

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis.....	IX
<b>1. Kapitel</b>	
Wissen, was wirkt: Was macht Change Management erfolgreich? ....	1
<b>2. Kapitel</b>	
Die eigene Betroffenheit: Wie geht es mir mit der Veränderung? .....	17
<b>3. Kapitel</b>	
Die eigene Beteiligung: Wie kann ich mich mit der geplanten Veränderung identifizieren? .....	43
<b>4. Kapitel</b>	
Wie schaffe ich mir beste Ausgangsbedingungen?.....	69
<b>5. Kapitel</b>	
Offene und klare Kommunikation .....	83
<b>6. Kapitel</b>	
Umgang mit Widerstand .....	125
<b>7. Kapitel</b>	
Teamführung in Zeiten der Veränderung .....	173
<b>8. Kapitel</b>	
Wie geht es weiter? Den Veränderungsprozess pflegen.....	239
Literaturverzeichnis .....	257
Register .....	263

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht .....	XI
<b>1. Kapitel</b>	
<b>Wissen, was wirkt: Was macht Change Management erfolgreich?</b> .....	1
<b>1.1 Erfolgsfaktor „Klarheit der Ziele und Entscheidungsprozesse“</b> .....	2
<b>1.2 Erfolgsfaktor „Einbeziehung und Beteiligung der Mitarbeiter“</b> .....	4
Vertrauen .....	5
<b>1.3 Erfolgsfaktor „Klare und offene Kommunikation“</b> .....	6
Offenheit für Innovationen und offenen Austausch .....	8
<b>1.4 Erfolgsfaktor „Rückhalt durch die gesamte Organisation?“</b> .....	8
Konsequente Durchführung und Umsetzung des Veränderungsprozesses .....	10
Für schnelle erste Erfolgserlebnisse sorgen .....	11
<b>1.5 Erfolgsfaktor „Unterstützung und Commitment durch die Führungskräfte“</b> .....	12
Die Führungskraft als Vorbild .....	12
<b>1.6 Erfolgsfaktor „Konstruktiver und kreativer Umgang mit Widerstand“</b> .....	13
<b>1.7 Erfolgsfaktor „Gutes Timing“</b> .....	14

<b>2. Kapitel</b>	
<b>Die eigene Betroffenheit: Wie geht es mir mit der Veränderung?</b> .....	17
<b>2.1 Was genau kommt auf mich zu?</b> .....	21
<b>2.2 Welche Folgen hat die Veränderung für mich?</b> .....	23
<b>2.3 Wie wird mit mir kommuniziert und umgegangen?</b> .....	27
<b>2.4 Wohin mit meinen Emotionen?</b> .....	31
<b>2.5 Welchen Sinn ergibt die Veränderung aus meiner Sicht?</b>	38
<b>3. Kapitel</b>	
<b>Die eigene Beteiligung: Wie kann ich mich mit der geplanten Veränderung identifizieren?</b> .....	43
<b>3.1 Was muss ich tun? Den Auftrag klären</b> .....	47
Klare Ziele sind positiv formuliert .....	48
Klare Ziele sind angemessen spezifisch .....	49
Klare Ziele definieren präzise, wer welchen Beitrag zuleisten hat .....	51
<b>3.2 Was will ich tun? Was ist mir wichtig? Eigene Werte und Ziele bestimmen</b> .....	53
<b>3.3 Was kann ich tun? Balance zwischen eigenen und Unternehmenszielen</b> .....	58
<b>3.4 Wie kann ich mich motivieren? Sich den Auftrag zu Eigen machen</b> .....	64
Was tun mit den „Resten“, die sich nicht verwandeln lassen? ..	66
<b>4. Kapitel</b>	
<b>Wie schaffe ich mir beste Ausgangsbedingungen?</b> .....	69
<b>4.1 Wie kann ich mir Unterstützung holen? Netzwerke und Schlüsselpersonen identifizieren</b> .....	70
Netzwerke mit gleich gesinnten Partnern und Kollegen in der Organisation bilden .....	70
Schlüsselpersonen und Mentoren identifizieren .....	72

<b>4.2 Wo stehen meine Mitarbeiter?</b>	
<b>Interessen, Bedürfnisse und Unterschiede erkennen und nutzen</b> .....	74
Wie sind Ihre Mitarbeiter „gestrickt“? .....	74
Was kann ich mit diesen Erkenntnissen anfangen?	
Die Veränderung „verkaufen“ .....	78
<b>5. Kapitel</b>	
<b>Offene und klare Kommunikation</b> .....	83
<b>5.1 Welche Rolle spielt Transparenz?</b> .....	87
Risiken und Chancen offener Kommunikation .....	89
Unterschiedliche Perspektiven nutzen .....	92
<b>5.2 Wie kann ich klar kommunizieren?</b> .....	98
Vorbereitung eines Gesprächs .....	99
Wie kann ich meine Gesprächspartner besser erreichen?	
Perspektivenwechsel zur Vorbereitung von Gesprächen .....	101
Wie kann ich meinen Gesprächspartnern den Wind aus den Segeln nehmen? Nachteile in Argumente verwandeln – die „Ja-aber-Strategie“ .....	103
Durchführung eines Gesprächs .....	105
Den großen Rahmen kommunizieren .....	106
Diskussion im Detail .....	106
Gesprächsabschluss und Ausblick in die Zukunft .....	110
<b>5.3 Wie kann ich die Motivation langfristig aufrechterhalten?</b>	111
Kurz- und langfristiges Denken und Handeln .....	111
In die Zukunft reisen .....	112
Den großen Brocken in kleine Häppchen aufteilen .....	114
<b>5.4 Wie gewinne und erhalte ich das Vertrauen meiner Mitarbeiter?</b> .....	116
Betreiben Sie „Prophylaxe“ und nutzen Sie Ihre persönlichen Erfahrungen .....	121
<b>5.5 Wie kann ich in der Kommunikation souverän bleiben? ..</b>	122
Wenn Mitarbeiter ihren Chef demotivieren .....	122

