

Literatur

Systemische Konzepte und Techniken

- ANDERSEN, T. (HRSG.), Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über die Dialoge, Dortmund 1996.
- BATESON, G., Geist und Natur, Frankfurt am Main 1987.
- BATESON, G., Ökologie des Geistes, Frankfurt am Main 2001.
- BAUMGARTNER, I., HÄFELE, W., SCHWARZ, M., SOHM, K., OE-Prozesse. Die Prinzipien Systemischer Organisationsentwicklung. Bern 2004.
- CAPRA, F., Lebensnetz. Ein neues Verständnis der lebendigen Welt, Bern, München, Wien 1999.
- CRAMER F., Der Zeitbaum. Grundlegung einer allgemeinen Zeittheorie, Frankfurt am Main 2001.
- CRAMER, F., Chaos und Ordnung. Die komplexe Struktur des Lebendigen, Stuttgart 2000.
- CRAMER, F., KAEMPFER, W., Die Natur der Schönheit. Zur Dynamik der schönen Formen, Frankfurt am Main, Leipzig 1992.
- FOERSTER, H. VON, Abbau und Aufbau, in: Simon, F. B. (Hrsg.), Unterschiede, die Unterschiede machen, Frankfurt am Main 2005.
- FOERSTER, H. VON, Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Namen. Eine Selbsterschaffung in sieben Tagen. Berlin 2008.
- GERKEN, G., Manager ... Die Helden des Chaos. Wenn alle Strategien versagen, Düsseldorf 1994.
- GLASERSFELD, E., Einführung in den radikalen Konstruktivismus, in: Watzlawick, P. (Hrsg.), Die erfundene Wirklichkeit, München 2006.
- GLASERSFELD, E., Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme, Frankfurt am Main 2008.
- GÖDEL, K., The Consistency of the Continuum Hypothesis, Princeton 1966.
- GUNTERN, G. (HRSG.), Der blinde Tanz zur lautlosen Musik. Die Autoorganisation von Systemen, Brig 1987.
- HAKEN, H., Erfolgsgeheimnisse der Natur. Synergetik. Die Lehre vom Zusammenwirken, Reinbek 1995.
- HAKEN, H., Synergetik und ihre Anwendung auf psychosoziale Systeme, in: Stierlin, H. et al. (Hrsg.), Familiäre Wirklichkeiten. Der Heidelberger Kongreß, Stuttgart 1987.
- KÖNIG, E., VOLMER, G., Handbuch Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden, Weinheim 2008.

- KRATKY, K. W., WALLNER, F., Grundprinzipien der Selbstorganisation, Darmstadt 1990.
- KRIZ, J., Chaos, Angst und Ordnung, Göttingen 1997.
- KRIZ, J., Grundkonzepte der Systemtheorie I. Chaos und Struktur, Weinheim 2002.
- LUHMANN, N., Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main 2008.
- MALIK, F., Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, Stuttgart, Bern 2008.
- MATURANA, H., VARELA, F. L., Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Frankfurt am Main 2009.
- SCHLIPPE, A. VON, EL HACHIMI, M., JÜRGENS, G., Multikulturelle systemische Praxis. Ein Reiseführer für Beratung, Therapie und Supervision, Heidelberg 2008.
- SCHLIPPE, A. VON, SCHWEITZER, J., Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen, Zürich 2003.
- SCHMIDT, S., Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, Frankfurt am Main 2003.
- SEIFERT, J. W., Visualisieren, Präsentieren, Moderieren, Offenbach 2007.
- SIMON, F. B., RECH-SIMON, C., Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lernbuch. Heidelberg 2007.
- SUCHMANN M.C., Managing Legitimacy. Strategic and institutional approaches, in: Academy of Management Review 20/3, 1995, 571-610.
- VROON, P., Drei Hirne im Kopf. Warum wir nicht können, wie wir wollen, Zürich 1993.
- WALLAS, G., The Art of Thought, New York 1926.
- WILLKE, H., Systemtheorie II: Interventionstheorie, Stuttgart 2005.
- WIMMER, R., Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden 1992.

Kommunikation

- FISKE, J., Introduction to Communication Studies. London 1990.
- HARTMANN, F., Medien und Kommunikation. Stuttgart 2008.
- HOFSTEDE, G., Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, München 2008.
- KUMBIER, D., SCHULZ VON THUN, F., Interkulturelle Kommunikation. Methoden, Modelle, Beispiele, Reinbek 2006.
- SCHULZ VON THUN, F., Miteinander reden 1-3. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek 2008.
- THOMAS, A., Grundriß der Sozialpsychologie. Bd. 1, Kap. III, Göttingen 1991.
- WATZLAWICK, P., BEAVIN, J., JACKSON, D., Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern 2007.
- WATZLAWICK, P., Die Möglichkeit des Andersseins. Zur Technik der therapeutischen Kommunikation, Bern 2007.

