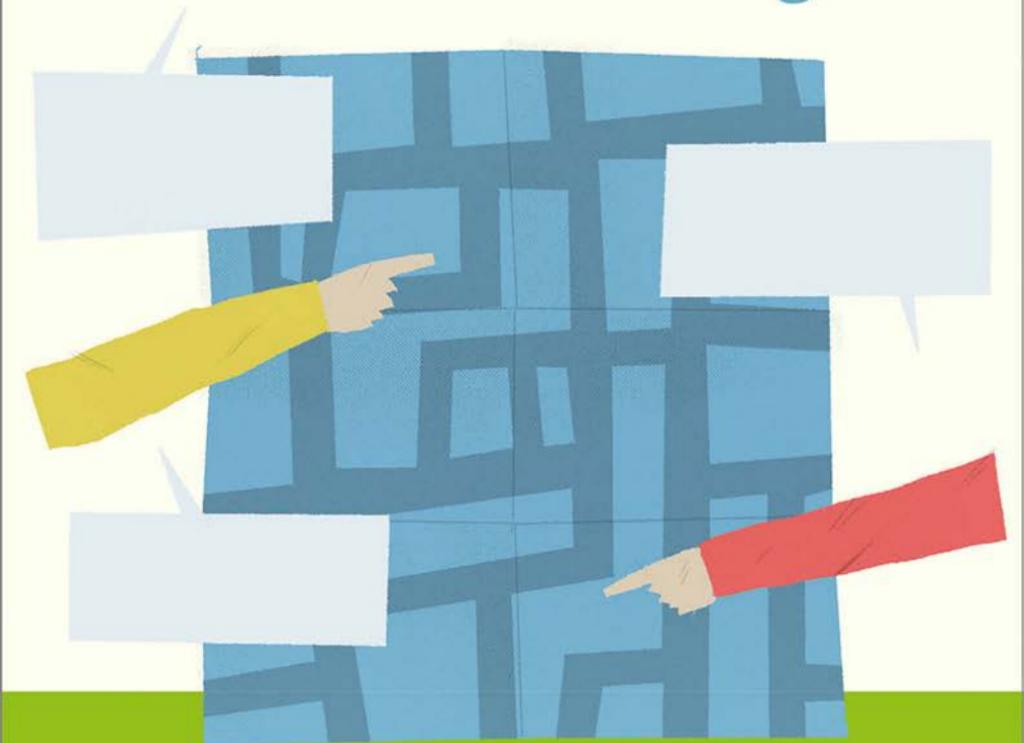


Mirja Anderl, Uwe Reineck

# mini-handbuch

## Organisations- entwicklung



**BELTZ**

**Anderl · Reineck**  
**mini-handbuch Organisationsentwicklung**



MIRJA ANDERL, UWE REINECK

# **mini-handbuch Organisations- entwicklung**

KONZEPTE, METHODEN, PRAXISTIPPS

**BELTZ**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Bildkartenset ist erhältlich als:

ISBN 978-3-407-36665-8 Print

ISBN 978-3-407-29576-7 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-407-29577-4 E-Book (epub)

1. Auflage 2018

© 2018 Beltz Verlag

in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier

Umschlaggestaltung: Antje Birkholz

Umschlagillustration: Jonathan Bachmann

Illustrationen: Christian Ridder, Berlin

Herstellung: Victoria Larson

Satz: publish4you, Bad Tennstedt

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter:

[www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhaltsverzeichnis

## **Einleitendes 8**

- Zielgruppen
- Der Buchaufbau
- Dankeschön

## **1. BASISWISSEN ORGANISATIONSENTWICKLUNG 11**

### **Was sind Organisationen? 12**

- Organisation im dynamischen Umfeld
- Organisationen sind ganz anders – sie kommen nur nicht dazu

### **Womit beschäftigt sich Organisationsentwicklung? 14**

- Organisationsentwicklung in der Praxis
- Die Organisation als Mini-Gesellschaft
- Gelingende Organisationsentwicklung

### **Prinzipien der Organisationsentwicklung 20**

#### **Eine kleine Geschichte der Organisationsentwicklung 30**

- In den 1920er-Jahren: Der Auftritt der Psychologen
- Gruppendynamik wird wichtig
- Aktionsforschung als eine Quelle: Kurt Lewin (1890–1947)
- Soziometrie: Jakob Levy Moreno (1889–1974)
- Prozessberatung: Ed Schein

## **2. BERATER UND WAS IHNEN IN ORGANISATIONEN BEGEGNET 43**

### **Die unterschiedlichen Beratungsstile 45**

### **Haltung des Organisationsentwicklers 49**

### **Organisationen und ihre Illusionen 52**

- Der Illusionenaufräumdienst

**Zukunft braucht Herkunft: Veränderungsruinenschau 58**

Archäologie der Veränderungsruinen

Veränderungsruinenschau

**3. ARBEITSFELDER DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG 65****Führung und Selbstführung 66**

Führung als Geschenk

Wie kann die Führungskultur entwickelt werden?

