

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Definition der Organisation	5
	2.1 Merkmale der Organisation	5
	2.2 Organisationsbegriffe	6
	2.3 Weiterentwicklung des Organisationsbegriffes	8
	2.4 Von der Formaldefinition zu qualitativen Betrachtungen	11
	2.5 Der Begriff der Organisationskultur	12
	2.6 Konsequenzen aus der Organisationsdefinition für Forschungsdesign und Organisationsdiagnose	14
3	Anlässe für Veränderungsprozesse	16
	3.1 Externe Anlässe für Veränderungsprozesse	17
	3.1.1 Innovationssprünge in der Informations- und Kommunikationstechnologie	17
	3.1.2 Verknappung der Ressource Zeit	19
	3.1.3 Konsequenzen globaler Ökonomie: Bedarf nach interkultureller Zusammenarbeit	20
	3.1.4 Verknappung der Ressource Geld	20
	3.1.5 Anstieg der Dynamik und Komplexität	22
	3.2 Interne Anlässe für Veränderungsprozesse	29
	3.3 Modellhafte Klassifikation von Feldern und Strategien des Wandels	31
	3.4 Anlässe für Veränderungsprozesse in öffentlichen Verwaltungen und Institutionen	35
	3.4.1 Entwicklung der Reformorientierung	35
	3.4.2 Ziele und Orientierungen der Veränderungsprozesse öffentlicher Verwaltungen in Deutschland	37
	3.4.3 Modelle zur Veränderung öffentlicher Verwaltungen und Institutionen in Deutschland	40
	3.4.3.1 Das Neue Steuerungsmodell der KGSt	40
	3.4.3.2 Kernelemente des Neuen Steuerungsmodells	42
	3.4.3.3 Kritik am Neuen Steuerungsmodell	46
	3.4.3.3.1 Überbetonung ökonomischer Parameter	47
	3.4.3.3.2 Konzeptionelle Fehlannahmen	48
	3.4.3.3.3 Inhaltliche Kritik	48
	3.4.3.3.4 Informationsungleichgewicht zwischen Rat und Verwaltung	49
	3.4.3.3.5 Modellkomplexität	50
	3.4.3.3.6 Fehlende Voraussetzungen für Konzeptinhalte	51
	3.4.3.3.7 Dezentrale Ressourcenverantwortung	52
	3.4.3.4 Ansätze zur Weiterentwicklung des Neuen Steuerungsmodells	52

4	Phasenmodelle des Veränderungsprozesses	55
4.1	Ausgangspunkte für Veränderungsmodelle	56
4.1.1	Modell des Kulturwandels	56
4.1.2	Organisatorische Verhaltensmuster in Veränderungsprozessen	57
4.2	Ausgewählte Modelle	59
4.2.1	Das 3-Phasen-Modell nach Lewin	59
4.2.2	Der 8-Stufen-Veränderungsplan nach Kotter	61
4.2.2.1	Gefühl von Dringlichkeit erzeugen	63
4.2.2.2	Eine Führungskoalition aufbauen	63
4.2.2.3	Eine Vision und eine überzeugende Strategie entwickeln	64
4.2.2.4	Visionen des Wandels kommunizieren	64
4.2.2.5	Empowerment auf breiter Basis	64
4.2.2.6	Kurzfristige Ziele festsetzen	65
4.2.2.7	Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten	65
4.2.2.8	Neue Ansätze in der Kultur verankern	65
4.2.3	Das 12-Stufen-Modell nach Doppler/Lauterburg	66
4.2.4	Phasenmodell nach Glasl	67
4.2.5	Der zyklische Organisationsentwicklungs-Problemlöseprozess nach Rieckmann	70
4.2.6	Phasenmodell nach Heitger/Doujak	71
5	Phasen des Veränderungsprozesses	74
5.1	Die Vorphase	75
5.1.1	Interne Problem- und Zielanalyse	76
5.1.2	Definition der Rolle des Beraters	76
5.1.2.1	Interne und externe Berater	78
5.1.2.1.1	Interne Berater	78
5.1.2.1.2	Externe Berater	79
5.1.2.2	Beraterstile: Counseling/Advising	81
5.1.3	Zusammenfassung	83
5.2	Die Analysephase	83
5.2.1	Wahrnehmung der Unternehmenswirklichkeiten	83
5.2.1.1	Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsdiagnose	86
5.2.1.1.1	Qualitative Methoden in der Organisationsdiagnose	88
5.2.1.1.1.1	Instrumente Qualitativer Forschung	93
5.2.1.1.1.2	Auswertungsmethoden	97
5.2.1.1.1.3	Qualitative Inhaltsanalyse	99
5.2.1.1.1.4	Zusammenfassung	103
5.2.1.1.2	Quantitative Methoden in der Organisationsdiagnose	105
5.2.1.1.2.1	Benchmarking	106
5.2.1.1.2.2	ABC-Analyse	107
5.2.1.1.2.3	Netzplantechnik	108
5.2.1.1.2.4	Quantitativer Fragebogen	109
5.2.1.1.2.5	Statistische Messwerte	110
5.2.2	Zusammenfassung	111
5.3	Konzeptphase	112
5.3.1	Rationale Strategien	112
5.3.2	Machtstrategien	113
5.3.3	Entwicklungsstrategien	114
5.3.4	Acht Grundsätze der Konzeptgestaltung	115
5.3.4.1	Zielorientiertes Management	115
5.3.4.2	Keine Maßnahme ohne Diagnose	116
5.3.4.3	Ganzheitliches Denken und Handeln	117

