

16. Interventionen in Organisationen

Diether Gebert

1. Definition von Organisationsentwicklung

Nachdem im vorangegangenen Kapitel auf die diagnostischen Möglichkeiten im Rahmen der Analyse von Organisationen eingegangen wurde, steht in diesem Abschnitt die Frage der Interventionen in Organisationen im Vordergrund. Um die unendliche Vielzahl möglicher Interventionsarten einzugrenzen, werden nachstehend solche Interventionen betrachtet, die in der Literatur unter dem Stichwort der Organisationsentwicklung abgehandelt werden.

Kennzeichnend für derartige Interventionen sind Eigenheiten des Objektbereichs, der Zielsetzung und der Methodik. Bezüglich des Objektbereichs gilt, daß durch Organisationsentwicklung Veränderungen in einer ganzen Organisation (Betrieb, Schule, Krankenhaus usw.) und nicht nur in einer einzelnen Abteilung oder Gruppe angestrebt werden (Comelli, 1987).

Bezüglich der Zielsetzung geht es bei den hier zu behandelnden Interventionen z.B. nicht um klassische Rationalisierungsprojekte, die ausschließlich auf eine Erhöhung der Produktivität abzielen; vielmehr steht zum einen die Förderung der Selbstverwirklichung und Autonomie der Mitarbeiter im Vordergrund (Becker & Langosch, 1986). Dabei soll zum anderen durch die Konzipierung und Implementation geeigneter Arbeits-, Führungs- und Kooperationsformen ein hohes Maß an commitment sowie eine hinreichende leistungsbezogene Effizienz aller Organisationsmitglieder sichergestellt werden. Darüber hinaus geht es darum, die Lernfähigkeit einer Organisation bzw. ihre Flexibilität und Innovationsbereitschaft zu stärken (Gebert, 1978; Kirsch, Esser & Gabele, 1979). Die Organisationsmitglieder

sollen befähigt werden, sich in konstruktiver Weise mit den Veränderungen in der Umwelt (rechtlicher, sozialer und technologischer Art; siehe Kapitel 17) auseinanderzusetzen.

Für die nachstehend zu diskutierenden Interventionen ist aus der Sicht der Methodik des Vorgehens konstitutiv, daß es sich um Interventionen innerhalb des geplanten organisatorischen Wandels handelt; «geplant» meint dabei: Die Interventionen sind als längerfristiger, meist mehrjähriger Prozeß mit dem ganzheitlichen Ziel angelegt, neben den Personen die sie umgebende Situation in den Veränderungsprozeß zu integrieren. Für die Methodik der hier zu behandelnden Interventionen (bzw. der Organisationsentwicklung) ist neben dem Kriterium der Geplantheit schließlich kennzeichnend, daß die zu behandelnden Interventionen am Modell der Aktionsforschung orientiert sind. Damit soll u. a. ermöglicht werden, den Prozeß des Übergangs der Organisation vom Zustand 1 auf den Zustand 2 als Lernprozeß zu gestalten.

2. Klassifikation von Organisationsentwicklungsansätzen

Nach Leavitt (1965) lassen sich Interventionen primär danach unterscheiden, ob sie Veränderungen der Menschen, der Aufgaben, der Organisationsstruktur oder der Technologie in den Vordergrund stellen. Porter, Lawler und Hackman (1975) unterscheiden dagegen individuumzentrierte, strukturorientierte Ansätze sowie Ansätze, die sich an den sozialen Beziehungen der Organisationsmitglieder orientieren. Derartige Einteilungen erweisen sich für den

Praktiker als hilfreich, sind in theoretischer Hinsicht aber aus verschiedenen Gründen problematisch. Geht man von dem in der Psychologie bekannten S (Stimulus) - O (Organismus) - R (Reaktion) - K (Konsequenz)-Paradigma aus, so ließe sich ein «personaler» Ansatz ausmachen, der an den Kategorien O und R ansetzt, von dem ein «struktureller» Ansatz zu unterscheiden wäre (Kieser, 1987; Lattmann, 1987), der über die Veränderung der Komponenten S und K definiert wäre.

Innerhalb eines so definierten personalen Ansatzes ist vor allem auf das sog. Laboratoriumstraining bzw. das gruppenspezifische Training hinzuweisen, das sich auf das engste mit dem Namen von Kurt Lewin verbindet und als klassische Maßnahme innerhalb des personalen Ansatzes gelten kann (siehe Kapitel 13).

Bezogen auf die extremen Humanisierungserwartungen, die man - fast im Sinne einer Heilslehre - noch zu Beginn der 70er Jahre an dieses Training herantrug, ist inzwischen jedoch eine Ernüchterung eingetreten. Evaluationen des gruppenspezifischen Trainings haben die ursprünglichen Hoffnungen nur tendenziell bestätigt und verweisen auf eine Vielzahl von Randbedingungen, von denen das Eintreten bestimmter Einstellungs- und Verhaltensänderungen abhängen dürfte.

Der personale Ansatz umfaßt dabei nicht nur Maßnahmen, die, wie das gruppenspezifische Training, eine Steigerung der sozialen Kompetenz anstreben. Zum personalen Ansatz gehören im weiteren Sinne auch alle solche Maßnahmen (der Weiterbildung, des Trainings), die auf eine Anhebung der fachlichen Qualifikation hinauslaufen (Comelli, 1985; Sonntag, 1989; Gebert & Steinkamp, 1989).

Wesentliche Strategien des strukturalen Ansatzes (wie oben definiert) bestehen in den sog. neuen Formen der Arbeitsgestaltung (Ulich & Baitsch, 1987). Hierzu zählen Strategien der qualitativen Anreicherung der Arbeit (job enrichment) sowie komplexere Maßnahmen wie z. B. die Installierung teilautonom arbeitender Arbeitsgruppen (Gebert & v. Rosenstiel, 1989). Alle diese Maßnahmen

(vgl. hierzu auch Kapitel 7 und 13) sind vor dem Hintergrund zu verstehen, Organisationen als «soziotechnische Systeme» (Lattmann, 1987) zu betrachten, womit auf die Vernetztheit von technologischen, arbeitsorganisatorischen und sozialen Prozessen aufmerksam gemacht wird. Für den strukturalen Ansatz (Sievers & Trebesch, 1980) speziell im europäischen Raum sind die Arbeiten des Londoner Tavistock Institute of Human Relations wegweisend gewesen. Ein guter Überblick zum soziotechnischen System-Ansatz findet sich in dem Sonderheft der Zeitschrift *Journal of Applied Behavioral Science*, 1986, 22, 3.

Auch die Installierung der heute viel diskutierten Qualitätszirkel (vgl. Kapitel 13) kann als Maßnahme innerhalb des strukturalen Ansatzes betrachtet werden.

3. Die Rolle des Beraters

Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses läßt sich eine Organisation in aller Regel von einem internen oder externen Berater (Change Agent) helfen. In der Literatur herrscht dabei ziemlich einhellig die Meinung, daß der Berater in Überwindung des traditionellen Arzt-Patienten-Verhältnisses die Organisation nicht nach einem ingenieurwissenschaftlichen Modell als Experte für inhaltliche Lösungen beraten soll. Diese Empfehlung wird wie folgt begründet: a) Präzise inhaltliche Beratungen (z.B. zur Frage, wie ein soziotechnisches System im Rahmen der flexiblen Fertigung aus psychologischer Sicht im einzelnen auszugestalten ist) würden den Lern- und Erfahrungsbildungsprozeß auf Seiten der Organisation behindern und entsprechend keine Hilfe zur Selbsthilfe darstellen. b) Präzise inhaltliche Beratungen (etwa zu Fragen der Kommunikations- und Führungsstruktur) seien darüber hinaus vor dem Hintergrund des derzeitigen Erkenntnisstandes in den Wissenschaften überhaupt nicht möglich, da das zur Lösung von Einzelfällen erforderliche Wissen von der Wissenschaft (noch?) nicht zur Verfügung gestellt worden ist.

