

# Inhalt

Vorwort der Verfasser .....	V
<b>1 Change Management – Grundlagen erfolgreichen Unternehmenswandels</b>	<b>1</b>
1.1 Formen des Unternehmenswandels .....	1
1.2 Was heißt »Change Management«? .....	7
1.3 Erfolgsfaktoren des Unternehmenswandels .....	7
1.4 Phasen von Change-Prozessen .....	11
1.5 Vorstellung des Referenzunternehmens Speedy GmbH .....	14
<b>2 Grundlagen und Vorbereitung – Instrumente</b> .....	<b>17</b>
2.1 Auftrag und Auftragsklärung .....	17
2.2 Berater auswählen .....	27
2.3 Beratungsprozess .....	32
2.4 Betriebsrat/Personalrat .....	41
2.5 Change-Manager .....	46
2.6 Change-Team .....	49
2.7 Problembewusstsein schaffen .....	52
2.8 Projektorganisation .....	55
2.9 Unternehmenskultur .....	61
2.10 Unternehmenskultur verändern .....	70
<b>3 Analyse und Diagnose – Instrumente</b> .....	<b>77</b>
3.1 Analyse der Strategie .....	78
3.1.1 Benchmarking .....	78
3.1.2 Delphi-Technik .....	82
3.1.3 Kundenbefragung .....	85
3.1.4 SWOT-Analyse .....	90
3.1.5 Umweltanalyse .....	94
3.1.6 Wertkettenanalyse .....	98
3.2 Analyse des kulturellen Systems .....	102
3.2.1 Diagnose .....	102
3.2.2 Kraftfeldanalyse .....	110
3.2.3 Leitbild .....	114
3.2.4 Mitarbeiterbefragung .....	124
3.2.5 Risikoanalyse .....	135
3.2.6 Stakeholder-Analyse .....	142
3.2.7 Stakeholder-Dialog .....	150
3.2.8 Systemische Fragen .....	153
3.2.9 Unternehmenskultur analysieren .....	158
3.2.10 Werte .....	167
3.3 Analyse des technisch-organisatorischen Systems .....	171
3.3.1 Ablaufdiagramm .....	171
3.3.2 Arbeitsanalyse .....	176
3.3.3 Aufgabenanalyse .....	180
3.3.4 Due Diligence .....	185

3.3.5	Ereignisgesteuerte Prozesskette .....	189
3.3.6	Organigramm .....	193
3.3.7	Prozessanalyse .....	197
3.3.8	Stellenbeschreibung .....	200
<b>4</b>	<b>Konzepterarbeitung und Planung – Instrumente .....</b>	<b>205</b>
4.1	Balanced Scorecard .....	206
4.2	Gremienlandschaft .....	211
4.3	Interventionen auswählen .....	218
4.4	Interventionsarchitektur und -design .....	229
4.5	Kommunikationsmatrix .....	234
4.6	Pay-off-Matrix .....	240
4.7	Regelkommunikation .....	243
4.8	Top-down- und Bottom-up-Strategie .....	246
4.9	TPC-Matrix .....	250
4.10	Veränderungslandkarte .....	253
<b>5</b>	<b>Implementierung und Umsetzung – Instrumente .....</b>	<b>259</b>
5.1	Training und Partizipation .....	260
5.1.1	Action-Learning' .....	260
5.1.2	Erfahrungsaustausch .....	265
5.1.3	Führungskräftekonferenz .....	268
5.1.4	Moderation .....	277
5.1.5	Open Space .....	282
5.1.6	Personalentwicklung .....	284
5.1.7	Teamentwicklung .....	289
5.1.8	Townhall-Meeting .....	295
5.1.9	Work-out .....	297
5.1.10	Zukunftskonferenz .....	301
5.2	Informations- und Kommunikationspolitik .....	304
5.2.1	Appreciative Inquiry .....	304
5.2.2	Away Day .....	307
5.2.3	Betriebsversammlung .....	308
5.2.4	Chat .....	309
5.2.5	E-Mail .....	311
5.2.6	Frequently Asked Questions (FAQ) .....	313
5.2.7	Hotline .....	316
5.2.8	Informationsmarkt .....	317
5.2.9	Kommunikation .....	319
5.2.10	Lernlandkarte .....	322
5.2.11	Lunch & Talk .....	331
5.2.12	Mitarbeiterzeitschrift .....	333
5.2.13	Newsletter .....	337
5.2.14	World Café .....	338
5.2.15	Yellow Pages .....	344
5.3	Commitment und Ziel-/ Zeitvorgaben .....	345
5.3.1	Abmahnung .....	345
5.3.2	Aufgaben und Rollen .....	348
5.3.3	Führungskräfte und ihre Aufgaben .....	353
5.3.4	HR-Instrumente anpassen .....	359
5.3.5	Kündigung .....	362

---

5.3.6	Rituale .....	365
5.3.7	Versetzung .....	369
5.4	Auftreten von Opponenten und Konflikten .....	372
5.4.1	Resistance Radar .....	372
5.4.2	Widerstand .....	375
<b>6</b>	<b>Kontrolle und Verbesserung – Instrumente .....</b>	<b>383</b>
6.1	Controlling .....	383
6.2	Debriefing .....	388
6.3	Kaizen .....	394
6.4	Six Sigma .....	398
	Fundsache .....	404
	Autoren .....	405
	Stichwortverzeichnis .....	407