

# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	11
<b>1. Warum Organisationsentwicklung? Wirtschaftliche und soziale Hintergründe</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Sozialmanagement - Mode oder Modell?</b>	<b>13</b>
1.1.1 Managementkonzepte auf dem Prüfstand – Vorzüge und Nachteile	13
Wissensmanagement	16
Qualitätsmanagement	16
Reengineering/Reconstructing	18
Lean Production/lean Management	18 x
Strategische Allianzen	19
Rolle des Topmanagement	20 x
Richtig motivieren	21
1.1.2 Innovative Konzepte, nicht konservative Rezepte sind gefragt	21
Informationsgesellschaft - Wissenserwerb - Lernkultur	23
Kreativkultur - Problemlösekultur - konstruktive Fehlerkultur	23
Partizipationskultur	24
(Führungsverhalten und Unternehmenskultur	24 x
Teamarbeit als Unternehmenskultur	25
Lean Production als Innovation und Revolution	25
1.1.3 Abschied von der tayloristisch-fordistischen Organisationskultur?	26
<b>1.2 Anmerkungen zum Verhältnis von Politik, Markt und Sozialstaat in der Bundesrepublik</b>	<b>28</b>
1.2.1 Mehr Markt = weniger Sozialstaat?	30
1.2.2 Ist die Forderung nach mehr Markt(orientierung) eine Antwort auf die Probleme des Sozialstaats?	32
1.2.3 Ist die Neustrukturierung sozialer Dienste eine Antwort auf die Probleme des Sozialstaats?	34
1.2.4 Krise des Sozialstaats oder Demokratie der Reichen?	35
<b>x 1.3 Ursachen notwendiger Organisationsveränderungen</b>	<b>36</b>
1.3.1 Globalisierung von Ökonomie und Technologie	37
1.3.2 Die „verschlafenen“ 80er Jahre	38
1.3.3 Reformdefizite in der staatlichen/kommunalen Verwaltung	39

1.3.4	Der soziale Sektor als Wachstumsbranche und Wirtschaftsfaktor	41
1.3.5	Defizite in der Professionalisierungsdebatte der Sozialarbeit	43
1.3.6	Kooperationsdefizite in Wirtschaft, Verwaltung und Sozialsektor	44
1.3.7	Betriebswirtschaftliches Denken in sozialen Organisationen – Sozialwissenschaftliches Denken in Betrieben	44
1.3.8	Non-Profit-Organisationen oder sozialwirtschaftliche Unternehmen?	47
1.3.9	Der Sozialbetrieb als eine Leistungs- und Personengemeinschaft	50
1.3.10	Management in sozialen Organisationen?	53
1.3.11	Sozialarbeit als Dienstleistungsberuf - Abschied vom sozialpädagogischen Paradigma in der Sozialarbeit?	57
1.3.12	„Lean Politics“ für Staat und Gesellschaft?	60
<b>2.</b>	<b>Was meint Organisationsentwicklung? Merkmale, Ziele, Voraussetzungen</b>	<b>63</b>
<b>2.1</b>	<b>Formen von Organisationsveränderungen</b>	<b>63</b>
→2.2	<b>Organisationsentwicklung: ein erster begrifflicher Zugang</b>	<b>64</b>
– 2.2.1	Was ist eine Organisation?	65
✗ 2.2.2	Ansatzpunkte für Organisationsentwicklung	66
✗ 2.2.3	Ziele von Organisationsentwicklung	68
✗ 2.3	<b>Organisationen als soziale Systeme</b>	<b>69</b>
2.3.1	Die systemische Sichtweise von Organisationen	69
2.3.2	Prinzipien der systemischen Sichtweise	71
	<i>Das Prinzip der Umwelt- und Kontextabhängigkeit</i>	71
	<i>Das Prinzip der Selbstorganisation</i>	73
	<i>Das Prinzip der Rekursion</i>	74
<b>2.4</b>	<b>Das Konzept einer systemischen Organisationsentwicklung (OE)</b>	<b>76</b>
2.4.1	Ganzheitlich-zirkuläre Sichtweise	76
2.4.2	Die „lernende“ Organisation als Voraussetzung und Ziel	77
2.4.3	Selbstorganisation des Systems und seine Bestandteile	78
2.4.4	Partizipation der Beteiligten	78
2.4.5	Dialektik von Ziel und Weg	79
2.4.6	Balance von Prozeß- und Ergebnisorientierung	79
<b>2.5</b>	<b>Organisations- und Personalentwicklung</b>	<b>80</b>
<b>2.6</b>	<b>Organisationsentwicklung durch Selbstorganisation und Partizipation der Beteiligten</b>	<b>81</b>
2.6.1	Gemeinsames Problembewußtsein, gemeinsame Ziele	84

