

## Systemische Organisationsentwicklung

Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten

Bearbeitet von  
Bernd Schmid

1. Auflage 2014. Buch. 278 S. Gebunden

ISBN 978 3 7910 3281 8

Format (B x L): 15,5 x 23 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensorganisation & Entwicklungsstrategien](#)

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' is written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
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.

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

# Inhalt

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ein persönliches Vorwort .....                                                                  | V  |
| <b>1 Einleitung</b> (Bernd Schmid) .....                                                        | 1  |
| <b>Teil 1: OE als Entwicklung menschlicher Systeme</b> .....                                    | 5  |
| <b>2 Der isb-Ansatz zur Organisationsentwicklung</b> (Bernd Schmid) .....                       | 7  |
| 2.1 Die Eckpunkte der isb-Position im Überblick .....                                           | 7  |
| 2.1.1 Position I: OE-spezifische Anleitung von Verantwortlichen<br>in der Organisation .....    | 7  |
| 2.1.2 Position II: Organisationsentwicklung (OE) im Verbund<br>mit Kulturentwicklung (KE).....  | 7  |
| 2.1.3 Position III: Perspektiven, Haltungen und Prinzipien.....                                 | 8  |
| 2.1.4 Position IV: ISB-Ansätze für OE und KE .....                                              | 8  |
| 2.1.5 Position V: Lern- und Arbeitsformen für OE und KE .....                                   | 8  |
| 2.2 Zu Position I: OE und KE durch Verantwortliche<br>in den Organisationen .....               | 9  |
| 2.2.1 Welche Bilder von OE gibt es? .....                                                       | 9  |
| 2.2.2 Welcher Kompetenzerwerb wird fokussiert? .....                                            | 10 |
| 2.2.3 Externe und interne Dienstleister.....                                                    | 10 |
| 2.3 Zu Position II: Organisationsentwicklung (OE) im Verbund<br>mit Kulturentwicklung (KE)..... | 11 |
| 2.3.1 Dienst ist Dienst .....                                                                   | 12 |
| 2.3.2 Themenbezogene Kulturbeispiele .....                                                      | 13 |
| 2.3.3 Wesensentwicklung von Organisationen? .....                                               | 14 |
| 2.4 Zu Position III: Perspektiven, Prinzipien und Haltungen .....                               | 15 |
| 2.5 Zu Position IV: Bewährte isb-Konzepte und Prinzipien .....                                  | 16 |
| 2.5.1 Rahmenklärungen und Kontrakte .....                                                       | 16 |
| 2.5.2 Freilandtauglichkeit statt Treibhauseffekte .....                                         | 16 |
| 2.5.3 Realistisch getimtes und umsichtiges Vorgehen.....                                        | 17 |
| 2.5.4 Kristallisierendes Vorgehen und Probeinszenierungen .....                                 | 17 |
| 2.5.5 Multiplikationsfähige Anlage .....                                                        | 17 |
| 2.5.6 Komplexitätskontrollierendes Vorgehen .....                                               | 18 |
| 2.5.7 Transferprobleme minimierendes Vorgehen .....                                             | 18 |
| 2.5.8 Reifegrade der Akteure berücksichtigen.....                                               | 19 |

