

ibo Schriftenreihe

Organisation

Band 4

ibo Schriftenreihe

Band 4

Michael Berger • Jutta Chalupsky
Frank Hartmann •

Change Management – (Über-) Leben in Organisationen

7. bearbeitete Auflage

Verlag Dr. Götz Schmidt, Wetztenberg

ISBN 978-3-921313-88-6

2013

Verlag Dr. Götz Schmidt, Wettenberg

Vorwort

Change Management ist ein ausgesprochen aktuelles Thema – sowohl in Unternehmen und Institutionen als auch in der Schriftenreihe Organisation. In beiden Zusammenhängen sind Veränderungen Gegenstand des Handelns bzw. der Betrachtung.

Wir wollen hier ein Buch vorlegen, das ein einheitliches Verständnis vom Umgang mit Veränderungen mit einem darauf abgestimmten Instrumentarium von Werkzeugen verbindet und den Anspruch von Ganzheitlichkeit im Sinne der Berücksichtigung aller relevanten Dimensionen von Veränderungen zu erfüllen sucht. Behandelt werden aktuelle Ansätze in der Funktionsbeschreibung von dynamischen Systemen. Dabei geht es uns insbesondere um die Verbindung theoretischen Hintergrundwissens mit pragmatischem Vorgehen.

Also ein hoher Anspruch, der eine aktive Auseinandersetzung mit den Inhalten erfordert. Veränderung soll daher beim Lesen beginnen – Veränderung als Auseinandersetzung mit eigenen Vorstellungen und Überzeugungen, Veränderung als Lernprozess.

Wir wünschen uns aus diesem Grund vielfältige Resonanz und kritische Würdigung durch unsere Leser.

Damit dieses Buch entstehen konnte, bedurfte es der Bereitschaft unseres Verlegers, sich mit einem Autorenteam auseinander zu setzen. Daneben nahm Karl Pfetzing die Rolle des Lektors wahr. Ihm gebührt das Verdienst, die Texte sprachlich und stilistisch vollständig überarbeitet zu haben. Dagmar Hofmann hat als unermüdliche Umsetzerin des Manuskripts in die Druckform und als engagierte Kollegin den Autoren wertvolle Rückmeldungen gegeben. Beiden sind wir besonders dankbar für ihre Hilfe. Dank schulden wir aber auch Hanne-Lore Schmidt für ihre sorgfältige Korrektur sowie unserem Verleger für den Mut, sich auf ein neues Buchprojekt einzulassen und ein „weiches“ Thema in die Welt der „hard facts“ zu integrieren.

Wettenberg, im Juli 2008

Michael Berger, Jutta Chalupsky, Frank Hartmann

Vorwort zur 7. Auflage

Veränderungen in Organisationen sind das Thema dieses Buches. Die Rolle der Verantwortlichen, der Betroffenen und möglicher in- wie externer Berater ist ein wesentlicher Aspekt dieses Bandes. Wie mit Veränderungen umgehen? – Wer darauf Patentrezepte als Antwort verlangt, findet sie hier nicht. Wer allerdings jenseits von Moden und Trends eine fundierte Auseinandersetzung mit den Fragen des Wandels sucht, soll hier vorläufige Antworten finden.

Die vorliegende neue Auflage war notwendig geworden, um zum einen die weitere Nachfrage zu bedienen und zum anderen auch die notwendigen Aktualisierungen, Ergänzungen und Verbesserungen vorzunehmen. Denn selbstverständlich gelten auch für ein Fachbuch über Veränderungen die Prinzipien des Umgangs mit dem Wandel: Nicht nur inhaltliche Neuerungen, sondern die kritische Betrachtung dieser Aspekte und darüber hinaus die Prüfung des gesamten Vorgehens sind ja die zentralen Lern- und Reflexionsstufen jedes methodisch geleiteten Veränderungsvorhabens.

Eine konkrete inhaltliche Erweiterung ist die detaillierte Beschreibung des Change Management-Modells (ibo-Change-Map[®]). Darüber hinaus haben wir die Fehler korrigiert und die Kapitel überarbeitet.

Aus unserer ständigen Lehr- und Lernerfahrung wissen wir, dass ein Buch nur die strukturelle Form von Wissen sein kann. Lebendig und dynamisch wird der gesamte Inhalt erst durch die Anwendung und die damit einhergehenden Erkenntnisse der Anwender. Dies wünschen wir unseren Lesern. Und bieten gleichzeitig den Austausch und die kritische Auseinandersetzung mit dem vorliegenden Buch an. Bitte kontaktieren Sie uns – wir freuen uns über Ihre Rückmeldungen!

