

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| G | Voraussetzungen, Prinzipien und Kultur der Veränderung | 17 |
| G.1 | Voraussetzungen für Veränderungen | 18 |
| G.1.1 | Veränderungsbedarf | 19 |
| G.1.2 | Veränderungsbereitschaft | 20 |
| G.1.3 | Auftragsklarheit | 22 |
| G.2 | Prinzipien der Veränderung | 25 |
| G.2.1 | Transparenz | 25 |
| G.2.2 | Metakommunikation | 26 |
| G.2.3 | Selbstorganisation | 27 |
| G.3 | Kultur der Veränderung | 28 |
| G.3.1 | Vision | 30 |
| G.3.2 | Partizipation | 31 |
| G.3.3 | Das Regelwerk der Organisation | 32 |
| G.4 | Das Change Management-Modell: ibo-Change-Map® | 37 |
| G.4.1 | Phasen der Veränderung | 38 |
| G.4.2 | Lern- und Reflexionsebenen | 40 |
| G.4.3 | Ebenen, Gegenstände und Instrumente der Veränderung | 43 |
| G.5 | Anwendungsbeispiele für Systemische Interventionen | 44 |
| G.5.1 | Systemische Fragetechniken | 44 |
| G.5.2 | Externalisierungstechnik | 48 |
| G.5.3 | Verflüssigungstechnik | 51 |
| G.5.4 | Metaphern | 52 |
| G.5.5 | Rituale | 53 |
| G.5.6 | Tetralemma | 54 |
| G.5.7 | Inneres Team | 56 |
| G.5.8 | Werte- und Entwicklungsquadrat | 57 |
| G.5.9 | Metakommunikation als Intervention | 60 |
| G.5.10 | Positive Konnotation | 61 |
| G.5.11 | „Hausaufgaben“ und Abschlusskommentare | 63 |
| G.5.12 | „Territorigramm“ | 67 |
| G.6 | Beratungsansätze | 70 |
| G.6.1 | Beraterhaltungen | 72 |
| G.6.1.1 | Sachorientierte Haltung | 72 |
| G.6.1.2 | Personenzentrierte Haltung | 73 |
| G.6.1.3 | Systemische Haltung | 73 |
| G.6.2 | Menschenbilder | 74 |

| | | |
|---------|--|----|
| G.6.2.1 | Ökonomisch-gesellschaftlich entwickelte Menschenbilder | 75 |
| G.6.2.2 | Wertende Menschenbilder | 76 |
| G.6.2.3 | Funktional-systemisches Menschenbild | 78 |
| G.7 | Toolbox | 80 |
| | Literatur zu diesem Kapitel | 82 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| I. | Individualentwicklung | 83 |
| 1 | Rollen in Veränderungsprozessen | 83 |
| 1.1 | Definition „Rolle“ | 83 |
| 1.2 | Funktion von Rollen | 85 |
| 1.3 | Formelle und informelle Rollen | 86 |
| 1.4 | Rollen in der Veränderung | 87 |
| 1.4.1 | Rollen des Veränderungsbegleiters | 88 |
| 1.4.1.1 | Coach | 88 |
| 1.4.1.2 | Teamentwickler | 89 |
| 1.4.1.3 | Organisationsberater | 90 |
| 1.4.2 | Rolle des Veränderungsverantwortlichen | 91 |
| 1.4.3 | Rolle der von der Veränderung Betroffenen bzw. der daran Beteiligten | 93 |
| | Literatur zu diesem Kapitel | 94 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2 | Kognition, Motivation, Emotion – Lernen als individueller Entwicklungsprozess | 95 |
| 2.1 | Kognition „Wie denkt der Mensch“? | 95 |
| 2.2 | Mythos Motivation – Was ist Motivation (und wie funktioniert sie)? | 96 |
| 2.2.1 | Wie funktioniert Motivation? – Motivationstheorien | 98 |
| 2.2.2 | Wie kann man sich motivieren (oder zumindest nicht selbst demotivieren)? | 102 |
| 2.2.3 | Wie können Menschen motiviert werden (bzw. ist das überhaupt die richtige Frage)? | 105 |
| 2.3 | Emotionen | 109 |
| 2.4 | Lernen – ein lebenslanges Thema | 112 |
| 2.4.1 | Wie lernt der Mensch? | 112 |