Veränderungsmanagement

- BOYETT, J. H., BOYETT J. T., Management-Guide. Die Top-Ideen der Management-Gurus, München 2002.
- BRUCH, H., VOGEL, B., Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen, Wiesbaden 2005.
- DOPPLER, K., FUHRMANN, H., LEBBE-WASCHKE, B., VOIGT, B., Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen, Frankfurt am Main 2002.
- DOPPLER, K., LAUTERBURG, CH., Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt am Main 2008.
- FALLGATTER, M. J., BRINK, S., Zum Einfluss der Legitimation auf die Entwicklung junger Unternehmen. Arbeitspapier des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Nr. 206, Universität Wuppertal, Oktober 2006.
- FISCHER, H.-P. (HRSG.), Die Kultur der schwarzen Zahlen. Das Fieldbook der Unternehmenstransformation bei Mercedes-Benz, Stuttgart 1997.
- FOEGEN, M., SOLBACH, M., RAAK, C., KONRAD, M., Der Weg zur professionellen IT. Eine praktische Anleitung für das Management von Veränderungen. Heidelberg 2007.
- HANDY, C., The Empty Raincoat Making Sense of the Future, London 1994.
- HOLMAN, P., DEVANE, T., The Change Handbook, Heidelberg 2006.
- KOTTER, J. P., Chaos, Wandel, Führung. Leading Change, München 2002.
- LIKER, J. K., MEIER, D. P., Der Toyota-Weg. Das Handbuch. Für jedes Unternehmen, München 2007.
- LYNCH, D., KORDIS, P., Delphinstrategien. Management-Strategien in chaotischen Systemen, Fulda 2006.
- OSTERHOLD, G., Veränderungsmanagement. Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur, Wiesbaden 2002.
- SENNER, P. J., Alpha Skills für Change Manager, Offenbach 2007.
- SIMON, W., Lust aufs Neue. Werkzeuge für das Innovationsmanagement, Opladen 2002.
- STOCK-HOMBURG, R., Nichts ist so konstant wie die Veränderung. Ein Überblick über 16 Jahre empirische Change Management-Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 77. Jg., Nr. 7/8, 2007, S. 795-862.
- STOLZENBERG, K., HEBERLE, K., Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. Mitarbeiter mobilisieren, Heidelberg 2006.

Kreativität und Innovation

- GUNTERN, G. (HRSG.), Irritation und Kreativität. Hemmende und fördernde Faktoren im kreativen Prozess, Zürich, Berlin, New York 1993.
- GUNTERN, G., Sieben goldene Regeln der Kreativitätsförderung, Zürich, Berlin, New York 1999.
- OSBORN, J., Applied Imagination, Amherst (USA) 1993.

- SHELKER, T., Problemlösungsmethoden im Produkt-Innovationsprozess, Bern, Stuttgart 1976.
- SCHLICKSUPP, H., Innovation, Kreativität und Ideenfindung, Würzburg 2004.
- SHEKERJIAN, D., Uncommon Genius: How Great Ideas Are Born, London 1991.
- SVANTESSON, I., Mind mapping und Gedächtnistraining, Offenbach 2001.
- THOMAS, C., Vom Zauber des Zufalls. Eine Einladung zum Mitmachen, München 2002.
- WEISBERG, R. W., Kreativität und Begabung. Was wir mit Mozart, Einstein und Picasso gemeinsam haben, Spektrum der Wissenschaft, Heidelberg 1991.

