

# Inhalt

|  |     |
|--|-----|
| Einführende Thesen .....   | 7   |
| 1. Werte. Antriebskräfte für die Praxis .....  | 13  |
| 1.1 Werteprinzipien als Hebelpunkte und Orientierungsrahmen .....  | 14  |
| 1.2 Normen ohne Werte? Werte ohne Normen? .....  | 21  |
| 1.3 Diakonische Leitbilder und Wertekoordinaten .....  | 24  |
| 1.4 Wertorientierung und Alltagskulturen .....   | 26  |
| 2. Kultur. Wandel und Veränderung mit Beteiligten<br>und Betroffenen .....                                     | 33  |
| 2.1 Kohärenz, Identität, Diversity .....   | 34  |
| 2.2 Kulturmerkmale und Kulturanalyse .....   | 38  |
| 2.3 Kulturwandel im selbstreferenziellen System .....  | 47  |
| 2.4 Unternehmensentwicklung als interkulturelle Begegnung von<br>Anspruchsgruppen und Interessenpartnern ..... | 49  |
| 3. Wachstum. Lebens- und Entwicklungsphasen<br>von Organisationen .....  | 54  |
| 3.1 Lebenszyklus-Konzept .....   | 55  |
| 3.2 Phasenmodell nach Friedrich Glasl und Bernhard Lievegoed .....   | 57  |
| 3.3 Phasenmodell nach Cuno Pümpin .....  | 62  |
| 3.4 Wachstumsmodell nach Larry E. Greiner .....  | 68  |
| 4. Balance. Unternehmensentwicklung als systematischer,<br>gesteuerter Prozess .....                           | 72  |
| 4.1 Anlässe für Wandel und Veränderung .....   | 77  |
| 4.2 Ziele der Organisations- und Unternehmensentwicklung .....   | 82  |
| 4.3 „Formel für Veränderungen“ und organisationaler Wandel .....   | 89  |
| 4.4 Zur Geschichte der Organisationsentwicklung .....  | 93  |
| 5. Change. Gestalten von Veränderungsprozessen .....   | 97  |
| 5.1 Die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung .....  | 97  |
| 5.2 Projektmanagement: Handwerkszeug initiiert Veränderung .....   | 117 |
| 5.3 Lenkbare und nicht-lenkbare Faktoren und wie man lernt,<br>diese zu unterscheiden .....                    | 127 |

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 5.4  | Widerstände und ihr Nutzen für Veränderungsprojekte .....  | 132 |
| 6.   | Prozesse. Im Zentrum der Qualitätsentwicklung .....  | 143 |
| 6.1  | Prozesse als Hebelpunkte für Unternehmensentwicklung .....                                       | 143 |
| 6.2  | Prozessmanagement in der Praxis sozialer Unternehmen .....                                       | 148 |
| 6.3  | Schlaglichter: Organisationsentwicklung durch Qualitätsmanagement .....                          | 155 |
| 7.   | Führung. Moderieren und Steuern .....  | 162 |
| 7.1  | Neue Aufgaben für Führungsteams durch Organisationsentwicklung .....                             | 162 |
| 7.2  | Führen in den verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung .....                             | 172 |
| 7.3  | Führung und Dilemmata. Entscheiden und Handeln unter<br>Ungewissheit und Ambiguität .....        | 178 |
| 8.   | Warnung. Kristallisationspunkte .....  | 194 |
| 9.   | Innovationspotentiale durch Konzepte gesellschaftlicher<br>Verantwortung? (Wolfgang Stark) ..... | 201 |
| 9.1  | Aktive soziale Verantwortung als innovativ-strategisches Konzept .....                           | 201 |
| 9.2  | Gelebtes Corporate Citizenship .....   | 202 |
| 9.3  | Öffnung der Unternehmen – Öffnung der Gesellschaft .....   | 204 |
| 9.4  | Corporate Social Innovation .....  | 207 |
| 10.  | Gestaltung diakonischer Kultur (Ingolf Hübner) .....   | 209 |
| 10.1 | Der christliche Glaube als Bezugspunkt diakonischer Kultur .....                                 | 210 |
| 10.2 | Herausforderungen .....  | 214 |
| 10.3 | Charakteristika einer diakonischen Kultur .....  | 218 |
| 10.4 | Nichtverrechenbarkeit des christlichen Glaubens .....  | 227 |
| 10.5 | Christlicher Glaube und authentisches Verhalten .....  | 228 |
|      | Literaturverzeichnis .....   | 231 |