
Grundlegende Organisationsentwicklungsstrategien

Bei der **Top-Down-Strategie** wird der Veränderungsprozess auf der obersten Führungsebene (Top Management) angesetzt und wird von dort aus nach „unten“ in die Organisation getragen. Für das Top Management wird so die Möglichkeit geschaffen, Veränderungen vorzuleben, die von den Organisationsmitgliedern mitgetragen werden sollen. Diese Vorgehensweise wird in der Praxis häufig bevorzugt, da sie den Vorteil bietet, dass die nachhaltige und notwendige Unterstützung durch die oberste Führungsebene sichergestellt wird. Auf diese Weise können Veränderungsprozesse besser gesteuert und nötige Rahmenbedingungen festgelegt werden. Ein Nachteil besteht darin, dass Widerstände bei unteren Hierarchieebenen ausgelöst werden können, die sich unter Umständen nicht genug eingebunden fühlen.

Die **Bottom-Up-Strategie** setzt an der Basis der Organisation und damit bei den Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden an. Diese Strategie bietet sich besonders dann an, wenn Aufgaben auf operativer Ebene verändert werden sollen, da die betroffenen Mitarbeitenden vergleichsweise am besten wissen, welche Veränderungen nötig bzw. realistisch sind. Voraussetzung für diese Strategie ist allerdings, dass die Veränderungsprozesse von den obersten Führungsebenen mitgetragen werden. Da die Zustimmung durch das Top Management eine der Grundvoraussetzungen dafür ist, dass Veränderungsprozesse überhaupt zum Tragen kommen, wird die Bottom-Up-Strategie in der Praxis eher selten verwendet.

Die **bipolare Strategie** erfolgt zeitgleich sowohl von „oben“ als auch von „unten“ und ist durch einen hohen partizipativen Charakter gekennzeichnet. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass sich alle Hierarchieebenen ausreichend in die Veränderungsprozesse eingebunden fühlen, wodurch die Akzeptanz für Veränderungen erhöht wird. Die bipolare Strategie wird vor allem dann angewendet, wenn mit Widerständen beim mittleren Management zu rechnen ist. Es besteht jedoch die Gefahr, dass es durch unterschiedliche Erwartungen an die Organisationsentwicklung zu Missverständnissen und Blockaden zwischen oberen und unteren Ebenen kommt.

Bei der **Keil-Strategie** oder auch Center-Out-Strategie setzen die Veränderungsprozesse beim mittleren Management an. Diese Strategie hat den Vorteil, dass die Anzahl der Organisationsmitglieder auf der mittleren Ebene meistens überschaubar ist und die Mitarbeitenden gut zu erreichen sind (z. B. durch Informationsveranstaltungen). Das mittlere Management verfügt zudem über einen gewissen Handlungsspielraum für Veränderungen und kann sowohl nach oben als auch nach unten weitere Impulse geben, wodurch die schnelle Verbreitung von Veränderungsideen begünstigt wird. Die Keil-Strategie bietet sich vor allem bei führungsbezogenen Veränderungen an. Voraussetzung für das Gelingen der Strategie ist, dass das mittlere Management sich genügend engagiert, um die Veränderungsgedanken vor allem nach oben weiter zu transportieren.

Bei der **Multiple-Nucleus-Strategie** werden Veränderungsprozesse an verschiedenen Ebenen der Organisation (z. B. in verschiedenen Abteilungen und Projektgruppen) initiiert. Dieses Vorgehen bietet sich an, wenn in Organisationen keine ausgeprägte Hierarchiestruktur vorliegt (z. B. in Netzwerkorganisationen) und die Gruppen Bereitschaft zur Veränderung zeigen. Es können gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen Veränderungen eingeleitet werden, ohne dass dabei zwingend die obersten und die untersten Ebenen unmittelbar einbezogen werden müssen. Veränderungsprozesse werden so lange bei unterschiedlichen Stellen der Organisation fortgesetzt, bis sie die gesamte Organisation erreicht haben. Bei diesem Vorgehen ist eine koordinierende Steuerung des Veränderungsprozesses wichtig. Damit die verschiedenen Interventionspunkte erfolgreich miteinander in Einklang gebracht werden können, bietet sich die Einrichtung einer Koordinationsstelle an, die den Gesamtüberblick behält und ggf. beratend eingreift (Scherer u. Pietsch, 2007; Ellebracht et al., 2009; Vahs, 2009).

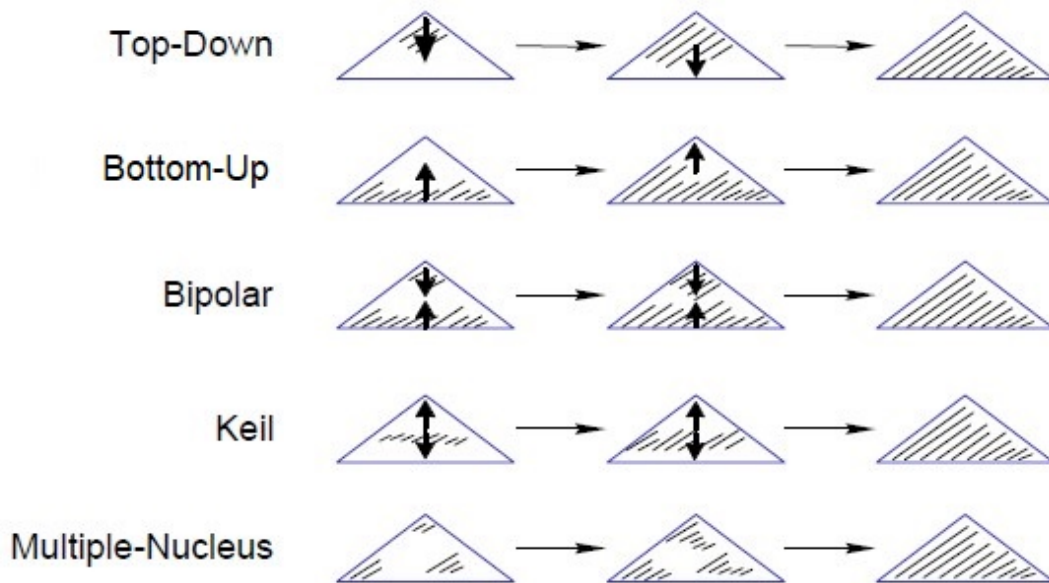


Abb.: Grundlegende Organisationsentwicklungsstrategien

Literatur

Ellebracht, H., Lenz, G. & Osterhold, G. (2009). *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung*, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Scherm, E. & Pietsch, G. (2007). *Organisation – Theorie, Gestaltung, Wandel*. München: Oldenbourg.

Vahs, D. (2009). *Organisation*, 7. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.