

MENSCH UND ORGANISATION

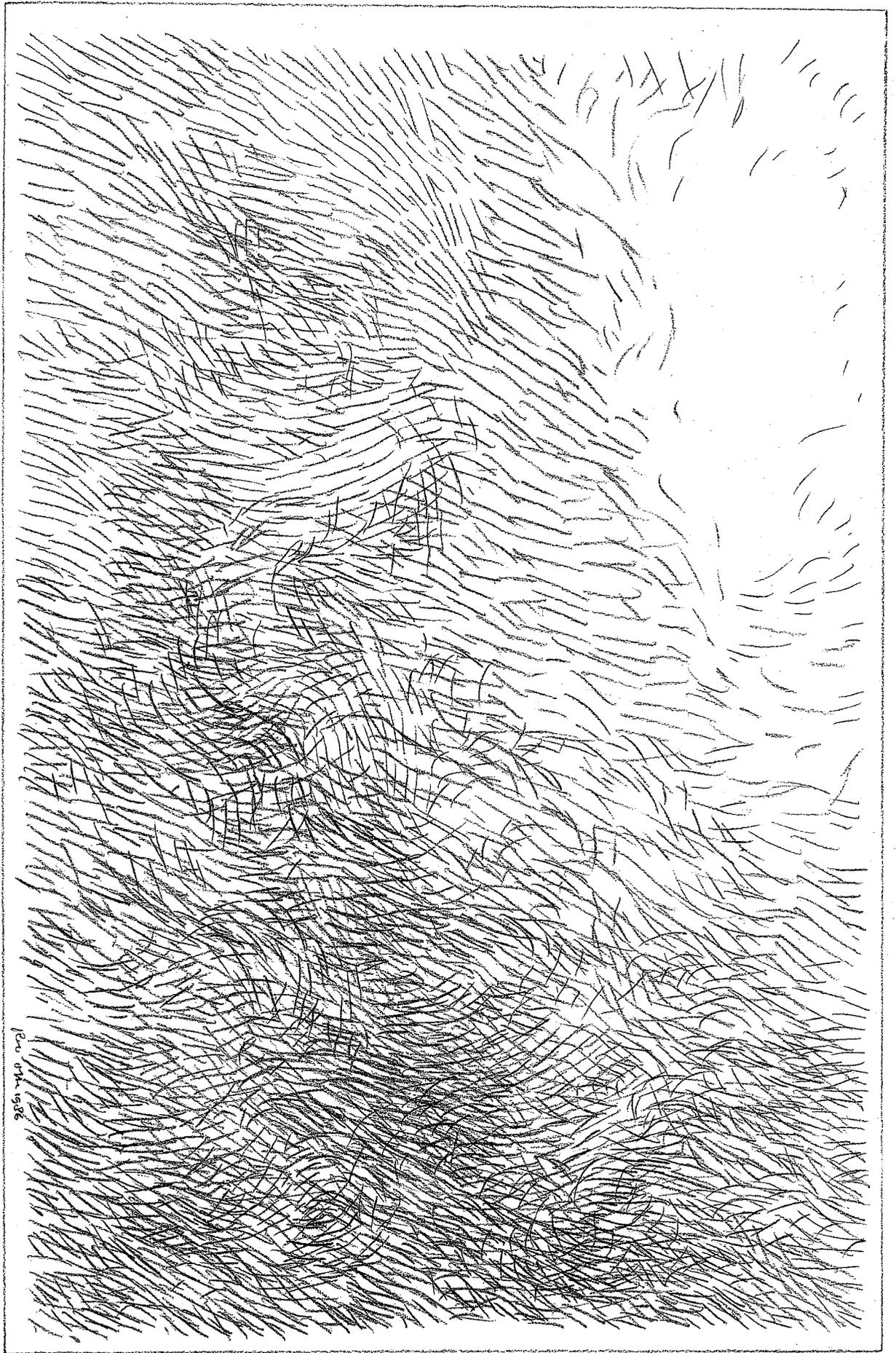
Nederlands Pedagogisch Instituut

Instituut voor Organisatie Ontwikkeling
Valckenboschlaan 8, Postbus 299, 3700 AG Zeist
Telefoon 03404-20044

Die in dieser Auflage in natürlicher Grösse reproduzierten Zeichnungen sind im Original mit Bleistift ausgeführt. Es sind keine Illustrationen zum Text, sondern sie zeigen was entsteht aus oben-unten; Bewegung-Form; hell-dunkel.

Eine Hilfe, um hier die Ähnlichkeit mit Entwicklungen in Organisationen festzustellen, ist der folgende Gedankengang:

- in Organisationen soll Organisieren eine Tat-sache sein, folglich Bleistiftstrichelchen Strich für Strich machen;
- Aufträge, Zusammenarbeit und die endgültigen Produkte für Kunden haben Qualitäten wie oben-unten, Bewegung-Form, hell-dunkel;
- genauso wie das Zeichnen ist Organisieren Menschenwerk.



100
1986

I Grundsätze der NPI-Arbeit

Zielsetzung

Das NPI stellt sich die Aufgabe:

- * Beratung und Begleitung bei der Entwicklung von Menschen und Organisationen zu bieten.
- * Neue Konzeptionen und Methoden für das Funktionieren von Menschen in Arbeitssituationen zu schaffen.

Entwicklung von Menschen heisst: Erneuerung und Erweiterung ihrer Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellung, so dass sie sich in der Arbeitssituation fruchtbar und produktiv einsetzen können.

Entwicklung von Organisationen heisst: Transformieren der existierenden Auffassungen, Zielsetzungen, Führungssysteme, Unternehmenskulturen, Arbeitsweisen, Organisationsformen und (Produktions-)Mittel, so dass die den neuen Anforderungen und Situationen entsprechen.

Beide Ansätze durchdringen einander und spielen bei unserer Arbeit eine grosse Rolle. Wir wissen aus Erfahrung, dass Probleme in Organisationen nahezu nicht zu lösen sind durch bloss strukturelle Veränderungen oder organisatorische Massnahmen oder allein durch Lernprozesse und Verhaltensänderungen der Menschen.

Wir streben deshalb danach, Entwicklungsprozesse der Organisation und der darin arbeitenden Menschen gleichermaßen zu fördern und aufeinander abzustimmen.

Die NPI-Arbeit umfasst drei Gebiete, nämlich:

- Projektarbeit: Beratung und Begleitung von Organisationen, Gruppen und Einzelpersonen;
- Bildungsarbeit: Training, Seminare, Lehrgänge, 'Workshops' bei Klienten sowie in eigener Veranstaltung;
- Forschung: ausgerichtet auf das Entwickeln neuer Konzeptionen und Methoden.

Unser Fachgebiet ist also die professionelle Begleitung und Beratung Erwachsener, die Entwicklungsfragen in sozialen Situationen haben.

