

Technische Hochschule Darmstadt  
Fachbereich 3  
Fachgebiet Psychologie  
61 Darmstadt, Hochschulstr. 1

# Führungsentwicklung

Organisation Development in der Praxis

Herausgegeben von

Professor Dr. Ernst Zander, Hamburg

und

Wolfgang Reineke, Heidelberg

Mit Beiträgen von:

Eric Brightford BPS, Prof. Dr. Fred L. Casmir,  
Dipl.-Psych. Susanne Koczkas, Dipl.-Sozialwirt Gundolf Kühn,  
Dipl.-Psych. Uwe Matuschewski, Wolfgang Reineke,  
Siegmar Saul, Dr. Rolf T. Stiefel,  
Dr. Dieter Wagner und Prof. Dr. Ernst Zander

Mit 18 Abbildungen

Inv.-Nr. 9106908



I. H. Sauer-Verlag · Heidelberg

# Inhaltsverzeichnis

<b>I.</b>	<b>Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen durch Organisationsentwicklung</b> .....	13
	<i>Von Dr. Dieter Wagner</i>	
1.	Was hat Organisationsentwicklung mit Organisation zu tun? .....	13
1.1	Organisationsentwicklung als organisationstheoretischer Ansatz .....	14
1.2	Organisationsentwicklung als Ansatz praktischen Handelns .....	16
1.3	Abgrenzung zu anderen Management-Techniken ...	17
2.	Warum sind traditionelle Organisationsstrukturen nicht mehr zeitgemäß? .....	18
2.1	Offenkundige Nachteile von Bürokratie und Hierarchie .....	18
2.2	Veränderte Ansprüche und Bedürfnisse der Mitarbeiter .....	19
3.	Welche organisatorischen Alternativen stehen zur Diskussion? .....	20
3.1	Aufbauorganisatorische Konzepte .....	20
3.1.1	Matrixorganisationen .....	20
3.1.2	Dezentrale Organisationsstrukturen .....	22
3.1.3	Projektgruppen .....	23
3.1.4	Führungsorganisatorische Maßnahmen .....	24
3.2	Ablauforganisatorische Neuerungen .....	25
3.2.1	Antibürokratisierungsprogramme .....	25
3.2.2	Betriebliches Vorschlagswesen .....	26
4.	Wie läßt sich Organisationsentwicklung effektiv nutzen? .....	26
5.	Subtiles Rationalisierungsinstrument oder Wegbereiter zur Demokratisierung der Arbeitswelt? ....	27
<b>II.</b>	<b>Beobachtungen zur internationalen Entwicklung von OD in der Praxis</b> .....	31
	<i>Von Eric G. Brightford British Psychological Society</i>	
1.	Maßnahmen zur Verwirklichung von OD .....	34

2.	OD nach Arten der Intervention/Maßnahmen — Methoden und Anwendung in verschiedenen Ländern .....	37
3.	Die erfolgreichen OD-Methoden .....	40
4.	Führungsverhalten und Führungsstil .....	42
5.	Arbeitsgestaltung (work structuring) .....	44
6.	Arbeitsstruktur und OD als ein Konzept .....	46
7.	„Industrial Democracy“ .....	48
8.	Die klassischen OD-Strategien .....	49
9.	Neue Anwendungsmöglichkeiten .....	49
10.	Wo hört OD auf? .....	50
11.	Wer führt OD durch? .....	51
12.	Wohin OD — Wohin OD in den 80er Jahren? .....	53

**III. OE: Führungsentwicklung als Prozeß, Wandlung und Zukunftschance des Unternehmens .....** 55

*Von Wolfgang Reineke, Unternehmensberater*

1.	Wandel als Grundlage .....	56
2.	Offenheit und Vertrauen .....	57
3.	Reagieren oder Führen? .....	58
4.	Zehn Hinweise auf zu beachtende Punkte .....	59
5.	Die Zukunft von OE .....	62

**IV. Die situativ-kooperative Führung als Instrument der Organisationsentwicklung — zugleich ein Beitrag zum Begriff „Reifegrad“ .....** 67

*Von Diplom-Sozialwirt Gundolf Kühn*

1.	Die Notwendigkeit situativer Mitarbeiterführung im Rahmen der Organisationsentwicklung .....	67
1.1	Personal-Entwicklung = Organisationsentwicklung .....	67
2.	Auf dem Wege zur situativ-kooperativen Führung ..	69
3.	Ausgewählte Ansätze zur Erklärung situativer Führung .....	69
3.1	Die Kontingenztheorie von Fiedler .....	70
3.1.1	Kritische Stellungnahme zum Konzept Fiedlers .....	72
3.2	Die situative Führung nach Müller/Hill .....	73

3.2.1	Strategien der Konfliktsteuerung und Taktik stufenweiser Verhandlung — im Rahmen des situativen Führungskonzepts von Müller/Hill .....	77
3.3	Der Begriff „Reifegrad“ bei Hersey und Blanchard sowie seine inhaltliche Bedeutung für die Mitarbeiter-Entwicklung.....	79
3.3.1	Der dynamische Aspekt „Reifegrad der Mitarbeiter“ .....	80
3.3.2	Mehr Effektivität durch behutsame Veränderung des Reifegrades .....	81
4.	Stabilisierung der innerbetrieblichen Organisations-Entwicklung durch Anreize und Führungsgrundsätze .....	83
5.	Literatur-Verzeichnis .....	85

