

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	15
2	Rahmenbedingungen einer OE: Auftragsklärung, Aufbaustruktur und Prozessarchitektur	23
3	OE als Förderung von Problemlöse- und Selbstorganisationsprozessen	50
4	Startszenarien einer OE: Kick-off-meeting, Workshops und Großgruppenverfahren	95
5	Projekte als Kern organisationaler Veränderungsstrategien	166
6	Teamentwicklung – von der Arbeitsgruppe zum (Hochleistungs-)Team	223
7	Optimierung von Ablaufprozessen (Prozessmanagement)	306
8	Wissensorganisation und Kompetenzentwicklung	340
9	Strategische Veränderung durch Führungskräfte	386
10	Moderation und Mediation bei Konflikten und Widerstand gegen Veränderungen	417
11	Fazit	442

Inhalt

Vorwort zur 3. Auflage	11
1 Einleitung	15
2 Rahmenbedingungen einer OE: Auftragsklärung, Aufbaustruktur und Prozessarchitektur	23
2.1 Auftragsklärung: Vom Kontakt zum Kontrakt	23
2.1.1 Prozess der Auftragsklärung	23
2.1.2 Kontrakt	34
2.2 Aufbaustruktur einer Organisationsentwicklung	36
2.2.1 Koordinierungsgruppe als Brücke zwischen Systemerhalt und Systemveränderung	36
2.2.2 Verantwortung und Engagement der Leitung	41
2.2.3 Lernförderliche Organisationskultur	42
2.2.4 Bereitstellung zeitlicher und personeller Ressourcen für den OE-Prozess	42
2.2.5 Rückkopplung des OE-Prozesses an die Mitarbeiterschaft	42
2.2.6 Einbeziehung relevanter Umwelten	44
2.3 OE-Ablauforganisation: Prozessarchitektur	44
3 OE als Förderung von Problemlöse- und Selbstorganisationsprozessen	50
3.1 Auswirkungen gesellschaftlicher und organisationaler Rahmenbedingungen auf die OE	51
3.1.1 Gesellschaftliche Megatrends	51
3.1.2 Organisationsbezogene Kontexte	53
3.1.3 Konsequenzen für OE-Prozesse	53
3.2 Systemische Prinzipien für die Gestaltung von OE-Prozessen	56
3.2.1 Allgemeine Merkmale der Systemtheorie – ein ‚Systemspiel‘	56
3.2.2 Phasenorientiertes Prozessmodell für komplexes Problemlösen	59
3.2.3 Gestaltungsprinzipien zur Förderung von Selbstorganisationsprozessen	66
3.3 Der OE-Berater als Prozessbegleiter der lernenden Organisation	80
3.3.1 Rolle und Kompetenzprofil des OE-Beraters	81
3.3.2 Spezifika der Rolle interner Berater	91

4	Startszenarien einer OE:	
	Kick-off-meeting, Workshops und Großgruppenverfahren . . .	95
4.1	Kick-off- meeting	95
4.2	Workshop-Modelle und Diagnosemethoden.	98
4.2.1	Workshop-Modelle	98
4.2.2	Ausgewählte Verfahren für einen Diagnose-Workshop	101
4.3	Großgruppenverfahren – ein Motivationsschub für den organisationalen Wandel	114
4.3.1	World Café	122
4.3.2	Appreciative Inquiry	125
4.3.3	Real Time Strategic Change	134
4.3.4	Zukunftswerkstatt	140
4.3.5	Zukunftskonferenz.	143
4.3.6	Open Space Technology	146
4.3.7	Unternehmenstheater.	151
4.4	Gemeinsamkeit der Großgruppenverfahren – Förderung der Selbstorganisation	157
5	Projekte als Kern organisationaler Veränderungsstrategien . .	166
5.1	Stellenwert von Projekten im Rahmen von Organisationsentwicklung.	167
5.2	Projektorganisation	168
5.2.1	Definition und institutionelle Einbindung von Projekten	168
5.2.2	Arbeitsweise der Projektgruppe	172
5.2.3	Rolle und Aufgaben des Projektsprechers	174
5.2.4	Projektstart	178
5.3	Projektmanagement als phasenorientierter Lösungsprozess.	179
5.3.1	Analyse der Ausgangssituation	181
5.3.2	Zielklärung und -konkretisierung	183
5.3.3	Systematisierung von Lösungswegen: der Projektstrukturplan . . .	189
5.3.4	Zeitliche, personelle und finanzielle Gestaltung: der Projektablaufplan	193
5.3.5	Controlling	197
5.3.6	Erfolgsbewertung und Transfer.	206
5.4	Action Learning als kollegiale Unterstützung der Projektarbeit. . .	216