Eine dieser Entwicklungsfragen ist Organisationsentwicklung: ständige und systematische Tätigkeit, die auf die Entwicklung der Gesamtheit der Organisation ausgerichtet ist.

Entwicklung

Da der Begriff 'Entwicklung' bei unserer Arbeit in Organisationen im Mittelpunkt steht, wollen wir auf ihn etwas ausführlicher eingehen.

Das NPI versteht unter 'Entwicklung' Veränderungen, deren Ansatzpunkt die fundamentalen Ansichten, Ausgangspunkte und Werte, welche unserem Handeln zugrunde liegen, sind.

Entwicklung bedeutet für die Organisation, dass ein qualitativer Wandel, eine 'Transformation' einer Anzahl für sehr wichtig gehaltener Grundsätze, Auffassungen und Werte stattfindet, der den Rahmen bildet, in dem Menschen funktionieren.

Seit der zweiten Hälfte der achtziger Jahre bedient man sich dafür mehr und mehr des Begriffs 'Transformation'.

Es gibt keinen wesentlichen Unterschied zwischen Transformation und dem Begriff Entwicklung, in der Art, wie die das NPI hantiert. Auch in einem Transformationsprozess geht es nicht so sehr um äusserliche, instrumentelle Umwandlungen, als vielmehr um eine qualitative Transformation, wodurch man die eigene Organisation auf eine andere Art und Weise betrachtet und versucht danach zu funktionieren.

Ein derartiger Wandel kann beispielsweise durch starkes Wachstum der Organisation hervorgerufen werden, aber auch durch äusserliche Einflüsse, wie Marktveränderungen, technologische Erneuerungen, Veränderungen bei den Menschen oder bei der Gesellschaft als Ganzes.

Bei Entwicklungsprozessen unterscheidet man Stadien oder Phasen, zwischen denen sich Krisen bzw. Übergänge befinden. Bei derartigen Prozessen bieten Krisen die Gelegenheit zur Umwandlung althergebrachter Ordnungs- und Sinngebungsprinzipien in neue Grundsätze.

Menschenbild

Alles Handeln in sozialen Situationen wird – ausgesprochen oder unausgesprochen, bewusst oder unbewusst – von den Grundauffassungen über den Sinn und die Bedeutung der menschlichen Existenz, kurz vom 'Menschenbild', das man in sich trägt, geprägt.

Für die Mitarbeiter des NPI ist dies das Menschenbild der Anthroposophie, das Rudolf Steiner zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelte.

Aus der Sicht der Anthroposophie (aus dem Griechischen: anthropos = Mensch; sophia = Weisheit) wird die Welt, in der wir leben,

nicht auf das, was wir alltäglich mit unseren Sinnesorganen wahrnehmen können, beschränkt. Es gibt noch eine umfassendere, spirituelle oder geistige Welt, der der Mensch teilhaftig ist; eine Realität, die man erkennen und erleben kann. Die Anthroposophie gibt auch einen Übungs- und Forschungsweg an, den grundsätzlich jeder Mensch gehen kann, um sich Kenntnisse des spirituellen Teils der Realität und deren Wirkung in unserer materiellen Welt zu erwerben.

Charakteristisch für die Anthroposophie ist das Streben nach Erforschung dieser geistigen Realität, kombiniert mit einer praktischen Nutzung der daraus geschöpften Ideen für verschiedene Lebensbereiche, wie z.B. Unterricht (Waldorfschulen), Landbau (biologisch-dynamische Landwirtschaft), Architektur (organischer Baustil), Medizin und Pharmacie usw.

In der Organisationsentwicklung streben die NPI-Mitarbeiter danach, das soziale Gestalten aus diesem Ideengut heraus zu versuchen.

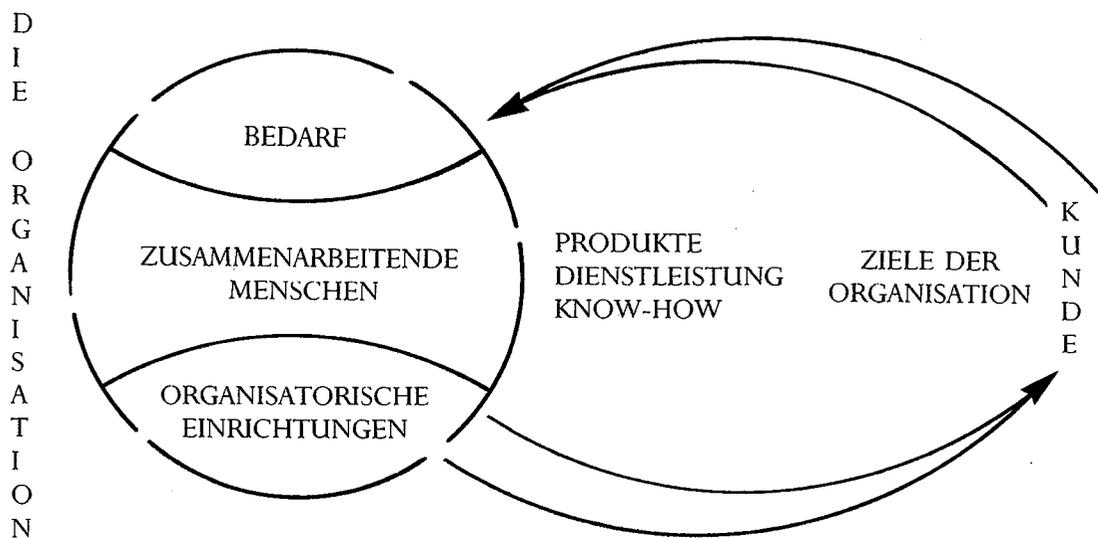
II DIE ARBEIT DES NPI

A. Projekte

Organisationen aus vielerlei Arbeitsbereichen – wie aus der Industrie, Unterrichtswesen und Gesundheitswesen, Behörden, Banken, Versicherungsgesellschaften, Handel, Fürsorge, Kirchen, usw. – treten an uns heran mit der

Die Begleitung und Beratung des NPI ist in vielen Fällen umfassender als die anfangs gestellte Frage, weil die Probleme nur sehr selten von den Sachfragen der betreffenden Organisation getrennt werden können.

Dieser Gesichtspunkt wird anhand des nachstehenden Modells erläutert:



Frage um Hilfeleistung.

Die Fragen, die man uns stellt, sind sehr unterschiedlich. Die nachstehende Auswahl illustriert die Vielfalt unserer Dienstleistungen:

- Verbessern des Kundendienstes des ganzen Betriebes;
- Begleiten eines Dezentralisationsprozesses;
- Persönliche Beratung für Manager;
- Hilfe beim Entwurf eines Programms für Managemententwicklung;
- Entwickeln des internen unternehmerischen Denkens und Handelns;
- Seminare für Managementteams;
- Erarbeiten einer neuen Unternehmensidentität und Unternehmenskultur;
- Hilfe bei Reorganisationen und Fusionen;
- Konfliktbehandlung und Konfliktlösung;
- Begleiten eines Prozesses der Qualitätsverbesserung;
- Unterstützen von Strukturänderungen;
- Entwickeln und durchführend einer neuen Geschäftsführung;
- Beraten und begleiten bei Problemen der Zusammenarbeit.

