

Inhalt

Teil A: Konzeptionelle Grundlagen (Becker)	1
Einleitung	1
1. Begriff und Begründung der Organisationsentwicklung	3
1.1 Was ist Organisationsentwicklung?	3
1.2 Warum wird Organisationsentwicklung betrieben?	6
2 Das Konzept der Organisationsentwicklung	13
Einleitung	13
2.1 Ziele und Leitbild der Organisationsentwicklung	13
2.1.1 Ziele der Organisationsentwicklung	13
2.1.2 Leitbild und anthropologische Grundannahme	18
2.2 Kriterien der Organisationsentwicklung	20
2.2.1 Gemeinsames Problembewusstsein	23
2.2.2 Mitwirkung eines Beraters	26
2.2.3 Beteiligung der Betroffenen	29
2.2.4 Klärung von Sach- und Beziehungsproblemen	35
2.2.5 Erfahrungsorientiertes Lernen	37
2.2.6 Prozessorientiertes Vorgehen	40
2.2.7 Systemumfassendes Denken	43
2.3 Vorgehensweise der Organisationsentwicklung	46
2.3.1 Systematik: Diagnose, Planung, Aktion, Auswertung	47
2.3.2 Andere Formen des Vorgehens bei Organisationsentwicklungsprojekten	50
2.3.3 Aktionsforschung und Survey Feedback	53
2.4 Methoden der Organisationsentwicklung	58
2.4.1 Systemtechnik und Organisationslehre	58
2.4.2 Gruppenpädagogik und Gruppendynamik	59
2.4.3 Gesprächs- und Beratungstechniken	60
3 Anwendungsfelder der Organisationsentwicklung	63
3.1 Probleme von Organisationen und in Organisationen	63
3.2 Problembereiche einer Organisation	65
4 Was macht eine Organisation erfolgreich?	69
4.1 Eine offene Frage	69

4.2	Auf der Suche nach Spitzenleistungen	69
4.3	Erfolgsfaktoren heimlicher Weltmarktführer	71
4.4	Die vier „Kernkompetenzen“	71
4.5	Die Kunst der Erneuerung	72
4.6	Leitvorstellungen aus Sicht der OE	73
4.7	Zehn handlungsleitende Prinzipien („Erfolgsfaktoren“) eines dynamischen Unternehmens	74
5	Die Umsetzung von Organisationsentwicklung durch Maßnahmen	79
5.1	Modelle und Interventionen	79
5.2	Umwälzungen in der Arbeitswelt	82
5.3	Zielorientierung oder Problemorientierung?	84
6	Die Bedeutung der Diagnose	87
6.1	Probleme und Erklärungsfallen	87
6.2	Organisationsdiagnose als Prozess	90
6.3	Ein Diagnose-Modell zur Organisationsentwicklung	93
6.3.1	Die Aktivitäten der Organisation	94
6.3.2	Die „Kunden“ der Organisation	94
6.3.3	Das Umfeld der Organisation	95
6.3.4	Die Strukturen	95
6.3.5	Die Beziehungen	96
6.3.6	Die Ziele	98
6.3.7	Ortung der vorherrschenden Probleme	100
6.3.8	Zielrichtung der möglichen Maßnahmen	100
6.4	Andere Ansätze zur Organisationsdiagnose	101
6.4.1	Der OSTO – Ansatz von <i>H. Rieckmann</i>	101
6.4.2	Das „6-Schubladen“-Modell von <i>M. Weisbord</i>	103
6.4.3	Das 7-S-Modell von <i>McKinsey</i>	105
6.5	Instrumente der OE-Diagnose	107
7	Etappen einer OE-Beratung	111
7.1	Vom Anfang bis zum Abschluss der Beratung	111
7.2	Der Erstkontakt	111
7.3	Die Einführungskonferenz	113
7.4	Wichtige erste Informationen für den Berater	114
7.5	Der Kontrakt	115
7.6	Die Organisationsanalyse	116
7.6.1	Was soll erfragt werden?	117

