Heinrich Keßler

Organisationsentwicklung. Beschreibung eines Anliegens.

Das Dokument enthält wesentliche Begründungen und Beschreibungen, mit welchen der Autor sein erstrebtes und erreichtes Arbeitsgebiet „Organisationsentwicklung“ den Vorgesetzten und Auftraggebern nahegebracht hat.

Das Original vom 09.06.1981 ist am 29.05.2017 in die jetzige Form übertragen worden.

Autor:
Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: https://www.2000ff.de

Organisationsentwicklung

Anliegen, Begründung, Beschreibung am Beispiel von Genossenschaften.

Die Aufgaben unserer Genossenschaften,

- agieren in einem sich verschärfenden Wettbewerb,
- sich auf anspruchsvollere Kunden mit individuellerer Nachfrage einstellen,
- ein zielgruppenorientiertes Marketing zu verwirklichen,
- die Probleme zu bewältigen, die durch den zunehmenden Einsatz von Mikroprozessoren in Verwaltung und Verkauf entstehen,
- ein kontinuierliches Wachstum zu sichern,
- einen stets ausreichenden Gewinn zu erwirtschaften,
- moderne Vertriebsformen (z.B. einen schlagkräftigen Außendienst, den Einsatz von Bildschirmtext) aufzubauen und zu integrieren

setzen neue Maßstäbe.

Diese Aufgaben zu bewältigen, ist mit einer einmaligen Neuorganisation des Betriebes (z.B. durch die bisherige Form der Organisations-Beratungen) nicht zu bewältigen. Für die obigen Ziele sind die bisher angebotenen Schulungen durch die weitgehend fachspezifischen Ziele unzureichend, da die Inhalte der Seminare weitgehend von konkreten, tatsächlichen individuellen Problemen und Anforderungen des Betriebes losgelöst sind. Ein Hauptmangel besteht weiter darin, dass die Ausbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen selten auf die betrieblichen Anforderungen abgestellt werden können.

Dem Wunsch entsprechend überlasse ich Ihnen einige Gedanken, die die Aufgaben der Genossenschaften als Ergänzung zu den bisherigen Maßnahmen künftig noch besser unterstützen könnten.

Heinrich Keßler, Hornisgrindestraße 1, D-77767 Appenweier,
Telefon: ++49 (0) 7805 910860
Email: hcs@2000ff.de Internet: https://www.2000ff.de

OE (Organisationsentwicklung)

I. Hintergrund
II. Was ist OE
III. Was OE nicht ist
IV. OE im Vergleich zu einigen verwandten Gebieten
V. Stufen von bisherigen OE-Maßnahmen
VI. OE und Schulung

I. Hintergrund - Wie kam ich zur OE?

Im Rahmen meiner Tätigkeit in der Abteilung KÜ (Kreditüberwachung) fragte ich mich in der letzten Rezession 1974/1975:

"Warum macht. ein Unternehmen Gewinn?"

"Warum macht ein Unternehmen Verlust?"

und das in "gleichem" Umfeld und bei "gleicher" Tätigkeit. Aus der Antwort aus diesen Fragen erhoffte ich mir, die Risiken in Unternehmenskrediten leichter, weniger formalistisch, dafür aber realitätsbezogener beurteilen zu können.

Denn: Der "Wert" der Kreditsicherheiten ist bei einer Notlage des Betriebes ähnlich zweifelhaft wie die Bonität des Unternehmens.

Und: Solange ein Unternehmen noch ausreichend gewinnfähig ist - zumindest in der Zukunft wieder wird -, ist der Kredit noch "zu retten".

Oder: Wenn keine Aussicht besteht, eine ausreichende Gewinnfähigkeit zu erhalten oder wiederherzustellen, so ist der Kredit notleidend.