Das Ziel bzw. die Absicht einer Organisation ist es, mittels der Produkte, bzw. Dienstleistung bzw. Know-How, den wahrgenommenen Bedarf des Kunden zu decken.

In Organisationen werden die Ziele durch Grundauffassungen, Geschäftsführung, brauchbare Zielsetzungen, Policy und Strategien konkretisiert.

Um die Unternehmenszielsetzungen zu verwirklichen, braucht man organisatorische Einrichtungen:

Produktionsmittel, Verfahren, Methoden, Vorschriften, Funktionsbeschreibungen u.dgl.

Diese beiden Gebiete (Ziele und organisatorische Einrichtungen) werden von den zusammenarbeitenden Menschen miteinander verknüpft und verwirklicht; Menschen stellen ihre Fähigkeiten in den Dienst der Organisation, um gemeinsam mit anderen oder unter der Führung durch andere Menschen die verlangten Produkte, Dienstleistungen und das Know-How zu schaffen.

Jeder Mitarbeiter einer Organisation hat mit beiden genannten Gebieten zu tun. Entwick-

lungen auf dem einen Gebiet haben Folgen für das andere oder erfordern gewisse Voraussetzungen auf dem anderen Gebiet, um die erwünschte Erneuerung zu ermöglichen.

Unsere Arbeitsweise beruht auf zwei Ausgangspunkten:

* *Hilfe leisten bedeutet für uns, dass wir eine Antwort suchen für die Fragen, die Menschen uns hinsichtlich ihrer spezifischen Arbeitssituation stellen.*

Für die Arbeitsweise des NPI bedeutet dies, dass es keine Standardprozeduren oder -Lösungen, die bereits für bestimmte Probleme vorliegen, geben kann.

Unsere Leistung wird mit dem Fragensteller gemeinsam immer wieder neu bestimmt.

* Zu Beginn eines Organisationsentwicklungsprozesses versuchen wir immer, ein Netzwerk von Menschen zu bilden, mit denen wir die Erneuerungsinitiative gemeinsam tragen. Mit der Zeit sollen Menschen der Organisation das Projekt selbstständig weiterführen.

Dies beruht auf unserer Überzeugung, dass wirkliche Veränderungen und Erneuerungen nur dann fruchtbar sein werden, wenn sie von denjenigen getragen und unterstützt werden, die selber in der Organisation tätig sind.

Wenn nötig, bildet das NPI Menschen aus der Organisation aus, die die Arbeit übernehmen und weiterführen.

Auf den nächsten Seiten folgen kurze Beschreibungen einiger Projekte, wobei die Auftraggeber nur global angedeutet werden können.

Automatisierung

Beim Direktorat eines Ministeriums fehlte den leitenden Beamten Einsicht in Bedeutung und Auswirkung der Automatisierung auf die Arbeit, auf die Zusammenarbeit und auf die Führung. Man gab indessen Millionen Gulden für 'Hardware' und 'Software', für Automatisierungsanalysen und Beratung aus. Die Auswirkung der Automatisierung auf das Funktionieren war nicht nur positiv: Wo man mehr Flexibilität und Schnelligkeit vortäuschte, war zunehmende Bürokratisierung das Ergebnis. So stellte sich die Frage: 'Wie können wir Führungskräften bei der Beurteilung von Informationsfragen und Automatisierungsfragen mit-helfen?'

In kurzen Arbeitskonferenzen wurde u.a. geübt, die eigene Kartei in den 'Personal Computer' zu übertragen. Anhand der eigenen Posterledigung wurde geprüft, wo konkrete Informationsfragen auftauchten. Diese Übungssituationen lieferten Gesichtspunkte zur Urteilsbildung, wo man in der eigenen Organisation automatisieren kann bzw. soll und auf welche Art und Weise die Automatisierung erfolgen soll.

Durch derartige Arbeitskonferenzen werden Manager zu Gesprächspartnern der Automatisier-Experten und haben auf diese Weise die Möglichkeit, diese Entwicklung zu steuern anstatt von der Automatisierung gesteuert zu werden.

In diesem Projekt arbeiteten NPI-Mitarbeiter eng zusammen mit den internen Beratern. Auf Grund der Arbeitskonferenzen konnten die leitenden Angestellten die erworbenen Gesichtspunkte – fallweise mit Unterstützung der internen Berater – auf ihre eigene Arbeitssituation übertragen.

Fusion unter Beibehaltung der Identität

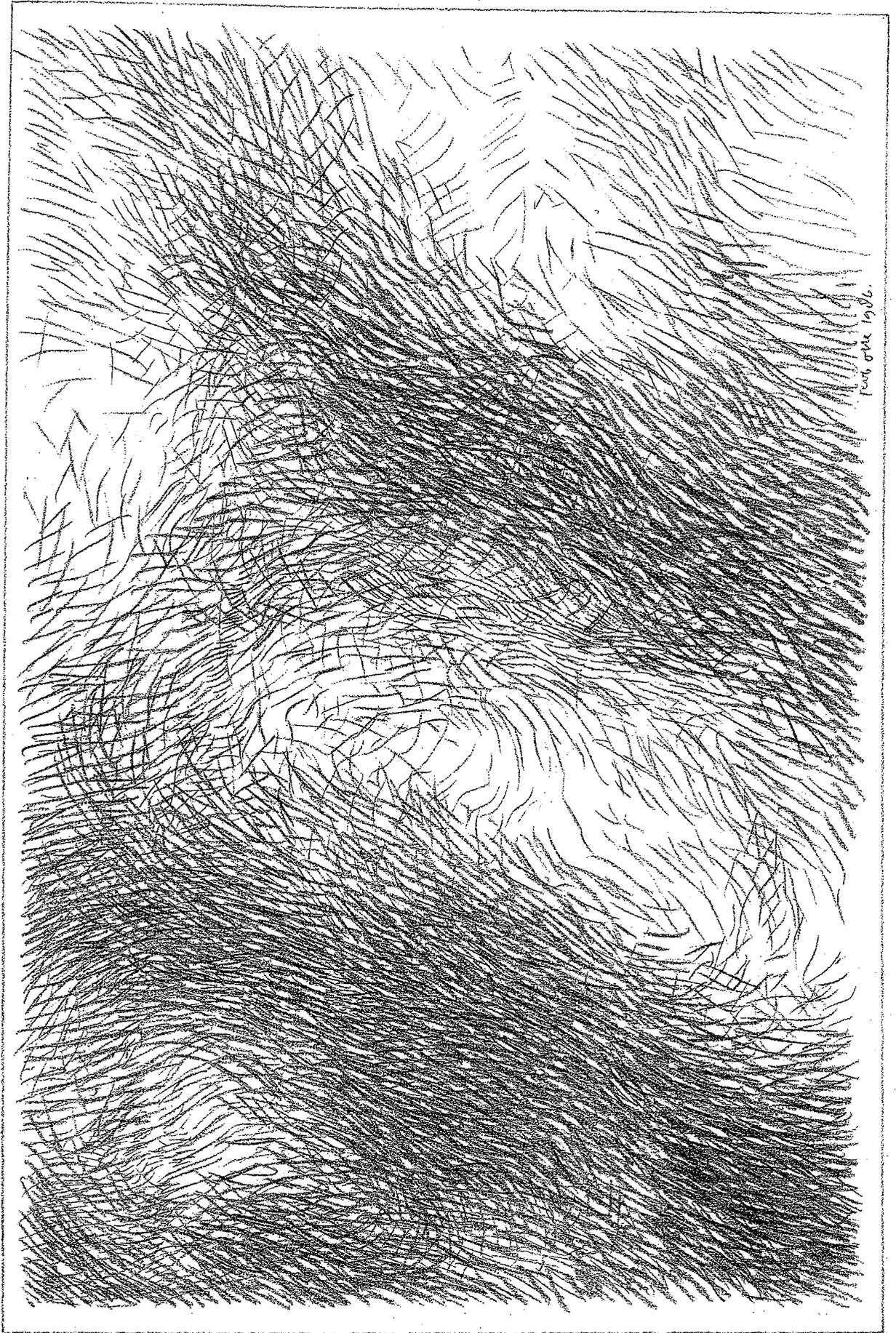
Der Lenkungsausschuss von zwei Krankenhäusern, die eine Fusion wollten, bat um Begleitung bei der Realisierung ihres Auftrags: 'Untersuchen der konkreten Möglichkeiten zur Zusammenarbeit, sowie die notwendigen Bedingungen feststellen und konkrete Massnahmen vorschlagen.'

