



Prof. (FH) Dr. Herbert Gölzner

Der Organisationsentwicklungsprozess

Inhalt:

1. Überblick
2. Die vier Phasen der Organisationsentwicklung
Aufgaben/Themen und zentrale Fragen
3. Phase 1: Veränderungsbedarf erkennen und Initiative ergreifen
4. Phase 2: Diagnose erstellen und Veränderungsprojekt ausrichten
5. Phase 3: Interventionen planen und umsetzen
6. Phase 4: Projekt evaluieren und abschließen

Autor:

Prof. Dr. Herbert Gölzner ist Professor und Fachbereichsleiter für Human Resource Management & Leadership an der Fachhochschule Salzburg

Verwendete Quellen:

Gölzner, H., Schmoll, C. (2014): Führungsaufgabe Veränderung gestalten - Konzepte und Praxishinweise zur erfolgreichen Umsetzung. Wien: Manz
NTL-Institute (2010): Theory and Practice of Organization Development. NTL OD Certificate Programme – Module 2. Interne Unterlage.

1. ÜBERBLICK

Veränderung ist kein Selbstzweck. Organisationseinheiten bzw. Organisationen müssen sich verändern, weil sich ihre Umwelt verändert. Die Komplexität der Umwelt ist in den letzten Jahren enorm gestiegen.

Veränderungen in Organisationen dürfen nicht dem Zufall überlassen werden, sondern benötigen professionelle Gestaltung. Zielorientierte und effektive Gestaltung von Veränderungsprozessen ist wesentlich. Dabei sind zwei Positionen zu betrachten.

Wo wir uns befinden

Hier ist zu klären: Welche Notwendigkeit der Veränderung besteht?

Wie ist der derzeitige Ist-Zustand unseres Bereichs bzw. unserer Organisation?

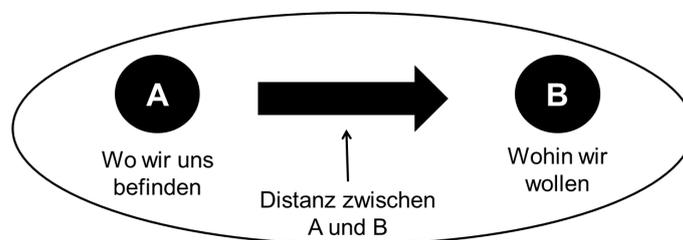


Abb. 1: Veränderungen gestalten – zwei Positionen

Wohin wir wollen

Es ist zu klären, wie die gewünschte Zukunft aussieht: Was ist die Zielrichtung/Orientierung des Veränderungsvorhabens? Welches Bild von der Zukunft haben wir?

Um die Distanz zwischen A und B überwinden zu können, müssen Aktivitäten zielgerichtet geplant und durchgeführt werden. Um Veränderungsprojekte erfolgreich durchführen zu können, ist es erforderlich, vier Phasen professionell zu gestalten:

- Veränderungsbedarf erkennen & Initiative ergreifen,
- Diagnose erstellen und Veränderungsprojekt ausrichten,
- Interventionen planen und durchführen,
- Projekt abschließen und evaluieren

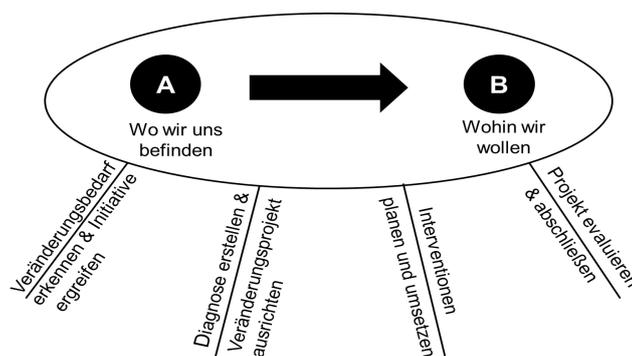


Abb. 2: Veränderungen gestalten – das Grundmodell

2. DIE VIER PHASEN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG AUFGABEN, THEMEN UND ZENTRALE FRAGEN

In der unten stehenden Tabelle sind Aufgaben/Themen und zentrale Fragen in den einzelnen Phasen der Organisationsentwicklung dargestellt.

