

## ..... **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 verlangsamten ... 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**