

Friedrich Glasl

Die Basisprozesse der Organisationsentwicklung

Noch in den Siebzigerjahren war die vorherrschende Form der Unternehmensberatung die so genannte „**Gutachterberatung**“. D.h., externe oder interne Expertinnen, bzw. StabmitarbeiterInnen untersuchten eine Organisation und legten mit dem Diagnosebefund ihre Empfehlungen für Verbesserungen vor. Mit dem „Gutachten“ für mögliche Veränderungen war zumeist die Beratung erledigt, denn die Umsetzung war schon wieder Sache des beauftragenden Managements. Bei dieser Beratung zeigte sich jedoch, dass selbst die besten Ratschläge nutzlos waren, wenn sich die betroffenen Menschen den vorgeschlagenen Lösungen widersetzen. Besonders problematisch wurde dies, wenn ein neues Führungs- und Organisationskonzept nur wirksam werden konnte, wenn es von den Betroffenen verstanden und akzeptiert wurde, um es danach im Arbeitsalltag sinngemäß anzuwenden. Mangels Verständnisses versandeten die besten Konzepte, wodurch Zeit und Geld zum Fenster hinaus geworfen waren.

„Prozessberatung“ statt „Gutachterberatung“

Die praktischen Erfahrungen mit aufwändiger und meist doch wirkungsloser Beratung haben zur Entdeckung und Entwicklung der so genannten „**Prozessberatung**“ geführt. Bei ihr geht es den Beraterinnen und Beratern darum, die betroffenen Menschen einer Organisation an möglichst allen Schritten eines Veränderungsvorhabens aktiv teilhaben zu lassen. Denn fertige Fremdanalysen und Expertengutachten stoßen viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor den Kopf: Ihr Sachverstand ist nicht angesprochen und genutzt worden; viele Empfehlungen erscheinen ihnen dadurch nicht sinnvoll, bzw. nicht praktikabel; sie hätten – wenn man sie gefragt hätte! – selbst viele Lösungen anbieten können. Klassische Gutachterberatung bleibt auch deswegen weit gehend wirkungslos, weil keine Organisation per Knopfdruck zu verändern ist. Es kommt immer darauf an, dass die Menschen in der Organisation Sinn und Zweck bestimmter Veränderungen einsehen und bejahen und im Alltag umsetzen. Aus diesen Gründen lehnen die meisten betroffenen Menschen Organisationsdiagnosen und Änderungsvorschläge ab, die ohne ihre Mitwirkung zu Stande gekommen sind. Auch Macht und Zwang helfen nicht weiter, wenn grundlegende Veränderungen eingeführt werden sollen, die zu mehr Qualitätsorientierung, Kundennähe, Verantwortungsbewusstsein, Risikofreude und unternehmerischem Mitdenken führen sollen. Wenn Veränderungen mehr bedeuten als eine einfache Umstellung im technischen Bereich, dann erfordern sie Zeit, bis sie mit den übrigen

Elementen einer Organisation zusammen stimmen und integriert worden sind. Aus misslungenen Veränderungsmaßnahmen zieht das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung (fortan als OE abgekürzt) praktische Konsequenzen. Denn OE geht als „Prozessberatung“ davon aus, dass möglichst viele Menschen in einer Organisation für die aktive Mitwirkung an allen Aktivitäten eines Veränderungsvorhabens mobilisiert werden sollen. Dadurch werden zum einen die konkreten Erfahrungen und die Ideen der Menschen vor Ort voll genutzt, und zum anderen wird später die Umsetzung von denselben Menschen ganz anders mitgetragen.

Um welchen Prozess geht es nun bei „Prozessberatung“ im Sinne der OE?

Sieben Arten von Basisprozessen

Beim schrittweisen Erarbeiten und Umsetzen von Veränderungen geht es immer um das Zusammenwirken von sieben Prozessarten:

1. **Diagnoseprozesse:** Analyse und Diagnose der Situation, denn durch sie entsteht Bewusstseinsbildung: Wie sind wir? Warum sind wir so?
2. **Soll-Entwurfprozesse:** Überlegungen über die gewünschte Zukunft, denn Soll-Entwurf ist Willensbildung: Wohin wollen wir? Wozu?
3. **Psychosoziale Änderungsprozesse:** U.a. alte Beziehungen und Rollen los lassen und neue Beziehungen eingehen, denn diese Prozesse fördern notwendige emotionale Veränderungen
4. **Lernprozesse:** Erlernen neuen Wissens und Könnens, denn Lernprozesse vermitteln neue Fähigkeiten
5. **Informationsprozesse:** Laufende Informationen an die Betroffenen, denn sie setzen Menschen richtig ins Bild
6. **Umsetzungsprozesse:** Implementieren der geplanten Veränderungen. Worte werden in Taten umgesetzt
7. **Management der gesamten Veränderungsprozesse:** Planen, lenken, beschließen, koordinieren, evaluieren aller Veränderungsschritte und mit personellen und materiellen Ressourcen ausstatten.

