

OE-Team

Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Das **Organisationsentwicklungsteam**, auch *Koordinierungs-, Steuerungs- oder Lenkungsgruppe* genannt, wird als zusätzliche Instanz im Unternehmen eingerichtet, um den Organisationsentwicklungsprozess (OE-Prozess) zu koordinieren. Hauptaufgabe eines OE-Teams ist es, die im Prozess anfallenden Aufgaben aufeinander abzustimmen und Rückmeldungen über die Ergebnisse zu geben. Im Allgemeinen hat ein OE-Team den Austausch zwischen formaler Hierarchie und OE-Prozess zu gestalten.^[1]

Inhaltsverzeichnis

- 1 Organisationsentwicklung
- 2 Der Organisationsentwicklungsprozess
- 3 Erfolgsbedingungen von OE-Teams
 - 3.1 Der interne Aufbau des OE-Teams
 - 3.2 Einbindung des OE-Teams in das Unternehmen
 - 3.3 Entwicklungsgrade von Teams
- 4 Konflikte innerhalb von OE-Teams
- 5 Siehe auch
- 6 Einzelnachweise

Organisationsentwicklung

Die Definitionsversuche für den Begriff der Organisationsentwicklung sind vielseitig. Zu beachten ist, dass der Entwicklungsprozess aktive Mitarbeit der Organisationsmitglieder erfordert und auf lange Sicht zu sehen ist. Organisationsentwicklung beschreibt einen systematischen Veränderungsprozess in einer Organisation. Besondere Beachtung finden dabei die beteiligten Individuen und die Werte und Prinzipien, an welchen diese sich orientieren.^[2] Ziel ist die flexible Anpassung an die sich verändernde Umwelt und die aus den Umweltveränderungen sich ergebenden sozialen und organisatorischen Folgen.^[3] Der Begriff der Organisation meint im engeren Sinne die innere Koordination und Organisation eines Systems. Dabei kann es sich beispielsweise um die (Hierarchie-)Struktur eines Unternehmens handeln. Im weiteren Sinne meint Organisation das soziale System. Organisationsentwicklung betrachtet eine Organisation in diesem Sinne als soziotechnisches System^[4], das sich mit den Umwelt-, Markt-, technischen und gesellschaftlichen Gegebenheiten auseinandersetzen muss.^[5]

Der Organisationsentwicklungsprozess

Ziel von OE-Prozessen ist es, die Organisation so zu verändern, dass sie den sich verändernden Umwelanforderungen weiterhin gerecht wird und den Interessengegensatz zwischen Organisation und Individuum zu minimieren bzw. für beide Parteien nützlich zu gestalten. Der mögliche Interessenkonflikt zwischen den Individualpräferenzen und den Organisationspräferenzen ist dabei nur eine Herausforderung an

den OE-Prozess. Die anteilige Bedeutung des Ziels (Inhalt) und der Vorgehensweise (Methode) ist in jedem OE-Prozess einzeln zu bewerten. Weder die reine Konzentration auf das Ziel und die Vernachlässigung der Methode, noch die vollständige, aber ziellose Konzentration auf die Methode sind dabei als zielführend für den OE-Prozess zu bewerten.^[6]

Drei wichtige Teilziele des OE-Prozesses sind: Antizipation, Partizipation und Emanzipation.^[7] *Antizipation* beschreibt die Fähigkeit einer Organisation offen für Veränderung zu sein. *Partizipation* verweist auf die Bedeutung der aktiven Beteiligung der Mitarbeiter. Partizipation trägt dazu bei Veränderungen in der Organisation zu legitimieren, ein Verständnis für die Veränderung zu schaffen und die emotionale Bindung an die Organisation zu verstärken. *Emanzipation*, als Konsequenz aus Antizipation und Partizipation, soll eine wachsende Selbst- und Mitbestimmung der Mitarbeiter in der Organisation ermöglichen.^[8]

In der Literatur werden für einen erfolgreichen OE-Prozess meist folgende Voraussetzungen genannt:^[9]

