

Eilers, Jens

**Book Part — Accepted Manuscript (Postprint)**

## Organisationsentwicklung - Ein Instrument zur Bewältigung der Veränderungsprozesse im deutschen Gesundheitswesen

*Suggested Citation:* Eilers, Jens (2020) : Organisationsentwicklung - Ein Instrument zur Bewältigung der Veränderungsprozesse im deutschen Gesundheitswesen, In: EAB Publishing (Ed.): Essays der Wissenschaft XIX (Teil 19) - Akademische Essays aus dem Bereich der interdisziplinären Wissenschaft zur Anwendung in Theorie und Praxis, ISBN 978-3-96163-201-5, Verlagshaus Readbox Unipress, Dortmund, pp. 43-60

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/231769>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## Organisationsentwicklung - Ein Instrument zur Bewältigung der Veränderungsprozesse im deutschen Gesundheitswesen

Jens Eilers  
Comenius University Bratislava | Management

### Abstract

Veränderungen sind Teil unseres Lebens. Wir begegnen ihr fortwährend, ob im privaten oder beruflichem Bereich. Wenn Unternehmen überlebens- und wettbewerbsfähig sein wollen, müssen sie nicht nur auf Veränderungen reagieren, sondern diese auch antizipieren. Die effektive Organisationsentwicklung (OE) sowie Personalentwicklung (PE) versucht mittels systematischer Vorgehensweisen und erprobter Methoden/Techniken, bei der Bewältigung von Veränderungen in Organisationen behilflich zu sein.

Aus diesem Grund ist die Organisationsentwicklung in den letzten Jahren zu einer der wichtigsten Formen beim Management von Veränderungen in Organisationen insbesondere Unternehmen avanciert.<sup>1</sup>

Das Ziel dieses Artikels ist den Unternehmen und caritativen Einrichtungen im deutschen Gesundheitswesen Werkzeuge zur Bewältigung der zunehmenden Veränderungsprozesse anzubieten. Die gesetzlichen Bestimmungen sowie wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stoßen im deutschen Gesundheitswesen eine Vielzahl notwendiger Veränderungen an. Beispielhaft seien hier die jüngsten Entwicklungen im Bereich der Krankenhausfinanzierung, der Pflegepersonaluntergrenzen, das Pflegebudget, die Reform der Notfallversorgung und die Vielzahl an Verordnungen, im Rahmen der Corona Pandemie, genannt. Um diese von extern geforderten Veränderungen (siehe Abb. 1) für die Einrichtungen und ihre Mitarbeiter konstruktiv zu realisieren, stellt die OE eine wirksame Vorgehensweise von Instrumentarien zur Verfügung.<sup>2</sup>



Abbildung 1: Die OE hilft bei der Prozessgestaltung von Veränderungen im Gesundheitswesen  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>1</sup> Vgl. Hofmann, H. et al., 2017, S.6

<sup>2</sup> Vgl. Grossmann, R. et al., 2015, S.25

### **Zum Begriff der Organisationsentwicklung**

Der Begriff Organisationsentwicklung ist vielschichtig und facettenreich. So lassen sich eine Vielzahl von Definitionen und begrifflichen Bestimmungen, je nach Autor, ausfindig machen.

Kahn und Sievers beschäftigen sich bereits in den 70ziger Jahren mit der Begriffsbestimmung der OE. Nach Kahn ist die „Organisationsentwicklung kein Begriff im wissenschaftlichen Sinne des Wortes; sie ist nicht genau definiert; sie ist nicht rückführbar auf spezifische eindeutige, beobachtbare Verhaltensweise; sie hat keinen vorgeschriebenen und nachweisbaren Platz im Bezugsrahmen logisch miteinander verknüpfter Begriffe, d. h. im Rahmen einer Theorie.“<sup>3</sup>

Die Beschreibung von Sievers ist allgemein gehalten und beschreibt das Wesen der OE eingängig. „Von anderen wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Teildisziplinen unterscheidet sich die Organisationsentwicklung vor allem durch ihren unmittelbaren Anwendungscharakter. Sie ist darauf ausgerichtet, Theorien, Modelle und Methoden zu entwickeln und anzuwenden, die eine erfolgreiche Veränderung von Organisation durch geplanten sozialen Wandel ermöglichen.“<sup>4</sup>

Der Begriff der OE wurde in der Folge kontinuierlich weiterentwickelt, als wesentliche Konstante bleibt die gelungene Transformation von Veränderung. Erfolgreiche Einrichtungen unterliegen einem permanenten Wandel, der mit den Metakompetenzen der Handlungs- und Umsetzungskompetenz der Führungskräfte bzw. der Unternehmer erfolgreich gestaltet wird. Bach und Suliková betonen, dass jede Einrichtung bzw. jedes Unternehmen über grundlegende Merkmale einer Organisation wie Zielausrichtung, Arbeitsteilung, Auf- und Ablauforganisation verfügen. Die Handlungs- und Umsetzungskompetenz der Führungskraft sind auf strukturierte Moderations- bzw. Kommunikationstechniken zum Management des Wandels, wie es die OE anbietet, angewiesen.<sup>5</sup>

Nach Richter ist OE durch fünf Wesensmerkmale charakterisiert:

1. Der ganzheitliche Ansatz der OE. Die Organisation wird als offenes System betrachtet. Das Umfeld, die Ziele, strukturelle Gegebenheiten sowie das Handeln und die Interaktion der Organisationsmitglieder stehen in Abhängigkeit miteinander. Aus dieser Sichtweise heraus benötigt die OE einen umfassenden Ansatz.
2. Die doppelte Zielsetzung, OE soll zum einen zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität einer Organisation beitragen und zum anderen die Qualität des Arbeitsalltages der Mitarbeiter verbessern.
3. Die Beteiligung der Betroffenen. Da die aktive Mitarbeit der tätigen Menschen sowie ein reger Informationsaustausch für die OE elementare Aspekte darstellen, ist es unerlässlich, dass die jeweiligen Mitarbeiter der betroffenen Organisationseinheit das Projekt mittragen.
4. Das prozessorientierte Vorgehen bei der OE ist von entscheidender Bedeutung. Die Organisation und ihre Mitarbeiter sind bei der OE einem Lern- und Entwicklungsprozess ausgesetzt. Eine Verbesserung der Teamarbeit oder die Erweiterung von Handlungsspielräumen können hier als Beispiele dienen.
5. Die Diagnosephase, die den Ausgangspunkt von Veränderungszyklen darstellt. Hier sollten die jeweiligen Probleme der Organisation erkannt, definiert und analysiert werden. Eine gewissenhafte Diagnose sollte vor allen anderen OE-Schritten folgen.<sup>6</sup>

