Walter Häfele Herausgeber

OE

OE-Prozesse initiieren und gestalten

Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen

Haupt

3. Auflage

Walter Häfele Hrsg.

OE-Prozesse initiieren und gestalten

Haupt

Walter Häfele Herausgeber

OE-Prozesse initiieren und gestalten

Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen

3. Auflage

Haupt Verlag

Management Center Vorarlberg | www.mcv.at

Management Center Vorarlberg | www.mcv.at

Autoren und Autorinnen

Diese Neuerscheinung entstand aus vielen gemeinsamen OE-Projekten und Seminaren zum Thema OE des Herausgebers Walter Häfele mit seinem Freund und Kollegen Manfred Schwarz; wesentliche Erweiterungen erfuhr das Buch durch die intensive und ideenreiche Mitarbeit der Beratungskolleginnen Andrea Kaiser und Marianne Grobner. Zudem haben Barbara Albrecht, Johannes Haferkamp, Waldefried Pechtl (gest. 2001) und Bruno Strolz mit einzelnen Beiträgen dieses Buch sehr bereichert. Hans-Joachim Gögl führte die Gespräche mit Topmanagern bezüglich ihrer Erfahrungen in OE-Prozessen. Hintergründe und Erfahrungen der Autoren und Autorinnen sind am Schluss dieses Buches beschrieben.

3. Auflage: 2015
2. Auflage: 2009
1. Auflage: 2007

ISBN 978-3-258-07923-3 (Buch)
ISBN 978-3-258-47923-1 (E-Book)

Alle Rechte vorbehalten.
Copyright © 2007 Haupt Bern
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

www.haupt.ch

Vorwort zur 3. Auflage

Unternehmen und Institutionen unterscheiden sich heute stark in Hinblick auf ihren Unternehmenszweck und die Haltungen bei der Unternehmensgestaltung. Die Organisationsentwicklung mit ihren expliziten Werten und Grundhaltungen gerät dabei in Gefahr, für jede Form der Unternehmensgestaltung instrumentalisiert zu werden.

Wir sind weit davon entfernt, in Hinblick auf die Führung und Gestaltung von Unternehmen und Institutionen den Stein der Weisen gefunden zu haben, und tun gut daran, dies einerseits zu akzeptieren und andererseits diese Suche aufzugeben. Die Optimierung veralteter Managementinstrumente löst keine existenziellen Fragen von Unternehmen. Führungskräfte und Beraterinnen brauchen Mut, Wille und Verantwortung, ihr Unternehmen zusammen mit anderen vital und zukunftsorientiert zu gestalten. Dies erfordert eine aufmerksame und achtsame Wahrnehmung vorhandener Potenziale, Erfordernisse und Begrenzungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihrer Organisation, ihrer Kunden und Lieferanten sowie ihres Standorts und der Natur Die Organisationsentwicklung stellt dafür Grundwerte zur Basisorientierung und dementsprechende methodische Konzepte zur Verfügung. Lebendig und wirkungsvoll werden die Werte der Organisationsentwicklung durch Führungskräfte mit einer bewussten, reflektierten Lebensgestaltung und mit einem umfassenden Blick auf das Wesen ihrer Organisation. Immer wieder erlebe ich die Zusammenarbeit mit entsprechend gebildeten Führungs- und Beratungspersönlichkeiten als faszinierend.

Führen mit den Haltungen der Organisationsentwicklung kehrt dem längst veralteten Konzept des Taylorismus kompromisslos den Rücken. Führungskräfte, die sich an der Organisationsentwicklung orientieren, sind keine quartalszielorientierte Manager; vielmehr sind sie Führungspersönlichkeiten mit einer professionellen, unternehmerischen Fähigkeit und mit Freude an der nachhaltigen, eigenwilligen Gestaltung ihres Unternehmens (im Unterschied zur optimierenden Vermessung des Falschen). Viele von ihnen haben empirisch bewiesen, dass es unter Beachtung der Grundhaltungen und Konzepte der Organisationsentwicklung möglich und sinnvoll ist, einen mutigen, beherzten und ganz

eigenen (auch betriebswirtschaftlich erfolgreichen) Weg mit ihrem Unternehmen und den darin arbeitenden Menschen zu gehen.

In diesem Sinne gilt es, die Grundpfeiler der Organisationsentwicklung lebendig zu halten, um darauf aufbauend immer wieder für die jeweilige Herausforderung stimmige und authentische Wege zu finden.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie beim Arbeiten mit diesem Buch das Wesentliche der Organisationsentwicklung verinnerlichen sowie den Mut und die Beherztheit für das Wagnis neuer Wege finden.

Walter Häfele, im Januar 2015

Vorwort zur 1. Auflage

Organisationsentwicklung ist heute bei Führungskräften und Organisationsberatern etabliert; ihre Anwendung bei der zukunftsorientierten Entwicklung von Organisationen, bei umfassenden Veränderungen und bei der Bearbeitung von Störungen bzw. existenziellen Fragen hat sich nachhaltig bewährt. Damit sind die theoretischen und vor allem praktischen Anforderungen an Führungskräfte und Organisationsberaterinnen, die sich an den Werten, Prinzipien und Methoden der OE orientieren, gestiegen; gleichzeitig auch ihre Faszination.

Die vorliegende Neuerscheinung *OE-Prozesse initiieren und gestalten* knüpft an das in 7 Auflagen erschienene Aktionshandbuch *OE-Prozesse – Die Prinzipien systemischer OE* des MCV an. In unserer praktischen OE-Arbeit haben sich Konzepte, Modelle und Methoden zum einen vertieft, zum anderen weiterentwickelt bzw. verändert. Diese Neuerscheinung soll Sie zum einen anregen, anstiften, neugierig machen für OE in Ihrem Umfeld; und zum anderen mit unseren praxisbewährten Theorien, Modellen und methodischen Hilfen bei Ihrer OE-Arbeit als Führungskraft, Beraterin oder Projektleiter handlungsorientiert unterstützen.