<b>6. Kapitel</b>	
<b>Umgang mit Widerstand</b> .....	125
<b>6.1 Wie kann ich das Sicherheitsgefühl meiner Mitarbeiter erhöhen? Die „Sicherheitsformel“</b> .....	128
An den Stellschrauben drehen – Sicherheiten erhöhen .....	131
Sicherheitsfaktor „Stabiles und voraussagbares Umfeld“ ....	131
Sicherheitsfaktor „Emotionale Stabilität“ .....	135
Sicherheitsfaktor „Bewertung der Ausgangslage“ .....	135
Sicherheitsfaktor „Vorliebe für Veränderung oder Beständigkeit“ .....	137
Sicherheitsfaktor „Möglichkeiten und Handlungsspielräume“ .....	137
Sicherheitsfaktor „Kompetenzen und Fähigkeiten“ .....	137
Sicherheitsfaktor „Äußere Abhängigkeiten“ .....	138
Sicherheitsfaktor „Soziale Unterstützung“ .....	139
<b>6.2 Wie können wir ein differenziertes Bild des Veränderungsprozesses gewinnen?</b> .....	141
„Es kann nur einen geben“ – oder wie man Widerstand hochpäppeln kann .....	141
Widerstände diskutieren .....	144
Schritt 1 – Das realistische Ausmaß der Veränderung deutlich machen .....	145
Schritt 2 – Ziele, Nutzen und Rahmenbedingungen klar kommunizieren .....	147
Schritt 3 – Raum für Emotionen .....	150
Schritt 4 – Diskutieren Sie mit Ihren Mitarbeitern die Vor- und Nachteile des Veränderungsprozesses .....	157
<b>6.3 Was kann ich bei Widerstand gegen die Veränderung noch tun? Weitere Strategien im Umgang mit Widerstand</b> .....	164
Selbständigkeit fördern .....	164
Widerstand akzeptieren .....	167
Gesprächsstrategie: Vom „Ja, aber“ zum „aber ja“ .....	169
Widerstand in den Dienst der Veränderung stellen .....	170

<b>7. Kapitel</b>	
<b>Teamführung in Zeiten der Veränderung</b> .....	173
<b>7.1 Wie schaffe ich klare Rahmenbedingungen für mein Team?</b> .....	175
Klarheit über den Auftrag .....	176
Klarheit über die Ziele .....	177
Klarheit über Rollen- und Aufgabenverteilung .....	179
Was kann das Team allein entscheiden und was nicht? .....	181
<b>7.2 Was braucht das Team von mir als Führungskraft?</b> .....	181
Klare Kommunikation .....	181
Ein guter Start .....	183
Dran bleiben .....	184
<b>7.3 Den Kommunikationsfluss sichern – Feedback und Fehlerkultur</b> .....	186
Feedbackregeln .....	188
Fehler und Feedback .....	190
Umgang mit empfindlichen und schwierigen Feedbacknehmern .....	191
Fehler willkommen heißen .....	193
Die Wirkung auf andere – Feedback erhalten (Fremd- und Selbstbild) .....	199
<b>7.4 Wie finden wir die passende „Betriebstemperatur“? – Feedback- und Konfliktkultur im Team</b> .....	203
Die „VW-Technik“ – Vorwürfe in Wünsche verwandeln .....	203
Den richtigen Abstand finden .....	207
Position und Interesse unterscheiden .....	208
Konfliktmoderation .....	210
<b>7.5 Wie können wir als Team gut mit Stress umgehen?</b> .....	214
<b>7.6 Was tun, wenn sich die Teamstruktur verändert?</b> .....	220
Rollen und Funktionen werden neu verteilt .....	220
(Projekt)Teams werden neu zusammengestellt .....	225
Abteilungen werden zusammengelegt .....	228

Sie werden mit einer neuen Aufgabe/Abteilung betraut und sind der/die „Neue“ .....	232
Kennen lernen und Würdigen des Altbewährten .....	233
Klare Vorgaben .....	233
Mitarbeiter müssen entlassen werden .....	234
Worauf man im Vorfeld von Entlassungen achten sollte ....	235
Was nach Entlassungen wichtig ist zu beachten .....	236
<b>8. Kapitel</b>	
<b>Wie geht es weiter? Den Veränderungsprozess pflegen .....</b>	<b>239</b>
<b>8.1 „Dran bleiben“ – den Fokus auf die Veränderung richten</b>	<b>241</b>
<b>8.2. Wie können wir unser Tun reflektieren? Selbstreflexion des Teams .....</b>	<b>242</b>
Vom Sinn der Selbstreflexion .....	242
Prozesssteuerung und Selbstreflexion als Teamworkshop .....	244
<b>8.3 Wach bleiben – Mögliche Schwachstellen und Gefahren aufspüren .....</b>	<b>249</b>
Erhöhen der Achtsamkeit: negative Ziele .....	250
„Schlafmittel Erfolg“ .....	252
Unterschiede, die den Unterschied ausmachen: Wahrnehmen von Abweichungen .....	253
Balance zwischen Vertrauen und Misstrauen .....	254
„Schlechte Nachrichten“ willkommen heißen .....	255
Literaturverzeichnis .....	257
Register .....	263