

# 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
<b>2. Die Funktion der Gruppe und ihr Innenleben.....</b>	<b>134</b>
Wozu dient die Gruppe?.....	135
Anfangssituationen und die Psycho-Logik von Widerstand.....	136
<b>3. Mythos Führung oder:</b>	
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
<b>4. Die Neurosen der Chefs oder:</b>	
Ein kurzer Ausflug in die Tiefenpsychologie .....	184
Einflussfaktoren des Verhaltens.....	185
Musterbeispiele .....	187
<b>5. Teams als Schlüssel zur Hochleistungsorganisation?.....</b>	<b>209</b>
Welche Voraussetzungen braucht ein Team?.....	216
Aufgabenfelder integrierter Teams und	
Kennzeichen von Entwicklungsstörungen .....	224
<b>6. Die Sache mit den Gefühlen .....</b>	<b>227</b>
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
<b>7. Die Kunst der sozialen Wahrnehmung oder:</b>	
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
<b>4. Konzept einer gruppenspezifisch orientierten</b>	
Bereichsentwicklung .....	353
Die Ausgangssituation .....	353
Die übergreifende Zielsetzung .....	355
Das konkrete Vorgehen – und ein erster Schritt .....	356
<b>5. Konzept eines praxisbezogenen gruppenspezifischen</b>	
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
<b>6. Führungsaufgabe: Einführung und Abbau von Mitarbeitern .....</b>	<b>391</b>
Die Einführung neuer Mitarbeiter .....	391
Der Aufbruch zu neuen Ufern .....	394
Führungsaufgabe Stellenabbau .....	404
Anregungen .....	409
<b>7. Networking .....</b>	<b>411</b>
Die Darstellung .....	412
Die Bewertung .....	413
Die Analyse .....	414
<b>Register .....</b>	<b>417</b>