

**HTW** Chur

Hochschule für Technik und Wirtschaft  
University of Applied Sciences

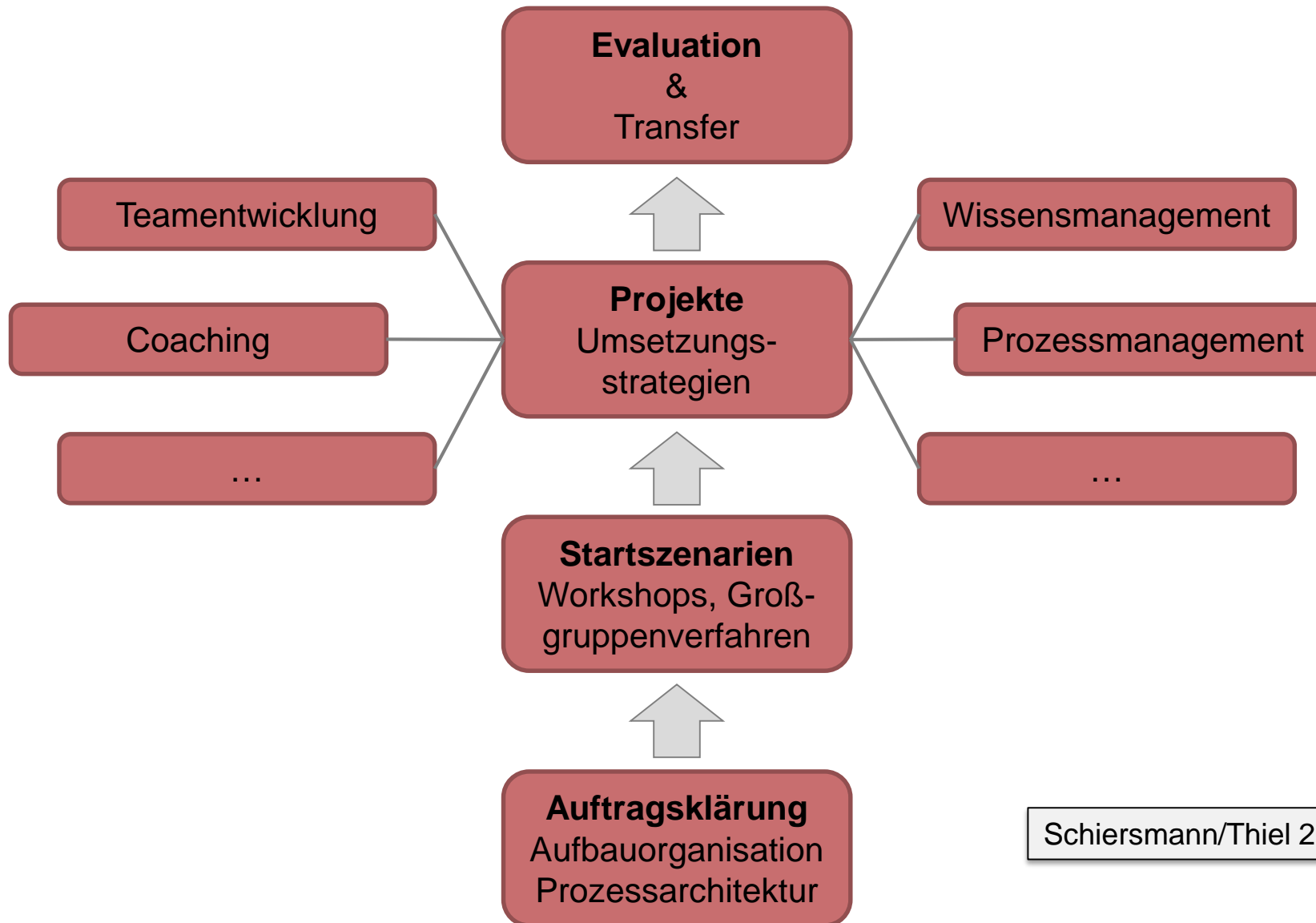


## Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur

MSc BA – Organisationsentwicklung: 2a. Rahmenbedingungen der Organisationsentwicklung

