

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Wir feiern

40 Jahre OrganisationsEntwicklung

Nicht mehr normal

Neue OE-Konzepte für dynamische Zeiten

Der Weg zur präadaptiven Organisation

Eine Coaching-Sequenz im Jahr 2030

Können Sie Change?

Was Veränderungskompetenz ausmacht

Impulse aus der Mitte

Wie Corporate Influencer die Organisation verändern

Im Sprint zum agilen Personalmanagement

Ein HR-Bereich transformiert sich selbst



4
—
21



Alles Gute ... und alles gut?

Mit dieser Ausgabe feiern wir den 40. Geburtstag der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung und zugleich die Errungenschaften der gleichnamigen Bewegung, die zum Ziel hatte, eine demokratischere und humanere Arbeitswelt zu schaffen. Seither ist viel passiert. Der Blick auf Organisationen als soziale und lernende Systeme sowie die Vorstellungen von guter Führung und zukunftsfähigen Organisationskulturen haben sich in den letzten 40 Jahren radikal verändert. Gesellschaftlich wurde damit ein spürbarer Sinneswandel erreicht. Heute wird die Notwendigkeit der Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit von Organisationen für ihr Überleben von keinem ernstzunehmenden Management mehr in Frage gestellt. Mit den durch die Covid19-Pandemie verstärkt Einzug findenden New Work-Paradigmen realisieren sich sukzessive die schon lange existierenden Ideen zu selbstbestimmter und wertvoller «guter Arbeit». Change Management hat sich zweifellos als wirkungsvolle Profession etabliert. Den differenzierten Erkenntnisgrad der relativ jungen Disziplin spiegeln alle Beiträge dieser Ausgabe wider.

Zunächst gibt Joachim Freimuth einen kompakten Überblick zu neuesten Konzeptentwicklungen der OE. Arjan Kozica und Philipp Schaller stellen uns mit der experimentellen OE eine weitere, zukunftsfähige Veränderungsmethode vor. Unternehmen können mit dem «Change Readiness»-Selbsttest in der Rubrik Werkzeug ihre Wandlungsfähigkeit überprüfen. Kaum eine Organisation, die Change Management-Kompetenzen nicht als zentrales Auswahlkriterium für Führungskräfte definiert. Wie dieses komplexe Konstrukt operationalisiert werden kann, erläutert Ina Kohl. Wer sich heutzutage Change-Know-how aneignen möchte, trifft auf vielfältigste Ausbildungsangebote, für deren Auswahl Renate Osterchrist und Kolleg*innen wertvolle Hinweise geben. Eine Vielzahl innovativer Artikel gibt Einblick in die facettenreiche Change Management-Praxis, die methodisch derzeit vom Agilitätshype bestimmt wird. So teilt der Hessische Rundfunk selbstkritisch seine Erfahrungen mit agilem HR-Management oder wir erfahren, wie Design Thinking eine

innovationsorientierte Unternehmenskultur fördert. Als Redaktion ist es uns ein großes Anliegen, Change Professionals in ihrer verantwortungsvollen Rolle zu unterstützen. Gemeinsam mit langjährigen Leser*innen reflektieren wir deren zentrale Wandelerkenntnisse und wie die Zeitschrift auch künftig als fundierte und praxisnahe Plattform des Wissensaustausches fungieren kann. Als Geburtstagsgeschenk für Sie, liebe Leser*innen, haben wir unter <https://www.zoe.ch/evergreens> ein Kompendium von lesenswerten Artikeln zusammengestellt.

In einer Jubiläumsausgabe, in der man unweigerlich zurückschaut, darf der Blick nach vorne nicht fehlen. Daher laden uns Andreas Neef und Holger Glockner in eine Coachingsession ins Jahr 2030 ein, in der wir mit der digitalen Coach Allison in einer Retrospektive den bevorstehenden Entwicklungsweg von der agilen zur präadaptiven Organisation reflektieren. Mit Aлена Buyx, der Vorsitzenden des deutschen Ethikrats, sprechen wir darüber, warum es künftig geboten ist, ethische Perspektiven in die unternehmerische Praxis zu integrieren.

Und damit alles gut? Es steht außer Frage, dass die nächsten Jahre erhebliche Veränderungen für die Art, wie wir weiter wirtschaften und leben werden, mit sich bringen. Und wer weiß schon, wo wir in 40 Jahren stehen. Doch wir werden mit unserer redaktionellen Arbeit weiterhin Veränderungsthemen auf der Spur bleiben, um zukunftsfähige Ansätze herauszufiltern, die helfen, die großen Transformationen zu gestalten. Wir freuen uns, dass Sie mit dabei sind!

Und jetzt wünschen wir anregende Momente bei unserer literarischen Jubiläumsparty.

Herzlich, Ihre

Brigitte Winkler

Wir feiern

40 Jahre OrganisationsEntwicklung

Reflexion

- 6 J. Freimuth
Nicht mehr normal. Neue Konzepte der OE 2011 bis 2021
 Wie sich die Disziplin Organisationsentwicklung mit den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in den letzten zehn Jahren konzeptionell weiterentwickelte.
- 16 A. Neef & H. Glockner
Ein Vorgriff auf das Jahr 2030. Der Weg zur präadaptiven Organisation
 Coaching-Sessions mit der KI Allison im Jahr 2030 geben Einblick in einen fiktiven Strategiedialog, der die Fähigkeit zum vorausschauenden Handeln als Erfolgsfaktor für Organisationen illustriert.
- 24 R. Osterchrist, E. Wagner & P. Forster
Change Beratung lernen. Merkmale einer guten Change Management-Ausbildung
 Ein umfassender Überblick zu Hauptströmungen, Qualitätsmerkmalen und zentralen Inhalten von Ausbildungen als Change Management-Berater*in.
- 42 A. Kozica & P. Schaller
Experimentelle Organisationsentwicklung. Perspektiven eines zukunftsfähigen Veränderungsansatzes
 Wie Organisationen sich mit Experimentierräumen und einem klaren Interventionsdesign systematisch in eine ungewisse Zukunft vorantasten können.
- 86 I. Kohl
Können Sie Change? Was Veränderungskompetenz ausmacht
 Operationalisierung eines vielschichtigen Konstrukts

