

Als Organisationsentwickler:in starten

Ein paar Aspekte noch vor Beginn

Claudius Geßner

Senior Berater und Entwicklungsbegleiter bei In Stability

Lesezeit: ca. 6 Minuten

Wer sich mit einer Aus- oder Weiterbildung in Organisationsentwicklung beschäftigt, macht dies in der Regel aus einem konkreten Grund heraus. Eigentümer, Geschäftsführer und Führungskräfte kommen in unsere Kurse, weil sie konkrete Entwicklungsabsichten in ihren Unternehmen verfolgen. In anderen Fällen sind interne Mitarbeiter:innen beauftragt, Veränderungsprozesse zu begleiten, zu beraten und manchmal auch erfolgreich zu gestalten. Und dann sind auch externe Berater:innen, nicht selten mit eigenem Beratungsunternehmen, die sich für laufende und künftige Beratungsprojekte festigen wollen. Sie alle stehen nicht selten vor denselben Fragen. Eine der Kernfragen ist natürlich, wie kann mir das gelingen? Und gleichzeitig stellen sich häufig noch weitere Fragen. Wir haben einmal ein paar Fragen aufgegriffen, die uns immer wieder begegnet sind:

Warum sollte ich mich mit Organisationsentwicklung beschäftigen? Was ist Organisationsentwicklung? Was ist beziehungsorientierte Organisationsentwicklung? Wie werde ich

Organisationsentwickler? Und gibt es die eine Schule für Organisationsentwicklung?

Anlässe für Organisationsentwicklung

Wir erleben in unserer Praxis vielfältige Anlässe, wieso der Bedarf für eine fundierte Entwicklung im Bereich Organisationsentwicklung relevant wird. Sie erstrecken sich von Entscheidungen bzw. Erfordernissen wie der ...

- Zusammenlegen von Organisationen oder einzelnen Teilen der Organisation,
- Betriebsübergängen sowie Veränderungen in den Besitzverhältnissen oder in der Geschäftsleitung
- (wirtschaftliche) Krisen
- Innovation, Disruption und neue Geschäftsmodelle
- Neue Technologien, die Auswirkungen auf die Zusammenarbeit haben

Neben diesen strukturellen Aspekten erleben wir immer häufiger, dass es den Beteiligten im Kern um viel mehr geht:

- die Sehnsucht nach Orientierung und Zuversicht
- die Hoffnung auf Tragfähigkeit in einer kaum mehr fassbaren Welt
- der Umgang mit der eigenen Unsicherheit und der der anderen
- der Wunsch nach geteilter Verantwortung
- die Suche nach Wirksamkeit, Handlungsfähigkeit und Verbundenheit in Organisationen

Jetzt stellt sich den meisten die Frage, welche Weiterbildung sinnvoll und hilfreich sein kann.

Gibt es die eine Schule für Organisationsentwicklung?

Kurz gesagt: Nein, denn es kommt auf die Perspektive an.

In Vergangenheit haben sich unterschiedlichste Angebote für Organisationsentwicklung am Markt etabliert. Sie unterscheiden sich in wesentlichen Aspekten: der Art und Weise, Organisationen zu definieren und zu verstehen, dem Menschenbild bis hin zu der Frage, ob der Mensch überhaupt Teil der Organisation ist oder eben auch nicht. Für seiende oder angehende Organisationsentwickler:innen stellt sich demnach die Frage, was zu den eigenen Überzeugungen, Haltungen und Perspektiven am besten passt. Die Auswahl ist groß: ökonomische, systemische, systemtheoretische, transaktionsanalytische,

psychodynamische und gestalttherapeutische Ansätze sind zu finden. Und unserer Ansicht nach gibt es nicht die eine Methode, mit deren Hilfe es garantiert funktioniert.