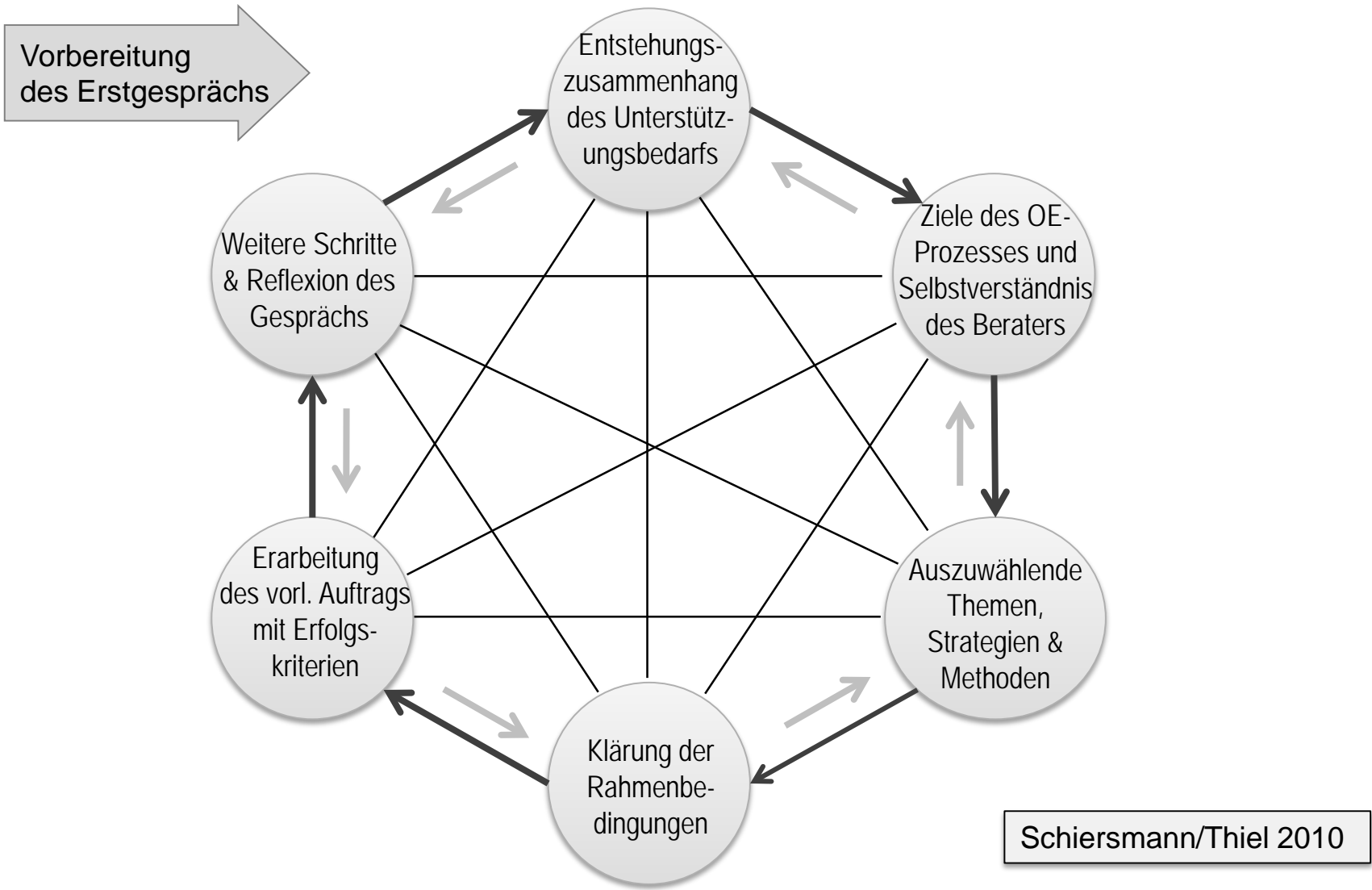
Prof. Dr. Frank Bau

# Grundprozess der Organisationsentwicklung

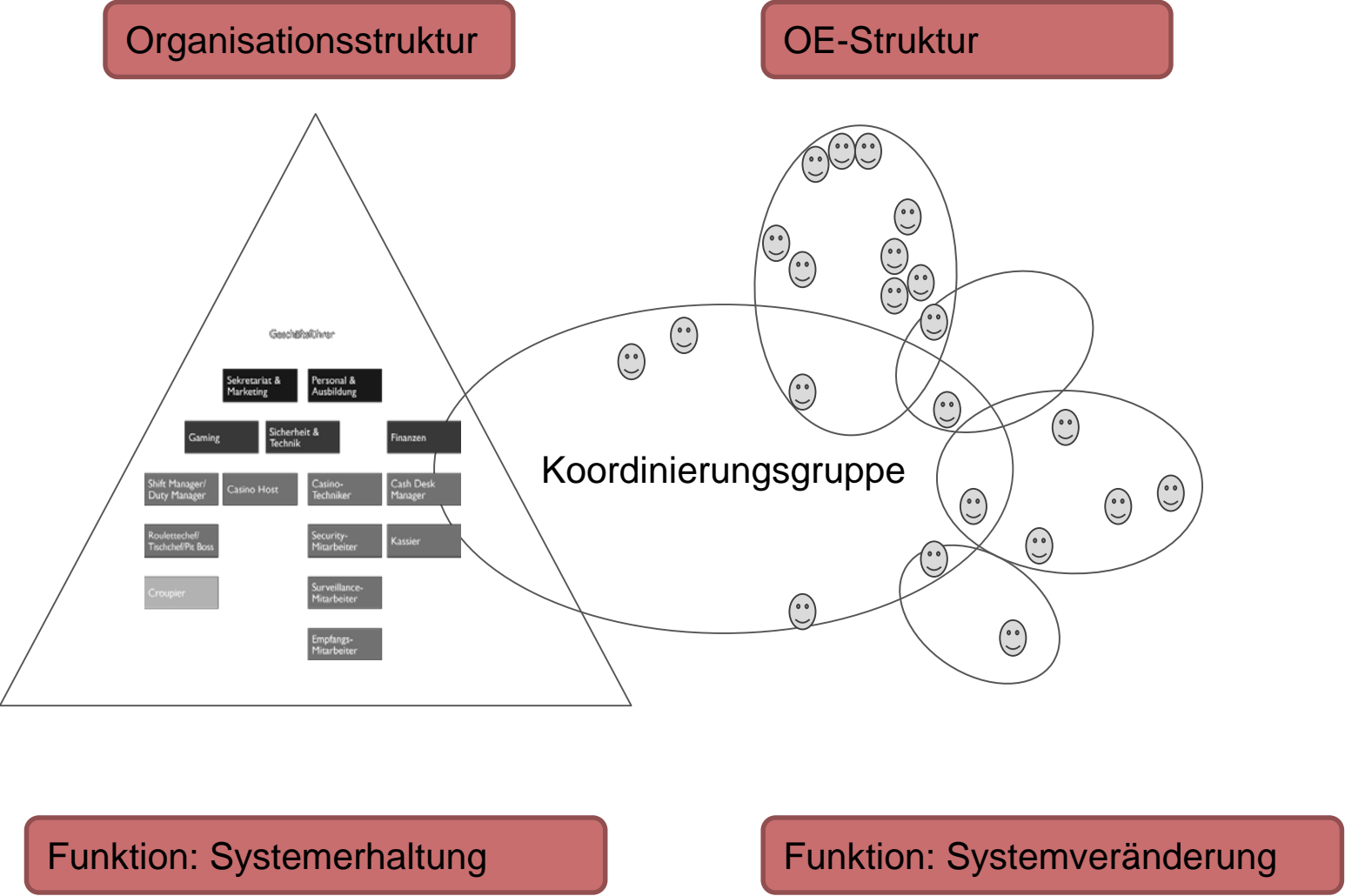


Schiersmann/Thiel 2010