Strategie- und Prozessmanagement

- KIM, W. C., MAUBORGNE, R., Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt, München 2005.
- MARKIDES, C. C., So wird ihr Unternehmen einzigartig. Ein Praxisleitfaden für professionelle Strategieentwicklung. Frankfurt am Main, New York 2001.
- MARTIN, P., TATE, K., Project Management Memory Jogger. A Pocket Guide for Project Teams, Salem (New Hampshire), USA 1997.
- MAYRSHOFER, D., KRÖGER, H. A., Prozesskompetenz in der Projektarbeit, Hamburg 2006.
- OETINGER, B. V. (HRSG.), Das Boston Consulting Group Strategie-Buch. Die wichtigsten Managementkonzepte für den Praktiker, München 2003.
- RATIONALISIERUNGSKURATORIUM DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT (RKW), Projektmanagement Fachmann, Eschborn 1998.
- SHELLE, H., RESCHKE, H., SCHNOPP, R., SCHUB, A. (HRSG.), GPM, DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PROJEKTMANAGEMENT, Projekte erfolgreich managen, Band 1-3, Köln 1994.
- SCHMELZER, H. J., SESSELMANN, W., Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München, Wien 2007
- SCHWAGER, M., HAAR, J. J., Erfolgsstrategien für eine dynamische Organisation. Projekt- und prozessorientierte Unternehmensgestaltung, Freiburg 2002.
- SÜß, G., EHRL-GRUBER, B., Praxishandbuch Projektmanagement, Augsburg 1998.

Teamentwicklung

- BLANCHARD, K., BOWLES, S., Gung Ho! Wie Sie jedes Team in Höchstform bringen, Reinbek 2003.
- BUCHNER, D. (HRSG.), Outdoor-Training. Wie Manager und Teams über Grenzen gehen, Wiesbaden 2000.
- KATZENBACH, J. R., SMITH, D. K., Teams. Der Schlüssel zur Höchstleistungsorganisation, Frankfurt am Main 2003.
- KRÜGER, W., Teams führen, Freiburg 2006.

- LASKO, W. W., Dream Teams. 110 Stories für erfolgreiches Team-Coaching, 2. Auflage, Wiesbaden 2010.
- LUMMA, K., Die Teamfibel oder das Einmaleins der Team- und Gruppenqualifizierung im sozialen und betrieblichen Bereich. Ein Lehrbuch zum Lebendigen Lernen. März 2006.

Beratungsmodelle für Stress-, Krisen- und Konfliktmanagement

- BECK, R., SCHWARZ, G., Konfliktmanagement, Augsburg 2008.
- FRÖHLICH, P., Mehr Lust statt Frust. So lösen Manager Konflikte, Landsberg am Lech 1993.
- GLASL, F., Konfliktmanagement, Bern 2008.
- HÜTHER, G., Biologie der Angst: Wie aus Stress Gefühle werden, Göttingen 2007.
- HÜTHER, G., Gefahren des Erfolgs. Chancen der Ratlosigkeit. Über Angst und Stress, in: Universitas Archiv 53, Jg. 12/1998, S. 1179-1193.
- LEVI, L., aus Bronner, K.: Stress im Arbeitsleben. Ursachen und Folgen; Möglichkeiten zur Vorbeugung und Heilung, Übersetzung: Göttingen, Zürich, Frankfurt am Main 1973.
- LINDEMANN, E., Crises Intervention (The Master Work Series), Northvale 1995.
- SCHWARZ, G., Konfliktmanagement, 8. Auflage, Wiesbaden 2010.
- WATZLAWICK, P., Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, Bern 2001.

Coaching und Leadership

- BENNIS, W. (HRSG.), Leaders on Leadership. Interviews with Top Executives, Boston 1992.
- BENNIS, W., NANUS, B., Leaders. The Strategies for Taking Charge, New York 2007.
- CZICHOS, R., Coaching = Leistung durch Führung, München 2002.
- DEMAS, J., Philosophisches für Manager. Die Antwort von Philosophen auf Ihre Fragen, Freiburg 2006.
- GUNTERN, G., Im Zeichen des Schmetterlings. Vom Powerplay zum sanften Spiel der Kräfte, Bern, München, Wien 1992.
- FUCHS, J., Manager, Menschen und Monarchen. Denk-Anstößiges für Leitende und Leidende, Frankfurt am Main, New York 1995.
- HAMANN, A., HUBER, J. J., Coaching. Der Vorgesetzte als Trainer, Leonberg 1998.
- JAWORSKI, J., Synchronicity. The Inner Path of Leadership, San Francisco 1996.
- LENZ, G., ELLEBRACHT, H., OSTERHOLD, G., Coaching als Führungsprinzip. Persönlichkeit und Performance entwickeln, Wiesbaden 2007.
- LOOSS, W., Coaching für Manager. Problembewältigung unter vier Augen, 3. Auflage, Landsberg am Lech 1993.

- MALIK, F., Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt am Main, New York 2006.
- OSTERHOLD, G., LENZ, G., Coaching und Supervision. die Annäherung, in: Managerseminar 4, 1992.
- VAILL, P. B., Lernen als Lebensform. Ein Manifest wider die Hüter der richtigen Antworten, Stuttgart 2008.
- WHEATLEY, M. J., Quantensprung der Führungskunst, Reinbek 1997.
- WHITMORE, J., Coaching für die Praxis, Staufen 2006.
- WILDENMANN, B., Professionell führen. Empowerment für Manager, die mit weniger Mitarbeitern mehr leisten müssen, München 2003.

