

Inhaltsverzeichnis

G	Ausgang von Veränderung: So wie du startest, wirst du enden	15
G.1	Das Individuum rückt in den Mittelpunkt der Veränderung – von der Problemlösung zur Beziehungsgestaltung	15
G.2	Selbstorganisation als Herausforderung in der Organisationsentwicklung	18
G.3	Voraussetzungen für Selbstorganisation: Psychologische Sicherheit und Vertrauensbildung	19
G.4	Die Intention dieses Buches	20
G.5	Ebenen der Organisationsentwicklung	22
G.6	Rahmenbedingungen für Organisationsentwicklung und angepasstes Vorgehen	25
G.6.1	Die veränderte Transformationsmatrix	26
G.7	Grundannahmen für die Gestaltung von Organisationsentwicklung	29
G.7.1	Der Wahrnehmungsprozess	30
1	Ebenen, Kontexte und Rollen in der Selbstorganisation	33
1.1	Ebene Individuum	33
1.1.1	Kontext	33
1.1.2	Rolle des Individuums (Führungs kraft und Mitarbeiter): Selbstführung	34
1.1.3	Die selbstaufmerksame Haltung des Individuums	36
1.1.4	Rolle der Führungs kraft: Unterstützung der Selbstführung	38
1.1.4.1	Coaching-Haltung der Führungs kraft	43
1.1.4.2	Coaching als angeleiteter Lernprozess	47
1.1.4.3	Personen und Interaktionen im Coaching	49
1.1.5	Der in- oder externe Coach	50
1.2	Ebene Organisationseinheit (Gruppe/Team, Abteilung, Bereich)	51
1.2.1	Kontext	51
1.2.2	Teammitglied	52
1.2.3	Weitere Rollen auf der Ebene Organisationseinheit: Moderator, Trainer, Teamentwickler	52

1.2.4	Arbeitsprinzipien und Muster für Selbstorganisation	53
1.2.5	Phasen und Entwicklungsstufen der Selbstorganisation auf der Ebene Organisationseinheit (Bereich, Abteilung, Gruppe/Team)	54
1.3	Ebene Gesamtorganisation	56
1.3.1	Kontext	56
1.3.2	Change-Manager	62
1.3.3	Organisationsberater/-entwickler	62
2	Einstieg in die Praxis	63
2.0	Ausgangslage	63
2.1	Erste Aktivitäten (Erster Zyklus)	63
2.1.1	Die Teamsitzung	63
2.1.1.1	Draufsicht – was ist passiert?	66
2.1.2	Teamleiterin Magdalena sucht sich Hilfe und spricht mit einem Kollegen über das Team-Meeting	66
2.1.3	Das Gespräch zwischen Abteilungs- und Teamleiterin	69
2.1.3.1	Draufsicht – was ist passiert im Gespräch zwischen Abteilungsleiter und Teamleiterin?	70
2.1.4	Der Abteilungsleiter spricht mit seinen Teamleitern	70
2.1.4.1	Draufsicht – was ist in der Teamleiter-Sitzung passiert?	72
2.1.5	Teamleiterin Magdalena wendet sich wieder an ihren Kollegen Robert	72
2.1.6	Der Geschäftsführer spricht mit dem Abteilungsleiter	74
2.1.6.1	Draufsicht – was geschah im Management-Gespräch?	77
2.1.7	Reflexion des Starts der Veränderung	77
2.1.7.1	Reflexion des Team-Meetings	77
2.1.7.2	Reflexion des Führungskräftegesprächs zwischen Abteilungsleiter und Teamleiterin	79
2.1.7.3	Reflexion des Teamleiter-Meetings	80
2.1.7.4	Reflexion des Management-Gesprächs	81
2.1.7.5	Reflexion der kollegialen Gespräche	81
2.1.8	Die Bedeutung der Leitfragen	82
2.2	Zweiter Zyklus	87
2.2.1	Die Teamleiterin spricht ein weiteres Mal mit ihrem Mitarbeiter	89
2.2.1.1	Draufsicht – was ist passiert?	91

2.2.2	Der Geschäftsführer bespricht mit dem Abteilungsleiter dessen Überlegungen	91
2.2.2.1	Draufsicht	94
2.3	Dritter Zyklus	94
2.3.1	Die Teamleiterin setzt den Dialog mit ihrem Mitarbeiter fort	94
2.3.1.1	Draufsicht	96
2.3.2	In der folgenden Teamsitzung soll die Selbstorganisation vertieft werden	96
2.3.2.1	Draufsicht	99
2.3.3	Der Abteilungsleiter setzt die Teamleiter-Meetings fort	100
2.3.3.1	Draufsicht	102
2.4	Vierter Zyklus	102
2.4.1	Geschäftsführer und alle Führungskräfte – Diagnose der Unternehmenskultur	102
2.5	Zusammenwirken der Handlungsebenen	108
3	Reflexion des Prozesses	111
3.1	Zusammenwirken der Handlungsstränge	112
3.1.1	Verflechtung der Organisationsebenen	112
3.1.2	Verflechtung der Organisationsdimensionen	112
3.1.3	Verflechtung der zwölf Handlungsfelder	113
3.2	Die operative Handlungsebene (innerer Kreis der PDCA-Zyklen)	114
3.3	Die Gesamtprozessebene (äußerer PDCA-Zyklus)	119
3.4	Der Kern aller Zyklen	121
3.5	Modell der Selbstorganisation	123
3.6	Betrachtung des Gesamtprozesses	124
3.7	Zweck der Selbstorganisation	130
3.8	Selbststreflexion	135
3.9	Veränderungsmodell und Vorgehensarchitektur	136
3.9.1	Vom Phasenmodell zur permanenten Veränderung	136
3.9.2	Vorgehensarchitektur oder „Eine Roadmap zeichnen, ohne die Landschaft zu kennen“	140
3.9.3	Ausformulierte Vorgehensarchitektur	143

