

Inhaltsübersicht

1. Einleitung	19
2. Rahmenbedingungen einer OE: Auftragsklärung, Aufbaustruktur und Prozessarchitektur	27
3. OE als Förderung von Problemlöse- und Selbstorganisationsprozessen	53
4. Startszenerarien einer OE: Kick-off-meeting, Workshops und Großgruppenverfahren	109
5. Projekte als Kern organisationaler Veränderungsstrategien	185
6. Teamentwicklung – von der Arbeitsgruppe zum (Hochleistungs-)Team	239
7. Optimierung von Ablaufprozessen (Prozessmanagement)	321
8. Wissensorganisation und Kompetenzentwicklung	355
9. Coaching von Führungskräften als OE-Strategie	399
10. Moderation und Mediation bei Konflikten in Organisationen	433
11. Fazit	465

Inhalt

Vorwort zur 4. Auflage	13
Vorwort zur 3. Auflage	15
1. Einleitung	19
2. Rahmenbedingungen einer OE: Auftragsklärung, Aufbaustruktur und Prozessarchitektur	27
2.1 Auftragsklärung: Vom Kontakt zum Kontrakt	27
2.1.1 Prozess der Auftragsklärung	27
2.1.2 Kontrakt	38
2.2 Aufbaustruktur einer Organisationsentwicklung	40
2.2.1 Koordinierungsgruppe als Brücke zwischen Systemerhalt und Systemveränderung	40
2.2.2 Verantwortung und Engagement der Leitung	45
2.2.3 Bereitstellung zeitlicher und personeller Ressourcen für den OE-Prozess	46
2.2.4 Rückkopplung des OE-Prozesses an die Mitarbeiterschaft	46
2.2.5 Einbeziehung relevanter Umwelten	48
2.3 OE-Ablauforganisation: Prozessarchitektur	48
3. OE als Förderung von Problemlöse- und Selbstorganisations- prozessen	53
3.1 Auswirkungen gesellschaftlicher und organisationaler Rahmenbedingungen auf die OE	54
3.1.1 Gesellschaftliche Megatrends	54
3.1.2 Organisationale Kontexte	56
3.1.3 Konsequenzen für OE-Prozesse	57
3.2 Systemische Prinzipien für die Gestaltung von OE-Prozessen	60
3.2.1 Spielerische Illustrationen systemischen Denkens, Handelns und Erlebens	60
3.2.2 Phasenorientiertes Prozessmodell für das Lösen komplexer Probleme/Aufgaben	65

3.2.3	Wirkprinzipien zur Förderung von Selbstorganisations- und Problemlöseprozessen	74
3.3	Der OE-Berater als Prozessbegleiter der lernenden Organisation	95
3.3.1	Rolle bzw. Selbstverständnis des OE-Beraters	95
3.3.2	Kernkompetenzen des OE-Beraters	97
3.3.3	Spezifika der Rolle interner Berater	104
4.	Startszenarien einer OE: Kick-off-meeting, Workshops und Großgruppenverfahren	109
4.1	Kick-off-meeting	109
4.2	Workshop-Modelle und Diagnosemethoden	112
4.2.1	Workshop-Modelle	112
4.2.2	Ausgewählte Verfahren für einen Diagnose-Workshop	115
4.3	Großgruppenverfahren – ein Motivationsschub für den organisationalen Wandel	128
4.3.1	World Café	137
4.3.2	Appreciative Inquiry	140
4.3.3	Real Time Strategic Change	149
4.3.4	Zukunftswerkstatt	155
4.3.5	Zukunftskonferenz	158
4.3.6	Open Space Technology	161
4.3.7	Unternehmenstheater	166
4.3.8	Events in Organisationen	171
4.4	Gemeinsamkeit der Großgruppenverfahren – Förderung der Selbstorganisation	174
5.	Projekte als Kern organisationaler Veränderungsstrategien	185
5.1	Stellenwert von Projekten im Rahmen von Organisationsentwicklung	185
5.2	Projektorganisation	186
5.2.1	Definition und organisationale Einbindung von Projekten	187
5.2.2	Arbeitsweise der Projektgruppe	190
5.2.3	Rolle und Aufgaben des Projektsprechers	192
5.2.4	Projektstart	196