Unternehmenskultur

- ASHKENAS, R., ULRICH, D., JICK, T., The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure, San Francisco 2002.
- COLLINS, J. C., PORRAS, J. I., Visionary Companies. Visionen im Management, München 1995.
- COLLINS, J., BALTES, M., Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg, München 2003.
- GEBHARDT, E., Abschied von der Autorität. Die Manager der Postmoderne, Wiesbaden 1991.
- IMAI, M., Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg, Hamm 2001.
- KOOPMANN, A., Transkulturelles Management, Köln 1995.
- LASZLO, E. ET AL., Evolutionäres Management. Globale Handlungskonzepte, Fulda 1999.
- SAVAGE, CH. M., Fifth Generation Management. Kreatives Kooperieren durch virtuelles Unternehmertum, dynamische Teambildung und Vernetzung von Wissen, Zürich 1997.
- SENGE, P. M., Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 2008.
- SENGE, P. M. ET AL., Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Stuttgart 2004.
- TOMINAGA, M., Die kundenfeindliche Gesellschaft. Erfolgsstrategien für Dienstleister, Düsseldorf 2002.
- WARNECKE, H.-J., HÜSER, M., Revolution der Unternehmenskultur. Das Fraktale Unternehmen, Berlin, Heidelberg, New York 2002.
- WOMACK, J. P., DANIEL, T. J., Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen (Lean Thinking), Frankfurt am Main 1997.

Persönlichkeitsentwicklung

- OSTERHOLD, G., HANSEN, S. T., Karriere ab 45. Und jetzt erst recht: Start zum beruflichen Aufbruch, Wiesbaden 2003.
- PFISTERER, A., First Lady – Lady first. So machen Frauen erfolgreich Politik, Nürnberg 2006.
- SATIR, V., Kommunikation. Selbstwert. Kongruenz, München 1990.
- SEISEL, W., Emotionale Kompetenz. Gehirnforschung und Lebenskunst, Heidelberg 2008.
- SEIWERT, L., Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Mehr Zeit in einer beschleunigten Welt, Frankfurt am Main 2008.
- SPRENGER, R. K., Das Prinzip Selbstverantwortung, Wege zur Motivation, Frankfurt am Main, New York 2007.
- SPRENGER, R. K., Die Entscheidung liegt bei Dir! Wege aus der alltäglichen Unzufriedenheit, Frankfurt am Main, New York 2004.
- SPRENGER, R. K., Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt am Main, New York 2007.
- WATZLAWICK, P., Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, Bern 2001.
- WEINERT, F. E., in: Walter, H. (Hrsg.), Das Alter leben, Darmstadt 1992.

Stichwortverzeichnis

A

Advanting	102, 110
Akzeptanzmanagement	98-104, 106
Analogie, persönliche	164
Aporie	263
Appreciative Inquiry	102
Arbeitspakete	204-206
Attraktor	31, 33, 87, 256, 317
Auflösungskrise	255

B

Balanced Scorecard	176, 185-188
Befragung, schriftliche	77
Benchmarking	184, 197-198
Beobachtung	15, 16, 30, 56
Beobachtungsstandpunkt	15, 16, 23, 24, 96, 258, 327
Beratung	
– Methodische Grundlagen	
systemischer Beratung	43
– Prozess-, Expertenberatung	23-26
– Sieben Grundelemente	
systemischer Beratung	36-43
– Systemische Beratung	23, 43
Beratungsbedarf	22
Beratungsgespräch, Phasen	
– Eröffnungsphase	48
– Kontraktphase	50
– Orientierungs- und	
Informationsphase	49
– Vorbereitungsphase	48
Beteiligung	75, 98-104, 106, 113
Beteiligungsprozess	<i>Siehe</i>
Veränderungsprozess, Einzelprozesse	

Bewertungsmatrix	167
Bewusstseinsrad	247
Beziehungen ... 14, 17, 18, 28, 49, 54, 154	
Beziehungsaspekt	95
Beziehungskonflikt	260
Blinder Fleck	328
Brainstorming	70, 154, 159
Business-Process-Reengineering	185, 188-190