Diese Prozesse wirken zusammen und bilden die Basis aller OE-Interventionen. Sie werden deshalb „OE-Basisprozesse“ genannt (Glasl 1975a). In einer bestimmten Phase können ein oder zwei dieser Prozesse eventuell besondere Beachtung finden und vorgezogen werden. Sie können einige Zeit bestimmend sein für das ganze Geschehen, während die anderen Prozesse mehr unterstützend wirken. Dennoch spielen immer alle sieben Basisprozesse

zusammen, indem sie die gerade dominanten Prozesse vorbereiten, unterstützen oder ergänzen.

Beim Planen des Vorgehens ist deshalb darauf zu achten, für welche Prozesse gezielte Maßnahmen **bewusst** eingeleitet werden und wo vielleicht **unbewusst** oder **ungewollt** Wirkungen auftreten können. So ist eine Veränderungsstrategie immer eine Mischung absichtlich durchgeführter Interventionen mit solchen Aktivitäten, die sich aus der Eigendynamik der Klientorganisation ergeben.

Dieses Zusammenspiel mehrerer Basisprozesse ergibt das besondere „Strickmuster“ eines vielschichtigen und vernetzten OE-Prozesses. Es kann in jeder Organisation anders sein, weil das Vorgehen immer auf die einmaligen Gegebenheiten jeder Organisation abzustimmen ist.

In den folgenden Abschnitten werden die sieben Basisprozesse genauer dargestellt. Die Reihenfolge ihrer Darstellung bedeutet aber auf keinen Fall, dass sie bei einem schrittweisen Vorgehen auch in dieser Reihung auftreten sollen. Sie sind nicht als Phasen zu verstehen! Erfahrene Beraterinnen und Berater werden vielmehr die Reihenfolge immer auf die Notwendigkeiten der Klientensituation abstimmen.

1. Diagnoseprozesse

Ohne Situationsdiagnosen besteht immer die Gefahr, nur an Problemsymptomen herum zu laborieren, statt den Dingen auf den Grund zu gehen. Deshalb wird während eines Veränderungsvorhabens immer wieder – und zwar nicht nur zu Beginn eines Veränderungsprozesses – die Ist-Situation untersucht. Es werden Fakten und Meinungen gesichtet und geordnet. Interviews und Beobachtungen liefern das Material für Analyse und Diagnose, für das Ermitteln von Stärken und Schwächen der Organisation, für den Lebenszyklus von Produkten und Leistungen, für eine Standortbestimmung der Entwicklungsphase von Teams und der ganzen Organisation mit ihren Umweltbeziehungen, usw. (siehe Glasl 1975b, Lawrence/Lorsch 1969, Weisbord 1978).

OE will grundsätzlich von den bloßen **Expertenanalysen** weg kommen und mehr tun, als den KlientInnen die erhobenen Daten zurück zu melden („Survey-Feedback“). Diagnose soll bei Organisationsentwicklung so weit wie möglich immer **Selbstdiagnose** sein, deshalb sollen die Betroffenen möglichst aktiv an allen diagnostischen Aktivitäten mitwirken, und zwar an verschiedenen Aspekten einer Diagnose wie bei der

- Bestimmung der Diagnoseziele
- Definition der Problemstellung und Untersuchungsthemen
- Festlegung der Diagnosemethoden
- Erhebung und Verarbeitung der Daten

— Interpretation und Verdichtung zu einem aussagekräftigen Befund

— Präsentation und Diskussion der Ergebnisse in der Organisation.

Praktisch gesehen kann die Mitwirkung bei einem oder mehreren der genannten Aspekte unterschiedlich weit gehen, je nach Interesse, Fähigkeit und Belastbarkeit der Beteiligten. Wenn auf diese Weise Ziele und Methoden der Untersuchung transparent sind, werden viele Menschen die Diagnoseaktivitäten unterstützen. Dadurch kann in der Organisation ein ganz anderes **Situations- und Problembewusstsein** entstehen. Wenn die eingesetzten Instrumente für die beteiligten Menschen keine Geheimwissenschaft sind, können sie diese erlernen und später selbstständiger anwenden. Denn das ist eines der Hauptziele der Organisationsentwicklung: Durch aktive Beteiligung können nämlich von vielen Menschen Methoden erlernt werden, die eine Organisation braucht, um sich aus eigener Kraft auf die geänderten Erfordernisse des Marktes, der Technologie, Politik und Kultur, immer wieder neu einzustellen. OE soll eine Organisation und ihre Menschen zur Selbsterneuerung befähigen.