Unser Dank an dieser Stelle gilt vor allem unser Kollegin Dagmar Hofmann-Kahlke, die zuverlässig, ausdauernd und mit viel Verständnis unsere Arbeit kollegial unterstützt hat. Darüber hinaus wissen wir zu schätzen, wie unser Verleger wieder einmal mit Großmut und Geduld den mühsamen Prozess der Zusammenarbeit geleitet hat. – Change Management ist eben überall ...

Wettenberg, im Juni 2013

Michael Berger, Jutta Chalupsky, Frank Hartmann

Inhaltsverzeichnis

G	Voraussetzungen, Prinzipien und Kultur der Veränderung	17
G.1	Voraussetzungen für Veränderungen	18
G.1.1	Veränderungsbedarf	19
G.1.2	Veränderungsbereitschaft	20
G.1.3	Auftragsklarheit	22
G.2	Prinzipien der Veränderung	25
G.2.1	Selbstorganisation	25
G.2.2	Metakommunikation als Prinzip	27
G.2.3	Transparenz	28
G.3	Kultur der Veränderung	29
G.3.1	Vision	31
G.3.2	Partizipation	32
G.3.3	Das Regelwerk der Organisation	32
G.4	Das Change Management-Modell: ibo-Change-Map®	37
G.4.1	Phasen der Veränderung	38
G.4.2	Lern- und Reflexionsebenen	40
G.4.3	Ebenen, Gegenstände und Instrumente der Veränderung	43
G.4.4	Ein Vorgehensmodell für Teams und Organisationen	43
G.5	Anwendungsbeispiele für Systemische Intervention	46
G.5.1	Systemische Fragetechniken	46
G.5.2	Externalisierungstechnik	50
G.5.3	Verflüssigungstechnik	53
G.5.4	Metapher	54
G.5.5	Rituale	56
G.5.6	Tetralemma	59
G.5.7	Inneres Team	61
G.5.8	Werte- und Entwicklungsquadrat	62
G.5.9	Metakommunikation als Intervention	65
G.5.10	Positive Konnotation	66
G.5.11	„Hausaufgaben“ und Abschlusskommentare	68
G.5.12	„Territorigramm“	72
G.6	Beratungsansätze	76
G.6.1	Beraterhaltungen	78
G.6.1.1	Sachorientierte Haltung	78
G.6.1.2	Personenzentrierte Haltung	79
G.6.1.3	Systemische Haltung	79

G.6.2	Menschenbilder	80
G.6.2.1	Ökonomisch-gesellschaftlich entwickelte Menschenbilder	81
G.6.2.2	Wertende Menschenbilder	82
G.6.2.3	Funktional-systemisches Menschenbild	84
G.7	Toolbox	86
G.8	Literatur zu diesem Kapitel	88
I.	Individualentwicklung	89
1	Rollen in Veränderungsprozessen	89
1.1	Definition „Rolle“	89
1.2	Funktion von Rollen	91
1.3	Formelle und informelle Rollen	92
1.4	Rollen in der Veränderung	93
1.4.1	Rollen des Veränderungsbegleiters	94
1.4.1.1	Coach	94
1.4.1.2	Teamentwickler	95
1.4.1.3	Organisationsberater	96
1.4.2	Rolle des Veränderungsverantwortlichen	97
1.4.3	Rolle der von der Veränderung Betroffenen bzw. der daran Beteiligten	99
1.5	Literatur zu diesem Kapitel	100
2	Kognition, Motivation, Emotion – Lernen als individueller Entwicklungsprozess	101
2.1	Kognition „Wie denkt der Mensch“?	101
2.2	Mythos Motivation – Was ist Motivation (und wie funktioniert sie)?	102
2.2.1	Wie funktioniert Motivation? – Motivationstheorien	104
2.2.2	Wie kann man sich motivieren (oder zumindest nicht selbst demotivieren)?	108
2.2.3	Wie können Menschen motiviert werden (bzw. ist das überhaupt die richtige Frage)?	111
2.3	Emotionen	115
2.4	Lernen – ein lebenslanges Thema	118
2.4.1	Wie lernt der Mensch?	118
2.5	Literatur zu diesem Kapitel	124

