



Schneider Verlag
Hohengehren

systemia – Systemische Pädagogik

Band 20

**Martin Elbe
Ulrich Erhardt**

Konstruktive Organisations- entwicklung

**Mitarbeiter einbinden
Organisationen verstehen
Lernkulturen gestalten**





systemia – Systemische Pädagogik

Herausgegeben von Rolf Arnold

Band 20

Konstruktive Organisationsentwicklung

Mitarbeiter einbinden
Organisationen verstehen
Lernkulturen gestalten

Von

Martin Elbe & Ulrich Erhardt



Schneider Verlag Hohengehren GmbH

Umschlag: Verlag

Bild auf der Umschlagrückseite: Martin Elbe

Gedruckt auf umweltfreundlichem Papier (chlor- und säurefrei hergestellt).

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-8340-2099-4

Schneider Verlag Hohengehren, Wilhelmstr. 13, D-73666 Baltmannsweiler

Homepage: www.paedagogik.de

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Unterrichtszwecke!

Vorwort

Elbe und Erhardt stehen für eine konstruktive und prozess- sowie beteiligungsorientierte Organisationsentwicklung, deren Zuständigkeits-, Handlungs- und Gestaltungsfelder sie anschaulich im Konzept des „OE-Hauses“ visualisieren. Ihre Konzeption basiert nicht allein auf einer gründlichen und auch kritischen Sichtung der OE-Literatur der letzten Jahrzehnte, sie entwickeln vielmehr eine eigene Lesart des Wesens organisatorischen Wandels. Dieser wird von ihnen im Kontext von Individualisierung und Innovation sowie der „Ambiguität gesellschaftlicher Dynamik“ als „gestaltete Form“ der alltäglichen Lebenspraxis gedeutet. Die „gestaltete“, d.h. auch gestaltbare Form findet ihre Referenzpunkte in humanistischen sowie sozialen Vorstellungen organisatorischer Entwicklungsziele, welche auch und gerade in Anbetracht virtueller und sozial-distanzierter Formen der Kommunikation und Kooperation in vielfacher Hinsicht beständig „neu“ gedacht werden müssen. Ihr „Bauplan konstruktiver Organisation“ liefert Impulse für ein solches Neudenken von Organisation. Grundlegend ist dabei die systemisch-konstruktivistische Einsicht, dass die Transformation der inneren Bilder der verantwortlichen Akteure im Sinne eines „Personal Mastery“ (Peter Senge) eine sine-qua-non-Bedingung gelingender Organisationsentwicklung sei.

Die Frage „Warum und wozu soll Organisationsentwicklung betrieben werden?“ zieht sich durch den gesamten Text von Elbe und Erhardt. Es geht ihnen dabei um die Förderung und Gestaltung „Lernender Organisationen“, die von dem Einbinden (aller Akteure), dem Verstehen (dessen, was wirkt) und dem Gestalten (von Rahmenbedingungen und Ermöglichungskontexten) getragen werden. Ihre Einführung gibt einen gelungenen Überblick über die Geschichte, Theorien und Konzepte, Methoden und Instrumente der Organisationsentwicklung und reichern diese mit Fallbeispielen an, die verdeutlichen, wie Organisationsentwicklung im Unterschied zur klassischen Organisationsberatung einerseits und zur systemischen Beratung andererseits praktisch arbeitet. Die Fähigkeiten zur Moderation und Selbstführung sind hierfür wesentliche Anforderungen an Führungskräfte und GestalterInnen, die Visions-, (Lern-)Kultur- und Teamentwicklung auf der Basis eines systemischen Denkens sind wichtige Artikulationsformen.

Durch diesen Ansatz wird die Organisationsentwicklung selbst modernisiert. Deren Professionalisierung steckt in Deutschland zwar in den Kinderschuhen. Sie hat aber – und das ist ein Verdienst des vorliegenden Buches – durch Elbe und Erhardt ein neues Fundament erhalten. Auf dieser Grundlage erfolgt auch am Distance and Independent Studies Center DISC der Technischen Universität Kaiserslautern im Masterstudiengang Organisationsentwicklung, an dem die Vorarbeiten zu diesem Buch stattgefunden haben, die akademische Ausbildung zukünftiger OrganisationsentwicklerInnen.

Elbe und Erhardt liefern mit ihrem Buch wichtige Impulse zur Anwendung und Ausgestaltung eines systemischen Denkens über den Menschen in Organisationen, wie es allen Werken, die in der Schriftenreihe „systemia – Systemische Pädagogik“ bislang erschienen sind, gemeinsam ist. Das Netzwerk „systemia“ (www.systemia.com) steht für Analysen und Aktivitäten, welche die pädagogischen Dimensionen systemischer Wirkungszusammenhänge aufgreifen, um Transformationsprozesse zu gestalten. Jeder Wandel – so die Leitthese – wird von Lern- bzw. Kompetenzentwicklungsprozessen begleitet und getragen, da im Außen nichts in Erscheinung treten und nachhaltig gestaltet werden kann, was nicht bereits im Inneren (in den inneren Bildern der Akteure) angebahnt und vorweggenommen wurde. In diesem Sinn wünsche ich dem vorliegenden Buch eine breite Rezeption und Diskussion unter Studierenden und PraktikerInnen sowie in der Wissenschaften.