4	Weitere Beispiele aus der Praxis	153
4.1	Praxisbeispiel auf der Ebene Individuum: Führungskräfte-Coaching	153
4.1.1	Kontext- und Auftragsklärung (mit erster Hypothesenbildung)	153
4.1.2	Sachverhalte erkunden (und weitere Hypothesenbildung)	155
4.1.3	Optionen bilden/intervenieren	156
4.1.4	Überleiten in den Alltag	156
4.2	Praxisbeispiel auf der Ebene Organisationseinheit: Modifizierung der Personalentwicklungsgespräche eines Versicherungsunternehmens	157
4.2.1	Ausgangslage	157
4.2.2	Zielsetzungen	157
4.2.3	Vorgehen	157
4.2.4	Überprüfung der Zielerreichung	167
4.2.5	Fazit	167
4.3	Praxisbeispiele auf der Ebene Gesamtorganisation	168
4.3.1	Konsequente Selbstorganisation durch maximale Entscheidungskompetenz	168
4.3.2	Programm Unternehmenskultur: Agile Kulturentwicklung – Arbeiten am System	169
4.3.2.1	Ausgangslage	169
4.3.2.2	Ziele im Projekt	170
4.3.2.3	Meilensteine im Vorgehen	170
4.3.2.4	Inhaltliche Beschreibung der einzelnen Vorgehensschritte	171
4.3.2.5	Lessons Learned	183
5	Gestaltungselemente der Organisationsentwicklung	187
A	Ebene Individuum	191
5.1	Auftrags-/Kontext- und Rollenklärung	191
5.2	Übungen zur Verbesserung der Selbstaufmerksamkeit	193
5.2.1	Körperorientierte Übungen	193
5.2.1.1	Progressive Muskelentspannung	193
5.2.1.2	Selbstaufmerksamkeit und Körperstruktur – Körperpendeln	194

5.2.2	Mentale Übungen	196
5.2.2.1	Fokussierung der Aufmerksamkeit – auf den Punkt konzentrieren	196
5.2.2.2	Stopp-Intervention	197
5.3	Inneres Team	198
5.4	Persönliches Entwicklungsboard	199
5.5	Check Selbstführung	200
5.6	Tetralemma	201
5.7	Musterunterbrechung durch Feedback	204
5.8	Resonanzbasierte Selbstreflexion	206
5.9	Zwiegespräch	208
5.10	Coaching	212
5.10.1	Der Coachingprozess	212
5.10.2	Ausgewählte Coachinginstrumente	213
B	Ebene Organisationseinheit (Gruppe/Team, Abteilung, Bereich)	215
5.11	Veränderte Entscheidungsprozesse in Teams: Konsent-Entscheidungen	215
5.12	Beziehungsanalyse/Soziogramm	216
5.12.1	Rollenvielfalt im Team	217
5.12.2	Grafische Darstellung der Beziehungsstrukturen	219
5.12.3	Beziehungsdefinition durch Feedback	220
5.13	Resonanzbasierte Team-Retrospektive	221
5.14	Lean Coffee	222
5.15	Entwicklung von Teamprinzipien und -werten	224
5.16	Teamboard	226
5.17	Teamaufstellungen	227
5.17.1	Kriterienorientierte Teamaufstellung	227
5.17.2	Themenbezogene Teamaufstellung	230
C	Ebene Gesamtorganisation	232
5.18	Organisationsaufstellung	232
5.19	Transparenz von Entscheidungsregeln inklusive Rückkopplungsverfahren	236
5.20	Diagnose und Reflexion der Unternehmenskultur	237
5.21	Cultural Hacking	248

14 | Inhaltsverzeichnis

5.22	In kleinen Schritten zur sich selbstorganisierenden Organisation	250
5.23	Sich selbstorganisierende Führung und Zusammenarbeit – Arbeiten am Gesamtsystem	253
6	Sieben Prinzipien der Veränderung	255
6.1	Anschlussfähigkeit zur Unternehmenskultur	255
6.2	Beteiligte zu Betroffenen machen	255
6.3	Selbstführung aller Beteiligten	255
6.4	In kleinen Schritten experimentieren	256
6.5	Iteratives Vorgehen	256
6.6	Transparenz der Veränderung	257
6.7	Reflexion des Vorgehens	257
Glossar		259
Literaturverzeichnis		269
Stichwortverzeichnis		275