

OE Konzept des ISB

Rezension von Irma Hollinga

Zum Kontext:

Bei diesem Text handelt es sich um eine Erläuterung, welches Organisationsentwicklungskonzept das ISB vertritt. Diese Frage kam hoch während des Master Curriculums 2011.

Perspektive zum Inhalt: Warum ist der Inhalt wichtig?

Der Inhalt gibt einen guten Einblick, wie das ISB OE betrachtet, wie das Institut die Verknüpfung mit Kulturentwicklung sieht und welche Rollen und Verantwortlichkeiten das ISB gedacht hat für externe Berater, interne OE-ler, Führungskräfte und ISB- Lehrtrainer. Es wird klar, welche Konzepte und Prinzipien sich für das ISB bewährt haben. Der Text gibt auch Hinweise, wie systemische OE inszeniert werden kann.

Inhalt/Zusammenfassung

Zuerst wird skizziert, welche Perspektiven von OE für das ISB wichtig sind:

Starke Verbindung mit Kultur-Entwicklung

Organisationsentwicklung in komplexen Organisationen ist nicht rationell zu steuern, braucht aber Kultur und Kulturentwicklung. Die Organisationsentwicklung ist bewusst-methodisch, während die Kultur dafür sorgt intuitiv zu erleben worauf es ankommt. Laut ISB ist OE ohne KE nicht möglich. Kulturelemente sollten deshalb von Anfang an eingebaut werden und durch Beispiele Schule machen.

- Verbindung mit System-Qualifikation und Stärkung der Funktionsträger (Personenqualifikation)

Laut ISB kann OE nicht außerhalb der Organisation konzipiert und implementiert werden sondern Führungskräfte müssen die Orientierung von innen bieten. Die Führungskräfte und die internen OE-ler haben aber einen unterschiedlichen Reifegrad (siehe auch mein Feedback zu Reifegradbestimmung). Der Wirkungsgrad der Führungskräfte muss oft durch Externen mittels einerseits Drehbücher / Regiearbeit und andererseits Rollen- und Verantwortungsklä rung sowie Lernen im Job unterstützt werden. Die Externen leisten damit Personenqualifizierung und mittels Regie-Anweisungen auch Systemqualifizierung. Die Führungskräfte bleiben aber verantwortlich für die Umsetzung.

- Der OE-Ansatz des ISB ist nicht definiert durch Schemata / Modelle für Ereignisse oder eine feste Liste von Vorgehensweisen sondern durch Perspektiven, Prinzipien und Haltungen. Die notwendige Ereignisse und deren Inszenierung sind immer verschieden und sind situativ zu gestalten.

Die Prinzipien die sich laut ISB bewährt haben sind:

- Kontraktgestaltung:

Rahmenklärung und Kontakt mit den Entscheidern / Zentralverantwortlichen. In dieser Klärung sollte unbedingt die Mach-t, Verantwortungs- und Ressourcenfrage gestellt werden und festgelegt werden, wie später rückgespiegelt werden sollte.

- Reifegrad

Man sollte den Reifegrad der Führungskräfte, OE-ler und Organisation feststellen und die Inszenierungen daran anpassen. Keine Inszenierungen aufbauen, die keine Passung haben. Darüber hinaus sollte man auch mögliche Unterschiede zwischen OE-ler, FK und dem Rest der Organisation in Betracht ziehen.

- Lernen und Transfer

Lernen und Transfer durch das Einbeziehen der Alltagsverantwortlichen sicherstellen. Die Führungskräfte sollten das Notwendige dazu lernen, aktiv gestalten und führen. Dazu genügend Experimente und Lernschleifen einbauen, um im Job zu lernen und nur wenn absolut notwendig begleitende Trainings einbauen. Die OE nur abschließen, wenn die eingeführten neuen Entwicklungen selbstverständlich im Alltag geworden sind und in der Kultur integriert sind.

- Komplexitätssteuerung
Einerseits Komplexitätsreduzierung durch pragmatisches Vorgehen, andererseits angepasst an die Komplexität der Probleme. Keine einfachen Lösungen für komplexe Probleme.
- Kulturentwicklung einbauen
Kulturprinzipien in allen Teilprozessen einbauen, so dass sie als Beispiele Schule machen und Kultur damit unbewusst gelernt und weitergegeben wird.
- Ressourcenschonend vorgehen
Nur so viel Änderung angehen, wie die Organisation tragen kann. Erst die Richtung und Regieverantwortlichen bestimmen und Drehbücher schreiben bevor alle in der Organisation los rennen.
- Pilotprojekte statt Big Bang
Probe-Inszenierungen statt flächendeckende Konzepte oder Breitenlösungen; experimentell vorgehen.
- Timing
Realistisch getimtes und umsichtiges Vorgehen, was heißt: nur Gas geben, wenn die Spur stimmt. Und ein Plan B bereit haben und Anpassung, wenn notwendig.