Als Beziehungsorientierte Organisationsberatung sehen wir im Miteinander der Menschen in Organisationen den wesentlichen Schlüssel für eine nachhaltige und greifende Weiterentwicklung einer Organisation. Wir glauben, dass sich wahre Veränderungen ergeben, wenn die Menschen in Organisationen alte und dysfunktionale Beziehungsmuster ablegen und neue und funktionale Beziehungen eingehen. Viele unserer Kund:innen und Akademieteilnehmer:innen berichten immer wieder von den Begrenzungen, die rein auf Struktur ausgerichtete Veränderungsprozesse aufweisen. Jetzt nehmen wir nicht für uns in Anspruch, dass Beziehungsorientierung die bessere oder schlechtere Schule sei. Gleichzeitig wissen wir von Teilnehmer:innen, dass wir Organisationen und Menschen umfassend sehen und verstehen, weshalb Beziehungsorientierung ein neues und umfassendes Angebot macht, Organisationen zu entwickeln.

Kann ich in meiner Rolle Organisationen überhaupt entwickeln?

Kurz gesagt: natürlich. Jede und jeder kann das.

Viele Fragen sich, ob und inwieweit sie Einfluss nehmen können auf die Entwicklung einer Organisation. Vieles wirkt mächtig, bestimmt und irgendwie fehlt

es am richtigen Knopf. Der Auftrag scheint schlicht zu groß.

Wir erleben gleichzeitig immer wieder, wie sich Neues entfaltet, wenn Einzelne einen Stein ins Rollen bringen. Manchmal sind es die einzelnen Steine, die im Wasser Kreise ziehen.

In unserer Arbeit treffen wir immer wieder auf ein umfangreiches Set an Menschen, die in ihren Rollen maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung ihrer Organisationen nehmen. Hierzu gehören u.a.:

- Eigentümer,
- Geschäftsführung/Vorstand,
- Finance,
- Forschung und Entwicklung,
- Führungskräfte,
- Betriebsräte,
- Personal,
- Personalentwicklung,
- Programmmanagement,
- externe Berater:innen etc.

Jede dieser Rollen initiiert, gestaltet oder unterstützt Veränderungsprozesse auf eigene Art und Weise, mit eigenem Beitrag, eigener Perspektive und manchmal auch eigener Intention. Und in jeder Rolle zeigen sich Grenzen in der eigenen Wirksamkeit. Daher ist es entscheidend, die eigene Rolle auszufüllen und die eigenen Grenzen bewusst zu gestalten, um im Zusammenspiel aller Rollen eine nachhaltige Organisationsentwicklung zu bewirken.

Durch dieses bewusste Gestalten wird oft erkannt, wie oft unbewusst Dinge entschieden oder auch nicht entschieden wurden - und welche Auswirkungen das bereits auf das Unternehmen hat.

Braucht es einen Abschluss, bevor ich tätig werden kann?

Kurz gesagt: um Himmels Willen!

Wenn Sie Ihre Organisation nun wirklich nicht weiterentwickeln wollen, müssen Sie strenggenommen zu Hause bleiben. Und auch damit würden Sie Ihre Organisation verändern. Und all das, ganz ohne Abschluss. Selbst wenn es nicht immer direkt beobachtbar ist, passiert Organisationsentwicklung immer und durch jeden - egal ob es der Controller ist, der einen neuen Planungsprozess einführt oder ob nach Mitarbeiterbefragungen mit den Ergebnissen nichts passiert. Das alles hat Einfluss auf die Prozesse sowie die Narrative und damit die Entwicklung der Organisation. Daher ist es entscheidend, bewusst zu handeln und zu gestalten. Eine wesentliche Frage ist folgende: Wie müssen wir es (gemeinsam) angehen, um gemeinsam ein größtmögliches Maß an Wirksamkeit zu entwickeln? Und diese Frage werden Sie sich und anderen vermutlich schon heute stellen., oder etwa nicht?