5.3	Projektmanagement als phasenorientierter Lösungsprozess	197
5.3.1	Analyse der Ausgangssituation	199
5.3.2	Zielklärung und -konkretisierung	200
5.3.3	Systematisierung von Lösungswegen: der Projektstrukturplan	206
5.3.4	Zeitliche, personelle und finanzielle Gestaltung: der Projektablaufplan	210
5.3.5	Controlling	213
5.3.6	Erfolgsbewertung und Transfer	222
5.4	Action Learning als kollegiale Unterstützung der Projektarbeit	232
6.	Teamentwicklung – von der Arbeitsgruppe zum (Hochleistungs-)Team	239
6.1	Merkmale von Arbeitsgruppen und Teams	239
6.2	Definition, Anlässe und Ziele der Teamentwicklung	252
6.3	Sechs Konzepte der Teamentwicklung	254
6.3.1	Interpersonal-beziehungsorientierte Teamentwicklung	257
6.3.2	Ziel- und aufgabenorientierte Teamentwicklung	262
6.3.3	Rollenbasierte Teamentwicklung	266
6.3.4	Prozess- und problemlöseorientierte Teamentwicklung ...	277
6.3.5	Erlebnisorientierte Team-Entwicklung	289
6.3.6	Systemische Teamentwicklung	300
6.4	Empirische Untersuchungen zur Wirksamkeit von Teamentwicklung und zur Gruppeneffektivität	313
6.5	Die Zukunft der Teamentwicklung als OE-Strategie	317
7.	Optimierung von Ablaufprozessen (Prozessmanagement)	321
7.1	Anlässe und Ziele von Prozessmanagement	321
7.1.1	Aktuelle Relevanz von Prozessmanagement	321
7.1.2	Das Konzept der Prozessorientierung	325
7.2	Charakteristik und Formen der Darstellung von Prozessen	326
7.2.1	Charakteristik von Prozessen	326
7.2.2	Formen der Darstellung von Prozessen	332

7.3	Implementierung von Prozessmanagement als OE-Prozess	346
7.4	Verknüpfungen von Prozessmanagement mit Qualitätsmanagement	352
8.	Wissensorganisation und Kompetenzentwicklung	355
8.1	Bedeutung von Wissen und Kompetenzen für Organisationen	355
8.2	Die Wissens- bzw. Kompetenzbasis einer Organisation	358
8.2.1	Differenzierung zwischen Daten, Informationen und Wissen	358
8.2.2	Kompetenzentwicklung	362
8.2.3	Implizites und explizites Wissen	365
8.2.4	Personales und organisationales Wissen	369
8.2.5	Mensch, Organisation und Technik als Dimensionen von Wissensmanagement	370
8.3	Implementierung von Wissens- bzw. Kompetenzmanagement als phasenorientierter Prozess	372
8.3.1	Relevanz von Wissensmanagement für die Organisation ...	373
8.3.2	Kontrakt	376
8.3.3	Wissens- bzw. Kompetenzziele	380
8.3.4	Wissens- bzw. Kompetenzidentifikation	380
8.3.5	Wissens- und Kompetenzentwicklung	383
8.3.6	Wissensaustausch	387
8.3.7	Wissens- und Kompetenznutzung	390
8.3.8	Bewertung von Wissen und Kompetenzen	391
8.3.9	Strategisches Vorgehen bei der Implementierung von Wissens- und Kompetenzmanagement	391
9.	Coaching von Führungskräften als OE-Strategie	399
9.1	Die Bedeutung von Führungskräften bei Veränderungsprozessen	399
9.2	Organisationsbezogenes Coaching als Strategie der OE	403
9.2.1	Der Organisationsbezug im Einzelcoaching – die System-Struktur-Zeichnung	405

9.2.2	Die Organisation und ihre Weiterentwicklung aus Führungssicht – eine systemische Aufstellung mit Tierfiguren	410
9.2.3	Coaching-Programm für die oberste Hierarchieebene – ein Fallbeispiel	416
9.3	Die Balanced Scorecard als Instrument einer strategischen OE ...	418
9.4	Zusammenfassung	430
10.	Moderation und Mediation bei Konflikten in Organisationen	433
10.1	Normalität und Einmaligkeit von Konfliktsituationen	434
10.2	Macht und Einfluss der am Konflikt beteiligten Organisationsebenen sowie des Beraters	437
10.3	Eskalationsstufen eines Konflikts und passende Interventionsmethoden	448
10.4	Phasenorientiertes Prozessmodell als Grundstruktur für Konfliktmanagement, -moderation und -mediation	453
11.	Fazit	465
	Literatur	469
	Abbildungsverzeichnis	487
	Abkürzungsverzeichnis	493