Erfahrung

- Einsichten unserer Change-erfahrenen Leser*innen**
- 14 S. Schuh: **Zwischen praktischer Inspiration und theoretischen Zumutungen**
- 23 U. Schweiker: **(M)ein Reservoir an Anregungen**
- 30 M. Kempf: **ZOE – eine Travelling Organization im Lauf der Zeit**
- 35 E. Michel-Alder: **Verschiedene Wege führen nach Rom**
- 41 U. Sollmann: **Die Kunst eine Rose zu bauen**
- 48 L. Baumfeld: **Ein Modell von Lebendigkeit**
- 56 B. Hager: **Themen immer am Puls der Change Management-Welt**
- 63 S. Gäns: **Echte Ressource und wertvoller Fundus**
- Geburtstagswünsche aus dem Verlag**
- 85 A. Wasmuth: **Die ZOE selektiert, hinterfragt und bietet Orientierung**
- 31 **Zeitlos und lesenswert – ZOE Evergreens**
 Eine vielfältige Auswahl der ZOE-Redaktion von instruktiven Beiträgen der letzten 20 Jahre
- 50 B. Winkler
ABC der Veränderungsmotivation
 Ein Überblick zu praxiserprobten und fundierten Methoden
- 58 T. Reimer, M. Heidenreich & O. Herbert
Spielwiese und Impulsgeber zugleich. Wie Corporate Influencer die Organisation verändern
 Die Analyse der Botschafternetzwerke der Telekom AG sowie der Daimler AG gibt einen Einblick in dieses noch recht neue Phänomen der Organisationsentwicklung und zeigt dessen Potenziale.
- 64 B. Winkler & O. Haas
Blick in unsere Werkstatt. Wie entsteht eine Heftausgabe?
 Hinter den Kulissen unseres Making-of

Erfahrung

- 70 O. Kohnke & F. Aurich
Kulturwandel durch Innovationsbotschafter. Erfahrungen der ZF Friedrichshafen AG bei der globalen Skalierung von Design Thinking
Wie Design Thinking und die flächen-deckende Ausbildung von Innovationsbotschaftern die Innovationskraft eines gesamten Unternehmens durch eine veränderte Arbeitskultur befördert.
- 79 A. Grandpierre & D. Wollenweber
Eigenverantwortlich zum Wir-Gefühl. Kollektive Wirksamkeitsüberzeugung in einem Agilisierungsprozess
Neben agilem Methoden-Know-how verlangt ein Agilisierungsprozess ein signifikantes Umdenken bei Führenden und Mitarbeitenden. Traditionell hierarchisch geprägte Denk- und Verhaltensmuster loszulassen bedarf Zeit und Raum zum Ausprobieren.
- 90 C. Eberl, A. Schmidt, W. Beckmann & H. Koos
Radikale Beschleunigung. Design einer disziplinübergreifenden Innovationszelle
Das kluge organisationale Design einer Innovationszelle, die die Expertise verschiedener Entwicklungsinstitute und Industriepartner bündelt, reduziert die Dauer von Produktentwicklungsprozessen und Innovationszyklen deutlich.

Gespräch

- 36 A. Buyx & B. Winkler
Von Beginn an richtig. Ethische Implikationen von Anfang an mitdenken
Ein Gespräch mit der Vorsitzenden des Deutschen Ethikrats über die Notwendigkeit, frühzeitig ethische Perspektiven in die unternehmerische Praxis zu integrieren.

Einblick

- 68 O. Lisik & M. J. Eppler
Willkommen zur Party! Ein festlicher und textanalytischer Rückblick
Wesentliche inhaltliche Schwerpunkte der ZOE der letzten 20 Jahre stichpunktartig und bildlich dargestellt

Fallstudie

- 98 H. Konrad, A. Braun & S. Oertel
Im Sprint zum agilen Personalmanagement. Wie der Personalbereich des Hessischen Rundfunks sich transformiert
Ein selbstkritischer Erfahrungsbericht zur Einführung von agilem Personalmanagement

Ausblick

- 107 T. Schweinschwaller
Jetzt für das Danach lernen. Organisationale Erfolgsfaktoren für die Bewältigung der Pandemie
Eine qualitative Studie zu den für Führungskräfte und Mitarbeitende entscheidenden Faktoren, die ihnen geholfen haben, die Herausforderungen durch die Pandemie in ihrem Arbeitsalltag zu bewältigen.

Werkzeug

- 111 D. Bayas-Linke & J. Faulstich
69. Self-Check Change Readiness. Ein Selbsttest für Unternehmen
Mit dem praktischen Anspruch, es Unternehmen zu ermöglichen, fokussierte Impulse für weitere interne Diskussionen zu erhalten, können diese sich mit dem Selbsttest selbst auf die Schliche kommen und ihre Wandlungsfähigkeit überprüfen.

Service

- 117 Bücher
130 Impressum
131 Inserate & Veranstaltungen
136 Ortmanns Ordnung:
Amtliche Mitteilung: Für uns ist gesorgt

Anregungen zu dieser Ausgabe?
Wir freuen uns auf den Dialog!
E-Mail: zoe@handelsblattgroup.com