

Inhaltsverzeichnis

Teil A	Grundlagen des Change-Managements	9
1	Einführung	10
1.1	Reflexionen über Veränderungen	11
1.2	Was ist Change-Management?	14
1.2.1	Gründe und Ursachen für Change-Management	16
1.2.2	Segmente des Change-Managements	16
1.2.3	Aspekte des Change-Managements	17
1.2.4	Standard-Ablauf von Change-Management	19
1.2.5	Veränderungsmanie	20
2	Arten von Change-Prozessen	21
2.1	Reengineering, Sanierung und Krise	22
2.1.1	Positionierung	22
2.1.2	Prozessbeschreibung	24
2.1.3	Prozessdesign	24
2.1.4	Controlling	24
2.1.5	Fazit	24
2.2	Strategisches Redesign	24
2.2.1	Interventionen	25
2.2.1.1	Rolleninterventionen	25
2.2.1.2	Beziehungsinterventionen	26
2.2.1.3	Kommunikationsinterventionen	27
2.2.2	Fazit	28
2.3	Organisationsentwicklung ...	28
2.4	Lean Management und Kaizen	30
2.4.1	Gruppenarbeit	32
2.4.2	Kaizen	32
2.4.3	Fazit	34
2.5	Lernende Organisation	34
2.5.1	Anpassungslernen (Single-loop-learning)	35
2.5.2	Veränderung des Reaktionsrepertoires (Double-loop-learning)	36

2.5.3	Das Lernen erlernen (Deutero learning)	36
2.5.4	Fazit	38
3	Führung in Veränderungs- prozessen	39
3.1	Grundlagen der Führung	39
3.2	Typische Verhaltensmuster in Veränderungssituationen	45
3.2.1	Verhaltensmuster des Managements	45
3.2.1.1	Treiber	46
3.2.1.2	Bereitwillig Passiver	49
3.2.1.3	Verweigerer	50
3.2.1.4	Missmutig Abwartender	52
3.2.2	Das Top-Management	53
3.3	Führungsaufgaben in Ver- änderungsprozessen	56
3.3.1	Veränderungskonzept gestalten	57
3.3.2	Orientierung und Motivation geben	57
3.3.3	Umsetzung steuern und stabilisieren	59
3.3.4	Sich selbst verändern	61
3.4	Der Umgang mit Wider- ständen	62
3.5	Führungsstile im Ver- änderungsprozess	65
3.5.1	Wie werden Treiber geführt? ...	68
3.5.2	Wie werden bereitwillig Passive geführt?	69
3.5.3	Wie werden missmutig Abwartende geführt?	70
3.5.4	Wie werden Verweigerer geführt?	71
3.6	Führungs- und Steuerimpulse in den Veränderungsphasen ..	73
3.7	Führung durch Strategie	78
3.8	Der Einsatz von Führungs- techniken und -instrumenten im Change-Prozess	84
3.8.1	Führen mit Zielen in Verände- rungsprozessen	84
3.8.2	Steuerung der Zielerreichung durch Anerkennung und Kritik	89
3.8.3	Coaching	94

3.8.4	Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeiterjahresgespräch	98
3.9	Führung am Rande des Chaos – Ordnung und Selbstorganisation	100
3.10	Anforderungen an einen Change-Manager	108
4	Dynamik von Veränderungen	112
4.1	Allgemeines	112
4.2	Ebenen der Veränderung	112
4.2.1	Ebene der Umgebung und Umwelt	113
4.2.2	Ebene der Verhaltensweisen ...	113
4.2.3	Ebene der Fähigkeiten und Fertigkeiten	113
4.2.4	Ebene der Werte, Normen und Glaubenssätze	114
4.2.5	Ebene der Identität	115
4.2.6	Ebene des Sinns und der Spiritualität	115
4.3	Phasen der Veränderung	116
4.3.1	Schockphase	116
4.3.2	Verneinungs- und Abwehrphase	117
4.3.3	Neugierphase	118
4.3.4	Ausprobierphase	118
4.3.5	Erkenntnisphase	118
4.3.6	Akzeptanz- und Konsolidierungsphase	118
4.4	Individuelle Präferenz in der Veränderungsdynamik ...	119
4.4.1	Persönlichkeitsaspekte in der Veränderungsdynamik	119
4.4.2	Individuelle Erfahrungen in der Veränderungsdynamik	120
4.5	Gruppenprozesse als Reak- tionen auf Veränderungen	121
4.5.1	Solidarisierung und Koalitionen	122
4.5.2	Abgrenzung und Ausgrenzung .	123
4.5.3	Machtkämpfe, Intrigen und Mikropolitik	123
4.6	Unterschiedliche Verände- rungsgeschwindigkeiten	126