3	Selbstmanagement	125
3.1	Voraussetzungen für ein erfolgreiches Selbst- und Zeitmanagement	125
3.1.1	Mehr Zeit für das Wesentliche – effektive Organisation des Arbeitstages	126
3.1.2	Methoden und Techniken des Zeitmanagements	127
3.1.3	Vom Zeitmanagement zum ganzheitlichen Ansatz des Selbstmanagements – „Sein eigener Change Manager sein“	130
3.2	Stress – Was passiert da eigentlich mit mir?	133
3.2.1	Umgang mit Stress – Die Macht der Gedanken	136
3.2.2	Jeder ist seines Stresses Schmied – Die inneren Antreiber	137
3.2.3	Mental den Stress reduzieren – Grundlagen des Mentaltrainings	140
3.2.4	Durchführung des Mentaltrainings – Konfrontation und Bewältigung	142
3.3	Literatur zu diesem Kapitel	144
4	Coaching	145
4.1	Definition Coaching	145
4.2	Systemisches Coaching	147
4.2.1	Defizit- vs. Ressourcenorientierung	148
4.2.2	Typen von Klienten	149
4.2.3	Besondere Rollen- und Beziehungsangebote im Coaching	150
4.3	Das ibo-Coaching-Modell: Der Coachingkompass®	153
4.3.1	Coachhaltungen und Lernebenen	155
4.3.1.1	Coachhaltungen	155
4.3.1.2	Lernebenen	156
4.3.2	Themen und Interaktionsebenen	158
4.3.2.1	Coachingthemen	158
4.3.2.2	Interaktionsebenen im Coaching	159
4.3.3	Vorgehensschritte im systemischen Coaching	159
4.3.3.1	Auftragsklärung	160
4.3.3.2	Sachverhalte erkunden	164
4.3.3.3	Hypothesen bilden	166
4.3.3.4	Optionen entwickeln	168
4.3.3.5	Abschluss	169
4.4	Interventionen	171
4.4.1	Anwendungsbeispiele für Systemische Interventionen	172
4.4.1.1	Systemische Fragen	172

4.4.1.2	Rollen- und Beziehungsangebote und Antworten	174
4.4.1.3	Checkliste zum Coachingkontrakt	177
4.4.1.4	Neutralitäts-Check	178
4.4.1.5	Checkliste Auftragsklärung	179
4.5	Coaching als Biografiearbeit	180
4.5.1	Biografische Selbstreflexion	181
4.5.1.1	Methoden der Biografiearbeit	181
4.5.1.2	Lebens- und Karriereplanung	182
4.5.1.3	Werkzeuge der biografischen Selbstreflexion	190
4.6	Toolbox Coaching	191
4.7	Literatur zu diesem Kapitel	192
II.	Teamentwicklung	193
5	Führung, Macht und Hierarchie	193
5.1	Führen vs. Leiten	194
5.1.1	Das Paradox der großen Führer	194
5.2	Führung in Organisationen	196
5.2.1	Funktion von Führung	196
5.2.2	Führungsprinzipien	196
5.2.2.1	Das Delegationsprinzip	196
5.2.2.2	Das AKV-Prinzip	197
5.2.2.3	Zielvereinbarungen vs. Zielvorgaben	198
5.2.2.4	„Management-by“-Ansätze	199
5.2.3	Führungsstile	200
5.3	Führungstheorien	201
5.4	Mythos Manager	203
5.5	Rollen des Managers	205
5.5.1	Drei interpersonelle Rollen	206
5.5.2	Drei informationsbezogene Rollen	206
5.5.3	Vier entscheidungsorientierte Rollen	207
5.6	Exkurs: Zeit- und Selbstmanagement des Managers	208
5.7	Macht	209
5.7.1	Funktion von Macht	209
5.8	Hierarchie	210
5.9	Konsequenzen für das Führen von Mitarbeitern	211
5.10	Anwendungsbeispiele für Systemische Interventionen	214
5.10.1	Selbstanalysefragen für Manager	214

