



STUDIENBRIEF EB 1420

Betriebliche Weiterbildung als Strategie der Organisations- entwicklung in Unternehmen

Autor:

Prof. Dr. Manfred Becker

Leseprobe

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf außerhalb der im Urheberrecht geregelten Erlaubnisse in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Technischen Universität Kaiserslautern, Distance and Independent Studies Center, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Kaiserslautern 2014 (2., aktualisierte und überarbeitete Auflage)

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Glossar	IX
Kurzinformation zum Autor	XV
Literaturverzeichnis	XVII
Lernziele	XXXI
1 Der aktuelle Zugang zur Organisationsentwicklung	1
1.1 Aktualität und Permanenz des Wandels als Auslöser von Weiterbildung und Organisationsentwicklung	1
1.2 Duale Entwicklungsbedürftigkeit	1
1.3 Dynaxicity: hohe Dynamik, wachsende Komplexität, verstärkte Unsicherheit	2
2 Thematischer Zusammenhang von Weiterbildung und Organisationsentwicklung	11
2.1 Weiterbildung als Voraussetzung für Organisationsentwicklung	12
2.2 Weiterbildung als Element der Organisationsentwicklung	13
2.3 Wechselwirkungen zwischen Weiterbildung und Organisationsentwicklung	17
2.4 Reifegradorientierte Weiterbildung und Organisationsentwicklung	20
3 Historische Entwicklung der Organisationsgestaltung	23
3.1 Scientific Management	23
3.2 Der Bürokratieansatz von Max Weber	26
3.3 Human-Relations-Ansatz	29
3.4 Laboratoriumsmethode	33
3.5 Die Survey-Feedback-Methode	35
3.6 Ansätze der Aktionsforschung	37
3.7 Soziotechnischer Ansatz	41
3.8 Soziotechnischer Systemansatz	44
3.9 Zwischenfazit zur historischen Entwicklung der OE	46
4 Wissenschaftliche Zugänge zur Organisationsentwicklung	49
4.1 Personale Zugänge zur OE	50
4.1.1 Motivationstheoretische Ansätze	50
4.1.1.1 Inhaltstheorien	51

4.1.1.2	Prozesstheorien	54
4.1.2	Lerntheoretisch-behavioristische Ansätze	58
4.1.2.1	Operantes Konditionieren	58
4.1.2.2	Modelllernen	61
4.2	Prozessuale Zugänge zur OE	62
4.2.1	Systemtheoretische Ansätze	63
4.2.1.1	Frühe systemtheoretische Ansätze	63
4.2.1.2	Neuere systemtheoretische Ansätze	66
4.2.1.3	Systemische und systematische Organisationsentwicklung	67
4.2.1.4	Erkenntnisgewinn für die Organisationsentwicklung	70
4.2.2	Handlungstheoretische Ansätze	70
4.3	Soziale Zugänge zur OE	71
4.3.1	Konstruktivistische Ansätze	71
4.3.2	Kommunikationstheoretische Ansätze	73
4.3.2.1	Das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun	74
4.3.2.2	Die Transaktionsanalyse nach Eric Berne	76
4.3.2.3	Das Johari-Fenster	79
4.3.3	Führungstheoretische Ansätze	85
4.3.3.1	Eigenschaftsorientierte Ansätze	85
4.3.3.2	Verhaltensorientierte Ansätze	86
4.3.3.3	Situative Ansätze	90
4.3.3.4	Alternative Ansätze der Führungsforschung	94
4.4	Der strukturelle Zugang zur Organisationsentwicklung	99
5	Die Gestaltung der Organisationsentwicklung	101
5.1	Bedarfsanalyse	101
5.1.1	Ansätze der Organisationsdiagnostik	103
5.1.1.1	Strukturdiagnostik	103
5.1.1.2	Prozessdiagnostik	103
5.1.1.3	Integrative Diagnostik	104
5.1.2	Datenquellen der Organisationsdiagnostik	104
5.1.3	Nutzen der Organisationsdiagnostik	105
5.2	Ziele der Organisationsentwicklung	105
5.2.1	Deduktives Vorgehen der Zielbestimmung	106
5.2.2	Duale Zielsetzung der Organisationsentwicklung	109
5.3	Kreatives Gestalten	111
5.3.1	Methoden auf der Ebene des Individuums	112
5.3.2	Methoden auf Gruppenebene	113
5.3.3	Strukturorientierte Methoden	129
5.3.4	Integrative Methoden	129

5.4	Durchführung	136
5.4.1	Rahmenbedingungen der Organisationsentwicklung – situative und strukturelle Vorgaben der Organisationsentwicklung	140
5.4.2	Akteure der Organisationsentwicklung	141
5.4.3	Informale Beziehungen	144
5.5	Erfolgskontrolle	147
5.6	Transfersicherung	149
5.7	Zusammenfassung	151
6	Der Praxiszusammenhang	153
6.1	Organisationsentwicklung als Change-Management	153
6.2	Klärung der Absichten in OE-Projekten	158
6.3	Analysephase	159
6.4	Aktions- und Interventionsphase	160
6.5	Abschlussphase	162
6.6	Auswertungsphase	164
7	Der Zusammenhang von PE und OE	165
8	Der Professionalisierungszusammenhang der Organisationsentwicklung	171
9	Der Entwicklungszusammenhang der Organisationsentwicklung	175
	Musterlösungen zu den Übungsaufgaben	177
	Index	203

Leseprobe

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Einschätzung der Unternehmensumwelt im Zeitvergleich	3
Abb. 2: Dynaxicity	4
Abb. 3: Gewinner und Verlierer der Dynamisierung und Segmentierung	7
Abb. 4: Wandel der Weiterbildung und der OE	13
Abb. 5: Menschenbilder nach Schein	14
Abb. 6: Modell integrierter Organisationsentwicklung	16
Abb. 7: Interdependenz zwischen Weiterbildung und Organisationsentwicklung	17
Abb. 8: Individuelle, organisationale und gesellschaftliche Ziele der Weiterbildung	18
Abb. 9: Kompetenzbereiche und Kompetenzen	19
Abb. 10: Entwicklungsphasen der PE (drei Generationen) und der Weiterbildung (vgl. Becker 2009, S. 11–21)	21
Abb. 11: Untersuchungsdesign der Hawthorne-Studien	30
Abb. 12: Das System der Organisationsgestaltung nach Likert (vgl. Likert 1975, S. 165)	32
Abb. 13: Der Funktionszyklus nach Becker	39
Abb. 14: Schematische Darstellung eines soziotechnischen Systems	42
Abb. 15: Positive Effekte von TAG	44
Abb. 16: MTO-Analyse (vgl. Strohm/Ulich 1997)	45
Abb. 17: Historische Wurzeln und aktuelle Entwicklungslinien der OE Quelle: Becker/Labucay 2012, S. 18	47
Abb. 18: Wissenschaftliche Zugänge zur OE	49
Abb. 19: Die Bedürfnispyramide nach Maslow (vgl. Maslow 1954, S. 35 ff.)	52
Abb. 20: VIE-Theorie (vgl. Vroom 1964)	56
Abb. 21: Überblick der Motivationstheorien	58
Abb. 22: Lernvorgänge im Stimulus-Organism-Response-(S-O-R-)Modell	64
Abb. 23: Ablauf einer OE-Maßnahme als kybernetischer Regelkreis	65
Abb. 24: Das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun (vgl. Schulz von Thun 1998, S. 11)	75
Abb. 25: Die verschiedenen Ich-Zustände	76
Abb. 26: Das Johari-Fenster (vgl. Luft 1961, S. 6)	80

Abb. 27: Das Managerial Grid (vgl. Blake/Mouton 1968, S. 33)	89
Abb. 28: Das Fiedlersche Kontingenzmodell (vgl. Fiedler 1967)	92
Abb. 29: Das Modell nach Vroom und Yetton (vgl. Jago 1995)	93
Abb. 30: Die Weg-Ziel-Theorie der Führung	95
Abb. 31: Modell der „Full Range of Leadership Theory“	98
In Anlehnung an Bass 1985	98
Abb. 32: Modulares Organisationsdiagnose-Instrumentarium nach Van de Ven und Ferry (1980)	102
Abb. 33: Datenquellen der Organisationsdiagnostik (vgl. Büssing 2004, S. 574)	105
Abb. 34: Zielkaskade der Organisationsentwicklung (vgl. Becker 2009, S. 86)	106
Abb. 35: Einordnung der OE in das Zielsystem des Unternehmens (Becker 2009)	107
Abb. 36: SMART-Goal-System (Hersey/Blanchard/Johnson 1996, S. 405)	108
Abb. 37: Duales Ziel der Organisationsentwicklung (vgl. Becker 2011)	110
Abb. 38: Ziele der Organisationsentwicklung (Goerke 1981, S. 48)	111
Abb. 39: Beispiel zur Synektik-Methode	117
Abb. 40: Die sechs Denkhüte im Überblick	118
Abb. 41: Design-Thinking-Prozess	121
Abb. 42: Ablauf eines Barcamps	123
Abb. 43: Phasen der Mediation	125
Abb. 44: Die Eskalationsstufen nach Glasl	126
Abb. 45: Methoden der OE auf Gruppenebene (vgl. Becker 2011)	129
Abb. 46: 360-Grad-Feedback	130
Abb. 47: Das Sechs-Phasen-Programm des Managerial Grid (vgl. Becker 2009)	131
Abb. 48: Überblick über die Definitionskriterien von Diversity-Management	133
Abb. 49: Managing Diversity und Diversity-Management	135
Abb. 50: Diversity-Dimensionen, -Handlungsfelder und -Maßnahmen	136
Abb. 51: Strategien der Einführung von Organisationsentwicklung (Becker 2011)	138
Abb. 52: Vor- und Nachteile interner und externer Berater (Becker 2011)	142
Abb. 53: Rollen interner und externer Berater (Becker 2011)	143
Abb. 54: Fachliche und personale Anforderungen an Berater	144

Abb. 55: Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur nach Schein	146
Abb. 56: Erfolgskontrolle im Funktionszyklus	148
Abb. 57: Ablauf eines Kick-off-Workshops	155
Abb. 58: Phasen eines Change-Management-Prozesses	155
Abb. 59: Geplanter versus emergenter Wandel (vgl. Schreyögg 2003, S. 498)	157
Abb. 60: Diagnose-Instrumente in der Unfreezing-Phase der OE	160
Abb. 61: OE-Maßnahmen nach organisatorischer Ebene	161
Abb. 62: Instrumente in der Aktions- und Interventionsphase der OE	161
Abb. 63: Neuere Instrumente der OE und des Change-Managements	162
Abb. 64: Wirkungsgrad und Nachhaltigkeit der Veränderungsmaßnahme (vgl. Becker 2011)	163
Abb. 65: Synopse zur Integration von PE und OE	170
Abb. 66: Professionalisierung als Abhängigkeit von Wissen und Anerkennung (vgl. Becker 2011)	172

Leseprobe

Glossar

Arbeitsintegriertes Lernen (AIL)

Arbeitsintegriertes Lernen verbindet Weiterbildung und Organisationsentwicklung als systematisches und zielorientiertes Lernen in „Organisationsfamilien“. Weiterbildung erfolgt als Auseinandersetzung mit der konkreten Arbeitsaufgabe. Tutorielles und kollegiales Lernen mit und von Arbeitskollegen und Führungskräften stellt sicher, dass die Veränderungen der Arbeitsaufgaben unmittelbar gelernt werden und der Lernertrag in die Erledigung der Arbeitsaufgaben aufgenommen wird. Kollegen und Führungskräfte wirken als Trainer und Paten im Lernprozess.

Benchmarking

Benchmarking beschreibt den Vergleich von eigenen Handlungsstrategien und Problemlösungsverfahren mit denen anderer Unternehmen. Der Vergleich soll zeigen, ob die eigene Lösung eines Problems mit den „Besten“ standhält. Zu beachten ist bei Benchmarkingvergleichen, dass die Lösungen der anderen für andere Probleme unter anderen Bedingungen gelten. Zudem erfährt man im Benchmarking nur das, was andere Unternehmen preisgeben möchten. Zukunftsprojekte geben Benchmarkpartner nicht preis.

Change-Management

„Change Management kann verstanden werden als Anpassung von Unternehmensstrategie und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen“ (Becker 2009, S. 644). Mit dieser Definition wird der soziotechnische Aspekt der Organisationsentwicklung in das Blickfeld gerückt. Durch Change-Management wird der Blick auf Optimierung, Fehlervermeidung und kontinuierliche Verbesserung gelenkt. Als systematischer und kontinuierlicher Prozess der Verbesserung (KVP) ist Change-Management in die Phasen Analysieren, Verändern und Stabilisieren unterteilt.

Dynaxicity

Dynaxicity ist die begriffliche Kombination aus den Begriffen Dynamik (dynamics), Komplexität (complexity), Unsicherheit (insecurity) und Fähigkeit (ability). Dynaxicity bezeichnet die Fähigkeit, mit dem Sachverhalt gleichzeitig wachsender Dynamik, Komplexität und Unsicherheit professionell umgehen zu können.

Führung

Führung ist zu verstehen als zielbezogene und beabsichtigte Beeinflussung von Einstellungen und Verhalten von Organisationsmitgliedern mit dem Zweck, die

explizit oder implizit formulierten Ziele einer Organisation zu erreichen. Führung heißt, andere dazu zu bewegen, das zu tun oder zu unterlassen, was der Führende im Interesse der Organisation an Leistung und Verhalten erwartet. Führung schließt Selbst- und Fremdführung ein. Als Mitarbeiterführung wirkt Führung auf die Arbeitsleistung, das Verhalten und die Ziele anderer ein. Als Unternehmungs-führung umfasst Führung die Steuerungsaufgaben Planen, Organisieren, Motivieren, Unterstützen und Kontrollieren von Organisationseinheiten und Unternehmen.

Humanvermögenskapitalisten (HUKA)

Humanvermögenskapitalisten (HUKA) sind Mitarbeiter, die für die Unternehmen wertvolle, knappe, einmalige und nicht austauschbare personale Leistungen erbringen. HUKA sind mobile, unabhängige, kompetente, leistungs- und verhandlungsstarke Humanvermögensanbieter, die aber nicht zur Mobilität gezwungen sind. HUKA verfügen über unternehmenskritische Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, sind Produzenten von Kernkompetenzen und haben gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Sie sind die „Gewinner“ der Dynamisierung der Arbeitsanforderungen und der Differenzierung der Belegschaften. Die HUKA favorisieren die offene Leistungsgesellschaft, die individuelle Karriere- und Einkommenschancen bietet.

Humanvermögenspauperisten (HUPA)

Humanvermögenspauperisten (HUPA) sind leistungsschwache Anbieter von Peripheriefähigung bzw. Allerweltsbefähigung, die weder knapp noch einzigartig ist. HUPA sind wenig flexibel und verfügen über geringe Verhandlungs- und Marktmacht. Sie realisieren ein relativ geringes Arbeitseinkommen und müssen die Maßnahmen zur Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit (Employability) selbst finanzieren. HUPA sind die „Verlierer“ der Dynamisierung der Arbeitsanforderung, der Differenzierung der Erwerbsbevölkerung und des Segregierens der Karriereverläufe.

Organisationsentwicklung

„Organisationsentwicklung als ganzheitlicher, managementgeleiteter Prozess der Gestaltung und Veränderung von Organisationseinheiten und Organisationen umfasst alle Maßnahmen der direkten und indirekten zielorientierten Beeinflussung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert“ (Becker/Labucay 2012, S. 2).

Organisationsentwicklung, systematische

Systematische Organisationsentwicklung kann als Aktionsfolge zur Beschaffung, Analyse, Aufbereitung, Nutzung, Verwendung und Aussonderung von Informationen zur Gestaltung organisatorischer Strukturen, Prozesse, Personen und Bezie-

hungen verstanden werden. Der „Funktionszyklus systematischer PE“ dient der Planung, Entscheidung, Gestaltung und Bewertung von Maßnahmen der Organisationsentwicklung (vgl. Becker 2011). Die Organisationsentwicklung wirkt als Bündel unabhängiger Variablen (Maßnahmenvariablen) auf die ziel- und anforderungsorientierte Veränderung von Wollen, Können und Dürfen als abhängigen Variablen (Ergebnisvariablen).

Organisationsentwicklung, systemische

„Unter systemischer Organisationsentwicklung wird im Sinne der Systemtheorie eine Organisationsentwicklung verstanden, deren Aufgabe die Einbindung der Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter in die Handlungen der Organisation ist. Einfluss auf die Strukturen der Organisation wird durch die Veränderungen der Kommunikationsstrukturen genommen. Systemische Organisationsentwicklung berücksichtigt, dass es nur begrenzt möglich ist, auf das System von außen steuernd einzuwirken.“ (Becker/Labucay 2012, S. 76) Systemische Organisationsentwicklung dient der Sinnvermittlung, indem sie den handelnden Akteuren die Notwendigkeit von Lernen und Verändern, Strukturieren und Vereinfachen, von Ordnung und Abgrenzung kommunikativ einsichtig vermittelt. In diesem Verständnis ist die Organisationsentwicklung als Element zur Stabilisierung des übergeordneten Systems Unternehmung wirksam. Systemische Organisationsentwicklung behält im Blick, dass Veränderungen an einer Stelle des Systems stets Auswirkungen auf andere Elemente des Systems und auf das Gesamtsystem haben.

Personalentwicklung

„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezifischer Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“ (Becker 2009, S. 4)

Bildung wird als PE im engen Sinne, Bildung und Förderung als PE im erweiterten Sinne und Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung als PE im weiten Sinne verstanden. Personalentwicklung wird als Organisationseinheit institutionalisiert und mit einem PE-Konzept formal abgesichert.

Reifegradkonzept der Personalentwicklung

Das Reifegradkonzept der Personalentwicklung ist ein Analyseinstrument zur Bestimmung des Entwicklungsstandes der PE. Anhand von zwölf Kriterien wird die PE in drei Idealtypen unterteilt, die Institutionalisierungsphase (erste Generation der PE), die Differenzierungsphase (zweite Generation der PE) und die Integrationsphase (dritte Generation der PE). Die *erste Generation der PE* organisiert reaktiv PE-Maßnahmen, die *zweite Generation der PE* realisiert PE im Funktionszyklus systematischer PE. Die *dritte Generation der PE* gestaltet PE und OE im

Integrationsverbund autonomer Organisationsfamilien. Die dritte Generation der PE ist die Kernphase der Organisationsentwicklung (vgl. Becker 2009, S. 170–172).

Reifegradkonzept der Unternehmensführung

Das Reifegradkonzept der Unternehmensführung ist ein Analyseinstrument zur Bestimmung des Entwicklungsstandes der Unternehmensführung. Anhand von zwölf Kriterien werden Unternehmen in drei Idealtypen der Unternehmensführung unterteilt: die traditionale (erste Generation der Unternehmensführung), die transitionale (zweite Generation der Unternehmensführung) und die transformierte (dritte Generation der Unternehmensführung) Unternehmensführung. *Traditionale Unternehmen* sind horizontal und vertikal auf relative Dauer klar strukturierte soziale Systeme mit hoher Arbeitsteilung. *Transitionale Unternehmen* agieren in dynamischen, komplexen und unsicheren Umwelten. *Transformierte Unternehmen* befinden sich in der dritten Phase der Transformation. Kennzeichen transformierter Unternehmen ist Dezentralisierung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen an (teil-)autonome Organisationseinheiten. Die dritte Generation ist die Kernphase der Organisationsentwicklung (vgl. Becker 2009, S. 170–172).

Reliabilität

Reliabilität (Zuverlässigkeit) ist ein Gütekriterium der empirischen Sozialforschung, das die Messgenauigkeit beschreibt, mit der ein bestimmtes Merkmal gemessen wird, d. h., mit welcher Präzision ein Messwert bestimmt werden kann. Ein Auswahl- oder Positionierungsverfahren ist z. B. dann reliabel, wenn sich ein Teilnehmer exakt in einer Skala einstufen lässt (vgl. Diekmann 2006; Kromrey 2002).

Selbst regulierende Arbeitsgruppen (teilautonome Arbeitsgruppen)

Teilautonome Arbeitsgruppen sind funktionale Einheiten, die neben den ausführenden Tätigkeiten auch die Planungs-, Organisations- und Kontrollaufgaben eines (Teil-)Wertschöpfungsprozesses übernehmen. Ziele sind die Selbstregulation der Gruppe, effiziente Aufgabenerledigung und die Schaffung motivierender Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen. Selbst regulierende Arbeitsgruppen sind bei hoher Umweltdynamik (z. B. schwankenden Absatzzahlen), technischer Unsicherheit (z. B. bei unregelmäßigen Maschinenbelegungszeiten) und hohen Entfaltungsbedürfnissen der Mitarbeiter angezeigt.

