

Madhav Sawant *Hrsg.*

Kontinuierliche Verbesserung von Organisationen: verfahrenstechnischer und kultureller Ansatz

Ein maschinell generierter
Forschungsüberblick



Springer Gabler

Kontinuierliche Verbesserung von Organisationen: verfahrenstechnischer und kultureller Ansatz

Madhav Sawant
Hrsg.

Kontinuierliche Verbesserung von Organisationen: verfahrenstechnischer und kultureller Ansatz

Ein maschinell generierter
Forschungsüberblick

Hrsg.
Madhav Sawant
Springer Nature Pune
Pune, Indien

Das eingereichte Manuskript wurde ins Deutsche übersetzt. Die Übersetzung wurde mit künstlicher Intelligenz erstellt. Um eine hohe Qualität der Übersetzung zu gewährleisten, wurde sie anschließend von den Autor*innen inhaltlich geprüft und ggf. überarbeitet. In stilistischer Hinsicht kann sie sich dennoch von einer herkömmlichen Übersetzung unterscheiden.

ISBN 978-3-658-42277-6 ISBN 978-3-658-42278-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42278-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

„Practice the philosophy of continuous improvement. Get a little bit better every single day“ –
Brian Tracy

Jeden Tag ein bisschen besser zu werden, ist etwas, das für uns alle möglich ist.

Winzige Fortschritte sind kleine, häufig getroffene Entscheidungen, die uns langsam und stetig voranbringen. Sie beginnen klein und summieren sich zu etwas Großem.

Die Mathematik ist einfach. Wenn Sie sich einfach darauf konzentrieren, jeden Tag 1 % besser zu werden, werden Sie in 365 Tagen fast 38-mal besser sein.

Wenn Ihre schlechte Angewohnheit dazu führt, dass Sie sich jeden Tag um 1 % verschlechtern, werden Sie am Ende des Jahres praktisch nichts mehr haben. Dies gilt für die Mitgliedschaft in einem Fitnessstudio, das Erreichen Ihrer Büroziele, den Versuch, an der Börse erfolgreich zu sein, das Lernen und so ziemlich jedes andere Ziel, das sich quantifizieren lässt. Dennoch werden Sie zu keinem Zeitpunkt mehr als 1 % wachsen (oder schrumpfen).

Die Macht liegt in kleinen Erfolgen und langsamen Fortschritten. Brechen Sie es herunter. Halten Sie es einfach.

Winzige Gewinne sorgen für den Rest.

Wie sehen wir die „Verbesserung“?

Es gibt 2 Möglichkeiten, jede Art von „Verbesserung“ zu betrachten:

1. kontinuierliche Verbesserung und
2. schrittweise Verbesserung.

„Kontinuierlich“ bedeutet eine Dauer ohne Unterbrechung, d. h. eine Dauer, die über einen langen Zeitraum anhält, aber Unterbrechungsintervalle enthält.

Kontinuierliche Verbesserung bedeutet, dass Unternehmen ständig an der Verbesserung ihrer Prozesse arbeiten. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der linearen und inkrementellen Verbesserung innerhalb bestehender Prozesse.

„Schrittweise Verbesserungen“ bedeutet, dass Unternehmen Prozessverbesserungen in Stufen durchführen und diese Stufen durch einen Zeitraum getrennt sind. Diese Zeit kann notwendig sein, um zu verstehen, ob die Verbesserungen tatsächlich zu einer Verbesserung des Ergebnisses geführt haben. In einigen Fällen kann es eine Weile dauern, bis die Ergebnisse sichtbar werden.

„Kontinuierliche Verbesserung“ und „schrittweise Verbesserung“ haben ihre eigenen Ziele und Methoden der Umsetzung. Beide gehen jedoch in die gleiche Richtung, wenn es darum geht, die Menschen und das Unternehmen während der Reise zu entwickeln.

Damit ein sich Unternehmen ständig verbessern kann, muss es 4 Ziele berücksichtigen:

- Ausrichtung des Unternehmens auf eine Kultur, die auf Verbesserung ausgerichtet ist,
- Ausstattung der Teams zur Erfüllung der dynamischen Anforderungen/Bedürfnisse der Kunden,
- Entwicklung und Aufbau von gemeinsamem Wissen innerhalb des Unternehmens,
- unterstützende Systeme, um Verbesserungen zu ermöglichen.

