

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

## Teil 2: Prozessberatung in Gruppen

<b>Kapitel 6: Haltungen und Prinzipien der Prozessberatung in Gruppen</b> .....	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
<b>Kapitel 7: Anlässe und Interventionen mit Gruppen</b> .....	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
<b>Kapitel 8: Beste Kontexte</b> .....	169
Passagement Factory .....	169
Eigene (Lern-)Welten kennenlernen – Wissensmanagement oder Lernwelten? .....	173
Reality Encounter .....	182
<b>Kapitel 9: You never work alone – digitale Prozessberatung</b> .....	192
<b>Kapitel 10: Gruppensituationen, Methoden und Interventionen</b> ..	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

<b>wird zu Passagement .....</b>	<b>288</b>
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
Impulsgebernetzwerk: Guerilla-Gardening im Unternehmen .....	344
Neue IT-Systeme .....	358
Fusionen und Übernahmen .....	365

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