

# ORGANISATIONSENTWICKLUNG: PRINZIPIEN DER VERÄNDERUNG

## 1. **Aktive Mitbeteiligung**

Die Veränderung wird im Idealfall von den betroffenen Menschen in der Organisation selbst aktiv gelenkt und bewusst getragen. Die Betroffenen erhalten aktiv die Gelegenheit, ihre Erfahrungen und Ideen zur Verfügung zu stellen sowie Antworten und Lösungen zu entwerfen, die aus ihrer Sicht machbar und sinnvoll sind. Voraussetzung für die Übernahme von Mitverantwortung ist für die Identifikation mit der eigenen Aufgabe, mit den Unternehmenszielen und den notwendigen Veränderungen.

## 2. **Ausrichtung an Menschen und Organisation – Respekt vor der Einmaligkeit jeder Organisation**

Der Entwicklungsprozess orientiert sich sowohl an den Zielen und Erfordernissen der Organisation und ihrer Umwelt, als auch an Zielen, Interessen und der Möglichkeiten der Mitglieder. Die Menschen machen Organisationen erst lebendig, einmalig und entwicklungsfähig, daher sind Neugier, Respekt vor Einzigartigkeit und das Ankoppeln an das zu entwickelnde System zentrale Erfolgsfaktoren.

## 3. **Angemessene Komplexität**

Organisationen als lebendige soziale Systeme sind ihrem Wesen nach komplex und erfordern entsprechende Komplexität in den Steuerungs- und Veränderungsstrategien, um „schreckliche Vereinfachungen“ zu vermeiden.

## 4. **Ansatzpunkt: konkrete Anlässe im Organisationsalltag, zukunftsrelevante Herausforderungen**

OE ist nicht themengebunden; sowohl abgegrenzte, überschaubare und operationale Fragestellungen als auch weitreichende Neuorientierungen oder zunächst diffuse Problemsituationen können bearbeitet werden.

## 5. **Lernen statt „Revolution“**

Gerade einschneidende Veränderungen erfordern ein konsequent evolutionäres Vorgehen. OE achtet auf stimmige, verkraftbare Entwicklungsschritte in einem den Betroffenen möglichen Tempo.

## 6. **Veränderung und Fließgleichgewicht statt Erstarrung**

Organisationen in sich verändernden Umwelten müssen fähig sein, Veränderungen zu erkennen und flexibel und rasch darauf zu reagieren. Organisationen, denen die Entwicklungs- und Anpassungsfähigkeit fehlt, werden zu Fossilien und „sterben“.

## 7. **Der Weg ist so wichtig wie das Ziel**

OE hat über Veränderungsziele hinaus den Anspruch, die Problemlösungsfähigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten der Beteiligten auch für künftige Herausforderungen zu steigern. Mittel und Methoden sollten für sich selbst vertretbar, zu verantworten, offen eingesetzt und reflektiert werden. Das alles im Hinblick auf eine konsequente Orientierung an den formulierten Veränderungszielen.

## 8. **OE ist eine kontinuierlicher Prozess und eine Grundhaltung**

Von OE kann man nur sprechen, wenn und solange ein Entwicklungsprozess im Gange ist und wenn die Prinzipien und Grundhaltungen der OE praktisch angewendet werden. Das Entscheidende dabei ist die praktische Haltung, die sich als roter Faden durch die manchmal aufsehenerregenden, manchmal beinahe unmerklichen Prozessschritte zieht.

## 9. **Ort der OE: der Arbeitsalltag**

OE bedeutet Veränderung durch gemeinsame Problemlösung „vor Ort“ und ist somit keine Sonntagsveranstaltung, sondern integrierender Bestandteil der täglichen Zusammenarbeit. Die wesentlichen Veränderungen finden entweder im betrieblichen Alltag oder gar nicht statt.

**10. Ressourcen- und Lösungsorientierung**

Der OE-Berater regt durch entsprechende Fragestellungen immer wieder dazu an, dass sich die Organisation auf Lösungen, Möglichkeiten und vorhandene Ressourcen konzentriert. Sehr früh schon wird nach den Zielen gefragt. Statt einer ausgedehnten Ursachenanalyse wird die Auseinandersetzung mit derzeitigen und künftigen Chancen gefördert.