Was gilt es bei der Einführung einer Selbstführungskultur zu beachten?

Formate und Methoden für Interventionen

**Kommunikation und Konflikt 85**

Organisationsentwickler intervenieren in Gruppen und Gremien

Einige Prinzipien der prozessorientierten Moderation

Versöhnung mit Konflikten

Was können Organisationsentwickler tun?

**Organisationsentwicklung als Kulturentwicklung 112**

Was ist eine Organisationskultur?

Kultur entwickeln ... Guerilla-Gardening

Impulsgeber in Unternehmen

Impulsgeber begleiten

**Digitale Kulturentwicklung 128**

Organisationen haben auch eine digitale Kultur

**Innovationen 149**

Wie können Organisationsentwickler das Thema Innovation in einer Organisation bearbeiten?

**Ziele und Visionen – Taten statt Worte 170**

Wer hat Visionen?

Interventionsformen

**4. HANDWERKSZEUG FÜR DIE GESTALTUNG  
VON ORGANISATIONSENTWICKLUNGSPROZESSEN 188**

**Der Anfang – bevor es losgeht ... 190**

**Die Analyse und mehr – Dekonstruktion der Kommunikation 198**

Kommunikationsanalyse als Rollenanalyse

Was bedeutet die rollenanalytische Sicht für die Beratung?

Die Methode Netzwerkanalyse

**Die Umsetzung – besondere Formate für das Lernen  
in Organisationen 214**

Form follows function

Lernreisen: andere Ufer erreichen

Der Campus – draußen

Cliquenlernen: Lernen über Organisationsgrenzen hinweg

Werkstätten

Moderatoren- und Prozessbegleiterausbildung

**5. ANHANG 240**

**Die Autoren 241**

**Der Illustrator 243**

**Literatur 244**

**Methodenübersicht 248**

# Einleitendes

Mit diesem Buch wollen wir Ihnen eine knappe Einführung in die Welt der Organisationsentwicklung geben. Wir beschreiben zahlreiche erprobte und neue Formate und Methoden, die Organisationsentwickler in Unternehmen unterschiedlichster Art nutzen. Wichtig war uns dabei, den praktischen Teilen des Buches stets fundierte theoretische Informationen zuzuordnen. Das Mini-Handbuch lässt sich gut zu einem Konzeptionsgespräch oder Workshop mitnehmen und dient als schnelle Handreichung. Wenn Sie Fragen oder Anregungen zu Themen haben, so laden wir Sie gern ein, mit uns in Kontakt zu treten:

- [Mirja.Anderl@maiconsulting.de](mailto:Mirja.Anderl@maiconsulting.de) und/oder
- [Uwe.Reineck@maiconsulting.de](mailto:Uwe.Reineck@maiconsulting.de)

## ZIELGRUPPEN

Dieses Buch haben wir für interessierte Organisationsentwickler geschrieben, die in der Rolle als interne Berater, externe Berater, Personalentwickler oder Führungskräfte Unternehmen human und effizient gemeinsam mit Betroffenen gestalten wollen. Organisationsentwicklung benötigt neugierige und mutige Menschen, die Lust haben, sich auf Abenteuer einzulassen, die zwangsläufig beginnen, wenn sie sich Fragen stellen wie zum Beispiel:

- Was machen wir?
- Wie arbeiten wir hier und wie machen wir das?
- Wie können wir das, was wir machen, besser und nachhaltiger gestalten?
- Was können wir verändern und wie?

Nach unserer Erfahrung sind Menschen nach Veränderungsabenteuern meist noch neugieriger und meist noch mutiger. Genau für diese Zielgruppe haben wir das Buch geschrieben. Es soll gleichermaßen Einladung, Bestärkung, Warnung, Aufforderung und Inspiration sein!

