

## Organisationsentwicklung – Theoretischer Hintergrund und Fragen aus kirchlicher Sicht

*Kirchliche Organisationen stehen wachsenden Herausforderungen gegenüber, sei es dem steigenden finanziellen Druck, der sinkenden Bindung der Kirchenmitglieder zu ihrer Kirche oder der Frage des Priesternachwuchses. Diese Entwicklungen werfen Probleme auf, die gelöst werden müssen: Sinnvolle Veränderungen sind zu entwickeln und umzusetzen. Wie aber können solche Probleme strukturiert angegangen und gelöst werden? Gibt es bereits erprobte Methoden für Organisationsprojekte, die sich auch für das kirchliche Umfeld eignen? Welche besonderen Fragen und Anforderungen ergeben sich aus kirchlicher Sicht?*

Die Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen e.V. hat diese Fragen im September 1999 aufgegriffen. Mit dem Kongress „Kirche – ein Unternehmen? Organisationsentwicklung in der Kirche: Herausforderung der Praktischen Theologie“ wurde ein Forum geschaffen, in dem diese Fragen aus theoretischer und praktischer Sicht diskutiert werden konnten. Im Rahmen des Kongresses fand ein Workshop zum Thema „Organisationsentwicklung im Kontext von diakonischen Einrichtungen“ statt. Als Expertinnen waren Schwester Edith Magar (Waldbreitbach) und die Autorin eingeladen. In diesem Workshop wurde insbesondere der *theoretische Hintergrund* von Organisationsentwicklung (OE) verdeutlicht und es wurden *Fragen aus kirchlicher Sicht* aufgegriffen, die sich in den Plenumsdiskussionen herauskristallisiert hatten:

- Gibt es *die* ideale Organisation?
- Ist jede organisatorische Änderung gleich eine „Organisationsentwicklung“?
- Lege ich mich mit der Entscheidung, OE-Techniken anzuwenden, automatisch auf bestimmte Organisationsstrukturen fest?
- Gibt es ein konkretes Vorgehensmodell für ein OE-Projekt?
- Ist Organisationsentwicklung ein sinnvoller Weg für kirchliche Organisationen?
- Bleibt ein OE-Projekt „beherrschbar“ oder besteht die Gefahr, dass ein Selbstläufer entsteht, der das Selbstverständnis der Kirche antastet?
- Was bleibt nach einem OE-Projekt: Lediglich die vollzogene organisatorische Veränderung, oder wurde mehr erreicht?

Einige zentrale Begriffe und der theoretische Hintergrund von Organisationsentwicklung sollen im folgenden dargestellt werden. Dabei werden auch Fragen aufgegriffen, die aus kirchlicher Sicht aktuell an die OE gestellt werden.

## 1 Die „ideale“ Organisationsstruktur

Die allgemeingültige ideale Organisationsstruktur gibt es nicht. Eine Organisationsstruktur ist dann ideal – oder besser gesagt zweckmäßig – wenn sie die Erreichung des gesetzten Organisationszieles unter den gegebenen Rahmenbedingungen optimal unterstützt. Das bedeutet zum einen, dass die Ausprägung der Organisationsstruktur eine ganz *individuelle* Organisationszielsetzung unterstützen soll und deshalb auch individuell auszugestalten ist. Zum anderen verdeutlicht dies, dass Klarheit über die *Organisationsziele* bestehen muss, bevor die Organisationsstruktur auf diese ausgerichtet werden kann.

Darüber hinaus sind die *Rahmenbedingungen* der Organisation zu berücksichtigen. Hierzu zählen sowohl externe Rahmenbedingungen (z.B. Kundenstruktur und -bindung, Wettbewerb, gesellschaftliche Entwicklungen und Auffassungen) als auch interne Gegebenheiten (z.B. Dienstleistungsspektrum, Größe und Entwicklungsstadium der Organisation, Firmengeschichte, Organisationskultur). Aus dieser beispielhaften Aufzählung der Rahmenbedingungen wird ersichtlich, dass diese Einflussgrößen permanent im Fluss sind. Daraus folgt, dass auch die Organisationsstruktur immer flexibel gehalten werden muss um sich veränderten Rahmenbedingungen kurzfristig anzupassen.