*Kaiserslautern, den 6.10.2020
Prof. Dr. Dr. h.c. Rolf Arnold
(Reihenherausgeber)*

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung: Relevanz der Organisationsentwicklung	1
1.1 Organisationsentwicklung und ihre wachsende Bedeutung	1
1.2 Fall 1: Eine Hilfsorganisation	6
2 Organisation: Aufbau und Entwicklung	13
2.1 Organisation und Organisationsentwicklung	13
2.2 Organisation und Innovation.....	17
2.3 Organization Building & Development	24
2.4 Fall 2: Schulen sanieren.....	26
3 Das Fundament der Organisationsentwicklung.....	33
3.1 Ursprünge, Wegbereiter, wissenschaftliche Quellen	33
3.1.1 Scientific Management	34
3.1.2 Der Human-Relations-Ansatz.....	36
3.1.3 Drei-Phasen-Modell und Aktionsforschung	39
3.1.4 Soziotechnische Systeme	45
3.1.5 Der Aufbau lernender Organisationen.....	47
3.1.6 Organisationsentwicklung und Changemanagement.....	51
3.1.7 Verbreitung der OE in Deutschland und Europa	52
3.2 Organisationsentwicklung und Beratung	54
3.2.1 Prozessberatung und Organisationsentwicklung	54
3.2.2 OE als Indiz für gesellschaftlichen Wandel.....	58
3.2.3 Klassische Organisationsberatung	61

3.2.4 Systemische Beratung.....	62
3.2.5 Organisationsentwicklung	62
3.2.6 Die Konvergenzhypothese.....	69
3.3 OE-Verstehen: Die helfende Beziehung.....	70
3.4 Prinzipien: Einbinden, Verstehen, Gestalten	73
3.4.1 Einbinden.....	73
3.4.2 Verstehen	74
3.4.3 Gestalten	79
3.5 Fall 3: OE bei der Bundeswehr	79
4 Der Mensch: Soziale Effizienz in der Organisation.....	83
4.1 Einbinden: Betroffene beteiligen und aktivieren	83
4.1.1 Grundlagen der Moderation.....	85
4.1.2 Moderationsphasen.....	88
4.1.3 Dramaturgie und Grenzen der Moderation.....	96
4.2 Verstehen: Arbeit als soziale Beziehung	99
4.3 Gestalten: Personal Mastery als Selbstführung.....	104
4.4 Fall 4: Kurienreform	111
5 Die Organisation: Ökonomische Effizienz und Strategie.....	115
5.1 Einbinden: Entwicklung von Visionen und Zielen.....	115
5.1.1 Was ist eine Vision?	116
5.1.2 Ziele, Vision und Mission.....	117
5.1.3 Funktionen der Visionen in Organisationen	119
5.1.4 Visionen und Problemlösungen	120
5.1.5 OE-Visionenentwicklung: Praxisbeispiele	121

5.2 Verstehen: Organisationsdiagnose.....	124
5.2.1 Grundprobleme	124
5.2.2 Wahrnehmungsbarrieren.....	126
5.2.3 Methoden	128
5.2.4 Großgruppenverfahren zur Diagnose.....	130
5.2.4.1 Open Space	130
5.2.4.2 World Café	132
5.2.4.3 Zukunftskonferenzen	134
5.3 Gestalten: Teamentwicklung und OE	136
5.3.1 Kurze Geschichte der Teamentwicklung	138
5.3.2 Definitionen von Teamentwicklung	140
5.3.3 Anlässe für Teamentwicklung	140
5.3.4 Ziele von Teamentwicklung	142
5.3.5 Konzepte und Methoden	143
5.4 Fall 5: Hochschulentwicklung	146
6 Lernkultur: Dynamische Effizienz der Organisation.....	149
6.1 Einbinden: Lernpotenziale aktivieren (Selbstorganisieren).....	149
6.2 Verstehen: Führung als Lernprozess (sense making)	152
6.3 Gestalten: Lernkultur befördern (knowledge in making)	157
6.4 Fall 6: In einem Industrieunternehmen	160
7 Organisationsentwicklung als Handlungsfeld.....	163
7. 1 Rahmen der OE: Auftrag, Aufbau, Prozessarchitektur.....	163
7.1.1 Auftragsklärung	163
7.1.2 Aufbaustruktur	166
7.1.3 Prozessarchitektur.....	167

7.2 Rollen und Handlungskompetenzen in der OE.....	172
7.2.1 OE-Beratung als Prozessbegleitung.....	172
7.2.2 Förderliche Haltungen im OE-Prozess	173
7.2.3 Rollen und Kompetenzen von OE-BeraterInnen	174
7.3 Professionalisierung der Organisationsentwicklung.....	176
7.3.1 Professionalisierung in Kinderschuhem	177
7.3.2 Vergleich mit der Schweiz und Österreich	178
7.4 Fall 7: In einem Bankhaus	179
8 Ausblick: Rebuilding and Reinventing Organizations	183
8.1 Wachsender Konkurrenz- und Innovationsdruck	183
8.2 Die Wiedererfindung der Organisation.....	184
8.3 Kritik der Moden	192
8.4 Krisen: über den Umgang mit Terror und Seuchen	195
8.5 Digitalisierung: Die Temporäre Organisation in neuen Räumen.....	198
9 Zum Schluss: Einzug ins OE-Haus	209
Literaturverzeichnis	211
Serviceteil.....	233
Übungsaufgaben mit Lösungsvorschlägen	233
Glossar	240
Empfehlenswerte Literatur	246
OE-Studieren	247
OE im Internet	248
Informationen zu den Autoren.....	249

1 Einleitung: Relevanz der Organisationsentwicklung

Der wichtigste Grund für die Krise sind aber nicht ideologische Systeme, sondern es sind die bestehenden Organisationen und ihre immer deutlicher hervortretenden Funktionsmängel (Fredmund Malik).

