

Inhalt

Vorwort	9
Was bedeutet es, Organisationen zu beraten?	9
Was tun Berater?	11
 1 Die Geschichte der Wiener Schule der Organisationsberatung	15
1.1 Die Anfänge – Ein Biotop entsteht und erste organisatorische Ausdifferenzierung	15
1.2 Ingredienzen des Biotops – theoretische Wurzeln und entwicklungsfördernde Beimengungen	16
1.2.1 Basiseckpfeiler Organisationsentwicklung	17
1.2.2 Basiseckpfeiler Gruppendynamik	18
1.2.3 Zentrale Beimengungen	18
1.3 Die Wiener Schule der Organisationsberatung – von der Geburt als Label bis zum Ende der aktiven gemeinsamen Entwicklungsarbeit	20
1.4 Die gemeinsamen Wurzeln wirken weiter – ein weitgehend losgelöstes Nebeneinander sich wertschätzender Konkurrenten beginnt	22
1.5 Angekommen in der Gegenwart – auf dem Sprung in die Zukunft?	23
 2 Know-how-Entwicklung in der professionellen Beratung	25
2.1 Woraus besteht professionelles Beratungs-Know-how?	26
2.2 Wie entwickelt sich professionelles Beratungs-Know-how in der Biografie eines Beraters?	28
2.2.1 Phase 1: Prägung	29
2.2.2 Phase 2: Optimierung der professionellen Standards	32
2.2.3 Phase 3: Innovation	34
 3 Organisation in der Organisationsberatung	39
3.1 Organisation als Gegenstand von Organisationsberatung	39
3.1.1 Organisation – ein Begriff ohne Copyright	39
3.1.2 Organisationssprachen	40
3.2 Organisationsberatung und die Organisation von Organisationen – Wie betrachten Organisationsberater Organisationen, und wie kommunizieren sie darüber?	44

3.3 Die Organisation einer Organisation	45
3.3.1 Formale und informale Organisation als Paradoxie.	46
3.3.2 Organisationskultur als Spannungsverhältnis zwischen der Wiederholung von Verhaltensmustern und dem freien Willen der dieses Verhalten wiederholenden Akteure	48
3.4 Wie lässt sich Organisation als Gegenstand von Organisationsberatung konzeptualisieren?	49
3.4.1 Entscheidungsprämissen	49
3.4.2 Kommunikationsmuster in Organisationen	58
3.4.3 Der Ordnungsrahmen einer Organisation	68
3.4.4 Entzauberung der Hierarchie	70
3.4.5 Zusammenfassung: Entwicklungen von Ordnungsrahmen und Entzauberung der Hierarchie	99
3.4.6 Zurück in die Praxis – ein virtuelles Fallbeispiel.....	101
4 Die Methodik der Wiener Schule der Organisationsberatung	107
4.1 Konzeptive Grundlagen	107
4.1.1 Wirkung und Nicht-Wirkung von Beratung.....	107
4.1.2 Alles ist mit allem verbunden – Jedes steht in einem Zusammenhang.....	109
4.1.3 Auftragsklärung als intermediärer Raum	110
4.1.4 Intentionale Leere als Haltung des Beraters in der Auftragsklärung.....	111
4.1.5 Organisationen sind immer »werdend«	112
4.1.6 Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners.....	115
4.1.7 Jeder Begriff trifft eine Unterscheidung.....	116
4.1.8 Handeln reduziert Komplexität	120
4.1.9 Kommunikation als funktionaler Wechsel zwischen unterschiedlichen Kommunikationsmodi.....	121
4.1.10 Beteiligung und Allparteilichkeit.....	125
4.2 Methodische Grundlagen	128
4.2.1 Architektur.....	130
4.2.2 Design	138
4.2.3 Intervention.....	144
4.2.4 Transformationsmanagement	148
4.2.5 Habitate und Marken	168
4.2.6 Kooperation zwischen Beratern.....	178
4.3 Entwicklung in den Arbeitskontexten.....	187
4.3.1 Entstehung und Konsolidierung des Markenkerns.....	188
4.3.2 Differenzierung der Organisationsberatung – Die Qualifikation der Klienten, Entwicklungsprozesse zu gestalten, nimmt zu	191

4.3.3	Wirtschaftskrisen und die Entzauberung der Organisationsberatung.....	192
4.3.4	Auswirkungen auf die Organisationsberatung.....	194
4.4	Redefinition der Methodik – kontextuelle Organisationsberatung	196
4.4.1	Kontextbezogenheit.....	197
4.4.2	Pragmatische Definition von Beteiligungsräumen	197
4.4.3	Pluralistische Kooperationsverträge.....	198
4.4.4	Allparteilichkeit.....	199
4.4.5	Strukturelle Eigenständigkeit.....	199
4.4.6	Sieben Parameter zur kontextuellen Gestaltung von Architekturen, Designs und Interventionen.....	206
5	Fallbeispiele	224
5.1	Fallbeispiel 1: <i>Die Berater als Transformatoren –Radikale Transformation des Rechtsbereichs einer österreichischen Arbeiterkammer-Landesorganisation ...</i>	225
5.1.1	Ausgangssituation und Einstieg.....	227
5.1.2	Realisierung des Vorhabens.....	228
5.1.3	Wie es weiterging.....	246
5.1.4	Reflexion.....	247
5.2	Fallbeispiel 2: <i>Der Berater als Servicetechniker – Umorganisation in einem Funktionsbereich der Lkw-Sparte eines international tätigen Automobilherstellers.....</i>	257
5.2.1	Ausgangssituation und Einstieg.....	257
5.2.2	Realisierung des Vorhabens.....	260
5.2.3	Wie es weiterging	266
5.2.4	Reflexion.....	266
5.3	Fallbeispiel 3: <i>Der Berater als Know-how-Zulieferer – Entwicklung eines zeitgemäßen, leistungsorientierten Entgeltsystems für die Arbeiterschaft eines familiengeführten Automobilzulieferers in Norditalien.....</i>	272
5.3.1	Ausgangssituation und Einstieg.....	272
5.3.2	Realisierung des Vorhabens.....	274
5.3.3	Wie es weiterging.....	278
5.3.4	Reflexion.....	279
5.4	Fallbeispiel 4: <i>Die Berater als Agenten der Geschäftsleitung – Reorganisation der Teilorganisation einer GmbH, die in mehreren deutschen Bundesländern kollektive und individuelle Entwicklungsmaßnahmen im Rahmen der beruflichen Bildung und der Rehabilitation anbietet</i>	282
5.4.1	Ausgangssituation und Einstieg.....	283

5.4.2 Realisierung des Vorhabens.....	293
5.4.3 Wie es weiterging.....	304
5.4.4 Reflexion.....	304
5.5 Fallbeispiel 5:	
<i>Der Berater als erfahrener Gesprächspartner – Aufbau einer Struktur für den Bereich Global Business Service eines weltweit tätigen Bergbauunternehmens im Rahmen eines Post-Merger-Prozesses.....</i>	310
5.5.1 Ausgangssituation und Einstieg.....	310
5.5.2 Realisierung des Vorhabens.....	313
5.5.3 Wie es weiterging.....	318
5.5.4 Reflexion.....	318
Nachwort	325
Literatur.....	329
Über die Autoren	341