

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	13
Teil A: Die Zwei-Welten-Strategie des Wandels.....	19
1 Die Arbeitsauführung.....	20
1.1 Ein Unterschied	20
1.2 ... als Intervention	22
2 Technik – Magie des Wandels: ein Vergleich	27
2.1 Ein Beispiel	27
2.2 Das technische Modell	27
2.3 Die sozialwissenschaftliche Sicht und WaVe	30
2.3.1 Organisation.....	31
2.3.2 Grenzen.....	32
2.3.3 Organisation und Umwelt.....	32
2.3.4 Soziales System.....	33
2.3.5 Kommunikation als Prozess	34
2.3.6 Verhaltensrahmen, Individuum und Menschenbild	35
2.3.7 Die verborgene Ordnung	36
3 Veränderung durch Nicht-Veränderung – Auf die Kultur kommt es an	37
3.1 „Kultur ist wichtig“	37
3.2 Kultur ist ambivalent	38
3.3 Kultur „ist“ nicht	40
3.4 Welt I – Welt II: Kultur durch Kultur verändern	42
3.4.1 Prämissen einer Veränderungs-Kultur	44
3.4.2 Wandel – jetzt!	49
4 WaVe-Ablauf: Überblick.....	51
4.1 Das Vorgehen – Die Logik.....	51
4.2 Das Vorgehen – Die Praxis: Fallbeispiel.....	52
4.2.1 Phase A: Öffnung.....	52
4.2.2 Phase B: Gestaltung/Transformation.....	53
4.2.3 Phase C: Stabilisierung	57
4.2.4 Schwerpunkt Kommunikation.....	60
4.3 Rückblick – Ausblick.....	61

Teil B: Die Leitunterschiede – Orientierung im Wandel.....	63
5	Netzwerk zu Hierarchie 66
5.1	Einen neuen Verhaltensrahmen schaffen..... 66
5.1.1	Das Böse in uns..... 66
5.1.2	Der Nelson-Mandela-Effekt..... 67
5.2	Beispiel Vernetzungsforum..... 68
5.2.1	Ziele – Ablauf – Organisation..... 69
5.2.2	Das Geschehen – beobachtet..... 70
5.3	Die Bestimmungsfaktoren..... 73
5.4	Das WaVe-Netzwerk als Verhaltensrahmen 77
5.5	Einen Unterschied machen: Welt II und Welt I..... 79
5.5.1	Welt II: Die Innenseite der Außenseite 80
5.5.2	Verhaltensänderung als Kulturentwicklung..... 82
6	Vielfalt zu Selektivität 85
6.1	Das grundlegende Muster..... 85
6.2	Organisationales Denken und Wissen..... 88
6.2.1	„Mehrhirndenken“ 88
6.2.2	Wissen als Vernetzungsprozess 90
6.3	„NetzWerken“ 92
6.3.1	Die Hierarchie..... 93
6.3.2	Die Heterarchie..... 94
6.4	„Management by Complexity“ 98
6.4.1	Soziale Komplexität – Das Problem als Lösung 98
6.4.2	Ein „straffes Vorgehen“ – Die Lösung als Problem 101
6.4.3	Kultur und „Metakultur“ 106
6.5	Die vielseitige Organisation 107
6.5.1	Sekundärorganisation..... 108
6.5.2	Kontextuelle Vielseitigkeit..... 109
6.5.3	WaVe und Organisationale Vielseitigkeit 110
7	Selbstbestimmung zu Fremdbestimmung 114
7.1	Wo wir gut sind: Schlecht definierte Probleme..... 114
7.2	Die chronische Unterforderung..... 118
8	Vertrauen zu Macht..... 124
8.1	Zwei Steuerungsmedien 124
8.1.1	Macht..... 124
8.1.2	Vertrauen..... 126
8.2	Vom Empowerment zum Entrustment 129
8.2.1	Gegenstand von Veränderung: Leistungsverbesserung 130
8.2.2	Gegenstand von Nicht-Veränderung: Kultur 131
8.2.3	Entrustment: Doppelte Bindung und Verantwortung 133

9	Öffentlichkeit zu Interaktion.....	136
9.1	Transparenz & Öffentlichkeit	136
9.2	Lean Production.....	137
9.3	„Schleifen drehen“ – Lernen	139
9.3.1	Rückkopplung – Ebenen des Lernens.....	141
9.3.2	Die Lernschleife schließen – Drei Fragen	145
9.4	Abwehr.....	148
9.4.1	Defensive Routinen durchbrechen – Drei Fallbeispiele	150
9.4.2	„Lean Change“ – Krise als Chance	152
9.5	Öffentlichkeit als System	155
9.5.1	Unternehmensinterne Öffentlichkeit.....	156
9.5.2	Drei Ebenen von Öffentlichkeit.....	158
9.5.3	„Niemand traute sich, dem Scheich die Wahrheit zu sagen“	160
9.6	Zusammenfassung Teil B	161
Teil C: Die 3 Dynamiken – Treiber des „Wandels durch Vernetzung“		163
10	Dynamik I – Interaktionsdynamik.....	165
11	Dynamik II – Netzwerkdynamik	170
12	Dynamik III – Organisationsdynamik.....	174
13	Die 3 Dynamiken in der Praxis: Die sanfte Kraft des Wandels – ein Fallbeispiel.....	178
13.1	Ein Konflikt und ein geheimer Auftrag.....	178
13.2	Von der anderen Seite gesehen.....	179
13.3	Projektanlage und Konfliktarbeit	179
13.4	Erste Berührung mit der Projektdynamik.....	180
13.5	Projektdynamik contra Machtspiel	181
13.6	Des Dramas letzter Akt.....	182
14	Die drei Dynamiken als Beobachtungsprozesse	183
14.1	„Pffife von den Rängen“ – Die Organisationsdynamik am Beispiel.....	184
14.2	„Marionetten auf der Bühne“ – Die Interaktionsdynamik am Beispiel	187
14.3	Taktik im Projekt – Die Projektdynamik am Beispiel.....	191
14.4	Das Schwungrad des Wandels – Selbstbindung durch Beobachtungen und Erwartungen.....	195
14.5	Ohne Helden kein Widerstand – Zur Verabschiedung eines Konzeptes.....	197
15	Rück- und Ausblick auf einen neuen Optimismus.....	200

