

Vienna Dialogue

on Organizational Development

Peter F. Sorensen und Therese Yaeger
3. und 4. Juli 2007

Zu den Personen:

Prof. Peter F. Sorensen und Therese Yaeger hielten gemeinsam Vortrag und Workshop zum Thema „International Organization Development“.

Prof. Sorensen ist Direktor eines Doktoratprogramms für Organisationsentwicklung und eines Masterprogramms für Management and Organizational Behavior an der Benedictine University in Illinois. Er ist Autor von mehr als 200 Artikeln und Büchern. Weiters ist er ein bekanntes Mitglied der Academy of Management, sowie Vorsitzender der Division für Organizational Development and Change. 1993 erhielt er von der Academy den „Outstanding OD Consultant of the Year Award“. Sorensens derzeitige Arbeit beschäftigt sich hauptsächlich mit Verhalten in Organisationen mit Globaler und Internationaler Ausrichtung.

Dr. Therese Yaeger ist außerordentliche Professorin an der Benedictine University und unterrichtet in den Programmen für OD und Verhalten in Organisationen. Sie war maßgeblich am Aufbau des Fernstudiensystems der Universität beteiligt. Darüber hinaus arbeitet sie auch als Beraterin. Therese Yaeger blickt auf über 20 Jahre Erfahrung im Management verschiedenster Organisationen zurück. Sie hat über 100 Publikationen verfasst, darunter acht Bücher. Wie Prof. Sorensen ist sie ebenfalls Mitglied der Academy of Management. Beide arbeiten seit vielen Jahren eng zusammen und publizieren auch gemeinsam.

Vortrag und Workshop: Global Organization Development

(vgl. Yaeger/Head/Sorensen 2006)

In einer Welt der globalen Entwicklungen, in der Organisationen keine nationalen Grenzen mehr gesetzt sind, werden Kompetenzen benötigt, um die daraus entstehenden Probleme zu bewältigen. Prof. Sorensen und Dr. Yaeger arbeiten seit einigen Jahren daran eine Leitlinie zu entwickeln, um international arbeitende Berater dabei zu unterstützen, die Probleme zu identifizieren, die sich ergeben, wenn man für internationale Organisationen arbeitet und mit diesen umzugehen. Vortrag und Workshop beschäftigten sich vorrangig mit der Frage wie und ob Organisationsentwicklung und Beratung in einer globalen Welt ihren Beitrag zur Verbesserung dieser leisten können.

Vorab wurden elf Fragen formuliert, welche ein Berater sich stellen sollte, wenn er für Organisationen auf internationaler Ebene arbeiten möchte.

1. How is organization development perceived in the host nation? Am I entering a potentially hostile environment? Does the nation have positive history of OD? Do the native managers have biases for, or against, certain models and interventions?
2. How am I to be perceived, by the client, as an OD consultant? What are the perceptions of my gender, status, and credentials?
3. What are the client organization's values as reflected in a particular country's culture? Are they compatible with my own values as an OD practitioner?
4. Is there a stable culture or is it one in transition? Cultures experiencing significant change are frequently very difficult situations. It is particularly important that the OD practitioner be sensitive to the dynamic nature of the environment.
5. What is the level of sophistication for business and management in general, and specifically for OD consulting?
6. What is the level of economic development? This is an area of knowledge that is essential for determining the appropriate OD intervention.

7. What is the nature of the political system? A lack of understanding of a political system is often the cause of inappropriate OD interventions.
8. What is the nature of the legal system? Like the lack of knowledge of the political environment, lack of knowledge concerning the legal environment is also a frequent cause for inappropriate organization development interventions.
9. What is the appropriate OD process? What needs to be modified? This is at the heart of what OD professionals do.
10. What interventions are appropriate? What needs to be modified? This is at the heart of what OD professionals do.
11. What is the future of international and global organization development?