## DER BUCHAUFBAU

Das Mini-Handbuch ist in fünf Teile gegliedert, die nacheinander oder auszugsweise gelesen werden können. Sie bauen nur insofern aufeinander auf, als dies der rote Faden ist, den wir für unsere eigene Arbeit gefunden haben:

- Im ersten Teil definieren und erklären wir die Begriffe Organisation und Organisationsentwicklung. Dafür sind die Prinzipien grundlegend und wer möchte, kann die Geschichte nachvollziehen.
- Der zweite Teil beschäftigt sich mit den Menschen, die in Organisationen handeln und diese entwickeln wollen. Dazu haben wir die Beratungsstile und die Haltung der Organisationsentwickler beschrieben – Basiswissen für Menschen, die sich ihr von außen nähern, oder für Menschen in Organisationen, die entdecken können, was sie im Unternehmen benötigen.
- Der dritte Teil ist der eigentliche Hauptteil dieses Buches. Hier finden Sie diverse Arbeitsfelder der Organisationsentwicklung dargestellt. Das sind die Arbeitsfelder, in denen wir in verschiedenen Organisationen in den letzten Jahren Erfahrungen machen durften und diese gesammelt und für dieses Buch aufbereitet haben. Wichtig ist uns, dass die Formate nicht eins zu eins übernommen werden können. Sie sind eher als Anregung, als ein Vorbild für die eigene Herangehensweise an Organisationsentwicklungsprozesse zu verstehen.

- Während im dritten Teil die Formate und Methoden direkt auf das Arbeitsfeld bezogen sind, haben wir im vierten Teil übergeordnete Themen beschrieben. Hier geht es um den Anfang der Entwicklung (... wenn ein Berater die Organisation trifft oder eine Führungskraft über die Organisation reflektiert), die Analyse (die eigentlich keine ist und durchaus über eine reine Analyse hinausgeht) und innovative allgemeine Umsetzungsformate.
- Im fünften Teil erhalten Sie Informationen über uns und den Illustrator, finden im Literaturverzeichnis alle Bücher, die wir als Quellen verwendet haben, sowie solche, die Sie zur weiteren Lektüre nutzen können. Im Methodenverzeichnis sind alle dargestellten Methoden aufgelistet.

## DANKESCHÖN

Auch wenn es nur als »mini-handbuch« betitelt ist, so ist es ein Buch, das viel Aufmerksamkeit benötigt – wir sind froh über die große Unterstützung von allen Seiten. Ganz besonders danken wir allen Kunden und unseren Kollegen der MAICONULTING. Vor allem Esther Ruh unterstützte uns so vielseitig bei der Entstehung des Buches: Nicht nur inhaltlich an vielen Stellen, sondern auch durch stetes Dranbleiben und schnelle Korrekturen der Texte.

Wieder einmal haben wir mit Christian Ridder zusammengearbeitet, weil wir seine Kreativität in der Ausarbeitung schätzen. Seine Zeichnungen runden die Texte ab und stellen manche unserer kopflastigen Sätze in den Hintergrund.

Unsere Kinder hatten (immer wieder) wunderbar Verständnis für unsere Nichtanwesenheit. Und da dieses Buch kürzer ist als die bisherigen haben wir Hoffnung, dass sie dieses (endlich) lesen werden.

Besten Dank auch an den Beltz Verlag und hier besonderen Dank an Ingeborg Sachsenmeier, die uns so wunderbar lenkt – von der Ideenfindung bis zum Abschluss des Buches.

# Teil 1

## **Basiswissen Organisationsentwicklung**

# Was sind Organisationen?

## ORGANISATION IM DYNAMISCHEN UMFELD

Natürlich wissen es die meisten: Wer etwas herstellt oder verkauft – ein Produkt oder eine Dienstleistung –, muss sich in Märkten und Wettbewerben bewähren, deren Dynamiken man sich vor einigen Dekaden noch nicht einmal vorstellen wollte oder konnte. Unternehmen müssen sich solchen Situationen stellen, aber – in modifizierter Weise – ebenso öffentliche Verwaltungen und soziale Einrichtungen. Gewachsene Strukturen und Vorgehensweisen stehen zunehmend auf dem Prüfstand. Der andauernde Anpassungsdruck verlangt einen Veränderungsdruck, der mittlerweile in seiner Heftigkeit keine vergleichbaren Vorbilder mehr findet.

Auch in ihrer Binnenstruktur sind Unternehmen komplexer geworden: Agilisierung, Internationalisierung, Standardisierung, Diversity, Innovation, Kultur, Kostenreduktion, Mitarbeiterzufriedenheit und Wachstum sind keine neuen Schlagwörter, aber immer noch die Überschriften schlagender Argumentationslinien der getriebenen Veränderungstreiber. Man muss etwas tun. Es wird etwas getan.

## ORGANISATIONEN SIND GANZ ANDERS – SIE KOMMEN NUR NICHT DAZU

Sind Organisationen noch klein, mag man sie. Groß geworden beginnen sie aber ihr Eigenleben und werden kompliziert. Die meisten würden sie am liebsten abschaffen, wenn sie eine Alternative wüssten. Wer beklagt sie nicht, wenn er kann? Ineffektiv, intransparent, entmündigend! Die Vorwürfe sind immer dieselben. Oft scheint es,

sie können die Menschen einfach nicht zufriedenstellen, und jeder hat Ideen, wie sie sich verbessern ließen.

