

Peter Heimerl-Wagner

geb. 1964; Studium der Betriebswirtschaftslehre in Graz und Wien; 1989–1999 Assistent an der Wirtschaftsuniversität Wien; Unternehmensberater und Managementtrainer sowie Lehrbeauftragter u. a. an der Wirtschaftsuniversität Wien; Mitglied des wissenschaftlichen Leitungsteams der International Management Business School der PEF Consulting, Wien; zahlreiche Publikationen zu den Themen Management und Organisationsentwicklung im Allgemeinen sowie Management in Gesundheitsorganisationen; Mitglied des NPO-Forschungsschwerpunkts der Wirtschaftsuniversität Wien; e-mail: peter.heimerl@magnet.at

# Organisationsentwicklung

## State-of-the-art und Entwicklungslinien

Klein- und Mittelbetriebe vernetzen sich entlang der Wertschöpfungsketten zu sogenannten „Clusters“; traditionelle Organisationen wie Banken und Versicherungen geraten in verstärktem Wettbewerbsdruck; öffentliche Organisationen werden zunehmend leistungsseitig gesteuert, zersägt und/oder ausgegründet; Konzentrationen, Buy-outs, Übernahmen sowie Konzernerschlagungen stehen in vielen Branchen auf der Tagesordnung; Firmen der New economy erscheinen kompetent und verschwinden wieder ...

Organisationaler Wandel ist vielerorts längst der Normalfall. Vor wenigen Jahrzehnten noch wurde „kontinuierliche Veränderung“ gefordert und damit gemeint, es reiche nicht mehr aus, alle paar Jahre eine Phase der Anpassung

auszurufen. Das waren Zeiten. Heute sehen sich viele Organisationen einer Branchendynamik gegenüber, die es nicht mehr zulässt, die notwendigen internen Anpassungen in Bezug auf die Organisationskultur, die Entscheidungsstrukturen und das Human resource management zu entwickeln und umzusetzen. Die Folgen sind nicht selten Qualitäts- und Ertragseinbrüche, enttäuschte Anlegererwartungen, Unzufriedenheit und damit unkontrollierter Abgang qualifizierter Mitarbeiter etc.

Die eingangs genannten Beispiele organisationaler Veränderungsprozesse sind typische Anwendungsfelder für die Organisationsentwicklung. Wofür steht dieser Begriff? Vor welchen Hintergründen ist dieses Konzept des „geplanten Wandels“ entstanden? Was

kann es für das Management leisten? Welche aktuellen Entwicklungslinien lassen sich beobachten?

### Das Konzept der „klassischen“ Organisationsentwicklung

Unter Organisationsentwicklung (OE) versteht man eine bestimmte Strategie der Handhabung organisationaler Veränderungsprozesse. In ihrer klassischen Ausprägung ist sie durch folgende Ziele und Grundsätze gekennzeichnet:

- **Zieldualität und Zielharmonie:** Organisationsinteressen (Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung, Lernfähigkeit etc.) stehen mit den Mitarbeiterinteressen (Autonomiestreben, Humanisierung der Arbeitswelt, Streben nach Selbstverwirklichung etc.)

# 3 GRUNDPRINZIPIEN

grundsätzlich nicht in Widerspruch. Gilt dieser Satz nicht (z. B. bei radikalen Downsizing- und Business-reengineering-Prozessen), ist das Konzept der OE nicht sinnvoll einsetzbar.

- **Positives Menschenbild:** Man geht davon aus, dass Menschen grundsätzlich einsatzbereit, engagiert, motiviert, eigenverantwortlich und lernwillig sind. Getragen wird dieses Menschenbild von der Überzeugung, dass dieses zu einer selbsterfüllenden Prognose wird: Behandelt man Menschen entsprechend dieses Menschenbildes, dann werden sie auch so (oder sie scheiden aus).
- **Orientierung auf den Prozess der Veränderung:** Aus der zwischenmenschli-

chen Kommunikation wissen wir: Die Beziehungsebene ist stets stärker als die Sachebene. Ist erstere – warum auch immer – gestört, so helfen die besten Sachargumente nicht weiter. Analoges gibt es auch in Bezug komplexer Veränderungsprozesse: Es geht dabei nicht nur darum, festzulegen, was anders werden soll, welche Technologien implementiert werden, wie neuerdings Entscheidungen zu Stande kommen, wer welche Schulung erhält etc., sondern wie man Menschen, Gruppen und Organisationseinheiten am Weg des Wandels begleitet, um Problembewusstsein entstehen zu lassen, um von Altem loszulassen, Neues begreifen zu können und das soziale

Gefüge anzupassen.

