

Organisationsentwicklung und Nachhaltigkeit

Günther Bauer

1: Organisationen und Entwicklungs- ansätze



Dozent: Günther Bauer

Mag. rer. soc. oec., Dr. jur., Dr. phil., MSc.

Ausbildung:

Studium der Betriebswirtschaftslehre (1. TA abgeschl. 1979)

Studium der Sozialökonomie (abgeschl. 1981)

Studium der Rechtswissenschaften (abgeschl. 1985)

Doktoratsstudium Organisationsentwicklung (abgeschl. 2009)

Berufserfahrung:

Wissenschaftlicher Leiter der Internationalen Donauakademie

KG-Geschäftsführer und Unternehmensberater

Dozent an div. Fachhochschulen und Akademien

SZL GmbH Geschäftsführer 2005 bis 2021

Amt für Soziale Angelegenheiten, Amtsleiter(1990-2004)

Fachbereichsleiter für Sozialwissenschaften (1985-1990) VHS Linz

Lieblingszitat: „Chaotisches Handeln ist geordnetem Nichthandeln vorzuziehen“ (Karl Weick)



Buch zum Kurs:

Günther Bauer/
Ralph Großmann/
Klaus Scala

Einführung in die systemische
Organisationsentwicklung
Dritte Auflage 2023

126 Seiten

14,95 €

ISBN 978-3-8497-0056-0

Das Buch ist als Ergänzung
gedacht, aber nicht
prüfungsrelevant!



Inhaltsverzeichnis:

Lektion 1: Organisationen und Entwicklungsansätze

Lektion 2: Grundbegriffe

Lektion 3: Organisationsentwicklung als Prozess

Lektion 4: Prozessphasen

Lektion 5: Rollen im Veränderungsprozess

Lektion 6: Förderliche Haltungen

Lektion 7: Durch Veränderungsprozesse führen

Lektion 8: OE und andere Unternehmensprozesse

Lektion 9: Vertiefung Nachhaltigkeitsmanagement

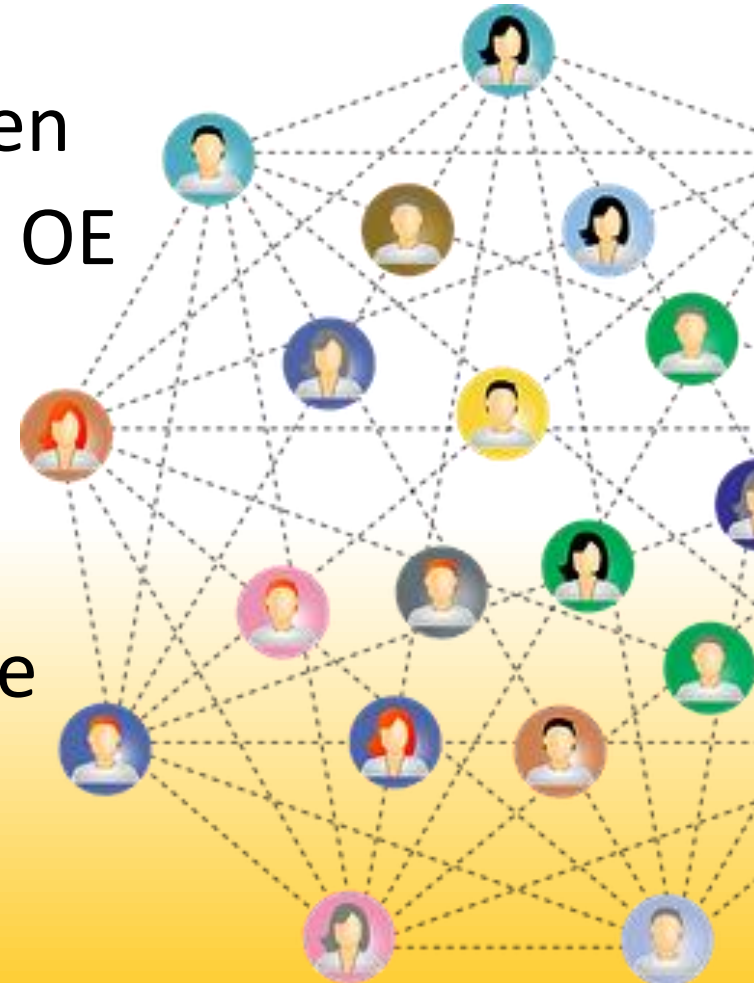


1. Organisationen und Entwicklungsansätze



Organisationen und Entwicklungsansätze

1. Die Welt der Organisationen
2. Gesellschaftsreform durch OE
3. Organisation als soziales System
4. OE als soziale Intervention
5. Steuerung sozialer Systeme
6. Geschichte der OE



Die Welt der Organisationen

Menschen sind soziale Wesen. Um ihre Ziele zu erreichen, haben sie sich seit jeher zu Gruppen zusammengeschlossen. Ursprünglich waren das Familien, Großfamilien, Sippen oder Stämme.

