

# Von der Organisationsentwicklung zum Change Management

von  
Andreas Walde

1. Auflage

[Von der Organisationsentwicklung zum Change Management – Walde](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Change Management](#)

Diplomica Verlag 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:

[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 95485 113 3

# Leseprobe

## Textprobe:

Kapitel 2, Organisationsentwicklung: Wandel und die Notwendigkeit, denselben zu gestalten:

Wandel ist allgegenwärtig, so sollte man denken, zumal keiner Zeit nachgesagt wird, sie habe sich so schnell verändert, wie die heutige. Richtig ist dabei vor allem, dass diese Aussage in allen Zeiten galt, also in der jeweils heutigen und zu jederzeit als völlig zu-treffend empfunden wird. So schreibt zum Beispiel Michael Mumford: 'With ever more rapid technical change, and increasing global competition, it has become clear that the ability of organisations to develop and field innovative new products and services is a crucial influence on long-term performance'.

Die Globalisierung der Märkte, der Druck auf Unternehmen sich zu internationalisieren und die Tatsache, dass die Konkurrenz unter Unternehmen vermeintlich immer größer wird, übt einen Druck auf dieselben und ihre Mitarbeiter aus, der sich nicht nur darin äußert, dass es geradezu 'überlebensnotwendig' wird, innovativ zu sein, neue Produkte und somit veränderte Produktinhalte auf den Markt zu bringen, sondern auch darin, dass sich die Mitarbeiter eines Unternehmens ständig an die sich ändernden Randbedingungen des Marktes, unter denen sie arbeiten, anpassen müssen. Mit anderen Worten: Unternehmen sind mit der Notwendigkeit ständigen Wandels konfrontiert.

In den vergangenen Jahren sind viele Manager darüber hinaus immer mehr zu der Auf-fassung gelangt, dass sich das Umfeld ihrer Unternehmung als instabil und chaotisch zeigt. Nicht wenige Führungskräfte sind durch die zahlreichen Veränderungen psychisch und rational überfordert. Dieser Wandel des Umfeldes ist im Einzelnen bedingt durch z.B.:

- die politischen Veränderungen,
- die ökologischen Probleme,
- die rasante Dynamik des Technologiewettbewerbs,
- die weltweite Konkurrenz (inländische und ausländische),
- die Internationalisierung bzw. Globalisierung der Märkte bei gleichzeitiger Fragmentierung der Zielgruppen.

Zudem hat sich seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts das Manager-Umfeld durch die Tendenz zum Lean-Management stark verändert. Schließlich fordert eine schlanke Organisation einen strukturellen und kulturellen Wandel, ein Umdenken also gegenüber den wesentlich stärker bürokratisierten Organisationen der 80er Jahre. Durch kosten-senkende Maßnahmen sehen zahlreiche Manager ihre Position in den Organisationen gefährdet. Eine Entwicklung, die noch lange nicht an ihrem Ende angekommen ist. Die-se und andere Veränderungsprozesse werden auch in der Zukunft die Organisationsentwicklung und das Change-Management bestimmen. Letztlich bringt jeder Kulturwandel neue Ordnungswerte. Diese neue Ordnung kann aber als unübersichtlich empfunden werden und an die Stelle von hierarchischer Sicherheit kann ein Gefühl der Unsicherheit treten. Oft sind dem Manager die alten und bisher festen sowie sicheren Orientierungsgrößen verloren gegangen. Somit bedarf es immer wieder einer neuen, verbesserten

Perspektive für das Paradoxon von neuer Komplexität i. S. v. neuer Unübersichtlichkeit, Dynamik und Instabilität.