1.1 Organisationsentwicklung und ihre wachsende Bedeutung

Krisen und Organisationen sind fest aneinander gebunden: Der Zweck von Organisationen ist es einerseits Kooperation zu ermöglichen und zu gestalten und andererseits genau dadurch Marktversagen zu kompensieren – also Krisen zu verhindern. Wenn Organisationen dazu aber nicht mehr in der Lage sind, dann werden sie selbst Teil der Krise. Dies zeigt sich z. B. in der Entwicklung der Corona-Pandemie. Im Zuge des Jahres 2020 kommt es durch den Lockdown in nahezu allen Industrieländern zu einer Beschleunigung schon lange vorhandener Virtualisierungstendenzen (Altmeyer 2019, Rosa 2005, Bühl 2000), wodurch z. B. digital vermittelte Dienstleistungen und Logistikprozesse an Bedeutung gewinnen – und damit auch die Organisationen, die diese Angebote bereitstellen. Darüber hinaus verändert sich für viele Menschen die Leistungserbringung in den Organisationen, die unseren Alltag auch schon vor der Pandemie geprägt haben. Ob Arbeitsorganisation, Sportverein oder sonstige kollektive Unternehmungen, in Zeiten des Social Distancing werden viele Aktivitäten in das private Umfeld verlagert, wodurch die Organisationen – bildlich gesprochen und tatsächlich bildlich-digital vermittelt – nun in das eigene Zuhause hineinwuchern (z. B. Homeoffice, digitale Meetings etc.). Dabei sind Menschen¹ und Gesellschaften mehr als je zuvor auf gut funktionierende Organisationen angewiesen, um unter diesen Bedingungen am wirtschaftlichen und gesellschaftlichen

¹ In diesem Text wechseln wir bei der Bezeichnung von Personen zwischen geschlechtsspezifischem und generischem Gebrauch. Wir legen Wert darauf, dass wir dabei stets alle geschlechtlichen Selbstkonstruktionen ansprechen wollen.

Leben teilhaben zu können. Ob Antworten auf die drängenden Herausforderungen unserer Zeit gefunden werden – die Stichworte lauten: Corona & Gesundheit, Globalisierung, Klimawandel und Ökologie, Digitalisierung, Demografie, Verschuldung, Ungleichheit und wachsende Komplexität – hängt wesentlich davon ab, dass es gelingt, bestehende Organisationen wirksamer zu gestalten, zu verbessern, zu verändern, neu zu erfinden oder zu schließen, sollten sie sich als wirkungslos, überflüssig oder als unfinanzierbar erwiesen haben. Organisationen sind für unsere Gesellschaften von zentraler Bedeutung, so sehr, dass Sozialwissenschaftler/-innen gelegentlich vorschlagen, diese wegen ihres wachsenden Organisationsgrads als „Organisationsgesellschaften“ zu kennzeichnen.

„Die moderne Gesellschaft ist wahrhaft eine Organisationsgesellschaft. Unternehmen, staatliche Verwaltungen, Schulen und Hochschulen, Krankenhäuser, Gerichte, Forschungsinstitute, das Militär, Kirchen, Museen, Zeitungen, Fernsehsender, politische Parteien, Verbände, Genossenschaften, Vereine. Diese Auflistung ist auch ohne Bemühen um Vollständigkeit schlagend“ (Schimank 2005, S. 278).

Es scheint uns aber doch nötig, diese sich beschleunigende Ausdifferenzierung der Welt von Organisationen genauer zu beschreiben: zum einen gibt es immer mehr zivilgesellschaftliche Organisationen (dem Sektor mit der in den vergangenen Jahren höchsten Wachstumsrate und einer erheblichen gesellschaftlichen Innovationskraft); und zum anderen entwickeln sich immer mehr internationale Organisationen (die Gestaltung der bi-nationalen, der internationalen, der europäischen und multilateralen Beziehungen führt zu einem stets wachsenden Netz staatlicher, supranationaler, multi-lateraler Organisationen sowie Nichtregierungsorganisationen (vgl. Grossmann et al. 2015, S. 8). Nicht zuletzt unser individuelles Leben – von der Wiege bis zur Bahre – hängt in steigendem Ausmaß von Organisationen ab. Einen Großteil unserer Lern- und Arbeitszeit verbringen wir in Organisationen und wir sind bei den meisten unserer Probleme von Dienstleistungen unzähliger Organisationen abhängig.

