

Inhaltsverzeichnis

G	Voraussetzungen, Prinzipien und Kultur der Veränderung	17
	Einführung	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	Selbstorganisation	25
G.2.2	Metakommunikation als Prinzip	27
G.2.3	Transparenz	28
G.3	Kultur der Veränderung	29
G.3.1	Vision	31
G.3.2	Partizipation	32
G.3.3	Das Regelwerk der Organisation	32
G.4	Das Change Management-Modell	37
G.4.1	Phasen der Veränderung	38
G.4.2	Ein Vorgehensmodell für Teams und Organisationen	39
G.5	Toolbox	42
G.5.1	Systemische Interventionen	42
G.5.1.1.	Systemische Fragetechniken:	42
G.5.1.2	Externalisierungstechnik	46
G.5.1.3	Verflüssigungstechnik	49
G.5.1.4	Metaphern	50
G.5.1.5	Rituale	52
G.5.1.6	Tetralemma	55
G.5.1.7	Inneres Team	57
G.5.1.8	Werte- und Entwicklungsquadrat	58
G.5.1.9	Metakommunikation als Intervention	61
G.5.1.10	Positive Konnotation	62
G.5.1.11	„Hausaufgaben“ und Abschlusskommentare	64
G.5.1.12	„Territorigramm“	68
G.6	Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	72

I.	Individualentwicklung	73
1	Rollen in Veränderungsprozessen	73
1.1	Definition „Rolle“	73
1.2	Funktion von Rollen	75
1.3	Formelle und informelle Rollen	76
1.4	Rollen in der Veränderung	77
1.4.1	Rollen des Veränderungsbegleiters	78
1.4.1.1	Coach	78
1.4.1.2	Teamentwickler	79
1.4.1.3	Organisationsberater	80
1.4.2	Rolle des Veränderungsverantwortlichen	81
1.4.3	Rolle der von der Veränderung Betroffenen bzw. der daran Beteiligten	83
1.5	Beratungsansätze	84
1.6	Beraterhaltungen	86
1.6.1	Sachorientierte Haltung	87
1.6.2	Personenzentrierte Haltung	87
1.6.3	Systemische Haltung	88
1.7	Menschenbilder	89
1.7.1	Ökonomisch-gesellschaftlich entwickelte Menschenbilder	89
1.7.2	Wertende Menschenbilder	91
1.7.3	Funktional-systemisches Menschenbild	92
1.8	Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	94
2	Kognition, Motivation, Emotion – Lernen als individueller Lernprozess	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
2.5	Weiterführende 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
3.3	Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	138
4	Coaching	139
4.1	Definition Coaching	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	Systemische Interventionen	166
4.4.1.1	Systemische Fragen	166

4.5	Coaching als Biografiearbeit	168
4.5.1	Biografische Selbstreflexion	169
4.5.1.1	Methoden der Biografiearbeit	170
4.6	Toolbox Coaching	171
4.6.1	Rollen- und Beziehungsangebote und Antworten	171
4.6.2	Checkliste zum Coachingkontrakt	174
4.6.3	Neutralitäts-Check	175
4.6.4	Checkliste Auftragsklärung	176
4.6.5	Lebens- und Karriereplanung	177
4.6.6	Werkzeuge der biografischen Selbstreflexion	185
4.7	Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	186
II.	Teamentwicklung	187
5	Führung, Macht und Hierarchie	187
5.1	Führen vs. Leiten	188
5.1.1	Das Paradox der großen Führer	188
5.2.	Führung in Organisationen	190
5.2.1	Funktion von Führung	190
5.2.2	Führungsprinzipien	190
5.2.2.1	Das Delegationsprinzip	190
5.2.2.2	Das AKV-Prinzip	191
5.2.2.3	Zielvereinbarungen vs. Zielvorgaben	192
5.2.2.4	„Management-by“-Ansätze	193
5.2.3	Führungsstile	194
5.3.	Führungstheorien	195
5.4.	Mythos Manager	197
5.5	Rollen des Managers	199
5.5.1	Drei interpersonelle Rollen	200
5.5.2	Drei informationsbezogene Rollen	200
5.5.3	Vier entscheidungsorientierte Rollen	201
5.6	Exkurs: Zeit- und Selbstmanagement des Managers	202
5.7	Macht	203
5.7.1	Funktion von Macht	203
5.8	Hierarchie	204
5.9	Konsequenzen für das Führen von Mitarbeitern	205
5.10	Toolbox zu Führung, Macht und Hierarchie	208
5.10.1	Selbstanalysefragen für Manager	208

