

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>13</b>
<b>0. Navigationshilfe</b>	<b>15</b>
0.1 Orientierungshilfe zu den Kapiteln	15
0.2 Orientierungshilfe zu Schlüsselthemen in Organisationen	22
0.3 Orientierungshilfe durch Strukturelemente	23

## TEIL I

<b>1. Die Passung von Person und Organisation</b>	<b>26</b>
1.1 Wie entsteht Passung?	27
1.2 Herausforderungen im Passungsprozess	32
1.3 Umgang mit Passungsproblemen	37
1.4 Marktprinzipien und Besitzstandmentalität	38
1.5 Dialogkultur bezüglich Passung	39
1.6 HR-Dienstleistungen im Passungsprozess	40
1.7 HR-Produkte und Leistungen im Passungsprozess	43
1.8 HR-Systeme	44
1.9 HR als Kulturträger	45
1.10 Beispiel: Kernkompetenzorientierte Besetzung der obersten Führungsebenen im Nahrungsmittelproduktionsbetrieb	45
<b>2. Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur</b>	<b>48</b>
2.1 Das Verantwortungssystem	48
2.2 Symbiosen als wesentliche Störungen im Verantwortungssystem	52
2.3 Der Verantwortungsdiallog	57
2.4 Konfrontation von Verantwortungsstörungen	59
2.5 Die Arbeit an einer Verantwortungskultur	62
2.6 (Berater-) Haltungen zur Förderung einer Verantwortungskultur	62
<b>3. Phasen der Krisenentwicklung in Organisationen</b>	<b>64</b>
3.1 Eine Kulturperspektive von Organisationen	64
3.2 Entwicklungs-Phasen-Modell	65
3.3 Dilemma-Zirkel	71

3.4	Erfahrungen und Erläuterungen zu den Phasen aus Sicht der Berater	74
<b>4.</b>	<b>Fünf Perspektiven von Systemlösungen im Bereich OE/PE</b>	<b>81</b>
4.1	Überprüfung impliziter Annahmen von Maßnahmen	81
4.2	Erstens: Personen- versus Systemqualifikation	83
4.3	Zweitens: Orientieren versus Qualifizieren	85
4.4	Drittens: Führen/Managen versus Bilden/Beraten	86
4.5	Viertens: Programm- versus Marktorientierung	88
4.6	Fünftens: Neue Events versus Neuinszenierung vertrauter Events	90
4.7	Fazit	92
<b>5.</b>	<b>Perspektiven von Teamentwicklung</b>	<b>93</b>
5.1	Historische Phasen der Teamentwicklung	93
5.2	Definition »Team«	96
5.3	Drei Perspektiven von Teamentwicklung	96
5.4	Perspektive 1: Personen und Beziehungen	97
5.5	Perspektive 2: Kunden, Aufgaben und Leistungen	101
5.6	Perspektive 3: Führung und Kooperation (horizontale und vertikale Steuerung)	103
5.7	Perspektiven in der Metapher des Theaters	108
<b>6.</b>	<b>Metaperspektiven und Arbeitsformen der Teamentwicklung</b>	<b>110</b>
6.1	Metaperspektive 1: Fragmentarisches Arbeiten mit qualitativem Transfer	110
6.2	Metaperspektive 2: Unternehmerische Haltung	112
6.3	Metaperspektive 3: Teamentwicklung als Kulturentwicklung	117
6.4	Perspektiven für die Entwicklung von Arbeitsformen und Architekturen von Teamentwicklungsprozessen	118
<b>7.</b>	<b>Dialogische Kommunikation zur Ausbalancierung von Sach- und Beziehungsorientierung</b>	<b>124</b>
7.1	Sensible Konstruktion und fokussierte Selbstorganisation	125
7.2	Dialogmodell der Kommunikation	126
7.3	Ritualisierte und moderierte, fokussierte Dialogformen	127
7.4	ICH-DU- und ICH-ES-Orientierung	130
7.5	Kulturentwicklung durch Dialogische Kommunikation	131
7.6	Fazit	135

<b>8.</b>	<b>Macht, Politik und Werte</b>	<b>136</b>
8.1	Macht	136
8.2	Das Betreiben von Politik	144
<b>9.</b>	<b>Die Theatermetapher in der Praxis</b>	<b>151</b>
9.1	Innovationsbeschreibungen mit der Theatermetapher	152
9.2	Theatermetapher für die Neuentwicklung von beruflichen Situationen?	156
9.3	Ein Beispiel aus der Praxis: Entwicklung integrierter Personalarbeit in einem Pharmaunternehmen	157
9.4	Die Implementierung neuer Inszenierungen mithilfe der Theatermetapher	166
<b>10.</b>	<b>Das Perspektiven-Ereignis-Modell zur gedanklichen Strukturierung von Innovationsprozessen</b>	<b>169</b>
10.1	Nutzen des Perspektiven-Ereignis-Modells	169
10.2	Abstraktes und konkretes Denken in Organisationen	174
10.3	Abstrahierungs- und Konkretisierungsprozess	178
10.4	Sechs Schritte mithilfe des Perspektiven-Ereignis-Modells	180
10.5	Fazit	184