C

Chaos	16, 30-34, 256
– Chaos-Führung	125
– Chaostheorie	28, 30-34, 317
– Deterministisches Chaos	32, 33, 87
Chef als Coach	296
Coach	328, 333
– Handlungsaufgaben	277
– Innere Grundhaltung	276
Coaching	245, 273-296
– Elemente	275
– Gespräch	277, 281, 282
– Prinzipien	275
– Sitzung	278, 280
– Technik	278-282
Co-Kreation	40
Commitment	106, 110, 140, 198, 214, 277, 290

D

Darstellungstechnik	182
Defizite	38, 42, 46, 311
Delegation	262, 267
Dis-Stress	248

Dysfunktionalität, dysfunktional....23, 50,
64, 122

E

Eigenschaftsmodell 14
 Einengungskrise 255
 Einzelprozesse im
 Veränderungsprozess..... 108
 Emotionalisierung 106, 117-121
 – Emotionen und Energie 118
 Emotionshirn 251
 Energie 115
 – Energiefelder 118
 – Organisationale Energie 118
 Entwicklungsfördernde Empfehlung .. 229
 Entwicklungsprogramme,
 persönliche 335
 Entwicklungsstufen 329
 Erleuchtung 136
 Eu-Stress 248, 250
 Evolution des Gehirns 249
 Evolutionäres Management 304
 Expansionskrise 255
 Expertenberater 26

F

Feedback 32, 64, 68,
228-230, 267, 328
 – Ablauf 229
 – Entwicklungsförderndes 229
 Feedbackkultur 69, 147,
171, 199, 216, 228
 Feedbackschleifen 216, 264, 278
 Fehlerkultur 150
 Fishbowl-Technik 75, 268
 Flucht 261
 Fokussieren 62
 Fragebogen
 – zu persönlichen Werten 305
 – zur persönlichen Vision 304
 Fragen, Fragetechnik,
 Fragetypen 23, 44, 52-60

– Aktivieren durch Fragen 44
 – Hypothetische Fragen 57
 – nach Daten 56
 – nach der inneren Landkarte 59
 – nach Klatsch und Tratsch 59
 – Unterscheidungsfragen 55
 – Zirkuläre Fragen 58
 – zu Verhalten und Transaktionen 54
 – Zukunftsfragen 57
 – zum erfolgreichen Aufsetzen
 von Teams 233
 – zum Wechsel der
 Beobachtungsstandpunkte 57
 – zur Konkretisierung 54
 – zur Kontextanalyse 52
 – zur Reflexion nach Teambildungs-
 Sitzungen 233
 Führung, lernende 314
 Führungskompetenz 298
 Führungskultur 287, 288
 Führungspersönlichkeit 300
 Führungsprozess *Siehe*
 Veränderungsprozess, Einzelprozesse
 Funktionalität, funktional 23, 50, 154

G

Gehirn, Evolution des - 249
 Gehirnebenen
 – Emotionshirn 249
 – Instinkthirn 249
 – Vernunftthirn 249
 Gehirnhemisphäre 135, 154
 – rechts- und
 linkshemisphärisches Denken 135
 Gemeinsamkeiten
 und Unterschiede 16, 226, 259
 Geschäftsprozess 177, 184, 189
 Grenzen *Siehe* Systemgrenzen
 GROW-Prinzip 279
 Grundmuster
 der Konfliktlösung 260-263
 Grundregeln
 des kreativen Arbeitens 158

H

Harvard-Technik	269
Hauptprozess	178
Hierarchie	123, 149, 154, 211, 215, 216, 287
Hilfe zur Selbsthilfe	23, 26, 262
Hütchenspiel	161
Hypothesenbildung	46

I

Informationsgewinnung, Techniken	75-78
Inhaltsaspekt	95
Inkubation	136
Innovation	76, 123, 146, 133-169, 193, 322, 333
– Rahmenbedingungen	149-153
– Schwachstellen	147-149
Instinkthirn	251
Integrationsphase	227
Interaktion	41, 47
Interessenkonflikt	260
Intervention	14, 19, 21, 23, 44, 50, 63
Interview, freies	76
Intuition	332, 338

K

Kaizen, KVP	185, 192–95
– Prinzipien	193
– vs. Innovation	194
Kampf-Flucht-Reflex	249, 251
Kampfphase	227
Kartenabfrage (nach Metaplan)	161
Kartenabfrage, Zuruffrage	74
Kernprozess	189
Klassisches Management	304
Kleingruppenarbeit	74
Kommunikation	18, 23, 40, 68, 95, 96, 182, 207, 225, 228, 299, 303, 327
– Emotionalisierung	119