- *Aktive Mitbeteiligung* der Mitarbeiter
- Anerkennung der *Einzigartigkeit* jedes OE-Prozesses
- Anerkennung der *nötigen Komplexität* von OE-Prozessen
- Anerkennung der *vielseitigen Ansatzpunkte* für OE-Prozesse
- Verständnis von OE-Prozessen als *langfristige Lernprozesse*
- *Veränderung statt Erstarrung* als Ziel der Organisation
- *Anerkennung der Bedeutung* von OE-Ziel und OE-Prozess
- Verständnis von *Organisationsentwicklung als kontinuierlicher Prozess* und *organisatorische Grundhaltung*
- Anerkennung des Arbeitsalltags als Ansatzpunkt für den OE-Prozess
- Orientierung an der *Findung von Lösungen* und Definition von Zielen, statt an der Analyse von bestehenden Problemen

Erfolgsbedingungen von OE-Teams

Der interne Aufbau des OE-Teams

Das OE-Team sollte aus nicht mehr als **4 bis 7 Mitgliedern** bestehen, um effektiv und flexibel arbeiten zu können. Die Zusammensetzung sollte in Bezug auf hierarchische Ebenen, Funktionen, Geschlecht usw. das Gesamtsystem widerspiegeln. Konkret sollte das Team eine/n Vertreter/-in aus dem Management, der übrigen Mitarbeiterschaft, der Personalabteilung und evtl. auch aus dem Betriebsrat haben. Hinzu kommt, je nach Umfang und Aufgabenstellung des Veränderungsprozesses, ein externer OE-Berater, der das Team unabhängig von der Organisation und mit methodischem Wissen unterstützt. Damit ein Team produktiv arbeiten kann, sollte es aus unterschiedlichen Charakteren zusammengesetzt sein. Meredith Belbin identifiziert neun allgemeine Teamrollen^[10], von denen die sechs unten erläuterten auch in OE-Teams vertreten sein sollten:^[11]

Allgemeine Teamrollen	Allgemeine Beschreibung	Mögliche Rollenverteilung im OE-Team
Leiter/ Moderator	<i>Gibt Ziele vor und behält das große Ganze im Auge</i>	<i>Führungskraft (intern)</i>
Umsetzer/ Koordinator	<i>Überführt Pläne in umsetzbare Form und treibt Entscheidungen voran</i>	<i>Leiter des OE-Prozesses (externer Berater)</i>

Kreativer Ideengeber	<i>Quelle für Ideen/ Anregungen, einfallsreich auch für unorthodoxe Problemlösungen</i>	<i>Alle Teammitglieder, da sie über sehr heterogene Interessen und Hintergründe verfügen</i>
Vernetzer	<i>Stellt den Kontakt zu den relevanten Umwelten des Teams her, trägt Informationen nach außen</i>	<i>Alle Teammitglieder, aber insbesondere ein Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion, da er über den besten Kontakt zu der übrigen Mitarbeiterschaft verfügt</i>
Teamarbeiter	<i>Kümmert sich um die interne Kommunikation</i>	<i>Alle Teammitglieder, insbesondere der Moderator sollte die Teamharmonie im Auge behalten</i>
Detailarbeiter/ Vollender	<i>Klärt Detailfragen und bringt das Projekt zum Abschluss</i>	<i>Leiter des OE-Prozesses muss das Projekt zum Abschluss bringen</i>

Auch wenn ein den Rolleneigenschaften entsprechend vielseitiges Team große Vorteile hat, sollte nicht vergessen werden, dass in der Praxis in erster Linie die Zusammenstellung nach den benötigten fachlichen Kompetenzen im Vordergrund steht.

Einbindung des OE-Teams in das Unternehmen

OE-Team und OE-Prozess werden normalerweise bewusst außerhalb der formalen Organisationsstruktur angesiedelt.^[12] Das Management trägt die Führungs- und Entscheidungsverantwortung für das operative Geschäft, die strategische Weiterentwicklung und die Systemerhaltung. Innerhalb von OE-Projekten hingegen sollen Systemveränderungen angestoßen werden. Konkrete Aufgaben, die das OE-Team zu leisten hat, sind die Koordination und Unterstützung aller Teilprojekte, die Ressourcenzuteilung und Überwachung, die Kontrolle und Reflexion des laufenden OE-Prozesses, die Überprüfung der Einhaltung von Zielvereinbarungen und die Unterstützung des Managements im Rahmen des OE-Prozesses. Dabei soll sich das OE-Team an den Werten und Zielen der Organisationsentwicklung orientieren und für einen ständigen Austausch zwischen dem Management und Prozessbeteiligten sorgen.