Die Möglichkeiten zur kontinuierlichen Verbesserung sind groß, und der Bereich der Dienstleistungen muss erweitert werden. Jedes Unternehmen beginnt mit der Schaffung einer soliden Grundlage durch die Standardisierung von Arbeit, Prozessen und Methoden.

Das nächste Ziel ist die Verringerung von Abweichungen und die Verbesserung von Prozessen in zeitlich voneinander getrennten Stufen durch den Einsatz verschiedener Verbesserungsmethoden. Dann wird (parallel dazu) von einem verfahrenstechnischen Ansatz zu einem kulturellen Ansatz übergegangen, bei dem jeder Mitarbeiter bestrebt ist, kleine, inkrementelle Verbesserungsmöglichkeiten zu entdecken.

Die Kapitel in diesem Buch machen deutlich, dass beide Ansätze wichtig sind und sich die Waage halten müssen – sowohl der verfahrenstechnische als auch der kulturelle Ansatz, wenn es um die Umsetzung einer erfolgreichen „kontinuierlichen Verbesserung“ in einem Unternehmen geht.

Die Möglichkeiten zur kontinuierlichen Verbesserung sind groß, und die Unternehmen versuchen, ihre internen Fähigkeiten zu erweitern. Die traditionelle Arbeitsweise, bei der nur bestimmte Methoden in Betracht gezogen werden, wird nun im Sinne eines Dienstleistungspakets überdacht, das jede Art von „Verbesserung“, die ein Kunde sucht, abdecken kann, d. h., im Grunde wird der Kuchen in Stücke geschnitten, die von allen akzeptiert und je nach Bedarf umgesetzt werden. Keine Verbesserung ist „groß“ oder „klein“. Die Methoden sind immer noch die Richtschnur, aber die Unternehmen machen jetzt den nächsten Schritt und sehen sich jede Gelegenheit an. Kontinuierliche Verbesserungsteams öffnen sich nun auch für die Kleinsten, indem sie Fähigkeiten wie „Business Process Re-engineering“, Prozessautomatisierung, „Process Mining“, „Business Agility“, Datenanalyse/Einsichten, „Change Management“ und nicht zuletzt Kulturaufbau anbieten.

Durch die Bereitstellung einer sehr strukturierten Auswahl aus einem sehr, sehr großen Datensatz von Veröffentlichungen ist die maschinell generierte Literatur ein Segen für die-

jenigen, die nicht nur Zeit und Mühe sparen, sondern sich auch einem Thema, das sie interessiert, „näher“ wollen. Und natürlich ist die Literatur mit einem Link versehen, über den man jeden Aspekt desselben Themas weiter vertiefen kann. Ist das nicht praktisch in dieser Welt der „Innovation“?

Lesen Sie weiter, um Ihrem Thema näherzukommen.

Pune, Indien

Madhav Sawant

Technische Information

Maschinell generierte Zusammenfassungen können entweder durch eine abstrakte oder extraktive Methode erstellt werden:

- Eine auf *Extraktion* basierte Zusammenfassung identifiziert die wichtigsten Sätze eines Textes und verwendet die Originalsätze, um die Zusammenfassung zu erstellen.
- Eine auf *Abstraktion* basierende Zusammenfassung erstellt neuen Text auf der Grundlage von Deep Learning. Es werden neue Phrasen erstellt, um den Inhalt zusammenzufassen.

Die maschinell generierten Zusammenfassungen, die Sie in diesem Buch finden, wurden mit einem *extraktiven Ansatz* erstellt.

Jedes Kapitel wurde vom Herausgeber sorgfältig bearbeitet. Der Herausgeber wählte die Beiträge aus, die dann automatisch zusammengefasst wurden. Der Herausgeber hat die automatischen Zusammenfassungen aufgrund des extraktionsbasierten Ansatzes nicht bearbeitet und die ursprünglichen Sätze nicht verändert. Sie finden die Bewertungen und Hinweise des Herausgebers zu den Zusammenfassungen in der Einleitungen des Buches.

In maschinell erstellten Büchern werden die Herausgeber als diejenigen definiert, die den Inhalt für das Buch kuratieren, indem sie die Beiträge auswählen, die automatisch zusammengefasst werden sollen, und den Output in eine sinnvolle Reihenfolge bringen. Neben der sorgfältigen Auswahl der Beiträge sollten die Herausgeber die Leser durch automatische Zusammenfassungen führen und transparent machen, warum sie die Beiträge ausgewählt haben.