Trotz der Bevorzugung der Selbstdiagnose wird es aus praktischen Gründen oft notwendig sein, neben den Selbstdiagnosen auch Expertenuntersuchungen durchzuführen und mit den Selbstdiagnosen zu verknüpfen: Rechtsgutachten, Technologieexpertisen, Makro-Marktforschungen und dergleichen können die Selbstdiagnosen sinnvoll ergänzen.

2. Soll-Entwurfprozesse

Bei diesem Basisprozess geht es um alle Aktivitäten, mit denen Zukunft bestimmt werden kann. Die betroffenen Menschen erarbeiten die Richtung, wohin die Veränderung gehen soll, welche Leistungen den Kunden angeboten werden müssen, wie die künftige Organisationsstruktur aussehen könnte, usw. Für die angestrebten Veränderungen können z.B. zunächst globale Richtungsansagen gemacht werden, die dann weiter verdichtet werden zu langfristigen Visionen oder Leitbildern. Weitere Konkretisierungen ergeben danach mittelfristige Ziele und Konzepte sowie Politik- und Strategieansagen, Leitsätze und Modellentwürfe (Hasper/Glasl 1988 S.61 ff., Piber 1987).

Im Sinne der OE sollen grundsätzlich die Menschen einer Organisation dazu angeregt und befähigt werden, sich im Rahmen ihres Verantwortungshorizontes für die künftigen Ziele und Konzepte auszusprechen und diese mitzugestalten.

Die Beiträge des Makro-Managements (siehe zu den Begriffen Makro-, Meso- und Mikro-Management, Hasper/Glasl 1988, 55 ff und Glasl/Brugger 1994, 153 ff) werden als Top-Management überwiegend in der Bestimmung der langfristigen Ausrichtung der Gesamtorganisation liegen. Das Meso-Management wird schwerpunktmäßig die mittelfristigen Ziele und Modelle für Teilbereiche der Organisation erarbeiten. Das Mikro-Management wird mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern maßgeblich an der Gestaltung der engeren Arbeitsabläufe und Organisationseinheiten mitwirken.

Für das Zusammenspiel von Makro-, Meso- und Mikro-Führung gibt es keine allgemeingültigen Regeln. Je nach Unternehmenskultur und Änderungsstrategie werden diese Managementbereiche verschiedenartig aufeinander einwirken. Durch transparente und ehrliche Beteiligung können sich die Menschen bei der späteren Umsetzung ganz anders mit den Lösungen identifizieren, als wenn ihnen ein fremdes Konzept einfach übergestülpt würde.

Wiederum kommt es ganz auf die Besonderheiten einer Organisation an, ob es zweckmäßiger ist, erst Zielaussagen zu erarbeiten und danach Selbstdiagnosen durchzuführen – oder ob zunächst erst diagnostiziert werden soll, um in weiterer Folge Zukunftsmodelle zu entwerfen.

3. Psychosoziale Änderungsprozesse

Schon bei den Diagnose- und Soll-Entwurfprozessen werden oft Spannungen und Konflikte sichtbar, die vor den OE-Maßnahmen vielleicht verdeckt anwesend waren. Im Rahmen der psychosozialen Änderungsprozesse geht es u.a. darum, Missverständnisse zu klären und Spannungen zu lösen; Konflikte aufzugreifen und zu bearbeiten; bisherige Rollenauffassungen zu überwinden und neue Rollenbeziehungen zu entwickeln; Machtbeziehungen und Führungsstile zur Diskussion zu stellen und anhand auftretender Widerstände die bisherige Vorgehensweise kritisch zu hinterfragen und dergleichen mehr (Glasl/Lievegoed 1993).

Psychosoziale Interventionen sollen den betroffenen Menschen helfen, sich von bisherigen Gewohnheiten und Haltungen zu lösen. Das wird es ihnen erleichtern, neue Haltungen und Rollen zu erproben. Sie müssen sich erst Altes abgewöhnen, ehe sie sich Neues angewöhnen können.

Zumeist kommt es schon bei der Arbeit an Diagnosen und Zukunftskonzepten, bei Trainings, usw. zu psychosozialen Interventionen. Sie flankieren beispielsweise die Diagnoseaktivitäten und andere Interventionen. Wenn aber der Auslöser zu OE ernsthafte Konflikte sind, werden zu Beginn der Beratungsarbeit wahrscheinlich psychosoziale Interventionen des Konfliktmanagements notwendig sein, um günstige Voraussetzungen für andere Aktivitäten zu schaffen (Glasl 1994, 430 ff).

