

Das U zeigt in der Theory von Scharmer den Weg einer Neuorientierung

Grundlagen (Klappentext zum Buch: „Dynamische Unternehmensentwicklung“ von B. Lievegoed / F. Glasl):

Das Wissen um Entwicklungsgesetze von Organisation ist für die Gestaltung von Organisation und Führung von entscheidender Bedeutung. Glasl und Lievegoed beschreiben in diesem Werk bis in Details die typischen Eigenschaften

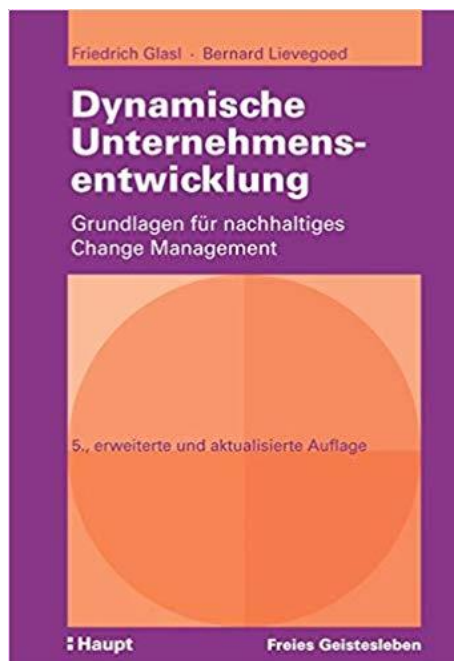
der Pionierphase, der darauf folgenden Differenzierungsphase, und wie diese zur Integrations- und Assoziationsphase weiter aktiv entwickelt werden können. Ohne dieses Wissen kommt es bei Gründungen oder Auslagerungen zu Kaltstarts oder die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter werden durch das Überspringen einer Phase maßlos überfordert. Damit wäre der Misserfolg vorprogrammiert.

Hintergrund dieser grundsätzlichen und konkreten Beschreibungen ist die Darstellung der Entwicklung der Führungs- und Organisationslehren und deren theoretische Begründung in den einleitenden Kapiteln. Die Autoren zeigen auf, dass Systemtheorien kein wirklichkeitsfremdes Gedankenspiel sind, sondern für Management und Beratung eine wichtige Gestaltungsgrundlage bilden.

Der Weg der Organisationsentwicklung:

Entstehung/Gründung: 1954 gründete Prof. Dr. Bernhard Lievegoed das Niderlansk Pedagogisk Institut (NPI) und wird damit zu einem der Vorreiter des neuen Fachgebietes Organisationsentwicklung innerhalb der Organisationslehre. Diese war bis dahin in Deutschland weitgehend von Aufbau- und Ablauforganisation bestimmt, weniger von der Entwicklung von Unternehmen als sich ständiger verändernden Organismen. (s. extra Themenseite)

Entwicklung: Ab 1980 kommt die Organisationsentwicklung zunehmend ins Blickfeld neuer und bestehender Unternehmen auf der Suche nach menschengerechten Antworten auf die Fragen nach dem Zusammenwirken von Management und Mitarbeiterschaft. Ca. 1990 gründet sich die Association for Social Development (ASD) als eine lose Vereinigung von Unternehmensberatern und –beraterinnen, die im Sinne des NPI arbeiten und diesen Impuls in der ganzen Welt tragen. Die Vereinigung hat heute über 150 Mitglieder.



Stand heute: Neue Ansätze kamen hinzu, die inzwischen weltweite Beachtung gefunden haben. Einmal mit der „Theorie U“ von Otto Scharmer, mit der einen Neuorientierungs- und Wandlungsprozess in Unternehmen aber auch in menschlichen Leben vorschlägt unter dem neuen Stichwort „Presencing“ wird der Prozess einer neuen Bewusstwerdung von der Zukunft her gedacht.

Daneben steht ein Buch von Frédéric Laloux: „Rethinking Organisation“, das die Schaffung möglichst freier Teams im Unternehmen vorschlägt. Während Scharmer direkt von Lievegoed und Glasl und damit der anthroposophischen Organisationsentwicklung inspiriert wurde, hat Laloux damit weniger zu, und kann doch demselben Gedankengut zugerechnet werden.