Man kann nicht ein wenig OE machen! Weil Organisationsentwicklung zunächst auf einem in diesem Buch beschriebenen Menschenbild und in der Folge auf Vorstellungen von lebensfähigen Organisationen beruht, die man nicht wie ein Hemd situationsabhängig wechseln kann. So wie Grundhaltungen und Einstellungen und auch persönliche und soziale Werte nicht kurzfristig veränderbar sind. Damit hat OE mit Ihnen als Person und mit Ihren Lebenseinstellungen zu tun und auf der Organisationsebene mit kulturellen Werten und Normen. Letztlich verleiht das der OE ihre kraftvolle Wirkung. Und im Weiteren hat OE mit dem Mut für Wagnisse zu tun. Denn ganzheitliche Entwicklungsprozesse sind nicht beherrschbar, steuerbar, machbar; den Erfolg kann man nicht machen; nicht bei Menschen und nicht in Organisationen. Man kann nur seinen Teil dazugeben, kann nur das Mögliche tun. Dafür erhalten Sie mit diesem Buch erprobtes Basiswissen und methodische Hilfen, Fallbeispiele und Erfahrungsberichte von Topmanagern, die in ihrem Unternehmen OE anwenden.

All das soll Ihnen auf den OE-Reisen Unterstützung sein und Ihnen immer wieder die Richtung weisen. Manchmal sind die Landkarten und Erfahrungen

vielleicht zu grob oder zu detailliert für ihre besonderen Fragen und Zwecke. Gedacht sind sie alle als Hinweise, die Sie ermutigen und stärken sollen, Ihren ganz eigenen Weg im Kontext der OE immer wieder zu erfinden und zu gehen.

Herzlichen Dank an unsere Kunden, mit denen wir in der Zusammenarbeit unser Verständnis von OE anwenden und weiterentwickeln dürfen. Insbesonders den vier Topmanagern, die ihre persönlichen Erfahrungen mit OE in ihren Unternehmen in dieser Neuerscheinung zur Verfügung stellen. Ebenso herzlichen Dank an meine Autorenkolleginnen und -kollegen für die engagierte Zusammenarbeit und die vielen Ideen, Gedanken und Erfahrungen, die sie in dieses Buch eingebracht und damit dem OE-Verständnis des MCV Ausdruck gegeben haben. Hinter uns stehen viele Lehrmeister, Freunde und Partnerinnen, denen das MCV als Unternehmen und die Entwicklung der Menschen in und um das MCV herum stets ein Anliegen war und die auf allen Entwicklungswegen da sind bzw. waren; erwähnen möchte ich stellvertretend unsere Beiräte Dr. Peter Gruber und Dr. Waldefried Pechtl.

Das Erscheinen dieses Buches ist undenkbar ohne die oft mühevolle Detailarbeit unserer Kollegin MMag. Teresa Widmer und die ganz besonders unterstützende Zusammenarbeit mit dem Haupt Verlag.

Lustenau, im März 2007

Walter Häfele

Bezüglich der weiblichen und männlichen Schreibform verwenden wir in diesem Buch die eine und die andere.

Inhaltsübersicht

Teil 1	**Theorien und Modelle der Organisationsentwicklung**	19
Teil 2	**OE-Prozesse in der Praxis**	121
Teil 3	**Die konkrete Gestaltung des OE-Prozesses**	179
Teil 4	**Ein praktischer Fall eines OE-Prozesses in einer Anwaltssozietät**	281
Teil 5	**Erlebnisse in OE-Prozessen: Führungskräfte schildern Erfahrungen in OE-Prozessen**	293
Teil 6	**Anhang: Interventionsdesigns**	319

Literaturtipps und verwendete Literatur 339
Sachregister 342
Topmanager, die ihre Erfahrungen mit Organisationsentwicklung in Unternehmen zur Verfügung stellen 349
Autorinnen und Autoren 350

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage **5**
Vorwort zur 1. Auflage **7**
Inhaltsübersicht **9**

Teil 1 Theorien und Modelle der Organisationsentwicklung **17**

1 Veränderung – Anpassung – Entwicklung von Organisationen **19**
2 Was ist systemische OE? **23**
2.1 Grundlagen 23
2.2 Prinzipien der systemischen OE 26
2.2.1 Aktive Beteiligung 26
2.2.2 Ausrichtung an Menschen und Organisationen – Respekt vor der Einmaligkeit jeder Organisation 27
2.2.3 Ressourcen- und Lösungsorientierung 28
2.2.4 Lernen statt «Revolution» 28
2.2.5 Angemessene Komplexität 28
2.2.6 Ort der OE: Der Arbeitsalltag 28
2.2.7 OE ist ein kontinuierlicher Prozess und eine Grundhaltung 28
2.2.8 Anlässe für OE-Prozesse 29
2.3 Wodurch unterscheidet sich nun systemische OE von anderen Veränderungsstrategien? 29
3 Die Ziele von OE **32**
4 Ein Menschenbild der OE **35**
5 Organisationsbilder – Grundannahmen systemischer OE **41**
5.1 Was ist eine Organisation? 41
5.2 Einige Merkmale sozialer Systeme kurz skizziert 42
5.2.1 Soziale Systeme sind strukturdeterminiert 42
5.2.2 In sozialen Systemen entsteht Ordnung spontan 44
5.2.3 Soziale Systeme sind komplex und erfordern eine entsprechende Komplexität im Umgang mit ihnen 45
5.2.4 Soziale Systeme haben Grenzen 47
5.2.5 Soziale Systeme sind autopoietisch und strukturell gekoppelt 49
6 Das Organisationsmodell der systemischen OE **50**
6.1 Teilsysteme der Tiefenstruktur von Organisationen 53
6.1.1 Der Existenzgrund der Organisation 53
6.1.2 Die Kulturelemente der Organisation 54

6.2 Teilsysteme der Oberflächenstruktur von Organisationen 55
6.2.1 Die Ordnungselemente der Organisation 55
6.2.2 Die technischen und wirtschaftlichen Ressourcen 58
7 Organisationstypen 63
7.1 Eine nützliche Typologie von Organisationen 65
7.2 Charakteristik der Organisationstypen 65
7.2.1 Die Dienstleistungsorganisation 65
7.2.2 Die Produktorganisation 67
7.2.3 Die Schöpferische Organisation (die Organisation der Professionals) 69
8 Entwicklungskulturen in Organisationen 72
8.1 Lineare Entwicklungsphasen erweitern sich zu systemischen Entwicklungskulturen 72
8.2 Thesen zur Kultur von Organisationen 73
8.3 Beschreibung der Entwicklungskulturen 74
8.3.1 Die Familienkultur 75
8.3.2 Die Dissoziationskultur 77
8.3.3 Die Organismuskultur 80
8.3.4 Die Netzwerkkultur 85
9 Strategien der Veränderung 91
9.1 Veränderungsstrategien 91
9.2 Wildwuchs 92
9.3 Rationale Strategien 93
9.4 Machtstrategien 96
9.5 Entwicklungsstrategien 98
10 Die Steuerung von Organisationen – das Viable System Model von Stafford Beer 101
10.1 Prinzipien im Viable System Model – Prinzipien für die Steuerung von Organisationen 105
10.1.1 Das Prinzip der Musterwiederholung (Rekursivität) 105
10.1.2 Das Prinzip der erforderlichen Stabilität 105
10.1.3 Das Prinzip der fließenden Steuerungsgrenzen 106
10.2 Die Anwendung des Viable System Model in der OE 107
11 Noch zwei Landkarten zur Strukturierung von Organisationen 109
12 Ein Leitbild für Führungskräfte und BeraterInnen 113