Aktuell erleben wir, dass sich zahlreiche Organisationen in ihrer Funktionsweise und ihren Erscheinungsformen rapide verändern. Die Dynamik der wirtschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen (digitale Transformation, Industrie 4.0, Homeoffice, agiles Management, disruptive Inno-

vationsprozesse), aber auch der staatlich-administrativen Rahmenbedingungen (u. a. die wachsende Verrechtlichung, Compliance) stellen erhebliche Herausforderungen für Organisationen dar. Öffentliche wie private, Profit- wie Non-Profit-Einrichtungen, regional wie international tätige Organisationen sehen sich gleichermaßen mit Anpassungsanforderungen an eine durch hohe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnete Umwelt konfrontiert.² Es entsteht die Notwendigkeit der fortlaufenden Überprüfung der strategischen Ausrichtung, eingespielter Routinen in der Arbeitsorganisation, der Strukturen und Prozesse in der Personalentwicklung sowie in der internen und externen Kommunikation einer Organisation. Anpassungs- und Neudefinitionsprozesse werden zur Standardanforderung sowohl für Individuen als auch für Organisationen und ihre Positionierung im gesellschaftlichen Kontext.

Dazu kommt: Organisationen sind heute zunehmend mit einer gesellschaftlichen Erwartung konfrontiert, nicht ‚wie jede andere Organisation‘ zu sein, sondern singular, unterscheidbar, authentisch, ja besonders. Andreas Reckwitz, einer der führenden Soziologen und Kulturwissenschaftler Deutschlands hat in seinem Werk ‚Gesellschaft der Singularitäten‘ gezeigt, dass „wohin wir auch schauen in der Gesellschaft der Gegenwart: was immer mehr erwartet wird, ist nicht das Allgemeine, sondern das Besondere“ (Reckwitz 2017, S.7). Dies bedeutet, dass unsere Gesellschaft zwar die ‚Logik des Allgemeinen‘ weiterhin kennt und benötigt (alle IT Provider liefern virtuelle Tools, alle Schulen lehren Curricula, alle Consultingfirmen bieten Beratung an etc.), aber zunehmend die ‚Logik des Besonderen‘, d.h. das Einzigartige erwartet wird. Gesellschaftlich postuliert wird zunehmend das, was nicht austauschbar, nicht ‚von der Stange‘ und nicht vergleichbar ist. Reckwitz zeigt dies an verschiedenen Bereichen des Sozialen – Objekte, Subjekte, Räumlichkeiten, Zeitlichkeit und Kollektive (was bei ihm Organisationen einschließt) – wie diese zum Gegenstand von ‚Prozessen der Singularisierung‘ werden, verstanden als das Bestreben, sich von Standardisierungen zu lösen, vom immer Gleichen abzuwenden, hin zu etwas Besonderem. Organisationen sind in der Folge mit der Erwartung konfrontiert

² Vgl. hierzu die vier Dimensionen der sogenannten VUCA-World; volatil, uncertain, complex und ambiguous (nach Barber, 1992).

spürbar anders zu sein als andere Organisationen mit Blick auf Vision und Strategie, Produkte und Dienstleistungen, Arbeitsbedingungen und gesellschaftliche Position, Image, etc.

In Deutschland existieren gegenwärtig ca. zwei Millionen Organisationen, in Europa ca. 20 Millionen (Malik 2015, S. 35) in vielfältigsten Erscheinungsformen – Wirtschaftsorganisationen, öffentliche Organisationen, soziale Organisationen, Gesundheitsorganisationen etc. Der Befund des St. Galler Wirtschaftswissenschaftlers und Management-Forschers bezüglich der Leistungsfähigkeit der meisten dieser Organisationen fällt kritisch aus, wie das eingangs angeführte Zitat belegt. Die Gründe hierfür sind komplex:

„Diese Krisenursache blieb im gesellschaftlichen Diskurs bisher so gut wie unbeachtet. Die Logik der heutigen Organisation stammt tief aus dem letzten Jahrhundert. Daher sind sie den neuen Herausforderungen von Komplexität und Dynamik bei weitem nicht mehr gewachsen“ (Malik 2015, S. 35).

Unsere Gesellschaft ist in ihrer Leistungs-, Entwicklungs- und Integrationsfähigkeit von der Veränderungs- und Lernkompetenz ihrer Organisationen abhängig. Organisationale Veränderungen wirksam zu gestalten, ist daher eine, wenn nicht die zentrale Herausforderung der Organisationen des 21. Jahrhunderts. Es überrascht daher nicht: „Organisationsentwicklung (OE) hat Konjunktur: erstens bzgl. der inneren Entwicklung von Organisationen, zweitens bzgl. Kooperation und Vernetzung mit anderen Organisationen und drittens bzgl. Einflussnahme zivilgesellschaftlicher Organisationen und sozialer Bewegungen auf öffentliche und private Organisationen“ (Grossmann et al. 2015, S. 9).

Auch kirchliche Organisationen beispielsweise, in ihrer Existenz bedroht durch weniger Mitglieder, Priester und Geld, verhandeln zunehmend unter den Stichworten Rückbau-, Reorganisations- und Neuorientierungsprozesse Möglichkeiten, die Überlebens- und Zukunftsfähigkeit ihrer Organisationen zu sichern. So will z.B. die deutschlandweit mitgliederstärkste katholische Diözese Köln aus heute 500 Pfarreien bis 2030 ca. 50 bis 60 Pfarreien machen, eine ‚Radikal-Reform‘, die – wie der dortige Kardinal verkündete – nur durch Einbindung aller Betroffenen bewerkstelligt werden kann (siehe Süddeutsche Zeitung vom 31.08.2020). Beim Einsatz von ausschließlich am