Frage man Betroffene, sind große Organisationen jedenfalls immer irgendwie in der Krise: zu langsam, zu träge, stets hinterherhinkend. Erfolgreich, sagt man, wären sie, wenn ihnen Passung gelänge. Wenn sie das liefern würden, was ihre relevanten Umwelten benötigen, wären alle zufrieden. Aber wie bestimmt man die Relevanz der Umwelt? Wer kann verbindlich sagen: Das ist wichtig und das lass sein? Oft scheint es, als gäbe es für jeden eine eigene Umwelt. Wie kann sie da passen? Jeder denkt doch: Eigentlich müsste sie ganz anders sein!

Ach, Organisationen sind eigentlich ganz anders, sie kommen nur nicht dazu. Sie waren eigentlich immer schöner gedacht, als sie real daherkommen. Und dann beschreiben und verkünden sie selbst noch die Ideale, an denen sie regelmäßig scheitern: gute Führung, agile Strukturen, kurze Entscheidungswege, passende Kultur, produktive Zusammenarbeit, attraktive Visionen, dialogische Entscheidungen, lernende Organisation, delegierte Verantwortung, nachhaltiges Wirtschaften, dynamische Fehlerkultur, zufriedene Mitarbeiter, starke Innovationskraft, echte Wertschätzung, interne und externe Vernetzung, dialogische Kundenorientierung.

Die Anforderungen an alle, die steuern sollen, sind paradox: Strukturen und Prozesse sollen stabil Output produzieren und sich gleichzeitig flexibel anpassen.

# Womit beschäftigt sich Organisationsentwicklung?

In der Regel wenden sich Unternehmen dann an Organisationsentwickler, wenn sie geeignete Wege suchen, um Übergänge von einem alten Zustand in einen neuen, noch unbekannten Zustand zu gestalten. Nicht jede Organisationsentwicklung ist ein Change-Projekt, aber jedes Change-Projekt sollte auch aus der psychosozialen Perspektive der Organisationsentwicklung betrachtet werden.

Die Psychosozialen drückt sich im Lebens- und Arbeitsgefühl der Menschen aus, in ihren Überzeugungen, Gewohnheiten und den Geschichten, die sie erzählen, in den Zeichen, die sie verwenden. Hier zeigt sich, wie im Unternehmen etwas unternommen wird.

Organisationsentwicklung ist die bekannteste psychologisch gestützte Form des geplanten Wandels in Unternehmen. In Anlehnung an verschiedene Quellen definieren wir Organisationsentwicklung wie folgt:

## INFO: DEFINITIONEN ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Organisationsentwicklung ist ein Sammelbegriff für theoretische Ansätze, Diagnoseverfahren, Interventionsmaßnahmen und Evaluationsmethoden, die Effektivität und Effizienz einer Organisation erhöhen und die organisationale sowie individuelle Lernfähigkeit fördern.

Die Veränderungs- und Entwicklungsprozesse der Organisation, und der in ihr und für sie tätigen Menschen, sollen dabei von diesen selbst aktiv getragen und bewusst gelenkt werden und somit zur Erhöhung des Problemlösungspotenzials und der Selbsterneuerungsfähigkeit der Organisation führen. Die Menschen gestalten dabei gemäß ihren eigenen Werten die Organisation und den Verände-

rungsprozess authentisch so, dass diese nach innen und außen den wirtschaftlichen, sozialen, humanen, kulturellen und technischen Anforderungen entsprechen können.

