

# Inhalt

---

<b>1 Vorwort</b> .....	3
<b>2 Einleitung – roter Faden des Buches</b> .....	5
<b>3 Lebensphasen von Unternehmen</b> .....	8
3.1 Pionierphase .....	9
3.2 Normative Phase .....	10
3.3 Rigide Phase .....	12
3.4 Integrative Phase .....	15
3.4.1 Ebenen von Integration .....	17
<b>4 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für die Lebensphasen der Einzelnen</b> .....	18
4.1 Istzustand .....	18
4.2 Möglichkeiten .....	24
<b>5 Lebensphasen von Menschen</b> .....	29
5.1 Jugend .....	31
5.1.1 Beschreibung .....	31
5.2 Mittlere Phase: Konsolidierung (entsprechend normativer Phase) .....	33
5.2.1 Entwicklungsvariante rigide Phase und Versteinerung .....	36
5.2.2 Entwicklungsvariante integrative Phase und Reife .....	38
5.3 Reife, die integrative Phase – Beschreibung .....	42
5.4 Ältersein .....	46
<b>6 Wertesysteme von Menschen und Organisationen</b> .....	55
6.1 Graves-Modell .....	55
6.2 Anwendungsgebiete für das Graves-Modell .....	62
6.2.1 Einsatz im Coaching .....	63
6.2.2 Einsatz in Teams .....	63
6.2.3 Kulturmessung mit dem Graves-Modell .....	65
6.3 Lebensphasen und Wertesysteme .....	68
<b>7 Was daraus folgt</b> .....	70
7.1 Leitplanken und Regelsysteme in Unternehmen / Ist-Zustand und Möglichkeiten .....	71
7.1.1 Leitbild und Vision .....	73
7.1.2 Rollen, Führungsrolle und Führungsverständnis .....	77
7.1.3 Karrieremodell .....	81
7.1.4 Projektorganisation etablieren .....	83
7.1.5 Strategie- und Förderungsgespräch für Führungskräfte .....	83
7.1.6 Mitarbeitergespräch .....	84
7.1.7 Führen durch Ziele .....	85

7.1.8 Innovation / Wissensaufbau / Wissensweitergabe .....	87
7.2 Leben und Agieren in den jeweiligen Lebensphasen .....	88
7.2.1 Risiken und Chancen für die Phase Jugend Schlussfolgerungen / Anregungen .....	93
7.2.2 Risiken und Chancen für die Phase Konsolidierung Schlussfolgerungen / Anregungen .....	96
7.2.3 Chancen für die Phase Reife Schlussfolgerungen / Anregungen .....	100
7.2.4 Risiken und Chancen für die Phase Ältersein Schlussfolgerungen / Anregungen .....	103
7.3 Leben und Agieren in den jeweiligen Unternehmensphasen .....	111
7.3.1 Besonderheiten der Pionierphase .....	111
7.3.2 Besonderheiten der normativen Phase .....	113
7.3.3 Besonderheiten der rigiden Phase .....	115
7.3.4 Besonderheiten der integrativen Phase .....	123
7.4 Konsequenzen für Berater und Führungskräfte .....	128
7.5 Vertiefung und Ausblick zum Führen in der integrativen Phase .....	133
<b>8 Innere Haltungen, Sichtweisen, Modelle und Methoden</b>	
zum Umgang mit Unterschieden .....	135
8.1 Innere Haltungen .....	135
8.1.1 Achtsamkeit .....	135
8.1.2 Intuitive Wahrnehmung .....	144
8.1.3 Empathie / Wertschätzung .....	147
8.2 Achtsamkeit in Aktion .....	149
8.2.1 Der Dialogprozess .....	149
8.2.2 Groupfield .....	153
8.2.3 Praktische Arbeit mit zwei Modellen: Groupfield und Graves-Modell .....	155
8.3 Riemann-Kreuz und Teamrollen nach Belbin .....	156
8.3.1 Riemann-Kreuz .....	156
8.3.2 Teamrollen nach Belbin .....	162
8.3.3 Anwendungsbeispiele .....	164
8.4 Antityp / Teufelskreise / Wertequadrat .....	165
8.5 Ursprungsordnung / Organisationsaufstellungen (äußeres / inneres Team)....	167
<b>9 Anhang – Beispiel für „Führen in der integrativen Phase“ .....</b>	<b>169</b>
<b>Danksagung .....</b>	<b>179</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>180</b>