

Inhalt

Einleitung ... 9

- Was treibt aktuell die Diskussion um Organisation und Beratung? ... 9
Welche neue Qualität an Komplexitätserfahrung in der Führung von Organisationen ist aktuell zu beobachten? ... 13
Muss der Kapitalismus nicht neu erfunden werden? ... 23

Entwicklungstrends in Wirtschaft und Gesellschaft –

Mögliche Auswirkungen auf den Beratermarkt ... 27

- Gewitterwolken am Horizont der Beraterbranche? ... 27
Das Verhältnis von Real- und Finanzwirtschaft hat sich grundlegend gedreht ... 35
Die zunehmende Kapitalmarktorientierung und das Shareholder-Value-Prinzip ... 41
Der Siegeszug des Sharholder-Value-Prinzips als Pendant zur Bedeutungszunahme des Kapitalmarktes ... 42
Zusammenfassung ... 62

Zur Eigendynamik komplexer Organisationen ... 65

- Was bewegt Organisationen? Zur Aktualität dieser Frage ... 65
Unterschiedliche Deutungsangebote von Organisationsdynamik ... 70
Steigende interne Komplexität und Versuche zu ihrer Bewältigung als dynamisierende Faktoren von Wirtschaftsorganisationen ... 82
Die Erhöhung der Eigenkomplexität und ihre Konsequenzen für die Wahrnehmung von Führungsfunktionen in Organisationen ... 106
Schlussbemerkung 120

Die permanente Revolution 121

- Zum gesamtgesellschaftlichen Hintergrund 121
Aktuelle Trends im Wirtschaftssystem 125
Schlussbemerkungen 146

Die Zukunft von Organisation und Beschäftigung ... 147

- Zum Stellenwert von Prognosen ... 147
Wozu beschäftigen wir uns heute mit Zukunftsfragen? ... 148
Das Prinzip der Fraktalität ... 157
Das Prinzip der Prozessorientierung ... 157
Die Balance von Be- und Entschleunigung ... 158
Die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen
 und das Eingehen strategischer Allianzen mit anderen
 (sei es auf dem Weg über Fusionen oder durch
 netzwerkförmige Kooperationen) ... 159
Revolutioniert der Faktor Wissen unsere Arbeitswelt? ... 160
Die Virtualisierung von Organisationslösungen ... 162
Neue Organisationsverhältnisse erfordern veränderte
 Führungs- und Steuerungskonzeptionen ... 163
Die neue Elite von Wissensarbeitern ... 168
Die Kernbelegschaften von Organisationen ... 169
Die Jobnomaden ... 169
Die Arbeitslosen ... 170

Wider den Veränderungsoptimismus ... 173

- Vorspann ... 173
Einleitung ... 174
Worum geht es bei radikalen Veränderungen in Organisationen? ... 180
Konsequenzen der Nichttrivialität für radikale
 Umgestaltungsprozesse in Organisationen ... 187
Wie entsteht Veränderungsenergie in Organisationen? ... 194
Anhang ... 199

Die Steigerung der Lernfähigkeit von Organisationen ... 208

- Einleitung ... 208
Musterwechsel in der Berater-Klienten-Beziehung? ... 210
Wandlungsfähigkeit als die zukunftsrelevante
 organizational capability ... 212
Wissen als Rohstoff der Zukunft ... 215
Was meint überhaupt „Lernfähigkeit“
 mit Blick auf Organisationen? ... 223
Evolutionäre Mechanismen von Organisationen ... 227
Konsequenzen für die Beratung ... 235

Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? ... 239

- Einleitung ... 239
Der reduktive Ansatz der Organisationsentwicklung ... 241

Aktionsforschung als Strategie zur gezielten Veränderung
von Organisationen ... 246

Der soziotechnische Systemansatz ... 249

Zur theoretischen Fundierung des soziotechnischen
Systemansatzes ... 253

Zum aktuellen Stand der Diskussion ... 256

Hat sich der Denkansatz der Organisations-
entwicklung überlebt? ... 259

Ausblick ... 264

Wozu benötigen wir Berater? ... 266

Der Markt für Beratungsdienstleistungen bleibt in Bewegung ... 266

In welcher Weise kann eine systemisch orientierte

Organisationsberatung für die gegenwärtigen Heraus-
forderungen brauchbare Antworten bieten? ... 273

Zur theoretischen Begründung einer Professionalisierung

von Beratung: Was schafft die Grundlage für diese Art von
Dienstleistung gegenüber Organisationen? ... 276

Zum Interventionsverständnis der systemischen

Organisationsberatung ... 284

Die wichtigsten Interventionsebenen 288

Organisationsberatung – eine „unmögliche“ Dienstleistung ... 307

Ein Gespräch ... 307

Literatur... 338

Über den Autor ... 352