Der Berater soll also nicht inhaltliche Empfehlungen anzubieten und zu leisten vorgeben, die zu leisten er aus wissenschaftlicher Sicht gar nicht imstande ist. Vielmehr komme es entsprechend darauf an, komplementär zum Globalwissen des Experten das Detailwissen und die Intimkenntnisse der Betroffenen zu aktivieren, um zu funktionsfähigen inhaltlichen Lösungen zu kommen. Angemessen sei insofern eher die auf Kurt Lewin zurückgehende Modellvorstellung einer Tat-Forschung (Aktionsforschung), innerhalb derer die Transformation der klassischen Subjekt-Objekt-Beziehung zwischen Berater/Forscher und Beforschem in eine Subjekt-Subjekt-Beziehung angestrebt wird, um so eine diskursähnliche Kommunikationsstruktur zwischen dem Berater und dem zu beratenden System zu etablieren, innerhalb derer Wahrheit nicht kraft (vermeintlicher) fachlicher Expertise definiert, sondern konsensual hergestellt wird.

Statt einer Inhaltsberatung wird dem change agent insofern die Aufgabe einer Prozeßberatung übertragen (Schein, 1987). Analysiert und zurückgekoppelt werden bei der Prozeßberatung die Art und Weise, wie die Organisationsmitglieder über die Gestaltung bzw. den Inhalt der geplanten Interventionen kommunizieren, wie sie Konflikte im Verlaufe der Zielfestlegungen handhaben, in welcher Weise sie beim Offenkundigwerden von Interessengegensätzen mit Machtungleichgewichten umgehen usw. Der Prozeßberater übernimmt dabei als teilnehmender Beobachter die Funktion eines Moderators.

Man gewinnt den Eindruck, daß durch derartige Aktivitäten, vor allem also auch durch die Förderung von Kommunikation über die Kommunikation, die Chance zu einer wechselseitig validen Kommunikation und damit zur Anhebung einer diskursähnlichen Kommunikationsstruktur verbessert wird. So plausibel dies ist, so naheliegend ist gleichfalls aber, daß die zu beratende Organisation mit einem derartigen Selbstverständnis des Beraters häufig nicht einverstanden ist. Die Leitungsspitze einer Organisation (Behörde, Betrieb usw.), die dem Berater gegenüber als Auftraggeber auftritt, fragt zumin-

dest zunächst einmal in aller Regel inhaltliche Lösungen nach. Da Interessengegensätze zwischen dem Auftraggeber und dem Berater alles andere als ungewöhnlich sind (Stahle, 1987), ist zu Beginn des Beratungsverhältnisses eine beidseitige Interessenpräzisierung unabdingbar, die sich in einem entsprechend eindeutigen Vertrag dokumentieren sollte. Anhänger dieser Denkrichtung wollen dabei zugleich die Rezeptivität der Organisation für die Organisationsentwicklungszielsetzung und -methodik abklären, um für den Fall einer negativen Diagnose den Organisationsentwicklungsprozeß bereits an dieser Stelle abzubrechen. Es geht im ersten Schritt also darum zu prüfen, ob die jeweilige Organisationskultur (Schein, 1985) für die spezifische Zielsetzung und Methodik von Organisationsentwicklung hinreichend aufgeschlossen ist (Cobb, 1986). Zugleich kann für den Berater bei dieser Analyse zusätzlich erkennbar werden, welche (z.B. politischen) Beweggründe für die Einschaltung eines Beraters tatsächlich maßgeblich waren, was für die Prognose der weiteren Abläufe wichtig ist.

Es versteht sich von selbst, daß das hier skizzierte, der Aktionsforschung nahestehende Beratungsverständnis der Prozeßberatung eine idealtypische Beschreibung darstellt und in der Realität allein deswegen selten praktiziert wird, da auch der Berater in aller Regel von der zu beratenden Organisation (ökonomisch) mehr oder weniger abhängig ist. In der Beratungspraxis findet man insofern sowohl die Rolle des Reflektors als auch die Rolle des ingenieurwissenschaftlich beratenden Inhaltsspezialisten.

4. Die Integration der Organisationsangehörigen in den Veränderungsprozeß

Mit einer zunehmenden Beteiligung sowohl der auftraggebenden Führungsspitze als auch der weiteren Organisationsmitglieder an der Interventionsplanung und -ausarbeitung scheint der Erfolg von Organisationsentwicklungsbemühungen zuzuneh-

men (Nutt, 1986). In diesem Zusammenhang ist auf die Wichtigkeit eines Steuerungskomitees zu verweisen, dem neben dem Berater und Vertretern der Auftraggeber auch Vertreter des Betriebsrats und jeweils auszuwählende Spezialisten des Unternehmens (aus den Bereichen der Aus- und Weiterbildung, der Organisation, der Arbeitsgestaltung usw.) angehören sollten. Speziell die Integration des Betriebsrats ist dabei mit Nachdruck zu betonen, da sowohl bei den einzelnen Maßnahmen des personalen Ansatzes als auch bei den Maßnahmen des strukturalen Ansatzes einschlägige Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes berührt werden. Der Grad und die Art der Partizipation müssen insofern mit den rechtlichen Bestimmungen abgestimmt werden. Die Bildung eines solchen Steuerungskomitees unterstreicht nicht nur den zweifelsfrei auch politischen Charakter einer Organisationsentwicklung (Kirsch et al., 1979), sondern signalisiert durch die Mitpräsenz der Auftraggeber die Unterstützung durch das Topmanagement, die sich verständlicherweise immer wieder als fundamental für den Erfolg von Organisationsentwicklungsbestrebungen, aber auch für den Erfolg von Implementierungsanstrengungen überhaupt, herausgestellt hat.

Fragt man, warum eine weitgehende Partizipation der Betroffenen (Wilpert, 1986) in der einschlägigen Literatur tendenziell als empfehlenswert herausgestellt wird, so sind wiederum verschiedene Argumente zu unterscheiden: In der Praxis dominiert der Wunsch, durch Partizipation der Betroffenen deren potentiellen Widerstand aufzufangen; aus wissenschaftlicher Sicht wird diese Praktikerhoffnung wohl auch eher bestätigt als widerlegt (zusammenfassend hierzu v. Rosenstiel, 1987). Partizipation der Betroffenen wird des weiteren befürwortet, um durch das Know-How der Organisationsangehörigen die Theoriedefizite der Berater zu kompensieren und um zugleich bei möglichst vielen Organisationsangehörigen eine Erfahrungsbildung zum Umgang mit Neuerungen im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe zu ermöglichen.