4.7	Anforderungen an Management und Führung in Change-Prozessen	126
4.7.1	Wahrnehmung	126
4.7.2	Deutung von Indikatoren	127
4.7.3	Reaktionsweisen	127
4.7.4	Zusammenfassung	127
5	Systematisches Managen von Veränderungsprozessen	128
5.1	Die Notwendigkeit von Veränderungen bewusst machen ...	128
5.2	Verbündete suchen	130
5.3	Entwicklung einer Vision und klarer Strategien	130
5.4	Kommunizieren der Veränderungsvision	132
5.5	Empowerment der Mitarbeiter zur Überwindung von Widerständen	133
5.6	Sichern von kurzfristigen Erfolgen	135
5.7	Vorteile absichern und weiter die Veränderungen treiben ...	136
5.8	Verankern der neuen Ansätze und Maßnahmen in der Unternehmenskultur	138
6	Unternehmenskultur/ Organisationskultur	140
6.1	Bewusstseinsentwicklung zur „Unternehmenskultur/ Organisationskultur“	140
6.2	Definition und Gegenstand der Unternehmenskultur	141
6.3	Grundlagen zur Veränderung der Unternehmenskultur	144
6.3.1	Ungeplante Veränderungen der Unternehmenskultur	145
6.3.2	Geplante Veränderungen der Unternehmenskultur	146
6.4	Schritte bei der Veränderung der Unternehmenskultur	147
6.4.1	Analyse der bisherigen Unternehmenskultur	148

6.4.2	Konzeption einer neuen Unternehmenskultur	150
6.4.3	Aktionen zur Einführung/Änderung einer Unternehmenskultur	152
6.4.4	Evaluierung der Kulturveränderung	154
6.5	Besonderheiten beim Kulturwandel	154
6.6	Kritik an der Nutzbarkeit von Unternehmenskultur	156
6.7	Ausblick auf Unternehmensleitbild und Unternehmensverfassung	156

Teil B Fehler vermeiden und Erfolgsfaktoren nutzen

157

7	Typische Sünden in Change-Prozessen	158
7.1	Blindstart – mangelnde Analyse der Ausgangslage	161
7.2	Eigentlich ist ja alles schon bekannt – ungenügendes Problembewusstsein	163
7.3	Die Wahrheit auf Raten – schlechte Kommunikation und Information	166
7.4	Vogel friss oder stirb – übler Stil bei der Vorgehensweise ...	167
7.5	Bomben werfen und not invented here – unprofessionelles Stakeholdermanagement	169
7.6	Alles auf einmal – zu großer Umfang, zu hohe Geschwindigkeit	170
7.7	Nutzen oder Leidensdruck – nie gehört?	172
7.8	Wozu Methoden – es geht auch ohne	174
7.9	Controlling gerne – aber wir sind schon woanders	176
7.10	Politische Spiele	177

8	Erfolgsfaktoren von Change-Prozessen	178
8.1	Jeder Veränderung muss eine Diagnose vorausgehen ...	178
8.2	Die Axt an die Wurzel ansetzen	180
8.3	Den Fokus auf den Kunden richten	182
8.4	Professionelle Gestaltung des Erwachens	183
8.5	Persönlichen Nutzen schaffen und/oder Leidens- druck nutzen	185
8.6	Schaffung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit	186
8.7	Unterstützung durch das Top-Management	188
8.8	Gewinnung des mittleren Managements	190
8.9	Einbindung und Beteiligung von Betroffenen	191
8.10	Das richtige Timing und die richtige Geschwindigkeit	193
8.11	Projektmanagementmäßige Planung und Realisierung	195
8.12	Professionelles Controlling ...	197
8.13	Konsequentes Handeln	198
9	Rolle der Stakeholder im Change-Prozess	200

Teil C Instrumente von Change-Prozessen 203

10	Strukturelle Interventionen	204
10.1	Benchmarking	204
10.1.1	Bestimmung des Bench- marking-Objekts	205
10.1.2	Beschreibung und Analyse	205
10.1.3	Benchmarking-Partner	207
10.1.4	Analyse der Unterschiede	207
10.1.5	Maßnahmenplanung	210
10.1.6	Sicherung der Ergebnisse	210
10.2	Strategieentwicklung	210

10.2.1	Strategiehorizonte	210
10.2.2	Leitfragen im Rahmen einer Strategieentwicklung	211
10.2.3	Portfolioanalysen	214
10.2.4	Strategie als Rekursivschleife ..	215
10.3	SWOT	215
10.4	Organisationsdiagnose	216
10.5	Interventionsdesign	217
10.6	Gremienlandschaft	218
10.7	Kommunikationsmatrix	220
10.8	TCP-Matrix	221
10.9	Projektmanagement	222
10.9.1	Projektauftrag	223
10.9.2	Projekt-Kick-off	223
10.9.3	Projektorganisation	224
10.9.4	Projektstrukturplan und ein Meilensteinplan	225
10.9.5	Reporting	228
10.10	Mitarbeiterbefragung	228
10.10.1	Begriff und Funktion der Mitarbeiterbefragung	228
10.10.2	Variationen der Mitarbeiter- befragungen	229
10.10.3	Mitarbeiterbefragung als Instrument der kontinuierlichen Unternehmens- entwicklung	231
10.10.4	Ergebnisse der Mitarbeiter- befragung als Element des Change-Management	233
10.10.5	Ablauf einer Mitarbeiter- befragung	234
10.10.6	Besondere Probleme, Gefahren und Fehler	238
10.10.7	Fazit	239
10.11	Resistance Radar – ein Instru- ment zur quantitativen Bestim- mung von Widerständen in Veränderungsprojekten	239
11	Analoge Interventionen im Veränderungsprozess	244
11.1	Einführung: Was sind analoge Methoden?	244
11.2	Analoge Methoden in Veränderungssituationen	244

