



HTW Chur



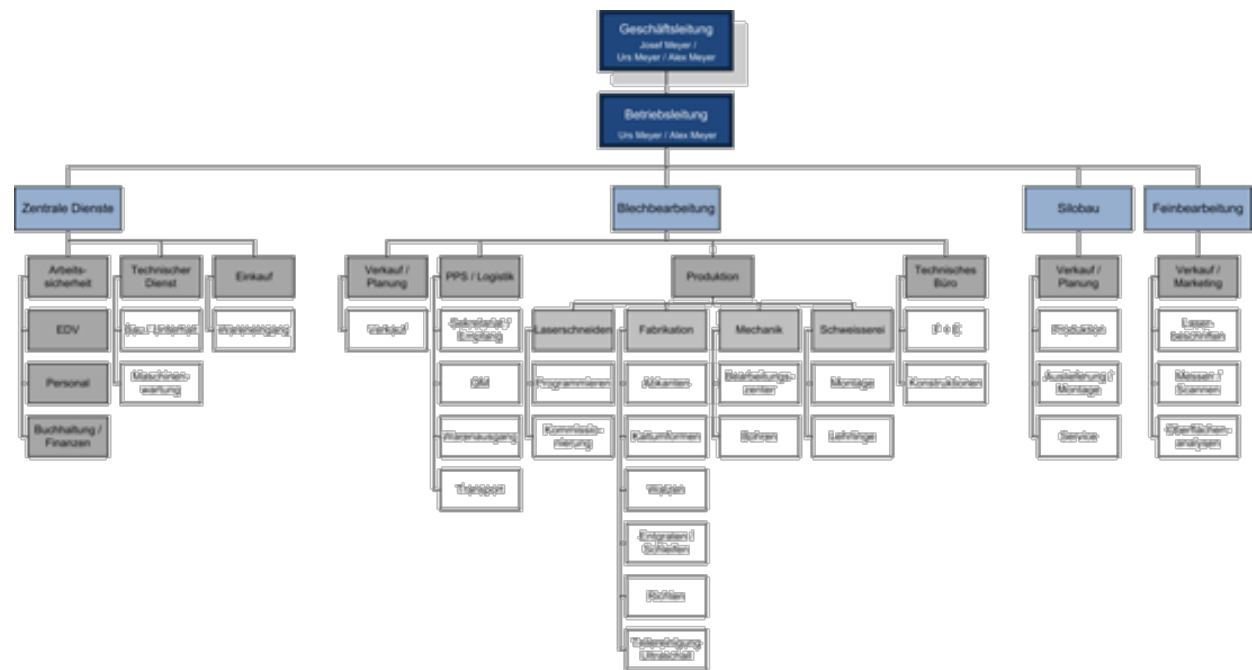
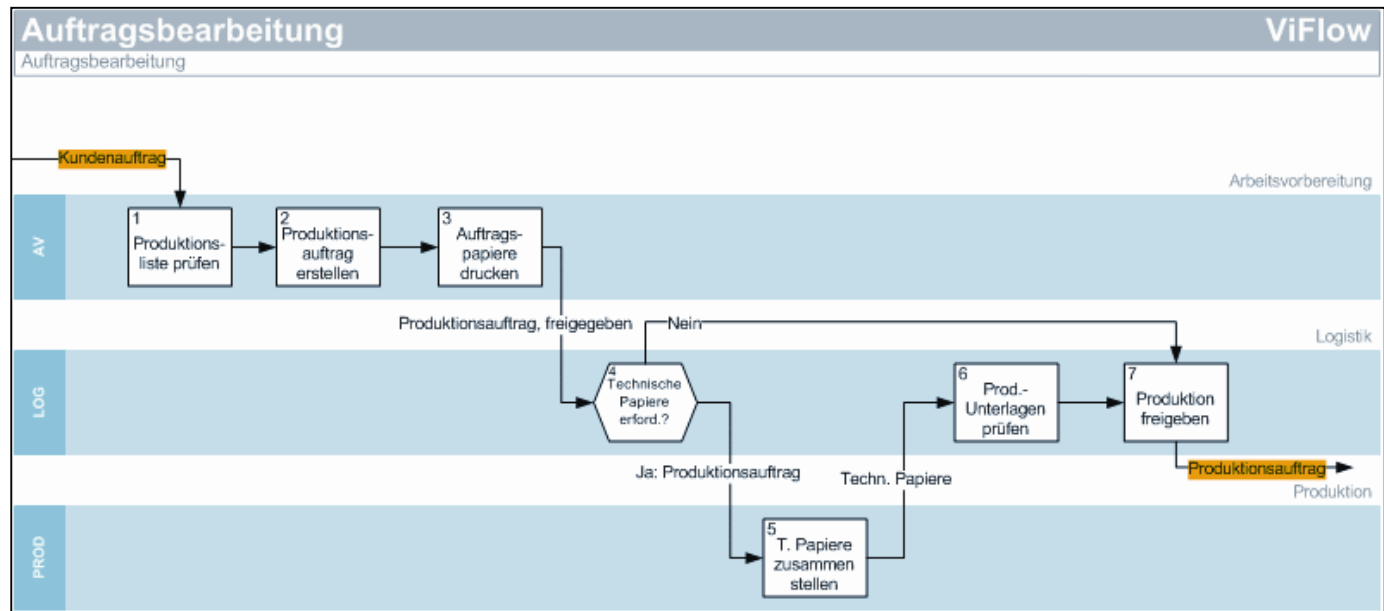
Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur

