

Bernd Schmid (Hrsg.)

Systemische Organisationsentwicklung

Organisationskultur und Change gemeinsam gestalten

2014

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhalt

Ein persönliches Vorwort	V
1 Einleitung (Bernd Schmid)	1
Teil 1: OE als Entwicklung menschlicher Systeme	5
2 Der isb-Ansatz zur Organisationsentwicklung (Bernd Schmid)	7
2.1 Die Eckpunkte der isb-Position im Überblick	7
2.1.1 Position I: OE-spezifische Anleitung von Verantwortlichen in der Organisation	7
2.1.2 Position II: Organisationsentwicklung (OE) im Verbund mit Kulturentwicklung (KE)	7
2.1.3 Position III: Perspektiven, Haltungen und Prinzipien	8
2.1.4 Position IV: ISB-Ansätze für OE und KE	8
2.1.5 Position V: Lern- und Arbeitsformen für OE und KE	8
2.2 Zu Position I: OE und KE durch Verantwortliche in den Organisationen	9
2.2.1 Welche Bilder von OE gibt es?	9
2.2.2 Welcher Kompetenzerwerb wird fokussiert?	10
2.2.3 Externe und interne Dienstleister	10
2.3 Zu Position II: Organisationsentwicklung (OE) im Verbund mit Kulturentwicklung (KE)	11
2.3.1 Dienst ist Dienst	12
2.3.2 Themenbezogene Kulturbeispiele	13
2.3.3 Wesensentwicklung von Organisationen?	14
2.4 Zu Position III: Perspektiven, Prinzipien und Haltungen	15
2.5 Zu Position IV: Bewährte isb-Konzepte und Prinzipien	16
2.5.1 Rahmenklärungen und Kontrakte	16
2.5.2 Freilandtauglichkeit statt Treibhauseffekte	16
2.5.3 Realistisch getimtes und umsichtiges Vorgehen	17
2.5.4 Kristallisierendes Vorgehen und Probeinszenierungen	17
2.5.5 Multiplikationsfähige Anlage	17
2.5.6 Komplexitätskontrollierendes Vorgehen	18
2.5.7 Transferprobleme minimierendes Vorgehen	18
2.5.8 Reifegrade der Akteure berücksichtigen	19

2.5.9	Ressourcenschonendes Vorgehen	19
2.5.10	Kultur-Prinzipien in allen Teilprozessen sichern	20
2.6	Zu Position V: Lern- und Arbeitsformen von OE/KE	20
2.6.1	Dialogisches und exemplarisches Vorgehen	21
2.6.2	Vertikale Teamentwicklung	22
2.6.3	Werkstätten als Medium des OE-Lernens	23
3	Reifegrade von Professionellen und Organisationen (Bernd Schmid)	25
3.1	Springreiten-Geschichte	26
3.2	Warum Reifegrade thematisieren?	26
3.3	Reifegradbestimmungen	27
3.4	Zwei Beispiele unterschiedlicher Reifegrade	28
3.5	Didaktische Herausforderung im Umgang mit Reifegraden	32
3.6	Orchester-Metapher	32
4	Wie und wozu soll Kultur gestaltet werden? (Bernd Schmid)	35
4.1	Gestaltet die Anfänge!	35
4.1.1	Ein Praxis-Beispiel zur Kulturveränderung	35
4.1.2	Eile mit Weile – ein Schaubild	36
4.2	Das isb-Kulturverständnis	37
4.2.1	Arbeits-Definition zur Kultur	38
4.2.2	Gegen die Macht der Gewohnheit	39
4.2.3	Organisationskulturen	40
4.2.4	Kultur und Komplexitätssteuerung	41
4.2.5	Überzeugungsstrategien	42
4.3	Kultur wird hipp	42
4.3.1	Professionskulturen	43
4.3.2	Verbandskultur und Unternehmertum	43
4.3.3	Lernkulturen	44
4.3.4	Die isb-Lernkultur	44
4.4	Systemintelligenz und Kultur	45
4.5	Internationale Kulturbegegnung	46
4.6	Persönlichkeit und Kultur	47
5	OE-/KE-bezogenes Coaching (Marc Minor und Bernd Schmid)	51
5.1	Das Konzept	51
5.2	Einbettung von Coaching in Organisationsvorhaben	52
5.3	Das Spektrum coachingbasierter OE	54
5.4	... und wenn einzelne Akteure nicht mitwirken wollen?	55

