

Inhaltsverzeichnis

Kompetent und wirkungsvoll Wandel gestalten

1. Veränderung und Entwicklung von Organisationen	9
1.1 Einleitung.....	9
1.2 Systemisches Organisationsmodell	9
1.3 Grundmodell der Veränderung in Organisationen	15
1.4 Kernbegriffe: Veränderung und Entwicklung.....	16
1.5 Auslöser und Arten von Veränderungen	17
1.6 Begriffsverständnis zu Change Management und Organisationsentwicklung	19
1.7 Bezugsrahmen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen.....	22
2. Wandel in lebendigen Systemen	24
2.1 Einleitung.....	24
2.2 Metapher und Sinnbilder zu Wandel	24
2.3 Die Organisation und Wandel	25
2.3.1 Fluss des Wandels als Grundmodell	25
2.3.2 Praktische Konsequenzen für die Führung und Beratung	27
2.3.3 Zusammenfassung Organisation und Wandel.....	30
2.4 Der Mensch und Wandel / Psychologie in Veränderungsprozessen	31
2.4.1 Übergänge und das Tal der Tränen.....	31
2.4.2 Reaktionen auf Veränderungen.....	33
2.4.3 Psychologie in Veränderungsprozessen / Change-Kreuz	35
2.4.4 Zusammenfassung 'Mensch und Wandel'	42
3. Übergänge gestalten / Führen im Wandel	43
3.1 Einleitung.....	43
3.2 Vier Zimmer des Wandels	44
3.2.1 Die Psychologie der vier Zimmer	44
3.2.2 Führung in den vier Zimmern des Wandels.....	46
3.3 Transition: Drei Prozesse des Übergangs.....	50
3.3.1 Das Wesen der drei Prozesse der Transition	50
3.3.2 Führungsverhalten in den drei Prozessen der Transition.....	52
3.4 Modell der Barrieren / Drei Ebenen der Veränderung	55
3.5 Heldenreise	56
3.6 Thesen zur Führung im Wandel	60
3.7 Triathlon der Führung.....	65
3.8 Führung im Wandel – Sinnbilder	66

4. Wirkungsvoll Wandel gestalten – Vorgehensprinzipien und Überblick	67
4.1 Einleitung und Überblick.....	67
4.2 Bezugsrahmen und Prinzipien für die Gestaltung des Wandels	67
4.3 Erfolgsfaktoren und Fehler für die Gestaltung von Veränderungsprozessen	68
4.4 Drei Ebenen der Veränderung	70
4.5 Vorgehensmodell / Entwicklung eines massgeschneiderten Designs	71
4.6 Gestaltungsfelder und Bausteine im Veränderungsmanagement.....	74
4.7 Praxisbeispiele	76
4.8 Leitfaden zur Planung von Veränderungsvorhaben.....	78
5. Gestaltungsfelder und Bausteine im Veränderungsmanagement.....	80
5.1 Analyse der Ist-Situation	80
5.2 Zukunftsbild.....	81
5.3 Gestaltungsfelder auf der sachlogischen Ebene	86
5.3.1 Strategie	86
5.3.2 Massnahmen und Projekte / Umsetzungskompetenz	90
5.3.3 Strukturelle Massnahmen	92
5.3.4 Personelle Massnahmen	94
5.3.5 Schnelle Erfolge / Quick Wins	96
5.4 Gestaltung der psychosozialen Ebene: Transition.....	96
5.4.1 Kommunikation	97
5.4.2 Involvierung	101
5.4.3 Commitment	106
5.4.4 Umgang mit Widerstand	108
5.4.5 Anspruchsvolle Mitarbeitersituationen	114
5.4.6 Macht.....	115
5.4.7 Sinn.....	119
5.4.8 Unternehmensgeist, Eigenverantwortung und Spirit	120
5.4.9 Management der Stabilität / Vertrauen und Selbstvertrauen.....	121
5.4.10 Rituale.....	123
5.4.11 Symbolische Handlungen	124
5.5 Gestaltung der psychosozialen Ebene: Entwicklung	125
5.5.1 Personalentwicklung.....	125
5.5.2 Führungsentwicklung und Führungskulturentwicklung	126
5.5.3 Teamentwicklung.....	128
5.5.4 Kulturentwicklung.....	129
5.6 Change-Architektur.....	130
5.6.1 Change-Architektur und Roadmap	130
5.6.2 Rollen und Gremien.....	131
5.6.3 Grossgruppenformate.....	133
5.6.4 Gemeinsame Referenzpunkte: Prozesse, Systeme und Regeln.....	134
5.6.5 Beratung und Prozessbegleitung.....	134
5.7 Steuerung.....	134
5.8 Führung des Wandels.....	136

