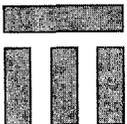


Christiane Schiersmann
Heinz-Ulrich Thiel

Organisations- entwicklung

Prinzipien und Strategien
von Veränderungsprozessen



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	11
2	Rahmenbedingungen einer OE – Auftragsklärung, Aufbaustruktur und Prozessarchitektur	19
2.1	Auftragsklärung: vom Kontakt zum Kontrakt	19
2.1.1	Prozess der Auftragsklärung	19
2.1.2	Kontrakt	31
2.2	Aufbaustruktur einer Organisationsentwicklung	33
2.2.1	Koordinierungsgruppe als Brücke zwischen Systemerhalt und Systemveränderung	33
2.2.2	Verantwortung und Engagement der Leitung	38
2.2.3	Lernförderliche Organisationskultur	39
2.2.4	Bereitstellung zeitlicher und personeller Ressourcen für den OE-Prozess	40
2.2.5	Rückkopplung des OE-Prozesses an die Mitarbeiterschaft	40
2.2.6	Einbeziehung relevanter Umwelten	42
2.3	OE-Ablauforganisation: Prozessarchitektur	42
3	OE als Förderung von Problemlöse- und Selbstorganisationsprozessen	47
3.1	Auswirkungen gesellschaftlicher und organisationaler Rahmenbedingungen auf die OE	48
3.1.1	Gesellschaftliche Megatrends	48
3.1.2	Organisationsbezogene Kontexte	50
3.1.3	Konsequenzen für OE-Prozesse	50
3.2	Systemische Prinzipien für die Gestaltung von OE-Prozessen	53
3.2.1	Allgemeine Merkmale der Systemtheorie – ein ‚Systemspiel‘	53
3.2.2	Phasenorientiertes Prozessmodell für komplexes Problemlösen	56
3.2.3	Gestaltungsprinzipien zur Förderung von Selbstorganisationsprozessen	59
3.3	Der OE-Berater als Prozessbegleiter der lernenden Organisation	77
3.3.1	Rolle und Kompetenzprofil des OE-Beraters	78
3.3.2	Spezifika der Rolle interner Berater	89
4	Startszenarien einer OE: Kick-off-meeting, Workshops und Großgruppenverfahren	93
4.1	Kick-off-meeting	93

4.2	Workshop-Modelle und Diagnosemethoden	96
4.2.1	Workshop-Modelle	96
4.2.2	Ausgewählte Verfahren für einen Diagnose-Workshop	99
4.3	Großgruppenverfahren – ein Motivationsschub für den organisationalen Wandel	112
4.3.1	World Café	120
4.3.2	Appreciative Inquiry	124
4.3.3	Real Time Strategic Change	133
4.3.4	Zukunftswerkstatt	139
4.3.5	Zukunftskonferenz	142
4.3.6	Open Space Technology	145
4.3.7	Unternehmenstheater	151
4.4	Gemeinsamkeit der Großgruppenverfahren – Förderung der Selbstorganisation	156
5	Projekte als Kern organisationaler Veränderungsstrategien	167
5.1	Stellenwert von Projekten im Rahmen von Organisationsentwicklung	168
5.2	Projektorganisation	169
5.2.1	Definition und institutionelle Einbindung von Projekten	169
5.2.2	Arbeitsweise der Projektgruppe	173
5.2.3	Rolle und Aufgaben des Projektsprechers	175
5.2.4	Projektstart	180
5.3	Projektmanagement als phasenorientierter Lösungsprozess	182
5.3.1	Analyse der Ausgangssituation	184
5.3.2	Zielklärung und -konkretisierung	185
5.3.3	Systematisierung von Lösungswegen: Der Projektstrukturplan	191
5.3.4	Zeitliche, personelle und finanzielle Gestaltung: der Projektablaufplan	196
5.3.5	Controlling	199
5.3.6	Erfolgsbewertung und Transfer	209
5.4	Action Learning als kollegiale Unterstützung der Projektarbeit	219
6	Teamentwicklung – von der Arbeitsgruppe zum (Hochleistungs-)Team	225
6.1	Merkmale von Arbeitsgruppen und Teams	225
6.2	Definition, Anlässe und Ziele der Teamentwicklung	236
6.3	Fünf Konzepte der Teamentwicklung	239
6.3.1	Interpersonal- beziehungsorientierte Teamentwicklung	242