Fragt man nach den möglichen Formen in-

nerbetrieblicher Partizipation, so kommt der im Rahmen von Organisationsentwicklung ebenfalls auf Lewin zurückgehenden Methode des Survey-feedbacks eine erhebliche Bedeutung zu: Innerhalb des 1945 von Lewin begründeten Research-Center für Group Dynamics, das im Massachusetts-Institute of Technology beheimatet war und nach dem Tode Lewins an der Universität von Michigan angesiedelt wurde, ist eine spezielle Form der Aktionsforschung begründet worden; diese beruht darauf, daß empirische Daten im Sinne der herkömmlichen Sozialforschung erhoben werden, jedoch dann nicht an Experten, sondern an die Betroffenen selbst weitergeleitet werden, die auf der Grundlage der so erhaltenen Information ihre Situation selbst zu modifizieren versuchen. Nach einer Analyse des Status quo der Organisation (Survey) werden die Ergebnisse den Mitgliedern der Organisation (und zwar nicht nur wenigen Ausgewählten) vollständig oder in den jeweils interessierenden Ausschnitten zurückgekoppelt (feedback). Empirische Untersuchungen sowohl im amerikanischen Sprachraum (Hand, Estafen & Sims, 1975; Bowers & Hausser, 1977) als auch in der Bundesrepublik bestätigen die naheliegende Annahme, daß die Motivation der Organisationsmitglieder, sich konkret verändernd mit der eigenen Situation auseinanderzusetzen, im Anschluß an Survey-feedback-Prozesse erkennbar zunimmt.

Im Anschluß an die Datenrückkoppelung steigt die Wahrscheinlichkeit dafür, daß die Gruppenmitglieder aus den vorliegenden Daten konkrete Konsequenzen für ihre eigene Situation ableiten und mit ihrem Vorgesetzten eine Teamentwicklung durchführen (siehe Kapitel 13), innerhalb derer neue Spielregeln definiert und ausgehandelt werden. Die Betroffenenintegration (in Form der Datenrückkoppelung) geht insofern in eine Betroffenenpartizipation (in Form der Teamentwicklung) über.

Werden Daten zum Status quo innerhalb der Organisation publiziert (und nicht geheimgehalten), so schließen die Mitarbeiter hieraus auf eine entsprechende Unterstützung des Top-Managements zurück. Dieser

Schluß ist empirisch auch durchaus begründet: Es zeigt sich, daß die Datenrückkoppelung dann eher organisationsweit erfolgt, wenn das Top-Management (laut Einstufung durch Experten) den Realitäten ins Auge zu sehen bereit ist und insofern die Veränderungsbemühungen unterstützt. Eine organisationsweite Datenrückkoppelung hat folglich Signalcharakter und vergrößert - in der Sprache der psychologischen Belastungsforschung - den Grad der subjektiven Situationskontrolle. Da in der gleichen Untersuchung in der Bundesrepublik nur in etwa der Hälfte der $N = 50$ untersuchten Fälle dem survey auch ein feedback folgte, scheint auch das Top-Management den Datenrückkoppelungsprozeß in hohem Maße als politischen Vorgang zu interpretieren.

Einer sekundärstatistischen Analyse von 25 in der Literatur berichteten Fallstudien (Gebert, 1974) ist zu entnehmen, daß die für den Erfolg so wichtige Unterstützung durch das Top-Management zusätzlich dadurch signalisierbar ist, daß Teamentwicklungsbemühungen auf dieser Hierarchieebene ihren Anfang nehmen. Die Erfahrung zeigt, daß eine solche top-down-Strategie allerdings nicht notwendig ist. Es gibt z.B. auch erfolgreich durchgeführte bottom-up-Beispiele (v. Rosenstiel, 1987). Ein Beginn der Teamentwicklungsbemühungen auf der Ebene des Top-Managements dürfte aber zumindest förderlich sein: In der bereits angesprochenen sekundärstatistischen Analyse (Gebert, 1974) zeigte sich, daß - vermutlich aufgrund der erwähnten Signalwirkung - unter dieser Randbedingung die Wahrscheinlichkeit dafür steigt, daß weitere Teamentwicklungen nicht nur in einigen, sondern in vielen Gruppen der Organisation stattfinden, also die Maßnahmen eine hinreichende (quantitativ gemeinte) Extensität aufweisen, was für den Erfolg der Bemühungen, gemessen auf der Ebene der Gesamtorganisation, wichtig ist. Derartige Rückkoppelungs- und Teamentwicklungsprozesse können aber auch eine Veränderungsdynamik freisetzen, die aus der Sicht der Führungsspitze bedrohlichen Charakter annimmt. Sowohl die «Strategie des Versandenlassens» als auch die «Strategie des Bombenwurfs» (Durchsetzung einer

spezifischen Maßnahme mit Gewalt; Einzelheiten hierzu bei Kirsch et al., 1979) können im Sinne eines coping-behavior als Antwort auf eine als bedrohlich wahrgenommene Situation interpretiert werden. Eine zeitlich oder inhaltlich forcierte Betroffenenpartizipation kann insofern auch zu deren vorzeitigem Ende führen, womit wiederum auf den politischen Charakter der hier zur Debatte stehenden Veränderungen verwiesen ist. Mit einem vielleicht eher aufklärerischen Anspruch begonnene Strategien konfundieren in der Organisationsentwicklungspraxis insofern mit Strategien des Machtheinsatzes.

5. Kommunikation als Kernproblem

Organisationen weisen einen bestimmten Differenzierungsgrad auf (Remer, 1989): So zeigt sich z. B., daß in Subsystemen (Abteilungen) der Organisation, in denen nur niedrigkomplexe Aufgaben bewältigt werden müssen, häufig zentralistische Kommunikations- und Führungsstrukturen, ausführungsbezogene Kontrollen und bürokratische Vorgehensweisen anzutreffen sind, während in Subsystemen, in denen höherkomplexe Aufgaben zu bewältigen sind (Forschung und Entwicklung), Gegenteiliges zu gelten scheint. Dieser Prozeß der Differenzierung erfährt noch eine zusätzliche Dynamik dadurch, daß die einzelnen Abteilungen als Subsysteme ihre Grenzen zum Gesamtsystem hinreichend offen halten müssen, umso mehr aber zur Kenntlichmachung und Stabilisierung ihrer eigenen Identität «Grenzmarkierungen» vornehmen, die sich z.B. in der Entwicklung einer abteilungsinternen «Geheimsprache» dokumentieren. Konkrete Indikatoren, an denen abgelesen werden kann, ob einer «dazugehört» oder nicht - und diese Kenntnis ist natürlich für die Orientierung in der Realität fundamental - liegen nicht zuletzt in der Beherrschung und Nutzung gruppenspezifischer Sprachregelungen. Eine derartige, aus systemtheoretischer Sicht durchaus plausible Differenzierung

(Luhmann, 1972) erweist sich insgesamt offenbar als funktional: Unternehmen als Gesamtorganisation sind dann erfolgreich, wenn die verschiedenen Subsysteme innerhalb der Organisation deutliche Strukturunterschiede in der genannten Ausrichtung aufweisen (dieses Ergebnis wird durch analoge Befunde in der sozialpsychologischen Kleingruppenforschung (vgl. Shaw, 1964) unterstützt).

Diese Differenzierung verlangt allerdings ihren Preis: Es verwundert nicht, daß im Zuge der unterschiedlichen «Sprachen», der unterschiedlichen Fachperspektiven und normativen Ausrichtungen die Kommunikationsprobleme zwischen den Subsystemen anwachsen.

Verstärkt durch bestimmte Ausbildungsgänge und Berufsordnungen, die zu einer immer stärkeren Spezialisierung führen (siehe Kapitel 17), hat der Grad der Differenzierung in Organisationen inzwischen ein Ausmaß angenommen, das von sehr vielen Unternehmen als ernsthaftes Problem erlebt wird. Zur Förderung der Integration und zur Überwindung der Kommunikationsprobleme (die speziell im Rahmen der Kommunikation mit der EDV-Fachabteilung erheblich sind) empfiehlt sich z.B. zwecks Wahrung der gewünschten Differenzierung die Etablierung einer eigenen «dritten» Vermittlungsinstanz. Diese übernimmt eine Mediatoren- und Dolmetscherrolle zwischen den Fachabteilungen auf der horizontalen Ebene so, wie die Meister oder das Mittelmanagement zwischen der Unternehmensspitze und den gewerblichen Mitarbeitern in der vertikalen Hinsicht vermitteln.