|          |                                                                               |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.5.9    | Ressourcenschonendes Vorgehen .....                                           | 19        |
| 2.5.10   | Kultur-Prinzipien in allen Teilprozessen sichern.....                         | 20        |
| 2.6      | Zu Position V: Lern- und Arbeitsformen von OE/KE .....                        | 20        |
| 2.6.1    | Dialogisches und exemplarisches Vorgehen .....                                | 21        |
| 2.6.2    | Vertikale Teamentwicklung.....                                                | 22        |
| 2.6.3    | Werkstätten als Medium des OE-Lernens.....                                    | 23        |
| <b>3</b> | <b>Reifegrade von Professionellen und Organisationen</b> (Bernd Schmid) ..... | <b>25</b> |
| 3.1      | Springreiten-Geschichte .....                                                 | 26        |
| 3.2      | Warum Reifegrade thematisieren? .....                                         | 26        |
| 3.3      | Reifegradbestimmungen .....                                                   | 27        |
| 3.4      | Zwei Beispiele unterschiedlicher Reifegrade .....                             | 28        |
| 3.5      | Didaktische Herausforderung im Umgang mit Reifegraden .....                   | 32        |
| 3.6      | Orchester-Metapher .....                                                      | 32        |
| <b>4</b> | <b>Wie und wozu soll Kultur gestaltet werden?</b> (Bernd Schmid) .....        | <b>35</b> |
| 4.1      | Gestaltet die Anfänge! .....                                                  | 35        |
| 4.1.1    | Ein Praxis-Beispiel zur Kulturveränderung.....                                | 35        |
| 4.1.2    | Eile mit Weile – ein Schaubild .....                                          | 36        |
| 4.2      | Das isb-Kulturverständnis.....                                                | 37        |
| 4.2.1    | Arbeits-Definition zur Kultur .....                                           | 38        |
| 4.2.2    | Gegen die Macht der Gewohnheit .....                                          | 39        |
| 4.2.3    | Organisationskulturen .....                                                   | 40        |
| 4.2.4    | Kultur und Komplexitätssteuerung.....                                         | 41        |
| 4.2.5    | Überzeugungsstrategien .....                                                  | 42        |
| 4.3      | Kultur wird hipp .....                                                        | 42        |
| 4.3.1    | Professionskulturen .....                                                     | 43        |
| 4.3.2    | Verbandskultur und Unternehmertum.....                                        | 43        |
| 4.3.3    | Lernkulturen .....                                                            | 44        |
| 4.3.4    | Die isb-Lernkultur.....                                                       | 44        |
| 4.4      | Systemintelligenz und Kultur.....                                             | 45        |
| 4.5      | Internationale Kulturbegegnung.....                                           | 46        |
| 4.6      | Persönlichkeit und Kultur .....                                               | 47        |
| <b>5</b> | <b>OE-/KE-bezogenes Coaching</b> (Marc Minor und Bernd Schmid) .....          | <b>51</b> |
| 5.1      | Das Konzept.....                                                              | 51        |
| 5.2      | Einbettung von Coaching in Organisationsvorhaben .....                        | 52        |
| 5.3      | Das Spektrum coachingbasierter OE.....                                        | 54        |
| 5.4      | ... und wenn einzelne Akteure nicht mitwirken wollen? .....                   | 55        |

