

SCHÄFFER

POESCHEL

Caspar Fröhlich

Deep Democracy in der Organisationsentwicklung

Treiber für den Wandel –
Spannungsfelder und Störungen positiv nutzen

2016
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Reihe Systemisches Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3524-6 Bestell-Nr. 10133-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3743-1 Bestell-Nr. 10133-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Lektorat: Barbara Buchter, Freiburg
Satz: Claudia Wild, Konstanz
Druck und Bindung: C.H. Beck, Nördlingen
Printed in Germany

September 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhaltsverzeichnis

Zum Geleit XI

Vorwort des Autors und Dankeschön XIII

1 Willkommen bei Deep Democracy	1
1.1 Was ist in diesem Buch?	4
1.2 Was ist Deep Democracy?	6
2 Grundlagen Deep-Democracy-Paradigma	13
2.1 Feldansatz	14
2.2 Tendenzen, Polaritäten und Spannungsfelder	22
2.3 Grenzen	24
2.4 Die Störung	31
2.5 Signalorientierung, Ampelprinzip und Doppelsignal	33
2.6 Gruppenprozess	39
2.7 Rang und Privilegien in Beziehungen	45
2.8 Selbstorganisationsprinzip	51
2.9 Organisationsmythos	52
2.10 Lebensmythos und Life Mission	55
2.11 Wahrnehmungsmodell: Welche Brille habe ich gerade auf?	60
2.12 Flackernde Signale	62
2.13 Meta-Skills	63
2.14 Konsens	72
3 Instrumente und Methoden	75
3.1 Aufstellung der Tendenzen und Rollen im Feld	75
3.2 Embodiment (Verkörperung einer Tendenz)	76
3.3 Amplifikation (Erweiterung)	78
3.4 Perspektivenwechsel	78
3.5 Essenzen und Qualitäten entdecken	84
3.6 Konfliktbearbeitungszyklus	86
3.7 Innere Arbeit	92
3.8 Framing	93

3.9	Multiple Rollen in Beziehungen	94
3.10	Facilitation	99
4	Deep Democracy aus der Anwender-Perspektive	101
4.1	Notwendige Fähigkeiten für Deep-Democracy- Facilitatoren	101
4.2	Interviews mit Anwendern zum Einsatz von Deep Democracy	104
	Interview 1: Lukas Hohler	105
	Interview 2: Franz Fendel	109
	Interview 3: Elke Schlehner	114
	Interview 4: Peter Schmid	117
	Interview 5: Merle Runge	122
	Interview 6: Pao Siermann	126
	Interview 7: Karin Winnefeld	130
	Interview 8: Tanja Hetzer	135
	Interview 9: Peter Knapp	140
	Interview 10: Eva Lehner	143
4.3	Häufige Fragestellungen zu Deep Democracy	148
4.3.1	Grundlagen und Paradigma	148
4.3.2	Feldansatz, Tendenzen und Rollen	151
4.3.3	Konfliktbearbeitungszyklus	154
4.3.4	Rang, Macht und Privilegien	155
4.3.5	Konkrete Interventionen	155
4.3.6	Zur Schnittstelle Business und Deep Democracy	158
5	Beispiele praktischer Anwendungen in Organisationen	161
5.1	Visionsprozess: Ein Bereich eines Wirtschaftsprüfungsunternehmens	161
5.2	Change Management: Arbeit mit Widerstand	164
5.3	Konfliktbearbeitung: Akuter Konflikt in Abteilung eines Maschinenbauers	170
5.4	Change Management: Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit (»Weg vom Silo«)	175
5.5	Einzelcoaching: Chief Financial Officer (CFO) eines Industrieunternehmens	177
5.6	Management-Offsite: Geschäftsleitungsklausur eines Retailers	179
5.7	Akquisitionsgespräch: Moderation einer Geschäftsleitungsretraite	182

6	Deep-Democracy-inspirierte Anregungen für typische Fragestellungen in Organisationen	185
6.1	Sich selbst führen — sich führen lassen	186
6.1.1	Wann bin ich wirksam als Leitungsperson?	186
6.1.2	Was heißt Leader- und Followership?	190
6.1.3	Was kann ich tun, wenn meine Vorschläge nicht gehört werden?	194
6.2	Performance Reviews und Feedback	195
6.2.1	Wie evaluiere ich die Performance von Mitarbeitern?	195
6.2.2	Wann lohnt es sich, Feedback zu geben?	200
6.2.3	Was ist ein 721-Grad-Feedback?	201
6.3	Leitung von Sitzungen und Workshops	203
6.3.1	Was sind Erfolgsfaktoren für gelungene Sitzungen und Workshops?	203
6.3.2	Sitzungsführung: Umgang mit persönlichen Angriffen auf die Leitungsperson	208
6.3.3	Wie bringe ich Lebendigkeit in eine Sitzung?	211
6.3.4	Wie kann ich als Führungskraft die Performance des eigenen Teams verbessern?	214
6.3.5	Wie kann ich als Vorgesetzter erfolgreich Question & Answer-Sessions gestalten?	217
6.4	Entwicklung der Organisation und Kulturveränderung	221
6.4.1	Wie kann ich als Chef die Unternehmenskultur verändern?	221
7	Interesse an Deep Democracy?	227
7.1	Zehn Ideen, wie Sie Deep Democracy in Ihre Arbeit einbauen können	228
7.2	Umgang mit kritischen Stimmen zu Deep Democracy	229
7.3	Hilfe für den Schnell-Einstieg in die Deep-Democracy-Welt	231
8	Service und weitere Informationen zu Deep Democracy	233
8.1	Trainings- und Weiterbildungsinstitutionen	233
8.2	Training für Führungskräfte (Programm »Starke Führungskräfte«)	235
8.3	Kongresse und Community-Anlässe	235
8.4	Organisationsberater mit Deep-Democracy-Know-how	236
8.5	Literatur	237

9 Nachwort 241

Glossar 243

Stichwortverzeichnis 247

Über den Autor 249