

Inhaltsübersicht

| | |
|--|----|
| 1 Was Organisationen sind | 1 |
| 1.1 Organisationen: Mitgliedschaften – Zwecke – Hierarchien ... <i>Stefan Kühl</i> | 2 |
| 1.2 Was kann man heute über Organisationen wissen? | 12 |
| <i>Rob Wiechern</i> | |
| 1.3 Organisationstypologien | 23 |
| <i>Maja Apelt</i> | |
| 1.4 Wie kann man Aussagen zum Zustand von Organisationen machen? | 32 |
| <i>Harm Kuper</i> | |
| 1.5 Umriss einer integrativen Theorie des Organisationslernens | 38 |
| <i>Harald Geißler</i> | |
| 2 Was Veränderungen auslöst und wie sie gestaltet werden | 51 |
| 2.1 Corporate Foresight – Zukunft gemeinsam gestalten | 52 |
| <i>Doris Wilhelmer</i> | |
| 2.2 Warum Organisationen untergehen | 64 |
| <i>Eckard Minx, Heiko Roehl, Fabian Bahm</i> | |
| 2.3 Wie können radikale Veränderungen bewältigt werden? | 72 |
| <i>Torsten Bergt</i> | |
| 2.4 Wahrnehmung entwickeln, Erwartungen verändern – ein Überfall auf die Macht des Faktischen | 80 |
| <i>Hans Geißlinger</i> | |

| | | |
|----------|---|-----|
| 3 | Wie kluge Strategien entwickelt werden können | 89 |
| 3.1 | Was sind kluge Strategien? Master Controls für die Komplexität des Unbekannten | 91 |
| | <i>Fredmund Malik</i> | |
| 3.2 | Wie sich Strategie aus praktischem Tun konturiert – Impulse für die intelligente Planung des Unplanbaren | 97 |
| | <i>Hans A. Wüthrich</i> | |
| 3.3 | Veränderungsprozesse von Organisationen als selbstorganisierte Problemlöseprozesse | 104 |
| | <i>Christiane Schiersmann</i> | |
| 3.4 | Anregungen zur Architektur eines Strategieprozesses | 112 |
| | <i>Reinhart Nagel</i> | |
| 4 | Wie Abläufe geplant und mit Störungen umgangen werden kann | 119 |
| 4.1 | Von der (Un-) Diszipliniertheit geplanter Abläufe | 122 |
| | <i>Alexander Gutbrod</i> | |
| 4.2 | Projektmanagement zukünftigen Typs | 128 |
| | <i>Herbert Asselmeyer</i> | |
| 4.3 | Konflikt und organisationale Vernunft – ein Plädoyer für Gelassenheit | 142 |
| | <i>Wilfried Kerntke</i> | |
| 4.4 | Wie gestaltet man zukunftsfähige Organisationsstrukturen? .. | 148 |
| | <i>Roland Eckert</i> | |
| 5 | Wie Innovation gefördert werden kann | 155 |
| 5.1 | Zur Ökologie von Kreativität, Innovation und Organisation – ein Reisebericht | 157 |
| | <i>Lutz Engelke</i> | |
| 5.2 | Herausforderungen von Innovationsnetzwerken verstehen, moderieren und managen | 165 |
| | <i>Jens Aderhold</i> | |

| | | |
|----------|---|-----|
| 5.3 | Wie gelingt es in virtueller Zusammenarbeit, innovativ zu arbeiten? <i>Birgit Gebhardt</i> | 170 |
| 5.4 | Wie können Innovationen so inszeniert werden, dass Veränderung wirklich stattfindet? <i>Peter Flume</i> | 178 |
| 6 | Warum es Führung in Veränderung braucht | 189 |
| 6.1 | Führung und Change Management als Grundlage einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit <i>Rudolf Wimmer</i> | 191 |
| 6.2 | Was macht Führung (›Leadership‹) in Organisationen so besonders? <i>Erwin Wagner</i> | 210 |
| 6.3 | Kreuz und quer: Top-down-, Bottom-up- und laterale Führung in Organisationen <i>Alexander Gruber</i> | 219 |
| 6.4 | Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und was dagegen getan werden kann <i>Martina Eberl</i> | 225 |