|                                                 |                                                                    |           |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.5                                             | Rolle Coach bzw. Coachteam.....                                    | 56        |
| 5.6                                             | Worst case? Tatsächlich worst case? .....                          | 57        |
| <b>Teil 2: OE-Praxis heute und morgen .....</b> |                                                                    | <b>59</b> |
| <b>6</b>                                        | <b>Organisationsentwicklung heute</b> (Markus Schwemmler) .....    | <b>61</b> |
| 6.1                                             | Einleitung.....                                                    | 61        |
| 6.1.1                                           | Werkzeugmanie oder nützliche Innovation? .....                     | 62        |
| 6.1.2                                           | Umgang mit Komplexität in der Organisationsentwicklung.....        | 63        |
| 6.2                                             | Das Dreieck der Organisationsentwicklung.....                      | 64        |
| 6.3                                             | Kampagnen/Campaigns .....                                          | 66        |
| 6.3.1                                           | Veränderung durch mitreißende Inszenierung.....                    | 67        |
| 6.3.2                                           | Kulturentwicklung durch Missionierung der Organisation .....       | 67        |
| 6.3.3                                           | Klare Trennung zwischen richtig und falsch .....                   | 68        |
| 6.4                                             | Multiplikatorbasierte Ansätze .....                                | 68        |
| 6.4.1                                           | Überzeugte Schlüsselpersonen helfen anderen .....                  | 69        |
| 6.4.2                                           | Spannung zwischen Linienorganisation und Change Organisation ..... | 70        |
| 6.4.3                                           | Multiplikatoren als standardisierte Veränderer .....               | 70        |
| 6.4.4                                           | Veränderung im Schneeballsystem .....                              | 71        |
| 6.4.5                                           | Ein Schuss, kein Treffer?.....                                     | 71        |
| 6.5                                             | Change by Consulting – ich sage Dir wie es besser geht .....       | 72        |
| 6.5.1                                           | Erstes Missverständnis: Es geht ohne Personenqualifizierung .....  | 72        |
| 6.5.2                                           | Zweites Missverständnis: Wer nicht mitmacht, wird ersetzt.....     | 73        |
| 6.5.3                                           | Drittes Missverständnis: Fertig ohne Umsetzung .....               | 73        |
| 6.5.4                                           | Retterdynamik im Krisenfall .....                                  | 75        |
| 6.6                                             | Change by Toolbox .....                                            | 75        |
| 6.6.1                                           | Toolfabriken überschwemmen die Organisation.....                   | 76        |
| 6.6.2                                           | Trugschluss der Geschwindigkeit durch zentrales Handeln .....      | 77        |
| 6.7                                             | Vorgaben von Finanzkennzahlen .....                                | 77        |
| 6.7.1                                           | Kotter's 8-Step Change Model.....                                  | 78        |
| 6.7.2                                           | Ein Beispiel für Versuch und Irrtum .....                          | 79        |
| 6.8                                             | Vorgaben von neuen Fähigkeiten/Fertigkeiten/Skills .....           | 80        |
| 6.8.1                                           | Kompetenzmanagement steuert die Skills der Mitarbeiter.....        | 80        |
| 6.8.2                                           | Beispiel Einführung Kompetenzmanagement im Großkonzern.....        | 80        |
| 6.9                                             | Vorgaben neuer Strukturen .....                                    | 82        |
| 6.10                                            | Sonderfall Restrukturierung .....                                  | 83        |
| 6.11                                            | Zusammenschluss von Einheiten oder Organisationen .....            | 84        |

|           |                                                                                        |     |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>7</b>  | <b>Heuristiken erfahrener Organisationsentwickler</b> (Markus Schwemmler) .....        | 87  |
| 7.1       | Einführung zu den verwendeten Heuristiken .....                                        | 87  |
| 7.2       | Rudi Wimmer – Leadership Task Fields .....                                             | 88  |
| 7.3       | Alexander Exner – Unternehmens(Selbst)Steuerung.....                                   | 99  |
| 7.4       | Marianne Grobner – Angewandte Organisationsentwicklung .....                           | 109 |
| <b>8</b>  | <b>OE- und KE-Lernen</b> (Bernd Schmid) .....                                          | 119 |
| 8.1       | Chor-Metapher .....                                                                    | 119 |
| 8.2       | OE-Werkstätten als Lernmedium.....                                                     | 120 |
| 8.3       | Werkstattarbeit als didaktische Herausforderung.....                                   | 120 |
| 8.4       | Design OE-Werkstatt .....                                                              | 122 |
| 8.5       | Übungen Reifegrade.....                                                                | 123 |
| 8.6       | Kompetenzklärung und Passungsdialoge .....                                             | 126 |
| 8.7       | Verantwortungsdialoge .....                                                            | 128 |
| 8.8       | Wirklichkeitsverständnisse abgleichen .....                                            | 129 |
| 8.9       | Spiegelung und innere Bilder .....                                                     | 132 |
| 8.10      | Rollenvereinbarung und Rollensicherheit .....                                          | 133 |
| 8.11      | Integrationsorientierte Professionalisierung .....                                     | 134 |
| <b>9</b>  | <b>Interner Workshop OE-/KE-Lernen –Verantwortungsdialoge</b><br>(Irminda Zunker)..... | 137 |
| 9.1       | Einführung.....                                                                        | 137 |
| 9.2       | Voraussetzungen für internen Lern-Workshop .....                                       | 138 |
| 9.3       | Der interne OE-Lern-Workshop – ein Praxisbeispiel .....                                | 140 |
| 9.3.1     | Ablauf und Design des vorbereitenden Workshops .....                                   | 141 |
| 9.3.2     | OE-Lerneinheit auf der internen Tagung.....                                            | 143 |
| 9.4       | Wirkungen über die Lern-Werkstatt hinaus .....                                         | 143 |
| <b>10</b> | <b>Coachingbasierte Organisationskulturentwicklung</b> (Marc Minor).....               | 147 |
| 10.1      | Die Anfrage des Unternehmens.....                                                      | 147 |
| 10.2      | Der Start-Workshop .....                                                               | 148 |
| 10.2.1    | Vier-Augen-Interviews mit den Geschäftsführern im Plenum .....                         | 149 |
| 10.2.2    | Ausrichten der Bereichsleiter auf das Interview<br>mit dem Geschäftsführer .....       | 152 |
| 10.2.3    | Bezug der Bereichsleiter auf das Interview .....                                       | 153 |
| 10.2.4    | Fazit aus dem Workshop .....                                                           | 154 |
| 10.3      | Einzel-Coaching für das Management-Team .....                                          | 155 |
| 10.4      | Zweitägige Klausur nach den Einzelcoachings .....                                      | 157 |

