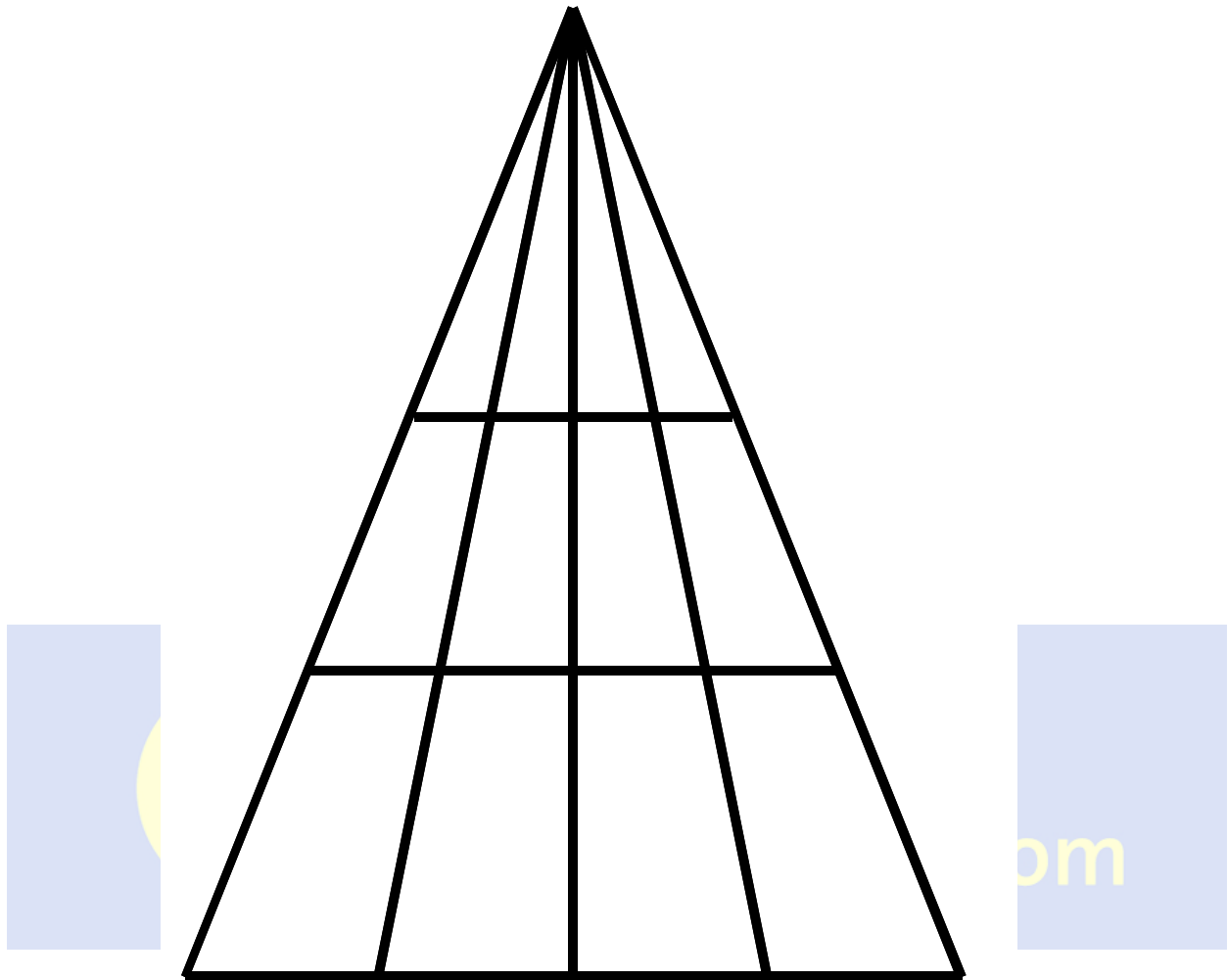


---

# Organisationsentwicklung



## Inhalt

1. Definition
2. Kriterienbetrachtung bei der OE (Einflussnahme)
3. OE-Grundsätze
4. Fördernde / Hemmende Faktoren für OE
5. Auswirkungen der OE
6. Einsatzfelder
7. Strategien in der OE
8. Literaturverzeichnis

## Seite

- 2
- 2
- 3
- 5
- 5
- 6
- 7
- 8

---

## 1. Definition

### Eine Definition von vielen, auf die Frage: Was ist Organisationsentwicklung (OE)?

Unter OE versteht man einen geplanten, gelenkten und systematischen Prozess zur Veränderung der Kultur, der Systeme und des Verhaltens einer Organisation. Das Ziel ist, die Effektivität der Organisation bei der Lösung ihrer Probleme und Erreichung ihrer Ziele zu steigern. Dieser Prozess bedarf einer Steuerung und Betreuung.

