

SCHÄFFER

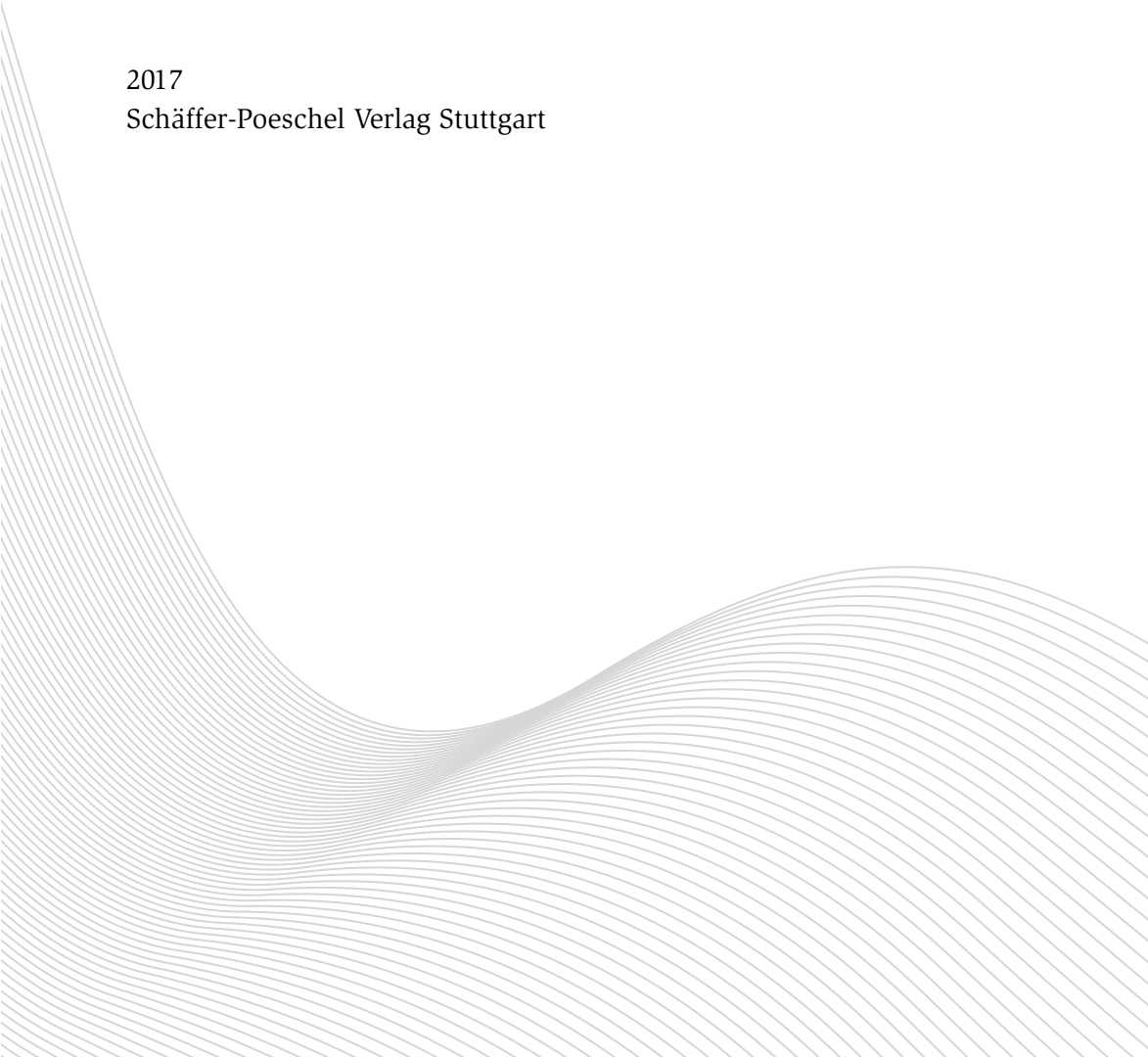
POESCHEL

Heiko Roehl/Herbert Asselmeyer (Hrsg.)
unter Mitarbeit von Birgit Oelker

Organisationen klug gestalten

Das Handbuch für Organisationsentwicklung
und Change Management

2017
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



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 978-3-7910-3677-9 Bestell-Nr. 10163-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3678-6 Bestell-Nr. 10163-0150

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.