Der Lern- und Entwicklungsprozess der Mitarbeiter ist bei den Wesensmerkmalen der OE aufgrund seiner Komplexität für die erfolgreiche Bewältigung und Implementierung des

---

<sup>3</sup> Kahn, R. L., 1977, S. 286

<sup>4</sup> Sievers, B., 1977, S. 11

<sup>5</sup> Vgl. Bach, C./Suliková, R., 2019, S. 10-11

<sup>6</sup> Vgl. Richter, M., 1994, S. 39

Wandels hervorzuheben. Die Einbeziehung der vier unterschiedlichen Lernmodelle des subjektivierenden Lernens, des informellen Lernens, des situierten Lernens und des Expertiselernen ist für die Mitarbeiterentwicklung elementar.<sup>7</sup>

Beim subjektivierenden Lernen fließen die beruflichen Erfahrungen und Erlebnisse eines Menschen in seine beruflichen Handlungen mit ein, das informelle Lernen stellt hingegen das selbstorganisierte Lernen mittels Kooperation und Kommunikation dar, ohne auf einen strukturierten externen Rahmen angewiesen zu sein. Das situierte Lernen bezieht das theoretisch vermittelte Wissen eines Mitarbeiters mit ein, der eigentliche Entwicklungsschwerpunkt liegt jedoch in der praktischen Anwendung. Die besondere Fähigkeit Lösungsansätze aus Theorie- und Erfahrungswissen zu kombinieren, unter Hinzuziehung von Werten und spezifischen situativen Merkmalen, beschreibt das Expertiselernen. Die Zusammenführung der unterschiedlichen Ansätze zeichnet den Mitarbeiter als Experten in seiner Organisation aus.<sup>8</sup>

Die Berücksichtigung und Einbeziehung der unterschiedlichen Mitarbeiterlernstände sowie Lernmodelle im Prozess der OE ist eine notwendige Bedingung, um die geeigneten Instrumente zur Mitarbeiterentwicklung zu identifizieren und einzusetzen.<sup>9</sup>

Die Transformation und Anwendung der beschriebenen Lernformen wird u.a. bei den nachfolgenden Ansätzen der OE aufgegriffen.

### ***Bedeutung und Ziele der Organisationsentwicklung***

Es existieren zwei globale Ziele innerhalb der OE. Zum einen geht es um die Humanisierung der Arbeitswelt, wobei die Mitarbeiter mehr Raum für Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung zugestanden bekommen. Zum anderen soll die Leistungsbereitschaft der Organisation erhöht werden, um sie flexibler, veränderungs- und innovationsbereiter zu gestalten.<sup>10</sup>

„Welche Zielbeschreibung man auch aus der Literatur heranzieht, bei allen herrscht Einigkeit darüber, dass Organisationsentwicklung sowohl die Organisationsmitglieder als auch die Organisation profitieren lässt.“<sup>11</sup>

OE bewirkt das Mitarbeiter eventuell vorhandene Ängste gegenüber Veränderungen abbauen und anstatt dessen den Veränderungsprozess aktiv mitgestalten. Gleichzeitig schafft OE innerbetrieblich erforderliche Strukturanpassungen, die z. B. ein schnelllebigere Markt von Organisationen verlangt. Die Problemlösefähigkeit einer Organisation wird durch die bessere Nutzung menschlicher Ressourcen gesteigert. Somit verhindert OE unnötige Reibungsverluste innerhalb der Organisation.<sup>12</sup>

Durch die Beteiligung der Betroffenen kann OE zu einer höheren Zufriedenheit und einem verbesserten Engagement der Mitarbeiter führen. Wirkungsvolle Techniken zur Planung, Entscheidungsfindung und Zielsetzungen in der Organisation werden vermittelt und verbreitet. dies bewirkt eine stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation und äußert sich durch effektivere und effizientere Arbeitsabläufe. Die positiven Erfahrungswerte der

---

<sup>7</sup> Vgl. Bach, C./Sulíková, R., 2017, S. 9

<sup>8</sup> Vgl. Bach, C./Sulíková, R., 2017, S. 6-7

<sup>9</sup> Vgl. Bach, C./Sulíková, R., 2017, S. 9

<sup>10</sup>Vgl. Grossmann, R. et al., 2013, S.40

<sup>11</sup> Comelli, G., 1985, S. 90

<sup>12</sup> Vgl. Hofmann, H. et al., 2017, S.8

Mitarbeiter in einer OE-erfahrenen Organisation sind die Durchsetzungswiderstände gegenüber Veränderungen geringer.<sup>13</sup>

OE bedarf einiger Bedingungen, die einen erfolgreichen Veränderungsprozess unterstützen.

- Damit die Arbeit eines internen oder externen Beraters von der Organisation akzeptiert wird, ist es wichtig, dass dieser zur Organisation passt. Der Berater darf z. B. nicht völlig aus dem Norm- und Wertgefüge der zu beratenden Organisation herausfallen.
- Unverzichtbar ist eine gründliche Diagnosephase für die Qualität des gesamten Prozesses.
- Die Organisation muss die Notwendigkeit einer Veränderung einsehen. Der Grad der Unzufriedenheit mit dem derzeitigen Zustand muss so groß sein, dass die Kosten der Veränderung in Kauf genommen werden. Wichtig ist auch, dass konkrete Vorstellungen über das zu erreichende Ziel und die dazu notwendigen Schritte für die Organisation klar sind. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, müssen die ersten Interventionen darauf abzielen, die Motivation zur Veränderung herzustellen, z. B. kann mittels einer dramatisierenden Zukunftsbeschreibung eine Krise erzeugt werden und damit die Organisation destabilisiert werden.
- Um erfolgreich verändern zu können, müssen die Ziele der Veränderung klar sein. es besteht sonst die Möglichkeit, dass die Veränderungsmaßnahme für verdeckte Ziele missbraucht werden. Dies würde den langfristigen Erfolg einer solchen Veränderungsmaßnahme gefährden und die Mitarbeiter gegenüber zukünftigen Veränderungen verschließen. In diesem Zusammenhang ist es bedeutsam, dass den Mitarbeitern die Zielsetzung aus ihrer Perspektive verständlich ist und damit auch die Konsequenzen, die sich daraus für ihre Arbeit ergeben.
- Die Glaubwürdigkeit und der Erfolg können nur sichergestellt werden, wenn die Prinzipien der Offenheit, Vertraulichkeit und Transparenz eingehalten werden. Z. B. dadurch, dass die Beteiligten mittels eines guten Kommunikationssystem alle den gleichen Informationsstand haben. Die Maßnahmen der Veränderung sollten den Fähigkeiten der Beteiligten entsprechen. Die Fähigkeiten sollten durch die Veränderungsmaßnahme zwar erweitert werden, doch sollten die Beteiligten dabei nicht überfordert werden. Dies ist mittels einer großzügigen Zeitplanung zu unterstützen und erfordert, dass die ersten Schritte überschaubar gehalten werden.<sup>14</sup>

