

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1. Grundlagen

Grundlagen des menschlichen Denkens und Handelns

1. Das Gehirn
 - Informationsverarbeitungsprozeß
 - zwei spezialisierte Gehirnhälften
 - Bewußtsein-Unterbewußtsein
 - Gehirn und Stressmechanismus
 - wie kommt Information in das Langzeitgedächtnis?
 - 7 Intelligenztypen
 - Grenzen unseres Denkvermögens
 - wie Experten denken
2. Lernen
 - lernen und vergessen
 - was bleibt hängen?
 - Lernerfolg steigern
 - der Lernprozeß - vor, während und nach der Lernsituation
 - ideale Lehr-/Lernsequenz
 - Biorhythmus und Seminar-/Meeting-Design
 - warum Erwachsene nicht lernen, wenn sie nicht lernen
3. Wertewandel, Megatrends und Motivation
 - Werte (Definition)
 - die neuen Werte
 - die alten Werte
 - Megatrends
 - Leittrends
 - Trends im Markt
 - Trends in Organisationen
 - Goldkragenmitarbeiter
 - Wünsche an den Arbeitsplatz
 - Das neue Ideal - Selbstmanagement
 - Auswirkungen des Wertewandels
 - Trends im Strategischen Management
 - Spitzenleistungen
 - 10 Leitsätze für die Reorganisation
 - Formel für das Überleben
4. Motivationstheorien
 - wie motiviert man einen Esel? (extrinsische und intrinsische Motivation)
 - Bedürfnispyramide (Maslow)
 - Beispiele menschlicher Bedürfnisse

- Zwei-Faktoren-Theorie (Hertzberg)	82
- Elemente im Motivationsprozeß	83
- Motivationstypen	
· Motivationstypen und Führungsstrategien	84
· ordnungsliebender Konventionalist	85
· aktiver Realist	86
· nonkonformistischer Idealist	87
· perspektivenloser Resignierter	88
- Motivationsstruktur von Computer-Profis	89
- Motivation von Führungskräften - Machen als Motiv	90
- das neue Anforderungsprofil für Manager	91
5. Basis-Kommunikation	
- Fragen - nichts als Fragen	92
· Welt- und Menschenbild	95
· Fragetechniken im Frageprozeß	95
· drei Fragetechniken	98
· wer fragt, führt	102
- Körper-Sprache	104
· was man an den Augenbewegungen erkennen kann	106
- Informationsverarbeitungsprozesse -	
· Fragen zur Beobachtung der Augenbewegungen	107
· VAK-Sprache	108
- auf die gleiche Wellenlänge bringen	109
· Rapport-Techniken	110
· stressfreie Abläufe	111

2. Verhaltens- und Problemlösungstypen 113

Menschliches Verhalten	
1. genetisches Erbe und Betriebsprogramme	114
2. flexibles Verhalten und Stressverhalten	119
3. ein Wort über Modelle und Vor-Urteile	121
Verhaltenstypen	126
1. Verhaltenstypologien - Übersicht	130
2. Verhaltenstypologie	131
3. Verhalten unter Stress	132
4. Ja-Strategien	134
Problemlösungstypen	137
1. Synthesist/expressiv	138
2. Idealist/freundlich	139
3. Pragmatiker	140
4. Analytiker	141
5. Realist/Macher	142
Beeinflussungstechniken	
1. wie beeinflussen Sie üblicherweise als ...	143
2. Grundregel	145

3. Strategieentwicklung	146
4. Strategien für die Problemlösungstypen	147
5. wie Sie ...-Fähigkeiten erlernen können	149
Situationsgerechtes Führen	150
1. Führungsstile	152
2. welches Führungsverhalten kennzeichnet welchen Führungsstil?	155
3. Entscheidungskriterien für die Auswahl des situationsgerechten Führungsstils	158
4. Effizienz - die dritte Dimension	159
5. Situationsanalyse	160
3. Beraten und Verkaufen	161
Verkäufer sind Berater	
1. W-Ort-Spiele für Ver-Käufer und Be-Rater	162
2. Verkaufen ist Beraten	163
3. Kommunikation in der Beratung	164
4. der Verkaufs- als Beratungsprozeß	166
5. der Verkaufs-/Beratungsprozeß und einige Werkzeuge	167
6. Berater-Rollen	169
Der neunstufige Verkaufs-Beratungs-Prozeß	
1. linear	170
2. zirkulär	171
3. wer macht was im Verkaufs-/Beratungsprozeß?	172
Entwicklung und Wandel von Kundenbedürfnissen	
1. Kundentypen	174
2. Kundentypen und Produktlebenszyklus	175
3. Strategien	176
4. vom Wunsch- zum Stammkunden	178
5. Erfolgstaktiken bei Klein- und bei Großkunden	179
6. das 3-K-Konzept	182
7. der Kundenmanagement-Prozeß	183
Bedarfsanalyse	184
1. Fragen stellen - warum?	185
2. Übersicht	187
3. Situationsanalyse	188
4. Exploration vom Problemen	189
5. Ausarbeiten	190
6. Bedarfszusammenfassung	191
7. Nutzenargumentation	192
Signale, Argumente und Einwände	
1. Abschlußsignale	193
2. Vorteile verkaufen	194
3. Einwände behandeln	195
- Einwandbehandlungs-Prozeß	196