Der Lenkungsausschuss war vom Vorstand der beiden Krankenhäuser nach einer gemeinsamen Intentionserklärung eingesetzt worden und bestand aus Mitgliedern beider Vorstände, der Direktion und der leitenden Ärzte.

Die beiden Krankenhäuser waren in bezug auf ihren fachlichen Ruf, auf Bettenzahl, finanzielle Lage, Gebäude usw. vergleichbar. Das eine Krankenhaus war evangelisch, das andere katholisch.

Der Lenkungsausschuss setzte drei Arbeitsgruppen ein. Die Arbeitsgruppe leitender Ärzte untersuchte mit zwei Beratern die Möglichkeiten der Zusammenarbeit der Fachärzte. Die Arbeitsgruppe 'Direktorium' tat dies für die beiden Krankenhäuser und die Arbeitsgruppe Vorstände untersuchte Möglichkeiten der gemeinsamen Verwaltung und einer umfassenden Rechtsform.

Das NPI begleitete den Zusammenarbeitsprozess innerhalb der Gruppen und zwischen ih-



From the 1986.



1986
1000

nen und förderte das Engagement der beiden Vorstände fürs Projekt. Bei der Arbeitsweise ging es darum, die verschiedenen Vorstellungen in bezug auf das Endergebnis und die zu befolgende Prozedur jederzeit besprechen zu können. Wo es nötig war, wurden konkrete Vorschläge gemacht.

Bilden eines Direktionsteams

Es betraf hier einen Verlag von Büchern und Zeitschriften mit 130 Mitarbeitern in Deutschland.

Der Eigentümer – die vierte Generation in diesem Familienbetrieb – bat das NPI um Unterstützung bei der Bildung eines Direktionsteams, das nicht nur verwaltend, sondern besonders auch unternehmerisch tätig sein sollte.

'In Zukunft wird es in unserer Branche schwierig; eine Person kann nicht mehr alles übersehen, geschweige denn diesen Betrieb leiten und weiter entwickeln.'

Das Bilden eines Direktionsteams in dieser Unternehmenssituation bedeutete, dass man sich mit Fragen des Eigentums, des Erbrechtes, der Vergütungen, Einstellung und Kündigung von Mitgliedern der Direktion usw. eingehend beschäftigen musste.

Ausserdem war eine Überprüfung der bestehenden Produkte und der Marktposition sehr wichtig, wodurch sich die Frage nach leitenden Personen ergab, die bereit und fähig waren, gemeinsam unternehmend zu funktionieren. Ausserdem wurde an Fragen der Zielsetzungen und der gemeinsamen Geschäftsführung gearbeitet.

An organisatorischen Bedingungen wurden finanzielle Steuerungs- und Kontrollmittel nach Massarbeit hergestellt und es wurde ein neues Automatisierungssystem eingeführt.

Selbstverständlich musste man auch an die nötigen menschlichen Kapazitäten zur Durchführung dieses Erneuerungsprozesses denken. Ausbildungen innerhalb der Arbeitssituation und das Einstellen neuer Mitarbeiter waren flankierende Massnahmen.

Entwickeln der Kreativität im Management

Das NPI wurde von einer Behörde gebeten, ein Konzept für einen 'workshop' zu entwerfen und diesen zu leiten. Dieser sollte auf die Kreativitätsentwicklung von etwa 50 Mitgliedern des Managements ausgerichtet sein.

Als die Organisation stabil war, konnten die Manager sie perfektionieren, jetzt wurde jedoch von jedem Manager erwartet, dass er fortwährend die sich ständig erneuernde Organisation gestalten könne.

Zu Beginn dieses Projekts nahm man an, dass die für diese Aufgabe benötigten Fähigkeiten im derzeitigen Management vorhanden waren. Es wurden mehrere workshops abgehalten. An jedem workshop nahmen maximal 12 Manager aus verschiedenen Abteilungen teil.

Im Mittelpunkt dieses workshop lag die Behandlung scheinbar unlösbarer Probleme aus der täglichen Praxis: Ein Manager legte ein Problem vor, wie es täglich bei ihm auftauchte. Die Kollegen untersuchten dann mit Hilfe einer vom NPI entwickelten Systematik das Problem nach seinen impliziten Normen. Das Bearbeiten eines derartigen Praxisfalls dauerte etwa 1 Stunden und wurde mit einer Reihe konkreter Ratschläge der Kollegen an den betreffenden Manager abgeschlossen. Wie sie selber sagten, entdeckten die Teilnehmer während dieses workshop ihre eigenen 'kulturellen' Blockaden. Diese standen ihnen selber bzw. den Kollegen bei Initiativen im Weg.

Qualitätsverbesserung in einem Entwicklungslabor

Externe Umstände zwangen das Unternehmen zu kürzeren Produktionszeiten, zu Produktveränderungen, und zur Verbesserung der Qualität.

