

Ganzheitliche Organisationsentwicklung

von Rainer Schwing

"Vor allen Dingen, ihr Geradlinigen, gebt acht in den Kurven!" (Stanislaw Lec)

Die Veränderungsprozesse in Organisationen des profit- wie non-profit-Bereichs vollziehen sich unter erheblichem Zeit- und Kostendruck. Häufig unterlaufen den Verantwortlichen im Versuch, Zeit zu gewinnen, jedoch Fehler, deren Korrektur im Nachhinein immense Ressourcen verschlingt. Eine sorgfältige Planung und Durchführung ist in den ersten Phasen scheinbar aufwendiger, spart aber in der Umsetzung die investierte Zeit schnell wieder ein.

Typische Fehler sind:

- Die Veränderungen werden am grünen Tisch von Führungskräften oder Experten geplant, das Know-How der MitarbeiterInnen fehlt, erst in der Umsetzung erweisen sich die Schwächen des Konzepts.
- Die Veränderungen setzen einseitig nur an den Strukturen an, es wird unterschätzt, daß sich Wandel auch im Bewußtsein der Beteiligten vollziehen muß.
- Häufig fehlt es an Wissen, wie kulturelle Veränderungen, Umdenkprozesse in Unternehmen oder Verwaltungen gestaltet werden können.
- Neue Arbeitsabläufe brauchen neues Können und Wissen; der Qualifizierungsbedarf wird unterschätzt; Projekte versanden, weil "die alte Denke" sich schleichend wieder durchsetzt. Das neue Modell "funktioniert in der Praxis nicht" und wird durch innere Kündigung oder Rückzugsprozesse unterlaufen.

Wer Veränderungsprozesse ganzheitlich auslegen will, benötigt ein geeignetes Denkkonzept als Rahmen und Orientierung, das die relevanten Aspekte nennt und in der Praxis bewährt ist. In unseren Projekten haben wir mit dem Konzept der "7 Wesenselementen einer Organisation" des österreichischen Organisationsentwicklers Dr. Friedrich Glasl sehr gute Erfahrungen gemacht. (z.B. in Glas/Lievegoed 1993, S11ff)

Ganzheitliches Systemkonzept einer Organisation (Glasl)

Identität

Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Sinn und Zweck, Leitbild, Philosophie, Grundwerte. Image. Historisches Selbstverständnis.

Policy, Strategie

Langfristige Programme der Organisation, "Unternehmenspolitik". Leitsätze für Produkt-, Markt-, Finanz-, Personalpolitik, Kundenorientierung,

Struktur

Statuten, Gesellschaftervertrag, Aufbauorganisation, strukturelle Beziehung zu externen Organisationen, Verbänden, strategische Allianzen

Menschen, Gruppen, Klima

Wissen und Können der Mitarbeiter, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Umgang mit Macht und Konflikten, Betriebsklima

Einzelfunktionen, Organe

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen

Prozesse, Abläufe

Arbeitsprozesse, Informations- und Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse, Beschaffungsprozesse.

Physische Mittel

Maschinen, Geräte, Material, Transportmittel, Gebäude, Räume, Möbel, finanzielle Ausstattung, Verhältnis Eigenmittel - Fremdmittel

Bauliches Umfeld, Verkehrssystem.

Diese Wesenselemente werden zu Subsystemen zusammengefaßt:

Das Kulturelle Subsystem umfaßt "Identität" und "Policy, Strategie"

Das Soziale Subsystem meint "Struktur", "Menschen, Gruppen" und "Funktionen, Organe"

Das Technisch-Instrumentelle Subsystem beinhaltet "Prozesse, Abläufe" und "Physische Mittel"

In der Konzipierung von Veränderungsprozessen zählt es sich aus, alle sieben Elemente im Blick zu haben. Organisatorische Entwicklungen können in einem Subsystem ihren Ausgang und Schwerpunkt finden, müssen jedoch auf die anderen Elemente ausstrahlen und durch geeignete Maßnahmen flankiert werden.

