

Gernot Znidar

Großgruppeninterventionen als innovative Settings für organisationales Lernen

Wirkungen und Nebenwirkungen

2020

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	13
1 Einleitung	15
1.1 Ausgangssituation.....	15
1.2 Persönliche Motivation.....	16
1.3 Meine Rollen im Kontext dieser Forschungsarbeit.....	17
1.4 Aufbau der Arbeit.....	18
2 Das Forschungsdesign	21
2.1 Der Forschungsgegenstand.....	21
2.1.1 Abgrenzung	22
2.1.2 Forschungsfragen.....	23
2.1.3 Ausgangshypothesen	24
2.2 Zielsetzung der Arbeit	25
2.3 Innovation der Erkenntnis zum Einsatz von GG-Verfahren in OE-Prozessen	26
2.4 Forschungsansatz und -methoden.....	27
2.4.1 Die Forschungsinstrumente im Überblick	28
2.4.2 Ergänzende Forschungs- und Lernfelder.....	28
2.4.3 Auswahlkriterien für die untersuchten OE-Fallbeispiele ...	29
3 Organisationsentwicklung als interdisziplinäres Fachgebiet	31
3.1 Definition und Begriffsbestimmung Organisationsentwicklung (OE)	31
3.2 Definition Lernende Organisation (LO).....	34
3.3 Die zeitgemäße systemische Organisationsentwicklung.....	38
3.3.1 Organisationen als selbstreferenzielle und autopoietische soziale Systeme	39
3.3.2 Die Steuerung eines als autopoietisch zu verstehenden sozialen Systems.....	44
3.3.3 Führung und Steuerung im Spannungsfeld organisationaler Integrationserfordernisse	47
3.3.4 Die Systemische Schleife als Steuerungsinstrument und Intervention in OE-Prozessen.....	54
3.3.5 Spielarten der Veränderung	55
3.4 Neue Anforderungen an Organisationen und die Organisationsentwicklung	58
3.4.1 Zukünftige Entwicklungen und daraus resultierende Herausforderungen für Organisationen	60

3.4.2	Einflussfaktoren und Entwicklungstendenzen (Trends und Megatrends).....	61
3.4.3	Spezifische Einflussfaktoren für NGOs und öffentliche Organisationen (public goods)	65
3.4.4	Aktuelle organisationale Bewältigungsformen.....	66
3.4.5	Beiträge von GG-Settings zur Bewältigung organisationaler Herausforderungen	69
4	Großgruppenverfahren als Interventionssets der systemischen Organisationsentwicklung	73
4.1	Historische Entwicklung von GG-Settings als systemische Interventionen	73
4.2	Unterschiedliche Interventionsebenen in der Organisationsentwicklung	73
4.3	Das systemisch-konstruktivistische Paradigma als Fundament aktueller GG-Settings	74
4.4	GG-Settings als Lernraum für die gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion	76
4.4.1	Systemische OE-Interventionsebenen Gruppe und Großgruppe.....	78
4.4.2	Das ‚Organisationslaboratorium‘ als GG-Lern-Setting für organisationales Lernen	81
4.4.3	Gruppen- und Großgruppenarbeit: Gemeinsamkeiten und Unterschiede	84
4.5	Die Qualität des GG-Designs macht den Unterschied	86
4.5.1	Gleichgewicht von Struktur und Prozess.....	86
4.5.2	Gleichgewicht zwischen der hoffnungsvollen Zukunfts- und der Problemorientierung.....	87
4.5.3	Gleichgewicht zwischen Person und Kollektiv	87
4.5.4	Gleichgewicht zwischen Spannung und Ruhe.....	88
4.5.5	Gleichgewicht von kognitiven und emotionalen Elementen.....	88
4.5.6	Gleichgewicht von Zugehörigkeit und Individualität im Regelalltag.....	89
5	Organisationskulturelle Muster als relevante Faktoren für GG-Interventionen	91
5.1	Ein Metatheoretischer Ansatz der Veränderung von Organisationen.....	91
5.1.1	Unternehmenskultur wirkt auf Veränderungskulturen	94
5.1.2	Zusammenfassende Hinweise und Thesen	94
5.2	Dimensionen und Elemente der Organisationskultur	96