© 2017 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Lektorat: Elke Schindler, Spabrücken
Satz: Claudia Wild, Konstanz
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH,
Bad Langensalza
Printed in Germany

Dezember 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhaltsübersicht

1 Was Organisationen sind	1
1.1 Organisationen: Mitgliedschaften – Zwecke – Hierarchien ... <i>Stefan Kühl</i>	2
1.2 Was kann man heute über Organisationen wissen?	12
<i>Rob Wiechern</i>	
1.3 Organisationstypologien	23
<i>Maja Apelt</i>	
1.4 Wie kann man Aussagen zum Zustand von Organisationen machen?	32
<i>Harm Kuper</i>	
1.5 Umriss einer integrativen Theorie des Organisationslernens	38
<i>Harald Geißler</i>	
2 Was Veränderungen auslöst und wie sie gestaltet werden	51
2.1 Corporate Foresight – Zukunft gemeinsam gestalten	52
<i>Doris Wilhelmer</i>	
2.2 Warum Organisationen untergehen	64
<i>Eckard Minx, Heiko Roehl, Fabian Bahm</i>	
2.3 Wie können radikale Veränderungen bewältigt werden?	72
<i>Torsten Bergt</i>	
2.4 Wahrnehmung entwickeln, Erwartungen verändern – ein Überfall auf die Macht des Faktischen	80
<i>Hans Geißlinger</i>	

3	Wie kluge Strategien entwickelt werden können	89
3.1	Was sind kluge Strategien? Master Controls für die Komplexität des Unbekannten	91
	<i>Fredmund Malik</i>	
3.2	Wie sich Strategie aus praktischem Tun konturiert – Impulse für die intelligente Planung des Unplanbaren	97
	<i>Hans A. Wüthrich</i>	
3.3	Veränderungsprozesse von Organisationen als selbstorganisierte Problemlöseprozesse	104
	<i>Christiane Schiersmann</i>	
3.4	Anregungen zur Architektur eines Strategieprozesses	112
	<i>Reinhart Nagel</i>	
4	Wie Abläufe geplant und mit Störungen umgangen werden kann	119
4.1	Von der (Un-) Diszipliniertheit geplanter Abläufe	122
	<i>Alexander Gutbrod</i>	
4.2	Projektmanagement zukünftigen Typs	128
	<i>Herbert Asselmeyer</i>	
4.3	Konflikt und organisationale Vernunft – ein Plädoyer für Gelassenheit	142
	<i>Wilfried Kerntke</i>	
4.4	Wie gestaltet man zukunftsfähige Organisationsstrukturen? ..	148
	<i>Roland Eckert</i>	
5	Wie Innovation gefördert werden kann	155
5.1	Zur Ökologie von Kreativität, Innovation und Organisation – ein Reisebericht	157
	<i>Lutz Engelke</i>	
5.2	Herausforderungen von Innovationsnetzwerken verstehen, moderieren und managen	165
	<i>Jens Aderhold</i>	

5.3	Wie gelingt es in virtueller Zusammenarbeit, innovativ zu arbeiten? <i>Birgit Gebhardt</i>	170
5.4	Wie können Innovationen so inszeniert werden, dass Veränderung wirklich stattfindet? <i>Peter Flume</i>	178
6	Warum es Führung in Veränderung braucht	189
6.1	Führung und Change Management als Grundlage einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit <i>Rudolf Wimmer</i>	191
6.2	Was macht Führung (»Leadership«) in Organisationen so besonders? <i>Erwin Wagner</i>	210
6.3	Kreuz und quer: Top-down-, Bottom-up- und laterale Führung in Organisationen <i>Alexander Gruber</i>	219
6.4	Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und was dagegen getan werden kann <i>Martina Eberl</i>	225
6.5	Wozu brauchen Führungskräfte überhaupt Beratung? <i>Frank E. P. Dievernich</i>	233
7	Wie der Wandel gestaltet werden kann	241
7.1	Organisationsentwicklung im Wandel der Zeit – Eigenheiten als Fundament einer zukunftsfähigen Organisationsentwicklung <i>Arjan Kozica, Stephan Kaiser</i>	243
7.2	Wandel klug gestalten <i>Heiko Roehl</i>	253
7.3	Die Verführungen des Change Managers <i>Matthias Drevs</i>	263

