

Walter Häfele Herausgeber

OE-Prozesse initiieren und gestalten

Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen

Haupt Verlag
Bern • Stuttgart • Wien

V Management- und Organisationsentwicklung | www.mcv.at

Inhaltsübersicht

| | | |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Teil 1 | Theorien und Modelle der Organisationsentwicklung | 15 |
| Teil 2 | OE-Prozesse in der Praxis | 119 |
| Teil 3 | Die konkrete Gestaltung des OE-Prozesses | 177 |
| Teil 4 | Ein praktischer Fall eines OE-Prozesses in einer Anwaltssozietät | 279 |
| Teil 5 | Erlebnisse in OE-Prozessen: Führungskräfte schildern Erfahrungen in OE-Prozessen | 291 |
| Teil 6 | Anhang: Interventionsdesigns | 317 |
| | Literaturtipps und verwendete Literatur | 337 |
| | Sachregister | 340 |
| | Topmanager, die ihre Erfahrungen mit Organisationsentwicklung in Unternehmen zur Verfügung stellen | 347 |
| | Autorinnen und Autoren | 348 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Vorwort | | 5 |
| Inhaltsverzeichnis | | 8 |
| Teil 1 | Theorien und Modelle der Organisationsentwicklung | 15 |
| 1 | Veränderung - Anpassung - Entwicklung von Organisationen | 17 |
| 2 | Was ist systemische OE? | 21 |
| 2.1 | Grundlagen | 21 |
| 2.2 | Prinzipien der systemischen OE | 24 |
| 2.2.1 | Aktive Beteiligung | 24 |
| 2.2.2 | Ausrichtung an Menschen und Organisationen - Respekt vor der Einmaligkeit jeder Organisation | 25 |
| 2.2.3 | Ressourcen- und Lösungsorientierung | 25 |
| 2.2.4 | Lernen statt «Revolution» | 26 |
| 2.2.5 | Angemessene Komplexität | 26 |
| 2.2.6 | Ort der OE: Der Arbeitsalltag | 26 |
| 2.2.7 | OE ist ein kontinuierlicher Prozess und eine Grundhaltung | 26 |
| 2.2.8 | Anlässe für OE-Prozesse | 27 |
| 2.3 | Wodurch unterscheidet sich nun systemische OE von anderen Veränderungsstrategien? | 27 |
| 3 | Die Ziele von OE | 30 |
| 4 | Ein Menschenbild der OE | 33 |
| 5 | Organisationsbilder-Grundannahmen systemischer OE | 39 |
| 5.1 | Was ist eine Organisation? | 39 |
| 5.2 | Einige Merkmale sozialer Systeme kurz skizziert | 40 |
| 5.2.1 | Soziale Systeme sind strukturdeterminiert | 40 |
| 5.2.2 | In sozialen Systemen entsteht Ordnung spontan | 42 |
| 5.2.3 | Soziale Systeme sind komplex und erfordern eine entsprechende Komplexität im Umgang mit ihnen | 43 |
| 5.2.4 | Soziale Systeme haben Grenzen | 45 |
| 5.2.5 | Soziale Systeme sind autopoietisch und strukturell gekoppelt | 47 |
| 6 | Das Organisationsmodell der systemischen OE | 48 |
| 6.1 | Teilsysteme der Tiefenstruktur von Organisationen | 51 |
| 6.1.1 | Der Existenzgrund der Organisation | 51 |
| 6.1.2 | Die Kulturelemente der Organisation | 52 |

| | | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.2 | Teilsysteme der Oberflächenstruktur von Organisationen | 53 |
| 6.2.1 | Die Ordnungselemente der Organisation | 53 |
| 6.2.2 | Die technischen und wirtschaftlichen Ressourcen | 56 |
| 7 | Organisationstypen | 61 |
| 7.1 | Eine nützliche Typologie von Organisationen | 62 |
| 7.2 | Charakteristik der Organisationstypen | 63 |
| 7.2.1 | Die Dienstleistungsorganisation | 63 |
| 7.2.2 | Die Produktorganisation | 65 |
| 7.2.3 | Die Schöpferische Organisation (die Organisation der Professionals) | 67 |
| 8 | Entwicklungskulturen in Organisationen | 70 |
| 8.1 | Lineare Entwicklungsphasen erweitern sich zu systemischen Entwicklungskulturen | 70 |
| 8.2 | Thesen zur Kultur von Organisationen | 71 |
| 8.3 | Beschreibung der Entwicklungskulturen | 72 |
| 8.3.1 | Die Familienkultur | 73 |
| 8.3.2 | Die Dissoziationskultur | 75 |
| 8.3.3 | Die Organismuskultur | 78 |
| 8.3.4 | Die Netzwerkkultur | 83 |
| 9 | Strategien der Veränderung | 89 |
| 9.1 | Veränderungsstrategien | 89 |
| 9.2 | Wildwuchs | 90 |
| 9.3 | Rationale Strategien | 91 |
| 9.4 | Machtstrategien | 94 |
| 9.5 | Entwicklungsstrategien | 96 |
| 10 | Die Steuerung von Organisationen - das Viable System Model von Stafford Beer | 99 |
| 10.1 | Prinzipien im Viable System Model - Prinzipien für die Steuerung von Organisationen | 103 |
| 10.1.1 | Das Prinzip der Musterwiederholung (Rekursivität) | 103 |
| 10.1.2 | Das Prinzip der erforderlichen Stabilität | 103 |
| 10.1.3 | Das Prinzip der fließenden Steuerungsgrenzen | 104 |
| 10.2 | Die Anwendung des Viable System Model in der OE | 105 |
| 11 | Noch zwei Landkarten zur Strukturierung von Organisationen | 107 |
| 12 | Ein Leitbild für Führungskräfte und Beraterinnen | 111 |

