

.....

Inhalt

Einleitung ... 8

Das Drama der Organisationsentwicklung ... 12

Der Mythos der Veränderer ... 17

Zehn Heldentugenden für Change-Manager ... 17

1. Aufmerksamkeit ... 19
2. Sinnvermittlung ... 21
3. Verantwortung ... 22
4. Selbstmanagement ... 23
5. Kreative Führung ... 25
6. Wille ... 26
7. Gezielter Einsatz von Macht ... 28
8. Vertrauen schaffen ... 31
9. Infragestellen alter Muster ... 32
10. Lernen ... 34

Entmythologisierung der Heldentugenden ... 37

Die Veränderer müssen ihre mentalen Modelle verstehen ... 37

Die Haltung eines Lernenden einnehmen ... 40

Bedingungsloser Respekt ... 43

Annahmen und Bewertungen „suspendieren“ und verlangsamen ... 46

**Die großen Veränderungstheorien und
ihre Lösungswege ... 49**

**Die Metapher vom Ingenieur, vom mechanischen Denken
und von bürokratischen Organisationen ... 51**

Die Metapher von den Bedürfnissen und der Motivation ... 55

Die Metapher vom Anpassen und Überleben ... 58

Die Metapher von der Unternehmenskultur ... 66

Unternehmenskulturen und ihre Subkulturen ... 69

Die Bildung einer gemeinsamen Organisationskultur ... 72

Kulturelle Gründe für den Widerstand gegen Veränderungen ... 75

Die Metapher von der Unternehmenspolitik ... 77

Interessen ... 78

Konflikte ... 81

Macht ... 83

Offizielle disziplinarische Über- und Unterordnung ... 83 Verantwortung über

Ressourcen ... 83 Kontrolle über Entscheidungsprozesse ... 83 Steuerung von

Sachwissen und Information ... 83 Kontrolle über Schnittstellen ... 83

Kontrolle über Technologie ... 84 Allianzen Netzwerke und Seilschaften ... 84

Gegenorganisationen ... 84

Die Metapher von der Überlegenheit durch schnelle Informationsverarbeitung ... 84

Der Mythos von der „Lernenden Organisation“ ... 88

Systeme und Feedback ... 91

Positives Feedback ... 92

Negatives Feedback ... 95

Die Metapher vom Lügen, Betrügen und Nichttun dessen, was man sagt ... 101

Ein Grundgerüst für Lernen ... 106

Handlungsstrategien aufdecken ... 107

Strategieansätze für Abwehrverhalten ... 108

Verstand ... 108 Erfahrungsinhalt ... 109 Urteile und Bewertungen ... 109

Glaubenssysteme ... 109 Drama ... 109 Schuld ... 110 Eifersucht ... 110

Polaritäten ... 110 Rationalisierungen ... 110 Rechtfertigungen ... 111

Lernen lernen ... 111

Die Metapher vom einsamen Rufer in der Wüste ... 113

Die Unternehmung als psychisches Gefängnis ... 114

Konstruktion von Wirklichkeit – unterscheiden und bezeichnen ... 115

Die Außenperspektive 118

Innenperspektive ... 120

Die Wechselwirkung von außen und innen ... 121

Der systemische Veränderungspragmatiker ... 124

Merkmale sozialer Systeme ... 124

Konsequenz für die Gestaltung ... 128

Der Weg zu neuen Mythen: Veränderungskonzepte entwickeln ... 130

Kreative Zerstörung ... 131

Netzwerke im Umgestaltungsprozess ... 134

Der Aufbau neuer sozialer Netzwerke ... 136

Übergangswerkzeuge, um Netzwerke zu managen ... 137

Entwicklung einer deduktiven Veränderungsdynamik ... 138

Die Idee des normativen Managements ... 139

Der Sankt-Galler Managementansatz ... 141

Managementaufgaben ... 142

Management im Organisationsentwicklungsprozess ... 146

Organisationsentwicklungsarchitektur ... 149

Induktive Veränderungsmethode ... 151

Die Entwicklung einer induktiven Veränderungsthematik ... 153

Phase 1: Das Abschiednehmen ... 154

Phase 2: Übergänge – Die neutrale Zone ... 155

Phase 3: Neuanfänge ... 157

Der Widerstand im Veränderungsprozess als nicht definiertes Problem ... 157

Was ist das Problem? ... 158

Typische Lösungsversuche bei Problemen ... 158

Problem und Ideal ... 159

Harte und weiche Ideale ... 162

Weiche Ideale entidealisieren ... 163

Interventionen ... 164

Problemtypologie ... 165

Plussymptome ... 165 Minussymptome ... 166 Generierende Mechanismen ... 167

Lösungen ... 168

Logik der Lösung bei Plussymptomatik ... 168 Logik der Lösung bei

Minussymptomatik ... 168 Lösungen durch Reframing bei generierenden

Maßnahmen ... 169 Lösungen zur eigenen Hypothese ... 172 Lösungen durch

deduktive und induktive Ziele ... 177 Lösungen durch Optimierung der

Angemessenheit ... 181

Zum Schluss: Welche Intervention ist richtig? ... 184

Literatur ... 186

Über den Autor ... 191