Teil 2 OE-Prozesse in der Praxis 121

1 Zwischenbilanz 123
2 Einige Bemerkungen im Voraus 125
2.1 Über Modelle und deren Grenzen allgemein 125
2.2 Zum Phasenmodell der OE 126
2.3 Zum Faktor Zeit in einem OE-Prozess 130
3 Das Phasenmodell der OE im Überblick 131
3.1 Orientierungsphase 131
3.2 Phase der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung 131
3.3 Phase der Zielfindung (-auswahl und -entscheidung) 132
3.4 Installieren der Steuerungsstruktur 132
3.5 Information des Gesamtsystems 133
3.6 Bearbeiten der ausgewählten Ziele (in Teilprojekten) 133
3.7 Absichern des OE-Prozesses 133
4 OE bedeutet «intervenieren» in Organisationen 134
4.1 Beratungssysteme als Interventionsebene im OE-Prozess 134
4.2 Interventionsarchitektur, -design, -methode und -techniken 138
4.3 Methaphern – Geschichten aus einer (anderen) Welt 148
4.4 Rituale in der OE 157
5 Kontakt – Konflikt – Konkurrenz 161
5.1 Kontakt 162
5.2 Konflikt 169
5.3 Konkurrenz 175

Teil 3 Die konkrete Gestaltung des OE-Prozesses 179

1 Orientierungsphase 181
1.1 Erstkontakt und Erstgespräch 183
1.2 Hypothesen bilden 184
1.3 Sich ortskundig machen – Kontextklärung 185
1.4 Erarbeiten des Vorgehens – Konzepterstellung 188
1.5 Externe Beratung im OE-Prozess 191
1.5.1 Vorteile externer Berater 191
1.5.2 Wann macht externe Beratung Sinn? 192
1.5.3 Kriterien für die Auswahl externer Beraterinnen 193

1.6 Organisationen in Bewegung bringen 193
1.6.1 «Bewegendes Beraterverhalten» 193
1.6.2 Mit Fragen Unruhe erzeugen 194
1.7 Einbezug des Managements in den OE-Prozess 201
1.7.1 Information und Diskussion des geplanten Projekts mit den Betroffenen 201
1.7.2 Vorbereitung und Planung der Informationsveranstaltung 202
1.7.3 Grundstruktur einer Informationsveranstaltung 204
1.8 Zwischenstopp: Abschluss der Orientierungsphase 204
2 Phase der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung 207
2.1 Oberstes Prinzip: Selbstdiagnose und eine Haltung der Neugier 208
2.2 Die Situationsklärung als persönlicher Lernprozess 208
2.3 Woran wird in der Phase der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung gearbeitet? 211
2.4 Die Vorgehensweise 212
2.4.1 Systemische Gruppengespräche 213
2.4.2 Einzelgespräche 213
2.4.3 Fragebogen 214
2.4.4 Arbeitsklausuren 215
2.5 Methodische Hilfen bei der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung 218
2.5.1 Das - unsichtbare - Beziehungsnetz 218
2.5.2 Unsere Organisation als Symbol 220
2.5.3 Die Beziehungslandkarte 221
2.5.4 Systemdarstellung mit Figuren 224
2.5.5 Alltagsgschichten 225
2.5.6 Die Ideal-Organisation 226
2.5.7 Fantasiereise durch die Organisation 227
2.5.8 Collage-Technik 228
2.5.9 Der «Zukunftssprung» 229
2.6 Erarbeiten von Veränderungszielen bzw. Entwicklungsfeldern, Schwerpunkten und ersten Maßnahmen 231
2.7 Zwischenstopp nach der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung 233
3 Phase der Zielfindung (Zielauswahl und -entscheidung) 233
3.1 Ausgangssituation und Zielsetzung 233
3.2 Aufgaben des Managements in dieser Phase 234

3.3 Die Vorgehensweise 235
3.3.1 Herstellen eines gemeinsamen Informationsstandes 235
3.3.2 Erarbeiten einer Entscheidungsbasis für die Entwicklungsschwerpunkte und die Bereitschaft seitens des Managements, den OE-Prozess mitzutragen 235
3.3.3 Entscheidung über die Schwerpunkte und Absicherung im formalen Management 238
3.3.4 Zielbestimmung in komplexen Systemen und Lernen im Prozess 239
3.4 Zwischenstopp zum Abschluss der Zielfindung 241
4 Installieren der Steuerungsstruktur für den OE-Prozess 242
4.1 Kriterien für eine Steuerungsstruktur des OE-Prozesses 242
4.1.1 Förderung der Entwicklung 242
4.1.2 Ergänzung statt Ersatz 243
4.1.3 Integration aller Projekte im System 244
4.2 Die interne Projektleitung 244
4.2.1 Funktion 244
4.2.2 Voraussetzungen 245
4.3 Die Entwicklungsgruppe 247
4.3.1 Funktion der Entwicklungsgruppe 247
4.3.2 Mitglieder der Entwicklungsgruppe 248
4.3.3 Sitzungen der Entwicklungsgruppe 248
4.3.4 Lernen, bewusst Erfolge zu feiern! 249
4.4 Das Viable System Model als Struktur für den OE-Prozess 250
4.5 Zum Umgang mit der Grenze zwischen Organisations- und OE-Struktur 252
4.5.1 Die Notwendigkeit einer durchlässigen, klaren und flexiblen Grenze 253
5 Information des Gesamtsystems 254
5.1 Bedeutung der Kommunikation in der OE 254
5.2 Verankerung der Kommunikation im Prozess 255
5.2.1 Die «Kommunikationsbeauftragte» in der Entwicklungsgruppe 255
5.2.2 Informationsschienen 255
6 Bearbeiten der ausgewählten Ziele (in Teilprojekten) 256
6.1 Gestaltungsprinzipien für Teilprojekte 257
6.2 Funktionen des Teilprojektleiters 258
6.3 Das Vorgehen in den Teilprojekten 258