Zweck und Nutzen des Zusammenschlusses war es, das gemeinsame Überleben zu sichern.

Merke: Diese Menschen waren ursprünglich durch die gemeinsame Herkunft verbunden.



Die Welt der Organisationen

Sobald Gesellschaften in der Lage waren, das nackte Überleben ausreichend zu sichern entwickelten sich zusätzliche Zielsetzungen, deren Erreichung nur durch Kooperation möglich war. Menschen taten sich zusammen, um gemeinsam einen bestimmten Zweck zu verfolgen. Das war die Geburtsstunde der Organisation.

Merke: Die Teilnahme an einer Organisation erfolgte nicht aufgrund der gemeinsamen Herkunft sondern in Hinblick auf eine gemeinsame Aufgabenstellung.

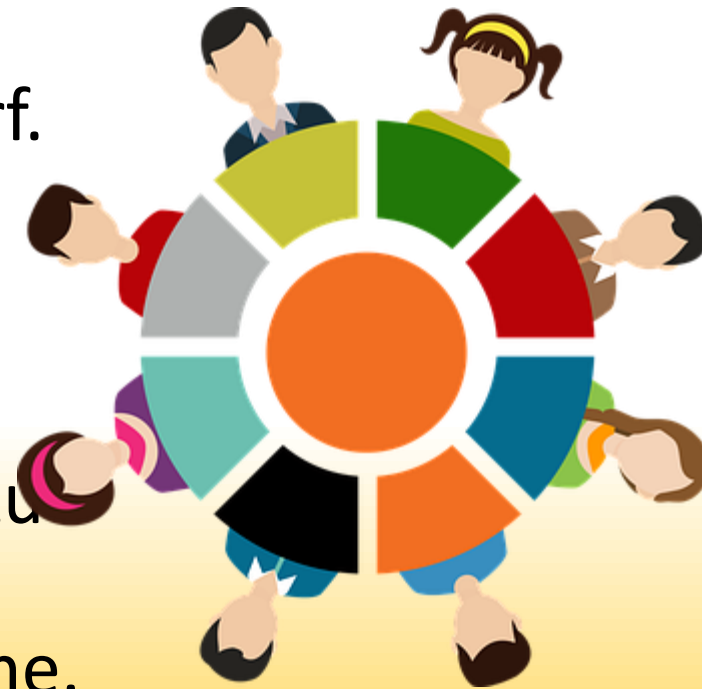


Die Welt der Organisationen

In modernen Gesellschaften sind alle zu erfüllenden Aufgaben derart komplex, dass es zu ihrer Umsetzung einer ebenso komplexen Antwort bedarf.

Diese Antwort heißt Organisation.

In Organisationen finden sich Menschen zusammen, um einen bestimmten Organisationszweck zu erfüllen. Organisationen erfüllen Aufgaben und bearbeiten Probleme.



Merke: Organisationen werden gegründet und existieren, um komplexe Aufgaben zu lösen.

Die Welt der Organisationen

Die gesamte Welt ist eine Welt von Organisationen. Alle wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, politischen, militärischen oder sonstigen komplexen Aufgaben werden im Rahmen von Organisationen bearbeitet. Sogar kriminelle Zielsetzungen werden im Rahmen von Organisationen betrieben (z.B. Mafia).

Merke: Jede Beschäftigung mit unserer gesellschaftlichen Realität in allen ihren Bereichen ist gleichzeitig auch eine Beschäftigung mit Organisationen.



Gesellschaftsreform durch OE



Wer in der Welt etwas bewirken will, wer etwas verändern will, muss sich mit der Veränderung von und in Organisationen beschäftigen.

Jede gesellschaftliche Entwicklung ist auch eine Weiterentwicklung von Organisationen.

Gesellschaftliche Entwicklung, politische Veränderung, wirtschaftliche Entwicklung, all das ist nur möglich, wenn es gelingt, die Organisationen, welche mit der entsprechenden Thematik befasst sind, zu verändern.