# Prozess der Auftragsklärung



# Organisations- und OE-Struktur im Spannungsverhältnis



# Funktionen der Koordinierungsgruppe

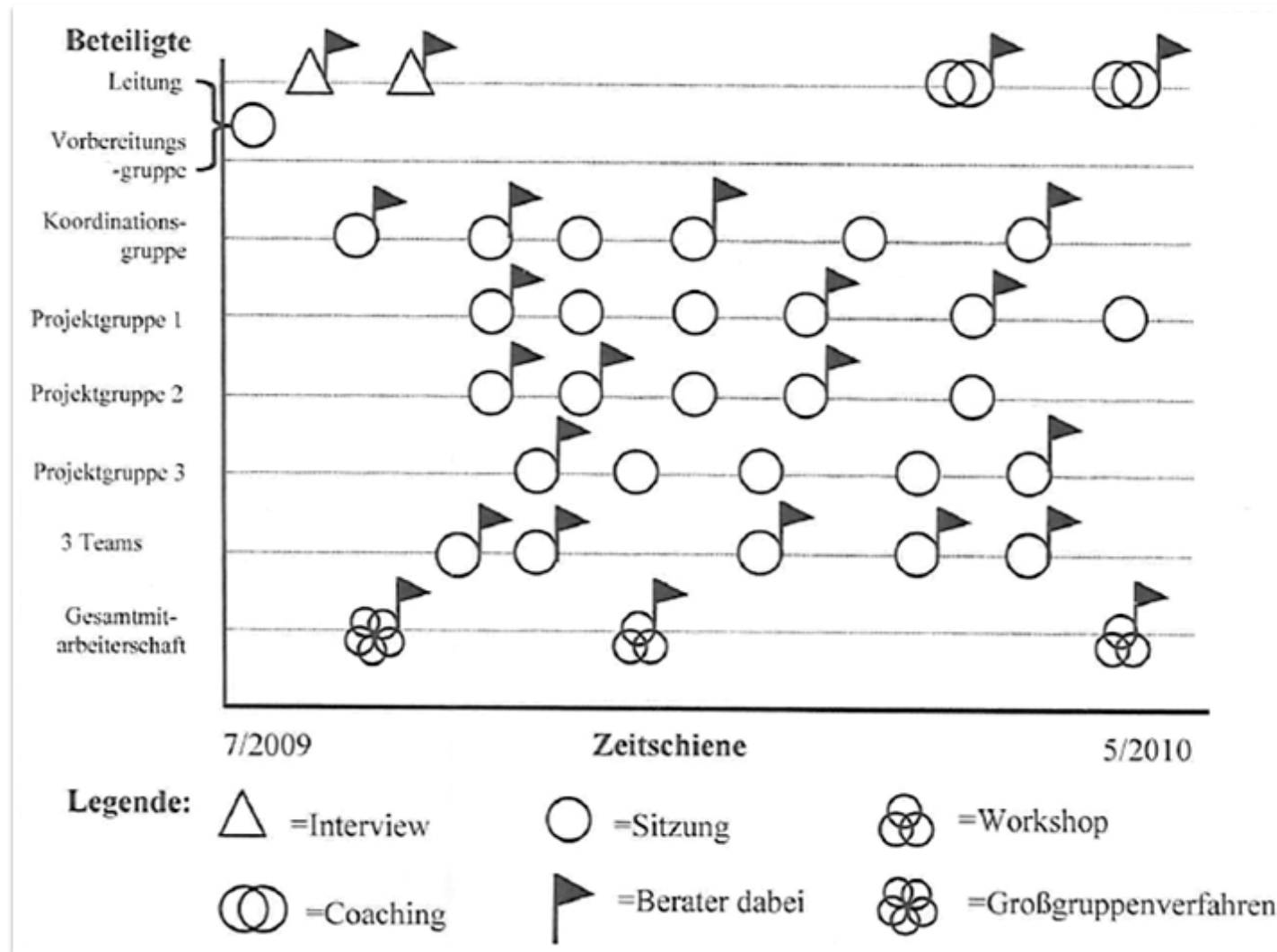
- Koordinationsfunktion
- Katalysatorenfunktion
- Vermittlungsfunktion
- Controllingfunktion
- Reflexionsfunktion
- Interne Marketingfunktion