Das Ziel dieser Bücher ist es, einen aktuellen Literaturüberblick über Springer Nature-Publikationen zu einem bestimmten Thema zu geben, um die Leser:innen bei der Bewältigung der Informationsflut zu unterstützen und ihnen zu helfen, schneller in ein Thema einzutauchen, interdisziplinäre Überschneidungen zu identifizieren und Arbeiten zu präsentieren, die die Leser:innen vielleicht noch nicht auf dem Radar hatten.

Bitte beachten Sie, dass die ausgewählten Beiträge im Zuge der Zusammenfassung nicht zum Training eines LLM verwendet werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Kultureller Ansatz	1
	Madhav Sawant	
	Maschinen-generierte Zusammenfassungen	2
	Literatur	24
2	Verfahrensorientierter Ansatz	27
	Madhav Sawant	
	Maschinen-generierte Zusammenfassungen	28
	Literatur	83
3	Herausforderungen der kontinuierlichen Verbesserung	91
	Madhav Sawant	
	Maschinen-generierte Zusammenfassungen	92
	Literatur	106
4	Beispiele für die erfolgreiche Anwendung in verschiedenen Branchen	109
	Madhav Sawant	
	Maschinen-generierte Zusammenfassungen	110
	Literatur	144



Madhav Sawant

Zusammenfassung

Die Zusammenfassungen in diesem Kapitel wurden aus Springer Nature-Publikationen mittels einer extraktiven KI-Zusammenfassung erstellt: Ein extraktionsbasierter Zusammenfassungsprozess zielt darauf ab, die wichtigsten Sätze eines Textes mithilfe eines Algorithmus zu identifizieren, und verwendet diese Originalsätze, um die Zusammenfassung maschinell zu erstellen (im Gegensatz zur generativen KI). Da die Sätze maschinell ausgewählt werden, spiegeln sie möglicherweise nicht vollständig den Inhalt der Arbeit wider. Wir empfehlen daher dringend, den Originalinhalt zu lesen und zu zitieren. Die automatisch generierten Zusammenfassungen wurden vom Herausgeber kuratiert, um den Publikationsstandards von Springer Nature zu entsprechen.

Verwendete Keywords

Führung · Mitarbeiter · Schlank · Gesundheitswesen · Kultur · Pflege · Gesundheit · Verhalten · Aktion · Öffentlich · Moderat · Theorie · Moderater Effekt · Verwaltung · Kapazität

M. Sawant (✉)
Springer Nature Pune, Pune, Indien

Maschinen-generierte Zusammenfassungen

Organisationsstruktur und kontinuierliche Verbesserung und Lernen: Moderierende Effekte der kulturellen Unterstützung partizipativer Führung

Nachfolgend finden Sie eine maschinell generierte Zusammenfassung von:

Huang, Xiaowen; Rode, Joseph C; Schroeder, Roger G: Organizational structure and continuous improvement and learning: Moderating effects of cultural endorsement of participative leadership [52]

Publiziert in: Journal of International Business Studies (2011)

Link zum Original: <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.33>

Copyright des Originals: Academy of International Business 2011

All rights reserved.

Wenn Sie die Sätze zitieren möchten, verweisen Sie bitte auf das Original.

Aus technischen Gründen konnten wir die Seite, von der das Originalzitat stammt, nicht angeben.

Abstract – Zusammenfassung

Aufbauend auf der kulturell begründeten impliziten Theorie der Führung untersuchten wir die moderierenden Auswirkungen der nationalen Kultur auf die Beziehung zwischen Organisationsstruktur und kontinuierlicher Verbesserung und Lernen.

Wir gehen ferner davon aus, dass die Organisationskultur die Beziehung zwischen der Organisationsstruktur und der kontinuierlichen Verbesserung und dem Lernen mäßigt, dass aber diese mäßigenden Effekte in nationalen Kulturen mit geringer Befürwortung der partizipativen Führung stärker sind.

Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Manager aktiv bewerten müssen, inwieweit die nationale Kultur eine partizipative Führung unterstützt, um die Beziehung zwischen organischen Strukturen und kontinuierlicher Verbesserung und Lernen voll zu verwirklichen.