**V. Organisationsentwicklung in einem Raumfahrtunternehmen .....** 91

*Von Diplom-Psychologe Uwe Matuschewski*

1.	OE-Verantwortlicher und OE-Gruppe .....	92
2.	Wie kommt es zu einem Auftrag und wer ist der Auftraggeber? .....	93
3.	Was geschah bisher? .....	95
4.	Welche Erkenntnisse lassen sich daraus ziehen? ....	95
5.	Welche Rolle übernimmt der OE-Berater oder Organisationsentwickler? .....	98
6.	Wie kann die OE-Gruppe diesen Weg unterstützen? .....	99
7.	Was können und wollen der OE-Verantwortliche und die OE-Gruppe nicht? .....	100
8.	Wie sieht es bezüglich der organisatorischen Veränderungen aus? .....	102

**VI. Organisationsentwicklung und die zukünftige Arbeitswelt ..** 105

*Von Prof. Dr. Ernst Zander*

1.	Organisationsentwicklung — Bestimmung eines Begriffs.....	105
----	---	-----

1.1	Was ist unter Organisationsentwicklung zu verstehen? .....	105
1.2	Was ist Organisationsentwicklung nicht? .....	107
2.	Was kann mit Organisationsentwicklung erreicht werden? .....	108
2.1	Verborgene Fähigkeiten erschließen .....	108
2.2	Lernen durch Erfahrung .....	108
2.3	Der unterschätzte emotionale Bereich .....	109
2.4	Organisationen bestehen auch aus Gruppen .....	110
2.5	Voraussetzungen für den Erfolg .....	110
3.	Ablauf der Organisationsentwicklung .....	110
3.1	Ausgangspunkte und Phasen des Ablaufs .....	110
3.2	Träger der Organisationsentwicklung .....	112
3.3	Die Rolle des Organisationsentwicklungsberaters ...	112
4.	Rahmenbedingungen .....	113
5.	Trends der Organisationsentwicklung .....	115
 <b>VII. Vertrauen im Betrieb — Grundlage des Wandels</b> .....		119
<i>Von Diplom-Psychologe Susanne Koczkas</i>		
1.	Einleitung .....	119
2.	Definition und Konzepte von Vertrauen .....	120
3.	Ergebnisse .....	128
4.	Die Rolle von Vertrauen in Unternehmen .....	129
5.	Die Beeinflussung des Vertrauensniveaus in Organisationen .....	132
6.	Zusammenfassung .....	135
 <b>VIII. Kommunikation als offener Prozeß</b> .....		139
<i>Von Prof. Dr. Fred L. Casmir</i>		
1.	Das Zeitalter der Informations-Macht .....	139
2.	Verlust der Kontrolle .....	141
3.	Menschen in der Organisation .....	143
4.	Zentraler Faktor: Gegenseitigkeit .....	145
5.	Offenheit contra Geheimhaltung .....	146
6.	Neue Kooperation .....	150
7.	OE: Die Organisation überlebt in uns .....	153

<b>IX.</b>	<b>Transaktions-Analyse als Mittel der Organisationsentwicklung — Kernstücke aus dem KIT-Modell</b> .....	159
	<i>Von Wolfgang Reineke, Unternehmensberater</i>	
1.	Der Einsatz von OE-Techniken .....	159
2.	Die besondere Rolle von TA im OE-Prozeß.....	165
3.	TA im Kommunikationstraining .....	167
4.	Kernstück der TA: Die Zeitstrukturierung .....	170
5.	Weiteres Kernstück der TA: Das Drehbuchverhalten	175
6.	Kernstück im Betriebsalltag: Das Erkennen von positiven und negativen Spielen .....	179
7.	Zusammenfassung .....	182
<b>X.</b>	<b>Förderung des Lerntransfers in der Management-Schulung als eine Strategie der Organisationsentwicklung</b> .....	185
	<i>Von Siegmair Saul/Dr. Rolf Th. Stiefel,</i> Internationale Beratung für Management-Andragogik und Organisationsentwicklung	
	Einleitung .....	185
1.	Grundlegung und Problemstellung .....	185
2.	Transfer-Förderung bei der Programmplanung ....	187
2.1	Allgemeines .....	187
2.2	Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse (1. Schritt) .....	188
2.3	Auswahl der Lerninhalte (2. Schritt).....	189
2.4	Ableiten der Lernziele (3. Schritt) .....	189
2.5	Auswahl der Teilnehmer .....	190
3.	Transfer-Förderung in der Vorschulungsphase ....	190
3.1	Allgemeines .....	190
3.2	Zielbereich der Interventionen: Mitarbeiter, die für die Schulungsmaßnahme vorgesehen sind .....	191
3.3	Zielbereich der Interventionen: Vorgesetzte von Mitarbeitern, die für die Schulungsmaßnahme vorgesehen sind .....	191
3.4	Zielbereich der Interventionen: Die Unternehmensleitung.....	192
4.	Transfer-Förderung in der Schulungsphase .....	193
4.1	Allgemeines .....	193

4.2	Transferfördernde Strukturierung der Lernsituation für den Teilnehmer .....	193
4.3	Transfer-Förderung durch eine gezielte Anwendungsplanung der Lernerfolge.....	197
4.4	Transfer-Förderung durch Abbau von Transferhemmnissen im betrieblichen Umfeld.....	198
5.	Transfer-Förderung in der Nachschulungsphase....	199
5.1	Allgemeines .....	199
5.2	Inhaltliche Transferberatung des Teilnehmers .....	200
5.3	Methodische Transferberatung des Teilnehmers ....	202
5.4	Transferberatung als Strategie der Organisationsentwicklung.....	202
6.	Prüfliste zur Vermittlung des Transferpotentials in der Management-Schulung .....	202