## 2 Organisationsentwicklung – Definition, historische Entwicklung und aktuelle Bedeutung

### 2.1 Definition

Der Begriff der Organisationsentwicklung ist nicht einheitlich definiert. Die Fachliteratur bietet eine große Vielfalt an Definitionen an, die unterschiedliche Strömungen und Schwerpunkte widerspiegeln. Eine recht griffige Definition wurde von der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) erarbeitet:

Die GOE versteht Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).<sup>1</sup>

#### a) Historische Entwicklung der Managementlehre

Um den besonderen Ansatz von OE zu verstehen, ist ein Blick auf einige Meilensteine in der geschichtlichen Entwicklung der Managementlehre hilfreich:

### (1) *Taylorismus (um 1900)*

Um 1900 entwickelte Frederick W. Taylor in den USA seine Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung („Principles of Scientific Management“). Zum Kontext: Die USA erlebten die Blüte des Hochkapitalismus. Diese Zeit war geprägt von einer stark expandierenden Wirtschaft bei erheblicher Arbeitslosigkeit. Die Gesellschaft zeigte eine starke Orientierung an materiellem Wohlstand.

Ingenieur Taylor versuchte, Mensch und Maschine im Produktionsprozess rationell zu kombinieren. Er zerlegte die Arbeitsaufgaben in kleinste Ausführungselemente um den einfachsten, zeitsparendsten und ständig wiederholbaren Arbeitsablauf festlegen zu können. Diese Teilaufgaben wurden von verschiedenen Arbeitern in Arbeitsteilung erledigt und bildeten die Basis für die spätere Einführung von Fließbandarbeit. Taylor erschien eine strenge Trennung zwischen Denken (dispositiver Arbeit) und Tun (exekutiver Arbeit) sinnvoll. Er führte an den Arbeitsplätzen auch Zeitmessungen mit der Stoppuhr ein um differenzierte Akkordsätze festsetzen zu können. Taylor entwickelte ein spezielles Entlohnungssystem um die Arbeitskräfte mittels hoher Lohnprämien zu möglichst hoher Leistungshergabe anzureizen. Taylor erkannte, dass die Auswahl der „richtigen“ Arbeitskräfte die Produktivität entscheidend beeinflusste. Daraus folgerte er, dass die Besetzung mit „dem richtigen Mann am richtigen Platz“ sowohl zur Maximierung des Unternehmensgewinns als auch zur Maximierung des Arbeitslohns für den Arbeiter führen müsse: Taylor wollte die Arbeiter durchaus an der höheren Produktivität teilhaben lassen.

Dennoch stießen Taylors Theorien und Grundsätze auf heftige Kritik – bis hin zum amerikanischen Kongress. Die Zielvorgaben seines Entlohnungssystems erwiesen sich als unerreichbar. Vor allem wurden die Arbeiter durch die Zerlegung der Arbeitsgänge in kleinste, ständig zu wiederholende Handgriffe sozusagen zu dressierten Handlangern degradiert. Sie litten unter der Monotonie ihrer Tätigkeit. Charlie Chaplin hat der Nachwelt einen Eindruck vom Taylorismus in seinem Film „Moderne Zeiten“ erhalten.

### (2) *Ökonomische Psychotechnik (um 1910)*

Angesichts der heftigen Kritik an Taylors System begannen Psychologen, die Begleitumstände der Arbeit mit ins Blickfeld zu rücken. Sie suchten nach Lösungen, um die Arbeitsfreude der Arbeiter zu steigern. Wenn der Mensch in Harmonie mit seiner Umwelt lebt – so ihre Annahme – entsteht höhere Arbeitsfreude und damit auch höhere Leistung. Ihr Blick richtete sich dabei insbesondere auf psychologische Bedürfnisse und ergonomische Verbesserungen am Arbeitsplatz. Dabei spielten wiederum Eignungs- und Auslesetest, die Ähnlichkeiten zu Materialeingangsprüfungen aufwiesen, eine zentrale Rolle. Das Bild vom Arbeiter war in der Ära der ökonomischen Psychotechnik gegenüber Taylors Ansätzen noch weitgehend unverändert, so dass dieser Ansatz nicht zum Durchbruch führte.