5.2.1	3 Ebenen der Organisationskultur nach Schein	96
5.2.2	3 Ebenen kultureller Muster nach Edward T. Hall	99
5.2.3	Organisationskultur als informale Struktur einer Organisation nach Kühl (2018)	102
6	Anwendungsfelder und Wirkungsversprechen von GG-Interventionen in Organisationsentwicklungs-Prozessen	107
6.1	Häufig genannte Anwendungsfelder und OE-Beiträge systemischer GG-Verfahren	108
6.2	Wirkungen von GG-Interventionen für verschiedene Organisationsdimensionen	112
6.3	Wirkungen von GG-Interventionen im Kontext von OE-Prozessen	115
6.3.1	Wirkungen für die organisationale Identität und Identitätsentwicklung	116
6.3.2	Wirkungen für die Beziehung zwischen Organisationen und relevanten Umwelten	116
6.3.3	Wirkungen für die Weiterentwicklung der Organisationskultur	117
6.3.4	Beiträge von GG-Interventionen für das Führungssystem und die -strukturen	118
6.3.5	Wirkungen für Entscheidungsstrukturen und das -verhalten	119
6.3.6	Wirkungen für die Visions- und Strategiearbeit	120
6.3.7	Wirkungen für die Generierung organisationalen Wissens	121
6.3.8	Wirkungen für die Gestaltung und das Management von Veränderung	121
6.3.9	GG als Dialograum für ‚Downsizing-Projekte‘ und die Vermittlung ‚negativer‘ Botschaften	124
6.3.10	Wirkungen für das organisationale Lernen	125
6.3.11	Wirkungen für Menschen, Gruppen und Beziehungen	127
6.3.12	Wirkungen für die individuelle Persönlichkeits- und Kompetenzerweiterung	130
6.4	Zusammenfassende Darstellung wesentlicher GG-Wirkungen im Rahmen der OE	130
7	Ausgewählte GG-Ansätze und Methoden und ihr OE-Verständnis	135
7.1	Open Space Technology (OST)	138
7.1.1	Ansatz	138
7.1.2	Methodik und Ablauf	142

7.1.3	OE-Verständnis.....	144
7.1.4	Vertiefung spezifischer Elemente und Bauprinzipien des OST-Verfahrens	153
7.1.5	Grenzen des Ansatzes	163
7.2	Zukunftskonferenz.....	168
7.2.1	Ansatz	168
7.2.2	Methodik und Ablauf.....	170
7.2.3	OE-Verständnis.....	173
7.2.4	Grenzen des Ansatzes	175
7.3	Real Time Strategic Change (RTSC)	176
7.3.1	Ansatz	176
7.3.2	Methodik und Ablauf.....	178
7.3.3	OE-Verständnis.....	181
7.3.4	Grenzen des Ansatzes	184
7.4	Appreciative Inquiry (AI).....	185
7.4.1	Ansatz	185
7.4.2	Methodik und Ablauf.....	186
7.4.3	OE-Verständnis.....	188
7.4.4	Grenzen des Ansatzes	199
7.5	World Café	201
7.5.1	Ansatz	201
7.5.2	Methodik und Ablauf.....	204
7.5.3	OE-Verständnis.....	208
7.5.4	Grenzen des Ansatzes	209
7.6	Übersichtstabelle der hier vorgestellten Großgruppenmethoden	210
7.7	Passung unterschiedlicher GG-Interventionen zu Veränderungskulturen	211
7.8	Grenzen und Risiken von GG-Interventionen im Kontext der OE.....	213
7.8.1	Der blinde Fleck: Die ‚Blackbox nicht-trivialer Maschinen‘	218
7.8.2	Die ‚hässliche‘ Seite von Organisationen (Morgan) kann sich auch in GG-Settings zeigen.....	219
7.8.3	Grenzen ausgewählter spezifischer GG-Formate	221
8	Fallbeispiele: Großgruppenverfahren als Interventionssets der OE.....	227
8.1	OE-Fallbeispiel Interessensvertretung (Landesorganisation).....	229
8.2	OE-Fallbeispiel Seniorenwohnhaus	252
8.3	OE-Fallbeispiel Marketing-Organisation (MO)	291