Literatur zu diesem Thema gab es außer der EKS-Literatur seinerzeit nur wenig. Die Praxis der Kreditprüfung erschöpfte sich weitgehend in der Beurteilung von Sicherheiten, pauschalen Anwendungen von mathematischen Vergleichszahlen (soweit überhaupt vorhanden) und recht vagen Aussagen zur künftigen (!) Unternehmenslage. Es blieb deshalb weitgehend nur der Weg, systematisch zu beobachten, das Problem zu erfassen und zu versuchen, Erkenntnisse daraus zu ziehen.

Ein wichtiger Lösungsansatz und erste grobe Strukturen haben mir ein Vortrag und Diskussionen mit Dr. Werner Siegert, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Deutschen Managementgesellschaft eV Frankfurt, am 16.l0.1976 ermöglicht. Danach machen Unternehmen Gewinn, wenn sie - sehr vereinfacht ausgedrückt - es schaffen:

- den Einzelnen
- die Gruppe
- die Organisation (das Unternehmen)
- die Umwelt (Lieferanten, Kunden, Finanzamt usw.)

in einen solchen Prozess zu integrieren, dass:

- das Wirken des Einzelnen zum Interessen der Gruppe,

- das Wirken der Gruppe zum Interessen der Organisation,
- das Wirken der Organisation zum Interessen der Umwelt gereicht, so dass wegen der befriedigten Umwelt wieder eine positive Rückmeldung an das Unternehmen erfolgt, z.B. von Seiten zufriedener Kunden in Form von weiteren Aufträgen.

Oder umgekehrt:

Verlust entsteht immer dann,

- wenn die Umwelt den Erhalt der Organisation nicht oder nicht mehr begünstigt, weil kein ausreichender Nutzen mehr für die Umwelt durch den Betrieb erbracht wird. Der Betrieb geht in Konkurs oder wird eliminiert.

Das gilt auch wieder für die Unterstufen:

- eine Gruppe wird bekämpft, wenn sie von "ihrer Umwelt" (hier z.B. die Organisation) nicht mehr als nutzbringend erlebt wird.
- der Einzelne wird eliminiert, wenn er von seiner Umwelt (hier die Gruppe) nicht mehr als ausreichend nutzbringend erlebt wird.

Was dieses neue Wissen für die Abteilung KÜ, den Verband und die Kreditgenossenschaften bedeutete, erkannte ich zunehmend mit der Auseinandersetzung mit diesem Problem. Ich war deshalb sehr erfreut, als ich hörte, dass der Verband sich der Frage von Unternehmensberatungen von Bankkunden zuwenden wollte und habe unter diesem Hintergrund hierzu am 14.02.1978 in einem Exposé dem Vorstand des Verbandes einige Gesichtspunkte vorgelegt. Nach meiner Information hat der unvermeidliche Interessenskonflikt (Verband hier als Prüfung der Kreditgeber - Verband dort als Berater der Kreditnehmer) zu einer Zurückstellung dieses Zieles geführt.

Die gewonnenen Informationen und Erkenntnisse über die Leistungsfähigkeit von Unternehmen ließen sich natürlich auf unsere Kreditgenossenschaften als Unternehmen genauso anwenden. Hier, sah ich allerdings: aus den Aufgaben der Abteilung KÜ keine Ansatzpunkte, gestaltend zu wirken und dieses Wissen in die Kreditgenossenschaften in Baden nützlich einzubringen.

In dem Angebot, Verkaufstrainer zu werden, wurde es für mich möglich, an dem eingeschlagenen Weg innerhalb der badischen Genossenschaftsorganisation weiterzuarbeiten und die nötigen. enormen Umdenkprozesse in die Wege zu leiten.

II. Was ist OE (Organisationsentwicklung)?

OE verfolgt eine doppelte Zielsetzung:

a) eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisationen
und
b) eine Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens für die in ihr tätigen Menschen.

Diese beiden Zielsetzungen sind gleichrangig und interdependent.