Kommunikationsprozess	<i>Siehe</i> Veränderungsprozess, Einzelprozesse
Kompetenz	
– Interkulturelle Kompetenz	237-239
– Soziale Kompetenz	93-94, 101, 213, 332
Komplexität	24, 29
– reduzieren	18, 29, 181
Kompromiss	263
Konfliktarten	260
– Beziehungskonflikt	260
– Interessenkonflikt	260
– Zuschauerkonflikt	260
Konflikte	246, 257, 259, 328
Konfliktmanagement	216, 257–70
– Elemente	264
– Prinzipien	266
Konfliktmoderation	266, 267
– Techniken	267-270
Konfliktmuster	260, 269
Kongruenz	42
Konsens	96, 216, 263
Konstruktion der Wirklichkeit	16, 17, 23, 49, 61, 96, 258
Konstruktivismus	17
Kontakt und Begegnung	48, 51, 72
Kontextanalyse	37, 52, 88, 156, 267
Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess (KVP)	<i>Siehe</i> Kaizen
Kontraktphase	269
Kooperation	77, 147, 216, 299, 322
Kopplung, koppeln	21, 24, 44, 50
– an das Kundensystem	23, 43, 90
Körpersprache	95
Kreative Felder eröffnen	89, 155-158
Kreativität	31, 39, 70, 133-169, 317, 322, 329, 333, 336
– Hindernisse	143-145
– Kreativität und Stress	145
– Kreativitätsaufgabe	159
– Methoden, Techniken	158-168
– Rahmenbedingungen	149-153
– Schwachstellen	147-149

- Sieben goldene Regeln der Kreativitätsförderung.....153-155
- Voraussetzungen, Erfordernisse137-143
- Kreativität, Phasen
 - Erleuchtung 136
 - Inkubation.....136
 - Verifikation.....136
 - Vorbereitung.....136
- Krise246, 253, 254, 257, 334
- Krisenmanagement.....253-257
- Krisenmuster256
- Krisentypen255
 - Auflösungskrise.....255
 - Einengungskrise255
 - Expansionskrise.....255
 - Transformationskrise.....255
- Kritische Erfolgsfaktoren.....76, 80
- Kultur21, 46, 125, 257, 288, 307, 312
- Kultur- und Werteprozess..... *Siehe* Veränderungsprozess, Einzelprozesse
- Kundenorientierung47, 201, 313, 314, 319
- Kundenzufriedenheit.....312, 317
- Kybernetik..... 27, 28, 29-30
 - 1., 2. Ordnung..... 30

L

- Labilität20
- Leadership 199, 245, 296-304
- Legitimität 106, 111-117
 - Input-Legitimität 114
 - Output-Legitimität 115
 - Throughput-Legitimität 114
- Lernen43, 68, 198, 249, 297, 303
 - 1.- 4. Ordnung200
- Lernende Organisation198-200
 - Voraussetzungen199
- Lerngemeinschaft.....301
- Lernprogramme, persönliche331
- Lernschleifen..... 72, 103, 111, 200, 222
- Lösung.....26, 38, 47, 158
- Lösungsorientiertes Vorgehen46

M

- Management
 - Klassisches vs. evolutionäres304
- Markt der Ereignisse165
- Maschinenmodell14
 - triviale/nicht triviale Maschinen.....29
- Mediation, Phasen269
 - Kontraktphase.....269
 - Übereinkunftsphase269
 - Vermittlungsphase269
 - Vorbereitungsphase269
- Meilensteine110, 199, 205, 219, 220, 222
- Metakommunikation40, 327
- Metaphern.....62, 267
- Mind-Mapping166
- Mitarbeiterzufriedenheit.....312, 314, 321
- Moderation 25, 69-74, 161
- Multistabilität21, 146, 333
- Muster.....14, 29, 33, 49, 64, 89, 211, 329, 331, 336
- Muster und Regeln
 - der Zusammenarbeit.....215, 257
- Mustererkennung.....34, 35
- Musterunterbrechung durch
 - Unterlassung..... 64-67, 89, 157

N

- Nebenprozess178
- Notstand.....254

O

- Open Space.....102, 110
- Operationslogik21, 46, 50
- Ordner.....33, 87, 88
- Ordnung..... 16, 30-34, 64, 256
- Organisationale Energie*Siehe* Energie
- Organisationsberatung.....13, 25
- Organisationsentwicklung.....13, 75
- Organisierungsphase227
- Orientierungsphase.....227

