

ORGANISATIONSENTWICKLUNG IM FOKUS

«Stillstand ist Rückschritt», so lautet das bekannte, von Rudolf von Bennigsen-Foerder stammende Zitat, das sich auf die Unternehmenswelt sehr gut übertragen lässt. Hat ein Unternehmen die Angst vor Veränderung, die es als Bedrohung sieht, riskiert es eine Niederlage. Denn um sich im harten Wettbewerb zu behaupten, muss man die Bereitschaft erklären, Neues zu lernen und die Transformation eines Unternehmens voranzutreiben. Die Organisationsentwicklung ist der richtige Ansatz zur Stärkung der Agilität, die wiederum den Schlüssel für Innovation und eine konstruktive Zusammenarbeit bildet.

• Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Grundlagen der Organisationsentwicklung

Der Gedanke einer langfristigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Prozesse zur Steigerung der Motivation der Mitarbeiter ist nicht neu, und dennoch erfreut sich das Themengebiet der Organisationsentwicklung steigender Beliebtheit. Geschäftsführung und Führungskräfte verstehen immer mehr den Wert einer flexibilitätsfördernden Organisationsstruktur und Unternehmenskultur zur nachhaltigen Ausrichtung an volatilen Marktbedingungen. Die raschen Veränderungen in der VUCA-Welt tragen dazu bei, die Unternehmensorganisation immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und weiterzuentwickeln. Der Druck auf den Wandel steigt.

Was ist Organisationsentwicklung?

Schlägt man ein Wirtschaftslexikon auf, wird der Begriff der Organisationsentwicklung als «Strategie des geplanten und systematischen Wandels, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Organisationskultur und individuellem Verhalten zustande kommt, und zwar unter grösstmöglicher Partizipation der Beteiligten» definiert. Die gewählte Perspektive setzt auf Ganzheitlichkeit und berücksichtigt die Prozesse und Wechselwirkungen zwischen Individuen, Teams, Organisationen, Technologie, Umwelt, Zeit sowie die Kommunikation, Werte und Machtkonstellationen, die in der jeweiligen

Organisation real existieren. Organisationsentwicklung passt Strategie, Strukturen und Prozesse an die Herausforderungen einer agilen Organisation an.

Was sind die Ziele der Organisationsentwicklung?

Die Ziele der Organisationsentwicklung sind einerseits, eine Steigerung der Leistungsfähigkeit und Produktivität der Organisation und andererseits die Entfaltung der einzelnen Organisationsmitglieder durch Entscheidungsspielräume und Eigenverantwortung zu fördern. Stetige Investition in das Humankapital muss in der heutigen Zeit tief in der Unternehmensphilosophie verankert sein, um Akzeptanz und Beteiligung der Geschäftsleitung, aber auch der Mitarbeiter zu begünstigen. Der Wandel im Geschäftsmodell hat sich in den Strukturen und Prozessen niederschlagen. Nur so hat das Unternehmen eine Chance der Überlebensfähigkeit.

Wozu braucht man Organisationsentwicklung?

Einen massgeblichen Zweck der Organisationsentwicklung bildet die Humanisierung der Arbeitswelt bedingt durch neue Technologien und digitale Geschäftsmodelle. Das bedeutet, dass eine bessere Arbeitsgestaltung und Optimierung von Prozessen eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter einer Organisation erwirkt. Neue Technologien wie KI/AI verändern die Prozesse und schaffen die Basis

für lernende, intelligente Produkte und Systeme. Remote Leadership verändert die Führung ...

Die fünf Merkmale der Organisationsentwicklung

1. Fortlaufender Veränderungs- und Entwicklungsprozess

Eine OE muss stets als fortlaufender partizipativer Prozess verstanden werden, der Zwischenziele setzt, jedoch kontinuierlich als Lernprozess verstanden werden muss. Sie kann nicht als einmaliges Projekt gesehen werden, sondern muss mit der Unternehmenskultur verbunden sein. Sie muss von oben und unten getragen werden.

2. Geplante Form des Wandels

Organisationsentwicklung ist immer eine konkrete Entscheidung und keine zufällige Begebenheit. Sie kann unterschiedliche Instrumente und Modelle anwenden und benötigt stets ein organisationstheoretisches Konzept. Sie muss sich an der Vision und der Mission ausrichten und hat etablierte Silos zu durchbrechen.

3. Schliesst die Beteiligung der Mitarbeiter und der Führung ein

Eine erfolgreiche Kulturveränderung durch Organisationsentwicklung setzt immer eine konstante Einbindung der Mitarbeiter voraus. Durch Workshops und Diskurs können Informationsverluste vermieden und nachhaltige Umfeldänderungen erzielt werden. Durch

geplante Interventionen und deren Umsetzung im prozessualen Geschehen kann iterativ angepasst und eine hohe Wirksamkeit erreicht werden.

4. Ziel: Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation und Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Humanität)

Zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit soll durch eine produktive Arbeitsgestaltung die Performance des Unternehmens durch gezielte Organisationsentwicklung erhöht werden.