7 Absichern des OE-Prozesses 259
7.1 Projekte «lebenslänglich»...? 260
7.2 Supervision von Entwicklungsgruppe und Projektleitung 261
7.3 Prozesse der Führungskräfteentwicklung 263
7.3.1 Die Bedeutung der Führungskräfte im OE-Prozess 263
7.3.2 Was brauchen Führungskräfte? 264
7.3.3 Ziele der Führungskräfteentwicklung 269
7.3.4 Elemente einer Führungskräfteentwicklung 270
7.4 Coaching 275

Teil 4 Ein praktischer Fall eines OE-Prozesses in einer Anwaltssozietät 281

Teil 5 Erlebnisse in OE-Prozessen: Führungskräfte schildern Erfahrungen in OE-Prozessen 293

Teil 6 Anhang: Interventionsdesigns 319
1. Ablaufvorschlag einer Orientierungsveranstaltung für das Management 322
2. Grundstruktur einer Informationsveranstaltung 324
3. Grundstruktur einer Arbeitsklausur zur Situationsklärung 326
4. Grundstruktur einer Klausur zur Auswahl von Veränderungszielen 328
5. Vorschlag für die erste Sitzung der Entwicklungsgruppe 332
6. Vorschlag für Routinesitzungen der Entwicklungsgruppe 334
7. Vorschlag für eine moderierte Informationsveranstaltung für alle Betroffenen 336

Literaturtipps und verwendetete Literatur 339
Sachregister 342
Topmanager, die ihre Erfahrungen mit Organisationsentwicklung in Unternehmen zur Verfügung stellen 349
Autorinnen und Autoren 350

Teil 1
Theorien und Modelle der Organisationsentwicklung

1 Veränderung – Anpassung – Entwicklung von Organisationen

Stellen Sie sich vor und achten Sie dabei auf Ihr inneres Erleben, wenn eine für sie wichtige Person zu Ihnen sagt: *Du hast dich nicht verändert!,* oder sie sagt: *Du hast dich nicht angepasst!,* oder: *Du hast dich nicht entwickelt!* Vermutlich spüren Sie, dass Veränderung, Anpassung und Entwicklung ganz unterschiedliche Ebenen in Ihrem Personsein ansprechen und berühren. Auch auf der Ebene der Organisation berühren diese Begriffe sehr unterschiedliche Ebenen.

Da sie sehr häufig unscharf verwendet werden, stellen wir ihre Unterscheidung einander gegenüber.

Anpassung meint die Fähigkeit der Selbsttransformation, um äußeren Gegebenheiten und Anforderungen zu entsprechen.[1] Organisationen erwarten und fordern von Menschen in der Organisation und von ihren externen Partnern, dass sie sich an die bestehenden Werte, Regeln, Dynamiken und Gegebenheiten, bis hin zur Sprache anpassen, und reproduzieren sich dadurch so wie sie sind. Dementsprechend sind sie von ihrem Wesen her nicht auf laufende Veränderungen aus, sondern auf Stabilität; und um diese sicherzustellen, erwarten sie Anpassung von den anderen. Dies bedeutet gleichzeitig, dass Organisationen wiederum von anderen Organisationen in ihrer Umwelt aufgefordert werden, sich anzupassen. Je fähiger also Organisationen sind, sich den Anforderungen von außen anzupassen, desto ausgeprägter ist ihre Lebensfähigkeit. Damit beinhaltet und verbindet die Anpassungsfähigkeit von Menschen und Organisationen die Fähigkeiten zu Veränderung und Entwicklung.

Veränderungen zielen auf das zielorientierte, also auf einen geplanten Soll-Zustand hin orientierte *Anders-Machen* der Organisation ab oder auf das *Anders-Handeln* der Menschen in der Organisation. Veränderungen sind also vom Mythos des Machens umgeben, auch wenn sie oft nur unumgängliche Anpassungen auf geänderte Anforderungen aus der Umgebung sind. Dennoch: Die Veränderungsfähigkeit zählt zu den existenziellen Fähigkeiten von Organisationen, die ihre Lebensfähigkeit fördern. Zu beachten ist dabei, dass sich Veränderungen auf den unmittelbar plan-, realisier- und beeinflussbaren Teil von Organisationen beziehen kann, also auf technisch-wirtschaftliche Ressourcen, dazugehörende Instrumente und Prozesse und auf die Ordnungselemente der Organisation wie Strukturen, Funktionen und Prozesse. Zu häufig zeigt sich jedoch, dass solche Veränderungen bei ihrer Umsetzung durch die betroffenen

1 vgl. Schwaninger 2000, S. 2.

Menschen im Kontext der gegebenen Führungs-, Kooperations- und Arbeitskultur scheitern – trotz sehr guter, fachlich fundierter Planung. Wenn dann der Versuch gemacht wird, Veränderungen im Bereich der Organisationskultur und damit u. a. des Verhaltens der Menschen in der Organisation zu machen, dann ist das ungefähr so, als wollte ein Arzt mit dem Skalpell das Verhalten des Menschen ändern. Andererseits ist dieser Versuch der Verhaltensänderung konsequent, wenn man den Menschen als rein rationales Wesen begreift. Wirkungsvoll werden Veränderungen, wenn sie in den Kontext von Entwicklungsprozessen eingebettet sind, weil damit auch jene Ebenen beachtet werden, die die Lebendigkeit und Einmaligkeit der jeweiligen Organisation ausmachen. In entwicklungsorientierten Veränderungsprozessen werden die von der Veränderung betroffenen Menschen mit ihren Erfahrungen, ihrem Wissen und ihren Anliegen aktiv einbezogen bei der Planung, Durchführung und Kontrolle der Veränderungen.

