

Organisationsentwicklung

«Nur was sich entwickelt ist lebendig»



Inhaltsverzeichnis

1	Ziele	2
2	Zweck / Nutzen	2
3	Vorgehen	2
3.1	Beratungssystem.....	2
3.2	Beratungsrollen	2
3.3	Phasen der OE-Beratung.....	3
4	Unsere Leistungen	3
5	Literaturhinweis	3

1 Ziele

Mit der Organisationsentwicklung (OE) als verhaltensorientierten Ansatz soll die Leistungsfähigkeit und die Flexibilität der Organisation erhöht werden bei gleichzeitiger Entfaltung der Organisationsmitglieder. Die beteiligten Menschen sollen dabei in ihren Partizipationsmöglichkeiten und ihrer Persönlichkeitsentwicklung gefördert werden. Ziel der OE-Beratung ist es schlussendlich, dass die Organisationsmitglieder den OE-Prozess selber führen.

2 Zweck / Nutzen

Der Nutzen der OE-Beratung liegt im «In-Gang-Setzen» des Organisationsentwicklungs-Prozesses. Die OE-Beratung vermittelt den Organisationsmitgliedern das Know-how für die Durchführung des OE-Prozesses. Als OE-Berater sind wir bestrebt, dass der OE-Prozess möglichst ohne uns zum Ziel kommt, d.h., dass ihn die Organisationsmitglieder aus eigener Kraft lenken können.

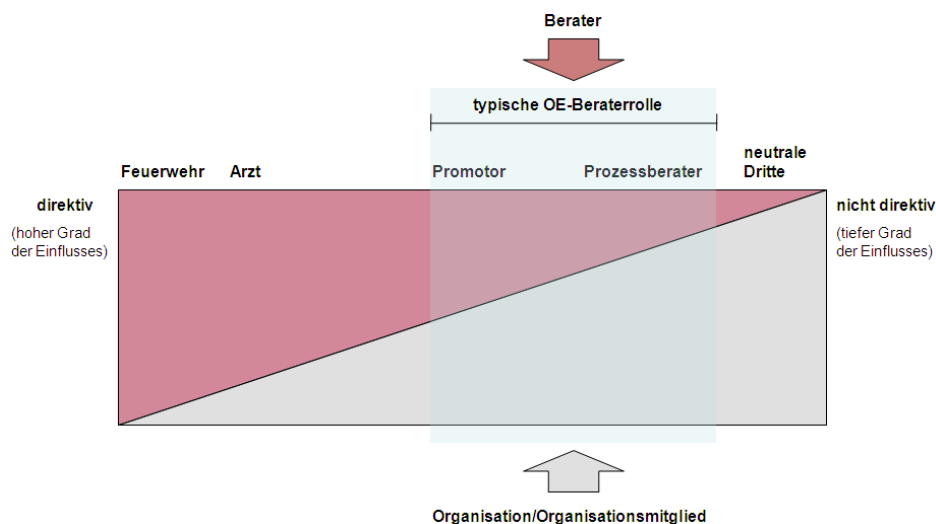
3 Vorgehen

3.1 Beratungssystem

Die Beratung ist ein Element der Organisationsentwicklung und dient der Einleitung und der Förderung der Organisationsentwicklung. Sie besteht aus den Interaktionen zwischen Berater und Klient und wird in der Regel vom OE-Berater und von den betroffenen Organisationsmitgliedern gemeinsam getragen, bis die die Organisation die Organisationsentwicklung selbstständig weiterführen kann.

3.2 Beratungsrollen

Die Rolle des OE-Beraters ändert sich während dem Beratungsprozess. Typische Rollen sind diejenigen des Prozessberaters, des Promotors und der sich ergebenden Mischformen.