Ziel der Weiterbildung ist es, das, was Sie ohnehin machen, und das, was Sie mitbringen, bewusster und gezielter in den Kontakt mit den anderen zu bringen. Das alles braucht die gemeinsame Erfahrung. Unsere Weiterbildung lebt von der praktischen Organisationsentwicklung - Sie knüpfen also daran an, was Sie ohnehin schon tun. Gemeinsam finden wir Wege, das auf beziehungsorientierte Füße zu stellen, damit Sie eine weitere Denk- und Handlungsperspektive zur Verfügung haben. So profitieren Sie und Ihre Organisation gleich mit.

Was brauche ich, um als Organisationsentwickler:in starten zu können?

Kurz gesagt: vor allem sich selbst!

Wenn zwei Menschen in einer Organisation dasselbe Werkzeug oder dieselbe Herangehensweise nutzen, wird letztlich doch etwas anderes herauskommen. Es ist der Mensch, nicht das Tool, der den Unterschied macht. Also machen auch Sie den Unterschied. Und da Sie heute sicherlich auch schon wirksam sind, gibt es nichts, was aufzugeben oder zu stoppen wäre. Legen Sie los! Gerade da das Sammeln von Erfahrungen essenziell für die Entwicklung ist, ist es gut, wenn Sie früh starten - zumindest dann, wenn Sie sich bereit fühlen. Beginnen Sie in einer sicheren Umgebung. Diesen Rahmen bieten wir Ihnen in den Akademie-Modulen. Durch unsere methodische Herangehensweise erhalten Sie fundierte Ansätze und entwickeln eigene Ideen, wie Sie im Rahmen Ihres Kontextes Schritte initiieren und gehen können. Wirksamkeit ist eine Frage des wachsenden Bewusstseins, weniger eine Frage des Zeitpunkts.

Wie werde ich Organisationsentwickler?

Kurz gesagt: durch persönliche Reifung!

Uns begegnen immer wieder Fragen nach Frameworks, Methoden, Tools und Checklisten, mithilfe derer sich die Organisation in die gewollte Richtung entwickelt. All diese Dinge vermitteln jedoch die Illusion, dass sich Organisationsentwicklung durch klare Prozessschritte und mithilfe von bestimmten Werkzeugen

gezielt steuern lässt. Und ja, auch künftig werden viele Menschen in Organisationen Veränderungen als strukturelle Anpassung erleben. Nur wer hat die neuen Strukturen erdacht? Meist eine Gruppe von Menschen. Es ist ihre Fähigkeit oder Unfähigkeit, die zu einem entweder besseren oder schlechteren Ergebnis geführt hat. Und auch die Akzeptanz des Neuen ist eine Frage der Beziehungsgestaltung.

Unserer Erfahrung nach sind Sie als Mensch wesentlich für das Gelingen organisationaler Entwicklung. Sie füllen Ansätze, Perspektiven und Methoden mit sich, Ihrer Haltung und damit mit Leben.

Diese Kraft wird oft nicht gesehen oder viel zu sehr unterschätzt. Daher liegt ein Schwerpunkt in unserer Ausbildung darin, dass sie eine Bewusstheit über den Einfluss Ihrer eigenen Persönlichkeit erhalten. Für ein komplexes Vorhaben wie das einer Organisationsentwicklung ist es hilfreich, eine konzeptionelle Landkarte zu haben. Diese entwickeln wir über die einzelnen Module mit Ihnen. Und da Sie als Persönlichkeit in dem Prozess wirken, wird Sie diese Landkarte im Verlauf der Weiterbildung Teil Ihrer Persönlichkeit, so wie Ihre Persönlichkeit Teil der Landkarte wird. Diese Form von Bewusstwerdung oder Reifung ist unserer Erfahrung nach essenziell und vollzieht sich mithilfe einer kontinuierlichen und professionellen Reflexion.

Kann Organisationsentwicklung gelingen, ohne dass der Vorstand mitmacht?

Kurz gesagt: ja, klar - und es gibt Grenzen!