Erreicht werden diese Ziele durch:

a) die Beteiligung der Betroffenen,
b) eingehende gemeinsame Problemerhebung, Problemdefinition und Problemanalyse,

c) prozessorientiertes Vorgehen = Lern- und Entwicklungsprozess der Organisation und der in ihr tätigen Menschen,
d) rollende Planung = kein Schema, sondern Zyklus Diagnose, Planung, Durchführung, Auswertung
e) Informationsrückkoppelung (offener Informations-und Meinungsaustausch),
f) Konfliktbearbeitung,
g) Kontinuität der Entwicklung,
h) Ganzheitliche Perspektive: Individuum, Organisation, Umwelt und Zeit werden ganzheitlich, d.h. in ihren Wechselwirkungen und Systemzusammenhängen betrachtet.
(aus Leitbild und Grundsätze der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) e. V.)

III. Was OE nicht ist

1. OE ist kein Führungsmodell wie z.B. das Harzburger Modell, Managerial Grid, • 3-D-Programm usw.
   OE als Prozess kann sich aber dieser Modelle im Einzelfall bedienen.
2. OE ist keine neue Organisationsform.
   OE als Prozess ist sowohl möglich in
   Linienorganisationen oder
   Stabs-Organisationen oder
   matrixgeführten Organisationen oder
   in Mischformen hiervon.
3. OE ist kein Führungsstil
   OE als Prozess setzt keinen bestimmten Führungsstil voraus. Dem OE-Prozess ist es• gleichgültig, welcher Führungsstil den Führungskräften zu eigen ist:
   - Autoritär,
   - Integrativ,
   - Beziehungsorientiert,
   - Bürokratisch,
   - Aufgabenorientiert,
   - oder in sonstiger Form.
4. OE ist kein Führungskonzept

OE ist ein offener Prozess, der keine Rezepte oder Schemata oder wissenschaftliche Konzepte einer bestehenden Organisation überstülpt. OE benutzt vielmehr diese Konzepte nur insoweit, als diesvon Seiten der Organisation her gesehen notwendig ist.

IV. OE im Vergleich zu verwandten Gebieten:

1. Harzburger Modell – OE

   Das Harzburger Modell ist kein Führungsmodell, sondern ein Organisationsmodell, das in starkem Maße verlangt, dass die Betroffenen sich an das Modell anpassen. Das Harzburger Modell aktuell zu halten, ist sehr aufwendig, viele Betriebe geben auf. Leichen dieses Modells gibt es genug.

   OE ein dynamischer selbststeuernder Prozess, das ständig eine Anpassung des Einzelnen an die Organisation, aber auch eine Anpassung der Organisation an den Einzelnen ermöglicht.

2. Managerial Grid – OE

   Managerial Grid=Mittel zur Bestimmung eines persönlichen; Führungsstils unter Laborbedingungen, wobei die sich aus dem eigenen Führungsstil ergebenden Vorteile und Probleme erkannt werden. Für die Führungskraft ist es schwierig, diese Erkenntnisse in seine reale Situation umzusetzen.

   OE = Führungsstil und Führungsverhalten werden in der realen Situation • erkannt, die daraus sich ergebenden Vorteile sofort genützt, die sich daraus ergebenden Probleme von den Betroffenen sofort gelöst.

3. 3-D-Programm – OE

   3-D-Programm - ähnlich wie Grid - , um das aktuelle Führungsverhalten festzustellen, (anhand den Dimensionen Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung), wobei die Situationsangemessenheit, das Situationsmanagement hinzugenommen werden. Durch die gegebene Laborsituation besteht für die Führungskraft wieder die Schwierigkeit, das Wissen umzusetzen.

   OE = Bei OE wird die Situation, so wie sie sich für die • Führungskraft stellt, konkret angegangen und Laborbedingungen und schwierig umzusetzende Theorien entfallen.

