



---

# fact sheet

# Organisations- entwicklung

---

Funktionsbereich: Organisationsführung

Handlungsfeld: Partizipative Organisationsentwicklung

Juni 2016

## 1 Kurzbeschreibung

Organisationsentwicklung<sup>1</sup> ist ein längerfristiger, partizipativer Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Die gesteuerte Veränderung von Strategien, Prozessen, Strukturen sowie der Kultur von Organisationen wird unter dem Begriff „Change Management“ gefasst. Die veränderten Anforderungen an Forschungsorganisationen in den letzten Dekaden, z. B. an das Management (New Public Management), stellt eine Organisationsentwicklung vor komplexe Herausforderungen. Dabei ist Organisationsentwicklung als Selbstreflexions- und Aushandlungsprozess im Rahmen des organisationsbezogenen Lernens unter aktiver Beteiligung der Führungskräfte und der Beschäftigten zu verstehen. In Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement können Veränderungen in organisationsverträglicher Weise partizipativ implementiert und auch nachhaltigkeitsbezogene Ziele der Organisation einbezogen werden.

## 2 Zuständigkeiten

Für organisationsbezogene Veränderungen und deren Akzeptanz ist in erster Linie die Leitung der Organisation verantwortlich, im weiteren Prozess auch die Führungskräfte. Veränderungsprozesse initiieren können Führungskräfte, das Personalmanagement sowie das Personal. Für das Verfahren und die Umsetzung organisationsbezogener Veränderungen ist es empfehlenswert, eine interne oder externe Expertise in Organisationsentwicklungsprozessen einzusetzen, die in aller Regel eng mit dem Personalmanagement zusammenarbeitet.

## 3 Relevanz für eine Nachhaltige Entwicklung

Das Commitment einer Forschungsorganisation für eine nachhaltige Entwicklung kann nur durch einen werteorientierten und kulturellen Transformationsprozess erfolgen, der über einen Change-Management-Prozess organisiert und gesteuert werden kann. Für die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements, das als normatives Konzept einen erheblichen Einfluss auf die Kultur der Organisation und das Verhalten der Beschäftigten nehmen kann (z. B. das Forschen in gesellschaftlicher Verantwortung, gesundheitsförderndes oder ressourcensparendes Verhalten), gilt es, Führungskräfte und Beschäftigte mit den organisationsspezifischen Zielen für eine nachhaltige Entwicklung auf allen Ebenen vertraut zu machen und in einen Umsetzungsprozess zu überführen. Beteiligung des Personals und Transparenz sind dabei unabdingbare Prinzipien für einen erfolgreichen Change-Management-Prozess.

## 4 Herausforderungen für Forschungsorganisationen

Für Forschungsorganisationen stellen sich in den letzten Dekaden besondere Herausforderungen, die umfassende organisationsbezogene Veränderungsprozesse erforderlich machen, wie z. B. neue Steuerungsmechanismen wie Kosten- und Leistungsrechnung. Zudem sind Empfehlungen der regelmäßigen Evaluationen und Auditierungen der Forschungsorganisationen zu beachten, die z. B. die forschungsstrategische Agenda und damit oftmals verbundene Veränderungen beim Personal betreffen.

---

<sup>1</sup> In Anlehnung an die Definition der Deutschen Gesellschaft für Organisationsentwicklung e. V. ([www.goe.org](http://www.goe.org))

Eine Organisationsentwicklung - verstanden als Management von Veränderungsprozessen (Change Management<sup>2</sup>) - ermöglicht unterschiedliche Referenzsysteme, wie die der Organisation und die der Disziplin, sowie auch extern induzierte Zieldimensionen, wie z. B. eine stärkere Orientierung der Forschung an gesellschaftlichen Herausforderungen, in einem Verständigungsprozess auszutarieren und sie mit den internen Organisationszielen in Einklang bringen.

Die genannten Herausforderungen stellen eine Organisationsentwicklung, die als Selbstreflexionsprozess und Prozess des organisationsbezogenen Lernens verstanden werden sollte, vor komplexe Herausforderungen. Vor allem die Beteiligung der Führungskräfte und der Beschäftigten, also partizipativ angelegte Vorgehensweisen, sind Voraussetzung für Akzeptanz. Veränderungsprozesse sind sehr unterschiedlich und nur organisations- und auch anlassspezifisch zu konzipieren. Das Personalmanagement übernimmt dabei eine zentrale Rolle, um Beteiligung, Fort- und Weiterbildung für die Veränderungen und die Implementierung organisationsverträglich sicherzustellen.

