

Was ist Organisationsentwicklung? Und was sollten Kunden über Beratung wissen?

Unternehmen und Organisationen entwickeln sich beständig, manchmal sprunghaft und radikal, manchmal entsteht Neues langsam und organisch aus Altem, manchmal verändert sich etwas rein quantitativ, es wird mehr oder weniger. Diese Entwicklungen sind mal geplant, mal entstehen sie einfach. Wieso gibt es immer Veränderung?



Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke,
Fachhochschullehrerin und Ausbilderin für Supervision.
Gemeinsam mit Hans-Jürgen Berg-Rupprecht leitet sie den
Weiterbildungslehrgang für Organisationsberater.

„Die Organisation aus Beratersicht oder: Jede Geschichte hat ihre drei Seiten.“

Vision und Strategie,
Aufbau- und Ablauforganisation
und Unternehmenskultur.



Entwicklungen können durch innere oder äußere Faktoren ausgelöst werden: Jedes erfolgreiche Unternehmen macht eine innere Entwicklung von der Pionierphase über die Phase der Konsolidierung und inneren Differenzierung hin zur Reife durch. Diese innere Entwicklung zeigt insbesondere in den Übergangsphasen immer wieder die Notwendigkeit, diesen Prozess zu gestalten. Äußere Faktoren, die die Entwicklung anstoßen, können Veränderungen des Marktes, des Produktes oder gesellschaftliche Entwicklungen sein, wie z. B. in den letzten Jahrzehnten das Entstehen des Umweltbewusstseins.

Gesunden Unternehmen gelingt es, diese Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass beide Perspektiven, die nach innen in das Unternehmen hinein und die nach außen auf den Markt Eingang in die Planung der notwendigen Maßnahmen finden. Edgar Schein, einer der Pioniere der Organisationsentwicklung formuliert es so: Organisationen haben beständig zwei Aufgaben gleichzeitig zu bewältigen: Ihren Erhalt und ihr Überleben in einer sich wandelnden Umwelt zu sichern und die innere Integration ihrer Teilsysteme zu leisten. Es ist die Kunst des Managements, beides im Blick zu behalten, phasenweise wird meist jedoch eine Perspektive im Vordergrund sein und sein müssen.

Als Beraterin, die in den beiden Bereichen Wirtschaft und Not-for-profit-Organisation tätig ist, fällt mir folgendes auf: Meist ist in Wirtschaftsunternehmen die Fähigkeit zur Marktbeobachtung und zur Umsetzung dieser Beobachtungen gut ausgebildet. Weniger Gewicht wird oft auf die „Selbstbeobachtung“ und die Gestaltung der „Inneren Integration“ gelegt. Im Not-for-profit-Bereich ist die Gewichtung genau umgekehrt. Hier liegt für beide Bereiche ein großes Entwicklungspotenzial, das durch Organisationsentwicklung erschlossen werden kann.

Wie kann man die innere Entwicklung von Unternehmen verstehen? In der Organisationsentwicklung hat sich ein Modell durchgesetzt, das sie als Entwicklung von drei Parametern beschreibt: Vision und Strategie, Aufbau- und Ablauforganisation und Unternehmenskultur. Diese drei Bereiche entwickeln sich nicht isoliert voneinander, sondern aufeinander bezogen.

Es ist hilfreich, diese drei „Brillen“ zu nutzen, wenn man den Stand und den Entwicklungsbedarf eines Unternehmens diagnostizieren will. In der Realität des Alltags haben wir es mit komplexen Situationen zu tun, in denen alle drei Parameter

eine Rolle spielen können. Manager und auch Berater können sich die „Strategie-Brille“ aufsetzen und sich fragen: Was bedeutet dieses Ereignis in Bezug auf die Strategie des Unternehmens? Steht jetzt die Revision der Strategie an oder passt sie noch zu den äußeren und inneren Bedingungen? Haben wir eigentlich noch eine Vision, die uns eint und uns zeigt, wo wir hinwollen? Setzt man die „Struktur- und Prozessbrille“ auf, so schaut man darauf, ob die Aufbauorganisation noch zur Organisation des Geschäftsprozesses passt und umgekehrt. Und die dritte, die „Kultur-Brille“ zeigt, ob die ungeschriebenen Gesetze über die „richtige“ Art des Denkens, Fühlens und Handelns – das meint Kultur nämlich – noch zur Realität unseres Unternehmens passen und förderlich sind.