- **Gesamtsystembezug:** Im Unterschied zu Fachinterventionen erhebt die OE den Anspruch, die Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Ebenen der Organisation – Kultur (Identität und Policy), soziales Gefüge (Strukturen, Funktionen, Gruppen, Menschen) sowie dem Arbeitssystem (Kern- und Zulieferprozesse, Arbeitsmittel) zu reflektieren: Die Implementierung eines bestimmten EDV-Systems kann massive Auswirkungen auf die Entscheidungsstrukturen haben, räumliche Gegebenheiten beeinflussen die Homogenität der Organisationskultur usw. (Abbildung 1)

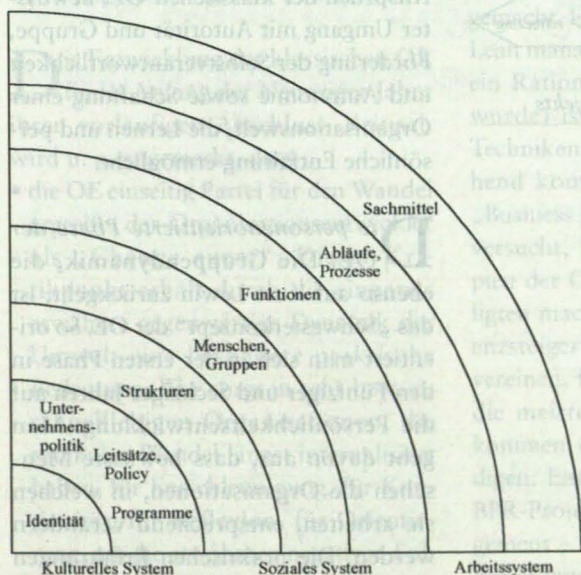


Abb. 1: Die sieben Ebenen einer Organisation (nach Niederländisches Pädagogisches Institut – NPI)

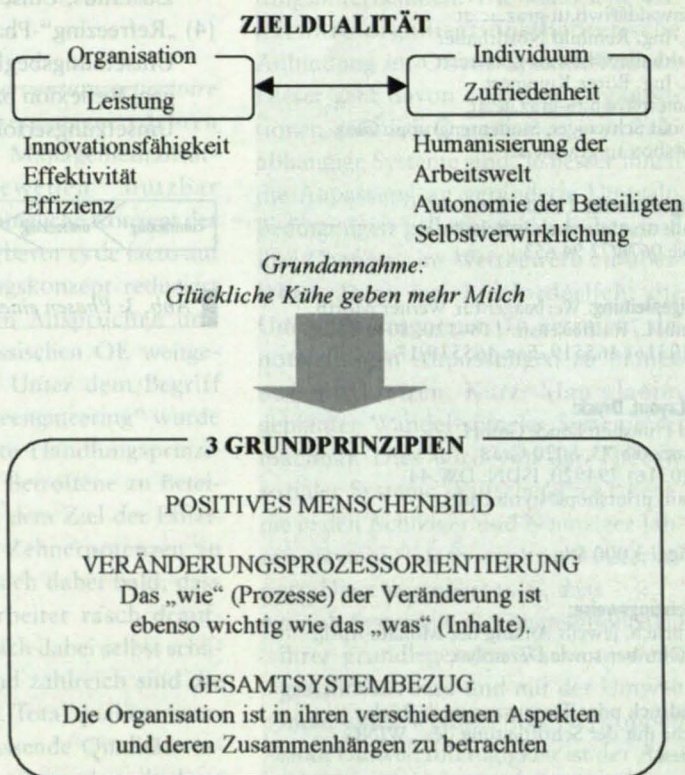


Abb. 2: Das Konzept der klassischen Organisationsentwicklung

In Abbildung 2 ist das Konzept der klassischen OE zusammengefasst.

