

## **Leitlinien der GOE**

### **Ganzheitliche Perspektive**

Organisationen sind offene soziale Systeme mit eigenen Gesetzmäßigkeiten, Werten, Geschichten und Kulturen. Nachhaltige Veränderungen können nur unter Einbezug und Beachtung aller Faktoren und Zusammenhänge erreicht werden. Organisationsentwicklung orientiert sich daher an einer ganzheitlichen Sichtweise, die Individuum, Organisation, Umwelt und Zeit als Teile eines Ganzen betrachtet. OE-Arbeit beachtet die Vernetzungen, Wirkungszusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten von sozialen Systemen.

### **Effizienz und Humanität**

Die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation und der Qualität des Arbeitslebens sind gleichrangig und interdependent. Effizienz und Humanität sind die beiden Seiten gelingender OE-Prozesse.

### **Gleichgewicht von sachlichen und sozialen Aspekten**

In Organisationsentwicklungs-Projekten werden die aktuellen, konkreten Fragen und Probleme der täglichen Arbeit auf allen Unternehmensebenen und in allen Unternehmensbereichen bearbeitet. Sie setzen Veränderungen in Gang, die zur Existenzsicherung und Überlebensfähigkeit des Unternehmens notwendig sind. Die Inhalte der OE-Arbeit können unternehmenspolitische, strategische, operationelle oder organisatorische Fragen sein. In der Regel erfordert die Bearbeitung dieser Problemkreise eine Diagnose und Reflexion der in der Organisation herrschenden Werte, Normen und Machtkonstellationen. Menschliche und soziale Aspekte einer Problemlösung (Beziehungen, Konflikte, Motivation, Persönlichkeitsentwicklung) werden gleichwertig und in Verbindung mit den Sachfragen der formalen Organisation, der Wirtschaftlichkeit und der Steuerung bearbeitet.

### **Kontrakt und Verbindlichkeit**

Grundlage eines Organisationsentwicklungsprojektes ist ein klarer Kontrakt zwischen den Auftraggebern, den Beteiligten und den Beratern. Er regelt die Rollen in der Zusammenarbeit, die Ziele, die Rahmenbedingungen, die Verantwortung und sorgt für Transparenz und Verbindlichkeit.

### **Beteiligung der Betroffenen**

Tragfähige Lösungen und nachhaltige Veränderungen müssen breit abgestützt sein. Durch eine sinnvolle Beteiligung der Betroffenen in allen Phasen des Organisationsentwicklungs-Projektes wird die Qualität und die Akzeptanz der Lösungen gesteigert. Die Betroffenen werden vor allem durch aktive Mitwirkung, offene Information und Kommunikation in den Prozess einbezogen.

## **Transparenz und Vertrauen**

Ein wesentliches Element im Organisationsentwicklungsprozess ist der offene Informations- und Meinungsaustausch zwischen Personen und Gruppen in Sach-, Verhaltens- und Wertefragen. Durch die regelmäßige Rückkopplung von Ergebnissen, Erkenntnissen und Erfahrungen an die Betroffenen wird Transparenz und Vertrauen aufgebaut.

## **Führungskultur**

Führungskultur OE-Arbeit unterstützt den Führungsprozess einer Organisation. Organisationsentwicklungs-Projekte werden von den Macht- und Entscheidungsträgerinnen und -trägern in Gang gesetzt, gesteuert und getragen. Die Akzeptanz und Unterstützung dieses Führungsanspruchs steht nicht im Widerspruch zur partizipativen Vorgehen, sondern ist Ausdruck der ganzheitlichen, ressourcen- und ergebnisorientierten Veränderungsstrategie. Die bewusste Auseinandersetzung mit den bestehenden Entscheidungs- und Machtstrukturen bildet einen wichtigen Teil der OE-Arbeit und führt zu Veränderungen des Führungsverständnisses und der Führungskultur einer Organisation.