Die in den letzten Jahren zunehmende Tendenz zur Bildung von Großkonzernen verstärkt selbstverständlich den Integrationsbedarf. Auch vor diesem Hintergrund muß das aktuelle Bemühen vieler großer Unternehmen um die Präzisierung sog. corporate identity gesehen werden, die nach einer diachronen und synchronen Identität suchen, ihre Identität trotz erheblicher Wandlungen im biografischen Längsschnitt also erhalten sehen möchten und zugleich Wert darauf legen, daß sich das Unternehmen im zeitlichen Querschnitt als einzigartig

von den anderen abhebt (Wiendieck, 1988).

Integration setzt die Kategorie der Verständigung (nach Habermas, 1988) voraus: Verständigung wird dabei über Kommunikation gefördert und zielt ihrerseits auf eine erhöhte Handlungskoordination ab. Verständigung setzt nach Habermas (1988) nicht nur voraus, daß der Empfänger einer Botschaft die jeweilige Aussage zutreffend decodiert und so interpretiert, wie sie gemeint war; neben einem so gemeinten richtigen Verstehen ist zweitens erforderlich, daß der Empfänger die verstandene Äußerung des Senders auch als gültig anerkennt. Der Gültigkeitsanspruch des Senders kann dabei vom Empfänger insofern verweigert werden, als er die Aussage des Senders a) für - gemessen an der Realität - sachlich unzutreffend erachtet, b) für - gemessen an den Normen des Unternehmens - auf der Realisierungsebene für unvertretbar hält bzw. c) die Aussage im Hinblick auf die vermutete Intention des Sprechers als unwahrhaftig deutet (also annimmt, der Sprecher wolle täuschen).

Unter der hier behandelten Perspektive der Integration käme es darauf an, Bedingungen herzustellen, aufgrund derer die Wahrscheinlichkeit dafür ansteigt, daß der Gültigkeitsanspruch des Senders für seine jeweilige Aussage zumindest nicht ad infinitum bestritten wird. Dies setzt entsprechend der obigen Ausführungen u. a. normenbezogenen Konsens voraus. Vor diesem Hintergrund stellen die von vielen (speziell großen) Firmen in den 70er Jahren in der Bundesrepublik ausgearbeiteten Führungsleitlinien (Leitlinien für die Führung und Zusammenarbeit) nicht nur eine Antwort auf veränderte Wertemuster in der Gesellschaft (vgl. Kapitel 17), sondern auch den Versuch dar, ein gemeinsames normatives Grundverständnis sicherzustellen, das der Integration der Subsysteme dienlich sein soll. Daß derartige (im Rahmen des strukturalen Ansatzes der Organisationsentwicklung beheimatete) Führungsleitlinien aufgrund der kontingenztheoretischen Erfordernisse nach Differenzierung inhaltlich notwendig blaß bleiben müssen und gelegentlich nur Leerformelcharakter aufwei-

sen, versteht sich von selbst. Die integrale Funktion einer solchen Dokumentation gemeinsamer Überzeugungen wird in der Praxis aber offenbar für hoch erachtet (Wunderer, 1983).

Derartigen Normen, die sich auf das konkrete Führungs- und Kooperationsverhalten direkt beziehen, sind in der Regel grundlegende Überzeugungen vorgelagert. Diese Grundüberzeugungen stehen im Mittelpunkt der Analyse des Organisationskulturansatzes von Schein (1985) und beziehen sich z.B. auf die Beantwortung der Fragen «Wie kommt man zu Aussagen über Wahr und Falsch? Wird Wahrheit im naturwissenschaftlichen Sinne entdeckt oder im geisteswissenschaftlichen Sinne eher diskursiv hergestellt?». Herrscht die Grundüberzeugung vor, daß Wahrheit letztlich diskursiv hergestellt wird, so werden konsensuale Entscheidungspraktiken, partizipative Führungsstrukturen usw. häufiger vertreten sein als dies in einer Organisation der Fall ist, in der Wahrheit im naturwissenschaftlichen Sinne als etwas zu Entdeckendes gilt, wodurch tendenziell eher die Entstehung einer «Expertokratie» begünstigt wird. Den Manifestationen der Organisationskultur (z.B. den Führungsleitlinien) liegen in diesem Sinne Basisüberzeugungen zugrunde, die zu erkennen allerdings alles andere als einfach sind. Die Rückbesinnung auf derartige, den (abgeleiteten) verhaltensbezogenen normativen Vorstellungen vorgeordnete und sie tragende Grundüberzeugungen bzw. der Versuch einer bewußten Reflexion und kritischen Überprüfung derartiger Grundüberzeugungen dürfte ebenfalls zentral die Funktion erfüllen, abteilungsübergreifenden normativen Konsens und damit Verständigung im Sinne von Habermas (1988) (wieder) zu ermöglichen.

6. Handlungsmöglichkeiten im Rahmen von Organisationsentwicklung

Im Rahmen des personalen Ansatzes kommt die klassische Form des gruppendynamischen Trainings zumindest in der Bundesrepublik nur noch sehr selten zum Einsatz. Die Gründe hierfür liegen u.a. in den nicht unerheblichen Risiken dieser Vorgehensweise für den Trainingsteilnehmer. Im Rahmen der Vermittlung sozialer Kompetenz dominieren heute eher kognitiv orientierte Schulungsmethoden, die durch Fallstudien und Rollenspiele im Sinne eines aktiven Lernens (Stiefel, 1980) unterstützt werden.

Im Rahmen des strukturalen Ansatzes wurde bereits auf einschlägige Formen der Arbeitsgestaltung (Teilautonomie usw.) verwiesen. Derartige Maßnahmen verändern innerhalb des S-O-R-K-Paradigmas die Kategorie S (auslösende Situation). Aus den vielfältigsten Gründen (Gebert & v. Rosenstiel, 1989) wird von einer Installierung der teilautomen Arbeitsgruppe zumindest in der Bundesrepublik vergleichsweise selten Gebrauch gemacht. Versuche der Arbeitsanreicherung im Sinne des job enrichment finden sich dagegen sowohl in der Fertigung wie auch im Bürobereich häufiger (Ulich & Baitsch, 1987; siehe auch Kapitel 7).

Obwohl zum strukturalen Ansatz im Sinne des S-O-R-K-Paradigmas auch eine Veränderung der Kategorie K (Konsequenz auf das jeweilige Verhalten hin) gehört, wird diese Kategorie in der Organisationsentwicklungspraxis sehr häufig nur halbherzig eingesetzt. Da es im Prinzip darauf ankommt, das je gewünschte Kommunikations- und Kooperationsverhalten zu verstärken, ist ein Organisationsentwicklungserfolg selbstverständlich eher zu erwarten, wenn im Rahmen des strukturalen Ansatzes eine entsprechende Veränderung der Belohnungskontingenzen systematisch in Angriff genommen wird: Speziell bei der Festlegung der Beförderungskriterien muß darauf geachtet werden, daß bei gleicher Qualifikation im Zweifelsfall eher derjenige Mitarbei-

ter karrierebezogen den Vorzug erhält, der sich in Übereinstimmung mit den gewünschten Kommunikations- und Kooperationsformen verhält. Von nicht zu unterschätzender Bedeutsamkeit ist es entsprechend, die gesamte Personalpolitik (einschließlich der Festlegung der Auslese- und Beurteilungskriterien) so zu gestalten, daß sie gewünschtes Verhalten verstärkt (und nicht die sonstigen Organisationsentwicklungsbemühungen durch gegenteilige Botschaften konterkariert). Die innere Stimmigkeit der verschiedenen Maßnahmen untereinander wird so zu einem entscheidenden Prädiktor des Erfolgs von Organisationsentwicklungsmaßnahmen (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990).