5. Schafft einen Wandel in der Führung

Dazu sind neue Kompetenzen von grosser Bedeutung; dazu zählen das Verstehen und Beherrschen neuer Technologien, die Kenntnis der alternativen Geschäftsmodelle, neue Wege und Formen der Information und Kommunikation und der Weg zur transformationalen Führung.

Grundlegende Methoden und Verfahren der Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung kann auf ein grosses Repertoire an Methoden und Verfahren zugreifen. Dabei ist es die Aufgabe der Geschäftsführung und der beteiligten Mitarbeitenden, das für das jeweilige Unternehmen richtige und zielführendste Instrument auszuwählen, einzusetzen und iterativ anzupassen. Sie unterscheiden sich grundlegend in ihrer Prozessorientierung, dem Zustand der Organisation zu Beginn des Vorhabens sowie der jeweiligen Phase der Neuausrichtung. Dynamische Systeme sind sehr bedingt beherrschbar, planbar und steuerbar! Daraus folgt: Um gezielt Interventionen einzusetzen, braucht es ein differenziertes Verständnis von Dynamiken und Wechselwirkung im System! Das Arbeiten mit Hypothesenschleifen ist also ein zentraler Baustein im systemischen Ansatz.

Um ein Veränderungsprojekt nachhaltig umzusetzen, müssen unterschiedliche

Phasen vom Erkenntnisgewinn bis hin zur Veränderung durchlaufen werden. Die Phasen dauern unterschiedlich lang und sind stark abhängig von der jeweiligen Ausgangssituation der Organisation.

Das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin

Das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin stellt hierbei das verbreitetste Modell zum Ablauf von Organisationsentwicklungsprojekten dar. Es ist ein 1947 etabliertes Modell zur Betrachtung von sozialen Veränderungsprozessen aller Art. Die drei Phasen beschreiben die Eigen-dynamik der Überzeugung und gelten als Leitfaden für Change-Management-Projekte.

Phase 1: Unfreezing (auftauen)

In der ersten Phase des Unfreezing (auftauen) wird die angestrebte Veränderung vorbereitet. Informationen und Pläne werden geteilt, anstehende Weiterentwicklungen mit den Betroffenen diskutiert. Diese Phase sollte nicht zu kurz kommen, damit sich die Beteiligten eingebunden fühlen und Unterstützung erhalten, wo es nötig ist.

Phase 2: Moving (bewegen)

In der zweiten Phase, dem Moving (bewegen), werden neue Prozesse und Strukturen eingeführt. Standards und Guidelines können unterstützend wirken. In dieser Phase der Organisationsentwicklung sollte ein konstantes Monitoring durch die Verantwortlichen erfolgen und darauf geachtet werden, dass Mitarbeiter mit Trainings und Workshops einen Lernzuwachs generieren.

Phase 3: Refreezing (wieder einfrieren)

Die dritte Phase des Refreezing (wieder einfrieren) dient der tatsächlichen Übernahme der neuen Verhaltensweisen, Prozesse und Leitbilder. Die neu erlernten Kompetenzen müssen verfestigt und zum neuen «normalen Zustand» werden. Dazu muss auch nach Abschluss eines Organisationsentwick-

lungsprojekts ein engmaschiges Monitoring erfolgen, ob neue Prozesse funktionieren und aufrechterhalten bleiben.

Das 8-Stufen-Modell nach John P. Kotter

Eine Alternative bzw. Erweiterung des 3-Phasen-Modells von Lewin bildet das deutlich umfangreichere 8-Stufen-Modell nach John P. Kotter.

Dringlichkeit aufzeigen – «Create a sense of urgency»: Um eine Veränderung anzustossen, muss den Mitarbeitern die Notwendigkeit der Weiterentwicklung bewusst sein. Ein gemeinsames Verständnis für den Bedarf der neuen Prozesse erhöht die Attraktivität des Wandels.

Führungskoalition aufbauen – «Create a powerful coalition»: Im nächsten Schritt bedarf es mehrerer Beteiligter, die die gleichen Ansichten und Zukunftsvisionen teilen. Am erfolgreichsten sind diese Koalitionen bei einer Zusammensetzung aus unterschiedlichen Bereichen und Ebenen und durch Personen mit Charisma.

Vision und Strategie entwickeln – «Form a strategic vision and initiatives»: Nachdem im ersten Schritt ein «weg von» formuliert wurde, bedarf es nun eines «hin zu». Es müssen klare und attraktive Visionen und Strategien zum Bestreiten des Weges ausgearbeitet werden.

Die Vision kommunizieren – «Enlist a volunteer army»: Die zuvor ausgearbeitete Vision und darauf aufbauenden Strategien müssen greifbar, verständlich und inspirierend sein und für alle Mitarbeiter des Unternehmens kommuniziert werden. Je breiter die Masse der Mitmachenden ist, desto erfolgreicher verläuft die Organisationsentwicklung.

