

Studienarbeit

Möglichkeiten und Grenzen der Organisationsentwicklung

Eine Übersicht theoretischer Grundlagen und Methoden zur erfolgreichen Implementierung des Wandels

Bearbeitet von
Michael Seichter

Erstauflage 2014. Taschenbuch. 60 S. Paperback

ISBN 978 3 95820 042 5

Format (B x L): 19 x 27 cm

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft: Theorie & Allgemeines > Organisationstheorie, -
soziologie und -psychologie](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 3, Grundsätze von Organisationsentwicklung:

Um die Wirkungen der Organisationsentwicklung aufzuzeigen, ist es notwendig, sich die Grundsätze und Hauptkennzeichen dieser zu verdeutlichen.

3.1, Entwicklung:

Die Organisationsentwicklung hat ihren Ausgangspunkt in der Human-Relations-Bewegung nach dem Zweiten Weltkrieg und den Arbeiten von Kurt Lewin, der mit seiner 'sozialpsychologischen Feldtheorie' als Urvater dieser gilt. Das Organisationsentwicklungskonzept wurde erstmals in den fünfziger Jahren von Esso in den USA eingesetzt. In Deutschland fand es dagegen erst Ende der siebziger Jahre verstärkte Anerkennung in Theorie und Praxis.

In den letzten Jahren wurde die Organisationsentwicklung als wirksames Instrument erkannt und kam bzw. kommt immer häufiger zur Anwendung. So wurde bzw. wird sie z.B. bei großen Unternehmen wie Peugeot und IBM, aber auch in (Hoch-) Schulen, sozialen Einrichtungen, Verwaltungen und sogar bei Indianerstämmen praktiziert.

3.2, Inhalt:

Über den Inhalt/die Teilgebiete der Organisationsentwicklung gibt zwei verschiedene Ansichten. Im engen Sinne wird darunter hauptsächlich die verhaltenstheoretische Konzeption zur Veränderung der emotional geprägten Einstellungen, Verhaltensweisen und Wertvorstellungen der Menschen als Organisationsmitglieder sowie deren sozialen Beziehungen verstanden. Dies stellt zugleich die herrschende Meinung dar.

Andere führen neben diesem personalen Ansatz einen strukturellen Ansatz auf, bei dem zusätzlich durch strukturell-technologische Veränderungen auf die Organisationsstruktur eingewirkt wird (Organisationsentwicklung im weiten Sinne). Die

Organisationsstrukturbeeinflussung wird nach der ersten Auffassung dagegen unter 'Reorganisation' bzw. 'Organisationsgestaltung' anstatt Organisationsentwicklung gesehen.

Jedoch sollten beide Aspekte zusammen in Betracht gezogen werden, da 'das eine ohne das andere' aufgrund vorliegender Interdependenzen nur schwer funktioniert: Das menschliche Verhalten lässt sich kaum wirksam verändern, wenn nicht auch die strukturellen Gegebenheiten geändert werden - ebenso wird eine Änderung des strukturellen Rahmens nicht unbedingt von einer Verhaltensänderung in die gewünschte Richtung begleitet werden.

3.3, Einordnung und Abgrenzung:

In der Theorie und Praxis gibt es keine eindeutigen Standpunkte zur Einordnung der Organisationsentwicklung in den Betriebsablauf bzw. -aufbau.

Besonders bei der Abgrenzung zur Personalentwicklung gibt es keine Klarheit. Einige sehen die Personalentwicklung als Überbegriff und Voraussetzung, manche dagegen als Teilgebiet und Ergebnis der Organisationsentwicklung. Wichtig ist in jedem Fall ein optimales Zusammenspiel

beider, denn die 'eine' funktioniert nicht richtig ohne die Unterstützung der 'anderen'. Ebenso herrscht Unstimmigkeit bei ihrer Einordnung im Rahmen der 'Organisation' als betrieblichen Funktionsbereich. Manchmal wird sie innerhalb der organisatorischen Gestaltung als verhaltensorientierter Gegenpart zur strukturorientierten Organisationsplanung und -kontrolle verstanden, oft wiederum als umfassende, dynamische, struktur- und verhaltensorientierte Veränderungsmethode in Bezug auf die starre Organisationsgestaltung.

