

## **Leitbild und Grundsätze der Organisationsentwicklung**

Das OE-Forum hat sich zum Ziel gesetzt, bessere Voraussetzungen für Information, Kommunikation und Zusammenarbeit im Bereich der Organisationsentwicklung (OE) zu schaffen. Dieses Ziel soll erreicht werden durch

- 1) Zusammenführung der auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung aktiven Kräfte**
- 2) Verbreitung des theoretischen Gedankengutes und der praktischen Anwendung von Organisationsentwicklung**
- 3) Hebung des fachlichen Qualifikationsniveaus der Organisationsentwicklung in der Praxis (Professionalisierung)**

Grundlage zur Erfüllung dieser Ansprüche ist ein gemeinsames Verständnis von OE durch die Mitglieder des OE-Forums. Das vorliegende Grundsatzpapier beschreibt diese Grundlagen:

- Definition von Organisationsentwicklung
- Kriterien professioneller Organisationsentwicklung
- Werthintergrund und Grundannahmen von Organisationsentwicklung
- Politische Dimension

### **Definition von Organisationsentwicklung**

Das OE-FORUM versteht OE als einen längerfristig angelegten, nachhaltigen Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf der Bearbeitung und Lösung der aktuellen unternehmerischen Probleme durch direkte Mitwirkung der Betroffenen. Er verfolgt folgende gleichwertige Ziele:

- **Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Organisation**
- **Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens**

Übergeordnete Zielsetzung ist die Existenzsicherung und Erneuerung der Organisation im Rahmen einer sinnvollen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung. Die dafür notwendigen kurz- und langfristigen Veränderungen werden

in einem partizipativen Prozess, der strenge professionelle und ethische Kriterien erfüllt, vollzogen.

## **Kriterien professioneller Organisationsentwicklung**

Professionelle OE-Arbeit erfüllt folgende Kriterien:

- **Ganzheitliche Perspektive**

OE orientiert sich an einem ganzheitlichen Weltbild. Individuum, Organisation, Umwelt und Zeit werden als Teile eines Ganzen betrachtet. In der OE-Arbeit wird den Vernetzungen, Wirkungszusammenhängen und den Gesetzmässigkeiten von Systemen spezielle Beachtung geschenkt.

- **Zielsetzung**

Die zwei Ziele der Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation und der Qualität des Arbeitslebens sind gleichrangig und interdependent.

- **Inhalt**

In OE-Projekten werden die aktuellen, konkreten Fragen und Probleme der täglichen Arbeit auf allen Untenehmensebenen und in allen Unternehmensbereichen bearbeitet. Sie setzen Veränderungen in Gang, die zur Existenzsicherung und Überlebensfähigkeit des Unternehmens notwendig sind. Die Inhalte der OE-Arbeit können unternehmenspolitische, strategische, operationelle oder organisatorische Fragen sein. Die menschlichen und sozialen Aspekte (Beziehungen, Konflikte, Motivation, Persönlichkeitsentwicklung) werden in der OE gleichwertig und in Verbindung mit den Sachfragen bearbeitet.

- **Kontrakt**

Grundlage eines OE-Projektes ist ein klarer Kontrakt zwischen den Auftraggebern, den Beteiligten und den Beratern. Er regelt die Rollen in der Zusammenarbeit, die Ziele, die Rahmenbedingungen, die Verantwortung und sorgt für Transparenz und Verbindlichkeit.

- **Beteiligung der Betroffenen**

Tragfähige Lösungen und nachhaltige Veränderungen müssen breit abgestützt sein. Durch eine sinnvolle Beteiligung der Betroffenen in allen Phasen des OE-Projektes wird die Qualität und die Akzeptanz der Lösungen gesteigert. Die Betroffenen werden vor allem durch aktive Mitwirkung und offene Information in den Prozess einbezogen.

- **Unterstützung des Führungsprozesses**

OE-Arbeit unterstützt den Führungsprozess einer Organisation. OE-Projekte werden von den Macht- und Entscheidungsträgerinnen und -trägern in Gang gesetzt, gesteuert und getragen. Die Akzeptanz und Unterstützung dieses Führungsanspruchs steht nicht im Widerspruch zum partizipativen Vorgehen, sondern ist Ausdruck der ganzheitlichen, realitäts- und ergebnisorientierten Veränderungsstrategie. Die bewusste Auseinandersetzung mit den bestehenden Entscheidungs- und Machtstrukturen ist jedoch Teil der OE-Arbeit und führt zu Veränderungen des Führungsverständnisses und der Führungskultur einer Organisation .

- **Ergebnisorientierung**

OE-Projekte sind auf konkrete Ergebnisse ausgerichtet. Jede Massnahme beruht auf einer fundierten, gemeinsamen Diagnose. Jede Diagnose strebt eine konkrete Massnahme an. Da Organisationen komplexe, lebendige Organismen sind, führen Interventionen oft zu unvorhersehbaren Ergebnissen und Wirkungen, die ein flexibles, evolutionäres Vorgehen mit einer ganzheitlichen Sichtweise erfordern. Die erzielten Ergebnisse werden an den gesetzten Zielen und einem hohen, umfassenden Qualitätsanspruch gemessen.

- **Prozessorientierung**

OE ist ein geplanter Prozess, der sich auf vereinbarte Ziele und Ergebnisse ausrichtet. Die einzelnen Schritte ergeben sich aus der Auswertung und Reflektion der vorangegangenen Arbeit und der erzielten Ergebnisse. Der Prozess verläuft in rollenden Zyklen von Diagnose, Planung, Durchführung und Auswertung. Dadurch geschieht eine laufende Überprüfung und situationsgerechte Anpassung des geplanten Vorgehens.