Die Betriebsleitung wollte mit dem ganzen Labor einen Lernprozess eingehen. Zielsetzung: 'Mentalität und Fertigkeiten entwickeln, um den Entwicklungsprozess und die Zusammenarbeit zu verbessern'. Um dies zu einer andauernden Organisationserneuerung zu machen, zog man das NPI zu Rate.

Eine der Aktivitäten war 'Funktionsabstimmung': Die eine Funktion lud die andere dazu ein. Es war ein schrittweiser Prozess, wobei man bei sich selber sorgfältig zu Rate ging, was man von der anderen Funktion erwarte, wodurch das eigene Funktionieren nachweisbar besser verlaufen würde. Man vereinbarte drei Gesprächsrunden miteinander und tauschte untereinander schriftlich die Erwartungen aus:

- was erwarte ich an neuen Aspekten von der anderen Funktion?
- was soll die andere Funktion unterlassen?

– was soll der andere in seiner Funktion unverändert lassen?

Danach überprüfte man die Erwartungen gegenseitig und versuchte auch die Hintergründe dieser Erwartungen zu verstehen. Man formulierte Fragen und versuchte sich vorzustellen, was der andere an konkretem Verhalten, an Arbeitsweisen, Fertigkeiten und anderen praktischen Punkten erwartete.

Im gemeinsamen Gespräch ging es um das gegenseitige Verstehen der Forderungen und der Konsequenzen. Erst wenn sich der andere dies lebendig vorstellen konnte, durfte man positiv darauf eingehen.

Was man fragte, konnte Konsequenzen für die Organisation oder für das persönliche Verhalten haben. Auf Grund der gegenseitigen Abhängigkeit kam man zu Vereinbarungen und einigte man sich auch auf Probelaufe und Auswertung der Erfahrungen mit den Probelaufen.

Auf diese Weise entstand eine Abstimmung zwischen den Funktionen, was eine wichtige Voraussetzung für Qualitätsverbesserung und die Produktentwicklung war.

B. Seminartätigkeit

Kundenorientierung, flexible Führung und Organisation, Qualitätsverbesserung, Kulturveränderung sind Themen, die momentan allgemein starkes Interesse haben und starke Erneuerungsimpulse für Organisationen bringen.

Jede Erneuerung kann aber nur in Menschen und durch Menschen entstehen. Und keine Organisation kann sich schneller entwickeln als die Menschen in der Organisation dazu willens und fähig sind. Deshalb kommt Aus- und Weiterbildung an erster Stelle. Danach kommt erst das Begleiten von Projekten und die Beratung.

Eine andere Art der Kundenbehandlung oder ein neues Computersystem, das Funktionieren als Profit-Centre oder eine neue Arbeitsmethode usw., setzt die Entwicklung der Kapazitäten der betreffenden Menschen voraus.

Unsere Bildungsarbeit ist darauf ausgerichtet, bei Menschen Einsichten, Fähigkeiten und Attitüden zu entfalten, die ihnen helfen, die Herausforderungen der veränderten Situationen zu meistern.

Nach dem Sprichwort 'Nicht für die Schule,

sondern für das eigene Leben lernen wir!', sehen wir den Sinn für Ausbilden und Lernen darin, dass der Mensch mit dem Gelernten in seiner Arbeitssituation tatsächlich etwas ausrichten kann.

Ausgangspunkt für die Bildungsarbeit soll der Lernprozess des Lernenden *in seiner Arbeitssituation* sein. Das bedeutet, dass die betriebliche Bildungsarbeit herausgefordert wird, sich in die Situation und den Prozess zu versetzen, worin sich der Lernende befindet.

Ein anderer wichtiger Grund für die Bildungsarbeit ergibt sich aus unserem Bemühen, Menschen zu befähigen, selber Veränderungen in ihrer Organisation vornehmen zu können.

Der externe Begleiter wird so in Aktion treten müssen, dass er seine Kenntnisse und Fähigkeiten den Menschen in der Organisation weitergibt und somit ihre Selbständigkeit weitgehend vergrößert.

Wenn die Arbeit sehr einseitig ist, zum Beispiel am Fließband, dann kann die Funktion der Bildung sein: Aktivitäten mit den Menschen zu unternehmen, die die Einseitigkeit der Arbeit kompensieren.

Ausbildung hat dann eine hygienische Funktion; nämlich die einseitige Entwicklung der Menschen mit Hilfe andersartiger Aktivitäten des Lernens auszugleichen.

Das NPI-Modell der Bildungsaktivitäten

All unsere Bildungsaktivitäten finden auf Basis des nachstehenden NPI-Bildungsmodells statt:

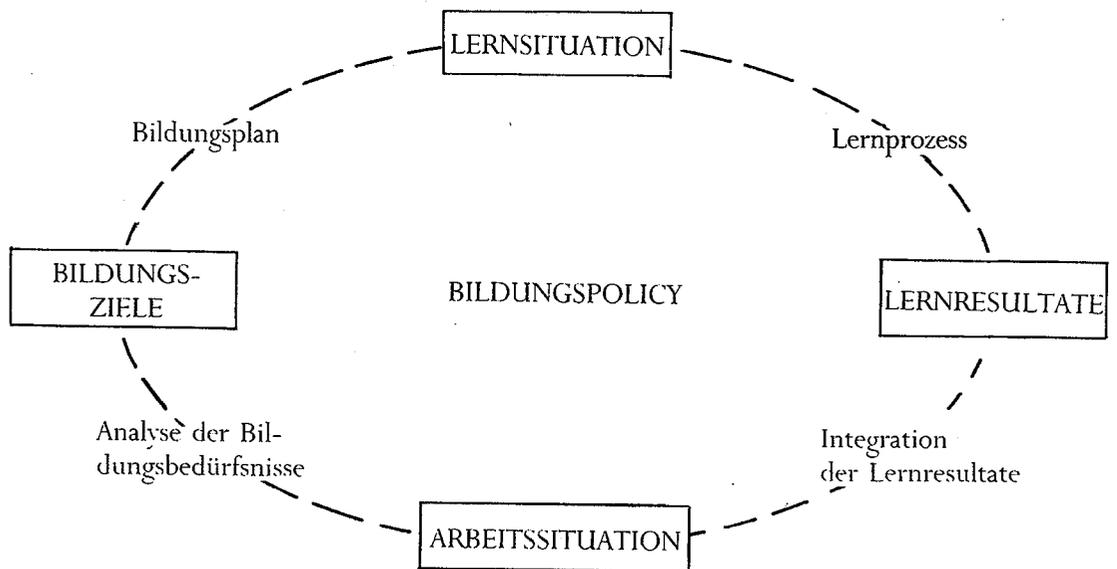
Es will als Denkmodell alle Aspekte, die beim Vorbereiten, (Beg-)leiten und Auswerten von Lern- und Ausbildungsaktivitäten wichtig sind, als ein zusammenhängendes Ganzes zeigen.

