



# Sinn und Unsinn der Organisationsentwicklung: 9,5 Thesen

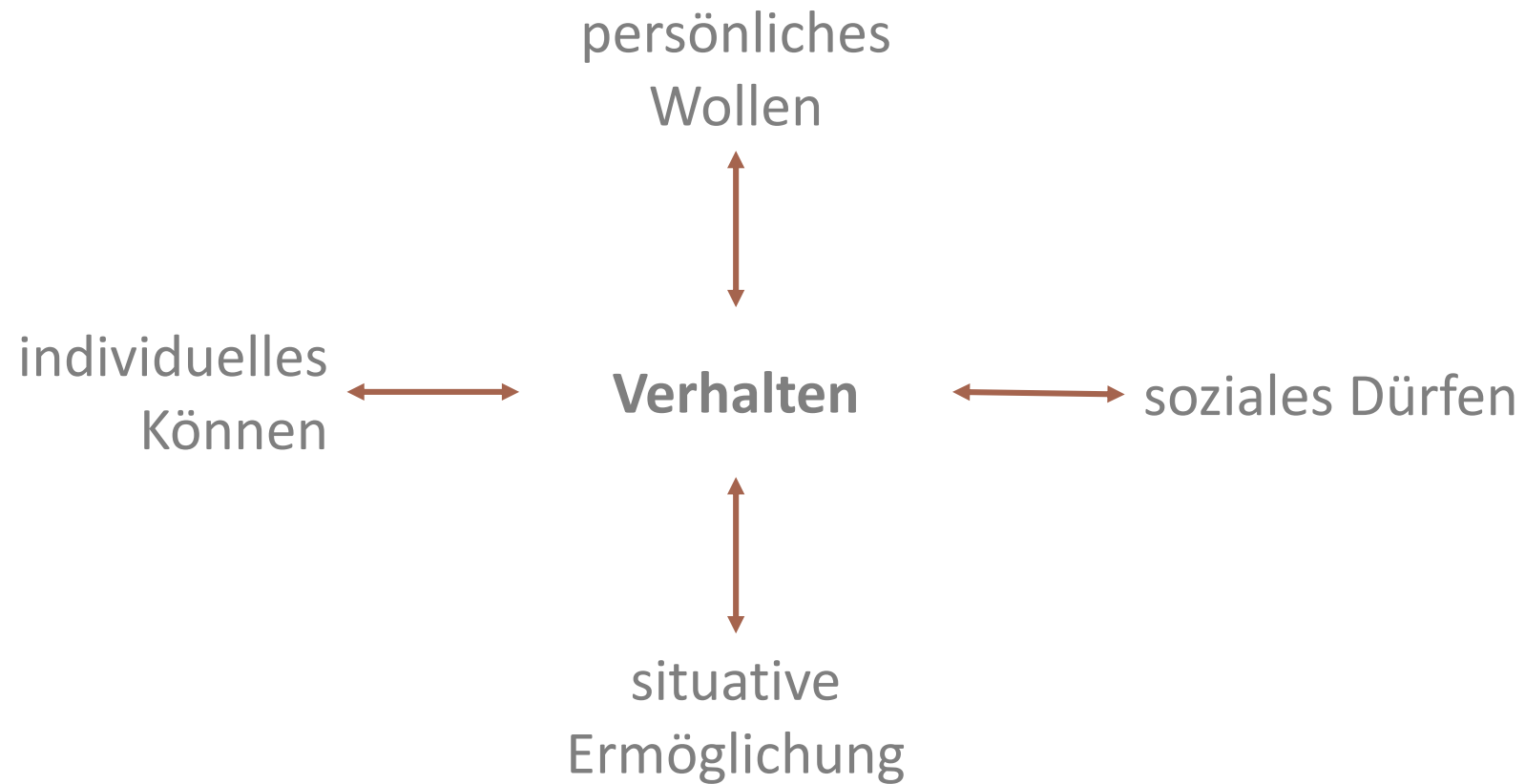


# Was ist Organisationsentwicklung?

**Gestaltung von Organisationsverhalten.**

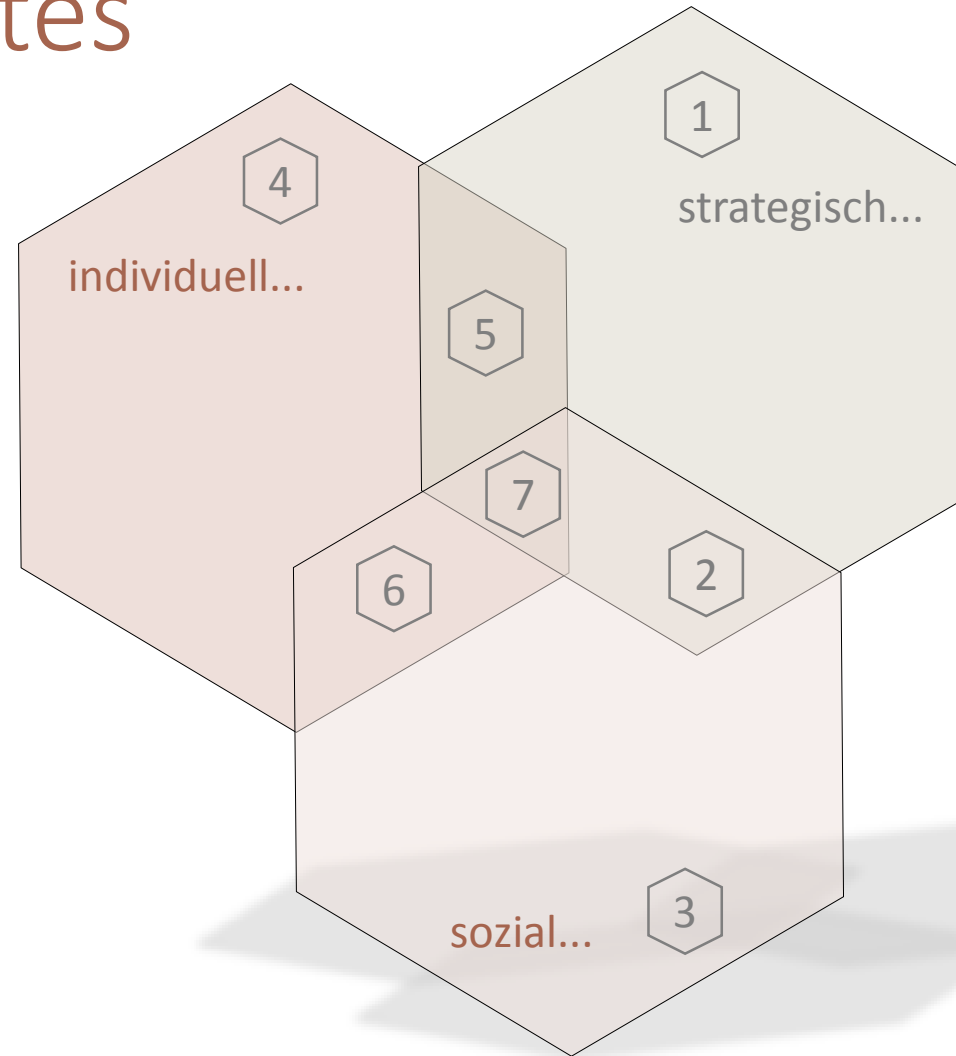


# Verhaltensdeterminanten





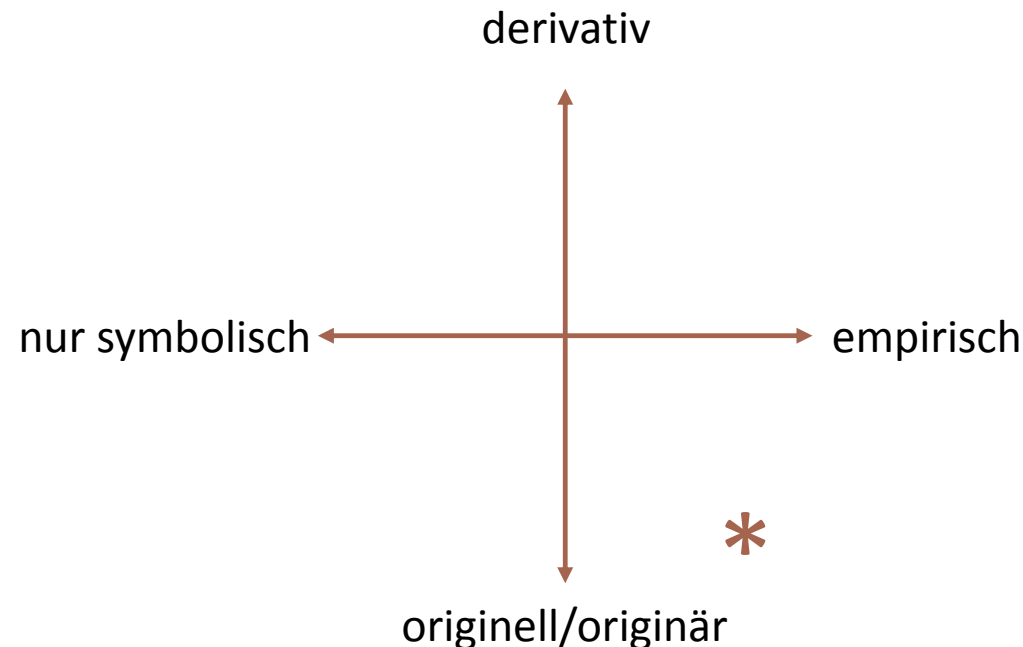
# ... Erwünschtes





# Gestaltung ist Veränderung ist Innovation

»Es ist schon alles gesagt, nur noch nicht von allen.« Karl Valentin



Wirkung ist unabhängig davon, ob man es kennt.

»Nobody knows what to do against the really new« Ashby  
(? ↔ eristischer Kunstgriff #31)



# \*Wilde Bestien



“Facts are the brute beasts of the intellectual domain.” Thomas Hobbes  
→ „Patent-Lösungen“ (Watzlawick)



# Gutenbergs Irrtum

Die “Organisation der Unternehmung  