| 6.5 | Wozu brauchen Führungskräfte überhaupt Beratung? <i>Frank E. P. Dievernich</i> | 233 |
| 7 | Wie der Wandel gestaltet werden kann | 241 |
| 7.1 | Organisationsentwicklung im Wandel der Zeit – Eigenheiten als Fundament einer zukunftsfähigen Organisationsentwicklung <i>Arjan Kozica, Stephan Kaiser</i> | 243 |
| 7.2 | Wandel klug gestalten <i>Heiko Roehl</i> | 253 |
| 7.3 | Die Verführungen des Change Managers <i>Matthias Drevs</i> | 263 |

VIII Inhaltsübersicht

| | | |
|----------|---|------------|
| 7.4 | Renaissance der Organisationskultur? | 268 |
| | <i>Martin Spilker</i> | |
| 7.5 | Die Achtsame Organisation: Mythos oder lebendige Realität? | 277 |
| | <i>Kai Romhardt, Markus Plischke</i> | |
| 8 | Wie man durch Personal- und Teamentwicklung gestalten kann | 293 |
| 8.1 | (Wie) Kann man Personal entwickeln? | 295 |
| | <i>Christine Böckelmann</i> | |
| 8.2 | Was hilft Führungskräften, Resilienz bei sich und im Kollektiv aufzubauen? | 301 |
| | <i>Karim Fathi</i> | |
| 8.3 | Mit dem Beat der Veränderung – Change Coaching als kompetenter Begleiter des Wandels | 311 |
| | <i>Brigitte Winkler</i> | |
| 8.4 | Teamkompetenz als Schlüssel zur Organisationsentwicklung | 328 |
| | <i>Willy C. Kriz</i> | |
| 9 | Wie sich organisatorische Qualität sichern lässt | 335 |
| 9.1 | Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung und Professionalisierung | 337 |
| | <i>Rainer Zech</i> | |
| 9.2 | Welche Managementkonzepte sind langfristig erfolgreich? ... | 343 |
| | <i>Karl Leutschaft</i> | |
| 9.3 | Strategien des Qualitätsmanagements | 350 |
| | <i>Ariane Witter</i> | |
| 9.4 | Worum geht es eigentlich beim Qualitätsmanagement? Zur Kritik an Sinndefiziten in der Praxis des Qualitäts- managements | 362 |
| | <i>Joachim Merchel</i> | |

| | |
|---|-----|
| 10 Wie sich organisatorische Umwelten gestalten lassen | 371 |
| 10.1 Wie kann eine Organisation Marketing zum internen und externen Dialog sowie zum Markenaufbau nutzen? Definition – Prozess – Praxis | 373 |
| <i>Markus Lemmens</i> | |
| 10.2 Wenn der Markenkern mit der Umwelt in Berührung kommt und erlebbar wird | 385 |
| <i>Lars Debbert</i> | |
| 10.3 Kooperationen, Netzwerke und Fusionen – Was passiert jenseits der Organisationsgrenze und was kann Beratung beitragen? | 390 |
| <i>Andreas Huber</i> | |
| 10.4 Beratung und Prozessbegleitung in der transorganisationalen Zusammenarbeit und bei Multi-Stakeholder-Initiativen | 402 |
| <i>Claus-Bernhard Pakleppa, Brigitte Schwinge</i> | |
| 10.5 Kollektive Gestaltung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen: multiorganisationale Innovation | 408 |
| <i>Otto Scharmer, Katrin Käufer</i> | |
| Stichwortverzeichnis | 415 |
| Autorenverzeichnis | 421 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----------|
| Zum Geleit | XXIII |
| 1 Was Organisationen sind | 1 |
| 1.1 Organisationen: Mitgliedschaften – Zwecke – Hierarchien ... <i>Stefan Kühl</i> | 2 |
| 1.1.1 Ein enger Begriff von Organisation | 3 |
| 1.1.2 Die Entstehung in der modernen Gesellschaft | 4 |
