



Ich, die Anderen und die Organisation

Die Zeitschrift OrganisationsEntwicklung fokussiert auf den Wandel in Organisationen, auf Veränderungen im Kollektiv. Die professionelle Leserschaft – entweder als Organisationsberater oder Führungskraft – weiß aus eigener Erfahrung wie schwierig es ist, Veränderungen auf kollektiver Ebene in die DNA einer Organisation einzubrennen. Da wirken ozeanische Kräfte, denen ein einzelnes Individuum – auch wenn es noch so viel Begeisterung, Kraft, Macht einbringt – fast ohnmächtig gegenübersteht. Gleichzeitig zeigt die Alltagserfahrung, dass jede organisationale Veränderung mit einem ersten Schritt beginnt. Mit einem Schritt eines Individuums die Dinge anders wahrzunehmen, anders zu denken und anders zu intervenieren als bisher. Also mit einer kleinen, vielleicht auch nur temporären, Veränderung des Selbst.

Diese Ausgabe ist für Organisationsberater, Change Manager, Personalentwickler, Führungskräfte und Trainer gestaltet – im Heft immer wieder mal unter dem praktischen Sammelbegriff Change Professionals subsummiert –, welche verstärkt «Das Selbst als Instrument» einsetzen wollen. Was bedeutet dies eigentlich? Wie ist das zu verstehen?

Im Schwerpunkt gehen wir diesen Fragen aus unterschiedlichen Perspektiven nach. Im Bewusstsein, dass das Thema ein ganz großes ist und die Beiträge in diesem Heft höchstens eine Annäherung bieten können. Picken Sie sich das aus dem reichhaltigen Buffet, was Ihnen zusagt, und vergessen Sie den Rest. Das Buffet ist vielschichtig und beinhaltet: ein Panel-Gespräch, geführt über Skype, von vier erfahrenen OrganisationsberaterInnen zur Frage des Selbst, Modelle für die Erfassung der Selbstentwicklung von Beratenden (Thomas Binder), eine Beleuchtung des Facilitators im Ansatz des «Critical Action Learning» (Bernhard Hauser), die Beschreibung des Phänomens von Übertragung und Gegenübertragung in Beratungskontexten (Brigitte Winkler), Essays zu typischen Fragestellungen über den Lebenszyklus von Change Professionals hinweg (Brigitte

Fritschle, Manfred Höfler, Rafael Müller, Barbara Zenklusen), ein Interview mit Harvard-Professor Robert Kegan sowie ein Beitrag, der aufzeigt wie Berater ihre Körperlichkeit in Beratungsprozessen einsetzen können (Christiane Windhausen). Zwischen den Artikeln finden Sie vier praktische «Übungen» unterschiedlicher Ausrichtung, welche Ihnen dabei behilflich sein können, Ihr Selbst als Change Professional weiter zu entwickeln.

Kennen Sie Bruno Latour, den interdisziplinären Soziologen, einer der Begründer der Akteur-Netzwerk-Theorie? Jacqueline Holzer legt im Klassikerbeitrag seinen Werdegang und das Theoriegebäude dar. Dieser Beitrag bildet für alle, die Veränderung nicht nur im Individuellen verortet sehen wollen, einen Kontrapunkt zum Schwerpunkt des Heftes.

Zum Schluss noch eine Bemerkung in eigener Sache: Mit dieser Ausgabe 1/2014 beende ich meine fast zehnjährige Tätigkeit als Redakteur der ZOE. Es war eine lehrreiche und intensive Zeit. Meinen Platz in der Redaktion übernimmt Thomas Schumacher, der als Berater-Kollege bei der osb-international und als Forschungsprogrammleiter an der Universität St. Gallen wirkt. Ich wünsche ihm, der Redaktion und den Mitarbeitenden im Verlag viel Freude und Kraft für die weitere Etablierung der OrganisationsEntwicklung als intellektuellen Heimathafen für Change Professionals im deutschsprachigen Raum. Und Ihnen als Leser und Leserinnen weiterhin das rituelle Quartals-Vergnügen, eine ZOE aus dem Umschlagspapier zu schälen und sie in einem ruhigen Moment – ein bisschen wie Schokolade – genussreich zu verkosten.

Herzlich,

Ihr Caspar Fröhlich

Instrument Ich

Das Selbst im Change Management

- 9 Thomas Binder
Das Ich und seine Facetten. Change Professionals unter einer Entwicklungsperspektive
 Ein Überblick zu Entwicklungsmodellen des Ichs, den zentralen Entwicklungsstufen und deren wichtigsten Bereichen vor dem Hintergrund der Bedeutung für Change ManagerInnen.
- Übungen für Change Professionals**
- 16 • Die Kraft des eigenen Namens
 28 • Die Fixierung
 38 • Der Organisationskompass
 40 • Umgang mit einer störenden Person
- 18 Bernhard Hauser
Critical Action Learning. Das Selbst in der Arbeit des Veränderungsbegleiters
 Critical Action Learning erweitert die Perspektive von den individuellen Erlebens- und Verhaltensmustern auf die sozialen Prozesse in der Organisation. Der Beitrag zeigt, wie ein Facilitator in der Begleitung von Gruppen, die in Veränderungsprozessen stehen, sein Selbst und die eigene Betroffenheit einsetzen kann, um subtile, verdeckte Steuerungsmechanismen sicht- und bearbeitbar zu machen.
- 23 Brigitte Winkler
Mit dem Unbewussten arbeiten. Übertragungsphänomene in Beratungsprozessen verstehen und nutzen
 Viele ordnen das Phänomen der Übertragung schnell der Psychotherapie zu. Doch auch im beruflichen Alltag und in der Beratungsarbeit spielen Übertragungen und Gegenübertragungen eine wesentliche Rolle in der Interaktion.