### **Wissenschaftsgeschichtliche Einordnung der OE**

Persönlichkeiten wie Kurt Lewin, Ron Lippitt, Kenneth Benne und Leland Bradford sind die Wegbereiter der heutigen OE. Sie waren durch die globalen Erosionen, die der Nationalsozialismus und die beiden Weltkriege ausgelöst hatten, der festen Überzeugung, dass neue Theorien und Methoden zur bewussten Steuerung von demokratischen Veränderungsprozessen in sozialen Systemen entwickelt werden müssten. Sie fühlten sich den Erkenntnissen der humanistischen Psychologie verpflichtet. Auf dieser Basis entwickelten Sie in den 1940er- und 1950er-Jahren viele der teils heute noch genutzten Methoden und Vorgehensweisen der OE.<sup>15</sup>

Im Folgenden werden die entscheidenden Ansätze skizziert.

---

<sup>13</sup> Vgl. Comelli, G., 1985, S. 417-418

<sup>14</sup> Vgl. Werther, S. et al., 2014, S.47-48

<sup>15</sup> Vgl. Gregs, H-J, 2019, S. 103

### Aktionsforschung

Die Zielsetzung der Aktionsforschung ist eine doppelte, zum einen werden Handlungen von Menschen erforscht, zum anderen sollte die Forschung selbst auch Handeln sein und bewirkt damit eine Veränderung der Handlungen.

In der Aktionsforschung ist der Beforschte nicht nur Forschungsobjekt, sondern nimmt kooperativ und partnerschaftlich am Forschungsprozess teil. Der Beforschte kann somit als gleichberechtigter Partner im Forschungsprozess gesehen werden.<sup>16</sup>

### Laboratoriumsmethode

„Beim Laboratoriumstraining handelt es sich im Grunde um die Arbeit mit unstrukturierten Kleingruppen, in denen die Mitglieder über ihre wechselseitigen Interaktionen und die sich dabei entfaltende Dynamik der Gruppe lernen.“<sup>17</sup>

Die Laboratoriumsmethode entstand eher zufällig bei einem Workshop 1946 unter der Federführung von Kurt Lewin. Die des Workshops war, bei den Teilnehmenden eine Verhaltensänderung zu bewirken.

Nach den Workshopsitzungen (sogenannten Trainingsgruppen oder auch T-Groups) stellten die Teilnehmer die Bitte an die Gruppenleiter, an den Auswertungssitzungen teilnehmen zu können. Dieser Bitte wurde entsprochen. Die Teilnehmer machten sich selbst zum Lerngegenstand und eine neue Lernmethode entstand. Die Gruppenmitglieder steigerten bei diesen Sitzungen ihre Selbsterkenntnis und ihr Verständnis über die jeweiligen Reaktionen der anderen. Das Verhalten und die Entwicklung der Gruppe wurde ebenfalls bewusster und sensibler wahrgenommen.<sup>18</sup>

Die Methode wurde in späteren Workshops weiterentwickelt. Hier wurde erstmals mit BST-Gruppen (Basic-Skill-Training/Trainingsgruppen für Grundfähigkeiten) gearbeitet.

„Dazu werden gleichbleibende Lerngruppen mit jeweils einem Leiter und einem Beobachter im Programm vorgesehen, wobei der Beobachter von Zeit zu Zeit seine Beobachtungen die die Gruppe rückkoppelte und der Kursleiter der Gruppe bei der Analyse half.“<sup>19</sup>

Durch diese Vorgehensweise, später als Sensivity-Training bezeichnet, versuchte man die Wahrnehmungsfähigkeit für eigene und fremde Gefühle, Stimmungen, Einstellungen und Reaktionen sowie die Einsicht in eigenen und fremde Verhaltensweisen in Gruppen, bei den Teilnehmern zu steigern.<sup>20</sup>

### Survey-Feedback-Verfahren

Diese Methode arbeitet mit zwei Schritten: Erstens werden Daten von den betroffenen Mitgliedern einer Organisation erhoben, die zweitens in Sitzungen an die Betroffenen zurückgemeldet werden. Aus diesem Grund wird diese Methode in Deutschland häufig auch Datenerhebungs-Rückkoppelungsmethode genannt. Bei diesen Sitzungen mit den Gruppenmitgliedern sollen die Daten interpretiert und besprochen werden, um schließlich Lösungs- bzw. Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Häufig kommen bei diesen Diskussionen tiefgreifende Aspekte der untersuchten Problematiken zu Tage.<sup>21</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Comelli, G., 1985, S. 50

<sup>17</sup> Vgl. French, W.L./Bell, C.H., 1977, S.33

<sup>18</sup> Vgl. Comelli, G., 1985 S. 52

<sup>19</sup> Vgl. Comelli, G., 1985, S. 53

<sup>20</sup> Vgl. Comelli, G., 1985, S.53

<sup>21</sup> Vgl. Heidig, J., 2020

Ein weiterer Vorteil der Methode ist, dass die Teilnehmer der Sitzungen die betroffenen der angesprochenen Problematik sind und die Daten somit einen hohen Bezug zur Praxis haben. Das Survey-Feedback-Verfahren kann als datengestütztes Analyseinstrument für relevante Organisationsprobleme verstanden werden, mit der man die Organisation einer ersten Diagnose unterziehen kann.<sup>22</sup>

#### Tavistock-Institute

Die Ansätze des britischen Tavistock Instituts spielen in der amerikanischen Literatur zur OE nur eine geringe Rolle, in Europa kommt diesem Ansatz ein höherer Stellenwert zu.