| 1.1.3 Mitgliedschaft, Zwecke und Hierarchien | 5 |
| 1.1.4 Autonomie der Entscheidung über Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaften | 9 |
| 1.2 Was kann man heute über Organisationen wissen? | 12 |
| <i>Rob Wiechern</i> | |
| 1.2.1 Einleitung | 12 |
| 1.2.2 Das Wissen der Praxis | 12 |
| 1.2.3 Das Wissen der Wissenschaft | 13 |
| 1.2.4 Schlussbemerkung: Wissen und Nicht-Wissen | 20 |
| 1.3 Organisationstypologien | 23 |
| <i>Maja Apelt</i> | |
| 1.3.1 Einleitung | 23 |
| 1.3.2 Ausgangspunkt von Typologien – die Gemeinsamkeiten aller Organisationen | 23 |
| 1.3.3 Partielle und vollständige Organisationen | 24 |
| 1.3.4 Realtypen von Organisationen | 24 |
| 1.3.5 Schluss | 28 |
| 1.4 Wie kann man Aussagen zum Zustand von Organisationen machen? | 32 |
| <i>Harm Kuper</i> | |
| 1.4.1 Kriterien und Modelle für die Funktionalität des Zustands einer Organisation | 33 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1.4.2 | Verfahren zur personenbezogenen Organisationsdiagnose ... | 36 |
| 1.5 | Umriss einer integrativen Theorie des Organisationslernens <i>Harald Geißler</i> | 38 |
| 1.5.1 | Organisationslernen als evolutionär erfahrungsbasierte Entwicklung der formalen und informellen Organisations- strukturen | 39 |
| 1.5.2 | Organisationslernen als bewusste Entwicklung der organisationalen Wissens- bzw. Kompetenzbasis | 41 |
| 1.5.3 | Organisationslernen als bildungstheoretisch-organisations- ethisch reflektierte Überprüfung und Entwicklung der organisationalen Motivationsbasis | 45 |
| 1.5.4 | Zusammenfassung und Ausblick | 48 |
| 2 | Was Veränderungen auslöst und wie sie gestaltet werden | 51 |
| 2.1 | Corporate Foresight – Zukunft gemeinsam gestalten | 52 |
| | <i>Doris Wilhelmer</i> | |
| 2.1.1 | Problemstellung | 52 |
| 2.1.2 | Was verstehen wir unter Foresight? | 53 |
| 2.1.3 | Wozu Foresight? | 55 |
| 2.1.4 | Beispielhafte Methoden | 56 |
| 2.1.5 | CASES – Fallvignetten | 60 |
| 2.1.6 | Resümee | 61 |
| 2.2 | Warum Organisationen untergehen | 64 |
| | <i>Eckard Minx, Heiko Roehl, Fabian Bahm</i> | |
| 2.2.1 | Das Scheitern der Organisation | 64 |
| 2.2.2 | Wenn nicht sein kann, was nicht sein darf | 65 |
| 2.2.3 | Die Organisationsebene: Signale erkennen und deuten | 65 |
| 2.2.4 | Die Personenebene: Erfolg macht blind | 67 |
| 2.2.5 | Konsequenzen | 69 |
| 2.3 | Wie können radikale Veränderungen bewältigt werden? | 72 |
| | <i>Torsten Bergt</i> | |
| 2.3.1 | Organisationale Krisen resultieren aus Anpassungsfehlern ... | 73 |
| 2.3.2 | Organisationaler Wandel verstärkt den Zeitdruck | 74 |
| 2.3.3 | Problemfelder und Hinweise zu ihrer Lösung | 74 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 2.4 | Wahrnehmung entwickeln, Erwartungen verändern – ein Überfall auf die Macht des Faktischen | 80 |
| | <i>Hans Geißlinger</i> | |
| 2.4.1 | Vom Sprachspiel zum Handlungsraum | 80 |
| 2.4.2 | Blip! An Assault on Reality | 82 |
| 2.4.3 | Die Idee | 83 |
| 2.4.4 | Die Mission | 84 |
| 2.4.5 | Die Prozessarchitektur | 84 |
| 2.4.6 | Spielraum und Aufgabenstellung | 85 |
| 3 | Wie kluge Strategien entwickelt werden können | 89 |
