

Drei Gründe, warum Sie auf Organisationsentwicklung besser verzichten sollten



VON KATRIN JUTZI

Dr. Katrin Jutzi berät Menschen, Teams und Organisationen beim »Einstiegen, Umsteigen und Aussteigen« mit Respekt, Leidenschaft und Methoden, die bewegen. Seit mehr als 15 Jahren ist sie immer wieder überrascht, welche Kräfte durch Organisationsentwicklung-Prozesse freigesetzt werden.

www.katrinjutzi.de

In vielen Projekten zur Organisationsentwicklung kommt der Zeitpunkt, wo sich die Verantwortlichen fragen, warum sie diesen Prozess überhaupt angefangen haben. Neben drei guten Gründen gegen Organisationsentwicklung gibt es allerdings auch zahlreiche positive Effekte, die ohne einen solchen Prozess nicht eintreten würden.

Das Konzept der Organisationsentwicklung entstand vor wenigen Jahrzehnten aus dem Bedürfnis heraus, Rollen, Strukturen, Konzepte, Entscheidungen und Verhalten in einem Unternehmen oder in einem Verein besser in Übereinstimmung zu bringen. Herausforderungen, die intern auftreten oder von außen auf die Organisation treffen, sollen für alle Mitglieder besser zu bewältigen sein.

Meist handelt es sich um einen moderierten Veränderungsprozess unter weiter Beteiligung der Mitarbeitenden. Dafür hatte man vor Jahren den Slogan: »Betroffene zu Beteiligten machen« geprägt. Ist ein Organisationsentwicklung-Prozess gelungen, merken es die Menschen in einer Organisation an einem besseren Klima, an Schnittstellen, die sinnvoll sind, an entschlackten Regelungen, transparenterer Kommunikation und einer prägnanten Führung und an vielem anderen mehr.

Das hört sich gut an – oder? Wie mühevoll ist es aber, das gemeinsam zu erringen! Dazu muss viel gesprochen, geklärt und probiert werden. Eben ein richtiger Entwicklungsprozess.

Organisationsentwicklung ist immer ein Maßanzug und nichts von der Stange. Patentrezepte gibt es nicht, weil jede Organisation den eigenen Weg und für den Arbeitsalltag taugliche Lösungen finden muss. Berater sind dabei hilfreich, um in dem Veränderungsprozess die Richtung zu halten. Sie stellen Fra-

gen, reflektieren beispielsweise Konzepte, sie stellen Entscheidungen und Regelungen auf den Prüfstand und regen dazu an, um die Ecke zu denken.

Das hört sich anstrengend an. Wollen Sie das wirklich? Wollen Sie Ihre Organisation durcheinander bringen? Drei Gründe, warum Sie auf Organisationsentwicklung besser verzichten sollten – oder vielleicht doch nicht?

Erster Grund: Organisationsentwicklung stört Routine

Organisationsentwicklung stellt Prozesse, Festlegungen oder Entscheidungen infrage. In einem solchen Prozess ist Querdenken ausdrücklich erwünscht.

Warum arbeiten eigentlich ambulante Betreuung und Wohnheim in der gemeindepsychiatrischen Sozialen Arbeit so wenig zusammen? Ähnliche Probleme bei der Betreuung von Klienten tauchen auf und manchmal sind sogar Wechsel der Wohn- und Betreuungsformen angezeigt. Da liegt der Bedarf an Abstimmung auf der Hand – aus irgendwelchen Gründen jedoch wird es nicht getan: Menschen verstehen sich nicht gut, die Abteilungen haben keine gemeinsamen Besprechungsroutinen oder sind aus anderen Gründen einfach auseinander gedriftet.

Bekommt man nun von einem Berater als Externen mit seiner Außensicht die

Frage gestellt, warum es so eingerichtet ist, dass es keine Abstimmung gibt, entsteht Erklärungsnot:

»Bei uns ist das schon immer so, weil es sich einfach bewährt hat.«

»Wirklich? Worin liegt der Vorteil der Regelung?«

»Das liegt doch auf der Hand und ist schwer zu erklären.«

ten hat. Daraufhin wurde das Budget drastisch gekürzt. Zudem wabern alte Konflikte im Team, die sich inzwischen negativ auf die Leistungen auswirken – auch auf die Sorgsamkeit, mit der Ideen und Konzepte vorangetrieben werden. Die Mitarbeiterin ist längst nicht mehr in dem Bereich tätig – aber der Geist des Ereignisses scheint noch herum zu schweben.

Trotz alledem ...

Trotz der drei genannten Gegengründe entscheiden sich unzählige Unternehmen, Vereine, Firmen, Stiftungen für Organisationsentwicklung. Was also ist der Gewinn daran, sich dennoch in einen Prozess der Organisationsentwicklung zu begeben?

Organisationsentwicklung ist in aller Regel eine gut investierte Zeit, weil sich eine Vielzahl von intendierten und überraschenden Effekten ergeben, die sowohl die Qualität der Leistungserbringung wie auch die Qualität der Kommunikation betreffen. Einige Effekte seien herausgestellt:

- Organisationen bekommen einen »Kompass«, der sie besser in die Zukunft führen kann, weil sie zielgenauer handeln kann. Meist schenkt das mehr Zeit für Wesentliches.
- Führungskräfte kalibrieren die Art und Weise, in der sie Entscheidungen treffen.
- Reibungsverluste zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, zwischen Abteilungen und Teams reduzieren sich.
- Die Organisation weiß aus einer Standortbestimmung heraus besser ihre Stärken auszuspielen.
- Neue Sichtweisen, Einsichten und sogar Einstellungen und Bewertungen eröffnen sich aus der systematischen Reflexion zu Arbeitsweisen, Projekten und Strukturen. Beispielsweise werden flexible Arbeitskooperationen und Arbeitsorte gefunden.
- Aus den Anstößen modernisiert sich die Organisationskultur. Oft akzeptieren plötzlich Teams auftauchende Konflikte als Symptome für Kräfte, die in sinnvolle Entwicklungslinien drängen.