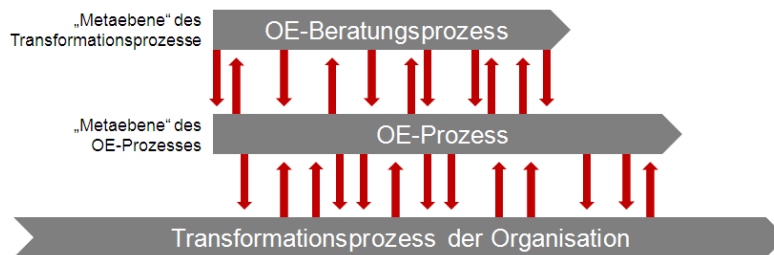
Beraterrollen und Grad des Einflusses

In der Rolle des Prozessberaters tritt der Berater sowohl bei inhaltlichen Problemen als auch persönlich in den Hintergrund. Hingegen hilft er als Verfahrensspezialist bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen. Um den Mitarbeitenden eine stärkere Partizipation zu ermöglichen, unterstützt der Prozessberater die Betroffenen dabei, Managementprozesse wahrzunehmen und zu verstehen. Er bietet den Mitarbeitern Hilfe zur Selbsthilfe, damit sie durch grössere Eigenverantwortlichkeit und -initiative dauerhafte Verbesserungen realisieren. Als

Promotor initiiert und fördert der Berater aktiv den Innovationsprozess. Er steuert den Weg der Zielerreichung nachhaltig, indem er inhaltlich Stellung nimmt und sich durch sein objekt-spezifisches Wissen als Fachpromotor mit dem Prozesserfolg identifiziert.

3.3 Phasen der OE-Beratung

Der OE-Beratungsprozess kann als Metaebene des OE-Prozesses bezeichnet werden, und dieser wiederum als Metaebene des Transformationsprozesses.



Beratungs-, OE- und Transformationsprozess

Die Phasen der OE-Beratung gliedern sich in eine Vor-, Haupt- und Abschlussphase. In der Vorphase interessieren die Auslösemomente, die zur OE-Beratung führen. In der Praxis zeigt sich, dass das Bedürfnis nach einem OE-Berater häufig bei hohem Problemdruck artikuliert wird. In einem solchen Fall ist durch den Berater rasch abzuklären, ob der Problemdruck für eine Organisationsberatung nicht bereits zu hoch ist. Ist dies der Fall ist eine Beratung mit höherem direktem Einfluss des Beraters angeraten (Feuerwehrmann). Zur Vorphase der Organisationsberatung gehört die Schaffung von günstigen Voraussetzungen für die OE-Beratung. Für den Berater und für den Klienten ist Transparenz zu schaffen. Der Klient muss sich über die Ziele der OE-Beratung wie auch über die Ziele der Organisationsentwicklung im Klaren sein. Der Berater muss die Bedürfnisse des Klienten möglichst gut kennen und abklären, ob eine echte Absicht zur Organisationsentwicklung vorliegt. Ziel der Hauptphase der OE-Beratung ist es vor allem, den OE-Prozess in Gang zu setzen. Diese Phase gliedert sich in eine Initiierungs-, Entwicklungs- und Stabilisierungsstrategie. Diese sind eng miteinander verknüpft und verlaufen zum Teil auch parallel.

4 Unsere Leistungen

Ein OE-Prozess wird oftmals begonnen, weil der Klient feststellt, dass etwas nicht so läuft wie es laufen sollte. In einer solchen Situation ist sich der Klient der Regel noch nicht im Klaren, welche Art von Unterstützung er vom Berater benötigt. Als OE-Berater können wir den OE-Prozess «In-Gang setzen». Der Beratungsprozess selber hilft dann dem Klienten bei der Festlegung der Diagnoseschritte. Daraus ergeben sich dann die möglichen Massnahmen, mit denen sich die bis anhin unbefriedigende Situation verbessern lässt.

Der Umfang einer OE-Beratung ist bei Beginn meist nicht bekannt. Wir erachten es deshalb als wenig sinnvoll, zu Beginn einer OE-Beratung einen Vertrag mit allen Leistungen aufzusetzen. Als OE-Berater stehen wir für die Zeit dem Klienten zur Verfügung, bis er den OE-Prozess selber steuern kann.

5 Literaturhinweis

Wohlgemuth, A.C. (1991). Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Neue Form der Unternehmungsberatung auf Grundlage des sozio-technischen Ansatzes. Bern: Haupt Verlag.