11.3	Einsatzmöglichkeiten von analogen Interventionen	253
11.3.1	Analoge Methoden und Interventionen bei der Bearbeitung der Strategie	253
11.3.2	Analoge Methoden und Interventionen bei der Bearbeitung der Unternehmenskultur	258
11.3.3	Analoge Methoden und Interventionen in der Unternehmenskommunikation	266
11.3.4	Analoge Methoden und Interventionen in der Organisationsentwicklung	267
11.3.5	Analoge Methoden und Interventionen in der Personalentwicklung	279
11.3.6	Analoge Interventionen bei sonstigen Einsatzmöglichkeiten	282
11.4	Kritik an den analogen Interventionen	283
11.5	Besonderheiten bei Einführung und Einsatz von analogen Interventionen	285

Teil D Umfeld und Randbedingungen

287

12	Organisationsformen	288
12.1	Funktionale Struktur	289
12.2	Funktional zentrale und dezentrale Strukturen	290
12.3	Regional zentrale und dezentrale Strukturen	292
12.4	Kunden- und Dienstleistungsorientierung	294
12.5	Integrationsmodelle der Organisation	295
12.5.1	Gruppenarbeit, Fertigungsinseln	297
12.5.2	Work-flow-Arbeit	299
12.6	Auslagerungsmodelle aus der Organisation	299
12.6.1	Telearbeit	300

12.6.2	Center-Organisation	300
12.6.3	Outsourcing, Globalisierung ..	301
12.7	Hierarchieproblematik	302
12.8	Zusammenfassung	304
13	Rechtliche Aspekte im Change-Management	305
13.1	Notwendigkeit zur Beachtung rechtlicher Rahmenbedin- gungen in Change-Prozessen .	305
13.2	Planung und Vorbereitung von Organisations- änderungen unter Berück- sichtigung der formal- rechtlichen Aspekte	310
13.2.1	Veränderungen der Personal- planung und Personaleinsatz- planung	311
13.2.2	Veränderungen der Ablauf- organisation	312
13.2.3	Spielregeln und Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer	312
13.2.4	Versetzungen	313
13.2.5	Veränderungen der Arbeitszeit	313
13.2.6	Personalabbau	314
13.2.7	Veränderungen bei Prämien, Anreizsystemen, Erfolgs- beteiligungen, Incentives	316
13.2.8	Veränderungen bei den IT- Systemen, IT-Programmen und technischen Einrich- tungen	317
13.3	Sonstige rechtliche Grund- lagen	317
13.4	Qualifizierung für neue Aufgaben	318
13.5	Rechtliche Besonderheiten bei der individuellen Führung in Change-Prozessen	318
13.5.1	Vorübergehende Weisung	318
13.5.2	Fehlverhalten bei Change- Prozessen und deren recht- liche Folgen	319
13.6	Fazit	320

14	Externe und interne Begleitung von Change-Prozessen	321
14.1	Rolle von externen Beratern	321
14.2	Beratung durch die interne Personal- und Organisationsentwicklungsabteilung	324
14.2.1	Beratung, Konzeption und Umsetzung von Change-Management-Prozessen	325
14.2.2	Veränderungen der Personalentwicklungskonzepte durch Change-Management-Maßnahmen	328
14.2.3	Kritik am Veränderungs-„zauber“	331
14.2.4	Zusammenfassung	332
14.3	Rolle des Controlling in Change-Prozessen	333
14.3.1	Umwandlung des betrieblichen Rechnungswesens in Controlling	333
14.3.2	Controlling als Mitgestalter der Change-Prozesse	334
14.3.3	Veränderungen im Controlling durch Change-Prozesse	336
14.3.4	Implementierung von Veränderungen durch den Controllingbereich	336

Teil E Fallbeispiele **337**

Fallbeispiel I -	Verbesserung der Kundenorientierung	338
Fallbeispiel II -	Fusion	340
Fallbeispiel III -	Turnaround	342
Fallbeispiel IV -	Strukturveränderung	344

Teil F Service **347**

Glossar	348
Literaturverzeichnis	354
Stichwortverzeichnis	356