»Organisationsentwicklung ist immer ein Maßanzug«

So könnte ein Dialog in einem Arbeitstreffen mit einem Berater für Organisationsentwicklung beginnen. Unter Umständen kommt über Fragen und Nachfragen heraus, dass eine tradierte Regelung aus der Mode geraten ist. Und dann ... beginnt eine Anstrengung, die Sie vielleicht hätten vermeiden können: eine neue Regelung entwickeln, die alte außer Kraft setzen und eine neue Regel installieren, sprich erklären, einführen und kontrollieren, ob sie funktioniert. Und dann noch, was es in anderen Bereichen auslöst?

Besser lassen Sie es gleich, weil Sie in der Zeit, in der Sie Fragen beantworten müssen, vieles schaffen können – eben mit der alt hergekommenen Routine.

Zweiter Grund: Ursache und Wirkung vertauschen sich

In einem Prozess zur Organisationsentwicklung stellt sich oft heraus, dass Ursachen und Wirkungen zirkulär verbunden sind und das eine nicht nur das andere bedingt, sondern die Wirkung eine neue Ursache produziert. Was für ein Durcheinander!

»Unsere Mitarbeiter denken einfach nicht mit, das können Sie sich nicht vorstellen! Inzwischen muss ich jeden Kleinkram entscheiden, weil keiner Verantwortung übernehmen will.«

So ein Bereichsleiter, der über seine Mitarbeiter unzufrieden und enttäuscht ist. Was berichten die Mitarbeiter?

»Wir haben keinen Spielraum, etwas zu entscheiden. Wenn wir Ideen einbringen, werden sie weder akzeptiert noch weiter gegeben, damit in der Bereichsleiterrunde mal darüber nachgedacht wird.«

Bei der Ursachenforschung stellt sich heraus, dass eine Mitarbeiterin einst ein Budget ohne Absprache weit überschritten hat. Daraufhin wurde das Budget drastisch gekürzt. Zudem wabern alte Konflikte im Team, die sich inzwischen negativ auf die Leistungen auswirken – auch auf die Sorgsamkeit, mit der Ideen und Konzepte vorangetrieben werden. Die Mitarbeiterin ist längst nicht mehr in dem Bereich tätig – aber der Geist des Ereignisses scheint noch herum zu schweben.

Das eine zieht das andere nach sich: Ursache und Wirkung greifen ineinander. Hier stehen Führungsfragen und Frage nach Umgang mit Teamkonflikten im Raum. Das bedeutet unter Umständen, einen anstrengenden Schritt zu machen.

Aber: Wissen wir, ob er zum Erfolg führt? Kommen wir nicht einigermaßen gut zurecht? Da wissen wir wenigstens, was wir haben. Also verzichten Sie besser nicht auf die Eindeutigkeit, schließlich hat sich ja längst herausgestellt, wo die Ursachen liegen und wer schuld ist ...

Dritter Grund: Organisationsentwicklung kostet Zeit

Wenn wir eins nicht haben, dann ist es Zeit. Unsere Arbeitswelt verdichtet sich, Aufgaben kommen hinzu, Abrechnungen werden umständlicher, öffentliche Zuwendungen reduzieren sich im Jahrestakt. Die Komplexität erhöht sich schneller als es unser Aufnahme- und Verarbeitungsvermögen tut.

Wie viel mehr Pressemitteilungen werden heutzutage produziert als noch vor zehn Jahren? Wie viele Kanäle werden heute bespielt, die wir damals noch gar nicht kannten?

Und dann sich zudem noch in einen Veränderungsprozess begeben? Wie lange müssen wir einem Berater erklären, bis er versteht, wie wir arbeiten und entscheiden, wie unsere Strukturen sind und warum alles so ist wie es ist? Wir sind sowieso spezieller als alle anderen Organisationen. Probleme klären sich ja manchmal auch von allein, Verhältnisse ändern sich überraschend und ohne bewusste Einflussnahme.

Ob Aufwand und Nutzen in einem guten Verhältnis stehen, ist vor einem Prozess zur Organisationsentwicklung nicht genau absehbar.

Nichts ist beständiger als der Wandel. Diese viel zitierte Zeile ist heute aktueller denn je. In Zeiten, in denen viele Optionen offen stehen und zugleich Rahmenbedingungen den Spielraum zu verengen scheinen, ist es ein Gebot der Stunde, sich in gemeinsame konstruktive Diskurse zu begeben anstatt überlebten Wahrheiten und Routinen zu folgen.

Verzichten Sie nicht darauf, Ihre Organisation noch genauer zu verstehen, Entscheidungen, Strukturen und Verhaltensweisen auf neue Herausforderungen orientieren und das Wesentliche dafür zu lernen.

Verzichten Sie nicht darauf, besser zu werden! Und haben Sie Mut zu kleinen und großen Veränderungen. ■