

Walter Häfele Hrsg.

OE-Prozesse initiieren und gestalten

■ Haupt

Walter Häfele Herausgeber

OE-Prozesse initiieren und gestalten

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

2. Auflage

Haupt Verlag
Bern • Stuttgart • Wien



MCV Management- und Organisationsentwicklung | www.mcv.at



Autoren und Autorinnen

Diese Neuerscheinung entstand aus vielen gemeinsamen OE-Projekten und Seminaren zum Thema OE des Herausgebers Walter Häfele mit seinem Freund und Geschäftspartner Manfred Schwarz; wesentliche Erweiterungen erfuhr das Buch durch die intensive und ideenreiche Mitarbeit der Beratungskolleginnen im MCV Andrea Kaiser und Marianne Grobner. Zudem haben die langjährigen MCV-Partner Barbara Albrecht, Johannes Haferkamp, Waldefried Pechtl (gest. 2001) und Bruno Strolz mit einzelnen Beiträgen dieses Buch sehr bereichert. Hans-Joachim Gögl führte die Gespräche mit Topmanagern bezüglich ihrer Erfahrungen in OE-Prozessen. Hintergründe und Erfahrungen der Autoren und Autorinnen sind am Schluss des Buches beschrieben.

Gestaltung und Satz: pooldesign.ch

1. Auflage: 2007

2. Auflage: 2009

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-258-07552-5

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2007 by Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Printed in Germany

Vorwort

Organisationsentwicklung ist heute bei Führungskräften und Organisationsberatern etabliert; ihre Anwendung bei der zukunftsorientierten Entwicklung von Organisationen, bei umfassenden Veränderungen und bei der Bearbeitung von Störungen bzw. existenziellen Fragen hat sich nachhaltig bewährt. Damit sind die theoretischen und vor allem praktischen Anforderungen an Führungskräfte und Organisationsberaterinnen, die sich an den Werten, Prinzipien und Methoden der OE orientieren, gestiegen; gleichzeitig auch ihre Faszination.

Die vorliegende Neuerscheinung *OE-Prozesse initiieren und gestalten* knüpft an das in 7 Auflagen erschienene Aktionshandbuch *OE-Prozesse – Die Prinzipien systemischer OE* des MCV an. In unserer praktischen OE-Arbeit haben sich Konzepte, Modelle und Methoden zum einen vertieft, zum anderen weiterentwickelt bzw. verändert. Diese Neuerscheinung soll Sie zum einen anregen, anstiften, neugierig machen für OE in Ihrem Umfeld; und zum anderen mit unseren praxisbewährten Theorien, Modellen und methodischen Hilfen bei Ihrer OE-Arbeit als Führungskraft, Beraterin oder Projektleiter handlungsorientiert unterstützen.

Man kann nicht ein wenig OE machen! Weil Organisationsentwicklung zunächst auf einem in diesem Buch beschriebenen Menschenbild und in der Folge auf Vorstellungen von lebensfähigen Organisationen beruht, die man nicht wie ein Hemd situationsabhängig wechseln kann. So wie Grundhaltungen und Einstellungen und auch persönliche und soziale Werte nicht kurzfristig veränderbar sind. Damit hat OE mit Ihnen als Person und mit Ihren Lebenseinstellungen zu tun und auf der Organisationsebene mit kulturellen Werten und Normen. Letztlich verleiht das der OE ihre kraftvolle Wirkung. Und im Weiteren hat OE mit dem Mut für Wagnisse zu tun. Denn ganzheitliche Entwicklungsprozesse sind nicht beherrschbar, steuerbar, machbar; den Erfolg kann man nicht machen; nicht bei Menschen und nicht in Organisationen. Man kann nur seinen Teil dazugeben, kann nur das Mögliche tun. Dafür erhalten Sie mit diesem Buch erprobtes Basiswissen und methodische Hilfen, Fallbeispiele und Erfahrungsberichte von Topmanagern, die in ihrem Unternehmen OE anwenden.

All das soll Ihnen auf den OE-Reisen Unterstützung sein und Ihnen immer wieder die Richtung weisen. Manchmal sind die Landkarten und Erfahrungen

vielleicht zu grob oder zu detailliert für ihre besonderen Fragen und Zwecke. Gedacht sind sie alle als Hinweise, die Sie ermutigen und stärken sollen, Ihren ganz eigenen Weg im Kontext der OE immer wieder zu erfinden und zu gehen.

Herzlichen Dank an unsere Kunden, mit denen wir in der Zusammenarbeit unser Verständnis von OE anwenden und weiterentwickeln dürfen. Insbesondere den vier Topmanagern, die ihre persönlichen Erfahrungen mit OE in ihren Unternehmen in dieser Neuerscheinung zur Verfügung stellen. Ebenso herzlichen Dank an meine Autorenkolleginnen und -kollegen für die engagierte Zusammenarbeit und die vielen Ideen, Gedanken und Erfahrungen, die sie in dieses Buch eingebracht und damit dem OE-Verständnis des MCV Ausdruck gegeben haben. Hinter uns stehen viele Lehrmeister, Freunde und Partnerinnen, denen das MCV als Unternehmen und die Entwicklung der Menschen in und um das MCV herum stets ein Anliegen war und die auf allen Entwicklungswegen da sind bzw. waren; erwähnen möchte ich stellvertretend unsere Beiräte Dr. Peter Gruber und Dr. Waldefried Pechtl.

Das Erscheinen dieses Buches ist undenkbar ohne die oft mühevollen Detailarbeit unserer Kollegin MMag. Teresa Widmer und die ganz besonders unterstützende Zusammenarbeit mit dem Verlag Haupt.

Lustenau, im März 2007

Walter Häfele

Bezüglich der weiblichen und männlichen Schreibform verwenden wir in diesem Buch die eine und die andere.

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 |
| 2 | 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 |
| 3 | 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 |
| 4 | 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 |
| 5 | 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 |
| 6 | 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 |