MSc BA – Organisationsentwicklung: 1. Einführung

Prof. Dr. Frank Bau

Was ist eine Organisation?





Brandverhütungs-Vorschriften für Fabriken und gewerbliche Anlagen

1. Rauchen ist in feuergefährdeten Räumen und im Bereich feuergefährdeter Betriebsanlagen verboten (§ 43, Abs. 3 UVV „Allgemeine Vorschriften“ VBG 1)
2. Der Umgang mit Feuer und offenem Licht ist in allen feuer- und explosionsgefährdeten Räumen verboten. Ungeschützte funkenbildende Apparate und Werkzeuge dürfen in explosionsgefährdeten Räumen nicht verwendet werden.
3. Schweiß-, Schneid-, Löt- und Aufbauarbeiten sind nur mit Genehmigung der Betriebsleitung und unter Beachtung der vom Verband der Sachversicherer mit dem Deutschen Verband für Schweißtechnik gemeinsam herausgegebenen Sicherheitsvorschriften für diese Arbeiten zulässig.
4. Ölige Putzwolle, Putzlappen, Werg und dergl. sollen nur in unverbrennlichen mit Deckel versehenen Behältern abgelegt, keinesfalls in der Arbeitskleidung aufbewahrt werden.
5. Brennbare Abfälle sind aus allen Betriebsräumen täglich zu entfernen.
6. Brennbare Flüssigkeiten dürfen nicht in Ausgüsse oder Abwasserkanäle geschüttet werden.
7. Bei Feuerstätten darf nur der Tagesbedarf an Holz, Torf, Holzwole und sonstigen leichtentzündlichen Brennstoffen bereitgehalten werden.
8. Benzin, Petroleum, Spiritus und ähnliche feuergefährliche Stoffe dürfen nicht zum Feueranmachen verwendet werden.
9. Für Herstellung, Lagerung und Verwendung brennbarer oder explosiver Stoffe, wie Zellhorn, Azetylen (Karbide), Flaschen mit verdichteten Gasen, Propan und dergl., ferner brennbare Streichmassen, Sprengstoffe usw., sind die Sondervorschriften des Betriebes zu beachten.
10. Heiße Schlacke und Asche aus Feuerungen und Fabrikationsanlagen müssen in ausgemauerten Gruben mit eisernen Deckplatten oder in feuerbeständig abgeschlossenen Räumen gelagert werden, wenn sie nicht abseits auf Halden gelassen werden.
11. Das befehlsmäßige Errichten von Feuerstätten und die Verwendung elektrischer Heiz- und Kochgeräte bedürfen der Zustimmung der Betriebsleitung.
12. Bei Benutzung von Sägemehlöfen ist das in der Nähe des Sägemehlöfens angeschlagene Merkblatt zu beachten.
13. Jede Benutzung von Feuerlöschgeräten ist der Betriebsleitung zu melden. Mißbrauchliche Benutzung von Feuerlöschgeräten ist verboten.
14. Arbeiten an elektrischen Anlagen dürfen nur von Fachleuten ausgeführt werden.