„Die Tavistock-Forscher waren Ende der 40er Jahre bei der Untersuchung von Produktivitätseinbußen und hohen Fehlzeitenquoten im englischen Kohlebergbau auf gravierende Zusammenhänge zwischen Veränderungen in der Technologie und Veränderungen in den sozialen Beziehungen der dort arbeitenden Menschen gestoßen.“<sup>23</sup>

Aus diesem Forschungsprojekt entstand die Theorie der sozio-technischen Systeme. Organisationen sind als offene Systeme zu verstehen, die mit ihrer Umwelt in wechselseitiger Beeinflussung stehen. Den Beschäftigten kommt in den Organisationen ein hoher Stellenwert bei Veränderungsprozessen zu. Die Mitarbeiter können auf die Wechselwirkungen zwischen Technik und sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation starken Einfluss nehmen. Bei dieser Betrachtungsweise reicht eine optimale Aufbauorganisation nicht mehr aus, sondern Aspekte wie Arbeitszeitregelungen, Entlohnungssysteme und Führungsstile werden zu wichtigen strukturellen Faktoren. Die Menschen sind in diesen Strukturen eingebettet und somit haben die Strukturen auch eine Wirkung auf die darin befindlichen Personen.<sup>24</sup>

#### **Aktuelle Entwicklungen – OE 4.0**

Die aktuellen Entwicklungen innerhalb der OE wenden sich zunehmend digitaler Formate in der Begleitung von Veränderungsprozessen zu. Für die OE bietet die digitale Transformation Chancen ihren konzeptionellen Rahmen weiter auszubauen und somit ihre Bedeutung in der Wirtschaft und Gesellschaft zu erhalten.<sup>25</sup>

Die Einbindung von Big Data und E-Learning schaffen neue Möglichkeiten zur strukturierten Auswertung von Mitarbeiterverhaltensweisen und bieten die Perspektive gezielte Interventionen anzubieten. Zudem werden die Nutzungsvarianten der Mitarbeiterkommunikation durch moderne Technologien, wie beispielweise Social Media, Cloud-Plattformen und Apps, zunehmen. Hierdurch werden aktuelle News unmittelbar und adressatengerecht veröffentlicht und interaktiv verarbeitet. Dies erfordert von der Führungskraft bzw. vom Unternehmer Wissen um digitale Einsatzmöglichkeiten sowie die Bereitschaft sich mit den neuen Medien auseinanderzusetzen und die technischen Kompetenzen weiterzuentwickeln.<sup>26</sup>

#### **Darstellung der einzelnen OE-Phasen**

Organisationsentwicklung ist ein geplanter, gelernter und systematischer Prozess, der nicht ziellos oder zufällig abläuft. Er ist ein organisationsumfassender Veränderungsprozess, der betreut und gesteuert werden muss.<sup>27</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Gairing, F., 1996, S. 71-72

<sup>23</sup> Comelli, G., 1985, S. 72

<sup>24</sup> Vgl. Comelli, G., 1985, S. 72-73

<sup>25</sup> Vgl. Gregs, H-J, 2019, S. 107-108

<sup>26</sup> Vgl. Gregs, H-J, 2019, S. 107-108

<sup>27</sup> Vgl. Comelli, G., 1985, S. 87

Die Phasen gliedern sich folgende in Schritte auf:

- Problemerkennung,
- Datensammlung,
- Organisationsdiagnose,
- Datenfeedbacks,
- Maßnahmenplanung,
- Maßnahmendurchführung und
- Erfolgskontrolle.

Die Phasen lehnen sich an dem Modell der Problemlösetechnik an.<sup>28</sup>

### Problemerkennung und Datensammlung

Vor dem ersten Schritt, sollte sich der OE-Berater ein Bild darüber verschaffen, in welchem Bereich der Organisation Interventionen nötig sind. Vorab vom Berater zu überprüfende Aspekte innerhalb der Organisation wären z. B. die Interaktion zwischen Individuen und Gruppen sowie die Kommunikationsstrukturen, die Entscheidungs- und Planungswege sowie das Zustandekommen von Zielsetzungen. Weitere zu betrachtende Prozesse wären die Einstellung der Mitarbeiter zur Arbeit, zur Organisation, zu Autoritäten und sozialen Werten. die Leistungsverteilung innerhalb der Organisation zählt hier ebenfalls dazu.<sup>29</sup>

Der erste notwendige Schritt wäre nun die Problemerkennung, das Problem muss identifiziert und definiert werden. Zunächst sollte der OE-Berater ermitteln, wer ein Problem in der Organisation wahrnimmt: Ist es ein Einzelner, eine Gruppe oder die ganze Organisation? Im Falle der Organisation sollte Klarheit darüber herrschen, welche Bedürfnisse die Organisation zu einer Veränderung hat und wo nach Ansicht der Organisation eine Notwendigkeit der Veränderung besteht (z. B. bei der Arbeitsmoral, im Kommunikationssystem, beim Berichtswesen usw.).<sup>30</sup>

Das Problem wird von der Organisation häufig erst dann erkannt, wenn eine nicht mehr tolerierbare Diskrepanz zwischen IST-Zustand und SOLL-Zustand besteht. Auch wenn das Problem von Teilen der Organisation wahrgenommen wird, heißt dies noch nicht, dass das Problembewusstsein der Mitarbeiter wäre hier ein erster Schritt, wobei das Problembewusstsein nicht nur das akute Problem betrifft, sondern ebenfalls potentielle und zukünftige Probleme mit einschließt.<sup>31</sup>

Die jeweiligen Probleme und Veränderungen sollten nach Prioritäten geordnet und einzeln definiert werden.

