

Organisationsentwicklung und Changemanagement

Veränderungen in Organisationen sind nicht einfach, aber machbar – wenn die Menschen darin sie mittragen. Wir setzen in den Bereichen Veränderungsmanagement, Kommunikation und Unternehmenskultur an, um Organisationen systematisch in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Dabei arbeiten wir vor allem an den Schnittstellen zwischen diesen Themenfeldern. Wir liefern keine fertigen Rezepte, sondern konzipieren eigens auf die jeweilige Situation abgestimmte Massnahmen und berücksichtigen die strukturellen, sozialen und kulturellen Aspekte einer Organisation.

Ein ganzheitlicher Beratungsansatz

Organisationsentwicklung wird als Prozessberatung bezeichnet. Organisationsentwicklung (OE oder OD = Organizational Development) umfasst die Themen:

- Unternehmensentwicklung
- Bereichsentwicklung
- Teamentwicklung

OE ist ein kontinuierlicher Prozess

Man kann nicht hin und wieder «ein bisschen» OE machen. Von OE kann man nur sprechen, wenn und solange ein Entwicklungsprozess aktiv im Gange ist. Anhand des Phasenmodells und der Ergebnisse der Orientierungsphase lässt sich der Grob Ablauf und der ungefähre zeitliche Rahmen (der sehr organisationspezifisch ist) planen, insgesamt muss der Prozess jedoch rollieren, d.h. von Schritt zu Schritt geplant werden.

Ort der OE ist der Arbeitsplatz

OE findet in der Arbeitszeit und am Arbeitsplatz statt. Es erweist sich als äusserst sinnvoll, einzelne Schritte in Form von Klausuren abseits der Organisationen durchzuführen. Grundsätzlich ist es aber eine Sache, neue Konzeptionen zu entwerfen und eine andere, sie zu verwirklichen. OE bedeutet Veränderung durch gemeinsame Problemlösung vor Ort und ist somit keine Sonntagsveranstaltung, sondern integrierender Bestandteil der täglichen Zusammenarbeit. Die wesentlichen Veränderungen finden entweder im betrieblichen Alltag oder gar nicht statt.

Nach: Lauterburg, 1980, 51ff.

Wodurch unterscheidet sich OE von anderen Theorien des Wandels?

Neu an einer gesamthaften Veränderung durch OE ist einmal, dass auch Rahmenbedingungen einer Organisation miteinbezogen werden: auch hierarchische Strukturen, Machtverhältnisse, Kommunikations- und Kooperationsverhalten nach innen, das Führungsverhalten bzw. die personelle Besetzung des Top-Managements, Einstellungen und Haltungen und Produkte dürfen sich ändern. Neu ist auch die Form: Gesamthafte Veränderungen erfordern zunehmend das Wissen, die Erfahrungen und das Handlungspotential der Menschen, die von den Veränderungen betroffen sind. Es genügt nicht, dass Experten, Führungskräfte, Eigentümer wissen, was zu tun ist. Es gilt nicht länger, dass nur die Talente, Vitalität, schöpferischen Kräfte und Interessen einiger weniger beansprucht werden und der grösste Teil des Potentials in einer Organisation weitgehend brachliegt. Damit solche weitgreifende Veränderungen stattfinden können, die nicht jederzeit kontrollierbar und im Griff zu behalten sind, ist im besonderen Mass die persönliche Entwicklung der am Prozess beteiligten Führungskräfte erforderlich.

Die beschriebenen Prinzipien zeigen klar, dass man dann nicht von OE sprechen kann,

- wenn Veränderungen in Organisationen an Experten delegiert werden in der Form, dass externe Berater oder interne Stabstellen eine Situation /ein Problem analysieren, Lösungen erarbeiten und zur Entscheidung vorlegen.
- wenn es sich um einen Prozess handelt, in dem es ausschliesslich um die Schulung von Führungskräften geht.
- wenn am Top-Management keinesfalls Kritik ansetzen darf und es nur darum geht, die Leistung der Mitarbeiter nach den Wünschen der Unternehmensleitung zu steigern.
- wenn nur auf einer gruppendynamischen Ebene an der Verbesserung der Arbeitsbeziehungen gearbeitet wird und Strukturen, Strategien, Organisationsziele unberücksichtigt bleiben.
- wenn relevante Informationen auf den Kreis der Unternehmensspitze beschränkt bleiben.
- wenn «alter Wein in neuen Schläuchen» verkauft wird: OE zu machen ist irgendwie auch Mode geworden.
- wenn OE als abgepacktes Strategiekonzept angeboten wird, heisst es Vorsicht! OE-Konzeptionen können nur mit und für konkrete Unternehmen (Organisationen) erarbeitet werden und vertragen wenig Schablonen und Fertigprodukte.

OE-Berater sind zwar Experten für Veränderung in Organisationen. Aber im Gegensatz zur obigen Form wird hier Unterstützung für das Wie (den Prozess, die Form) gegeben, nicht für das Was (den Inhalt, die Ergebnisse). Der OE-Berater gibt keine Lösungen für Probleme, er hilft bei der Lösung von Problemen.

Quelle: Baumgartner / Häfele / Schwarz / Sohm: OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Bern 19953 (S 19 ff) Management Center Vorarlberg Institut für Organisationsentwicklung

Change Management

Unter Change Management versteht man die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von Veränderungen in Organisationen. Coaching wird häufig mit Change Management-Prozessen verknüpft und in innovativen Veränderungsprozessen eingesetzt. Dabei ist die Hauptaufgabe von Change Management, gezielt und aktiv, strategisch klug und wirkungsvoll in die Anpassungsprozesse einzugreifen. In gelungenen Change-Prozessen werden die Einzelschritte strategisch sinnvoll geplant, gesteuert, kontrolliert und stabilisiert. Change Management bedeutet also die Umsetzung einer strategischen Ausrichtung unter Anwendung verschiedener Methoden, Konzepte und Instrumente.

Grüezi! | Der erste Schritt beginnt mit einem Gespräch. Nehmen Sie Kontakt mit mir auf! Gerne begleite ich Sie persönlich und individuell. Ich freue mich darauf, Sie kennen zu lernen.