Die Erfahrung hat gezeigt, dass Tempo und Dauer eines Veränderungsprozesses insgesamt wesentlich durch die Fortschritte bei psychosozialen Veränderungsprozessen bestimmt werden!

4. Lernprozesse

Manche OE-Fachleute sprechen davon, dass Organisationsentwicklung im Grunde nichts anderes als ein umfassender Lernprozess sei, der sich auf den drei Ebenen – (1) der Individuen, (2) der Teams und (3) der Gesamtorganisation – abspiele (Pedler/Burgoyne/Boydell

1991, Rieckmann/Sievers 1978, Senge 1990). Sie verstehen den umfassenden Prozess der Entwicklung als einen komplexen Lernprozess. Diese globalisierende Auffassung erschwert jedoch eine differenzierte Planung eines OE-Prozesses, weil bei OE eben auch andere als Lernprozesse zusammen wirken. Deshalb werden hier Lernprozesse (im engeren Sinne) als eine der erforderlichen 7 Arten von Basisprozessen verstanden, die bei OE mit den anderen 6 Prozessen zusammen wirken müssen. So sind z.B. Diagnoseaktivitäten nicht nur nach lernpsychologischen Gesichtspunkten zu gestalten; genau so wenig, wie die verbindliche Festlegung des künftigen Organisationsmodells oder die Entscheidung über ein Leitbild und eine neue Marktstrategie, usw. nur mit den Besonderheiten des Lernens zu verstehen sind. Lernen auf allen drei genannten Ebenen ist zwar immer die Voraussetzung für Veränderungen, aber jede Organisationserneuerung geht über das bloße Lernen hinaus.

Mit Lernprozessen im engeren Sinne geht es bei OE deshalb um das Ablegen eingeschliffener Denkmuster und das Erwerben neuer Kenntnisse, damit Menschen in neuen Strukturen und Abläufen entsprechend den künftigen Anforderungen gut arbeiten können. Und es geht um das Verlernen alter Handlungsmuster und Gewohnheiten sowie um das Einüben neuen Könnens, weil künftige Aufgaben das erfordern (von Sassen 1987). Dies kann durch verschiedene Lernaktivitäten erfolgen: Trainings außerhalb der Arbeit („training-off-the-job“), Weiterbildung am Arbeitsplatz („training-on-the-job“); Vorgesetzte schulen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, usw. (Vogelauer 1983).

Auch das Durchführen von Experimenten und Pilotprojekten ist unter Lernprozessen im engeren Sinn zu verstehen, wenngleich dies auf der Ebene von Gruppen und Organisationseinheit geschieht.

5. Informationsprozesse

Weil in einer Organisation nicht alle Menschen in gleichem Maße an den Veränderungsaktivitäten mitwirken und schon dadurch voll informiert sind, können in der Organisation immer wieder Informationslücken entstehen oder Fehlinformationen zirkulieren. Das begünstigt Angstphantasien oder Wunschdenken und führt über kurz oder lang zu Gerüchten.

Deshalb wird schon bei der Vorbereitung auf geplante OE-Aktivitäten gezielt informiert: Um welche Probleme geht es? Welche Veränderungen werden angestrebt? Welche Vorgehensschritte sind dafür geplant? Auf welche Weise sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daran aktiv mitwirken? Begleitend zu den laufenden OE-Maßnahmen wird in der Organisation periodisch über den Stand der Dinge informiert. Es gibt dafür eigene Auskunftstellen oder eine dafür geschaffene, interne Zeitschrift informiert über alle Änderungsvorhaben und stellt die erzielten Ergebnisse dar, usw. Bei „Informationsmärkten“ (Siemens-Autorenteam 1974, S. 261 ff.) können auf interaktive Weise Informationen und Erfahrungen mit den Veränderungsschritten ausgetauscht werden, statt Information nur in eine Richtung zu vermitteln. Die

Erfahrungen mit den Pilotprojekten werden der ganzen Organisation zur Verfügung gestellt, usw. Auch die KundInnen können über die OE-Vorgänge im Unternehmen informiert werden. PR-Fachleute bieten dazu ausgeklügelte Verfahren an („Infotainments“), die durch den Einsatz moderner Medien sogar bei Großveranstaltungen mit vielen hundert Personen zu einem lebendigen und anregenden Informationsaustausch beitragen können.