## Impressum

**Medieninhaber (Verleger):**

Österreichischer Verband der  
Wirtschaftsingenieure,  
Kopernikusgasse 24, 8010 Graz,  
Geschäftsführer DI Stefan Grünwald  
Tel. (0316) 873-7502

**WIV-Sekretariat:**

Inffeldgasse 16b, 8010 Graz,  
Tel. (0316) 873-7795  
Mo bis Fr von 08.00 bis 12.00 Uhr  
WIV-Homepage: www.wiv.tu-graz.ac.at

**Redaktion: Ursula Zmólnig**

Tel. (0316) 873 7297, Mobil: 0676/7294653  
E-mail: ursula.zmoelnig@chello.at

**Schriftleiter:**

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Ulrich Bauer  
E-mail: bauer@iwb.tu-graz.ac.at

**Redaktionsteam:**

Mag. (FH) Chefin vom Dienst & Marketing-  
leiterin: Ursula Zmólnig  
Redakteure:

Dipl.-Ing. Josef Tupping, [tupping@iwb.tu-graz.ac.at](mailto:tupping@iwb.tu-graz.ac.at)  
Dipl.-Ing. Stefan Grünwald, [gruenwald@iwb.tu-graz.ac.at](mailto:gruenwald@iwb.tu-graz.ac.at)  
Dipl.-Ing. Reinhild Nöstlthaller [noestlthaller@bbw.tu-graz.ac.at](mailto:noestlthaller@bbw.tu-graz.ac.at)  
Dipl.-Ing. Borge Kummert, [kummert@iwb.tu-graz.ac.at](mailto:kummert@iwb.tu-graz.ac.at)  
Leopold Schwinger, Studentengruppe Graz [lero@sbox.tu-graz.ac.at](mailto:lero@sbox.tu-graz.ac.at)

**Anzeigenkontakt:** Ursula Zmólnig  
e-mail: [ursula.zmoelnig@chello.at](mailto:ursula.zmoelnig@chello.at)  
Mobil: 0676/72 94 653

**Anzeigenleitung:** Werbeagentur Werner Mörth  
GesmbH., Raiffeisenstr. 118-120, 8041 Graz,  
Tel. (0316) 465519, Fax 465519-17

**Satz, Layout, Druck:**

Styria Printshop Druck GmbH  
Kleiststraße 73, 8020 Graz  
Tel. (0316) 794920, ISDN: DW 44  
E-Mail: [printshop@styria.com](mailto:printshop@styria.com)

Auflage: 3.000 Stk.

**Erscheinungsweise:**

4x jährlich, jeweils Anfang der Monate April,  
Juli, Oktober sowie Dezember.

Nachdruck oder Textauszug nach Rück-  
sprache mit der Schriftleitung des „WING  
business“.

Erscheint in wissenschaftlicher Zusammenar-  
beit mit den einschlägigen Instituten an den  
Universitäten und Fachhochschulen Öster-  
reichs. Wirtschaftsingenieure sind wirtschafts-  
wissenschaftlich gebildete Diplomingenieure  
mit Studienabschluss an einer Technischen  
Universität oder an einer technischen Fakultät  
einer Universität.  
ISSN 0256-7830

Daraus lassen sich einige bekannte  
Handlungsgrundsätze der klassischen  
OE ableiten:

- Betroffene zu Beteiligten machen;
- Hilfe zur Selbsthilfe;
- Betroffene bzw. Beteiligte dort abho-  
len, wo sie gerade stehen;
- möglichst umfassende Diagnose;
- Informationsrückkoppelung („Survey  
– Feedback“).

Charakteristisch für OE-Projekte ist wei-  
ters eine bestimmte, zirkuläre Phasen-  
struktur (Abbildung 3):

- (1) Kontraktphase: Auftrags- und Rol-  
lenklärung, Etablierung der sozialen  
Projektarchitektur
- (2) „Unfreezing“-Phase: Organisations-  
und Problemdiagnose, Beteiligte  
gewinnen, Bewusstsein für Verände-  
rung schaffen;
- (3) „Moving“-Phase: Definition des Soll-  
Zustands, Umsetzungsplanung;
- (4) „Refreezing“-Phase: Umsetzung und  
Umsetzungsbegleitung, Anpassun-  
gen, Reflexion bzw. Evaluierung des  
Umsetzungserfolgs.