|      |                                                 |     |
|------|-------------------------------------------------|-----|
| 10.5 | Was folgte nach dem zweitägigen Workshop? ..... | 161 |
| 10.6 | Weitwinkelperspektive/Fazit .....               | 162 |

## **11      Kulturentwicklung komplex und konkret – aus der Praxis eines globalen Mittelstandsunternehmens (Volker Köhninger) .....**

|         |                                                            |     |
|---------|------------------------------------------------------------|-----|
| 11.1    | Zur Darstellung: Mehr im Internet .....                    | 163 |
| 11.2    | Der Kunde .....                                            | 164 |
| 11.3    | Unser Einstieg im Kunden-Unternehmen .....                 | 165 |
| 11.4    | Eine Vision soll »verkündet« werden .....                  | 165 |
| 11.5    | Eine dialogische Großgruppen-Veranstaltung .....           | 166 |
| 11.6    | Auftrag zur Kulturveränderung .....                        | 167 |
| 11.7    | Unsere Kernkompetenz: Architektur- und Design-Arbeit ..... | 168 |
| 11.8    | Phase 1: Kulturerhebung mit Bildern .....                  | 170 |
| 11.8.1  | Topmanagement-Workshops .....                              | 171 |
| 11.8.2  | Flächen-Workshops .....                                    | 171 |
| 11.8.3  | Reduzierung der Bilder-Komplexität .....                   | 172 |
| 11.9    | Phase 2: Definition einer Soll-Kultur .....                | 174 |
| 11.9.1  | Arbeit mit dem Vorstand .....                              | 174 |
| 11.9.2  | Ein unerwarteter Konflikt .....                            | 175 |
| 11.9.3  | Vorstand, Aufsichtsrat und Gründerfamilie .....            | 176 |
| 11.9.4  | Konflikte um Auftrag, Macht- und Rollenverteilung .....    | 177 |
| 11.9.5  | Machtpolitische und individuelle Dynamiken .....           | 179 |
| 11.10   | Phase 3: Implementierung der Soll-Kultur .....             | 179 |
| 11.10.1 | Ein differenziertes Kommunikationskonzept .....            | 180 |
| 11.10.2 | Führungskultur-Initiative .....                            | 181 |
| 11.10.3 | Role Modeling mit Schlüsselpersonen .....                  | 181 |
| 11.10.4 | Multiplikative Verbreitung .....                           | 182 |
| 11.10.5 | Weiterentwicklung der Feedback-Kompetenz .....             | 182 |
| 11.10.6 | Synchronisation der HR-Landschaft .....                    | 183 |
| 11.10.7 | Umsetzung in Pilot-Projekten .....                         | 184 |
| 11.10.8 | Implementierungsmaßnahmen zusammengefasst .....            | 184 |
| 11.11   | KE und/Ohne OE? – eine entscheidende Krise .....           | 185 |
| 11.12   | Der Start in integrierte KE/OE .....                       | 187 |
| 11.13   | Fazit .....                                                | 188 |