**Exkurse:**  
Linking-Pin Modell  
Double-Loop-Learning

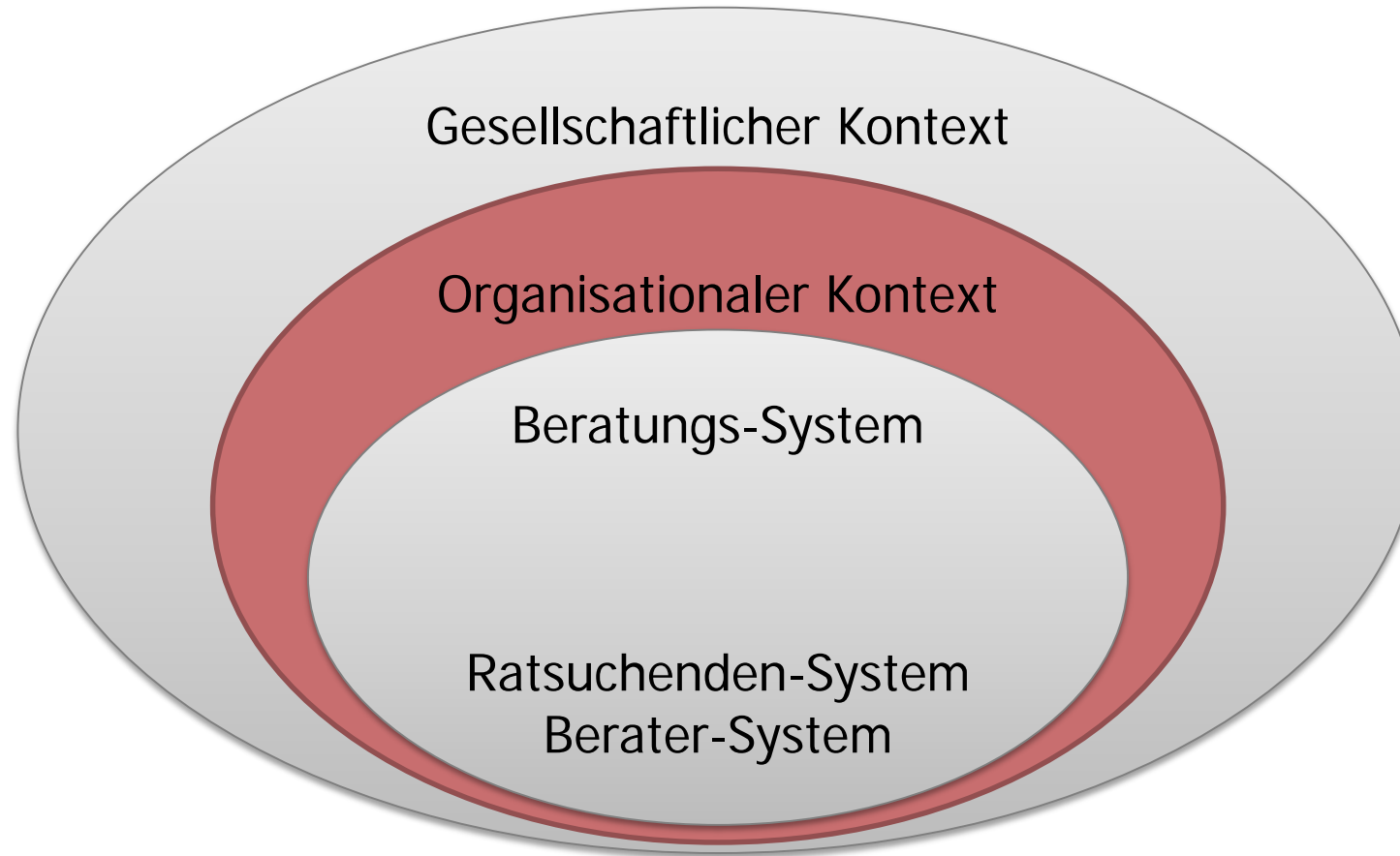
## Weitere erfolgskritische Rahmenbedingungen einer OE

