

1 Die Balance von Veränderung und Stabilisierung in Organisationsentwicklungsprozessen

1.1 Einladung zur Entdeckungsreise

Die wirkliche Entdeckungsreise beginnt nicht mit dem Besuch neuer Orte, sondern damit, vertraute Landschaften mit neuen Augen zu sehen.

(Marcel Proust)

Der Ausgangspunkt der Beschäftigung mit Veränderungsprozessen ist meine berufliche Praxis als Organisationsberaterin. Seit vielen Jahren begleite ich gemeinsam mit Berater-Kollegen/innen Gruppen, Teams und Organisationen bei ihren Bemühungen, sich neuen oder veränderten Anforderungen zu stellen.

Als Gruppendynamiktrainerin ergibt sich im Angebot häufig ein Schwerpunkt bei der Begleitung von Teams und ihren Kooperationsleistungen.

Die Anforderungen an Teams und deren Entwicklung haben sich in den letzten 10 Jahren stark geändert: Die Zeit der illusionären Positivierung der „Gruppe“ gilt heute weniger als beispielsweise in den 70-er Jahren. Gleichzeitig gibt es einen vermehrten Bedarf an Kooperation. Die Probleme in Organisationen sind komplexer geworden, so dass eine einzelne Person in der Problemlösungskapazität sehr überfordert wäre. Kooperation und Teamfähigkeit gelten als wettbewerbsentscheidende Basiskompetenzen der Unternehmen.

Das Forschungsinteresse, sich mit der Wirkung von Teamentwicklung zu beschäftigen, unter besonderer Berücksichtigung der Transferleistung (Stabilisierung und Generalisierung von Verhaltensweisen) ergibt sich für mich aufgrund des steigenden Anspruches der AuftraggeberInnen an Effektivität und Effizienz. Die Teams sollen Innovation erzeugen, Heimat bieten, mehr machen, mehr können und mehr steuern, die Steigerungstendenz ist enorm.

Es gibt in der Fachliteratur wenige Aussagen zur Steuerung der Stabilitätsphase (nach dem Drei-Phasen-Modell Kurt Lewins) und dazu, welche Rolle der Methodeneinsatz (wie Teamentwicklungs-Workshops) dabei spielt.

Folgende Fragen beschäftigen mich deshalb in der Praxis der Teamentwicklung:

- Was kann den OE-Prozess derart unterstützen, damit die Veränderung bei gleichzeitiger Stabilisierung effektiv gelingt?
- Spielt Teamtraining, und wenn ja, welche Methoden, in diesem Prozess eine entwicklungsfördernde Rolle?
- Sind diese Beratungsleistungen tatsächlich innovationsfördernd oder vielleicht sogar hemmend?
- Welche Vorstellungen haben Führungskräfte in der Steuerung des Wandels zur gelungenen Stabilisierung?

Das Anliegen entstand, die Praxis auf den Prüfstand zu heben und, unter Berücksichtigung mehrerer Ebenen, den Stand zur Wirksamkeit von Teamentwicklung in der Stabilisierungsphase zu untersuchen.

1.2 Behauptete, erforschte und beobachtete Wirkungen

Der primäre Blickwinkel, unter dem Teamentwicklung in diesem Buch untersucht wird, ist die Perspektive des gelungenen Organisationsentwicklungsprozesses unter Berücksichtigung der Balance von Veränderung und Stabilisierung.

Die forschungsleitende Fragestellung

„Welche Wirkung hat Teamentwicklung für die Stabilisierungsphase in OE-Prozessen?“

wird zuerst durch eingehende Untersuchung der aktuellen OE-Literatur hinterfragt. Der Untersuchung von behaupteten, erforschten und beobachteten Wirkungen von Teamentwicklung wird besonders nachgegangen. Denn auf dem Fachmarkt erscheinen monatlich Ratgeber, die Wirkungen durch spezielle Modelle und Methoden behaupten.

Die Ergebnisse der Literaturrecherche werden mit eigenen Erfahrungen der OE-Praxis in Verbindung gebracht werden. Der empirische Teil des Buches widmet sich den Stabilitätsvorstellungen von Führungskräften in OE-Prozessen. Theorie und Praxis führen sodann Hand in Hand zu Hypothesenbildung und Implikationen bezüglich des Kernthemas: Veränderung stabilisieren.