In der Gestaltung der Beziehung zwischen OE-Prozess und Organisation liegt die größte Herausforderung für ein erfolgreiches OE-Projekt. Die betreffenden Funktionen eines OE-Teams sind in der folgenden Tabelle aufgeführt:

Funktion	Beschreibung
Koordinationsfunktion	<i>Abstimmung aller im OE-Prozess integrierten Veränderungsaktivitäten</i>
Katalysatorenfunktion	<i>Förderung der Akzeptanz in der Mitarbeiterschaft und Motivation zur Mitarbeit</i>
Vermittlungsfunktion	<i>Vermittlung zwischen den unterschiedlichen Interessen der beteiligten Gruppen</i>
Controllingfunktion	<i>Kritische Beobachtung des OE-Prozesses und Nachsteuerung bei Zielabweichung</i>

Reflexionsfunktion

*Wahrnehmung und Reflexion
von Stimmungen/Diskussionen
in der Organisation*

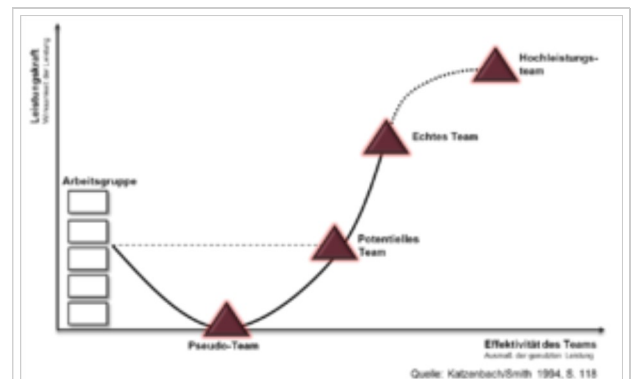
Damit ein OE-Projekt weder zur einflusslosen Diskussionsrunde noch zur Gegenmacht wird, sollten regelmäßige und verbindliche Besprechungs- und Reflexionstreffen zwischen Projektleitung und Management stattfinden. Außerdem sollte der Projektleiter dem Management alle entscheidungsreifen Angelegenheiten vorlegen. Grenzt sich das OE-Team sehr stark von der übrigen Organisation ab, dann führt dies leicht zu einem steigenden Desinteresse des Managements und beeinträchtigt die Relevanz der Projektarbeit für das Unternehmen. Auch diffuse Grenzen sorgen für wenig erfolgreiche Projektarbeit. Sie entstehen, wenn Mitarbeiter, die sowohl am OE-Prozess beteiligt als auch weiterhin regulär in die Organisationsstruktur eingebunden sind, ihre Funktionen nicht klar voneinander abgrenzen. Außerdem treten sie auf, wenn das Management ständig in die Arbeit des Projektteams eingreift und somit die nötige Distanz zu den Problemen fehlt oder wenn das OE-Team unberechtigterweise Entscheidungen fällt und somit zu einer Art „Gegenregierung“ innerhalb der Organisation wird.

Entwicklungsgrade von Teams

Ein weiterer Erfolgsfaktor von OE-Teams ist die Erreichung des passenden Entwicklungsgrades. Katzenbach/Smith unterscheiden fünf Gruppentypen, die nach ihrer Leistungskraft (Wirksamkeit der Leistung) sowie der Effektivität des Teams (Ausmaß der genutzten Leistung) eingeordnet werden:^[13]

- **Arbeitsgruppe**
- **Pseudo-Team**
- **Potentiell Team**
- **Echtes Team**
- **Hochleistungsteam**

Abhängig von den Anforderungen, die von dem Management an den OE-Prozess gestellt werden, und von der Komplexität der Aufgaben, lassen sich alle hier genannten Gruppentypen auch in OE-Teams wiederfinden. Die Einrichtung einer *Arbeitsgruppe* für die Entwicklung eines OE-Prozesses ist dann sinnvoll, wenn kein Bedarf für eine wirkliche Systemveränderung besteht, sondern sich die Aufgabe im Rahmen der bestehenden Unternehmensphilosophie und -struktur bearbeiten lässt. Arbeitsgruppen arbeiten sehr zweckorientiert, mit klarer Verantwortungsteilung, so dass die Aufgabenstellung und die Vorgehensweise schon von Beginn an sehr klar definiert sein müssen. Ist dies gegeben, kann auch eine Arbeitsgruppe einen OE-Prozess vorantreiben.