6. Umsetzungsprozesse (Implementierung)

Es ist eine Binsenweisheit: Änderungsvorhaben müssen in die Tat umgesetzt werden! „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“, formulierte einmal Erich Kästner ganz treffend. – „Tue es – aber tu es so, dass es bleibt und nachhaltig wirkt!“ – ist ein wichtiges Leitmotiv dieses Basisprozesses.

Begleitend zu den Interventionen im Rahmen der bereits genannten Prozesse können oft schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt Dinge praktisch verwirklicht werden, und nicht erst nach vielen Monaten der Diagnose und Zieldiskussionen! Bereits beim Erstkontakt mit OE-Beraterinnen und -Beratern können sich mit einiger Phantasie einige Dinge ändern, die eventuell schon ein Vorgriff auf umfassendere, spätere Veränderungen sind: Wöchentliche Treffen werden z.B. reihum von anderen Personen geleitet und nicht nur von den Vorgesetzten; Tagesordnungspunkte werden im Voraus bekannt gegeben; die Sitzung findet an einem runden Tisch und nicht am langen Rechteck statt, usw. Durch bewusstes Symbolverhalten der Führungskräfte wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern signalisiert, dass sich die Führung für die neuen Ziele und Konzepte verbindlich engagiert. Das Verhalten der Führungskräfte macht dann Schule und wird auch von anderen Menschen auf eine für sie stimmige Art praktiziert. Implementierung geschieht auch durch Gewohnheitsbildung, durch das Schaffen von Ritualen und dergleichen.

Implementierung besteht aus vielerlei unterstützenden Verankerungsmaßnahmen. Dies sind z.B. ein neues Gehaltssystem zur Förderung der Teamarbeit oder es werden für die Unterstützung der Teamfähigkeit passende Beförderungskriterien offiziell fest gelegt oder die Abteilungen übernehmen ab sofort Anwesenheitskontrollen in Eigenverantwortung, usw.

Der Organisationsentwicklung wird oft nachgesagt, dass sie erst nach längeren Diskussions- und Planungsphasen zu greifbaren Ergebnissen gelange. Das braucht nicht so zu sein. Deshalb empfiehlt es sich, bei jedem einzelnen Schritt zu fragen, was davon frühestmöglich umgesetzt werden könnte. Derartige Erfolgserlebnisse geben dem OE-Prozess immer wieder neuen Auftrieb.

7. Das Management aller Veränderungsprozesse

Wenn die Veränderungen nicht dem Wildwuchs überlassen werden sollen, müssen die Aktivitäten der Diagnose, der Zielbildung, des Lernens, usw. entworfen und geplant, gelenkt und überprüft werden. Zu diesem Zweck werden – als Ergänzung zu den normalen Organen und Funktionen einer Organisation – in der Regel eigene Organe zur Planung, Lenkung und Koordinierung aller OE-Aktivitäten geschaffen.

Das Management der Veränderungsprozesse umfasst u.a. Folgendes:

- Erste Kontaktpersonen für die externen OE-Beraterinnen und Berater auswählen;
- Planungs- und Lenkungsorgane („Steuergruppe“) bilden und personell besetzen;
- Eine Projektorganisation aufbauen und lenken;
- Kompetente Entscheidungswege und -organe schaffen;
- Kommunikationsbeziehungen zu den Entscheidern der bestehenden Organisation („Entscheidergruppe“, „Resonanzgruppe“, etc.) aufbauen und notwendige Entscheidungen veranlassen;
- Die Projektorganisation mit Geld, Zeit, Personen, administrativer Unterstützung, usw. ausstatten;
- Alle Veränderungsaktivitäten kontrollieren und evaluieren;
- Die Auswirkungen der Veränderungen auf das Ganze im Auge behalten und hinsichtlich Tempo und Umfang lenken, usw.

Es ist wichtig, zu bedenken, dass soziale Veränderungen nur in begrenztem Maße planbar und steuerbar sind; jede lebendige Organisation weist neben der Plan- und Lenkbarkeit eine unberechenbare Eigendynamik auf, die ein Zeichen für die Vitalität einer Organisation ist.

Wichtige Entscheidungen des Veränderungsmanagements sind u.a. das Beschleunigen oder Bremsen, das Ausweiten oder Eindämmen der Aktivitäten; die Verankerung in der bisherigen Organisation; das Überführen von Neuerungen in die Routineorganisation, usw.

Sie sind für den Erfolg der OE-Prozesse ausschlaggebend.