## 2. Kriterienbetrachtung bei der OE (Einflussnahme)



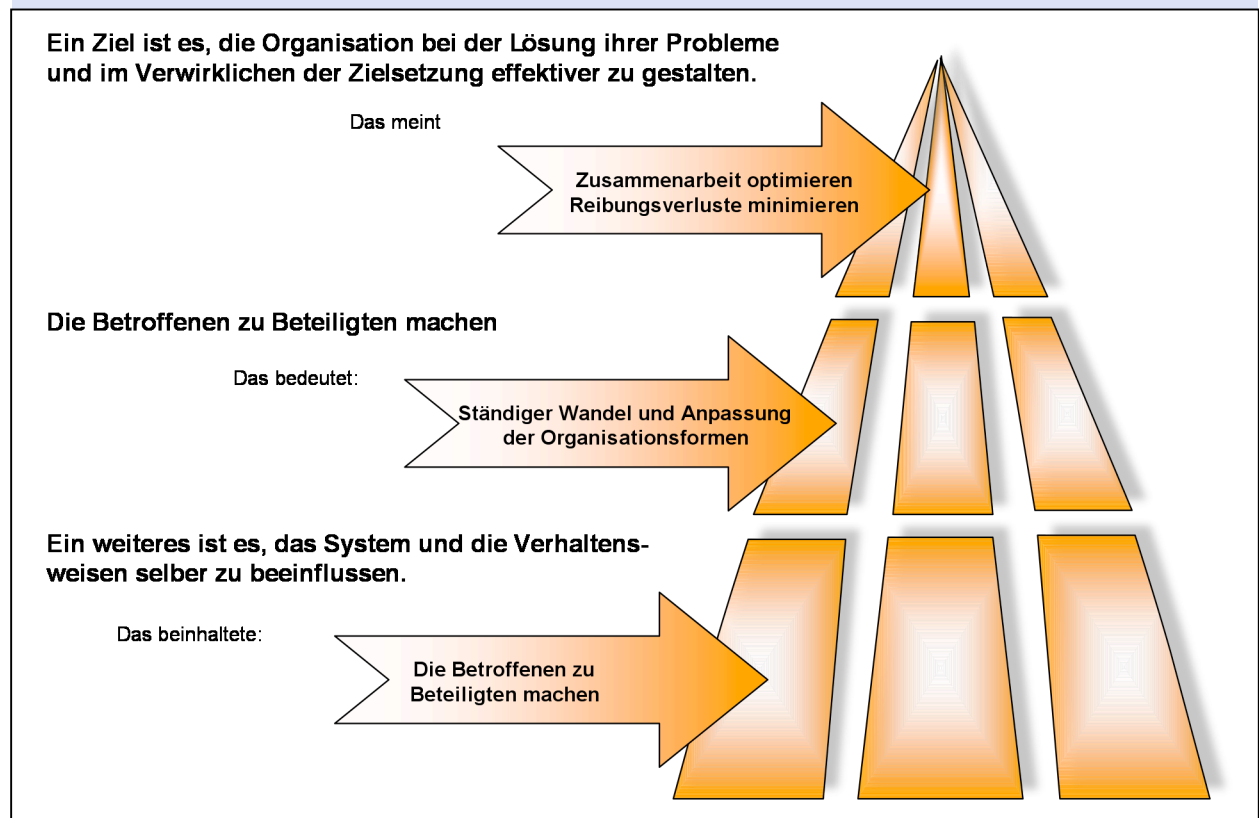
Veränderungsprozesse muss eine Organisation eingehen“ und „wie betreibe ich derartige Anpassungs- bzw. Veränderungsprozesse“.

### 3. OE-Grundsätze






(Auszug aus: Christoph Lauterburg: Arbeitssupervision im Kollegenkreis. In: Organisations-Entwicklung, Zf. D.Ges.f.OE e.V., 1/85)

- ⇒ Ganzheitliches Denken und Handeln bei
  - Strukturen und Abläufen
  - Einstellungen und Verhalten
  - Normen, Gesetzen und Spielregeln
  
- ⇒ Keine Maßnahmen ohne Diagnose
  - Erhebung des Ist-Zustands
  - Zusammenhänge und Definition des Soll-Zustandes
  - Diagnose, Planung, Aktion u. Auswertung als Prozess
  
- ⇒ Hilfe zur Selbsthilfe
  - Einführen und Einüben funktionsfähiger Problemlösungs- und Konfliktregelungsmechanismen
  - Qualifikation der Organisations-Mitglieder durch Training „on-the-Job“
  
- ⇒ Beteiligung der Betroffenen
  - Einleitung partizipativer (Teilnahme / Anteilnahme an etwas nehmen) Diagnose-, Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse
  
- ⇒ Rollende Planung
  - regelmäßige, gemeinsame Zwischenbilanz
  - flexible Anpassung der mittelfristigen Ziele
  - operationale Planung von Schritt zu Schritt