Typische Beispiele einiger Probleme für den Anlass von OE-Projekten wären:

- mangelnde Identifikation mit der Arbeit,
- Nachlassen der Motivation,
- Störungen innerhalb der Information und Kommunikation und
- Rückgänge der Produktion (oder höhere Ausschussproduktion).<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Heidig, J., 2020

<sup>29</sup> Vgl. Beckhard, R., 1977, S. 134

<sup>30</sup> Vgl. Beckhard, R., 1977, S. 135

<sup>31</sup> Vgl. Comelli, G., 1985, S. 87

<sup>32</sup> Vgl. Comelli, G., 1985, S. 250

Mit der Identifikation des Problems wird der erste Schritt zur Lösung unternommen und es wird im Lewinschen Sinne ein Unfreezing der Organisation betrieben.<sup>33</sup>

Nach der Problemerkennung erfolgt eine sorgfältige Analyse des Problems mittels einer Datensammlung. Die Datenlieferanten wären hier vorrangig die Beteiligten bzw. die Betroffenen des Problems, da man sie als Experten des jeweiligen Problems verstehen sollte.<sup>34</sup>

Bereits im frühem Stadium der Datensammlung, gilt der Leitgedanke, die Betroffenen zu Beteiligten machen. Mitarbeiter werden bei diagnostischen Eingriffen miteinbezogen und dienen nicht nur als reine Quelle der Datensammlung. Jedoch können unter Umständen während dieser Eingriffe Ängste bei den jeweiligen Personen ausgelöst und provoziert werden, mit diesen Ängsten gilt es dann umzugehen. Der OE-Berater muss absolut glaubwürdig sein, es muss sichergestellt werden, dass die Datensammlung absolut anonym, vertraulich und freiwillig erfolgt. Die Auswertung muss garantiert prozessbezogen ablaufen und für alle Beteiligten jederzeit transparent dargestellt werden. An dieser Stelle ist zu betonen, dass die Diagnoseaktivitäten nicht nur eine reine Datenbeschaffung sind, sondern auch eingesetzt werden können, um überhaupt zunächst ein Problembewusstsein zu schaffen.<sup>35</sup>

Die Diagnosephase könnte u. a. ermitteln, wie hoch die Bereitschaft zum Wandel bei den jeweiligen Mitarbeitern einzuschätzen ist.<sup>36</sup>

- Herrscht überhaupt Klarheit und Verständnis über den gewünschten Zustand?
- Ist die Unzufriedenheit unter Umständen recht hoch, aber existiert keine klare Vorstellung darüber, wie es besser sein könnte?
- Ist der Grad der Unzufriedenheit hoch genug, um ausreichend Energien freizusetzen, um die Veränderung überhaupt zu vollziehen bzw. zu tragen?<sup>37</sup>

Bei diesen Punkten könnten sich evtl. erste Interventionsschritte herauskristallisieren. Der OE-Berater könnte sich entschließen den Grad der Unzufriedenheit zu erhöhen (indem er eine Krise inszeniert), Teile der Organisation könnten einen Idealzustand definieren oder es könnte ein Prototyp kreiert werden, in dem dann andere Mitarbeiter hospitieren.<sup>38</sup>

Um die Daten zur Ermittlung des IST-Zustandes zu erheben, stehen eine Vielzahl von diagnostischen Maßnahmen zur Verfügung. Hier nun eine Auswahl von möglichen Verfahren:

- Verschiedene Arten der Beobachtung,
- Auswertung betrieblicher Vorgänge und Abläufe,
- Dokumentenanalysen,
- Interviews (oder Fragebögen),
- Diagnostische Sitzungen (Erstellen von Problemkatalogen, Hearings, Kraftfeldanalysen, Szenarioverfahren, Erstellen einer Sozialbilanz, Projektive Verfahren),
- Beurteilungssystem,
- Erstellung von Diagnose Berichten und
- Selbstbeobachtungen.

Exemplarisch werden das Verfahren der diagnostischen Sitzung mit Erstellen eines Problemkataloges erläutert. Bei einer diagnostischen Sitzung werden Organisationsmitglieder

---

<sup>33</sup> Vgl. Freund, S., 2020, S.33

<sup>34</sup> Vgl. Corporate Finance Institute, 2020

<sup>35</sup> Vgl. Comelli, 1985, S. 268-269

<sup>36</sup> Vgl. Smith, 2018

<sup>37</sup> Vgl. Benstead, 2018

<sup>38</sup> Vgl. Beckhard, 1977, S. 136-138

gebeten, Problemsituationen, die sie persönlich erleben bzw. kennen, zu nennen. Diese Problemsammlung wird mittels der Metaplantchnik (Karten oder Moderation) veranschaulicht. Die benannten Probleme werden dann von der Gruppe strukturiert und nach Prioritäten katalogisiert. Mittels dieser Lite könnten die Teilnehmer den Einstieg in eine problembezogene Diskussion schaffen.<sup>39</sup>

Die unterschiedlichen Methoden und Verfahren können einen Hinweis auf herrschende Machtverhältnisse, auf Normen und Werte, das vorherrschende Menschenbild, auf Prioritäten und Entscheidungsprozesse, auf Kommunikationsstile, auf Lernmodelle der Mitarbeiter, auf das bestehende Belohnungssystem und viele weitere Eigenschaften der Organisation und ihrer Mitglieder geben.

### Organisationsdiagnose

Die OE betrachtet die Organisation als offenes System, das mit einem lebendigen und dynamischen Organismus verglichen werden kann, mit den ebenfalls dazugehörigen Subsystemen.

Eine Organisation könnte sich in folgende Subsysteme aufgliedern:

- Das soziale System, das Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erwartungen, Ziele und Normen von den Mitarbeitern einschließt, sowie das Betriebsklima und die verschiedenen Führungsstile.
- Das betrieblich technische System, das Ausrüstungen, Maschinen, Abläufe und Arbeitsplatzgestaltungen beinhaltet.
- Das administrative System, das die Personalpolitik, Budgetwesen, Unternehmenspolitik und Unternehmensziele umfasst.
- Das externe System, das die Kunden, den Markt, die Öffentlichkeit, die Medien und die gesetzlichen Bestimmungen repräsentiert.

Die Systeme wirken auf verschiedenen Ebenen zusammen und bestimmen schließlich das Ergebnis, also den OUTPUT der Organisation. Dies betrifft die Produktivität, die Kosten, das Engagement, die Qualität, den Krankenstand etc.

Bei der Organisationsdiagnose soll die Vernetzung des Problems innerhalb der Organisation herausgestellt werden.

