
Inhaltsverzeichnis

1	Die Bedeutung von Commitment in Veränderungsprozessen . . .	1
1.1	Commitment Management – neuer Wein in alten Schläuchen? . .	1
1.2	Wann und wie entsteht Commitment?	3
1.3	Diagnose „Commitment-Gap“	7
1.4	Commitment als Wettbewerbsvorteil	9
2	Bausteine für das Commitment Management	15
2.1	Die Entscheidungs-, Verteilungs- und Wissensstruktur im Unternehmen	15
2.1.1	Was will das Management?	15
2.1.2	Was passiert mit Kompetenzen und Entscheidungsdelegation? . .	16
2.1.3	Commitmentgerechte Strukturen	21
2.1.4	Das „Wer-geht-zuerst?“-Syndrom	22
2.2	Commitmentgerechte Kultur und commitmentgerechter Führungsstil	26
2.2.1	Voraussetzung und Ziele	26
2.2.2	Einstellungen und Verhalten der Führungskräfte als Commitment-Engpaß	30
2.2.3	Überwindung der Rivalenmentalität	34
2.2.4	Neue Rolle der Fachkräfte mit Führungsverantwortung	35
2.2.5	Künftige Rolle des mittleren Managements	36
2.2.6	Rolle der oberen Führungskräfte	37
2.2.7	Der einzelne Mitarbeiter im Fokus von Kultur und Führungsstil .	38
2.2.8	Parameter eines commitmentgerechten Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses	41
2.3	Interne Kommunikation als „Transmissionsriemen“ im Commitment Management	44
2.3.1	Unternehmens- und mitarbeiterorientierte interne Kommunikationsziele	44
2.3.2	Einstellungs- und Verhaltensänderung durch unternehmensinterne Kommunikation	46

2.3.3	Grundsätze zur effizienten Gestaltung interner Kommunikation . . .	50
2.3.4	Medien ohne Technikunterstützung	54
2.3.5	Technikgestützte Medien	67
2.3.6	Generelle Risiken und Fehlentwicklungen der internen Kommunikation – Lösungsansätze am Beispiel der Deutschen Bank AG	92
3	Das Commitment-Management-Programm – CMP	101
3.1	Planung und Organisation eines erfolgreichen CMP	101
3.1.1	Erfolgsvoraussetzungen für ein CMP	102
3.2	Die Elemente eines erfolgreichen CMP	103
3.2.1	Das Projektteam, Nukleus einer commitmentgerechten Struktur . .	103
3.2.2	Manager der Zukunft: Vermittler einer commitmentgerechten Vertrauenskultur	108
3.2.3	Standard-Toolbox zur commitmentbildenden internen Kommunikation	110
3.3	Das commit [©] -Generator-Modell	121
3.3.1	„Transmissionsriemen“ interne Kommunikation als zentraler Baustein und Bindeglied	121
3.3.2	Ein „Königsweg“ interner Kommunikation.	124
3.3.3	Commitment Management am praktischen Beispiel eines Fusionsvorhabens	127
3.4	Erfolgskontrolle im CMP	130
3.4.1	Mitarbeiterbefragung als Befindlichkeitsbarometer	130
3.4.2	Das Mitarbeiterfeedback	131
3.4.3	Das Wahlkreismodell	131
3.4.4	Neuere Instrumente der Erfolgskontrolle: commit control [©] – ein internes Issues-Management	136
	Verwendete und weiterführende Literatur	141
	Sachverzeichnis	143