

Walter Häfele Herausgeber

OE-Prozesse initiieren und gestalten

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

3. Auflage

Haupt Verlag

Management Center Vorarlberg | www.mcv.at

Inhaltsübersicht

Teil 1	Theorien und Modelle der Organisationsentwicklung	19
Teil 2	OE-Prozesse in der Praxis	121
Teil 3	Die konkrete Gestaltung des OE-Prozesses	179
Teil 4	Ein praktischer Fall eines OE-Prozesses in einer Anwaltssozietät	281
Teil 5	Erlebnisse in OE-Prozessen: Führungskräfte schildern Erfahrungen in OE-Prozessen	293
Teil 6	Anhang: Interventionsdesigns	319
	Literaturtipps und verwendete Literatur	339
	Sachregister	342
	Topmanager, die ihre Erfahrungen mit Organisationsentwicklung in Unternehmen zur Verfügung stellen	349
	Autorinnen und Autoren	350

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	5
Vorwort zur 1. Auflage	7
Inhaltsübersicht	9
Teil 1 Theorien und Modelle der Organisationsentwicklung	17
1 Veränderung – Anpassung – Entwicklung von Organisationen	19
2 Was ist systemische OE?	23
2.1 Grundlagen	23
2.2 Prinzipien der systemischen OE	26
2.2.1 Aktive Beteiligung	26
2.2.2 Ausrichtung an Menschen und Organisationen – Respekt vor der Einmaligkeit jeder Organisation	27
2.2.3 Ressourcen- und Lösungsorientierung	28
2.2.4 Lernen statt «Revolution»	28
2.2.5 Angemessene Komplexität	28
2.2.6 Ort der OE: Der Arbeitsalltag	28
2.2.7 OE ist ein kontinuierlicher Prozess und eine Grundhaltung	28
2.2.8 Anlässe für OE-Prozesse	29
2.3 Wodurch unterscheidet sich nun systemische OE von anderen Veränderungsstrategien?	29
3 Die Ziele von OE	32
4 Ein Menschenbild der OE	35
5 Organisationsbilder – Grundannahmen systemischer OE	41
5.1 Was ist eine Organisation?	41
5.2 Einige Merkmale sozialer Systeme kurz skizziert	42
5.2.1 Soziale Systeme sind strukturdeterminiert	42
5.2.2 In sozialen Systemen entsteht Ordnung spontan	44
5.2.3 Soziale Systeme sind komplex und erfordern eine entsprechende Komplexität im Umgang mit ihnen	45
5.2.4 Soziale Systeme haben Grenzen	47
5.2.5 Soziale Systeme sind autopoietisch und strukturell gekoppelt	49
6 Das Organisationsmodell der systemischen OE	50
6.1 Teilsysteme der Tiefenstruktur von Organisationen	53
6.1.1 Der Existenzgrund der Organisation	53
§.1.2 Die Kulturelemente der Organisation	54

6.2	Teilsysteme der Oberflächenstruktur von Organisationen	55
6.2.1	Die Ordnungselemente der Organisation	55
6.2.2	Die technischen und wirtschaftlichen Ressourcen	58
7	Organisationstypen	63
7.1	Eine nützliche Typologie von Organisationen	65
7.2	Charakteristik der Organisationstypen	65
7.2.1	Die Dienstleistungsorganisation	65
7.2.2.1"	Die Produktorganisation	67
7.2.3	Die Schöpferische Organisation (die Organisation der Professionals)	69
8	Entwicklungskulturen in Organisationen	72
8.1	Lineare Entwicklungsphasen erweitern sich zu systemischen Entwicklungskulturen	72
8.2	Thesen zur Kultur von Organisationen	73
8.3	Beschreibung der Entwicklungskulturen	74
8.3.1	Die Familienkultur	75
8.3.2	Die Dissoziationskultur	77
8.3.3	Die Organismuskultur	80
8.3.4	Die Netzwerkkultur	85
9	Strategien der Veränderung	91
9.1	Veränderungsstrategien	91
9.2	Wildwuchs	92
9.3	Rationale Strategien	93
9.4	Machtstrategien	96
9.5	Entwicklungsstrategien	98
10	Die Steuerung von Organisationen – das Viable System Model von Stafford Beer	98
10.1	Prinzipien im Viable System Model – Prinzipien für die Steuerung von Organisationen	IOI
10.1.1	Das Prinzip der Musterwiederholung (Rekursivität)	105
10.1.2	Das Prinzip der erforderlichen Stabilität	105
10.1.3	Das Prinzip der fließenden Steuerungsgrenzen	105
10.2	Die Anwendung des Viable System Model in der OE	106
11	Noch zwei Landkarten zur Strukturierung von Organisationen	107
12	Ein Leitbild für Führungskräfte und Beraterinnen	109
		113