Validität

Validität (Gültigkeit) ist ein Gütekriterium der empirischen Sozialforschung und beschreibt den Grad, zu dem ein Verfahren, das eine Verhaltensweise messen soll, diese tatsächlich misst. Validität ist gegeben, wenn Messwerte das theoretisch definierte Merkmal tatsächlich repräsentieren oder abbilden. Die Ergebnisse von

Auswahl- und Positionierungsverfahren sind dann valide, wenn sie mit der Wirklichkeit übereinstimmen (vgl. Diekmann 2009; Kromrey 2009).

Weiterbildung

Weiterbildung ist die Summe aller zielbezogen geplanten, realisierten und evaluierten Maßnahmen systematischer Qualifizierung von Personen oder Gruppen, die auf der Berufsausbildung oder einer ersten verantwortlichen Tätigkeit aufbauen. Weiterbildung umfasst alle Lernprozesse, die mit dem Ziel durchgeführt werden, bisher erworbene Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten und Verhaltensweisen zu verbessern, zu vertiefen bzw. zu erweitern. Nach Art der Qualifikationen kann in allgemeine und berufliche Weiterbildung unterschieden werden. Weiterbildung ist Voraussetzung für die professionelle Mitarbeit in OE-Projekten.

Leseprobe

Leseprobe

Kurzinformation zum Autor

Univ.-Prof. (em.) Dr. Manfred Becker, geb. 1946, Studium der Wirtschaftswissenschaften, 1979 Promotion und 1987 Habilitation an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz; leitende Funktionen in der Personalentwicklung eines großen internationalen Industrieunternehmens (1980–1990). Von April 1990 bis März 1993 Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personalwirtschaft an der Gerhard-Mercator-Universität GH Duisburg. Von April 1993 bis September 2011 Universitätsprofessor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Organisation und Personalwirtschaft an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Wissenschaftlicher Leiter der eo ipso Personal- und Organisationsberatung GmbH Mainz.

Leseprobe

Leseprobe

Literaturverzeichnis

- Alioth, A.: Selbststeuerungskonzepte. In Kieser, A./Reber, G. R./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 10. 2., neu gestaltet. u. ergänzt. Aufl. Stuttgart 1995, S. 1894–1902.
- Altmann, H.: Linguistische Aspekte der Intonation am Beispiel Satzmodus. In: Forschungsberichte des Instituts für Phonetik und sprachliche Kommunikation der Universität München (FIPKM), 1984, S. 130–152.
- Altmann, G./Fiebinger, H./Müller, R.: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen. 2005.
- Antoni, C. H.: Organisationsentwicklung. In: Gabler Wirtschaftslexikon. 13. vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden 1992, Sp. 2509–2510.
- Antoni, C. H.: Gruppenarbeit – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim 1994.
- Antoni, C. H.: Praxishandbuch Gruppenarbeit: Konzepte, Werkzeuge, Praxismodelle. Düsseldorf 2001.
- Antoni, C. H./Bungard, W.: Gruppenorientierte Interventionstechniken. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern 2004, S. 439–473.
- Aretz, H. J./Hansen K.: Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. In: Zeitschrift für Personalforschung, 17. Jg., Heft 1, 2003, S. 9-36.
- Arnold, R.: Das Santiagoprinzip. Führung und Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Köln 2000.
- Arnold, R.: Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Neue Denkmotive und Gestaltungsansätze in einem sich verändernden Handlungsfeld. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen. Münster 1997, S. 253–307.
- Atkinson, J. W.: Motivational Determinants of risk-tasking behavior. In: Psychological Review, 64, 1957, S. 359–372.
- Backerra, H./Malorny, C./Schwarz, W.: Kreativitätstechniken. Kreative Prozesse anstoßen. Innovationen fördern. 2. Aufl. München/Wien 2001.

- Bandura, A.: Social learning theory. Prentice-Hall 1977.
- Bartscher-Finzer, S./Martin, A.: Die Erklärung der Personalpolitik mit Hilfe der Anreiz-Beitragstheorie. In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. S. 113 ff. München/Mering 1998.
- Bass, B. M.: Leadership and performance beyond expectations. New York 1985.
- Bass, B. M./Avolio, B.: Improving Organizational Effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks 1994.
- Bay, R. H.: Zielorientiert Führen: Grundlagen des Zielmanagements für Führungskräfte. Wiesbaden 1994.
- Becker, H./Langosch, I.: Produktivität und Menschlichkeit. Stuttgart 2002.
- Becker, M.: Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart, 2. überarbeitete und erweiterte Aufl. 2011.
- Becker, M.: Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart, 5. aktualisierte und überarbeitete Aufl. 2009.
- Becker, M.: Lexikon der Personalentwicklung. Stuttgart 2007.
- Becker, M./Beck, A./Herz, A.: Wandel aktiv bewältigen. Empirische Befunde und Gestaltungshinweise zur reifegradorientierten Unternehmensführung und Personalentwicklung. Mering 2009.
- Becker, M./Beck, A.: Die Quadriga der Postmoderne und ihre Folgen. Eine empirische Studie zur Entwicklung und Steuerung von Individualisierung, Fragmentierung, Temporalisierung und Ästhetisierung. eo ipso personal- und organisationsberatung. Mainz 2012.
- Becker, M./Labucay, I.: Organisationsentwicklung. Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management. Stuttgart 2012.
- Benne, K. D.: Geschichte der Trainingsgruppe im Laboratorium. In: Bradford, L./Gibb, J. R./Benne, K. D. (Hrsg.): Gruppentraining – T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode. Stuttgart 1972, S. 95 ff.
- Berndt, A.: Zwischenmenschliche Konflikte als Anstoß für Wandel in Organisationen. Wiesbaden 2009.
- Berne, E.: Classification of positions. In: Transactional Analysis Bulletin, Vol. 1, 1962, S. 23.

- Beyer, J./Metz, T.: Professionalisierungspfade des Personalwesens. In: Wächter, H./Metz, T. (Hrsg.): Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens. München/Mering 1995, S. 185–206.
- Blake, R. R./Mouton, J. S.: The Managerial Grid: Leadership Styles for Achieving Production. Houston 1994.
- Blake, R. R./Mouton, J. S.: Führungsstrategien. Landsberg am Lech 1986.
- Blake, R. R./Mouton, J. S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb. Düsseldorf/Wien 1968.
- Bredenkamp, H./Werner, G./Bruhn, M. (Hrsg.): Bildwelten des Wissens. Kunsthistorisches Jahrbuch für Bildkritik. Berlin 2002.
- Bungard, W./Antoni, C.: Gruppenorientierte Interventionstechniken. In: Schuler, H. (Hrsg.): Organisationspsychologie. Bern 2004, S. 439 ff.
- Bungard, W./Jöns, I.: Mitarbeiterbefragung – Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim 1997.
- Burke, M. J./Day, R. R.: A Cumulative Study of Effectiveness of Managerial Training. In: Journal of Applied Psychology, H. 2, 1986, S. 232–245.
- Büssing, A.: Organisationsdiagnose. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern 2004, S. 557 ff.
- Coch, L./French jr., J. P.: Overcoming resistance to change. In: Human Relations, Vol. 1, 1948, S. 512–532.
- Cohen, M. D./March, J. G./Olsen, J. P.: People, problems, solutions, and the ambiguity of relevance. In: March, J. G./Olsen, J. (Hrsg.): Ambiguity and choice in organizations. Bergen 1976, S. 24–37.
- Cohn, R.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Stuttgart 1975.
- Comelli, G.: Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung. München/Wien 1985.
- Comelli, G.: Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining. In: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. S. 415 ff. Stuttgart, 5. Aufl. 2003.
- Conger, J. A./Kanungo, R. N.: Charismatic leadership in Organizations. Thousand Oaks 1998.

- Conrad, P.: Maslow-Modell und Selbsttheorie. In: Die Unternehmung, Vol. 37, 1983, S. 258–277.
- Cooke, B.: Participation, Process and Management: Lessons for Development in the History of Organization Development. In: Journal of International Development, 10, 1998, S. 35–54.
- Cox, T.: Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice. San Francisco 1993.
- Davis, K.: Human relations at work. New York 1967.
- De Bono, E.: Six Thinking Hats. London 2000.
- Delhees, K. H.: Führungstheorien – Eigenschaftstheorie. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart 1995, S. 897 ff.
- Deuringer, C.: Organisation und Management: Ein ganzheitlicher Strukturansatz zur Förderung organisatorischer Flexibilität. Wiesbaden 2000.
- Diekmann, A. (2009): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden und Anwendungen. 20. vollst. überarb. u. erweitert. Aufl. Hamburg 2006.
- Emery, F. E.: Characteristics of socio-technical systems. Document no. 527. London 1959.
- Emery, F. E./Thorsrud, E.: Industrielle Demokratie. Bericht über das norwegische Programm der industriellen Demokratie. Bern 1982.
- Evans, M. G.: The Effects of Supervisory Behavior on Path-Goal Relationship. In: Organizational Behavior & Human Performance, 5, 1970, S. 277–298.
- Faulstich, P.: Strategien der betrieblichen Weiterbildung. Kompetenz und Organisation. München 1998.
- Fatzer, G.: Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Köln 2004.
- Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Stuttgart 1993.
- Fatzer, G./Jansen, H. H.: Die Gruppe als Methode. Weinheim 1980.
- Felfe, J.: Charisma, transformationale Führung und Commitment. Köln 2005.
- Felfe, J./Liepmann, D.: Organisationsdiagnose. Göttingen 2008.
- Fiedler, F. E.: A Theory of Leadership Effectiveness. New York 1967.

- Fleishman, E. A.: Leadership climate, human relations training and supervisory behaviour. In: *Personnel Psychology*, 6, 1953, S. 205–222.
- French, W. L./Bell jr., C. H.: *Organisationsentwicklung: sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung*. Bern/Stuttgart, 4. Aufl. 1994.
- French, W. L./Bell jr., C. H.: *Organisationsentwicklung: sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung*. Bern/Stuttgart, 3. Aufl. 1990.
- French, W. L./Bell jr., C. H.: *Organisationsentwicklung: sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung*. Bern/Stuttgart 1977.
- Frese, E.: *Organisationstheorie. Historische Entwicklung – Ansätze – Perspektiven*. Wiesbaden, 2. Aufl. 1992.
- Frey, D./Hoyos, C. G./Stahlberg, D.: *Angewandte Psychologie. Ein Lehrbuch*. Weinheim 1988.
- Frieling, E.: Tätigkeitsanalyseinventar (TAI). In: Dunckel, H.: *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. S. 113 ff. Zürich 1999.
- Gattermeyer, W./Al-Ani, A.: *Change Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen — Methoden — Praxisbeispiele*. Wiesbaden, 2. Aufl. 2001.
- Gebert, D.: *Organisation und Umwelt*. Stuttgart 1978.
- Gebert, D.: *Organisationsentwicklung*. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. S. 601 ff. Bern 2004.
- Gebert, D./Rosenstiel, L. v.: *Organisationspsychologie. Person und Organisation*. Stuttgart, 5. Aufl. 2002.
- Gendo, F./Konschak, R.: Mythos Lean Production. Die wahren Gründe des japanischen Erfolgs. In: *IO Management Zeitschrift*, 7/8, 1999, S. 38–43.
- Glasl, F.: *Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern, 10. Aufl. 2011.
- Goerke, W.: *Organisationsentwicklung als ganzheitliche Innovationsstrategie*. Berlin 1981.
- Greif, S./Rauen, C.: *Aktiv und selbstorganisiert lernen*. Hannover 1995.
- Greif, S./Holling, H./Nicholson, N.: *Arbeits- und Organisationspsychologie: internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen*. München 1989.
- Gutenberg, E.: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre – Band 1: Die Produktion*. Berlin 1983.

- Hacker, W.: Arbeitspsychologie: psychologische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern 1986.
- Hammer, M./Champy, J.: Business reengineering. Frankfurt am Main/New York, 2. Aufl. 1994.
- Hartmann, H.: Arbeit, Beruf, Profession. In: Luckmann, T./Sprondel, W. M. (Hrsg.): Berufssoziologie. Köln 1972, S. 36–52.
- Hersey, P./Blanchard, K. H.: Life cycle theory of leadership: Is there a best style of leadership? In: Training and Development Journal, 33, 1969, S. 26–34.
- Hersey, P./Blanchard, K. H./Johnson, D. E.: Management of organizational behavior: utilizing human resources. 7. Aufl. Englewood Cliffs 1996.
- Hersey, P./Blanchard, K. H./Johnson, D. E.: Management of organizational behavior: utilizing human resources. Englewood Cliffs 1969.
- Herzberg, F.: The Motivation to Work. New York, 2. Aufl. 1970.
- Herzberg, F.: Was Mitarbeiter in Schwung bringt. In: Harvard Business Manager, 4, 2003, S. 50–62.
- Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B. B.: The Motivation to Work. New York 1959.
- Hirschfeld, K./Preissler, H./Hoffmann, C.: Was soll das Theater? Erfahrungen mit Spiel und Theater in der Organisationsentwicklung. In: Organisationsentwicklung, 20 Jg., H. 3, 2000, S. 30–39.
- Hösl, G.: Mediation - die erfolgreiche Konfliktlösung: Grundlagen und praktische Anwendung. München 2002.
- Holling, H./Kanning, U.: Theorien der Organisationspsychologie. In: Schuler, H. (Hrsg.): Organisationspsychologie. Bern 2004, S. 59 ff.
- House, R. J.: A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. In: Administrative Science Quarterly, 16, 1971, S. 321 ff.
- Jago, A. G.: Führungstheorien – Vroom-Yetton-Modell. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. S. 1058 ff. Stuttgart 1995.
- Judge, T. A./Bono, J. E.: Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. In: Journal of Applied Psychology, 85, 2000, S. 751–765.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P.: Grünes Licht für Ihre Strategie! In: Harvard Business Manager, 5, 2004, S. 19–33.

- Kauffeld, S./Grote, S.: Teams in Organisationen: Diagnose und Entwicklung. In: Personalführung, 1, 2001, S. 26–33.
- Kelley, E.: The art of innovation. London 2001.
- Kieser, A.: Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In: Kieser, A.: Organisationstheorien. S. 101 ff. Stuttgart, 4. Aufl. 1998.
- Kieser, A.: Anleitung zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. S. 1 ff. Stuttgart, 2. Aufl. 1995.
- Kieser, A.: Managementlehre und Taylorismus. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart 1993, S. 37 ff.
- Kieser, A./Kubicek, H.: Organisation. Berlin/New York, 3. Aufl. 1992.
- Kirchler, E.: Arbeits- und Organisationspsychologie. Stuttgart, 3. überarb. und aktual. Aufl. 2008.
- Kirchler, E.: Arbeits- und Organisationspsychologie. Stuttgart. 2. überarb. u. aktual. Aufl. 2005.
- Kirkpatrick, S. A./Locke, E. A.: Leadership: Do Traits Matter? In: The Academy of Management Executive, 5, 1991, S. 48–60.
- Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung. Wiesbaden 1962.
- Krell, G. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden 1997.
- Krieger, D. J.: Einführung in die allgemeine Systemtheorie. München 1996.
- Kromrey, H. (2009): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 12. überarb. u. ergänz. Aufl. Stuttgart 2009.
- Küpper, W.: Mikropolitik. In: Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. S. 861 ff. Stuttgart, 4. Aufl. 2004.
- Latham, G. P./Saari, L. M.: Application of social learning theory to training supervisors through behavioral modeling. In: Journal of Applied Psychology, 64, 1979, S. 239–246.
- Leonard-Barton, D.: Wellsprings of knowledge. Building and Sustaining the source of innovation. Harvard 1995.
- Lewin, K.: Frontiers in Group Dynamics. In: Human Relations, 1 (1), 1947, S. 5–41.

- Lewin, K./Lippit, R./White, R. K.: Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". In: Journal of Social Psychology, 10, 1939, S. 271–299.
- Likert, R.: New Patterns of Management. New York 1961.
- Lippit, R./Lippit, G.: Der Beratungsprozeß in der Praxis. Untersuchung zur Dynamik der Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Berater. In: Sievers, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart 1977, S. 93 ff.
- Locke, E. A./Latham, G. P.: A Theory goal setting and task performance. Englewood Cliffs 1990.
- Luft, J.: The Johari window. In: Human Relations Training News, 5, 1961, S. 6–7.
- Luhmann, N.: Organisation und Entscheidung. Wiesbaden 2000.
- Luthans, F./Maciag, W. S./Rosenkrantz, S. A.: Meeting the productivity challenge with human resources management. In: Personnel, 2, 1983, S. 28–36.
- Macharzina, K./Wolf, J.: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. Wiesbaden, 6. Aufl. 2008.
- Mawhinney, T. C./Mawhinney, R. R.: Operant terms and concepts applied in industry. In: O'Brien, R. M./Dickinson, A. M./Rosow, M. P. (Hrsg.): Industrial behavior and modification. A management handbook. New York 1982, S. 115–136.
- Marr, R./Stitzel, M.: Personalwirtschaft. Ein konfliktorientierter Ansatz. München 1979.
- Maslow, A.: Motivation and Personality. Princeton/New Jersey 1970.
- Maslow, A.: Motivation and Personality. New York 1954.
- Mayo, E.: The Human Problems of Industrial Civilization. New York 1933.
- Mayo, E.: Probleme industrieller Arbeitsbedingungen. Frankfurt 1950.
- McClelland, D. C.: Human Motivation. Cambridge/Mass. 1987.
- McGregor, D.: The Human Side of Enterprise. New York 1960.
- Mentzel, W.: Kommunikation: Rede, Präsentation, Gespräch, Verhandlung, Moderation. München 2007.
- Mintzberg, H.: Structure in Fives. Prentice-Hall 1983.

- Moser, H.: Praxis der Aktionsforschung. München 1977.
- Mucchielli, R.: Gruppendynamik. Salzburg 1972.
- Muchinsky, P. M.: Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. Pacific Grove, 5th ed. 1996.
- Neuberger, O.: Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart 2006.
- Neuberger, O.: Führen und Führen lassen. Stuttgart, 6. Aufl. 2002.
- Neuberger, O.: Führen und Führen lassen. Stuttgart, 2. Aufl. 1994.
- Neumann-Cosel, A. v.: Change Management systemtheoretisch betrachtet. Ein synergetisches Handlungsmodell. Hamburg 2006.
- Northouse, P. G.: Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks 1997.
- Papenfuß, K./Pfeuffer, E./Rosenstiel, L. v.: Selbst- und Fremdwahrnehmung bei Führungskräften der höchsten Ebene. In: Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Vol. 29, No. 3, 1985, S. 128–130.
- Pareto, V.: Allgemeine Soziologie. Tübingen 1955.
- Pinnow, D. F.: Führen. Worauf es wirklich ankommt. Wiesbaden, 5. Aufl. 2011.
- Pöpping, W.: Wirtschaftsmediation als Verfahren des betrieblichen Konfliktmanagements: Bedarf und Nachfrage. Eine empirische Untersuchung. München 2008.
- Rieckmann, D.: Organisationsentwicklung – von der Euphorie zu den Grenzen. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation. Wiesbaden 1991, S. 126–143.
- Rieckmann, H.: Dynaxibility. Quantensprung im Management. In: Christ und Wirtschaft, 1. Jg., 2004, S. 6–10.
- Roethlisberger, F. J./Dickson, W. J.: Management and the worker. Cambridge 1939.
- Rogers, C. R.: Die klientenbezogene Gesprächstherapie. München 1973.
- Rosenkranz, H.: Organisationsentwicklung in einem Kreditinstitut. In: Rosenkranz, H./Breuel, R.: Von der Gruppendynamik zur Organisationsentwicklung. Wiesbaden 1982, S. 133 ff.

- Rosenstiel, L. v.: Kommunikation in Arbeitsgruppen. In: Schuler, H. (Hrsg.): Organisationspsychologie. Bern 2004, S. 387 ff.
- Rother, G.: Personalentwicklung und Strategisches Management. Eine systemtheoretische Perspektive. Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 197. Wiesbaden 1996.
- Rüegg-Stürm, J.: Jenseits der Machbarkeit – Ideal-typische Herausforderungen tiefgreifender unternehmerischer Wandelprozesse aus einer systemisch-relational-konstruktivistischen Perspektive. In: Schreyögg, G. (Hrsg.): Organisatorischer Wandel und Transformation. Wiesbaden 2000, S. 195 ff.
- Ruschel, A.: Die Transferproblematik bei der Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildung. In: Landsberg, G./Weiss, R. (Hrsg.): Bildungscontrolling. 2. überarb. Aufl. Stuttgart 1995, S. 297–322.
- Saldern, M. v.: Grundlagen systemischer Organisationsentwicklung. Hohengehren 1998.
- Schanz, G.: Organisationsgestaltung. Management von Arbeitsteilung und Koordination. München, 2. Aufl. 1994.
- Schein, E. H.: Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: Sloan Management Review, 25 (2), 1984, S. 3–16.
- Scherm, E./Pietsch, G.: Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel. München 2007.
- Schreyögg, G.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. Wiesbaden, 4. Aufl. 2003.
- Schreyögg, G.: Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur: Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes. Bern/Stuttgart 1978.
- Schreyögg, G.: Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, Jg. 41, Nr. 2, 1989, S. 94–113.
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 3 – Das »innere Team« und situationsgerechte Kommunikation. Hamburg 1998.
- Schulz, H.-J./Höfers, P.: Impulse für die Organisationsentwicklung. Soziales Benchmarking als Instrument betrieblichen Lernens. In: Zeitschrift für Personalführung, H. 6, 2006, S. 88–95.
- Schwaab, M.-O.: Strukturierte Auswahl externer Trainer. Eine empirische Studie zum Bildungscontrolling. München 2002.