Im Sinne des S-O-R-K-Paradigmas muß darüber hinaus immer wieder unterstrichen werden, daß es darauf ankommt, den strukturalen und den personalen Ansatz als komplementäre Strategien zu betrachten. So selbstverständlich dieser Sachverhalt eigentlich ist, so selten wird ihm in der Praxis konsequent entsprochen. Erklärlich ist dies möglicherweise dadurch, daß dem «personalen» und dem «strukturalen» Ansatz unterschiedliche Philosophien zugrundeliegen und entsprechend die Repräsentanten dieser beiden «Philosophien» innerbetrieblich nicht optimal miteinander kommunizieren; es ist jedenfalls zu beobachten, daß in der Organisationsentwicklungspraxis einseitige Programmdurchführungen dominieren (siehe die Fallstudien bei Trebesch, 1980); die Praxis tendiert stärker zu einem personalen *oder* strukturalen Vorgehen.

Bei einer Konzentration auf den strukturalen Ansatz sollte man aus reduktionistischer Sicht im Auge behalten, daß, bezogen z.B. auf die Strukturdimension der Zentralisierung der Entscheidungsgewalt, Ist-Struktur und Prozeß nicht voneinander trennbar sind: Die Muster der sich wiederholenden tatsächlichen Verhaltensweisen (Prozesse) sind vielmehr die (Ist)-Struktur der Organisation, wie in pointierter Weise Kahn (1977) argumentiert. Eine derartige Betrachtungsweise schützt nicht nur vor einer künstlichen Verdoppelung der Realität und der Suche nach einem Humunkulus «Struktur» -betont also

nicht nur, daß es immer darum geht, Verhaltensänderungen zu induzieren -, sondern lenkt den Blick auf die Frage, welche Kräfte das jeweilige stabile Muster an Verhaltensweisen eigentlich zu erklären imstande sind. Dabei ist natürlich die formelle (bzw. geplante) (Soll-) Struktur von erheblichem Interesse (vgl. hierzu die Kapitel 14 und 15). Nach Meinung mancher Organisationstheoretiker geht es allerdings darum, sowohl die formellen Strukturen als auch die realen Strukturen/Prozesse nicht primär als umweltdeterminiert, sondern wesentlich als Produkt früherer Machtverhältnisse und Verhandlungen, also als interaktional vermittelt, zu begreifen (Türk, 1989). Die Austauschprozesse innerhalb der sozialen Interaktion werden damit zum strategischen Ansatzpunkt von Organisationsentwicklung. Hinter den heute beobachtbaren Verhaltensmustern, die «die kontingente, willkürliche und interaktional vermittelte Weise widerspiegeln, wie die Akteure mit ihren jeweiligen Verhandlungsfähigkeiten und Ressourcen eine Lösung für das Dilemma ihrer notwendigen Zusammenarbeit in einem zielgerichteten Gebilde gefunden haben» (Friedberg, 1980, S. 129) verbergen sich spezifische Spiele, deren Logik (welche Spielerträge für wen, die nach welchen Regeln, von wem festgesetzt, verteilt werden?) es an den Tag zu fördern und zu rekonstruieren gilt (Friedberg, 1980).

Genau an diesem Punkt setzt die Teamentwicklung an: Auf der Basis der vorausgegangenen Datenrückkoppelung formulieren der Vorgesetzte und seine Mitarbeiter (in der Regel unter Anwesenheit eines Moderators) Mängel der bisherigen Spielregeln und treten in einen Verhandlungsprozeß über eine Veränderung der Spielregeln ein. Dieses Rollenverhandeln ist in methodisch-technischer Hinsicht von Harrison (1977) weiterentwickelt worden. Jedes Gruppenmitglied (Vorgesetzte eingeschlossen) definiert im ersten Schritt seine Rollenerwartungen an die übrigen Gruppenmitglieder. Hierzu müssen jeweils folgende drei Fragen beantwortet werden:

1. Es würde mir helfen, meine eigene Effektivität zu steigern, wenn Sie folgendes

mehr oder besser machen würden:

...

2. Es würde mir helfen, meine eigene Effektivität zu steigern, wenn Sie folgendes weniger oder nicht mehr tun würden:

...

3. Mit folgenden Verhaltensweisen haben Sie mir geholfen, meine Effektivität zu steigern, und ich hoffe, daß Sie sie in Zukunft beibehalten:

...

Die Rollenerwartungen aller Gruppenmitglieder an eine bestimmte Person werden anschließend visualisiert. Ein Beispiel für die möglichen Rollenerwartungen der Gruppenmitglieder an den Vorgesetzten (hier: im Kreditbereich einer Bank) findet sich in der Informationsbox 1.

Sind in dieser Weise die wechselseitigen Rollenerwartungen aller präzisiert, so wird über strittige Rollenerwartungen mit Hilfe des Moderators zwischen den je Beteiligten verhandelt und das Verhandlungsergebnis anschließend im Sinne eines Protokolls der veränderten Spielregeln schriftlich niedergelegt.

Derartige Intra-Gruppenverhandlungen können im Prinzip auch auf die Beziehungen zwischen Gruppen übertragen werden (sog. Zwischengruppenarbeit).

In der Organisationsentwicklungspraxis sind darüber hinaus umfassendere Interventionsprogramme bekannt geworden; hierzu zählt z.B. das von Blake und Mouton (1969) vorgestellte «grid-organization-development». Für dieses Programm ist u.a. eine spezifische Sukzession kennzeichnend:

Informationsbox 1

Präzisierung der Rollenerwartungen der Gruppenmitglieder Müller, Schulze, Huber und Maier an ihren Vorgesetzten Otto (Beispiele aus der Kreditabteilung einer Bank.)

Mehr oder besser tun

Weniger oder nicht mehr tun

So tun wie bisher

Decken Sie uns nachhaltiger gegenüber dem Vorstand, wenn wir eigene Aufgaben auf nachgeordnete Ebenen übertragen, um Zeit für den Kunden zu gewinnen (gefordert von Müller, Schulze).

Erläutern Sie uns detaillierter die Geschäftspläne des Vorstandes (gefordert von Müller, Schulze, Huber und Maier).

Kämpfen Sie stärker beim Vorstand für die Berücksichtigung der von uns vorgebrachten Veränderungsvorschläge und informieren Sie uns über den jeweiligen Stand der Diskussion (gefordert von Huber und Maier).

Übertragen Sie mir bei der Kreditwürdigkeitsprüfung - nicht nur die eindeutigen, sondern auch die unklaren Grenzfälle zur eigenen Bearbeitung und präzisieren Sie die von Ihnen angelegten Bonitäts-Kriterien (gefordert von Schulze).

Ignorieren Sie nicht unsere Notizen und Berichte zur Kostenkontrolle (gefordert von Huber und Maier).

Geben Sie dem Kunden keine Sonderkonditionen, sofern wir dies dem Kunden gegenüber bereits abgelehnt haben (gefordert von Müller, Schulze).

