Industrie 4.0, Digitale Transformation)
- **Interne Krisenursachen** bilden z. B. Führungsprobleme, wie eine unregelmäßige Nachfolge an der Unternehmensspitze oder aber ein Führungsverhalten, das Mitarbeiter, die über ein unverzichtbares Expertenwissen verfügen, dazu veranlasst, das Unternehmen zu verlassen.

Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE)

Modelle des Wandels

3-Phasen-Modell nach Lewin



Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE)

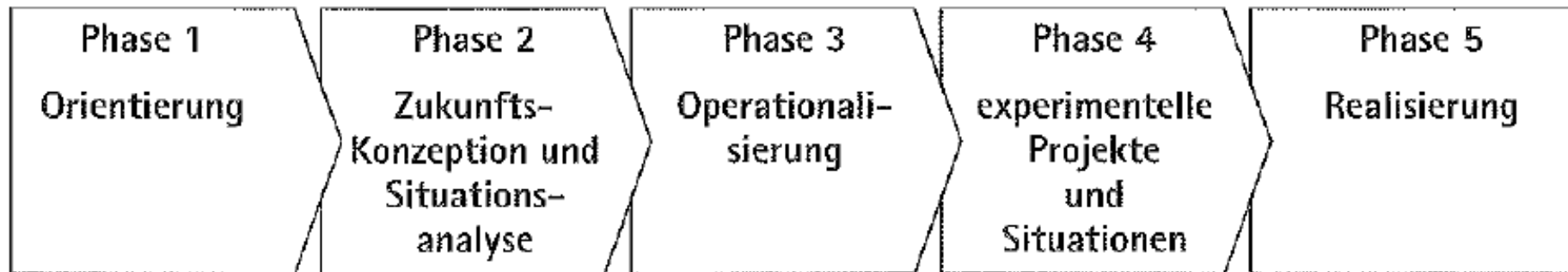
Organisationsmodell des GRID-Organization Development – Verhaltensgittermodell von Blake/Mouton

hoch	Betonung des Menschen	9	1.9 Führungsstil					9.9 Führungsstil			
		8	Sorgfältige Beachtung der zwischenmenschlichen Beziehungen führt zu einer bequemen und freundlichen Atmosphäre und zu einem entsprechenden Arbeitstempo					Hohe Arbeitsleistung von begeisterten Mitarbeitern. Verfolgung des gemeinsamen Zieles führt zu gutem Verhältnis			
		7									
		6			5.5 Führungsstil						
		5			Genügende Arbeitsleistung möglich durch das Ausbalancieren der Notwendigkeit zur Arbeitsleistung und zur Aufrechterhaltung der zu erfüllenden Arbeitsleistung						
		4									
		3						9.1 Führungsstil			
		2	1.1 Führungsstil					Wirksame Arbeitsleistung wird erzielt, ohne dass viel Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen genommen wird			
		1	Geringstmögliche Einwirkung auf Arbeitsleistung und auf die Menschen								
niedrig		1	2	3	4	5	6	7	8	9	hoch
		niedrig		Betonung der Produktion					hoch		

Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE)

Organisationsmodell des Niederländischen Pädagogischen Instituts (NPI-Modell)

- Das NPI-Modell geht von einer umfassenden Partizipation der Mitarbeiter aus, die aus verschiedenen hierarchischen Ebenen an allen Phasen des Organisationsprozesses beteiligt werden.
- Die Betonung liegt auf der Funktion gemeinsamer Konzeptionen, da gemeinsam Gefundenes und Entwickeltes helfe, die eigene Situation besser zu verstehen und sich einer gemeinsamen Sprache zu bedienen.



Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE)

Organisationales Lernen als Modell des Wandels

- Durch die sich immer schneller verändernden Rahmenbedingungen, denen Organisationen mehr und mehr ausgesetzt sind, stieß das klassische Konzept der OE an seine Grenzen.
- Als aussichtsreicher Nachfolger für das Konzept der OE wird das in der Organisationsforschung viel diskutierte und sehr populäre Veränderungskonzept der **lernenden Organisation** betrachtet.
- Dieses Konzept befasst sich mit der Veränderungsfähigkeit von Organisationen unter Berücksichtigung der Besonderheiten des **organisationalen Lernens**.

Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE)