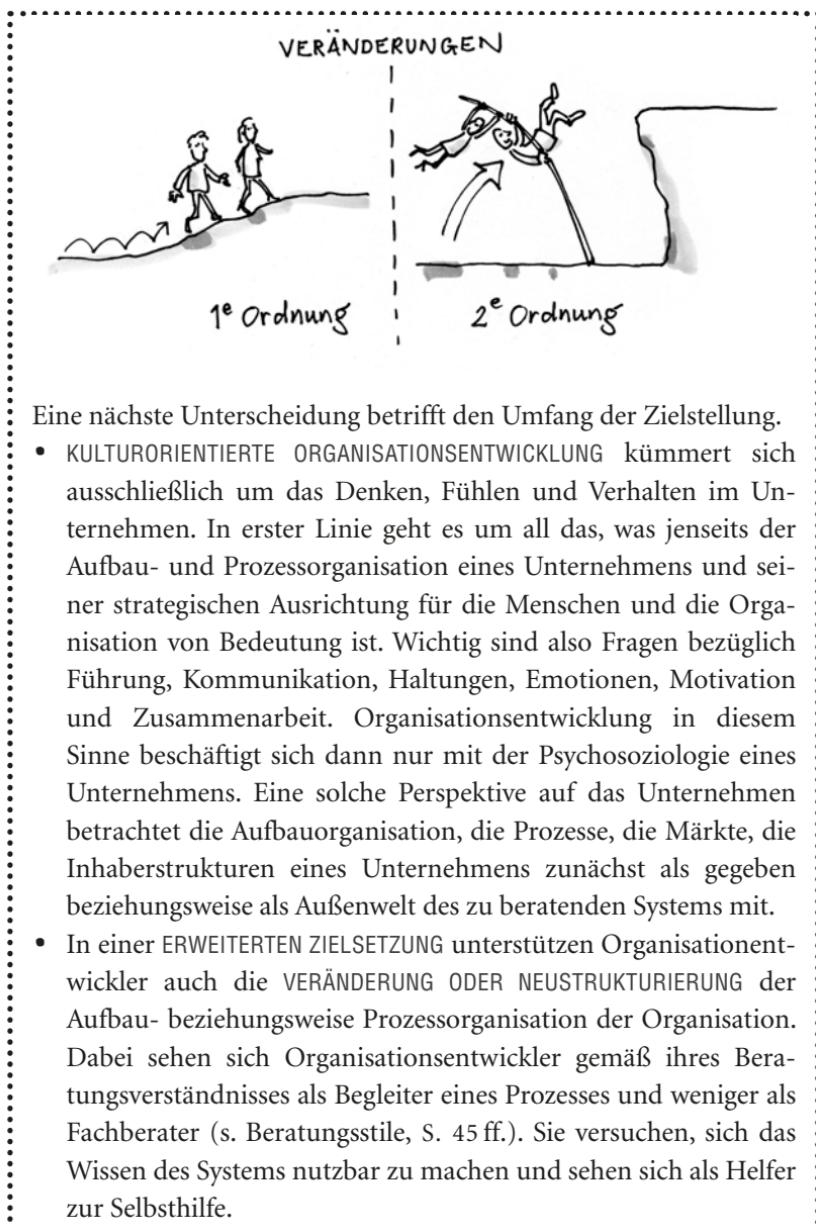
In der Regel werden in der Organisationsentwicklung zwei Ansätze unterschieden, die aus zwei unterschiedlichen Ausgangslagen resultieren: der reaktive Ansatz und der antizipative Ansatz.

- **REAKTIV:** Interventionen werden dann als reaktiv bezeichnet, wenn ihr Anlass eine krisenhafte Entwicklung ist.
- **ANTIZIPATIV:** Antizipative Organisationsentwicklung ist proaktiv und folgt den Zielen der Expansion, Weiterentwicklung oder Diversifizierung.



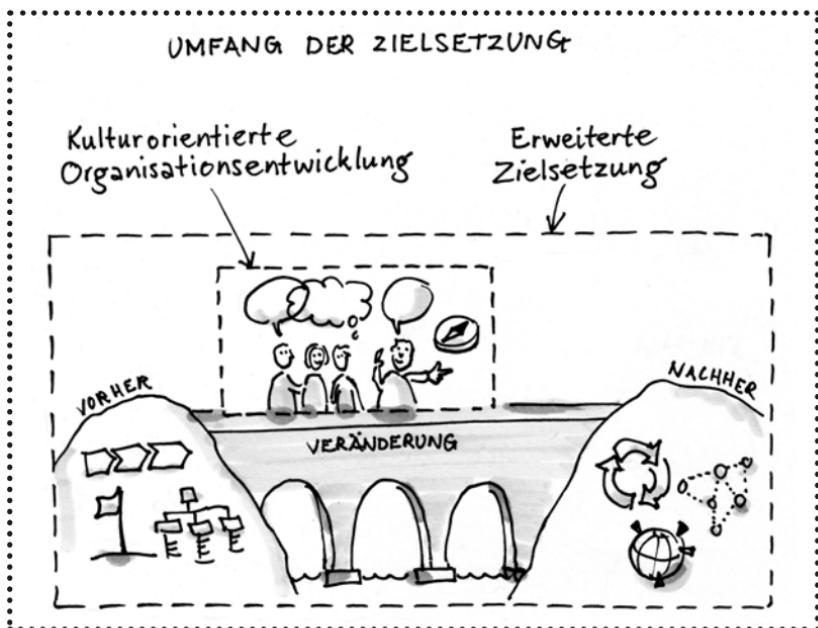
Eine weitere Unterscheidung betrifft die angestrebten Veränderungen. Dabei lassen sich Änderungen erster und zweiter Ordnung differenzieren.