betriebswirtschaftlichen Denken orientierten Ansätzen und Methoden im Rahmen solcher Transformationsprozesse zeigen sich immer häufiger ‚kontraproduktive Nebenwirkungen‘. Es ist daher nicht verwunderlich, dass auch in kirchlichen Kontexten die Rezeption einer konstruktivistisch-systemtheoretisch fundierten, prozessorientierten, die betroffenen Akteure einbindenden OE zunehmend an Bedeutung gewinnt (Meyns 2013; Dessoy et al. 2015). Die Organisationsentwicklung insgesamt sieht sich einer – wie wir zeigen werden – von Jahr zu Jahr wachsenden Nachfrage gegenüber (vgl. Kap. 2.2), auch wenn OE, verglichen mit der klassischen, primär betriebswirtschaftlich orientierten Organisationsberatung (z.B. Roland Berger, Accenture, Bain & Company, Boston Consulting, McKinsey, PricewaterhouseCoopers u. a.), unter 10 Prozent des Umsatzes der Beratungsdienstleistungen eines Jahres erwirtschaftet (vgl. Lünendonk-Liste 2020 sowie eigene Schätzungen). Auch die von Jahr zu Jahr wachsende Zahl der Publikationen von ForscherInnen und PraktikerInnen zu Organisationsentwicklung – als wichtigstes Medium gilt dabei die seit fast 40 Jahren bestehende Zeitschrift „OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Changemanagement“ – belegt die wachsende gesellschaftliche Bedeutsamkeit von OE.

Organisationsentwicklung als ein sozialwissenschaftlich fundierter prozessorientierter Ansatz zur Unterstützung organisationalen Wandels hat sich spätestens seit den 1980er-Jahren im deutschsprachigen Raum etabliert. In den meisten größeren Organisationen ist Organisationsentwicklung mittlerweile eine Selbstverständlichkeit geworden. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass das berufliche Tätigkeitsfeld der Organisationsberatung zunehmend als interessant wahrgenommen wird. So konstatiert Schanne (2010) in ihrer empirischen Studie „Organisationsentwicklung im Spannungsfeld von ‚Organisation‘ und ‚Profession““ über das Berufsfeld des Organisationsentwicklers:

„Auch als Arbeitsmarkt für Sozialwissenschaftler ist Organisationsentwicklung zunehmend attraktiv, nicht zuletzt aufgrund der Vorstellung, dass sich in diesem Feld ökonomische und soziale Fragestellungen zur nachhaltigen Veränderung einer Organisation verbinden lassen und ein berufliches Auskommen sowie Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne des Faches ermöglichen (Schanne 2010, S. 2).“

Verbunden damit wachsen auch die Erwartungen der Organisationen und deren Führungskräfte an die Organisationsentwicklung, ihre wissenschaftliche Fundierung zu konsolidieren und ein wirksames, professionell gestaltetes, sozialwissenschaftlich fundiertes Handlungskonzept zur Gestaltung, Steuerung und Begleitung von Veränderungsprozessen bereitzustellen. Um diesen Erwartungen gerecht zu werden, bieten Hochschulen in Deutschland mittlerweile verschiedene Studiengänge an, mit dem Ziel, die Ausbildung zu Organisationsentwicklern und Organisationsentwicklerinnen weiter zu akademisieren und zu professionalisieren. So hat z. B. die Technische Universität Kaiserslautern am Distance & Independent Studies Center DISC im Jahr 2012 den Masterstudiengang Organisationsentwicklung eingerichtet, der 2018 rezertifiziert wurde.

Das vorliegende Buch ist im Zuge der Ausgestaltung dieses Studiengangs entstanden und dient der Einführung in die Grundlagen, Methoden und Anwendungsfelder der Organisationsentwicklung. Es ist zugleich ein Plädoyer für eine *konstruktiv-verstehende OE*, die die grundlegenden *Perspektiven (Einbinden, Verstehen und Gestalten)* mit den *Handlungsfeldern (Menschen, Organisation und Lernkultur)* verbindet und damit neue Entwicklungsräume für Organisationen erschließt. Hierbei greifen wir das Grid-Modell (vgl. Blake & Mouton 1968) auf und interpretieren dieses neu. Es sind eben nicht nur die zwei Dimensionen (Mitarbeiter- vs. Aufgabenorientierung), die das Feld der OE bestimmen. Die *neun Räume unseres Modells* stellen jeweils eigene Dimensionen dar, die sich aus der Überlagerung der Perspektiven mit den Handlungsfeldern ergeben.

Der Gliederung unseres Buches liegt die Metapher der Konstruktion eines OE-Hauses zugrunde, das diese Räume einschließt (vgl. Abb. 1).

1.2 Fall 1: Eine Hilfsorganisation

→ *Eine Hilfsorganisation unter Druck beginnt einen OE-Prozess*

Der Fall:

Konfrontiert mit einem wachsenden Innovations-, Konkurrenz- und Kostendruck gerät eine aus 300 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bestehende Hilfsorganisation zunehmend in Schwierigkeiten. Die Geschäftsführerin, die seit 20 Jahren die Organisation leitet und in drei Jahren in den Ruhestand gehen will, lädt einen OE-Berater zu einem Gespräch mit ihr, ihren drei BereichsleiterInnen und dem Leiter Strategie ein. Sie sei, so betont sie zu Beginn nicht ohne Stolz, um „ihr Vermächtnis“ besorgt und beschreibt die Lage ihrer Organisation mit folgenden Worten: „Lassen Sie mich Tacheles reden: Die fetten Jahre sind vorbei, doch viele bei uns realisieren dies noch nicht. Die finanziellen Mittel schwinden. Wir leiden was unsere Kern-, und Managementprozesse, ebenso was den Grad der Digitalisierung, Mobilität und Beweglichkeit unserer Organisation angeht unter einem erheblichen Professionalisierungs- und Modernisierungsrückstand. Bezüglich Innovation, Kreativität, Agilität sind wir hinter unserer Konkurrenz zurück und Reformen bei uns sind überfällig. Im Grunde ruhen wir uns auf den Erfolgen der vergangenen Jahrzehnte aus“.