Die fünf Gruppentypen nach Katzenbach/Smith

Ein *Pseudo-Team* beschreibt ein nicht funktionierendes Team. Es wird folglich nie angestrebt, kann allerdings in OE-Teams durchaus vorkommen. Dann nämlich, wenn das Interesse an einer gemeinsamen Ziel- und Lösungssuche im Team nicht vorhanden ist. Da die Gesamtleistung eines solchen Teams dadurch geringer ist als die Summe der Einzelleistungen, kann es mit hoher Wahrscheinlichkeit den Anforderungen an den OE-Prozess nicht gerecht werden.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung besteht häufig ein hoher Bedarf an Leistungsverbesserung und somit

werden an das OE-Team erhöhte Leistungsanforderungen gestellt. In diesem Fall kann dann von einem *potentiellen Team* gesprochen werden, wenn die Bemühungen um gemeinsame Ziele, Lösungen und Ergebnisse zwar vorhanden sind, aber das Team noch keine gemeinsame Verantwortung für Arbeitsergebnisse übernimmt. Ein solches Team kann zwar den Ansprüchen des Managements an den OE-Prozess genügen, könnte aber deutlich effektiver arbeiten und so noch bessere Ergebnisse erzielen.

Diese gesteigerte Leistungskraft wird von *echten Teams* erreicht. Die Teammitglieder begegnen den hohen Leistungsmaßstäben des Unternehmens mit ihren komplementären Fähigkeiten und tragen die Verantwortung für Arbeitsergebnisse sowohl einzeln als auch gemeinsam, weil sie sich der Sache verpflichtet fühlen. Gerade bei komplexeren Aufgaben ist die Erreichung dieses Team-Entwicklungsgrades bedeutend für den Erfolg des OE-Prozesses.

Die Arbeit als *Hochleistungsteam* ist wohl nur in seltenen Fällen für OE-Projekte geeignet, da sie sehr zeitintensiv und kaum vereinbar mit den regulären Tätigkeiten ihrer Mitglieder ist. Sinnvoll könnten Hochleistungsteams aber insbesondere in sehr spezifischen/evtl. technischen Aufgabenstellungen sein. Hochleistungsteams haben nur wenige Mitglieder, befolgen eine verbindlich vereinbarte Vorgehensweise und tragen sowohl Eigen- als auch Gesamtverantwortung. Weil ihr persönliches Engagement über die Leistungskriterien eines echten Teams hinausgeht, erbringen sie die größte Leistung der fünf Gruppentypen.

Konflikte innerhalb von OE-Teams

In OE-Teams kann es – ebenso wie in allen anderen Teams – leicht zu Konflikten kommen. Mit Konflikten gehen insbesondere die folgenden Verhaltenstendenzen einher:^[14]

- **Fragmentierungs-Tendenz:** Beschreibt einen zu niedrigen Grad an Gruppenkohäsion und damit die Gefahr, dass sich die Gruppe in Subgruppen aufteilt. Eine Fraktionsbildung destabilisiert die Gesamtgruppe und ein Mangel an Zusammenhalt und Wir-Gefühl kann dazu führen, dass aneinander vorbei oder gegeneinander gearbeitet wird.
- **(Re)Individualisierungs-Tendenz:** Aufkommen von Einzel-Aktionismus durch erheblichen Mangel an Koordination und gegenseitiger Akzeptanz. Zusätzlich ist denkbar, dass einzelnen Personen die relative Anonymität im Team nicht gefällt und sie sich auf Kosten des Gruppenzusammenhalts in den Vordergrund drängen. Dies ist ein Haupthinderungsgrund für die vernünftige und effektive Zusammenarbeit.
- **(Re)Hierarchisierungs-Tendenz:** Teammitglieder erhalten durch einen Vorsprung an Informationen oder durch Überbetonen der Wichtigkeit eigener Tätigkeiten eine statusmäßig höhere Position (Verlust der Parität innerhalb des OE-Teams). Es drohen Konkurrenzverhalten, Rückgang der vollen Einsatzbereitschaft sowie der Zerfall des Teams.
- **Routinisierungs-Tendenz:** Beschreibt die Gefahr, dass die Streuung und Flexibilität des Verhaltens innerhalb des Teams zurück geht und ein hochgradig standardisiertes Verhalten entsteht, woraus Unzufriedenheit bei den Teammitgliedern resultieren kann.