- **VERÄNDERUNGEN ERSTER ORDNUNG** meinen quantitative, eher graduelle Entwicklungen im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung (zum Beispiel Verbesserung der Zusammenarbeit bestehender Gremien, Konkretisierung und Umsetzung eines Leitbilds).
- **VERÄNDERUNGEN ZWEITER ORDNUNG** bringen auch qualitative Neuerungen mit sich (zum Beispiel funktionale Umstrukturierungen, Änderungen in der Aufbauorganisation).



Eine nächste Unterscheidung betrifft den Umfang der Zielstellung.

- **KULTURORIENTIERTE ORGANISATIONSENTWICKLUNG** kümmert sich ausschließlich um das Denken, Fühlen und Verhalten im Unternehmen. In erster Linie geht es um all das, was jenseits der Aufbau- und Prozessorganisation eines Unternehmens und seiner strategischen Ausrichtung für die Menschen und die Organisation von Bedeutung ist. Wichtig sind also Fragen bezüglich Führung, Kommunikation, Haltungen, Emotionen, Motivation und Zusammenarbeit. Organisationsentwicklung in diesem Sinne beschäftigt sich dann nur mit der Psychosozialen eines Unternehmens. Eine solche Perspektive auf das Unternehmen betrachtet die Aufbauorganisation, die Prozesse, die Märkte, die Inhaberstrukturen eines Unternehmens zunächst als gegeben beziehungsweise als Außenwelt des zu beratenden Systems mit.
- In einer **ERWEITERTEN ZIELSETZUNG** unterstützen Organisationentwickler auch die **VERÄNDERUNG ODER NEUSTRUKTURIERUNG** der Aufbau- beziehungsweise Prozessorganisation der Organisation. Dabei sehen sich Organisationentwickler gemäß ihres Beratungsverständnisses als Begleiter eines Prozesses und weniger als Fachberater (s. Beratungsstile, S. 45 ff.). Sie versuchen, sich das Wissen des Systems nutzbar zu machen und sehen sich als Helfer zur Selbsthilfe.



## ORGANISATIONSENTWICKLUNG IN DER PRAXIS

Gäbe es einen idealtypischen Organisationsentwicklungsprozess, würde er bei der Organisationdiagnose und Hypothesenbildung beginnen, setzte sich fort über die Planung von Interventionen und Eingriffen auf der Grundlage empirisch gesicherter Wirkungstheorien und mündete dann in der Realisierung konkreter Maßnahmen, deren Ergebnis empirisch kontrolliert und evaluiert werden könnte.

In der Praxis sehen Organisationentwicklungsprozesse aber ganz anders aus. Die Diagnose und die Form der Diagnose sind bereits Interventionen: Fragen zu Führung, Konflikten, Kultur, Aufbauorganisation, Prozessen und Stimmungen eröffnen Diskurse über etliche Themen, die möglicherweise vorher nicht im Gespräch waren. Sind sie besprechbar und kritikwürdig, dann werden sie auch veränderbar.

In der Praxis gibt es selten linear beziehungsweise sequenziell verlaufende Organisationsentwicklungsprozesse, denn naturgemäß gelten in komplexen Systemen keine einfachen Kausalitäten. Zumindest sind sie für außenstehende Berater und manchmal auch für die Internen selbst bisweilen schwer durchschaubar. Organisationen sind nicht rational. Auch wenn Berater sich das nur ungern eingestehen, handeln sie ebenfalls meist nach dem Prinzip Versuch und Irrtum. Gefühlslagen von Irritation, Ratlosigkeit und Selbstzweifel sind bei Beratern normal.

## DIE ORGANISATION ALS MINI-GESELLSCHAFT

Aus der Sicht von Organisationsentwicklern sind Organisationen Mini-Gesellschaften: komplexe politische Gebilde von Gruppen im Austausch, die Interessen- und Zielkonflikte haben und Wege finden müssen, diese zu lösen. Menschen in Organisationen realisieren ihre eigenen unterschiedlichen Wert- und Lebensvorstellungen und verfolgen dabei Aktivitäten, die unterschiedlich eng am Zweck und Ziel des Ganzen orientiert sind.

Die Komplexität und Differenziertheit moderner Gesellschaften findet sich gleichermaßen in den Unternehmen wieder, obwohl durch die rationale Ausrichtung und hierarchische Ordnung vieles einfacher scheint als »draußen«.