| 3.1 | Was sind kluge Strategien? Master Controls für die Komplexität des Unbekannten | 91 |
| | <i>Fredmund Malik</i> | |
| 3.1.1 | Navigieren im Unbekannten | 91 |
| 3.1.2 | Die »Große Transformation21« in eine Neue Welt | 92 |
| 3.1.3 | Das unerbittliche Gesetz des Wandels | 92 |
| 3.1.4 | Karte für Einblick, Durchblick und Überblick | 93 |
| 3.1.5 | Systematische Irreführung durch bisherige Informations- systeme | 94 |
| 3.1.6 | Nicht nur eine, sondern drei Strategien sind nötig | 94 |
| 3.1.7 | Leadership für das Neue | 95 |
| 3.1.8 | Strategie allein genügt nicht | 95 |
| 3.2 | Wie sich Strategie aus praktischem Tun konturiert – Impulse für die intelligente Planung des Unplanbaren | 97 |
| | <i>Hans A. Wüthrich</i> | |
| 3.2.1 | Prospektive Strategien erweisen sich mehr und mehr als dysfunktional | 97 |
| 3.2.2 | Navigation im Unplanbaren erfordert ein »anderes« Strategieverständnis | 99 |
| 3.2.3 | Experimentallogik bedingt eine »andere« (Führungs-) Haltung | 100 |
| 3.2.4 | Ausprobieren und Fehler zulassen – die Antwort auf das Unplanbare | 101 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3.3 | Veränderungsprozesse von Organisationen als selbst-organisierte Problemlöseprozesse | 104 |
| | <i>Christiane Schiersmann</i> | |
| 3.3.1 | Einleitung | 104 |
| 3.3.2 | Konzeptionelle Verortung | 104 |
| 3.3.3 | Prozessphasen und generische Prinzipien als Bezugspunkte für die Gestaltung von Veränderungsprozessen | 107 |
| 3.3.4 | Fazit | 110 |
| 3.4 | Anregungen zur Architektur eines Strategieprozesses | 112 |
| | <i>Reinhard Nagel</i> | |
| 3.4.1 | Strategie als Set von Entscheidungsprämissen | 112 |
| 3.4.2 | Die ›Strategieschleife‹ als Prozessarchitektur zur Entwicklung einer Strategie | 113 |
| 4 | Wie Abläufe geplant und mit Störungen umgangen werden kann | 119 |
| 4.1 | Von der (Un-) Diszipliniiertheit geplanter Abläufe | 122 |
| | <i>Alexander Gutbrod</i> | |
| 4.1.1 | Einleitung | 122 |
| 4.1.2 | Was ist Komplexität? | 122 |
| 4.1.3 | Unternehmensabläufe I – undisziplinierte Abläufe doch irgendwie managen | 124 |
| 4.1.4 | Unternehmensabläufe II – disziplinierte Abläufe gestalten | 125 |
| 4.1.5 | Was ist nun die Managementaufgabe? | 126 |
| 4.2 | Projektmanagement zukünftigen Typs | 128 |
| | <i>Herbert Asselmeyer</i> | |
| 4.2.1 | Projektmanagement als Instrument | 128 |
| 4.2.2 | Bedeutung des Projektmanagements | 130 |
| 4.2.3 | Präzisierung des Projektverständnisses | 131 |
| 4.2.4 | Projektmanagement neuen Typs | 134 |
| 4.2.5 | Zusammenfassung | 137 |
| 4.3 | Konflikt und organisationale Vernunft – ein Plädoyer für Gelassenheit | 142 |
| | <i>Wilfried Kerntke</i> | |
| 4.3.1 | ›Zaungäste‹ werden zu Stakeholdern des Konflikts und mischen sich ein | 143 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.3.2 | Stakeholder bringen organisationale Vernunft in die Konfliktbehandlung | 144 |
| 4.3.3 | Wichtig sind geeignete Settings für den Einbezug von Stakeholdern | 145 |
| 4.3.4 | Stakeholder müssen frühzeitig einbezogen werden, um wirksam zu werden | 146 |
| 4.4 | Wie gestaltet man zukunftsfähige Organisationsstrukturen? .. <i>Roland Eckert</i> | 148 |
