

# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b> .....	<b>13</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>15</b>
1.1 Ausgangssituation.....	15
1.2 Persönliche Motivation.....	16
1.3 Meine Rollen im Kontext dieser Forschungsarbeit .....	17
1.4 Aufbau der Arbeit.....	18
<b>2 Das Forschungsdesign</b> .....	<b>21</b>
2.1 Der Forschungsgegenstand.....	21
2.1.1 Abgrenzung .....	22
2.1.2 Forschungsfragen.....	23
2.1.3 Ausgangshypothesen .....	24
2.2 Zielsetzung der Arbeit .....	25
2.3 Innovation der Erkenntnis zum Einsatz von GG-Verfahren in OE-Prozessen .....	26
2.4 Forschungsansatz und -methoden.....	27
2.4.1 Die Forschungsinstrumente im Überblick .....	28
2.4.2 Ergänzende Forschungs- und Lernfelder.....	28
2.4.3 Auswahlkriterien für die untersuchten OE-Fallbeispiele ...	29
<b>3 Organisationsentwicklung als interdisziplinäres Fachgebiet</b> .....	<b>31</b>
3.1 Definition und Begriffsbestimmung Organisationsentwicklung (OE).....	31
3.2 Definition Lernende Organisation (LO).....	34
3.3 Die zeitgemäße systemische Organisationsentwicklung.....	38
3.3.1 Organisationen als selbstreferenzielle und autopoietische soziale Systeme .....	39
3.3.2 Die Steuerung eines als autopoietisch zu verstehenden sozialen Systems.....	44
3.3.3 Führung und Steuerung im Spannungsfeld organisationaler Integrationserfordernisse .....	47
3.3.4 Die Systemische Schleife als Steuerungsinstrument und Intervention in OE-Prozessen.....	54
3.3.5 Spielarten der Veränderung .....	55
3.4 Neue Anforderungen an Organisationen und die Organisationsentwicklung .....	58
3.4.1 Zukünftige Entwicklungen und daraus resultierende Herausforderungen für Organisationen .....	60

3.4.2	Einflussfaktoren und Entwicklungstendenzen (Trends und Megatrends).....	61
3.4.3	Spezifische Einflussfaktoren für NGOs und öffentliche Organisationen (public goods) .....	65
3.4.4	Aktuelle organisationale Bewältigungsformen.....	66
3.4.5	Beiträge von GG-Settings zur Bewältigung organisationaler Herausforderungen .....	69
<b>4</b>	<b>Großgruppenverfahren als Interventionssets der systemischen Organisationsentwicklung .....</b>	<b>73</b>
4.1	Historische Entwicklung von GG-Settings als systemische Interventionen .....	73
4.2	Unterschiedliche Interventionsebenen in der Organisationsentwicklung .....	73
4.3	Das systemisch-konstruktivistische Paradigma als Fundament aktueller GG-Settings .....	74
4.4	GG-Settings als Lernraum für die gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion .....	76
4.4.1	Systemische OE-Interventionsebenen Gruppe und Großgruppe.....	78
4.4.2	Das ‚Organisationslaboratorium‘ als GG-Lern-Setting für organisationales Lernen .....	81
4.4.3	Gruppen- und Großgruppenarbeit: Gemeinsamkeiten und Unterschiede .....	84
4.5	Die Qualität des GG-Designs macht den Unterschied .....	86
4.5.1	Gleichgewicht von Struktur und Prozess.....	86
4.5.2	Gleichgewicht zwischen der hoffnungsvollen Zukunfts- und der Problemorientierung .....	87
4.5.3	Gleichgewicht zwischen Person und Kollektiv .....	87
4.5.4	Gleichgewicht zwischen Spannung und Ruhe.....	88
4.5.5	Gleichgewicht von kognitiven und emotionalen Elementen .....	88
4.5.6	Gleichgewicht von Zugehörigkeit und Individualität im Regelalltag .....	89
<b>5</b>	<b>Organisationskulturelle Muster als relevante Faktoren für GG-Interventionen .....</b>	<b>91</b>
5.1	Ein Metatheoretischer Ansatz der Veränderung von Organisationen.....	91
5.1.1	Unternehmenskultur wirkt auf Veränderungskulturen .....	94
5.1.2	Zusammenfassende Hinweise und Thesen .....	94
5.2	Dimensionen und Elemente der Organisationskultur .....	96