| | Literatur zu diesem Kapitel | 118 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3 | Selbstmanagement | 119 |
| 3.1 | Voraussetzungen für ein erfolgreiches Selbst- und Zeitmanagement | 119 |
| 3.1.1 | Mehr Zeit für das Wesentliche – effektive Organisation des Arbeitstages | 120 |
| 3.1.2 | Methoden und Techniken des Zeitmanagements | 121 |
| 3.1.3 | Vom Zeitmanagement zum ganzheitlichen Ansatz des Selbstmanagements – „Sein eigener Change Manager sein“ | 124 |
| 3.2 | Stress – Was passiert da eigentlich mit mir? | 127 |
| 3.2.1 | Umgang mit Stress – Die Macht der Gedanken | 130 |
| 3.2.2 | Jeder ist seines Stresses Schmied – Die inneren Antreiber | 131 |
| 3.2.3 | Mental den Stress reduzieren – Grundlagen des Mentaltrainings | 134 |
| 3.2.4 | Durchführung des Mentaltrainings – Konfrontation und Bewältigung | 136 |
| | Literatur zu diesem Kapitel | 138 |
| | | |
| 4 | Coaching | 139 |
| 4.1 | Coaching – Verständnis | 139 |
| 4.2 | Systemisches Coaching | 141 |
| 4.2.1 | Defizit- vs. Ressourcenorientierung | 142 |
| 4.2.2 | Typen von Klienten | 143 |
| 4.2.3 | Besondere Rollen- und Beziehungsangebote im Coaching | 144 |
| 4.3 | Das ibo-Coaching-Modell: Der Coachingkompass® | 147 |
| 4.3.1 | Coachhaltungen und Lernebenen | 149 |
| 4.3.1.1 | Coachhaltungen | 149 |
| 4.3.1.2 | Lernebenen | 150 |
| 4.3.2 | Themen und Interaktionsebenen | 152 |
| 4.3.2.1 | Coachingthemen | 152 |
| 4.3.2.2 | Interaktionsebenen im Coaching | 153 |
| 4.3.3 | Vorgehensschritte im systemischen Coaching | 153 |
| 4.3.3.1 | Auftragsklärung | 154 |
| 4.3.3.2 | Sachverhalte erkunden | 158 |
| 4.3.3.3 | Hypothesen bilden | 160 |
| 4.3.3.4 | Optionen entwickeln | 162 |
| 4.3.3.5 | Abschluss | 163 |
| 4.4 | Interventionen | 165 |

| | | |
|---------|--|------------|
| 4.4.1 | Anwendungsbeispiele für Systemische Interventionen | 166 |
| 4.4.1.1 | Systemische Fragen | 166 |
| 4.4.1.2 | Rollen- und Beziehungsangebote und Antworten | 168 |
| 4.4.1.3 | Checkliste zum Coachingkontrakt | 171 |
| 4.4.1.4 | Neutralitäts-Check | 172 |
| 4.4.1.5 | Checkliste Auftragsklärung | 173 |
| 4.5 | Coaching als Biografiearbeit | 174 |
| 4.5.1 | Biografische Selbstreflexion | 175 |
| 4.5.1.1 | Methode der Biografiearbeit | 175 |
| 4.5.1.2 | Lebens- und Karriereplanung | 176 |
| 4.6 | Toolbox Coaching | 181 |
| | Literatur zu diesem Kapitel | 182 |
| | | |
| II. | Teamentwicklung | 183 |
| | | |
| 5 | Führung, Macht und Hierarchie | 183 |
| 5.1 | Führen vs. Leiten | 184 |
| 5.1.1 | Das Paradox der großen Führer | 184 |
| 5.2 | Führung in Organisationen | 186 |
| 5.2.1 | Funktion von Führung | 186 |
| 5.2.2 | Führungsprinzipien | 186 |
| 5.2.2.1 | Das Delegationsprinzip | 186 |
| 5.2.2.2 | Das AKV-Prinzip | 187 |
| 5.2.2.3 | Zielvereinbarungen vs. Zielvorgaben | 188 |
| 5.2.2.4 | „Management-by“-Ansätze | 189 |
| 5.2.3 | Führungsstile | 190 |
| 5.3 | Führungstheorien | 191 |
| 5.4 | Mythos Manager | 193 |
| 5.5 | Rollen des Managers | 195 |
| 5.5.1 | Drei interpersonelle Rollen | 196 |
| 5.5.2 | Drei informationsbezogene Rollen | 196 |
| 5.5.3 | Vier entscheidungsorientierte Rollen | 197 |