5.5	Rolle Coach bzw. Coachteam	56
5.6	Worst case? Tatsächlich worst case?	57
Teil 2: OE-Praxis heute und morgen		59
6	Organisationsentwicklung heute (Markus Schwemmlé)	61
6.1	Einleitung	61
6.1.1	Werkzeugmanie oder nützliche Innovation?	62
6.1.2	Umgang mit Komplexität in der Organisationsentwicklung	63
6.2	Das Dreieck der Organisationsentwicklung	64
6.3	Kampagnen/Campaigns	66
6.3.1	Veränderung durch mitreißende Inszenierung	67
6.3.2	Kulturentwicklung durch Missionierung der Organisation	67
6.3.3	Klare Trennung zwischen richtig und falsch	68
6.4	Multiplikatorbasierte Ansätze	68
6.4.1	Überzeugte Schlüsselpersonen helfen anderen	69
6.4.2	Spannung zwischen Linienorganisation und Change Organisation	70
6.4.3	Multiplikatoren als standardisierte Veränderer	70
6.4.4	Veränderung im Schneeballsystem	71
6.4.5	Ein Schuss, kein Treffer?	71
6.5	Change by Consulting – ich sage Dir wie es besser geht	72
6.5.1	Erstes Missverständnis: Es geht ohne Personenqualifizierung	72
6.5.2	Zweites Missverständnis: Wer nicht mitmacht, wird ersetzt	73
6.5.3	Drittes Missverständnis: Fertig ohne Umsetzung	73
6.5.4	Retterdynamik im Krisenfall	75
6.6	Change by Toolbox	75
6.6.1	Toolfabriken überschwemmen die Organisation	76
6.6.2	Trugschluss der Geschwindigkeit durch zentrales Handeln	77
6.7	Vorgaben von Finanzkennzahlen	77
6.7.1	Kotter's 8-Step Change Model	78
6.7.2	Ein Beispiel für Versuch und Irrtum	79
6.8	Vorgaben von neuen Fähigkeiten/Fertigkeiten/Skills	80
6.8.1	Kompetenzmanagement steuert die Skills der Mitarbeiter	80
6.8.2	Beispiel Einführung Kompetenzmanagement im Großkonzern	80
6.9	Vorgaben neuer Strukturen	82
6.10	Sonderfall Restrukturierung	83
6.11	Zusammenschluss von Einheiten oder Organisationen	84