- **Information und Kommunikation**

Ein wesentliches Element im Organisationsentwicklungsprozess ist der offene Informations- und Meinungsaustausch zwischen Personen und Gruppen in Sach-, Verhaltens- und Wertefragen. Durch die regelmässige Rückkopplung von Ergebnissen, Erkenntnissen und Erfahrungen an die Betroffenen wird Transparenz und Vertrauen aufgebaut.

- **Lernen**

OE ist ein Lernprozess der Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Organisation als Ganzes. Lernziele sind:

- die Entwicklung der persönlichen, sozialen und unternehmerischen Kompetenz

- die Entwicklung der Lern- und Veränderungsfähigkeit der Organisation

In der bewussten Auseinandersetzung mit dem Markt, der Umwelt und den unternehmerischen Fragestellungen ergeben sich Lernsituationen, die durch Reflektion und Verarbeitung der Erfahrungen und das Umsetzen von arbeitspsychologischen Erkenntnissen genutzt werden.

- **Konfliktbearbeitung**

Professionelle OE-Arbeit erfordert Transparenz in Macht- und Interessefragen. Konflikte werden offengelegt und nach den Grundsätzen der OE bearbeitet. Wenn Konflikte durch Entscheide von Machträgern bereinigt werden, sollen die Betroffenen über die Motive und Kriterien informiert werden.

- **Qualifizierung**

OE-Arbeit stellt hohe Ansprüche an die Fach- und Sozialkompetenz der Beraterinnen und Berater. Sie erfordert ständige Weiterentwicklung in fachlichen, methodischen und persönlichen Bereichen.

## **Werthintergrund und Grundannahmen der OE**

Organisationsentwicklung ist nicht wertfrei. Sie geht von einem humanistischen Menschenbild und von Grundannahmen über die Menschen, Organisation, Arbeit und Gesellschaft aus, die auf humanen und demokratischen Werten aufbauen. Da Organisationen die Menschenbilder und Annahmen, die ihnen zugrunde liegen, spiegeln, sind diese auch Gegenstand von Entwicklungsarbeit.

Eine zentrale Annahme ist, dass Leistungsfähigkeit und Menschlichkeit direkt von einander abhängig sind. Ohne Wirtschaftlichkeit gibt es keine humane Arbeitswelt und ohne zufriedene und engagierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gibt es letztlich keine Wirtschaftlichkeit. Unter Berücksichtigung dieses Grundsatzes verfolgen OE-Projekte immer wirtschaftliche Ziele, die die Leistungs- und Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichern und verbessern sollen und damit Voraussetzungen zur Erreichung von humanitären Zielen schaffen.

Weitere Annahmen und Erkenntnisse der angewandten Sozialwissenschaften, auf denen die OE aufbaut:

- Die Einstellungen und Verhaltensweisen des menschlichen Individuums sind nicht nur durch seine Erbanlagen, sondern in wesentlichem Masse auch durch physische, psychosoziale und geistige Einflüsse seiner Umwelt während seiner Entwicklung und in seiner aktuellen Lebens- und Arbeitssituation bedingt.

- Jeder Mensch besitzt ein nicht vorhersehbares individuelles Entwicklungspotential. Gegebene Arbeits- und Lebensbedingungen erschweren oder verunmöglichen oft die Entfaltung dieses Potentials. Unter geeigneten sozialen und organisatorischen Voraussetzungen kann der Mensch Wissen, Fertigkeiten, emotionale Bedürfnisse, Einstellungen, soziale Verhaltensweisen und persönliche Werte verändern und entwickeln.
- Persönliche Entwicklung in diesem Sinne geschieht durch Lernen durch Erfahrung. Der Mensch lernt und entwickelt sich im direkten Kontakt mit anderen Menschen und in der direkten Auseinandersetzung mit konkreten Problemen, von denen er selbst betroffen ist.
- Organisationen sind offene soziale Systeme mit eigenen Gesetzmässigkeiten, Werten, Geschichten und Kulturen. Nachhaltige Veränderungen können nur unter Einbezug und Beachtung aller Faktoren und Zusammenhänge erreicht werden.

## **Politische Dimension**

Das Verständnis von Organisationen als offene soziale Systeme, die im direkten Zusammenhang mit anderen Systemen stehen, hat zur Folge, dass Veränderungsprozesse im Unternehmen Auswirkungen auf die soziale, ökonomische, ökologische und politische Umwelt haben. OE-Prozesse sind deshalb immer gesellschaftliche und politische Prozesse, die kulturelle, soziale und wirtschaftliche Veränderungen bewirken. Menschen, die im Unternehmen partizipative Formen der Zusammenarbeit und des Zusammenlebens entwickeln und praktizieren, tragen diese Erfahrungen und Werte auch in die anderen gesellschaftlichen Bereiche.

OE-Arbeit bedeutet immer auch Umgang mit Macht. Echte Mitwirkung führt zu einer Veränderung der Entscheidungs- und Machtstrukturen und des Führungsverständnisses in der Organisation. Selbständig denkende und unternehmerisch handelnde Menschen erfordern eine Führung, die auf Partnerschaft, Echtheit, Konfliktfähigkeit und offener Kommunikation beruht. Organisationsentwicklung thematisiert, hinterfragt und verändert Normen und Werte und ist deshalb im weitesten und besten Sinne von politischer Relevanz. Sie ist eine Strategie der Evolution.