- Einwandbehandlung im Beratungsgespräch	197
- Einwandbehandlungstechniken	199
- Relevanzfrage	200
Präsentationen	
1. Fahrplan zur Vorbereitung von Präsentationen und Seminaren	201
2. Präsentationsstruktur - 5-Stufen-Methode	202
3. AIDA - Zuhörer aktivieren	203
4. die zehn goldenen Regeln der Rhetorik	204
5. Phänomenologie der Rhetorik mit typischen Beispielen	205
6. Werkzeuge	
- Methoden-Kasten	206
- Medien-Kasten	207
- Feedback-Karte	208
- Übersicht	209
- Sex stimuliert	210
- man kann über alles reden, ...	211
7. Tips für Präsentationen	212
Verhandlungen	229
1. traditionelle Verhandlungskonzepte	231
2. Verhandlungsparadoxe	232
3. wie ißt man einen Elefanten?	233
4. wie sich erfolgreiche Verhandler verhalten	234
5. die vier Bausteine des Verhandels	236
6. Menschen, Interessen, Alternativen, Kriterien	237
7. individuelle Perspektiven	238
4. Meetings - Prozesse und Werkzeuge	239
Einführung	
1. Organisationen und komplexe Probleme	240
2. Erfahrungen mit Gruppenarbeit	243
3. warum Teams versagen	244
4. traditionelle Konferenzen	245
Moderation	
1. Moderation = Interaktion	246
2. Rolle des Moderators	247
3. Schlüsselfunktionen des Moderators	248
4. Moderationsspielregeln	249
Meetings	
1. Spielregeln für/in Meetings	250
2. Diskussionsspielregeln für den Diskussionsleiter	252
3. Meeting-Ablauf	253
4. Meeting-Charter	254
5. Checkliste für Meetings	255
6. Moderation in schwierigen Situationen	256

Karten-Technik	258
1. Vorgehensweise	260
2. Bewertungs-Techniken	262
Der Problemlösungsprozeß	
1. die drei Phasen des Problemlösungsprozesses	263
- Problemdefinitions-Phase	263
- Entscheidungsfindungs-Phase	265
- Aktionsplanungs-Phase	266
2. die neun Fragen des Problemlösungsprozesses	268
3. 3-Box-Problemlösungsprozeß	269
4. Übersichts-Grafik	270
5. vierstufiger Problemlösungsprozeß	271
6. einige Analyseprozesse in der Übersicht	272
Kreativität	
1. Problem und Herausforderung	
- Kreativitätsdefinitionen	273
- der Verstand als Summe von programmierten Denkmustern	274
- Kreativitätsblockaden	275
- kreativitätsfördernde Eigenschaften	276
2. Techniken	
- der kreative Prozeß	277
- Henne Berta oder: laterales Denken	278
- individuelle Perspektiven	279
- Brainstorming-Spielregeln	280
- schriftliches Brainstorming: 6-3-5	281
- morphologische Matrix	283
- Kreativitätssitzung	284
- Fragen zur Aktivierung der Kreativität	285
Visualisierungstechniken	287
1. Visualisierungstechniken - wozu?	288
2. Werk-Zeuge	290
3. Farben sind Symbole	291
4. Grundprinzipien für die Arbeit mit Pinnwänden und Flipcharts	292
5. Techniken	
- Diagonale Matrix	293
- Input-Output-Analyse	295
- Wallchart-Technik	297
- Mindmap-Technik	301

5. Organisation - Grundlagen **307**

Organisationsentwicklung - unter neuem Blickwinkel	308
Organisationsentwicklung - Schulen	312
Organisation als System	
1. Unternehmen - Organisation - System	313
2. Eigenschaften von Systemen - Eigenschaften von Organisationen	315