Kritisieren Sie uns nicht hinter dem Rücken (gefordert von Schulze und Huber).

Schreiben Sie uns nicht vor, bei welchen Kunden wir härter und bei welchen wir weniger hart verhandeln, sondern überlassen Sie diese Entscheidung uns (gefordert von Müller und Maier).
Fallen Sie uns bei gemeinsamen Besprechungen weniger häufig ins Wort (gefordert von Maier und Müller).

Reagieren Sie weniger ungeduldig, wenn wir Ihnen bei Kreditentscheidungen widersprechen (gefordert von Huber und Müller).

Uns gegenüber dem Vorstand den Rücken decken, wenn wir hart verhandeln und entsprechend ein Geschäft mit dem Kunden nicht zustande kommt (gefordert von Müller und Maier).

Die Weise unserer Einbeziehung in die Festlegung der quantitativen Ziele (gefordert von Müller, Schulze, Huber und Maier).

Antibürokratischen Geist (weniger Aktennotizen) trotz Wachstums unseres Instituts durchhalten (gefordert von Müller und Schulze).

Uns bei wichtigen Kunden im Rahmen von Spezialfragen selbständig entscheiden lassen (gefordert von Schulze und Huber).

Keinen Sündenbock suchen bei Kreditausfällen (gefordert von Müller, Schulze, Huber und Maier).

Nach einem gruppenspezifisch orientierten Training, das im Vergleich zur klassischen Form aber stärker strukturiert ist (sog. grid-Seminar), findet im Sinne einer anschließenden Präzisierung des Gelernten eine Teamentwicklung statt, die den Transfer des Gelernten erleichtern soll, wobei diese Teamentwicklung in einer Zwischengruppenarbeit fortgesetzt wird. Auf dieser Basis werden vor dem Hintergrund des erhöhten Reflexionsniveaus Zielvorstellungen in bezug auf die Organisationsstruktur, die Prozesse und das Klima zu formulieren versucht. Im deutschen Sprachraum ist darüber hinaus das vom Niederländischen Pädagogischen Institut (NPI) entwickelte Modell der Organisationsentwicklung (Glasl, 1987) bekannt geworden, das ausdrücklich von einem anthroposophisch geprägten Menschenbild ausgeht, sich stärker dem Aktionsforschungsprogramm verpflichtet fühlt, den Entwicklungsprozeß offener im Vergleich zum grid-organization-development gestaltet und starkes Gewicht auf die Frage der Zukunftskonzeption legt, die hier zu den ersten Phasen der Organisationsentwicklung gehört.

Frägt man sich, was im Rahmen dieser Maßnahmen speziell ein Psychologe tun kann, so gilt folgendes:

Der Psychologe kann zum einen im Rahmen des personalen Ansatzes bei Trainingsmaßnahmen zur Erhöhung der Sozialkompetenz als Trainer aktiv werden. Der Weiterbildungsbereich ist ohnehin ein zunehmendes Einsatzfeld für Psychologen. Zum zweiten kann der Psychologe bei der Durchführung des Survey-Feedbacks helfen, indem er bei der Datenerhebung in methodischer Hinsicht berät und die Ergebnisse der Erhebung angesichts ihrer Vieldeutigkeit zu interpretieren hilft. Drittens kann der Psychologe bei der anschließenden Teamentwicklung die sehr wichtige Moderatorenfunktion übernehmen, um ein Maximum an valider Kommunikation zu ermöglichen. Viertens kann er bei der Neustrukturierung von Aufgaben im Rahmen des soziotechnischen Ansatzes durch das Aufzeigen inhaltlicher Alternativen Gestaltungsanregungen geben. Fünftens kann er bei der inhaltlichen Aus-

richtung unterstützender personalpolitischer Instrumente (Auslese-/Personalbeurteilungsverfahren) auf Grund seiner Fachkompetenz Ratschläge geben. Des Weiteren kann er seine spezifische Methodenkompetenz einbringen, wenn es um die Evaluation einzelner Maßnahmen oder umfassender Strategien geht. Und schließlich kann er im Sinne der Unterscheidung eines Fachpromotors von einem Machtpromoter dem Machtpromoter bzw. dem politischen Change-Agent als kompetenter Gesprächspartner (auch im Steuerungskomitee) für Fachfragen im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses zur Verfügung stehen.

7. Evaluation

Die Qualität und Quantität der empirischen Forschung zur Evaluation von Organisationsentwicklungsmaßnahmen hat in den letzten 15 Jahren deutlich zugenommen. Es liegen verschiedene sekundärstatistische Analysen (u. a. Metaanalysen) vor, in denen bis zu 126 Originalstudien (die Metaanalyse von Neuman, Edwards & Raju, 1989) zusammenfassend evaluiert werden. Unterscheidet man «weiche» Erfolgskriterien (Arbeitszufriedenheit, Engagement, Organisationsklima, Verbesserungen der Kooperation und Kommunikation, Verbesserungen der Einstellungen zu Kollegen, den Vorgesetzten und dem Betrieb) und «harte» Kriterien (leistungsbezogene Kriterien, wie verschiedene Indikatoren der Quantität und Qualität von Arbeitsergebnissen), so lassen sich diese sekundärstatistischen Analysen entsprechend der Informationsbox 2 wie folgt zusammenfassen:

1. In bezug auf den personalen Ansatz (hier: klassische und variierte Formen des Laboratorium-Trainings) ergibt sich bei Neuman et al. (1989) ein deutlicher, statistisch positiver Zusammenhang mit weichen Kriterien. Dieser Zusammenhang scheint speziell dann zu gelten, wenn das gruppenspezifische Training die interpersonalen Prozesse vor allem

Informationsbox 2

Zusammenfassung ausschließlich sekundärstatistischer Analysen (u. a. Metaanalysen) zur Evaluation von Organisationsentwicklungsmaßnahmen

Maßnahmenklasse	Korrelative Beziehung zu «weichen» (klima- und zufriedenheitsbezogenen) Kriterien	Korrelative Beziehung zu «harten» (leistungsbezogenen) Kriterien	Streuung bezügl. der Enge des Zusammenhangs
1) Personaler Ansatz (Gruppendynamisches Training mit besonderer Herausarbeitung des arbeitsrelevanten Kontextes)	eher positiv (Neumann et al., 1989)	eher positiv (Nicholas, 1982)	groß
2) Strukturaler Ansatz (job enrichment, teilautonome Arbeitsgruppen)	eher positiv Neuman et al. (1989)	positiv Guzzo et al. (1985); Nicholas (1982); Pearce und Ravlin (1987); Beekun (1989)	groß
3) Prozeß-Intervention (survey-feedback, Teamentwicklung, Prozeßberatung)	positiv Neuman et al. (1989) Porras (1979); Bowers und Hausser (1977); Gebert (1974)	eher positiv Nicholas (1982)	groß

