

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung: Relevanz der Organisationsentwicklung	1
1.1 Organisationsentwicklung und ihre wachsende Bedeutung	1
1.2 Fall 1: Eine Hilfsorganisation	6
2 Organisation: Aufbau und Entwicklung	13
2.1 Organisation und Organisationsentwicklung	13
2.2 Organisation und Innovation.....	17
2.3 Organization Building & Development	24
2.4 Fall 2: Schulen sanieren.....	26
3 Das Fundament der Organisationsentwicklung.....	33
3.1 Ursprünge, Wegbereiter, wissenschaftliche Quellen	33
3.1.1 Scientific Management	34
3.1.2 Der Human-Relations-Ansatz.....	36
3.1.3 Drei-Phasen-Modell und Aktionsforschung	39
3.1.4 Soziotechnische Systeme	45
3.1.5 Der Aufbau lernender Organisationen	47
3.1.6 Organisationsentwicklung und Changemanagement	51
3.1.7 Verbreitung der OE in Deutschland und Europa	52
3.2 Organisationsentwicklung und Beratung	54
3.2.1 Prozessberatung und Organisationsentwicklung	54
3.2.2 OE als Indiz für gesellschaftlichen Wandel.....	58
3.2.3 Klassische Organisationsberatung	61

3.2.4 Systemische Beratung.....	62
3.2.5 Organisationsentwicklung	62
3.2.6 Die Konvergenzhypothese.....	69
3.3 OE-Verstehen: Die helfende Beziehung.....	70
3.4 Prinzipien: Einbinden, Verstehen, Gestalten	73
3.4.1 Einbinden.....	73
3.4.2 Verstehen	74
3.4.3 Gestalten	79
3.5 Fall 3: OE bei der Bundeswehr	79
4 Der Mensch: Soziale Effizienz in der Organisation.....	83
4.1 Einbinden: Betroffene beteiligen und aktivieren	83
4.1.1 Grundlagen der Moderation.....	85
4.1.2 Moderationsphasen	88
4.1.3 Dramaturgie und Grenzen der Moderation.....	96
4.2 Verstehen: Arbeit als soziale Beziehung	99
4.3 Gestalten: Personal Mastery als Selbstführung.....	104
4.4 Fall 4: Kurienreform	111
5 Die Organisation: Ökonomische Effizienz und Strategie.....	115
5.1 Einbinden: Entwicklung von Visionen und Zielen.....	115
5.1.1 Was ist eine Vision?	116
5.1.2 Ziele, Vision und Mission.....	117
5.1.3 Funktionen der Visionen in Organisationen	119
5.1.4 Visionen und Problemlösungen	120
5.1.5 OE-Visionenentwicklung: Praxisbeispiele	121

5.2 Verstehen: Organisationsdiagnose	124
5.2.1 Grundprobleme	124
5.2.2 Wahrnehmungsbarrieren.....	126
5.2.3 Methoden	128
5.2.4 Großgruppenverfahren zur Diagnose.....	130
5.2.4.1 Open Space	130
5.2.4.2 World Café	132
5.2.4.3 Zukunftskonferenzen	134
5.3 Gestalten: Teamentwicklung und OE	136
5.3.1 Kurze Geschichte der Teamentwicklung.....	138
5.3.2 Definitionen von Teamentwicklung	140
5.3.3 Anlässe für Teamentwicklung	140
5.3.4 Ziele von Teamentwicklung	142
5.3.5 Konzepte und Methoden.....	143
5.4 Fall 5: Hochschulentwicklung	146
6 Lernkultur: Dynamische Effizienz der Organisation.....	149
6.1 Einbinden: Lernpotenziale aktivieren (Selbstorganisieren)	149
6.2 Verstehen: Führung als Lernprozess (sense making)	152
6.3 Gestalten: Lernkultur befördern (knowledge in making)	157
6.4 Fall 6: In einem Industrieunternehmen	160
7 Organisationsentwicklung als Handlungsfeld.....	163
7. 1 Rahmen der OE: Auftrag, Aufbau, Prozessarchitektur.....	163
7.1.1 Auftragsklärung	163
7.1.2 Aufbaustruktur.....	166
7.1.3 Prozessarchitektur.....	167

7.2 Rollen und Handlungskompetenzen in der OE.....	172
7.2.1 OE-Beratung als Prozessbegleitung.....	172
7.2.2 Förderliche Haltungen im OE-Prozess	173
7.2.3 Rollen und Kompetenzen von OE-BeraterInnen	174
7.3 Professionalisierung der Organisationsentwicklung.....	176
7.3.1 Professionalisierung in Kinderschuhen	177
7.3.2 Vergleich mit der Schweiz und Österreich	178
7.4 Fall 7: In einem Bankhaus	179
8 Ausblick: Rebuilding and Reinventing Organizations	183
8.1 Wachsender Konkurrenz- und Innovationsdruck	183
8.2 Die Wiedererfindung der Organisation.....	184
8.3 Kritik der Moden	192
8.4 Krisen: über den Umgang mit Terror und Seuchen	195
8.5 Digitalisierung: Die Temporäre Organisation in neuen Räumen.....	198
9 Zum Schluss: Einzug ins OE-Haus	209
Literaturverzeichnis	211
Serviceteil.....	233
Übungsaufgaben mit Lösungsvorschlägen	233
Glossar	240
Empfehlenswerte Literatur	246
OE-Studieren	247
OE im Internet	248
Informationen zu den Autoren	249