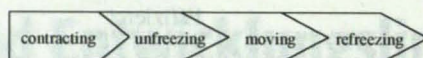


Abb. 3: Phasen eines OE-Projekts

**Die Tradition der „klassischen“ OE**

Die oben genannte duale Zielsetzung der klassischen OE wurzelt in den Dreißiger Jahren des vergangenen Jahrhunderts. Damals wurde im Rahmen der „Human relations-Bewegung“ darauf hingewiesen, dass Arbeitszufriedenheit zu höherer Leistung führt: „Glückliche Kühe geben eben mehr Milch“ bzw. „zufriedene Mitarbeiter leisten mehr.“ Und wenn schon die starke Arbeitsteilung und die Technikorientierung der „modernen“ Arbeitswelt aus Effizienzgründen unvermeidlich sei, so sei doch darauf zu achten, dass Vorgesetzte ihre Untergebenen wertschätzen und motivieren, den sozialen Zusammenhalt fördern sowie Leistungen anerkennen.

Nach dem Krieg etabliert sich der Begriff OE bzw. Organizational Development. Zunächst in den USA um Kurt Lewin, anfangs der Fünfziger Jahre bereits aber auch in Europa: Das Tavistock Institute in London und das Niederländische Pädagogische Institut in Zeist wurden zu wichtigen Keimzellen der europäischen OE. In dieser Zeit entsteht der emanzipatorisch-ideologische Anspruch der klassischen OE: bewusster Umgang mit Autorität und Gruppe, Förderung der Selbstverantwortlichkeit und Autonomie sowie Schaffung einer Organisationswelt, die Lernen und persönliche Entfaltung ermöglicht.

Die personenorientierte Phase der OE: Die Gruppendynamik, die ebenso auf Kurt Lewin zurückgeht, ist das „Schwesterkonzept“ der OE. So orientiert man sich in der ersten Phase in den Fünfziger und Sechziger Jahren auf die Persönlichkeitsentwicklung: Man geht davon aus, dass bewusste Menschen die Organisationen, in welchen sie arbeiten, entsprechend verändern werden. Die praktischen Erfahrungen zeigen aber bald, dass die Kenntnis der eigenen Rolle und der Prozesse in einer Gruppe nicht automatisch zu einem funktionierenden Team führen müssen und dass persönliche Überzeugungen sich nicht zwangsläufig in handlungsleitenden Organisationsnormen und -werten niederschlagen müssen. Man erin-

nernt sich der Erkenntnisse, dass Organisationsstrukturen eine immanente Neigung zu Stabilität und Trägheit besitzen.

**Die strukturelle Phase der OE:** Ohne die emanzipatorischen und humanistischen Ansprüche aufzugeben, wendet man sich ab den frühen Siebziger Jahren auch explizit den Organisationsstrukturen als Ansatzpunkt der OE zu: Dezentralisierung, Entbürokratisierung, teilautonome Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel sind Beispiele für diesen Ansatz.

**Die strategieorientierte Phase der OE:** Ab Mitte der Achtziger Jahre werden die beiden genannten Ansätze ergänzt um die langfristige Außenperspektive. Personal- und Strukturentwicklung sind mitbeeinflusst von strategischen Erfordernissen. Die Definition von Kundenbedürfnissen, besonderen Fähigkeiten der Mitbewerber und eigener Erfolgsfaktoren werden zu wichtigen Inhalten der OE. Parallel dazu wird die Organisationskultur zur Causa prima. Leitbildentwicklungsprojekte erfreuen sich entsprechend großer Beliebtheit.

Die Entwicklung der klassischen OE findet Anfang der Neunziger Jahre ihren vorläufigen Abschluss. Kritisch wird u. a. angemerkt, dass

- die OE einseitig Partei für den Wandel ergreife: der Organisationsentwickler als „Change agent“; Dieser Kritikpunkt erhält durch die eingangs erwähnte gegenwärtige Dynamik der Umwelt eine besondere praktische Bedeutung: Wer sorgt in sehr bzw. zu schnelllebigen Organisationen, die radikalen Wandel längst internalisiert haben, für Entschleunigung, für Kontinuität, für Reflexion, für Orientierung, um die erwähnten negativen Folgen zu vermeiden?
- der emanzipatorische Anspruch nicht mit den Werthaltungen und Erfordernissen der betroffenen Menschen und Organisationen in Einklang stehen muss;
- die OE von der Möglichkeit des „geplanten Wandels“ sozialer Systeme

ausgehe; es wird so getan, als ob sich Veränderungserfordernisse festlegen, planen und lenken ließen. Diesem Anspruch wird entgegengehalten, soziale Systeme seien per se komplex und eigensinnig und daher prinzipiell nicht durchschau- und gestaltbar.