- Sievers, B./Trebesch, K.: Bessere Arbeit durch OE: Offenheit und Effizienz. In: *Psychologie Heute*, 7, 1980, S. 49–56.
- Skinner, B. F.: *Die Funktion der Verstärkung in der Verhaltenswissenschaft*. München 1974.
- Sonntag, K./Stegmaier, R.: *Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung*. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. S. 265 ff. Göttingen 2001.
- Staehele, W. H.: *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München, 8. Aufl. 1999.
- Staudt, E.: *Planung als „Stückwerktechnologie“*. Göttingen 1997.
- Stogdill, R. M.: *Personal factors associated with leadership. A survey of literature*. In: *Journal of Psychology*, Vol. 25, No. 1, 1948, S. 35–71.
- Strohm, O./Ulich, E. (Hrsg.): *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation*. Zürich 1997.
- Stuber, M.: *Diversity als Strategie*. In: *Personalwirtschaft*, 1, 2002, S. 28-33
- Tacke, V.: *Systemtheorie*. In: Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. Stuttgart, 4., völlig neu bearb. Aufl. 2004, Sp. 1392–1400.
- Taylor, F. W. (1913/1977). *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Neu herausgegeben und eingeleitet von W. Volpert und R. Vahrenkamp. Weinheim 1977.
- Taylor, F. W.: *The principles of scientific management*. New York 1947 (1911).
- Thom, N.: *Organisationsentwicklung*. In: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*. S. 1477 ff. Stuttgart, 3. Aufl. 1992.
- Trebesch, K.: *Organisationsentwicklung in Europa*. Bern/Stuttgart, Bd. 1, 1980.
- Trist, E. L.: *On socio-technical systems*. In: Bennis, W. G./Benne, K. D./Chin, R.: *Änderung des Sozialverhaltens*. Stuttgart 1975, S. 201 ff.
- Trist, E. L./Bamforth, K. W.: *Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting. An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System*. In: *Human Relations*, Vol. 4, No. 1, 1951, S. 3–38.

- Udris, I./Frese, M.: Belastung, Stress, Beanspruchung und ihre Folgen. In: Frey, D./Hoyos, G. C./Stahlberg, D. (Hrsg.): *Angewandte Psychologie. Ein Lehrbuch*. München 1988, S. 427–447.
- Ulich, E.: Gestaltung von Arbeitstätigkeiten. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*. S. 221 ff. Bern 2004.
- Ulich, E.: *Arbeitspsychologie*. 7. neu überarb. und erw. Aufl., Zürich 2011.
- Ulich, E.: *Arbeitspsychologie*. 4., neu überarb. und erw. Aufl. Zürich 1998.
- Ulich, E./Conrad-Betschart, H./Baitsch, C.: *Arbeitsform mit Zukunft: Ganzheitlich-flexibel statt arbeitsteilig*. Bern 1989.
- Van Dick, R.: My job is my castle: Identification in organizational contexts. In: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 19, 2004, S. 171–203,
- Van Eerde, W./Thierry, H.: Vroom's expectancy models and work related criteria: A meta-analysis. In: *Journal of Applied Psychology*, 81, 1996, S. 575–586.
- Van de Ven, A. H./Ferry, D. L.: *Measuring and assessing organizations*. New York 1980.
- Volke-Groh, T./Martens, J.-U.: Individuelles Lernen erfordert soziale Phasen. Neue Trends in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. In: Heidack, C. (Hrsg.): *Praxis kooperativer Selbstqualifikation*. München/Mering 2001, S. 31–40.
- Volpert, W.: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In: Kleinbeck, U./Rutenfranz, J. (Hrsg.): *Arbeitspsychologie*. S. 1 ff. Göttingen 1987.
- Vroom, V. H.: *Work and Motivation*. New York 1964.
- Vroom, V. H./Yetton, P. W.: *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh 1973.
- Walter-Busch, E.: *Organisationstheorien von Weber bis Weick*. Amsterdam 1996.
- Weber, M.: *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Tübingen, 5., revidierte Aufl. 1980.
- Wegge, J.: Gruppenarbeit. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen 2001, S. 483 ff.
- Wegge, J./Rosenstiel, L. v.: Führung. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Organisationspsychologie*. Bern 2004, S. 475 ff.

- Weinert, A. B.: Organisations- und Personalpsychologie. Ein Lehrbuch. München, 5. vollst. überarb. Aufl. 2004.
- Weinert, A. B.: Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim, 4. vollst. überarb. Aufl. 1998.
- Wilpert, B.: Organisation und Umwelt. In: Schuler, H. (Hrsg.): Organisationspsychologie. Bern 2004, S. 641 ff.
- Wimmer, R.: Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. Sind Unternehmungen mit hoher Eigenkomplexität noch steuerbar? In: Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. S. 255 ff. Bergisch Gladbach 2004.
- Wollnik, M.: Konstruktivistische Ansätze. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisations-theorien. S. 287 ff. Stuttgart, 4. Aufl. 1998.
- Zapf, D./Semmer, N. K.: Stress und Gesundheit in Organisationen. In: Schuler, H. (Hrsg.): Organisationspsychologie. Grundlagen der Psychologie. Göttingen u. a. 2004, S. 1007–1025.

Leseprobe

Lernziele

Nach dem Studium des Lehrbriefs sollten Sie wissen:

- welche aktuelle Relevanz die Organisationsentwicklung aufweist;
- welcher komplementäre Zusammenhang zwischen Organisationsentwicklung und Weiterbildung besteht;
- welche historischen Wurzeln die Organisationsentwicklung geprägt haben;
- auf welcher interdisziplinären theoretischen Basis die Organisationsentwicklung beruht;
- welche Methoden die Organisationsentwicklung auf den Ebenen des Individuums, der Gruppe und der Gesamtorganisation einsetzt;
- wie ein konkretes Veränderungsvorhaben (Change-Projekt) systematisch durchgeführt werden kann;
- auf welche entscheidenden Aspekte die Praxis in OE-Projekten zu achten hat;
- wie Organisationsentwicklung in das übergeordnete System der Personalentwicklung eingebettet ist und anschlussfähig gestaltet werden kann;
- über welche Befähigung ein Organisationsentwickler verfügen sollte.

Leseprobe

1 Der aktuelle Zugang zur Organisationsentwicklung

1.1 Aktualität und Permanenz des Wandels als Auslöser von Weiterbildung und Organisationsentwicklung

Produktlebenszyklen schrumpfen, Produkteigenschaften und Käuferverhalten zeigen eine abnehmende Halbwertszeit. Technische Neuerungen und rasche Verbreitung von Informationen im World Wide Web tragen dazu bei, dass der Wettbewerb um Marktanteile und die Erhaltung der Wettbewerbs- und Innovationskraft wesentlich von der Fähigkeit der Organisationsmitglieder abhängen, Dynamik, Komplexität und Unsicherheit zu bewältigen. Umstellungsbereitschaft, Lernwille, Aufgeschlossenheit für Neuerungen, die Fähigkeit, Talente, Befähigungen, Erfahrungen und Informationen zu bündeln und produktiv zu nutzen, nennen bekannte Voraussetzungen der Anpassungsfähigkeit an dynamische, komplexe und im höchsten Maße volatile Märkte. Wandel, so die Kernformel, ist das Beständige.

Aktualität der Organisationsentwicklung

1.2 Duale Entwicklungsbedürftigkeit

Nach wie vor trifft zu, was die Autoren French und Bell im Jahre 1973 zur Bedeutung der Organisationsentwicklung festgestellt haben: „Wir glauben, daß Organisationsentwicklung (OE) gegenwärtig für die beiden voneinander abhängigen Probleme die beste Lösung bietet: für die Verbesserung der Organisation und die Entfaltung persönlicher Werte.“ (French/Bell 1977, S. 8) Die Entfaltung persönlicher Talente, die Verwirklichung individueller Ziele und die Befriedigung der vielfältigen menschlichen Bedürfnisse nach An- und Eingliederung, nach Aufstieg und Ansehen, aber auch nach Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verwirklichen die Menschen in hohem Maße in Organisationen. Von der Wiege bis zur Bahre bestimmen Familie, Schule, Universität, Parteien, Gewerkschaften und vor allem Unternehmen das soziale Leben des Einzelnen. Die Menschen sind eingebunden in und abgesichert durch die Mitgliedschaft in Institutionen. Die Unternehmen leben von der Bereitschaft der arbeitsfähigen und arbeitswilligen Menschen, in ihre Organisation einzutreten, Leistung zu erbringen und die Verhaltensstandards zu akzeptieren. Menschen sind zur Sicherung ihres Arbeitseinkommens und zur Verwirklichung ihrer beruflichen Pläne auf Unternehmen angewiesen, die ihnen die Plattform für Einkommen und Entfaltung bieten. Unternehmen sind ihrerseits als offene Systeme auf Ergänzung und Erneuerung von außen angewiesen. Menschen treten als Spezialisten und Führungskräfte in Unternehmen ein. Sie arbeiten, gestalten und entwickeln die Unternehmen. Strukturen, Prozesse, Personen und Beziehungen werden von den Verantwortlichen zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert. Ohne Ideen-, Motivations- und Qualifikationsimport würden Organisationen verkümmern, sie würden im Wettbewerb zurückfallen, im Extremfall untergehen. Damit die Menschen kooperieren, Leistung erbringen und Zufriedenheit in der Arbeit und durch die Arbeit erfahren, sind Aktivitäten der Organisationsentwicklung erforderlich.

Bedeutung der Organisationsentwicklung

Interaktion von Individuum und Organisation

Die gegenseitige Bezugnahme von Individuum und Organisation schließt über die Leistungs- und Verhaltensbezogenheit die doppelte Entwicklungsbezogenheit ein. Menschen werden durch die Konfrontation mit der Unternehmensrealität und die Unternehmensdynamik angeregt, sich zu verändern. Dazu dienen die fachliche und die verhaltensbezogene Weiterbildung. Die von den Menschen in die Organisation mitgebrachten Denk- und Handlungsmuster regen wiederum die Organisation an, sich zu verändern. Die Menschen verändern die Organisation, und die Veränderungen der Organisation verändern die Menschen.

Veränderung als Erfolgsfaktor

„Panta rhei“, alles ist im Fluss, besagt, dass sich Menschen und Organisationen in permanenter Veränderung befinden. Auf Personen bezogen nennen wir die Veränderungen „Personalentwicklung“; auf Organisationen bezogen nennen wir die Veränderungen „Organisationsentwicklung“. Personal- und Organisationsentwicklung gewinnen in Zeiten wachsender Dynamik, Komplexität und Unsicherheit an Bedeutung, da es den arbeitenden Menschen fortgesetzt gelingen muss, durch gezielte Weiterbildung ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Unternehmen muss es gelingen, durch kontinuierliche Verbesserung und Innovation der Produkte und Produktionsverfahren ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

1.3 Dynaxicity: hohe Dynamik, wachsende Komplexität, verstärkte Unsicherheit

Die Strukturen, Prozesse und Anforderungen an die handelnden Personen und die Ausgestaltung der Beziehungen zeigen eine hohe Veränderungsdynamik. Werte erodieren, Verhaltensstandards wechseln in rascher Folge, Formen der Zusammenarbeit, Inhalte und Medien der Kommunikation und die Ausgestaltung der Arbeitsprozesse verändern sich mit hohem Tempo (*Außendynamik*). Zusätzlich nimmt das Angebot an möglichen Werten, Standards, Struktur- und Prozessvarianten sowie Methoden der Organisationsentwicklung stark zu (*Binnendynamik*). Die Eindeutigkeit langfristiger Routinen ist der Vielfalt und Situationsbezogenheit der Organisationsgestaltung gewichen (vgl. Riekman 2004, S. 6 ff.).

Eine aktuelle Studie weist nach, dass die Unternehmen zunehmend in einer turbulenten und durch permanenten Wandel geprägten Umwelt zurechtkommen müssen. Der Handlungsdruck ist gewachsen. Im Jahre 2001 hatte nur die Hälfte der befragten Unternehmen angegeben, permanenten Veränderungen ausgesetzt zu sein. Im Jahre 2008 bestätigten bereits zwei Drittel der Unternehmen, zunehmender dynamischer Veränderung ihrer relevanten Umwelt gegenüberzustehen.¹

¹ Vgl. Becker/Beck/Herz 2009, S. 98 ff.

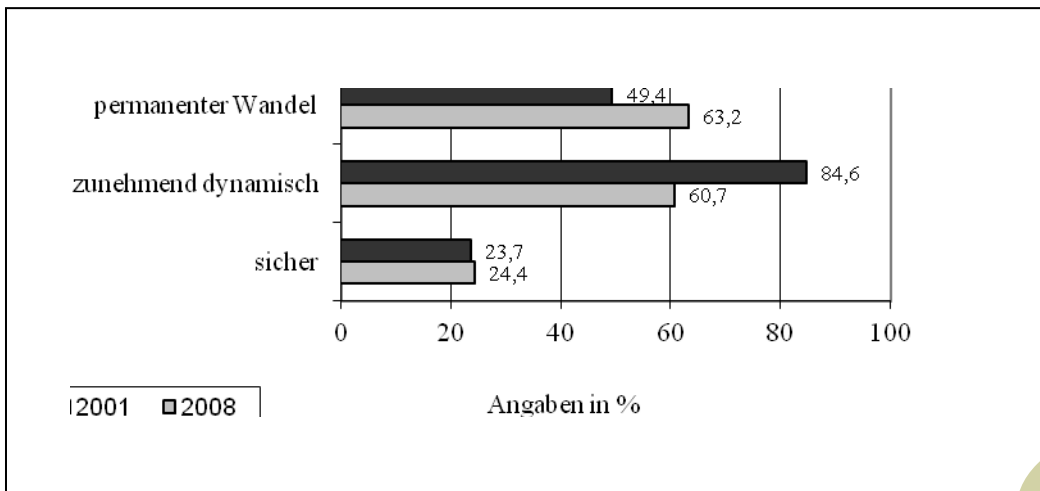


Abb. 1: Einschätzung der Unternehmensumwelt im Zeitvergleich

Quelle: Becker/Beck/Herz 2009, S. 98

Auch die internen Rahmenbedingungen unterliegen ständigen Veränderungen. Die Unternehmenskultur, die Strategie und die Organisation befinden sich in fortgesetztem Wandel. Was für die Unternehmen gilt, trifft auch auf die Belegschaft zu. Der Arbeitsmarkt ist bereits in einigen Segmenten leer gefegt, in vielen Bereichen bestimmen die Anbieter von Humankapital die Spielregeln. Humanressourcen sind für die Unternehmen unsicher geworden, weil sich die Marktchancen für die Fach- und Führungselite stark verbessert haben. Die Reallohnoptionen der Humanvermögenskapitalisten (HUKA) wachsen beständig. Professionelles Handeln zur Bewältigung von Komplexität, Dynamik und Unsicherheit ist angesagt.

Komplexität, Dynamik und Unsicherheit sind miteinander verbundene Wirkfaktoren. Dieses Phänomen wird als **Dynaxicity** bezeichnet. Das Akronym „Dynaxicity“ fasst die Wechselwirkung und damit die gegenseitige Abhängigkeit und Verstärkung der drei Aspekte zusammen. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die wesentlichen Merkmale von Dynaxicity:

- Wachsende globale Vernetzung, Kulturvermischung → Komplexität
- Steigende Temporalisierung aller Lebens-, Arbeits- und Wissensbereiche, Fragmentierung → Dynamik
- Entscheidungsalternativen lässt sich kein Erfolg mehr zuordnen → Unsicherheit
- Es kommt zu sich gegenseitig verstärkenden Wechselwirkungen von gleichzeitig zunehmender Dynamik, Komplexität und Unsicherheit – der sogenannten Dynaxicity

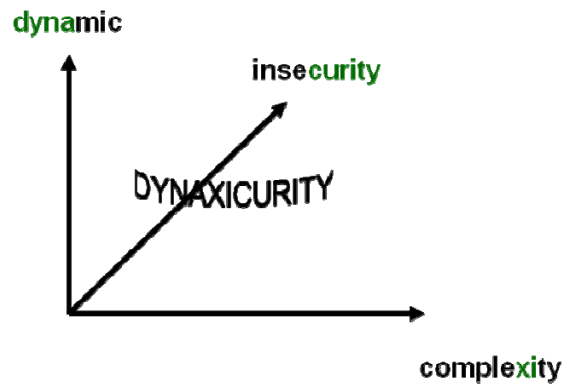


Abb. 2: Dynaxicity

Binnendynamik

Binnendynamik Organisationen agieren in einem Spannungsfeld von Stabilität und Dynamik. Ein wesentliches Gestaltungs- und Erklärungsproblem besteht darin, wie das Verhältnis von institutionalisierten Regeln und Routinen (als Basis der Leistungsfähigkeit) und notwendigen dynamischen Fähigkeiten (u. a. als Basis der Innovation) ausbalanciert werden kann. Die Verteidigung oder Veränderung bewirkenden Kräfte sind zu analysieren, es ist Fach- und Führungspotenzial zu beschaffen, das zur Erreichung der „Change Objectives“ eingesetzt werden kann. Organisationen droht einerseits der „Lock-in“ und damit die Gefahr der Fortsetzung eingeführter Routinen über den Zeitpunkt der Wertwende hinaus. Organisationen droht andererseits die Gefahr, überkommene Praxis zu früh bzw. gegen schlechtere auszutauschen. Strategische Fähigkeiten werden zu strategischen Hürden. Die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit einer Organisation wird durch die Nutzung dynamischer Fähigkeiten gesichert. Innovationsfähigkeit, die Bereitschaft zum Lernen, Aufbau von Macht und deren Gebrauch, verstanden als Durchsetzungsfähigkeit, nennen strategische Befähigungen, die den organisatorischen Wandel bewirken. Wandel ist kulturabhängig. Die gezielte Entwicklung der **Unternehmenskultur** bereitet den Boden, auf dem sich Veränderungen vollziehen. Veränderungen der Unternehmenskultur unterstützen den geplanten Wandel, bergen aber auch die Gefahr des ungeplanten Wandels.

Organisationen werden in ihrer Entwicklungsrichtung und ihrer Entwicklungintensität durch die Strategie bestimmt. Die Organisation folgt als Mittel zur Erreichung der strategischen Postulate den Forderungen der Unternehmensplanung. Der von Alfred D. Chandler jr. geprägte Grundsatz „Structure follows Strategy“ verpflichtet die Organisationsverantwortlichen, die Organisationsstruktur und die Art der Wertschöpfungsprozesse zu wählen, die die strategische Zielerreichung möglichst optimal unterstützen. Reorganisationsmaßnahmen zielen darauf, die erforderlichen Abteilungen und Teams aufzubauen bzw. so zu verändern, dass sie anforderungsgerecht motiviert und qualifiziert sind, die wechselnden Aufgaben wahrzunehmen, die zur Durchsetzung von Veränderungen erforderlich sind. Ohne

Weiterbildung können OE-Projekte nicht gelingen. Projektorganisationen sind in besonderem Maße geeignet, Neuerungen zu erproben und dann in der Linie durchzusetzen. Die Informationsinfrastruktur und die Informationsversorgung sind weitere notwendige Voraussetzungen erfolgreicher Veränderung.

Auch die Belegschaften unterliegen dynamischen Veränderungen an Ausbildung, Studium, Erfahrung und Motivation. Homogene Belegschaften werden in akzelebrierenden Unternehmen durch heterogene ersetzt. Vilfredo Pareto behandelt die personale Dynamik aus der Perspektive der Eliten. Unter dem Stichwort der „Zirkulation der Eliten“ beschreibt er das Kommen und Vergehen von Eliten. Die Geschichte „ist ein Friedhof der Eliten“, die „Löwen“ erobern die Machtarenen und werden von den „Füchsen“ abgelöst, wenn sie sich in der Absicherung ihrer Macht verschlissen haben (vgl. Pareto 1955). Vielfalt ist selbst ein dynamischer Begriff. Die Variation zwischen Homogenität und Heterogenität wird von den Zielen der Akteure und der Heterogenität bzw. Homogenität der politischen und ideologischen Umwelt bestimmt.

Wollen (Motivation), Können (Qualifikation) und Dürfen (Ordination) bestimmen als personale Kräfte Art, Inhalt, Tempo und Richtung organisatorischer Veränderungen.

Außendynamik

Joseph Schumpeters „bröckelnde Mauern“ markieren die dauerhafte Zerstörung wirtschaftlicher marktbezogener Aktivitäten. Die schöpferische Zerstörung hat ihre Ursache in der menschlichen Offenheit, in der Neugierde und der Entwicklungsbedürftigkeit des Menschen. Fortgesetzt suchen die Menschen nach Chancen, das Gute durch das Bessere auszutauschen. Dieses Streben ist eine „elementare *Conditio humana*“, ein Wesenszug des Menschen.