Merke: Gesellschaftliche Veränderung bedeutet auch Organisationsentwicklung.

Gesellschaftsreform durch OE

Organisationsentwicklung ist auch der Schlüssel für gesellschaftliche Reformen.

Um Reformen kompetent umzusetzen, braucht man Organisationskompetenzen.

Merke: Gesellschaftliche Reformkompetenz beinhaltet damit auch die Kompetenz zur Entwicklung von Organisationen.



Organisation als soziales System

Entsprechend der Sichtweise der soziologischen Systemtheorie nach Niklas Luhmann (1927-1998) verhalten sich Organisationen als soziale Systeme analog zu biologischen Systemen (= Tiere und Pflanzen):

- Sie grenzen sich von ihrer Umwelt ab
- Sie sind im Austausch mit ihrer Umwelt
- Sie verhalten sich unvorhersehbar
- Sie sind prinzipiell unsteuerbar
- Sie passen sich zwangsweise ihrer Umwelt an

Merke: Organisationen sind soziale Systeme.

Organisation als soziales System

Um das Überleben zu sichern, müssen soziale Systeme adaptiv auf Veränderungen in ihrer Umwelt reagieren.

Das bedeutet, sie passen sich an, um zu überleben. Sie weichen beispielsweise Gefahren aus oder suchen sich Handlungsfelder, in denen ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen.

Das bedeutet, in einer sich verändernden Umwelt verändern sich soziale Systeme automatisch und zwangsweise entsprechend mit.

Merke: Überleben ist das Hauptziel sozialer Systeme.

Organisation als soziales System



In einer dynamischen Umwelt können soziale Systeme einen gewissen Status Quo nur kurzfristig aufrechterhalten.

Das ist der Grund, warum Organisationen Führung brauchen. Ohne Führung können organisationale Prozesse, die für eine effiziente Aufgabenerfüllung erforderlich sind, nicht lange konstant aufrechterhalten werden.

Das bedeutet, der Status Quo ist in sozialen Systemen eigentlich unnatürlich.

Merke: Soziale Systeme würden sich ohne Führung permanent verändern.

OE als soziale Intervention

Während Führungskräfte im Normalfall für die Stabilität einer Organisation sorgen, haben Sie im Rahmen von Veränderungsprozessen eine andere Aufgabe, nämlich die Organisation durch Veränderungen zu führen. Dabei soll eine möglichst gute Anpassung an geänderte Umweltbedingungen erreicht werden.



Merke: Führungskräfte müssen manchmal für stabile Verhältnisse sorgen und manchmal für Veränderungen.

OE als soziale Intervention



Beim Veränderungsmanagement geht es um die Steuerung eines komplexen sozialen Systems. Diese Steuerung im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses soll geplant, gezielt, friedlich und nachhaltig, also in einem weitgehenden Konsens und vor allem unter Beteiligung aller relevanten Akteure stattfinden.

Andere Ansätze (Change-Management oder Transformationsmanagement) sind häufig direkter oder weniger beteiligungsorientiert.

Merke: Konsens- und Beteiligungsorientierung unterscheiden den OE-Ansatz von anderen Ansätzen.

Steuerung sozialer Systeme



Da soziale Systeme per definitionem unsteuerbar sind, entsteht durch die Aufgabe, Organisationen zu entwickeln, eine paradoxe Situation:

Das Unsteuerbare soll gesteuert werden.

Diese Paradoxie kann nicht nach einer Seite hin aufgelöst werden:

Wir müssen einerseits akzeptieren, dass eine Organisation als soziales System sich selbst steuert, wissen aber andererseits, dass diese Selbststeuerung in Abhängigkeit von der Umwelt passiert.

Merke: Soziale Systeme – und damit auch Organisationen – sind grundsätzlich unsteuerbar.

Steuerung sozialer Systeme

Die Abhängigkeit sozialer Systeme von ihrer Umwelt können wir uns beim Steuern zu Nutze machen.

Indem wir in der Umwelt einer Organisation Änderungen herbeiführen, können wir eine Veränderung der Organisation anstoßen.



Solche Steuerungsimpulse werden von Organisationen allerdings im Rahmen ihrer eigenen Verhaltenslogik autonom verarbeitet. Daher ist immer unsicher, ob ein bestimmter Steuerungsimpuls den gewünschten Effekt auslöst.

Merke: Soziale Systeme sind abhängig von ihrer Umwelt.