| 5.6 | Exkurs: Zeit- und Selbstmanagement des Managers | 198 |
| 5.7 | Macht | 199 |
| 5.7.1 | Funktion von Macht | 199 |
| 5.8 | Hierarchie | 200 |
| 5.9 | Konsequenzen für das Führen von Mitarbeitern | 201 |
| 5.10 | Anwendungsbeispiele für Systemische Interventionen | 204 |
| 5.10.1 | Selbstanalysefragen für Manager | 204 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5.10.2 | Checkliste Zielvereinbarungsgespräch | 207 |
| | Literatur zu diesem Kapitel | 210 |
| 6 | Gruppendynamik und -entwicklung | 211 |
| 6.1 | Unterschiede Gruppe vs. Team | 211 |
| 6.2 | Aspekte der Gruppendynamik – Was ist Gruppendynamik? | 218 |
| 6.2.1 | Phasen der Gruppenentwicklung – Was passiert wann? | 219 |
| 6.2.2 | Rollen in Gruppen – gebraucht werden sie alle! | 223 |
| 6.3 | Dimensionen der Teamarbeit und Teamentwicklung | 225 |
| 6.4 | Anlässe und Ziele für Teamentwicklung | 227 |
| 6.4.1 | Anlässe für Teamentwicklung | 227 |
| 6.4.2 | Ziele der Teamentwicklung | 228 |
| 6.5 | Vorgehen und Konzeption einer Teamentwicklungs- maßnahme | 230 |
| 6.6 | Interventionstechniken Teamentwicklung | 233 |
| | Literatur zu diesem Kapitel | 236 |
| 7 | Moderation und Teamarbeit | 237 |
| 7.1 | Definition Moderation | 237 |
| 7.2 | Die Rolle des Moderators | 238 |
| 7.2.1 | Aufgaben des Moderators | 239 |
| 7.3 | Die Moderationsmethode | 240 |
| 7.3.1 | Das Rad der Moderation: Phasenweises Vorgehen | 240 |
| 7.3.2 | Das Offene Protokoll | 242 |
| 7.3.2.1 | Der Gruppenarbeitsplan (GAP) | 243 |
| 7.3.2.2 | Der Aktionsplan | 244 |
| 7.3.2.3 | Liste der Ergebnisse | 245 |
| 7.3.3 | Systematische Themenbearbeitung | 245 |
| 7.3.3.1 | Themenspeicher | 246 |
| 7.4 | Kreativitäts- und Problemlösetechniken | 247 |
| 7.4.1 | Brainstorming | 247 |
| 7.4.1.1 | „Methode 6-3-5“ | 248 |
| 7.4.2 | Mind Mapping | 249 |
| 7.4.3 | Synektik | 250 |
| 7.4.4 | Sechs Denkhüte | 251 |
| 7.4.5 | Tetralemma | 252 |
| 7.5 | Bedeutung der Gruppenprozesse für die Zusammenarbeit | 253 |
| | Literatur zu diesem Kapitel | 254 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 8 | Kommunikation | 255 |
| 8.1 | Was ist Kommunikation? – Definition und Ziele | 255 |
| 8.2 | Grundhaltungen in der Kommunikation | 257 |
| 8.3 | Kommunikationsmodelle | 258 |
| 8.3.1 | Das modifizierte Sender-Empfänger-Modell | 259 |
| 8.3.2 | Das modifizierte Inselmodell | 261 |
| 8.3.3 | Das Nachrichtenquadrat – Die Anatomie einer Nachricht | 263 |
| 8.4 | Störungen und Klärungen | 265 |
| 8.5 | Feedback – „Die Packung verpacken“ | 268 |
| 8.6 | Metakommunikation – über das Miteinanderreden reden | 272 |
| 8.7 | Situationsgerechte Kommunikation | 273 |
| 8.8 | Beziehungsmuster und Teufelskreise | 276 |
| 8.9 | „Die silbernen Hinweise zur Kommunikation“ | 279 |
| | Literatur zu diesem Kapitel | 280 |
| | | |
| 9 | Konfliktmanagement | 281 |
| 9.1 | Definition und Funktion von Konflikt | 281 |
| 9.2 | Voraussetzungen für Konflikte | 282 |
| 9.3 | Konfliktformen | 284 |
| 9.3.1 | Intra-psychische Konflikte | 284 |
| 9.3.2 | Zentraler menschlicher Konflikt | 285 |
| 9.3.3 | Akute und chronische Konflikte | 286 |