Outdoor 234-236
 – Mögliche Zielsetzungen 236

P

Persönlichkeitsentwicklung 327-339
 – und Leadership 338, 339
 Perspektivwechsel, ganzheitlicher 270
 Phasen des kreativen Prozesses 136
 Phasen im Veränderungsprozess .. 107-111
 Phasenübergang 16 31, 256, 329
 Planungsprozess 172-176
 – Analyse der Ausgangslage 172-174
 – Strategieentwicklung 174-175
 – Strategiekontrolle 176
 – Strategieumsetzung 175
 Polarisierungen 15, 45, 258, 263, 266
 Profitmaximierung 315
 Projekt 110, 200, 202
 – Komplexe Projekte 98-104
 Projektarbeit 103, 206
 Projektleiter 200-203, 206-208, 301
 Projektmanagement 99, 110, 123, 199,
 200-209, 287
 – Wegweiser 201
 Projektsitzungen 208
 Projektstatus 206, 207
 – Regeln 206
 – Ziele 207
 Projektstruktur 204
 Projektstrukturplan 204
 Projektteam 201-204, 207
 Projektziele 202, 203
 Prozess
 – Co-kreativer Prozess 61, 91, 246, 275
 – Darstellungstechnik 182
 – Definition 177
 – der ständigen Verbesserung 151
 – Dynamischer Prozess 19, 33
 – Rückbezüglicher Prozess 14
 – Rückkopplungsprozess 18
 Prozessanalyse 180, 181, 264
 Prozessarten 178
 – Hauptprozess 178

– Nebenprozess 178
 Prozessbeobachtung 77, 232
 Prozesskennzahlen 183
 Prozesskette 181
 Prozess-Management 171-209
 Prozessneugestaltung 184
 Prozessoptimierung 180, 317
 Prozessorientierung 179, 195, 212
 Prozessziele 181, 184
 Punkten 167

R

Redundanz 20, 35
 Reflecting Team 63, 227, 232, 267
 Reframing 60, 267
 Regeln 17, 18, 30, 46
 – Ändern von 67, 334
 – für ein Reflecting Team 232
 – für Feedback 69
 – für Prozessbeobachter 232
 – für Teamarbeit 227
 – für Teamsitzungen 230
 – Offizielle, inoffizielle 17, 19,
 22, 52, 67
 Rückbezüglichkeit *Siehe* Selbstreferenz
 Rückkopplung 47, 103

S

Selbstorganisation 16, 30, 34,
 42, 86, 110, 123-127, 150, 213
 – Führung von 152
 Selbstorganisationstheorie 16, 27, 28,
 31, 33, 34-35
 Selbstreferenz 24, 30, 40, 68
 Selbstreflexion 23, 276, 304
 Selbstrückbezüglichkeit *Siehe*
 Selbstreferenz
 Selbstwert 42
 Sichtweise *Siehe* Beobachtungs
 standpunkt
 Sieben goldene Regeln der
 Kreativitätsförderung 155

Sieben Grundelemente

systemischer Beratung	36-43
Simultaneous Engineering	190-192
– Phasenmodell	190
Sinnbildung	35
Skulpturarbeit	61, 267
– mit Gegenständen	61
Sozialisation	43
Stabilität	19, 20, 122, 146
Strategie	122, 125, 199, 273
Strategieentwicklung	174-175
Strategiekontrolle	176
Strategie-Management	171-209
Strategieumsetzung	175
Stress	238, 246, 247, 335
Stressformen	248
Stressmanagement	247-253
Stressmuster	250, 252
Struktur	14, 30, 32, 33, 124, 147
Strukturieren	47
Subjektive Deutungen	17, 37, 53, 246, 258
– ändern	23, 68
Subjektivität der Wahrnehmung	22, 24
Supervision	273
Synergetik	31, 33, 34
Synergie	103
System	13-22, 26-36, 125, 238
– Beratersystem	24
– Klientensystem	26
– Komplexes System	21
– Kundensystem	21, 24, 25, 97
– Referenzsystem	88
– Selbstreferentielles System	21
– Soziales System	17-22, 32
Systemelemente	14, 17, 28, 29
Systemgrenzen	29, 31, 50
Systemisches Denken	14, 15, 307
Systemtheorie	27, 28-29, 31
Systemumwelt	14, 15, 17, 18, 29, 54
Szenarios	62