Zukunftsperspektiven und Herausforderungen:

Es geht um nicht mehr und nicht weniger als um die Frage, wie Unternehmen im postkapitalistischen Zeitalter zu menschengerechten, menschheitsgerechten und umweltgerechten Unternehmen werden. Die psychischen Katastrophen des Burnouts und die Umweltkatastrophe der Klimaveränderung zeigen deutlich, um nicht zu sagen, dramatisch an, dass so wie bisher nicht weitergehen kann. Einer geistig inspirierten Organisationsentwicklung steht hier eine der größten Entwicklungsaufgaben der Menschheit erst noch bevor.

Text: Helmut Riethmüller

NPI - Organisationsentwicklung in Holland



Das NPI wurde 1954 von Prof. Dr. Bernard Lievegoed, unter dem Namen „Nederlands Pedagogisch Instituut voor het Bedrijfsleven“ (Niederländisches Pädagogisches Institut für Betriebsführung) gegründet.

Im NPI arbeiten unabhängig etablierte Berater für Kunden in Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und Behörden zusammen. NPI wurzelt in der Weisheitstradition der Anthroposophie, in der Menschsein und Menschlichkeit eine zentrale Rolle spielen.

We beperken ons niet tot een instrumentele benadering van de werkelijkheid. In het denken over mensen, economie, markt en organisaties zijn ideeën noodzakelijk die zorgen voor vitaliteit en levenskracht.

We willen graag samenwerken met opdrachtgevers die met ons iets willen realiseren en die zichzelf en hun organisatie willen transformeren.

“Ik geloof dat het voor onze ontwikkeling van belang is dat je vragen durft te stellen. Want de vraag die brengt je op een weg, die je op dingen brengt die anders zijn dan het antwoord dat je aanvankelijk dacht te kunnen geven.”

Bernard Lievegoed (1905-1992)

Arbeitsansätze des NPI:

Pragmatisch

- Direct: *Facing reality*
- Eerlijk: wij geven eerlijk advies, niet wat de opdrachtgever wil horen
- Praktijkgericht: *real time, real issues* Persoonlijk
- Menselijk: wij adviseren niet op papier, maar *face-to-face*
- Gezamenlijk: wij mobiliseren de intelligentie van de mensen binnen de organisatie

Ondernemend

- Toegewijd: wij houden van ons vak
- Durf: wij durven van de gebaande paden af te wijken als dit het resultaat ten goede komt
- Proactief: wij ondernemen actie zonder instructies af te wachten

Professioneel

- Deskundig: wij hebben alle noodzakelijke kennis en expertise in huis
- Kwaliteit: wij overtreffen graag de verwachtingen van onze klant
- Klantgericht: de situatie van de klant staat centraal

ASD – Association for Social Development

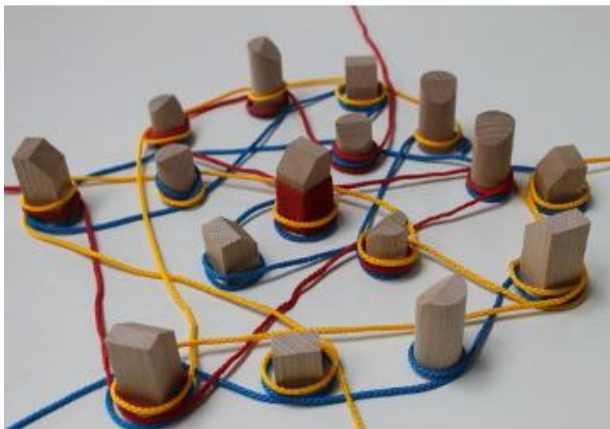


Bild: www.neuhinschauen.de

The Association for Social Development was founded in 1987. The members of the Association consult professionally to organisations in a world-wide context.

We have different approaches and different inspirations, but what we share are our inspirations out of the spiritual scientific work of Rudolf Steiner, and an intention to link ourselves to the social development impulse initiated by Bernard Lievegoed, one of the early pioneers in organizational development work.

The emphasis of our work lies in consultancy, training and research relating to all aspects of organisation development, group development, and individual development.

Our attempt is always to stimulate healing forces in people and organisations, so that both can develop further. We strive towards a healthy inter-relationship between the spiritual, human and material aspects of social organisms.

