

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 1

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: Ernsthafe 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 aufzudecken	120	
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 / Erfolgsergebnisse 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