7.6.2	Wer soll befragt werden?	118
7.6.3	Wie soll befragt werden?	119
7.7	Auswertung und Feedback-Sitzung	122
7.8	Hinweise für die Beratung	126
7.9	Der Weg aus dem System	127
8	Zusammenfassung und Analyse des Gesamtkonzepts der OE	129
Teil B:	Wissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden (Langosch)	137
1	Einleitung	137
1.1	Theorien	139
1.2	Theorie und Praxis	141
2	Organisation	145
3	Organisationsbegriff und Organisationstheorien	147
3.1	Formales, formelles System	151
3.1.1	Variablen der Organisation	153
3.1.2	Die bürokratische Organisation	156
3.1.3	Selbstorganisation und Lean Management	159
3.2	Informales, informelles System	166
3.2.1	Organisationskultur	166
3.2.2	Betriebsklima, Organisationsklima	170
3.3	Mix Modell	172
4	Entwicklung und Krisen von Organisationen	179
4.1	Veränderungsformen: Intensität und Umfang	180
4.2	Veränderungsmodelle	181
4.2.1	Phasen einer Organisation	181
4.2.2	Lebenszyklus einer Organisation	183
4.2.3	Weitere Modelle	184
5	Widerstand bei Veränderungen in Organisationen	187
5.1	Ausdrucksformen des Widerstandes	187
5.2	Ursachen für Widerstände	188
5.3	Widerstand in Abhängigkeit zur Rolle der Beteiligten	189

5.4	Personelle Innovationswiderstände	191
5.5	Gestaltung der Veränderungsprozesse	192
6	Organisationslernen	195
6.1	Lernarten	196
6.2	Lerninhalte	198
6.3	Lernebenen	200
6.4	Lernziele und Lernkontrolle	202
7	Wissensmanagement	205
7.1	Wissensformen	206
7.2	Modell Wissensmanagement	207
7.3	Wissensmanagement in der Praxis	211
8	Arbeitsgruppe	213
8.1	Gruppen in Organisationen	213
8.2	Qualitätszirkel (QZ)	216
8.3	Einflussfaktoren	219
8.3.1	Formale Einflussvariablen	220
8.3.2	Informale Einflussvariablen	223
8.4	Gruppenentwicklung durch gruppensdynamische Diskurse	226
9	Kommunikation	237
9.1	Einleitung	237
9.2	Aspekte der Kommunikation	238
9.3	Folgerungen für die Gesprächsführung	241
9.4	Beziehungsgestaltung	242
9.5	Selbstoffenbarung	247
9.6	Kommunikation und Verhalten	248
9.7	Konflikte zwischen Personen	251
9.7.1	Auslöser von Konflikten	252
9.7.2	Konflikttransformationen	253
9.7.3	Konfliktverhalte	254
9.7.4	Konflikthandhabungsformen	255
9.8	Regeln für die Gestaltung von Gesprächen	259
10	Spezielle Kommunikationssituationen und ihre Gestaltung	263
10.1	Leitung einer Diskussion	263

10.1.1	Zum Problem „Beeinflussung“	263
10.2	Moderation und Visualisierung	265
10.2.1	Moderatorenverhalten	267
10.2.2	Bedeutung der Visualisierung	268
10.2.3	Gegenstand und Regeln der Visualisierung	268
10.2.4	Instrumente der Visualisierung	269
10.3	Das Interview	271
10.3.1	Formen der Befragung	271
10.3.2	Planung der Befragung	273
10.3.3	Frageformen	274
11	Systemtechniken	277
11.1	Problemaufbereitungsmethoden	279
11.2	Planungsmethoden	280
11.3	Suchmethoden	283
11.4	Kontrollmethoden (Evaluierung)	286
Teil C: Anwendung von Organisationsentwicklung in der Praxis (Becker, Langosch)		291
	Einleitung	291
1	Unternehmensspezifische Ansatzpunkte	292
1.1	Drei Wege zur OE	292
1.2	Anlässe, Bedingungen und Auswirkungen von OE	294
1.2.1	Anlässe	294
1.2.2	Günstige Bedingungen	296
1.2.3	Schwierigkeiten, die den Erfolg in Frage stellen	297
1.2.4	Auswirkungen von OE	298
1.3	Strategien zur Einführung in die Hierarchie	300
1.4	Problemlösungs-Workshops als Einstieg	302
1.5	Organisationsentwicklung als Krisenintervention	307
1.5.1	Was ist eine Krise?	308
1.5.2	Wie reagieren Unternehmen in Krisensituationen?	308
1.5.3	Die Schwierigkeiten der Neuorientierung	309
1.5.4	Möglichkeiten der Veränderung	310
1.5.5	Fazit	311
2	Problemlösung in komplexen Systemen	313
2.1	Über den Umgang mit Komplexität	313
2.1.1	Zusammenhänge von Ursache und Wirkung	313

