

Wöhrle | Beck | Brandl | Funke-Steinberg | Kaegi | Schenker | Zängl

# Organisationsentwicklung – Change Management



**Nomos**



## **Studienkurs Sozialwirtschaft**

Lehrbuchreihe für Studierende der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements an Universitäten und Hochschulen.

Praxisnah und verständlich führen die didaktisch aufbereiteten Bände in die zentralen Felder der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements ein: sozialwirtschaftliche Organisationen und Unternehmensformen, Personalmanagement, Qualitätsmanagement, Wissensmanagement, Management des Wandels etc.

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Armin Wöhrle

Wöhrle | Beck | Brandl | Funke-Steinberg  
Kaegi | Schenker | Zängl

# Organisationsentwicklung – Change Management



**Nomos**

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-4457-2 (Print)

ISBN 978-3-8452-8669-3 (ePDF)

1 . Auflage 2019

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2019. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## Inhaltsverzeichnis

Einführung	11
1. Herausforderungen an Organisationen und Management in der Sozialwirtschaft ( <i>Armin Wöhrle</i> )	13
1.1 Zunahme von Komplexität	13
1.2 Der globale Umbau	18
1.2.1 Umbau auf der Ebene Politik	18
1.2.2 Veränderung des Verhältnisses zwischen Öffentlichen Trägern und Leistungserbringern	19
1.2.3 Die (neuen) Wohlfahrtsproduzenten	26
1.3 Folgen des Umbaus	27
1.3.1 Externe Organisationsebene	27
1.3.2 Interne Organisationsebene	31
1.3.3 Ebene des Personals	32
1.4 Herausforderungen für das Management in der Sozialwirtschaft	35
1.4.1 Veränderte Steuerungslogiken erzeugen hybride Organisationen	35
1.4.2 Organisationen müssen umgebaut werden	36
1.4.3 Was eine Organisation leisten muss	38
1.4.4 Anforderungen an das Management	40
2. Organisationen ( <i>Dominik Schenker und Peter Zängl</i> )	46
2.1 Erste Annäherung: Was ist eine Organisation?	46
2.2 Mitgliedschaft, Zweck und Hierarchie als zentrale Merkmale von Organisationen	48
2.2.1 Mitgliedschaft	49
2.2.2 Ziel	51
2.2.3 Hierarchie	54
2.2.4 Organisationen ohne Hierarchien: Der aktuelle Diskurs um Selbstorganisation	57

*Inhaltsverzeichnis*

2.3	Eine alternative Sicht auf Organisationen: Das Trigon-Modell	58
2.3.1	Sieben Wesenselemente der Organisation	59
2.3.2	Die vier Entwicklungsphasen der Organisation	60
2.4	Veränderungen von Organisationen	61
2.4.1	Spannung zwischen Theorie und Wirklichkeit von OE-Prozessen	62
2.4.2	Die neo-institutionellen Organisationstheorien als ein Schlüssel zum Verständnis von Veränderungsprozessen	63
2.4.3	Warum sich die Organisationen innerhalb eines Arbeitsfeldes ähnlich sind	66
2.4.4	Rationalität und Rationalitätsmythen	67
2.4.5	Entkoppelung von formaler Struktur und Tätigkeiten	68
2.4.6	Neo-Institutionalismus und Organisationsveränderungen	69
2.5.7	Sozialwirtschaft unter einer neo-institutionellen Perspektive	72
3.	Was ist Management? ( <i>Urs Kaegi und Peter Zängl</i> )	77
3.1	Was ist Management?	77
3.1.1	Sozialmanagement	78
3.2	Managementmodelle in der Sozialwirtschaft	78
3.2.1	St. Galler Management-Modell (SGMM)	79
3.2.2	Freiburger Management-Modell	84
3.2.3	Social-Impact-Modell SIM	87
3.3	Organisationale Veränderungen: Evolution schreibt man mit „R“	93
3.4	Wandel erster und zweiter Ordnung: Etwas richtig tun oder das Richtige tun	94
3.5	Phasen von Veränderungen nach Lewin	96
3.5.1	Unfreezing (Phase des Auftauens)	96
3.5.2	Moving (Phase der Bewegung)	97
3.5.3	Refreezing (Phase des Einfrierens)	97

3.6	Change Management, organisationaler Wandel, Organisationsentwicklung, Transformationsmanagement ...	98
3.7	Entwicklungsphasen in Veränderungen: die individuelle Sicht	100
3.7.1	Schock	101
3.7.2	Festhalten	102
3.7.3	Einsicht	103
3.7.4	Loslassen/emotionale Distanz	103
3.7.5	Ausprobieren/Lernen	103
3.7.6	Erkenntnis	104
3.7.7	Integration	104
3.8	Steuerungsansätze bei organisationalem Wandel	104
3.8.1	Wildwuchs	104
3.8.2	Experten-, resp. Expertinnen-Ansatz	105
3.8.3	Macht-/Zwang-Ansatz	105
3.8.4	Entwicklungsansatz	106
3.9	Basisprozesse der Steuerung von Veränderungen	106
3.10	Die lernende Organisation	106
3.10.1	Kritik am Modell von Senge: „guter“ Wandel ist eine Falle	108
3.11	Gut geplant ist halb verändert	111
3.12	Organisationaler Wandel in Organisationen der Sozialwirtschaft	112
3.13	Change in Richtung Selbstorganisation: der große Trend	112
3.13.1	Selbstorganisation	113
3.13.2	Reinventing Organizations nach Laloux	114
3.13.3	Selbstorganisation und Führung	118
3.13.4	Kooperation als Merkmal der Selbstorganisation	120
3.13.5	Entscheidungsfindung als Merkmal der Selbstorganisation	121
3.14	Fazit und Ausblick	121