Gestalten eines passenden „Strickmusters“

Das Entwerfen, Gestalten, Abstimmen und Lenken dieser sieben Basisprozesse ist nicht als technokratische Tätigkeit zu verstehen. Es gleicht vielmehr der Aufführung eines Musikstückes mit sieben Instrumenten: Einmal spielt die Erste Geige das Thema und die anderen Stimmen begleiten dazu; dann ist es die Bratsche, welche das Thema übernimmt, während die übrigen Instrumente in den Hintergrund treten; später liegt die Führung bei Cello und

Kontrabass und die übrigen Instrumente flankieren die beiden; danach spielen alle 7 gleichzeitig, variieren das Thema und entwickeln es durch abwechselnde Stimmenführung weiter.

Beim Planen und Durchführen umfassender und nachhaltiger Veränderungsvorhaben ist ein gutes Verständnis aller sieben Basisprozesse und ihrer Interventionsmethoden notwendig. Nur so kann ein Prozess gestaltet werden, der richtigerweise „Sozialkunst“ genannt werden müsste. Dabei ist es zu beachten, dass eine bestimmte Interventionsmethode zumeist Wirkungen für mehrere Basisprozesse auslöst, nicht nur für einen.

Bei der Planung einzelner Phasen oder Abschnitte eines OE-Projektes können Etappenziele oder „Meilensteine“ mit Hilfe der sieben Basisprozesse gut präzisiert werden. Es wird dann umschrieben, welche Ergebnisse pro Basisprozess zum Zielzeitpunkt erreicht sein sollen, um von einem befriedigenden Verlauf des Veränderungsvorhabens sprechen zu können (siehe die Methode im Anhang).

Je nach der Ausgangssituation und abhängig von den beobachteten Auswirkungen der Veränderungsaktivitäten werden Interventionen der verschiedenen Basisprozesse so gereiht und kombiniert, dass sie einander stützen und ergänzen. Deshalb ist es eine wirklichkeitsfremde Simplifizierung, wenn für unterschiedliche Organisationen und Situationen behauptet wird, es gäbe „das Phasenmodell der OE“. Ein Standardvorgehen, das diese Unterschiede missachtet, schafft in Wahrheit mehr Probleme als es lösen kann. Dadurch sind die bekannten Vorgehensschritte des herkömmlichen Reorganisierens grundsätzlich überholt, die besagen: „erst Analyse! – dann Zielsetzung! – danach Umsetzung und Kontrolle!“

Mit Hilfe der 7 OE-Basisprozesse können auch Beratungsrollen definiert und bewusst vereinbart werden. Denn bei Organisationsentwicklungsprozessen kommen verschiedene Rollen zum Tragen, die je nach ihrem Schwerpunkt einen der sieben Basisprozesse betonen oder mehrere miteinander deutlich kombinieren:

1. DiagnostikerInnen – betonen die Diagnoseprozesse
2. KonzeptberaterInnen konzentrieren sich auf die Soll-Entwürfe
3. TherapeutInnen setzen hauptsächlich auf die psychosozialen Prozesse
4. TrainerInnen beweisen ihre Stärken bei den Lernprozessen
5. PR-Fachleute setzen sich professionell für die Informationsprozesse ein
6. PraktikerInnen sind bei Umsetzungsprozessen in ihrem Element
7. OrganisatorInnen, PlanerInnen und entscheidungsfreudige Menschen tragen am meisten zum Management der Veränderungsprozesse bei.

So ist das Gestalten und Umgehen mit den OE-Basisprozessen grundsätzlich keine Sache der sozialen Technologie, sondern vielmehr ein kreativer und künstlerischer Akt. Er fordert von den Menschen das Zusammenwirken sowohl rationaler als auch nicht-rationaler Fähigkeiten: Fähigkeiten der Prozesswahrnehmung, Abschätzen der Dynamik eines Prozesses

durch das Einsetzen vieler Sinneswahrnehmungen: Was sehe ich mit meinen Augen? Was höre ich? Was nimmt mein Geschmacksinn wahr als schmackhaft oder schal? Wo nimmt mein Wärmesinn wahr, dass es irgendwo kalt oder heiß zugeht? Wo spürt mein Bewegungssinn Stau, Zersplitterung oder Turbulenz? Wo nimmt mein Vitalitätssinn Energielosigkeit wahr, und wo spüre ich volle Energie? Wie ausgewogen sind die verschiedenen Tätigkeiten für meinen Gleichgewichtssinn, usw. – So spielen – wie bei einem Gesamtkunstwerk! – mehr Sinne als die üblichen fünf zusammen. Das gilt für die Wahrnehmung als auch für die Gestaltung der OE-Prozesse.

Nur dort, wo viele lebendige Sinne zum Einsatz kommen, kann Lebendiges und Sinnvolles als Ergebnis herauskommen.

