

Prozess der Organisationsentwicklung

1. Orientierungsphase - *Im Anfang ist alles enthalten!*

→ *Erstkontakt / Kontextklärung / Prozessvereinbarung / Kontrakt*

Erstgespräch: Möglichst mehrere Personen sollten teilnehmen

- Wer engagiert mich (die schwächere Seite / oder die Machenden)?
- Wer weiß von diesem Erstkontakt?
- Wird das Anliegen als äußerst dringlich dargestellt (Feuerwehr) oder ist es eher eine vage Anfrage?
- Was ist das Anliegen? Was erhofft sich der Gesprächspartner vermutlich von meiner Begleitung / Beratung? Was soll mein Part sein?
- Was ist die Vorgeschichte? Was der Kontext?
- Welche Interessenlage herrscht vor?
- Wie geht es mir als Berater /in im Kontakt mit meinem/r Gesprächspartner/in?

- Hypothesen (lieber mehrere) bilden und checken; nicht unbedingt gleich mitteilen (Ordnungs- und Distanzierungsfunktion)
- Erklärungsangebote der Betroffenen sind oft im Problem gefangen
- Schriftliches Konzept / Kontrakt: Ausgangslage, Zielsetzung, Systemabgrenzung, Schrittfolge (zumindest Einstiegsphase), Beteiligung
- Auftakt-Workshop

2. Situationsklärung

→ *Datenerhebung / Analyse / Diagnose / Zukunftsbilder / Veränderungsoptionen*

Es handelt sich eher um eine Selbstdiagnose, daher ist es nicht nur als Orientierung für den Berater, sondern auch als Unfreezing zu verstehen. Die verschiedenen Perspektiven werden überein gebracht: A begiebt sich zu B um zu sehen, wie das Problem von dessen Warte aussieht. Das methodische Gerüst katalysiert neue Erkenntnisse und stellt bereits eine Intervention dar.

- Interviews / Fragebogen (anonym v.a. bei heiklen Themen) → Auswertung → Arbeitsklausur
- Klausur: Arbeitsfähigkeit, Ist-Zustand, Zukunftsbilder, Veränderungsziele, Handlungspläne (induktiv - von Interviews zu Zielen; deduktiv - von Modellen zu Zielen)

3. Zielfindung

→ *Ziele priorisieren / Gemeinsames Informationssystem / Entscheidungsbasis / Schwerpunktklämung*

- Führung der Organisation muss entscheiden
- Schubkraft des Leidensdrucks und Sogkraft der Visionen nutzen
- Wechselwirkung der Ziele unter die Lupe nehmen
- Nicht nur die abstrakten Ziele angehen; Veränderung braucht ein Momentum aus greifbaren Erfolgserlebnissen

4. Steuerungsstruktur

→ *Entwicklungs- oder Steuerungsgruppe / interne & externe Projektleitung*

- Meilensteine
- *Vorsicht! die Formalstruktur hat systemerhaltende Funktion. Das OE-Projekt hat systemverändernde Funktion → Konflikt der Steuerungsgruppe (SG) mit dem System*
- 4-6 Mitglieder, Systemspiegel, Regelmäßige Sitzungen
- Aufgabe: Projektmanagement des Veränderungsprozesses und Integration der Teilprojekte

5. Information & Feedback zur Organisation

- Ständige Transparenz - ständige Auseinandersetzung mit den Ergebnissen fördern
- Beteiligung: wer will wo mitarbeiten?
- Update (moderierte Informationsveranstaltung)

6. Bearbeitung der Ziele in Teilprojekten

- Sinnvoll: Einzelbereiche als Querschnitt der Organisation zu bearbeiten
- OE-Berater soll nicht nur Promoter der Veränderung sein: auch mal Gegenhaltung einnehmen, sonst kommt Widerstand
- Jedes Teilprojekt soll in der SG verankert sein (durch PM oder Paten)
- Ggf. wiederholt sich im Teilprojekt der OE-Prozess in klein

7. Absicherung in der Organisation

→ *Integration / Anpassung / neue Themen (Folgeprobleme) / Prozess neu durchlaufen*

- Verstetigung der OE bzw. Stabilisierung der Veränderungsmöglichkeit
- Mit Berater: Abschluss & Auswertung
- Unterstützung in den neuen Rollen (Supervision)