Teil 2	OE-Prozesse in der Praxis	121
1	Zwischenbilanz	123
2	Einige Bemerkungen im Voraus	125
	2.1 Über Modelle und deren Grenzen allgemein	125
	2.2 Zum Phasenmodell der OE	126
	2.3 Zum Faktor Zeit in einem OE-Prozess	130
3	Das Phasenmodell der OE im Überblick	131
	3.1 Orientierungsphase	131
	3.2 Phase der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung	131
	3.3 Phase der Zielfindung (-auswahl und -entscheidung)	132
	3.4 Installieren der Steuerungsstruktur	132
	3.5 Information des Gesamtsystems	133
	3.6 Bearbeiten der ausgewählten Ziele (in Teilprojekten)	133
	3.7 Absichern des OE-Prozesses	133
4	OE bedeutet «intervenieren» in Organisationen	134
	4.1 Beratungssysteme als Interventionsebene im OE-Prozess	134
	4.2 Interventionsarchitektur, -design, -methode und -techniken	138
	4.3 Methaphern – Geschichten aus einer (anderen) Welt	148
	4.4 Rituale in der OE	157
5	Kontakt – Konflikt – Konkurrenz	161
	5.1 Kontakt	162
	5.2 Konflikt	169
	5.3 Konkurrenz	175
Teil 3	Die konkrete Gestaltung des OE-Prozesses	179
1	Orientierungsphase	181
	1.1 Erstkontakt und Erstgespräch	183
	1.2 Hypothesen bilden	184
	1.3 Sich ortskundig machen – Kontextklärung	185
	1.4 Erarbeiten des Vorgehens – Konzepterstellung	188
	1.5 Externe Beratung im OE-Prozess	191
	1.5.1 Vorteile externer Berater	191
	1.5.2 Wann macht externe Beratung Sinn?	192
	1.5.3 Kriterien für die Auswahl externer Beraterinnen	193

1.6	Organisationen in Bewegung bringen	193
1.6.1	«Bewegendes Beraterverhalten»	193
1.6.2	Mit Fragen Unruheerzeugen	194
1.7	Einbezug des Managements in den OE-Prozess	201
1.7.1	Information und Diskussion des geplanten Projekts mit den Betroffenen	201
1.7.2	Vorbereitung und Planung der Informationsveranstaltung	202
1.7.3-1*	Grundstruktur einer Informationsveranstaltung	204
1.8	Zwischenstopp: Abschluss der Orientierungsphase	204
2	Phase der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung	207
2.1	Oberstes Prinzip: Selbstdiagnose und eine Haltung der Neugier	208
2.2	Die Situationsklärung als persönlicher Lernprozess	208
2.3	Woran wird in der Phase der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung gearbeitet?	211
2.4	Die Vorgehensweise	212
2.4.1	Systemische Gruppengespräche	213
2.4.2	Einzelgespräche	213
2.4.3	Fragebogen	214
2.4.4	Arbeitsklausuren	215
2.5	Methodische Hilfen bei der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung	218
2.5.1	Das - unsichtbare - Beziehungsnetz	218
2.5.2	Unsere Organisation als Symbol	220
2.5.3	Die Beziehungslandkarte	221
2.5.4	Systemdarstellung mit Figuren	224
2.5.5	Alltagsschichten	225
2.5.6	Die Ideal-Organisation	226
2.5.7	Fantasiereise durch die Organisation	227
2.5.8	Collage-Technik	228
2.5.9	Der «Zukunftssprung»	229
2.6	Erarbeiten von Veränderungszielen bzw. Entwicklungsfeldern, Schwerpunkten und ersten Maßnahmen	231
2.7	Zwischenstopp nach der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung	233
3	Phase der Zielfindung (Zielauswahl und -entscheidung)	233
3.1	Ausgangssituation und Zielsetzung	233
3.2	Aufgaben des Managements in dieser Phase	234