### (3) *Human Relations-Bewegung (um 1930)*

Ein Forscherteam aus Harvard/USA führte von ca. 1925-30 breit angelegte empirische Untersuchungen im Hawthorne Werk der Western Electric Comp. durch (Hawthorne-Experimente). Aus den Mitarbeitern des Unternehmens wurden zwei Gruppen gebildet: eine Testgruppe und eine Kontrollgruppe. Bei der Testgruppe wurden die physikalischen Arbeitsbedingungen verändert (z.B. Beleuchtung, Belüftung, Pausenregelung etc.), bei der Kontrollgruppe wurden die Arbeitsbedingungen konstant gehalten. Bei beiden Gruppen wurden die Auswirkungen auf die Leistung über mehrere Monate gemessen. Dabei wurde festgestellt, dass sich die Produktivität bei beiden Gruppen permanent erhöhte, selbst als die Arbeitsbedingungen bei der Testgruppe verschlechtert wurden! Die Ursache für diese Entwicklung war zunächst völlig unklar.

Das Ergebnis fand seine Erklärung in der Bildung von Arbeitsgruppen: Offenbar hing die Produktivität nicht nur von physikalischen Arbeitsbedingungen ab, sondern vom Umfeld der Kollegen und Vorgesetzten und von der gegenseitigen Behandlung und Wertschätzung. Hieraus bezog der Mitarbeiter Identität. Der Mensch im Betrieb – als Individuum und insbesondere als *Arbeitsgruppe* – wurde als wesentlicher Leistungsaspekt in einer völlig neuen Dimension erkannt.

Während dieser Experimente wurden auch Interviews mit den Arbeitern durchgeführt. Dabei wurde eine neue Befragungstechnik mit offener Fragestellung angewandt: Den Befragten wurden keine Antworten zur Auswahl vorgegeben, sondern die Antworten wurden von den Arbeitern selbst formuliert. Sie fühlten sich dadurch beachtet und ernst genommen, was ihre Motivation zusätzlich erhöhte. Die Ergebnisse der Hawthorne-Experimente verdeutlichten, dass an Führungspersonen neue Anforderungen im Umgang mit Mitarbeitern und Arbeitsgruppen zu stellen waren: Neben fachlichen Qualifikationen mussten sie auch über soziale Fertigkeiten verfügen (Human Relations-Techniken).

### (4) *Human Resource-Entwicklung und Organisationsentwicklung (Ende 50er Jahre)*

Trotz der wichtigen Erkenntnisse, welche die Human Relations-Ära lieferte, bestanden Kritikpunkte an diesem Ansatz. Ihm wurde eine Psychologisierung der Arbeitswelt vorgeworfen, da er gesellschaftliche Rahmenbedingungen oder Konfliktbeziehungen nicht berücksichtige.

Ende der 50er Jahre entstanden neue Ansätze, die die Bedürfnisse des arbeitenden Menschen stärker in den Blickpunkt rückten. Neben den bereits beschriebenen materiellen und sozialen Bedürfnissen wurden verstärkt individuelle Entwicklungsbedürfnisse erkannt: Der Mensch strebt auch nach *persönlichem Wachstum* (dies ist nicht nur materiell zu verstehen) und *individueller Selbstverwirklichung*. Jeder Mensch verfügt über ein Reservoir an individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die entdeckt und weiterentwickelt werden wollen. Dieses Leistungs- und Kreativpotential sollte im Betrieb

