



Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke ist verantwortlich für den Bereich berufliche Weiterbildung an der ev. Fachhochschule in Hannover. Sie leitet in Hannover einen Ausbildungsgang für Supervisoren und Organisationsberater.



In Zusammenarbeit mit der Volkswagen Coaching GmbH und der IHK Berlin ist sie als Leiterin verantwortlich für den Weiterbildungskurs "Organisationsberater state-of-the-art". Gleichzeitig ist sie bekannt durch viele Publikationen zum Thema Organisationsberatung. Sie gibt hier an dieser Stelle ausgewählte Expertenmeinungen wieder.

von Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke

## Organisationsberatung – kurzfristige Modeerscheinung oder sinnvolle Antwort auf die Herausforderungen moderner Unternehmen?

Die Geschichte der Organisationsentwicklung, ihre Konzepte und die Anforderungen an sie sind recht vielfältig. Nachdem man von Mitte der 70er Jahre bis Mitte der 80er Jahre ausführlich zur Organisationsentwicklung publizierte, wurde es ruhiger um dieses Thema; es schien, als ob eine theoretische und praktische Krise die Organisationsentwicklung ergriffen hätte. Dass Organisationsentwicklung kein Modethema ist, zeigen die aktuellen Anwendungsfelder.

Organisationsentwicklung kann heute für unterschiedliche Bereiche nutzbar gemacht werden. OrganisationsberaterInnen wollen Antworten geben auf die Planung organisatorischen Wandels, auf die Erhöhung der Produktivität bzw. der Humanisierung oder auf den Widerspruch zwischen diesen zwei Zielen der marktlichen bzw. sozialen Effizienz.

Eine umfassende Definition legt die Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) vor. Sie versteht Organisationsentwicklung „als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrungen. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).“

In dieser Definition bleibt die Spannung zwischen „Produktivität“ und „Menschlichkeit“ und die Forderung nach ihrer gleichzeitigen Berücksichtigung sichtbar. Die Definition der GOE hat weite Verbreitung gefunden und einen Standard gesetzt. Organisationsentwicklung will nicht zur „Erhöhung der Anpassungsfähigkeit“ beitragen, sondern die Betroffenen zu Beteiligten am Prozess der Entwicklung der Organisation machen.

## Beratungsbedarf von Organisationen

Grundidee für die Organisationsentwicklung ist die Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Organisationen im Sinne der Entfaltung von Fähigkeiten zur Selbststeuerung und Konsensbildung mit dem Ziel, Wirtschaftlichkeit zu generieren.

Organisationsentwicklung will zu dieser Zukunftsfähigkeit beitragen. Grundsätzliche Anknüpfungspunkte für Organisationsentwicklung sind die Gestaltung von kooperativen Prozessen und Organisationsveränderungen, häufig ausgelöst durch die Veränderungen in der Umwelt des Unternehmens. Aktueller und spezifischer Bedarf für Organisationsberatung sind Fragen der Nachfolgeregelung (gerade auch in Familienbetrieben), des Verarbeitens von Kulturbrüchen nach Fusionen, der Leitbildentwicklung. Auch die Nachsorge für gescheiterte Versuche der Reorganisation ist ein Feld für Organisationsberatung.

Der heute generell wahrnehmbare Überlebens- und Erfolgsdruck von Organisationen führt auch zu veränderten aktuellen Erwartungen an OrganisationsberaterInnen. Angesichts druckvoller und komplexer Problemlagen werden qualitätssichernde Systemarchitektur und Design für wirksame und zeitlich kalkulierbare Veränderungsprozesse gefordert, die Aussicht auf Erfolg versprechen. Die Organisationen wollen schnelle Problementlastung, gezielte Problembewältigung, erfolgversprechende Prozesssteuerung mit zeitlicher Begrenzung und kostenmäßiger Überschaubarkeit. (DGSv aktuell 1.2001)

# Wozu braucht aus Sicht der Kunden die Organisation überhaupt BeraterInnen?

Die Volkswagen Coaching GmbH hat sich die o.g. Grundidee zu eigen gemacht. Es ist ihr Bestreben, ihren Kunden eine Beratungsleistung zu bieten, die dem neuesten Stand von Erkenntnissen aus Forschung und Wissenschaft gerecht werden kann und die Erkenntnisse aus der praktischen Beratungstätigkeit in einem Großkonzern integriert.

Die Idee, Beratungsleistung wirtschaftlich auch für Unternehmen aus dem mittelständischen Bereich attraktiv zu gestalten, ist meiner Meinung nach eine begrüßenswerte Entwicklung.