Die Vorgehensweise	235
3.3.1 Herstellen eines gemeinsamen Informationsstandes	235
3.3.2 Erarbeiten einer Entscheidungsbasis für die Entwicklungsschwerpunkte und die Bereitschaft seitens des Managements, den OE-Prozess mitzutragen	235
3.3.3 Entscheidung über die Schwerpunkte und Absicherung im formalen Management	238
3.3.4 Zielbestimmung in komplexen Systemen und Lernen im Prozess	239
Zwischenstopp zum Abschluss der Zielfindung	241
Installieren der Steuerungsstruktur für den OE-Prozess	242
Kriterien für eine Steuerungsstruktur des OE-Prozesses	242
4.1.1 Förderung der Entwicklung	242
4.1.2 Ergänzung statt Ersatz	243
4.1.3 Integration aller Projekte im System	244
Die interne Projektleitung	244
4.2.1 Funktion	244
4.2.2 Voraussetzungen	245
Die Entwicklungsgruppe	247
4.3.1 Funktion der Entwicklungsgruppe	247
4.3.2 Mitglieder der Entwicklungsgruppe	248
4.3.3 Sitzungen der Entwicklungsgruppe	248
4.3.4 Lernen, bewusst Erfolge zu feiern!	249
Das Viable System Model als Struktur für den OE-Prozess	250
Zum Umgang mit der Grenze zwischen Organisations- und OE-Struktur	252
4.5.1 Die Notwendigkeit einer durchlässigen, klaren und flexiblen Grenze	253
Information des Gesamtsystems	254
Bedeutung der Kommunikation in der OE	254
Verankerung der Kommunikation im Prozess	255
5.2.1 Die «Kommunikationsbeauftragte» in der Entwicklungsgruppe	255
5.2.2 Informationsschienen	255
Bearbeiten der ausgewählten Ziele (in Teilprojekten)	256
Gestaltungsprinzipien für Teilprojekte	257
Funktionen des Teilprojektleiters	258
Das Vorgehen in den Teilprojekten	258

7	Absichern des OE-Prozesses	259
7.1	Projekte «lebenslänglich»...?	260
7.2	Supervision von Entwicklungsgruppe und Projektleitung	261
7.3	Prozesse der Führungskräfteentwicklung	263
7.3-1	Die Bedeutung der Führungskräfte im OE-Prozess	263
7.3.2	Was brauchen Führungskräfte?	264
7.3.3	Ziele der Führungskräfteentwicklung	269
7.3.^*	Elemente einer Führungskräfteentwicklung	270
7A	Coaching	275
Teil 4	Ein praktischer Fall eines OE-Prozesses in einer Anwaltssozietät	281
Teil 5	Erlebnisse in OE-Prozessen: Führungskräfte schildern Erfahrungen in OE-Prozessen	293
Teil 6	Anhang: Interventionsdesigns	319
1.	Ablaufvorschlag einer Orientierungsveranstaltung für das Management	322
2.	Grundstruktur einer Informationsveranstaltung	324
3.	Grundstruktur einer Arbeitsklausur zur Situationsklärung	326
4.	Grundstruktur einer Klausur zur Auswahl von Veränderungszielen	328
5.	Vorschlag für die erste Sitzung der Entwicklungsgruppe	332
6.	Vorschlag für Routinesitzungen der Entwicklungsgruppe	334
7.	Vorschlag für eine moderierte Informationsveranstaltung für alle Betroffenen	336
	Literaturtipps und verwendete Literatur	339
	Sachregister	342
	Topmanager, die ihre Erfahrungen mit Organisationsentwicklung in Unternehmen zur Verfügung stellen	349
	Autorinnen und Autoren	350