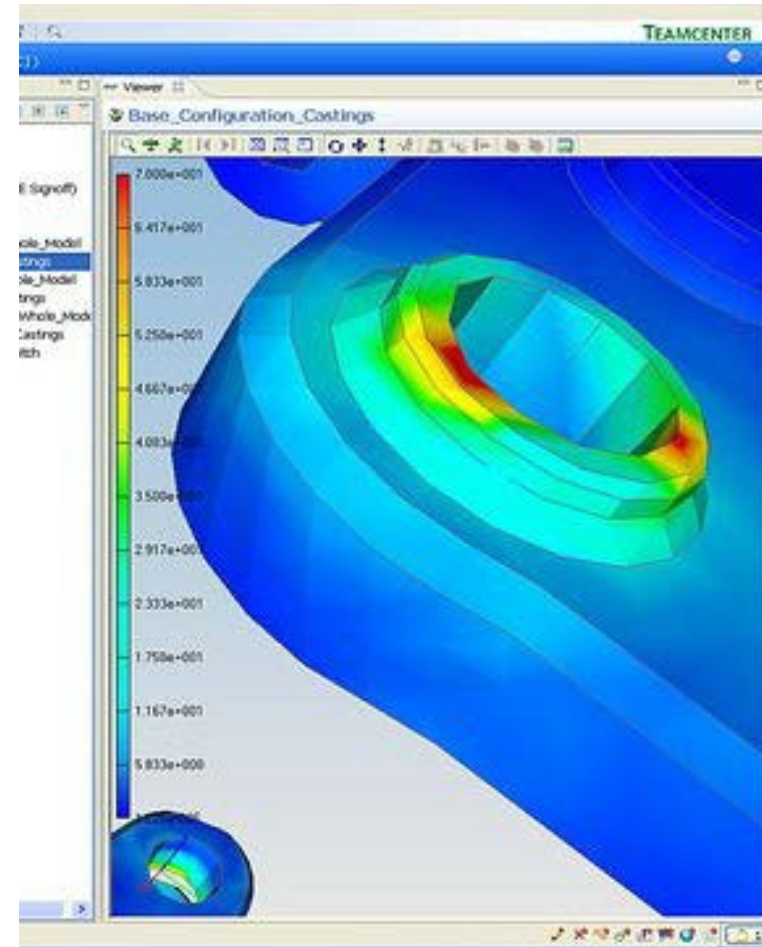
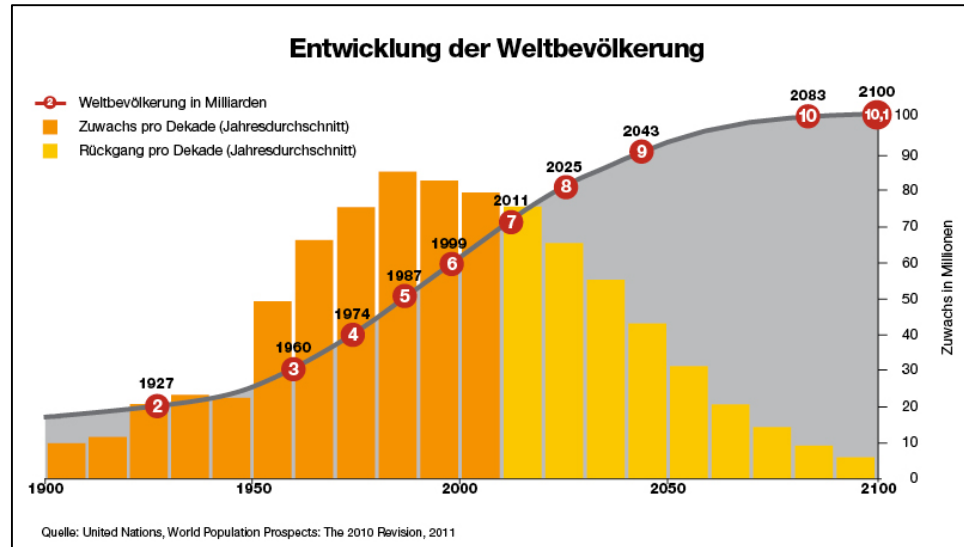
Erhaltet Euren Arbeitsplatz!

