



Arbeitspsychologische Praxis

Gesundheit kann man lernen

Organisationsentwicklung (OE) bezeichnet einen **geplanten, langfristigen und systematischen Veränderungsprozess** in Unternehmen oder anderen Organisationen.

Ziel ist es, sowohl die **Leistungsfähigkeit der Organisation** als auch die **Zufriedenheit und Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden** zu verbessern.

Kernelemente der Organisationsentwicklung

- **Ganzheitlicher Ansatz:** Veränderungen betreffen nicht nur Strukturen, sondern auch Unternehmenskultur, Kommunikationsmuster, Machtverhältnisse und Werte.
- **Partizipation:** Betroffene Mitarbeitende werden aktiv in den Prozess einbezogen, um Akzeptanz und Wirksamkeit zu erhöhen.
- **Langfristige Ausrichtung:** OE ist kein kurzfristiges Projekt, sondern ein kontinuierlicher Lern- und Entwicklungsprozess.
- **Wissenschaftliche Basis:** Methoden und Erkenntnisse stammen oft aus den **Verhaltenswissenschaften** (z. B. Gruppendynamik, Psychologie).

Typische Ziele

- **Steigerung der organisatorischen Effektivität**
- **Humanisierung der Arbeit** – bessere Arbeitsbedingungen, mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten
- **Förderung von Innovation und Anpassungsfähigkeit**
- **Verbesserung der Zusammenarbeit** zwischen Teams und Abteilungen

Beispiele für Maßnahmen

- Einführung neuer Führungs- und Kommunikationsstrukturen
- Kulturwandel-Projekte (z. B. mehr Transparenz, Feedbackkultur)
- Teamentwicklungs-Workshops
- Anpassung von Prozessen an neue Markt- oder Technologietrends

Kurz gesagt: **Organisationsentwicklung ist der „Werkzeugkasten“ für nachhaltigen Wandel**, der nicht nur Strukturen, sondern auch Menschen und Kultur im Blick hat.



Arbeitspsychologische Praxis

Gesundheit kann man lernen

Hier ist ein kompakter Überblick über die **zentralen Modelle und Methoden der Organisationsentwicklung (OE)** – also die „Werkzeuge“ und Denkrahmen, mit denen Veränderungsprozesse geplant und umgesetzt werden können.

Wichtige Modelle der OE

Modell	Kerngedanke	Typische Anwendung
Lewin 3-Phasen-Modell	Veränderung verläuft in drei Schritten: <i>Auftauen (Unfreeze)</i> → <i>Verändern (Change)</i> → <i>Stabilisieren (Refreeze)</i>	Grundstruktur für Change-Prozesse, besonders bei Kultur- oder Strukturwandel
Kotter 8-Stufen-Modell	Acht aufeinanderfolgende Schritte, z. B. Dringlichkeit erzeugen, Vision entwickeln, kurzfristige Erfolge sichern	Großprojekte mit vielen Stakeholdern
Krüger 5-Phasen-Modell	Analyse → Zieldefinition → Maßnahmenplanung → Umsetzung → Verstetigung	Strategische OE-Projekte
Peter Senge Lernende Organisation	Organisationen entwickeln sich kontinuierlich durch gemeinsames Lernen	Wissensmanagement, Innovationsförderung
Systemtheoretische Ansätze	Organisation als komplexes, selbstorganisierendes System	Veränderung in dynamischen, unsicheren Umfeldern
Agile Organisationsmodelle	Iteratives, flexibles Arbeiten mit hoher Selbstorganisation	Digitale Transformation, Produktentwicklung



Arbeitspsychologische Praxis

Gesundheit kann man lernen

Zentrale Methoden der OE

- **Zukunftswerkstatt** – Kreative Gruppenmethode zur Entwicklung gemeinsamer Visionen
- **Open Space Technology** – Selbstorganisierte Großgruppenarbeit zu komplexen Themen
- **World Café** – Strukturierte Gesprächsrunden zum Wissensaustausch
- **Appreciative Inquiry** – Stärkenorientierter Ansatz, der auf dem „Besten“ der Organisation aufbaut
- **Teamentwicklung & Coaching** – Förderung von Zusammenarbeit und Kommunikation
- **Prozessberatung** – Begleitung durch externe oder interne Berater, die den Veränderungsprozess moderieren
- **Organisationsdiagnose** – Analyse von Strukturen, Prozessen und Kultur als Grundlage für Maßnahmen
- **Agile Methoden** – z. B. Scrum, Kanban, Design Thinking für flexible, iterative Veränderung

 **Praxis-Tipp:** In der Realität werden oft **Modelle kombiniert** – etwa ein klassisches Phasenmodell für die Gesamtstruktur und agile Methoden für die Umsetzung einzelner Teilprojekte.

So lassen sich Stabilität und Flexibilität verbinden.



Arbeitspsychologische Praxis

Gesundheit kann man lernen

Modelle der Organisationsentwicklung

Lewin – 3 Phasen-Modell Kerngedanke: <u>unfreeze- change – refreeze</u> Typische Anwendung: Veränderungsprozesse strukturieren	Kotter – 8 Stufen-Modell Kerngedanke: Dringlichkeit erzeugen – Visionen entwickeln – Erfolge sichern Typische Anwendung: Führung von Change-Projekten	Krüger – 5 Phasen-Modell Kerngedanke: Analyse – Zieldefinition – Maßnahmenplanung – Umsetzung – Verstetigung Typische Anwendung: Ganzheitliche OE - Projekte
Lernende Organisation (Senge) Kerngedanke: Kontinuierliches Lernen in der Organisation Typische Anwendung: Wissensmanagement, <u>Innovationsförderung</u>	Systemtheoretische Ansätze Kerngedanke: Organisation als komplexes, selbstorganisierendes System Typische Anwendung: Verständnis organisationaler Dynamiken	Agile Organisationsmodelle Kerngedanke: Iteratives, flexibles arbeiten mit hoher Selbstorganisation Typische Anwendung: Agile Transformation, Projektmanagement

Die Modelle unterscheiden sich in ihrer Struktur – von klaren Phasenmodellen wie **Lewin** oder **Krüger**, über die detaillierten **8 Schritte nach Kotter**, bis hin zu eher konzeptionellen Ansätzen wie der **Lernen- den Organisation**, **systemtheoretischen Perspektiven** und **agilen Organisationsmodellen**.