4. MbM – OE

   Management by Motivation = Sehr humanistischer Führungsstil, Führung durch Motivation der Mitarbeiter mit dem Ziel, durch Motivationstechniken die Mitarbeiter für ihre zu erfüllenden Aufgaben zu gewinnen.

   MbM ist in der reinen Form wenig wirkungsvoll, ist jedoch Teil der meisten weiteren Führungsmodelle.

   OE = wird, falls, die Situation es verlangt und es als zweckmäßig erscheinen lässt, MbM particell und temporär einsetzen.

5. MbD – OE

Management by. Delegation = Übertragung von Aufgaben und (!) Verantwortung. In der Praxis von MbD geführten Unternehmen werden meist mehr Aufgaben oder Tätigkeiten delegiert, mit der Übertragung von Verantwortung klappt es meist nur eine gewisse Zeit.

OE = Sichert als Prozess der Beteiligten nicht nur formal, sondern tatsächlich die Übertragung von Aufgaben und (!) Verantwortung, wobei die Fähigkeiten der Mitarbeiter in jeweils bestmöglicher Form berücksichtigt werden.

6. MbO – OE

Management by Objektives = klare Identifizierung der Ziele und Messung des tatsächlichen Ergebnisses, ähnelt OE am meisten soweit es um messbare, wirtschaftliche Ziele (Umsatzziele, Gewinnziele oder ähnliches) geht.

OE =. Ermöglicht darüber hinaus auch Ziele-und Störfaktoren anzugehen, die das Ergebnis eines Unternehmens erheblich beeinflussen können. aber nicht mit MbO zu-meistern sind (z.B. verbesserter innerbetrieblicher Informationsfluss, integratives. Arbeiten, abteilungsübergreifendes Zusammenarbeiten usw.).

7. MbE – OE

Management by Exception=Führen durch Eingriff im Ausnahmefall.

Ein-Fall von MbE wird häufig der Beginn eines OE-Prozesses sein können, der dann in einen offenen Prozess :(OE) übergeleitet wird.

8. MbR- OE

Management by Results = Ergebnisorientierte Führung, ist auf optimale Ergebnisse ausgerichtet.

MbR kann. bei. einzelnen. Zielen der OE durchaus Teil der OE sein.

OE sichert gegenüber MbR. hinaus eine verbesserte Identifikation mit den Zielen, Anpassungsbeweglichkeit und "am gleichen Strick ziehen“ des gesamten Betriebes.

9. MbS – OE

Management by Systems =. Möglichst rationelle. Gestaltung der Tätigkeiten im Bereich: der betrieblichen Verwaltung.

MbS berücksichtigt nicht das Unternehmen als Ganzes in der Aufgabe und Funktion.

OE wird sich - soweit tatsächlicher Bedarf besteht - durchaus MbS in einzelnen Bereichen temporär benutzen können.

V. Stufen von bisherigen OE-Maßnahmen

Der OE-Prozess hat zum Ziel, zu integrieren:

- Bank (Organisation),
- Einzelne Mitarbeitende,
- Umwelt (Kunden usw.)

Bisherige Schritte:

1. Die Bearbeitung des ursprünglichen Trainerleitfadens Verkaufsschulung-Grundseminar mit stärkerer Betonung der Punkte:

   - Kunde zufriedenstellen (insgesamt Stärkung der Umwelt)
   - Sinn, Nutzen, Möglichkeiten des aktiven Verkaufens für den Einzelnen. (= Stärkung der Einzelperson)
   - Interessen der Bank wahren (= Stärkung der Organisation, Image, Gewinn) (siehe auch vorbereitendes •Lernprogramm zum Grundseminar)
2. Zweigstellenleiterseminar. - Neukonzeption Themenschwerpunkte:

   - Aufgabe und Funktion der. Zweigstelle als integrativer Bestandteil einer größeren Organisation (Bank).
   - Die Wechselbeziehungen des Zweigstellenleiters zwischen Kunde und Hauptstelle einerseits. Und Mitarbeiter und Vorgesetzten andererseits.
   - Bestmögliche Ausnutzung der Marktreserven in der jeweiligen Zweigstelle.
3. Entwicklung der Dialog-Info:
   - Zufriedene Kunden verlangen fachliche Beratung.
   - Fachliche Beratung setzt Fachwissen voraus.
   - Fachwissen setzt Lernen, anwenden und wiederauffrischen voraus.
   - Lernen, anwenden und wiederauffrischen von Wissen setzen innerbetriebliche Schulungen voraus.
   - Innerbetriebliche Schulung setzt qualifizierten Unterricht voraus.
   - Qualifizierter Unterricht setzt fachlich und pädagogisch gute Vorbereitung des Unterrichts voraus.
   - Fachlich und pädagogisch gute Vorbereitung des Unterrichts setzt viel Zeit voraus.
   - Viel Zeit ist nicht vorhanden: deshalb "Dialog-Info".
4. Entwicklung des Folgeseminars Verkaufsschulung

   = Schwerpunkt „Der Preis“ = Drehscheibe, an welchem sich in deutlichster und offener Form die unterschiedlichen Interessen-von Kunden, Mitarbeiter und. Bank treffen und ein alle Seiten zufriedenstellender Ausgleich anzustreben ist.

5. Erste 'Gedanken zur. Führungskonzeption der Kreditgenossenschaften des Verbandes vom 05.05.1980 und einige Merkmale der Zielgruppe "Vorstand ,von Kreditgenossenschaften".

VII. OE und Schule

A. Externe Schulung

1. Fachseminare = Konzentriertes Wissensangebot, häufig in einem für den Teilnehmer überfordernden Umfange, jedoch fast immer losgelöst von der konkreten Situation des Teilnehmers Die Fallbeispiele stammen meist aus dem Repertoire des Referenten und dienen mehr dazu, das angebotene Wissen aufzuhellen, anstatt konkrete Falle des Teilnehmers zu lösen Die angebotenen und zu lernenden Stoffe werden häufig als abstrakt und trocken sowie überspitzt und wenig praxisnah erlebt, da "Mangel" an dem Wissen in der angebotenen Tiefe und Breite vom Teilnehmer nur punktuell besteht. Wäre nicht der Druck der Prüfung, würde eine manche Auseinandersetzung mit dem Stoff unterbleiben.

   Unabhängig vom Druck der Prüfung ist die Frage offen, was von den Teilnehmern über den Prüfungstermin hinaus wirklich behalten und auch angewendet wird.

   Das Problem der Übertragung in die Praxis stellt sich bei Fachseminaren besonders stark: Betriebsspezifische Gewohnheiten und Gepflogenheiten können in der Regel nicht berücksichtigt werden, falls dies geschieht, wurden sie häufig aus dem Zusammenhang herausgerissen, einseitig oder falsch interpretiert.

2. Persönlichkeitsbildende Seminare

   a) Verkaufsschulungen

      Auch wenn möglichst alle im Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter im verkäuferischen Verhalten geschult und befähigt werden, - was OE-gerecht ist -, bleibt der dauerhafte Erfolg der Schulung gefährdet, wenn die Organisationen es unterlassen, die Verkaufs- und Kundenorientierung in allen Bereich zu verwirklichen, z.B. auch bei der Führung der Organisation, den unternehmerischen Zielsetzungen der Motivation und Koordination.

      Zielgruppenorientierte Spezialseminare lassen zwar die Idee des Verkaufens auch in alle Ebenen hineintragen Es fehlt dann jedoch wieder die Antwort auf die Frage, wie der Einzelne in seiner konkreten Situation mit seinen Kollegen, seinen Mitarbeitern, mit seinen Vorgesetzten die Aufgaben konkret angehen kann.