Eine gute Variante bildet eine integrierte Personal- und Organisationsentwicklung, die bewegliche Strukturen zur vollen Entfaltung von Mitarbeiterpotenzialen sowie zur Ermöglichung, Förderung und Forderung von individuellen und organisationalen Veränderungen und Weiterentwicklungen schaffen soll.

3.4, Gründe und Notwendigkeit:

Die Hauptursache für den steigenden Veränderungsdruck und damit der Notwendigkeit von Organisationsentwicklung ist der Wandel, dem die meisten Unternehmen nicht gerecht werden und nachkommen können. Schon früher wusste man: 'Nicht ist beständiger als der Wandel'. Das gilt in der heutigen schnelllebigen Zeit umso mehr.

Es gibt externe und interne Gründe für die Notwendigkeit von Veränderungsmaßnahmen. Erste resultieren aus der dynamischen und komplexen Umwelt, u.a. mit ihren folgenden Begleiterscheinungen: Verkürzung der Produktlebenszyklen, zunehmender Wettbewerbsdruck, Globalisierung, Liberalisierung sowie gesellschaftlicher Wertewandel. Interne Ursachen können u.a. auf Fehlentscheidungen in der Vergangenheit, Änderung der Unternehmensstrategie, Betriebsblindheit, Anonymität und Organisationsstarrheit basieren.

Grundsätzlich lassen sich drei Problemfelder klassifizieren, die es durch Organisationsentwicklung zu ändern gilt: Probleme bezüglich der Schicksalsbestimmung, Probleme im Zusammenhang mit der Zufriedenstellung und Entwicklung der Menschen sowie Probleme in Bezug auf die Wirksamkeit einer Organisation.

3.5, Merkmale:

Auf die wichtigsten Charakteristika soll kurz eingegangen werden.

Des Weiteren werden u.a. noch folgende Merkmale aufgeführt: Organisationsentwicklung als angewandte Sozialwissenschaft, Organisationsalltag als Ort, die erfolgsversprechende Spezialisten-Intervention, Kommunikation, Transparenz aller Veränderungsprozesse und -ergebnisse sowie Lernen durch eigene Erfahrung.

Aus den Merkmalen der Organisationsentwicklung resultieren im Wesentlichen auch die Voraussetzungen und Anforderungen.

3.5.1, Geplanter Wandel:

Organisationsentwicklung wird unter dem Aspekt betrieben, dass durch deren Maßnahmen 'eine wohlgedachte, gezielte Herbeiführung eines konkreten Wandelprozesses in Organisationen' erreicht wird bzw. werden kann.

3.5.2, Systemansatz - Einbeziehung der gesamten Organisation:

Es wird die qualitative Entwicklung sämtlicher Wesenselemente des Organisationsgesamtsystems angestrebt: Ziele bzw. Identität, Programme, Strategien, Strukturen, Abläufe, Personen und Beziehungen sowie Hilfs- bzw. Sachmittel.

Neben dem formalen soll dabei besonders das soziale System betrachtet werden. Dazu ist eine multikausale Ereignisanalyse notwendig, denn ein Systemteil kann aufgrund herrschender Wechselbeziehungen nicht ohne die Beeinflussung anderer Teile verändert werden.

3.5.3, Aktive Beteiligung der Organisationsmitglieder - Partizipation:

Den Erfolgsfaktor der Organisationsentwicklung stellt hauptsächlich die aktive Integration sämtlicher betroffener Mitarbeiter in den Veränderungsprozess dar. Dies dient zur Identifikation von verbesserungsbedürftigen Tatbeständen, zur Unterstützung des Problemlösungsprozesses sowie dadurch zur Verpflichtung zum Mittragen und Akzeptieren von organisatorischen Veränderungen durch die Mitarbeiter. Eine Schlüsselrolle spielen dabei die Führungskräfte, die durch ihr Engagement und ihre Signale für die Veränderung eine Vorbildfunktion aus-üben sollen.