„Unter einer Organisationsdiagnose versteht man das Verfahren, öffentlich in ein menschliches System einzutreten, valide Daten über menschliche Erfahrungen mit diesem System zu sammeln und diese Informationen wieder dem System zu vermitteln, um das Verständnis der Mitglieder für ihr System zu fördern.“<sup>40</sup>

So wird bei der Organisationsdiagnose der OE-Berater verschiedene Aspekte des Zustandes der Organisation beleuchten. Er sollte betrachten, was das Personal in den einzelnen Systemen für Arbeiten absolviert und ob ihre Tätigkeiten beschrieben sind. Gibt es z. B. Stellenbeschreibungen? Sind irgendwelche Maßstäbe mit den Anforderungen an die Tätigkeit verbunden und passen diese Tätigkeiten zueinander? Werden diese Tätigkeiten durch Funktionsdiagramme strukturiert? Er sollte ermitteln, nach welchen Richtlinien die Mitarbeiter handeln und wie sich die Zielsetzungen, Aufträge, Kompetenzen und Pläne der einzelnen darstellen. Der OE-Berater registriert, welche Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter bestehen und welches Betriebsklima herrscht. Diese Faktoren stellen einen Teil des Ganzen dar, das der OE-Berater während der Organisationsdiagnose ermitteln sollte.

---

<sup>39</sup> Vgl. Beckhard, 1977, S. 136-138

<sup>40</sup> Alderfer, C.P., 1977, S. 44

Die Diagnose soll zeigen, in welchem Subsystemen der Organisation da Problem besteht bzw. seine Ursachen liegen- Verknüpfungen zwischen den einzelnen Systemen müssen ermittelt werden, um einen Gesamteindruck von der jeweiligen Organisation zu erhalten.

Die ermittelten Ergebnisse können während Diagnosegespräche entweder bestätigt oder widerlegt werden. Somit wird gleichzeitig eine verstärkte Interaktion mit den nun Beteiligten über die wichtig erscheinenden Probleme geführt. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass das Problem bewusster und differenzierter wahrgenommen wird, so dass tendenziell eher aus der Diagnose eine Veränderung folgt, falls die Daten dies verlangen.<sup>41</sup>

#### Phase der Maßnahmenplanung und Maßnahmendurchführung

Die bereits dargestellte Phase der Datensammlung ist mit der Phase der Maßnahmenplanung nicht abgeschlossen. Die Organisationsentwickler müssen während des Prozesses der Veränderung immer für neue Daten offen sein, damit diese in die Steuerung des Veränderungsprozesses einfließen können. Erst wenn eine gewisse Sättigung an Daten erreicht ist, kann auf dieser Grundlage die Entscheidung für eine Strategie gefällt werden. Die gewählte Strategie ist nicht als unumstößlich zu betrachten, sondern muss an neue Situationen, wie z. B. auftretender Widerstand bei den Betroffenen, angepasst werden.<sup>42</sup>

#### Strategien innerhalb der Organisationsentwicklung

In der Literatur werden die Strategien anhand verschiedener Kriterien hinsichtlich der Interventionsziele, -ebene, -intensität und –dauer unterschieden. Dabei werden vor allem zwei Strategiekriterien immer wieder aufgegriffen.

Das eine Kriterium ist der Ausgangspunkt für die Veränderung innerhalb der Hierarchie. Man unterscheidet hierbei einen Top-down, einen Bottom-up und einen „from middle both ways“-Ansatz. einige Autoren fügen diesen drei Ansätzen noch einen Vierten hinzu, den Multiple-Nucleus Ansatz. Viele Autoren äußern, dass der Top-down Ansatz, der erfolgversprechendste Ansatz sei.<sup>43</sup>

Das zugrundeliegende Menschenbild ist das andere Kriterium, nach dem die Autoren Strategien unterscheiden. Anhand des zugrundeliegenden Menschenbildes werden drei Strategien unterschieden, die empirisch rationale Strategie, die normativ reduktive Strategie und die Macht- und Zwangsstrategie.<sup>44</sup>

#### Techniken innerhalb der Organisationsentwicklung

Für die Arbeit mit Menschen innerhalb der Organisation werden verschiedene Techniken eingesetzt. Sie sind schriftlich dokumentierte Vorgehensweisen der Organisationsentwickler, um Veränderungen in Organisationen zu initiieren, voranzutreiben und/oder zu stabilisieren.

Die Techniken beziehen sich auf verschiedene Ebenen. Es werden die Ebene des Individuums, der Gruppe, die Ebene zwischen mehreren Gruppen und die der Organisation unterschieden. Zuweilen wird noch die Ebene der Organisationsumwelt hinzugenommen. Die Grenze zwischen den Ebenen ist nicht eindeutig. Sie ist unter anderem vom Ziel der eingesetzten Technik in der jeweiligen Situation abhängig.

---

<sup>41</sup> Vgl. Alderfer, C. P., 1977, S. 46

<sup>42</sup> Vgl. Schram, B. et al., 2016, S.7

<sup>43</sup> Vgl. Schiersmann, C. et al., 2018, S.402

<sup>44</sup> Vgl. Hofmann, H. et al., 2017, S. 9

Die Ebene des Individuums: Transaktionsanalyse, Coaching, Karriereplanung, themenzentrierte Interaktion, individuelles Feedback, Einzelberatung, Job-Rotation, Selbstkontrakte etc..<sup>45</sup>

Die Ebene der Gruppe: Konstruktion von Kausalstrukturen, Qualitätszirkel, Teamentwicklung

Die Intergruppenebene: Lernstatt, Austausch von Bildern, Kalibrierung, Selbstbild/Fremdbild, Konfrontationssitzung, Maulkorbsitzung.

Die Organisationsebene: Konfrontationssitzung, ontogenetisches Driften, Unternehmensleitbild, Mitarbeiter – Meinungsumfragen, Ziele der Strategien und Techniken.<sup>46</sup>

Die Strategien und Techniken verfolgen unterschiedliche Ziele. Ziele können die Veränderung des Wissens, des Verhaltens, der Einstellung der Mitarbeiter und/ oder der Strukturen zwischen den Mitarbeitern oder im Arbeitsumfeld sein. Zwischen diesen Zielen gibt es qualitative Unterschiede. Es ist z. B. sehr viel einfacher das Wissen von Menschen zu verändern, als ihre Einstellung. Die Ziele sind aber miteinander verbunden. Die Änderung des Wissens kann zu Verhaltens- oder Einstellungsänderungen führen, obwohl dies nicht das eigentliche Ziel war.