Entwicklung*:* Entwicklung steht für die Grundauffassung, dass Menschen und Organisationen als lebende, soziale Systeme die Fähigkeit besitzen, ihre Situation zu reflektieren, zu akzeptieren, Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen. Ein solches evolutionäres Verständnis bei der Führung, Steuerung, Veränderung und Beratung von Organisationen steht im Gegensatz zu punktuellen, rein technokratischen oder revolutionären Veränderungsansätzen. Entwicklung geschieht im Bereich des Lebendigen, immer – aber nicht immer zum Guten. Im Kontext der OE steht Entwicklung von Organisationen immer in einem Wirkungszusammenhang mit Menschen.[2] Führungskräfte und Berater zielen deshalb mit ihren Interventionen darauf ab, die Entwicklung der Organisation in eine bewusste, gewollte, erwünschte, beabsichtigte Richtung zu ermöglichen.[3] Zur Verdeutlichung: Angenommen, Sie wollen Ihr Kind zu einem selbstbewussten, gut ausgebildeten, politisch aufmerksamen erwachsenen Menschen entwickeln. Was tun Sie dann? Sie werden entsprechende Gespräche und Auseinandersetzungen führen, ermöglichen, dass Ihr Kind Schulen besucht und eine seinen Fähigkeiten und Talenten entsprechende berufliche Ausbildungen macht, Sie werden es ermuntern, körperlich aktiv zu sein usw. Stellen Sie damit die Entwicklung ihres Kindes sicher? Nein. Wenn alles gut geht, können Sie Jahr für Jahr feststellen, ob Ihr Kind auf seinem Entwicklungsweg vorankommt, und nach etwa zwanzig Jahren, ob Ihr Kind die Ihnen wichtigen Fähigkeiten entwickelt hat. Das heißt, für Entwicklung brauchen wir Zukunftsvorstellungen und werden dann entsprechende Rahmenbedingungen bzw. Strukturen einrichten, die diese Entwicklung ermöglichen. Das Ergebnis der Entwicklung zeigt sich

2 vgl. Pechtl 1994, S. 9 f.

3 vgl. Häfele/Lanter 2003, S. 125.

später und bleibt ein Wagnis, weil wir es dabei stets mit freien Menschen zu tun haben, die nicht wie triviale Maschinen vorhersehbar auf Interventionen von Führungskräften oder Beratern reagieren; und weil wir es dabei mit Systemdynamiken zu tun haben, die mit ebenso wenig vorhersehbarer Wirkung zu beeinflussen sind. Die Entwicklung von Organisationen bezieht sich sowohl auf das Wesen der Organisation, also auf ihre Identität, ihren Existenzgrund und ihre Kultur, als auch auf die Ordnung und die technisch-wirtschaftlichen Ressourcen und ermöglicht damit eine umfassende Gestaltung der Organisation in eine beabsichtigte und offene Zukunft. Organisationen und Menschen sind neben ihrer Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit ganz wesentlich auch auf ihre Entwicklungsfähigkeiten und -potenziale angewiesen. Dabei zeigt sich, dass je mehr Entwicklungswagnisse und -krisen bereits erlebt wurden, desto mehr Entwicklungspotenzial in der Organisation oder bei Menschen vorhanden ist.[4]

Die Qualität des Veränderns impliziert bei Führungskräften oft, «der hat die Sache im Griff». Damit wird der Eindruck von Stärke assoziiert, die anderen Sicherheit und Halt gibt. Während die Qualität der Entwicklung, obwohl oder gerade weil jede und jeder von uns so eine unmittelbare Erfahrung damit gemacht hat, oft Verunsicherung, Unklarheit, Verwirrung und damit Schwäche impliziert. Weil jede und jeder weiß, dass man Entwicklung nicht im Griff haben kann, braucht sie Mut, fordert die Einzelnen und die Organisation auf existenziellen Ebenen, die manche als zu persönlich, zu intim, zu berührend deklarieren, weshalb sie sich nicht darauf einlassen wollen. Die Skeptiker der OE scheinen die Bearbeitung von als soft bewerteten Themen in Organisationen als zu hart zu empfinden, sie beschränken sich deshalb lieber auf die sogenannten Hard Facts. Organisationsentwicklung stellt sich der Anforderung, Organisationen mit den darin arbeitenden Menschen so zu gestalten, dass sie nachhaltig lebensfähig sind und dabei Werte und Prinzipien des Lebendigen in der Organisation und im Umgang mit ihrer Umwelt realisieren. Vor diesem Hintergrund zeigen wir Ihnen im Folgenden weitere Möglichkeiten, Unterschiede und Verbindungen von Veränderung und Entwicklung zu erkennen, zu empfinden, um Anhaltspunkte zu finden, selbst eine innere Klarheit für die eigene Führungs- bzw. Beratungsarbeit zu entdecken.

Entwicklung bedeutet Kontinuität in der Veränderung. Mit Entwicklung ist die Transformation eines Ausgangszustandes in einen neuen Zustand gemeint. Nicht das Ersetzen des Alten durch etwas Neues wie z. B. bei einem radikalen politischen Umbruch, sondern ein Prozess der Entstehung, der Veränderung bzw. des Vergehens. Bezogen auf Menschen, Gruppen und Organisationen, bedeutet

4 vgl. Pechtl 1994, S. 9.

Entwicklung, dass aus einem bestehenden Zustand inklusive des vorhandenen Potenzials (an Fähigkeiten, Ideen, Energien, Gefühlen …) etwas Neues, nicht genau Voraussehbares, Vorausplanbares entsteht (etwas Eingewickeltes wird aus-gewickelt bzw. ent-wickelt). Das dazugehörige Wort heißt «werden» (oder «werden lassen») und nicht «machen».

Häufig sind Fitnessprogramme für Unternehmen Veränderungs- und Anpassungsprozesse mit dem Ziel, die bestehenden Systeme zu perfektionieren, das heißt, sie sind ausschließlich auf Effizienz fixiert.[55] Diese Anpassungsprozesse orientieren sich meist an bestehenden Problemen, an tradierten Werten und Normen bzw. an kurzfristigen Überlegungen. Dies entspricht den Veränderungen erster Ordnung,[66] die innerhalb eines bestimmten Systems, Rahmens stattfinden, wobei das System bzw. der Rahmen unverändert bleibt. Es sind Veränderungen, die in ihrer Grundtendenz dem Status quo dienen und damit stabilisierend wirken; im Hinblick auf die Aufrechterhaltung von Umständen, die die Wurzeln von Schwierigkeiten sind, aber auch im Hinblick auf die in der Vergangenheit bewährten Erfolgsfaktoren.

