

# ORGANISATIONSENTWICKLUNG: WAS SIE WIRKLICH BEDEUTET ...

Organisationsentwicklung (OE) ist abgeleitet aus dem Englischen Organization Development und bedeutet soviel wie "geplanter organisatorischer Wandel".

OE ist eine Art Sammelbegriff für den geplanten, systematischen, zielorientierten und koordinierten Einsatz sozialwissenschaftlicher Methoden der Einflussnahme mit dem Ziel, innerhalb einer Organisation notwendig gewordene Struktur- und Verhaltensänderungen zu erkennen und auf Grundlage eines gemeinsamen Lernprozesses zu verwirklichen.

OE ist ein jüngerer interdisziplinärer Zweig der Sozialwissenschaften und enthält die Anwendung vor allem verhaltenspsychologischer und systemtheoretischer Erkenntnisse auf alle Fragen der Organisation und des Managements.

Beispiele:

OE ist ein von entwicklungsorientierten Werten getragener Veränderungsprozess einer Organisation und der darin tätigen Menschen. Dementsprechend kommt dabei ein Repertoire an Hilfsmitteln, Methoden und Modellen zum Einsatz, durch die diese Grundhaltung praktisch umgesetzt wird.

Unter OE verstehen wir einen Veränderungsprozess der Organisation und der in ihr tätigen Menschen, welcher von der Angehörigen der Organisation selbst bewusst gelenkt und aktiv getragen wird und somit durch Erhöhung des Problemlösungspotentials zur Selbsterneuerungsfähigkeit dieser Organisation führt, wobei die Angehörigen der Organisation gemäß ihren eigenen Werten und Vorstellungen die Organisation so gestalten, dass sie nach innen und nach außen den wirtschaftlichen, humanen, kulturellen und technischen Anforderungen entsprechen kann.

OE kann nicht beschrieben, OE muss erlebt werden.

## DEFINITIONEN

“OE ist ein Verfahren, dass

1. planmäßig
2. betriebsumfassend
3. von der Organisationsleitung gesteuert
4. zum Zweck der Verbesserung von Wirksamkeit und Gesundheit der Organisation
5. durch geplantes Eingreifen mit Hilfe von Erkenntnissen aus den Verhaltenswissenschaften

angewandt wird.” (Beckhard, 1972)

“- OE ist eine Bildungsstrategie, die dafür eingesetzt wird, geplante Organisationsveränderungen herbeizuführen.

- Zweitens ist charakteristisch, dass die angestrebten Veränderungen unmittelbar mit den Notwendigkeiten und Problemen zusammenhängen, die die Organisation zu lösen versucht.
- Drittens beruht die Organisationsentwicklung auf einer Bildungsstrategie, welche Verhaltensweisen betont, die aus der Erfahrung stammen.
- Viertens gehören die die Veränderungen zustandebringenden Personen (change agents) meist nicht dem Klienten-System (also der Organisation selbst) an.
- Fünftens setzt OE ein kooperatives Verhältnis zwischen dem “change agent” und dem Klienten voraus, das auf einer gemeinsamen gesellschaftlichen und sozialen Philosophie ruht.” (Bennis, 1972)

“OE ist eine langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern, vor allem durch eine wirksamere und auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur - unter besonderer Berücksichtigung der Kultur formaler Arbeitsteams - durch die Hilfe eines OE-Beraters oder Katalysators und durch die Anwendung der Theorie und Technologie der angewandten Sozialwissenschaften unter Einbeziehung der Aktionsforschung.” (French & Bell, 1977).

“Die GOE versteht OE als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität). Unter Qualität des Arbeitslebens bzw. Humanität im Arbeitsbereich ver-

steht die GOE nicht nur die materielle Existenzsicherung, Gesundheitsschutz und persönliche Anerkennung, sondern auch Selbstständigkeit (angemessene Dispositionsspielräume), Beteiligung an Entscheidungen sowie fachliche Weiterbildungs- und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.“ (Gesellschaft für Organisationsentwicklung)

“Wir arbeiten in Strukturen von gestern mit den Methoden von heute an Problemen von morgen vorwiegend mit Menschen, die die Strukturen von gestern gebaut haben und das Morgen innerhalb der Organisation nicht mehr erleben werden.“ (Knut Bleicher)

**Auch ein Ergebnis der OE:** .... Nach beachtlichen Leistungen der Experten der OE in methodischer Hinsicht, die nach wie vor von großer Bedeutung sind, gelang zu wenig der Schritt in konkrete Realisierungen für Organisationen und Unternehmen. Die Verknüpfung von OE mit handfesten betriebswirtschaftlichen und spezifischen Anforderungen wurde kaum zum Gegenstand der OE-Vertreter und konnte durch die geschaffene Methodik allein auch nicht bewältigt werden, die zudem zum allgemein genutzten und somit mehr und mehr verbreiteten Handwerkszeug betrieblicher Organisatoren, Vorgesetzter, Berater usw. wurde, d.h. die besondere OE-Expertenrolle ersetzen. Das Feld der Organisationsgestaltung wurde diesbezüglich weiterverfolgt von Fachleuten des „Lernens“, wie beispielsweise *Peter M. Senge*, die diese Aspekte in ihrer substantiellen Bedeutung und als Voraussetzung praktischer Organisationsgestaltung erkannten und bei Organisationen häufig in Gang setzten: Lernen als die Fähigkeiten Veränderungen zu vollziehen, die immer Häufiger und rascher als Organisationsgestaltung von vielfach differenzierteren, sehr anspruchsvoll und damit weniger determinierbar gewordener Leistungsvollzüge erforderlich wurden und zu einem *Paradigmenwechsel* der Organisation führten, nämlich die teilweise Ablöse herkömmlicher „stabilisierender Organisationen“ durch die immer stärker um sich greifende und erforderlich gewordene „permanent Anpassung der Organisation“ und der Ersatz sowie die Ergänzung „formaler Regelungen“ der Organisation durch „informale Organisationsgestaltungen“. Darin liegt derzeit eine wichtige Stoßrichtung der Organisationsgestaltung (*Schwan, K.*, 10/2007).