Außendynamik

Die externe Dynamik der Markterfordernisse und damit der Veränderung von Tätigkeiten und Anforderungen an die arbeitenden Menschen findet unter der besonderen Schwierigkeit statt, dass die Verursacher und die Betroffenen der Innovationen auseinanderfallen. Externe Dynamik muss ein Unternehmen, müssen die Menschen in den Unternehmen adaptieren und bewältigen. Sie haben in den seltensten Fällen die Möglichkeit, sich gegen den Veränderungsdruck wirksam zu wehren. Globalisierungsgegner, Bürgerinitiativen und auch Streiks (z. B. der Aufstand der Weber in Schlesien im Jahre 1844 gegen die Ausbeutung durch die Textilhändler) sind Versuche, die Dynamik der Märkte zu beeinflussen.

Die Veränderungsschübe der Umwelt werden durch neue Technologien, Konkurrenten, rechtliche Rahmenbedingungen und ökonomische Entwicklungen zunehmend unregelmäßiger und wirken sich in der mobilen, hoch technisierten Wissensgesellschaft unmittelbar auf die Unternehmen aus. Insbesondere die Globalisierung und die Internationalisierung verstärken die beschriebene Beschleunigung der Arbeitswelt (vgl. Pinnow 2011, S. 20 ff.). „Unstetig verlaufende Entwick-

lungsmuster“ können laut Macharzina und Wolf als Diskontinuität der Unternehmensumwelt verstanden werden (Macharzina/Wolf 2008, S. 19). Infolgedessen unterliegen die marktbezogenen externen Einflussfaktoren einer steigenden Dynamik.

Die Dynamik des **Arbeitsmarktes** wird durch die Verkürzung der Konjunkturzyklen, die Abkopplung des Arbeitsmarktes von der wirtschaftlichen Entwicklung einer Volkswirtschaft, die Einführung volatiler Beschäftigungsverhältnisse und veränderte Einstellungen der Menschen beeinflusst. Die hohe Hürde des Kündigungsschutzes versucht, die Menschen vor der Dynamik des Arbeitsmarktes zu schützen. Erfolge sind bescheiden, weil die Veränderungen nur verzögert werden und dann umso heftiger auf den Arbeitsmarkt wirken.

Die **Dynamik des Bildungssystems** wirkt sich positiv und negativ auf die Fähigkeit der Menschen aus, die wirtschaftliche Dynamik zu bewältigen. Ob die Bologna-Reform die Flexibilität, die Beschäftigungsfähigkeit und die Arbeitsfähigkeit der Hochschulabsolventen verbessert, wird noch diskutiert. Eingriffe in das Bildungssystem haben stets längerfristige Auswirkungen und lange Inkubationszeiten. Auch die Ausbildungsberufe sind nicht statisch: Neue Ausbildungsberufe entstehen, andere werden modernisiert, wieder andere sterben aus.

Der globale **Wettbewerb** ist hochdynamisch. Dies führt dazu, dass Unternehmen ihre Marktpositionen häufiger und intensiver verteidigen müssen. Marktorientierte Unternehmensführung hat stark an Bedeutung gewonnen. Das Management muss die Spielregeln hochdynamischer Märkte lernen.

Die Unterschiedlichkeit der externen Diversität ruft ein makroökonomisches Diversity-Management auf den Plan. Planspiele und Szenarien der möglichen Entwicklung stärken die Sensibilität der Manager und Mitarbeiter für Veränderungen. Rohstoff-, Klima-, Wasser- und Arbeitsmarktszenarien werden erarbeitet, um die makroökonomische Diversität und Dynamik mental zu erfassen.

Binnen- und Außendynamik sind nach den Wirkkräften zu untersuchen, Fach- und Machtpromotoren sind aufzubauen, und die Wirkung der Dynamik ist lernend zu bewältigen. Das ist Aufgabe der Organisationsentwicklung.

Dynaxibility
erfordert
lebenslanges
Lernen

Dynaxibility, so die begriffliche Kombination der Gleichzeitigkeit zunehmender Dynamik und wachsender Komplexität, erhöht die Anforderungen an die Lern- und Umstellungsfähigkeit der Menschen. Wenn sich Tätigkeiten und Anforderungen rasch verändern, sind lebenslanges Lernen und die Bereitschaft, sich stets neuen Situationen kompetent stellen zu wollen, im besonderen Maße gefordert. Die integrative Gestaltung von Lernen und Arbeiten ist das Handlungsfeld der Personalentwicklung im weiten Sinne, das wir mit dem Begriff „Organisationsentwicklung“ bezeichnen:

„Organisationsentwicklung als ganzheitlicher, managementgeleiteter Prozess der Gestaltung und Veränderung von Organisationseinheiten und Organisationen umfasst alle Maßnahmen der direkten und indirekten zielorientierten Beeinflussung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert“ (Becker/Labucay 2012, S. 2).

Die Organisationsentwicklung muss Qualifikationen aufbauen, Motivation erzeugen, Zusammenarbeit fördern, Produktivität sichern, Veränderungsängste abbauen und die Lern- und Arbeitspartnerschaft stärken.

Loyalitäten sind auf beiden Seiten brüchig geworden. Die flexiblen, hoch qualifizierten Arbeitnehmer sind sich primär selbst treu. Die Loyalität der Experten zum Unternehmen wechselt mit den ihnen gebotenen Chancen im Unternehmen und am Arbeitsmarkt. Die Unternehmen ihrerseits hofieren Arbeitnehmer so lange, aber auch nur so lange, wie diese als Erzeuger der unverwechselbaren Kernkompetenz die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern. Profane Loyalität dominiert die Arbeitsbeziehungen dann, wenn systematische Weiterbildung und Entwicklungschancen fehlen. Loyalität im Sinne eines Zusammenhalts „in guten wie in schweren Zeiten“ schwindet. Die folgende Abbildung zeigt Gewinner und Verlierer der zunehmenden Dynamixibility:

Abnehmende Loyalität

HUKA (Humanvermögenskapitalisten)	HUPA (Humanvermögenspauperisten)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobile, unabhängige, kompetente, leistungs- und verhandlungsstarke Humanvermögensanbieter ▪ Flexibel und mobilitätsbereit, jedoch nicht zur Mobilität gezwungen ▪ Produzenten von Kernkompetenzen mit hohem Einkommen in Dauerarbeitsverhältnissen ▪ Personalentwicklung zur Erhaltung der Employability zahlt der Arbeitgeber ▪ Gute Chancen am Arbeitsmarkt, geringe Bindung an das Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tätigkeitsabhängige, verhandlungsschwache Anbieter von Peripheriekompetenzen ▪ Wenig mobil und flexibel bei wachsendem Mobilitätsdruck ▪ Zeitarbeitsverhältnisse und geringes Einkommen ▪ Personalentwicklung zur Erhaltung der Employability zahlt der HUPA selbst ▪ Suche nach Sicherheit durch kollektive Macht

Abb. 3: Gewinner und Verlierer der Dynamisierung und Segmentierung

Auch hier sind Organisationen Spiegelbild der nachlassenden Bindungsbereitschaft in der säkularisierten, flüchtigen Eventgesellschaft der Gegenwart. Bindungsarme Individualisten prägen das Bild der Gesellschaft. Aufgrund ihrer herausragenden Chancen auf dem Arbeitsmarkt wollen wir diese dominierende Gruppe Humanvermögenskapitalisten (HUKA) nennen. Die HUKA favorisieren die offene Leistungsgesellschaft, die individuelle Karriere- und Einkommenschancen bietet.

Daneben wächst die Gruppe der Humanvermögenspauperisten (HUPA), die aufgrund der turbulenten Veränderungen als Verlierer dastehen. Sie bieten Allerweltbefähigungen an, die weltweit nicht knapp sind. Die HUPA setzen auf den paternalistischen, fürsorglichen Staat, die kollektiven Schutz bietenden Gewerkschaften, die dem globalen Wettbewerb Schranken setzen. Die HUPA kultivieren protektionistische Präferenzen selbst dann, wenn die Schutzwälle, wie die Forderung nach Mindestlöhnen und Kündigungsschutz, ihre eigenen Arbeitsplätze gefährden.

Die Organisationsentwicklung muss sich bis zu einem gewissen Grad der Politisierung und Polarisierung der Arbeitswelt stellen und die erforderliche Differenzierung und Segregation der Belegschaft fördern. Sie muss andererseits mit ihren Maßnahmen dazu beitragen, dass Kern- und Peripheriebelegschaften sich als Organisationsfamilien verstehen und produktiv und konfliktarm zusammenarbeiten.

Organisationsentwicklung vollzieht sich im Spannungsverhältnis von Fortschritt und Tradition. Sie kann als die Kunst bezeichnet werden, zu bewahren, was sich bewährt hat, und zu verändern, was obsolet geworden ist. Veränderung um der Veränderung willen ist ebenso abzulehnen wie fortgesetztes Beharren auf Traditionen, Routinen und stereotypen Vorstellungen.

Organisationaler Wandel

Die Schnelligkeit der modernen Welt verlangt die Preisgabe bisheriger Gewissheiten. Komplexes Denken löst lineares Denken und Handeln ab. Der Sicherheit hierarchisch legitimierter Macht folgt die diskursive Aushandlung von Strukturen, Prozessen, Kompetenzen und Beziehungen. Einheitlich gesetzten Zielen der Organisationsentwicklung steht die Vielfalt der Interessen der Akteure, der Stakeholder und der Shareholder gegenüber. Nicht ein „befohlener“ Weg führt nach Rom, sondern die Kreativität und Innovationskraft der Menschen an der Basis legen Richtung, Intensität, Verfahren und Beteiligte der Veränderung der Arbeitsprozesse und Verfahren im Detail fest. Organisationen folgen nicht länger organisationstheoretisch postulierten, rationalen Kalkülen der Machbarkeit, sondern das Werden der Organisationen wird eher von der situativen Günstigkeit als von fremd gewolltem Kalkül bestimmt. Die Grenzen zwischen den Organisationselementen einerseits und Organisationen andererseits sind nicht länger primär mit Sanktionen bewehrte Denk- und Handlungsschranken, sondern gestalten sich als offene Austauschbeziehungen. Mitgliedschaften in Organisationen gehorchen nicht länger dem Loyalität fordernden „Entweder-oder“ mit strenger Trennung in

Exklusion und Inklusion, sondern die Mitgliedschaften gestalten sich interessenbezogen sowohl hinsichtlich der Dauer als auch hinsichtlich der Intensität sehr heterogen. Personale, strukturelle und prozessuale Diversität bestimmten die Ziele, Inhalte und Verfahren der Organisationsentwicklung. Vielfalt der Lebensentwürfe, Variabilität der Strukturen, Dynamik der Prozesse und Volatilität der Anforderungen sind nachvollziehbar, transparent und effizient zu gestalten.

Dass die Gegenwart turbulent, komplex und dynamisch ist, bestätigt eine aktuelle Untersuchung (Becker/Beck 2012). Menschen ziehen sich zunehmend aus gemeinschaftlichen Berufs- und Lebensbezügen zurück (Individualisierung). Lebensverhältnisse vervielfachen sich (Temporalisierung), Lebensentwürfe zersplittern (Fragmentierung). Menschen suchen zunehmend nach lustvollen Erlebnissen, jedoch unter Vermeidung von Belastendem (Ästhetisierung). Diese Untersuchung ging der Frage nach, ob und in welchem Ausmaß die postmodernen Phänomene der **Individualisierung, Fragmentierung, Temporalisierung und Ästhetisierung** in der Gesellschaft spürbar sind und welche Konsequenzen für die Lebens- und Unternehmenswelt der Menschen daraus folgen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Facetten der Individualisierung durchweg hoch ausgeprägt sind, gefolgt von Temporalisierung, Ästhetisierung und Fragmentierung. Individualisierung wird insgesamt als positiv erlebt. Fragmentierung und Temporalisierung werden als negativ wahrgenommen. Die zunehmende Ästhetisierung bleibt ohne wesentlichen Effekt auf das Arbeitsleben. Des Weiteren wurde nachgewiesen, dass personalwirtschaftliche Maßnahmen wie Diversity-Management, systematische Personalentwicklung, transformationale Führung, angemessene Arbeitsbedingungen und ein mittleres Maß an Flexibilität der Beschäftigungsverhältnisse die positiven Effekte von Individualisierung stärken und die negativen Effekte von Fragmentierung und Temporalisierung abmildern. Unternehmen ist dringend zu empfehlen, die Phänomene der Postmoderne aufzugreifen und personalwirtschaftliche Instrumente zu entwickeln, die geeignet sind, die veränderte Lebenswelt so zu gestalten, dass die Mitarbeiter ihren Lebensstil praktizieren können und trotzdem motiviert und engagiert arbeiten.

Die Quadriga der Postmoderne

Was trotz zunehmender Dynamik, Komplexität und Unsicherheit unverändert bestehen bleibt, ist das Ziel bzw. das Bedürfnis der dauerhaften Existenzsicherung von Organisationen und Personen. Das zielgerichtete Management von Organisationen, die Erarbeitung von Unternehmens- und Bereichszielen, Orientierungs- und Wertmustern nennen Aspekte der Stabilität und der Dynamik. In der Vielfalt der gegebenen Möglichkeiten die personalen und organisationalen Chancen zur Durchsetzung der berechtigten individuellen, gruppenbezogenen und unternehmensbezogenen Interessen und Ziele zu erkennen und verwirklichen zu können, ist Aufgabe proaktiver Information und Kommunikation. Offene Organisationen sind auch offen für Konflikte. Mit der Vielfalt der Akteure und der Arbeitsbedingungen nimmt die Vielfalt der Ansprüche, Interessen und Ziele zu. Der Ausgleich zwischen den vielfältigen und vielschichtigen Interessen wird schwieriger. Systematischer Gestaltung und zielorientiertem Management muss es gelingen, die

Konflikte konstruktiv zu meistern und die divergierenden Interessen zu balancieren.

Übungsaufgabe 1

Erläutern Sie, was unter Organisationsentwicklung zu verstehen ist.

Übungsaufgabe 2

Wodurch ist die Gruppe der Humanvermögenskapitalisten gekennzeichnet? Was ist charakteristisch für die Humanvermögenspauperisten?

Übungsaufgabe 3

Welche der vier Phänomene sind in der Gesellschaft am stärksten spürbar?

- a) Individualisierung
- b) Fragmentierung
- c) Temporalisierung
- d) Ästhetisierung

Welche Phänomene werden durch die Gesellschaft als positiv wahrgenommen?

- a) Individualisierung und Fragmentierung
- b) Fragmentierung und Temporalisierung
- c) Temporalisierung und Ästhetisierung
- d) Individualisierung und Ästhetisierung

2 Thematischer Zusammenhang von Weiterbildung und Organisationsentwicklung

Der Zusammenhang von Weiterbildung und Organisationsentwicklung ergibt sich aus der Definition für Personalentwicklung im weiten Sinne und aus der Zweck-Mittel-Beziehung, die Weiterbildung und Organisationsentwicklung miteinander verbindet:

„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezifischer Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“ (Becker 2009, S. 4)

Weiterbildung ist Teil der Bildung. Bildung wird als PE im engen Sinne verstanden und schließt die Berufsausbildung, die fachliche und allgemeine Weiterbildung, die Führungsbildung sowie Anlernen und Umschulung ein.

Weiterbildung soll aufgefasst werden als Summe aller Qualifizierungsmaßnahmen, die eine Person oder Organisation nach Abschluss der Berufsausbildung oder im Anschluss an eine Berufstätigkeit zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch plant, realisiert und evaluiert.

„Unter Weiterbildung wird im Sinne des Deutschen Bildungsrates die Fortsetzung des einmal begonnenen Lernprozesses, unabhängig von bereits erworbenen Abschlüssen, gefasst. Weiterbildung differenziert sich im Sinne dieser Begriffsbestimmung aus in allgemeine und politische Weiterbildung [...] einerseits und berufliche Weiterbildung andererseits. Die berufliche Weiterbildung wiederum gliedert sich in Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung sowie Umschulung.“ (Arnold 2000, S. 14) Arnold sieht Weiterbildung als Teilmenge der Personalentwicklung, stellt den Zusammenhang allerdings unter den Konjunktiv „mag also Weiterbildung eine Teilmenge der Personalentwicklung sein“ und betont, dass es bei beiden „Funktionen“ um Prozesse der Bildung und der Entwicklung von Qualifikationen, Fertigkeiten, Kenntnissen gehe. Und die Zielsetzung beider ist auch klar: die Steigerung, Optimierung und Flexibilisierung des Humanvermögens zum Wohle betrieblicher Leistungsprozesse und des Unternehmens.

Weiterbildung ist von ungeplantem Weiterlernen zu unterscheiden. Letzteres umfasst alle Erkenntnisse und Erfahrungen, welche Menschen im Vollzug der vielfältigen Handlungen gewinnen, die sie aber nicht explizit planen, die nicht auf unmittelbare Zwecke gerichtet sind und auch nicht formal evaluiert werden können. Weiterlernen umfasst als Enkulturation, Sozialisation und Erfahrungslernen den weitaus größten Anteil menschlicher Entwicklung.

Arbeitsintegriertes
Lernen als
Integration von
Weiterbildung und
OE

Als Arbeitsintegriertes Lernen (AIL) kommen Weiterbildung und Organisationsentwicklung in systematischer, zielorientierter Gestaltung zusammen. Arbeitsintegriertes Lernen gewinnt als enge Verbindung von Lernen und Arbeiten (wieder) stark an Bedeutung. Ein Grund dafür ist die Absicht, Produktionsmitarbeiter stärker formal zu qualifizieren, ohne sie aus der gewohnten Arbeitsumgebung herauszureißen und ihnen die ungewohnte Lernatmosphäre des Seminarbetriebes zumuten zu müssen.

Im arbeitsintegrierten Lernen wird die Zweck-Mittel-Beziehung von Weiterbildung und Organisationsentwicklung unmittelbar praktiziert. Arbeitsinhalte sind Lerninhalte, Arbeitskollegen und Führungskräfte fungieren als Trainer und Paten im Lernprozess. Der Arbeitsprozess zeigt Probleme auf, die durch Weiterbildung beseitigt werden können. Die Resultate des AIL werden unmittelbar in Kosten, Menge, Güte und Zeit der Arbeitserledigung sichtbar. Der Arbeitsort mit seiner sachlichen, personellen und organisatorischen Infrastruktur wirkt fördernd und stimulierend auf das Lernverhalten. Insbesondere lernungewohnte Personen lernen im Vollzug der Arbeit stressfreier als in Seminaren der Weiterbildung.

2.1 Weiterbildung als Voraussetzung für Organisationsentwicklung

Die Zweck-Mittel-Beziehung von Organisationsentwicklung und Weiterbildung liegt auf der Hand. Weiterbildung ist Voraussetzung dafür, dass Menschen die Strukturen verstehen, Arbeitsprozesse beherrschen und die Zusammenarbeit arbeitsteiliger Produktion von Gütern und Diensten zielorientiert, konfliktarm, kundenorientiert sowie wirtschaftlich effektiv und effizient gestalten.