Der Leiter Strategie ergänzt, dass die Verfahren zur Umsetzung der Projekte mit Partnern in Osteuropa, Afrika, Asien und Lateinamerika schwerfällig und verglichen mit anderen Organisationen zu kostspielig seien. Hier bedürfe es dringend einschneidender Veränderungen. Auch kulturell liege in der Organisation einiges im Argen, was sich u.a. an den seit Jahren durchgeführten Mitarbeiterumfragen, am „Flurfunk“ und dem vergleichsweise hohen Krankenstand ablesen lasse. Beklagt würden immer wieder mangelnde Wertschätzung durch Führungskräfte, Silodenken und Misstrauenskultur. Einer der Bereichsleiter hebt hervor, dass es im Grunde an einem attraktiven Zielbild für die kommenden Jahre fehle, an einer Vision, die der Organisation Orientierung gebe; es gebe kein Narrativ über den Sinn unserer Organisation, eine Erzählung, die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft perspektivisch sinnvoll miteinander verbinde. Die Geschäftsführerin gibt schließlich zu erkennen, dass sie, nach Rücksprache mit ihren Bereichsleitenden daran denke, mit externer Unterstützung einen OE Prozess aufzusetzen, in der

Hoffnung auf diese Weise „unseren schwerfälligen Tanker in Bewegung zu bringen“. Gleichzeitig sei die Leitung unsicher, ob es gelinge, die Mitarbeitenden für Veränderungen zu gewinnen und die Organisation zukunftssicher und resilienter zu machen. Sie rechne durchaus mit Widerstand sowohl unter Führungskräften und als auch unter Mitarbeitenden. Auch die im Hause ausgeprägte und über Jahrzehnten gewachsene ‚Beteiligungs- und Empörungskultur‘, wirken sich - bei allen positiven Seiten, die dies habe – mittlerweile auch lähmend aus, weil nahezu jede Reforminitiative als ‚neoliberales Optimierungsgedöns‘ abgelehnt werde.

Gefragt nach seiner Einschätzung dessen, was er von der Leitung der Organisation gehört habe, sowie nach seinem Konzept und seiner Vorgehensweise, mit denen er als OE-Berater einen solchen OE Prozess angehen würde, hebt dieser hervor, dass er sich nicht als „Mann der schnellen Diagnosen, Ratschläge und Lösungen“ verstehe; er sei auch kein betriebswirtschaftlich orientierter Experten- oder Unternehmensberater im klassischen Sinne, sondern verstehe sich als Prozessberater, der in erster Linie darauf Wert lege, die Betroffenen der Veränderungen zu Beteiligten des Prozesses zu machen. Das ‚Ownership‘, als Verantwortung für Probleme und Lösungen, liege v.a. in der Hand der Organisation. Als systemisch-konstruktivistisch orientierter Berater verstehe er eine Organisation als ein soziales System mit einer Eigenlogik, die es zu berücksichtigen und zu verstehen gelte. Auch Widerstand sei bei einem Veränderungsprozess nichts Ungewöhnliches und nicht etwas, das es zu vermeiden, sondern wahrzunehmen, zu verstehen und energetisch zu nutzen gelte. Als OE-Berater verstehe er sich als eine Art Hebamme, die die Leitung einer Organisation und die beteiligten Akteure begleite und darin unterstütze, „die Problemlösekompetenz und Selbstorganisationsprozesse von Personen und Organisationen im Sinne einer Lernenden Organisation zu fördern“ (Schiersmann & Thiel 2014, S.16). Handlungsleitend für ihn sei das Konzept einer ‚konstruktiven Organisationsentwicklung‘, das auf drei zentralen Prinzipien beruhe: Mitarbeitende einbinden, Organisationen verstehen und Lernkulturen gestalten.

Rahmenbedingungen:

Die Hilfsorganisation ist 40 Jahre alt und hat in den vergangenen Jahrzehnten trotz Höhen und Tiefen insgesamt einen kontinuierlichen Wachstumsprozess durchlaufen und ein starkes Profil ausgebildet. Seit einigen Jahren

stagniert jedoch der Prozess. Gleichzeitig ist die Arbeit der Organisation national und global komplexer geworden. Compliance Regeln wurden z.B. von Jahr zu Jahr umfassender. Die Konkurrenz durch andere Hilfs- und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) aus dem In- und Ausland nimmt zu. Die Erfolge vergangener Jahrzehnte hat darüber hinaus die Organisation strukturell und kulturell ‚träge‘ werden lassen. Partnerorganisationen aus dem Süden werden stärker und können sich mehr als in der Vergangenheit Kooperationspartner aussuchen. In der Folge sieht diese Hilfsorganisation sich veranlasst, statt wie in den vergangenen Jahrzehnten sich mit Wachstum und Ausbau der Organisation, sich nun um Umbau oder sogar Rückbau kümmern zu müssen. Es ist dies der erste OE-Prozess, den die Organisation unternimmt, stimuliert durch eine Leitung, die ein ausdrücklich hohes Engagement zeigt und auch entsprechende finanzielle Mittel dazu zur Verfügung stellt.