## 5 Inhaltliche Schwerpunkte

Forschungsorganisationen befinden sich in kontinuierlichen intern und extern angeregten Weiterentwicklungsprozessen, die über die Einführung einzelner Maßnahmen (z. B. Leitlinien für die Betreuung von Doktoranden/innen) gestaltet werden. Ein gerichteter Prozess einer Organisationsentwicklung hingegen unterstützt die vielfachen einschneidenden Veränderungsprozesse, mit denen Forschungsorganisationen konfrontiert sind. Sie ist zudem ein geeignetes Verfahren, um die Integration der auf Nachhaltigkeit bezogenen Ziele der Organisation in Konzepte, Prozesse, Strukturen und Verfahren der Aufbau- und Ablauforganisation einzubeziehen. Organisationsentwicklung kann über das Management, die Führungskräfte oder die Personalabteilung, aber auch durch einen Veränderungsdruck von außen oder ad hoc durch Krisensituationen initiiert werden. Organisationsentwicklung wirkt auf das Verhalten, soziale Interaktionen und die Kultur der Organisation. Zentral ist, eine systematische Organisationsentwicklung in der Organisation zu etablieren, strukturell zu verankern und mit Expertise zu besetzen (als Stabsstelle oder Linienfunktion), um kontinuierlich externe wie interne Veränderungsanforderungen in den Blick zu bekommen und neue Strategien, Strukturen, Verhaltensweisen oder Abläufe umsetzen zu können.

Organisationsentwicklungsprozesse sollten partizipativ und diskursiv unter Beteiligung der Führungskräfte und Beschäftigten der Organisation angelegt werden. Ein wichtiges Element ist die Kommunikation über den Prozess und dessen Ergebnisse. Unabdingbarer Partner für die Organisationsentwicklung ist das Personalmanagement, insbesondere die Personalentwicklung. Veränderungen erfordern die Bereitschaft der Beschäftigten dazu und vor allem die der Führungskräfte. Das Personalmanagement sorgt für eine frühzeitige Einbindung des Personals in Veränderungsprozesse, stellt Informationen bereit und begleitet den Prozess. Das Zusammenwirken von Organisationsentwicklung und Personalmanagement ist ein wesentliches Element für eine erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen, da Veränderungen in der Organisation fast immer auch Verhaltensänderungen der Beschäftigten erfordern und mit akzeptanzfördernden Personalmaßnahmen, wie z. B. Weiterbildungen, Coaching oder Konfliktberatung unterstützt werden können.

---

<sup>2</sup> Change Management wird definiert als ganzheitliche, geplante, bewusste und kontrollierte Veränderung von Strategien, Prozessen, Strukturen sowie der Kultur von Organisationen. Organisationsentwicklung wird häufig synonym zum Begriff Change Management verwendet.

Anlässe für eine Organisationsentwicklung können folgende sein:

- Neue gesellschaftliche Herausforderungen, wie z. B. Anforderungen an eine nachhaltige Entwicklung
- Externe Evaluationen
- Organisation und Durchführung eines Strategie- und/oder Leitbildprozesses
- Veränderung/Weiterentwicklung der Führungskultur (z. B. Entwicklung/Überarbeitung von Führungsleitlinien)
- Umsetzung von spezifischen sich verändernden Organisationszielen (z. B. Änderungen der Forschungsprogrammatik mit erforderlichen veränderten Strukturen)
- Etablierung eines Wissensmanagements zum langfristigen Erhalt von Organisationswissen bei hoher Fluktuation durch Befristungen in wissenschaftlichen Einrichtungen
- Strukturelle Änderungen im Bereich von Zuständigkeiten und Kompetenzen; Lösen struktureller Konflikte; Etablierung eines Konfliktmanagements
- Strukturelle Veränderungen von Forschungseinrichtungen (z. B. Fusionen oder Schließungen)
- Implementierung neuer Steuerungsinstrumente
- Umsetzung und Verstetigung von Maßnahmen des Personalmanagements durch Etablierung neuer Prozesse (z. B. Etablierung von Mitarbeitergesprächen und Monitoring der Durchführung)

## 6 Umsetzung

Organisationsentwicklung ist ein jeweils auf das spezifische Anliegen und die Organisation bezogener Prozess, der in verschiedenen wissenschaftlichen Einrichtungen stark variieren kann. Zunächst ist die Frage zu beantworten, ob die Organisation eine eigene strukturelle Verankerung resp. Festlegung einer Verantwortlichkeit für die Steuerung von Veränderungsprozessen hat. Für die Etablierung einer Organisationsfunktion mit entsprechenden Aufgaben und Kompetenzen (z. B. ein sog. Change Agent oder Change Manager) ist eine Leitungsentscheidung erforderlich. Empfehlenswert ist eine enge Anbindung an das Personalmanagement. Je nach Anlass regt die Organisationsentwicklung (der Change Agent) auf Eigeninitiative oder auf Anweisung der Leitungsebene den jeweils inhaltlichen Prozess an. Um extern induzierte Veränderungsanforderungen schnell zu erkennen, beobachtet die Organisationsentwicklung zudem die wissenschafts- und gesellschaftspolitischen Entwicklungen und Trends und berichtet darüber als Unterstützungsfunktion für die Führungskräfte und die Leitung.

Für die Organisationsentwicklung werden drei Phasen unterschieden: Die Vorbereitungsphase, die Implementierungsphase und die Stabilisierungsphase.