[funktioniert] vollkommen”.

Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin, 1929



# Möglichkeiten der Veränderung



M. C. Escher – Cordon Art – Baarn – Holland

Strategie	nur symbolisch realisierbar	empirisch realisierbar
keine Umsetzung	+ ersparte Opportunitätskosten - Cui malo?	- -
symbolische Umsetzung	- Opportunitätskosten + Cui bono?	-
empirische Umsetzung		+





# Veränderungsbarrieren: normativ

Auf Werten beruhender Widerstand durch (vermeintliche/tatsächliche)

- Begünstigte des Status Quo bzw.
- Benachteiligte einer Veränderung

z.B. Luhmann:

Systemrationalität, „Systemische Beratung“: »Der [Berater...] lehrt [...]: Dein Problem ist schlimm, behalte es; es ist für Dich notwendig, ist Dir lieb, ist Dir teuer (bis hin zur Bereitschaft, den zu bezahlen, der Dir das sagt).«



# Veränderungsbarrieren: physisch

Physische Interpretation von Information als Wahrnehmungspotential

- statisch: Fehlende Information („einfache“ Desinformation)
- dynamisch: fehlende Informationsverarbeitungskompetenz

z.B. Ashby:

»Law of requisite variety«  $\Leftrightarrow$  korrespondierende Komplexität



Veränderungsbarrieren: physisch + normativ

Incompetence + Jealousy



**Injelitance**  
(C. N. Parkinson)



# Veränderungsbarrieren: qualitativ (1/2)

Intelligenz (inter legere) als Entscheidungskompetenz:

“›intellectual power‹ may be equivalent to ›power of appropriate selection‹” (Ashby)

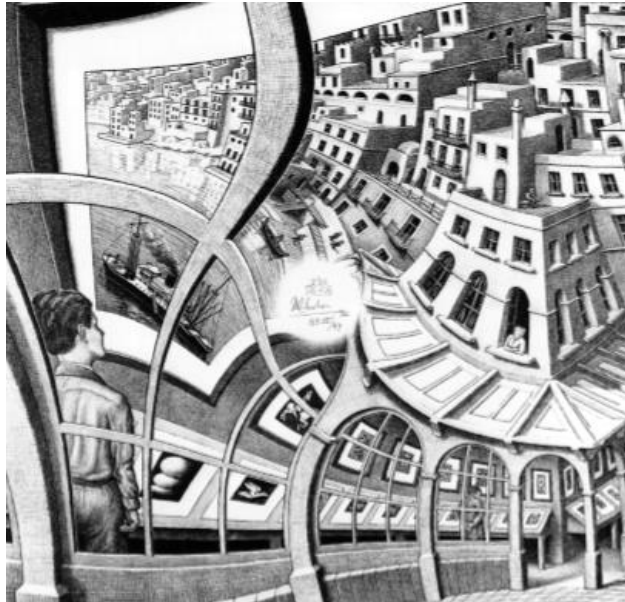
Irrtümer als qualitative Barrieren der Entscheidungs-/Problemlösungskompetenz:

	Richtige Hypothese ...	Falsche Hypothese ...
... nicht ablehnen	ok	<b>»Irrtum der 2. Art«</b>
... ablehnen	<b>»Irrtum der 1. Art«</b>	ok



# Veränderungsbarrieren: qualitativ (2/2)

»**Irrtum der 0. Art**«: Qualitative Desinformation := Hypothesen, die nicht als Hypothesen betrachtet werden (können)



M. C. Escher's Bildgalerie – Cordon Art – Baarn – Holland

»*Ein Bild hielt uns gefangen. Und heraus konnten wir nicht, denn es lag in unserer Sprache, und sie schien es uns nur unerbittlich zu wiederholen*«. Wittgenstein

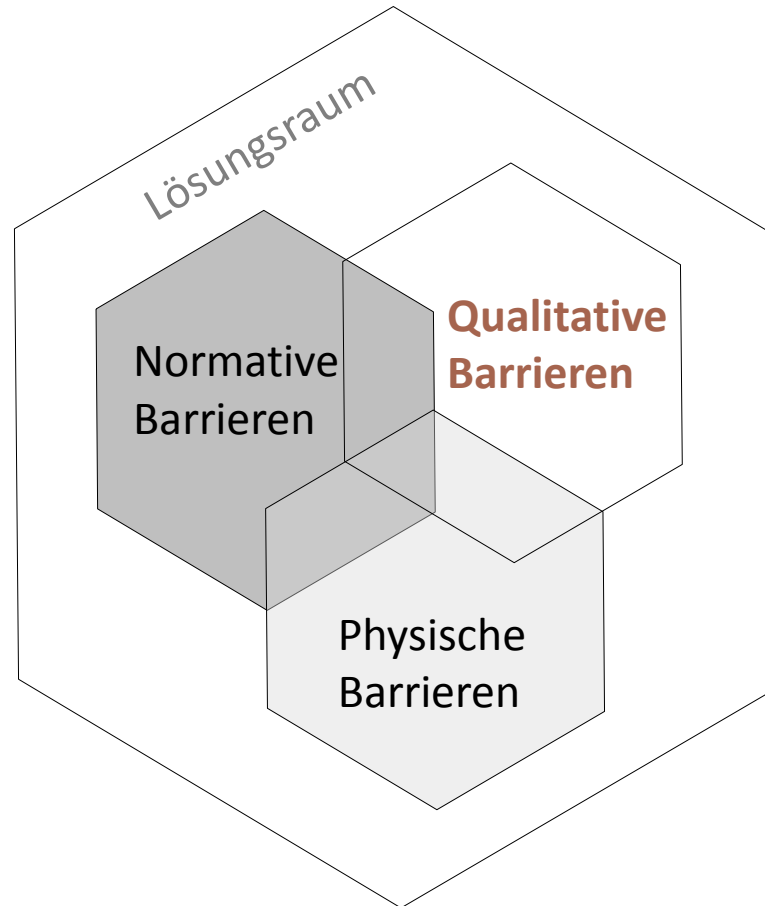


## These 9,5

Die Qualitative Desinformation ist  
*das* Kernproblem intelligenter  
Organisationsentwicklung.



# Veränderungsbarrieren im Überblick





# Wissensromantik als Intelligenzbarriere

Romantik als unerfüllte Liebe:

“whether [... s.o./sth.] can be “really” intelligent is not a question for the philosophers: they know nothing about [...] intelligence.” (Ashby)

“Taylor’s definition of work [...] explains his rejection by the people who themselves do not [...] work: the descendants of the poets and philosophers of old, the Literati and Intellectuals. Taylor destroyed the romance of work. [...] The central challenge will be to make knowledge workers productive.” (Drucker)

Eine Theorie der Erkenntnis, die dieses Problem lösen kann, „muss vermutlich ganz andere Formen annehmen als eine Erkenntnistheorie klassischen Stils.“ (Luhmann)



?

© Dr. Thomas R. Glück, München/Lüneburg, 2015, all rights reserved.



Vielen Dank :-)