7.4	Renaissance der Organisationskultur?	268
	<i>Martin Spilker</i>	
7.5	Die Achtsame Organisation: Mythos oder lebendige Realität?	277
	<i>Kai Romhardt, Markus Plischke</i>	
8	Wie man durch Personal- und Teamentwicklung gestalten kann	293
8.1	(Wie) Kann man Personal entwickeln?	295
	<i>Christine Böckelmann</i>	
8.2	Was hilft Führungskräften, Resilienz bei sich und im Kollektiv aufzubauen?	301
	<i>Karim Fathi</i>	
8.3	Mit dem Beat der Veränderung – Change Coaching als kompetenter Begleiter des Wandels	311
	<i>Brigitte Winkler</i>	
8.4	Teamkompetenz als Schlüssel zur Organisationsentwicklung	328
	<i>Willy C. Kriz</i>	
9	Wie sich organisatorische Qualität sichern lässt	335
9.1	Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung und Professionalisierung	337
	<i>Rainer Zech</i>	
9.2	Welche Managementkonzepte sind langfristig erfolgreich? ...	343
	<i>Karl Leutschaft</i>	
9.3	Strategien des Qualitätsmanagements	350
	<i>Ariane Witter</i>	
9.4	Worum geht es eigentlich beim Qualitätsmanagement? Zur Kritik an Sinndefiziten in der Praxis des Qualitäts- managements	362
	<i>Joachim Merchel</i>	

10 Wie sich organisatorische Umwelten gestalten lassen	371
10.1 Wie kann eine Organisation Marketing zum internen und externen Dialog sowie zum Markenaufbau nutzen? Definition – Prozess – Praxis	373
<i>Markus Lemmens</i>	
10.2 Wenn der Markenkern mit der Umwelt in Berührung kommt und erlebbar wird	385
<i>Lars Debbert</i>	
10.3 Kooperationen, Netzwerke und Fusionen – Was passiert jenseits der Organisationsgrenze und was kann Beratung beitragen?	390
<i>Andreas Huber</i>	
10.4 Beratung und Prozessbegleitung in der transorganisationalen Zusammenarbeit und bei Multi-Stakeholder-Initiativen	402
<i>Claus-Bernhard Pakleppa, Brigitte Schwinge</i>	
10.5 Kollektive Gestaltung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen: multiorganisationale Innovation	408
<i>Otto Scharmer, Katrin Käufer</i>	
Stichwortverzeichnis	415
Autorenverzeichnis	421

Inhaltsverzeichnis

Zum Geleit	XXIII
1 Was Organisationen sind	1
1.1 Organisationen: Mitgliedschaften – Zwecke – Hierarchien ... <i>Stefan Kühl</i>	2
1.1.1 Ein enger Begriff von Organisation	3
1.1.2 Die Entstehung in der modernen Gesellschaft	4
1.1.3 Mitgliedschaft, Zwecke und Hierarchien	5
1.1.4 Autonomie der Entscheidung über Zwecke, Hierarchien und Mitgliedschaften	9
1.2 Was kann man heute über Organisationen wissen?	12
<i>Rob Wiechern</i>	
1.2.1 Einleitung	12
1.2.2 Das Wissen der Praxis	12
1.2.3 Das Wissen der Wissenschaft	13
1.2.4 Schlussbemerkung: Wissen und Nicht-Wissen	20
1.3 Organisationstypologien	23
<i>Maja Apelt</i>	
1.3.1 Einleitung	23
1.3.2 Ausgangspunkt von Typologien – die Gemeinsamkeiten aller Organisationen	23
1.3.3 Partielle und vollständige Organisationen	24
1.3.4 Realtypen von Organisationen	24
1.3.5 Schluss	28
1.4 Wie kann man Aussagen zum Zustand von Organisationen machen?	32
<i>Harm Kuper</i>	
1.4.1 Kriterien und Modelle für die Funktionalität des Zustands einer Organisation	33