- im Hinblick auf den arbeitsrelevanten Kontext hin beleuchtet; ein positiver Zusammenhang ist fraglich, wenn es sich um Trainingsgruppen handelt, bei denen die Selbsterfahrung mit therapeutischer Ausrichtung im Vordergrund steht (Porras, 1979). In bezug auf «harte» Kriterien belegt die Sekundäranalyse von Nicholas (1982) einen statistisch deutlich positiven Zusammenhang zwischen der Durchführung gruppodynamischer Trainings und verschiedenen Leistungsindikatoren, wobei es sich bei diesen Trainings überwiegend um strukturierte Trainings handelt, in denen der Arbeitsbezug explizit herausgearbeitet wurde.
- In bezug auf den strukturalen Ansatz (hier: job enrichment, Installierung selbstregulierender, teilautonomer Arbeitsgruppen im Rahmen des soziotechnischen Ansatzes; siehe hierzu auch Kapitel 7) zeigt die Zusammenfassung von Neuman et al. (1989) eine positive Beziehung zu verschiedenen «weichen» Kriterien. Die Analyse von Guzzo, Jette und Katzell (1985) bestätigt einen analogen positiven Zusammenhang zu verschiedenen «harten» Kriterien (vgl. hierzu auch Kapitel 10); dieses Resultat wird in den Zusammenfassungen von Nicholas (1982), Pearce und Ravlin (1987) und Beekun (1989) deutlich bestätigt.
 - Im Rahmen der Prozeß-Intervention (hier: Survey-feedback, Teamentwicklung, Prozeßberatung) bestätigen die sekundärstatistischen Analysen von Neuman et al. (1989) Porras (1979), Bowers und Hausser (1977) und Gebert (1974) eine deutlich ausgeprägte positive Beziehung zu verschiedenen «weichen» Kriterien, wobei sich speziell die Durchführung einer Teamentwicklung als nützlich zu erweisen scheint. Einen deutlich ausgeprägten positiven Zusammenhang zu «harten» Kriterien belegt die Zusammenfassung durch Nicholas (1982).

4. Alle drei Klassen von Interventionen erweisen sich also auf der Basis der zitierten Reanalysen sekundärstatistisch zumindest prinzipiell sowohl gegenüber weichen als auch gegenüber harten Kriterien als förderlich. Die entscheidende Einschränkung liegt in folgendem Punkt: Ausnahmslos zeigt sich in allen zitierten Sekundäranalysen, daß die Resultate einer Maßnahme, über die verschiedenen Originalstudien hinweg betrachtet, stark streuen; der insgesamt positive Trend darf also nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Maßnahmen in Einzelfällen auch wirkungslos blieben, respektive den Ausgangszustand sogar verschlechterten. Dies wird in der Regel dadurch erklärt, daß zum einen mit der Wirksamkeit vieler Moderatoren zu rechnen sei (z.B. die Größe eines Unternehmens, die Art der Zielgruppe (Führungskräfte versus gewerblicher Bereich), die zeitliche Dauer der Intervention, die quantitative Reichweite der Maßnahmen (wieviele Personen wurden in den Veränderungsprozeß integriert? usw.). Zur Erklärung der starken Streuung identischer Maßnahmen wird zum zweiten darauf verwiesen, daß die Maßnahmen gelegentlich nicht klar genug auf die jeweilige Problemlage des Unternehmens bzw. auf die impliziten Normen und Wertmuster ausgerichtet waren. So zeigt z.B. die Analyse von Bowers und Hausser (1977), daß die identische Maßnahme bei unterschiedlichen Arten von Führungs- und Kooperationsproblemen eine unterschiedliche Wirksamkeit entfaltete.
5. In bezug auf das Ausmaß der gemessenen Effekte ergibt sich folgendes: Neuman et al. (1989) berichten Korrelationskoeffizienten in der Größenordnung von $r = .30$ bis $.50$; bis zu 25% der Varianz in den weichen Kriterien wird damit auf die Durchführung der beschriebenen Maßnahmen rückführbar. In bezug auf den Leistungsbereich kommt die Analyse von Guzzo et al. (1985) zu dem Ergebnis, daß das individuelle Leistungsniveau von Gruppenmitgliedern, die an strukturalen Maßnahmen teilgenommen haben, gegenüber denjenigen, die an keiner Intervention teilnahmen, etwa um eine halbe Standardabweichung nach oben verbessert wurde.
6. Die Hypothese, die Kombination von personalen und strukturalen Maßnahmen bewirke mehr Veränderungen als eine der beiden Interventionsarten allein, wird von Neuman et al. (1989) in bezug auf weiche Kriterien und von Guzzo et al. (1985) in bezug auf harte Kriterien (tendenziell auch von Nicholas, 1982) bestätigt.
7. Im Trend scheint sich der personale Ansatz und der Prozeßansatz primär günstig bei den weichen Kriterien, der strukturale Ansatz dagegen primär bei den harten Kriterien auszuwirken (vgl. hierzu auch Woodman & Wayne, 1985, sowie Pasmore & King, 1978).

Bei diesen Anmerkungen zur Evaluation sei zusätzlich auf spezifische Risiken verwiesen: Hintergrundinformationen aus der Praxis nähren die Vermutung, daß nicht wenige Programme, die als Organisationsentwicklungsversuch intendiert waren, scheiterten oder versandeten (vgl. hierzu auch Kirsch et al., 1979). Die in einer eigenen Studie empirisch ermittelten Strategien des Dämpfens und Bremsens von Organisationsentwicklungsprozessen erwiesen sich dabei durchaus nicht als erfolgsneutral: Vielmehr galt, daß im Anschluß an halbherzig durchgeführte Organisationsentwicklungsprogramme («Wasch mich, aber mach mich nicht naß») die Organisation im Hinblick auf die Güte der wahrgenommenen Kooperation anschließend als ungünstiger im Vergleich zu vorher eingestuft wurde.

8. Grenzen von Organisationsentwicklung

Ein Kernproblem stellt die Installierung einer diskursartigen Kommunikationsstruktur dar: Wie soll in einem Machtgefälle ein Diskurs über eben dieses Machtgefälle ermöglicht werden? Wie kann man über die «wahren» Spielstrukturen, die den sichtbaren

Verhaltensmustern zugrundeliegen, angesichts gegebener Interessengegensätze valide kommunizieren (Crozier & Friedberg, 1979). Kann man über den «Möglichkeitsraum» (Holzkamp, 1983) kollektiven Handelns auf nicht-politischem Wege verhandeln? Wie läßt sich gegebenenfalls Gegenmacht mobilisieren (Simons, Mechling & Schreier, 1984)? Wie läßt sich also vermeiden, daß trotz deutlicher Notwendigkeit innerbetrieblicher Fundamentalkritik - notwendig als Antwort auf die Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels (vgl. Kapitel 17) - eine nur systemstabilisierende Detailkritik von Experten dominiert? Muß insofern nicht Diskursfähigkeit bereits als Bedingung von Organisationsentwicklung herausgestellt werden, obwohl diese Fähigkeit tendenziell als Ergebnis von Organisationsentwicklung erhofft wird?

Obwohl derartige Probleme bestehen, sollen sie auch nicht dramatisiert werden: Fallstudien (Trebesch, 1980) zeigen immer wieder, daß es Konstellationen gibt, innerhalb derer diskursähnliche Strukturen offenbar aufbaubar sind. Das Ausscheiden bzw. Auswechseln verantwortlicher Vorstände, Fusionierungen und ähnliche Ereignisse können sich mit begünstigenden Bedingungen verbinden. Ein entscheidender Katalysator für Organisationsentwicklungsprozesse liegt im übrigen in den Veränderungen des gesamtgesellschaftlichen Rahmens (vgl. die gegenwärtigen Prozesse in Osteuropa) und dem dort gespeicherten Problemdruck: Die im Rahmen des Organisationskulturansatzes diskutierten Grundüberzeugungen sind nach Schein (1985) zumindest partiell auch erlernt und reflektieren damit Erfahrungsbildung in der Auseinandersetzung mit der Umwelt. Führt gesellschaftlich vermittelter Problemdruck zu subjektivem Leidensdruck insofern, als die bisherigen Grundüberzeugungen nicht mehr zu der veränderten Umwelt zu passen scheinen, und wird dabei die Situation der Organisation noch nicht als so bedrohlich erlebt, daß sich die Frage nach dem Bestand der Organisation stellt, so mögen Rahmenbedingungen skizziert sein, die für den Aufbau diskursähnlicher Kommunikationsstrukturen dienlich sind.