Demgegenüber stehen die umfassenden Entwicklungsprozesse von Organisationen, in denen Veränderungen jeweils im Kontext des Gesamtorganismus reflektiert und bearbeitet werden. Werden z. B. Strukturen verändert, geht es meist auch um die Entwicklung der Identität und der Fähigkeit zu interdependentem partnerschaftlichem Zusammenarbeiten und um die Emanzipation und Autonomie einzelner Personen bzw. Organisationseinheiten. Solche umfassenden Veränderungen, die das Wesen der Organisation betreffen, bezeichnet Watzlawick als Veränderungen zweiter Ordnung; also Veränderungen, die das System, den Rahmen selbst, zum Gegenstand haben.

Entwicklungsorientiertes Vorgehen bei der Führung und Beratung von Organisationen gründet auf dem Vertrauen in die Entwicklungsfähigkeit von Menschen und Organisationen und hängt deshalb ganz wesentlich mit den individuellen Lebensgeschichten und -erfahrungen von Führungskräften und Beraterinnen zusammen.

Wer die Lust und die Hürden der eigenen Entwicklung nie verspürt hat, wird auch die Menschen in seinem Einflussbereich bzw. die Organisation nicht oder nur schwer entwickeln können und wollen. *Entwicklung braucht immer ein Subjekt*. Um Entwicklung in Organisationen voranzutreiben, müssen sich die Menschen und ihr Zusammenwirken entwickeln. Das bedeutet nicht, hin und wieder ein Monsterprogramm durchzuziehen, sondern Schritt für Schritt dabei

5 Schwaninger erwähnt dafür den Begriff eines Topmanagers, nämlich Effizienz-Paranoia.

6 vgl. Watzlawick 1979, S. 29 ff.

zu sein, mit wacher Aufmerksamkeit und Geduld. Entwicklungsarbeit erfordert Konstanz, sprich einen langen Atem. Sonst sind es punktuelle Veränderungen.

Veränderung, Anpassung und Entwicklung ergänzen sich dann, wenn sie durchgängig von der skizzierten entwicklungsorientierten Grundhaltung getragen werden. Mit den wesentlichen Fähigkeiten der Führung, Kooperation, Konfliktaustragung und einer bedingungslos wertschätzenden Haltung – das sind Qualitäten, die ausschließlich entwickelt und niemals gemacht bzw. verändert werden können – hat eine Organisation das Potenzial, Veränderungen und Anpassungen schnell und professionell nicht nur zu planen, sondern auch zu realisieren.

2 Was ist systemische OE?

2.1 Grundlagen

Systemische Organisationsentwicklung, wie wir sie in diesem Buch beschreiben, stützt sich auf Modelle verschiedener Disziplinen (Organisationstheorie, Systemtheorie, Managementtheorie, systemische Beratung, Konflikttheorie, diverse individualpsychologische Konzepte u. a.) und entwickelte sich aufgrund unserer eigenen Praxiserfahrung.

Folgendes Verständnis liegt den hier beschriebenen Prinzipien und OE-Anwendungen zugrunde:

Systemische OE ist eine von entwicklungsorientierten Werten getragene Grundhaltung für die Gestaltung von Beratungs-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen mit den Menschen in Organisationen. Folglich impliziert systemische OE ein Repertoire an Modellen, Methoden und Hilfsmitteln, durch die diese Grundhaltung praktisch umgesetzt wird.

Systemische Prinzipien und ein ganzheitliches Organisationsverständnis gelten dabei als Grundlage.

In der systemischen Organisationsentwicklung sind Menschen lebende Systeme, Gruppen und Organisationen lebende, soziale Systeme. Dies hat wesentliche Auswirkungen auf die Gestaltung von OE-Prozessen. Systemisches Denken stützt sich auf Erkenntnisse der Systemtheorie, wonach an die Stelle geradlinig kausaler Erklärungen zirkuläre Erklärungen treten und statt isolierter Objekte

die Relationen zwischen ihnen betrachtet werden.[7] Damit ist die Systemtheorie selbst also ein Erklärungsversuch beziehungsweise eine Annahme in Bezug darauf, was wir für wirklich halten, und ein Erklärungsversuch dessen, wie Handlungen und ihre Wirkungen zusammenhängen.[8] Den Ausgang nahm die Systemtheorie Anfang des vergangenen Jahrhunderts in der Biologie und Physik. Weiterentwickelt wurde sie von Philosophen, Mathematikern und Naturwissenschaftlern. Daneben prägen Gedanken aus der Sozialwissenschaft, aus der Kommunikationstheorie und der Chaostheorie das systemtheoretische Bild. Es gibt nicht eine Systemtheorie, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher Systemdefinitionen und -begriffe. Einige zentrale Theorien, die die Entwicklung beeinflussten sind:

a) **Kybernetik erster Ordnung**
Vertreter: Norbert Wiener, William Ross Ashby
Die Kybernetik erster Ordnung befasst sich mit technischen Rückkoppelungssystemen.
Transfer in die Beratung: «Idee ist die Kontrolle eines Systems bzw. seiner zielgerichteten Steuerung analog zu geradlinig kausalen Ursache-Wirkungs-Beziehungen.»[9]
Die Erforschung der Steuerung und Regelung des Verhaltens von Systemen, die von ihrer Umwelt und vom Beobachter isoliert sind, wurde von Norbert Wiener (1948) auf den Namen Kybernetik getauft. Die Erforschung der Steuerung und Regelung des Verhaltens in den übergeordneten Systemen, die entstehen, wenn man die Beobachter mit einschließt, wurde analog dazu von Heinz von Foerster (1973) mit dem Namen «Kybernetik der Kybernetik» versehen.[10]

b) **Kybernetik zweiter Ordnung**
Vertreter: Heinz von Foerster
Als Kybernetik 2. Ordnung bezeichnet man den Selbstbezug der Kybernetik. Dabei rückt die Funktion des Beobachters in den Mittelpunkt.
Transfer in die Beratung: In der systemischen OE geht es um das Nutzen verschiedener Perspektiven und Landkarten der Beteiligten. Dabei geht es nicht um die Zuordnung von «richtig» und «falsch»; es geht um das Herausarbeiten der unterschiedlichen Informationen aus den unterschiedlichen Perspektiven.