Steuerung sozialer Systeme



Organisationsentwicklung ist immer eine Koproduktion vieler unterschiedlicher Akteure, die alle in irgendeiner Form mitsteuern. Deren Einbindung ist wichtig.

Organisationen können daher nicht zielgenau gesteuert werden.

Die Steuerung erfolgt eher nach dem Prinzip von Versuch und Irrtum:

Eine Intervention wird gesetzt und erst dann zeigt sich, ob und wie das System darauf reagiert. Darauf aufbauend wird eine Folgeintervention gesetzt, usw.

Merke: Die Steuerung sozialer Systeme ist immer ein Koproduktionsprozess mehrerer Akteure.

Geschichte der OE

Organisationen gibt es seit ca. 5000 Jahren. Sie entwickelten sich selbstständig in Abhängigkeit zu ihren jeweiligen Umwelten.

Der Begriff Organisationsentwicklung entstand erst nach 1945 in den USA.

Organisationsentwicklung befasst sich mit der Generierung und Weiterentwicklung von Wissen zur nachhaltigen Veränderung von Organisationen.

Changemanagement folgt der Logik der Hierarchie: Veränderung wird angeordnet, Ziele und Umsetzungspläne werden von der Führung vorgegeben.

Merke: Organisationsentwicklung entstand nach 1945.



Geschichte der OE



Organisationsentwicklung versucht Veränderungsprozesse von innen anzustoßen, ist nicht direktiv, sehr beteiligungsorientiert, zeitaufwendig, aber dafür nachhaltig.

Die Geschichte der OE kann in fünf Phasen eingeteilt werden:

1. Gruppendynamik
2. Aktionsforschung
3. Soziotechnischer Systemansatz
4. Die Organisation der Organisation
5. Systemische OE

Merke: Die Geschichte der OE besteht aus fünf Phasen.

Gruppendynamik

Der Begriff Gruppendynamik geht zurück auf den deutschen Gestalt- und Sozialpsychologen Kurt Lewin (1890-1947).

Ihm verdanken wir die Erkenntnis, dass das Verhalten einer Person gleichermaßen durch die Persönlichkeit und deren Sozialisation als auch durch den sozialen Kontext bestimmt ist.

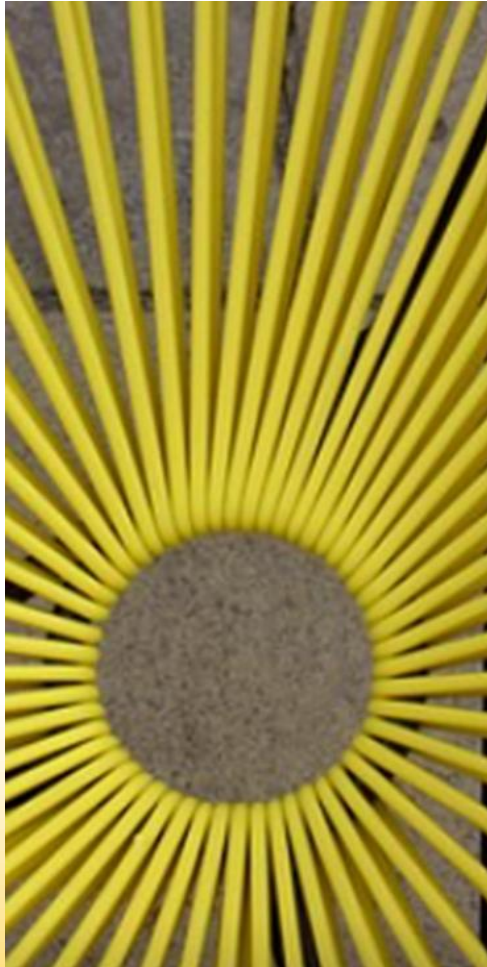
Er fasst dies in die Formel: Verhalten ist eine Funktion von Persönlichkeit und Umwelt.

Merke: Das Verhalten einer Person ist eine Funktion von deren Persönlichkeit und der aktuellen Umwelt.



$$V=f(P,U)$$

Gruppendynamik



Im Zuge seiner Forschungen entwickelte Lewin die sogenannte Trainingsgruppe (T-Gruppe), in der die Mitglieder die Interdependenz eigene Person und soziales System Gruppe persönlich erfahren und gemeinsam analysieren konnten.

Dieses Setting wird auch heute häufig für das Training von Führungskräften verwendet.

Lernprozesse von Personen werden verknüpft mit dem Lernen des sozialen Systems.