#### OE-Ziele



## Einführungsstrategien

Strategi	Strategie	Strategie	Strategie	Strategie	Strategie
Vor- und Nachteil	 <b>Top-down</b>	 <b>Basis-upwards</b>	 <b>Bi-polare</b>	 <b>Keilstrategie</b>	 <b>Dezentrale Strategie</b>
<b>Vorteil</b>	Schnelle Bekanntheit bei Unterstützung der Führungsspitze	Praktikabel bei begrenzten Problemstellungen Hohe Akzeptanz bei allen Betroffenen und beteiligten durch gemeinsame Erarbeitung und Lernprozesse.	OE beginnt an zwei wichtigen Stellen gleichzeitig. Sehr hohe Akzeptanz bei Beteiligten.	Ausstrahlung nach zwei Seiten. Bei Positionswechsel nach oben wird das OE-Konzept unterstützt.	Fuß in die Tür-Technik. Am meisten genutzte Vorgehensweise. Bereichsübergreifende Kooperation möglich.
<b>Nachteil</b>	Druck von oben, da nicht von den Betroffenen selbst entwickelt. Es kann Anwendungswiderstände in den Fachabteilungen geben.	Sehr zeitaufwendig. In der Regel nur geeignet für begrenzte Problemstellungen ohne Teilphasen eines OE-Prozesses.	Mittlere Führungsebenen werden eingeklemmt und blockieren.	Gründliche und intensive Vorbereitung notwendig. Sehr zeitaufwendig.	Aufschließen für den OE-Gedanken nur über kleine Schritte möglich. Langfristiger Prozess.

### Empfehlung für die Einführung:

1. Unterstützung oberster Führungsebenen anstreben oder
2. ein Mitglied oberster Führungsebenen als „Promotor“ gewinnen.
3. Kleinere Anlässe zur Vorstellung und Einführung nutzen.
4. Einbeziehung externer Organisationsentwickler um Projekte gemeinsam zu betreuen. Oftmals ist die Akzeptanz von Führungsebenen gegenüber externer Berater größer.
5. Die soziale Wirklichkeit erfordert eine Kombination bzw. gegenseitige Ergänzung der verschiedenen Strategien.
6. Die Entwicklung aus der Organisationsabteilung heraus.
7. Schaffung bzw. Entwicklung des betrieblichen Bildungswesens.

#### 4. Fördernde Faktoren / Hemmende Faktoren für OE

##### Fördernde Faktoren für OE

(nach Becker/Langosch 1990, 151f / 152f)

- aufgeschlossenes Management
- autonome organisatorische Einheit
- geeigneter Berater als
- Prozessbegleiter
- kooperativer Führungsstil
- Kontinuität des Prozesses
- Lernbereitschaft der Beteiligten
- kooperativer Betriebsrat
- positive Zwischenergebnisse

##### Hemmende Faktoren für OE

(nach Becker/Langosch 1990, 151f / 152f )

- Begrenztheit des OE-Projektes
- Spannungen in den „Nahtstellen“
- mangelnde Kontinuität
- Nachlassen der Wirkung
- Wechsel der verantwortlichen Manager
- Eingriffe von außen
- keine Engagement des Topmanagements
- OE bleibt auf der Managerebene stecken und dringt nicht durch die ganze Organisation
- Gleichgültigkeit der Mitarbeiter
- Abhängigkeit vom Berater
- Uneinstimmigkeiten im Berater-Team

#### 5. Auswirkungen der OE

(nach Becker/Langosch 1990, S. 154 / 155 )

sachlicher Ebene	organisatorischer Ebene
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mehr Transparenz (mehr Durchblick)</li> <li>- klare Verhältnisse (wer ist für was zuständig, realistische Terminvorgabe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bessere Ablauforganisation (Arbeit ist erfolgreicher, weniger Störungen)</li> <li>- personelle Umstellungen (Zufriedenheit mit der Stelle, die der Mitarbeiter inne hat)</li> <li>- mehr Flexibilität (Influss verbessert, schnellere Entscheidungsfindung, Anpassungs- und Umstellungsfähigkeit ist gestiegen)</li> </ul>
menschlicher Ebene	persönlicher Ebene
<ul style="list-style-type: none"> <li>- weniger Hektik (weniger Stress)</li> <li>- praktizierte Gleichberechtigung (kein Statusdenken)</li> <li>- verstärkte Teamarbeit (gut Kommunikation untereinander)</li> <li>- gesteigertes Problembewusstsein (man weiß es gibt sie und sucht nach Lösungen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mehr Engagement (mehr Mitverantwortung, größere Identifikation)</li> <li>- spürbar mehr Offenheit und Vertrauen (man kann seine Meinung und Ansicht äußern)</li> <li>- erhöhte Lernbereitschaft (die Vorteile dabei stehen im Focus)</li> </ul>