8.4	Großgruppen-Kaleidoskop – ausgewählte Best-Practices (Fallvignetten und -splitter).....	338
8.4.1	Kaleidoskop-Splitter I: Vertriebsorganisation Industrieunternehmen	339
8.4.2	Kaleidoskop-Splitter II: Produktionsunternehmen	351
8.4.3	Kaleidoskop-Splitter III: Transformation Fremdenverkehrsbetriebe (FVB).....	356
8.4.4	Kaleidoskop-Splitter IV bis VI: Die interne Beobachtungsperspektive von Kunden	364
8.4.5	Fallbeispiel zur Gestaltung eines organisationalen Lösungsraums im Anschluss an eine Großgruppen- Veranstaltung (Ausblick)	380
8.4.6	Best Lessons Learned – Scheiterbeispiele als Lernquelle.....	384
9	Fallbasierte ‚lessons learned‘: Großgruppen als Interventionsset für die Weiterentwicklung sozialer Systeme	391
9.1	Lessons Learned: Essenz der wesentlichen Wirkungen (eigener) GG-Interventionen	392
9.1.1	Anwendungs- und Wirkungsbereich ‚Identität, Daseinszweck und Grenzziehung‘	394
9.1.2	Anwendungs- und Wirkungsbereich ‚Führungsaspekte und Entscheidungsverfahren‘	395
9.1.3	Anwendungs- und Wirkungsbereich ‚Organisationsdesign Strukturen und Prozesse‘	399
9.1.4	Anwendungs- und Wirkungsbereich ‚Organisationale Zukunft und Strategiearbeit‘	401
9.1.5	Anwendungs- und Wirkungsbereich ‚Organisationskultur‘	402
9.1.6	Anwendungs- und Wirkungsbereich ‚Motivation und Energieschub‘	404
9.1.7	Anwendungs- und Wirkungsbereich ‚Soziale Konstruktionen und Perspektivenerweiterung‘ ..	405
9.1.8	Anwendungs- und Wirkungsbereich ‚Kollektives Lernen.....	409
9.1.9	Anwendungs- und Wirkungsbereich ‚Dynamisierung von Organisationsentwicklungs-Prozessen‘	409
9.1.10	Sekundäre Lerngewinne als ungeplante Nebenwirkungen von GG-Interventionen	410

10 Gestaltungsfaktoren für effektive GG-Interventionen in OE-Prozessen	415
10.1 Die Passung von Prozessgestaltung und GG-Intervention zur Veränderungskultur	415
10.2 Die GG-Intervention als Element einer übergeordneten OE-Beratungsarchitektur	416
10.3 Die Kopplung von GG-Interventionen mit dem organisationalen Alltag.....	417
10.4 Nutzung moderner Informationstechnologien im GG-live-Prozess.....	420
10.5 Zusammenfassende Nachhaltigkeits-Checkliste für GG-Interventionen in OE-Prozessen	421
11 Instrumente für den OE-Werkzeugkasten	431
11.1 Leitfaden für das Erstbriefing vor der Entwicklung eines GG-Designs (Beispiel)	432
11.2 Roter Faden ‚organisationale Selbsteinschätzung‘ im Vorfeld einer Großgruppe	434
11.3 Anwendelandkarte für den OE-orientierten Einsatz von GG-Interventionen.....	436
12 Abschließende Reflexion im Sinne einer Forschungsbilanz	441
12.1 Abschlussreflexion zu den ursprünglich formulierten Forschungsfragen.....	441
12.2 Abschlussreflexion unter Bezugnahme auf die Ausgangshypothesen dieser Arbeit	452
12.3 Innovation der Erkenntnis	457
12.4 Selbstreflexion: Berateridentität im Wandel	461
12.5 Ausblick und weiterführend Forschungsfragen.....	465
13 Großgruppen im Rahmen der Organisationsentwicklung: Ein wertschätzend-kritisches Schlussresümee	467
Literaturverzeichnis	473
Verzeichnis der Internetquellen	487
Anhang.....	489