Merke: Gruppendynamik verknüpft personelles Lernen und soziales Lernen.

Gruppendynamik

Später wurden in den USA T-Gruppen in großen Unternehmen eingesetzt.

Hier entstand erstmals der Begriff „organization development“.

Heute ist die Bedeutung der Gruppendynamik in Organisationsentwicklungsprozessen deutlich zurückgegangen, weil moderne OE-Prozesse speziellere Settings benötigen.

Gruppendynamische Weiterbildungen werden noch immer verwendet, um den Zusammenhang zwischen System und Person erfahrbar zu machen.

Merke: Der Begriff Organisationsentwicklung entstand erstmals in den USA.



Aktionsforschung



Auch dieser Begriff geht auf Kurt Lewin zurück. Die selbstreflexive Arbeit mit Gruppen wurde zum Forschungsprojekt.

Die Gruppenmitglieder waren gleichzeitig Forscher und Beforschte. In Organisationen wurden die Meinung der Mitarbeitenden, ihre Problemsicht und ihre Lösungsvorschläge erhoben.

Partizipation und Mitgestaltung wurden als tragende Prinzipien in das Konzept der Organisationsentwicklung integriert. Dadurch wird die Nachhaltigkeit von Lösungen gesichert.

Merke: OE ist nachhaltig durch Partizipation und Mitgestaltung.

Soziotechnischer Systemansatz

Am „Tavistock Institute of Human Relations“ in London wurde nach 1945 über Arbeitsorganisation und Leistungsmotivation geforscht. Dabei stellte sich heraus, dass Autonomie und Selbstorganisation von Arbeitsgruppen in Verbindung mit verbesserten Teambeziehungen und einer konsequenten Aufgabenorientierung die Leistung ganz wesentlich verbessert.

Die Basis für Teamarbeit war gefunden.

Man sprach auch von der Verknüpfung des sozialen und des technischen Systems.



Merke: Der soziotechnische Systemansatz ist die Grundlage für die moderne Teamarbeit.

Die Organisation der Organisation



Im Zuge der Globalisierung gestaltete sich das organisatorische Umfeld zunehmend dynamischer. Dies bedeutete einen gestiegenen Bedarf an Flexibilität und Anpassungsvermögen für Organisationen.

Um dem gerecht zu werden, entstanden differenzierte Organisationsformen: Joint Ventures, Netzwerke, Ausgliederungen, Fusionen. Die Organisation der Organisation wurde thematisiert, angepasst, verändert, reorganisiert oder neu geschaffen.

Merke: Durch die Globalisierung wurde die innere Organisation von Organisationen zum Thema. Neue Organisationsformen sind entstanden.

Systemische OE

Die systemische Organisationsentwicklung baut auf den vorstehenden vier Traditionen auf:

1. Sie achtet auf die Unterscheidung Person/soziales System.
2. Sie gibt den Beteiligten Mitgestaltungsmöglichkeiten im Sinne der Aktionsforschung.
3. Sie verknüpft soziales System (Gruppe) und technisches System (Aufgabenerfüllung) durch beteiligungsförmige Arbeitsstrukturen.
4. Sie thematisiert die Funktionalität von Organisations- und Kommunikationsstrukturen und interveniert durch Veränderungen in den Kommunikationssettings.

Merke: Systemische OE baut auf vier Traditionen auf.

Systemische OE



Diese vier basalen Ansätze werden ergänzt durch die Erkenntnisse der soziologischen Systemtheorie nach Niklas Luhmann.

Die wichtigste Unterscheidung dabei ist die zwischen System und Umwelt. Diese ist die Lebens- und Existenzgrundlage eines jeden Systems.

Dies ist auch die Grundlage für die Nachhaltigkeit von systemischer Organisationsentwicklung: Denn Systeme, die ihre Umwelt schädigen, untergraben auch ihre eigene Lebensgrundlage.

Merke: Systeme können sich nur im Einklang mit ihrer Umwelt nachhaltig entwickeln.

Systemische OE

Der Begriff der Nachhaltigkeit hat sich ursprünglich aus der Forstwirtschaft entwickelt. Nachhaltige Forstwirtschaft bedeutet, dass dem Wald nicht mehr Holz entnommen werden darf, als natürlich wieder nachwächst.

Dieser Grundsatz, dass Systeme im Austausch mit ihren Umwelten in Balance bleiben sollen, lässt sich auf die gesamte Ökologie, aber auch auf soziale und ökonomische Fragestellungen ausweiten.

