

Themenschwerpunkt:

# Gespiegelt

Reflexion als Erfolgsfaktor

Kurz innehalten

ab Seite 6



6 L. Svalgaard & A. Kozica  
**Kurz innehalten. Wie man in Teams Reflexion nutzt, um achtsamere Entscheidungen zu treffen**  
 Die eigenen Abwehrmechanismen zu kennen und unmittelbares Reflektieren im Arbeitsalltag helfen dabei, Teamsituationen klarer einzuordnen.

12 A. Kozica & O. Haas  
**Kluges Fragen. Über Reflexion in der Organisation**  
 Die Einführung zu Reflexion auf den Ebenen Ich, Team und Organisation zeigt, wie es gelingt, aus sich wiederholenden Handlungsmustern, Dynamiken und Routinen auszubrechen.

18 J. Muster & K. Schlegelberger  
**Die eigenen Muster verstehen. Reflexion der Führungskultur in der Verwaltung und die Unumgänglichkeit von Langsamkeit**  
 Das Transformationsbeispiel der DRV Bund verdeutlicht die Bedeutung der Auseinandersetzung mit der Führungsarbeit für erfolgreiche Veränderungen im Verwaltungskontext.

26 I. Atakli-Ahmed & L. Zuromski  
**Spürbar reflektiert. Wie wertorientierte Transformation die Zukunftsfähigkeit fördert**  
 Ein handlungsleitender Wertekanon auf Organisationsebene, der die Führungskultur einschließt, wirkt sich positiv auf die Identifikation mit dem Unternehmen und die Transformationsbereitschaft aus.

33 A. Dobmeier  
**Reflexion als Katalysator für Wandel. Reflexions-Architekturen in Organisationen behutsam gestalten**  
 Ein erster Schritt für die Etablierung von Reflexion als kontinuierlichem Prozess in Organisationen gelingt häufig über das Coaching von Führungskräften.



38 B. Winkler  
**Zu viel des Guten. Wenn Reflexion in Overthinking entgleitet**  
 Was man gegen negative Denkspiralen tun kann.

40 M. Rani Sharma-Glückner & M. Riermeier  
**Digital, flexibel, zukunftsfähig. Reflexion als Erfolgsfaktor bei der Verwaltungsmodernisierung in München**  
 Ein Transformationsprojekt in der Stadtverwaltung veranschaulicht die Einbindung von Reflexion in die Change-Architektur.

47 J. Friebe  
**Klarer Kurs. Reflexion bei einem Segeltörn**  
 Wann es Sinn macht, in ungewohntem Umfeld mit ganz eigenen Herausforderungen und Dynamiken die Alltagsroutinen zu durchbrechen.

**Reflexionsfragen, die Organisationen entwickeln**

- 17 K. Schnitzler
- 25 S. Nesch
- 46 L. Gersch

Seite 33

Reflexion als Katalysator für Wandel

## Einblick

- 58 Martin J. Eppler  
**Gespräche auf der richtigen Flughöhe: Das Reflexionsflugzeug**  
 Die Flugzeugmetapher als Ankerpunkt für zentrale Fragen, die in jedem Veränderungsvorhaben gemeinsam diskutiert werden sollten.

## Reflexion

- 53 S. Kette  
**Aus der Deckung kommen. Was Initiativen in Organisationen schwierig macht und wie sie gelingen können**  
 Hindernisse und Erfolgsfaktoren für eigenverantwortliches Handeln und proaktives Engagement in Organisationen.
- 66 S. Ulschmid & M. Friesl  
**Von der Maschine zum Partner. Warum KI Organisationsthema ist**  
 Eine Analyse der Leitmetaphern «KI als Werkzeug» und «KI als Akteurin».

- 78 M. Lange  
**Die Existenzanalyse im Kontext des Change Managements**  
 Die Bedeutung unserer Werte für die Gestaltung von Veränderungsprozessen.

## Erfahrung

- 71 J. Schmitt  
**Mentales Lagerfeuer. Unternehmenskulturen durch Learning-Circles entwickeln**  
 Eine Evaluation zu dem Peer-Learning-Format, das auch ermöglicht, größere Teilnehmergruppen in die orientierte Entwicklung von Mindset und Zusammenarbeitskultur einzubinden.
- 84 K. L. Dillenberger, U. Kowatz, J. Hirsch, M. Breitmoser, D. Buchfink & A. Witt  
**Das große Ganze im Blick. Stolpersteine in der Transformationssteuerung**  
 Eine empirische Studie entlang der Dimensionen Motivation, Macht und Monitoring.

## Fallklinik

- 60 S. Caspari, N. Heiland & T. Kopp  
**Realitäten auf Probe. Experimentelle Organisationsentwicklung an der Hochschule**  
 Im Rahmen eines Projekts zur Förderung der Nachhaltigkeit wird die experimentelle OE um einen Vorprozess erweitert und an einer Hochschule erfolgreich ausprobiert.

## Werkzeug

- 90 M. Solga  
**82. Wise Interventions. Stärkende Selbstreflexionsprozesse im organisationalen Change**  
 Eingebettet in eine größere Veränderungsarchitektur ermöglicht der pädagogische Ansatz, durch Kurzinterventionen Selbstreflexionsprozesse anzustoßen sowie Einbindung und Resilienz zu fördern.

## Vordenker

- 97 M. Rost  
**Vordenker\*innen der Organisationsentwicklung (54): Amy C. Edmondson**  
 Vom Umgang mit Scheitern zu psychologischer Sicherheit

## Perspektiven

- 102 A. Grandpierre & J. Diederich  
**Marke nach innen**
- 105 S. Sampaio de Medeiros & R. Legelli  
**Herausforderung künstlerischer Beruf**
- 106 D. Burgaud  
**KI-Wende im Management**
- 107 **Konferenzen und Kongresse**
- 108 W. Nelhiebel & H.-W. Bormann  
**Zauberwort Selbstorganisation?**

## Service

- 109 Bücher
- 114 Impressum
- 115 Inserate & Veranstaltungen
- 120 Ortmanns Ordnung:  
**Selbstverständlichkeit und Organisation**