Einführung

Vor dem Hintergrund dieser Beobachtungen haben wir die Auswirkungen der nationalen Kultur auf die Beziehung zwischen der Organisationsstruktur und einem genau definierten Aspekt des organisatorischen Lernens untersucht: kontinuierliche Verbesserung und Lernen.

Wenn ja, variiert der Einfluss nationaler kultureller Werte auf die Befürwortung partizipativer Führung in verschiedenen organisatorischen Kontexten?

Von den von ihnen identifizierten Dimensionen des Führungsverhaltens ist die partizipative Führung für unsere Studie besonders relevant, da sie wichtige kulturelle Unterschiede erfasst, die sich darauf auswirken können, wie Mitarbeiter auf Organisationsstrukturen und die entsprechenden Managementpraktiken reagieren, von denen in der Literatur traditionell angenommen wird, dass sie mit organisatorischem Lernen verbunden sind.

In Bezug auf die zweite Frage haben wir die Auswirkungen nationaler kultureller Werte auf die Befürwortung partizipativer Führung im Kontext spezifischer Organisationen weiter entschlüsselt, indem wir mögliche Substitutionseffekte zwischen nationaler Kultur und Organisationskultur (d. h. auf Betriebsebene) untersucht haben.

Theorie und Hypothesen

Es wird vorgeschlagen, dass die Organisationsstruktur (d. h. organisch, wie unten beschrieben; 1) mit kontinuierlicher Verbesserung und Lernen zusammenhängt, und dass diese Beziehung durch das Ausmaß, in dem die nationalen kulturellen Werte partizipative Führung unterstützen, moderiert wird.

Auf der Grundlage der Institutionentheorie und der strukturellen Kontingenztheorie stellen wir die Hypothese auf, dass, wenn die kulturellen Werte mit den durch organische Strukturen unterstützten partizipativen Managementphilosophien übereinstimmen, der daraus resultierende Informationsaustausch und die partizipativen Entscheidungsfindungsprozesse in der Organisation verankert werden und eine entsprechend größere Wirkung auf die Kultivierung kontinuierlicher Verbesserung und des Lernens haben.

Unter sonst gleichen Bedingungen würden wir erwarten, dass der Fokus auf Mitarbeiterbeteiligung und Informationsaustausch, der mit Gruppenorganisationskulturen verbunden ist, den relativen Mangel an Hierarchie und Dezentralisierung, der organischen Strukturen innewohnt, in einer Weise ergänzt, die der partizipativen Führung ähnelt.

Die moderierende Wirkung der organisatorischen Gruppenkultur auf die Beziehung zwischen organischer Struktur und kontinuierlicher Verbesserung und Lernen wird in Kulturen mit geringer partizipativer Führung stärker sein als in Kulturen mit hoher partizipativer Führung.

Methoden

Was die in der vorliegenden Studie verwendeten Messgrößen anbelangt, so wurden die Erhebungselemente unserer abhängigen und unabhängigen Variablen in verschiedene Fragebögen aufgenommen und von verschiedenen Personen ausgefüllt, wodurch die Möglichkeit vermieden wurde, dass unsere Ergebnisse auf eine allgemeine Verzerrung der Befragten zurückzuführen sind.

Die organische Struktur, die Gruppenkultur und die kontinuierliche Verbesserung und das Lernen wurden anhand mehrerer Items aus der HPM-Datenbank gemessen.

Die Multifunktionalität der Mitarbeiter umfasste drei Items aus einer fünfstufigen Skala, darunter Aussagen wie „Unsere Mitarbeiter werden für die Ausführung mehrerer Aufgaben geschult“ und „Die Mitarbeiter in diesem Werk lernen, eine Vielzahl von Aufgaben auszuführen“.

In Folge 3 modellierten wir die Organisationsstruktur als latente Variable zweiter Ordnung mit drei latenten Variablen erster Ordnung – Flachheit, Dezentralisierung und Multifunktionalität der Mitarbeiter –, die jeweils durch die Items ihrer jeweiligen Skalen angegeben wurden.

Wir haben sowohl die Gruppenkultur als auch die kontinuierliche Verbesserung und das Lernen als zwei latente Variablen modelliert, die jeweils durch die Items in den entsprechenden Skalen angegeben werden.