| 9.4 | Arten und Kategorien von Konflikten | 287 |
| 9.5 | Konfliktdynamik | 288 |
| 9.6 | Konfliktstrategien | 289 |
| 9.6.1 | Flucht | 290 |
| 9.6.2 | Vernichtung | 291 |
| 9.6.3 | Unterordnung | 291 |
| 9.6.4 | Delegation | 292 |
| 9.6.5 | Kompromiss | 293 |
| 9.6.6 | Konsens | 294 |
| 9.7 | Rollen im Konflikt | 295 |
| 9.7.1 | Rollenverständnisse der Konfliktparteien | 295 |
| 9.7.2 | Moderator-/Beraterrolle | 297 |
| 9.8 | Konfliktberatung | 298 |
| 9.8.1 | Konfliktdiagnose | 300 |
| 9.8.1.1 | Konfliktstoff | 300 |
| 9.8.1.2 | Konfliktparteien | 301 |

| | | |
|-------------|--|------------|
| 9.8.1.3 | Konfliktverlauf | 301 |
| 9.8.1.4 | Beziehungs- und kultureller Rahmen sowie Diagnoseleitfaden | 301 |
| 9.8.2 | Phasenmodell der Konfliktberatung | 302 |
| 9.9 | Anwendungsbeispiele systemischer Interventionen | 304 |
| 9.9.1 | Fragetechniken | 304 |
| 9.9.2 | Metaphern | 305 |
| 9.9.3 | Beobachtungsaufgaben | 305 |
| 9.9.4 | Rituale | 305 |
| 9.9.5 | Zeitliche Interventionen | 305 |
| 9.9.6 | Aufgaben zur Musterunterbrechung | 305 |
| 9.9.7 | Handlungsstrategien im Umgang mit Konflikt und Eskalation | 305 |
| | Literatur zu diesem Kapitel | 306 |
| III. | Organisationsentwicklung | 307 |
| 10 | Veränderungen von Organisationen | 307 |
| 10.1 | Organisationen und Veränderungsmanagement | 308 |
| 10.1.1 | Organisationsbegriff | 308 |
| 10.1.2 | Organisationen als offene Systeme | 309 |
| 10.1.3 | Bedingungen offener Systeme | 311 |
| 10.1.3.1 | Entscheidungen unter Unsicherheit | 311 |
| 10.1.3.2 | Schrittweise und radikale Innovationen | 313 |
| 10.1.4 | Phasen der Organisationsentwicklung | 315 |
| 10.1.5 | Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement | 319 |
| 10.1.6 | Modelle zur Charakteristik von Organisationen | 321 |
| 10.1.6.1 | Modell der Entwicklungs- und Veränderungsphasen | 321 |
| 10.1.6.2 | Sechs-Schubladen-Modell zur Organisations- und Veränderungsdiagnose | 324 |
| 10.1.6.3 | Modell der Organisationsdynamiken | 326 |
| 10.1.6.4 | Organisationsmodelle für Veränderungen | 328 |
| 10.1.6.5 | Modell der „Lernenden Organisation“ | 330 |
| 10.1.7 | Veränderung als organisationales Lernen | 333 |
| 10.1.7.1 | Komplexes Lernen | 333 |
| 10.1.7.2 | Lernen aus Handlungen und Erfahrungen | 335 |
| 10.1.8 | Fragen zur Organisationsentwicklung | 336 |
| 10.2 | Toolbox „Organisationsentwicklung“ | 338 |
| | Literatur zu diesem Kapitel | 338 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 11 | Veränderungsmanagement | 339 |
| 11.1 | Warum Veränderungsmanagement | 339 |
| 11.2 | Modell der Erfolgsfaktoren für Veränderungen | 341 |
| 11.3 | Initiierung von Veränderungsprozessen | 342 |
| 11.3.1 | Anlässe, Ziele und Starts | 342 |
| 11.3.2 | Veränderungen als Krebsgangphänomen | 345 |
| 11.3.3 | Nichtveränderung – Gewohnheiten als Lernhemmnisse | 346 |
| 11.3.4 | Organisationsformen von Veränderungsmanagement | 347 |
| 11.3.5 | Management von Instabilität und Stabilität | 349 |
| 11.3.5.1 | Management von Instabilität | 349 |
| 11.3.5.2 | Management von Stabilität | 351 |
