

Inhalt

Einführung 9

Prolog

Trotz ständiger Probleme ändert
sich der Arbeitsplatz kein bisschen

Story 1 } Der immer gleiche Arbeitsplatz..... 16

1-1. Die menschliche Seite von Arbeitsplätzen und
Organisationen..... 34

Die harte und die weiche Seite einer Organisation / Warum
es wichtig ist, die menschliche Seite zu managen

1-2. Technische Probleme und
Anpassungsschwierigkeiten..... 40

Jedes Problem hat zwei Seiten / Häufige Fehler von
Führungspersönlichkeiten und Managern

1-3. Anpassungsschwierigkeiten und
Organisationsentwicklung 45

Anpassungsschwierigkeiten sind Teil der Probleme der
menschlichen Seite

Teil I

Was ist Organisationsentwicklung?

Story 2 } Begegnung mit einer Unterstützerin der
Organisationsentwicklung 48

- 2-1. Was genau versteht man unter Organisationsentwicklung?68
 Organisationsentwicklung ist ein »Etikett« / So lässt sich Organisationsentwicklung definieren
- 2-2. Schritte in der Organisationsentwicklung..... 72
 Wie geht man mit Anpassungsschwierigkeiten um? / Die drei Schritte der Organisationsentwicklung / Schritt 1: Das Problem erkennen / Schritt 2: Ernsthafte Diskussionen / Schritt 3: Aufbau der Zukunft
- 2-3. Was genau versteht man unter einer Diskussion? 85
 Eine Diskussion ist eine beidseitige Kommunikation, in der Dinge von Bedeutung ausgetauscht werden / Die vier Ebenen der beidseitigen Kommunikation / Ebene 1: Formelle Konversation / Ebene 2: Debatte / Ebene 3: Introspektive Diskussion / Ebene 4: Produktive Diskussion / Die Diskussionsebenen und die drei Schritte der Organisationsentwicklung

Teil 2

Das Kernteam als Betreiber des Wandels

Story
3

Ein Kernteam aufbauen 102

- 3-1. Es ist wichtig, das Unsichtbare aufzudecken120
 Die Schwierigkeit, die Gefühle der Menschen zu verstehen, die vor uns stehen / Was brauchst du, um die menschliche Seite zu sehen?

- 3-2. Das Kernteam, das die Veränderungen antreibt..... 124
Veränderungen fördern oder unterdrücken / Ein Kernteam muss die Veränderungen immer stärker vorwärtstreiben
- 3-3. Die Organisationsentwicklung vorantreiben 129
Erforderliche Rollen, zusätzlich zum Kernteam /
Anführer der Transformation / Unterstützer der Organisationsentwicklung / Sponsor
- 3-4. Prozessberatung – wie wird die Organisationsentwicklung unterstützt?..... 135
Die drei Modelle der Unterstützung / Das Expertenmodell: Lehre von Lösungsstrategien und Weitergabe von Informationen / Das Arzt-Patient-Modell: Diagnose und Rezept / Prozessberatung: Teilnehmende Unterstützung / Beispiel für die Unterstützung durch Prozessberatung / Aufbau einer unterstützenden Beziehung als Teilnehmender

Teil 3

Vom Einzelkämpfertum zur Kooperation

- Story 4** Wie jeder von den anderen lernt 144

- 4-1. Von der Individualisierung der Arbeit zur Kooperation..... 168
Warum arbeitet jeder für sich allein? / Die Nachteile der Einzelarbeit / Von der individuellen zur kooperativen Arbeit

- 4-2. Erweiterung der Organisationsentwicklung..... 176
 Strukturierte und unstrukturierte Organisationsentwicklung /
 Stärkung der Kraft des Kernteams, sich selbst zu
 transformieren
- 4-3. Umgang mit Widerstand gegen Veränderungen.....181
 Widerstand gegen Veränderungen ist gesund / Der Umgang
 mit negativen Reaktionen / Erfolgserlebnisse durch
 Versuche im kleinen Maßstab

Teil 4

Änderung der individuellen Geisteshaltung

- Story 5** Der Fokussierung auf die eigene Arbeit und
 Leistung entwachsen..... 190
- 5-1. Unterschiede in der geistigen Einstellung..... 206
 Die Dominanz des Leistungsdenkens in den Unternehmen /
 Übergang von der reinen Leistungsorientierung zur
 Organisationsentwicklung
- 5-2. Diskussion mit Personen, mit denen du in
 Konflikt bist 212
 Das Muster in Verbindungen, die nicht gut funktionieren /
 Diskussionen und Aufbau einer kooperativen Beziehung
 mit Personen, mit denen du in Konflikt bist / Einsatz des
 wertschätzenden Erkundens in Diskussionen

Teil 5

Vertiefung und Erweiterung auf die gesamte Organisation

Story 6	Von der Konfrontation zur Kooperation.....	220
6-1.	Etablierung der Kooperation in einer Gruppe.....	237
	So entstehen Konflikte und Konfrontationen in einer Gruppe / Die erforderliche Einstellung zum Aufbau kooperativer Beziehungen innerhalb einer Gruppe	
6-2.	Wachstum und Entwicklung einer Organisation oder eines Arbeitsplatzes	243
	Was ist Selbstorganisation? / Vertiefung der Organisationsentwicklung und des weiteren Wachstums / Kontinuierliche Diskussion und Fortsetzung	

Epilog

Was bedeutet die Veränderung für die Organisation?	254
Schlussbemerkung	261
Verwendete Literatur	265
Der Autor	267