

# VON DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG ZUM SYSTEMISCHEN CHANGE MANAGEMENT

DER UMGANG MIT INNOVATIONEN  
ALS DIDAKTISCHES PROBLEM DER FÜHRUNG IN SOZIALEN SYSTEMEN

## Inhaltsverzeichnis

VORWORT.....	V
ZUM GELEIT.....	X
VERZEICHNIS DER TABELLEN.....	XX
VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN.....	XX
VERZEICHNIS DER VERWENDETEN ABKÜRZUNGEN UND SYMBOLE.....	XXI
<b>1</b> ÜBER DIE WEITERENTWICKLUNG VON ORGANISATIONEN.....	<b>1</b>
1.1 Steuerung von »Organisationen« unter der Bedingung von Ökonomität sowie unter Respektierung von Nonlinearität	4
1.2 Zur Rolle des »Faktors Mensch«	12
<b>2</b> ORGANISATIONSENTWICKLUNG – EINE ORIGINÄR BERUFS- UND WIRTSCHAFTSPÄDAGOGISCHE DISZIPLIN? .....	<b>16</b>
2.1 Das Themenspektrum der Berufs- und Wirtschaftspädagogik im Versuch einer disziplinen Selbstverortung	16
2.2 Einordnung der Organisationsentwicklung in den Erkenntnisbereich der Berufs- und Wirtschaftspädagogik	46
2.3 Organisationsentwicklung als Erkenntnisobjekt der Berufs- und Wirtschaftspädagogik	52

<b>3</b>	<b>REFLEXIVE HERSTELLUNG METATHEORETISCHER BEZÜGE UND ANSCHLÜSSE AN DIE SYSTEMTHEORIE.....</b>	<b>54</b>
3.1	Spezifische Schwierigkeiten der Geistes- und Sozialwissenschaften	57
3.2	Konsequenz 1: Entscheidung für die Orientierung an einer radikal-konstruktivistischen Epistemologie	69
3.3	Konsequenz 2: Entscheidung für die Orientierung an einer methodisch-kulturalistischen Methodologie	72
3.4	Konsequenz 3: Entscheidung für eine systemtheoretische Rückbindung	82
3.4.1	<i>Grundkonzeptionen der Systemtheorie</i>	83
3.4.2	<i>Berücksichtigung des Problems der Teilautonomie in hierarchischen sozialen Systemen</i>	93
3.4.3	<i>Verständnis der sozialen Systeme als orthogonal geordnete Gebilde</i>	101
<b>4</b>	<b>ORGANISATIONSENTWICKLUNG IN METHODISCHER REKONSTRUKTION.....</b>	<b>111</b>
4.1	Organisation: Die Struktur in der Organisationsentwicklung	114
4.2	Entwicklung: Der Prozeß in der Organisationsentwicklung	125
4.2.1	<i>Die obligatorischen Aktanten der »Entwicklung«</i>	126
4.2.1.1	Methodische Rekonstruktion am »System«	126
4.2.1.2	Wissenschaftshistorische Einordnung	130
4.2.1.3	Wissenschaftskritische Abwägung	144
4.2.1.4	Konsequenzen für die Organisationsentwicklungstheorie	166
4.2.2	<i>Ziel der »Entwicklung«</i>	168
4.2.2.1	Wissenschaftshistorische Aufarbeitung	169
4.2.2.2	Methodische Rekonstruktion am »Verhältnis« der Ziele mit einer wissenschaftskritischen Abwägung	177
4.2.2.3	Konsequenzen für die Organisationsentwicklungstheorie	199
4.3	Entwicklungspfade	205