5.2.1	3 Ebenen der Organisationskultur nach Schein .....	96
5.2.2	3 Ebenen kultureller Muster nach Edward T. Hall .....	99
5.2.3	Organisationskultur als informale Struktur einer Organisation nach Kühl (2018) .....	102
<b>6</b>	<b>Anwendungsfelder und Wirkungsversprechen von GG-Interventionen in Organisationsentwicklungs-Prozessen .....</b>	<b>107</b>
6.1	Häufig genannte Anwendungsfelder und OE-Beiträge systemischer GG-Verfahren .....	108
6.2	Wirkungen von GG-Interventionen für verschiedene Organisationsdimensionen .....	112
6.3	Wirkungen von GG-Interventionen im Kontext von OE-Prozessen .....	115
6.3.1	Wirkungen für die organisationale Identität und Identitätsentwicklung .....	116
6.3.2	Wirkungen für die Beziehung zwischen Organisationen und relevanten Umwelten.....	116
6.3.3	Wirkungen für die Weiterentwicklung der Organisationskultur .....	117
6.3.4	Beiträge von GG-Interventionen für das Führungssystem und die -strukturen .....	118
6.3.5	Wirkungen für Entscheidungsstrukturen und das -verhalten.....	119
6.3.6	Wirkungen für die Visions- und Strategiearbeit.....	120
6.3.7	Wirkungen für die Generierung organisationalen Wissens.....	121
6.3.8	Wirkungen für die Gestaltung und das Management von Veränderung .....	121
6.3.9	GG als Dialograum für ‚Downsizing-Projekte‘ und die Vermittlung ‚negativer‘ Botschaften.....	124
6.3.10	Wirkungen für das organisationale Lernen .....	125
6.3.11	Wirkungen für Menschen, Gruppen und Beziehungen ....	127
6.3.12	Wirkungen für die individuelle Persönlichkeits- und Kompetenzerweiterung .....	130
6.4	Zusammenfassende Darstellung wesentlicher GG-Wirkungen im Rahmen der OE .....	130
<b>7</b>	<b>Ausgewählte GG-Ansätze und Methoden und ihr OE-Verständnis .....</b>	<b>135</b>
7.1	Open Space Technology (OST).....	138
7.1.1	Ansatz .....	138
7.1.2	Methodik und Ablauf.....	142

7.1.3	OE-Verständnis.....	144
7.1.4	Vertiefung spezifischer Elemente und Bauprinzipien des OST-Verfahrens .....	153
7.1.5	Grenzen des Ansatzes .....	163
7.2	Zukunftskonferenz.....	168
7.2.1	Ansatz .....	168
7.2.2	Methodik und Ablauf.....	170
7.2.3	OE-Verständnis.....	173
7.2.4	Grenzen des Ansatzes .....	175
7.3	Real Time Strategic Change (RTSC) .....	176
7.3.1	Ansatz .....	176
7.3.2	Methodik und Ablauf.....	178
7.3.3	OE-Verständnis.....	181
7.3.4	Grenzen des Ansatzes .....	184
7.4	Appreciative Inquiry (AI).....	185
7.4.1	Ansatz .....	185
7.4.2	Methodik und Ablauf.....	186
7.4.3	OE-Verständnis.....	188
7.4.4	Grenzen des Ansatzes .....	199
7.5	World Café .....	201
7.5.1	Ansatz .....	201
7.5.2	Methodik und Ablauf.....	204
7.5.3	OE-Verständnis.....	208
7.5.4	Grenzen des Ansatzes .....	209
7.6	Übersichtstabelle der hier vorgestellten Großgruppenmethoden .....	210
7.7	Passung unterschiedlicher GG-Interventionen zu Veränderungskulturen .....	211
7.8	Grenzen und Risiken von GG-Interventionen im Kontext der OE.....	213
7.8.1	Der blinde Fleck: Die ‚Blackbox nicht-trivialer Maschinen‘ .....	218
7.8.2	Die ‚hässliche‘ Seite von Organisationen (Morgan) kann sich auch in GG-Settings zeigen.....	219
7.8.3	Grenzen ausgewählter spezifischer GG-Formate .....	221
<b>8</b>	<b>Fallbeispiele: Großgruppenverfahren als Interventionssets der OE.....</b>	<b>227</b>
8.1	OE-Fallbeispiel Interessensvertretung (Landesorganisation).....	229
8.2	OE-Fallbeispiel Seniorenwohnhaus .....	252
8.3	OE-Fallbeispiel Marketing-Organisation (MO) .....	291