Organisationsentwicklung gelingt unserer Erfahrung nach am besten zusammen. Und gemeinsam wirksam zu werden, bedeutet sich aufeinander einzulassen. Und gleichzeitig bedeutet es nicht, die eigene Position aufzugeben oder diese einseitig voranzutreiben. Es ist vielmehr entscheidend, die Bedeutung des eigenen Handelns zu erkennen, die Bedeutung des gemeinsamen Handelns zu verstehen und so letztlich bewusst entscheiden zu können.

Wir sind immer wieder mit der Perspektive konfrontiert, dass es zunächst die Bewegung und Veränderung an der Spitze brauche, da andernfalls viele Reibungsverluste drohten. Hiermit verknüpft sind nicht selten kulturelle Begebenheiten, die eine gelingende Auseinandersetzung zu verhindern scheinen. Und auch hier haben wir es mit dem gegenseitigen Beziehungserleben zu tun: nicht immer finden wir das Verhalten der anderen plausibel und sinnvoll und wünschen uns ein anderes. Organisationsentwicklung will etwas und gleichzeitig baut sie auf Akzeptanz- klingt paradox und ist es genau nicht.

Organisationsentwicklung kann verstanden werden als eine bewusst gestaltete Allparteilichkeit, die multiperspektivisch auf den Prozess schaut. Die die Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit zusammenbringt und Räume gestaltet, in

denen gemeinsame Sinnstiftung möglich wird. Und ja, im Ergebnis ist und bleibt jede Entwicklung unverfügbar. Insbesondere die der anderen. Und auch darum geht es in der Weiterbildung: die persönliche Wirksamkeit stärken, innerhalb der eigenen Grenzen und der Grenzen anderer. Dafür bietet der Rahmen der Ausbildung ausreichend Raum, sich genau in diesem Feld auszuprobieren.

Brauche ich ein Zertifikat?

Kurz gesagt: Grundsätzlich nein, aber ...

Organisationsentwickler:in ist keine geschützte Berufsbezeichnung. Daher kann jeder und jede in diesem Bereich tätig werden. Und - wie oben beschrieben - wirken wir alle auf die Entwicklung von Organisationen ein. Mit und ohne Zertifikat.

Darüber hinaus gibt es in der professionellen Praxis gute Gründe für ein Zertifikat. Viele Organisationen fordern schon formal Qualifizierungen, bevor Einsätze und Engagements möglich werden. In anderen Situationen mag es zu Tendenzen kommen, die Eignung aktiver Organisationsentwickler:innen zu hinterfragen. Hierfür gibt es unterschiedliche Motive und es ist dann in jedem Fall hilfreich, eine entsprechende Eignung formal belegen zu können. Kompetenzzuschreibungen sind nicht immer nur hinderlich.

Derzeit bieten wir die eigene Zertifizierung an, arbeiten aber auch an Zertifizierungen nach den Standards anderer Verbände. Hintergrund dieser Situation: Beziehungsorientierte Organisationsentwicklung ist ein neuer Ansatz und eine

neue Perspektive, der nicht ohne Weiteres nach Standardzertifizierungen wie EASC, DBVC, DGSV, DAGG, etc. zertifiziert werden kann. Unsere Ansätze, Denk- und Handlungsperspektiven speisen sich aus den zahlreichen theoretischen Landkarten der unterschiedlichen Schulen und verbinden sie mit praktischen Ansätzen und Modellen, die u.a. auch mit den inzwischen über 1.000 Akademieteilnehmenden entwickelt worden sind. Gleichzeitig arbeiten wir weiter daran, unsere Weiterbildung zertifizieren zu lassen. Wir sind zuversichtlich, dass wir hierzu schon bald etwas anbieten werden.



Claudius Geßner

Organisationsentwickler & Coach, Berater und Partner von Führungskräften in Veränderungsprozessen mit Ausbildungen mit systemischen und gruppendynamischen Hintergrund (dgsv, DAGG), Lehrtrainer in der In Stability eigenen Akademie