- 30 Rafael Müller, Barbara Zenklusen, Manfred Höfler und Brigitte Fritschle
Zu einem sinnvollen Ganzen. Reflexion zum Lebenszyklus eines Change Professionals – vier Essays
 Im Laufe des Berufslebens verändern sich Haltungen und Perspektiven. Wie sieht das bei Leuten aus, die sich von Berufs wegen mit Veränderung befassen? Exemplarisch für verschiedene zeitliche Stationen haben wir vier Change Professionals um persönliche Essays gebeten.
- 42 Christiane Windhausen
Der Körper – Terra incognita im Change Management. Die Macht des Physischen in Beratungsinterventionen
 Die Neurobiologie liefert wichtige Erkenntnisse über die Ursprünge unseres Selbst-Gefühls und den Ausdruck von Emotionen im Körper. Wie können Beratende die Signale des Körpers wahrnehmen, deuten und nutzen? Und wie setzen sie ihre Körpersprache bewusst ein?
- 4 T. Binder, U. Böning, F. Espinoza, B. Heitger und E. Rohmert
Mein Selbst als Tool in der Beratungsarbeit. Vier Change Professionals im virtuellen Gespräch
 Die spontane Skype-Gesprächsrunde gibt Einblick in das Selbstverständnis erfahrener PraktikerInnen des Change Managements. Sie tauschen sich über die Rolle ihres «Berater-Selbst» bei der Arbeit mit Kunden aus und reflektieren die eigenen Positionen und Rituale.
- 49 Robert Kegan
Wie wir unserem Selbst im Weg stehen. Harvard-Professor Robert Kegan im Gespräch
 Die Erfahrung, ein Verhalten ändern zu wollen, es aber nicht dauerhaft zu schaffen, obwohl man einleuchtende Gründe für die Verhaltensänderung hat, kennen Viele. Eindrucksvoll beleuchtet der Autor von «Immunity to Change», welche unbewussten Motive hier am Werk sind und wie man Zugang zu ihnen gewinnt.

Einblick

- 56** Martin J. Eppler
Einblicke ins Selbst
 Die einfachen diagnostischen Raster «Werteprofil», «Kompetenzprofil», «Rückschau» und «Kompetenz-Agenda» ermöglichen einen konzentrierten «Selbst-Check» in Bezug auf Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.

Reflexion

- 58** Markus Hänsel und Victor W. Gotwald
Den Wald vor lauter Bäumen sehen. Die Arbeit mit inneren Stakeholdern im Change Management
 Ein Ansatz zur Selbststeuerung, der das Verständnis der Situation im Change und die eigenen Handlungsmöglichkeiten erweitern soll. Neben einer Darstellung der Prozessschritte zeigen zwei Fallbeispiele, wie innere und äußere Stakeholder in Wechselwirkung gehen und auf den Veränderungsprozess einwirken.

Erfahrung

- 66** Elke Jesse, Thomas Falk und Manuela Ruhl
Das große Bild. Europaweite Strategiekommunikation bei der DB Schenker Rail
 Im Zentrum dieser Fallstudie steht die Darstellung der angewandten Methode zur Strategiekommunikation, die sich neben der partizipativen Entwicklung eines unternehmensweiten Workshop-Designs um die eindrückliche Visualisierung der Ziele dreht, die allen Beschäftigten ermöglichen soll, das «Big Picture» der künftigen Ausrichtung zu erfassen.

- 75** Jörg K. Ritter, Thomas P. Wagner und René Sadowski
Nachfolge als Strategie- und Change-Prozess. Wie das Familienunternehmen DORMA die Chancen des Generationswechsels genutzt hat
 Was es insbesondere bei Familienunternehmen und deren Begleitung zu beachten gilt, wenn ein Wechsel an der Spitze ansteht, zeigt das Fallbeispiel eines traditionellen, inzwischen weltweit tätigen, Unternehmens.

Werkzeugkiste

- 83** Reinhart Nagel
38. Die Business Model Canvas
 Die im Bestseller «Business Model Generation» vorgestellte Methode zur Geschäftsmodellinnovation bildet in neun Bausteinen die wichtigsten Bereiche einer Organisation übersichtlich – ähnlich einer Leinwand – ab und erleichtert anhand gezielter Leitfragen die gemeinsame Diskussion. Mit kreativen Methoden zur Ideengenerierung lässt sich das Grundmodell zur Gestaltung von Geschäftsmodellen erweitern.

Klassiker

- 89** **Klassiker der Organisationsforschung (11): Bruno Latour. Die Akteur-Netzwerk-Theorie und ihre Bedeutung für die Organisationsforschung**
 Für den «empirischen Philosophen» Latour, der der Organisationsforschung wichtige Denkanstöße liefert, ist das Zentrum der sozialen Welt nicht die handelnde Person, sondern die Dinge und deren Verknüpfungen mit den Personen – ein Gedanke, der bei der Beschreibung und Erforschung von Organisationen zunehmend Beachtung findet.

Service

- 95** Resonanz
97 Perspektiven
103 Bücher
114 Impressum
115 Inserate
116 Veranstaltungen
119 Vorschau
120 Kolumne Ortmanns Ordnung: Regeln von unten. Kleines Plädoyer für institutionelle Phantasie

Anregungen zu dieser Ausgabe?

Wir freuen uns auf den Dialog!

zoe.leserfeedback@fachmedien.de

... Interesse bekommen?

>> ein kostenloses Probeheft bestellen bei www.fachmedien-shop.de >> [hier klicken](#)