8.4	Großgruppen-Kaleidoskop – ausgewählte Best-Practices (Fallvignetten und -splitter).....	338
8.4.1	Kaleidoskop-Splitter I: Vertriebsorganisation Industrieunternehmen.....	339
8.4.2	Kaleidoskop-Splitter II: Produktionsunternehmen.....	351
8.4.3	Kaleidoskop-Splitter III: Transformation Fremdenverkehrsbetriebe (FVB).....	356
8.4.4	Kaleidoskop-Splitter IV bis VI: Die interne Beobachtungsperspektive von Kunden.....	364
8.4.5	Fallbeispiel zur Gestaltung eines organisationalen Lösungsraums im Anschluss an eine Großgruppen- Veranstaltung (Ausblick).....	380
8.4.6	Best Lessons Learned – Scheiterbeispiele als Lernquelle.....	384
<b>9</b>	<b>Fallbasierte ‚lessons learned‘: Großgruppen als Interventionsset für die Weiterentwicklung sozialer Systeme .....</b>	<b>391</b>
9.1	Lessons Learned: Essenz der wesentlichen Wirkungen (eigener) GG-Interventionen.....	392
9.1.1	Anwendungs- und Wirkungsbereich ‚Identität, Daseinszweck und Grenzziehung‘.....	394
9.1.2	Anwendungs- und Wirkungsbereich ‚Führungsaspekte und Entscheidungsverfahren‘.....	395
9.1.3	Anwendungs- und Wirkungsbereich ‚Organisationsdesign Strukturen und Prozesse‘.....	399
9.1.4	Anwendungs- und Wirkungsbereich ‚Organisationale Zukunft und Strategiearbeit‘.....	401
9.1.5	Anwendungs- und Wirkungsbereich ‚Organisationskultur‘.....	402
9.1.6	Anwendungs- und Wirkungsbereich ‚Motivation und Energieschub‘.....	404
9.1.7	Anwendungs- und Wirkungsbereich ‚Soziale Konstruktionen und Perspektivenerweiterung‘ ..	405
9.1.8	Anwendungs- und Wirkungsbereich ‚Kollektives Lernen.....	409
9.1.9	Anwendungs- und Wirkungsbereich ‚Dynamisierung von Organisationsentwicklungs-Prozessen‘.....	409
9.1.10	Sekundäre Lerngewinne als ungeplante Nebenwirkungen von GG-Interventionen.....	410

<b>10 Gestaltungsfaktoren für effektive GG-Interventionen in OE-Prozessen .....</b>	<b>415</b>
10.1 Die Passung von Prozessgestaltung und GG-Intervention zur Veränderungskultur .....	415
10.2 Die GG-Intervention als Element einer übergeordneten OE-Beratungsarchitektur .....	416
10.3 Die Kopplung von GG-Interventionen mit dem organisationalen Alltag .....	417
10.4 Nutzung moderner Informationstechnologien im GG-live-Prozess.....	420
10.5 Zusammenfassende Nachhaltigkeits-Checkliste für GG-Interventionen in OE-Prozessen .....	421
<b>11 Instrumente für den OE-Werkzeugkasten .....</b>	<b>431</b>
11.1 Leitfaden für das Erstbriefing vor der Entwicklung eines GG-Designs (Beispiel) .....	432
11.2 Roter Faden ‚organisationale Selbsteinschätzung‘ im Vorfeld einer Großgruppe .....	434
11.3 Anwendelandkarte für den OE-orientierten Einsatz von GG-Interventionen.....	436
<b>12 Abschließende Reflexion im Sinne einer Forschungsbilanz .....</b>	<b>441</b>
12.1 Abschlussreflexion zu den ursprünglich formulierten Forschungsfragen.....	441
12.2 Abschlussreflexion unter Bezugnahme auf die Ausgangshypothesen dieser Arbeit .....	452
12.3 Innovation der Erkenntnis .....	457
12.4 Selbstreflexion: Berateridentität im Wandel .....	461
12.5 Ausblick und weiterführend Forschungsfragen.....	465
<b>13 Großgruppen im Rahmen der Organisationsentwicklung: Ein wertschätzend-kritisches Schlussresümee .....</b>	<b>467</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>473</b>
<b>Verzeichnis der Internetquellen .....</b>	<b>487</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>489</b>