Members of the Association are individuals who as developmentally orientated professionals commit themselves to work towards its aims, recognise each other as professionally competent, and strive to develop this competence further.

To meet and work with a group of colleagues working out of the same spiritual background is an important aspect of our social impulse. The members of the group also support each other in their development as human beings.

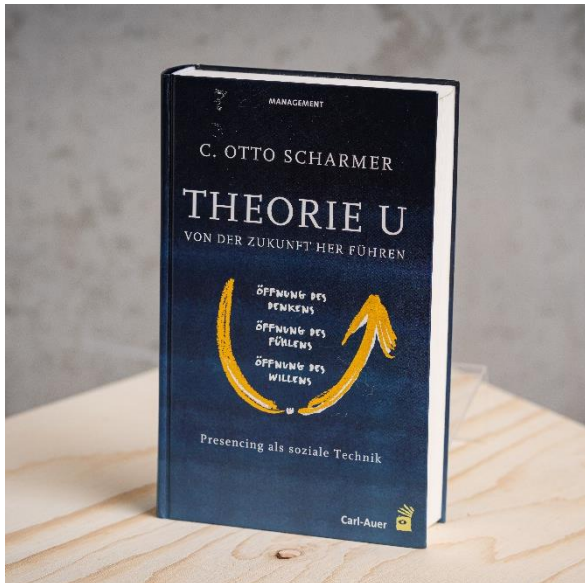
Aims of the Association

- To promote the exchange of research findings and experiences, towards the further development of our profession.
- To allow members to support and co-operate with each other in working with clients.
- To strengthen the spiritual and ethical bases of our work.
- To connect the regional orientation of members based in different parts of the world, with a global consciousness.

Once a year, starting on the weekend after Whitsun, we come together for a **5 day conference**, in venues all over the world. During the conference our aims are to inspire each other and to deepen the foundations of our work. A Facilitating Group (consisting of four members) has the role to prepare these conferences, together with a local host group. Besides that, the Facilitating Group takes care of the member issues, governance, finance and policy issues. The ASD is a Trustee organisation of which the Facilitating Group make up the board.

Text von: www.asd-international.org

Buch: Theorie U von Otto Scharmer



Theorie U ist eine Methode des Änderungsmanagements und der Titel eines Buches von Otto Scharmer. Während seiner Doktorarbeit an der Universität Witten/Herdecke studierte Scharmer eine ähnliche Methode in Kursen von Friedrich Glasl.

Zukunftsfähigkeit: das Kernthema der Unternehmensführung. In der Führungs- und Managementforschung gibt es jedoch einen blinden Fleck: obwohl wir viel darüber wissen, was Führungskräfte tun und welche Prozesse sie benutzen, ist die wichtigste Dimension effektiver Führung weitestgehend unerforscht: der Ursprung menschlicher Handlungen, die innere Quelle, aus der die Handlungen in die Wirklichkeit kommen.

Der Erfolg einer Intervention ist aber abhängig von der inneren Verfassung des Handelnden. „In dem Ausmaß, in dem es uns gelingt, unsere [innere] Aufmerksamkeits-struktur und ihre Quelle zu sehen, können wir das [äußere] System verändern.“ – Otto C. Scharmer (Prof. am MIT).

Diese Quelle hat Scharmer aufgespürt, und eine durchgängige Theorie („Theorie U“) und praktische Methode (U-Prozess, Synonym oft „**Presencing**“) entwickelt, die für Führung und Personal- und Organisationsentwicklung großen Nutzen bringt. Strategie- und Innovationsprojekte, organisationale Veränderungen und Teamentwicklungen werden so viel nachhaltiger wirksam.

Wie können wir persönliche und Organisations-Potenziale freilegen, um aus der Zukunft heraus das Gegenwärtige bewältigen zu können? Warum sind Veränderungsvorhaben oft nicht wirksam? – Wenn es jedoch gelingt, die innere Quelle menschlicher Handlungen bei Change- und Innovationsprojekten gut zu berücksichtigen, können Systeme und Prozesse in Unternehmen nachhaltig verändert werden. Mit Presencing gelingt es, nicht nur oberflächliche Korrekturen, sondern schöpferische neue Lösungen zu schaffen.

