

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	9
2	Rahmenbedingungen einer OE: Auftragsklärung, Aufbaustruktur und Prozessarchitektur.	17
3	OE als Förderung von Problemlöse- und Selbstorganisationsprozessen	44
4	Startszenarien einer OE: Kick-off-meeting, Workshops und Großgruppenverfahren.	89
5	Projekte als Kern organisationaler Veränderungsstrategien	160
6	Teamentwicklung – von der Arbeitsgruppe zum (Hochleistungs-)Team	217
7	Optimierung von Ablaufprozessen (Prozessmanagement)	300
8	Wissensorganisation und Kompetenzentwicklung	334
9	Strategische Veränderung durch Führungskräfte	380
10	Moderation und Mediation bei Konflikten und Widerstand gegen Veränderungen	411
11	Fazit	436

Inhalt

1	Einleitung	9
2	Rahmenbedingungen einer OE: Auftragsklärung, Aufbaustruktur und Prozessarchitektur	17
2.1	Auftragsklärung: Vom Kontakt zum Kontrakt	17
2.1.1	Prozess der Auftragsklärung	17
2.1.2	Kontrakt	28
2.2	Aufbaustruktur einer Organisationsentwicklung	30
2.2.1	Koordinierungsgruppe als Brücke zwischen Systemerhalt und Systemveränderung	30
2.2.2	Verantwortung und Engagement der Leitung	35
2.2.3	Lernförderliche Organisationskultur	36
2.2.4	Bereitstellung zeitlicher und personeller Ressourcen für den OE-Prozess	36
2.2.5	Rückkopplung des OE-Prozesses an die Mitarbeiterschaft	36
2.2.6	Einbeziehung relevanter Umwelten	38
2.3	OE-Ablauforganisation: Prozessarchitektur	38
3	OE als Förderung von Problemlöse- und Selbstorganisationsprozessen	44
3.1	Auswirkungen gesellschaftlicher und organisationaler Rahmenbedingungen auf die OE.	45
3.1.1	Gesellschaftliche Megatrends	45
3.1.2	Organisationsbezogene Kontexte	47
3.1.3	Konsequenzen für OE-Prozesse	47
3.2	Systemische Prinzipien für die Gestaltung von OE-Prozessen ...	50
3.2.1	Allgemeine Merkmale der Systemtheorie – ein ‚Systemspiel‘ ...	50
3.2.2	Phasenorientiertes Prozessmodell für komplexes Problemlösen ...	53
3.2.3	Gestaltungsprinzipien zur Förderung von Selbstorganisationsprozessen	60
3.3	Der OE-Berater als Prozessbegleiter der lernenden Organisation ..	74
3.3.1	Rolle und Kompetenzprofil des OE-Beraters	75
3.3.2	Spezifika der Rolle interner Berater	85

4	Startszenarien einer OE: Kick-off-meeting, Workshops und Großgruppenverfahren	89
4.1	Kick-off- meeting	89
4.2	Workshop-Modelle und Diagnosemethoden	92
4.2.1	Workshop-Modelle	92
4.2.2	Ausgewählte Verfahren für einen Diagnose-Workshop	95
4.3	Großgruppenverfahren – ein Motivationsschub für den organisationalen Wandel	108
4.3.1	World Café	116
4.3.2	Appreciative Inquiry	119
4.3.3	Real Time Strategic Change	128
4.3.4	Zukunftswerkstatt	134
4.3.5	Zukunftskonferenz	137
4.3.6	Open Space Technology	140
4.3.7	Unternehmenstheater	145
4.4	Gemeinsamkeit der Großgruppenverfahren – Förderung der Selbstorganisation	151
5	Projekte als Kern organisationaler Veränderungsstrategien	160
5.1	Stellenwert von Projekten im Rahmen von Organisationsentwicklung	161
5.2	Projektorganisation	162
5.2.1	Definition und institutionelle Einbindung von Projekten	162
5.2.2	Arbeitsweise der Projektgruppe	166
5.2.3	Rolle und Aufgaben des Projektsprechers	168
5.2.4	Projektstart	172
5.3	Projektmanagement als phasenorientierter Lösungsprozess	173
5.3.1	Analyse der Ausgangssituation	175
5.3.2	Zielklärung und -konkretisierung	177
5.3.3	Systematisierung von Lösungswegen: Der Projektstrukturplan	183
5.3.4	Zeitliche, personelle und finanzielle Gestaltung: der Projektablaufplan	187
5.3.5	Controlling	191
5.3.6	Erfolgsbewertung und Transfer	200
5.4	Action Learning als kollegiale Unterstützung der Projektarbeit	210