2.6.2	Form der Entscheidungsfindung	85
2.6.3	Orientierung am Gruppenprozeß	86
2.6.4	Beziehungs- und Sachprobleme	87
2.6.5	Orientierung an Qualifikationen und Erfahrungen der MitarbeiterInnen	88
2.6.6	Die Einbeziehung des Kontextes	89
2.6.7	Rahmenbedingungen von Selbstorganisation	90
<b>2.7</b>	<b>Beteiligung der NutzerInnen</b>	<b>90</b>
<b>2.8</b>	<b>Grundformen von OE: OE als organisationsinternes Gestaltungsprinzip und als geplante Intervention</b>	<b>91</b>
<b>2.9.</b>	<b>Zur Rolle und Funktion externer ExpertInnen</b>	<b>94</b>
<b>2.10</b>	<b>Möglichkeiten und Grenzen der Organisationsentwicklung</b>	<b>96</b>
<b>2.11</b>	<b>Zur Vorbereitung von OE-Maßnahmen</b>	<b>100</b>
<b>2.12</b>	<b>OE im Spannungsfeld betrieblicher und gesellschaftlicher Interessenkonflikte</b>	<b>102</b>
<b>3.</b>	<b>Organisationsentwicklung (OE) in ausgewählten Organisationsmodellen</b>	<b>106</b>
<b>3.1</b>	<b>OE im rationalen Organisationsmodell – ROM</b>	<b>106</b>
3.1.1	Merkmale des ROM	106
	Schwächen des ROM	108
	Stärken des ROM	108
3.1.2	Korrektur einseitiger Verhaltenserwartung	110
3.1.3	Öffnung zur Umwelt	111
	Bürgernähe	111
	Verbesserte Hilfeangebote durch Strukturveränderung	111
3.1.4	Flexibilisierung: Ziele müssen die Struktur bestimmen	112
3.1.5	Sinnvollere Formen der Arbeitsteilung	113
3.1.6	Kooperationsbeziehungen in und zwischen Organisationen	114
<b>3.2</b>	<b>OE im natürlichen Organisationsmodell – NOM</b>	<b>115</b>
3.2.1	Die Merkmale des NOM	115
	Die Schwächen des NOM	116
	Die Stärken des NOM	116
3.2.2	Öffnung zur Umwelt	116
3.2.3	Welche Regeln braucht das NOM?	117
3.2.4	Organisationsprobleme – Beziehungsprobleme – Struktur- probleme	117

<b>3.3</b>	<b>OE im offene Organisationsmodell – OOM</b>	<b>118</b>
3.3.1	Die Merkmale des OOM	118
	Schwächen des OOM	119
	Stärken des OOM	119
3.3.2	Regeln, Organisations-, Strukturprobleme des OOM	119
<b>4.</b>	<b>Wie läuft Organisationsentwicklung (OE) ab? Prozesse und Methoden</b>	<b>122</b>
<b>4.1</b>	<b>Handlungsleitende Prinzipien</b>	<b>122</b>
4.1.1	Aktive Neutralität	122
4.1.2	Konstruktivistische Bescheidenheit	123
4.1.3	Versuch und Irrtum	123
4.1.4	Hypothesieren	124
4.1.5	Respekt vor der Autonomie und Selbstorganisationsfähigkeit der beteiligten Systeme	125
4.1.6	Ressourcenorientierung	125
4.1.7	Zukunfts- und Lösungsorientierung	125
4.1.8	Ausbalancieren von Ziel- und Situationsorientierung	126
<b>4.2</b>	<b>Das Verfahren der Organisationsentwicklung (OE)</b>	<b>127</b>
<b>4.3</b>	<b>Interventionsformen</b>	<b>129</b>
4.3.1	Individuenzentrierte Interventionen	129
4.3.2	Team-Interventionen	130
4.3.3	Gruppen-Interventionen	130
4.3.4	Organisationsübergreifende Interventionen	130
<b>4.4</b>	<b>Der konkrete Ablauf eines OE-Prozesses</b>	<b>131</b>
4.4.1	Der Ablauf einer OE bei größeren Vorhaben	131
	Phase I: Vorbereitung und Einstieg	131
	Phase II: Haupt- oder Entwicklungsphase	137
	Stufe 1: Bestandsaufnahme/Diagnose	138
	Stufe 2: Zielbestimmung und Planung	146
	Stufe 3: Umsetzung	149
	Stufe 4: Kontrolle und Auswertung	149
	Phase III: Abschluß	150
4.4.2	Der Ablauf einer OE bei mittleren und kleineren Vorhaben	150
<b>5.</b>	<b>Statt eines Schlußwortes – ein Brief aus der Zukunft</b>	<b>153</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>154</b>
	<b>Die Autoren</b>	<b>163</b>