### Aktuelle Entwicklungslinien

Die Geschichte der OE bewegt sich stets im Grenzbereich zwischen anwendungsorientierter Forschung und Interventions- bzw. Beratungspraxis. Kaum ein wissenschaftlicher Autor des Faches berät nicht „nebenbei“, kaum ein Berater reflektiert, forscht und publiziert nicht „nebenbei“. Dementsprechend ist die Entwicklung der OE auch stark mitgetragen durch Beratungsunternehmen. Dies gilt gleichermaßen für die klassische wie für die neuere, systemische OE (s. u.).

**Die OE als Interventionsrepertoire** wird in den vergangenen Jahren von einigen neuen Managementansätzen bzw. „Modewellen“ nutzbar gemacht. Das ursprüngliche Konzept des Lean management (bevor es de facto auf ein Rationalisierungskonzept reduziert wurde) ist mit den Ansprüchen und Techniken der klassischen OE weitgehend kompatibel. Unter dem Begriff „Business process reengineering“ wurde versucht, bestimmte Handlungsprinzipien der OE (z. B. Betroffene zu Beteiligten machen) mit dem Ziel der Effizienzsteigerung um Zehnerpotenzen zu vereinen. Es zeigt sich dabei bald, dass die meisten Mitarbeiter rasch draufkommen, dass sie sich dabei selbst schädigen. Entsprechend zahlreich sind die BPR-Projekt-Flops. Total quality management – als umfassende Qualitätsverbesserungsstrategie verstanden – bedient sich vielfach mit Erfolg des Methodenkoffers der OE. Mitunter wird versucht, das Konzept der OE durch das Schlagwort „Change management“ zu schlucken. Derartige „Mergers“ sind bekanntlich selten erfolgreich, wenn der jüngere Partner wenig Originalität und

Innovationskraft besitzt. Aktuell ist die Diskussion rund um das Begriffspaar „Wissensmanagement“ und „lernende Organisation“ im Zusammenhang mit organisationalem Wandel und OE.

**Der situative Ansatz:** Angesichts des wachsenden Sortiments möglicher Interventionsstrategien wird auch zunehmend die Frage gestellt, welcher Ansatz in welcher Situation angemessen sei bzw. von welchen systemspezifischen und umweltbezogenen Einflussfaktoren die Wahl der geeigneten Strategie abhängt.

**Die Weiterentwicklung zur systemischen OE** ist wohl die theoretisch, konzeptuell und methodisch die anspruchsvollste Entwicklungslinie. Diese Entwicklung nimmt in Deutschland ihren Ausgang und ist maßgeblich mitgetragen durch österreichische Beratungsunternehmen. Die klassische OE hat ihre organisationstheoretische Anbindung im Offene-Systeme-Ansatz: Dieser geht davon aus, dass Organisationen – ähnlich Organismen – umweltabhängige Systeme sind. Je besser ihnen die Anpassung an veränderte Umweltbedingungen gelinge, umso höher sind ihre Chancen, im Wettbewerb zu überleben. Dazu ist es erforderlich, die Umweltbedingungen zu erfassen, die notwendigen Anpassungen zu planen und umzusetzen. Kurz: Man glaubt, geplanter Wandel sozialer Systeme sei machbar. Dies wird von der Theorie sozialer Systeme deutscher Provenienz, die in den Achtziger und Neunziger Jahren entsteht, relativiert bzw. konterkariert. Diese postuliert u. a., dass

- soziale Systeme (z. B. Organisationen) in ihrer grundlegenden Wirkungsweise geschlossen sind und mit der Umwelt mehr oder weniger lose verkoppelt sind; Umweltabhängigkeit ist der Ausnahmefall, das Gegenteil ebenso. Grundsätzlich sind soziale Systeme autonom, das zu tun, was von außen an sie herangetragen wird, etwas anderes zu tun oder gar nichts zu tun.
- sich jedes soziale System aufgrund eigener Differenzierungsmuster Selbst- und Umweltbilder anfertigt und nur diese

für das Systemhandeln relevant sind; Das Bild eines externen Beobachters (z. B. eines einzelnen – kritischen – Mitarbeiters, eines Beraters) ist nur so weit bedeutsam, wie es seitens des Systems mit Bedeutung belegt wird. Entscheidend für die Einleitung organisationaler Lernprozesse sind daher Gelegenheiten zur Selbst- und Umweltreflexion.

