

Inhalt

Vorwort von Friedrich Glasl	9
Vorwort von Gunther Schmidt	12
Vorwort von Matthias Varga von Kibéd	17
Einleitung	21
Wie es zu diesem Buch gekommen ist und was wir damit beabsichtigen	21
Tiefer geblickt	22
Wie dieses Buch genutzt werden kann und an wen es sich richtet	26
Landkarten für das Erkunden vieler und auch entfernter Landschaften	28
1 Wofür Landkarten in der Organisationsentwicklung?	29
1.1 Eine Landkarte für viele Organisationslandschaften	30
1.2 Landkarten ermöglichen uns, Muster zu ergründen, zu verflüssigen und ziieldienliche Muster zu festigen	31
1.3 Entwicklungslandkarten stärken Selbsterneuerungsfähigkeiten und Potenzialentfaltung	32
1.4 Landkarten der Transformation machen den Unterschied	33
2 Aufbau der Landkarte der Transformation für Organisationen als mehrschichtige Entwicklungslandkarte	35
2.1 Basisschicht (Karte der Karte der Karte)	37
2.1.1 Ganzheitliches Menschenbild	37
2.1.2 Organisationsbild: Selbst-bewusste Systeme als sich entwickelnde Organismen	39
2.1.3 Komparative Systemik: Systemischer	41
2.1.4 Entwicklungsverständnis	46
2.1.5 Vier Beratungsprinzipien aus der Basisschicht: ganzheitlich, potenzialentfaltend, systemischer und evolutionär	51
2.2 Logische Grundstrukturen und Archetypen als Basis für ganzheitliche Entwicklungslandkarten	52
2.3 Die Legende zur Verwendung der Karte (Karte der Karte): syntaktisch – hypnosystemisch – kurativ	54
2.3.1 Syntaktisch	54
2.3.2 Kurativ	57
2.3.3 Hypnosystemisch	58

2.3.4	Syntaktisch-hypnosystemische und kurative Vorgehens- und Verwendungsweise der Landkarte der Transformation.....	61
2.4	Zentrale Modelle für die Transformation von Organisationen (Karte)...	61

3 Vier zentrale Modelle der Landkarte der Transformation

von Organisationen	64
3.1 Organisation als System:	
Ganzheitliches Systemkonzept der sieben Wesenselemente.....	64
3.1.1 Lebendiges und ganzheitliches Erfassen von Organisationen ...	64
3.1.2 Systemkonzept im Überblick.....	65
3.1.3 Archetypische Struktur und archetypische Qualitäten.....	71
3.1.4 Das Systemkonzept als Struktur für syntaktischeres und ganzheitlicheres Arbeiten.....	78
3.1.5 Stabilisierende und dynamisierende Wesenselemente	81
3.1.6 Drei Subsysteme als Ausgangspunkt für drei Typen von Organisationen	83
3.1.7 Das Systemkonzept in der Praxisanwendung: Wie können wir unsere organisationale Resilienz stärken?	88
3.2 Organisation in Entwicklung:	
Entwicklungsphasen von Organisationen	92
3.2.1 Kurzüberblick	92
3.2.2 Sieben Wesenselemente als Entwicklungslinien für die Betrachtung der Entwicklungsphasen	94
3.2.3 Archetypische Entwicklungsprinzipien, auf die Entwicklungsphasen von Organisationen angewandt	95
3.2.4 Die Entwicklungsphasen von Organisationen im Einzelnen	105
3.2.5 Syntaktisch-hypnosystemische Arbeit mit den Entwicklungsphasen von Organisationen	121
3.2.6 Entwicklungsphasen von Organisationen in der Praxisanwendung	127
3.3 Systemprinzipien in der Organisationsentwicklung	130
3.3.1 Systemprinzipien als Struktur zur Förderung der Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit	131
3.3.2 Systemprinzipien: Überblick und Anwendungsbedingung	132
3.3.3 Zentrales Modell der Systemprinzipien im Einzelnen.....	135
3.3.4 Anwendung in der Praxis: Fusion zweier werteorientierter Kliniken	146
3.4 Ziel-Weg-stimmige Prozessgestaltung:	
Sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung.....	154
3.4.1 Sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung als Grundlage für die Gestaltung des vielschichtigen Gesamtprozesses	155

