

Klaus Doppler, Hellmuth Fuhrmann,
Birgitt Lebbe-Waschke, Bert Voigt

Unternehmenswandel gegen Widerstände

Change Management mit den Menschen

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

Vorwort: Change Management mit den Menschen	11
---	----

Teil I

Das Umfeld, in dem wir uns bewegen – Gruppendynamik im Kontext unterschiedlicher Organisationsarchitekturen

1. Organisationsstrukturen: Nichts bleibt, wie es einmal war	19
Alle müssen besser werden	19
Drei Kerngedanken der neuen Architektur einer Organisation	20
Der Prozess des Übergangs zur neuen Form	22
Ungeplante Nebeneffekte	25
Pflegebedürftige Gruppenstruktur	26
2. Change Management im Rahmen der neuen Organisations- architekturen und die Renaissance der Gruppendynamik	28
Die Geister, die ich rief	34
Warum auch wechselnde Ungleichheiten stabilisierende Wirkung haben können	35
Organisationen sind Kinder ihrer Zeit	38
Eine Erbsünde der Organisation – und wie wir Buße tun	39
Exkurs 1: Was nicht im Organigramm steht	42
Exkurs 2: Mikropolitik	44
3. Die modernen Konzepte im Großversuch und ihre gruppendynamische Dimension	46
Die klassische Projektorganisation	46

Die organisatorische Matrix	51
Netzwerke	54
4. Warum so viele Vorhaben scheitern	62
Beeindruckende theoretische Konzepte	62
5. Merger and Akquisition: Von allein wächst nichts zusammen	70
Verräterische Symptome	71
Empfehlungen	79
6. Familiendynamik im Unternehmen	82
Aus dem Leben gegriffen	82
Die besonderen »familienbedingten« Herausforderungen im Allgemeinen	84
... und im Besonderen	84
... und überhaupt	86
Gruppendynamische Spezialitäten	87
Erfolg versprechende Steuerungssysteme	96
7. Antriebsenergie für Veränderung – Treibstoff	
Gruppendynamik	105
Weg von ... dem derzeitigen veränderungsbedürftigen Zustand	106
Hin zu ... einer gemeinsamen Vorstellung von einer attraktiven Zukunft	107
Reife Früchte pflücken	108
Das Sowohl-als-auch: Balance zwischen Struktur und Verhalten, zwischen Sach-Logik und Emotionen	109
Top-down und bottom-up	112

Teil II

Ein Blick hinter die Kulissen – Veränderung und der Faktor Gruppe

1. Individuum, Flexibilität, Veränderung – und die Rolle der Gruppendynamik	119
Gruppendynamische Basiserfahrungen: Bedeutung von Bezugsgruppen und Bezugspersonen	120
Schritte im Veränderungsprozess – und die Rolle der Gruppen(dynamik)	121
Unsicherheit als Ursache für Stress und Krankheit?	128

Und die Moral von der Geschichte' ...	129
2. Die Funktion der Gruppe und ihr Innenleben.....	132
Wozu dient die Gruppe?.....	133
Anfangssituationen und die Psycho-Logik von Widerstand.....	134
3. Mythos Führung.....	161
Das konventionelle Bild von Führung.....	161
Ableitungen.....	162
Ein gruppendynamisches Führungskonzept.....	164
Zeitgemäße Führung?.....	177
Verlockungen zur Inkonsequenz.....	179
Mittel und Wege.....	181
4. Die Neurosen der Chefs.....	182
Einflussfaktoren des Verhaltens.....	183
Musterbeispiele.....	185
5. Teams als Schlüssel zur Hochleistungsorganisation?.....	207
Welche Voraussetzungen braucht ein Team?.....	214
Aufgabenfelder integrierter Teams und Kennzeichen von Entwicklungsstörungen.....	222
6. Die Sache mit den Gefühlen.....	225
Die Spitze des Eisbergs – und was darunter liegt.....	226
Die Flucht in die Versachlichung und ihr Preis.....	229
Das Zusammenspiel zwischen Sachebene und Beziehungsebene.....	230
Nicht psychologisieren um jeden Preis.....	233
Spezielle Formen der Notlüge.....	234
7. Die Kunst der sozialen Wahrnehmung.....	236
Von der Sinnesreizung zur Wahrnehmung.....	236
Voraussetzungen und Einflussfaktoren bei der Wahrnehmung.....	238
Die Wahrnehmung von Mensch zu Mensch.....	243
Wahrnehmung als Konstruktion von Wirklichkeit.....	245
Wahrnehmung steuert Verhalten.....	246
8. Die Kunst des Feedback.....	249
Begriffsklärung und Geschichtliches.....	249
Die Bedeutung von Feedback.....	251
Probleme beim Feedback-Geben.....	253

Probleme beim Feedback-Annehmen	254
Feedback einfordern	255
Feedback: Ziele, Chancen und Voraussetzungen	256
Spielregeln	257
Management der Veränderungen – und die Rolle von Feedback	258
Feedback und Kommunikation	262
Vier hilfreiche Regeln für persönliches Feedback	263
Anleitung zum Schutz vor Feedback – ein Paradox	263
9. Virtuelle Teams	268
Das Neue an den neuen Kommunikationstechnologien	271
Neues Spiel, neue Chancen?	275

Teil III

Der Werkzeugkasten: Konzepte, Instrumente und Verfahren

1. Die Unterwelt von Gruppen – und wie man sie erkundet	279
Bilder und Collagen	280
Stellübungen und Skulpturen	282
Psychodramatische Aufstellungen	283
2. Selbsteinschätzung und Feedback	285
Übung zur Selbst- und Fremdeinschätzung in einer gruppendynamischen Veranstaltung	286
Gruppendynamisches Kompetenzportfolio	292
Gruppendynamisches Resümee – »Gepäckkontrolle« als Zeitreise	296
Der Lebensweg: Gruppen, die mich geprägt haben	297
3. Teamentwicklung – Konzepte und Modelle	300
Warum Teamentwicklung – und was heißt das?	301
Schlüsselrollen in Teams	305
Der dynamische Lebenslauf von Teams – Phasen und Aspekte der Gestaltung	312
Standortbestimmung durch Selbstreflexion und Feedback	323
Intervention in schwierigen Gruppensituationen	331
Erfolgsfaktoren von Teams – eine Checkliste	335
Fremdbilder: Unser Team in den Augen von	338
Team-Audit	340
Balanced Scorecard	342
Projektsupervision im Team	344

4. Konzept einer gruppendynamisch orientierten	
Bereichsentwicklung	351
Die Ausgangssituation	351
Die übergreifende Zielsetzung	353
Das konkrete Vorgehen	354
5. Konzept eines praxisbezogenen gruppendynamischen	
Trainings <i>Soziale Kompetenz</i>	362
Grundprinzipien	362
Durchgängige Ziele	363
Das Trainingsdesign	365
Protokoll eines Ablaufs	367
Warum Trainer? Ihre Rolle und Kompetenz	386
6. Führungsaufgabe: Einführung und Abbau von Mitarbeitern	389
Die Einführung neuer Mitarbeiter	389
Der Aufbruch zu neuen Ufern	392
Führungsaufgabe Stellenabbau	402
Anregungen	407
7. Networking	409
Die Darstellung	410
Die Bewertung	411
Die Analyse	412
Register	415