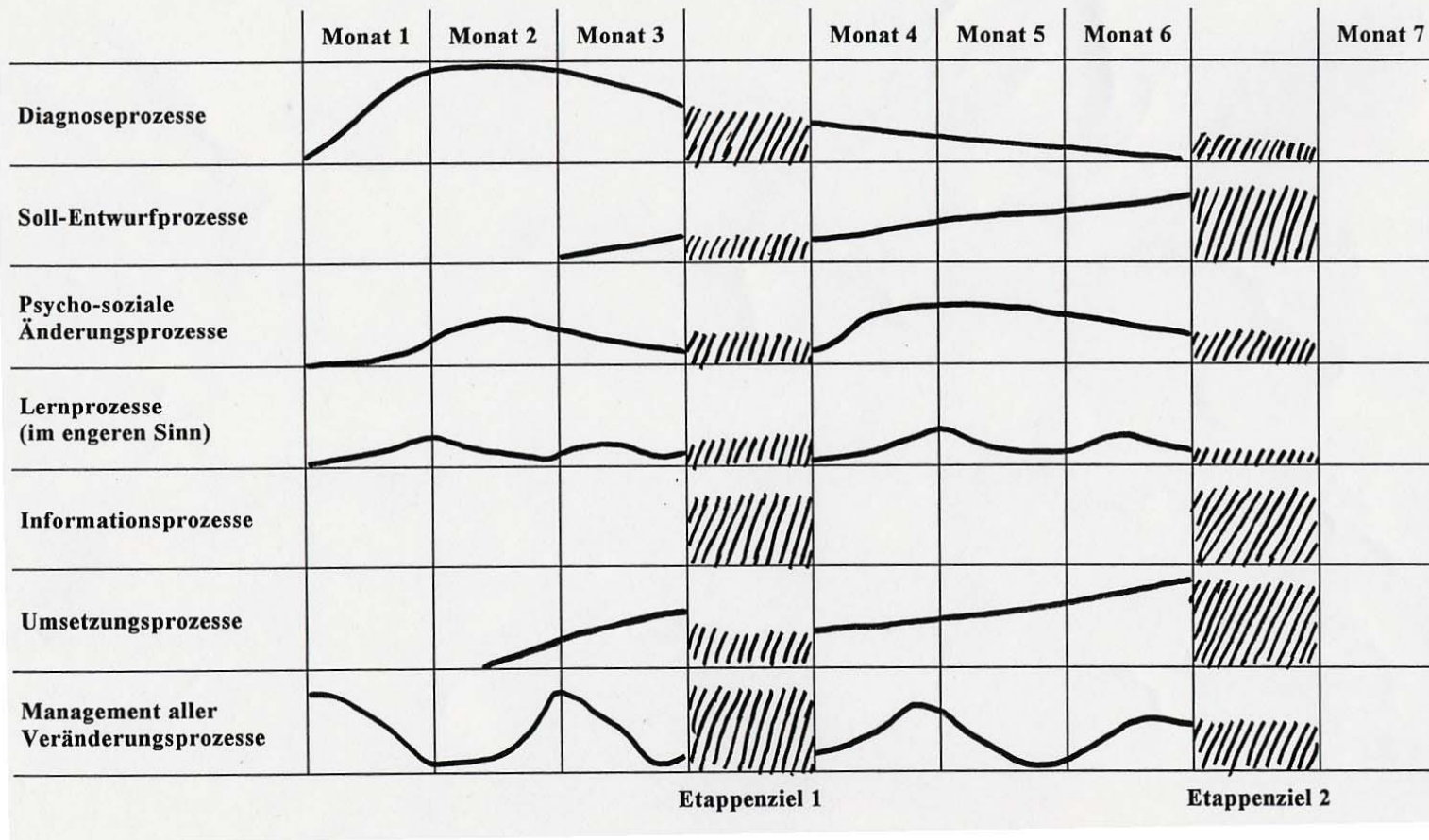
Literatur

- Biehal, F. (Hrsg.)(1993): Lean Service. Bern/Stuttgart/Wien
- Glasl, F. (1975a): Prozesse der Organisationsentwicklung. In: F. Glasl/L. de la Houssaye (Hrsg.): Organisationsentwicklung, 7893. Bern/Stuttgart
- Glasl, F. (1975b): Selbstdiagnose einer Schule. In: F. Glasl/L. de la Houssaye (1975), 107 ff
- Glasl, F. (2002): Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart
- Glasl, F./E. Brugger (Hrsg.)(1994): Der Erfolgskurs Schlanker Unternehmen. Bern/Stuttgart/Wien
- Glasl, F./B. Lievegoed (1993): Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern/Stuttgart
- Gomez, P. (1980): Szenarien als Planungshilfen. In: Management-Zeitschrift io 49/1980 Nr. 9, 416 ff
- Hasper, W./F. Glasl (1988): Von kooperativer Marktstrategie zur Unternehmensentwicklung. Bern/Stuttgart
- Lawrence, P./J. Lorsch (1969): Developing organizations, diagnosis and action. London etc.
- Pedler, M./J. Burgoyne/T. Boydell (1991): The learning company. London etc.
- Piber, H. (1987): Das Leiden mit dem Leitbild. In: TRIGON Themen Nr. 1/1987. Graz
- Pümpin, C. (1992): Strategische Erfolgspositionen. Bern/Stuttgart/Wien
- Rieckmann, H. (1987): Organisationsentwicklung – oder: Das Problem der Organisation von Lernen in Organisationen, die lernen wollen (sollen)... In: N. Kailer (Hrsg.): Neue Ansätze der betrieblichen Weiterbildung in Österreich. Band I: Organisationslernen. Wien
- Rieckmann, H./B. Sievers (1978): Lernende Organisationen – Organisiertes Lernen: Systemveränderungen und Lernen in sozialen Organisationen. In: K. Bartölke u.a. (Hrsg.): Arbeitsqualität in Organisationen. Wiesbaden

- Sassen, H. von (1987): Lernen von Organisationen. In: N. Kailer (Hrsg.): Neue Ansätze der betrieblichen Weiterbildung in Österreich. Band I: Organisationslernen. Wien
- Senge, P. (1990): The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. New York/London/Toronto/Sidney/Aukland
- Siemens-Autorenteam (Hrsg.)(1974): Organisationsplanung. Berlin/ München
- Vogelauer, W. (1983): Organisationslernen – lernen Organisationen? In: Agogik 4/1983, 17-23