| 11.3.5.3 | Wechsel von Stabilität und Instabilität | 352 |
| 11.3.5.4 | Handlungsempfehlungen für die Initiierungsphase | 353 |
| 11.4 | Gestaltung von Veränderungsprozessen | 354 |
| 11.4.1 | Inhaltliche Handlungsfelder des Veränderungsmanagements | 354 |
| 11.4.2 | Ermittlung des Handlungs- und Veränderungsbedarfs | 357 |
| 11.4.3 | Veränderung als Chance | 359 |
| 11.4.3.1 | Chance oder Risiko | 360 |
| 11.4.3.2 | Phasen der Veränderung Betroffener | 361 |
| 11.4.3.3 | Veränderungsmanagement als Widerstandsmanagement | 365 |
| 11.4.3.4 | Veränderungskommunikation | 366 |
| 11.4.3.5 | Partizipation – Beteiligung fördert Handeln | 371 |
| 11.4.3.6 | Interner Veränderungsdialog – Spaß am Bloggen | 375 |
| 11.4.4 | Bleiben oder Gehen | 376 |
| 11.4.4.1 | Retentionsmanagement – Leistungsträger binden | 377 |
| 11.4.4.2 | Trennungsmanagement – Personal abbauen | 378 |
| 11.4.4.3 | Bleiben und Gehen als Prozess | 380 |
| 11.4.5 | Handlungsempfehlungen für die Bewegungsphase | 381 |
| 11.5 | Festigung der Veränderung | 382 |
| 11.5.1 | Veränderungscontrolling durch Debriefing | 382 |
| 11.5.2 | Post-Implementation-Reviews und Monitoring | 383 |
| 11.5.3 | Scheitern als Tabu-Thema | 384 |
| 11.5.3.1 | Gründe für das Scheitern von Veränderungsprozessen | 384 |
| 11.5.4 | Handlungsempfehlungen in der Festigungsphase | 385 |
| 11.6 | Change Management-Masterplan – zwei Ansätze | 386 |
| 11.7 | Toolbox „Veränderungsmanagement“ | 391 |
| | Literatur zu diesem Kapitel | 394 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 12 | Veränderung der Unternehmenskultur | 395 |
| 12.1 | Wiedergeburt dank Veränderungen | 395 |
| 12.2 | Definition und Abgrenzung | 397 |
| 12.3 | Eine „gute“ Unternehmenskultur | 398 |
| 12.4 | Veränderungen als „Test“ für die Unternehmenskultur | 399 |
| 12.5 | Einflussfaktoren auf die Kultur | 401 |
| 12.5.1 | Das Kulturelle der Organisationsstruktur | 401 |
| 12.5.2 | New Economy – Branchenbesonderheiten und Zeitgeist | 403 |
| 12.5.3 | Diversity als Teil der Kulturveränderung | 404 |
| 12.6 | Funktionen von Unternehmenskultur | 405 |
| 12.7 | Vom Menschen zum Mitarbeiter | 405 |
| 12.8 | Diagnose der Unternehmenskultur | 406 |
| 12.8.1 | Prämissen für die Diagnose | 407 |
| 12.8.2 | Methoden zur Datenerhebung | 407 |
| 12.8.3 | Mögliche Diagnoseansätze | 409 |
| 12.8.3.1 | Grundorientierungen | 409 |
| 12.8.3.2 | Fragen zur Kulturanalyse und -diagnose | 410 |
| 12.9 | Veränderung der Unternehmenskultur | 411 |
| 12.9.1 | Besonderheiten der Kulturveränderung | 411 |
| 12.9.2 | Potenzielle Auslöser | 412 |
| 12.9.3 | Mögliche Ansätze zur Kulturveränderung | 413 |
| 12.9.3.1 | Veränderung durch Instrumente | 413 |
| 12.9.3.2 | Veränderung durch Mitarbeiterpartizipation (MAP) | 414 |
| 12.9.3.3 | Veränderung durch Wertemanagement | 415 |
| 12.9.3.4 | Veränderung durch kulturelle Synergien (Fusionen) | 416 |
| 12.10 | Implementierungen – neue Kultur leben | 418 |
| 12.11 | Toolbox „Unternehmenskultur“ | 419 |
| | Literatur zu diesem Kapitel | 420 |
| | Glossar | 421 |
| | Literaturverzeichnis | 435 |
| | Stichwortverzeichnis | 445 |