Hindernisse aus dem Weg räumen – «Enable action by removing barriers»: Widerstände und Hindernisse sind ein ganz normaler Teil einer jeden Organisa-

tionsentwicklung. Während technische Hindernisse, fehlende Ressourcen oder ineffiziente Prozesse verhältnismässig leicht zu überwinden sind, ist die Annahme, dass der Umgang mit Widerständen der Belegschaft eine grössere Hürde darstellt.

Kurzfristige Erfolge anstreben – «Generate short-term wins»: Veränderungsprozesse sind oft langwierig, erfordern Disziplin und sind häufig auch kräftezehrend. Folgt man diesem Ansatz und dieser Annahme, soll die Motivation der Mitarbeiter aufrechterhalten bleiben, indem regelmässig auch kleine Erfolge sichtbar zelebriert werden. Zusätzlich wird das Vertrauen der Mitarbeiter in die Veränderung gestärkt.



Veränderung weiter antreiben – «Sustain acceleration»: Ein häufiger Fehler in der Praxis ist nach Kotter, zu früh das Vorhaben als «erledigt» abzuheben. Er empfiehlt, stetig weiter aufmerksam zu sein und langfristig Veränderungen zu etablieren und auch durchgeführte Veränderungen weiter anzupassen.

Veränderungen in der Kultur verankern – «Institute change»: Der letzte Schritt nach Kotter ist eine nachhaltige Verankerung der neuen Muster in der Unternehmenskultur. Hierbei sieht er positive und charismatische Führungskräfte als Schlüssel zum Erfolg.

Bekannte Strategien der Organisationsentwicklung

In der Praxis werden viele unterschiedliche Strategien der Organisationsent-

wicklung angewandt. Ähnlich wie in der Psychologie richten sie ihren Fokus auf unterschiedliche Lösungswege und Vorgehensweisen. Jede Organisation ist individuell und kann deshalb eine unterschiedliche strategische Herangehensweise benötigen.

Die systemische Organisationsentwicklung

Das Konzept der systemischen Organisationsentwicklung basiert auf der Systemtheorie, die am MIT durch Prof. Forrester und Prof. Meadows entwickelt wurde (Industrial Dynamics, Urban Dynamics, Global Dynamics).

Sie geht davon aus, dass eine Veränderung und Weiterentwicklung nicht nur von einem Einzelaspekt aus funktionieren kann, sondern immer das gesamte System mit seinen eigenen individuellen Mustern und Personen betrachtet werden muss. Die Publikation «Vernetztes Denken» von Frederic Vester hat wesentlich dazu beigetragen, die Engstirnigkeit des Denkens und Handelns zu beseitigen.

Das vernetzte System des Unternehmens steht im Mittelpunkt, Basis ist die Methode System Dynamics, die auf den Gedanken der vernetzten positiven und negativen Loops basiert, die sich selbst steuern und miteinander vernetzen.

Die agile Organisationsentwicklung

Die Durchführung einer agilen Organisationsentwicklung ist ein langfristiger und komplexer Prozess, welcher grundlegende Kenntnisse in agilen Methoden und Werten voraussetzt. Diese müssen in der Belegschaft und Führungsriege tief verankert und gelebt werden. Basis sind die Selbstorganisation der Teams und das Loslassen von oben.

Die integrale Organisationsentwicklung

Die Strategie der integralen Organisationsentwicklung zeichnet sich durch ein stufenweises Vorgehen in klar defi-

nierten Bereichen aus. Für einen Erfolg versprechende Durchführung bedarf es einer gleichgewichtigen Weiterentwicklung der Bereiche: Prozesse/Struktur, Kompetenzen, Mindset/Haltung und Kultur. Betont wird bei diesem Ansatz immer die Wichtigkeit der ausgewogenen und synchronen Entwicklung, zur Erzielung der maximalen Wirksamkeit.

Spiral Dynamics

Da die Menschen einer Organisation das zentrale Element einer jeder Organisationsentwicklung darstellen, ist das Modell der Spiral Dynamics besonders interessant. Es wurde entwickelt, um die Werte von Menschen gezielt beschreiben und anschliessend vergleichen zu können. Dabei werden die dominanten Werte und stärksten Geisteshaltungen aufgezeigt. In der Organisationsentwicklung können somit Leistungs- und Konfliktpotenziale analysiert und gezielt bearbeitet werden. Basis dafür ist die X-Y-Theorie.

Was ist der Unterschied zwischen Organisationsentwicklung und Change-Management?

Der wesentliche Unterschied zwischen Organisationsentwicklung und Change-Management liegt in der Fokussierung des Veränderungsgegenstands. Während die Organisationsentwicklung eine langfristige Entwicklung von innen heraus durch die Kultur und Kompetenzen der Mitarbeiter anstrebt, ist ein Change-Projekt meist mehr von aussen getrieben, durch beispielsweise Ressourcenverknappung oder veränderte Unternehmensstrukturen. Das Change-Management hat immer einen klaren Start- und Endpunkt sowie ein konkretes Zielbild.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.