Weiterbildung erzeugt die „strategische Bereitschaft“ (strategic readiness) (vgl. Kaplan/Norton 2004), die aus Können (Qualifikation), Wollen (Motivation) und Dürfen (Ordination) erwächst. Richtung, Ziele, Inhalte und Intensität der Organisationsentwicklung gehen durch das Nadelöhr leistungsfähiger Weiterbildung. Abb. 4 verdeutlicht den Zusammenhang von OE und Weiterbildung:

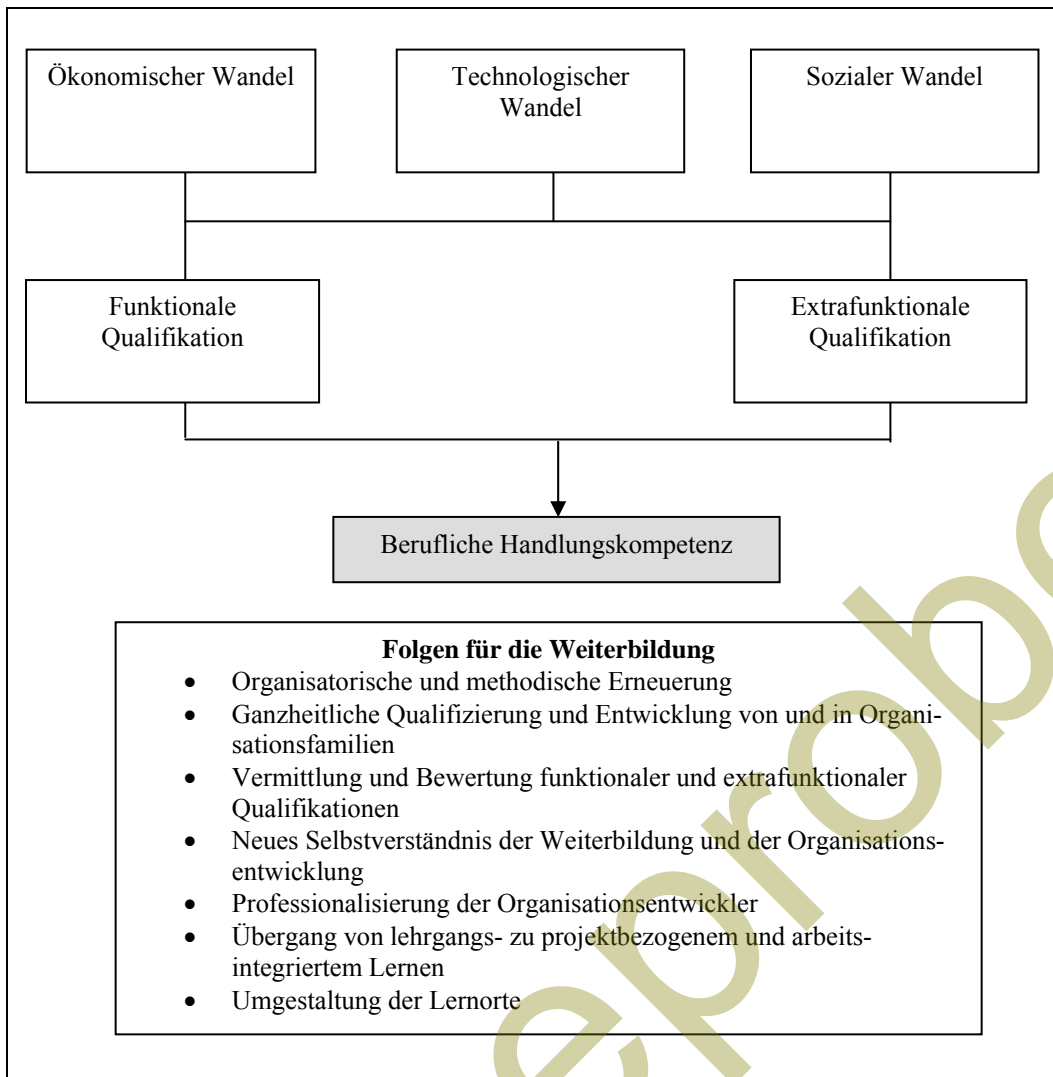


Abb. 4: Wandel der Weiterbildung und der OE

Voraussetzung gezielter, ganzheitlicher und managementgeleiteter Entwicklung einer Organisation sind Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz der handelnden Akteure. Wenn OE-Projekte geplant werden, ist zunächst zu klären, ob die Menschen die Anforderungen der Veränderung beherrschen (Qualifikation), ob sie die Veränderung wollen (Motivation) und ob die Führungskräfte eine Veränderung zulassen (Ordination). Weiterbildung sichert als Fundament aus Wissen, Können und Dürfen die zielgerichtete Weiterentwicklung einer Organisation. Weiterbildung ist Voraussetzung der Organisationsentwicklung.

2.2 Weiterbildung als Element der Organisationsentwicklung

Weiterbildung, verstanden als „Summe aller zielbezogen geplanten, realisierten und evaluierten Maßnahmen systematischer Qualifizierung von Personen oder Gruppen, die auf der Berufsausbildung oder einer ersten Tätigkeit aufbauen“ (Becker 2011), ist Voraussetzung und Element der Organisationsentwicklung.

Systemkonzept **Organisationsentwicklung umfasst alle Maßnahmen der direkten und indirekten zielorientierten Beeinflussung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert** (Becker 2009, S. 585).

Organisationsentwicklung bezieht sich auf die Gesamtheit der kulturellen und sozialen Veränderungen und stellt als Ergebnis die erreichte Praxis der Strukturierung der Organisation, die Routine der Prozessabläufe, das Niveau der Qualifikation und Motivation der Belegschaft und die Art und Weise der Beziehungen intern und extern dar.

Fundament der OE sind die Werte und Normen, das leitende Menschenbild, die Branche, der technologische Standard und die Tradition der Organisation.

Menschenbilder sind idealtypische Beschreibungen und realtypische Realisierungen der Tabus, der Rechte, Pflichten, Umgangsformen und insbesondere der (Be-)Achtung der Menschen, mit denen eine Organisation in Verbindung steht.

Eine differenziertere Betrachtung der Eigenschaften und Verhaltensweisen von Menschen liefert Schein (vgl. Abb. 5):

Rational-economic man	Social man	Self-actualizing man	Complex man
<ul style="list-style-type: none"> Ist in erster Linie durch monetäre Anreize motiviert Ist passiv und wird von der Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert Sein Handeln ist rational Verlangt verwertungsfähige Qualifizierung Annahme der Theorie X 	<ul style="list-style-type: none"> Ist in erster Linie durch soziale Bedürfnisse motiviert Als Folge der Sinnentleerung der Arbeit wird in sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz Ersatzbefriedigung gesucht Wird stärker durch soziale Normen seiner Arbeitsgruppe als durch Anreize und Kontrolle des Vorgesetzten gelenkt Will auf Kooperation, Kommunikation und Konfliktbewältigung in arbeitsteiligen Organisationen vorbereitet werden 	<ul style="list-style-type: none"> Menschliche Bedürfnisse lassen sich in einer Hierarchie anordnen Der Mensch strebt nach Autonomie und bevorzugt Selbstmotivation und Selbstkontrolle Es gibt keinen zwangsläufigen Konflikt zwischen Selbstverwirklichung und organisatorischer Zielerreichung Verlangt Angebote zur optimalen Entfaltung Ist bereit, aktiv an seiner Entwicklung in variationsreichen Tätigkeitsfeldern mitzuwirken Annahme der Theorie Y 	<ul style="list-style-type: none"> Ist äußerst wandlungsfähig Die Dringlichkeit der Bedürfnisse unterliegt Wandel Der Mensch ist lernfähig, erwirbt neue Motive In unterschiedlichen Systemen werden unterschiedliche Motive bedeutsam

Abb. 5: Menschenbilder nach Schein

Quelle: in Anlehnung an Schein 1984, S. 52 ff. und 93 ff.

Wenn Weiterbildung Element der OE ist, dann ist die Organisationsentwicklung das übergeordnete System, für das die Weiterbildung konstitutives Element ist. Dabei kann ein System definiert werden als ein ganzheitliches Konstrukt, das eine Mehrheit von Elementen in einen „sinnvollen“ strukturellen, einmaligen und einzigartigen Zusammenhang bringt. Elemente dienen als „Bau“-Elemente der Entstehung und als „Prozess“-Elemente der Veränderung von Systemen. Die Elemente eines Systems sind miteinander verbunden und dienen als einzelnes Teil der Funktionsfähigkeit des Ganzen. Diese Funktionalität kann der Weiterbildung für die Organisationsentwicklung und umgekehrt der Organisationsentwicklung für die Weiterbildung bestätigt werden.

Neben ihren konstitutiven Elementen sind Systeme durch ihre „relevante“ Umwelt gekennzeichnet. Elemente und ihre Beziehungen werden so gestaltet, dass eine von den Umsystemen abgegrenzte, einzigartige Gesamtheit entsteht. Betrachtet man die Unternehmen als wirtschaftlich ausgerichtete Organisationen, dann ist es das prominente Ziel der Organisationsentwicklung, mit der unverwechselbaren Ausgestaltung des Systems „Unternehmung“ ein einzigartiges Portfolio marktfähiger Leistungen zu erstellen. Mit dieser Leistungsabsicht wird das „bloße“ strukturelle Systemkonzept der Verbindung und der Bindung der Elemente an das Gesamtsystem um das funktionale Systemkonzept ergänzt, das mehr sein muss als die „bloße“ Kombination der Elemente. Das funktionale Systemkonzept fragt mit ökonomischer Absicht, wie ergiebig die Relationen der Elemente im Gesamtsystem zusammenwirken. Die Relationen müssen nicht lediglich wirksam (Effektivität), sondern auch wirtschaftlich ergiebig (Effizienz) gestaltet sein. Der Aufbau eines Systems einer Unternehmung muss sich lohnen, der Input darf den Output nicht übersteigen.

Systeme fallen nicht vom Himmel. Macht und hierarchische Ordnung sorgen dafür, dass die Elemente sich dem Gesamtsystem verpflichtet fühlen, dass die Aktivitäten der Elemente einen Beitrag zur Erreichung der Systemziele erbringen. Das Hierarchie- und Machtkonzept der Organisationen unterstellt die Aktivitäten der Elemente den Zielen und Handlungsvorgaben des Gesamtsystems. Systeme sind mithin keine anarchischen Foren unbegrenzter Selbstbedienung und Autonomie. Sie sind managementgeleitete und zweckorientierte, synergetisch gekoppelte Mehrheiten von Elementen, die dem Gesamtsystem dienlich sind.

Die Weiterbildung leistet einen Beitrag zur Vermittlung der erforderlichen Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz. Wenn die Mitglieder einer Organisation wissen, welche Ziele das System anstrebt, erkennen, welche Leistung und welches Verhalten von ihnen verlangt wird, und erfahren, welche Beziehungen im Wertschöpfungsprozess zu beachten sind, dann sind sie loyal und leistungsbereit. Organisationsentwicklung betont die Dynamik der Organisation. Lebenslanges Lernen unterstreicht die Notwendigkeit systematischer Weiterbildung. Die Metapher von der lernenden Organisation betont die Notwendigkeit dauerhafter Anpassung

durch Weiterbildung (vgl. Arnold 1995, 1997). Die Ziele der Weiterbildung sind in individuelle, betriebliche und gesellschaftliche Ziele unterteilt (Abb. 6).

In der OE-Beratung kursiert der Spruch „Einen Dummen kann man nicht beraten!“. Gemeint ist damit, dass Gebildete für Anregungen offener sind als Ungebildete, Qualifizierte erkennen die Notwendigkeit der internen und externen Anpassung früher und genauer als nicht Qualifizierte, die in der „Angststarre“, den Arbeitsplatz zu verlieren, jede Veränderung ablehnen. Ohne Weiterbildung (Aufklärung und Qualifizierung) gibt es keine Veränderung. Verzicht auf Weiterbildung gefährdet die Leistungsfähigkeit der Organisation und die Beschäftigungschancen der Betroffenen (vgl. Arnold 1995, 1997).

Organisationen sind soziotechnische Systeme, deren Elemente Personen, Strukturen, Prozesse und Beziehungen sind (vgl. Abb. 6).

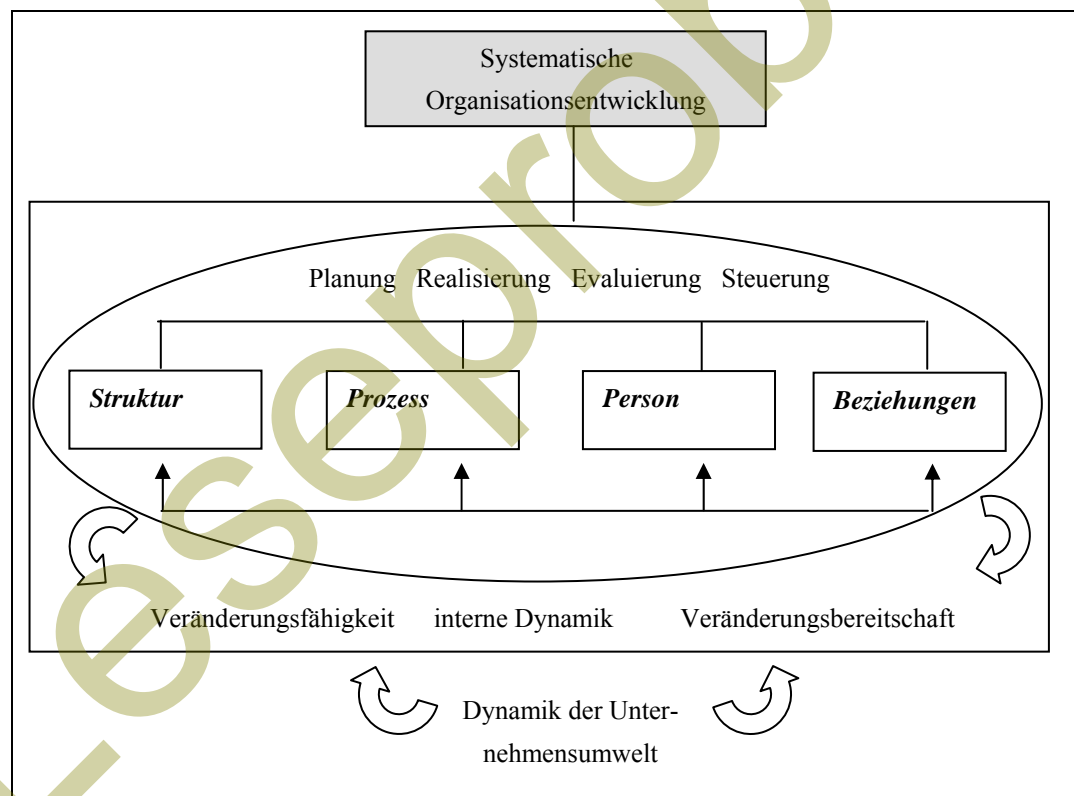


Abb. 6: Modell integrierter Organisationsentwicklung

Quelle: Becker/Labucay 2012, S. 4

Systematische OE

Systematische Organisationsentwicklung (Abb. 7) wird zielorientiert geplant, anforderungsgerecht realisiert und hinsichtlich der erreichten Wirkung evaluiert. Die Handlungen der Akteure, die Zweckdienlichkeit der Strukturen, die Wirtschaftlichkeit der Prozesse und die Wirksamkeit der Beziehungen sind die zentralen Ansatzpunkte systematischer Organisationsentwicklung.

Die Organisationsentwicklung befasst sich mit der Beschreibung, Erklärung und Gestaltung komplexer soziotechnischer Systeme. Weiterbildung und OE sind Subsystem der Personalentwicklung. Organisationsentwicklung ist Element der Weiterbildung von Personen, die sich mit und in dem OE-Prozess durch Lernen und Erfahrung verändern. Insofern sind sich Weiterbildung und Organisationsentwicklung gegenseitig Voraussetzung und Gestaltungselement zugleich. Weiterbildung wirkt auf die Organisationsentwicklung. Die Organisationsentwicklung gibt Impulse für die Weiterbildung. Die durch Weiterbildung erreichte Qualifikation und Motivation wirkt auf nachfolgende Weiterbildung (Abb. 7).

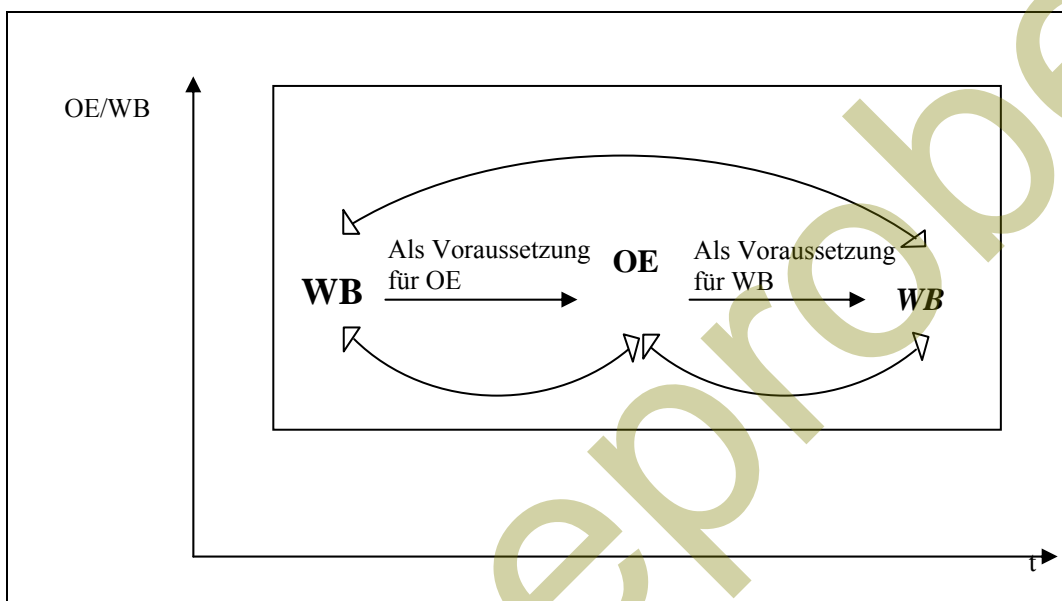


Abb. 7: Interdependenz zwischen Weiterbildung und Organisationsentwicklung

2.3 Wechselwirkungen zwischen Weiterbildung und Organisationsentwicklung

Wechselwirkung besagt, dass sowohl die Organisationsentwicklung die Weiterbildung als auch die Weiterbildung die Organisationsentwicklung beeinflusst. Wechselwirkungen, als Interdependenz verstanden, zeigen die gegenseitigen Abhängigkeitsbeziehungen von „Weiterbildung“ und „Organisationsentwicklung“. Zu unterscheiden sind die funktionale und die soziale Interdependenz.

Die funktionale Interdependenz erfasst die Zweck-Mittel-Beziehung der Bereiche Weiterbildung und Organisationsentwicklung. Es ist zu fragen und zu bestimmen, welche Aufgaben die Weiterbildung erfüllen muss, damit erfolgreiche Organisationsentwicklung gewährleistet werden kann. Umgekehrt ist zu klären, wie die Organisationsentwicklung vornehmlich mit der Ausgestaltung der Strukturen, Prozesse und Beziehungen auf die Erfordernisse, Ziele, Inhalte und Methoden der Weiterbildung zurückwirkt.

Funktionale
Interdependenz

Soziale
Interdependenz

Die soziale Interdependenz thematisiert den Umstand, dass das Handeln einer Person oder Personengruppe stets vom Handeln anderer Personen und/oder Personengruppen hinsichtlich Richtung, Intensität und Dauer abhängt. Insbesondere in arbeitsteilig organisierten Unternehmen sind die internen Lieferanten-Kunden-Beziehungen jeweils anforderungsgerecht zu gestalten. Weil intern der jeweils nachfolgende Prozessschritt in der Wertschöpfungskette als Kunde zu verstehen ist, muss die soziale Beziehung der Leistungserbringer anforderungsgerecht auf Zusammenarbeit ausgerichtet werden. Die Erwartungen der Prozessbeteiligten sind zu analysieren, und das Servicelevel ist nach Menge, Güte, Zeit und Kosten zu bestimmen.

Individuen verfolgen mit Weiterbildung die Sicherung ihrer Beschäftigung und beruflichen Aufstieg. Eine Gegenüberstellung individueller, betrieblicher und gesellschaftlicher Ziele der Weiterbildung enthält Abb. 8:

Individuelle Ziele	Betriebliche Ziele	Gesellschaftliche Ziele
Persönliche und berufliche Entfaltung	Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeiter an veränderte Gegebenheiten	Gewährung des Rechts auf Bildung, Ausgleich von Benachteiligungen
Anpassung der Qualifikationen an veränderte Anforderungen	Erhöhung der Flexibilität der Mitarbeiter	Erreichung strukturpolitischer und arbeitsmarktpolitischer Ziele
Beschäftigungs- und Einkommenssicherung	Vermeidung zukünftiger Kompetenzdefizite	Erhaltung der volkswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit
Vorbereitung beruflicher Veränderung und individueller Karrieren	Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit	Entfaltung internationaler Wettbewerbsfähigkeit
Erhöhung individueller Mobilität	Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen	...
...

Abb. 8: Individuelle, organisationale und gesellschaftliche Ziele der Weiterbildung

Die soziale Interdependenz von Weiterbildung und Organisationsentwicklung erfasst Qualifikation und Motivation. Eine Organisation kann sich nach Richtung, Intensität und Qualität nur dann erfolgreich verändern, wenn die Organisationsmitglieder rechtzeitig und ausreichend qualifiziert sind.

Unternehmen und Verwaltungen verfolgen mit der Weiterbildung *betriebliche*, d. h. ökonomische *Ziele*. Die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ist Oberziel der Unternehmen. Weiterbildung trägt zur Stärkung der Innovationsfähigkeit und zur Verbesserung der Leistungsqualität bei. Zudem erhöht Weiterbildung die Flexibi-

lität der Mitarbeiter und steigert die Identifikation mit dem Unternehmen und die Mitarbeiterbindung. Weiterbildung stärkt das Arbeitgeberimage.

