

GLIEDERUNG

SEITE

1.	EINLEITUNG.....	1
2.	STAND DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG.....	5
2.1	Ziele und Strategien der OE.....	7
2.2	Vorgehen der OE.....	14
2.3	Methoden der OE.....	16
3.	PROBLEMKREISE IN DER OE.....	28
3.1	Kritische Positionen zur OE.....	28
3.1.1	Vernachlässigen der Basisprozesse und ihrer Analyse.....	28
3.1.2	Harmoniepostulat zwischen organisatorischen und individuellen Zielen.....	29
3.1.3	Anspruch, Legitimation und Wirken der OE-Berater.....	32
X 3.1.4	Vernachlässigung einer Gesamtbetrachtung Technik/Organisation/Mensch.....	33
3.1.5	Unvollständige Ergebnismessung.....	34
3.1.6	OE als Sozialtechnik.....	34
3.1.7	Ausblenden der Technik-Auswahlprozesse.....	36
3.2	Vernachlässigte Einflußgrößen in OE-Prozessen.....	39
3.2.1	Ziele individuellen Handelns.....	39
3.2.2	Technikeinfluß.....	55
3.2.3	Machtprozesse.....	56
4.	ANFORDERUNGSKRITERIEN AN DIE OE-PROZESSGESTALTUNG.....	60
4.1	OE-Zielfindungsprozeß.....	61
4.2	OE-Durchführungsprozeß.....	63
4.3	OE-Bewertungsprozeß.....	70

5.	FALLSTUDIE 1: WANDEL DER ARBEITSBEDINGUNGEN DURCH EIN FLEXIBLES FERTIGUNGSSYSTEM MIT MODULAREM AUFBAU, ZF, FRIEDRICHSHAFEN.....	75
5.1	Projektziele und Projektbeschreibung.....	75
5.1.1	Gestalten und Erproben der Arbeitsorganisation.....	83
5.1.2	Gestalten und Erproben der Qualifizierung.....	103
5.2	Bedeutung des Projektes.....	110
5.2.1	Projektstellenwert.....	110
5.2.2	Folgerungen für die Projektpraxis.....	111
5.3	Erfüllung der OE-Anforderungskriterien.....	112
5.3.1	Zielfindungsprozeß.....	112
5.3.2	Durchführungsprozeß.....	120
5.3.3	Bewertungsprozeß.....	124
6.	FALLSTUDIE 2: EINFÜHRUNG NEUER FORMEN DER ARBEITSORGANISATION IM RESSORT FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG EINES AUTOMOBILUNTERNEHMENS, BMW AG, München.....	126
6.1	Projektziele und Projektbeschreibung.....	126
6.1.1	Projektschwerpunkt CAD.....	136
6.1.2	Projektschwerpunkt Arbeitsorganisation.....	144
6.1.3	Projektschwerpunkt Personalentwicklung.....	156
6.2	Bedeutung des Projektes.....	164
6.2.1	Projektstellenwert.....	164
6.2.2	Folgerungen für die Projektpraxis.....	166
6.3	Erfüllung der OE-Anforderungskriterien.....	167
6.3.1	Zielfindungsprozeß.....	167
6.3.2	Durchführungsprozeß.....	172
6.3.3	Bewertungsprozeß.....	183
7.	SCHLUSSFOLGERUNGEN AUS DEN FALLSTUDIEN.....	186
7.1	Möglichkeiten und Grenzen der OE, fallstudienspezifische Zusammenfassung.....	186
7.1.1	Zielfindungsprozeß.....	186
7.1.2	Durchführungsprozeß.....	188
7.1.3	Bewertungsprozeß.....	189

7.2	Bestätigung einiger kritischer Positionen zur OE.....	193
7.2.1	Rolle der Berater.....	193
7.2.2	Problematische Gesamtprojekt-Ergebnismessung..	193
7.2.3	Fehlende Transparenz.....	194
7.2.4	Technik-Dominanz.....	194
7.2.5	Vernachlässigen utopischer Strategien.....	195
7.3	OE-immanente Grenzen.....	195
7.3.1	Verdrängung der Belastungs- und Beanspruchungsproblematik aus Management-Sicht.....	196
7.3.2	Kurzfristige Erfolgsorientierung.....	196
7.3.3	Fehlende Transparenz über Technik-Alternativen.....	197
7.3.4	Fehlende Prognostizierbarkeit des OE-Prozesses.....	199
7.3.5	Verhinderung einer dynamischen OE aufgrund starrer Personalsysteme.....	200
8.	WEITERFÜHRENDE MASSNAHMEN.....	201
8.1	Verstärken der positiven OE-Effekte.....	201
8.2	Fördern des kritischen organisationalen Handelns durch Persönlichkeitsentwicklung.....	201
8.3	Verkleinern und Verselbständigen der Organisations-Einheiten.....	202
8.4	Bilden eines OE-Manager-Pools.....	204
8.5	Fördern eines Prozesses der kreativen Veränderung.....	209
8.6	Fördern des Eigentums.....	210
8.7	Selbstinitiative OE.....	212
8.8	Darstellen alternativer Technik-Strukturen....	213
9.	AUSBLICK.....	217
10.	LITERATURVERZEICHNIS.....	219
11.	VERWENDETE ABKÜRZUNGEN.....	235