Hat man einen Entwicklungsbedarf festgestellt, wie soll man dann vorgehen?

Auch wenn alles miteinander zusammenhängt, kann man nicht alles gleichzeitig bearbeiten, das sind zu viele „Baustellen“ auf einmal. Eine gute Diagnose zeigt, wie die Prioritäten zu setzen sind. Führungskräfte, die dies das erste Mal machen, sollten sich die Unterstützung durch externe Berater holen. Wenn man Teil des Systems ist, sieht man nicht alles; wenn man von außen kommt, versteht man nicht alles. Dies ist der Grund, warum ich in der Organisationsentwicklung für Insider-Outsider-Teams aus internen Verantwortlichen und externen Beratern plädiere. In dieser Kooperation werden die Stärken der Beteiligten genutzt und beide lernen voneinander, was den Organisationsentwicklungsprozess enorm beschleunigt. Eine gute Diagnose erspart dem Unternehmen fehlgeschlagene Maßnahmen, die zu rasch und letztlich am Bedarf vorbeigeplant werden. Es ist paradox: Wenn du keine Zeit hast, dann nimm sie dir am Anfang!

Gibt es eine von allen als sinnvoll eingeschätzte Maßnahme, dann wird zu sortieren sein, was das Unternehmen aus eigener Kraft leisten kann und will und wo es sich Hilfe von außen holt. Es ist sinnvoll, einen guten Kontrakt darüber zu machen, wie die Verantwortung zwischen Beratern und Führungskräften geteilt werden soll. Berater können die Verantwortung für die Gestaltung der Prozessarchitektur – das meint den Ablauf, die Abfolge und die Vernetzung der verschiedenen Arbeitssettings und das Design der Beratungssettings übernehmen. Das ist

ihre Fachkompetenz. Die Führungskräfte haben die Verantwortung für die Kommunikation der Ziele der Organisations-Entwicklung im Unternehmen, für die Bereitstellung von Ressourcen und die Gestaltung der Umsetzung der Ergebnisse. In der – wie die Berater es nennen - „Prozessberatung“ haben die Auftraggeber die *Ownership* des Beratungsprozesses. Dies ist ein wesentlicher Unterschied zur Expertenberatung, wie sie von den Unternehmensberatungsfirmen praktiziert werden.

In der Expertenberatung geben die Führungskräfte die fachliche Entscheidung über notwendige Maßnahmen an Experten ab. Was zunächst einfacher aussieht, erweist sich dann bei der Umsetzung der Maßnahmen, wenn die Berater längst wieder gegangen sind, als schwieriger. Die Veränderungsvorschläge treffen auf die Realitäten des Unternehmens, auf Widerstände der Mitarbeiter, auf Zusammenhänge, die man nicht bedacht hat und schaffen ungeplante Nebenwirkungen. Prozessberatung meint, alle diese Phasen von der Zielklärung über die Diagnose, die Umsetzung und Überprüfung der Ergebnisse zu begleiten und nach dem Prinzip der „Rollenden Planung“ zu arbeiten, d. h. auf aktuelle Entwicklungen, auf unvorhersehbare Reaktionen und auf im laufenden Prozess erst sichtbar werdenden Bedarf flexibel und situationsangemessen reagieren zu können.

Organisationsentwicklung geschieht immer in Unternehmen, ob nun geplant oder ungeplant, von außen begleitet oder von Führungskräften gestaltet. Organisationsberatung unterstützt Führungskräfte, die ihre Verantwortung als Entwickler ihrer Organisation wahrnehmen.



„Gemeinsam mit den Besten noch besser werden“ ist das Motto des Weiterbildungslehrgangs für Organisationsberater, der sich bereits in seinem zweiten, erfolgreichen Jahrgang befindet.