Das Wesen dieses Modells ist, dass für jeden einzelnen Aspekt fortwährend die Frage nach dem Zusammenhang mit den anderen wichtig ist, wodurch es zum Entwickeln eines integralen holistischen Denkens führt.

Von den Anforderungen der Arbeitssituation her wird untersucht, wer welche tatsächlichen Ausbildungsbedürfnisse hat.

Die Ausbildungsziele werden in Form der gewünschten Lernresultate ausgedrückt. Was soll an Kenntnis, Fähigkeit und Haltung bei den Lernenden entwickelt werden?

Man macht sich ein Bild von den Lernresultaten, die erreicht werden sollen und von der



Lernsituation, in der die Teilnehmer die erwünschten Lernresultate erreichen sollen. Das Ganze wird mittels eines Bildungsplanes festgelegt.

Betriebsausbildungen haben zum Ziel, das Funktionieren in der Arbeitssituation zu verbessern. Das bedeutet, dass man sich auch fortwährend fragen soll, welche organisatorische Bedingungen geschaffen werden müssen, um die erworbenen Lernresultate richtig und gut in die Arbeitssituation integrieren zu können.

Führungskräfte, Mitarbeiter und andere, die mit der Bildung zu tun haben, möchten gern wissen, welchen Platz die Ausbildung als solche in einer Organisation einnehmen soll.

Dazu bietet der Ausbildungsansatz des NPI viele Gesichtspunkte und Richtlinien für alle möglichen Aspekte der Ausbildungen, die zu einer vielumfassenden Führung einer Organisation gehören.

Seminartätigkeiten

Seminare des NPI werden entweder vom NPI selbst angeboten oder in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Management-Studien, der Stiftung 'De Baak-VNO' in Noordwijk aan Zee durchgeführt. Die Seminare in Eigenregie finden an verschiedenen Tagungsorten statt. Auf

Wunsch können die Seminare auch betriebsintern durchgeführt werden.

Ausser diesen mehr oder weniger 'standardisierten' Seminaren finden auch oft im Rahmen von Projekten Bildungsaktivitäten statt.

Nachstehend folgt eine kurze Übersicht unserer derzeitigen Seminartätigkeit. Ausführliche inhaltliche und praktische Angaben über alle Ausbildungsaktivitäten sind in der separaten Broschüre 'Bildungsaktivitäten des NPI', die auf Anfrage beim NPI erhältlich ist.

'Ausbilden und Lernen in Arbeitssituationen'

Dieser Lehrgang ist für alle geeignet, die beim Planen, Organisieren und Begleiten von Bildungsaktivitäten praktisch und beratend beteiligt sind und ihre Einsichten auf diesem Gebiet erweitern und vertiefen wollen.

'Unternehmerisch Handeln'

Vom Unternehmer verlangt man, dass er Fragen der Investitionen des Marktes und der Zusammenarbeit aufeinander abstimmen kann.

Zur Zielgruppe dieses Lehrganges gehören Führungskräfte, die einen eigenen Betrieb leiten oder die schon mindestens zwei Jahre für die Führung einer Filiale eines Betriebes verantwortlich sind.

'Lebenslauf und Organisation'

Dieser Lehrgang ist für Menschen, die sich auf ihre Arbeit und ihr Leben vom biografischen Gesichtspunkt her besinnen wollen und:

- die vor einem wichtigen Entschluss in bezug auf ihre Arbeit und ihr Leben stehen;
- die lieber selber aktiv steuern wollen, wenn es um das Gestalten ihres Lebenslaufes und ihrer Laufbahn geht;
- die in Bewegung kommen und Initiativen entwickeln wollen.

'Kreative Zusammenarbeit'

In Organisationen müssen Menschen zusammenarbeiten, indessen betrachten sie sich selbst oft als Einzelgänger. Bei kreativer Zusammenarbeit gehen wir davon aus, dass heute die starke Individualisierung von den Menschen andere Fähigkeiten der Zusammenarbeit verlangt als dies früher der Fall war. Kreative Zusammenarbeit hat zum Ziel, erleben zu lassen, dass diese anderen, neuen Fähigkeiten existieren und dass man sie entwickeln kann.

'Beratungsarbeit und Organisationskultur'

Kulturenerneuerung der Organisation ist eine langfristige Angelegenheit und fordert von den Mitarbeitern eine andere Grundhaltung und zugleich neue Fähigkeiten. Von Beratern darf man erwarten, dafür einen Blick zu haben und dass sie die neue Kultur integrieren in ihre Beratung und Begleitung. Dieses Seminar ist vorgesehen für Organisationsberater, Betriebsausbilder, betriebspolitische und Finanzspezialisten, die sich mit der Organisationskultur auseinandersetzen müssen.

'Teamarbeit'

Zweckbezogen und fruchtbar zusammenarbeiten ist das Thema, das in diesem Kurs im Mittelpunkt steht.

Das Ziel dieses Kurses ist:

- die Faktoren, die bei ihnen selber und innerhalb der Gruppen eine Rolle spielen und welche die Zusammenarbeit kennen oder fördern, zu kennen und zu verstehen, und
- die verschiedenen Entwicklungsphasen und

Phänomene, die beim Funktionieren von Organisationen eine Rolle spielen, zu durchschauen.

'Konfliktmanagement'

Dieser Lehrgang soll Führungskräften die nötigen Einsichten vermitteln, um die Art und den Ernst von Konfliktsituationen zu erkennen und Fähigkeiten zu entwickeln, Diagnosen zu stellen und Konflikte zu behandeln.

Ausbildungsthema

Ausser den genannten Lehrgängen bietet das NPI noch eine Anzahl Themen an für besondere Zielgruppen oder Organisationen.

Diese Themen sind:

Entwicklungs- und Fördergespräche mit Mitarbeitern;

Verhandlungstechniken;

Kundenorientiertes Handeln;

Effektives Zeitmanagement;

Konfliktbehandlung für Berater;

Intuition und Ratio in Organisationen.

Arbeit in Projektteams.