X	Inhalt	
7	Heuristiken erfahrener Organisationsentwickler (Markus Schwemmler)	87
7.1	Einführung zu den verwendeten Heuristiken	87
7.2	Rudi Wimmer – Leadership Task Fields	88
7.3	Alexander Exner – Unternehmens (Selbst)Steuerung	99
7.4	Marianne Grobner – Angewandte Organisationsentwicklung	109
8	OE- und KE-Lernen (Bernd Schmid)	119
8.1	Chor-Metapher	119
8.2	OE-Werkstätten als Lernmedium	120
8.3	Werkstattarbeit als didaktische Herausforderung	120
8.4	Design OE-Werkstatt	122
8.5	Übungen Reifegrade	123
8.6	Kompetenzklärung und Passungsdialoge	126
8.7	Verantwortungsdialoge	128
8.8	Wirklichkeitsverständnisse abgleichen	129
8.9	Spiegelung und innere Bilder	132
8.10	Rollenvereinbarung und Rollensicherheit	133
8.11	Integrationsorientierte Professionalisierung	134
9	Interner Workshop OE-/KE-Lerner – Beraterworkshop (Irmgard Zunker)	137
9.1	Einführung	137
9.2	Voraussetzungen für internen Lern-Workshop	138
9.3	Der interne OE-Lern-Workshop – ein Praxisbeispiel	140
9.3.1	Ablauf und Design des vorbereitenden Workshops	141
9.3.2	OE-Lerneinheit auf der internen Tagung	143
9.4	Wirkungen über die Lern-Werkstatt hinaus	143
10	Coachingbasierte Organisationskulturentwicklung (Marc Minor)	147
10.1	Die Anfrage des Unternehmens	147
10.2	Der Start-Workshop	148
10.2.1	Vier-Augen-Interviews mit den Geschäftsführern im Plenum	149
10.2.2	Ausrichten der Bereichsleiter auf das Interview mit dem Geschäftsführer	152
10.2.3	Bezug der Bereichsleiter auf das Interview	153
10.2.4	Fazit aus dem Workshop	154
10.3	Einzel-Coaching für das Management-Team	155
10.4	Zweitägige Klausur nach den Einzelcoachings	157

10.5	Was folgte nach dem zweitägigen Workshop?	161
10.6	Weitwinkelperspektive/Fazit	162
11	Kulturentwicklung komplex und konkret – aus der Praxis eines globalen Mittelstandsunternehmens (Volker Köhninger)	163
11.1	Zur Darstellung: Mehr im Internet	163
11.2	Der Kunde	164
11.3	Unser Einstieg im Kunden-Unternehmen	165
11.4	Eine Vision soll »verkündet« werden	165
11.5	Eine dialogische Großgruppen-Veranstaltung	166
11.6	Auftrag zur Kulturveränderung	167
11.7	Unsere Kernkompetenz: Architektur- und Design-Arbeit	168
11.8	Phase 1: Kulturerhebung mit Bildern	170
11.8.1	Topmanagement-Workshops	171
11.8.2	Flächen-Workshops	171
11.8.3	Reduzierung der Bilder-Komplexität	172
11.9	Phase 2: Definition einer Soll-Kultur	174
11.9.1	Arbeit mit dem Vorstand	174
11.9.2	Ein unerwarteter Konflikt	175
11.9.3	Vorstand, Aufsichtsrat und Gründerfamilie	176
11.9.4	Konflikte um Auftrag, Macht- und Rollenverteilung	177
11.9.5	Machtpolitische und individuelle Dynamiken	179
11.10.	Phase 3: Implementierung der Soll-Kultur	179
11.10.1	Ein differenziertes Kommunikationskonzept	180
11.10.2	Führungskultur-Initiative	181
11.10.3	Role Modeling mit Schlüsselplayern	181
11.10.4	Multiplikative Verbreitung	182
I.10.5	Weiterentwicklung der Feedback-Kompetenz	182
II.10.6	Synchronisation der HR-Landschaft	183
11.10.7	Umsetzung in Pilot-Projekten	184
11.10.8	Implementierungsmaßnahmen zusammengefasst	184
11.11	KE und/Ohne OE?- eine entscheidende Krise	185
11.12	Der Start in integrierte KE/OE	187
11.13	Fazit	188

