

Organisationsberatung

- Verständliche, zweckdienliche sowie sinnvolle Strukturen und Prozesse entwerfen.
- Organisations-Auftrag klären und ableiten entsprechender Handlungskonsequenzen.
- Die Mitarbeitenden motivieren und befähigen, die Organisationsziele zu erreichen.

Organisationen sind keine statischen Gebilde. Um lebensfähig zu bleiben, muss sich jede Organisation (Unternehmung, Spital, Schule etc.) den Veränderungen ihres Umfeldes – der Gesellschaft und dem Markt – anpassen. Anpassungen können auch durch Veränderungen innerhalb der Organisation, zum Beispiel innerhalb von Teams oder Neuausrichtung von Machtstrukturen notwendig werden.

Solche Anpassungsprozesse sind ganzheitlich geplant, sind einmalige Ereignisse oder verlaufen kontinuierlich. Sie betreffen die ganze Organisation oder auch nur einzelne Teams.

Über diese Veränderungsprozesse gibt es umfassende Fachliteratur, die verschiedene Methoden und Sichtweisen zum Inhalt haben.

Ich verwende **Organisationsberatung** in diesem Kontext als Sammelbegriff für

Organisationsberatung, Organisationsentwicklung und **Change Management**. Diese Begriffe sind nicht immer klar voneinander abgrenzbar.

Der Begriff Organisationsentwicklung geht auf sozialwissenschaftliche Forschungsprojekte der 40er Jahre in den USA und England zurück (T-groups, Tavistock-Institut), wobei das älteste Modell vom Sozialpsychologen Lewin entwickelt wurde. Ohne an dieser Stelle genauer auf die historischen Hintergründe und Entwicklungen einzugehen, sollen im Folgenden die wichtigsten Grundsätze aus heutiger Sicht kurz erläutert werden.

Organisationsentwicklung beschreibt den Prozess eines geplanten, systematischen, sozialen, strukturellen und kulturellen Wandels mit dem Ziel, die Arbeitsfähigkeit eines ganzen Systems zu erhalten oder zu fördern. Solche Prozesse sind dann erfolgreich, wenn alle betroffenen Organisationsmitglieder einbezogen werden. Betroffene sollen zu Beteiligten gemacht, ihre Ressourcen, Wünsche und Hoffnungen miteinbezogen werden. So wird nicht nur die Effektivität des Systems, sondern auch die Arbeitszufriedenheit und Entfaltungsmöglichkeit der Mitarbeitenden gesteigert.

Welche Methoden bei einem Change Prozess zur Anwendung kommen, ob bei den Mitarbeitenden (bottom up) oder bei den Strukturen (top down) angesetzt wird, wird immer situativ entschieden. Meist werden diese Ansätze kombiniert. Heute finden systemische Interventionen immer mehr Akzeptanz. Diese gehen davon aus, dass neben der offiziellen Organisationsstruktur auch inoffizielle Muster und Regeln entstehen, die nur für das betreffende System gelten. Bei einem Systemwandel müssen diese „heimlichen“ Strukturen erkannt und aufgeweicht werden. Nur so können Widerstände, die es in jedem Veränderungsprozess gibt, aufgelöst und konstruktiv gewendet werden. Voraussetzung für eine systemorientierte Organisationsentwicklung ist eine exakte Diagnose der Situation.

Die Rolle des Beraters ist die eines Begleiters oder Katalysators dieses ganzen Prozesses. Organisationsberatung unterstützt Teilsysteme einer Organisation (Teams, Projektgruppen u.a.) im Veränderungsprozess. Wichtig dabei ist die Verbesserung der Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit innerhalb dieser Subsysteme. Durch die Klärung der Aufgaben und Kompetenzen wird deren Konfliktfähigkeit gefördert. Die Ressourcen der einzelnen Mitglieder sollen optimal genutzt werden, indem Stärken und Fähigkeiten sichtbar gemacht und das Entwicklungspotential der Organisationseinheit erkannt wird.

Strategieumsetzung

Das Formulieren einer erfolgversprechenden Strategie gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Geschäftsleitung einer Organisation. Die Strategie entscheidet oft über das Erreichen oder das Verfehlen der angestrebten Ziele und stellt so entscheidende Weichen für die Zukunft. Die beste Strategie nützt aber nichts, wenn sie im Alltag von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht umgesetzt wird. Wir stellen in unserer Beratungstätigkeit immer wieder fest, dass eine definierte Strategie oft nur mangelhaft realisiert wird. Um dieses Defizit zu beheben, habe ich zusammen mit Dr. F. Helg das Produkt **Strategie konkret!** entwickelt.