*Inhaltsverzeichnis*

4. Wie kann man Organisationen analysieren? Adaptierbare Diagnose-Methoden in der Organisationsentwicklung (Paul Brandl)	128
4.1 Ausgangspunkt – Zielsetzungen – Lernziele	128
4.2 Theoretische Verortung der Instrumente	129
4.3 OE-Methoden zum Anpassen	136
4.3.1 Auswahl und Zielsetzung	136
4.3.2 Aspekteraster und Dialogbild für den Überblick	137
4.3.3 Deltadiagnose: Einfache Standortbestimmung beim Leitbild	143
4.3.4 Prozesslandkarte: Übersichtlich Prioritäten setzen	144
4.3.5 Teamrad: Ansatzpunkte für die Teamentwicklung	146
4.3.6 Flussdiagramm und Customer Journey: Prozesse optimieren	150
4.3.7 Personas: Dienstleistungen neugestalten	154
4.4 Weiterführende Überlegungen	160
5. Wie kann man Organisationen verändern? (Reinhilde Beck)	166
Einleitung	166
5.1 Veränderungsdruck und Organisationswandel als Daueraufgabe	167
5.1.1 Gravierende Veränderungen in der Organisationsumwelt	167
5.1.2 Steigerung der Eigenkomplexität von Organisationen	169
5.1.3 Die Gestaltung des organisationalen Wandels wird zu einer Daueraufgabe	170
5.2 Verständnis und historische Wurzeln von „Organisationsentwicklung“ und „Change Management“	172
5.2.1 Was kann unter Organisationsentwicklung verstanden werden?	173
5.2.2 Historische Wurzeln traditioneller Konzepte der Organisationsentwicklung	175
5.2.3 Change Management – historische Wurzeln und Verständnis	184

5.2.4	Organisationsentwicklung und Change Management – Unterschiede und Annäherungen	194
5.3	Wie kann man Organisationen verändern? Konzeptuelle Vorstellungen und Veränderungsstrategien aus Sicht neuerer Theorieansätze	198
5.3.1	Organisationslernen – Lernende Organisation – Organisationskultur	199
5.3.2	Das „Acht-Stufen-Rahmenkonzept für den Wandel“ von Kotter	204
5.3.3	Systemische Ansätze der Organisationsentwicklung	213
5.3.4	Einordnung und Einschätzung der Veränderungsansätze	225
5.4	Veränderungsprozesse gestalten und steuern: Handlungsebenen, Phasen, Erfolgsfaktoren, Instrumente	228
5.4.1	Handlungsebenen und Phasen von Veränderungsprozessen	229
5.4.2	Phasen des Veränderungsprozesses und Erfolgsfaktoren im Überblick	234
5.4.3	Grundlagen und Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen	236
5.5	Resümee und Ausblick	254
6.	Organisationsberatung als Unterstützung des Organisationswandels oder vom Tanz mit einem unsichtbaren Geschöpf Aus der Praxis der systemischen Organisationsberatung ( <i>Karsten Funke-Steinberg</i> )	266
6.1	Was ist Organisationsberatung?	266
6.1.1	Die Praxis „einfangen“	266
6.1.2	Überblick über das Feld der Organisationsberatung	267
6.1.3	Was Sie in dem Beitrag erwartet	272
6.2	Auf Unsichtbares setzen	274
6.2.1	Ein unsichtbares Geschöpf zum Tanz führen	274
6.2.2	Fallskizze 1: Den Osten erklären	275
6.2.3	Die Chance des Nicht-Wissens	276
6.2.4	Dem Unsichtbaren eine Gestalt entlocken	276
6.2.5	Pars pro toto – Im Teil das Ganze sehen	277

*Inhaltsverzeichnis*

6.2.6 Die tägliche „Erschaffung“ der Organisation im wechselseitigen Wahrnehmen und Handeln der Beteiligten	278
6.3 Analoge Methode – Sichtbar machen, was zusammenwirkt	279
6.4 Der „zweite Auftrag“	283
6.5 Perspektivenwechsel	285
6.6 Gewachsene Muster und der Umgang mit Komplexität	286
6.7 Ethik vs. Wirtschaftlichkeit	288
6.7.1 Ein grundlegendes Konfliktmuster im Sozialbereich	288
6.7.2 Fallskizze 2: Diakonischer Auftrag vs. Kostendeckung	290
6.8 Die Kraft aus der Zukunft – Ein Blick in den Werkzeugkasten	292
6.8.1 Das Kraftfeld der Veränderung	293
6.8.2 Wertschätzend Erkunden (Appreciative Inquiry)	295
6.8.3 Strukturierter Zukunftsdialog	297
6.9 Organisationsberatung und Mikropolitik	298
6.10 Ausblick	301
6.10.1 Die Orientierung auf Haltungen und Werte	301
6.10.2 Theorie U (Scharmer, 2009, 2014)	303
6.10.3 Das Resonanzkonzept (Rosa, 2016, 2017)	304
6.10.4 Positive Psychologie für Organisation und Führung (Tomoff, 2015)	304
6.10.5 Success Loop (Sohn & Conzelmann, 2017)	305
6.10.6 Future Room (Gatterer, 2018)	305
6.11 Erfahrungswerte für Entscheider	306
Lernzielkontrolle	313
Angaben zu den Autorinnen und Autoren	331