| 4.4.1 | Der Hyperwettbewerb fordert agile Organisationsmodelle | 148 |
| 4.4.2 | Holacracy und Parallelorganisation – zwei Wege zur agilen Organisation | 150 |
| 4.4.3 | Die erfolgreiche Umgestaltung erfordert je spezifische Vorgehenskonzepte | 151 |
| 4.4.4 | Fazit | 152 |
| 5 | Wie Innovation gefördert werden kann | 155 |
| 5.1 | Zur Ökologie von Kreativität, Innovation und Organisation – ein Reisebericht | 157 |
| | <i>Lutz Engelke</i> | |
| 5.1.1 | Auftakt | 157 |
| 5.1.2 | Kreativität ermöglichen: Picasso lächelt | 158 |
| 5.1.3 | Spurensuche: Tiefenschichten der Organisation | 159 |
| 5.1.4 | Die Ökologie eines kreativen Klimas | 160 |
| 5.1.5 | Explore – Play – Transform | 161 |
| 5.1.6 | Kreativprozesse als Spiegel der Organisation | 163 |
| 5.2 | Herausforderungen von Innovationsnetzwerken verstehen, moderieren und managen | 165 |
| | <i>Jens Aderhold</i> | |
| 5.2.1 | Warum Netzwerke? | 165 |
| 5.2.2 | Handlungsanforderungen postmoderner Netzwerkpraxis | 166 |
| 5.2.3 | Probleme und Dilemmata | 167 |
| 5.3 | Wie gelingt es in virtueller Zusammenarbeit, innovativ zu arbeiten? | 170 |
| | <i>Birgit Gebhardt</i> | |
| 5.3.1 | Vorteile, Voraussetzungen und Veränderungen durch Social Collaboration | 170 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.3.2 | Informationshoheit neu gedacht | 171 |
| 5.3.3 | Digital kommunizieren, vernetzt wirtschaften | 172 |
| 5.3.4 | Die kreativen Arbeitsfelder der humanen Wissensarbeit | 173 |
| 5.3.5 | Building Information Modeling – Wissen speichernde Software | 174 |
| 5.3.6 | Algorithmen, Apps und Wissen vernetzende Softwares | 175 |
| 5.3.7 | Wissen vermittelnde Softwares | 176 |
| 5.3.8 | Die Logik der Vernetzung | 176 |
| 5.4 | Wie können Innovationen so inszeniert werden, dass Veränderung wirklich stattfindet? | 178 |
| | <i>Peter Flume</i> | |
| 5.4.1 | Die Heldenreise | 179 |
| 5.4.2 | Unternehmenstheater als Unterstützungsstool | 183 |
| 5.4.3 | Schlussbetrachtung | 186 |
| 6 | Warum es Führung in Veränderung braucht | 189 |
| 6.1 | Führung und Change Management als Grundlage einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit | 191 |
| | <i>Rudolf Wimmer</i> | |
| 6.1.1 | Musterwechsel in den Wettbewerbsauseinandersetzungen ... | 191 |
| 6.1.2 | In welche Richtung verändert sich das Organisieren von Unternehmen? | 195 |
| 6.1.3 | Das Geschäft von Führung neu denken | 197 |
| 6.1.4 | Veränderungsmüde Organisationen: Wie gewinnt Change Management wieder an Glaubwürdigkeit? | 202 |
| 6.2 | Was macht Führung (»Leadership«) in Organisationen so besonders? | 210 |
| | <i>Erwin Wagner</i> | |
| 6.2.1 | Was weiß die Wissenschaft zum Thema »Leadership« (Führung)? | 210 |
| 6.3 | Kreuz und quer: Top-down-, Bottom-up- und laterale Führung in Organisationen | 219 |
| | <i>Alexander Gruber</i> | |
| 6.3.1 | Es führen nicht nur Führungskräfte | 219 |
| 6.3.2 | Führung verdeutlicht Verhaltenserwartungen in unklaren Situationen | 219 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 6.3.3 | Hierarchische Führung in Organisationen | 220 |
| 6.3.4 | Informale Führung von oben nach unten | 220 |
