

.....

# 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 Shareholder-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 reedukative 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**