6	Teamentwicklung – von der Arbeitsgruppe zum (Hochleistungs-)Team	217
6.1	Merkmale von Arbeitsgruppen und Teams	217
6.2	Definition, Anlässe und Ziele der Teamentwicklung	228
6.3	Fünf Konzepte der Teamentwicklung	231
6.3.1	Interpersonal-beziehungsorientierte Teamentwicklung	234
6.3.2	Ziel- und aufgabenorientierte Teamentwicklung	239
6.3.3	Rollenbasierte Teamentwicklung	244
6.3.4	Prozess- und problemlöseorientierte Teamentwicklung	254
6.3.5	Erlebnisorientierte Team-Entwicklung	281
6.4	Zur Wirksamkeit von Teamentwicklung	291
6.5	Fazit: Teamentwicklung im Rahmen einer OE	295
7	Optimierung von Ablaufprozessen (Prozessmanagement)	300
7.1	Anlässe und Ziele von Prozessmanagement	300
7.1.1	Aktuelle Relevanz von Prozessmanagement	300
7.1.2	Das Konzept der Prozessorientierung	305
7.2	Charakteristik und Formen der Darstellung von Prozessen	306
7.2.1	Charakteristik von Prozessen	306
7.2.2	Formen der Darstellung von Prozessen	312
7.3	Implementierung von Prozessmanagement als OE-Prozess	325
7.4	Verknüpfungen von Prozessmanagement mit Qualitätsmanagement	332
8	Wissensorganisation und Kompetenzentwicklung	334
8.1	Bedeutung von Wissen und Kompetenzen für Organisationen	334
8.2	Die Wissens- bzw. Kompetenzbasis einer Organisation	337
8.2.1	Differenzierung zwischen Daten, Informationen, Wissen und Kompetenz	337
8.2.2	Wissensentwicklungsprozesse	344
8.2.3	Personales und organisationales Wissen	349
8.2.4	Mensch, Organisation und Technik als Basis von Wissensmanagement	350
8.3	Implementierung von Wissens- bzw. Kompetenzmanagement als phasenorientierter Prozess	354
8.3.1	Relevanz von Wissensmanagement für die Organisation	355
8.3.2	Kontrakt	358
8.3.3	Wissens- bzw. Kompetenzziele	362
8.3.4	Wissens- bzw. Kompetenzidentifikation	362
8.3.5	Wissens- und Kompetenzentwicklung	366

8.3.6	Wissensaustausch	369
8.3.7	Wissens- und Kompetenznutzung	373
8.3.8	Bewertung von Wissen und Kompetenzen	374
8.3.9	Strategisches Vorgehen bei der Implementierung von Wissens- und Kompetenzmanagement	377
9	Strategische Veränderung durch Führungskräfte	380
9.1	Die Bedeutung von Führungskräften bei Veränderungsprozessen	380
9.2	Organisationsbezogenes Coaching als Strategie der OE	384
9.2.1	Die Organisation aus Leitungssicht – eine Aufstellungsarbeit mit Tierfiguren	386
9.2.2	Coaching-Programm für die oberste Hierarchieebene – ein Fallbeispiel	392
9.3	Die Balanced Scorecard als Instrument einer strategischen OE ..	395
9.4	Chancen und Grenzen der OE durch Führungskräfte	409
10	Moderation und Mediation bei Konflikten und Widerstand gegen Veränderungen	411
10.1	Konflikte als Bestandteil von Veränderungsprozessen	411
10.2	Arten, Ebenen und Eskalationsstufen eines Konflikts	412
10.3	Methoden der Konfliktbearbeitung	423
10.3.1	Die System-Struktur-Zeichnung	423
10.3.2	Phasen und Verfahren einer Konfliktmoderation	427
10.3.3	Prinzipien und Anwendungsfelder der Mediation	433
11	Fazit	436
	Literatur	440
	Verzeichnis der Abbildungen	458
	Abkürzungsverzeichnis	462