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Teil 3: Weitergehende Betrachtungen</b> .....                                                                   | 191 |
| <b>12    Zum Thema System</b> (Bernd Schmid) .....                                                                 | 193 |
| 12.1    Systemisch und Definitionen von Systemen .....                                                             | 193 |
| 12.2    System und Umwelt .....                                                                                    | 193 |
| 12.3    Drei Arten von Systembeschreibungen .....                                                                  | 195 |
| 12.3.1    Struktursystem .....                                                                                     | 195 |
| 12.3.2    Funktionssysteme .....                                                                                   | 195 |
| 12.3.3    Menschliche Systeme .....                                                                                | 195 |
| 12.4    Systemverständnisse und OE-Ansätze .....                                                                   | 196 |
| <b>13    Wie viel Mensch? Wie viel Organisation? – die beiden Perspektiven<br/>bei der OE</b> (Bernd Schmid) ..... | 199 |
| 13.1    Menschenversther und Problemlöser – das Dilemma der Berater .....                                          | 199 |
| 13.2    Spaltungen in internen Abteilungen .....                                                                   | 200 |
| 13.3    Spaltungen bei externen Dienstleistern .....                                                               | 200 |
| 13.4    Unternehmensformen und Geschäftsmodelle .....                                                              | 201 |
| 13.5    Beziehungspräferenzen psychologisch betrachtet .....                                                       | 202 |
| 13.6    Können Konzepte integrieren? .....                                                                         | 203 |
| 13.7    Das Rollenkonzept der Persönlichkeit .....                                                                 | 203 |
| 13.8    Menschenbilder und kulturelle Auswirkungen –<br>Beitrag zu einem wissenschaftlichen Diskurs .....          | 205 |
| <b>14    OE oder Changemanagement?</b> (Bernd Schmid) .....                                                        | 209 |
| 14.1    Worum es geht .....                                                                                        | 209 |
| 14.2    Metabetrachtungen .....                                                                                    | 210 |
| 14.3    Organisationsentwicklung .....                                                                             | 212 |
| 14.3.1    Organisation .....                                                                                       | 212 |
| 14.3.2    Entwicklung .....                                                                                        | 212 |
| 14.3.3    Organisationsentwicklung .....                                                                           | 212 |
| 14.4    Changemanagement .....                                                                                     | 213 |
| 14.4.1    Change .....                                                                                             | 213 |
| 14.4.2    Management .....                                                                                         | 213 |
| 14.4.3    Changemanagement .....                                                                                   | 214 |
| 14.5    Changemanagement oder OE? .....                                                                            | 214 |
| 14.6    Gedankenspiele anhand eines metaphorischen Beispiels .....                                                 | 215 |