Zur Umsetzung:

Der zugehörige OE Prozesses erfolgt unter dem Titel „Strukturelle und kulturelle Weiterentwicklung unserer Organisation“ (SKW) in mehreren Schritten im Zeitraum von 12 Monaten:

- Ausführliche Kontext und Auftragsklärung mit der Leitung der Organisation und dem OE-Berater sowie Erarbeitung einer ersten Prozessarchitektur
- Kick-off des OE Prozesses mit allen Führungskräften und MitarbeiterInnen: Präsentationen der Geschäftsführung, den drei Bereichsleitenden und dem externen OE Berater
- Konstituierung einer OE-Lenkungsgruppe mit 5 VertreterInnen (Bereichsleiter, Leiter Strategie, zwei AbteilungsleiterInnen und dem externen OE-Berater)
- Umfassende partizipative – Führungskräfte und Mitarbeitende einbindende Organisationsdiagnose (SWOT-Analyse) bzgl. struktureller und kultureller Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der Organisation.

Hierzu gehören die Identifikation und das Aufsetzen von sechs Change-Projekten sowie die Bildung entsprechender Change-Teams zu den folgenden als prioritär identifizierten Themen:

- Zielbild: Wo wollen wir in zwei Jahren sein?

- Zielorganisation: Konzeption der neuen Struktur
- Verfahrensoptimierung: Prozesse verschlanken, beschleunigen, digitalisieren
- Interne Kommunikation: Das Narrativ für Veränderung nach innen kommunizieren
- Digitaler Wandel: Policy, Infrastruktur, Kompetenzen und Mindsets entwickeln
- Compliance: Leitlinien für Integrität erarbeiten und vergemeinschaften.

Neben den strukturellen werden auch die kulturellen Defizite der Organisation immer wieder betont. „Culture eats strategy for breakfast“ zitierte eine Führungskraft den renommierten Managementforscher Peter F. Drucker (1909-2005). Aus der Mitarbeiterumfrage des laufenden Jahres lassen sich u.a. folgende Probleme identifizieren: mangelnde Wertschätzung, Silodenken und Misstrauenskultur, eine ausbauwürdige Führungsfähigkeit, ein gering ausgeprägtes Compliance-Bewusstsein, eine mangelnde Kultur der Effizienz sowie ein geringes Kostenbewusstsein. Die Bearbeitung von Widerständen gegen die Change-Projekte erfolgt im Rahmen von zweiwöchentlich stattfindenden sogenannter SKW-Meetings (Strukturelle und kulturelle Weiterentwicklung) zusammen mit der Lenkungsgruppe, der Geschäftsführung und dem OE Berater. Nach ca. 24 Monaten kann das Gesamtprojekt abgeschlossen werden. Es ist gelungen, die einzelnen Change Projekte erfolgreich auf einer Implementierungsskala (von 1 niedrig bis 10 hoch) auf einem Niveau von 7 bis 8 zu umzusetzen – nicht zuletzt durch die systematische Einbindung der Leitung, der Führungskräfte und MitarbeiterInnen.

2 *Organisation: Aufbau und Entwicklung*

Alle Baukunst bezweckt eine Einwirkung auf den Geist, nicht nur einen Schutz für den Körper (John Ruskin).

In diesem Kapitel definieren wir zunächst die Begriffe Organisation und Organisationsentwicklung, beschreiben anschließend Organisationen als prägende Sozialstrukturen des 20. Jahrhunderts und skizzieren dann den Übergang vom Aufbau von Organisationen (Organization Building) zu ihrer Entwicklung (Organizational Development). Abschließend erläutern wir die Prinzipien dessen, was wir unter ‚konstruktiver Organisationsentwicklung‘ verstehen.

2.1 *Organisation und Organisationsentwicklung*

Was sind Organisationen?

Während es eine breitere, unspezifische Bedeutung der Begriffe „organisieren“ und „Organisation“ gibt, die etwa planen und umsetzen meinen (z. B. die Organisation einer Party oder einer Ferienreise), bezieht sich die Organisationssoziologie mit dem Begriff „Organisation“ auf eine besondere Sozialform, die sich von anderen sozialen Formationen wie Familien, Peergroups oder auch informellen Fan-Communitys unterscheidet (Kühl 2017). Als einer der ersten Soziologen hat Max Weber sich aus soziologischer Perspektive mit Mechanismen und Abläufen in Organisationen beschäftigt und insbesondere die „bürokratische Organisation“ ins Zentrum seiner Soziologie gestellt. Wie in vielen Feldern der Gesellschaftstheorie stammen auch zur Organisationstheorie wichtige, bis heute gültige Analysen und Formulierungen von dem US-Soziologen Talcott Parsons (1960), der in der Organisation einen zentralen Mechanismus hochdifferenzierter Gesellschaften sah. Organisationen halten das moderne Gesellschaftssystem am Laufen und ermöglichen es, Ziele zu verwirklichen, die Individuen alleine nicht realisieren könnten (Parsons 1960). Der Bielefelder Organisationsforscher- und berater Stefan Kühl (2017) hebt vier Merkmale als zentral für Organisationen im Unterschied zu anderen Gruppen und Gemeinschaften hervor:

