

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>9</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>13</b>
<b>2 Gegenwärtige Herausforderungen für Unternehmen und Manager</b>	<b>15</b>
2.1 Globaler Wandel und Diversität	16
2.2 Demografische Entwicklung und Fachkräftemangel	19
2.3 Dynamik und Komplexität	20
2.4 Strategische Neupositionierung und kontinuierliche Verbesserung	23
2.5 Technologischer Wandel und Halbwertszeit von Wissen	25
2.6 Fazit	26
<b>3 Veränderung und Wandel – eine Diskussion im Überblick</b>	<b>29</b>
3.1 Begriffsabgrenzung: Was ist Change Management	31
3.2 Veränderungsdimensionen	34
3.3 Zwei Formen des Wandels	37
3.3.1 Evolutionärer Wandel	37
<i>Exkurs: Organisationsentwicklung (OE)</i>	38
3.3.2 Revolutionärer Wandel	40
3.4 Fazit	41
<b>4 Organisationsberatung – eine allgemeine Einführung</b>	<b>45</b>
4.1 Begriffseinordnung	45
4.2 Historische Entwicklung	46
4.3 Beratungsfelder	47
4.4 Beratungsphilosophien	50
4.4.1 Expertenberatung	51
4.4.2 Prozessberatung	53
4.4.3 Integrative Beratung	55
4.4.4 Sonstige Beratungsansätze	58
4.5 Fazit und Ausblick	59
<b>5 Systemische Beratung</b>	<b>63</b>
5.1 Merkmale sozialer Systeme	64
5.2 Grundelemente systemischer Beratung	69
5.3 Fazit	74

<b>6</b>	<b>Interne Beratungskompetenz – Inhouse Consulting</b>	<b>77</b>
6.1	Inhouse Consulting – ein empirischer Überblick	77
6.2	Merkmale und Gestaltungsrahmen der Inhouse Beratung	80
6.2.1	Interne Beratung versus externe Beratung	80
6.2.2	Abgrenzung zu Mentoring, Coaching und Supervision	84
6.2.3	Fazit	86
6.3	Das Kompetenzprofil des internen Beraters	87
6.3.1	Nach welchen Kriterien Berater ausgewählt werden	87
6.3.2	Fachliche Qualifikation	89
6.3.3	Methodische Qualifikationen	90
6.3.4	Persönliche Qualifikation	92
6.3.5	Fazit	92
6.4	Rollen und Funktionen interner Berater	93
6.4.1	Beraterrollen	94
6.4.2	Beraterfunktionen	98
6.4.3	Fazit	100
<b>7</b>	<b>Der Beratungsprozess</b>	<b>101</b>
	Voraussetzungen für den Beratungsprozess	102
	Phase 1: Erstkontakt und Vorgespräch	106
	Phase 2: Auftragsklärung und Kontrakt	107
	Phase 3: Analyse und Diagnose	110
	<i>Zwischenphase</i> : Ergebnismrückspiegelung	117
	Phase 4: Konzeptentwicklung	117
	Phase 5: Umsetzung	124
	Phase 6: Erfolgskontrolle und Stabilisierung	127
	Fazit: Handlungsempfehlungen für den Beratungsprozess	134
	<b>Methodenkoffer</b>	<b>137</b>
	Methode 1: Der Orientierungskompass	138
	Methode 2: Zehn-Punkte-Plan	140
	Methode 3: Mit zirkulären Fragen Daten sammeln	142
	Methode 4: Datensammeln mithilfe eines „Etwas“	144
	Methode 5: Soziale Netzwerkanalyse (SNA)	145
	Methode 6: Analyselandkarte	146
	Methode 7: Reframing	147
	Methode 8: Reflecting Team	148
	Methode 9: Zielhierarchie	149
	Methode 10: Realisierungsplanung	150
	Methode 11: Negativkonferenz	151

Methode 12: Gerüchtelawine	152
Methode 13: Weiße Flecken	152
Methode 14: Selbstevaluation mit dem SEPO-Fenster	154
Methode 15: Wirkungsmonitoring	156
<b>8 Erfolgsfaktoren interner Beratung im Change Management</b>	<b>157</b>
8.1 Auslöser interner Beratungsprozesse	157
8.2 Herausforderungen bei der Neugründung von IHC-Units	161
8.3 Widerständen begegnen	165
8.3.1 Allgemeine Vorbemerkungen	166
8.3.2 Widerstände gegen Veränderungsvorhaben	169
8.3.3 Widerstände gegen die systemische Grundhaltung	172
8.3.4 Umgang mit Widerständen	173
8.3.5 Interne Berater als Überbringer schlechter Nachricht	177
8.4 Rollenkonflikte, Systemabgrenzung und Haltungen	178
8.4.1 Rollenkonflikte	178
8.4.2 Systemabgrenzungen	179
8.4.3 Haltungen und Werte	180
8.5 Qualifizierung und Supervision	182
8.5.1 Qualifizierung	182
8.5.2 Supervision	184
8.6 Veränderungsprozesse erfolgreich begleiten	186
8.6.1 Das Haus der Veränderung	187
8.6.2 Beratung im Haus der Veränderung	190
8.6.3 Die Veränderungskurve	195
8.6.4 Beratung in den Phasen der Veränderungskurve	198
8.6.5 Misserfolgsk Faktoren in Veränderungsprozessen	200
8.7 Fazit	203
<b>9 Management Summary</b>	<b>207</b>
<b>Anhang</b>	<b>215</b>
Verzeichnis der Abbildungen	215
Verzeichnis der Tabellen	217
Verzeichnis der Abkürzungen	218
Verzeichnis der Quellen	219
Stichwortverzeichnis	235