

Arthur ArieH NeubaueH



dandelon.com

© 2008 AGI-Information Management Consultants  
May be used for personal purposes only or by  
libraries associated to [dandelon.com](http://dandelon.com) network.

# Organisationsentwicklung in der öffentlichen Verwaltung

## Strategien gezielter Veränderung



PETER LANG

Frankfurt am Main • Bern

# INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	7
I. EINFÜHRUNG IN DIE PROBLEMATIK UND ZIEL DER UNTERSUCHUNG	13
II. DER ENTWURF EINES ENTWICKLUNGSTHEORETISCHEN ANSATZES	18
1. Theoretische Ansätze	18
2. Allgemeine theoretische Annahmen des "Organisationsentwicklungsprozesses in drei Phasen" und das Problem der Reihenfolge	23
3. Erklärungen zur Änderungsentstehung bzw. -aktivierung	28
3. 1 Die Aktivierungs- oder Interventions- theorie	28
3. 1. 1 Die Begriffe "Aktivierung" und "Intervention"	28
3. 1. 2 Das Aktivierungssystem	29
3. 1. 3 Das Aktivierungspotential	31
3. 1. 4 Aktivierung und Änderungsleistung	38
3. 2 Bestandteile einer Änderungsmotivations- theorie in aktivierungstheoretischer Sicht	49
4. Die richtungsgebende Phase des Organisations- entwicklungsprozesses	52
4. 1 Die Annahme eines Problembewußtseins	54
4. 2 Kulturspezifisch relevante Bedürfnisse der Änderung	59
5. Einige Aspekte der Stabilisierung von Änderungen	68

III. ZUSAMMENFASSUNG BEDEUTENDER RESULTATE: DIE DETERMINANTEN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNGSLEISTUNG . . . . .	75
1. Die Änderungsfähigkeit . . . . .	75
2. Die Änderungsbereitschaft . . . . .	79
IV. EIN BEISPIEL: DIE EINFÜHRUNG DES MUSTER- VERWALTUNGSGLIEDERUNGSPLANES IN DEN KREISVERWALTUNGEN DES LANDES RHEINLAND- PFALZ . . . . .	87
1. Vom Problemdruck zur Definition der Organi- sations- bzw. Änderungsnotwendigkeit . . . . .	87
1. 1 Objektiver Organisationsentwicklungs- bedarf . . . . .	87
1. 2 Definition des Organisationsentwicklungs- bedarfs . . . . .	91
1. 3 Reaktionen der Kreisverwaltungen auf den Organisationsentwicklungsbedarf . . . . .	95
2. Die Aktivierung der Organisationsentwicklung . . . . .	98
2. 1 Formen und Regulierung der Aktivierung . . . . .	99
2. 2 Funktionelle und strukturelle Voraussetzungen der Aktivitätsermittlung . . . . .	100
2. 2. 1 Grad der Rationalisierung . . . . .	100
2. 2. 2 Grad und Arten der Professionalisierung . . . . .	104
2. 2. 3 Grad der Institutionalisierung . . . . .*	106
2. 3 Aktivierungspotential, Aktivierungs- bedarf, Aktivierungsreserven . . . . .	108
2. 3. 1 Hohe Intensität und Komplexität der Aktivierung in der Kreisverwaltung Mayen-Koblenz . . . . .	110
2. 3. 2 Geringe Intensität und Komplexität der Aktivierung in der Kreisverwaltung Landau-Bad Bergzabern . . . . .	111
2. 3. 3 Geringe und unstrukturierte Intensität und Komplexität in der Kreisverwaltung Mainz-Bingen . . . . .	114
2. 4 Änderungsfähigkeit und Änderungsbe- reitschaft . . . . .	117

2. 4. 1	Die Änderungsfähigkeit . . . . .	.117
2.4. 1. 1	Kompetenz und Anwendung von Autorität . . . . .	.118
2. 4. 1. 2	Anwendung von Verfahrensrationali- tät . . . . .	.120
2.4.2	Die Änderungsbereitschaft . . . . .	.123
2. 4. 2. 1	Änderungsbereitschaft durch Positiv-Motivation s . . . . .	.123
2. 4. 2. 2	Änderungsbereitschaft durch Neutral-Verhalten und Negativ- Motivation . . . . .	.125
2. 4. 3	Aktivierung, Änderungsfähigkeit und Änderungsbereitschaft . . . . .	.128
V.	BILANZ UND AUSBLICK . . . . .	.130
	Literaturverzeichnis . . . . .	.149
	Anhang . . . . .	.155