In der individuellen Menschenperspektive kann eine Organisation für manche Heimat sein, Identität stiften, Sinn erzeugen. Andere ist sie Spielwiese ihres Ehrgeizes oder Bühne der Selbstherrlichkeit. Wo Menschen leben und arbeiten, gibt es Klatsch und Tratsch, Freude, Missgunst, Stolz, Neid, Unzufriedenheit, verdeckte und offene Konflikte, unauflöslich erscheinende Widersprüche, böse Geschichten und gute Geschichten, Liebe und Hass, Irrglauben, Lügen, Träume, Ungleichgewichte, Ungereimtheiten, Egoismen, Glaubenssätze. Organisationsentwickler erkennen diese Realitäten – jenseits

aller zur Schau gestellten Rationalität – als bestimmd an und beziehen diesen Humanfaktor gern mit ein. Es geht nicht darum, die Rationalitätslücken einfach zu schließen, wie sich das so mancher Manager wünscht. Denn wahrscheinlich gebiert gerade ein solches Chaos die Sterne.

## GELINGENDE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Auch wenn manche sich fragen: Wie kann Chaos, Improvisation, Prozessklitterung und Krisenmanagement zum Erfolg führen? Die Organisation in ihrer Gesamtheit scheint immer klüger als die Einzelnen. Sie schafft es irgendwie, auch wenn so mancher darauf wetten würde, dass ihr es nicht gelingt. Organisationen sehen immer schlechter aus, als sie tatsächlich sind. Sie werden in ihrer Unempfindlichkeit meist unterschätzt.

Menschen entwickeln ihre Organisation, indem sie beginnen, miteinander über sie nachzudenken. Eine Definition der Organisationsentwicklung lautet: Das sind alle geplanten und ungeplanten Veränderungen in einer Organisation. Wenn sich nicht so viele bemühen würden, Organisationen auf Gedeih und Verderb zu verändern, hätten sie vielleicht wieder mehr Muße, genau das zu tun: sich in Ruhe zu entwickeln. Möglicherweise würde es ausreichen, den Menschen Luft und Zeit zu lassen, von ihrer Arbeit zu erzählen, sich gegenseitig zeigen zu können, was geschafft wurde und noch zu schaffen ist und jemand sein zu wollen, der beim Erzählen zuhört und nachfragt.

Organisationsentwicklung wäre dann ein umfangreiches und viele Themen umfassendes Gespräch zahlreicher Menschen. Alle mit viel Neugier aufeinander. Gute Organisationsentwickler wären gute Zuhörer und Versteher, manchmal Dialogdesigner.

# Prinzipien der Organisationsentwicklung

»WIE DU BEIM GEHEN DARAUF ACHTEST, DASS DU NICHT IN EINEN NAGEL TRITTST ODER DIR DEN FUSS VERSTAUCHST, SO NIMM DICH AUCH DAVOR IN ACHT, DASS DAS LEITENDE PRINZIP IN DIR KEINEN SCHADEN NIMMT. UND WENN WIR DIESER REGEL BEI JEDER HANDLUNG EINHALTEN, DANN WERDEN WIR MIT GRÖSSERER SICHERHEIT AN DIE SACHE HERANGEHEN.« (EPIKTET)

In der Organisationsentwicklung kommen viele Formate und Methoden zum Einsatz. Wichtiger aber ist die Haltung der Berater, mit der sie einer Organisation begegnen. Im Folgenden beschreiben wir einige Prinzipien der Organisationsentwicklung, die auch die Herangehensweisen bestimmen.

ORGANISATIONEN – DAS SIND DIE MENSCHEN. Wenn wir mit einer Organisation arbeiten, sehen wir sie als Ganzes, als kleine (geschlossene) Gesellschaft. Sie ist ein Gebilde aus Gruppen und Individuen, die zusammenarbeiten und dabei immer wieder Interessen- und Zielkonflikte austragen. Menschen realisieren unterschiedliche Wert- und Lebensvorstellungen, die manchmal vom Zweck des Gesamten losgelöst sind. Die Kompliziertheit und die Komplexität moderner Gesellschaften finden sich auch in den Unternehmen wieder. Und es

ist gut, wenn Träume vom perfekten Unternehmen auch Träume bleiben. Ein perfektes Unternehmen wäre ein totalitäres Unternehmen.

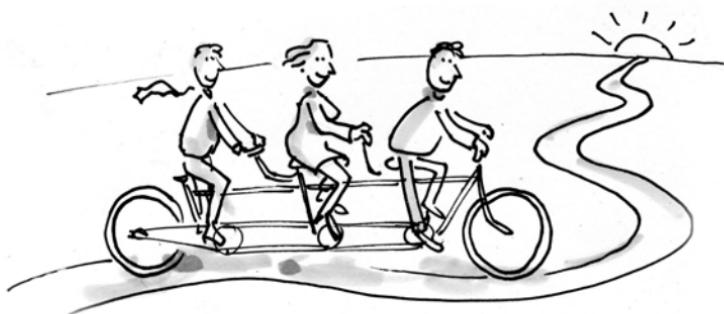
In der Arbeit mit der Organisation werden ein cooler, analytischer Blick und zugleich ein liebevoller



Beziehungsaufbau und Engagement in der Arbeit mit den Menschen benötigt, um sie bei der Gestaltung ihres Lebensraums Organisation zu ermutigen und zu unterstützen.