(Yaeger/Head/Sorensen 2006, S 40 f)

In diesen Fragen spiegeln sich die grundlegenden Problematiken und Herausforderungen an einen Berater der im internationalen Bereich tätig ist. Es handelt sich um Fragen nach Werten und der Identifizierung und Berücksichtigung derselben. Weiters geht es um Kulturen übergreifende Probleme, welche auftreten, wenn man unreflektiert beginnt, zusammen mit Menschen verschiedener Kulturen in verschiedenen Ländern zu arbeiten, ohne sich ausreichend mit den Besonderheiten der Menschen und der Länder auseinandergesetzt zu haben. Dem Berater stellt sich weiters die Frage, ob er eher einen Konvergenten oder Divergenten Ansatz verfolgt. Im Konvergenten Ansatz wird davon ausgegangen, dass Konzepte wie z.B. Managementkonzepte globale Gültigkeit haben und in jedem Land der Welt gleich angewendet werden können. Hier wird der Glaube darin bestärkt, dass die Globalisierung die Menschen zusammenwachsen lässt, so dass gewisse Standards Allgemeingültigkeit erlangen. Der Divergenz Ansatz verfolgt die Entgegengesetzte Sichtweise. Kulturen und Menschen sind unterschiedlich und werden durch Globalisierung nicht weniger unterschiedlich. Auch wenn gewisse internationale Standards eingeführt werden, bedeutet das nicht, dass sie überall funktionieren oder ursprünglich umgesetzt werden können. Um vertiefend über diese Fragen reflektieren zu können, wurden während des Workshops Gruppenarbeiten durchgeführt, welche den Teilnehmerinnen die Möglichkeit boten ihre eigene Position zu klären.

Organizational Culture Inventroy

Prof. Sorensen und Dr. Yaeger stellten während ihres Workshops auch ein Instrument namens Organizational Culture Inventroy (OCI) vor. Dieses Instrument ermöglicht es, Werte und Annahmen, welche man über die Organisation in der man arbeitet hat, sichtbar zu machen. Dadurch wird einerseits Vergleichbarkeit hergestellt und es kann festgestellt werden, welche Form von Unternehmenskultur vorherrscht. Es werden drei Formen von Unternehmenskulturen unterschieden:

1. Constructive cultures – members are encouraged to interact with others and approach tasks in ways that will help them meet their higher-order needs.
2. Passive/Defensive cultures – members believe they must interact with others in defensive ways that will not threaten their own security.
3. Aggressive/Defensive cultures – members are expected to approach their work in forceful ways to protect their status and position.

(Human Synergistics 2003)

Von den Teilnehmerinnen wurde dieses Instrument als sehr hilfreich zur Analyse der eigenen Unternehmenskultur bewertet.

Literaturverzeichnis

Caluwé, L. de (2007): Arbeitsmaterialien im Rahmen des Vienna Dialogue on Organizational Development 13. bis 14.04.2007 in Wien.

Caluwé, L. de/ Vermaak, H. (2003): Learning to Change. A Guide for Organization Change Agents. Thousand Oaks: Sage Publications

Egan, T./Gellermann, W. (2005): Values, Ethics, and Practice in the Field of Organizational Development. Publiziert in Rothwell, W./Sullivan, R. (2005): Practicing Organizational Development: A Guide for Consultants. Jossey Bass

Grossmann, R. (2004): Organisationsberatung in der Reform öffentlicher Leistungen: Auf den Nutzen kommt es an. Wien: Springer Verlag

Human Synergistics (2003): OCI, Organizational Culture Inventory. Chicago: Center for Applied Research Inc.

Janes, A./Prammer, K./Schulte-Derne, M. (2001): Transformations-Management. Organisationen von innen verändern. Wien: Springer

Königswieser, R./Sonuc, E./Gebhardt, J. (Hrsg.) (2006): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how. Stuttgart: Klett-Cotta

Rothwell, W./Sullivan, R. (2005): Practicing Organizational Development: A Guide for Consultants. Jossey Bass

Schein, E. H. (1995b): Wie können Organisationen schneller lernen? Die Herausforderung, den grünen Raum zu betreten. In: Organisationsentwicklung, H. 3/95, S. 4-13

Silver, N. (2007): Arbeitsmaterialien im Rahmen des Vienna Dialogue on Organizational Development 18. bis 21.09.2007 in Wien.

Yaeger, T. F./Head, T. C./Sorensen, P. F. (2006): Global Organization Development. Managing Unprecedented Change. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing Inc.