Im Artikel werden weiterhin 3 Beispiele für Inszenierungen / OE-Maßnahmen gegeben wie

- Vertikale Teamentwicklung zur Klärung und Gestaltung der vertikale Führungsbeziehung
- Dialogische Klärung mit Verantwortlichen, zur Klärung gemeinsamer OE-Vorhaben und deren Steuerung
- OE-Werkstätten als kollegiale Lernübung in ISB Curricula.

Mein Fazit:

Wer würde diesen Text mit Gewinn lesen?

Der Vortrag ist sehr interessant und anregend für viele Zielgruppen: Führungskräfte, die OE durchführen möchten und / oder in ihrem Team oder Unternehmen verbessern möchten, OE-ler, externe Berater und Lehrtrainer. All diese Zielgruppen werden erfahren, dass es keine Patentrezepte für OE gibt aber schon durch diesen Text Einsicht bekommen, welche Prinzipien und Vorgehensweisen sich bewährt haben.

Out of scope: was findet man nicht

Im Artikel findet man kein ausgegorenes Konzept, keine fertige Modellen, keine Patentrezepte für OE.

Mein Feedback

Ich habe diesen Text mit sehr viel Interesse gelesen. Nachhaltige OE ist ja eine der herausforderndsten Aufgaben und ich habe dazu viele Anregungen bekommen. Er gab mir wichtige Hinweise, welche Prinzipien ich als Berater bei OE beachten sollte und aus Erfahrung kann ich sie auch voll unterschreiben. Der Text gibt wirklich die Möglichkeit, OE mit einem Katalog von Prinzipien gut zu durchdenken und zu strukturieren und das Vorgehen realistisch zu planen. Der ISB-Ansatz für OE ist m.E. momentan in Entwicklung und es gibt noch weitere Anregungen, die in anderen Dokumenten / Audios zu finden sind, die ich hilfreich finde. Darüber hinaus möchte ich 3 additional Aspekte hinzufügen, die Bernd Schmid während unseres Mastertreffens 2013 präsentierte:

- Die Ankopplung an das Rollenkonzept und dass sich das ISB als Organisation als ein System von handelnden Menschen in ihren Rollen sieht. Dieses Basisprinzip hilft, die OE zu überdenken und zu gestalten: das Unternehmen ist ein Rollengefüge und die Frage ist: Wer macht was in welcher Rolle?
- Führungssystementwicklung: OE ist auch Führungsstilentwicklung. Die kleinste Einheit der Führung ist laut Bernd die Führungsbeziehung und die richtige Beziehung erfordert Klärung und Kompetenz von FK und Geführten. OE-Inszenierungen sollten gerade auch hier ansetzen um das Führungssystem in der Organisation zu entwickeln und die Durchdringlichkeit der vertikalen Führungsketten zu verbessern.

- Das Lernkonzept / den Transfer noch stärker sicherstellen: OE / KE sollte von Internen in ihren Rollen gemacht werden und sie sollten dabei lernen, aber sehr wichtig ist, darauf zu achten, dass für die Initiierung UND Multiplizierung genügend Kapazität und Kompetenz zur Verfügung steht. Die Aufgabe der Externen könnte sein, der Crew zu helfen, so gut zu lernen dass sie das Gelernte nicht nur weitergeben können, sondern auch eine Programmatik (mit) zu entwickeln, wie die Verbreitung tatsächlich stattfindet.

Den 2. Teil des Textes (mit Beispielen für Inszenierungen) fand ich zum Teil schwer zu durchdringen, obwohl ich gerade an Inszenierungen sehr interessiert bin. Die ersten zwei Inszenierungen sind sicherlich nach einer zweiten Betrachtung schon verständlich und anders als das Übliche. Die Didaktik der Werkstätten versteht man nur, wenn man die Perspektive eines Lehrtrainers einnimmt. Meines Erachtens nach ist es zum Teil auch als Arbeitspapier gedacht, um mit OE-Werkstätten mit unterschiedlichen Reifegraden der Protagonisten, Studenten und Stake Holdern in der Organisation umgehen zu können.

Weiterlesen / zur weiteren Vertiefung:

Für diejenige, die interessiert daran sind, das Thema weiter zu vertiefen, hält das ISB weitere Informationen bereit. Sehr gut ist das Material, um den Reifegrad der Organisation und des Protagonisten / OE-lers festzustellen. Dieses findet man auf der Webseite unter:

http://learning.edupunk.de/?page_id=178.

Darüber hinaus ist geplant, über dieses Thema in dem Downloadbereich auf der ISB Webseite „neue Medien“, ein Video und PowerPoint Charts zu stellen.

Bernd Schmid wird im Verlag Schaeffer-Poeschel in Kürze ein Buch zum Thema OE veröffentlichen.

Für international Arbeitende gibt es auch Material auf English: <http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/content/view/524/440/> Unter dem Abschnitt OD Leadership (sowohl als Audio als auch eine Powerpoint-Präsentation).

Als letzte kann ich noch anmerken, dass während des 30-jährigen Jubiläums des ISB am 28.6.2014 einen Update zu diesem Thema geplant ist.

Irma Hollinga

Reeuwijk, die Niederlande

11. September .2013

irma@hollinga.com