

Inhalt

Vorwort zur 3. Auflage	11
Vorwort: Change Management mit den Menschen	13

Teil I

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

1. Organisationsstrukturen: Nichts bleibt, wie es einmal war	21
Alle müssen besser werden	21
Drei Kerngedanken der neuen Architektur einer Organisation	22
Der Prozess des Übergangs zur neuen Form	24
Ungeplante Nebeneffekte	27
Pflegebedürftige Gruppenstruktur	28
2. Change Management im Rahmen der neuen Organisations- architekturen und die Renaissance der Gruppendynamik	30
Die Geister, die ich rief	36
Warum auch wechselnde Ungleichheiten stabilisierende Wirkung haben können	37
Organisationen sind Kinder ihrer Zeit	40
Eine Erbsünde der Organisation – und wie wir Buße tun	41
Exkurs 1: Was nicht im Organigramm steht	44
Exkurs 2: Mikropolitik	46
3. Die modernen Konzepte im Großversuch und ihre gruppendynamische Dimension	48
Die klassische Projektorganisation	48

Die organisatorische Matrix	53
Netzwerke	56
4. Warum so viele Vorhaben scheitern	64
Beeindruckende theoretische Konzepte	64
5. Merger and Acquisition:	
Von allein wächst nichts zusammen	72
Verräterische Symptome	73
Empfehlungen	81
6. Familiendynamik im Unternehmen	84
Aus dem Leben gegriffen	84
Die besonderen »familienbedingten« Herausforderungen im Allgemeinen	86
... und im Besonderen	86
... und überhaupt	88
Gruppendynamische Spezialitäten	89
Erfolg versprechende Steuerungssysteme	98
7. Antriebsenergie für Veränderung – Treibstoff Gruppendynamik	107
Weg von ... dem derzeitigen veränderungsbedürftigen Zustand	108
Hin zu ... einer gemeinsamen Vorstellung von einer attraktiven Zukunft	109
Reife Früchte pflücken	110
Das Sowohl-als-auch: Balance zwischen Struktur und Verhalten, zwischen Sach-Logik und Emotionen	111
Top-down und bottom-up	114

Teil II

Ein Blick hinter die Kulissen – Veränderung und der Faktor Gruppe

1. Individuum, Flexibilität, Veränderung – und die Rolle der Gruppendynamik	121
Gruppendynamische Basiserfahrungen:	
Bedeutung von Bezugsgruppen und Bezugspersonen	122
Schritte im Veränderungsprozess – und die Rolle der Gruppen(dynamik)	123

Unsicherheit als Ursache für Stress und Krankheit?	130
Und die Moral von der Geschicht'	131
2. Die Funktion der Gruppe und ihr Innenleben.....	134
Wozu dient die Gruppe?.....	135
Anfangssituationen und die Psycho-Logik von Widerstand.....	136
3. Mythos Führung oder:	
Ein gruppendynamisches Führungskonzept	163
Das konventionelle Bild von Führung.....	163
Ableitungen.....	164
Ein gruppendynamisches Führungskonzept.....	166
Zeitgemäße Führung?	179
Verlockungen zur Inkonsequenz	181
Mittel und Wege	183
4. Die Neurosen der Chefs oder:	
Ein kurzer Ausflug in die Tiefenpsychologie	184
Einflussfaktoren des Verhaltens.....	185
Musterbeispiele	187
5. Teams als Schlüssel zur Hochleistungsorganisation?.....	209
Welche Voraussetzungen braucht ein Team?.....	216
Aufgabenfelder integrierter Teams und Kennzeichen von Entwicklungsstörungen	224
6. Die Sache mit den Gefühlen	227
Die Spitze des Eisbergs – und was darunter liegt.....	228
Die Flucht in die Versachlichung und ihr Preis.....	231
Das Zusammenspiel zwischen Sachebene und Beziehungsebene	232
Nicht psychologisieren um jeden Preis	235
Spezielle Formen der Notlüge.....	236
7. Die Kunst der sozialen Wahrnehmung oder:	
Der wundersame Herr X.....	238
Von der Sinnesreizung zur Wahrnehmung.....	238
Voraussetzungen und Einflussfaktoren bei der Wahrnehmung.....	240
Die Wahrnehmung von Mensch zu Mensch	245
Wahrnehmung als Konstruktion von Wirklichkeit.....	247
Wahrnehmung steuert Verhalten.....	248

8. Die Kunst des Feedback	251
Begriffsklärung und Geschichtliches	251
Die Bedeutung von Feedback	253
Probleme beim Feedback-Geben	255
Probleme beim Feedback-Annehmen	256
Feedback einfordern	257
Feedback: Ziele, Chancen und Voraussetzungen	258
Spielregeln	259
Management der Veränderungen – und die Rolle von Feedback	260
Feedback und Kommunikation	264
Vier hilfreiche Regeln für persönliches Feedback	265
Anleitung zum Schutz vor Feedback – ein Paradox	265
9. Virtuelle Teams	270
Das Neue an den neuen Kommunikationstechnologien	273
Neues Spiel, neue Chancen?	277

Teil III

Der Werkzeugkasten: Konzepte, Instrumente und Verfahren

1. Die Unterwelt von Gruppen – und wie man sie erkundet	281
Bilder und Collagen	282
Stellübungen und Skulpturen	284
Psychodramatische Aufstellungen	285
2. Selbsteinschätzung und Feedback	287
Übung zur Selbst- und Fremdeinschätzung in einer gruppenspezifischen Veranstaltung	288
Gruppendynamisches Kompetenzportfolio	294
Gruppendynamisches Resümee – »Gepäckkontrolle« als Zeitreise	298
Der Lebensweg: Gruppen, die mich geprägt haben	299
3. Teamentwicklung – Konzepte und Modelle	302
Warum Teamentwicklung – und was heißt das?	303
Schlüsselrollen in Teams	307
Der dynamische Lebenslauf von Teams – Phasen und Aspekte der Gestaltung	314
Standortbestimmung durch Selbstreflexion und Feedback	325
Intervention in schwierigen Gruppensituationen	333
Erfolgsfaktoren von Teams – eine Checkliste	337

Fremdbilder: Unser Team in den Augen von	340
Team-Audit	342
Balanced Scorecard	344
Projektsupervision im Team	346
4. Konzept einer gruppenspezifisch orientierten	
Bereichsentwicklung	353
Die Ausgangssituation	353
Die übergreifende Zielsetzung	355
Das konkrete Vorgehen – und ein erster Schritt	356
5. Konzept eines praxisbezogenen gruppenspezifischen	
Trainings <i>Soziale Kompetenz</i>	364
Grundprinzipien	364
Durchgängige Ziele	365
Das Trainingsdesign	367
Protokoll eines Ablaufs	369
Warum Trainer? Ihre Rolle und Kompetenz	388
6. Führungsaufgabe: Einführung und Abbau von Mitarbeitern	391
Die Einführung neuer Mitarbeiter	391
Der Aufbruch zu neuen Ufern	394
Führungsaufgabe Stellenabbau	404
Anregungen	409
7. Networking	411
Die Darstellung	412
Die Bewertung	413
Die Analyse	414
Register	417