Die oben genannten Störfaktoren können insbesondere in OE-Teams zu internen Konflikten führen, da diese üblicherweise sehr heterogen zusammengesetzt sind. Zudem kann es aufgrund der bereits genannten Stellung von OE-Teams außerhalb der formalen Organisationsstruktur zu einer Vielzahl von externen Konflikten mit anderen Teilen der Organisation kommen. Zu diesen strukturellen Konfliktquellen zählen aufgabenspezifische Konfliktquellen, wie bspw. konkurrierende Aufgabenziele in oder zwischen Teams, und organisatorische Konfliktquellen, wie bspw. Abhängigkeiten von Leistungen anderer Organisationseinheiten, unzulängliche Kommunikationsmittel und -wege, unklare Weisungsrechte und Entscheidungskompetenzen etc.^[15]

Weitere Gründe für Konflikte in bzw. mit OE-Teams können mit ihrer besonderen Aufgabenstellung (der

Organisationsentwicklung) und den damit häufig verbundenen neuen Arbeits- und Denkweisen, sowie den Veränderungen von Werten und Prinzipien innerhalb eines Unternehmens verbunden sein, welche auf fehlende Akzeptanz bei den Mitarbeitern stoßen kann.

Siehe auch

- Organisationsentwicklung
- Team
- Teambildung
- Teamführung
- Soziale Rolle
- Rolle
- Motivation
- Teamdynamik
- Gruppenarbeit

Einzelnachweise

1. ↑ Vgl. Schiersmann, Christiane; Thiel, Heinz-Ulrich (2009): *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S.35.
2. ↑ Vgl. Baumgartner, Irene (1996): *OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung - ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende*. Bern, Haupt Verlag AG; Auflage: 4. unveränd. Aufl., S. 19.
3. ↑ Vgl. Becker, Horst; Langosch, Ingo (2002): *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Lucius & Lucius; Auflage: 5., neu bearb. und erweiterte Auflage, S. 3.
4. ↑ Vgl. Becker, Horst; Langosch, Ingo (2002): *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Lucius & Lucius; Auflage: 5., neu bearb. und erweiterte Auflage, S. 3.
5. ↑ Vgl. Becker, Horst; Langosch, Ingo (2002): *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Lucius & Lucius; Auflage: 5., neu bearb. und erweiterte Auflage, S. 3.
6. ↑ Vgl. Becker, Horst; Langosch, Ingo (2002): *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Lucius & Lucius; Auflage: 5., neu bearb. und erweiterte Auflage, S. 15.
7. ↑ Vgl. Becker, Horst; Langosch, Ingo (2002): *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Lucius & Lucius; Auflage: 5., neu bearb. und erweiterte Auflage, S. 17.
8. ↑ Vgl. Becker, Horst; Langosch, Ingo (2002): *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Lucius & Lucius; Auflage: 5., neu bearb. und erweiterte Auflage, S. 17.
9. ↑ Vgl. Becker, Horst; Langosch, Ingo (2002): *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Lucius & Lucius; Auflage: 5., neu bearb. und erweiterte Auflage, S. 22 ff.
10. ↑ Vgl. Belbin, Meredith (1996): *The coming shape of organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann, S. 32 ff.
11. ↑ Vgl. Gellert, Manfred; Nowak, Claus (2004): *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams*. Meezen: Limmer.
12. ↑ Vgl. Baumgartner, Irene (1996): *OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung -*

ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende. Bern, Haupt Verlag AG; Auflage: 4. unveränd. Aufl., S. 67.

13. ↑ Vgl. Katzenbach, Jon R.; Smith, Douglas K. (1994): *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization.* New York, NY: Harper Business, S. 118 ff.
14. ↑ Vgl. Schneider, Helmut (1996): *Lexikon zu Team und Teamarbeit. 237 Stichwörter von "Ad-hoc-Team" bis "Zeitfaktor für die Arbeit im Team".* Köln: Wirtschaftsverlag Bachem, S. 33 ff.
15. ↑ Vgl. Gellert, Manfred; Nowak, Claus (2004): *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams.* Meezen: Limmer, S. 338 f.

Von „http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/OE-Team“

- Diese Seite wurde zuletzt am 27. März 2012 um 17:33 Uhr geändert.