3. Eigenschaften	
- Systeme sind offen	316
- Komplexität und gegenseitige Abhängigkeit	317
- Input-Transformation-Output	318
- Balance	319
4. Elemente einer Organisation	320
5. Bubble Organisation - Beispiel einer wachsenden Organisation	321
6. Bubble Organisation - Organisation für Wandel und Wachstum	322
7. Elemente von Organisationen	325
Wandel-Motoren, Szenario-Technik, Long Range Planning	327
1. SOS: verändern - aber was?	329
2. externe und interne Motoren des Wandels	330
3. strategische Rahmenplanung	331
4. Szenario-Technik	332
5. Zukunftsszenario	333
6. Long Range Planning	334
7. SWOT-Analyse	335
8. Die Rolle von Leitbild und Unternehmenszielen	336
9. Wege zum Leitbild	337
10. integrierter Planungs-, Zielsetzungs- und Review-Prozeß	338
11. Unternehmensziele	339
12. Individuelle Ziele	340
Organisationskultur	
1. Einführung	342
2. Situationen/Aktivitäten von Organisationen	343
3. Definition von Organisationskulturen	344
4. Vor- und Nachteile von Organisationskulturen	345
5. wann welche Organisationskultur	346
6. Organisationskultur und effiziente Situation	347
Organisations-Modelle	
1. Orga-Modelle	
- funktionale Organisation	348
- dezentrale Organisation	349
- simulierte Dezentralisation	350
- Team-Organisation	351
- System-Organisation	352
- Netzwerk-Organisation	
· Netzwerk als "bekanntes" Organisationsmodell	353
· Wandel/Change als Notwendigkeit zur Netzwerkorganisation	355
· Informationstechnologie als treibende Kraft	356
· wozu braucht man also Netzwerke?	357
· wie findet Netzwerk statt?	358
· Zentren und Dörfer	359
· Anforderungen an die Dörfer	361
· wie man informale Netzwerke konzipiert und aufbaut	362

· wie sollten Mitarbeiter geführt werden?	365
· und was ist der erforderliche Managementstil?	367
· Netzwerk-Bilder	368
Organisations-Design	
1. Einführung	370
2. Logik und Beeinflussungsfaktoren	371
3. Uniformität und Diversifikation - Kräfte, die auf das Organisations-Design einwirken	372
4. Organisations-Paradoxe - Herausforderungen an Manager	373
5. Empfehlungen	374
6. die sechs Stufen des Organisations-Design-Prozesses	375
- Definition des Veränderungsproblems	376
- Definition des idealen zukünftigen Zustandes	377
- Analyse des gegenwärtigen Zustandes im Vergleich	379
- Design	380
· Struktur-Modell	380
· Informations- und Entscheidungsprozesse	381
· Bemessungs- und Belohnungssystem	382
· Personal-System	382
· System zur Organisationserneuerung	383
· Integration aller Design-Elemente	383
· Modell-Test	383
- Implementierungs-Planung	
· Aktionsplan entwickeln	384
· Entwicklung des Commitment-Planes	385
· Entwicklung des Evaluierungs-Planes	386
· Entwicklung des Stabilisierungs-Planes	386
· Entwicklung eines Management-Planes	387
· Management-Struktur für den Veränderungsprozeß	388
7. Integrationsprozesse	
- Differenzierung und Integration	389
- drei Wege zur Integration in Organisationen	390
- allgemeine Prozesse zur Differenzierung und Integration	393
- Integration - Phasen und Kriterien	394
- Organisations-Integration - Probleme und Fragen	395
- Fragebogen und Auswertung	396
- Integrations-Aktions-Plan	399
- Integrations-Matrix	400
8. Definitionen	401
- Charter	401
- Unternehmenszweck	402
- Mission/Leitbild	402
- Leitlinien	403
- Interessenbereiche	403
- Ziele	404
9. Unterstützende Werkzeuge für das Organisations-Design	405