- Weisbord, M. (1978): Organizational Diagnosis: A workbook of theory and practice. Reading (Mass.)

Beilage A

Möglicher Phasenverlauf eines OE-Projektes als „Strickmuster mit 7 Farben“



Beilage B

Plan für OE-Maßnahmen

Schrittfolge	Intervention = Aktivität, Methode:	Mit wem?	DP	SE	PS	LP	IP	UP	MP
1.									
2.									
3.1									
3.2									
4.									
5.									
6.									

Beilage C:
Übersicht: 7 Basisprozesse der Organisationsentwicklung

DP	DIAGNOSEPROZESSE: Probleme inventarisieren, Befragungen, Beobachtungen, Fakten sammeln und untersuchen, Analysen und Interpretationen, Daten-Rückkopplungen, Selbstdiagnosen	<i>Bewusstseinsbildung</i>
SE	SOLL-ENTWURF-PROZESSE: Visionen, Leitbilder und Ziele erarbeiten; Wertaussagen, Modell-Vorstellungen für die Zukunft; Leitsätze und Strategien, Pläne, Programme erstellen	<i>Willensbildung</i>
PS	PSYCHOSOZIALE ÄNDERUNGSPROZESSE: Alte Beziehungen los lassen und neue aufbauen; Konflikte klären und lösen; abgewöhnen und umgewöhnen; Motive, Einstellungen, Erwartungen ändern	<i>Emotionale Veränderungen</i>
LP	LERNPROZESSE (IM ENGEREN SINN): Wissen und Können vermitteln, schulen, trainieren; Lernen durch Tun organisieren; experimentelle Situationen und Pilotprojekte einrichten	<i>Wissen und Fähigkeiten</i>
IP	INFORMATIONSPROZESSE Vorinformation über Sinn und Zweck der OE geben; Informationszeitung, Informationsmärkte über laufende OE-Maßnahmen und deren Ergebnisse	<i>Informieren über Neues</i>
UP	UMSETZUNGSPROZESSE: Umsetzen in der Organisation; symbolische Aktionen; Rituale schaffen, Verankerung durch Instrumente und Strukturen; Rahmenbedingungen; Routine bilden	<i>Tun!</i>
MP	MANAGEMENT DER VERÄNDERUNGSPROZESSE: OE-Aktivitäten entwerfen, verbindlich planen, budgetieren, koordinieren, temporisieren; spezielle Organe einrichten (Steuergruppe, Projektorganisation), entscheiden	<i>Planen Lenken Entscheiden</i>

Diese 7 Basisprozesse ermöglichen durch unterschiedliche Reihung, Betonung und Verknüpfung viele Varianten von Strategien und Phasenabläufen