Ergebnisse

Der Interaktionsterm war positiv und signifikant ($\beta = 0,17$, $p < 0,01$) und stützt damit Hypothese 2, die besagt, dass die Beziehung zwischen organischer Organisationsstruktur und kontinuierlicher Verbesserung und Lernen in hochgradig partizipativen Führungskulturen stärker ist.

Um Hypothese 3 zu testen, haben wir die Länder zunächst in zwei Untergruppen eingeteilt: Kulturen mit hoher Zustimmung zu partizipativer Führung und Kulturen mit geringer Zustimmung zu partizipativer Führung.

Wir führten eine ANOVA durch, bei der wir die Unterschiede zwischen den Gruppen mit hohem und niedrigem Wert für die kulturell unterstützte partizipative Führung verglichen.

Der Interaktionsterm erwies sich als signifikant ($\beta = 0,22$, $p < 0,01$) in der Stichprobe mit niedriger partizipativer Führung, war aber nicht signifikant in der Stichprobe mit hoher partizipativer Führung.

Hypothese 3, die besagt, dass der Moderationseffekt der organisatorischen Gruppenkultur in wenig partizipativen Führungskulturen stärker ist als in stark partizipativen Führungskulturen, wurde unterstützt.

Diskussion und Schlussfolgerung

Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass das Vorhandensein einer starken organisatorischen Gruppenkultur die Beziehung zwischen der organischen Struktur und der kontinuierlichen Verbesserung und dem Lernen verstärken kann, wenn die nationale Kultur keine partizipative Führung befürwortet.

Solange die nationalen Kulturen partizipative Führungsphilosophien unterstützen, werden organische Strukturen unabhängig von der Existenz organisatorischer Gruppenkulturen wirksam zur Kultivierung von kontinuierlicher Verbesserung und Lernen beitragen.

Wenn unterstützende nationale Kulturen fehlen oder zumindest die nationale Kultur partizipative Führung nicht unterstützt, wie es in den Fertigungsbetrieben in Japan, Südkorea, Italien und Spanien der Fall war, wird eine starke organisatorische Gruppenkultur entscheidend für die positive Beziehung zwischen organischen Strukturen und kontinuierlicher Verbesserung und Lernen.

Die Untersuchung der Interaktionsdiagramme zeigt, dass die Auswirkungen der organischen Struktur auf die kontinuierliche Verbesserung und das Lernen in den Fällen minimal waren, in denen die nationale Kultur die partizipative Führung nicht unterstützte und in denen die Organisationskultur der Gruppe gering war.

Das Raster der kontinuierlichen Verbesserung: Eine empirische Untersuchung der Wirksamkeit einer system- und aktionsforschungsbasierten Intervention zur kontinuierlichen Verbesserung für die Entwicklung „neuer“ Organisationen

Das ist eine maschinell generierte Zusammenfassung von:

Young, Mike: The Continuous Improvement Grid: An Empirical Investigation into the Effectiveness of a Systems, and Action Research, Based Continuous Improvement Intervention, for ‘New’ Organisation Development [53]

Publiziert in: Systemic Practice and Action Research (2011)

Link zum Original: <https://doi.org/10.1007/s11213-011-9195-7>

Copyright des Originals: UKCrown 2011

All rights reserved.

Wenn Sie die Sätze zitieren möchten, verweisen Sie bitte auf das Original.

Aus technischen Gründen konnten wir die Seite, von der das Originalzitat stammt, nicht angeben.

DOI: <https://doi.org/10.1007/s11213-011-9195-7>

Abstract – Zusammenfassung

Er dokumentiert, wie die Royal Navy die Prinzipien der wissenschaftlichen Beratung und der pragmatischen Wissenschaft nutzte, um ein systembasiertes Instrument und eine damit verbundene Intervention zur Entwicklung einer neuen Organisation zu entwickeln, anzuwenden und zu überprüfen, um den Mitarbeitern zu helfen, ihre Wahrnehmungen von Arbeitspraktiken zu erkunden und auszutauschen, um ihr Bewusstsein für ihre aktuelle Arbeitssituation zu erweitern und so Verbesserungsmöglichkeiten aufzudecken.

Die Umfrageergebnisse deuten darauf hin, dass die Mehrheit der Personen die Maßnahmen als wertvoll empfand und die Teilnehmer der Veranstaltungen ein deutlich besseres Verständnis für die Organisation hatten und einen größeren kollektiven und individuellen Nutzen daraus zogen.