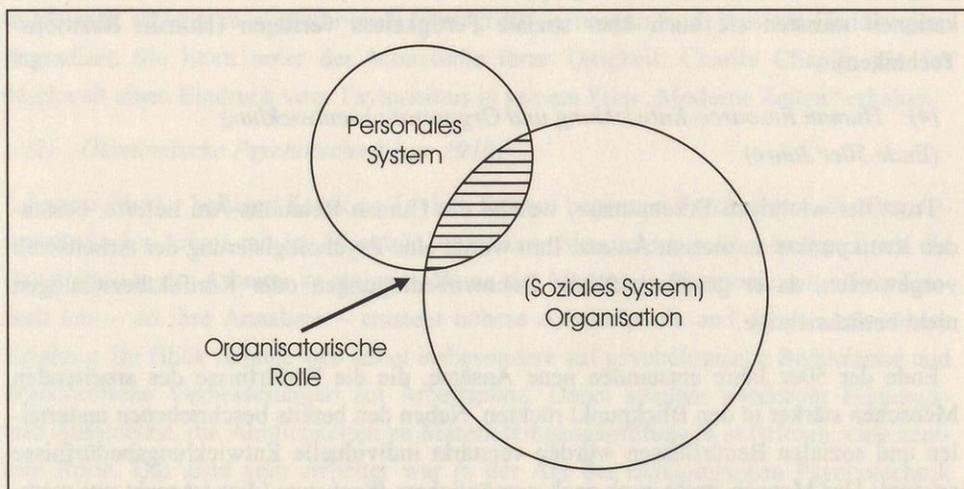
entfaltet und gefördert werden. So eröffnet sich für den Einzelnen die Möglichkeit, sich in seiner Arbeit zu verwirklichen. Dem Betrieb erschließen sich gleichzeitig größere und vielfältigere Ressourcen zur Verwirklichung der Unternehmensziele. Diese Erkenntnis stellte wiederum neue Anforderungen an Führungspersonen im Betrieb: Sie müssen in der Lage sein, solche schlummernden Potentiale zu erkennen und zu fördern.

In dieser Zeit liegen auch die Wurzeln der *Organisationsentwicklung (OE)*. Ihr Menschenbild ist durch das Human Resources Modell geprägt. Die OE verfolgt eine *zweifache Zielsetzung*: Zum einen soll die *Effektivität* des Unternehmens erhöht werden, zum anderen eröffnet sie dem arbeitenden Menschen bessere Perspektiven zu *Selbstverwirklichung* im Arbeitsprozess.

Prof. Dr. Sievers, Inhaber des ersten deutschen Lehrstuhls für Organisationsentwicklung im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Gesamthochschule Wuppertal, hat das *Verhältnis von Mitarbeiter und Organisation* vor dem Hintergrund

- der psychologischen Systemtheorie (= das Individuum als personales System) und
- der soziologischen Systemtheorie (= die Organisation als soziales System)

sehr anschaulich beschrieben: „Auf dem Hintergrund der (...) systemtheoretischen Perspektive und dem im Human Resources Model enthaltenen Menschenbild ergibt sich auch eine neue Vorstellungswiese für das Verhältnis von Individuum und Organisation. Der Mensch kann damit nicht länger als Teil bzw. als Gefangener der Organisation verstanden werden. Er ist vielmehr in seiner Eigenschaft als Person bzw. als personales System Teil der Systemumwelt der Organisation. Die *Rolle*, die der Einzelne in einer Organisation innehat, kann als das Bindeglied zwischen Person und Organisation bzw. zwischen personalelem und sozialem System gesehen werden.



**Abbildung: Organisatorische Rolle als Bindeglied zwischen Person und Organisation**

Aus dem Bild wird damit bereits deutlich, dass die organisatorische Rolle des Individuums einen Zwischenbereich umfasst, der von beiden Systemen tangiert wird. Traditi-

onelle Organisations- und Managementtheorien gehen davon aus, dass diese Rolle ausschließlich durch organisationsinterne Regelungen und Vorgaben festgelegt wird, an die sich das Individuum einseitig anzupassen hat. Im Gegensatz dazu liegt der Organisationsentwicklung die Überzeugung zugrunde, dass die jeweilige Ausprägung dieser Rolle von beiden Systemen, d.h. von der Person und der Organisation, vorgenommen werden kann. Der Einzelne kann in seiner Rolle erst dann einen optimalen Beitrag für die Bewältigung der Organisationsaufgaben leisten, wenn seine Rolle zugleich auch in hohem Maße sowohl seinen individuellen Bedürfnissen entspricht als auch eine möglichst weitgehende Aktivierung seiner Ressourcen ermöglicht. Die organisatorische Rolle kann somit als der Schnittpunkt zwischen Person und Organisation verstanden werden, der es beiden Systemen ermöglicht, voneinander zu profitieren und zu wachsen.“<sup>2</sup>