5.10.2	Checkliste Zielvereinbarungsgespräch	217
5.11	Literatur zu diesem Kapitel	220
6	Gruppendynamik und -entwicklung	221
6.1	Unterschiede Gruppe vs. Team	221
6.2	Aspekte der Gruppendynamik – Was ist Gruppendynamik?	228
6.2.1	Phasen der Gruppenentwicklung – was passiert wann?	229
6.2.2	Rollen in Gruppen – gebraucht werden sie alle!	233
6.3	Dimensionen der Teamarbeit und Teamentwicklung	235
6.4	Anlässe und Ziele für Teamentwicklung	237
6.4.1	Anlässe für Teamentwicklung	237
6.4.2	Ziele der Teamentwicklung	238
6.5	Vorgehen und Konzeption einer Teamentwicklungs- maßnahme	240
6.6	Interventionstechniken Teamentwicklung	243
6.7	Literatur zu diesem Kapitel	246
7	Moderation und Teamarbeit	247
7.1	Definition Moderation	247
7.2	Die Rolle des Moderators	248
7.2.1	Aufgaben des Moderators	249
7.3	Die Moderationsmethode	250
7.3.1	Das Rad der Moderation: Phasenweises Vorgehen	250
7.3.2	Das Offene Protokoll	252
7.3.2.1	Der Gruppenarbeitsplan (GAP)	253
7.3.2.2	Der Aktionsplan	254
7.3.2.3	Liste der Ergebnisse	255
7.3.3	Systematische Themenbearbeitung	255
7.3.3.1	Themenspeicher	256
7.4	Kreativitäts- und Problemlösetechniken	257
7.4.1	Brainstorming	257
7.4.1.1	„Methode 6-3-5“	258
7.4.2	Mind Mapping	259
7.4.3	Synektik	260
7.4.4	Sechs Denkhüte	261
7.4.5	Tetralemma	262
7.5	Bedeutung der Gruppenprozesse für die Zusammenarbeit	263
7.6	Literatur zu diesem Kapitel	264

8	Kommunikation	265
8.1	Was ist Kommunikation? – Definition und Ziele	265
8.2	Grundhaltungen in der Kommunikation – Du bist ok, ich sowieso!	267
8.3	Kommunikationsmodelle	268
8.3.1	Das modifizierte Sender-Empfänger-Modell	269
8.3.2	Das modifizierte Inselmodell	271
8.3.3	Das Nachrichtenquadrat – Die Anatomie einer Nachricht	273
8.4	Störungen und Klärungen	275
8.5	Feedback – „Die Packung verpacken“	278
8.6	Metakommunikation – über das Miteinanderreden reden	282
8.7	Situationsgerechte Kommunikation	283
8.8	Beziehungsmuster und Teufelskreise	286
8.9	„Die silbernen Hinweise zur Kommunikation“	289
8.10	Literatur zu diesem Kapitel	290
9	Konfliktmanagement	291
9.1	Definition und Funktion von Konflikt	291
9.2	Voraussetzungen für Konflikte	292
9.3	Konfliktformen	294
9.3.1	Intra-psychische Konflikte	294
9.3.2	Zentraler menschlicher Konflikt	295
9.3.3	Akute und chronische Konflikte	296
9.4	Arten und Kategorien von Konflikten	297
9.5	Konfliktodynamik	298
9.6	Konfliktstrategien	299
9.6.1	Flucht	300
9.6.2	Vernichtung	301
9.6.3	Unterordnung	301
9.6.4	Delegation	302
9.6.5	Kompromiss	303
9.6.6	Konsens	304
9.7	Rollen im Konflikt	305
9.7.1	Rollenverständnisse der Konfliktparteien	305
9.7.2	Moderator-/Beraterrolle	307
9.8	Konfliktberatung	308
9.8.1	Konfliktdiagnose	310
9.8.1.1	Konfliktstoff	310
9.8.1.2	Konfliktparteien	311

9.8.1.3	Konfliktverlauf	311
9.8.1.4	Beziehungs- und kultureller Rahmen sowie Diagnoseleitfaden	311
9.8.2	Phasenmodell der Konfliktberatung	312
9.9	Anwendungsbeispiele systemischer Interventionen	314
9.9.1	Fragetechniken	314
9.9.2	Metaphern	315
9.9.3	Beobachtungsaufgaben	315
9.9.4	Rituale	315
9.9.5	Zeitliche Interventionen	315
9.9.6	Aufgaben zur Musterunterbrechung	315
9.9.7	Handlungsstrategien im Umgang mit Konflikt und Eskalation	315
9.10	Literatur zu diesem Kapitel	316
III.	Organisationsentwicklung	317
10	Veränderungen von Organisationen	317
10.1	Organisationen und Veränderungsmanagement	318
10.1.1	Organisationsbegriff	318
10.1.2	Organisationen als offene Systeme	319
10.1.3	Bedingungen offener Systeme	321
10.1.3.1	Entscheidungen unter Unsicherheit	321
10.1.3.2	Schrittweise und radikale Innovationen	323
10.1.4	Phasen der Organisationsentwicklung	325
10.1.5	Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement	329
10.1.6	Modelle zur Charakteristik von Organisationen	331
10.1.6.1	Modell der Entwicklungs- und Veränderungsphasen	331
10.1.6.2	Sechs-Schubladen-Modell zur Organisations- und Veränderungsdiagnose	334
10.1.6.3	Modell der Organisationsdynamiken	336
10.1.6.4	Organisationsmodelle für Veränderungen	338
10.1.6.5	Modell der „Lernenden Organisation“	340
10.1.7	Veränderung als organisationales Lernen	343
10.1.7.1	Komplexes Lernen	343
10.1.7.2	Lernen aus Handlungen und Erfahrungen	345
10.1.8	Fragen zur Organisationsentwicklung	346
10.2	Toolbox „Organisationsentwicklung“	348
10.3	Literatur zu diesem Kapitel	348