- *Mitgliedschaft*: Organisationen können über den Eintritt und Austritt von Personen entscheiden. Sie können die Mitgliedschaft an Bedingungen knüpfen, die verbindlich gelten. Für die Mitgliedschaft können spezifische Regeln z. B. hinsichtlich des Verhaltens, der Kommunikationsformen festgelegt werden, deren Nichtbeachtung sanktioniert werden kann.
- *Zweckbindung*: Organisationen knüpfen sich an Zwecke, an denen sie Entscheidungen ausrichten. Damit verbunden ist eine Fokussierung auf bestimmte Aspekte der Wirklichkeit oder des sozialen Lebens – auch wenn ursprüngliche Zwecksetzungen bisweilen überlagert und in den Hintergrund gerückt werden können.
- *Hierarchien*: In Organisationen spielen Hierarchien, d. h. festgelegte Über- und Unterordnungsverhältnisse der Mitglieder eine Rolle. Dabei wird aber in der organisationssoziologischen Forschung darauf hingewiesen, dass die formale Hierarchiearchitektur durch informelle Machtquellen, über die auch hierarchisch weit unten angesiedelte Mitglieder verfügen können, unterlaufen, im Extremfall sogar ausgehebelt werden kann.
- *Entscheidungsautonomie*: Damit wird die Tatsache bezeichnet, dass Organisationen über ihre Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaften – zumindest weitestgehend – selbstständig entscheiden können. Auch wenn selbstverständlich jede Organisation sich im Rahmen eines bestimmten historischen, gesellschaftlichen und juristischen Umfelds bewegt und somit nicht beliebige Regularien festlegen kann.

Vor diesem Hintergrund definieren Elbe und Peters (2016, S. 6):

„Organisation bezeichnet strukturierte, dauerhafte und zielorientierte Kooperationsbeziehungen, die sich auf einen spezifischen sozialen Zusammenhang beziehen und vertraglich geregelt sind“.

Organisationen manifestieren sich in Prozessen (z. B. Entscheidungsprozesse, Produktionsprozesse, logistische Prozesse → **funktionaler Organisationsbegriff**) und Strukturen (z. B. Hierarchie, Weisungs- und Entscheidungsrechte, Informationspflicht, Aufgabenbeschreibung → **instrumenteller Organisationsbegriff**) sowie als Institutionen (z. B. das Berliner Klinikum Cha-

rité, das Robert Koch Institut RKI, das Unternehmen Siemens AG, die Bundeswehr, der Sportverein in einem Dorf → *institutioneller Organisationsbegriff*). Es können jeweils funktionale, institutionelle oder auch instrumentelle Aspekte der Organisation besonders betont werden, die beiden anderen Aspekte bleiben trotzdem im Kern erhalten. Der Wechsel in der Betonung eines der drei Aspekte hin zu einem der anderen beiden ist Symptom des sozialen Wandels in der Organisation. Elbe und Peters (2016, S. 6f) bezeichnen dies mit dem Begriff der „Temporalität der Organisation“. Organisationen sind somit als soziale Systeme durch eine beschränkte Substituierbarkeit ihrer grundlegenden Erscheinungsformen geprägt und können nicht auf nur eine Erscheinungsform (z. B. die Prozesse) reduziert werden.

Damit werden aber auch unterschiedliche theoretische Zugriffe auf die Organisation möglich. Wie Elbe (2016) ausführt, gilt für die Anwendung von Organisationstheorien in der Praxis der Organisationsentwicklung eine grundsätzlich pragmatistische Orientierung: Das erfolgreiche Handeln rechtfertigt die jeweilige theoretische Orientierung, wobei die Theorie helfen muss, konkrete organisationale Phänomene zu verstehen, zu erklären und speziell für die Praxis der OE zu gestalten. Grundsätzlich schaden Komplexität und Eklektizismus des Ansatzes hierbei nicht, sondern können als Ausweis theoretischer Expertise gewertet werden. Als Beispiel hierfür führt Elbe (2016) die Beratungsgruppe Metaplan an (hier ist u.a. der Bielefelder Organisationssoziologe Stefan Kühl aktiv), die neben der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie von Herbert Simon und James March die (frühe) Systemtheorie von Niklas Luhmann, die Theorie der Mikropolitik von Michel Crozier und Erhard Friedberg, die Erkenntnistheorie von Ludwik Fleck und die Diskursethik von Jürgen Habermas ihrem Vorgehen zugrunde legt. Einer solchen theoretischen Rahmung fühlen sich auch die Autoren verpflichtet, wobei der Strauß an Theorien noch zu erweitern sein wird und insbesondere Kurt Lewin als ‚Vater der Organisationsentwicklung‘ hierbei eine entscheidende Rolle einnehmen wird.

Was bedeutet Organisationsentwicklung?

Je besser Sozialwissenschaftler – u. a. Soziologen, Psychologen, Managementforscher – die Bedeutung und Wirkung von Organisationen verstehen, umso mehr nehmen auch die Versuche zu, Organisationen beeinflussen, gestalten, verändern oder transformieren zu wollen. Alle diese Verben zielen