



OE im Dialog

'Organisationsentwicklung in bewegten Zeiten'

Warum es sich lohnt, in Kultur zu investieren

Ein Implusvortrag von Olav Schmid

Eine Annäherung an den Begriff Kultur:



- ...die Persönlichkeit einer Organisation.
- ...die evolutionäre Software, die lebende Systeme organisiert.
- ...kein Ding an sich, sondern eine Art, Leben zu koordinieren und mit anderen zu teilen.
- ...nicht direkt identifizierbar und kann nicht gemessen werden.

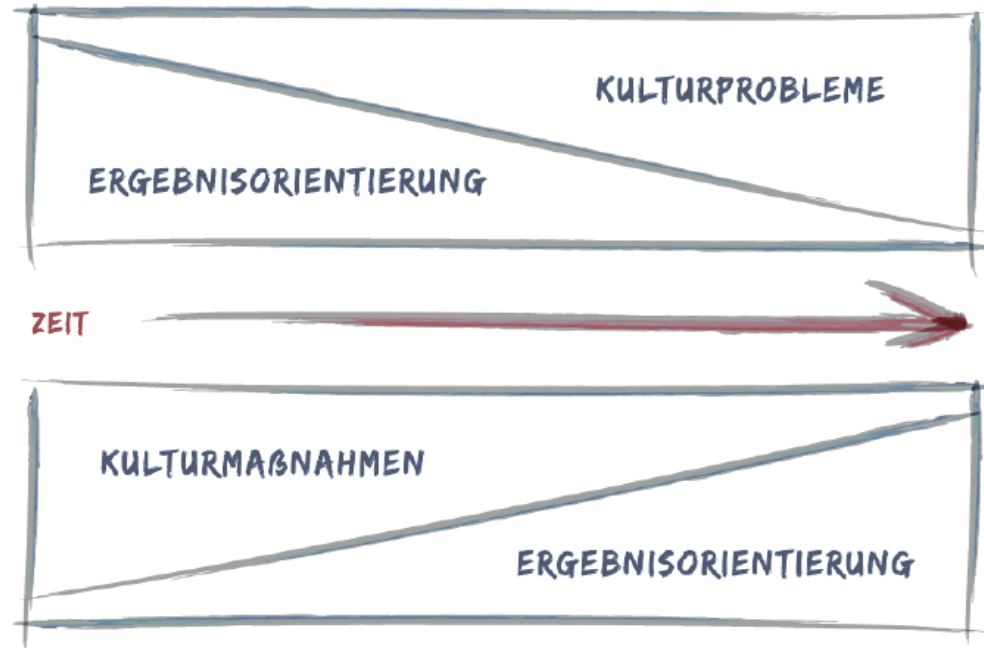
Zwei Versuche einer Definition: (nach Bernd Schmid)

- Kultur ist ein Sammelbegriff für alle **bewussten und unbewussten Regeln, Rituale und Routinen** für die Beschreibung, Pflege und Erschaffung von Realität.
- Organisationskultur meint die **gelebten Antworten** auf Fragen der **Leistungserbringung** und der **Lebensqualität**.

Ein paar Hypothesen zu Organisationskultur: schmid STIFTUNG

- Komplexe Systeme oder Prozesse können nur durch Kultur gesteuert werden
- Mit Kultur kann das Beste in jedem in den Vordergrund gebracht und mit dem Besten anderer verknüpft werden
- Kultur braucht Pflege, insbesondere in Initial- und Veränderungsphasen
- Kultur kann nur durch Kultur erzeugt werden
- Kultur braucht Ordnung und Rahmen einerseits und Spielraum andererseits
- Kulturentwicklung ist Chefsache oder findet nicht statt