### **Widerstand**

Widerstand wird als eine natürliche reaktionsweise innerhalb eines Veränderungsprozesses betrachtet. jegliche Kraft, die den Veränderungsprozess negativ beeinträchtigt, kann als widerstand bezeichnet werden. er zeigt sich in Verhaltensweisen, die dazu diesen den Status quo zu erhalten.<sup>47</sup>

Wagner bezeichnet den Widerstand als ein Merkmal der Organisationskultur, das zu Implementierungsschwierigkeiten führt.<sup>48</sup>

Diese Implementierungsschwierigkeiten entstehen im Laufe der Geschichte einer Organisation. Widerstand kann offen oder verdeckt auftreten. Bernhard und Walsh stellen Widerstand bzw. den sich auflösenden Widerstand als ein Kontinuum dar, in dem folgende Abschnitte in einander übergehen: aktiver Widerstand, passiver widerstand, Apathie, passive Akzeptanz und aktive Akzeptanz<sup>49</sup>.

### Ursachen für Widerstand

Die Ursachen für Widerstand sind äußerst vielfältig. An dieser Stelle seien beispielhaft einige vorgestellt.<sup>50</sup>

- Die Ursache für den Widerstand gegen die Veränderung an sich, liegt häufig nicht im Inhalt der Veränderung begründet, sondern darin, dass versucht wird, bestehende Verhältnisse zu sichern. Die Angst vor dem zu erwartenden Orientierungsverlust ist in diesem Fall sehr groß.
- Häufig werden Veränderungen als implizite Kritik an bisherigen Leistungen und gewachsenen Strukturen angesehen. Diese Kritik wird als unberechtigt angesehen und führt zu Widerständen.

---

<sup>45</sup> Vgl. Smith, C., 2019

<sup>46</sup> Vgl. Smith, C., 2019

<sup>47</sup> Vgl. Bernhard, L. A./Walsh, M., 1997, S. 199.

<sup>48</sup> Vgl. Wagner, R. H., 1995, S. 177.

<sup>49</sup> Vgl. Bernhard, L. A./Walsh, M., 1997, S. 199.

<sup>50</sup> Vgl. hierzu ergänzend: Staehle at al., 1999 ; Wagner, R. H., 1995, S. 177.

- Die Betroffenen befürchten durch die Veränderung einen Machtverlust oder Einschränkungen in der persönlichen Freiheit. Für das, was man erreicht und sich erarbeitet hat, ist eventuell viel Energie aufgewendet worden; von dem was nun kommen soll, hat man noch keine Vorstellung.
- Die tägliche Arbeit ist meist zur Routine geworden und erfordert weniger Energieaufwand als eine Veränderung. Veränderungen sind eine Herausforderung für die Menschen, sie erwarten Flexibilität und auch die Veränderung der Persönlichkeit von ihnen. Dieser Herausforderung fühlen sich viele nicht gewachsen.
- Begründet in verschiedenen Interessenslagen werden Ziele und Wirkungen von Veränderungen häufig nicht transparent gemacht. Die Zweifel und Ängste verursachende Unklarheit kann zu Widerstand führen.<sup>51</sup>

### Umgang mit Widerstand

Widerstand muss ernst genommen werden. er hilft, das richtige Tempo für den Veränderungsprozess zu finden. Der Widerstand soll aufgenommen werden und es soll versucht werden ihn umzulenken, z. B. indem man eine Counter-Measure-Gruppe bildet. In einer Counter-Measure-Gruppe werden die Bedenkensträger gegen die Veränderung zusammengeführt mit dem Auftrag, die Schwachstellen der Veränderungsmaßnahme herauszufinden. Durch diesen Auftrag können auf der einen Seite wirkliche Fehler der geplanten Veränderung vermieden werden und auf der anderen Seite kann der Widerstand kontrolliert gelenkt werden.<sup>52</sup>

Eine Nebenwirkung davon ist, dass sich die Gegner mit der Veränderung auseinandersetzen müssen und darüber häufig ihre Vorbehalte verlieren. Neben dieser Möglichkeit, Widerstand in positive Energie umzuwandeln, seien hier noch einige allgemeine Maßnahmen zum Umgang mit Widerstand genannt: Hierzu zählen die Information der Beteiligten bei allen Formen von Wissensdefiziten, die frühestmögliche Partizipation der Mitarbeiter, die Unterstützung und Hilfe bei Anpassungsproblemen und Verhandlungen bei Gewinn-Verlust-Situationen. Organisationsentwicklung ist bei näherer Betrachtung Widerstandsprophylaxe. Dies bedeutet nicht, dass bei Veränderungen, die von Organisationsentwicklern begleitet werden, keine Widerstände auftreten, doch unterscheiden sich die Maßnahmen im Umgang mit Widerstände nicht wesentlich von der „normalen“ Vorgehensweise der Organisationsentwicklung. Dies lässt einen geringeren Widerstand erwarten, als bei Veränderungen ohne OE.<sup>53</sup>

### **Zusammenfassung**

Diese allgemeine Einführung soll mit einigen prägnanten, überwiegend bereits genannten Bedingungen für den Erfolg von OE abgeschlossen werden:

1. Die Prinzipien der Offenheit, Vertraulichkeit und Transparenz sind nicht verhandelbar.
2. Problembewusstsein muss vorhanden sein. Der erste Schritt ist die Problemerkennung und die Identifikation mit Problem. Ist dieser nicht erfolgt, muss erst ein Problembewusstsein geschaffen werden.
3. Die Organisation muss reif sein für OE. Der partizipative Ansatz darf die Betroffenen nicht überfordern.
4. Ziele der Veränderung klar definieren. So schützt man sich einerseits gegen den Missbrauch der Maßnahme für verdeckte Ziele und gibt andererseits eine klare Orientierung für alle Beteiligten.

---

<sup>51</sup> Vgl. hierzu ergänzend: Staehle et al., 1999 ; Wagner, R. H., 1995, S. 177.

<sup>52</sup> Vgl. Gräser, W., 1995, S. 159.

<sup>53</sup> Vgl. Freund, S., 2020, S. 37

5. Gründliche Problemdiagnose. Sie erleichtert das Verständnis der ablaufenden Prozesse und dient der optimalen Maßnahmenplanung.
6. Kein Zeitdruck und eine Kontinuität der Köpfe. Die OE-Methode benötigt aufgrund ihres partizipativen Charakters mehr Zeit. Während des OE-Prozesses sollten keine erweiternden Veränderungen durchgeführt werden.
7. Der Organisationsentwickler muss zur Organisation passen.
8. Top-down-Strategie bevorzugen. auch für Teilprojekte ist wichtig, dass höhere Entscheidungsebenen das Projekt unterstützen.
9. Keine zu großen Schritte planen. „Dont push to hard“. Kleine Schritte überfordern nicht und bringen zudem relativ schnell Stabilität.
10. Die Organisation dort abholen, wo sie steht. Jede Veränderung beginnt trotz aller Visionen mit dem ersten Schritt, und der beginnt mit der Realität. OE braucht Geduld.