Phasen	Aufgaben/Themen	Zentrale Fragen
Veränderungsbedarf erkennen und Initiative ergreifen	<ul style="list-style-type: none"> – Veränderungsbedarf herausfinden – Veränderungsthema definieren und abgrenzen – Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit herausfinden – Zielklärung durchführen (4 Aspekte) – Nächste Schritte definieren (Zeitplan, weitere Vorgehensweise, Treffen wer mit wem?) 	<ul style="list-style-type: none"> – Was ist das Problem? – Welcher Ansatz des Change Management ist sinnvoll? Warum? – Wie kann das Veränderungsprojekt definiert und abgegrenzt werden? – Wie sieht die Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit von Schlüssel-personen/-gruppen aus?
Diagnose erstellen und Veränderungsprojekt ausrichten	<ul style="list-style-type: none"> – Daten sammeln – Daten analysieren – Datenfeedback durchführen – Veränderungsvorhaben ausrichten 	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Daten sind notwendig, um die zentralen Aspekte, die organisationalen Merkmale und den Kontext der externen Umwelt zu verstehen und wesentliche Zusammenhänge herstellen zu können? – Wer sammelt die Daten und wie sollen sie gesammelt werden? – Was ist der effektivste Weg um eine Datenfeedback-Meeting durchzuführen? – Wie können die Ergebnisse der Diagnose verstanden werden und welche Interventionen können daraus sinnvoll abgeleitet werden?
Interventionen planen und umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> – Alternative Interventionen überlegen – Entscheidung über Interventionen und Interventionen planen – Interventionen umsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> – Was soll eine Intervention bewirken? – Welche Mitarbeiter können wie bei der Intervention involviert werden? – Was sind die erwünschten Ergebnisse der Intervention? – Wie kann sichergestellt werden, dass die Interventionen eine geeignete Balance von Risikobereitschaft und Stabilität haben? – Wie können schnelle und sichtbare Erfolge erzielt werden? – Wie können die durchgeführten Interventionen mit der laufenden Arbeit abgestimmt werden?



<p>Projekt evaluieren und abschließen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Klären was und wie gemessen werden soll - Daten zu Evaluierung erheben - Ergebnis und Wirkung interpretieren und beurteilen - Projekt abschließen und implementieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Wie können die einzelnen Interventionen evaluiert werden? - Welche Methode der Datenerhebung soll für das Evaluieren verwendet werden? - Wie kann die Wirkung und Effektivität des gesamten Veränderungsprojekts bewertet werden? - In welchem Format soll das Veränderungsprojekt abgeschlossen werden und wer soll dabei sein? - Wie wird das Ergebnis des Veränderungsprojekts langfristig in das Unternehmen implementiert? - Welche Systeme sichern eine langfristige Implementierung?
--	---	--

Tab. 1: Die vier Phasen der Organisationsentwicklung - Aufgaben/Themen und zentrale Fragen

Diese Phasen werden in einem Veränderungsprojekt nicht nur einmal durchlaufen, sondern wiederholender sich abhängig von der Größe des Veränderungsprojektes immer wieder (Zwiebelmodell).