Die Erfahrungen, zu denen die auf Aktionsforschung basierende Studie und die damit verbundene positivistische Umfrage gehörten, unterstreichen die Bedeutung dessen, was als „normative, neu ausrichtende Pädagogik“ beschrieben wird – Menschen dabei zu helfen, sich zu verändern, indem man ihnen hilft, neue Formen des Verständnisses zu entwickeln.

Einführung

Hodgkinson und andere (4) bezeichnen dies als „wissenschaftliche Beratung“ oder pragmatische Wissenschaft, aber auch sie scheinen den wissenschaftlichen Berater oder pragmatischen Wissenschaftler in erster Linie als externen akademischen Akteur zu sehen und räumen dem Forschungsprozess und den Forschungsergebnissen den Vorrang vor den organisatorischen Herausforderungen und dem Bedarf der Teilnehmer an Wissen mit praktischem Wert ein.

Die Literatur zur Aktionsforschung (z. B. Carr und Kemmis 5; Greenwood und Levin 6; Herr und Anderson 7; Reason und Bradbury 8) verdeutlicht einen solchen „Modus 2“-Ansatz durch die Konzentration auf die Lösung praktischer Fragen oder Probleme durch die Schaffung neuer Formen des Verständnisses mit den Menschen, die die Veränderung vornehmen.

In diesem Beitrag wird anhand von Aktionsforschung und positivistischen Erhebungen dokumentiert, wie die Royal Navy die Grundsätze der wissenschaftlichen Beratung und der pragmatischen Wissenschaft nutzte, um ein systembasiertes Instrument und eine damit verbundene „neue“ Organisationsentwicklungsmaßnahme zu entwickeln, anzuwenden und zu überprüfen, um die Einbindung von CI-Aktivitäten zu unterstützen.

Literaturübersicht

Was den „Dualismus 2“ betrifft, so begründeten Deweys Ablehnung des kartesischen Wissen-Handeln-Dualismus (Bush 9) und Lewins Aufhebung der Grenze zwischen Forschung und Praxis (Bargal 10) die Notwendigkeit und den Nutzen von systemisch basierten, handlungsorientierten Ansätzen in der Sozialforschung und -verbesserung.

Die Änderung solcher sozialer Normen erfordert „die aktive Beteiligung der Betroffenen, sowohl an der Planung als auch an der Durchführung“. (ebd., S. 152), und um zu verstehen, ob Verbesserungen erzielt werden, muss eine Art Bewertung vorgenommen werden.

Die Tiefe und der Grad der Beteiligung verbessert nicht nur die Organisation, sondern befreit auch den Einzelnen, denn „die meisten menschlichen Probleme in Organisationen entstehen, weil relativ gesunde Menschen ... aufgefordert werden, an Arbeitssituationen teilzunehmen, die sie dazu zwingen, abhängig, untergeordnet und gefügig zu sein und nur wenige ihrer mehr als oberflächlichen Fähigkeiten einzusetzen (Argyris, 11, S. 148).“

Methodik

Im Einklang mit den Grundsätzen der „Neuen ODA“ und der Aktionsforschung sollten die Fragen dazu dienen, die Wahrnehmung der Arbeitspraktiken zu untersuchen und auszutauschen, um das Bewusstsein der Menschen für die aktuelle Situation zu erweitern und so Verbesserungsmöglichkeiten aufzudecken.

Die Auswahl der Umfragepunkte spiegelte den Wunsch wider, die folgenden Themen zu untersuchen: Involvement in CI Die OD- (z. B. Argyris 12; Beckhard 13; Bennis 14) und Aktionsforschungsliteratur (z. B. Carr und Kemmis 5; Freire 15; Greenwood und Levin 6; Lewin 16; Reason und Bradbury 8) betont die Bedeutung von Engagement für erfolgreiche Veränderungen.

Die folgenden drei Punkte wurden aufgenommen, um die Personen zu identifizieren, die an Veranstaltungen auf der Grundlage des Improvement Grid teilgenommen hatten und die von der Intervention profitiert hatten.

Punkt 12 „Kontinuierliche Verbesserung hat sich nicht auf meine Arbeit ausgewirkt“ hat am stärksten zu diesem Faktor beigetragen, wenn auch in negativer Weise.