5.3.4.4	Beteiligung von Betroffenen	119
5.3.4.5	Hilfe zur Selbsthilfe	121
5.3.4.6	Prozessorientierte Steuerung	122
5.3.4.7	Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen	123
5.3.4.8	Lebendige Kommunikation	124
5.3.5	Wichtigste Elemente erfolgreicher Konzepte.....	125
5.3.6	Zusammenfassung	126
5.4	Implementierungsphase	126
5.4.1	Bedeutung und Ursachen des Widerstandes	129
5.4.2	Interventionsstrategien	133
5.4.2.1	Direktive Interventionsstrategie	133
5.4.2.2	Partizipative Interventionsstrategie.....	138
5.4.2.3	Kontrastierung der beiden Interventionsstrategien	141
5.4.3	Die Bedeutung der Unternehmenskultur in der Implementierungsphase	142
5.4.4	Typen und Stärken von Unternehmenskulturen	143
5.4.5	Grundprinzipien für eine erfolgreiche Implementierung	146
5.4.6	Zusammenfassung	147
6	Konzepte des Veränderungsmanagements	148
6.1	Systemische Organisationsentwicklung	148
6.1.1	Die Geschichte der Organisationsentwicklung	148
6.1.2	Definition des Begriffs Organisationsentwicklung	151
6.1.3	Ziele und Leitbild der Organisationsentwicklung	152
6.1.4	Die Rolle des Beraters im Organisationsentwicklungsprozess	155
6.1.4.1	Anforderungen an den Organisationsentwicklungsberater	157
6.1.5	Gestaltungsprinzipien der Organisationsentwicklung	159
6.1.6	Initiierungsstrategien	161
6.2	Change Management	163
6.2.1	Change Management-Prozess als eigenständiges Konzept	164
6.2.2	Einsatzfelder des Change Managements	166
6.2.3	Wesentliche Akteure des Change Managements	168
6.3	Transformationsmanagement.....	169
6.3.1	Abgrenzung zu den Konzepten der Organisationsentwicklung und des Change Managements	169
6.3.2	Bedeutung des Transformationsmanagements.....	173
7	Erfolgsfaktoren und Barrieren in Transformationsprozessen öffentlicher Verwaltungen	174
7.1	Die Problematik der Erfolgsdefinition und –messung	174
7.2	Dimensionen des Erfolges von Veränderungsprozessen	175
7.3	Definition von Erfolgsfaktoren und Barrieren in Transformationsprozessen	179
7.4	Spezifische Rahmenbedingungen öffentlicher Verwaltungen determinieren Ziele der Transformationsprozesse	183
7.5	Kulturellen Wandel erzeugen	185
7.6	Personen als Träger des Veränderungsprozesses	187
7.7	Die Rolle von Führungskräften: Vorbild und Ärgervermeidung	189
7.8	Einbindung von Prozess-know-how durch Berater.....	194
7.9	Aufbau von Führungskolitionen	196
7.10	Berücksichtigung systemischer Vernetzung	198
7.11	Nutzung personeller Veränderung als Impuls zu Veränderungsprozessen	199

7.12 Anreize ersetzen fehlenden Leidensdruck	200
7.13 Partizipation als Anreiz für Engagement	202
7.14 Gemeinsame Vision als Orientierungsrahmen erzeugen	204
7.15 Die überragende Bedeutung der Kommunikation	206
7.16 Organisationsstrukturelle Barrieren und Erfolgsfaktoren	209
7.17 Absicherung der Intentionen und Erfolge	211
7.18 Projektmanagement	212
7.19 Review zum Veränderungscontrolling	213
8 Fazit	216
9 Literaturverzeichnis	222
10 Abbildungsverzeichnis	236