6	Teamentwicklung – von der Arbeitsgruppe zum (Hochleistungs-)Team	223
6.1	Merkmale von Arbeitsgruppen und Teams	223
6.2	Definition, Anlässe und Ziele der Teamentwicklung	234
6.3	Fünf Konzepte der Teamentwicklung	237
6.3.1	Interpersonal-beziehungsorientierte Teamentwicklung	240
6.3.2	Ziel- und aufgabenorientierte Teamentwicklung	245
6.3.3	Rollenbasierte Teamentwicklung	250
6.3.4	Prozess- und problemlöseorientierte Teamentwicklung	260
6.3.5	Erlebnisorientierte Team-Entwicklung	287
6.4	Zur Wirksamkeit von Teamentwicklung	297
6.5	Fazit: Teamentwicklung im Rahmen einer OE	301
7	Optimierung von Ablaufprozessen (Prozessmanagement)	306
7.1	Anlässe und Ziele von Prozessmanagement	306
7.1.1	Aktuelle Relevanz von Prozessmanagement	306
7.1.2	Das Konzept der Prozessorientierung	311
7.2	Charakteristik und Formen der Darstellung von Prozessen	312
7.2.1	Charakteristik von Prozessen	312
7.2.2	Formen der Darstellung von Prozessen	318
7.3	Implementierung von Prozessmanagement als OE-Prozess	331
7.4	Verknüpfungen von Prozessmanagement mit Qualitätsmanagement	338
8	Wissensorganisation und Kompetenzentwicklung	340
8.1	Bedeutung von Wissen und Kompetenzen für Organisationen	340
8.2	Die Wissens- bzw. Kompetenzbasis einer Organisation	343
8.2.1	Differenzierung zwischen Daten, Informationen, Wissen und Kompetenz	343
8.2.2	Wissensentwicklungsprozesse	351
8.2.3	Personales und organisationales Wissen	355
8.2.4	Mensch, Organisation und Technik als Basis von Wissensmanagement	356
8.3	Implementierung von Wissens- bzw. Kompetenzmanagement als phasenorientierter Prozess	360
8.3.1	Relevanz von Wissensmanagement für die Organisation	361
8.3.2	Kontrakt	364
8.3.3	Wissens- bzw. Kompetenzziele	368
8.3.4	Wissens- bzw. Kompetenzidentifikation	368
8.3.5	Wissens- und Kompetenzentwicklung	372

8.3.6	Wissensaustausch	375
8.3.7	Wissens- und Kompetenznutzung	379
8.3.8	Bewertung von Wissen und Kompetenzen	380
8.3.9	Strategisches Vorgehen bei der Implementierung von Wissens- und Kompetenzmanagement	383
9	Strategische Veränderung durch Führungskräfte	386
9.1	Die Bedeutung von Führungskräften bei Veränderungsprozessen ..	386
9.2	Organisationsbezogenes Coaching als Strategie der OE	390
9.2.1	Die Organisation aus Leitungssicht – eine Aufstellungsarbeit mit Tierfiguren	392
9.2.2	Coaching-Programm für die oberste Hierarchieebene – ein Fallbeispiel	398
9.3	Die Balanced Scorecard als Instrument einer strategischen OE ..	401
9.4	Chancen und Grenzen der OE durch Führungskräfte	415
10	Moderation und Mediation bei Konflikten und Widerstand gegen Veränderungen	417
10.1	Konflikte als Bestandteil von Veränderungsprozessen	417
10.2	Arten, Ebenen und Eskalationsstufen eines Konflikts	418
10.3	Methoden der Konfliktbearbeitung	429
10.3.1	Die System-Struktur-Zeichnung	429
10.3.2	Phasen und Verfahren einer Konfliktmoderation	433
10.3.3	Prinzipien und Anwendungsfelder der Mediation	439
11	Fazit	442
	Literatur	446
	Verzeichnis der Abbildungen	464
	Abkürzungsverzeichnis	468