Teil D: Fünf Schritte des Wandels – Das WaVe-Verfahren	201
16 Die Reise beginnt	207
16.1 „Kolumbus irrte richtig“	208
16.2 Re-Vision – Arbeiten mit Zeiten und Realitäten	209
16.3 Die Notwendigkeit und „der Unterschied, der einen Unterschied macht“	213
16.4 Wissen als Widerstand	216
16.4.1 Die psychologische Betrachtung	216
16.4.2 Die organisationale Betrachtung	217
16.4.3 Widerstand – ganz neu	219
16.5 Eine Formel für den Erfolg – neu gesehen	220
16.6 Die Erfolgsformel und der Top-Workshop	223
16.6.1 Die drei großen Themen	225
16.6.2 Die Puppe in der Puppe	226
16.6.3 Die Lernspirale	227
17 Die Rahmenbedingungen entstehen	230
17.1 Die beiden FrameWorkshops	231
17.2 Kontext-Management – Leitplanken erstellen	234
17.2.1 N-Regeln	238
17.2.2 Soziale Grenzziehung durch Team-Konstruktion – Die Mobilisierung	246
17.2.3 Die Grenzziehung in der Sache – 10 Punkte	251
17.2.4 Die zeitlichen Grenzen	255
17.3 Kontext-Management im Überblick	256
17.3.1 Die Leitplanken im Überblick	257
17.3.2 Die Projekt-Broschüre	259
17.4 Die FrameWorkshops – Geburt der Welt II	260
17.5 Die FrameWorkshops – Raum für „Kulturentwicklung“	265
17.6 Grenzziehung als „Kunst der Intervention“ – Eine Zwischenbetrachtung	268
18 Die Organisation kommt in Bewegung	271
18.1 Der Unterschied nimmt Form an	271
18.1.1 Projektmanagement – Der Jour fixe als Rückgrat des Wandels	272
18.1.2 Die Dynamik: Mobilisierung	274
18.2 Die Info-Workshops	275
18.2.1 Das U-Team tritt auf	275
18.2.2 Die zentrale Antwort – Das „Was“ der Veränderung	278
18.2.3 Das „Wie“ der Veränderung	280
18.3 Die Diskussionszirkel – ein robustes Verfahren	282
18.4 Der „kleine“ Netzwerk-Start	284
18.4.1 Das „Kick-off“	285
18.4.2 Ökonomie als Grundsatz	287
18.5 Der „große“ Netzwerk-Start	288

19	Durchbruch.....	292
19.1	Nicht-Intervention.....	292
19.2	Die Dynamik.....	295
19.2.1	Originalbericht zum Vernetzungsforum I.....	297
19.2.2	Originalbericht zum Vernetzungsforum II.....	298
19.2.3	Originalbericht zum Vernetzungsforum III.....	299
19.3	Risiken.....	299
19.4	Die dritte Energiequelle des Wandels.....	302
20	Der große Meilenstein.....	305
20.1	Der Entscheidungsprozess.....	307
20.1.1	Entscheidungen fallen.....	308
20.1.2	Entscheidungen fällen.....	309
20.2	Town-Meeting-Erfolg – eine Tautologie.....	311
20.3	Das Town-Meeting als Auswertungs- und Umsetzungs-Workshop.....	313
20.3.1	Ein Originalbericht.....	313
20.3.2	Die Workshop-Logik.....	315
20.3.3	Resultate – inhaltlich.....	317
20.3.4	Messbarkeit des Erfolges.....	319
20.3.5	Resultate prozessual – Lernerfahrungen.....	321
20.3.6	Erfolgs-Gefahr.....	324
20.4	„Implementierung“ und die Praxisfälle.....	325
20.4.1	Was wird aus dem Unterschied? – Strategie des „Durchwurstelns“.....	327
20.4.2	Aus der Distanz betrachtet: Praxis-Reflexion.....	330
20.5	Die Reise beginnt erneut.....	334
20.6	Eine kurze abschließende Methodenbetrachtung.....	337
	Abbildungsverzeichnis.....	340
	Tabellenverzeichnis.....	341
	Literaturverzeichnis.....	342
	Die Autoren.....	346