💡 Tipp: In der Praxis werden diese Modelle oft kombiniert – z. B. ein klassisches Phasenmodell für den groben Fahrplan und agile Methoden für die Umsetzung einzelner Schritte.



Arbeitspsychologische Praxis

Gesundheit kann man lernen

Die **wichtigsten Modelle der Organisationsentwicklung** im Detail, mit ihren Kerngedanken, typischen Einsatzfeldern und Stärken.

Lewins 3-Phasen-Modell

Kurt Lewin gilt als einer der Begründer der OE. Sein Modell beschreibt Veränderung als klaren Dreischritt:

1. **Unfreeze (Auftauen)** – Bestehende Strukturen, Routinen und Denkweisen hinterfragen, Veränderungsbereitschaft schaffen.
2. **Change (Verändern)** – Neue Prozesse, Strukturen oder Verhaltensweisen einführen und erproben.
3. **Refreeze (Einfrieren)** – Die neuen Lösungen stabilisieren, in Kultur und Alltag verankern.

💡 **Stärke:** Einfacher, universeller Rahmen für viele Veränderungsprozesse. ⚠ **Grenze:** Wirkt linear – in dynamischen Umfeldern oft zu starr.

Kotters 8-Stufen-Modell

Eine Weiterentwicklung von Lewin, speziell für komplexe Großprojekte:

1. Dringlichkeit erzeugen
2. Führungskoalition aufbauen
3. Vision und Strategie entwickeln
4. Vision kommunizieren
5. Hindernisse aus dem Weg räumen
6. Kurzfristige Erfolge erzielen
7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen anstoßen
8. Neue Ansätze in der Kultur verankern

💡 **Stärke:** Sehr praxisnah, gibt einen klaren Fahrplan. ⚠ **Grenze:** Kann bei kleineren Projekten zu aufwendig wirken.



Arbeitspsychologische Praxis

Gesundheit kann man lernen

5-Phasen-Modell nach Krüger

Strukturiert OE in:

1. Analyse
2. Zieldefinition
3. Maßnahmenplanung
4. Umsetzung
5. Verstetigung

💡 *Stärke:* Gut für strategische, mittelgroße Veränderungsprojekte. ⚠️ *Grenze:* Weniger Fokus auf Kultur und Emotionen.

Lernende Organisation (Peter Senge)

Organisationen entwickeln sich kontinuierlich durch gemeinsames Lernen.

- Fünf Disziplinen: Systemdenken, persönliche Meisterschaft, mentale Modelle, gemeinsame Vision, Teamlernen. 💡 *Stärke:* Fördert Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit. ⚠️ *Grenze:* Braucht langfristige Kulturarbeit.

Systemtheoretische Ansätze

Organisationen als komplexe, selbstorganisierende Systeme – Veränderung erfolgt durch gezielte Impulse, nicht durch vollständige Steuerung. 💡 *Stärke:* Realistisch in dynamischen, unsicheren Umfeldern. ⚠️ *Grenze:* Weniger konkrete Schritt-für-Schritt-Anleitung.



Arbeitspsychologische Praxis

Gesundheit kann man lernen

Agile Organisationsmodelle

Flexibles, iteratives Arbeiten mit hoher Selbstorganisation (Scrum, Kanban, Design Thinking). 💡 **Stärke:** Hohe Anpassungsfähigkeit, schnelle Reaktion auf Veränderungen. ⚠️ **Grenze:** Erfordert reife Selbstorganisation und klare Wertebasis.

🌟 Fazit:

- **Klassische Modelle** (Lewin, Kotter, Krüger) geben Struktur und Sicherheit.
- **Moderne Ansätze** (Lernende Organisation, Systemtheorie, Agilität) bieten Flexibilität und fördern kontinuierliche Anpassung.
- In der Praxis werden oft **Hybrid-Ansätze** genutzt, um Stabilität und Dynamik zu verbinden.



Arbeitspsychologische Praxis

Gesundheit kann man lernen

Entscheidungsmatrix

für die Auswahl des passenden **Modells der Organisationsentwicklung (OE)**.

Sie vergleicht die gängigsten Modelle anhand typischer Entscheidungskriterien

Modell	Veränderungs- geschwindig- keit	Komplexität des Projekts	Beteiligung der Mitarbei- tenden	Fokus auf Kulturwan- del	Geeignet für dyna- mische Umfelder
Lewin 3-Phasen	Mittel	Niedrig–Mittel	Mittel	Mittel	Gering
Kotter 8-Stufen	Mittel	Hoch	Hoch	Hoch	Mittel
Krüger 5-Phasen	Mittel	Mittel	Mittel	Niedrig– Mittel	Gering
Lernende Or- ganisation	Langfristig	Mittel–Hoch	Sehr hoch	Sehr hoch	Hoch
Systemtheorie	Variabel	Hoch	Mittel–Hoch	Mittel	Sehr hoch
Agile Modelle	Hoch	Mittel	Hoch	Mittel	Sehr hoch