

Manfred Becker/Inez Labucay

Organisationsentwicklung

**Konzepte, Methoden und Instrumente
für ein modernes Change Management**

2012

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
Anhangsverzeichnis	XV
Vorwort	XVII
1	Einführung 1
2	Aufbau des Buches 5
3	Grundlagen 9
3.1	Aktualität und Standortbestimmung der Organisationsentwicklung 11
3.2	Aufgabenfeld der Organisationsentwicklung 17
3.2.1	Wurzeln der OE: »Always know, where you're Coming from« 17
3.2.2	Statik und Dynamik: Paradoxe Auftrag der OE 17
3.2.3	Widerstand gegen Wandel: Hemmnis oder Warnsignal? 20
3.2.4	Ambivalente Tendenzen in der OE: Ist das Glas halb voll oder halb leer? 23
3.2.4.1	Positive change und Emergenz 23
3.2.4.2	Mikropolitik und Schwarmverhalten in der OE: Mit oder gegen den Strom? 26
3.3	Formen und Reichweite von Organisationsentwicklung 38
3.4	Interner und externer Kontext der Organisationsentwicklung 42
3.4.1	Bedeutung des externen Kontexts 42
3.4.2	Bedeutung des internen Kontexts 45
3.4.2.1	Interne Kontextfaktoren 45
3.4.2.2	Der sensible Parameter Unternehmenskultur 47
4	Praxis 53
4.1	Unfreeze: Ziele der Organisationsentwicklung 53
4.1.1	Erwartungen an die Organisationsentwicklung 53
4.1.2	Vereinbarkeit von Humanisierungszielen und Effizienzzielen 58
4.1.3	Bedarfsanalyse 61
4.1.3.1	Personale Diagnostik: Motivation und Qualifikation für den Wandel 63
4.1.3.1.1	Die Rolle der Beteiligten: Change Affected, Change Benefactors und Change Beneficiaries 64
4.1.3.1.2	Downsizing versus Trennungsmanagement 68
4.1.3.1.3	Die Rolle der Promotoren 71
4.1.3.1.4	Die Rolle der internen und externen Berater 73
4.1.3.1.5	Systemische vs. systematische Beratung 76

4.1.3.2	Prozessuale Diagnostik	78
4.1.3.3	Strukturelle Diagnostik	81
4.1.3.4	Relationale Diagnostik	86
4.2	Change: Methoden der Organisationsentwicklung	92
4.2.1	Anforderungen an die Methodenwahl	93
4.2.1.1	Personale Voraussetzungen der Methodenwahl	93
4.2.1.2	Organisationale Voraussetzungen der Methodenwahl	94
4.2.2	Personale Methoden: Gestaltung auf der Ebene des Individuums	97
4.2.2.1	Anforderungen an die personale Organisationsentwicklung	97
4.2.2.2	Führung	100
4.2.2.3	Projektarbeit	104
4.2.2.4	Gesundheitsmanagement	107
4.2.2.4.1	Ausgangslage zur Gesundheit in den Unternehmen	107
4.2.2.4.2	Relevanz des Gesundheitsmanagements für die Organisationsentwicklung	108
4.2.2.4.3	Maßnahmen einer gesundheitsfördernden Organisationsentwicklung	110
4.2.3	Prozessuale Methoden: Gestaltung auf Gruppenebene	118
4.2.3.1	Gruppen als Ansatzpunkt der Organisationsentwicklung	120
4.2.3.1.1	Behaviour Modeling	120
4.2.3.1.2	Selbstlernende Gruppen	122
4.2.3.1.3	Selbstgesteuerte Gruppen	124
4.2.3.1.4	Problemlösungsgruppen	126
4.2.3.2	Gruppen als Instrument der Organisationsentwicklung	130
4.2.3.2.1	Laboratoriumsmethode	130
4.2.3.2.2	Survey-Feedback-Methode	131
4.2.3.2.3	Konfrontationssitzung	134
4.2.3.2.4	Reflecting Team Process	134
4.2.4	Strukturelle Methoden: Strukturorientierte Gestaltung	136
4.2.4.1	Strukturen als Ansatzpunkt der Organisationsentwicklung	136
4.2.4.2	Strukturen als Instrument der Organisationsentwicklung	140
4.2.5	Relationale Methoden: Integrative Gestaltung der OE	146
4.2.5.1	Beziehungen als Ansatzpunkt der Organisationsentwicklung	148
4.2.5.2	Beziehungen als Instrument der Organisationsentwicklung	151
4.2.6	Unorthodoxe Methoden im Change Management	158
4.2.6.1	Diversity Management	158
4.2.6.2	Erlebnisorientierte Methoden	162
4.2.6.3	Change 2.0	166
4.3	Refreeze: Resultate der Organisationsentwicklung	178
4.3.1	Erfolgskontrolle	178
4.3.1.1	Personale Erfolgskontrolle	186
4.3.1.1.1	OE-Erfolg als Lernerfolg der Beteiligten	186
4.3.1.1.2	Erfassung von Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit	190
4.3.1.2	Prozessuale Erfolgskontrolle (formative Evaluation)	194
4.3.1.2.1	Vorgehensmodelle der Prozesskontrolle	195
4.3.1.2.2	Kennzahlen und quantitative Verfahren der Prozesskontrolle	197
4.3.1.3	Strukturelle Erfolgskontrolle (summative Evaluation)	201

4.3.1.3.1	Erfolgsfaktorenmodelle der OE	201
4.3.1.3.2	Ergebniskontrolle der OE	205
4.3.1.4	Relationale Erfolgskontrolle	209
4.3.1.4.1	Messung der organisationalen »Energiebilanz«	209
4.3.1.4.2	OE-Erfolgskontrolle als Netzwerk-Controlling	216
4.3.2	Management von Pfadabhängigkeit als Aufgabe der Organisationsentwicklung	218
4.3.2.1	Begriff und konstituierende Merkmale des Pfadkonzepts	218
4.3.2.2	Phasenmodell der Pfadentstehung	220
4.3.2.3	Pfadbruch und Pfadstabilisierung durch Organisationsentwicklung ...	224
4.3.2.4	Pfadstabilisierung am Beispiel der Transfersicherung	227
4.3.2.5	Pfadbrechung am Beispiel des Diversity Management	228
5	Professionalisierung der OE-Akteure	237
5.1	Begriff der Professionalisierung	237
5.2	Symptome einer (vorerst) gescheiterten Professionalisierung der Organisationsentwicklung	238
5.3	Modell der Professionalisierung der Organisationsentwicklung ...	243
6	Ausblick auf die Zukunft der Organisationsentwicklung	249
Praxisbeispiele		
Vattenfall Europe/Capgemini Consulting (Felicita von Kyaw/ Georg Friedrichs/Gunnar Groebler) 31		
Heidelberger Druckmaschinen AG (Christine Wegerich/Klaus-Dieter Hohn) 170		
RWTH Aachen (Thilo Münstermann/Paul Flachskampf) 230		
Anhang 253		
Literaturverzeichnis 275		
Stichwortverzeichnis 291		
Autorenportraits 297		