## Übersicht der Schaubilder, Grafiken und Checklisten

- Abb. 01 Zur Inflation der Managementbegriffe
- Abb. 02 Gängige Managementkonzepte
- Abb. 03 Begriffe, Konzepte, Strategien der Qualitätssicherung
- Abb. 04 Die Paradigmen des schlanken Unternehmens
- Abb. 05 Unzureichende Qualifikationen des Managements in Deutschland
- Abb. 06 Innovative Konzepte statt veralteter Rezepte
- Abb. 07 Probleme sozialstaatlicher Versorgung durch Sozialverwaltung und Soziale Dienste
- Abb. 08 Organisationsdefizite sozialer Dienste
- Abb. 09 Ursachen notwendiger Organisationsveränderungen
- Abb. 10 Versäumnisse der „verschlafenen“ 80er Jahre
- Abb. 11 Schwachstellenanalyse der kommunalen Sozialverwaltung
- Abb. 12 Wege zum Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung
- Abb. 13 Wirtschaftsfaktor Wohlfahrtsverbände
- Abb. 14 Sozialarbeit als „Semiprofession“
- Abb. 15 Gründe für sozialintegrative Konzepte in Wirtschaftsunternehmen
- Abb. 16 Markt- und betriebswirtschaftliches Denken in sozialen Organisationen
- Abb. 17 Profit- und Non-Profit-Organisationen
- Abb. 18 Not-for-Profit-Organisationen
- Abb. 19 Gewerbliche und Dienstleistungsunternehmen
- Abb. 20 Der Sozialbetrieb und sein Umfeld
- Abb. 21 Der Sozialbetrieb - eine Leistungs- und Personengemeinschaft
- Abb. 22 Corporate Identity
- Abb. 23 Soziale Organisation und Planung
- Abb. 24 Gründe für Managementkonzepte in sozialen Organisationen
- Abb. 25 Keine Ökonomisierung der Sozialarbeit
- Abb. 26 Abschied von sozialpädagogischen Hilfef Konzepten?
- Abb. 27 Strukturierung der Sozialarbeit nach Interventionsebenen und Praxisfeldern
- Abb. 28 Lean Politics für den Staat
- Abb. 29 Geplante Organisationsveränderungen
- Abb. 30 Organisation und Umwelt
- Abb. 31 Bezugspunkte von Organisationsentwicklung
- Abb. 32 Fraktale (nach Mandelbrot)
- Abb. 33 Zwei Sichtweisen von Entwicklung
- Abb. 34 Zusammenhang von Organisations- und Personalentwicklung
- Abb. 35 Individuelle Voraussetzungen zur Selbstorganisation
- Abb. 36 Selbstorganisation als Aushandlungsprozeß
- Abb. 37 MitarbeiterInnenorientierung in der Arbeit
- Abb. 38 Voraussetzungen für Organisationsentwicklung
- Abb. 39 Einbeziehung der NutzerInnen in den OE-Prozeß
- Abb. 40 Business Reengineering oder systemische Organisationsentwicklung?
- Abb. 41 Zur Rolle von OE-BeraterInnen

- Abb. 42 Qualifikationen von OE-BeraterInnen
- Abb. 43 Möglichkeiten und Grenzen der Organisationsentwicklung
- Abb. 44 Grenzen der Organisationsentwicklung
- Abb. 45 Vorteile der OE für die beteiligten Akteure
- Abb. 46 Die Beteiligungsstrategie entwickeln
- Abb. 47 Drei Organisationsmodelle im Überblick
- Abb. 48 Hypothesieren
- Abb. 49 Das Verfahren der OE
- Abb. 50 Ablaufschema für einen OE-Prozeß
- Abb. 51 Instrumente, Methoden, Verfahren der OE
- Abb. 52 Frageraster für ein Vorgespräch
- Abb. 53 Beispiele für zirkuläre Fragen
- Abb. 54 Mind-map für die Erstellung eines Prozeßplanes für eine OE
- Abb. 55 Raster für einen Prozeßplan einer umfassenden OE-Maßnahme großer Reichweite
- Abb. 56 Raster für eine System-Umwelt-Analyse sozialer Organisationen
- Abb. 57 Erhebungs-Checkliste für eine System-Umwelt-Analyse
- Abb. 58 Programmvorschlag für einen Diagnose-Workshop
- Abb. 59 Vorläufiger Zielkatalog
- Abb. 60 Maßnahmen zur Umsetzung