Sievers führt dabei auch an, dass sich eine gleichzeitige Optimierung der personalen Systeme der Organisationsmitglieder und des sozialen Systems der Organisation allenfalls temporär realisieren lässt. Das der OE zugrunde liegende Verständnis von Individuum und Organisation basiere vielmehr auf einem grundlegenden Konfliktmodell.

Dies ist verständlich, handelt es sich doch sowohl bei den einzelnen Menschen als auch beim Betrieb sozusagen um „lebende Organismen“, die unterschiedlichen internen und externen Einflüssen unterworfen sind und unter diesen veränderlichen Bedingungen ihre Ziele definieren, verfolgen – oder auch ändern. Dabei können Kurskorrekturen einzelner Akteure keineswegs automatisch das neue Ideal *aller* Betroffenen darstellen. Es kommt zwangsläufig zu Zielinkongruenz und -konflikten. Eben diese werden in OE-Projekten identifiziert um anschließend gemeinsam weitestgehende Deckungsgleichheit zu erarbeiten – denn eine hohe Übereinstimmung von persönlichen und betrieblichen Zielsetzungen ist letztlich förderlich für alle Beteiligten.

### 3 Organisationsentwicklung heute

Die gedanklichen Ansätze der Organisationsentwicklung sind heute bei organisatorischen Änderungsprozessen und Organisationsprojekten sehr stark etabliert. Nicht jedes OE-Projekt ist dabei als solches bezeichnet und somit leicht erkennbar – umgekehrt ist auch „nicht überall OE drin, wo OE draufsteht“. Hinzu kommt, dass OE keine standardisierte Methode ist, die auf jede Organisation in gleicher Weise angewendet werden könnte. Konzeption und Ausprägungen eines OE-Projekts sowie die angewandten OE-Techniken (z.B. Training in Gruppen) orientieren sich an der individuellen Organisation, ihren internen und externen Rahmenbedingungen. Der Anlass, weshalb ein OE-Projekt initiiert wird, variiert in der Praxis sehr stark. Hier kann eine strategische Fragestellung, z.B. die Entwicklung eines Leitbildes, ebenso Projektziel sein wie die Verbesserung von Arbeitsabläufen oder auch der Wechsel eines EDV-Systems. Der Auslöser besteht zumeist in einer Problemsituation, die einem konkreten Themenbereich zugeordnet werden kann, was die Vorgehensweise ebenfalls beeinflusst. OE-Projekte müssen also stets sehr individuell geplant und gesteuert werden.

Ob bei einer organisatorischen Änderung von einer Organisationsentwicklung gesprochen werden kann, lässt sich an verschiedenen Merkmalen erkennen wie z.B.:

### 3.1 Betroffene zu Beteiligten machen

Es wird ein starker Schwerpunkt auf den *Menschen* im Betrieb gelegt – sowohl als *Individuum* wie auch als *Arbeitsgruppe*. Die notwendige Organisationsänderung wird nicht im kleinen Kreis analytisch „am Reißbrett“ entwickelt und den Mitarbeitern anschließend „übergestülpt“. Statt dessen werden die Mitarbeiter über alle Phasen des Projekts in den Veränderungsprozess einbezogen um die Veränderung aktiv mitzugestalten. Die Idee eines OE-Projekts ist, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.

### 3.2 Eintritt in einen Lernprozess

Der Aspekt des *Lernens* spielt eine große Rolle. Mit OE-Projekten wird ein Lernprozess in Gang gesetzt, der sowohl die Weiterentwicklung des einzelnen als auch der Gesamtorganisation einschließt (Begriff der „Lernenden Organisation“).