Helft Brände verhüten!





Was ist eine Entwicklung?



Der große Brockhaus (1984): Entwicklung

Entwicklung, 1) Philosophie: Aufeinanderfolge verschiedener Formen oder Zustände, die sich von der bloßen Veränderung dadurch unterscheidet, dass die späteren aus den früheren mit einer inneren Notwendigkeit hervorgehen und dass ihre Abfolge eine durchgehende Richtung einhält; besonders die Entfaltung von Anlagen, die in den Anfangsstadien vorgegeben sind, zu ausgebildeten Formen (bei Lebewesen, aber auch bei geschichtlichen Gebilden, z.B. Gesellschafts- und Wirtschaftsordnungen, Sprachen, Kunstfertigkeiten, Techniken).

Was ist Organisationsentwicklung?

Gabler Wirtschaftslexikon (2000): Organisationsentwicklung

1. *Begriff:* Strategie des **geplanten und systematischen Wandels**, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und individuellem Verhalten zustande kommt, und zwar unter größtmöglicher **Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer**. Zielsetzung ist einerseits, der **Leistungsfähigkeit** der Organisation, und andererseits der **Entfaltung** der einzelnen Organisationsmitglieder zu dienen. Die gewählte ganzheitliche Perspektive berücksichtigt die **Wechselwirkungen** zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen, Technologie, Umwelt, Zeit sowie die Kommunikationsmuster, Wertestrukturen, Machtkonstellationen etc., die in der jeweiligen Organisation real existieren.

2. *Ziele:* Die Verbesserung der **organisatorischen Leistungsfähigkeit** zur Erreichung der strategischen Ziele der Unternehmung und die Verbesserung der **Qualität des Arbeitslebens** für die in ihr beschäftigten Mitarbeiter (Humanisierung der Arbeit).

Worley/Feyerherm (2005): Definitionen der OE

Die meisten OE-Definitionen stimmen darin überein, dass diese sich mit dem **Wandel des ganzen Systems** beschäftigt, **verhaltenswissenschaftliches** Wissen anwendet, auf **humane und soziale Organisationsprozesse** abhebt (insbesondere die mentalen Systeme von Individuen, Gruppen und Organisationskulturen), und das Ziel hat, die **Fähigkeit zur Anpassung und Erneuerung** von Organisationen zu entwickeln.

Ziele und Grundsätze der Organisationsentwicklung

(Wesensmerkmale der OE)

Die gleichzeitige Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (**Effektivität**) und der Qualität des Arbeitslebens (**Humanität**). (Karsten Trebesch, 2000)

OE setzt eine **Einstellung des Fragens und Untersuchens** voraus, also mehr als nur ein Werkzeugkasten voller Ratschläge und Technologien.

Im Sinne der Aktionsforschung gilt die Annahme, dass man ein **System** nur dann wirklich verstehen kann, wenn man beginnt, es zu **verändern**.

Das wesentliche **Wissen** ist in jeder Organisation **vorhanden**, es muss nur nutzbar gemacht werden. Dies geschieht über **Partizipation der Betroffenen**.

Organisationen bestehen im Wesentlichen aus koordiniertem menschlichen Verhalten, eingebettet in **Systeme** aus den Elementen Menschen, Räume, Beziehungen u.a.

Sieben Basiskompetenzen in der OE (Worley/Feyerherm 2005)

- Wissen über organisationales Verhalten
- Individualpsychologie
- Gruppendynamik
- Management- und Organisationstheorie
- Befragungsmethoden (einschliesslich Statistik)
- Vergleichende Kulturperspektiven
- und ein funktionales Wissen über Business

Beispielhafte Methoden und Instrumente:

Survey-Feedback (Mitarbeiterbefragungen & Vorgesetztenbefragungen), Teambuilding, Rollenspiele, Rollenklärung, Intergruppen-Übung, Systemisches Fragen, Moderation, Kraftfeldanalyse, etc.