| | | |
|---------------|----------------------------------------------------------------|------------|
| Teil 2 | OE-Prozesse in der Praxis | 119 |
| 1 | Zwischenbilanz | 121 |
| 2 | Einige Bemerkungen im Voraus | 123 |
| | 2.1 Über Modelle und deren Grenzen allgemein | 123 |
| | 2.2 Zum Phasenmodell der OE | 124 |
| | 2.3 Zum Faktor Zeit in einem OE-Prozess | 128 |
| 3 | Das Phasenmodell der OE im Überblick | 129 |
| | 3.1 Orientierungsphase | 129 |
| | 3.2 Phase der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung | 129 |
| | 3.3 Phase der Zielfindung (-auswahl und -entscheidung) | 130 |
| | 3.4 Installieren der Steuerungsstruktur | 130 |
| | 3.5 Information des Gesamtsystems | 131 |
| | 3.6 Bearbeiten der ausgewählten Ziele (in Teilprojekten) | 131 |
| | 3.7 Absichern des OE-Prozesses | 131 |
| 4 | OE bedeutet «intervenieren» in Organisationen | 132 |
| | 4.1 Beratungssysteme als Interventionsebene im OE-Prozess | 132 |
| | 4.2 Interventionsarchitektur, -design, -methode und -techniken | 136 |
| | 4.3 Methaphern - Geschichten aus einer (anderen) Welt | 146 |
| | 4.4 Rituale in der OE | 155 |
| 5 | Kontakt-Konflikt-Konkurrenz | 159 |
| | 5.1 Kontakt | 160 |
| | 5.2 Konflikt | 167 |
| | 5.3 Konkurrenz | 173 |
| | | |
| Teil 3 | Die konkrete Gestaltung des OE-Prozesses | 177 |
| 1 | Orientierungsphase | 179 |
| | 1.1 Erstkontakt und Erstgespräch | 181 |
| | 1.2 Hypothesen bilden | 182 |
| | 1.3 Sich ortskundig machen - Kontextklärung | 183 |
| | 1.4 Erarbeiten des Vorgehens - Konzepterstellung | 186 |
| | 1.5 Externe Beratung im OE-Prozess | 189 |
| | 1.5.1 Vorteile externer Berater | 189 |
| | 1.5.2 Wann macht externe Beratung Sinn? | 190 |
| | 1.5.3 Kriterien für die Auswahl externer Beraterinnen | 191 |