Fragen für die Initiierung eines Organisationsentwicklungsprozesses sind:

- Welches Ziel verfolgt der Organisationsentwicklungsprozess?
- Welche internen – ggf. auch externen - Beteiligungsgruppen sind einzubinden?
- Ist ggf. externe Expertise einzuholen (z. B. externer Berater für den Inhalt der Veränderung oder den Prozess)?
- Welche Widerstände sind zu erwarten? Wie kann diesen begegnet werden? Welche Maßnahmen sind ggf. vorzuschalten?

- Wie sieht das Kommunikationskonzept aus?
- Wie wird ausreichende Transparenz vor, während und nach dem Prozess sichergestellt?

Diese Fragen sollten vor Beginn eines Organisationsentwicklungsprozesses gründlich durchdacht und in einem Konzept für den Prozess berücksichtigt sein. Forschungsorganisationen sind geprägt von einer hohen Autonomie der wissenschaftlichen Führungskräfte. Daher ist in der Vorbereitungsphase ein umfassender Verständigungsprozess zwischen der Leitung und den Führungskräften erforderlich. Es gilt, bei den Betroffenen Bereitschaft für die Veränderung zu erzeugen und interne und ggf. auch externe Anspruchsgruppen (z. B. Kooperationspartner) zu beteiligen. In dieser ersten Phase entstehen häufig Widerstände, die wichtige Hinweise für den Implementierungsprozess geben und beachtet werden müssen. Die Etablierung einer internen Konfliktberatung kann hier unterstützend wirken.

In der Regel empfiehlt es sich zur Identifizierung intern initiiertes Anlässe für eine Veränderung in der Organisation regelmäßig (z. B. alle 2-3 Jahre) Mitarbeiterbefragungen durchzuführen.

Die Implementierungsphase ist die Phase der Umsetzung, die ggf. zunächst in einer Pilotphase oder einem Pilotprojekt erfolgen kann. Hier entsteht häufig Verunsicherung, vor allem wenn neue Verhaltensmuster eingeübt werden, z. B. in neuen Strukturen oder Hierarchien. Das Personalmanagement hat in dieser Phase eine unterstützende Funktion mit Angeboten, z. B. zur Weiterbildung, Konfliktberatung oder Coaching.

In der Stabilisierungsphase ist es von Bedeutung, dass die Veränderungen verankert sind und „gelebt“ werden. Ggf. ist hier auch eine Nachsteuerung zu identifizieren und anzupassen.

## 7 Instrumente

Instrumente und Methoden für Organisationsentwicklungsprozesse sind beispielhaft:

- Leitbildprozess, aus dem heraus sich Veränderungen für die Organisation ableiten (z. B. Umgang mit Befristungen in der Einrichtung, Commitment für eine nachhaltige Entwicklung)
- Strategieworkshops der Führungskräfte
- Ideenmanagement für Innovationen und Veränderungen
- Mitarbeiterbefragung und Interviews
- Führungskräftefeedback
- Kommunikationskonzept (z. B. Informationsveranstaltungen mit der Leitung zum Veränderungsprozess oder interne Begleitworkshops)
- Teamentwicklungsprozesse von Forschungs- und Projektgruppen unter Berücksichtigung gruppendynamischer Prozesse (z. B. Hierarchie- und Machtverhältnisse zwischen einer Projektleitung- und Betreuendenrolle für Doktorandinnen und Doktoranden)
- Moderationsformate, wie z. B. World Café, Open Space, Zukunftswerkstatt
- Etablierung interner Konfliktberatung
- Stakeholder-Dialoge zur Einbindung extern Betroffener von Veränderungsprozessen
- Controlling, Monitoring zur Ermittlung von Nachsteuerungsbedarf

## 8 Praxisbeispiele

### 8.1 Fraunhofer-Gesellschaft

Die Mitarbeiterbefragung (MAB) ist ein strategisches Instrument zur Unterstützung der Führung sowie der kontinuierlichen, systematischen und partizipativen Organisationsentwicklung. Sie dient in erster Linie der Qualitätsverbesserung an allen Fraunhofer-Einrichtungen – auf Basis der Ergebnisse werden Zusammenarbeit und Arbeitsstrukturen weiter verbessert.

<http://www.fraunhofer.de/de/ueber-fraunhofer/profil-selbstverstaendnis/personalpolitik/mitarbeiterbefragung.html>

### 8.2 Leibniz-Gemeinschaft

Die Qualität der Berufungsverfahren in der Komplexität der gemeinsamen Berufungen ist Gegenstand einer Arbeitsgruppe des Senats der Leibniz-Gemeinschaft, deren Auftrag es ist, einen Leitfaden für Leibniz-Besetzungsstandards zu entwickeln, der Verfahrensstandards als Grundlagen für die weitere Professionalisierung nach internationalen Standards etabliert. Diesen in den Instituten zu implementieren ist eine Aufgabe von Organisationsentwicklung.

## 9 Weiterführende Literatur

Bundesminister des Inneren (Hg.): Change Management - Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung, 2009.