Aus Sicht des Autors bietet die Vorgehensweise der OE wirksame sowie aktuelle Instrumente, um Wandlungen und Veränderungen, die auf das Gesundheitswesen in Deutschland verstärkt zukommen, dauerhaft zu implementieren. Der beschleunigte Veränderungsdruck, aktuell durch die Corona-Pandemie zusätzlich hervorgerufen, lässt sich durch eine systematische OE flexibel und zeitnah bewältigen.

Autor: Jens Eilers

[eilers1@uniba.sk](mailto:eilers1@uniba.sk)

Essays der Wissenschaft XIX (Teil 19) / EAB Publishing (Hrsg.)  
Akademische Essays aus dem Bereich der interdisziplinären  
Wissenschaft zur Anwendung in Theorie und Praxis  
Dezember 2020 / S. 43-60  
ISBN 978-3-96163-201-5

Verantwortliche Leitung (Peer Review): Prof. Dr. mult. A. Müller-Bracht mu. As.

## **Literaturverzeichnis**

*Alderfer, C. P.:* Grenzrelation und Organisationsdiagnose, in: *Sievers, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem*, Stuttgart 1977.

*Bach, C./ Suliková, R.:* Die Kompetenz des Unternehmers, in: Allensbach University (Hrsg.): Zeitschrift für interdisziplinäre ökonomische Forschung – Journal of interdisciplinary economic research, Konstanz 2019.

*Bach, C./ Suliková, R.:* Warum formales Lernen von großer Bedeutung für die betriebliche Weiterbildung ist, in: Allensbach University (Hrsg.): Zeitschrift für interdisziplinäre ökonomische Forschung – Journal of interdisciplinary economic research, Konstanz 2017.

*Beckhard, R.:* Strategien der Veränderung großer Systeme, in: *Sievers, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem*, Stuttgart 1977.

*Bernhard, L. A./ Walsh, M.:* Leiten und führen in der Pflege, Berlin/ Wiesbaden 1997.

*Comelli, G.:* Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung, in: *Jeserich, W. (Hrsg.): Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung*, Band 4, München/ Wien 1985.

*Doppler, K./ Lauterburg, Ch.:* Change – Management: den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt a. Main/ New York 2002.

*Gergs, H-J.:* Agilität und Organisationsentwicklung – Ziemlich beste Freunde? in Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), Wiesbaden, 2019.

*French, W. L./ Bell, H. C.:* Zur Geschichte der Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977.

*Freund, S.:* Organisationsentwicklung in Freiwilligenorganisationen, Wiesbaden 2020.

*Gairing, F.:* Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen, Weinheim 1996.

*Gräser, W.:* Das Management von Innovation – oder: Wie helfen wir den Ideen auf die Beine?. in: *Wagner, R. H. (Hrsg.): Praxis der Veränderung in Organisationen*, Göttingen 1995.

*Grossmann, R./ Bauer, G./ Scala, K.:* Einführung in die systemische Organisationsentwicklung, Heidelberg 2015.

*Grossmann, R./ Mayer, K./ Prammer, K.:* Organisationsentwicklung konkret, Wiesbaden 2013.

*Hambley, C.:* Conntect: A brain-friendly model for leaders and organizations. in: Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2020.

*Kahn, R.:* Organisationsentwicklung: Einige Probleme und Vorschläge. In *Sievers, B. (Hrsg.), Organisationsentwicklung als Problem* (S.281-301), Stuttgart 1977.

*Richter, M.:* Organisationsentwicklung, Bern 1994.

*Staehe, W./ Conrad, P./Sydow, Jörg:* Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München 1999.

*Schiersmann, C./ Thiel, H.:* Organisationsentwicklung, Wiesbaden 2018.

*Schram, B./ Schmidpeter, R.:* CSR und Organisationsentwicklung, Berlin/ Heidelberg 2016

*Sievers, B.:* Organisationsentwicklung als Problem (Einleitung). in: *Sievers B. (Hrsg.) Organisationsentwicklung al Problem*, Stuttgart 1977.

*Vogel, H.-C./ Bürger, B./ Bebel, G./ Kersing, H. J.:* Werkbuch für die Organisationsberater: Texte und Übungen, 2. korr. Aufl., Schriften des Instituts für Beratung und Supervision; Band 10; Aachen 1994.

*Wagner, R. H.:* Strategien der Veränderung, in: *Wagner, R. H. (Hrsg.): Praxis der Veränderung in Organisationen*, Göttingen 1995.

*Werther, S./ Jacobs, C./ Brodbeck, F./ Kirchner, E./ Woschée, R.:* Organisationsentwicklung – Freude am Change, Berlin/ Heidelberg 2014.

### **Internetverzeichnis**

*Benstead, S.:* What is organisational development?, in: <https://www.breathr.com/blog/topic/business-leadership/what-is-organisational-development>, 2018, Zugriffsdatum 26.10.2020.

*Corporate Finance Institute:* Organizational Development. An objective-based methodology used to initiate a change of systems in an entity, in: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/organizational-development/>, 2020, Zugriffsdatum 29.10.2020.

*Heidig, J.:* Organisationsentwicklung, in: <https://www.prozesspsychologen.de/organisationsentwicklung/>, 2017, Zugriffsdatum 02.11.2020, Zugriffsdatum 05.10.2020.

*Hofmann, H./ Poltermann, A.:* Den Wandel gemeinsam gestalten – Organisationsentwicklung „bottom up“. Handreichung zur Unterstützung von Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation, in: [https://www.fbb.de/fileadmin/PAUA\\_Materialien/7\\_PAUA\\_Organisationsentwicklung\\_bottom\\_up\\_01-min.pdf](https://www.fbb.de/fileadmin/PAUA_Materialien/7_PAUA_Organisationsentwicklung_bottom_up_01-min.pdf), 2017, Zugriffsdatum 25.09.2020.

*Smith, C.:* Organizational Development Examples that Explain Organizational Change, in: <https://change.walkme.com/organizational-development-examples/>, 2019, Zugriffsdatum 04.11.2020.

*Smith, C.:* The Importance Of Organizational Development & Organizational Development Interventions, in: <https://change.walkme.com/organizational-development-interventions/>, 2018, Zugriffsdatum 05.11.2020.