| 6.3.5 | Führung von unten nach oben – Unterwachtung | 221 |
| 6.3.6 | Laterales Führen | 222 |
| 6.3.7 | Führung in vielerlei Richtungen | 223 |
| 6.4 | Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und was dagegen getan werden kann | 225 |
| | <i>Martina Eberl</i> | |
| 6.4.1 | Führung und Change | 225 |
| 6.4.2 | Ursachen auf der Führungsebene für das Scheitern von Veränderungsprojekten | 225 |
| 6.4.3 | Was kann dagegen getan werden? | 228 |
| 6.4.4 | Einige Handlungsempfehlungen | 229 |
| 6.4.5 | Fazit | 231 |
| 6.5 | Wozu brauchen Führungskräfte überhaupt Beratung? | 233 |
| | <i>Frank E. P. Dievernich</i> | |
| 6.5.1 | Beratung soll die Entscheidungsfunktion unterstützen | 233 |
| 6.5.2 | Beratung muss die Organisation mit sich selbst in Kontakt bringen | 234 |
| 6.5.3 | Beratung bedeutet, Zeit zu generieren | 235 |
| 6.5.4 | Beratung dient der Emanzipation des Klienten | 236 |
| 6.5.5 | Beratung dient der Stärkung der eigenen Argumentation | 237 |
| 6.5.6 | Beratung liefert Kompetenz, die in der Organisation nicht vorhanden ist | 238 |
| 7 | Wie der Wandel gestaltet werden kann | 241 |
| 7.1 | Organisationsentwicklung im Wandel der Zeit – Eigenheiten als Fundament einer zukunftsfähigen Organisations- entwicklung | 243 |
| | <i>Arjan Kozica, Stephan Kaiser</i> | |
| 7.1.1 | Einführung | 243 |
| 7.1.2 | Historische Wurzeln der Organisationsentwicklung | 244 |
| 7.1.3 | Organisationsentwicklung im Zeitalter zunehmender Komplexität | 245 |
| 7.1.4 | Eigenheiten als Basis einer zukunftsfähigen Organisationsentwicklung | 247 |
| 7.1.5 | Fazit | 250 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 7.2 | Wandel klug gestalten | 253 |
| | <i>Heiko Roehl</i> | |
| 7.2.1 | Gut gemeint | 253 |
| 7.2.2 | Komplexität umarmen | 253 |
| 7.2.3 | Holzwege | 255 |
| 7.2.4 | Führung | 260 |
| 7.3 | Die Verführungen des Change Managers | 263 |
| | <i>Matthias Drevs</i> | |
| 7.3.1 | Verführungen während der Startphase | 264 |
| 7.3.2 | Durchführung des Change-Managements: verführt zu führen?! | 265 |
| 7.4 | Renaissance der Organisationskultur? | 268 |
| | <i>Martin Spilker</i> | |
| 7.4.1 | Weniges ist, wie es einmal war | 268 |
| 7.4.2 | Eine Definition und kurze Geschichte der Unternehmens- kultur | 268 |
| 7.4.3 | Fokus Unternehmenskultur – noch zeitgemäß? | 271 |
| 7.4.4 | Renaissance der Unternehmenskultur in neuem Gewand | 271 |
| 7.4.5 | Kultur führen | 273 |
| 7.5 | Die Achtsame Organisation: Mythos oder lebendige Realität? | 277 |
| | <i>Kai Romhardt, Markus Plischke</i> | |
| 7.5.1 | Achtsamkeit – der königliche Geisteszustand | 277 |
| 7.5.2 | Achtsamkeit: Eine Welle erhebt sich | 279 |
| 7.5.3 | Achtsamkeit in der Organisation: einige Definitionen | 281 |
| 7.5.4 | Wege von Achtsamkeit in die Organisation: Erfahrungen aus dem Netzwerk Achtsame Wirtschaft | 288 |
| 7.5.5 | Abschließende Thesen zur Entwicklung des Themas | 291 |
| 8 | Wie man durch Personal- und Teamentwicklung gestalten kann | 293 |
| 8.1 | (Wie) Kann man Personal entwickeln? | 295 |
| | <i>Christine Böckelmann</i> | |
| 8.1.1 | Strategische und individuelle Perspektiven | 295 |