Beispiele

In der Heimerziehung findet eine Entwicklung zu differenzierten Jugendhilfemaßnahmen statt. Neue Arbeitsformen und -settings (teilstationäre, ambulante) werden eingeführt. Neben den Arbeitsinhalten und Abläufen ändern sich auch Teamzusammensetzungen und Strukturen, neue Qualifikationen (z.B. familienbezogene Beratung) werden benötigt (soziales Subsystem); die MitarbeiterInnen müssen von vertrauten Leitbildern Abschied nehmen und ihr Selbstverständnis auf das neue Arbeiten ausrichten (kulturelles Subsystem).

In einem Fertigungsunternehmen wird Gruppenarbeit und Projektorganisation eingeführt. Können die MitarbeiterInnen sich in Teams mit veränderter hierarchischer Eingliederung selbst organisieren, wie kommen sie mit wechselnden Identitäten zurecht (Mitglied im Projekt y und der Abteilung B)?

In einer Verwaltungsabteilung haben ständige Konflikte zu Teamentwicklungsmaßnahmen geführt. Nach einer Analyse müssen Veränderungen nicht nur in den Beziehungen und Funktionen (soziales Subsystem) greifen, sondern auch in den Abläufen und in den Gratifikationssystemen. Ist dafür Bereitschaft vorhanden, bezieht die Führung sich in den Wandel mit ein?

Aus dem Methodenkoffer

Für diese Vorhaben bedarf es geeigneter Methoden, die der Komplexität gerecht werden, die jedoch auch unter knappen Zeit- und Finanzvorgaben gute Ergebnisse liefern.

Kulturelles Subsystem:

Methoden wie Leitbildentwicklungen, Szenariotechniken und Zukunftswerkstätten, Planungs- und Steuerungsgruppen ermöglichen es, sich mit veränderten Umwelтанforderungen auseinanderzusetzen und neue Denk- und Handlungsformen zu entwickeln.

Soziales Subsystem:

Methoden der Teamentwicklung, Analyse- und Zielfindungsinstrumente (vgl. die U-Prozedur im nächsten Artikel), Funktionsmatrix-Analysen unterstützen Teams, sich in ihren Teamstrukturen und ihrem Miteinander auf neue Arbeitsformen einzustellen. Konflikte sind häufig Anlaß externer Beratung und bieten gleichzeitig die Chance, in einer Teamklausur vernetzte Ursachen zu erkennen und Lösungen zu erfinden. Die dabei gemachten Erfahrungen strahlen in der Regel über die aktuell bewältigte schwierige Situation positiv in den Arbeitsalltag aus.

Technisch-instrumentelles Subsystem:

Instrumente der Ablaufanalyse und Prozeßoptimierung, aber auch die Einführung neuer Arbeitsmittel (EDV) werden am besten in hierarchisch und funktionell gemischten Projektteams durchgeführt. Das nötige Basis-Know-How kann einfließen, Sinn und Zweck kann besser vermittelt werden, wenn MitarbeiterInnen sehr frühzeitig in Planungen mit einbezogen werden.

Hinter jeder Ecke lauern neue Richtungen. (Stanislaw Lec)

Im Bewußtsein der Planer und Führungskräfte muß klar sein: Effektive Veränderung verlangt nach der Flexibilität, die gemachten Erfahrungen zu reflektieren und sie gegebenenfalls zu Ziel- und Mittelkorrekturen zu nutzen; Im besten Fall wird dadurch eine experimentelle Lernhaltung gefördert, die Voraussetzung ist für die so oft geforderte Flexibilisierung. Veränderungsprozesse brauchen aber auch Halt; wer von alten Sicherheiten Abschied nehmen muß, benötigt neue. Auch dafür gilt: gemeinsames Lernen kann nicht nur Spaß machen, es gibt auch Halt und macht Mut, sich auf Neues einzulassen.