<b>5</b>	<b>GRUNDKONZEPTION EINER SYSTEMDIDAKTIK.....</b>	<b>217</b>
5.1	Zur Frage des Lernens sozialer Systeme – auf dem Weg zu einem Modell	219
5.1.1	<i>Gegenstand des »Systemlernens« oder »organisationalen Lernens«</i>	222
5.1.2	<i>Konstruktion eines Systemlernens: physiologische Lerntheorie</i>	233
5.1.3	<i>Konstruktion eines Systemlernens: systemischer Kulturalismus</i>	257
5.2	Möglichkeiten zur systemreflexiven Einwirkung: Didaktisches Modell	269
5.2.1	<i>Zur Auswahl des didaktischen Modells</i>	271
5.2.2	<i>Zu den Grundgedanken des Modells</i>	276
5.3	Möglichkeiten zur systemreflexiven Einwirkung: Didaktische Analyse	281
5.3.1	<i>Normative Konstitutionsebene</i>	281
5.3.1.1	Grundwerturteile im gesellschaftlichen Umsystem und in Sinnsystemen der betrachteten gesellschaftlichen Aggregationsebene	281
5.3.1.2	Besondere Bedingungen für die Bestimmung von Grundwerturteilen im ökonomisch funktionalen System (Unternehmen)	284
5.3.1.3	Besondere Bedingungen für die Bestimmung von Grundwerturteilen im didaktisch funktionalen System (Schule)	290
5.3.2	<i>Empirische Bedingungs- und Entscheidungsebene: Bedingungsfelder</i>	297
5.3.2.1	Bedingungsfeld »Adressat« – allgemeine Betrachtung	298
5.3.2.2	Bedingungsfeld »Adressat« – erste spezifische Ausprägung: ökonomisch funktionales System (Unternehmen)	300
5.3.2.3	Bedingungsfeld »Adressat« – zweite spezifische Ausprägung: didaktisch funktionales System (Schule)	302
5.3.3	<i>Empirische Bedingungs- und Entscheidungsebene: Entscheidungsfelder</i>	303
5.3.3.1	Entscheidungsfeld: Thematik	304
5.3.3.2	Entscheidungsfeld: Methodik	312
5.3.4	<i>Normative Ergebnisebene</i>	326
5.3.5	<i>Evaluation und Revision: Rückkopplungsschleifen im Modell und thematische Rückbindung</i>	327
5.4	Führen und Lehren	332

<b>6</b>	<b>DAS WESENTLICHE DER INTENTIONALEN ORGANISATIONSVERÄNDERUNG.....</b>	<b>347</b>
6.1	Reprise und Perspektive von »Organisationsentwicklung« und »systemischem Change Management«	347
6.2	Verantwortlichkeit: oder der letztmögliche Grund	353
	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>365</b>

### **Verzeichnis der Tabellen**

Tabelle 4-1:	Zuordnungsschema der Organisationsentwicklungsansätze ..	145
Tabelle 4-2a:	Denkbare Zielverhältnisse (zweistellig-relational) .....	184
Tabelle 4-2b:	Denkbare Zielverhältnisse (über zweistellig-relational).....	185
Tabelle 4-3:	Theoretisch denkbare, situativ mögliche und historisch nachgewiesene Verhältnisse von Humanitäts- und Leistungsziel .....	200
Tabelle 5-1:	Die Revisionsstufen des Lernsystems .....	329

### **Verzeichnis der Abbildungen**

Abbildung 1-1:	Der Interdependenzzyklus zwischen Weiterbildung und Organisationsentwicklung.....	8
Abbildung 2-1:	Konstituierende Relationen – das Erkenntnisobjekt der Berufs- und Wirtschaftspädagogik.....	32
Abbildung 2-2:	Organisationsentwicklung als berufs- und wirtschaftspädagogisches Erkenntnisobjekt .....	51
Abbildung 3-1:	Strukturelle Systembetrachtung.....	84
Abbildung 3-2:	Hierarchische Systembetrachtung .....	87
Abbildung 3-3:	Funktionale Systembetrachtung .....	90
Abbildung 3-4:	Struktur und Funktion in hierarchischen Systemen .....	92
Abbildung 3-5:	Das Konzept der Orthogonalität am Beispiel des Dualen Berufsbildungssystems .....	108
Abbildung 4-1:	Das System als Untersuchungsgegenstand .....	127
Abbildung 4-2:	Funktionsstörungen von Systemkomponenten .....	148

## *Inhalts-, Abbildungs- und Tabellenverzeichnis*

---

Abbildung 5-1: Organisationales und individuelles Lernen im wechselseitig transzendenten Verhältnis.....	233
Abbildung 5-2: Ein hirnhysiologisches Modell der Verarbeitung sensumotorischer Information.....	246
Abbildung 5-3: Strukturmodell organisationalen Lernens .....	277
Abbildung 5-4: Rückbindung an Organisationsentwicklung und Aktionsforschung .....	331