1.4.2	Verfahren zur personenbezogenen Organisationsdiagnose ...	36
1.5	Umriss einer integrativen Theorie des Organisationslernens <i>Harald Geißler</i>	38
1.5.1	Organisationslernen als evolutionär erfahrungsbasierte Entwicklung der formalen und informellen Organisations- strukturen	39
1.5.2	Organisationslernen als bewusste Entwicklung der organisationalen Wissens- bzw. Kompetenzbasis	41
1.5.3	Organisationslernen als bildungstheoretisch-organisations- ethisch reflektierte Überprüfung und Entwicklung der organisationalen Motivationsbasis	45
1.5.4	Zusammenfassung und Ausblick	48
2	Was Veränderungen auslöst und wie sie gestaltet werden	51
2.1	Corporate Foresight – Zukunft gemeinsam gestalten	52
	<i>Doris Wilhelmer</i>	
2.1.1	Problemstellung	52
2.1.2	Was verstehen wir unter Foresight?	53
2.1.3	Wozu Foresight?	55
2.1.4	Beispielhafte Methoden	56
2.1.5	CASES – Fallvignetten	60
2.1.6	Resümee	61
2.2	Warum Organisationen untergehen	64
	<i>Eckard Minx, Heiko Roehl, Fabian Bahm</i>	
2.2.1	Das Scheitern der Organisation	64
2.2.2	Wenn nicht sein kann, was nicht sein darf	65
2.2.3	Die Organisationsebene: Signale erkennen und deuten	65
2.2.4	Die Personenebene: Erfolg macht blind	67
2.2.5	Konsequenzen	69
2.3	Wie können radikale Veränderungen bewältigt werden?	72
	<i>Torsten Bergt</i>	
2.3.1	Organisationale Krisen resultieren aus Anpassungsfehlern ...	73
2.3.2	Organisationaler Wandel verstärkt den Zeitdruck	74
2.3.3	Problemfelder und Hinweise zu ihrer Lösung	74

2.4	Wahrnehmung entwickeln, Erwartungen verändern – ein Überfall auf die Macht des Faktischen	80
	<i>Hans Geißlinger</i>	
2.4.1	Vom Sprachspiel zum Handlungsraum	80
2.4.2	Blip! An Assault on Reality	82
2.4.3	Die Idee	83
2.4.4	Die Mission	84
2.4.5	Die Prozessarchitektur	84
2.4.6	Spielraum und Aufgabenstellung	85
3	Wie kluge Strategien entwickelt werden können	89
3.1	Was sind kluge Strategien? Master Controls für die Komplexität des Unbekannten	91
	<i>Fredmund Malik</i>	
3.1.1	Navigieren im Unbekannten	91
3.1.2	Die »Große Transformation21« in eine Neue Welt	92
3.1.3	Das unerbittliche Gesetz des Wandels	92
3.1.4	Karte für Einblick, Durchblick und Überblick	93
3.1.5	Systematische Irreführung durch bisherige Informations- systeme	94
3.1.6	Nicht nur eine, sondern drei Strategien sind nötig	94
3.1.7	Leadership für das Neue	95
3.1.8	Strategie allein genügt nicht	95
3.2	Wie sich Strategie aus praktischem Tun konturiert – Impulse für die intelligente Planung des Unplanbaren	97
	<i>Hans A. Wüthrich</i>	
3.2.1	Prospektive Strategien erweisen sich mehr und mehr als dysfunktional	97
3.2.2	Navigation im Unplanbaren erfordert ein »anderes« Strategieverständnis	99
3.2.3	Experimentallogik bedingt eine »andere« (Führungs-) Haltung	100
3.2.4	Ausprobieren und Fehler zulassen – die Antwort auf das Unplanbare	101