T

Team	92, 102, 111, 147, 194, 210, 212, 259, 301, 303
– High Performance Team	217
– Interkulturelles Team	209, 237, 238
– Selbstorganisation im Team	220
Teamarbeit	151, 209, 210-216, 317
– Voraussetzungen	224
Teambildung	209, 224
Teamentwicklung	199, 209-244
– Aufgaben der Führung	219-221
– Aufgaben des Teams	221
– Komponenten	226
Teamentwicklung, Phasen	
– Integrationsphase	227
– Kampfphase	227
– Organisationsphase	227
– Orientierungsphase	227
Teamkultur	210, 216
Teamorganisation	213
Teamstruktur	210
Teamziele	214, 225
Theoriekonzepte, Gesamtübersicht	36
Total Quality Management	195-197
– Vier Elemente	196
Trampelpfad	21, 64, 126, 156, 336
Transaktion	14, 18, 28, 37, 67, 154
Transaktionsfeld	14, 34, 37, 41, 156
Transaktionsmuster	18, 22, 31, 43, 49, 53, 89, 156, 251
– Verändern der	89-91, 334
Transformationskrise	255
Turbulenzen und Irritationen	33, 43, 85, 97, 105, 329

U

Übereinkunftsphase	269
Umkehrung zum Ziel	164
Umwelt	<i>Siehe Systemumwelt</i>
Ungleichgewicht	
in Unternehmen	310, 313
Unternehmen, lernendes	314

Unternehmenskultur.....	46, 176,
199, 257, 307-326, 333	
– Integrierte.....	313, 323
– Persönliche.....	335, 337
Unternehmensstrategie	
– Persönliche.....	335
Unterordnung	262
Unterscheidungen.....	17, 29, 45, 259

V

Veränderung	14, 19, 20,
28, 68, 122, 332, 337	
– Emotionalisierung.....	117-121
– Hindernisse	105
– Voraussetzungen.....	83
Veränderungsmanagement	33,
79-91, 199	
– Ziele.....	107
Veränderungsprozess.....	27, 31,
33, 37, 39, 79, 199	
– Ablauf.....	85
– Das 1x1	104-105
– Grundstruktur	27
– Konzeptionelle Grundsätze	106
– Legitimität	116
– Zielgruppen.....	108
Veränderungsprozess, Einzelprozesse	
– Beteiligungsprozess.....	100, 108, 116
– Führungsprozess	103, 108, 116
– Kommunikationsprozess	103, 108
– Kultur- und Werteprozess.....	108
– Wirkungsmonitoring.....	108

Veränderungsprozess, Phasen	
– Evaluationsphase	111
– Umsetzungsphase	110
– Vorbereitungs-/Konzeptphase	109
Verifikation.....	136
Vermittlungsphase	269
Vernichtung	261
Vernissage.....	165
Vision.....	40, 50, 81, 122, 140, 297, 304
Visualisieren	73
Visualisierung.....	23, 47, 61, 74, 154

W

Wandlung und Entwicklung	123
Wechselwirkungen	14, 308
Werte.....	18, 43, 82,
122, 211, 252, 304, 305, 333	
Wertschätzung	41, 322
Widerspiegeln.....	63
Wirkungsmonitoring.....	<i>Siehe</i>
Veränderungsprozess, Einzelprozesse	

Z

Ziele.....	41, 52, 81-83,
122, 199, 221, 281, 332, 337, 338	
– Eigenschaften eines guten Ziels.....	281
– Persönliche Ziele	331
Zukunftskonferenz	102
Zusammenarbeit.....	50, 58, 60,
68, 73, 102, 199, 211, 215	
Zuschauerkonflikt.....	260

Die Autoren



v.l.n.r.: H. Ellebracht, G. Osterhold und G. Lenz

Dr. Heiner Ellebracht

„Gerade weil nichts so sicher ist wie die stetige Veränderung, braucht der Wandel eine Ästhetik, damit wir seinen Wert, seinen Nutzen und seine Irreversibilität erkennen und schätzen lernen.“

Gisela Osterhold

„Wenn es darum geht, neue Wege zu beschreiten, ist das Wichtigste eine Vision. Mit Enthusiasmus und Leidenschaft gilt es, sie zu finden, zu ergreifen, mitzuteilen und aufzubauen.“

Dr. Gerhard Lenz

„Die einzige Möglichkeit, einen erstrebenswerten Fortschritt zu entdecken und zu gestalten, ist die ständige Herausforderung und Provokation der Veränderung.“

Seit über 20 Jahren beraten die Autoren in einem multidisziplinären Team nationale und internationale Unternehmen bei komplexen Veränderungsprozessen. Als Coaches begleiten sie Führungskräfte aus der Politik, Wirtschaft oder dem sozialen Bereich. In Trainings- und Ausbildungsprogrammen geben sie ihre Erfahrungen und ihr Wissen weiter.

www.eurosystem.com