C. Forschung

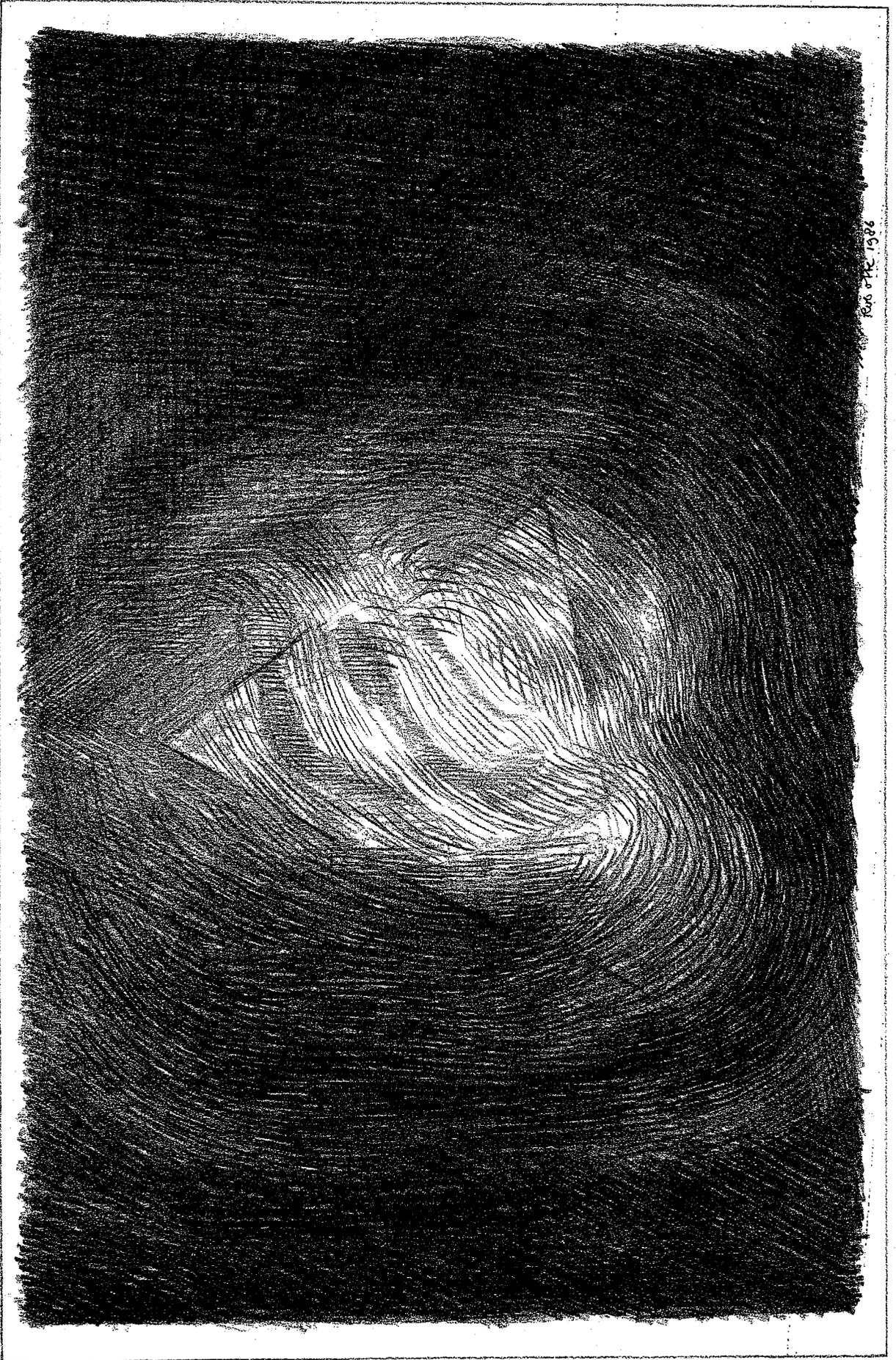
Unsere Forschungsarbeit richtet sich an erster Stelle auf die soziale Dimension einer Organisation: Die Zusammenarbeit von Menschen, die im Rahmen der Organisation bemüht sind, Unternehmenszielsetzungen zu verwirklichen, um den Bedürfnissen ihrer Kunden zu entsprechen.

Forschungsarbeit findet im NPI auf zweierlei Weise statt:

Erstens ist jeder NPI-Mitarbeiter Mitglied einer oder mehrerer interner Forschungsgruppen.

Diese Gruppen entwickeln – auf Grund eigener Arbeitserfahrungen und geisteswissenschaftlicher Einsichten – Konzeptionen, Arbeitsmethoden und Lehrsituationen, die unseren Klienten von Nutzen sein können.





1986

In den internen Arbeitswochen, die dreimal jährlich stattfinden, werden die Resultate dieser Gruppen präsentiert, besprochen und erprobt, ehe sie bei den Klienten zur Anwendung kommen. Im Laufe der Jahre standen die drei folgenden Themenbereiche der Forschungsarbeit immer im Mittelpunkt:

Entwicklung von Führung und Organisation im Zusammenhang mit Markt und Kunden;

Einsicht und Fähigkeit in verschiedene soziale Situationen; Zusammenarbeit, Verhandlung und Konflikt;

Entwicklung menschlicher Kapazitäten durch Lernprozesse.

Ausser der Forschungsarbeit in Gruppen, betrachten wir das Management unseres eigenen Instituts auch als Experimentier- und Forschungsgebiet im Interesse der Arbeit für unsere Klienten.

Intern arbeiten wir schon einige Jahre nach dem Prinzip des Mandats, worauf im Kapitel III noch eingegangen wird.

Ausserdem wird mit der Trennung von Arbeit und Einkommen experimentiert. Das bedeutet, dass wir die automatische Bindung, die meistens zwischen Arbeitsmenge, Arbeitsart und der Höhe des Einkommens besteht, loslassen und versuchen, nach anderen Gesichtspunkten zu gemeinsamen Absprachen der Arbeits- und Einkommensverteilung zu gelangen.

III ENTSTEHUNG, ORGANISATION UND UMFANG DES NPI

Im Jahre 1954 wurde das NPI unter dem Namen 'Nederlands Pedagogisch Instituut voor het Bedrijfsleven' als Initiative des Arztes Bernhard Lievegoed gegründet.

Lievegoed, der Leiter des 'Zonnehuis', eines Instituts für schwer erziehbare und behinderte Jugendliche war, wurde im Jahre 1948 gebeten, bei der Jahresversammlung der Industrie- und Handelskammer einen Vortrag zu halten. Dieser Vortrag behandelte die Frage, welche Anforderungen an das Unterrichten gestellt werden müssten, damit die Industrialisierung der Niederlande gefördert werden könne. Seine Auffassung beruhte auf Rudolf Steiners Waldorf 'Pädagogik' und fand Anklang.

Schon bald danach fragten Betriebe bei Dr. Lievegoed an, dass er die menschlichen Probleme im Arbeitsleben studieren möge. Ausserdem hofften die Betriebe, dass es nicht nur beim Studieren bliebe, sondern auch zu Beratung, Ausbildung und Begleitung kommen würde. Lievegoed stand vor der Entscheidung: Entweder konnte er die neuen Aktivitäten im Betriebsleben fortsetzen und einen neuen Beruf daraus machen, oder er widmete sich weiterhin dem 'Zonnehuis'.

Er beschloss das erstere zu tun. Es bildete sich schnell eine Gruppe von Mitarbeitern, die mit demselben anthroposophischen Hintergrund an Betriebsfragen arbeiten wollten.

Die neuen Aktivitäten führten dazu, dass Lievegoed von der Hochschule für Wirtschaft in Rotterdam, (heute Erasmus Universität) gebeten wurde, den Lehrstuhl Sozialpädagogik, insbesondere Betriebspädagogik, zu übernehmen.