3.4.2	Archetypische Struktur der Basisprozesse und ihrer Wirkkräfte	160
3.4.3	Sieben Basisprozesse vertiefter betrachtet	166
3.4.4	Basisprozesse in der Praxisanwendung	190
4	Navigieren mit der Landkarte der Transformation für Organisationen.....	196
4.1	Anbieten von Entwicklungsräumen mit der mehrschichtigen Landkarte der Transformation	196
4.1.1	Basisschicht: Ganzheitlich, systemischer, evolutionär und potenzialentfaltend	197
4.1.2	Legende: Syntaktische, hypnosystemische und kurative Vorgehens- und Verwendungsweise der Landkarte der Transformation.....	198
4.1.3	Zusammenspiel der vier zentralen Modelle auf der eigentlichen Karte.....	199
4.2	Choreografien durch die Landkarte entwickeln	200
4.2.1	Schritt 1: Zuhören, nachfragen und paraphrasieren aus der Landkarte der Transformation.....	201
4.2.2	Schritt 2: Ergebnis- und Prozessziele formulieren.....	202
4.2.3	Schritt 3: Ziel-Weg-stimmige Prozessgestalt(ung)	204
4.3	Praxisfall: Navigieren mit der Landkarte der Transformation.....	206
4.3.1	Zusammenschluss zweier Ländergesellschaften zu einer Region.....	206
4.3.2	Mögliche Fragen anhand der vier zentralen Modelle	209
4.3.3	Ableitungen von Ergebnis- und Prozesszielen für den Organisationsentwicklungsprozess.....	216
4.3.4	Schlusskommentar	219
5	Vier ausführliche Fallbeispiele	221
5.1	Fallbeispiel 1: Veränderung der Aufbaustruktur in einem Amt	222
5.1.1	Hinweise und Paraphrasierungen aus der Landkarte der Transformation für Organisationen	223
5.1.2	Ergebnis- und Prozessziele.....	229
5.1.3	Ziel-Weg-stimmige Prozessgestaltung.....	231
5.2	Fallbeispiel 2: Weiterentwicklung der Selbstorganisation einer wertorientierten Reha-Klinik.....	240
5.2.1	Hinweise und Paraphrasierungen aus der Landkarte der Transformation für Organisationen	243
5.2.2	Ergebnis- und Prozessziele.....	251
5.2.3	Ziel-Weg-stimmige Prozessgestaltung.....	254

5.3	Fallbeispiel 3: Identitätsentwicklung im Kontext der Fusion dreier Gesellschaften einer Holding	264
5.3.1	Hinweise und Paraphrasierungen aus der Landkarte der Transformation für Organisationen	267
5.3.2	Ergebnis- und Prozessziele.	277
5.3.3	Ziel-Weg-stimmige Prozessgestaltung.....	280
5.4	Fallbeispiel 4: Arbeit der Geschäftsleitung am gemeinsamen Führungsverständnis im Rahmen einer Jahresklausur.....	290
5.4.1	Hinweise und Paraphrasierungen aus der Landkarte der Transformation für Organisationen	292
5.4.2	Ergebnis- und Prozessziele.	298
5.4.3	Ziel-Weg-stimmige Prozessgestaltung.....	300
6	Logische und archetypische Formate und Vorgehensmodelle	308
6.1	Unsere sieben meistverwendeten Formate und Vorgehensmodelle	309
6.1.1	Formate	309
6.1.2	Vorgehensmodelle	311
6.2	Seitenmodell: Gefühle, Bedürfnisse und Ambivalenzen pacen und utilisieren	313
6.2.1	Seiten von Menschen als Ausdruck achtenswerter Bedürfnisse	313
6.2.2	Anwendungsbeispiel in der Praxis	324
	Verzeichnis der Abbildungen.....	328
	Verzeichnis der Tabellen	330
	Verzeichnis der Praxisbeispiele	332
	Literaturverzeichnis.....	335
	Über die Autorin und den Autor.....	342