Teil 3: Weitergeherade letiradtamgeira	191
12 Zum Thema System (Bernd Schmid)	193
12.1 Systemisch und Definitionen von Systemen	193
12.2 System und Umwelt	193
12.3 Drei Arten von Systembeschreibungen	195
12.3.1 Struktursystem	195
12.3.2 Funktionssysteme	195
12.3.3 Menschliche Systeme	195
12.4 Systemverständnisse und OE-Ansätze	196
13 Wie viel Memsch? Wie viel Organisation!? – die beiden Perspektiven bei der OE (Bernd Schmid)	199
13.1 Menschenversteher und Problemloser – das Dilemma der Berater	199
13.2 Spaltungen in internen Abteilungen	200
13.3 Spaltungen bei externen Dienstleistern	200
13.4 Unternehmensformen und Geschäftsmodelle	201
13.5 Beziehungspräferenzen psychologisch betrachtet	202
13.6 Können Konzepte integrieren?	203
13.7 Das Rollenkonzept der Persönlichkeit	203
13.8 Menschenbilder und kulturelle Auswirkungen – Beitrag zu einem wissenschaftlichen Diskurs	205
14 OE oder Clhamfemairagement? (Bernd Schmid)	209
14.1 Worum es geht	209
14.2 Metabetrachtungen	210
14.3 Organisationsentwicklung	212
14.3.1 Organisation	212
14.3.2 Entwicklung	212
14.3.3 Organisationsentwicklung	212
14.4 Changemanagement	213
14.4.1 Change	213
14.4.2 Management	213
14.4.3 Changemanagement	214
14.5 Changemanagement oder OE?	214
14.6 Gedankenspiele anhand eines metaphorischen Beispiels	215

15	»Die elastische Organisation« (Dagmar Wötzel)	217
15.1	Ausgangslage und Notwendigkeit	217
15.2	Faktoren für verbreitetes Scheitern	218
15.3	Erfolgskriterien für strategische Projekte	219
15.4	Elastizität als strategisches Ziel?	220
15.5	Was ist eigentlich Elastizität?	222
15.6	Faktoren für eine elastische Organisation	223
15.7	Dimensionen für Elastizitätsentwicklung	225
15.7.1	Das Belohnungssystem	226
15.7.2	Die Implementierung	226
15.7.3	Pflege einer »elastischen« Kultur	229
15.7.4	Kooperation und Vertrauen	229
15.7.5	Elastizitätskurator/in	230
15.8	Zusammenfassung – Elastizität verankert in der Unternehmenskultur	231
16	»Die gesunde Organisation« (Thorsten Veith)	233
16.1	Organisation und Gesundheit	233
16.2	Gesundheit als Systemqualität – und die Rolle von Führungskräften als Kulturprotagonisten	235
16.3	Arbeiten mit Reifegraden zum Thema Gesundheit – ein Diagnose- und Ressourcenmodell	239
16.4	Reifegrad-Dimensionen zu Gesundheit	242
16.4.1	Die Organisation (institutionelle Entwicklung)	242
16.4.2	Die Person (persönlich-professionelle Entwicklung)	243
16.5	Drehbuch für einen Gesundheitsdialog – eine didaktische Hilfe	245
17	»Die vernetzte Organisation« (Martin Lindner und Lutz Berger)	247
17.1	Digitaler Klimawandel	247
17.1.1	»We are already seeing changes!«	248
17.1.2	Vom Archiv zum Fluss	249
17.2	Von der Linienorganisation zur vernetzten Organisation	250
17.3	Auf dem Weg zur Netzwerk-Organisation	251
17.4	Change 2013: Das Internet als Kulturtechnik	253
18	Anhang: Abschlussberichte isb-Curricula	255
18.1	Curriculum systemische OE und Changemanagement	255
18.1.1	Modelle und Methoden	255

18.1.2 Praktische Anwendungen innerhalb der Ausbildung	256
18.1.3 Anwendung der Inhalte im professionellen Kontext	256
18.1.4 Persönliche Weiterentwicklung	256
18.1.5 Fazit	257
18.2 Abschlussbericht Curriculum Systemische Beratung und Steuerung in Organisationen	257
18.2.1 Einstieg in Curriculum	257
18.2.2 Neuorientierung	258
18.2.3 Neue Zugangsweisen	258
18.2.4 Nachhaltige Lernkultur	259
18.2.5 Die zwölf Curriculum-Bausteine	259
18.2.6 Fazit	262
Literaturverzeichnis	263
Stichwortverzeichnis	269
Herausgeber und Autoren	275