Eines wollte Lievegoed gewiss nicht: Bücherweisheit verkündigen. Deshalb wurde ein eigenes praktizierendes Institut, das NPI, gegründet.

Im Laufe der Zeit wurden mit dem Wort 'pädagogisch' regelmässig verkehrte Vorstellungen verknüpft. Deshalb wurde beschlossen, den Initialen NPI, die inzwischen sehr bekannt waren, 'Institut für Organisationsentwicklung' hinzuzufügen.

Interne Struktur

Im Jahre 1971 trat der damals 66-jährige Prof.

Lievegoed als Direktor des NPI zurück. Nach und nach widmete er sich immer mehr seiner neuen Initiative: der Freien Hochschule in Driebergen. Das Ausscheiden des Pioniers stellte die Mitarbeitergruppe vor die Frage, nach welchem organisatorischen Prinzip das NPI als Arbeitsgemeinschaft gestaltet werden sollte.

Man fand die klassische hierarchische Struktur unzuweckmässig und wählte das sogenannte 'Mandatsprinzip'.

Diesem Entschluss lag auch die Überlegung zugrunde, dass das NPI seine eigene interne Organisation als Experimentier- und Erfahrungsgebiet zugunsten der Beratungs- und Begleitungsarbeit bei den Kunden nutzen sollte. Praktisch bedeutet das Mandatsprinzip, dass das Institut keinen Direktor, Verwaltungsrat oder ein Managementteam hat. Jeweils vier Mitarbeiter bekommen für die Zeit von drei bis vier Jahr von der gesamten Mitarbeitergruppe die Vollmacht, um jeweils einen Teil des Institutsmanagements zu übernehmen mit der dazu gehörenden Befugnis für Beschlüsse.

Im NPI werden die folgenden Mandatgebiete unterschieden:

- finanziell-ökonomisch;
- soziale und Personalsangelegenheiten;
- Projekte- und Bildungsarbeit;
- Forschung und Entwicklung.

Die vier Mandatare bilden die 'Abstimmungsgruppe', in der die Koordination der Mandatgebiete untereinander stattfindet. Daneben werden in den monatlichen Besprechungen der gesamten Mitarbeitergruppe die wichtigsten Leitsätze diskutiert und beschlossen.

Mitarbeiter

Beim NPI sind tätig: Senior-Mitarbeiter, administrative Mitarbeiterinnen, ein Mitarbeiter für Finanzen und Buchführung und ein allgemeiner Institutssekretär. Die Mitarbeitergruppe ist aus sehr unterschiedlichen Fachleuten zusammengesetzt.

Jeder Senior-Mitarbeiter hat die Leitung einer

Anzahl Projekte und nimmt an der Ausführung einer oder mehrerer Seminare teil.

Die Projektleiter können bei der Vorbereitung und Ausführung von Projekten auch andere Kollegen beziehen. Unser Bemühen ist grundsätzlich, dass sich ein NPI-Mitarbeiter nicht zu sehr spezialisiert, sondern dass er so vielseitig wie möglich eingesetzt werden kann.

Neben dem Erfahrungsaustausch, der automatisch in Projekten und Seminaren stattfindet, werden regelmässig gemeinsame Arbeitsbesprechungen organisiert. In diesen Besprechungen werden neue Einsichten und Methoden entwickelt, die wir regelmässig unseren Klienten vorlegen. Dies geschieht auf zweierlei Arten.

Zweimal im Jahr erscheint das **NPI-Bulletin**, worin Mitarbeiter über wichtige Erfahrungen aus Projekten und Seminaren schreiben.

Ausserdem findet einmal im Jahr ein sogenannter **NPI-Tag** statt. Unsere Klienten werden dazu eingeladen, gemeinsam mit NPI-Mitarbeitern in kleinen Workshops an speziellen Themen zu arbeiten.

Finanzen

Im Jahre 1954 wurde das NPI als 'Stiftung zur Förderung der sozialen Pädagogie' gegründet. Die Stiftungsform wurde gewählt, weil es als Institut keine Gewinne bezweckte.

Aus den Honoraren für unsere Arbeit werden die Gehälter und Unkosten bezahlt und die Investitionen finanziert. Als Investitionen muss man die für die Mitarbeiter notwendige Zeit für Forschung, Studium und persönliche Entwicklung betrachten. Wir erstellen die Rechnungen für Beratungen monatlich und zwar nachträglich, auf Basis der tatsächlich aufgewendeten Zeit. Reise- und Aufenthaltskosten werden separat berechnet. In Anbetracht der Zielsetzungen will das NPI überall dort Hilfe leisten, wo zusammenarbeitende Menschen versuchen, die in der Gesellschaft wahrgenommenen Bedürfnisse zu befriedigen. Demzufolge arbeitet das NPI regelmässig in Projekten, die unter den Gestehungskosten ausgeführt werden, weil die betreffenden Or-

ganisationen nicht imstande sind, unsere 'normalen' Tarife zu zahlen. Es wird immer von Neuem geprüft, ob die Situation des Instituts es zulässt, auf derartige Fragen einzugehen.

Orientierungsgespräch

Bei einem eventuellen Auftrag kommt es in der Regel zu einem – im Prinzip kostenlosen – Orientierungsgespräch. Bei diesem orientierenden Gespräch haben Berater und Klient die Gelegenheit, einander kennenzulernen; der potentielle Auftraggeber hat die Möglichkeit, sich ein Bild von unseren Konzeptionen und unserer Vorgehensweise zu machen, und wir tun das in bezug auf die Frage bzw. die Aufgabe, die man uns vorlegt. Das Orientierungsgespräch wird grundsätzlich möglichst von dem Mitarbeiter geführt, der das eventuelle Projekt auch übernimmt. Mit dem potentiellen Auftraggeber besprechen wir die vorläufige Arbeitsweise, die wir nach dem Gespräch weiter ausarbeiten und zusammen mit einer Planung des Zeitaufwandes und einem Kostenvorschlag danach schriftlich vorlegen.

Nähere Bekanntschaft mit dem NPI

In dieser Broschüre 'Mensch und Organisation' können nicht alle Aspekte unserer Arbeit beleuchtet werden.

Möglicherweise sind wichtige Themen hier nicht oder unzureichend besprochen worden.

Wenn Sie über unsere Konzeptionen und unsere Arbeitsweise mehr wissen möchten, dann verweisen wir auf unsere Broschüre 'Bildungsaktivitäten des NPI'. Selbstverständlich können Sie auch gerne eine Verabredung zu einem informativen Gespräch mit uns machen. Unsere Klienten werden von uns über die letzten Entwicklungen auf dem Laufenden gehalten durch den jährlichen NPI-Tag und durch das NPI-Bulletin, beides in holländischer Sprache.

Es gibt eine Anzahl Veröffentlichungen heutiger und auch ehemaliger NPI-Mitarbeiter. Nachstehend finden Sie eine Auswahl aus diesen Veröffentlichungen.