

**Ralph Grossmann · Günther Bauer · Klaus Scala**

**Einführung  
in die systemische  
Organisationsentwicklung**

**2015**

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/ Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel  
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach  
Printed in the Czech Republic  
Druck und Bindung: FINIDR, s. r. o.

Erste Auflage, 2015  
ISBN 978-3-8497-0056-0  
© 2015 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten  
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter  
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

- 1 Aktualität und Tradition der Organisationsentwicklung ... 7**
  - 1.1 Die Welt der Organisationen in Veränderung ... 7
  - 1.2 Organisationsentwicklung als besonderer Typus sozialer Interventionen ... 9
  - 1.3 Geschichte der Organisationsentwicklung – Gesellschaftsreform praktisch ... 14
  
- 2 Grundbegriffe der systemischen Organisationsentwicklung ... 25**
  - 2.1 System/Umwelt ... 27
  - 2.2 Beobachtung erster Ordnung/zweiter Ordnung ... 28
  - 2.3 Person/Organisation  
(oder psychisches System/soziales System) ... 29
  - 2.4 Triviale Systeme/nichttriviale Systeme ... 33
  - 2.5 Intervention als systemisches Steuerungs- und Diagnoseinstrument ... 36
  - 2.6 Operative Schließung – funktionale Differenzierung ... 38
  
- 3 Der Prozess macht den Unterschied ... 41**
  - 3.1 Status quo und Veränderung ... 41
  - 3.2 Organisation und Emotion ... 41
  - 3.3 Führungsgetriebene Veränderung und selektive Partizipation ... 42
  - 3.4 Optimierung oder Musterwechsel ... 45
  - 3.5 Linie oder Projekt ... 46
  - 3.6 Veränderungsarchitektur ... 51
  - 3.7 Design ... 62

<b>4</b>	<b>Veränderung organisieren:</b>	
	<b>Phasen und Rollen in Veränderungsprozessen ...</b>	<b>67</b>
4.1	Formen von Rollen – Überblick über Phasen ...	67
4.2	Diagnose erstellen: Selbstbeobachtung ist Umweltbeobachtung ...	70
4.3	Ziele formulieren ...	81
4.4	Lösungen entwickeln ...	85
4.5	Ergebnisse implementieren ...	90
4.6	Nachhaltigkeit sichern ...	94
<b>5</b>	<b>Förderliche Haltungen im Veränderungsprozess ...</b>	<b>96</b>
5.1	Vertrauen aufbauen ...	96
5.2	Offenheit für Veränderungen und Kultur des Ermöglichens ...	96
5.3	Wertschätzung des Bestehenden ...	98
5.4	Ergebnisoffenheit und Prozesssteuerung ...	99
5.5	Kontrollverlust zulassen ...	100
5.6	Mut zur Auseinandersetzung ...	101
5.7	Emotionen zulassen ...	102
5.8	Containment von Angst ...	104
5.9	Zuversicht verbreiten ...	105
<b>6</b>	<b>Durch Veränderungen führen ...</b>	<b>106</b>
6.1	Der Sinn von Sinn ...	108
6.2	Halt und Beweglichkeit ...	108
6.3	Grenzen des Machbaren, Zeit und Gelegenheit ...	109
6.4	Umgang mit Bedenken und Einwänden ...	112
6.5	Emotionale Stadien im Veränderungsprozess ...	113
	<b>Nachwort ...</b>	<b>115</b>
	<b>Literatur ...</b>	<b>117</b>
	<b>Über die Autoren ...</b>	<b>125</b>