

# ORGANISATIONSENTWICKLUNG: WEGE DER VERÄNDERUNG UND IHRE KONSEQUENZEN

	Rationale Strategie	Machtstrategie	Entwicklungsstrategie
Menschenbild und Beteiligung	Rationalistisches Menschenbild; Mensch als vernünftiges Wesen - ist primär logischen Argumenten offen.	Menschen können beliebig durch Macht gebogen werden; sind an Machterhalt interessiert.	Mensch als wertvollste Ressource; sachliche und emotionale Seite wird wichtig; Lernfähigkeit wird vorausgesetzt.
Gewählter Beratungsansatz	Experten analysieren den Veränderungsbedarf, schlagen Lösungen vor. Gutachten haben einen hohen Stellenwert.	Mächtige ordnen selbst Veränderungen an oder holen sich ihre Vertrauten (Experten). Lösungen werden verordnet.	Fachexperten und Betroffene arbeiten gleichberechtigt an Veränderungen. Berater stellen auch Methoden-Know-how bereit.
Motivation für Veränderungen	Motivation über logische Argumente, Einsicht ins Unvermeidliche wird erwartet; Mensch als Nutzenmaximierer.	Zwang und Belohnung mit eigenem Machtzuwachs. Angst vor Nichtmitmachen.	Eigene Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen; Sinn der Arbeit ist wichtig; Selbstbewusstsein durch Leistung.
Konfliktlösungsstrategie	Konflikte sind sachliche Auffassungsunterschiede und daher durch geeignete Bewertungstechniken lösbar.	Anordnung und Vorgaben werden durchgesetzt. Widerstand wird gebrochen.	Aktiver Einbezug in Veränderungsprojekte; offene Information, begründete Entscheidungen; Sachgegner werden nicht eliminiert, sondern integriert.
Vorteile des Ansatzes	Gute Systematik von Gesamt- und Teillösungen; schnell, keine Friktionen, Experten bringen Know-how ein.	Einfach und rasch zu "Lösungen", weil wenige Beteiligte und wenig Rücksicht auf Argumente und Widerstände genommen wird.	Nutzung des kreativen Potentials aller Mitarbeiter; Beteiligte sehen eigene Veränderungsnotwendigkeit ein, Zusammenarbeit wird gestärkt; das Unternehmen lernt.
Nachteile des Ansatzes	Betroffene sind schwer ins Boot zu holen; Verhaltensänderungen bleiben oberflächlich; Betroffene lernen nicht.	Veränderungen bleiben äußerlich, werden sabotiert, unterschwelliger Widerstand; Menschen lernen nicht, selbst tätig zu werden.	Dauert oft länger; Umwege werden nötig, Systematik leidet, unpopuläre Entscheidungen oft schwieriger zu treffen.

Quelle: Graf-Götz/Glatz 1998, S.59