Der Leistungskatalog der Weiterbildung kann in fachliche, methodische und personale Kompetenzentwicklung unterteilt werden (Abb. 9). Die fachliche Weiterbildung qualifiziert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation, damit sie befähigt sind, die an sie gestellten Aufgaben anforderungsgerecht zu erledigen. Weil die Aufgaben arbeitsteilig wahrgenommen werden, muss Sozialkompetenz, grundlegend erzeugt durch Weiterbildung, die Zusammenarbeit gedeihlich und ertragreich gestalten. Methodenkompetenz stellt sicher, dass die Menschen die Technik, insbesondere die Informationstechnik, kompetent nutzen können, d. h. die technisch-mediale Infrastruktur optimal verstehen und einsetzen. Personale Kompetenz stärkt das Selbstwertgefühl, ermöglicht eine realistische Stärken-Schwächen-Analyse, klärt die persönlichen Ziele und Ansprüche und motiviert zu optimaler Leistung und Zusammenarbeit. Fachtraining, Methodentraining, Persönlichkeitstraining und die Vermittlung sozial-interpersonaler Kompetenz beschreiben das komplexe Handlungsfeld der für die Organisationsentwicklung instrumentell zu leistenden Weiterbildung. Weiterbildung ist Voraussetzung der Organisationsentwicklung.

Weiterbildung zur Entwicklung von Fach-, Methoden- und personaler Kompetenz

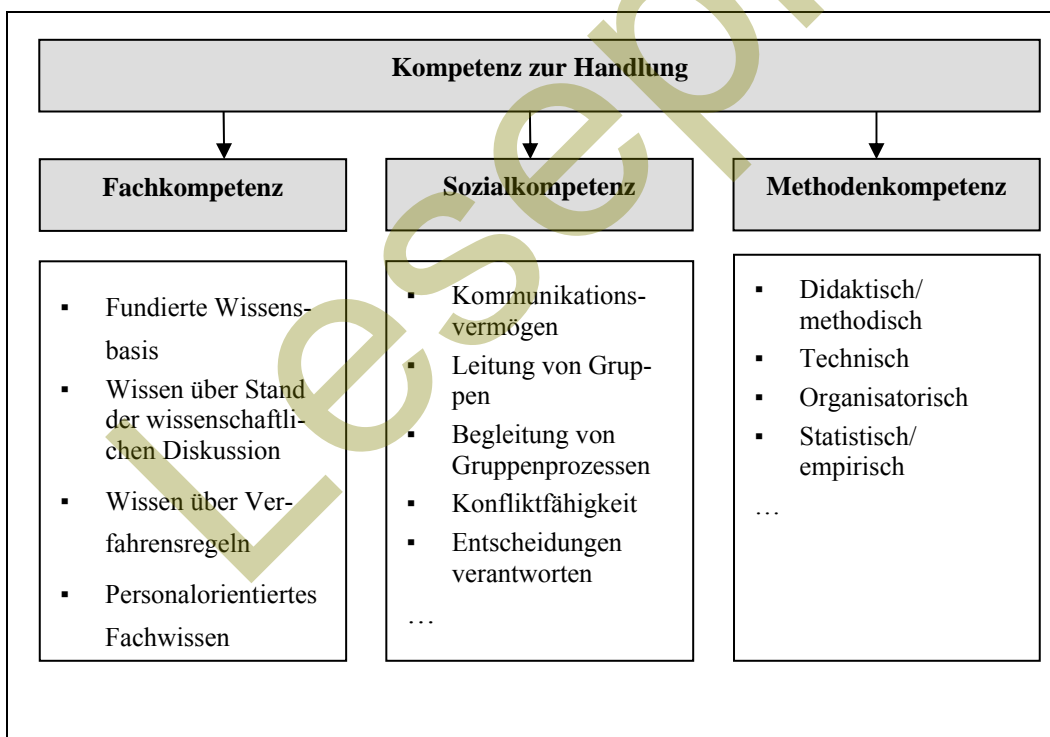


Abb. 9: Kompetenzbereiche und Kompetenzen

Weiterbildung unterstützt den Prozess, die Dynamik der Organisationsentwicklung. Die Umsetzung der OE-Projekte bedarf der begleitenden Weiterbildung, damit fachliche, soziale, methodische und personale Probleme situationsgerecht

gelöst werden können. Integrierte Weiterbildung ist Teil der Organisationsentwicklung.

2.4 Reifegradorientierte Weiterbildung und Organisationsentwicklung

Weiterbildung in der ersten Generation der Unternehmensführung

Organisationsentwicklung und Weiterbildung müssen an die Unternehmensentwicklung, die Unternehmenskultur, die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele anschlussfähig gestaltet werden. Der Reifegrad der Unternehmen (vgl. Becker/Beck/Herz 2009) bestimmt im Umkehrschluss, ob und in welchem Maß Weiterbildung und Organisationsentwicklung Impulse für die Veränderung zu setzen vermögen. Befindet sich ein Unternehmen in der ersten Generation der Unternehmensführung, dann sind Dynamik und Umfang der Organisationsentwicklung beschränkt. Die geringe Veränderung der Strukturen, Prozesse, Personen und Beziehungen wirkt sich auf die Ziele, Inhalte, Verfahren und Verantwortlichkeiten der Weiterbildung aus. Reaktive Weiterbildung, resultierend aus „geringem Leidensdruck zur Veränderung“, bestimmt die Weiterbildungsbemühungen. Der Interdependenzanspruch ist gering. Weiterbildung und Organisationsentwicklung stehen unverbunden nebeneinander. Lernfeld und Arbeitsfeld bleiben unverbundene Arenen des Lernens einerseits und des Arbeitens andererseits. Verändern sich die Unternehmen aufgrund des intensiveren „Leidensdrucks zur Anpassung“ an wettbewerbsintensive Märkte von der traditionellen in die transitionale Phase der Unternehmensführung, dann wird die Interdependenz von Organisationsentwicklung und Weiterbildung unmittelbar messbar und intensiv erlebt.

Weiterbildung in der zweiten Generation der Unternehmensführung

Veränderungsprojekte werden initiiert, Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft werden trainiert. Change-Projekte sind programmatische Phasen gesteuerter Veränderung. Insbesondere die Methodenkompetenz, in Form von Kreativitäts-, Innovations-, Umstellungs- und Entscheidungsbefähigung, ist durch Weiterbildung zu verbessern. Die Interdependenz von Weiterbildung und Organisationsentwicklung nimmt in der transitionalen Phase stark zu, weil Veränderungen im Arbeitsfeld nur durch bedarfsgerechte Kopplung mit dem Lernfeld als „Management of Speed“ bewältigt werden können.

Weiterbildung in der dritten Generation der Unternehmensführung

Die dritte Generation der Unternehmensführung, die transformationale Phase, ist geprägt von der Integration von Weiterbildung und Organisationsentwicklung. Weiterbildung erfolgt in Organisationsfamilien, die Trennung von Lernfeld und Arbeitsfeld ist aufgehoben. Weiterbildung erfolgt im Prozess der Arbeit. Soziale und funktionale Integration bestimmen Lernen und Arbeiten im Integrationsverbund. Weiterbildung wird von den Organisationsfamilien eigenverantwortlich geplant, realisiert und evaluiert.

Wenn Weiterbildung und Organisationsentwicklung anforderungsbezogen miteinander verbunden sind (zweite Generation der Unternehmensführung) und wenn Weiterbildung und Organisationsentwicklung im Integrationsverbund gekoppelt

werden (dritte Generation der Unternehmensführung), dann wird die Organisationsdynamik optimal unterstützt. Top-down werden strategische Ziele gesetzt, Weiterbildungsmaßnahmen werden zielbezogen und bedarfsgerecht geplant, realisiert und evaluiert. Bottom-up ermitteln die Organisationsfamilien den Weiterbildungsbedarf, der transformationswirksam durch Weiterbildung abgedeckt werden muss (Abb. 10).

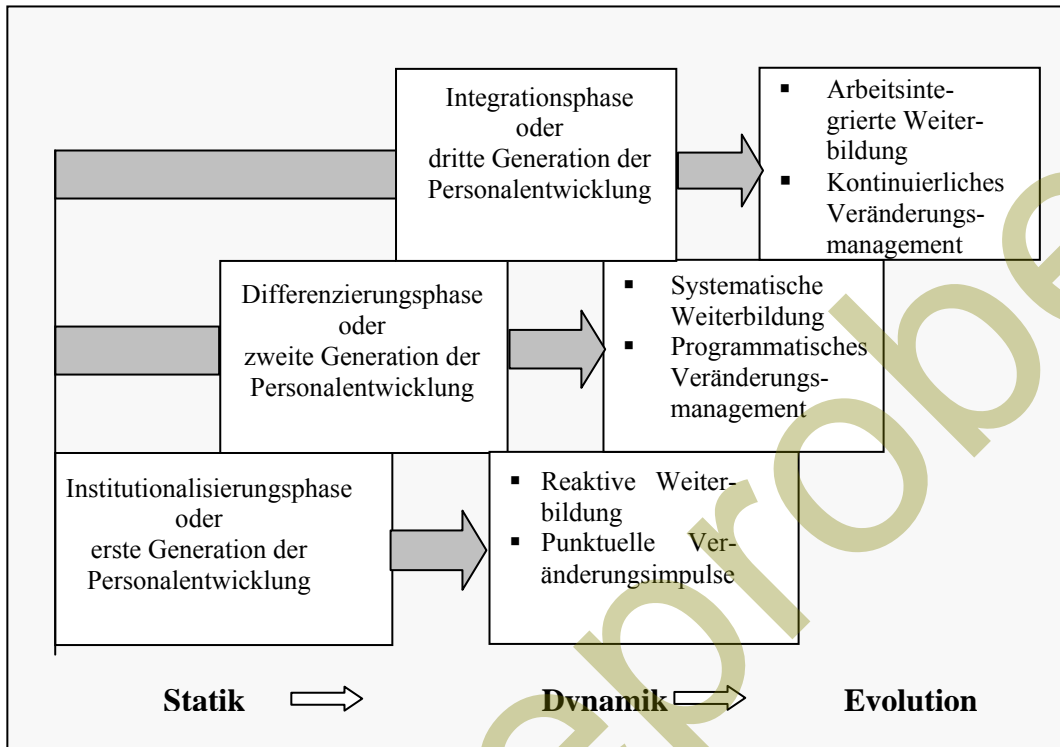


Abb. 10: Entwicklungsphasen der PE (drei Generationen) und der Weiterbildung (vgl. Becker 2009, S. 11–21)

Übungsaufgabe 4

- a) Definieren Sie die Begriffe
 - Personalentwicklung
 - Organisationsentwicklung
 - Weiterbildung
- b) Erklären Sie das Verhältnis von Organisationsentwicklung und Weiterbildung.
- c) Stellen Sie den Beitrag der OE für die Weiterbildung und den Beitrag der Weiterbildung für die OE dar.

Musterlösungen zu den Übungsaufgaben

Übungsaufgabe 1

Erläutern Sie, was unter Organisationsentwicklung zu verstehen ist.

Lösungsvorschlag:

Organisationsentwicklung umfasst alle Maßnahmen der indirekten oder direkten zielorientierten Beeinflussung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert.

Übungsaufgabe 2

Wodurch ist die Gruppe der Humanvermögenskapitalisten gekennzeichnet? Was ist charakteristisch für die Humanvermögenspauperisten?

Lösungsvorschlag:

Humanvermögenskapitalisten sind mobile, unabhängige, kompetente und leistungs- und verhandlungsstarke Anbieter von Humanvermögen. Sie verfügen aufgrund ihrer knappen Kernkompetenzen über gute Chancen am Arbeitsmarkt bei geringer Bindung an das Unternehmen. Personalentwicklung, z. B. eine Weiterbildungsmaßnahme, übernimmt der Arbeitgeber zur Erhaltung der Employability.

Humanvermögenspauperisten sind tätigkeitsabhängige, verhandlungsschwache Anbieter von Peripheriekompetenzen. Trotz hohen Mobilitätsdrucks sind sie wenig mobil. Da ihre Kompetenzen einen geringen Knappheitsgrad aufweisen, müssen sie Weiterbildung in der Regel selbst finanzieren.

Übungsaufgabe 3

Welche der vier Phänomene sind in der Gesellschaft am stärksten spürbar?

- a) Individualisierung
- b) Fragmentierung
- c) Temporalisierung
- d) Ästhetisierung

Welche Phänomene werden durch die Gesellschaft als positiv wahrgenommen?

- a) Individualisierung und Fragmentierung
- b) Fragmentierung und Temporalisierung
- c) Temporalisierung und Ästhetisierung
- d) Individualisierung und Ästhetisierung

Lösungsvorschlag:

Welches der vier durch Becker (2011) untersuchten Phänomene ist in der Gesellschaft am stärksten spürbar?

- a) **Individualisierung**
- b) Fragmentierung
- c) Temporalisierung
- d) Ästhetisierung

Welche beiden Phänomene werden durch die Gesellschaft als positiv wahrgenommen?

- a) Individualisierung und Fragmentierung
- b) Fragmentierung und Temporalisierung
- c) Temporalisierung und Ästhetisierung
- d) **Individualisierung und Ästhetisierung**

Übungsaufgabe 4

- a) Definieren Sie die Begriffe
 - Personalentwicklung
 - Organisationsentwicklung
 - Weiterbildung
- b) Erklären Sie das Verhältnis von Organisationsentwicklung und Weiterbildung.

- c) Stellen Sie den Beitrag der OE für die Weiterbildung und den Beitrag der Weiterbildung für die OE dar.

Lösungsvorschlag:

Funktionale Interdependenz erfasst die Zweck-Mittel-Beziehung der Bereiche Weiterbildung und Organisationsentwicklung. Es ist zu fragen, welche Aufgaben die Weiterbildung erfüllen muss, damit erfolgreiche Organisationsentwicklung gewährleistet werden kann. Umgekehrt ist zu klären, wie die Organisationsentwicklung mit der Ausgestaltung der Strukturen, Prozesse und Beziehungen auf die Erfordernisse, Ziele, Inhalte und Methoden der Weiterbildung wirkt. Die Umsetzung der OE-Projekte bedarf der begleitenden Weiterbildung, damit fachliche, soziale, methodische und personale Probleme situationsgerecht gelöst werden können.

Die soziale Interdependenz thematisiert den Umstand, dass das Handeln einer Person oder Personengruppe vom Handeln anderer Personen und/oder Personengruppen hinsichtlich Richtung, Intensität und Dauer abhängt. Insbesondere in arbeitsteilig organisierten Unternehmen sind die internen Lieferanten-Kunden-Beziehungen jeweils anforderungsgerecht zu gestalten. Weil intern der jeweils nachfolgende Prozessschritt in der Wertschöpfungskette als Kunde zu verstehen ist, muss die soziale Beziehung der Leistungserbringer anforderungsgerecht auf Zusammenarbeit ausgerichtet werden. Weiterbildung unterstützt den Prozess, die Dynamik der Organisationsentwicklung. Integrierte Weiterbildung ist Teil der Organisationsentwicklung.

Übungsaufgabe 5

- a) Welche Gründe sieht Taylor für die geringe Leistungsfähigkeit der Betriebe?
- b) Welche Merkmale weist die Organisation nach Taylor auf?
- c) Charakterisieren Sie das Menschenbild Taylors.
- d) Für wie realistisch halten Sie Taylors Menschenbild?
- e) Wie unterscheidet sich das Menschenbild Taylors von dem des Human-Relations-Ansatzes?

Lösungsvorschlag:

- a) Taylor (1911) sieht zunächst folgende Probleme in Betrieben:

- Verschwendung von Ressourcen, insbesondere Arbeitskraft, durch unökonomische Verausgabung
- bewusste Leistungszurückhaltung der Arbeiter
- eine von Misstrauen geprägte Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Taylor (1911) begründet diesen Missstand anhand folgender Systemmerkmale:

- Arbeitsvorschriften richten sich nach mündlich überlieferten Faustregeln
- die Arbeiter allein bestimmen, wie viel und wie sie arbeiten
- alle Arbeiter leisten „Kopfarbeit“ und tragen Verantwortung
- Gruppenarbeit als gängige Arbeitsform

b) Taylor (1911) ersetzt das alte System durch ein neues, tayloristisches System. Dieses weist folgende Merkmale auf:

- Einsatz wissenschaftlicher Methoden zur Auswahl von Mitarbeitern und deren Zuordnung zu den Arbeitsaufgaben
- Spezialisierung der Arbeiter auf eine Aufgabe
- Trennung von Kopf- und Handarbeit
- detaillierte Festlegung der Tagesleistung eines Mitarbeiters
- Ausrichtung des Lohns an der Einzelleistung jedes Mitarbeiters
- strenge Kontrolle bezüglich der Arbeitsqualität

c) Taylor (1911) stellt den Menschen als faul, bequem, ungebildet und verschwenderisch dar. Er unterstellt, dass die Arbeiter absichtlich ihr Wissen zurückhielten, um das allgemeine Leistungsniveau gering zu halten. „Fleißige“ Mitarbeiter werden unter Druck gesetzt und schnell auf das Niveau der „faulen“ Arbeiter hinabgezogen. Einzig wirksame Erziehungsmittel stellen Lohn und Strafe dar. Das Menschenbild Taylors ist demnach pessimistisch geprägt.

d) Individuelle Lösung

e) Das Menschenbild im Human-Relations-Ansatz ist humanistisch geprägt. Das tayloristische Bild vom „economic man“, der allein durch materielle Reize motiviert werden kann, wird durch das des „complex man“ ersetzt. Hier werden die sozialen Bedürfnisse des Menschen (wie Kommunikation, Anerken-

nung, Gruppengefühl) betont. Auch soziale Normen und Werte, die außerhalb der jeweiligen Organisation entstanden sind, werden berücksichtigt. Im Vergleich zu Taylor (1911) sieht Mayo (1933) den Menschen nicht als „Maschine“, sondern als soziales Wesen, dessen Verhalten von einer Vielzahl von Variablen abhängt. Zu nennen wären beispielsweise die äußeren Arbeitsbedingungen, die Entlohnung, die Arbeitszeit- und Pausenregelung, die formalen Regeln, der Führungsstil, die Kollegen, das Arbeitsklima und der sozialen Status in der Gruppe.

Übungsaufgabe 6

Welche Kritik am Scientific Management ist Ihrer Meinung nach angebracht?

Lösungsvorschlag:

- Partialisierung ist wider die Natur des Menschen
- Mensch-Maschinen-Analogie
- Einseitige und intensive Belastung → negative gesundheitliche Folgen
- Geringste Anforderungen, Monotonie → negative psychosoziale Folgen
- Motivationsprobleme (Sabotage)
- Produktivitätsprobleme (Kontroll- und Planungsaufwand)
- Geringe Flexibilität
- Keine Persönlichkeitsförderung

Übungsaufgabe 7

- a) Welche drei Formen legitimer Herrschaft unterscheidet Max Weber?
- b) Welche Merkmale weist Bürokratie auf?
- c) Welche Vorteile und welche Gefahren birgt die Bürokratie in sich?
- d) Warum wurde die Bürokratie von Weber früher als eine besonders effektive Form der Herrschaft anerkannt und warum ruft sie heute vor allem Kritik hervor?

Lösungsvorschlag:

a) Weber unterscheidet drei Formen legitimer Herrschaft:

- die traditionale Herrschaft
- die charismatische Herrschaft
- die legale Herrschaft kraft Satzung (Bürokratie)

Dabei geht die Legitimitätsgeltung der traditionellen Herrschaft auf den „Alltagsglauben an die Heiligkeit von jeher geltenden Traditionen und die Legitimität der durch sie zur Autorität Berufenen“ (Weber 1980, S. 124) zurück.

Die charismatische Herrschaft beruht auf „der Heiligkeit oder Vorbildlichkeit einer Person und der durch sie offenbarten oder gesellschaftlichen Ordnungen“ (Weber 1980, S. 124).

Die Legitimitätsregelung der Bürokratie basiert auf „dem Glauben an die Legalität gesetzter Ordnung und das Anweisungsrecht der durch sie zur Ausübung der Herrschaft Berufenen“ (Weber 1980, S. 124).

b) Eine Bürokratie nach Weber (1980, S. 125 ff.) weist die folgenden Merkmale auf:

- Das Merkmal der **Arbeitsteilung** und Spezialisierung zur Aufrechterhaltung von bewährten Organisationsstrukturen.
- Das Merkmal der **Amtshierarchie** zur Verteilung von Befehlsgewalten und Weisungsbefugnissen.
- Das Merkmal der **Regelmäßigkeit** zur Vereinfachung von Kommunikationswegen.
- Das Merkmal der **Aktenmäßigkeit** von Verwaltung und Kommunikation zur besseren Nachvollziehbarkeit organisatorischer Vorgänge.

c) Weber (1980, S. 128) sieht Vorteile in „seiner“ Bürokratie, da sie präziser, eindeutiger, kontinuierlicher, schneller, aktenkundiger, sachlicher, berechenbarer, straffer und verlässlicher sei als andere Organisationsformen. Sie sei die „formal rationalste Form der Herrschaftsausübung“ (Weber 1980, S. 128). Durch die rational gesetzten Regeln können Arbeitsabläufe zuverlässig und diszipliniert ausgeführt werden. Zukünftige Prognose werden möglich, zukünftige Erfolge berechenbar.