9. Literatur

- Becker, H. & Langosch, L. (1986). *Produktivität und Menschlichkeit*. Stuttgart: Enke.
- Beekun, R.J. (1989). Assessing the effectiveness of sociotechnical interventions: Antidote or fad? *Human Relations*, 42, 877-897.
- Blake, R. & Mouton, J.S. (1969). *Building a dynamic corporation through grid organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bowers, D.G. & Hausser, D.L. (1977). Work group types and intervention effects in organization development. *Administrative Science Quarterly*, 22, 76-94.
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A. & O'Reilly, C.A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Cobb, A.T. (1986). Political diagnosis: Applications in organization development. *The Academy of Management Review*, 11, 482-496.
- Comelli, G. (1985). *Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung*. München: Hanser.
- Comelli, G. (1987). Verbesserung von Kooperation und Teamarbeit in einem mittleren Unternehmen. In L. v. Rosenstiel, H. Einsiedler, R. Streich & S. Rau (Hrsg.), *Motivation durch Mitwirkung* (S. 159-177). Stuttgart: Schäffer.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1979). *Macht und Organisation - die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.: Athenäum.
- Friedberg, E. (1980). Macht und Organisation. In G. Reber (Hrsg.), *Macht in Organisationen* (S. 123-134). Stuttgart: Poeschel.
- Gebert, D. (1974). *Organisationsentwicklung - Probleme des geplanten organisatorischen Wandels*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. (1978). *Organisation und Umwelt - Probleme der Gestaltung innovationsfähiger Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. v. (1989). *Organisationspsychologie* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. & Steinkamp, T. (1989). *Innovativität und Produktivität durch betriebliche Weiterbildung*. Stuttgart: Poeschel.
- Glasl, F. (1987). Der anthroposophische Ansatz - Organisationsentwicklung nach dem Konzept des NPI. In L. v. Rosenstiel, H. Einsiedler, R. Streich & S. Rau (Hrsg.), *Motivation durch Mitwirkung* (S. 85-100). Stuttgart: Schäffer.
- Guzzo, R., Jette, R. & Katzell, R. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38, 275-291.
- Habermas, J. (1988). *Nachmetaphysisches Denken*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Hand, H., Estafen, B. & Sims, H. (1975). How effective is data survey and feedback as a technique of organizational development? *Journal of Applied Behavioral Science*, 11, 333-347.
- Harrison, R. (1977). Rollenverhandeln: Ein harter Ansatz zur Teamentwicklung. In B. Sievers (Hrsg.), *Organisationsentwicklung als Problem* (S. 116-133). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Holzkamp, K. (1983). *Grundlegung der Psychologie*. Frankfurt/M.: Campus.
- Kahn, R.L. (1977). Organisationsentwicklung: Einige Probleme und Vorschläge. In B. Sievers (Hrsg.), *Organisationsentwicklung als Problem* (S. 281-301). Stuttgart: Klett-Cotta.

- Kieser, A. (1987). Der strukturelle Ansatz. In L. v. Rosenstiel, H. Einsiedler, R. Streich & S. Rau (Hrsg.), *Motivation durch Mitwirkung* (S. 48-59). Stuttgart: Schäffer.
- Kirsch, W., Esser, W.M. & Gabele, E. (1979). *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*. Stuttgart: Poeschel.
- Lattmann, C. (1987). Der sozia-technische Ansatz. In L.v. Rosenstiel, H. Einsiedler, R. Streich & S. Rau (Hrsg.), *Motivation durch Mitwirkung* (S. 60-84). Stuttgart: Schäffer.
- Leavitt, H.J. (1965). Applied organizational change in industry: Structural, technological, and humanistic approach. In J.G. March (Ed.), *Handbook of organization* (pp. 1144-1170). Chicago: Rand McNally.
- Luhmann, N. (1972). *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Neuman, G.A., Edwards, J.E. & Raju, N.S. (1989). Organizational development interventions: A meta-analysis of their effects on satisfaction and other attitudes. *Personnel Psychology*, 42, 461-489.
- Nicholas, J.M. (1982). The comparative impact of organization development interventions on hard criteria measures. *Academy of Management Review*, 8, 531-542.
- Nutt, P.C. (1986). Tactics of implementation. *Academy of Management Journal*, 29, 230-261.
- Pasmore, W.A. & King, D.C. (1978). Understanding organizational change: A comparative study of multifaceted interventions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 9, 455-468.
- Pearce, J.A. & Ravlin, E.C. (1987). The design and activation of self-regulating workgroups. *Human Relations*, 40, 751-782.
- Porras, J.I. (1979). The comparative impact of different OD techniques and intervention intensities. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 15, 156-178.
- Porter, L.W., Lawler, E. & Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Remer, A. (1989). *Organisationslehre*. Berlin: de Gruyter.
- Rosenstiel, L. v. (1987). Ziele und Modelle der Organisationsentwicklung. In L. v. Rosenstiel, H. Einsiedler, R. Streich & S. Rau (Hrsg.), *Motivation durch Mitwirkung* (S. 25-38). Stuttgart: Schäffer.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. New York: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1987). *Process consultation - lessons for managers and consultants*. (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Shaw, M.E. (1964). Communication networks. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 111-147). Orlando: Academic Press.
- Sievers, B. & Trebesch, K. (1980). Bessere Arbeit durch Organisationsentwicklung: Offenheit und Effizienz. *Psychologie heute*, 7, 37-44.
- Simons, H.W., Mechling, E.W. & Schreier, H.N. (1984). The functions of human communication in mobilizing for action from the bottom up: The rhetoric of social movements. In C.C. Arnold & J.B. Bowers (Eds.), *Handbook of rhetorical and communication theory* (pp. 792-868). Boston: Allyn and Bacon.
- Sonntag, K. (1989). *Arbeitspsychologische Trainings-schulung*. Bern: Huber.
- Staehele, W.H. (1987). *Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung* (3. Aufl.). München: Vahlen.
- Stiefel, R.T. (1980). *Betriebliche Weiterbildung. Erfahrungen Konzepte, Entwicklungstendenzen*. München: Ölschläger.
- Trebesch, K. (Hrsg.). (1980). *Organisationsentwicklung in Europa, Bde. 1 und 2*. Stuttgart: Haupt.
- Türk, K. (1989). *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung*. Stuttgart: Enke
- Ulich, B. & Baitsch, C. (1987). Arbeitsstrukturierung. In I.J. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (S. 493-532). Göttingen: Hogrefe.
- Wiendieck, G. (1988). Qualitätszirkel und Corporate Identity als Instrument eines strategischen Personalmanagements. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 32, 64-71.
- Wilpert, B. (1986). Zu einer Psychologie der Partizipation. In M. Amelang (Hrsg.), *Bericht über den 35. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Heidelberg 1986, Bd. 2* (S. 595-607). Göttingen: Hogrefe.
- Woodman, R.W. & Wayne, S.J. (1985). An investigation of positive-findings bias in evaluation of organization development interventions. *Academy of Management Journal*, 28, 889-913.
- Wunderer, R. (Hrsg.). (1983). *Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung*. Stuttgart: Poeschel.