

---

# Inhalt

---

<b>Danksagung</b>	9
<b>Einleitung</b>	10
<b>1. Change Management in einer unsicheren Welt</b>	17
Beschleunigung	19
Digitalisierung der Wirtschaft	23
Globalisierung und zunehmende Vernetzung	25
Wir leben in einer unsicheren und komplexen Welt	26
Über vergangene Zukünfte und falsche Vorhersagen	29
Die Freude an der Ungewissheit und am Unwissen	30
<b>2. Kontinuierliche Selbsterneuerung – Eine Begriffsklärung</b>	32
<b>3. Mythen des klassischen Change Managements</b>	37
Vom Leidensdruck zum attraktiven Zukunftsbild	38
Vom episodischen zum kontinuierlichen Wandel	43
Von »Top-down« zu »Activist-out« der Veränderung	46
Vom linear geplanten zum zyklisch organischen Wandel	48
<b>4. Der Prozess der kontinuierlichen Selbsterneuerung</b>	52
Erstes Prinzip: Selbstreflexion stärken	56
Distanz schafft Überblick	58
Periodische Auszeiten und Mut zur Denkpause	59
Assessment-Vorlage »Selbstreflexionsfähigkeit der eigenen Person«	62
Assessment-Vorlage »Selbstreflexionsfähigkeit der Organisation«	63

---

<b>Zweites Prinzip: Kommunikation und Vernetzung intensivieren</b>	<b>64</b>
<hr/>	
Erneuerung entsteht im Dialog	66
Erneuerung braucht formelle und informelle Netzwerke	68
Empfohlene Websites	72
Assessment-Vorlage »Kommunikation und Vernetzung«	73
<hr/>	
<b>Drittes Prinzip: Vielfalt zulassen und Paradoxien pflegen</b>	<b>74</b>
<hr/>	
Entwickeln Sie Vielfalt und fördern Sie Diversität	74
»Groupthink« oder wenn Konsens zum Problem wird	77
Lernen Sie, Widersprüche zu lieben – Denken Sie im Sowohl-als-auch	79
Entwickeln Sie die Konfliktfähigkeit Ihrer Organisation weiter	83
Assessment-Vorlage »Ambiguitätstoleranz der eigenen Person«	84
Assessment-Vorlage »Ambiguitätstoleranz der Organisation«	85
<hr/>	
<b>Viertes Prinzip: Bezweifeln und Vergessen</b>	<b>86</b>
<hr/>	
Vom Nutzen des Vergessens	90
Die Fähigkeit, »Bekanntes und Bewährtes« zu suspendieren	92
Empfehlenswerte Videos	96
Assessment-Vorlage »Bezweifeln«	97
<hr/>	
<b>Fünftes Prinzip: Erkunden</b>	<b>98</b>
<hr/>	
Fangen Sie mit Fragen an	100
Entwickeln Sie Achtsamkeit	103
So entwickeln Sie Neugier	105
Empfehlenswerte Websites und Videos	108
Assessment-Vorlage »Neugier und Erkunden«	109
<hr/>	
<b>Sechstes Prinzip: Experimentieren</b>	<b>110</b>
<hr/>	
Die Organisation kontinuierlich mit Variation versorgen	110
Das Experiment ist die Basis der modernen Wissenschaft	111
Gescheiterte Experimente und Zufälle, die Großes hervorbrachten	113
Haben Sie Mut zum Experimentieren!	114
Treiben Sie mit Experimenten die Unternehmensentwicklung voran	116
Empfehlenswerte Websites und Videos	119
Assessment-Vorlage »Experimentierfreudigkeit«	120

Inhalt

---

<b>Siebtes Prinzip: Fehler- und Feedbackkultur etablieren</b>	<b>121</b>
Entwickeln Sie eine positive Fehler- und Feedbackkultur	124
Lernen Sie nicht nur aus Fehlern, sondern auch aus Erfolgen	127
Lernen Sie loszulassen und aufzugeben	129
Empfehlenswerte Websites und Videos	133
Assessment-Vorlage »Fehler- und Feedbackkultur«	134
<b>Achtes Prinzip: Ausdauer und Denken in Kreisen</b>	<b>135</b>
Bauen Sie eine Infrastruktur für kontinuierliche Selbsterneuerung auf	139
Betrachten Sie Wandel als Daueraufgabe	141
<b>5. Die Rolle der Führung im Prozess der kontinuierlichen Selbsterneuerung</b>	<b>144</b>
Un-manage!	144
Von der heldenhaften zur weisen Führung	147
Die Spannung im Unternehmen aufrechterhalten	151
Positive Energie erzeugen	152
Vertrauen und Containment schaffen	153
Kontinuierliche Selbsterneuerung beginnt bei Ihnen selbst	154
Empfehlenswerte Videos	155
Assessment-Vorlage »Erneuerungsfähigkeit – Mein Verhalten als Führungskraft«	156
<b>6. Die Gestaltung der erneuerungsfähigen Organisation</b>	<b>157</b>
Der Grundwiderspruch von Organisation und Wandel	158
Verteilen Sie die Macht breit	159
Siedeln Sie die Macht möglichst weit unten an	161
Bauen Sie bewusst Überkapazitäten auf	162
Empfehlenswertes Video	166
<b>7. Ausblick: Einladung zur kontinuierlichen Selbsterneuerung</b>	<b>167</b>

---

---

<b>Toolbox</b>	<b>171</b>
Übersicht über die Tools und Interventionsdesigns	171
A Diagnose des Veränderungsprozesses	173
B Prinzip 1: Selbstreflexion stärken	176
C Prinzip 2: Kommunikation und Vernetzung intensivieren	177
D Prinzip 3: Vielfalt zulassen und Paradoxien pflegen	181
E Prinzip 4: Bezweifeln und Vergessen	186
F Prinzip 5: Erkunden	189
G Prinzip 6: Experimentieren	203
H Prinzip 7: Fehler- und Feedbackkultur etablieren	204
I Prinzip 8: Ausdauer und Denken in Kreisen	207
J Die Rolle der Führung im Prozess der kontinuierlichen Selbsterneuerung	213
K Gestaltung der erneuerungsfähigen Organisation	215

---

<b>Literatur</b>	<b>216</b>
------------------	------------