Im Detail ergeben sich folgende Vorteile:

- Schutz vor Willkürhandlungen des Vorgesetzten. Dies ermöglicht eine Gleichbehandlung aller Mitarbeiter, Bewerber etc. (vgl. Weber 1980, S. 129).
- In den Büros können spezielle Sachmittel zum Einsatz kommen, um die Effizienz des Arbeitens zu steigern (vgl. Weber 1980, S. 566).
- Entstehung einer zuverlässigen Ordnung. Verhalten wird somit berechen- und planbar (vgl. Weber 1980, S. 562).
- Stabilität und Regelmäßigkeit (vgl. Weber 1980, S. 562, 834).

Weber (1980) sieht folgende Gefahren der Bürokratie:

- Menschen sind im „Gehäuse der Hörigkeit“ gefangen (vgl. Weber 1980, S. 835). Selbst organisiertes und flexibles Handeln sind nicht möglich.
 - Die Arbeit wird sachlich-kühl, ohne emotionale Beteiligung, ohne „Liebe und Enthusiasmus“ ausgeübt (Weber 1980, S. 129).
 - Selbstständige Entscheidungen, Raum für Ideen und Kreativität sowie eigenverantwortliches Handeln aufseiten der Mitarbeiter ist im Rahmen bürokratischer Ordnungen nicht realisierbar (vgl. Weber 1980, S. 572).
- d) Aus den oben genannten Gründen ist in der heutigen Zeit abnehmender Stabilität und zunehmender Dynamisierung eine rein bürokratische Ordnung nicht mehr anzustreben (vgl. Kapitel 3.3.2).

Übungsaufgabe 8

Die Hawthorne-Experimente haben die soziale Seite des Menschen für die effiziente und zufriedenstellende Gestaltung von Leistung und Zusammenarbeit (wieder-)entdeckt.

- a) Geben Sie die wichtigsten Erkenntnisse der Hawthorne-Studien wieder.
- b) Nennen und begründen Sie Ansatzpunkte zur sozialen Ausgestaltung arbeitsteiliger Arbeit in Organisationen der Gegenwart.

Lösungsvorschlag:

Siehe Kap. 3.3

Übungsaufgabe 9

- a) Beschreiben Sie das Laboratoriumstraining und die Survey-Feedback-Methode.
- b) Zeigen Sie Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf und stellen Sie dar, wie diese Methoden in Veränderungsprozessen genutzt werden können.

Lösungsvorschlag:

Die Survey-Feedback-Methode verbindet die Organisationspraxis und die Erhebung wissenschaftlicher Daten über diese Praxis. Es gilt, die Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder zu erfassen. Hierfür stehen verschiedene Verfahren der Datenerhebung (z. B. Fragebogen, Interview, Beobachtung) zur Verfügung. Anschließend werden die Daten an die Mitglieder zurückgekoppelt, um sie zu diskutieren und darauf aufbauend Verbesserungsvorschläge abzuleiten. Damit werden die Beteiligten zu Betroffenen. Aus einer statistischen Datenerhebung entwickelt sich ein Prozess, der Probleme und deren Ursachen beschreibt.

Der Survey-Feedback-Methode und der Laboratoriumsmethode ist gemeinsam, dass sie auf der Ebene der Kommunikation („die Untersuchten“) und der Metakommunikation („der Forscher“ bzw. „Berater“) arbeiten. Im Mittelpunkt steht die gemeinsame Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Untersuchung. Mittels dieser Erkenntnisse können die Organisationsmitglieder Verbesserungsvorschläge ableiten. Die Betroffenen werden als Subjekte in den Prozess einbezogen. Der Unterschied beider Methoden besteht in folgenden Punkten:

Laboratoriumsmethode	Survey-Feedback-Methode
Untersuchung im Labor	Untersuchung im realen Setting
Analyse der Kommunikation im „Hier und Jetzt“	Analyse der Kommunikation im „Dort und Damals“
Untersuchung gruppenspezifischer Bedingungen	Untersuchung gruppenspezifischer, personaler und organisationaler Bedingungen
Standardisierte Instrumente zur Datenerhebung stehen im Hintergrund	Standardisierte Instrumente zur Datenerhebung sind zentral
Berater eher zurückhaltend, stärkt die Selbstorganisation der Gruppe	Berater stärker im Vordergrund, gibt klare Regeln vor

Übungsaufgabe 10

- a) Nennen Sie wichtige Merkmale der Aktionsforschung.
- b) Grenzen Sie Aktionsforschung und OE gegeneinander ab.

Lösungsvorschlag:

Die Aktionsforschung geht auf Kurt Lewin zurück. Er verpflichtete die empirische Forschung bzw. die Organisationsentwicklung zur Zusammenarbeit mit der untersuchten Praxis. Der Aktionsforschung liegt damit ein Menschenbild zugrunde, das den Menschen als Subjekt und nicht als Objekt der empirischen Forschung betrachtet. Die Menschen, die untersucht werden, dienen somit nicht mehr nur als Informationsquelle, sondern machen sich mit dem Forscher gemeinsam auf den Weg der Erkenntnis. Mit dieser wertrationalen Komponente geht der Anspruch einher, den wechselseitigen Einfluss von Wissenschaft und Praxis, der von einem systemischen Wirkungsgefüge geprägt ist, auf eine Stufe zu stellen.

Folgende Merkmale kennzeichnen zusammenfassend die Aktionsforschung:

Die Aktionsforschung ist ein **systematischer** Prozess.

- Die Aktionsforschung ist dem Paradigma der **systemischen Wertrationalität** zuzuordnen.
- Dieses zeichnet sich durch einen **gemeinsamen Dialog** zwischen Forscher und Untersuchten aus.
- Die Interaktion wird als **gemeinsamer Lernprozess** von Untersuchten und Forschern betrachtet, der sich in dem Zyklus von Erfahrung, Analyse, Planung und Handeln entwickelt. Aktionsforschung hat also das Ziel, Reflexion und Handlung zu kombinieren, d. h. einen Lernprozess zu ermöglichen, der zu wertvollen und neuen Erkenntnissen führt. Dabei lernen Wissenschaft und Praxis **gemeinsam** voneinander.
- Die Aktionsforschung reduziert menschliches Handeln nicht auf die Ebene des Seins, sondern spricht ihm die **Ebene des Sollens und Wollens** zu. Danach kann und muss der Mensch mit freiem Willen sein Handeln selbst bestimmen. Damit wird der ethischen Anforderung des Paradigmas systemischer Wertrationalität Rechnung getragen.

Übungsaufgabe 11

- a) Geben Sie die wissenschaftlichen und praktischen Kernaspekte der TAG wieder.
- b) Nennen Sie mögliche positive und negative Auswirkungen der TAG auf Mitarbeiter und Leistung.

Lösungsvorschlag:

- ↑ Intrinsische Motivation
- ↑ Qualifikation und Kompetenz
- ↑ Flexibilität
- ↓ Einseitige Belastungen
- ↓ Stress durch gegenseitige Unterstützung
- Verbesserte soziale Kontakte
- ↑ Arbeitszufriedenheit

Übungsaufgabe 12

- a) Beschreiben Sie Grundzüge des soziotechnischen Ansatzes der OE.
- b) Untersuchen Sie den Zusammenhang der soziotechnischen Beziehungen anhand von Schnittstellen.

Lösungsvorschlag:

Menschliche Arbeitstätigkeit findet in Arbeitssystemen statt, die aus einem sozialen (beschäftigte Personen) und einem technischen (Betriebsmittel, räumlich-technische Arbeitsbedingungen) Teilsystem bestehen. Diese soziotechnischen Systeme sind offene und dynamische Systeme, d. h., sie erhalten Input aus der Umwelt und geben Output an die Umwelt ab. Die Verknüpfung der beiden Teilsysteme findet ihren Niederschlag in unterschiedlichen Ausprägungen der Mensch-Maschine-Funktionsteilung und -Interaktion. Ziel ist die gemeinsame Optimierung des sozialen und technischen Teilsystems, was beispielsweise über teilautonome Arbeitsgruppen erreicht werden kann. Teilautonome Arbeitsgruppen arbeiten als relativ unabhängige Organisationseinheiten an einer gemeinsamen Aufgabe. Dabei wird der technisch-organisatorische Ablauf so gestaltet, dass das Arbeitsergebnis auf die Organisationseinheit zurückgeführt werden kann. Die Ausdifferenzierung des soziotechnischen Ansatzes führte zur Entstehung des

MTO-Konzeptes. Dieses fordert, dass Mensch, Technik und Organisation in ihrem Zusammenwirken verstanden und gleichermaßen optimiert werden. Die Arbeitsaufgabe stellt den Schnittpunkt zwischen den drei Teilsystemen dar.

Übungsaufgabe 13

- a) Geben Sie bitte den Gehalt wieder von:
- a. Inhaltstheorien
 - b. Prozesstheorien
- b) Erklären Sie die Bedeutung der Inhaltstheorien anhand von Gruppenarbeit.
- c) Tragen Sie einmal zusammen, wie Mitarbeiter möglichst effektiv demotiviert werden können.

Lösungsvorschlag:

- a) Inhaltstheorien: siehe Punkt 4.1.1.1
Prozesstheorien: siehe Punkt 4.1.1.2
- b) Inhaltstheorien beleuchten die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Laut Maslow und Herzberg ist es ein menschliches Grundbedürfnis, soziale Kontakte aufzubauen und zu pflegen. Der Erhalt von Zuneigung und das Aufgenommenwerden in eine Gemeinschaft sind mögliche Resultate sozialer Kontakte. Gruppenarbeit kann diese Grundbedürfnisse des Mitarbeiters befriedigen und folglich Unzufriedenheit und Leistungseinbußen des Mitarbeiters vermeiden. Zudem bedeutet Gruppenarbeit auch immer Selbstständigkeit bezüglich Planung, Durchführung und Kontrolle, was Maslow zufolge auch ein grundlegendes Ich-Bedürfnis darstellt.
- c) Weniger die Motivation ist das Problem, sondern die Verhinderung von Führungsaktivitäten und Einflüssen, die die Mitarbeiter demotivieren:
- Ungerechtigkeit
 - Bestrafung
 - Unterforderung, Überforderung
 - fehlendes Feedback
 - fehlende Informationen
 - fehlende Ressourcen
 - fehlende Partizipation

- unrealistische Erwartungen
- ausbleibende Belohnung

Übungsaufgabe 14

Sie haben die Inhaltstheorien von Abraham Maslow und von Frederic Herzberg kennengelernt.

- a) Vergleichen Sie die Ansätze von Maslow und Herzberg. Welche Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede sehen Sie?
- b) Beschreiben Sie den Erklärungswert der beiden Ansätze für die Motivation von Mitarbeitern in innovativen Tätigkeitsfeldern.

Lösungsvorschlag:

Gemeinsamkeiten:

Beide Ansätze gehen davon aus, dass der Mensch von Natur aus gut ist, nach Selbstverwirklichung strebt, in der Umsetzung dieses Verlangens aber durch seine Umwelt häufig behindert wird.

In beiden Theorien müssen erst die Defizitbedürfnisse befriedigt sein, bevor das Selbstverwirklichungsmotiv aktiviert wird und verhaltensbestimmend wirkt.

Maslow	Herzberg	
Selbstverwirklichung	Arbeit selbst Personales Wachstum Leistungs- und Erfolgserlebnis Verantwortung	M o t i v a t o r e n
Wertschätzungsbedürfnisse	Aufstieg Anerkennung für die geleistete Arbeit	
Soziale Bedürfnisse	Status Interpersonale Beziehungen zu – Vorgesetzten – Kollegen – Mitarbeitern Technische Kompetenz des Vorgesetzten	H y g i e n e f a k t o r e n
Sicherheitsbedürfnisse	Personalpolitik und Verwaltung Arbeitssicherheit Gehalt	
Physiologische Bedürfnisse	Arbeitsbedingungen	

Die Ansätze von Maslow und Herzberg im Vergleich (vgl. Davis 1967, S. 37)

Unterschiede:

Nach Maslow kann jedes Bedürfnis eine Motivatorfunktion haben, sofern es unbefriedigt ist, wohingegen Herzberg diese Funktion nur den höchstrangigen Bedürfnissen zuschreibt.

Übungsaufgabe 15

Stellen Sie sich vor, ein Mitarbeiter zeigt im Rahmen einer Projektarbeit

- a) hervorragende Leistung
- b) miserable Leistung

Wie kann die hervorragende Leistung des Mitarbeiters gesteigert bzw. die Auftretenswahrscheinlichkeit schlechter Leistungen verringert werden? Nutzen Sie das Prinzip des operanten Lernens.

Lösungsvorschlag:

Steigerung der hervorragenden Leistung:

- a) durch positive Verstärkung: Die Leistung wird mit einer Prämie belohnt.
- b) durch negative Verstärkung: Der geplante Abstieg des Mitarbeiters wird aufgehoben.

Senkung der Auftretenswahrscheinlichkeit der schlechten Leistung:

- a) durch positive Bestrafung: Der Mitarbeiter steigt ab. Er wird auf eine untere Hierarchieebene versetzt.
- b) durch negative Bestrafung: Die angekündigte Gehaltserhöhung wird nicht umgesetzt.

Übungsaufgabe 16

Wie kann eine Führungskraft die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter erhöhen? Nutzen Sie das Prinzip des Modelllernens.

Lösungsvorschlag:

Die Qualität der Arbeitsleistung kann durch den Prozess des „Lernens am Modell“ beeinflusst werden. So kann die Vorbildwirkung der Führungskraft das Leistungsverhalten ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen. Die Persönlichkeit der Führungskraft wird in der Regel mit Status, Macht und Erfolg verknüpft. Die Führungskraft erregt auf diese Weise die Aufmerksamkeit ihrer Mitarbeiter. Der Mitarbeiter verinnerlicht die Handlungsweisen der Führungskraft (Speicherung). Die herausragenden Leistungen der Führungskraft führen zu einem hohen Einkommen und sozialem Ansehen (stellvertretende Verstärkung). Das Verhalten der Führungskraft wird schließlich imitiert. Die Auftretenswahrscheinlichkeit guter Leistungen aufseiten der Mitarbeiter steigt.

Übungsaufgabe 17

Ordnen Sie die nachfolgenden Begriffe den Ansätzen der systematischen Organisationsentwicklung und der systemischen Organisationsentwicklung zu.

1. OE als geplante, managementgeleitete Veränderung
2. OE als sinnstiftende, kontinuierliche Verbesserungen
3. OE als Element zur Stabilisierung des übergeordneten Systems Unternehmung
4. OE als fortdauernder Prozess
5. OE als Bündel unabhängiger Variablen zur ziel- und anforderungsorientierten Veränderung von Wollen, Können und Dürfen
6. OE als selbst gesteuertes Lernen

Lösungsvorschlag:

1. Systematische OE
2. Systemische OE
3. Systemische OE
4. Systemische OE
5. Systematische OE
6. Systemische OE

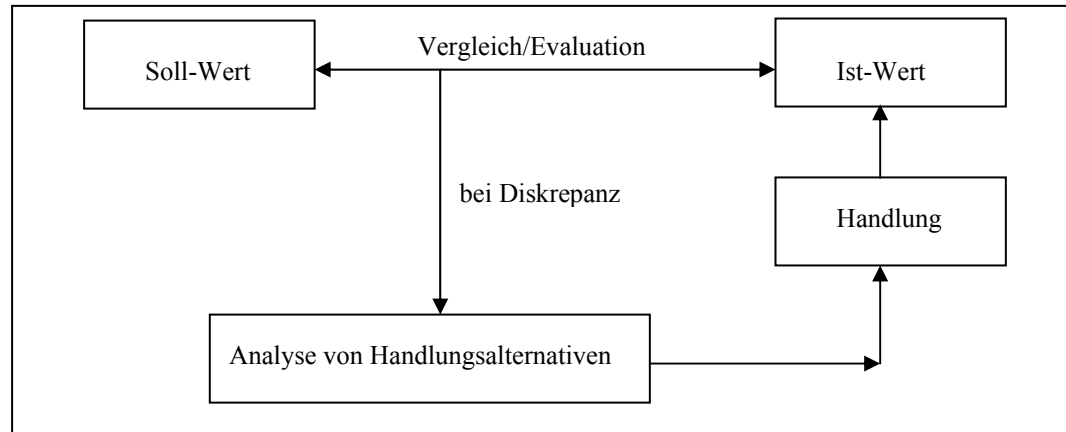
Übungsaufgabe 18

Stellen Sie den Prozess der Handlungsregulation schematisch dar.

Lösungsvorschlag:

Grundprinzip der Handlungsregulation:

Der Soll-Wert wird mit dem aktuellen Ist-Wert verglichen. Bei Diskrepanz wählt das Individuum Handlungsalternativen aus, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Ziel führen. Ist eine Handlung ausgewählt, wird sie schließlich in die Tat umgesetzt. Die Veränderung des Ist-Zustandes wird evaluiert, d. h. erneut mit dem Soll-Zustand verglichen. Bei Übereinstimmung ist der Handlungszyklus beendet.



Übungsaufgabe 19

Analysieren Sie diese beiden Beispielsätze anhand der vier Seiten einer Nachricht. Ordnen Sie die vier Botschaften den entsprechenden Kommunikationsebenen zu:

- 1) „Schön, dass du wieder mal da bist.“
- 2) „Muss ich denn alles alleine machen?“

Lösungsvorschlag:

„Schön, dass du wieder mal da bist“

Sachinhalt: Deine Anwesenheit freut mich.

Appell: Besuche mich öfter.

Selbstoffenbarung: Ich bin einsam.

Beziehung: Du vernachlässigst mich.

„Muss ich denn alles alleine machen?“

Sachinhalt: Ich mache alles allein.

Appell: Bitte hilf mir!

Selbstoffenbarung: Ich bin überfordert.

Beziehung: Ich fühle mich von dir allein gelassen!

Übungsaufgabe 20

Ordnen Sie den Personen den jeweiligen Ich-Zustand zu:

1. Beispiel:

Person A: „Kannst du mal eben kommen?“

Person B: „Du siehst doch, dass ich zu tun habe.“

2. Beispiel:

Person A: „Wenn du jetzt nicht kommst, kannst du was erleben!“

Person B: „Ich komme ja schon.“

3. Beispiel:

Person A: „Dass ich dich immer zehnmal rufen muss, kann ich nicht verstehen!“

Person B: „Wenn dir etwas nicht gefällt, sollten wir darüber reden.“

4. Beispiel:

Person A: „Reden bringt doch sowieso nichts. Ich sage nichts mehr dazu!“

Person B: „Was ist denn los? Kann ich dir irgendwie helfen?“

5. Beispiel:

Person A: „Das ist nett von dir. Ich glaube, ich reagiere manchmal etwas heftig.“

Person B: „In welchen Situationen reagierst du denn heftig?“

Lösungsvorschlag:

	Ich-Zustand Person A	Ich-Zustand Person B
1. Beispiel	ER	EL (K)
2. Beispiel	EL (K)	K (A)
3. Beispiel	EL (K)	ER
4. Beispiel	K (R)	EL (F)
5. Beispiel	ER	ER

Übungsaufgabe 21

Beschreiben Sie mithilfe des Kommunikationsquadrates und des Johari-Fensters, wie Kommunikationsstörungen entstehen können.

Lösungsvorschlag:

Die Wahrnehmung und Weitergabe von Informationen können subjektiv verzerrt sein. Der Sender einer Botschaft verschlüsselt seine Information, die der Empfänger entsprechend entschlüsseln muss, um sie adäquat zu verarbeiten. Dieser Prozess unterliegt einer hohen Störanfälligkeit.

Nach Schulz von Thun (1998) enthält jede Nachricht vier Botschaften, die mit den „Schnäbeln“ gesendet und mit den „Ohren“ gehört werden: den Sachinhalt, die Selbstoffenbarung, die Beziehungsebene und den Appell. Die Qualität der Kommunikation hängt davon ab, in welcher Weise die vier „Schnäbel“ und „Ohren“ zusammenspielen. Wenn der Empfänger die Nachricht z. B. einseitig empfängt (mit nur einem der vier Ohren hört), kann dies zu Kommunikationsstörungen führen. Viele Menschen hören auf einem Ohr besonders sensibel. So kann der Empfänger etwas wahrnehmen, was der Sender gar nicht ausdrücken wollte. Sehr störanfällig sind die Beziehungs- und die Appellebene. Eine fehlerhafte Decodierung kann durch bestimmte Erwartungen, Befürchtungen und Erfahrungen des Empfängers ausgelöst werden (vgl. Schulz von Thun 1998).

Begegnen wir anderen Menschen, fällen wir schnell und spontan ein Urteil über sie. Dies geschieht oft unbewusst und auf Grundlage von Erfahrungen und Eindrücken. Das beobachtete Verhalten wird schnell in bestimmte „Schubladen“ gesteckt.

Die Selbst- und die Fremdwahrnehmung stimmen oft nicht völlig überein. Dieser Sachverhalt wird im „Johari-Fenster“ (nach Joseph Luft und Harry Ingham) dargestellt (vgl. Luft 1961). Auch uns selbst sind wesentliche Aspekte des eigenen Verhaltens unbekannt oder nicht bewusst zugänglich.

