

Mirja Anderl/Uwe Reineck

Handbuch Prozessberatung

Für Berater, Coaches, Prozessbegleiter und Führungskräfte

2. Auflage

KULTUR VERÄNDERN - VERÄNDERUNG KULTIVIEREN

BELTZ



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Zehn bestreitbare Grundannahmen zur Prozessberatung	12
 Teil 1: Basisthemen der Prozessberatung	
Kapitel 1: Zugänge und Ziele	16
Beratung – hart, weich, blutig oder medium?	16
Wie kommt man eigentlich an Aufträge? Zugänge zur Organisationsberatung	17
Die weichen Faktoren sind die harten	20
 Kapitel 2: Menschen, Bilder, Organisationen	23
Menschenbilder bilden Menschen	23
Organisationen sind Metaphern – Organisationsbilder	27
Moderne Organisationstheorien	30
 Kapitel 3: Ein paar Ideen und die Urväter der Prozessberatung	46
Welche Ideen haben die Prozessberatung beeinflusst?	46
Veteranentreffen: Kurt Lewin und Jakob Moreno	53
Prozessberatung: Ed Schein	59
 Kapitel 4: Linke Ideen zu rechten Preisen: Kritik an der Organisationsentwicklung	61
Blinde Flecken	63
 Kapitel 5: Moderationsmethode und Prozessberatung	65
Eine Situation und ein Problem: Die Erfindung der Moderation	65
Prozessberater und Moderatoren: Der kleine Unterschied	69

Teil 2: Prozessberatung in Gruppen

Kapitel 6: Haltungen und Prinzipien der Prozessberatung in Gruppen	72
Unkomplizierte Komplexität	72
Schaffe Nähe in der Distanz!	75
Arbeite an der Reife der Gruppe!	77
Störungen halten die Balance	81
Stecke nie mehr Energie in den Prozess als der Auftraggeber!	85
Nachhaltige Neuro-Achtsamkeit?	88
Namen und Nachrichten	89
Sei dem Gesamtsystem verpflichtet!	92
Mache die Gruppe wichtig! Bringe alles rein! Denunziere!	94
Kapitel 7: Anlässe und Interventionen mit Gruppen	99
Führungsbildung	100
Workshops	108
Teamentwicklungen	118
Führungsfeedbacks	132
Transition: Ein neuer Chef ist da!	138
Großveranstaltungen	142
Schnittstellen	150
Erforschung (un-)bewusster Landkarten: Wer sind wir eigentlich?	158
Kapitel 8: Beste Kontexte	169
Passagement Factory	169
Eigene (Lern-)Welten kennenlernen – Wissensmanagement oder Lernwelten?	173
Reality Encounter	182
Kapitel 9: You never work alone – digitale Prozessberatung	192
Kapitel 10: Gruppensituationen, Methoden und Interventionen ..	194
Lampenfieberrouniten: Schon wieder anfangen	194
Warum Gruppen triviale Maschinen sind	203
Interview mit einer Führungskraft	208
Unterm Teppich kehren	210

Langeweile und Aufregung: Beratergefühle als Spiegel der Gruppe	215
Zauberfragen für alle Situationen	216
Gute Gruppen sind selbst gemacht	225
Auftragsklärungsgespräche und andere Lügen	228
Reflecting-Teams überall (Maibowle und Fishbowl)	231
Organisationsaufstellungen ohne Moral	237
Arbeiten an der Soziometrie – Gruppen sind keine Menschen	240
Alle brauchen Wertschätzung: Das Passagement-Interview	251
Versöhnung mit Konflikten	259
Entscheidungsprozesse in Gruppen	269

Teil 3: Prozessberatung in Organisationen

Kapitel 11: Prozessberatung für Organisationen

wird zu Passagement	288
Von Kotters Sprossenleiter zum Passagement	288
»Culture eats strategy for lunch?«	290
Organisationen sind Systeme mit Menschen als Umwelt und umgekehrt	290
Empowerment – Menschen werden hell	292
Visionen – Begründungen aus der Zukunft	293
Wolfsrudel-Encounter – Schmieden der Führungskoalition	295
Der Kampf der Zeiten: Tempo, Chronos, Kairos	297
Ausbildung von Prozessbegleitern: Interne Äxte ersparen externe Zimmermann-Rambos	297
Top-down, nie bottom-up. Keine Zeit, es passt nie!	301
Widerstand – die Masken des Verwehrens	302
Mentale Modelle auf Fetten	304

Kapitel 12: Anlässe und Architekturen

Anlässe und deren weiche Faktoren	306
Prozessoptimierung	307
Sanierung und Personalabbau	313
Leitbilder und Visionen	321
Kostensenkung	330
Kulturentwicklung	334
Impulsgebernnetzwerk: Guerilla-Gardening im Unternehmen	344
Neue IT-Systeme	358
Fusionen und Übernahmen	365

Reorganisationen und Umstrukturierungen	371
Führungsnotstandsgesetze	377
Powerworkshop	383
Kapitel 13: Exkurs: Psychodrama – Methode mit Potenzial	387
Psychodrama als didaktisches Modell für die Organisationsberatung	388
Illustrator und Mitautor	402
Literaturverzeichnis	403
Methodenverzeichnis	409
Stichwortverzeichnis	417
Personenverzeichnis	422