Organisationsentwicklung hat somit sowohl eine Verhaltensänderung des Einzelnen zum Ziel als auch eine Veränderung der Organisationskultur – also eine Verhaltensänderung der Gesamtorganisation. Dabei ist durchaus beabsichtigt, diese neue Lernfähigkeit und Offenheit dauerhaft zu etablieren, sie also nicht mit dem Abschluss des aktuellen Organisationsprojekts wieder zu beenden.

Auf das Lernen soll hier noch näher eingegangen werden: Lernen wird zumeist als durch Erfahrung entstandene Verhaltensänderung definiert. Eine tradierte Verhaltensweise abzulegen, ist häufig nicht einfach. Dies gilt in eingespielten betrieblichen Systemen in gleicher Weise wie bei privaten Gewohnheiten: Das bloße Wissen, dass die Kommunikation zwischen Abteilung A und Abteilung B dringend verbessert werden müsste, motiviert nicht unbedingt dazu, dies in Angriff zu nehmen – ebenso wie das bloße Wissen, dass Rauchen schädlich ist, nicht unbedingt dazu motiviert, es sein zu lassen.

Kurt Lewin hat 1946 ein Drei-Phasen-Schema entwickelt, das eine dauerhafte Verhaltensänderung zum Ziel hat.

- Phase 1: „*Auftauen*“

In der ersten Phase stellt das Individuum oder eine Personengruppe gewohnte Verhaltensweisen oder Wertvorstellungen auf den Prüfstand. Könnten diese verbessert werden, zweckmäßiger sein? Dies setzt Bereitschaft zur Veränderung voraus.

- Phase 2: „*Ändern*“

Anschließend wird darüber nachgedacht, *wie* die Verhaltensweisen oder Wertvorstellungen konkret verbessert werden könnten.

- Phase 3: „Wiedereinfrieren“

Um die neuen Verhaltensweisen oder Wertvorstellungen nun in die tägliche Praxis zu übernehmen, damit sie ebenso selbstverständlich angewandt werden wie zuvor die alten, müssen sie stabilisiert werden.

Basierend auf diesem Grundmodell von Lewin wurden verschiedene OE-Techniken wie z.B. das Training in Laboratorien (auch „T-Group“ oder „T-Lab“) entwickelt, bei denen Gruppen nicht an ihrem Arbeitsplatz, sondern in einem separaten räumlichen Umfeld diesen 3-Phasen-Prozess einüben um ihn später am gewohnten Arbeitsplatz anzuwenden. Hier existieren vielfältige Ausprägungen. Die gewonnenen Erkenntnisse solcher Trainings anschließend erfolgreich in das gewohnte Arbeitsumfeld zu übertragen, bleibt allerdings eine schwierige Hürde.

### 3.3 Geplante und beabsichtigte Veränderung

Die organisatorische Änderung ist *geplant und beabsichtigt*, sie vollzieht sich also nicht unkontrolliert oder zufällig. Das bedeutet, dass das *formale Ziel* eines OE-Projekts zu Beginn sehr genau definiert werden muss (z.B. Verbesserung des Personalabrechnungsprozesses unter Zeit-, Qualitäts- und Kostengesichtspunkten). Ebenso muss der *Weg* zur Erreichung dieses formalen Projektziels straff geplant und gesteuert werden. Dem gegenüber ist jedoch das *inhaltliche Ergebnis* des Projekts *nicht* vordefiniert, sondern wird während der Projektdurchführung gemeinsam erarbeitet (z.B.: Wo liegen Fehler und Schwachstellen in unserem derzeitigen Personalabrechnungsprozess? Was sind die Ursachen und wie können diese behoben werden? Sollen wir die Personalabrechnung zukünftig selbst durchführen oder soll diese outgesourct werden? Wie soll dabei unsere Organisationsstruktur aussehen? Welche Aufgaben sollen zentral, welche dezentral erledigt werden? Wie gelingt es uns, von der Ist-Situation zur Soll-Situation zu gelangen?)