      Durch OE kann hier gezielt einerseits Schulungsbedarf festgestellt und andererseits gesichert werden, das Gelernte auch wirklich umzusetzen und anzuwenden.

   b) Führungsseminare 1 für mittlere Ebene

      Den Führungsstil gibt es nicht, jeder kann aber lernen, mit seinen Fähigkeiten und Neigungen und Schwachen optimal zu führen. Was an Führungsseminaren angeboten wird, - falls diese Bezeichnung gelten kann -, geht von einem Führungsmodell, Führungsstil oder Organisationsmodell aus. Es leicht

einzusehen, dass bei unterschiedlichen Führungsseminaren unterschiedliche Grundrichtungen und Grundaussagen vorliegen werden.

Das größte Problem bleibt aber:

Echte Lösungshilfen, echte Fähigkeiten, um konkrete Aufgaben zu meistern, müssen weitestgehend draußen bleiben, da jeder Teilnehmer individuelle Situationen und Probleme zu meistern hat. Häufig sind die Teilnehmer auch weder bereit noch in der Lage, ihre konkrete Situation zu beschreiben und offenzulegen.

Kritisch ist auch zu werten, dass in einem Führungsseminar ein Führungskonzept angenommen wird, das mit der realen betrieblichen Lage nicht übereinstimmt und auch nicht angemessen erscheint.

c) für Führungskräfte (Vorstände)

Das Seminarangebot ist meist beschränkt auf die Vorstellung verschiedener Führungs- oder Organisationskonzepte oder Führungsstile.

In den Seminaren wird häufig akademisch diskutiert, wie theoretisch möglich ist, konkrete Aufgaben besser zu bewältigen. Überwiegend akademisch bleiben die Seminare auch dann, wenn die Beispiele aus der realen Umgebung der. Teilnehmer herausgenommen werden, da meist nicht kontrolliert wird, wie die Lösungen durchgeführt werden.

Das Führungswissen in den betrieblichen Alltag zu übertragen, bleibt der Führungskraft allein überlassen. Die meist praktisch orientierten Führungskräfte sind hierbei häufig überfordert, weshalb das Wissen wieder zu versanden droht.

In anderen Formen von Führungsseminaren werden Spezialthemen angeboten, wie z.B. Fragen der Mitarbeiterführung, Beurteilung, Motivation, Kontrollen, Werbung usw., deren Inhalt aber weder meist aus der konkreten Situation und Notwendigkeit herausgerissen ist - mit entsprechenden Gefahren für die Effektivität und letztlich die Effizienz einer solchen Schulung.

3. OE-Lösung:

Nur durch OE lässt sich die Schulung der Führungskräfte in ihren Führungsaufgaben konkret meistern:

- Betriebsindividuell,
- auf die Führungskräfte selbst zugeschnitten,
- auf die individuellen Erfordernisse der Organisation angepasst,
- mit sofortiger Anwendung und. Umsetzung,
- mit Kontrolle, eventueller sofortiger Korrektur oder Weiterentwicklung.

OE geht über den Anspruch herkömmlicher Schulungsmaßnahmen hinaus. OE integriert sie jedoch dort, wo sie benötigt werden, wo die Investition in Schulungsmaßnahmen für den Betrieb besonders effizient ist

B. Interne Schulung

Effiziente, leistungsorientierte und konsequente interne Schulungen ist in den Betrieben bisher die Ausnahme. Selbst dort, wo dies nach dem bisherigen Kenntnisstand recht ordentlich geschieht, werden meist nur reine Wissensstoffe (Fachwissen) vermittelt. Die internen Schulungsleute verfügen nur in wenigen Fällen über die notwendigen pädagogischen, didaktischen und methodischen Grundlagen.

OE-Lösung:

= Dialog-Info, die betriebs- und mitarbeiter-unabhängig in methodisch guter Form das Wissen aufbereitet und bei bestehendem konkreten Bedarf zeitgerecht in der Unternehmung eingesetzt werden kann.