---

7 vgl. Fritz 2006, S. 13.
8 vgl. Königswieser/Hillebrand 2005, S. 20.
9 ebd., S. 19.
10 vgl. ebd., S. 41.

c) **Das Modell der Autopoiese**
Vertreter: Humberto Maturana
Autopoietische Systeme verhalten sich selbstbezogen und reproduzieren sich selbst. (vgl. Merkmale sozialer Systeme, S. 40 ff.)
Transfer in die Beratung: Für die Beratung bedeutet dies, dass Organisationen von außen nicht vorhersehbar gesteuert werden können. Auf Interventionen von außen reagieren Menschen und Organisationen selektiv und sehr individuell.

d) **Soziologische Systemtheorie**
Vertreter: Nikolas Luhmann, Talcott Parsons
Luhmann übertrug das Autopoiesekonzept aus der Biologie auf soziale Systeme und führte die bedeutende Unterscheidung zwischen dem System und seiner Umwelt ein. Kommunikationsereignisse (Handlungen, Entscheidungen) erhalten soziale Systeme am Leben.
Transfer in die Beratung: In der Beratung geht es um die Beobachtung von Wechselwirkungen. Entwicklung geschieht dann, wenn es gelingt, Muster zu identifizieren und zu unterbrechen.

Einige Schlussfolgerungen für die systemische Organisationsentwicklungsberatung sind:

- Organisationen sind keine trivialen Systeme. Sie verfügen über ein eigenes Innenleben und sind daher nicht direkt beeinflussbar. Interventionen sind lediglich Impulse. Das System entscheidet, ob es Veränderungsimpulse von außen annimmt oder nicht. Für eine erfolgreiche OE liegt die Kunst darin, Veränderungsimpulse so zu gestalten, dass sie anschlussfähig sind und vom System angenommen werden.
- Systemische Führung bzw. Beratung betrachtet Kreisläufe, Wechselwirkungen, Muster: Nach Luhmann sind es nicht die Menschen, die das Leben einer sozialen Organisation ausmachen, es sind die Interaktionen und Handlungen zwischen den Menschen. Aufgabe von Beraterinnen bzw. Führungskräften ist es, diese Handlungen und Interaktionen und die dahinterliegenden Muster zu erkunden, den Organisationen vor Augen zu führen und ihnen zu helfen, neue Muster zu entwickeln.
- Menschen handeln aufgrund ihrer persönlichen Landkarten, die sie in Bezug auf eine bestimmte Situation entwickeln. Jedes Verhalten macht aus einer bestimmten Perspektive einen Sinn. Diese unterschiedlichen Landkarten/Sichtweisen/Bilder gilt es neugierig zu erkunden und für den Entwicklungsprozess zu nutzen.

- «Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt.»[11] Jede Aussage einer Führungskraft, eines Mitarbeiters usw. wird bestimmt durch seine Wahrnehmungsfähigkeiten, blinden Flecken, Geschichten.
- Organisationen in sich verändernden Umwelten müssen fähig sein, Veränderungen in ihrer relevanten Umwelt rechtzeitig zu erkennen und flexibel und rasch darauf zu reagieren.
- Organisationen, denen die Fähigkeit fehlt, sich zu entwickeln, sich wechselnden Gegebenheiten anzupassen und solche vorwegzunehmen, sind nachhaltig nicht lebensfähig.

2.2 Prinzipien der systemischen OE

2.2.1 Aktive Beteiligung

Aus systemischer Sicht findet Entwicklung, Veränderung und struktureller Wandel nur innerhalb der Eigenlogik des Systems statt. Die Kunst der Führung bzw. Beratung liegt darin, Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass sie von der Organisation und den darin tätigen Menschen angenommen werden. Systemische OE setzt dabei an den eigenen Kräften des Systems an und geht davon aus, dass im Wesentlichen das erforderliche Wissen für Veränderungen und Entwicklungen des Systems schon im System vorhanden sind. Es geht nur noch darum, dieses Wissen zu aktivieren. Aus diesem Grund ist die aktive Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter an Veränderungsvorhaben für ihre nachhaltige Wirkung bedeutend. Die Veränderung wird damit von den betroffenen Menschen selbst in der Organisation bewusst getragen. Führungskräfte und Mitarbeiterinnen der Organisation werden in allen Phasen des Prozesses beteiligt. Wichtig dabei ist, dass auf vielfältige und adäquate Formen der Beteiligung geachtet wird. Beispiele dafür sind: aktive Mitarbeit in Arbeitsgruppen, laufende Information, Mitwirkung an Entscheidungsprozessen, eigene Sichtweisen in Interviews zur Diskussion zu stellen usw.

Damit erhalten die Betroffenen aktiv die Gelegenheit, ihre Erfahrungen und Ideen zur Verfügung zu stellen, Antworten und Lösungen zu entwerfen, die aus ihrer Sicht machbar und sinnvoll sind, und Mitverantwortung zu übernehmen, was Voraussetzungen sind für die Identifikation mit der eigenen Aufgabe, mit den Unternehmenszielen und eben auch mit notwendigen Veränderungen.

Eine besonders exponierte Rolle spielen dabei das Topmanagement und die nachfolgenden Führungskräfte. Ihr persönliches Engagement, ihr Zeiteinsatz, ihre Prioritäten und Signale markieren im konkreten Tun oder Unterlassen die

11 Simon, F. 2006, S. 113.

Bedeutung, die sie der geplanten Veränderung beimessen. Dadurch werden sie zu Schlüsselfaktoren für den Erfolg oder die Begrenzungen des Prozesses.

2.2.2 Ausrichtung an Menschen und Organisationen – Respekt vor der Einmaligkeit jeder Organisation

Der Entwicklungsprozess orientiert sich sowohl an den Zielen und Erfordernissen der Organisation und ihrer Umwelt (Markt, Technologie, Ökologie, Finanz-Politik usw.) als auch an den Zielen, Interessen und Möglichkeiten der Mitglieder. Jede Idee, Konzeption und Veränderung bleibt Papier und Theorie, wenn es nicht gelingt, bei den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften Bewusstheit und Energie dafür zu wecken und sie in ihrer konkreten Situation «abzuholen» und einzubinden. – Auch der Inhalt dieses Aktionshandbuchs wird erst durch Sie als Person in Ihrer Organisation lebendig!