2.1.2	Die Logik des Misslingens	315
2.1.3	Die nicht einkalkulierten Nebenwirkungen	317
2.1.4	Bedingungen für den Umgang mit Komplexität	318
2.2	Ein Schlüssel zur OE: Zusammenarbeit	320
2.3	Effizienz und Macht in Organisationen	325
2.3.1	Die Frage nach der Effizienz	325
2.3.2	Die Frage nach der Macht	330
2.3.3	Beziehungen zwischen Macht und Effizienz	332
3	Anwendungsformen	337
3.1	Qualitätsmanagement	337
3.1.1	Wachsende Bedeutung der Qualität	337
3.1.2	Normen gegen Fehlerquellen	338
3.1.3	Begriffe und Elemente des TQM-Systems	340
3.1.4	Die organisatorischen und personellen Rahmenbedingungen	341
3.1.5	Die Prozesse für die Gestaltung eines Qualitätssystems	341
3.2	Qualitätszirkel	346
3.3	Lernstatt	348
3.4	Innovationsgruppen	350
3.5	Gemeindeberatung: OE in der Kirche	352
3.5.1	Wie hat sich Gemeindeberatung entwickelt?	353
3.5.2	Wann wird Gemeindeberatung gebraucht?	354
3.5.3	Wer und was macht Gemeindeberatung?	355
3.5.4	Gibt es Unterschiede zwischen Gemeindeberatung und OE?	355
3.6	Schulentwicklung	356
3.6.1	Widerstandskultur gegen Veränderungen	359
3.6.2	Ziele: Was ist eine gute Schule?	362
3.6.3	Interne und externe Evaluation	365
3.6.4	Beispiele für eine gruppenorientierte Organisation in der Schule	369
3.6.5	Schulentwicklung und Organisationsentwicklung	373
3.6.6	Fragebogen: Einschätzung von Schulen	374
4	Organisation und Umwelt	377
4.1	Die Kräftefeld-Analyse als Arbeitsinstrument der OE	382
4.2	Entwicklung und Überprüfung von Zielvorstellungen	389
4.3	Überprüfung der Organisationsstruktur	396
4.4	Beurteilung der Wirksamkeit von Organisationen	399
4.5	Interview-Leitfaden zur Organisationsanalyse	405
4.6	Zukunftskonferenz (Future Search)	408
4.7	Freiräume (Open Space Technology)	411
4.8	Potentiale entwickeln (Appreciative Inquiry)	415

5	Gruppen in Organisationen	417
5.1	Probleme und Phasen der Gruppenentwicklung	419
5.2	Zusammenarbeit zwischen Gruppen	420
5.3	Hinweise zur Gesprächsführung in Gruppen	421
5.4	Bearbeitung von Problemen in Gruppen: Methoden zur Team-Entwicklung	423
5.4.1	Problem-Inventur	425
5.4.2	Überprüfung der Gruppeneffektivität	425
5.4.3	Blitzlicht	426
5.4.4	Stimmungsbarometer	426
5.4.5	Befindlichkeitsfragebogen	427
5.4.6	Fragebogen zur Team-Entwicklung	428
5.4.7	Interaktionsspiele und Übungen	429
5.4.8	Feedback	429
5.4.9	Konfliktgespräche in Gruppen	430
5.4.10	Rollenverhandeln	431
5.4.11	Vereinbarung gemeinsamer Spielregeln	432
5.5	Bearbeitung von Problemen zwischen Gruppen: Methoden zur Intergruppen-Entwicklung	433
5.5.1	Intergruppen-Entwicklung	433
5.5.2	Das Konfrontationstreffen	434
5.5.3	Dritt-Partei-Schlichtung	436
5.5.4	Kooperations-Kontrakt	437
6	Individuen in Organisationen	439
6.1	Permanente Qualifizierung der Mitarbeiter	443
6.2	Organisationsinterne Einsatzplanung	445
6.2.1	Individuelle Laufbahnberatung	447
6.2.2	Ermittlung des Zufriedenheitsgrads mit der Laufbahnsituation im Unternehmen	448
6.3	Konflikte in Organisationen	451
6.3.1	Schritte des Konfliktgesprächs	452
6.4	Förderung der beruflichen Weiterentwicklung	453
	Literaturliste	455
	Abbildungsverzeichnis	479
	Sachwortregister	483
	Die Autoren	492