| 8.1.2 | Gesellschafts- und gesundheitspolitische Perspektiven | 296 |
| 8.1.3 | Entstehung des Konzepts und Definition | 296 |
| 8.1.4 | Instrumente der Personalentwicklung | 297 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 8.1.5 | Aufgaben der Personalentwicklung und die Bedeutung der direkten Vorgesetzten | 298 |
| 8.1.6 | Fazit: Wie kann man Personal entwickeln? | 299 |
| 8.2 | Was hilft Führungskräften, Resilienz bei sich und im Kollektiv aufzubauen? | 301 |
| | <i>Karim Fathi</i> | |
| 8.2.1 | Was bedeutet Resilienz? | 301 |
| 8.2.2 | Wie prägen sich Resilienz und Resilienzförderung im Individuum, in organisationalen Rahmenbedingungen und in der Gesamtorganisation aus? | 302 |
| 8.2.3 | Wie kann Führung Resilienz fördern? | 306 |
| 8.2.4 | Führung und eigene individuelle Resilienz | 306 |
| 8.3 | Mit dem Beat der Veränderung – Change Coaching als kompetenter Begleiter des Wandels | 311 |
| | <i>Brigitte Winkler</i> | |
| 8.3.1 | Warum Change Coaching zunehmend an Bedeutung gewinnt | 311 |
| 8.3.2 | Welche Themen werden im Change Coaching behandelt? | 313 |
| 8.3.3 | Methodenspektrum des Change Coachings | 315 |
| 8.3.4 | Wirkfaktoren eines erfolgreichen Change Coachings | 316 |
| 8.3.5 | Wie können Organisationen Change Coaching effektiver für Wandelvorhaben nutzen? | 317 |
| 8.3.6 | Formen des Change Coachings | 319 |
| 8.3.7 | Chancen und Grenzen des Change Coachings | 323 |
| 8.4 | Teamkompetenz als Schlüssel zur Organisationsentwicklung | 328 |
| | <i>Willy C. Kriz</i> | |
| 8.4.1 | Allgemeine Definition und Formen von Kompetenzen | 328 |
| 8.4.2 | Definition und Teilaspekte von Systemkompetenz | 329 |
| 8.4.3 | Teamkompetenz als sozial-kommunikative Systemkompetenz | 329 |
| 9 | Wie sich organisatorische Qualität sichern lässt | 335 |
| 9.1 | Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung und Professionalisierung | 337 |
| | <i>Rainer Zech</i> | |

| | | |
|-------|---|-----|
| 9.1.1 | Qualitätsmanagement ohne Qualität | 337 |
| 9.1.2 | Gute Qualität für eine gerechte Gesellschaft | 338 |
| 9.1.3 | Die Logik des Gelingens | 339 |
| 9.1.4 | Voraussetzungen gelingender Qualitätsentwicklung | 340 |
| 9.1.5 | Fazit | 341 |
| 9.2 | Welche Managementkonzepte sind langfristig erfolgreich? ... <i>Karl Leutschaft</i> | 343 |
| 9.2.1 | Aktueller Stand der Diskussion | 343 |
| 9.2.2 | Anforderungen an künftige Managementkonzepte | 345 |
| 9.3 | Strategien des Qualitätsmanagements | 350 |
| | <i>Ariane Witter</i> | |
| 9.3.1 | Ganzheitliches Qualitätsmanagement nutzt die Potenziale der Mitarbeitenden | 350 |
| 9.3.2 | Die lernende Organisation im Fokus ist der Garant für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung | 351 |
| 9.3.3 | Vertrauen als Schlüsselfaktor für ein mitarbeiterorientiertes Führungsverständnis | 352 |
| 9.3.4 | Führung muss sich dem Strategieprozess stellen | 353 |
| 9.3.5 | Ohne Fleiß kein Preis – die Prozesse spiegeln das Know-how des Unternehmens wider | 354 |
| 9.3.6 | Hofnarr und Coach – die Rolle des QMB | 355 |
| 9.3.7 | Nie ohne Methodik | 356 |