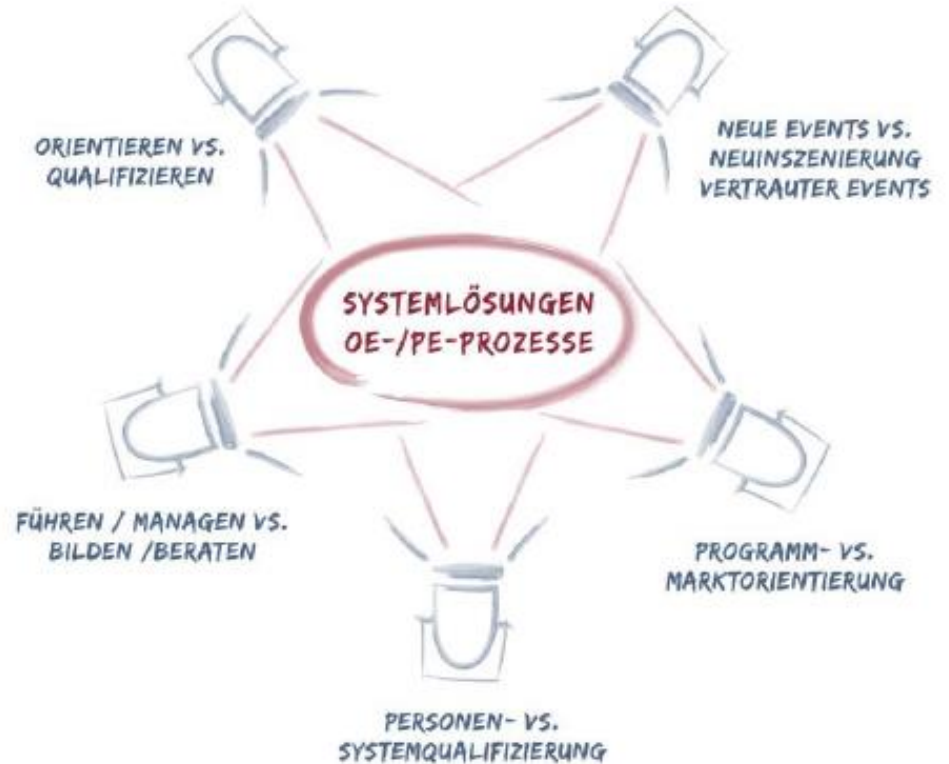
„Wer schnell zur Sache will, sollte mit Kultur anfangen!“



Verhältnis von Ergebnis- und Kulturorientierung in Organisationen

- Es braucht ein kritisches Maß an kulturbildenden Maßnahmen, um Kultur zu entwickeln.
- Neue kulturelle Elemente müssen tagtäglich praktiziert werden.
- Viele von denen, die im Arbeitsalltag miteinander Verantwortung teilen, müssen einbezogen werden.
- Es benötigt neue Elemente auf koordinierter Weise auf vielen Ebenen.

Fünf Perspektiven auf OE



Schmid/Hipp 1998

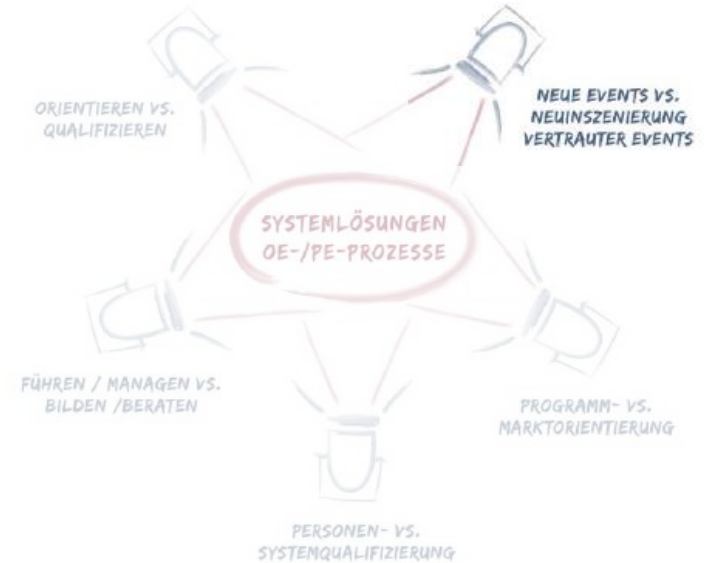
Fünf Perspektiven für OE/PE-Prozesse

Neue Formate vs. Bestehende Formate

Quantitativer Umgang mit neuen Projekten führt oft zu einer Inflation von neuen Besprechungen, Absprachen, Workshops etc.

Die Komplexität und der Zeitaufwand steigen ins Unermessliche.

Innovative Ideen müssen deshalb gebündelt und in vorhandene Events integriert werden.



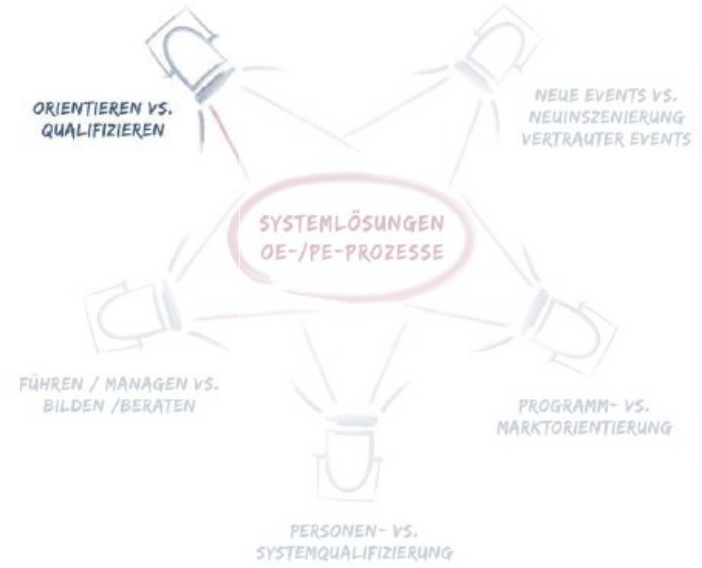
Schmid/Hipp 1998

Fünf Perspektiven für OE-/PE-Prozesse

Orientieren vs. Qualifizieren

Orchester-Metapher:

- Um eine neue Stilart einzustudieren reicht es nicht aus, die einzelnen Musiker im Umgang mit ihrem Instrument weiter zu qualifizieren.
- Vielmehr muss der Dirigent eine Vorstellung haben, wie neue Stücke in diesem Orchester gespielt werden sollen, und die Spieler in diesem Sinne orientieren.
- Qualifizierung ersetzt nicht die Aufgabe, wie das Orchester über Orientierung durch den Dirigenten zu seinem neuen Sound findet.



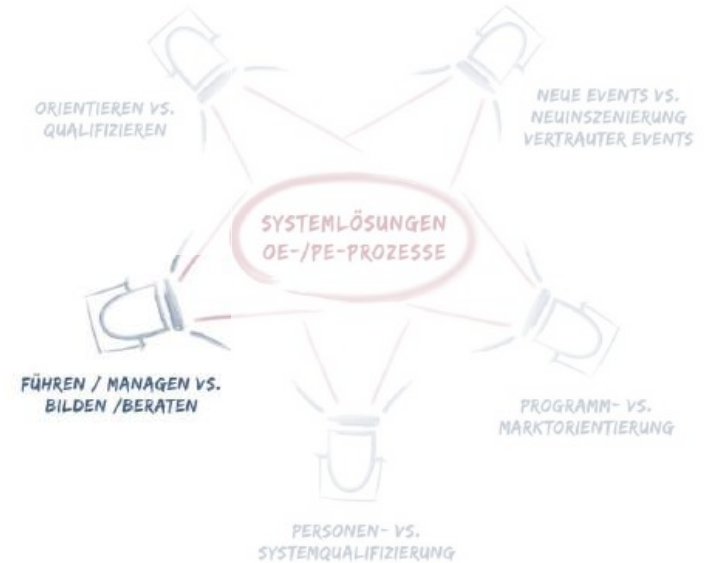
Schmid/Hipp 1998

Fünf Perspektiven für OE-/PE-Prozesse

Führen / Managen vs. Befähigen / Beraten

Hier geht es um unterschiedliche Steuerungslogiken.

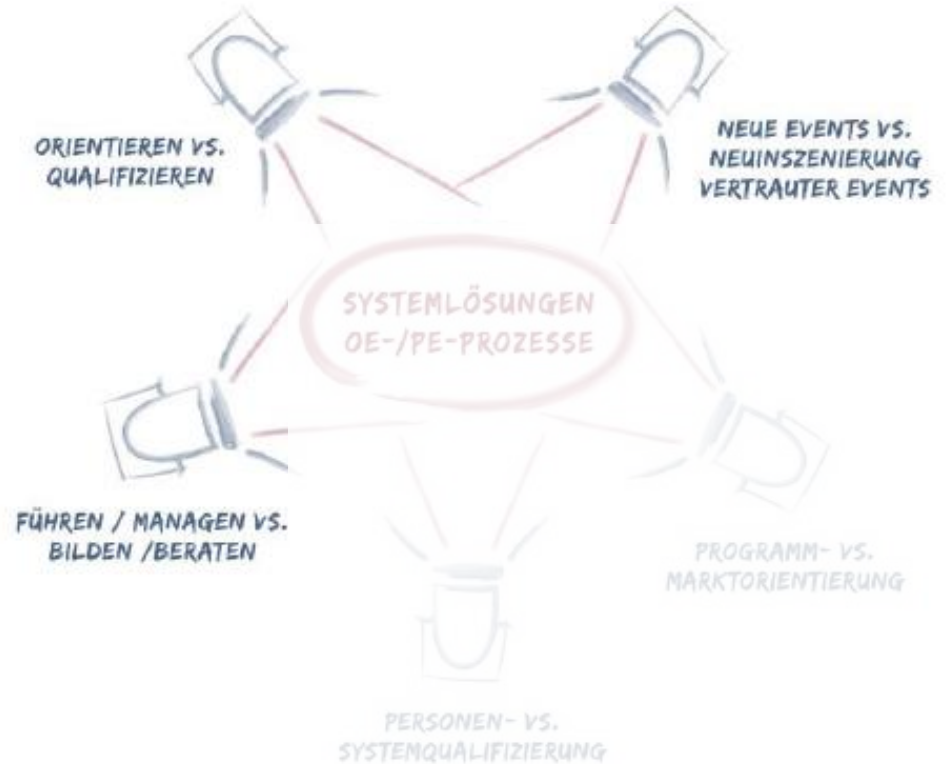
OE/PE-Prozesse geraten oft dadurch in Schwierigkeiten, dass Verantwortliche ihre Aufgabe der strategischen Ausrichtung und der strategischen Prozesssteuerung nicht ausfüllen.



