

# Trends in der Organisationsentwicklung

**Manfred Kohlheimer**  
[www.kohlheimer.at](http://www.kohlheimer.at)

Jour fixe Arbeitskreis Organisationsentwicklung

11. Oktober 2006

Thema

Thema				
-------	--	--	--	--

# Rückblick auf 50 Jahre OE

---

- **Spezielle Form der prozessorientierten Organisationsberatung**
- **Besonderheit: Betroffene werden zu Beteiligten**
- **Wurzeln**
  - Organisationssoziologie und –psychologie
  - Gruppendynamik/Feldforschung (Lewin)
  - Gruppendynamik/Soziometrie (Moreno)
  - Gruppenpsychoanalyse (Tavistock-Institute)
- **Innovationen**
  - Nutzen des Potentials von MitarbeiterInnen
  - Schaffung eines zeitgemäßen Management für Wirtschaftsbetriebe (Überwindung kirchlicher und militärischer Strukturen)
  - Stärkung des Entwicklungsgedankens in Organisationen (und damit Erhaltung der Antwortfähigkeit auf Umweltanforderungen)

# Gegenwärtige Strömungen

---

- **Mehrere Ansätze stehen nebeneinander**
  - Der psychodynamische Zugang erklärt am besten psychologische Phänomene in Organisationen (Tabus, kollektive Verleugnungen, unbewusste Wiederholungen).
  - Gruppendynamische Modelle tragen zum Verständnis von Teamarbeit und Machtauseinandersetzungen bei.
  - Der systemische Beratungsansatz liefert ein neues Organisationsverständnis sowie neue Beraterhaltungen.
- **Neue Anforderungen an Beratung**
  - Beschleunigung des Organisationswandels durch technologische Fortschritte und damit verbundene Globalisierungsvorgänge
  - Verstärktes Effizienzstreben (Produktivität steht über MitarbeiterInnenzufriedenheit)
  - Vermehrtes Beratungs-Knowhow in Organisationen verändert die Ansprüche an externe Beratung

# Ein Blick in die Zukunft

---

- **Ende der Beratungsansätze**
  - KundInnen hat immer schon das Ergebnis und nicht die Methode interessiert – dies führt zu Umdenken bei Beratungsausbildungen
  - Kombinierte Fach- und Prozessberatung wird sich durchsetzen
  - Organisationsberatung wird eine von vielen Beratungsdienstleistungen – der Status des Besonderen geht verloren
- **Beratung muss sich wie die Organisationen verändern:**
  - Technologisch am Stand der Technik sein
  - Interdisziplinäres und kulturübergreifendes Vorgehen
  - Globalisierung der Beratung
  - Kostendruck durch Wettbewerb: Spitzenhonorare für Top-BeraterInnen und SpezialistInnen, deutlich niedrigere Entlohnung für alle anderen

# Strategien für erfolgreiche Beratung

- **Kombinierte Beratung erfordert kombinierte Ausbildung**
  - Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
  - Beratungs-Knowhow für Individuen, Gruppen und Organisationen
  - Methodenübergreifender Beratungszugang
- **Spezialisierung und Netzwerkbildung**
  - Für die Eigenvermarktung sind Fokussierungen unerlässlich
  - Nur flexible Kooperationsstrukturen ermöglichen Wettbewerbsfähigkeit am Markt
    - Spezialisierungen von Angebotslegung bis Evaluierung
    - Überregionale und interdisziplinäre Partnerschaften
    - Zusammenarbeit mit FachberaterInnen (Wirtschaft, Recht, Technologie)
- **Trendforschung**
  - Organisationsberatung als Vorreiter von Entwicklungen und nicht als Nachfolger existierender Trends
  - Erkennen und Nutzen langfristiger Entwicklungszyklen im Gegensatz zur Platzierung von Management-Moden
  - Bereitschaft zum Wechseln von Draußen nach Drinnen und umgekehrt