6. Organisationsveränderung als Prozeß

407

Einführung	408
Organisationsveränderung als kontinuierlicher Prozeß	412
Eine Geschichte zum Nachdenken	413
Probleme/Herausforderungen bei Veränderungen	
1. Wandel-Treppe	414
2. Reaktionskurve bei der Übernahme von Veränderungen	415
3. Probleme, Herausforderungen und Gelegenheiten bei Veränderungsprozessen	416
4. was Menschen als Hilfe bekommen und was sie brauchen und wünschen	417
5. was hindert bei Veränderungen?	418
6. Veränderungen und Reaktionen der Menschen	419
7. Mismanagement bei Veränderungen	420
8. Veränderungen und Management-Fehler	421
Allgemeine Hinweise: was hilft bei Veränderungen?	
1. was hilft?	422
2. was tun?	423
3. Strategien für erfolgreiche Implementierung	424
4. Taktiken des Veränderungsmanagements	425
5. mit Widerständen umgehen	426
Ein Change-Modell	
1. die Eisbären-Story	427
2. Reaktionen von Menschen bei Veränderungen	429
3. Ende-Übergang-Anfang: ein Veränderungsmodell	431
4. Veränderung ist ein Prozeß	432
5. wie sich Menschen bei Veränderungen fühlen und wie man das "messen" kann	434
6. unterstützender Beratungsprozeß (3-E-Prozeß)	435
7. Informationsverarbeitung-Kommunikationsverhalten-Reaktionen bei Veränderungen	438
- Rückzug/mangelndes Engagement (analytisches Verhalten)	439
- Angst/mangelnde Identifikation (freundliches Verhalten)	440
- Konfusion/mangelnde Orientierung (Macher-Verhalten)	441
- Ärger/mangelnde Begeisterung (expressives Verhalten)	442
8. positive Funktionen von ...	443
9. Interventionsstrategien für die vier Reaktionstypen	444
10. Strategien für neue Anfänge	445
11. Interventionsstrategien - Zusammenfassung	446
CPMP - Change-Program-Management-Prozeß	447
1. geplanter Wandel	448
2. Rollen in der Organisationsentwicklung	449
3. der Sponsor	454
4. Organisationsentwicklungsprogramme brauchen Organisation	455

5. CPMP	
- generelle Beschreibung	456
- Phasenphilosophie, Ergebnisse, Aktivitäten, Inputs, Outputs, Kriterien	458
- Dokumente	
· Strategiepapier	464
· Konzeptspezifikation	466
· Designspezifikation	468
· Finanz-Kosten-Fragebogen	469
- Rollen und Prozeß-Phasen	470
- Rollen und Phasen-Matrix	471
- Veränderungsprogramme in Reserve	472
6. Werkzeuge	
- Programm-Plan	473
- Veränderungsprogramm-Aktionsplan	474
- APP - Analyse potentieller Probleme	475
- Phasen-Check für Veränderungsprogramme	476
- Analyse der Schlüsselpersonen	477
- Kräftefeldanalyse	478
- vom gegenwärtigen Zustand zur Zukunftsvision	482
Machtquellen für Change-Agents	483
Erfolgreich sein als Change-Agent	484
Erfahrungen für Change-Agents	485
Werkzeuge - Übersicht	486

7. Die neue Manager-Rolle **489**

Coaching	
1. Coaching - die Herausforderung	490
2. Verhaltensveränderung	492
3. Verhaltens-Credo	496
4. Prinzipien der Verhaltensveränderung	497
5. Coaching-Rollen	499
- informieren/lehren/erziehen	500
- Sponsoring	501
- coaching/trainieren	503
- Probleme diskutieren und lösen	505
- konfrontieren	507
6. Coaching-Führungsverhalten	508
7. Coaching-Stil und Reifegrad der Mitarbeiter (Hersey und Blanchard)	510
8. Coaching-Prozeß/-Techniken (Übersicht)	511
9. Techniken	
- Anforderungsprofile	512
- briefing (vorbereiten)	516
- beobachten	517

- debriefing	518
- Rollenspiel	519
- Feedbackprozeß	520
- Delegation	522
- ABC-D-Analyse	524
- weitere Coaching-Techniken	525
· Bedarfsanalyseprozeß	
· Problemlösungsprozeß	
· Bordsteinkonferenz	
· Ihr Mitarbeiter als Coach von Mitarbeitern	
· Wandel-Gleichung	526
· PRICE - helfen, Verhalten zu verändern	527
- einige spezielle Verhaltensveränderungstechniken	528
· Ankündigung	
· paradoxe Intervention	
· sich-selbst-erfüllende-Prophezeihung	
· Verankerung	
- Visualisieren (imagineering)	531
- nützliche Sprüche	537
Konflikte managen	
1. Konflikte sind allgegenwärtig	539
2. Konfliktmanagement	540
3. positive Funktionen von Konflikten	543
4. einige Gründe für Konflikte	544
5. Konfliktarten	548
6. Konfliktepisode und Konfliktelemente	549
7. Konfliktsymptome	550
8. Symptome des heißen und des kalten Konfliktes	551
9. Konflikt-Elemente	553
10. Konfliktmechanismen	555
11. Konflikt-Degeneration	556
12. Konflikt-handhabung	
- Konfliktdegeneration - was tun?	557
- traditionelle und kreative Konflikt-Kommunikation	558
Konflikt-handhabungsmöglichkeiten	559
Konflikt-handhabungs-Modell	560
Werkzeuge für Konfliktmanagement	561
Konfliktanalyse	
1. analytische Fragen	562
2. kreative Fragen	564
Konfliktlösungs-Matrix	567
Konflikt-Lösungen	568
Entschluß	570

Literaturverzeichnis

573