5.10.2	Checkliste Zielvereinbarungsgespräch	211
5.11	Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	214
6	Gruppendynamik und -entwicklung	215
6.1	Unterschiede Gruppe vs. Team	215
6.2	Aspekte der Gruppendynamik – Was ist Gruppendynamik?	222
6.2.1	Phasen der Gruppenentwicklung – was passiert wann?	223
6.2.2	Rollen in Gruppen – gebraucht werden sie alle!	227
6.3	Dimensionen der Teamarbeit und Teamentwicklung	229
6.4	Anlässe und Ziele für Teamentwicklung	231
6.4.1	Anlässe für Teamentwicklung	231
6.4.2	Ziele der Teamentwicklung	232
6.5	Vorgehen und Konzeption einer Teamentwicklungs- maßnahme	234
6.6	Toolbox Teamentwicklung	237
6.7	Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	240
7	Moderation und Teamarbeit	241
7.1	Definition Moderation	241
7.2	Die Rolle des Moderators	242
7.2.1	Aufgaben des Moderators	243
7.3	Die Moderationsmethode	244
7.3.1	Das Rad der Moderation: Phasenweises Vorgehen	244
7.3.2	Das Offene Protokoll	246
7.3.2.1	Der Gruppenarbeitsplan (GAP)	247
7.3.2.2	Der Aktionsplan	248
7.3.2.3	Liste der Ergebnisse	249
7.3.3	Systematische Themenbearbeitung	249
7.3.3.1	Themenspeicher	250
7.4	Kreativitäts- und Problemlösetechniken	251
7.4.1	Brainstorming	251
7.4.1.1	„Methode 6-3-5“	252
7.4.2	Morphologischer Kasten	253
7.4.3	Mind Mapping	255
7.4.4	Synektik	256
7.4.5	Sechs Denkhüte	257
7.4.6	Tetralemma	259
7.5	Bedeutung der Gruppenprozesse für die Zusammenarbeit	259
7.6	Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	260

8	Kommunikation	261
8.1	Was ist Kommunikation? – Definition und Ziele	261
8.2	Grundhaltungen in der Kommunikation – Du bist ok, ich sowieso!	263
8.3.	Kommunikationsmodelle	264
8.3.1	Das modifizierte Sender-Empfänger-Modell	265
8.3.2	Das modifizierte Inselmodell	267
8.3.3	Das Nachrichtenquadrat – Die Anatomie einer Nachricht	269
8.4	Störungen und Klärungen	271
8.5	Feedback – „Die Packung verpacken“	274
8.6	Metakommunikation – über das Miteinanderreden reden	278
8.7	Situationsgerechte Kommunikation	279
8.8	Beziehungsmuster und Teufelskreise	282
8.9	„Die silbernen Hinweise zur Kommunikation“	285
8.10	Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	286
9	Konfliktmanagement	287
9.1	Definition und Funktion von Konflikt	287
9.2	Voraussetzungen für Konflikte	288
9.3	Konfliktformen	290
9.3.1	Intra-psychische Konflikte	290
9.3.2	Zentraler menschlicher Konflikt	291
9.3.3	Akute und chronische Konflikte	292
9.4	Arten und Kategorien von Konflikten	293
9.5	Konfliktdynamik	294
9.6	Konfliktstrategien	295
9.6.1	Flucht	296
9.6.2	Vernichtung	297
9.6.3	Unterordnung	297
9.6.4	Delegation	298
9.6.5	Kompromiss	299
9.6.6	Konsens	300
9.7	Rollen im Konflikt	301
9.7.1	Rollenverständnisse der Konfliktparteien	301
9.7.2	Moderator-/Beraterrolle	303
9.8	Konfliktberatung	304
9.8.1	Konfliktdiagnose	306
9.8.1.1	Konfliktstoff	306
9.8.1.2	Konfliktparteien	307

9.8.1.3	Konfliktverlauf	307
9.8.1.4	Beziehungs- und kultureller Rahmen sowie Diagnoseleitfaden	307
9.8.2	Phasenmodell der Konfliktberatung	308
9.9	Toolbox	310
9.9.1	Fragetechniken	310
9.9.1.1	Fragen zur Lösungsorientierung	310
9.9.1.2	Hypothetische Fragen:	311
9.9.2	Metaphern	311
9.9.3	Beobachtungsaufgaben	311
9.9.4	Rituale	311
9.9.5	Zeitliche Interventionen	311
9.9.6	Aufgaben zur Musterunterbrechung	311
9.9.7.	Handlungsstrategien im Umgang mit Konflikt und Eskalation	311
9.10	Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	312

III	Organisationsentwicklung	313
10	Veränderungen von Organisationen	313
10.1	Organisationen und Veränderungsmanagement	314
10.1.1	Organisationsbegriff	314
10.1.2	Organisationen als offene Systeme	315
10.1.3	Bedingungen offener Systeme	316
10.1.3.1	Entscheidungen unter Unsicherheit	316
10.1.3.2	Schrittweise und radikale Innovationen	318
10.1.4	Phasen der Organisationsentwicklung	320
10.1.5	Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement	324
10.1.6	Modelle zur Charakteristik von Organisationen	326
10.1.6.1	Modell der Entwicklungs- und Veränderungsphasen	326
10.1.6.2	Sechs-Schubladen-Modell zur Organisationsdiagnose	329
10.1.6.3	Modell der Organisationsdynamiken	331
10.1.6.4	Organisationsmodelle für Veränderungen	333
10.1.6.5	Modell der „Lernenden Organisation“	335
10.1.7	Veränderung als organisationales Lernen	339
10.1.7.1	Einfaches und komplexes Lernen	339
10.1.7.2	Lernen aus Handlungen und Erfahrungen	343
10.1.7.3	Verlernen, Ent- und Neulernen	344