## **TEIL II**

<b>11.</b>	<b>Coaching als Perspektive – Vom Umgang mit Modellen im Coaching</b>	<b>188</b>
11.1	Einleitende Bemerkungen	188
11.2	Coaching und der Kontext	189
11.3	Drei Kommunikationsmodelle	192
11.4	Coaching-Perspektive »Kultur«	196
<b>12.</b>	<b>Systemisches Teamcoaching – Was ist das eigentlich?</b>	<b>197</b>
12.1	Team: Face-to-face?	197
12.2	Klassisches Teamverständnis: ein Sonderfall	198
12.3	Definition »Team«	198
12.4	Designdreieck für Teamcoaching	199
12.5	Ein Anwendungsbeispiel	199
12.6	Teamcoaching als Bühne für die Gestaltung von Führung und Kooperation	200

12.7	Vertikale Teamentwicklung	202
12.8	Teamcoaching als Bühne für Passungsdialoge zwischen Mensch und Organisation	203
12.9	Passung im Teamcoaching	204
12.10	Schluss	205
<b>13.</b>	<b>Organisationskultur und Professionskultur – Überlegungen zu Zeichen am Horizont</b>	<b>206</b>
13.1	Was kann Kultur und Kulturentwicklung meinen?	206
13.2	Wofür steht Organisationskulturentwicklung?	208
13.3	Komplexität, Dynamik und das menschliche Maß	209
13.4	Entwicklungen auf dem Markt für Professionelle	213
13.5	Persönliche Stimmigkeit für Leistungsträger	215
13.6	Innovationsfallen	216
13.7	Wer bekommt die Besten?	218
13.8	Was also meint Professionskultur?	218
13.9	Die Kulturen begegnen sich	219
13.10	Kulturinfektionen	220
13.11	Schluss	220
<b>14.</b>	<b>Kritische Argumente zur Ethik und zur Professionalität in Organisationen</b>	<b>221</b>
14.1	Privater Anstand reicht nicht	221
14.2	Komplexität und das Dilemma der Zauberlehrlinge	222
14.3	Entmündigung durch Sachzwänge	223
14.4	Keine Zeit für schöpferische Strategien?	224
14.5	Spaltung der Lebenswelten	225
14.6	Beruhigung durch unkonventionelle Nischen	226
14.7	Ethik als Thema in Unternehmen	227
14.8	Spezielle ethische Fragen für Stabsfunktionen und Berater	227
14.9	Vitale Interessen und erweiterte Horizonte	228
14.10	Persönlichkeit und das Zusammenspiel dreier Welten	228
14.11	Professionen als Gegengewicht zur Eigengesetzlichkeit von Organisationen	230
14.12	Professionen und Positionen prägen Organisationen oft einseitig	231
14.13	Vermischungen von Privat- und Berufswelt	232
14.14	Professionelle Gruppierungen und Ethik	232

<b>15.</b>	<b>Lifespender Value – oder: Hat die Personalarbeit den Menschen aus den Augen verloren?</b>	<b>233</b>
15.1	Aufbruch zu neuen Horizonten?	233
15.2	Ethisch und ökonomisch sinnvolle Mittelwege	235
15.3	Missbrauch schafft Missbrauch	237
15.4	Ungelöste Steuerungsprobleme in der Unternehmensentwicklung belasten persönliche Entwicklungen und die Unternehmenskultur	239
15.5	Auch bei Beratung ist Qualität entscheidend	240
15.6	Die Neubelebung klassischer Tugenden	241
15.7	Strategisches Management	241
15.8	Strategische Führung	242
15.9	Das Produkt der Personalarbeit ist eine effiziente und lebenswerte Arbeitswelt	244
15.10	Personalarbeit – Unternehmenskultur-Strategen am Werk?	244
15.11	Schlüsselfiguren im Personalressort – Ressourcenmanager oder/und Fachleute für Menschen in Organisationen?!	245
<b>16.</b>	<b>Dilemmata, Ökonomie und Ökologie im Umfeld unserer Profession</b>	<b>246</b>
<b>17.</b>	<b>Möglichkeiten der Dynamisierung von Wandel in Organisationen</b>	<b>251</b>
17.1	Die Bedeutung von Theorien der Selbstorganisation	251
17.2	Konsequenzen für die Konzeption von Wandel in Organisationen	254
17.3	Zusammenfassung	255
<b>18.</b>	<b>Kult oder Kultur? Was geschieht im Coaching?</b>	<b>257</b>
<b>19.</b>	<b>Wissensmanagement – eine Kulturperspektive</b>	<b>267</b>
19.1	Gedanken und Fragen von Bernd Schmid	267
<b>20.</b>	<b>Unsere Arbeit in der Zukunft?! – Was ist zu erwarten? Was wäre zu wünschen?</b>	<b>272</b>
20.1	Markt	272
20.2	Zeitperspektiven	273
20.3	Bildung und Beratung – Kompensation oder Fermente?	276
20.4	Aneignung der Verantwortung	277

20.5	Neue Profile im Zuschnitt von Beratung, von Identitäten und Qualifikationen	278
20.6	Schwerpunktverlagerungen und Entwicklungsbedarf in unseren Kundenorganisationen	279
20.7	Stärkung der Führungskräfte in ihrer eigenen Kompetenz und die Renaissance eines darauf ausgerichteten Bildungswesens	280
20.8	Neues Ineinandergreifen von Stabs- und Führungsfunktionen	281
20.9	Leitbilder	282
20.10	Weltoffenheit <i>und</i> Identität	283
ANHANG		284
Literatur		284
Veröffentlichungen <i>Bernd Schmid</i> .		285
Inhalt der anderen Handbuchbände		294