Ende der 50er Jahre des 20. Jahrhunderts ist in den USA die Disziplin der Organisationsentwicklung begründet worden, wobei das Ziel der Ansätze, die sich unter dem Stichwort 'Organisationsentwicklung' sammeln lassen, darin bestand, den Wandel in Organisationen zu planen und rational zu gestalten. Aus der Anpassung an veränderte Randbedingungen sollte somit ein gezieltes und aktives Gestalten von Veränderungen werden. Die Suche nach den Möglichkeiten, Wandel in Unternehmen zu gestalten, wurde relativ schnell bei sozialwissenschaftlichen Ansätzen fündig. Organisationsentwicklung wurde entsprechend zum Versuch, 'bewusstseins- und verhaltensverändernde Lernprozesse' bei den Mitarbeitern eines Unternehmens herbeizuführen. Die Methoden, die dabei zum Einsatz kamen, waren u.a. die 'gruppendynamische Trainingsgruppe', mit der die Lernpotentiale freigelegt werden sollten, die sich daraus ergeben, dass sich die Mitglieder einer Gruppe zum Gegenstand des Erforschens machen. Im Kontext dieser 'reduktiven Ansätze' kam schnell die Hierarchie als das, oder zumindest als eins der wichtigsten Hemmnisse, welche die optimale Anpassung an Veränderung behindern, in den Fokus. Das Ziel der Organisationsentwicklung bestand nunmehr darin, diejenigen Hierarchien aufzuweichen (oder abzuflachen), von denen erwartet wurde, dass sie Leistungsblockaden und Effizienzhemmnisse darstellen. Gleichzeitig wollte man spezifische zwischenmenschliche Werte in einer Organisation zu fördern. Markenzeichen der Organisationsentwicklung ist somit die Prämisse, dass Veränderungen von Organisationen Veränderungen von Verhaltensmustern und Einstellungen bei den Mitgliedern der Organisation voraussetzen, oder, wenn man so weit gehen will, diese nicht nur voraussetzen, sondern aus eben diesen bestehen. Eine Veränderung, bzw. eine Entwicklung einer Organisation ist zumindest teilweise mit der entsprechenden Veränderung in Verhaltensweisen, Einstellungen und Motivationen der Mitglieder der Organisation gleichzusetzen. In diesem Punkt unterscheidet sich die Organisationsentwicklung in keiner Weise vom Change Management und man tut sich schwer, die Organisationsentwicklung von anderen Forschungsfeldern der Ökonomie, wie zum Beispiel dem Human Resource Management, oder der Suche nach dem adäquaten Führungsstil abzugrenzen. Sämtliche dieser, oder verwandter Ansätze/Fragestellungen teilen die Suche nach der Verbesserung von Motivationen bzw. Einstellungen ihrer Mitarbeiter. So schreibt Wimmer in Hinblick auf den sozio-technischen Systemansatz, dass der hohe Stellenwert der Gruppe (für den innerbetrieblichen Wandel) darauf zurückgehe, dass 'arbeitsfähige Teams sowohl das Leistungsniveau steigern, dass viele Funktionen, die sonst von Vorgesetzten oft nur unzureichend wahrgenommen werden, in Selbstorganisation übernommen werden, und dass obendrein die Arbeitszufriedenheit des Einzelnen steigt, weil elementare Bedürfnisse in der Gruppe abgedeckt werden können'.

Damit entspricht der Gegenstand der Organisationsentwicklung zum Teil dem, was im Human Resource Management unter den Stichworten 'Job Design' und 'Teamwork' diskutiert wird und sich in der Literatur zu 'Leadership' in der Unterscheidung diverser 'Leadership Styles' niederschlägt. Folglich ist es kaum möglich, den Gegenstand der Organisationsentwicklung unabhängig vom Gegenstand anderer Teilbereiche der Ökonomie oder der Psychologie zu

bestimmen, was auch dazu beigetragen haben mag, dass die Anzahl der Wissenschaftler, die sich mit Organisationsentwicklung beschäftigen, eher gering geblieben ist. Ist es schon kaum möglich, die Organisationsentwicklung klar von anderen Bereichen der betriebswirtschaftlichen Forschung zu differenzieren, so ist der Versuch, Organisationsentwicklung und Change Management voneinander zu trennen, aussichtslos, wie z.B. die folgende Definition für Change Management, die Thom gegeben hat, zeigt. Ihm zufolge umfasst Change Management 'alle geplanten, gesteuerten, organisierten und kontrollierten Veränderungen in den Strategien, Prozessen, Strukturen und in den Kulturen sozio-ökonomischer Systeme'. Da das Ziel der Organisationsentwicklung darin besteht, über die Veränderung von Einstellungen und Verhaltensmustern von Mitarbeitern den Boden zu bereiten, auf dem ein Wandel von Strukturen und Abläufen innerhalb eines Unternehmens erreicht werden kann, kann man an dieser Stelle festhalten, dass Change Management und Organisationsentwicklung ein und dieselbe Sache beschreiben. Da heutzutage der Begriff 'Change Management' weiter verbreitet ist als 'Organisationsentwicklung', setzen sich die späteren Kapitel explizit mit dem Change Management auseinander.

Nichtsdestotrotz bieten die folgenden Ausführungen, insbesondere die im Kapitel 5, im Zusammenhang mit Abb. 12, das Angebot, Organisationsentwicklung als einen Weg der Veränderung in einen größeren Rahmen aller Veränderungsmethoden und -möglichkeiten einzuordnen.

## 2.1, Geschichte der Organisationsentwicklung:

Der Ursprung des gezielten Managements von Änderungen findet sich in der Organisationsentwicklung in den USA im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts. Roethlisberger und Mayo untersuchten die zugrunde liegenden Vorgänge im Umfeld der Forschungen zur Leistungssteigerung bei Experimenten in Werken der Western Electric, wobei sich zeigte, dass die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter mehr von der Aufmerksamkeit für die Mitarbeiter beeinflusst wurde als von Änderungen der Arbeitsbedingungen. Kurt Lewin untersuchte dann in den 40er Jahren des 20. Jahrhunderts Phasen von Veränderungen, die zur Pioniertheorie im Rahmen der Organisationstheorie führten.