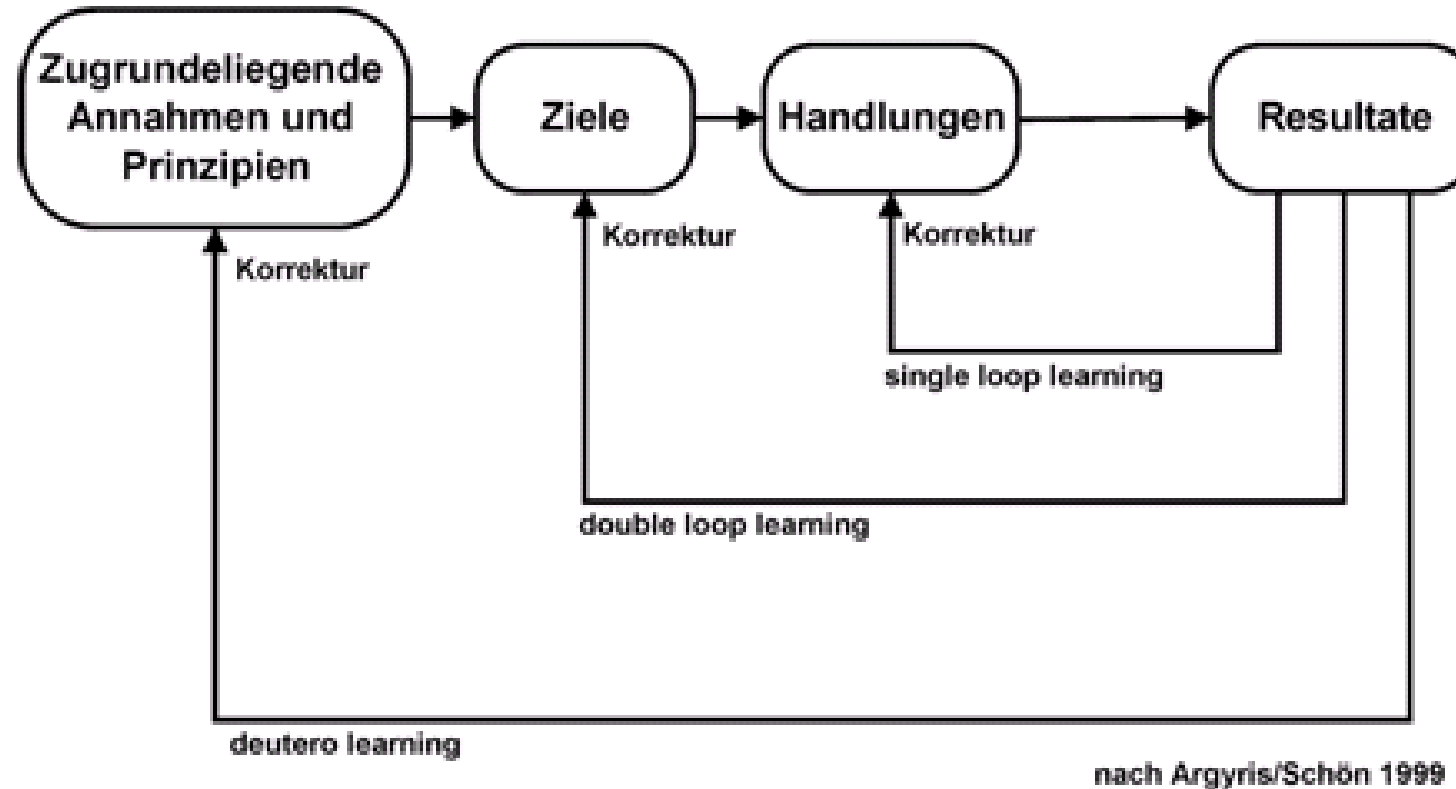


Abb. 1: Drei Formen des organisationalen Lernens

Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE)

Widerstände im Prozess der OE

Typische Formen des Änderungswiderstandes (Resistance to Change) sind z. B.:

Ablehnende Haltung und Einstellung gegenüber dem, der die Änderung anordnet oder auch nur durchführt: vermehrter Widerspruch, abgekühltes Verhalten, passiver Widerstand, Kritikäußerungen/Diffamierungen der Person gegenüber Dritten.

Aggressivität gegenüber anderen Personen: Gereiztheit, Wutentladung.

Bildung von Gruppen mit dem Ziel, dem Ärger Luft zu machen und/oder durch Bildung von Koalitionen die organisatorische Änderung zu verhindern

Höhere Abwesenheitsziffern und vermehrter Personalwechsel (Fluktuation).

Senkung des Leistungsniveaus: absichtliche Fehlleistung und Unterlassungen, Verhalten, durch das die Unzweckmäßigkeit der neuen Regelungen demonstriert werden kann, Vernachlässigung freiwillig übernommener Aktivitäten

Gestaltung einer integrativen Organisationsentwicklung (OE)

Als Fazit kann festgehalten werden, dass zur Verringerung des Änderungswiderstandes Führungssysteme und Führungsstil die wichtigsten Elemente der Führungsorganisation sind, d. h. eine geeignete Informationspolitik und ein entsprechendes Führungsverhalten (Führungsstil).

Gezielte Informationen an die Adressaten der Änderungspotenziale können den Widerstand erheblich reduzieren:

- Sachinformation über Ziele und Notwendigkeit der Änderung sowie über das Vorgehen bei der Einführung und Realisierung z. B. eines strategischen Planungssystems
- Information über zu erwartende Auswirkungen der Neuerung auf den Geschäftsbereich, auf Abteilungen und Individuen
- Information über flankierende Maßnahmen zur Rollenfixierung (z. B. Schulungen, Hilfestellungen, Zusagen bez. Karrieremöglichkeiten)

Durch **verstärktes Einbeziehen** der Mitarbeiter in die Analyse der Änderungsnotwendigkeit und in die Planung der Anpassungsprozesse kann Partizipation schon in der Phase der Entscheidungsvorbereitung geübt werden.

Ein frühzeitiges Involvieren der betroffenen Mitarbeiter in die Änderungsprozesse durch Möglichkeiten der Mitwirkung und Mitbestimmung über die Gestaltung von Änderungspotenzialen und deren Verlauf erlaubt eine bessere, konfliktfreiere Integration der Änderung in die Arbeitssituation.