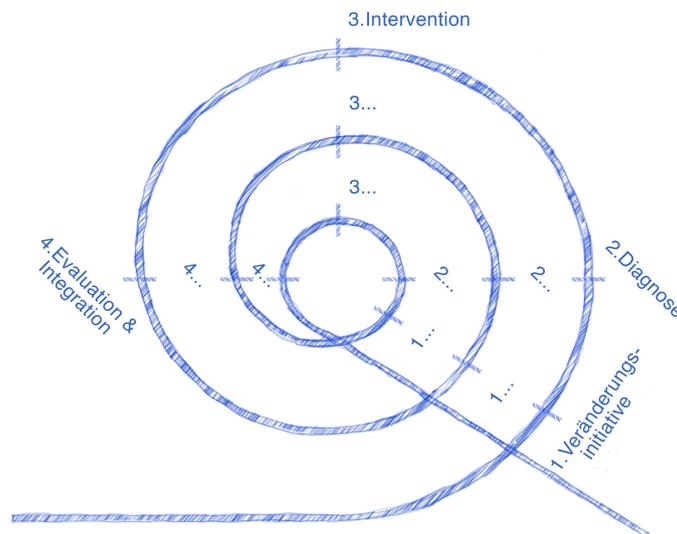


Abb. 3: Das Zwiebelmodell der Veränderung



3. PHASE 1: VERÄNDERUNGSBEDARF ERKENNEN UND INITIATIVE ERGREIFEN

Grundsätzliches

- Nicht Gefolgschaft (Compliance), sondern Überzeugung (Commitment) ist gefragt.
- Veränderung erfolgt nicht in einem linearen Prozess, sondern geht durch Phasen der Verleugnung, Ablehnung, Konfusion.

Veränderungsbedarf herausfinden

- Es ist sicherzustellen, dass der interne Wandel (Veränderung der Organisation/des Bereichs) mit dem externen Wandel (Veränderung der externen Umwelt) in Einklang gebracht wird.
- Maßnahmen, um den internen Wandel adäquat zu forcieren:
Externe Umwelt scannen, Kompetenzen der Mitarbeiter weiterentwickeln, diese beiden Elemente kommunizieren und sichtbar machen.
- Ein Bild davon bekommen wie hoch die Komplexität des Veränderungsvorhabens ist:
Komplexität macht alles möglich, Komplexität macht alles schwierig!
Komplexität meistern und nutzen durch: Selbstorganisation herstellen, Ressourcen von Teams nutzen, Menschen ermöglichen sich selbst zu führen.
- Klären, welcher der drei Ansätze des Change Managements angewendet werden soll: Machtansatz, Fachexpertenansatz, Organisationsentwicklungsansatz oder gemischt?
- Klären, ob eine evolutionäre oder ein radikale Veränderung notwendig ist.

Veränderungsthema definieren und abgrenzen

- Veränderungsprojekt definieren und abgrenzen.
- Festlegen, wer das Veränderungsprojekt leitet, wer beteiligt wird, ob externe Berater sinnvoll und notwendig sind.



Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit herausfinden

- Damit ein Veränderungsprojekt gelingt, muss zu Beginn eine Analyse der Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit der Schlüsselpersonen bzw. -gruppen geplant sein.
- Klären, inwieweit die Veränderungsbereitschaft je Schlüsselperson/-gruppe hoch (+), mittel (+/-) oder niedrig (-) ist.
- Klären, wie es mit der Veränderungsfähigkeit aussieht: hoch (+) mittel (+/-) oder niedrig(-).
- Die Analyse der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit lässt einen Schluss auf die zu erwartende Unterstützung bzw. den zu erwartenden Widerstand zu.
- Es ist auch wichtig zu klären, ob genügend Voraussetzungen vorhanden sind, damit eine Veränderung stattfinden kann. Die Summe aus den Elementen „Veränderungsdruck“ (A), „klare Vision“ (B), vorhandene „Fähigkeiten und Ressourcen zur Veränderung“ (C) und „aktionsfähige Schritte“ (D) muss größer sein als die „Kosten der Veränderung“ (X).

$$A+B+C+D > X$$

Zielklärung durchführen (4 Aspekte)

- Die vier Aspekte der Zielklärung helfen, eine konkrete Zielklärung durchzuführen:
 - Was soll erreicht werden ? (geplantes Ergebnis)
 - Wozu soll das dargestellte geplante Ergebnis erreicht werden? (Sinn und Zweck)
 - Wenn dieses Ergebnis erreicht werden soll – wer ist von der Änderung betroffen?
 - Wie kann gemessen werden, ob das geplante Ergebnis erreicht wurde (Erfolgskriterien)?

