

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
I. Einführung in die Organisationsentwicklung	15
<i>1. Einige Beispiele zur Anwendung der Organisationsentwicklung</i>	<i>16</i>
Probleme in einer Unternehmung	16
Ein Schulprojekt	19
Neue Wege in einer Unternehmungsabteilung	21
Organisationsveränderung in einem Indianerstamm	23
Ein neuer Werkleiter	26
<i>2. Organisationsentwicklung: eine Definition</i>	<i>31</i>
<i>3. Zur Geschichte der Organisationsentwicklung</i>	<i>37</i>
Laboratoriumsmethode	37
Survey-Feedback	41
Kurt Lewin	42
Verbreitung und Anwendung	42
II. Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung	47
<i>1. Grundelemente eines OE-Programms</i>	<i>48</i>
<i>2. Der OE-Prozess</i>	<i>66</i>
OE als langfristige Massnahme	66
OE als eine Form angewandter Sozialwissenschaften	68
OE als normativ-reedukative Veränderungsstrategie	72
Der Systemcharakter sozialer Organisationen	77
Datensammlung und Diagnose	79
Lernen durch Erfahrung	81
Zielsetzung und Planung	82
Autonome Arbeitsgruppen (Teams)	85

<i>3. Grundannahmen und Voraussetzungen</i>	90
Das Menschenbild	90
Gruppenmitgliedschaft und Führung	91
Mitgliedschaft in Organisationen	94
Wertorientierung des Klientensystems	95
Rolle und Orientierung des OE-Beraters	96
<i>4. Organisationen als soziale Systeme</i>	100
Der Systembegriff	100
System/Umwelt-Beziehungen	100
Organisation als soziales System	102
Systemtheoretische Folgerungen	106
<i>5. Aktionsforschung und Organisationsentwicklung</i>	110
Aktionsforschung als Prozess	110
Der Aktionsforschungsansatz	113
Geschichte, Anwendung und Formen der Aktionsforschung	118
Organisationsentwicklung als Aktionsforschung	123
<i>6. OE-Interventionen: ein Überblick</i>	124
Zur Definition von OE-Interventionen	124
Merkmale von OE-Interventionen	126
Arten und Ansätze von OE-Interventionen	131
Zur Klassifizierung von OE-Interventionen	134
<i>7. Team-Interventionen</i>	142
Teamentwicklungs-Interventionen	142
Teamdiagnose-Workshop	143
Teamentwicklungs-Workshop	145
Rollenanalyse als Intervention	148
<i>8. Intergruppen-Interventionen</i>	152
Intergruppen-Teamentwicklungs-Interventionen	153
Feedback durch Widerspiegelung	157
<i>9. Organisationsumgreifende Interventionen</i>	159
Das Konfrontationstreffen	159
Survey-Feedback	162
Grid-Organisationsentwicklung	166

<i>10. Interventionen für personale, interpersonale und Gruppenprozesse</i>	171
Prozessberatungs-Interventionen	171
Der Berater als „Neutraler Dritter“	174
Sensitivity-Training	176
Lebensgestaltung und Karriereplanung	179
<i>11. Voraussetzungen erfolgreicher Organisationsentwicklung</i>	183
Problembewusstsein in der Führungsspitze	183
Notwendigkeit eines externen OE-Beraters	184
Legitimation durch die Führungsspitze und deren Beteiligung	184
Die Verwendung des Aktionsforschungsmodells und die Notwendigkeit von Anfangserfolgen	185
OE als Unternehmungsphilosophie	186
Anknüpfung an bisherige Veränderungsmaßnahmen	187
Einbeziehung der Personalpolitik	188
Entwicklung interner Problemlösekapazitäten	189
Management des OE-Prozesses	190
Verlaufs- und Erfolgskontrolle	193
III. Zentrale Aspekte und Probleme	195
<i>1. Systeminterne Folgeprobleme</i>	196
Feedback	196
Arbeitsstrukturierung	197
Karriereentwicklung und Training	200
Eignungsauswahlverfahren	201
Innerbetriebliche Belohnungssysteme	202
MBO und Leistungsbewertung	203
Organisationsinterne Offenheit	205
Aufwand für OE-Massnahmen	206
<i>2. Die Berater/Klienten-Beziehungen</i>	208
Klient und Klientensystem	208
Vertrauen als Voraussetzung	209
Voraussetzungen der Beraterrolle	211
Der Anfangskontrakt	212

Diagnose als Voraussetzung für Interventionen	213
Interventionen und ihre Bezugspunkte	213
Der Modellcharakter der Beraterrolle	216
Aktionsforschung und OE-Prozess	217
Das Problem der Abhängigkeit	218
<i>3. Mechanistische und organische Systeme</i>	220
Mechanistische Systeme	221
Organische Systeme	222
Kontingenz	224
<i>4. Die Zukunft der Organisationsentwicklung</i>	230
Vorteile der Organisationsentwicklung	231
Notwendigkeit der Weiterentwicklung	233
Externe Auswirkungen von OE	236
Hat OE eine Zukunft?	237
Anmerkungen	241
Personenregister	255