3.3	Veränderungsprozesse von Organisationen als selbst-organisierte Problemlöseprozesse	104
	<i>Christiane Schiersmann</i>	
3.3.1	Einleitung	104
3.3.2	Konzeptionelle Verortung	104
3.3.3	Prozessphasen und generische Prinzipien als Bezugspunkte für die Gestaltung von Veränderungsprozessen	107
3.3.4	Fazit	110
3.4	Anregungen zur Architektur eines Strategieprozesses	112
	<i>Reinhart Nagel</i>	
3.4.1	Strategie als Set von Entscheidungsprämissen	112
3.4.2	Die ›Strategieschleife‹ als Prozessarchitektur zur Entwicklung einer Strategie	113
4	Wie Abläufe geplant und mit Störungen umgangen werden kann	119
4.1	Von der (Un-) Diszipliniertheit geplanter Abläufe	122
	<i>Alexander Gutbrod</i>	
4.1.1	Einleitung	122
4.1.2	Was ist Komplexität?	122
4.1.3	Unternehmensabläufe I – undisziplinierte Abläufe doch irgendwie managen	124
4.1.4	Unternehmensabläufe II – disziplinierte Abläufe gestalten	125
4.1.5	Was ist nun die Managementaufgabe?	126
4.2	Projektmanagement zukünftigen Typs	128
	<i>Herbert Asselmeyer</i>	
4.2.1	Projektmanagement als Instrument	128
4.2.2	Bedeutung des Projektmanagements	130
4.2.3	Präzisierung des Projektverständnisses	131
4.2.4	Projektmanagement neuen Typs	134
4.2.5	Zusammenfassung	137
4.3	Konflikt und organisationale Vernunft – ein Plädoyer für Gelassenheit	142
	<i>Wilfried Kerntke</i>	
4.3.1	›Zaungäste‹ werden zu Stakeholdern des Konflikts und mischen sich ein	143

4.3.2	Stakeholder bringen organisationale Vernunft in die Konfliktbehandlung	144
4.3.3	Wichtig sind geeignete Settings für den Einbezug von Stakeholdern	145
4.3.4	Stakeholder müssen frühzeitig einbezogen werden, um wirksam zu werden	146
4.4	Wie gestaltet man zukunftsfähige Organisationsstrukturen? .. <i>Roland Eckert</i>	148
4.4.1	Der Hyperwettbewerb fordert agile Organisationsmodelle	148
4.4.2	Holacracy und Parallelorganisation – zwei Wege zur agilen Organisation	150
4.4.3	Die erfolgreiche Umgestaltung erfordert je spezifische Vorgehenskonzepte	151
4.4.4	Fazit	152
5	Wie Innovation gefördert werden kann	155
5.1	Zur Ökologie von Kreativität, Innovation und Organisation – ein Reisebericht	157
	<i>Lutz Engelke</i>	
5.1.1	Auftakt	157
5.1.2	Kreativität ermöglichen: Picasso lächelt	158
5.1.3	Spurensuche: Tiefenschichten der Organisation	159
5.1.4	Die Ökologie eines kreativen Klimas	160
5.1.5	Explore – Play – Transform	161
5.1.6	Kreativprozesse als Spiegel der Organisation	163
5.2	Herausforderungen von Innovationsnetzwerken verstehen, moderieren und managen	165
	<i>Jens Aderhold</i>	
5.2.1	Warum Netzwerke?	165
5.2.2	Handlungsanforderungen postmoderner Netzwerkpraxis	166
5.2.3	Probleme und Dilemmata	167
5.3	Wie gelingt es in virtueller Zusammenarbeit, innovativ zu arbeiten?	170
	<i>Birgit Gebhardt</i>	
5.3.1	Vorteile, Voraussetzungen und Veränderungen durch Social Collaboration	170