Die Menschen machen Organisationen lebendig, einmalig und letztlich auch entwicklungsfähig. Daher sind auch Erfolgsstrategien anderer Unternehmen nur mit begrenztem Erfolg kopierbar. Anstelle der Haltung von Beraterinnen und Führungskräften, die zu wissen meinen, wie etwas «richtig» sei oder funktionieren sollte, werden Neugier, Respekt vor der Einzigartigkeit und das Ankoppeln an das zu entwickelnde System zu zentralen Faktoren.

2.2.3 Ressourcen- und Lösungsorientierung

In der Begleitung des Entwicklungsprozesses regt der OE-Berater durch entsprechende Fragestellungen immer wieder dazu an, auf Lösungen, Möglichkeiten und vorhandene Ressourcen zu fokussieren statt einseitig auf Probleme und Schwierigkeiten. Sehr früh schon wird nach den Zielen gefragt und quasi vom Ende her an notwendigen Maßnahmen gearbeitet («Angenommen, bis in einem Jahr ist … erfolgreich erreicht, welche Schritte haben wir bis dahin unternommen? Wer war in welcher Weise beteiligt? Worauf können wir dann mit Stolz zurückblicken?» usw.).

Statt einer ausgedehnten Ursachenanalyse wird die Auseinandersetzung mit derzeitigen und künftigen Chancen gefördert, statt einer vergangenheitsorientierten Betrachtung wird herausgearbeitet, was eine unbefriedigende Situation in der Gegenwart aufrechterhält. Schmid formuliert dazu: «Nur weil man des Langen und Breiten erkundet hat, weshalb ein Karren im Dreck steckt, weiß man noch nicht, wie man ihn wieder herausbekommen kann – und hat auch noch keine Energie für den notwendigen Weg mobilisiert!»[12]

12 Schmid, 1989, S. 49.

2.2.4 Lernen statt «Revolution»

OE achtet auf stimmige, verkraftbare Entwicklungsschritte in einem den Betroffenen möglichen Tempo. Dennoch ist OE auch in Krisen- und Umbruchsituationen, die rasche, direktive Sofortmaßnahmen erfordern, ein hilfreicher Weg für die Umsetzung, Integration und Nachbearbeitung solcher Einschnitte.

2.2.5 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. Dies gilt für die Gestaltung und Variabilität der einzelnen Prozessschritte, für die Einbeziehung der Betroffenen in vielfältigen Formen, für die Qualität der verwendeten Modelle und Erklärungen, für das Interventionsrepertoire des Beraters (wir gehen auf diesen Punkt bei den Merkmalen sozialer Systeme in Punkt 5.2.3, Seite 43 nochmals ein).

2.2.6 Ort der OE: Der Arbeitsalltag

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

Es wäre eine gefährliche Verkürzung, aufgrund der beeindruckenden Wirkung und Schilderung von einzelnen Workshops OE damit gleichzusetzen und darauf zu reduzieren. Sorgfältig geplante und geleitete Workshops, Klausuren oder Projektgruppensitzungen fördern das Klima für Veränderung, und es können dort Ziele erarbeitet und entscheidende Vereinbarungen getroffen und ungeahnte Möglichkeiten der Zusammenarbeit praktisch erlebt werden, aber dies geschieht immer im Hinblick auf den Organisationsalltag.

2.2.7 OE ist ein kontinuierlicher Prozess und eine Grundhaltung

Man kann nicht hin und wieder «ein bisschen» oder punktuell OE machen. Von OE kann man nur sprechen, wenn und solange ein Entwicklungsprozess aktiv im Gange ist und wenn die Prinzipien und Grundhaltungen der OE praktisch angewendet werden.

Das Entscheidende dabei ist die praktizierte Haltung («Entwickler finden immer einen Entwicklungsweg»), die sich als roter Faden durch die manchmal aufsehenerregenden, manchmal beinahe unbemerkten Prozessschritte und Interventionen zieht: einmal eine Situationsklärungsklausur, bei der vielleicht erstmals die Füh-

rungskräfte außer Haus sich zwei, drei Tage mit neuen, überraschenden Methoden über die unterschiedlichen Sichtweisen und Ziele austauschen und erleben, welcher Unterschied allein durch dieses gemeinsame Arbeiten in anregender Atmosphäre entsteht; ein anderes Mal eine Einzelberatung in einer wichtigen Frage, die sich für eine betroffene Führungskraft akut aus dem Prozess ergibt.

Anhand des Phasenmodells und der Ergebnisse der Orientierungsphase lässt sich der Grobablauf und der ungefähre zeitliche Rahmen planen (der sehr organisationsspezifisch ist), insgesamt muss der Prozess jedoch rollierend, das heißt von Schritt zu Schritt geplant werden.

2.2.8 Anlässe für OE-Prozesse

Die Anlässe für OE-Prozesse sind vielfältig: OE ist nicht themengebunden. Sowohl abgegrenzte, überschaubare und operationale Fragestellungen wie auch weitreichende Neuorientierungen oder zunächst diffuse Problemsituationen können und sollen unseres Erachtens entlang den OE-Prinzipien bearbeitet werden.

Somit sind die Anlässe für OE in unserer Beratungspraxis sehr vielfältig und reichen von einer Neustrukturierung mit dem Ziel, mehr Kundenorientierung und Autonomie selbständiger Einheiten zu erreichen, über bevorstehende Generationenwechsel in einem Familienbetrieb bis hin zu unternehmensweiten strategischen Veränderungsprozessen.

Damit zusammenhängend ist es ein Wesensmerkmal systemischer OE, dass zwischen solchen Schritten bewusst (auch längere) zeitliche Pausen geplant werden, damit das Neue eingeübt und umgesetzt werden kann.

2.3 Wodurch unterscheidet sich nun systemische OE von anderen Veränderungsstrategien?

Ein Unterschied ist die vernetzte Betrachtungsweise: Der Berater im OE-Prozess beschäftigt sich und die Betroffenen/Klienten mit Fragen wie «Wie hängt das zusammen?», «Mit welchen mittelbaren Wirkungen ist möglicherweise zu rechnen?», «Was ist der mögliche Nutzen an der als problematisch geschilderten Situation?».

Zwei Beispiele dazu: Als Schwerpunkt wird die Entwicklung und Förderung von Führungskräftenachwuchs vereinbart und forciert, nach einiger Zeit entsteht Unmut gerade bei denjenigen Führungskräften, in deren Weiterbildung viel investiert wurde, weil Gehalts- und Karrieremöglichkeiten und der eingeschränkte Handlungs- und Kompetenzrahmen nicht mehr zu mittlerweile