

Inhalt

1 Vorwort	3
2 Einleitung – roter Faden des Buches	5
3 Lebensphasen von Unternehmen	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
4 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für die Lebensphasen der Einzelnen	18
4.1 Istzustand	18
4.2 Möglichkeiten	24
5 Lebensphasen von Menschen	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
6 Wertesysteme von Menschen und Organisationen	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
7 Was daraus folgt	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
8 Innere Haltungen, Sichtweisen, Modelle und Methoden	
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
9 Anhang – Beispiel für „Führen in der integrativen Phase“	169
Danksagung	179
Literaturverzeichnis	180