

O - wie Organisationsentwicklung

Teil I: Organisationsentwicklung und die Menschenbilder

Organisationsentwicklung (OE) feiert in diesem Jahr ihr hundertjähriges Jubiläum, und ihre Entwicklung gibt einen spannenden Einblick in die betriebswirtschaftlichen Herausforderungen der jeweiligen Epoche. Doch nicht nur dies: Jeder Ansatz mit seinen unterschiedlichen Methoden gründet auf ein bestimmtes Gesellschafts- und Menschenbild. So ist es nur folgerichtig zu überlegen, was dies für eine diakonische Organisationsentwicklung bedeutet. Gibt es auch hier ein spezifisches Menschenbild, nach dem diakonische Organisationsstrukturen und Unternehmensführung ausgerichtet sein sollten? Und nicht zuletzt: welchen Einfluss hat dies auf den Prozess der Organisationsentwicklung selbst?

Sie merken schon, der Buchstabe O hat es in sich, und wir haben uns deswegen dazu entschlossen, gleich zweimal hintereinander diesem Thema im Newsletter Raum zu geben.

Teil 1 lädt Sie zunächst zu einer kurzen Entdeckungsreise in die Vergangenheit ein, um mit den diversen Ansätze und deren zugrundeliegenden Menschenbildern Bekanntschaft zu machen.

Im zweiten Teil (Januar 2011) werden wir den Sprung in die diakonische Organisationsentwicklung machen, zu ihren Besonderheiten und Herausforderungen.

Hier nun also die historische Spuren und deren Menschenbilder ...

1910 entstehen in den Vereinigten Staaten Großunternehmen mit standardisierten Massenprodukten, deren Eigentümer ganz nach der Philosophie des amerikanischen Traums „vom Tellerwäscher zum Millionär“ möglichst viel Gewinn mit dem eigenen Unternehmen erwirtschaften wollen. Hierzu gehört konsequenterweise eine optimale Arbeitsorganisation. Frederick W. Taylor (1856 – 1915) gilt als einer der Begründer der Arbeitswissenschaft und entwickelte eine Reihe von Maßnahmen wie Entlohnung über Zeitakkord, Kontrolle, Trennung Hand und Kopfarbeit, gezielte Auswahl und Fortbildung des Personals sowie Einteilung der Arbeit in kleinste Arbeitseinheiten. All dies diente der Effizienzsteigerung der Arbeitsleistung. Somit kann man F. Taylor als Begründer des heutigen Qualitätsmanagements bezeichnen.

Das zugrundeliegende Menschenbild war der „**economic man**“. Ziel der OE war die Maximierung des Gewinnes.

1930 entwickelte Elton Mayo (1880 – 1949) seinen „Human Relation“-Ansatz, der den Menschen als beziehungsorientiertes und gleichzeitig selbstbestimmtes, kreatives und leistungsfähiges Individuum in den Mittelpunkt setzt. Durch das Schaffen von Informations- und Kommunikationsstrukturen und durch das Erweitern der Arbeitsinhalte sollte die Arbeitszufriedenheit erhöht und das Betriebsklima verbessert werden. Die Human Relation-Bewegung erkannte die Bedeutung der Eigenmotivation des Einzelnen für den Erfolg eines Unternehmens. Ziel der OE war auch hier letzten Endes die Maximierung des Gewinns, jedoch mit dem Menschenbild des „**social man**“.

1950 entstanden im Tavistock Institute of Human Relations, London die ersten Ansätze der systemischen Organisationsentwicklung. Anlass war das miserable Betriebsklima mit entsprechenden hohen Krankheitsquoten in englischen Kohlenbergwerken und indischen Textilfabriken. „Mit Untersuchungen über die Arbeitsorganisation trugen sie zur Entwicklung der Organisationssoziologie <<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationssoziologie>> bei. Ihr sozio-technischer Ansatz besagt, dass eine Optimierung im Gesamtsystem nur bei Optimierung in den beiden Teilsystemen (technisches und soziales Subsystem) gelinge.“ (Vgl. Jörg Sydow: Der sozio-technische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung ... 1995, S. 143ff.) Kurt Lewin (1890 – 1947) erweitert diesen Ansatz in seiner sozialpsychologischen Feldtheorie, indem er Einflussgrößen untersucht, welche die

