

Inhaltsübersicht

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

Inhaltsverzeichnis

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

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

4.2 Wo stehen meine Mitarbeiter?	
Interessen, Bedürfnisse und Unterschiede erkennen und nutzen	74
Wie sind Ihre Mitarbeiter „gestrickt“?	74
Was kann ich mit diesen Erkenntnissen anfangen?	
Die Veränderung „verkaufen“	78
5. Kapitel	
Offene und klare Kommunikation	83
5.1 Welche Rolle spielt Transparenz?	87
Risiken und Chancen offener Kommunikation	89
Unterschiedliche Perspektiven nutzen	92
5.2 Wie kann ich klar kommunizieren?	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
5.3 Wie kann ich die Motivation langfristig aufrechterhalten?	111
Kurz- und langfristiges Denken und Handeln	111
In die Zukunft reisen	112
Den großen Brocken in kleine Häppchen aufteilen	114
5.4 Wie gewinne und erhalte ich das Vertrauen meiner Mitarbeiter?	116
Betreiben Sie „Prophylaxe“ und nutzen Sie Ihre persönlichen Erfahrungen	121
5.5 Wie kann ich in der Kommunikation souverän bleiben? ..	122
Wenn Mitarbeiter ihren Chef demotivieren	122

6. Kapitel	
Umgang mit Widerstand	125
6.1 Wie kann ich das Sicherheitsgefühl meiner Mitarbeiter erhöhen? Die „Sicherheitsformel“	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
6.2 Wie können wir ein differenziertes Bild des Veränderungsprozesses gewinnen?	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
6.3 Was kann ich bei Widerstand gegen die Veränderung noch tun? Weitere Strategien im Umgang mit Widerstand	164
Selbständigkeit fördern	164
Widerstand akzeptieren	167
Gesprächsstrategie: Vom „Ja, aber“ zum „aber ja“	169
Widerstand in den Dienst der Veränderung stellen	170

7. Kapitel	
Teamführung in Zeiten der Veränderung	173
7.1 Wie schaffe ich klare Rahmenbedingungen für mein Team?	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
7.2 Was braucht das Team von mir als Führungskraft?	181
Klare Kommunikation	181
Ein guter Start	183
Dran bleiben	184
7.3 Den Kommunikationsfluss sichern – Feedback und Fehlerkultur	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
7.4 Wie finden wir die passende „Betriebstemperatur“? – Feedback- und Konfliktkultur im Team	203
Die „VW-Technik“ – Vorwürfe in Wünsche verwandeln	203
Den richtigen Abstand finden	207
Position und Interesse unterscheiden	208
Konfliktmoderation	210
7.5 Wie können wir als Team gut mit Stress umgehen?	214
7.6 Was tun, wenn sich die Teamstruktur verändert?	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
8. Kapitel	
Wie geht es weiter? Den Veränderungsprozess pflegen	239
8.1 „Dran bleiben“ – den Fokus auf die Veränderung richten	241
8.2. Wie können wir unser Tun reflektieren? Selbstreflexion des Teams	242
Vom Sinn der Selbstreflexion	242
Prozesssteuerung und Selbstreflexion als Teamworkshop	244
8.3 Wach bleiben – Mögliche Schwachstellen und Gefahren aufspüren	249
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