Merke: Nachhaltigkeit bedeutet im weiteren Sinn, dass der Austausch zwischen Systemen und ihren jeweiligen Umwelten in einem ausgewogenen Verhältnis erfolgt. ³¹



Zusammenfassung

Die Welt ist voller Organisationen. Sie sind notwendig, um komplexe Aufgaben umzusetzen.

Organisationen sind soziale Systeme.

Das bedeutet, dass ihr Verhalten nicht vorhersehbar und grundsätzlich nicht steuerbar ist. Systeme müssen sich aber laufend an ihre Umwelt anpassen. Daher können soziale Systeme dadurch beeinflusst werden, dass in der Umwelt etwas verändert wird. Darauf müssen Organisationen reagieren. Aber es ist offen, wie sie das tun.

Die systemische Organisationsentwicklung integriert Erkenntnisse der Gruppendynamik, der Aktionsforschung, der Teamorganisation, der Organisationstheorie und der Systemtheorie.

Lernfragen

- Was ist der Zweck von Organisationen?
- In welchen gesellschaftlichen Bereichen findet man Organisationen?
- Warum ist für gesellschaftliche Reformen auch Organisationsentwicklungskompetenz erforderlich?
- Was bedeutet die Feststellung, dass Organisationen soziale Systeme sind?
- Welche Zielsetzungen verfolgen soziale Systeme primär?
- Wodurch entscheidet sich der Organisationsentwicklungs-Ansatz von anderen Veränderungskonzepten?

Lernfragen

- Warum ist die Steuerung einer Organisation eine paradoxe Aufgabe?
- Seit wann wird gezielt erforscht, wie Organisationen entwickelt werden können?
- Welche Phasen in der Geschichte der Organisationsentwicklung kennen Sie?
- Was verstehst du unter Aktionsforschung?
- Was verstehst du unter dem soziotechnischen Systemansatz?
- Gibt es eine Formel für das Verhalten einer Person in ihrer Umwelt und wie lautet sie?

Lernfragen

- Wodurch erreicht der Organisationsentwicklungs-Ansatz eine gewisse Nachhaltigkeit?
- Welche vier Traditionen kennzeichnen den Ansatz der systemischen Organisationsentwicklung?



Reflexionsfragen

- In welcher Form bist du bisher mit Organisationen in Kontakt gekommen?
- Im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses, als Mitglied eines Vereins oder einer Interessenvertretung?
- Hast du versucht, auf eine dieser Organisationen Einfluss zu nehmen? Wie bist du vorgegangen und wie hat dich der Kontakt mit dieser Organisation geprägt?

Übungsaufgaben

- Denke an eine Organisation, mit der du zu tun hattest. Was würdest du gerne an dieser Organisation verändern?
- Was müsste sich in der Umwelt dieser Organisation ändern, damit die Organisation sich in deinem Sinn weiter entwickelt?
- Wenn du aktuell bei dieser Organisation dabei bist, dann versuche, eine kleine Änderung deines eigenen Verhaltens einzuführen und beobachte, wie die Organisation darauf reagiert.

Deine Lernoptionen:



- Du kannst gleich nach dieser Lektion dein Wissen überprüfen. Hierfür gibt es Probeprüfungsfragen
- Du kannst auch gleich den Test machen, mit dem du diese Lektion abschließt
- Du kannst dein Wissen erweitern mit den Wissensvideos oder Fachbeiträgen, die zu dieser Lektion verfügbar sind
- Du kannst die Diskussion im Forum verfolgen oder selbst Beiträge schreiben



Rechtliche Hinweise

- **Download und Verwendung von Bildern**

CC0 Alle zum Download bereitgestellten Bilder auf Pixabay sind gemeinfrei (Public Domain) entsprechend der Verzichtserklärung Creative Commons CC0. Soweit gesetzlich möglich, wurden von den Bildautoren sämtliche Urheber- und verwandten Rechte an den Bildern abgetreten. Die Bilder unterliegen damit keinem Kopierrecht und können - verändert oder unverändert - kostenlos für kommerzielle und nicht kommerzielle Anwendungen in digitaler oder gedruckter Form ohne Bildnachweis verwendet werden. Dennoch wissen wir einen freiwilligen Link auf die Quelle Pixabay sehr zu schätzen.

http://pixabay.com/de/service/terms/#download_terms

- **Disclaimer**

Der vorliegende Foliensatz wurde mit bestem Wissen und Gewissen erstellt. Die Autoren übernehmen keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen.