

Walter Häfele Herausgeber

OE-Prozesse initiieren und gestalten

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

2.Auflage

^m LIECHTENSTEIN
Bibliothek

Haupt Verlag
Bern • Stuttgart • Wien

MCV Management- und Organisations.Entwicklung | www.mcv.at

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	Collage-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 dieSchwerpunkte 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

	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 Anwalts- sozietät	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 Veränderungs- zielen	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