ORGANISATIONSENTWICKLER GEBEN HILFE ZUR SELBSTHILFE. Im Gegensatz zu Fachberatern wissen sie nicht besser, was zu tun ist, sondern schaffen den Rahmen für eine Weiterentwicklung im Dialog. Organisationsentwickler ermutigen und helfen Menschen, ihre Organisation selbst zu gestalten.



BESSERE PRODUKTIVITÄT ENTSTEHT DURCH ENGAGEMENT. Die Verbesserung der Lebensqualität und der Problemlösefähigkeit stehen im Vordergrund. Da wo Menschen gern arbeiten, gut zusammenarbeiten und Selbstverwirklichung möglich ist, steigen die Chancen für mehr Produktivität.



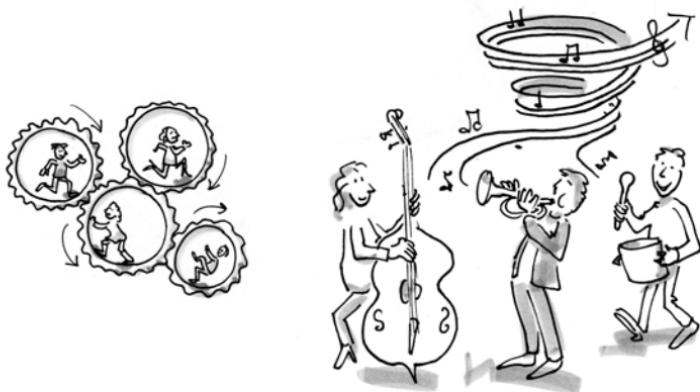
ORGANISATIONSENTWICKLUNG STATT CHANGISMUS. Warum müssen Change-Projekte so großartig aufgesetzt werden? Vielleicht ist es besser, die Träume vom perfekten Unternehmen zu vergessen. Die bodenständige Alternative zum Veränderungsaktionismus besteht in permanenten Anpassungsleistungen der Organisation und ihrer Menschen, die das Gegebene erweitern, modellieren und Teil des Alltagsgeschäfts werden lassen. Das bedeutet: Keine riesigen Kick-

offs mehr, die viel zu viel auslösen, was sie am Ende gar nicht einlösen können. Organisationen sind heterogen wie eine Mini-Gesellschaft und lassen sie eher als große Gesprächsrunden vorstellen. Nur an manchen Stellen lässt sich das Gespräch beeinflussen, auch wenn es natürlich am schönsten wäre, der gesamten Organisation zuzuhören.

Und wenn Berater anderen Menschen das Gefühl geben können, dass sie nicht immer nur Opfer der Umstände sein müssen, sondern mit anderen gemeinsam ihr Ding machen können, dann wäre das schon viel.



**LEIDENSDRUCK STATT DRINGLICHKEIT.** Die Aufteilung der Zuständigkeiten in großen Unternehmen zwischen denjenigen, die managen, und den anderen, die – gestützt auf Fachkenntnisse – die operative Arbeit machen, hat zu einer Entmachtung der Fachleute geführt und gleichzeitig zu einer überdimensionierten Aufwertung von Führung, Messung und Steuerung. Dabei könnte es so einfach sein: Wer die fragt, die sich mit den Themen auskennen, die genau wissen, was sie benötigen, um gut arbeiten zu können, der stößt in der Regel auf die wirklich bedeutsamen Themen.



**BEZIEHUNG STATT FUNKTION.** Oftmals bewertet die Organisation die Erledigung von Aufgaben höher als den Aufbau von Beziehungen. Hilfreich ist, wenn die miteinander arbeitenden Menschen in der Organisation eine gute Beziehung haben. Gute Beziehung bedeutet dabei eine vertrauensvolle und offene Teamkultur zu leben. Durch häufiges Zutrauen in die Erfüllung der Aufgabe erwächst Vertrauen (dadurch wird kostspielige Kontrolle unnötig). Offenheit braucht es deshalb, um in Arbeitskontexten schwierige Themen auch anzusprechen und kreative (vielleicht zunächst unsinnige) Ideen zu beschreiben (auszuplaudern). Dies kann nur in einer guten Beziehung entstehen, in der man sich sicher fühlt und vertrauen kann.

