

# Inhalt

Vorwort . . . . .	15
Vorwort zur 13. Auflage . . . . .	17

## Teil I Zukunfts-Szenarium

### *Kapitel 1*

<i>Zustandsbild und Perspektiven</i> . . . . .	21
Signale . . . . .	21
Rahmenbedingung Nr. 1: Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation . . . . .	22
Rahmenbedingung Nr. 2: Verknappung der Ressource Zeit . . . . .	24
Rahmenbedingung Nr. 3: Verknappung der Ressource Geld . . . . .	26
Treiber des Wandels: Der Markt . . . . .	33
Herausforderung Nr. 1: Bewältigung von Komplexität . . . . .	43
Herausforderung Nr. 2: Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie . . . . .	55

### *Kapitel 2*

<i>Organisation: »Design for Change«</i> . . . . .	60
Neue Aufgaben – neue Strukturen . . . . .	60
Perfektion im Modell: Das Netzwerk . . . . .	61
Strukturprinzip: Prozessketten . . . . .	63
Quantensprung . . . . .	64

Gefragt: Motivation und Identifikation . . . . .	65
Unternehmenskultur: Fünf Schlüsselfaktoren . . . . .	67
Überlebensstrategie und Zukunftssicherung . . . . .	69

### *Kapitel 3*

<i>Führung: Das neue Bild des Managers</i> . . . . .	71
Führung gestern – Führung morgen . . . . .	71
Schwerpunktverlagerung . . . . .	72
Führung wird neu definiert . . . . .	73
Beruf: Manager der Veränderung . . . . .	74
Neues Anforderungsprofil . . . . .	78
Vom Würdenträger zum Spielertrainer . . . . .	82
Strategischer Engpass Führungskapazität . . . . .	83

## **Teil II**

### **Den Wandel gestalten: Grundsätze des Vorgehens**

#### *Kapitel 1*

<i>Change Management: Die Geschichte eines Begriffs</i> . . . . .	89
Beschleunigungen und Verschärfungen . . . . .	90
Echte oder inszenierte Krisen? . . . . .	91
Von der Organisationsentwicklung zum Change Management . . . . .	93
Change Management auf der Basis zeitgemäßer Organisations- entwicklung . . . . .	95
Die Rolle des Beraters und Prozessbegleiters im Change Management . . . . .	98

#### *Kapitel 2*

<i>Die Psycho-Logik des Misslingens</i> . . . . .	101
Kaltstart . . . . .	102
Alles Gute kommt von oben . . . . .	103

Das »Not invented here«-Syndrom . . . . .	105
Die falsche Frage . . . . .	105
Die Lösung ist Teil des Problems . . . . .	106
Menschenbild und Organisationsmodell . . . . .	107
Anforderungsprofile und Verhaltensappelle . . . . .	108
Abwiegen – oder die Wahrheit auf Raten . . . . .	109
Dramatisieren – oder das Geschäft mit der Angst . . . . .	110
Insellösungen . . . . .	111
Etikettenschwindel – oder die »hidden agenda« . . . . .	113
Die Glaubwürdigkeitslücke . . . . .	114

### *Kapitel 3*

<i>Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens</i> . . . . .	115
Energie wecken und Vertrauen schaffen . . . . .	115
Denken in Prozessen statt Strukturen . . . . .	118
Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten . . . . .	120
Vernetzung durch Kommunikation . . . . .	121
Von außen nach innen organisieren . . . . .	123
Lernen sicherstellen . . . . .	124

### *Kapitel 4*

<i>Führung im Wandel</i> . . . . .	126
Drei gravierende Hemmschuhe . . . . .	126
Zeitgemäße Rollen des Managers . . . . .	129
Die Zukunft: Mehr Gruppe . . . . .	133
Schlüsselfaktor: Sozialkompetenz . . . . .	136
Das Problem überzähliger Mitarbeiter und Führungskräfte . . . . .	141

### *Kapitel 5*

<i>Hierarchie und Macht: Feinde der Veränderung?</i> . . . . .	155
Die Problematik der traditionell-hierarchischen Organisation . . . . .	156
Eine Gegenüberstellung . . . . .	158
Weshalb Machtverhältnisse so schwer zu verändern sind . . . . .	158
Kernelemente der Machtbildung . . . . .	160

Strategien der Machtveränderung . . . . .	162
Ein altes Tabu wird entzaubert . . . . .	164

## Kapitel 6

<i>Das Dilemma mit den Emotionen: Blockade oder Energiequelle?</i> . . .	167
--	-----

»Emotionen haben im Management nichts zu suchen« – ein fataler Irrtum . . . . .	168
Emotionen – ein automatisiertes Signal- und Alarmsystem . . . . .	169
Zusammenleben setzt Einfühlungsvermögen voraus . . . . .	170
Emotionen und die Strukturen im Unternehmen . . . . .	170
Moderne Organisationsmuster und ihre emotionale Dimension . . .	174
Konsequenzen für die Praxis des Change Managements . . . . .	178
Umgang mit Emotionen – Anregungen für die Praxis . . . . .	180

