

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Einleitung | 11 |
| Kapitel 1: Vision und Inspirationsquellen..... | 22 |
| 1.1 Drei kurze Geschichten | 22 |
| 1.2 Eine Auswahl der zugrunde liegenden Literatur | 28 |
| 1.3 Eine postmoderne Betrachtung der Organisation | 41 |
| 1.4 Gesellschaftliche Entwicklungen, die eine Organisation als gesellschaftliches Organ an Bedeutung gewinnen lassen..... | 49 |

Im *ersten Kapitel* wird ein erster Einblick in die Fragestellung gegeben. In diesem Kapitel will ich zeigen, wie wichtig es ist, die Organisation nicht als Phänomen an sich, sondern immer im gesellschaftlichen Kontext zu betrachten. Organisationen sind der Ort, die Plattform, in der sich gesellschaftliche Entwicklungen vollziehen können. Die Bedeutung von Organisationen für die gesellschaftliche Entwicklung wird immer größer.

Die Organisations- und Managementliteratur beschäftigt sich vor allem von einem konzeptuellen und modellhaften Ansatz her mit Organisations- und Managementfragen. Die Gesellschaft wird allein als "die komplexe Außenwelt" gesehen, welche die Organisation beeinflusst.

Die Analyse gesellschaftlicher Entwicklungen ist dagegen überwiegend in der soziologischen Literatur zu finden; und dort kommt die Organisation als Phänomen wiederum nur am Rande zur Sprache. Und doch werden diese gesellschaftlichen Fragen und Entwicklungen gerade in organisationalen Zusammenhängen angestoßen und gesteuert.

In diesem Kapitel versuche ich zu zeigen, dass die Organisation in den Mittelpunkt des Nachdenkens über gesellschaftliche Entwicklungen rücken muss und umgekehrt, dass gesellschaftliche Entwicklungen in Organisationszusammenhängen gestaltet werden.

| | |
|--|----|
| Kapitel 2: Untersuchung | 60 |
| 2.1 Fragestellung | 60 |
| 2.2 Forschung im Erfahrungsfeld der deutschen Sparkassen | 62 |
| 2.2.1 Sparkassen | 62 |
| 2.2.2 Prozessverlauf der Erneuerung Deutsche Sparkassen: Ein Fallbeispiel | 66 |
| 2.2.3. Drei strategische Themen | 72 |
| 2.2.4 Zwei wichtige Lernergebnisse aus der Untersuchung | 81 |
| 2.2.5 Untersuchungsergebnisse | 83 |

Im *zweiten Kapitel* wird die Fragestellung umrissen und am Beispiel deutscher Sparkassen dargestellt, wie in diesen Organisationen, die im Mittelpunkt des gesellschaftlichen Lebens stehen, jahrelang mit einer Reihe dieser Fragestellungen gearbeitet wurde. In Sparkassen wurden Interviews durchgeführt, Umfragematerial gesammelt und Quellenstudien gemacht. Dieses Material illustriert vor allem die Übereinstimmungen und Unterschiede zwischen einer operationellen Organisation und einer Entwicklungsorganisation.

Aus Kunden- und Mitarbeiterbefragungen wird deutlich, welche Faktoren die Bereitschaft von Menschen beeinflussen, in Entwicklungsprozessen Initiative zu ergreifen und Verantwortung zu übernehmen.

Kapitel 3: Prozessorganisation und Prozessmanagement 102

| | |
|---|-----|
| 3.1 Der Kernprozess als Quelle für Veränderungsfragestellungen..... | 104 |
| 3.2 Die Realisierung von Organisationserneuerungen | 121 |
| 3.3 Zusammenarbeit bei der Realisierung von Veränderungen..... | 131 |

Im *dritten Kapitel* "Prozessorganisation" wird das zentrale Gedankengebäude skizziert. Dies geschieht durch drei Themen, die bei meinem Nachdenken über die Frage der Gesellschafts- und Organisationsentwicklung im Mittelpunkt stehen.

Thema 1: Das Zusammentreffen von Organisationen und Gesellschaft im Kernprozess

In der Interaktion zwischen Kunden- und Organisationsprozess wird der gesellschaftliche Wert einer Organisation bestimmt. Welche Konsequenzen hat das für das Management einer Organisation und ihre Entwicklung?

Thema 2: Das Steuern und Umsetzen von Veränderungsprozessen von und in Organisationen

Führungskräfte in Organisationen werden von den „Kapitalverwaltern“ zu Regisseuren organisationalen und gesellschaftlichen Wandels und müssen in diesem Bewusstsein ein neues Repertoire an Führungsfähigkeiten und -konzepten entwickeln. Wie verlaufen Veränderungsprozesse in Organisationen und wie können Führungskräfte darin sinnvoll operieren?

Thema 3: Der Prozess der Zusammenarbeit

Die Qualität und die Art der Zusammenarbeit der Menschen in der Verwirklichung von Arbeits- und Veränderungsprozessen ist eines der Elemente, wenn nicht das entscheidende Element, für die Tiefenwirkung dieser Prozesse. Die Entwicklung einer neuen Art der Zusammenarbeit in der Organisation, angestoßen durch den Prozess der Zusammenarbeit Kunde-Mitarbeiter, vergrößert für eine Organisation den Spielraum für Veränderungen und damit ihr zukünftiges Leistungsvermögen für die Gesellschaft.

| | |
|--|-----|
| Kapitel 4: Das Organisationskonzept der Zukunft | |
| „die Prozessorganisation“ | 136 |
| 4.1 Die Prozessorganisation | 137 |
| 4.2 Prozessmanagement | 150 |

Ein dreidimensionales Konzept der Organisation der Zukunft wird skizziert und zwar:

- die operationelle Organisation
- die Entwicklungsorganisation
- die kooperative Organisation

Hierbei ist mir nicht nur die Frage nach der Effektivität wichtig, sondern vor allem auch die nach Sinngebung und Werten. Zentraler Ausgangspunkt ist daher der bewusst im Kundenprozess handelnde Mensch, der persönlich Verantwortung für die Auswirkungen auf den Kunden und andere gesellschaftlichen Gruppen übernimmt.

Kapitel 5: Konzept und Praxis..... 162

5.1 Das NPI als Prozessorganisation..... 163

5.2 Vier Organisationen, in denen prozessorientiert entwickelt wurde..... 170

Es werden einige Beispiele aus meiner eigenen Praxiserfahrung vorgestellt und zwar, wie ganz unterschiedliche Organisationen derartige Such- und Entwicklungsprozesse verwirklichen.

Kapitel 6: Die Organisation als gesellschaftliches Organ..... 181

Im *sechsten Kapitel* werden die vorgeführten Wege unter der Überschrift "Die Organisation als gesellschaftliches Organ" in dreizehn Punkten zusammengefasst.

Literatur..... 193

Stichwortverzeichnis 201

Jedem Kapitel ist ein Zitat aus dem Buch "Die versiegelte Zeit" von Andrej Tarkowskij vorangestellt. Diese Zitate sind nur eine kleine Auswahl aus den zahlreichen inspirierenden Gedanken, die dieser Filmmacher in seinem Buch festgehalten hat; sie bedeuten für mich die begleitende Unterstützung eines Geistesverwandten in meinem Prozess eines immer tieferen Eindringens und immer wieder bildhafteren Ausdrucks.