5.3.2	Informationshoheit neu gedacht	171
5.3.3	Digital kommunizieren, vernetzt wirtschaften	172
5.3.4	Die kreativen Arbeitsfelder der humanen Wissensarbeit	173
5.3.5	Building Information Modeling – Wissen speichernde Software	174
5.3.6	Algorithmen, Apps und Wissen vernetzende Softwares	175
5.3.7	Wissen vermittelnde Softwares	176
5.3.8	Die Logik der Vernetzung	176
5.4	Wie können Innovationen so inszeniert werden, dass Veränderung wirklich stattfindet?	178
	<i>Peter Flume</i>	
5.4.1	Die Heldenreise	179
5.4.2	Unternehmenstheater als Unterstützungsstool	183
5.4.3	Schlussbetrachtung	186
6	Warum es Führung in Veränderung braucht	189
6.1	Führung und Change Management als Grundlage einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit	191
	<i>Rudolf Wimmer</i>	
6.1.1	Musterwechsel in den Wettbewerbsauseinandersetzungen ...	191
6.1.2	In welche Richtung verändert sich das Organisieren von Unternehmen?	195
6.1.3	Das Geschäft von Führung neu denken	197
6.1.4	Veränderungsmüde Organisationen: Wie gewinnt Change Management wieder an Glaubwürdigkeit?	202
6.2	Was macht Führung (»Leadership«) in Organisationen so besonders?	210
	<i>Erwin Wagner</i>	
6.2.1	Was weiß die Wissenschaft zum Thema »Leadership« (Führung)?	210
6.3	Kreuz und quer: Top-down-, Bottom-up- und laterale Führung in Organisationen	219
	<i>Alexander Gruber</i>	
6.3.1	Es führen nicht nur Führungskräfte	219
6.3.2	Führung verdeutlicht Verhaltenserwartungen in unklaren Situationen	219

6.3.3	Hierarchische Führung in Organisationen	220
6.3.4	Informale Führung von oben nach unten	220
6.3.5	Führung von unten nach oben – Unterwachung	221
6.3.6	Laterales Führen	222
6.3.7	Führung in vielerlei Richtungen	223
6.4	Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und was dagegen getan werden kann	225
	<i>Martina Eberl</i>	
6.4.1	Führung und Change	225
6.4.2	Ursachen auf der Führungsebene für das Scheitern von Veränderungsprojekten	225
6.4.3	Was kann dagegen getan werden?	228
6.4.4	Einige Handlungsempfehlungen	229
6.4.5	Fazit	231
6.5	Wozu brauchen Führungskräfte überhaupt Beratung?	233
	<i>Frank E. P. Dievernich</i>	
6.5.1	Beratung soll die Entscheidungsfunktion unterstützen	233
6.5.2	Beratung muss die Organisation mit sich selbst in Kontakt bringen	234
6.5.3	Beratung bedeutet, Zeit zu generieren	235
6.5.4	Beratung dient der Emanzipation des Klienten	236
6.5.5	Beratung dient der Stärkung der eigenen Argumentation	237
6.5.6	Beratung liefert Kompetenz, die in der Organisation nicht vorhanden ist	238
7	Wie der Wandel gestaltet werden kann	241
7.1	Organisationsentwicklung im Wandel der Zeit – Eigenheiten als Fundament einer zukunftsfähigen Organisations- entwicklung	243
	<i>Arjan Kozica, Stephan Kaiser</i>	
7.1.1	Einführung	243
7.1.2	Historische Wurzeln der Organisationsentwicklung	244
7.1.3	Organisationsentwicklung im Zeitalter zunehmender Komplexität	245
7.1.4	Eigenheiten als Basis einer zukunftsfähigen Organisationsentwicklung	247
7.1.5	Fazit	250