|           |                                                                                                    |     |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>15</b> | <b>»Die elastische Organisation«</b> (Dagmar Wötzel).....                                          | 217 |
| 15.1      | Ausgangslage und Notwendigkeit .....                                                               | 217 |
| 15.2      | Faktoren für verbreitetes Scheitern.....                                                           | 218 |
| 15.3      | Erfolgskriterien für strategische Projekte .....                                                   | 219 |
| 15.4      | Elastizität als strategisches Ziel? .....                                                          | 220 |
| 15.5      | Was ist eigentlich Elastizität?.....                                                               | 222 |
| 15.6      | Faktoren für eine elastische Organisation .....                                                    | 223 |
| 15.7      | Dimensionen für Elastizitätsentwicklung.....                                                       | 225 |
| 15.7.1    | Das Belohnungssystem.....                                                                          | 226 |
| 15.7.2    | Die Implementierung .....                                                                          | 226 |
| 15.7.3    | Pflege einer »elastischen« Kultur .....                                                            | 229 |
| 15.7.4    | Kooperation und Vertrauen.....                                                                     | 229 |
| 15.7.5    | Elastizitätskurator/in .....                                                                       | 230 |
| 15.8      | Zusammenfassung – Elastizität verankert<br>in der Unternehmenskultur .....                         | 231 |
| <b>16</b> | <b>»Die gesunde Organisation«</b> (Thorsten Veith) .....                                           | 233 |
| 16.1      | Organisation und Gesundheit .....                                                                  | 233 |
| 16.2      | Gesundheit als Systemqualität – und die Rolle von Führungskräften<br>als Kulturprotagonisten ..... | 235 |
| 16.3      | Arbeiten mit Reifegraden zum Thema Gesundheit – ein Diagnose-<br>und Ressourcenmodell .....        | 239 |
| 16.4      | Reifegrad-Dimensionen zu Gesundheit .....                                                          | 242 |
| 16.4.1    | Die Organisation (institutionelle Entwicklung).....                                                | 242 |
| 16.4.2    | Die Person (persönlich-professionelle Entwicklung) .....                                           | 243 |
| 16.5      | Drehbuch für einen Gesundheitsdialog – eine didaktische Hilfe .....                                | 245 |
| <b>17</b> | <b>»Die vernetzte Organisation«</b> (Martin Lindner und Lutz Berger) .....                         | 247 |
| 17.1      | Digitaler Klimawandel.....                                                                         | 247 |
| 17.1.1    | »We are already seeing changes!« .....                                                             | 248 |
| 17.1.2    | Vom Archiv zum Fluss .....                                                                         | 249 |
| 17.2      | Von der Linienorganisation zur vernetzten Organisation.....                                        | 250 |
| 17.3      | Auf dem Weg zur Netzwerk-Organisation.....                                                         | 251 |
| 17.4      | Change 2013: Das Internet als Kulturtechnik.....                                                   | 253 |
| <b>18</b> | <b>Anhang: Abschlussberichte isb-Curricula</b> .....                                               | 255 |
| 18.1      | Curriculum systemische OE und Changemanagement .....                                               | 255 |
| 18.1.1    | Modelle und Methoden .....                                                                         | 255 |

|                                                                                                  |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 18.1.2 Praktische Anwendungen innerhalb der Ausbildung .....                                     | 256     |
| 18.1.3 Anwendung der Inhalte im professionellen Kontext .....                                    | 256     |
| 18.1.4 Persönliche Weiterentwicklung .....                                                       | 256     |
| 18.1.5 Fazit.....                                                                                | 257     |
| 18.2    Abschlussbericht Curriculum Systemische Beratung<br>und Steuerung in Organisationen..... | 257     |
| 18.2.1 Einstieg in Curriculum .....                                                              | 257     |
| 18.2.2 Neuorientierung .....                                                                     | 258     |
| 18.2.3 Neue Zugangsweisen .....                                                                  | 258     |
| 18.2.4 Nachhaltige Lernkultur .....                                                              | 259     |
| 18.2.5 Die zwölf Curriculum-Bausteine .....                                                      | 259     |
| 18.2.6 Fazit.....                                                                                | 262     |
| <br>Literaturverzeichnis .....                                                                   | <br>263 |
| Stichwortverzeichnis .....                                                                       | 269     |
| Herausgeber und Autoren.....                                                                     | 275     |