- Personen nicht Elemente sozialer Systeme sind, sondern „nur“ deren Kommunikationshandeln. Die Personen als Entitäten befinden sich in der inneren Umwelt des sozialen Systems. Daraus folgt u. a. als praktische Konsequenz, dass Personalentwicklung immer nur mittelbar auf die Systementwicklung wirken kann und dass sie stets notwendige, aber nie hinreichende Bedingung für Struktur- und Kulturentwicklung ist. Personales Lernen bildet gleichsam den „Treibstoff“ für organisationales Lernen. Die Lernstrukturen zur Verwendung des Treibstoffs muss die Organisation selbst beibringen.

Damit greift die systemische OE einige Kritikpunkte an der klassischen OE auf: Sie versteht sich als Interventionskonzept neutral gegenüber Veränderung und Bewahrung; Systemveränderung ist immer Selbständerung. Sie geht davon aus, dass die selbstangefertigten Bilder von sich selbst und der Umwelt zählen und dass diese Bilder nach systemeigenen Maßstäben konstruiert werden. Komplexe Systeme – und das sind diesem Theoriemodell zufolge soziale Systeme grundsätzlich – werden als prinzipiell undurchschaubar angesehen. Daher ist es weder möglich, in soziale Systeme linear noch kybernetisch-zirkulär im Sinne des Regelkreismodells einzugreifen. Interventionshandeln ist also stets Angebotshandeln und nie Anweisungshandeln. Dies gilt für Führungskräfte und Mitarbeiter ebenso wie für Berater, Kapitalgeber, Kooperationspartner, übernehmende Organisationen (für Feinde sowieso!), Kunden (von wegen „König“!) usw.

**„You can't manage change, you can only be a head of it or you can make it.“**

(Peter Drucker)

### Zusammenfassung

Das Konzept der klassischen Organisationsentwicklung wird über einen dualen Zielbezug und drei Grundprinzipien gekennzeichnet: Aus den beiden Zielsetzungen der Humanisierung und des Empowerments der Mitarbeiter einerseits und der Effizienz- und Effektivitätssteigerung sowie der erhöhten Anpassungsfähigkeit der Organisation andererseits folgen die Kernprinzipien der Menschenorientierung, der Konzentration auf den Veränderungsprozess sowie auf die Zusammenhänge im Ganzen einer Organisation. Die klassische OE wird damit zum Inbegriff einer partizipativen Veränderungsstrategie („Betroffene sollen Beteiligte werden.“). Dementsprechend bauen neuere Interventionsstrategien (z. B. TQM, Business reengineering) mit ihrem Interventionsrepertoire auf der OE auf.

Seit ca. zehn Jahren entwickelt sich der systemische Strang der OE, der sich vom klassischen u. a. durch drei Punkte unterscheidet:

- Man geht von grundsätzlicher Autonomie komplexer sozialer Systeme aus. Daraus folgen – im Gegensatz zum mechanistischen Systemverständnis – Neutralität gegenüber Wandel und die Einsicht in begrenzte Einflussmöglichkeiten durch Berater und Führungskräfte.
- Die durch das System selbst angefertigten Eigen- und Umweltbilder zählen; nicht jene einzelner Personen oder jene von Beratern.
- Individuen treten zugunsten der Systemstrukturen in den Hintergrund: So „machen nicht Lehrer und Schüler eine Schule, sondern die Schule organisiert sich Lehrer und Schüler so, daß das Regelsystem ‚Schule‘ ablaufen kann“ (Willke 1994; 155). Man kann diese Aussage auch persönlicher for-

mulieren: Waren Sie schon immer so, wie Sie sich jetzt in Ihrer Firma verhalten?

### Literaturempfehlungen

Glasl, F./Lievegoed B. C. J. (1993): Dynamische Unternehmensentwicklung. Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanken Unternehmen werden, Bern-Stuttgart

Königswieser, R./Exner, A. (1998): Systemische Intervention, Stuttgart

Titscher, S. (1997): Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten, Wien

Willke, H. (1994): Systemtheorie II: Interventionstheorie, Stuttgart

Wohlgemuth, A. C. (1982): Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung, Bern