## **Ergebnisorientierung**

Organisationsentwicklungs-Projekte sind auf konkrete Ergebnisse ausgerichtet. Jede Maßnahme beruht auf einer fundierten, gemeinsamen Diagnose. Jede Diagnose strebt eine konkrete Maßnahme an. Die erzielten Ergebnisse werden an den gesetzten Zielen und einem hohen, umfassenden Qualitätsanspruch kontrolliert.

## **Prozessorientierung**

Organisationsentwicklung ist ein geplanter Prozess, der sich auf vereinbarte Ziele und Ergebnisse ausrichtet. Die einzelnen Schritte ergeben sich aus der Auswertung und Reflexion der vorangegangenen Arbeit und der erzielten Ergebnisse. Der Prozess verläuft in rollenden Zyklen von Diagnose, Planung, Durchführung und Auswertung. Dadurch geschieht eine laufende Überprüfung und situationsgerechte Anpassung des geplanten Vorgehens.

Organisationsentwicklung ist ein Lernprozess der Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Organisation als Ganzes. Lernbereiche sind:

die Entwicklung der persönlichen, sozialen und unternehmerischen Kompetenz,

die Entwicklung der Lern- und Veränderungsfähigkeit der Organisation.

Zu den Lernfeldern gehören auch die bewusste Auseinandersetzung mit dem Markt, der Umwelt und den unternehmerischen Fragestellungen. Organisationsentwicklung geht daher davon aus, daß Menschen ein Entwicklungspotential haben, das durch eine geeignete Gestaltung der Arbeit, der Organisation und der Führung

gefördert (oder blockiert) werden kann. Persönliche Entwicklung in diesem Sinne geschieht durch Lernen durch Erfahrung. Der Mensch lernt und entwickelt sich im direkten Kontakt mit anderen Menschen und in der direkten Auseinandersetzung mit konkreten Problemen, von denen er selbst betroffen ist.

### **Offene Konfliktbearbeitung**

Professionelle OE-Arbeit erfordert Transparenz in Macht- und Interessefragen. Konflikte werden offengelegt und nach den Grundsätzen der Organisationsentwicklung bearbeitet. Wenn Konflikte durch Entscheide von Machträgern bereinigt werden, sollen die Betroffenen über die Motive und Kriterien informiert werden.

### **Qualität**

OE-Arbeit stellt hohe Ansprüche an die Fach- und Sozialkompetenz der Beraterinnen und Berater. Sie erfordert eine ständige Weiterentwicklung in fachlichen, methodischen und persönlichen Bereichen und eine aktive Auseinandersetzung mit den eigenen berufsethischen Auffassungen. Mitglieder der GOE unterziehen sich der regelmäßigen und umfassenden kollegialen Qualitätskontrolle durch Intervision und Supervision ihrer Projekte.

### **Gesellschaftliche Dimensionen von Organisationsentwicklung**

Das Verständnis von Organisationen als offene soziale Systeme, die im direkten Zusammenhang mit anderen Systemen stehen, hat zur Folge, dass Veränderungsprozesse im Unternehmen Auswirkungen auf die soziale, ökonomische, ökologische und politische Umwelt haben. Organisationsentwicklungs-Prozesse sind deshalb immer gesellschaftliche und politische Prozesse, die kulturelle, soziale und wirtschaftliche Veränderungen bewirken. Menschen, die im Unternehmen partizipative Formen der Zusammenarbeit und des Zusammenlebens entwickeln und praktizieren, tragen diese Erfahrungen und Werte auch in die anderen gesellschaftlichen Bereiche. OE-Arbeit bedeutet immer auch Umgang mit Macht. Echte Mitwirkung führt zu einer Veränderung der Entscheidungs- und Machtstrukturen und des Führungsverständnisses in der Organisation. Selbständig denkende und unternehmerisch handelnde Menschen erfordern eine Führung, die auf Partnerschaft, Echtheit, Konfliktfähigkeit und offener Kommunikation beruht. Organisationsentwicklung ist Werkzeug und Philosophie für verantwortete und zielgerichtete persönliche, organisatorische und gesellschaftliche Entwicklung und Verbesserung.