7.2	Wandel klug gestalten	253
	<i>Heiko Roehl</i>	
7.2.1	Gut gemeint	253
7.2.2	Komplexität umarmen	253
7.2.3	Holzwege	255
7.2.4	Führung	260
7.3	Die Verführungen des Change Managers	263
	<i>Matthias Drevs</i>	
7.3.1	Verführungen während der Startphase	264
7.3.2	Durchführung des Change-Managements: verführt zu führen?!	265
7.4	Renaissance der Organisationskultur?	268
	<i>Martin Spilker</i>	
7.4.1	Weniges ist, wie es einmal war	268
7.4.2	Eine Definition und kurze Geschichte der Unternehmens- kultur	268
7.4.3	Fokus Unternehmenskultur – noch zeitgemäß?	271
7.4.4	Renaissance der Unternehmenskultur in neuem Gewand	271
7.4.5	Kultur führen	273
7.5	Die Achtsame Organisation: Mythos oder lebendige Realität?	277
	<i>Kai Romhardt, Markus Plischke</i>	
7.5.1	Achtsamkeit – der königliche Geisteszustand	277
7.5.2	Achtsamkeit: Eine Welle erhebt sich	279
7.5.3	Achtsamkeit in der Organisation: einige Definitionen	281
7.5.4	Wege von Achtsamkeit in die Organisation: Erfahrungen aus dem Netzwerk Achtsame Wirtschaft	288
7.5.5	Abschließende Thesen zur Entwicklung des Themas	291
8	Wie man durch Personal- und Teamentwicklung gestalten kann	293
8.1	(Wie) Kann man Personal entwickeln?	295
	<i>Christine Böckelmann</i>	
8.1.1	Strategische und individuelle Perspektiven	295
8.1.2	Gesellschafts- und gesundheitspolitische Perspektiven	296
8.1.3	Entstehung des Konzepts und Definition	296
8.1.4	Instrumente der Personalentwicklung	297

8.1.5	Aufgaben der Personalentwicklung und die Bedeutung der direkten Vorgesetzten	298
8.1.6	Fazit: Wie kann man Personal entwickeln?	299
8.2	Was hilft Führungskräften, Resilienz bei sich und im Kollektiv aufzubauen?	301
	<i>Karim Fathi</i>	
8.2.1	Was bedeutet Resilienz?	301
8.2.2	Wie prägen sich Resilienz und Resilienzförderung im Individuum, in organisationalen Rahmenbedingungen und in der Gesamtorganisation aus?	302
8.2.3	Wie kann Führung Resilienz fördern?	306
8.2.4	Führung und eigene individuelle Resilienz	306
8.3	Mit dem Beat der Veränderung – Change Coaching als kompetenter Begleiter des Wandels	311
	<i>Brigitte Winkler</i>	
8.3.1	Warum Change Coaching zunehmend an Bedeutung gewinnt	311
8.3.2	Welche Themen werden im Change Coaching behandelt?	313
8.3.3	Methodenspektrum des Change Coachings	315
8.3.4	Wirkfaktoren eines erfolgreichen Change Coachings	316
8.3.5	Wie können Organisationen Change Coaching effektiver für Wandelvorhaben nutzen?	317
8.3.6	Formen des Change Coachings	319
8.3.7	Chancen und Grenzen des Change Coachings	323
8.4	Teamkompetenz als Schlüssel zur Organisationsentwicklung	328
	<i>Willy C. Kriz</i>	
8.4.1	Allgemeine Definition und Formen von Kompetenzen	328
8.4.2	Definition und Teilaspekte von Systemkompetenz	329
8.4.3	Teamkompetenz als sozial-kommunikative Systemkompetenz	329
9	Wie sich organisatorische Qualität sichern lässt	335
9.1	Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung und Professionalisierung	337
	<i>Rainer Zech</i>	