Die Ursprünge der Organisationsentwicklung

Karsten Trebesch (2000) listet fünf Quellen der Organisationsentwicklung:

1. Die Human-Relations-Bewegung in den USA Ende der 20er Jahre (**Hawthorne-Studie**).
2. Kurt Lewins Arbeiten mit den so genannten T-Groups und die Gründung der **National Training Laboratories** (NTL) in den 40er Jahren.
3. Übertragung der **T-Groups** in bestehende Organisationen.
4. Entwicklung der so genannten Datenerhebungs- und Rückkopplungsmethode (**Survey Guided Feedback**) an der University of Michigan.
5. Konzeption der soziotechnischen Systeme (**teilautonome Arbeitsgruppen**) am Tavistock Institute of Human Relations in London.

Edgar H. Schein (2000)

Organisationsentwicklung: Wissenschaft, Technologie oder Philosophie?

Organisationsentwicklung

„Das ist ein Tätigkeitsgebiet, mit dem ich seit dreißig Jahren verbunden bin. Dennoch muss ich zunächst einmal eingestehen, dass ich es immer noch nicht wirklich verstehe. (...)

(...) Was ist Organisationsentwicklung – eine Wissenschaft, eine Technologie, eine Philosophie, oder eine komplexe Mischung von allem?“
(Edgar H. Schein, 2000)

Grenzen der traditionellen Organisationsentwicklung

Schein (2000) sieht heute vier Grundthemen, denen Manager gegenüber stehen:

1. Management von Komplexität
2. Management von Unterschiedlichkeit
3. Management von Interdependenz und Integration
4. Management des andauernden Wandels

Die Triebkräfte dieser Grundthemen sind für Schein (2000):

1. Die Globalisierung
2. Die rasche technologische Entwicklung, insbesondere im Bereich der Informationstechnologie.

Aufgaben der OE in der „neuen“ Welt der Organisationen

1. **Unterstützung** beim anfänglichen **Design** und bei der **Umsetzung** der Informationstechnologie, der Informationssysteme und –prozesse.
2. Präsenz an der **Schnittstelle** zwischen Hersteller, Verkäufer und Kunde.
3. **Mitwirkung** im Entwicklungs- und Umsetzungsprozess von Fusionen, Übernahmen, Joint Ventures und strategischen Allianzen.
4. **Begleitung** im Umgang mit neuen Typen von Arbeitskräften und Arbeitsverträgen.
5. **Hilfestellung** an den interorganisatorischen **Schnittstellen** sowohl im privaten wie auch im öffentlichen Sektor.

Modulziele

Die Studierenden haben einen Überblick über die verschiedenen **Ansätze** der Organisationsentwicklung und sind in der Lage, **Modelle** und **Konzepte** kritisch zu beurteilen.

Die Studierenden haben die Fähigkeit, den **Prozess** der Organisationsentwicklung sicher in verschiedensten Kontexten mitzugestalten und zu begleiten und damit Organisationen erfolgreich weiterzuentwickeln.

Alle untersuchten Instrumente und Prozesse der Organisationsentwicklung werden sowohl auf Organisationsebene wie auch auf der Ebene der Gruppe als **soziales Phänomen** betrachtet.

Ein Verständnis der Organisationsentwicklung im Sinne eines **fortlaufenden** Change Management Prozesses (Analyse, Bewertung, Alternativen, Wahl, Implementierung, Kontrolle).

Ziel ist **nicht** die Ausbildung von OE-Beratern, die in der Lage sind, die Instrumente der OE selbst anzuwenden.

Literatur

Schein, E. (2000): Organisationsentwicklung: Wissenschaft, Technologie oder Philosophie? In: Trebesch, K. (Hrsg.): *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien*. Stuttgart: Klett Cotta. S. 19-32

Schiersmann, C.; Thiel, H.-U., *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. VS Verlag. Wiesbaden, 2010.

Worley, C. G.; Feyerherm, A. E. (2005): Überlegungen zur Zukunft der Organisationsentwicklung. In: *Zeitschrift Organisationsentwicklung (ZOE)*. Heft 1, Jg. 2005, S. 80-95.

Trebesch, K. (Hrsg.), *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien*. Klett Cotta. Stuttgart, 2000.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Prof. Dr. Frank Bau