### 3.4 Langfristigkeit

Die Veränderung ist *langfristig* angelegt. Zwar wird ein OE-Projekt zumeist initiiert um aktuelle Probleme, die thematisch sehr vielfältig sein können, in einem definierten Projektzeitraum zu lösen. Ein OE-Projekt zeichnet sich jedoch dadurch aus, dass es nicht nur das aktuelle Problem im Fokus hat. Mit einem OE-Projekt soll die Organisation darüber hinaus in ihrer Problemlösungsfähigkeit gestärkt werden. Sie soll für die Wahrnehmung interner und externer Rahmenbedingungen und Einflüsse sensibilisiert werden um Veränderungsbedarf in Zukunft frühzeitig zu erkennen und diesen pro-aktiv aufzunehmen.

### 3.5 Nennenswerte Reichweite

Die angestrebte Änderung hat eine *nennenswerte Reichweite*. Sie umfasst also quantitativ die gesamte Organisation oder größere Bereiche und sie beinhaltet qualitativ wesentliche Veränderungsziele.

## 4 Organisationsentwicklung im kirchlichen Umfeld

Kirchenvertreter aus Wissenschaft und Praxis befassen sich verstärkt mit der Frage, ob Organisationsentwicklung der richtige Ansatz speziell für kirchliche Organisationen sein könne.

Charakteristika von OE wurden in diesem Artikel vorgestellt. Diese berechtigen nach Auffassung der Autorin zur Schlussfolgerung, dass dieser Ansatz mit seinem ausgeprägten Schwerpunkt auf dem Mensch im Betrieb sich besonders gut eignet für personalintensive Betriebe (im Vergleich zu anlagenintensiven oder materialintensiven Betrieben). Außerdem dürfte das Menschenbild, das der OE zugrunde liegt (vgl. Ausführungen Human Relations Modell), dabei dem Menschenbild kirchlicher Organisationen und Arbeitgeber in hohem Maße entsprechen. Für kirchliche Organisationen erscheint es deshalb wirklich lohnend, diesen Ansatz für Organisationsprojekte näher zu betrachten und als eine Möglichkeit für bevorstehende Projekte in die engere Auswahl einzubeziehen.

Gelegentlich wird die Befürchtung formuliert, dass mit einem OE-Projekt ein Selbstläufer entstehen könnte, der das kirchliche Selbstverständnis tangieren könnte. Es wird deshalb nochmals darauf aufmerksam gemacht, dass OE kein inhaltliches Ziel vorgibt, sondern den *Weg* zum Ziel darstellt. OE ist ein *wertneutrales Instrument*, das zur Erreichung definierter Zielsetzungen eingesetzt werden kann. Setzt man sich mit dem OE-Ansatz näher auseinander, erweist sich dieser als transparent und nachvollziehbar – es handelt sich keineswegs um ein trojanisches Pferd.

Ein OE-Projekt bleibt auch durchaus „*beherrschbar*“. Es stellt allerdings erhöhte Anforderungen an das Projektmanagement. Neben den „üblichen“ fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen sollte vom Projektleiter ein Erfahrungsschatz in der Steuerung von gruppendynamischen Prozessen und in der Anwendung von OE-Techniken mitgebracht werden. Er sollte erfahren sein in der „Dramaturgie“ der Projektdurchführung, um bei Bedarf als Katalysator wirken zu können – sowohl beschleunigend als auch bremsend. Erfahrungen als Trainer sind ebenfalls wichtig.

Ein OE-Projekt kann unentdeckte interne Ressourcen und Kreativitätspotentiale einer Organisation freilegen – ein vielversprechender Ansatz, gerade in schwierigen Zeiten, oder?

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Karsten Trebesch „Organisationslernen und Organisationsentwicklung im Prozeß der Unternehmensentwicklung“ in Prof. Dr. Gerd Walger „Formen der Unternehmensberatung“ (1995) S. 162
- <sup>2</sup> Prof. Dr. Burkard Sievers „Organisationsentwicklung“ (1978) in Dr. Otmar Franz „RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation“, Kap. 2652, S. 9ff