9.1.1	Qualitätsmanagement ohne Qualität	337
9.1.2	Gute Qualität für eine gerechte Gesellschaft	338
9.1.3	Die Logik des Gelingens	339
9.1.4	Voraussetzungen gelingender Qualitätsentwicklung	340
9.1.5	Fazit	341
9.2	Welche Managementkonzepte sind langfristig erfolgreich? ... <i>Karl Leutschaft</i>	343
9.2.1	Aktueller Stand der Diskussion	343
9.2.2	Anforderungen an künftige Managementkonzepte	345
9.3	Strategien des Qualitätsmanagements	350
	<i>Ariane Witter</i>	
9.3.1	Ganzheitliches Qualitätsmanagement nutzt die Potenziale der Mitarbeitenden	350
9.3.2	Die lernende Organisation im Fokus ist der Garant für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung	351
9.3.3	Vertrauen als Schlüsselfaktor für ein mitarbeiterorientiertes Führungsverständnis	352
9.3.4	Führung muss sich dem Strategieprozess stellen	353
9.3.5	Ohne Fleiß kein Preis – die Prozesse spiegeln das Know-how des Unternehmens wider	354
9.3.6	Hofnarr und Coach – die Rolle des QMB	355
9.3.7	Nie ohne Methodik	356
9.4	Worum geht es eigentlich beim Qualitätsmanagement? Zur Kritik an Sinndefiziten in der Praxis des Qualitäts- managements	362
	<i>Joachim Merchel</i>	
9.4.1	Sinndefizite beim QM in Organisationen: Umgangsweisen und Folgen	363
9.4.2	Wenn der Umgang mit Sinndefiziten noch einigermaßen gut geht	365
9.4.3	Perspektive: Produktive Gestaltungsoptionen für QM durch Erzeugen von ›Sinnhaftigkeit‹	366

10 Wie sich organisatorische Umwelten gestalten lassen	371
10.1 Wie kann eine Organisation Marketing zum internen und externen Dialog sowie zum Markenaufbau nutzen? Definition – Prozess – Praxis	373
<i>Markus Lemmens</i>	
10.1.1 Eckpunkte und Definition	374
10.1.2 Marketing ist eine Führungsphilosophie	374
10.1.3 Übergabe des Staffeltabes: von Strategie bis Marketing	376
10.1.4 Von den 4Ps zu den 7Ps	377
10.1.5 Stufen des Marketings	380
10.1.6 Marketing und Marke	382
10.1.7 Fazit	383
10.2 Wenn der Markenkern mit der Umwelt in Berührung kommt und erlebbar wird	385
<i>Lars Debbert</i>	
10.2.1 Die Marke muss in das Relevant Set der Menschen gelangen ..	385
10.2.2 Die Kommunikation von Marken ist vielschichtiger geworden	386
10.2.3 Wie kann die Marke in ein echtes Erlebnis übersetzt werden?	387
10.3 Kooperationen, Netzwerke und Fusionen – Was passiert jenseits der Organisationsgrenze und was kann Beratung beitragen?	390
<i>Andreas Huber</i>	
10.3.1 Nicht die stärkste, sondern die anpassungsfähigste Organisation überlebt	390
10.3.2 Besonderheiten bei der Begleitung von Kunden mit Kooperationsvorhaben	391
10.3.3 Was erwarten sich Kooperationspartner von der Zusammenarbeit	392
10.3.4 Dimension ›Institutionalisierungsgrad‹: Jede Organisation hat eine individuelle Geschichte und ist bei ihrer Gründung aus einer Kooperationsidee heraus entstanden	395
10.3.5 Richtung des Kooperationsimpulses: Top-down oder Bottom-up	397
10.3.6 Dimension ›Kooperationsintensität‹: Die gewählte Form der Zusammenarbeit bestimmt Aufwand und möglichen Erfolg ..	397

10.4	Beratung und Prozessbegleitung in der transorganisationalen Zusammenarbeit und bei Multi-Stakeholder-Initiativen	402
	<i>Claus-Bernhard Pakleppa, Brigitte Schwinge</i>	
10.4.1	Chancen und Herausforderungen transorganisationaler Projekte	402
10.4.2	Aufgaben transorganisationaler Beratung: Unterstützung beim Aufbau einer der transorganisationalen Organisationskultur	404
10.4.3	Fazit	407
10.5	Kollektive Gestaltung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen: multiorganisationale Innovation	408
	<i>Otto Scharmer, Katrin Käufer</i>	
10.5.1	Der Kernprozess von multi-organisationaler Innovation	409
10.5.2	Innovation in Infrastrukturen	411
	Stichwortverzeichnis	415
	Autorenverzeichnis	421
	Herausgeber	421
	Autorinnen und Autoren	423