

# Inhaltsverzeichnis

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

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.	<b>Individualentwicklung</b>	<b>83</b>
1	<b>Rollen in Veränderungsprozessen</b>	<b>83</b>
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	<b>Kognition, Motivation, Emotion – Lernen als individueller Entwicklungsprozess</b>	<b>95</b>
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

<b>3</b>	<b>Selbstmanagement</b>	<b>119</b>
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
<b>4</b>	<b>Coaching</b>	<b>139</b>
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.	<b>Teamentwicklung</b>	183
5	<b>Führung, Macht und Hierarchie</b>	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
<b>6</b>	<b>Gruppendynamik und -entwicklung</b>	<b>211</b>
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 Teamentwicklungsmaßnahme	230
6.6	Interventionstechniken Teamentwicklung	233
	Literatur zu diesem Kapitel	236
<b>7</b>	<b>Moderation und Teamarbeit</b>	<b>237</b>
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	Synektilk	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

<b>8</b>	<b>Kommunikation</b>	<b>255</b>
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
<b>9</b>	<b>Konfliktmanagement</b>	<b>281</b>
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	Konfliktodynamik	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.	<b>Organisationsentwicklung</b>	307
10	<b>Veränderungen von Organisationen</b>	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

<b>11</b>	<b>Veränderungsmanagement</b>	<b>339</b>
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

<b>12</b>	<b>Veränderung der Unternehmenskultur</b>	<b>395</b>
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
	<b>Glossar</b>	<b>421</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>435</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>445</b>