| | | |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.6 | Organisationen in Bewegung bringen | 191 |
| 1.6.1 | «Bewegendes Beraterverhalten» | 191 |
| 1.6.2 | Mit Fragen Unruhe erzeugen | 192 |
| 1.7 | Einbezug des Managements in den OE-Prozess | 199 |
| 1.7.1 | Information und Diskussion des geplanten Projekts mit den Betroffenen | 199 |
| 1.7.2 | Vorbereitung und Planung der Informationsveranstaltung | 200 |
| 1.7.3 | Grundstruktur einer Informationsveranstaltung | 202 |
| 1.8 | Zwischenstopp: Abschluss der Orientierungsphase | 202 |
| | Phase der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung | 205 |
| 2.1 | Oberstes Prinzip: Selbstdiagnose und eine Haltung der Neugier | 206 |
| 2.2 | Die Situationsklärung als persönlicher Lernprozess | 206 |
| 2.3 | Woran wird in der Phase der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung gearbeitet? | 209 |
| 2.4 | Die Vorgehensweise | 210 |
| 2.4.1 | Systemische Gruppengespräche | 211 |
| 2.4.2 | Einzelgespräche | 211 |
| 2.4.3 | Fragebogen | 212 |
| 2.4.4 | Arbeitsklausuren | 213 |
| 2.5 | Methodische Hilfen bei der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung | 216 |
| 2.5.1 | Das - unsichtbare - Beziehungsnetz | 216 |
| 2.5.2 | Unsere Organisation als Symbol | 218 |
| 2.5.3 | Die Beziehungslandkarte | 219 |
| 2.5.4 | Systemdarstellung mit Figuren | • 222 |
| 2.5.5 | Alltagsschichten | 223 |
| 2.5.6 | Die ideal-Organisation | 224 |
| 2.5.7 | Fantasiereise durch die Organisation | 225 |
| 2.5.8 | Coliage-Technik | 227 |
| 2.5.9 | Der «Zukunftssprung» | 227 |
| 2.6 | Erarbeiten von Veränderungszielen bzw. Entwicklungsfeldern, Schwerpunkten und ersten Maßnahmen | 229 |
| 2.7 | Zwischenstopp nach der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung | 231 |
| | Phase der Zielfindung (Zielauswahl und -entscheidung) | 231 |
| 3.1 | Ausgangssituation und Zielsetzung | 231 |
| 3.2 | Aufgaben des Managements in dieser Phase | 232 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.3 Die Vorgehensweise | 233 |
| 3.3.1 Herstellen eines gemeinsamen Informationsstandes | 233 |
| 3.3.2 Erarbeiten einer Entscheidungsbasis für die Entwicklungsschwerpunkte und die Bereitschaft seitens des Managements, den OE-Prozess mitzutragen | 233 |
| 3.3.3 Entscheidung über die Schwerpunkte und Absicherung im formalen Management | 236 |
| 3.3.4 Zielbestimmung in komplexen Systemen und Lernen im Prozess | 237 |
| 3.4 Zwischenstopp zum Abschluss der Zielfindung | 239 |
| Installieren der Steuerungsstruktur für den OE-Prozess | 240 |
| 4.1 Kriterien für eine Steuerungsstruktur des OE-Prozesses | 240 |
| 4.1.1 Förderung der Entwicklung | 240 |
| 4.1.2 Ergänzung statt Ersatz | 241 |
| 4.1.3 Integration aller Projekte im System | 242 |
| 4.2 Die interne Projektleitung | 242 |
| 4.2.1 Funktion | 242 |
| 4.2.2 Voraussetzungen | 243 |
| 4.3 Die Entwicklungsgruppe | 245 |
| 4.3.1 Funktion der Entwicklungsgruppe | 245 |
| 4.3.2 Mitglieder der Entwicklungsgruppe | 246 |
| 4.3.3 Sitzungen der Entwicklungsgruppe | 246 |
| 4.3.4 Lernen, bewusst Erfolge zu feiern! | 247 |
| 4.4 Das Viable System Model als Struktur für den OE-Prozess | 248 |
| 4.5 Zum Umgang mit der Grenze zwischen Organisations- und OE-Struktur | 250 |
| 4.5.1 Die Notwendigkeit einer durchlässigen, klaren und flexiblen Grenze | 251 |
| Information des Gesamtsystems | 252 |
| 5.1 Bedeutung der Kommunikation in der OE | 252 |
| 5.2 Verankerung der Kommunikation im Prozess | 253 |
| 5.2.1 Die «Kommunikationsbeauftragte» in der Entwicklungsgruppe | 253 |
| 5.2.2 Informationsschienen | 253 |
| Bearbeiten der ausgewählten Ziele (in Teilprojekten) | 254 |
| 6.1 Gestaltungsprinzipien für Teilprojekte | 255 |
| 6.2 Funktionen des Teilprojektleiters | 256 |
| 6.3 Das Vorgehen in den Teilprojekten | 256 |

| | | |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7 | Absichern des OE-Prozesses | 257 |
| 7.1 | Projekte «lebenslänglich»...? | 258 |
| 7.2 | Supervision von Entwicklungsgruppe und Projektleitung | 259 |
| 7.3 | Prozesse der Führungskräfteentwicklung | 261 |
| 7.3.1 | Die Bedeutung der Führungskräfte im OE-Prozess | 261 |
| 7.3.2 | Was brauchen Führungskräfte? | 262 |
| 7.3.3 | Ziele der Führungskräfteentwicklung | 267 |
| 7.3.4 | Elemente einer Führungskräfteentwicklung | 268 |
| 7.4 | Coaching | 273 |
| | | |
| Teil 4 | Ein praktischer Fall eines OE-Prozesses in einer Anwaltssozietät | 279 |
| | | |
| Teil 5 | Erlebnisse in OE-Prozessen: Führungskräfte schildern Erfahrungen in OE-Prozessen | 291 |
| | | |
| Teil 6 | Anhang: Interventionsdesigns | 317 |
| 1. | Ablaufvorschlag einer Orientierungsveranstaltung für das Management | 320 |
| 2. | Grundstruktur einer Informationsveranstaltung | 322 |
| 3. | Grundstruktur einer Arbeitsklausur zur Situationsklärung | 324 |
| 4. | Grundstruktur einer Klausur zur Auswahl von Veränderungszielen | 326 |
| 5. | Vorschlag für die erste Sitzung der Entwicklungsgruppe | 330 |
| 6. | Vorschlag für Routinesitzungen der Entwicklungsgruppe | 332 |
| 7. | Vorschlag für eine moderierte Informationsveranstaltung für alle Betroffenen | 334 |
| | | |
| | Literaturtipps und verwendete Literatur | 337 |
| | Sachregister | 340 |
| | Topmanager, die ihre Erfahrungen mit Organisationsentwicklung in Unternehmen zur Verfügung stellen | 347 |
| | Autorinnen und Autoren | 348 |