

KRITERIEN FÜR EINEN ERFOLGREICHEN ORGANISATIONS- ENTWICKLUNGSPROZESS

Es handelt sich um eine zusammenfassende Checkliste von Kriterien, die sowohl für Prozesse mit externer Beratung gelten, als auch für Prozesse ohne Beratung.



1

FINDET EIN PROZESS EINER ANGEMESSENEN PROBLEMBESCHREIBUNG IM SYSTEM (DER ORGANISATION) STATT?

- Eine angemessene Problembeschreibung liegt vor, wenn folgende Punkte erfüllt sind: Die relevanten Betroffenen und die relevanten Umwelten des Systems werden in die Problembeschreibung einbezogen. Die Problembeschreibung ist daher ganzheitlich.
- Der Organisationsentwicklungsprozess orientiert sich an zu erreichenden Zielen und darauf aufbauend werden bereits zu Beginn Erfolgskriterien für den OE-Prozess definiert.
- Es wird ein Unterschied zwischen Anlass und Problem gemacht und ein Unterschied zwischen Lösung und Problem: die (vorschnelle) Lösung (z.B. „wir brauchen ein Leitbild“) ersetzt nicht die Problembeschreibung.
- Bisherige Lösungsversuche werden anlässlich der Problembeschreibung reflektiert.
- Das Problemsystem, in dem die Veränderung stattfinden soll, wird klar abgegrenzt. Nicht alle Probleme können auf einmal in einem Organisationsentwicklungsprozess gelöst werden.
- Es findet eine „diagnostische“ Startklausur, die die angemessene, multiperspektivische Problembeschreibung befördert, statt.
- Die Beratersicht nimmt den Stellenwert einer Problemsicht unter vielen gültigen ein. Es findet keine Delegation von systeminternen Entscheidungen und Verantwortung an den externen Berater statt. („Der Berater ist nicht der einzige, der das Problem hat“).
- Es werden Strukturen und Prozesse sichergestellt, in denen eine systeminterne Verarbeitung der Problemsicht stattfinden kann.
- Indikatoren für die Akzeptanz der Problembeschreibung im System sind einerseits Konsens unter den Beteiligten und andererseits die Entscheidung (häufig in Form von Kontrakt mit Unterschrift), die Bearbeitung des beschriebenen Problems anzugehen.

2

WURDEN DIE RELEVANTEN (AKTIVEN UND PASSIVEN) BETEILIGTEN UND DIE RELEVANTEN UMWELTEN FÜR DEN OE-PROZESS IDENTIFIZIERT?

In der Sprache der Evaluation: wurden die Stakeholder (Interessensgruppen) des Organisationsentwicklungsprozesses identifiziert?

Wer sind wichtige Akteure?

Zu den wichtigen Akteuren des Organisationsentwicklungsprozesses zählen folgende Rollen und Funktionen:

- | Top Management, Mittleres Management, Mitarbeiter
- | Interne OE-Experten, Projektgruppen
- | Interne „Forscher“
- | Externe Stakeholder
- | Klienten (Patienten, Zuweiser, Zulieferer)
- | Externe Kollegen (konkurrierend, kooperierend)
- | Regulierende und finanzierende Institutionen
- | Externe OE-Experten (Berater)
- | Externe Forscher

Wen davon muss man wann in den Organisationsentwicklungsprozess einbeziehen, wen nicht?

Wer sind die Betroffenen des Problems und der Veränderung?

3

GELINGT ES NEUE, ÜBERRASCHENDE UND WIRKUNGSVOLLE VERNETZUNGEN ZU INSZENIEREN?

- I Liegen die Vernetzungsformen quer zu bestehenden Grenzziehungen in der Organisation?
- I Werden neue, angemessene Organisationsformen und Innovationssysteme entwickelt?
- I Werden die Vorteile des projektförmigen Arbeitens genutzt: entstehen sozial, fachlich und zeitlich geschützte Ressourcen und Räume für Veränderung? (z.B. Arbeitszeitfreistellung, Entlastung vom operativen Geschäft)

4

GELINGT DIE BALANCE ZWISCHEN PERSONENBEZOGENEN UND STRUKTURELLEN VERÄNDERUNGSPROZESSEN?

- I Personenebene: Sind hinreichendes Wissen und Qualifikationen für Veränderung vorhanden bzw. werden diese im Prozess durch begleitende Weiterbildungsmaßnahmen vermittelt?
- I Sind Rollen, Regeln und andere Strukturen als Voraussetzung für einen Veränderungsprozess gesichert?

5

GELINGT DAS TIMING, DAS HEISST EINE ANGEMESSENE ZEITLICHE UND INHALTLICHE STRUKTURIERUNG DES PROZESSES DER VERÄNDERUNG?

- I Wie viel Veränderung ist in einer bestimmten Zeiteinheit möglich? (weder Unter- noch Überforderung des Systems und seiner zeitlichen Kapazität Veränderung zu prozessieren)
- I Werden z.B. (Jahres)Schwerpunkte gesetzt?
- I Gelingt die inhaltliche und zeitliche Priorisierung?

6

BEOBACHTET DAS SYSTEM SEINE EIGENE VERÄNDERUNG?

- I Findet eine Steuerung des Prozesses als Antwort auf beobachtete Fehler und Widersprüche statt?
- I Werden Prozess und Ziele zirkulär geplant. Das heißt, werden Zwischenauswertungen dazu genutzt, den Veränderungsprozess anzupassen und zu verbessern?
- I Gelingt es, die Lösungsansätze im System, in der Organisation zu verallgemeinern?
- I Findet Unterstützung für den Transfer von erfolgreichen Veränderungsprozessen in andere Subeinheiten der Organisation, in die Gesamtorganisation, statt?

7

GELINGT ES, DIE NOTWENDIGEN ENTSCHEIDUNGEN HERBEIZUFÜHREN?

Findet ein zirkulärer Ablauf statt?



- I Gelingt es, die Entscheidungsträger in den Veränderungsprozess einzubeziehen?

8

WIE WIRD IM PROZESS „LERNEN“ AUF DER ORGANISATIONSEBENE ORGANISIERT?

- I Werden Instrumente und Räume für den Transfer und die Implementierung entwickelt?
- I Sind die Ergebnisse in der Organisation verbindlich (Umsetzungsstrukturen, Controlling)?
- I Gibt es Strukturen, die die Kontinuität von Veränderung sichern? (Rollen, Umschichtungen, neue Stellen, Regeln, ...)
- I Wird ein System zur längerfristigen Selbstbeobachtung etabliert? (Outcome-Indikatoren, Evaluation, Monitoring)

9

GELINGT ES, DAS VERHÄLTNIS ZWISCHEN BEWAHREN UND VERÄNDERN IN DER ORGANISATION ZU RESPEKTIEREN?

- I Können Spaltungen vermieden werden?
- I Kann die Organisation mit der Veränderung umgehen?
(Wie viel Veränderung ist dem System zuzumuten?)

MIT UNS ENTWICKELN SICH
MENSCHEN UND ORGANISATIONEN