Wahrnehmung und das Verhalten einzelner Menschen in Gruppen beeinflussen. Ziel seiner Laboratoriums- und Gruppendynamik-Methode war es, den Einzelnen „vom Betroffenen zum Beteiligten“ zu machen und somit seine Lern- und Veränderungsbereitschaft zu erhöhen. In sog. „Sensitivity-Trainings“ wurde die Wahrnehmungsfähigkeit der Teilnehmer/innen für die eigenen und fremden Gefühle, Einstellungen und Verhaltensweisen gesteigert. (Vgl. Comelli 1985, S.53). Mit Hilfe der Survey-feedback-Methode (zu dt.: Daten-Rückkopplungs-Methode) wurde durch Umfragen bei Organisationsmitgliedern deren Einstellungen ermittelt. Das Neue *darin* war, dass dabei besonderer Wert auf ein Feedback der Mitglieder gelegt wurde. Die Befragten treffen sich zu Arbeitskreisen (Workshops), welche die Resultate der Umfrage zum Thema haben. So können die Befragten zu den Ergebnissen Stellung nehmen und eigene Erfahrungen aus ihrer Sicht überprüfen sowie Veränderungsvorschläge einbringen. (vgl. Schreyögg und Noss 1995, S. 172). OE-Ansätze sind deswegen hier tendenziell eher Bottom-up (von unten nach oben) und ganzheitlich ausgerichtet.

Ziel ist auch hier die optimale Wirtschaftlichkeit allerdings auf der Grundlage des Menschenbildes des „**complex man**“.

1980 wurde der Ansatz der systemischen Organisationsentwicklung durch Shannon, Weaver, Henning et al. erweitert. Anlass war die Beobachtung, dass vielerorts die angelegten Betriebsstrukturen dem permanenten Wandel im globalisierten Markt und dem Tempo der Veränderungen in Gesellschaft und Politik hinterher hinkten. Durch Förderung von Lernprozessen sollen „turbulenztaugliche“ Organisationen geschaffen werden, in denen die Menschen handlungsfähig und innovativ sein können. Die OE ist hier deswegen definiert als „ein längerfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“ (Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE), 1988)
Das zugrundeliegende Menschenbild ist hier der „**learning man**“.

In dieser Zeit werden auch Erkenntnisse aus Kybernetik und der Neurobiologie herangezogen, um die Dynamiken innerhalb einer Organisation besser zu verstehen. Abgeleitet aus den Werken von Maturana und Varela überträgt Niklas Luhmann die Dynamik der Autopoiesis (sich selbst re- und produzierende Systeme) auf soziale Systeme. Er beobachtete, dass Kommunikation in sozialen Systemen ähnlich abläuft wie die Selbstreproduktion lebender Organismen. Ähnlich wie diese nur Stoffe aus der Umwelt aufnehmen, die für ihre Selbstreproduktion relevant sind, nehmen auch Kommunikationssysteme in ihrer Umwelt nur das wahr, was zu ihrem „Thema passt“, was an den Sinn der bisherigen Kommunikation „anschlussfähig“ ist. (vgl. [wikipedia.de/ Autopoiesis](http://wikipedia.de/Autopoiesis)) Daraus entsteht das sog. evolutionäre Management (St. Galler Ansatz), dessen Kernaussage darin besteht, „dass keine klaren Ziele und Strukturen seitens des Managements vorgegeben werden sollen, vielmehr wird geraten, geeignete Rahmenbedingungen für die „Selbstorganisation“ einer Unternehmung zu schaffen. Diese Rahmenbedingungen sollen die notwendigen Voraussetzungen darstellen, um die selbständige Entwicklung der Organisation und der Mitarbeiter zu ermöglichen. (vgl. [wikipedia.de /evolutionäres Management](http://wikipedia.de/evolutionäres%20Management))
Menschenbild dieses Ansatzes ist der „**self - regulating man**“

2010

Der Wandel der verschiedenen Menschenbilder, vom ökonomischen über das soziale, komplexe, lernende bis hin zum selbstregulierenden Menschenbild bildet auch immer eine spezifische Werthaltung ab. Ausgehend davon, dass die Grundlage des Selbstverständnisses diakonischer Einrichtungen das Evangelium ist, finden wir hier ein

anderes Menschenbild: Hier wird der Mensch als Wesen gesehen, der von Gott in all seinen Bedürftigkeit angenommen ist, ein Ganzer im Fragment, (i. S. v. Fulbert Steffensky) somit ist der Mensch hier ein „**acceptet and imperfect man**“

Welchen Einfluss dies nun auf den Prozess und die Herangehensweise einer Organisationsentwicklung in einer diakonischen Einrichtung hat wird Thema im nächsten Newsletter (Januar 2011) sein. Wir wünschen bis dahin eine gute Zeit!

Dorothea Geiger-Pieger, Diakonie.Kolleg. Bayern, Tel. 0911 9354-413