10.1.8	Fragen zur Organisationsentwicklung	345
10.2	Toolbox „Organisationsentwicklung“	347
10.3	Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	348
11	Veränderungsmanagement	349
11.1	Warum Veränderungsmanagement	349
11.2	Modell der Erfolgsfaktoren für Veränderungen	351
11.3	Initiierung von Veränderungsprozessen	352
11.3.1	Anlässe, Ziele und Starts	352
11.3.2	Veränderungen als Krebsgangphänomen	354
11.3.3	Nichtveränderung – Gewohnheiten als Lernhemmnisse	354
11.3.4	Organisationsformen von Veränderungsmanagement	356
11.3.5	Management von Instabilität und Stabilität	358
11.3.5.1	Management von Instabilität	358
11.3.5.2	Management von Stabilität	360
11.3.5.3	Wechsel von Stabilität und Instabilität	361
11.3.5.4	Handlungsempfehlungen für die Initiierungsphase	362
11.4	Gestaltung von Veränderungsprozessen	363
11.4.1	Inhaltliche Handlungsfelder des Veränderungsmanagements	363
11.4.2	Ermittlung des Handlungs- und Veränderungsbedarfs	366
11.4.3	Veränderung als Chance	368
11.4.3.1	Chance oder Risiko	369
11.4.3.2	Phasen der Veränderung Betroffener	370
11.4.3.3	Veränderungsmanagement als Widerstandsmanagement	374
11.4.3.4	Sicherheit durch Information und Kommunikation	375
11.4.3.5	Partizipation – Beteiligung fördert Handeln	377
11.4.3.6	Interner Veränderungsdialog – Spaß am Bloggen	379
11.4.3.7	Veränderungskommunikation – face to face	380
11.4.3.8	Veränderungsmanagement – ein Vorgehensmodell für Teams und Organisationen	382
11.4.4	Bleiben oder Gehen	385
11.4.4.1	Retentionsmanagement – Leistungsträger binden	385
11.4.4.2	Trennungsmanagement – Personal abbauen	386
11.4.4.3	Bleiben und Gehen als Prozess	388
11.4.5	Handlungsempfehlungen für die Bewegungsphase	390
11.5	Festigung der Veränderung	391
11.5.1	Veränderungscontrolling durch Debriefing	391
11.5.2	Post-Implementation-Reviews	391

11.5.3	Scheitern als Tabu-Thema	392
11.5.3.1	Gründe für das Scheitern von Veränderungsprozessen	392
11.5.4	Handlungsempfehlungen in der Festigungsphase	393
11.6	Toolbox „Veränderungsmanagement“	394
11.7	Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	396
12	Veränderung der Unternehmenskultur	397
12.1	Wiedergeburt dank Veränderungen	397
12.2	Definition und Abgrenzung	399
12.3	Eine „gute“ Unternehmenskultur	400
12.4	Veränderungen als „Test“ für die Unternehmenskultur	401
12.5	Einflussfaktoren auf die Kultur	403
12.5.1	Das Kulturelle der Organisationsstruktur	403
12.5.2	New Economy – Branchenbesonderheiten und Zeitgeist	405
12.5.3	Diversity als Teil der Kulturveränderung	406
12.6	Funktionen von Unternehmenskultur	407
12.7	Vom Menschen zum Mitarbeiter	407
12.8	Diagnose der Unternehmenskultur	408
12.8.1	Prämissen für die Diagnose	409
12.8.2	Methoden zur Datenerhebung	409
12.8.3	Mögliche Diagnoseansätze	411
12.8.3.1	Grundorientierungen	411
12.8.3.2	Fragen zur Kulturanalyse und -diagnose	412
12.9	Veränderung der Unternehmenskultur	413
12.9.1	Besonderheiten der Kulturveränderung	413
12.9.2	Potenzielle Auslöser	414
12.9.3	Mögliche Ansätze zur Kulturveränderung	415
12.9.3.1	Veränderung durch Instrumente	415
12.9.3.2	Veränderung durch Mitarbeiterpartizipation	416
12.9.3.3	Veränderung durch Wertemanagement	417
12.9.3.4	Veränderung durch kulturelle Synergien (Fusionen)	418
12.10	Implementierungen – neue Kultur leben	420
12.11	Toolbox „Unternehmenskultur“	421
12.11	Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	422
	Glossar	423
	Literaturverzeichnis	437
	Stichwortverzeichnis	447