

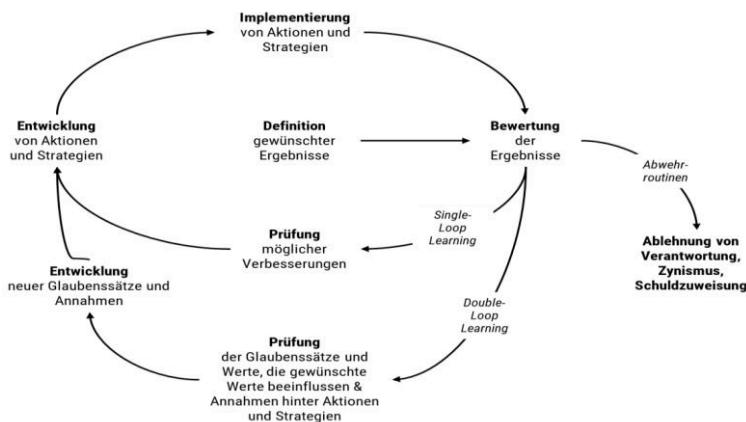
Organisationsentwicklung



Organisations- und Kulturentwicklung

Die Organisationsentwicklung (OE) ist ein systemisches und geplantes Veränderungsbemühen, welches Erkenntnisse aus den Verhaltenswissenschaften nutzt, um die organisationale Effektivität und Problemlösefähigkeit zu steigern, so dass sich Organisationen an wechselnde Umweltbedingungen anpassen können.

Organisationsentwicklungen bedeuten eine langfristige und nachhaltige Veränderung der Zusammenarbeit. Dafür müssen alle Beteiligten nicht nur lernen, wie man Dinge immer besser macht, sondern was die richtigen Dinge sind. In einer turbulenten Umwelt ist dies essenziell für den Bestand und Erfolg von Organisationen. Anfang der 1970er Jahre hat Chris Argyris das Konzept des Double-Loop Learnings vorgestellt. Die erste Schleife (Loop) prüft und reflektiert die Ergebnisse von Aktionen. Die zweite Schleife reflektiert die Ergebnisse und hinterfragt dabei auch, ob die Prämissen und Ziele der Aktionen überhaupt im Sinne der Organisation sind. Dieses „Doppelschleifenlernen“ kann Kreativität und Innovation fördern, indem es über die Anpassung an Veränderungen hinausgeht, da es auch den Sinn und Zweck der Veränderungen hinterfragt. Das Double-Loop Learning gelingt am besten, wenn Prozesse und Strukturen angegangen werden. Dies bedeutet, die Projektbeteiligten lernen nicht nur agile Begriffe, sondern versuchen für sich selbst eine agile Arbeitsweise zu definieren und werden dabei von uns als Coaches unterstützt. Die Einsichten („man versteht eine Organisation am besten, wenn man versucht sie zu ändern“) sollen reflektiert und dokumentiert werden, um besser zu verstehen, welche Annahmen der Implementierung einer agilen Arbeitsweise noch im Wege stehen.



In einer komplexer werdenden Welt müssen Organisationen ständig ihre Strategien und Prozesse anpassen. Damit diese Neuerungen erfolgreich greifen, gilt es die herrschende Organisationskultur zu berücksichtigen. Denn es ist nicht möglich, Neuerungen gegen, sondern nur im Einklang mit einer bestehenden Kultur umzusetzen. In Peter Druckers Worten: „Culture eats strategy for breakfast.“ Immer mehr Organisationen erkennen die Bedeutung der Organisationskultur und möchten diese so weiterentwickeln, dass bevorstehende Transformationsprozesse erfolgreich gemeistert werden. Eine kontinuierliche Kulturentwicklung ist daher kein Selbstzweck, sondern Mittel, um sich an turbulenten Umwelten erfolgreich anpassen zu können. Man spricht auch von „lernenden“ oder agilen Organisationen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Anpassung ist der Zusammenhalt der Mitarbeitenden untereinander. Um in der neuen Arbeitswelt erfolgreich reagieren zu können, müssen Organisation daher:

- 1. mit wechselnden Umweltbedingungen Schritt halten (externe Adaption)**
- 2. ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln (interne Integration).**

Unser Verständnis von Organisationskultur

Ein Faktor, der zur Erreichung dieser Ziele (externe Adaption und interne Integration) von entscheidender Bedeutung ist, ist die Organisationskultur. Wir verstehen Organisationskultur als... ...die gemeinsamen Werte und Grundannahmen, die erklären, warum Organisationen das tun, was sie tun, und sich auf das konzentrieren, worauf sie sich konzentrieren. Sie gründet sich auf Geschichte und Tradition und ist eine Quelle kollektiver Identität und Bindung an die Organisation. Vereinfacht ausgedrückt umfassen Organisationskulturen:

- 1. Grundlegende Annahmen (Menschenbild, Beziehungen zur Umwelt)**
- 2. Normen und Standards (Verhaltensrichtlinien, Tabus)**
- 3. Symbole (sichtbare Strukturen, Prozesse, Sprache, Kleidung)**



Hierbei zeigt sich, dass die Organisationskultur meistens über das Mindset (d.h. die Denkweise) oder das Organisationsklima direkten Einfluss auf das Wirken einer Organisation hat. Unter Organisationsklima verstehen wir die Wahrnehmung, die sich aus Erfahrungen mit den Praktiken und Verfahren der Organisation (z.B. aus der Führungs- und Personalpraxis) und aus Beobachtungen dessen ableitet, was in der Organisation belohnt, unterstützt und erwartet wird. Organisationskultur und -klima beeinflussen somit das Handeln der Organisationen dadurch, dass sie die Aufmerksamkeit lenken und im Zusammenwirken ein bestimmtes Verhalten fördern oder blockieren.

Anstatt sich nur auf Interventionen zu konzentrieren, die sich auf die Änderung von Normen, Belohnungen und Motivationen beziehen, legen wir auch Wert darauf, den Rahmen und die dem Verhalten zugrundeliegende Bedeutung zu ändern.



Unser Kulturwandelkonzept beruht auf der Überzeugung, dass Menschen Veränderungen als Bedrohung wahrnehmen, sobald diese „von oben übergestülpt“ werden. Einen Veränderungsprozess, bei dem sie mitwirken, antizipieren sie hingegen als Herausforderung. Dies gilt besonders für einen Kulturwandel, da Mitarbeitende die bekannte Kultur schätzen gelernt haben. Deshalb bedarf es eines Vorgehens, welches die bestehende Kultur wertschätzt und Weiterentwicklung ermöglicht. Im Folgenden gehen wir darauf ein, worin wir in diesem Prozess die Hauptherausforderungen sehen und wie sich diese durch einen partizipativen Ansatz meistern lassen.

Partizipativer Kulturwandel

Häufig scheitern Veränderungen, weil Mitarbeitende eine Änderung nicht mittragen. Es mag dann plausibel klingen, diese Mitarbeitenden als faul oder widerständig zu bezeichnen. Doch Widerstand gegenüber Veränderungen ist meistens eine natürliche Reaktion und entsteht, wenn Veränderungen **a)** nicht im Interesse der Mitarbeitenden sind oder **b)** nicht motivierend kommuniziert werden. Partizipation – die Einbeziehung von Mitarbeitenden in einen Veränderungsprozess – erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Notwendigkeit einer Veränderung verstanden wird. Menschen vertrauen eher Informationen, wenn sie diese selbst herausgearbeitet haben, als wenn die Informationen „von oben“ kommen. Dementsprechend erhöht Partizipation die Veränderungsbereitschaft und führt dazu, dass die Mitarbeitenden die Werte hinter einer Veränderung verinnerlichen und diese auch weiter vorantreiben. Dies ist notwendig, denn Veränderungen laufen meist etwas „holprig“ an, das Erlernen neuer Verhaltensweisen erfordert Durchhaltewillen.