Kommunikationsstörungen können entstehen, wenn die Bereiche B, C und D im Vergleich zu A relativ groß sind. Dies ist dann der Fall, wenn ich bewusst Gedanken und Gefühle verberge oder mich selbst nicht hinreichend kenne. Somit liegen wesentliche Ursachen von Kommunikationsstörungen in mangelndem Vertrauen der Kommunikationspartner untereinander oder in fehlendem bzw. schlechtem Feedback. Für eine optimale Kommunikation ist es erstrebenswert, den Bereich A zu vergrößern und die anderen Bereiche zu verkleinern.

Übungsaufgabe 22

Nennen Sie die Grundannahmen der eigenschaftstheoretischen Ansätze zur Führungsforschung.

Lösungsvorschlag:

- Eigenschaften haben eine unterschiedliche Stabilität. Personen sind lernfähig und Eigenschaften trainierbar. Fast alle erfolglosen Führungskräfte waren einmal erfolgreich, sonst wären sie nicht befördert worden. Demnach ist es wenig sinnvoll, bestimmte Eigenschaften als Erfolgsgaranten zu deklarieren.
- Eigenschaften sind darüber hinaus auch situationsvariabel. Sie sind sozusagen Abstraktionen von Person-Situation-Interaktionen. Stark strukturierte Situationen schränken beispielsweise den Entscheidungs- und Handlungsspielraum von Personen derart ein, dass individuelle Eigenschaften vollends unterdrückt werden.
- Die Erfassung von Eigenschaften stellt sich als schwierig heraus, da keine exakten und allseits akzeptierten Messverfahren existieren. Selbst testtheoretisch konstruierte Testverfahren lassen in Bezug auf verschiedene wissenschaftliche Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität, Validität) noch Wünsche offen (vgl. Neuberger 2002, S. 239 f.).
- Eigenschaften sind nur die eine „Seite der Medaille“. Variablen wie Arbeitsbedingungen, Führungsstil, Umstände usw. bleiben im Rahmen eigenschaftstheoretischer Ansätze unberücksichtigt.

Übungsaufgabe 23

Welche Wirkfaktoren bleiben im Rahmen der verhaltenstheoretischen Ansätze unberücksichtigt?

Lösungsvorschlag:

Situative Variablen werden im Rahmen verhaltenstheoretischer Ansätze nicht berücksichtigt. Je nach Situation, die beispielsweise durch Aufgabenstruktur, Reifegrad des Mitarbeiters, Konfliktpotenzial in der Gruppe oder Beziehung zwischen Führer und Geführten charakterisiert ist, kann ein und derselbe Führungsstil mehr oder weniger erfolgreich sein. Die situativen Ansätze versuchen, diese Kritikpunkte zu überwinden. Sie gehen davon aus, dass es den „one best way of organizing“ nicht gibt. Stattdessen muss die Wahl des Führungsstils im Zusammenhang mit den jeweils vorherrschenden Situationsbedingungen und deren Erfordernissen gesehen werden (vgl. Schreyögg 1978, S. 3).

Übungsaufgabe 24

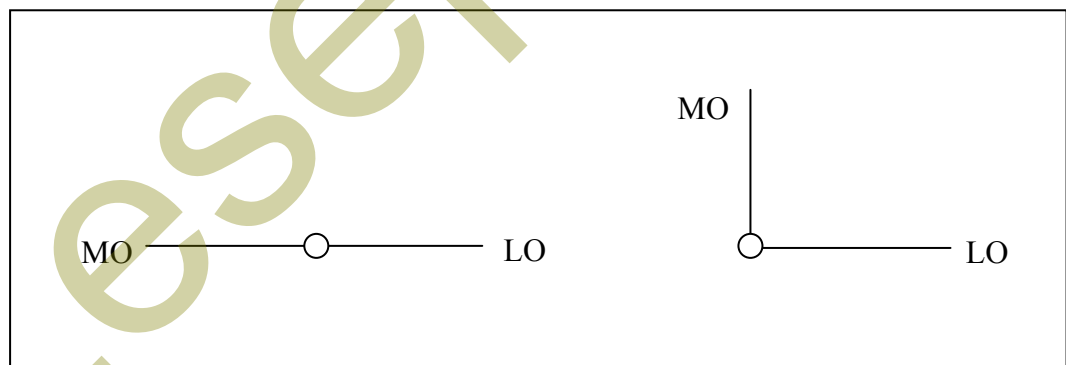
Nennen Sie den wesentlichen Unterschied zwischen eindimensionalen und mehrdimensionalen Verhaltenstheorien.

Lösungsvorschlag:

Bei mehrdimensionalen Konzeptionen wird das Kontinuum der eindimensionalen Modelle quasi im Mittelpunkt „geknickt“. Es entsteht ein rechtwinkliges Koordinatensystem. Die mehrdimensionalen Modelle unterstellen somit die Unabhängigkeit der Dimensionen Mitarbeiterorientierung (MO) und Leistungsorientierung (LO) (vgl. Neuberger 2002, S. 509). Dieser Sachverhalt impliziert, dass eine Führungskraft

- a) eine niedrige Mitarbeiterorientierung und eine niedrige Leistungsorientierung
- b) eine niedrige Mitarbeiterorientierung und eine hohe Leistungsorientierung
- c) eine hohe Mitarbeiterorientierung und eine niedrige Leistungsorientierung
- d) eine hohe Mitarbeiterorientierung und eine hohe Leistungsorientierung

aufweist. Auf diesem Grundschemata basiert u. a. das mehrdimensionale Führungsmodell des Managerial Grid von Blake und Mouton.

**Übungsaufgabe 25**

Reflektieren Sie nun noch einmal alle beschriebenen Führungsansätze vor dem Hintergrund der Organisationsentwicklung. Welcher Ansatz passt Ihrer Meinung nach am besten zu den dynamischen Gegebenheiten unserer Zeit?

Lösungsvorschlag:

(Individuelle Lösung)

In der heutigen Zeit dynamischer Märkte und turbulenter Umwelten sind Veränderungen an der Tagesordnung. Die Unsicherheit aufseiten der Mitarbeiter wächst. Eine transformationale Führungskraft ist in der Lage, das Verhalten und Selbstverständnis der Mitarbeiter so zu verändern, dass diese ihre egoistischen Eigeninteressen vernachlässigen, um die Ziele und Missionen des Führenden zu unterstützen (vgl. Wegge/v. Rosenstiel 2004, S. 475 ff.). Der Führende wird idealisiert und erzeugt Respekt, Bewunderung und Vertrauen aufseiten der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter fühlen sich emotional mit dem Unternehmen verbunden und sind zufrieden. Sie sind nun eher bereit, Veränderungen zu akzeptieren und Leistungen zu zeigen, die über das geforderte Maß hinausgehen (vgl. Kirchler 2005; Muchinsky 1996). Die Leistungsfähigkeit der Unternehmen bleibt erhalten.

Übungsaufgabe 26

Denken Sie an Situationen, in denen Sie einer Führungskraft unterstellt waren (Praktikum, Nebenjob, erste berufliche Erfahrungen etc.). Versuchen Sie nun, mithilfe Ihrer gewonnenen Erkenntnisse einen Führungsstil zu identifizieren.

(Individuelle Lösung)

Übungsaufgabe 27

Welche Faktoren sind notwendig, um positiven Nutzen aus organisationalen Konflikten ziehen zu können?

Lösungsvorschlag:

Voraussetzungen hierfür sind (vgl. Berndt 2009, S. 173 ff.):

- Gemeinsame übergeordnete Ziele der Beteiligten
- Kommunikations- und Konfliktnormen als Teil der Unternehmenskultur
- Vertrauensvolles, aber zugleich offenes und aktives Kommunikations- und Konfliktklima
- Offenheit für freie Meinungsäußerung
- Toleranz und Respekt gegenüber allen Beteiligten
- Individuelle positive Einstellungen zu Konflikten sowie eine individuelle Kommunikations- und Diskussionsfähigkeit

- Zeitliche Freiräume in den organisationalen Interaktionsprozessen zur ausgiebigen Reflexion verfestigter organisationaler Standpunkte

Übungsaufgabe 28

Welche Ziele könnte Diversity-Management verfolgen?

Lösungsvorschlag:

Ziele des Diversity-Managements sind nicht nur die Vermeidung von Diskriminierung und Herstellung von Chancengleichheit zur Reduzierung von Konflikten und Reibungsstellen bei der Leistungserbringung. Vielmehr geht es um die aktive, gezielte Förderung von Heterogenität zur Sicherstellung eines situativ diskontinuierlichen Verbesserungsmanagements und einer latenten Veränderungs- und Innovationsfähigkeit. Diversity-Management zielt auf die Nutzung von Unterschieden als Erfolgsfaktor.

Übungsaufgabe 29

Nennen und beschreiben Sie die sechs aufeinanderfolgenden Phasen des Funktionszyklus, die den Gestaltungszusammenhang der OE bilden.

Lösungsvorschlag:

Die sechs Phasen des Funktionszyklus lauten: Bedarfsanalyse, Ziele setzen, kreatives Gestalten, Durchführung, Erfolgskontrolle und Transfersicherung.

Erläuterung der Inhalte in den einzelnen Phasen:

Bedarfsanalyse

Um eine systematische Gestaltung der Maßnahmen der Organisationsentwicklung sicherzustellen, ist zunächst im Rahmen der Organisationsdiagnostik der Bedarf zu analysieren. Die Organisationsdiagnostik ermittelt den Ist-Zustand der Organisation und liefert Daten für die Bedarfsanalyse, damit eine Auswahl geeigneter Interventionsmaßnahmen getroffen werden kann.

Ziele setzen

In der Phase „Ziele setzen“ sind das Zielsystem und damit die Reichweite der Organisationsentwicklung zu bestimmen. Ziele legen fest, was die Organisationsentwicklung zu leisten hat und was die Anspruchsgruppen von der Organisationsentwicklung erwarten können. Ziele der OE werden deduktiv aus dem Unternehmensziel abgeleitet, dabei erfolgt eine schrittweise konkretere Zielformulierung in

Form von Basiszielen, Richtzielen, Grobzielen und Feinzielen. Es wird eine duale Zielsetzung aus individuellen und institutionellen Zielen verfolgt.

Kreatives Gestalten

Es folgt die Übersetzung der formulierten Zielsetzung in die Maßnahmengestaltung. Gegenstand der Maßnahmengestaltung ist die Festlegung der zum analysierten Bedarf passenden Methoden. Es wird zwischen Interventionen auf Ebene des Individuums, auf Ebene der Gruppe, auf Ebene der Struktur und auf Ebene der Gesamtorganisation unterschieden.

Durchführung

Die Durchführung der Organisationsentwicklung hat die organisatorischen Rahmenbedingungen und die personalen Voraussetzungen der Akteure zu beachten.

Die Durchführung der Organisationsentwicklung lässt sich in die Schrittfolge Einführung, Zeit-Maßnahmen-Plan, Hauptuntersuchung, Datenverarbeitung, Dateninterpretation, Ergebnisauswertung und Ergebnispräsentation unterteilen.

Erfolgskontrolle

Eine systematische Absicherung des Entwicklungserfolgs durch Erfolgskontrolle. Controlling der Organisationsentwicklung ist systematischer Bestandteil der dritten Generation der Unternehmensführung. Die Erfolgskontrolle der *Integrationsphase* folgt einer prozessorientierten Sichtweise, d. h., die Erfolgskontrolle geschieht am konkreten Organisationsentwicklungsprojekt. Controlling der dritten Generation ist in Inputcontrolling, Zielcontrolling, Prozesscontrolling, Outputcontrolling, Transfercontrolling und Ressourcencontrolling unterteilt.

Transfersicherung

Ziel der Transfersicherung ist die Gewährleistung des Transfers des Entwicklungserfolgs. Die systematische Messung und Bewertung sowie die zeitliche, inhaltliche, persönliche und methodische Absicherung des Lerntransfers in die tägliche Arbeit sind Gegenstand der Transfersicherung. Vor der Maßnahme werden in Transfergesprächen zwischen Führungskraft und Teilnehmern die beiderseitigen Erwartungen an die Maßnahme ermittelt, und eine Zielabstimmung wird vorgenommen. Während der Maßnahme wird durch Transfervereinbarungen sichergestellt, dass der Mitarbeiter sich der Erreichung des Maßnahmenziels verpflichtet fühlt und sich für die Zielerreichung aktiv einsetzt. Nach der Maßnahme sorgen die Einrichtung von Erfahrungsaustauschgruppen als Forum zur Diskussion von Transferproblemen und Transfererfolgen und die Entsendung von Mitarbeitern für einen gegenseitigen Erfahrungsaustausch.

Übungsaufgabe 30

Nennen Sie je eine OE-Maßnahme, die auf individueller Ebene, auf Gruppenebene, auf Ebene der Organisationsstruktur und in der Gesamtorganisation (integrative Maßnahme) zur Umsetzung von Veränderungen eingesetzt werden kann. Erläutern Sie kurz das Ziel der Maßnahmen.

Lösungsvorschlag:

Individuelle Maßnahme: Lebensgestaltung und Karriereplanung. Gegenstände der Maßnahmen sind eine Stärken- und Schwächenanalyse und eine Potenzialanalyse. Ziel ist es, die Mitarbeiter bei der Entwicklung und Verwirklichung der persönlichen und beruflichen Ziele zu unterstützen.

Gruppenmaßnahme: Survey-Feedback-Methode (Datenerhebungs- und Rückkopplungsmethode). Gegenstand ist die Durchführung einer Umfrage unter den Organisationsmitgliedern mit anschließender Rückmeldung der Ergebnisse an alle Teilnehmer. Ziel sind die Ermittlung von Problemen in der Gruppenzusammenarbeit und die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen in Workshops.

Strukturorientierte Maßnahme: Führung durch Zielvereinbarungen (*MbO*). Gegenstand ist die partizipative Vereinbarung von Zielen durch Führungskräfte und Mitarbeiter. Ziel ist es, die Unternehmensziele in einem Top-down-Prozess über die abgeleiteten Unternehmensstrategien in untergeordnete Ziele zu transformieren. In regelmäßigen Zeitabständen werden Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt, um frühzeitig Fehlentwicklungen aufzudecken.

Integrative Maßnahme: Managerial Grid. Verhaltensgitter, das zwei abhängige Dimensionen, die Leistungs- und die Mitarbeiterorientierung, abbildet. Gegenstand ist eine Klassifikation des Führungsverhaltens anhand von Führungsstilen. Ziel ist die Erreichung des idealen Führungsstils, bei dem Leistungs- und Mitarbeiterorientierung hoch ausgeprägt sind.

Übungsaufgabe 31

Durch Change-Management wird der Blick für die Fehleranfälligkeit von Veränderungsprozessen geschärft. Nennen Sie typische Fehler, die in Change-Management-Projekten auftreten können.

Lösungsvorschlag:

Mögliche Fehler:

1. Die Notwendigkeit der Veränderung wird nicht oder zu wenig kommuniziert.

2. Es wird keine ausreichend mächtige Führungskoalition für den Wandel geschaffen.
3. Die Kraft einer emotional sinnhaften Vision wird unterschätzt.
4. Die Vision wird zu wenig kommuniziert.
5. Die neue Vision blockierende Hindernisse werden nicht beseitigt.
6. Es werden keine kurzfristigen Erfolge erzielt, die zum Weitermachen motivieren.
7. Der „Sieg“ wird zu früh ausgerufen.
8. Die Veränderungen werden nicht stark genug in der Unternehmenskultur verankert.

Übungsaufgabe 32

Stellen Sie den Inhalt der Interventionsmethoden Teamentwicklungstraining, Prozessberatung und Konfrontationssitzung dar. Erläutern Sie, welche Veränderungen mit den einzelnen Maßnahmen bewirkt werden sollen (Maßnahmenziel).

Lösungsvorschlag:

Teamentwicklungstraining: „Spielregeln“ zur gemeinsamen Leistung als Orientierungsrichtlinie. Ziel sind die Veränderung der gegenseitigen Wahrnehmung, die Verminderung von Kooperations- und Kommunikationsstörungen und die Verbesserung der Beziehungsstruktur.

Prozessberatung: Berater („Change Agent“) gibt Anstöße zu ungenutzten Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten sowie zur Strukturierung der Gruppe und entschärft kritische Situationen. Ziel ist die Unterstützung der Bildung einer Vertrauenskultur durch aufbauorganisatorische Maßnahmen.

Konfrontationssitzungen: Konfliktlösungstechnik zur Minimierung von Kommunikationsstörungen, hervorgerufen durch latente und manifeste Konflikte zwischen Organisationseinheiten. Ziel ist die Einleitung von Maßnahmen zum Konfliktabbau.

Leseprobe

Index

A	
Ablauforganisation	26
Aktionsforschung	37
Arbeitsintegriertes Lernen	12
Ä	
Ästhetisierung	9
A	
Aufbauorganisation	26
Autopoiesis	67
B	
Bedürfnispyramide	52
Brainstorming	114
Brainwriting	115
Brainwriting Pool	115
Bürokratiemodell	26
C	
Change Management	153
Durchführung	154
Phasen	155
Collective-Notebook-Methode	115
Controlling	147
D	
Diversity Management	131
Dynaxicity	3
E	
Erfolgskontrolle	147
F	
Fragmentierung	9
Führungstheorien	85
Contingent Reward	98
eigenschaftsorientierte	85
situative	90
transaktionale Führungskraft	99
transformationale Führungskraft	96
verhaltensorientierte	86
Funktionszyklus	39
G	
Gruppendynamisches Training	127
H	
<i>Handlungsregulationstheorie</i>	70
Hawthorne-Studien	30
Human-Relations-Bewegung	29
Humanvermögenskapitalisten	8
Humanvermögenspauperisten	8
Hygienefaktoren	54
I	
Individualisierung	9
K	
Kommunikation	73
Johari-Fenster	79
Schulz von Thun	74
Themenzentrierte Interaktion	83
Transaktionsanalyse	76
Kompetenz	19
<i>Konfliktmanagement</i>	123
Eskalationsstufen	126
Mediation	124
Moderation	126
Konfrontationstreffen	128
konstruktivistischer Ansätze	72
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	128
Kreativitätstechniken	121
Großgruppenveranstaltungen	121
Kreativitätstechniken	114
Appreciative Inquiry	121
Barcamp	122
Brainstorming	114
Brainwriting	115
Brainwriting Pool	115
Collective-Notebook-Methode	115
Design Thinking	119

Flip-Flop-Technik.....	117	Organisationsentwicklung.....	13
<i>Methode 6-3-5</i>	115	als Change Management.....	153
Mind Mapping.....	118	Berater.....	142
Morphologisches Tableau.....	117	Einführung.....	138
Sechs Denkhüte.....	118	Systematische Organisationsentwicklung....	16
Synektik.....	115	Organizational Behavior Modification.....	59
Kybernetik.....	65		
		P	
L		Pensumlohn.....	24
Lernstatt.....	127	Personalentwicklung.....	11
		Personalführung	85
M		<i>positiver Verstärkung</i>	59
Menschenbilder.....	14	Professionalisierung.....	171
nach Schein.....	14	Professionalisierungsgleichung.....	172
<i>Methode 6-3-5</i>	115	Projektgruppen.....	127
Methoden der Organisationsentwicklung.....	111		
gruppenbezogene Ansätze.....	113	Q	
Gruppendynamisches Training.....	127	Qualitätszirkel.....	127
integrative Ansätze.....	129		
Konfrontationstreffen.....	128	R	
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	128	Reifegrad der Unternehmen.....	20
Lernstatt.....	127		
Projektgruppen.....	127	S	
Qualitätszirkel.....	127	Scientific Management.....	23
strukturorientierte Ansätze.....	129	Selbstreferenzialität.....	66
Teamkonzepte.....	128	SMART-Goal-System.....	108
Methoden der Organisationsentwicklung		sozio-technischen Systemansatz.....	44
Individuumsbezogene Ansätze		Stimulus-Organism-Response-Modell.....	63
individuumsbezogene Ansätze.....	112	Survey-Feedback-Methode.....	35
Modelllernen.....	61	Synektik.....	115
Morphologisches Tableau.....	117	<i>Systemtheorie</i>	63
<i>Motivatoren</i>	54		
MTO-Analyse.....	45	T	
		Teamkonzepte.....	128
N		teilautonomer Arbeitsgruppen.....	42
<i>negativer Verstärkung</i>	59	Temporalisierung.....	9
		T-Gruppen.....	33
O		<i>Theorie X</i>	53
Organisationsdiagnostik.....	101	<i>Theorie Y</i>	53
Datenquellen.....	104	Total Quality Management.....	153
integrative Diagnostik.....	104	Transfersicherung.....	149
Prozessdiagnostik.....	103		
Strukturdiagnostik.....	103	U	
		Unternehmensführung	85

Unternehmenskultur 144

V

Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie . 55

W

Weiterbildung..... 11

Wandel 13

Ziele 18

Z

Zieldualität..... 110

Zielkaskade..... 106

Leseprobe