- Verantwortung und Engagement der Leitung
- Lernförderliche Organisationskultur
- Bereitstellung zeitlicher und personeller Ressourcen für den OE-Prozess
- Rückkopplung des OE-Prozesses an die Mitarbeiterschaft
- Einbeziehung relevanter Umwelten bzw. Stakeholder
- OE-Ablauforganisation: die Prozessarchitektur

# OE-Ablauforganisation: die Prozessarchitektur



## Das systemische Kontextmodell der OE-Beratung

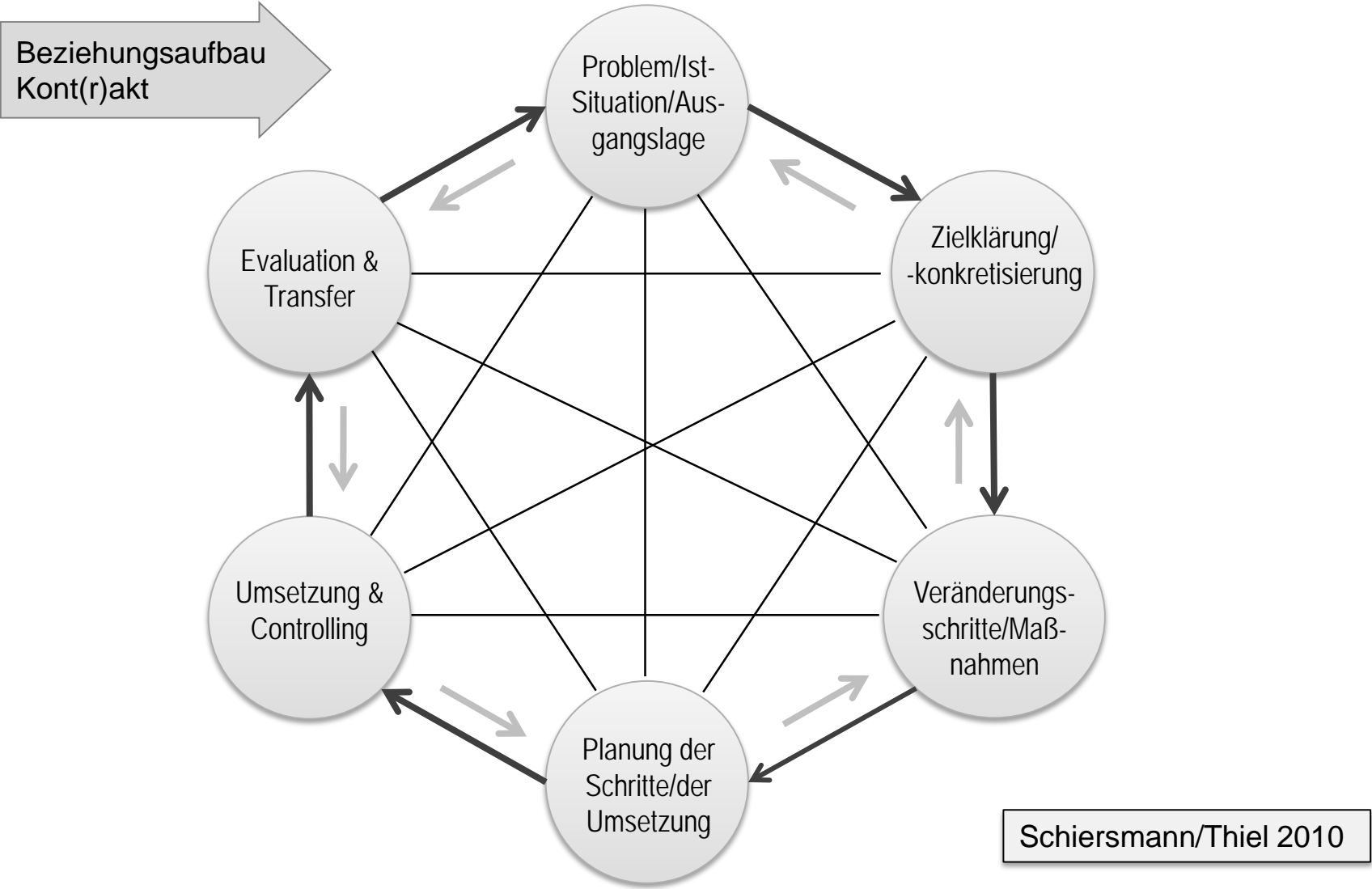




## Merkmale schwieriger, unbestimmter Situationen

- Komplexität der Situation (Anzahl der Einflussfaktoren, Art und Dichte ihrer Verknüpfungen)
- Intransparenz (teilweise unbekannte Elemente)
- Abhängigkeiten zwischen den beteiligten Einflussgrößen
- Eigendynamik des Systems
- Vielzahl von Zielen bei Entscheidungssituationen

# OE als phasenorientierter Problemlöse-Prozess



## Nutzen von Phasenmodellen

- Leitfaden für den Entwicklungs- und Lernprozess
- Antizipation der Zukunft auf dem Weg vom Ist zum Soll
- Transparenz
- Halt & Stabilität
- Vertrauen
- Abbau von Ängsten und Verunsicherung

