

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Zielsetzung und Bezugsrahmen.....	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Bedeutung mittelständischer Unternehmen	2
1.3 Die Beratung	7
1.3.1 Begriffsabgrenzung.....	15
1.3.2 Bedeutung der Beratung	20
1.4 Zielsetzung der Untersuchung	24
1.5 Gang der Untersuchung	26
2 Der Erfolg von Beratungsprojekten	29
2.1 Evaluation von Beratungsprojekten	31
2.2 Erfassung des Beratungserfolges	33
2.2.1 Modelle der Erfolgsmessung	35
2.2.2 Meinungsbilder zur Erfolgsquote von Unternehmensberatungen	44
2.2.3 Erfolgsfaktoren	45
2.2.3.1 Qualitative Indikatoren – Bewertung und Implementierung	46
2.2.3.2 Quantitative Indikatoren – Bewertung und Implementierung	48
2.3 Schlussfolgerung.....	52
3 Die Grundlagen zur Erklärung und Gestaltung von Veränderungsprozessen	55
3.1 Der Veränderungsprozess	55
3.1.1 Problemdruck.....	56
3.1.2 Arten von Veränderungsprozessen	59
3.2 Durchführung von Veränderungen mit Hilfe von Organisationsentwicklung (OE).....	63
3.2.1 Wurzeln und Entwicklung der OE.....	63
3.2.1.1 Die Entstehung der Organisationsentwicklung.....	65
3.2.1.2 Die grundlegenden Ansätze der OE	67
3.2.1.2.1 Der reedukative Ansatz	67
3.2.1.2.2 Die Aktionsforschung.....	68
3.2.1.2.3 Der sozio-technische Ansatz	70
3.2.1.3 Entwicklung in Deutschland	72
3.2.2 Begriffsabgrenzung.....	74
3.2.3 Ziele der Organisationsentwicklung.....	76
3.2.4 Grundannahmen und Voraussetzungen der OE.....	78
3.2.5 Grenzen von OE	82

3.3	OE als Prozessberatung.....	84
3.3.1	Was macht eine OE Beratung aus?.....	85
3.3.2	Formen und Phasen der OE-Beratung.....	89
3.3.2.1	Formen der OE-Beratung.....	90
3.3.2.1.1	Rollen des Beraters.....	90
3.3.2.1.2	Instrumente der Beratung.....	93
3.3.2.1.3	Projektkoordination.....	94
3.3.2.2	Phasen der Beratung.....	100
3.3.2.2.1	Modelle der Beratungsphasen.....	100
3.3.2.2.2	Verhalten der Mitarbeiter in den Beratungsphasen.....	104
3.3.3	Gründe für den Einsatz von Beratern.....	105
3.3.4	Auswahlkriterien für Berater.....	106
3.4	Klientenbezogene Faktoren für den Erfolg von OE-Projekten.....	109
3.4.1	Reifegrad eines Unternehmens.....	109
3.4.1.1	Unternehmenskultur.....	110
3.4.1.2	Organisationsstruktur.....	114
3.4.1.3	Beratungsreife / Erfahrungen mit Beratern.....	115
3.4.2	Verhaltensbeeinflussung.....	116
3.4.2.1	Verhaltensmuster bei Veränderungsprozessen.....	117
3.4.2.2	Widerstand.....	121
3.4.2.3	Umgang mit Konflikten.....	131
3.4.2.4	Partizipation.....	135
3.4.2.5	Kommunikation.....	138
3.4.2.6	Anreizsysteme.....	146
3.4.2.7	Wissensvermittlung / Qualifizierung.....	153
3.4.2.8	Die Mitarbeiterbefragung.....	156
3.5	Die am Prozess der Veränderung beteiligten Akteure im Unternehmen...	165
3.5.1	Die externen Akteure/Berater.....	165
3.5.2	Die internen Akteure.....	168
3.5.2.1	Die Unternehmensleitung.....	168
3.5.2.2	Die Vorgesetzten.....	169
3.5.2.3	Der Betriebsrat.....	170
3.5.2.4	Die Mitarbeiter.....	173
3.5.2.5	Die Personalabteilung.....	175
3.6	Zusammenarbeit Unternehmer (Klient) und Berater.....	175
3.7	Zusammenstellung der Erfolgsfaktoren.....	179

4	Das Projekt und seine Ergebnisse	183
4.1	Die empirische Vorgehensweise	183
4.2	Vorgehensweise im Projekt	184
4.3	Das Projekt „TOP“	189
4.3.1	Vorstellung des Unternehmens	189
4.3.1.1	Unternehmenskultur	191
4.3.1.2	Organisationsstruktur	192
4.3.1.3	Beratungsreife / Erfahrungen mit Beratern	194
4.3.2	Problemdruck	195
4.3.3	Idee eines Veränderungsprojektes	196
4.3.3.1	Ziele des Projektes	196
4.3.3.2	Entscheidung für Berater	197
4.4	Akteure	199
4.4.1	Die externen Akteure /Berater	199
4.4.2	Die internen Akteure im Veränderungsprozess	203
4.5	Das Veränderungsprojekt	208
4.5.1	Projektkoordination	208
4.5.1.1	Der Steuerkreis	211
4.5.1.2	Die Projektgruppe	212
4.5.1.3	Beteiligungsgruppe	214
4.5.2	Verhaltensbeeinflussung	216
4.5.2.1	Widerstand	216
4.5.2.2	Umgang mit Konflikten	219
4.5.2.3	Partizipation	220
4.5.2.4	Kommunikation	221
4.5.2.5	Anreizsysteme	223
4.5.2.6	Wissensvermittlung / Qualifikation	224
4.5.2.7	Mitarbeiterbefragung: Die Arbeitssituationsanalyse	225
4.5.2.7.1	Datenerhebung	225
4.5.2.7.2	Datenanalyse	226
4.5.2.7.3	Die Entwicklung von Maßnahmen	231
4.5.2.7.4	Die Datenrückkopplung	235
4.6	Evaluation der Einzelfallstudie	236
4.6.1	Phasen des Projektes	236
4.6.2	Ergebnisse des Projektes	239
4.6.3	Unabhängig vom Projekt laufende Veränderungen	249
4.6.4	Bewertung des Projektes durch die Akteure	250
4.6.5	Rolle und Bewertung der Akteure	255
4.6.5.1	Rolle und Bewertung der externen Akteure	255
4.6.5.2	Bewertung der internen Akteure	259
4.6.5.3	Bewertung der Entscheidungsgremien	266
4.6.6	Bewertung der Maßnahmen zur Verhaltensbeeinflussung	270
4.6.7	Rolle und Bewertung der Organisation	275
4.6.8	Wurden die ursprünglichen Projektziele erreicht?	277

4.6.9	Analyse der Erfolgsfaktoren unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren	278
5	Konsequenzen für die betriebliche Praxis.....	287
5.1	Das Unternehmen.....	289
5.2	Idee des Projektes.....	291
5.3	Auswahl der Berater.....	292
5.4	Festlegen der Projektorganisation.....	294
5.5	Die internen Akteure im Veränderungsprozess	296
5.6	Einbeziehung der Mitarbeiter	298
5.6.1	Partizipation	299
5.6.2	Kommunikation	300
5.6.3	Wissensvermittlung / Qualifikation.....	301
5.6.4	Mitarbeiterbefragung	302
5.7	Verhaltensbeeinflussung	302
5.7.1	Umgang mit Widerstand.....	303
5.7.2	Umgang mit Konflikten	303
5.7.3	Anreizsysteme.....	304
5.8	Fazit in Hinblick auf den Erfolg der Veränderung	305
	Literatur	307