Schmid/Hipp 1998

Fünf Perspektiven für OE/PE-Prozesse

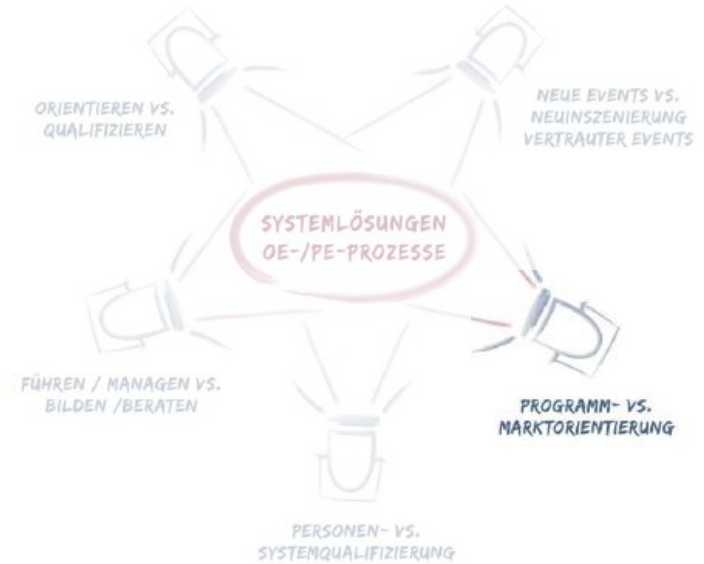
Fünf Perspektiven auf OE



Schmid/Hipp 1998

Programm- vs. Marktorientierung

Die Perspektive Programm- vs. Marktorientierung verweist auf die Probleme, die entstehen, wenn Organisationen sich lediglich an ihren Kundenbedürfnissen und Markttrends orientieren und nicht klären, wofür sie im wesentlichen Kern stehen wollen.

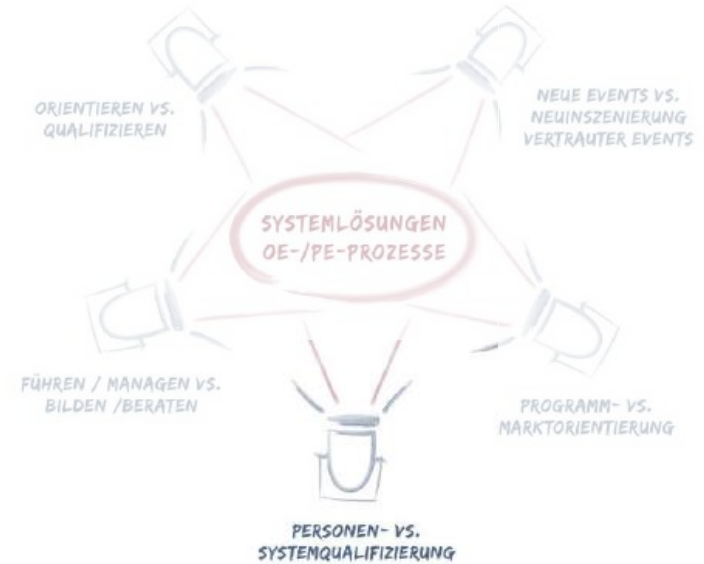


Schmid/Hipp 1998

Fünf Perspektiven für OE/PE-Prozesse

Personen- vs. Systemqualifizierung

- Passen die Rahmenbedingungen zu den Kompetenzen der Personen?
- Wie wird geklärt welche Begabungen und Neigungen die Einzelnen haben?
- Wann ist ein hinreichendes Niveau an Qualifizierung erreicht, um damit intern oder extern die Klientenbedürfnisse zu bedienen?
- Wie muss sich der Arbeitsplatz und die Abteilung (das Team) weiterentwickeln, dass die neue Qualifikation integriert werden kann?



Schmid/Hipp 1998

Fünf Perspektiven für OE-/PE-Prozesse

„Ob unsere Kinder
lernen, was wir ihnen
beibringen wollen, ist
ungewiss.
Aber unser
Erziehungsverhalten
dabei lernen sie allemal.“