| 9.4 | Worum geht es eigentlich beim Qualitätsmanagement? Zur Kritik an Sinndefiziten in der Praxis des Qualitäts- managements | 362 |
| | <i>Joachim Merchel</i> | |
| 9.4.1 | Sinndefizite beim QM in Organisationen: Umgangsweisen und Folgen | 363 |
| 9.4.2 | Wenn der Umgang mit Sinndefiziten noch einigermaßen gut geht | 365 |
| 9.4.3 | Perspektive: Produktive Gestaltungsoptionen für QM durch Erzeugen von ›Sinnhaftigkeit‹ | 366 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 10 | Wie sich organisatorische Umwelten gestalten lassen | 371 |
| 10.1 | Wie kann eine Organisation Marketing zum internen und externen Dialog sowie zum Markenaufbau nutzen? Definition – Prozess – Praxis | 373 |
| | <i>Markus Lemmens</i> | |
| 10.1.1 | Eckpunkte und Definition | 374 |
| 10.1.2 | Marketing ist eine Führungsphilosophie | 374 |
| 10.1.3 | Übergabe des Staffeltabes: von Strategie bis Marketing | 376 |
| 10.1.4 | Von den 4Ps zu den 7Ps | 377 |
| 10.1.5 | Stufen des Marketings | 380 |
| 10.1.6 | Marketing und Marke | 382 |
| 10.1.7 | Fazit | 383 |
| 10.2 | Wenn der Markenkern mit der Umwelt in Berührung kommt und erlebbar wird | 385 |
| | <i>Lars Debbert</i> | |
| 10.2.1 | Die Marke muss in das Relevant Set der Menschen gelangen . | 385 |
| 10.2.2 | Die Kommunikation von Marken ist vielschichtiger geworden | 386 |
| 10.2.3 | Wie kann die Marke in ein echtes Erlebnis übersetzt werden? | 387 |
| 10.3 | Kooperationen, Netzwerke und Fusionen – Was passiert jenseits der Organisationsgrenze und was kann Beratung beitragen? | 390 |
| | <i>Andreas Huber</i> | |
| 10.3.1 | Nicht die stärkste, sondern die anpassungsfähigste Organisation überlebt | 390 |
| 10.3.2 | Besonderheiten bei der Begleitung von Kunden mit Kooperationsvorhaben | 391 |
| 10.3.3 | Was erwarten sich Kooperationspartner von der Zusammenarbeit | 392 |
| 10.3.4 | Dimension ›Institutionalisierungsgrad‹: Jede Organisation hat eine individuelle Geschichte und ist bei ihrer Gründung aus einer Kooperationsidee heraus entstanden | 395 |
| 10.3.5 | Richtung des Kooperationsimpulses: Top-down oder Bottom-up | 397 |
| 10.3.6 | Dimension ›Kooperationsintensität‹: Die gewählte Form der Zusammenarbeit bestimmt Aufwand und möglichen Erfolg .. | 397 |

XXII Inhaltsverzeichnis

| | | |
|--------|--|-----|
| 10.4 | Beratung und Prozessbegleitung in der transorganisationalen Zusammenarbeit und bei Multi-Stakeholder-Initiativen | 402 |
| | <i>Claus-Bernhard Pakleppa, Brigitte Schwinge</i> | |
| 10.4.1 | Chancen und Herausforderungen transorganisationaler Projekte | 402 |
| 10.4.2 | Aufgaben transorganisationaler Beratung: Unterstützung beim Aufbau einer der transorganisationalen Organisationskultur | 404 |
| 10.4.3 | Fazit | 407 |
| 10.5 | Kollektive Gestaltung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen: multiorganisationale Innovation | 408 |
| | <i>Otto Scharmer, Katrin Käufer</i> | |
| 10.5.1 | Der Kernprozess von multi-organisationaler Innovation | 409 |
| 10.5.2 | Innovation in Infrastrukturen | 411 |
| | Stichwortverzeichnis | 415 |
| | Autorenverzeichnis | 421 |
| | Herausgeber | 421 |
| | Autorinnen und Autoren | 423 |