Nächste Schritte definieren

- Festlegen der weitere Vorgehensweise, Verantwortlichkeiten, des weiteren Zeitplanes.
- Festlegen, wer macht was bis wann.



4. PHASE 2: DIAGNOSE ERSTELLEN UND VERÄNDERUNGSPROJEKT AUSRICHTEN

Datensammlung

- Ist eine Intervention.
- Mobilisiert Energie für Veränderungen und stärkt das Veränderungsbewusstsein. Legt das Fundament für das Datenfeedback und die zu bearbeitenden Themen.
- Vertraulichkeit und –anonymität der Daten ist wichtig.
- Festlegen für welche Bereiche/Themen Daten erhoben werden sollen, für welche nicht.
- Bei der Datenauswahl das Datenvolumen „im Auge“ behalten.
- Erfahrungen und Daten von früheren Projekten verwenden.

Methoden der Datensammlung

- Beobachtung
 - Mit Zielsetzung beobachten (Sherlock Holmes)
 - Ohne Zielsetzung beobachten (Columbo)
 - Beobachten, was da ist, was fehlt?
- Bericht, Unterlagen – sekundäre Daten
- Interview
 - Strukturiert – unstrukturiert
 - Individuell, Gruppe, gesamte Organisation, Stakeholder
- Fragebogen
 - Qualitativ
 - Quantitativ
- Workshop

Datenanalyse

- Zielsetzung: Bedeutung der Daten herstellen.
- Ansätze: Themen clustern/kategorisieren; numerische Analyse; statistische Analyse.
- Unterschiedliche Sichtweisen, Emotionen, Ansichten herausarbeiten.
- Komprimieren und Zusammenfassen der Daten, aber nicht verzerren.
- Daten von verschiedenen (Mitarbeiter)Gruppen interpretieren lassen.



Zielsetzung des Datenfeedbacks

- Informationen und Erkenntnisse bezüglich der Datensammlung und Datenanalyse zur Verfügung stellen.
- Bewusstsein für Veränderung erhöhen und Energie bei den Mitarbeitern mobilisieren.
- Möglichkeiten der weiteren Vorgehensweise und mögliche alternative Interventionsmethoden entwickeln.
- Commitment und „Ownership“ der Beteiligten erhöhen.

Überlegungen für das Datenfeedback-Meeting

- Was beinhaltet die Präsentation der Daten, was nicht?
- Wer wird die Daten präsentieren?
- Wie werden die Daten präsentiert und wie werden inhaltliche Aspekte sowie die Gruppendynamik gemanagt?
- Was soll im Datenfeedback-Meeting erreicht werden?

Datenfeedback-Meeting

- Mit der Zielsetzung, den Hintergründen und einer Übersicht beginnen.
- Daten präsentieren.
- Teilnehmer im Datenfeedback-Meeting aktiv beteiligen, (unterschiedliche) Sichtweisen und Reaktionen bezogen auf die Daten herausarbeiten.
- Dialoge fördern und den Nutzen von Dialogen für das Datenfeedback-Meeting „im Auge“ haben.
- Nächste Schritte festlegen.

Ergänzende Gedanken zum Datenfeedback-Meeting

- Was im Datenfeedback-Meeting passiert ist wichtig (unterschiedliche Sichtweisen, Dialoge...).
- Die verwendete Sprache ist wichtig und diese darf nicht wertend sein; Worte des anderen verwenden (spiegeln) kann hilfreich sein.
- Offen dafür sein, dass die Daten unvollständig sein können und möglicherweise einige Bedeutungen missverstanden wurden.
- Unterschiedliche Interpretation der Daten herausarbeiten, darstellen und daraus Schlüsse ziehen.
- Daten nicht verteidigen.