11	Veränderungsmanagement	349
11.1	Warum Veränderungsmanagement	349
11.2	Modell der Erfolgsfaktoren für Veränderungen	351
11.3	Initiierung von Veränderungsprozessen	352
11.3.1	Anlässe, Ziele und Starts	352
11.3.2	Veränderungen als Krebsgangphänomen	355
11.3.3	Nichtveränderung – Gewohnheiten als Lernhemmnisse	356
11.3.4	Organisationsformen von Veränderungsmanagement	357
11.3.5	Management von Instabilität und Stabilität	359
11.3.5.1	Management von Instabilität	359
11.3.5.2	Management von Stabilität	361
11.3.5.3	Wechsel von Stabilität und Instabilität	362
11.3.5.4	Handlungsempfehlungen für die Initiierungsphase	363
11.4	Gestaltung von Veränderungsprozessen	364
11.4.1	Inhaltliche Handlungsfelder des Veränderungs- managements	364
11.4.2	Ermittlung des Handlungs- und Veränderungsbedarfs	367
11.4.3	Veränderung als Chance	369
11.4.3.1	Chance oder Risiko	370
11.4.3.2	Phasen der Veränderung Betroffener	371
11.4.3.3	Veränderungsmanagement als Widerstandsmanagement	375
11.4.3.4	Veränderungskommunikation	376
11.4.3.5	Partizipation – Beteiligung fördert Handeln	381
11.4.3.6	Interner Veränderungsdialog – Spaß am Bloggen	385
11.4.4	Bleiben oder Gehen	386
11.4.4.1	Retentionsmanagement – Leistungsträger binden	387
11.4.4.2	Trennungsmanagement – Personal abbauen	388
11.4.4.3	Bleiben und Gehen als Prozess	390
11.4.5	Handlungsempfehlungen für die Bewegungsphase	391
11.5	Festigung der Veränderung	392
11.5.1	Veränderungscontrolling durch Debriefing	392
11.5.2	Post-Implementation-Reviews und Monitoring	393
11.5.3	Scheitern als Tabu-Thema	394
11.5.3.1	Gründe für das Scheitern von Veränderungsprozessen	394
11.5.4	Handlungsempfehlungen in der Festigungsphase	395
11.6	Change Management-Masterplan – zwei Ansätze	396
11.7	Toolbox „Veränderungsmanagement“	401
11.8	Literatur zu diesem Kapitel	404

12	Veränderung der Unternehmenskultur	405
12.1	Wiedergeburt dank Veränderungen	405
12.2	Definition und Abgrenzung	407
12.3	Eine „gute“ Unternehmenskultur	408
12.4	Veränderungen als „Test“ für die Unternehmenskultur	409
12.5	Einflussfaktoren auf die Kultur	411
12.5.1	Das Kulturelle der Organisationsstruktur	411
12.5.2	New Economy – Branchenbesonderheiten und Zeitgeist	413
12.5.3	Diversity als Teil der Kulturveränderung	414
12.6	Funktionen von Unternehmenskultur	415
12.7	Vom Menschen zum Mitarbeiter	415
12.8	Diagnose der Unternehmenskultur	416
12.8.1	Prämissen für die Diagnose	417
12.8.2	Methoden zur Datenerhebung	417
12.8.3	Mögliche Diagnoseansätze	419
12.8.3.1	Grundorientierungen	419
12.8.3.2	Fragen zur Kulturanalyse und -diagnose	420
12.9	Veränderung der Unternehmenskultur	421
12.9.1	Besonderheiten der Kulturveränderung	421
12.9.2	Potenzielle Auslöser	422
12.9.3	Mögliche Ansätze zur Kulturveränderung	423
12.9.3.1	Veränderung durch Instrumente	423
12.9.3.2	Veränderung durch Mitarbeiterpartizipation (MAP)	424
12.9.3.3	Veränderung durch Wertemanagement	425
12.9.3.4	Veränderung durch kulturelle Synergien (Fusionen)	426
12.10	Implementierungen – neue Kultur leben	428
12.11	Toolbox „Unternehmenskultur“	429
12.12	Literatur zu diesem Kapitel	430
	Glossar	431
	Literaturverzeichnis	445
	Stichwortverzeichnis	457