6. Spezielle Themen im Kontext von Veränderungen	139
6.1 Führen in der Krise	139
6.1.1 Einleitung	139
6.1.2 Was ist eine Krise?	139
6.1.3 Mechanismen und direkte Folgen von Krisen.....	140
6.1.4 Umgang mit Verunsicherung, Angst und Einsamkeit/Isolation	140
6.1.5 Krisenmodus.....	143
6.1.6 Führung und Selbstführung in der Krise	144
6.1.7 Sinnschöpfung und Lernen aus Krisen.....	149
6.2 Kulturentwicklung	150
6.2.1 Einleitung	150
6.2.2 Was ist Kultur?.....	150
6.2.3 Merkmale einer starken Kultur	152
6.2.4 Dysfunktionale Wirkung von Kultur / Sinn der Kulturentwicklung	153
6.2.5 Wie entsteht und verändert sich eine Kultur?	154
6.2.6 Prinzipien und Grundsätze der Kulturentwicklung	155
6.2.7 Grossflächige, unternehmensweite Kulturentwicklung	158
6.2.8 Führungskulturentwicklung	159
6.2.9 Kulturentwicklung im eigenen Team.....	163
6.3 Lernende, flexible Organisation – Veränderungsmanagement im VUKA-Kontext	164
6.3.1 Vernetzt-komplexes Umfeld.....	164
6.3.2 Lernende, flexible Organisation	164
6.3.3 Agile Organisation	166
6.3.4 Evolutionäre, selbstgesteuerte Organisationsformen	167
6.3.5 Führung in lernenden, flexiblen Organisationen	168
6.4 Werte und Ethik in Veränderungsprozessen.....	170
6.4.1 Einleitung	170
6.4.2 Personale und kategorische Werte.....	170
6.4.3 Werte – weitere wesentliche Aspekte.....	173
6.4.4 Ethik.....	176
6.4.5 Würde	178
7. Selbstführung in Veränderungen	179
7.1 Führung beginnt bei sich	179
7.2 Selbstführung	180
7.3 Sich kennen	180
7.3.1 Eisberg der Persönlichkeit.....	180
7.3.2 Persönliche Change-Biographie	182
7.3.3 Implizite Regisseure und Ego	183
7.4 Selbstkompetenz.....	184
7.4.1 Felder der Selbstkompetenz.....	184
7.4.2 Persönlichkeit führt – persönliche Autorität	187
7.4.3 Druck / Sog	189
7.4.4 Geist	189
7.4.5 Bewusstsein.....	192

7.4.6 Mut.....	193
7.4.7 Halt	194
7.4.8 Drei Kraftzentren.....	195
7.5 Selbstregulation	199
7.5.1 Überblick.....	199
7.5.2 Stress-Mechanismus	200
7.5.3 Allgemeine Ansatzpunkte für die Selbstregulation und Stressbewältigung	204
7.5.4 Selbstregulation in Veränderungsprozessen	206
7.5.5 Atem als Schlüssel	207
7.6 Umgang mit Spannungsfeldern und Begrenzungen	209
7.6.1 Umgang mit Spannungsfeldern	209
7.6.2 Umgang mit Grenzen und Begrenzungen	209
7.6.3 Dreiklang der Führung	210
7.7 Wie bleibe ich in der Kraft?	211
7.8 Entwicklung der Führungspersönlichkeit / Persönliches Wachstum	212
8. Beratung und Begleitung von Veränderungsprozessen.....	213
8.1 Einleitung und Überblick	213
8.2 Change Beratung	214
8.2.1 Die Beratungsrolle	214
8.2.2 Experten- und Prozessberatung	215
8.2.3 Spezialisierte Beratungen und Dienstleistungen im Rahmen von Veränderungen	216
8.3 Prozessberatung in Gruppen / Moderation.....	217
8.3.1 Prinzipien und Haltungen der Prozessberatung in Gruppen	217
8.3.2 Konkrete Arbeitsweise und Interventionen der Prozessberatung in Gruppen	219
8.3.3 Kerntechniken der Moderation.....	220
8.3.4 Integrale Arbeit mit Gruppen (IAG).....	221
8.4 Die Rolle des HR in Veränderungsprozessen	222
8.5 Die Person des Beraters.....	225
8.5.1 Drei Perspektiven auf Beratung.....	225
8.5.2 Professionelles Selbstverständnis	226
8.5.3 Kompetenzen in der Beratung / Triathlon der Beratung	226
8.5.4 Beratungspersönlichkeit	227
8.6 Beratungsphilosophien	229
8.7 Beratungsprozess	231
8.7.1 Beratung im Projektverlauf – Überblick	231
8.7.2 Orientierungsphase: Das erste Knopfloch	232
8.7.3 Contracting / Auftragsklärung	233
8.8 Fallgruben und Kunstfehler in der Beratung.....	234
8.9 Entwicklung zum Change Berater	235

9. Theoretische Grundlagen	237
9.1 Überblick.....	237
9.2 Existenzanalyse.....	237
9.2.1 Einführung und Überblick	237
9.2.2 Wesentliche Elemente der Existenzanalyse.....	237
9.2.3 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für Führung und Beratung	242
9.3 Systemtheorie.....	243
9.3.1 Einführung und Überblick	243
9.3.2 Grundzüge der Systemtheorie.....	243
9.3.3 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für Führung und Beratung	248
9.4 Konstruktivismus	250
9.4.1 Einführung und Überblick	250
9.4.2 Grundzüge des Konstruktivismus.....	250
9.4.3 Wahrnehmung	252
9.4.4 Erfahrungen – Überzeugungen – Gewissheiten.....	254
9.4.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für Führung und Beratung	256
9.5 Integrale Theorie	258
9.5.1 Einführung und Überblick	258
9.5.2 Integrales Bewusstsein nach Jean Gebser	258
9.5.3 Integrale Theorie nach Ken Wilber	260
9.5.4 Spiral Dynamics.....	262
9.5.5 Entwicklungsstufenmodell nach Cook-Greuter.....	266
9.5.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für Führung und Beratung	267
9.6 Resonanztheorie	267
9.6.1 Einführung und Überblick	267
9.6.2 Grundzüge der Resonanztheorie.....	267
9.6.3 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für Führung und Beratung	270
9.7 PSI-Theorie	271
9.7.1 Einführung und Überblick	271
9.7.2 Grundzüge der PSI-Theorie.....	271
9.7.3 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für Führung und Beratung	272
9.8 Theorie U.....	273
Nachwort.....	275
Danksagung.....	276
Literaturverzeichnis.....	277
Stichwortverzeichnis	279
Meine Bücher.....	283
Porträt des Autors und Kontaktadresse	284