Veränderungsprojekt ausrichten

- Damit ein Veränderungsprojekt erfolgreich umgesetzt werden kann, ist es notwendig, am Beginn das Vorhaben ziel- und nutzenorientiert auszurichten.
- Die Beantwortung folgender Fragen führt zur nachhaltigen Ausrichtung des Veränderungsprojektes:
 - Was soll eigentlich durch die Veränderung erreicht werden?
 - Warum wollen wir diese Veränderung durchführen?
 - Welche externen Einflüsse machten die Veränderung erforderlich?
 - Wie wirken sich diese Veränderungen auf unsere Kernaufgaben aus?
 - Wie sieht die Vision der Veränderung genau aus?
 - Welchen Nutzen bzw. welche Ziele streben wir mit dieser Veränderung konkret an?
- Während eines Veränderungsvorhabens kann es immer wieder zu Unklarheiten kommen. Die (wiederholte) Beantwortung dieser Fragen führt (wieder) zu einer klareren Ausrichtung des Veränderungsprojektes.



5. PHASE 3: INTERVENTIONEN PLANEN UND UMSETZEN

Interventionen

- sind strukturierte, geplante und zielgerichtete Aktivitäten,
- die ein bestehendes System wirkungsvoll beeinflussen sollen,
- die sich auf eine Person, Gruppe, Abteilung oder die gesamte Organisation beziehen,
- um den Status quo (wo wir uns befinden) zu verändern und um das System in einen neuen gewünschten Zustand zu bringen (wohin wir wollen),
- mit dem Ziel, die Effektivität zu verbessern.
- Interventionen sind immer riskant. Einfache, universelle Erfolgsrezepte sind für die Veränderung komplexer Systeme nicht praktikabel. Deshalb werden maßgeschneiderte Interventionen benötigt, die im Vorfeld eine Diagnose erfordern.
- Es ist unverzichtbar, folgende Regel einzuhalten: Keine Intervention ohne Diagnose!
- Es ist darauf zu achten, dass genügend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Diagnose und Intervention

- Ein Ziel der Diagnose (Datensammlung, -analyse, -feedback) ist ENERGIE zu mobilisieren.
- Fokus der Interventionsphase ist TUN.

Interventions-Meeting

- Überblick haben und geben: Was bisher geschah, Zweck, Aktivitäten, Zielsetzung, nächste Schritte.
- Das „Hier und Jetzt“, Erfahrungen während eines Meetings, ist wichtig – sie mobilisieren ENERGIE.
- Aufmerksam sein was vorhanden/Thema ist, was nicht.
- „Keep it Simple“ und machbar– ist ein wichtiger Grundsatz, nicht zu viel in der verfügbaren Zeit zu wollen.
- Logistik, Infrastruktur und Zeit managen.



Aspekte von Interventionen

- Interventionen beginnen bereits mit der ersten Phasen „Veränderungsbedarf erkennen und Initiative ergreifen“ – Sie sind nicht auf die Interventionsphase beschränkt.
- Einfache Interventionen sind gut und oft besser als komplexe Interventionen.
- Interventionen durchführen bedeutet, mit den beteiligten Personen zu gestalten und nicht, über sie Macht zu haben.
- Widerstand ist immer sinnvoll! Behandle Widerstand als etwas das verstanden werden soll und nicht als etwas das besiegt werden muss.
- Klarheit über erwünschte Ergebnisse und Wirkungen von Interventionen und Offenheit für Überraschungen haben.
- Mögliche Ergebnisse und Wirkungen von Interventionen:
 - Vorhandene Probleme, neue Themen und Möglichkeiten kommen zum Vorschein,
 - Learning Outcomes,
 - tieferliegende Annahmen, Vorstellungen, Verständnisse von Personen, der Gruppe oder der Organisation verändern sich oder klären sich.
- Jeden Teilnehmer bei jeder Gelegenheit beteiligen.
- Verantwortung teilen statt Abhängigkeiten schaffen.