6.3.2	Ziel- und aufgabenorientierte Teamentwicklung	247
6.3.3	Rollenbasierte Teamentwicklung	251
6.3.4	Prozess- und problemlöseorientierte Teamentwicklung	262
6.3.5	Erlebnisorientierte Teamentwicklung	289
6.4	Zur Wirksamkeit von Teamentwicklung	299
6.5	Fazit: Teamentwicklung im Rahmen einer OE	303
7	Optimierung von Ablaufprozessen (Prozessmanagement)	309
7.1	Anlässe und Ziele von Prozessmanagement	309
7.1.1	Aktuelle Relevanz von Prozessmanagement	309
7.1.2	Das Konzept der Prozessorientierung	314
7.2	Charakteristik und Formen der Darstellung von Prozessen	315
7.2.1	Charakteristik von Prozessen	315
7.2.2	Formen der Darstellung von Prozessen	321
7.3	Implementierung von Prozessmanagement als OE-Prozess	334
7.4	Verknüpfungen von Prozessmanagement mit Qualitätsmanagement	342
8	Wissensorganisation und Kompetenzentwicklung	343
8.1	Bedeutung von Wissen und Kompetenzen für Organisationen	343
8.2	Die Wissens- bzw. Kompetenzbasis einer Organisation	346
8.2.1	Differenzierung zwischen Daten, Informationen, Wissen und Kompetenz	346
8.2.2	Wissensentwicklungsprozesse	354
8.2.3	Personales und organisationales Wissen	358
8.2.4	Mensch, Organisation und Technik als Basis von Wissensmanagement	359
8.3	Implementierung von Wissens- bzw. Kompetenzmanagement als phasenorientierter Prozess	363
8.3.1	Diagnose der Relevanz von Wissensmanagement für die Organisation	364
8.3.2	Kontrakt	367
8.3.3	Wissens- bzw. Kompetenzziele	371
8.3.4	Wissens- bzw. Kompetenzidentifikation	371
8.3.5	Wissens- und Kompetenzentwicklung	376
8.3.6	Wissensaustausch	379
8.3.7	Wissens- und Kompetenznutzung	383
8.3.8	Bewertung von Wissen und Kompetenzen	384
8.3.9	Strategisches Vorgehen bei der Implementierung von Wissens- und Kompetenzmanagement	387

9	Strategische Veränderung durch Führungskräfte	391
9.1	Die Bedeutung von Führungskräften bei Veränderungsprozessen	391
9.2	Organisationsbezogenes Coaching als Strategie der OE	395
9.2.1	Die Organisation aus Leitungssicht, – eine Aufstellungsarbeit mit Tierfiguren	397
9.2.2	Coaching-Programm für die oberste Hierarchieebene – ein Fallbeispiel	404
9.3	Die Balanced Scorecard als Instrument einer strategischen OE	406
9.4	Chancen und Grenzen der OE durch Führungskräfte	420
10	Moderation und Mediation bei Konflikten und Widerstand gegen Veränderungen	421
10.1	Konflikte als Bestandteil von Veränderungsprozessen	421
10.2	Arten, Ebenen und Eskalationsstufen eines Konflikts	422
10.3	Methoden der Konfliktbearbeitung	433
10.3.1	Die System-Struktur-Zeichnung	433
10.3.2	Phasen und Verfahren einer Konfliktmoderation	437
10.3.3	Prinzipien und Anwendungsfelder der Mediation	443
11	Fazit	447
	Literaturverzeichnis	451
	Verzeichnis der Abbildungen	465
	Abkürzungsverzeichnis	468