Hinweis: Trotz der sequentiellen Logik des Phasenmodells bleibt der systemische Grundansatz bestehen! Ziel der OE ist die Stärkung der Selbstorganisation von Unternehmen und Organisationen.

# Rollen eines OE-Beraters

## **Prozessbegleiter mit Prozessautorität**

=> keine fertigen Lösungen, sondern ein prozessuales Schaffen von Bedingungen bzw. das Schaffen von Möglichkeiten für systeminterne Prozesse

## **Beobachter zweiter Ordnung**

=> Erkennen von Zusammenhängen, Mustern, Regeln, Hintergrundspielen etc. von außen betrachtet

Im Ergebnis trägt der Berater also eine Mitverantwortung, aber nicht die alleinige Verantwortung über den Erfolg des OE-Prozesses.

# Kompetenzprofil eines OE-Beraters

## **Prozesskompetenz**

- prozedurales Wissen
- Problemlösekompetenz
- Förderung der Selbstorganisationsfähigkeit

## **Kommunikationskompetenz**

- Gesprächsstile und -formen
- Frageformen und -techniken
- Moderationstechnik
- Konfliktmanagement

## **Reflexionskompetenz**

### **Umgang mit Unsicherheit**

=> Handle wirksam, ohne je im Voraus zu wissen, wie, und was dein Handeln auslösen wird.

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

Prof. Dr. Frank Bau