6. PHASE 4: PROJEKT EVALUIEREN UND ABSCHLIEßEN

Projekt evaluieren

- Ermittlung und Bewertung von Ergebnissen, Wirkungen, Nutzen die durch das Veränderungsprojekt erreicht wurden.
- Es soll herausgefunden werden was funktioniert / nicht funktioniert hat.
- Der Prozess der Evaluierung verstärkt üblicherweise den Veränderungsprozess.
- Evaluieren ist der primäre Weg, um etwas über die Wirkungen der Maßnahmen zu lernen.
- Es kann ein informellen oder formellen Ansatz verwendet werden.
- Das Projekt muss von jenen evaluiert werden, die direkt involviert waren.
- Es kann schwierig sein vorherzusehen wann Wirkungen sichtbar werden und gemessen werden können.
- Projekt evaluieren erfordert Energie und Commitment.
- Resultate sind nicht immer einfach messbar (quantifizierbar), Organisationen sind oft nicht gewillt, dies zu akzeptieren; es können auch nicht quantifizierbare Methoden verwendet werden.
- Evaluierungen und Feedback von Resultaten sind auch Interventionen.

Zwei zentrale Fragen der Evaluation

- WAS soll gemessen werden?
 - Die Wirkung bzw. das Ergebnis jeder einzelnen Intervention bzw. Maßnahme.
 - Die Wirkung bzw. das Ergebnis des gesamten Veränderungsprojekts.
- WIE soll gemessen werden?

Es ist häufig sinnvoll, aufgrund der Vergleichbarkeit und Praktikabilität, die gleiche Evaluierungsmethode wie bei der Diagnose zu verwenden.
- Wirkungen und Ergebnisse können qualitativ und quantitativ sein.

Messkriterien

- Quantitative Messkriterien:

EBIT, Working Capital, Umsatz, Return on Investment, Deckungsbeitrag, Produktivitätsgewinn, Ausschussquote, Anzahl der Kunden, Anzahl neuer Produkte, Anzahl umgesetzter Prozesse, Anzahl von Patenten, Anzahl an Bestellungen/Aufträgen, Mitarbeiterfluktuation, Krankenstände, benötigte Ressourcen, Kundenzufriedenheit. Mitarbeiterzufriedenheit,...



- Qualitative Messkriterien bezogen auf den Prozess:
Beteiligung der betroffenen Personen im Veränderungsprozess, Verfügbarkeit von Informationen und Unterstützung im Veränderungsprozess, Kommunikation im Veränderungsprozess ...
- Qualitative Messkriterien bezogen auf das Ergebnis (vorher-nachher):
Veränderungen bezogen auf:
Konflikte (Anzahl – Qualität der Konfliktbehandlung), Übernahme von Verantwortung, Sichtweisen der Mitarbeiter, Geschwindigkeit und Qualität von Entscheidungen, Vertrauen, Arbeitsklima...

Methoden der Evaluierung

- Workshop, Interview, Fragebogen, Beobachtungen, Kundenfeedback, Fokus-Gruppe, Finanzbericht etc.

Projekt abschließen

- Festlegen: Wie soll der Veränderungsprozess abgeschlossen werden
Überlegungen über
 - das Format (Abschlussmeeting, Mitarbeiterversammlung, Abschlussfest etc.)und
 - wer dabei sein und welche Rolle diese Personen dabei spielen soll.
- Feedback der involvierten Mitarbeiter einholen.
- Feedback bedeutet reflektieren und lernen. Reflektieren bedeutet, das Veränderungsvermögen sowohl der Person als auch der Organisation zu erhöhen.
- Implementieren
Festlegung über:
 - wie das Ergebnis des Veränderungsprojekts langfristig in das Unternehmen implementiert wird,
 - welche Systeme diese langfristige Implementierung sichern.