## Kapitel 7

<i>Charta des Managements von Veränderungen</i> . . . . .	185
---	-----

Primat des Transfers . . . . .	185
1. Grundsatz: Zielorientiertes Management . . . . .	187
2. Grundsatz: Keine Maßnahme ohne Diagnose . . . . .	189
3. Grundsatz: Ganzheitliches Denken und Handeln . . . . .	190
4. Grundsatz: Beteiligung der Betroffenen . . . . .	192
5. Grundsatz: Hilfe zur Selbsthilfe . . . . .	194
6. Grundsatz: Prozessorientierte Steuerung . . . . .	196
7. Grundsatz: Lebendige Kommunikation . . . . .	199
8. Grundsatz: Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen . . . . .	202

## Teil III

### Blick in die Werkstatt

#### Kapitel 1

<i>Strategieentwicklung</i> . . . . .	207
Vier Klarstellungen vorweg . . . . .	207
Begrifflichkeiten . . . . .	208
A. Kernelemente einer Strategie . . . . .	210

B. Der Strategieprozess . . . . .	217
C. Instrumente und Verfahren . . . . .	229
Retropolation . . . . .	230
Landschaft der Einflussfaktoren . . . . .	233
Bild ohne Worte . . . . .	235
Der Eisberg – oder: Worüber nicht gesprochen wird ... . . . . .	235
Portfolio . . . . .	237
Entscheidungsvorlage – Alternativen im Vergleich . . . . .	239
D. Strategiekommunikation . . . . .	239
E. Machtspiele . . . . .	243

## **Kapitel 2**

<i>Instrumente und Verfahren der Unternehmensentwicklung</i> . . . . .	247
--	-----

Viele Wege führen nach Rom – ein Überblick . . . . .	247
Der Einzelne als Adressat von Maßnahmen . . . . .	249
Bei der Gruppe ansetzen . . . . .	253
Das ganze Unternehmen im Blick . . . . .	259
Die Bedeutung von Außensichten . . . . .	262
Über das einzelne Instrument hinaus ... . . . .	263

## **Kapitel 3**

<i>Organisationsdiagnose</i> . . . . .	267
--	-----

Die Vogelperspektive und die Froschperspektive . . . . .	268
Vollerhebung oder repräsentativer Querschnitt? . . . . .	269
Inhalt der Befragung . . . . .	270
Wie soll befragt werden? . . . . .	271
Externes Institut – oder »Do-it-yourself«? . . . . .	275
Der Interview-Leitfaden . . . . .	280
Was geschieht mit den Daten? . . . . .	284
Organisationsdiagnose als Managementinstrument . . . . .	285

## **Kapitel 4**

<i>Führen durch Zielvereinbarung</i> . . . . .	287
--	-----

Sinn und Nutzen von Zielen . . . . .	287
Was sollte man nicht mit »Zielen« verwechseln? . . . . .	289

Was für Ziele können im Bereich der Führung gesetzt werden? . . .	290
Zieldiktat und Zielvereinbarung . . . . .	291
Individuelle Ziele und Gruppenziele . . . . .	294
Die wichtigsten Grundsätze . . . . .	294
Der Prozess der Zielvereinbarung . . . . .	299
Schriftliche Dokumentation . . . . .	301
»Grau, teurer Freund, ist alle Theorie ...« . . . . .	301
Zielvereinbarung ad absurdum geführt ... . . . .	303
Ist die Orientierung an Zielen noch zeitgemäß? . . . . .	306

## *Kapitel 5*

<i>Moderation</i> . . . . .	307
Die Rolle des Moderators . . . . .	308
Die »Essentials« – oder worauf es vor allem ankommt . . . . .	308
Die konkreten Aufgaben des Moderators . . . . .	309
Hinweise für den praktischen Einsatz . . . . .	315
Plenum und Gruppenarbeit . . . . .	319

## *Kapitel 6*

<i>Persönliches Feedback</i> . . . . .	321
Kollektive Milieuschädigung . . . . .	321
Die Bedeutung von Feedback . . . . .	322
Konkrete Fragen und Antworten . . . . .	322
Wichtigste Feedback-Regel: Beschreiben – nicht bewerten . . . . .	335

## *Kapitel 7*

<i>Prozessorientiertes Projektmanagement</i> . . . . .	338
Eine Liste . . . . .	339
Im Vorfeld zu klärende Fragen . . . . .	339
Für den Projektverlauf entscheidende Faktoren . . . . .	346

## *Kapitel 8*

<i>Umgang mit Widerstand</i> . . . . .	354
Wie entsteht Widerstand? . . . . .	355
Widerstand als verschlüsselte Botschaft . . . . .	355

Wie erkennt man Widerstand? . . . . .	356
Konstruktiver Umgang mit Widerstand . . . . .	357
Der Problemlöser ist selbst das Problem . . . . .	364
Auflösbarer Widerstand oder nackte Realangst – und was dann? . . . . .	365

## Kapitel 9

<i>Gestaltung der Kommunikation</i> . . . . .	368
Kommunikation und Veränderung . . . . .	368
Herausforderung Nr. 1: Bewältigung der Informationsflut . . . . .	369
Herausforderung Nr. 2: Von der Information zur Verständigung . . . . .	373
Die geregelte Kommunikation im Unternehmen . . . . .	374
Kommunikation zwischen außen und innen . . . . .	375
Netzwerk regelmäßiger Führungsbesprechungen . . . . .	376
Das ergänzende Instrumentarium . . . . .	384
Die informelle Kommunikation . . . . .	396
Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation . . . . .	401

## Kapitel 10

<i>Fusionen und Akquisitionen: Integration als Herausforderung</i> . . . . .	407
Einseitige betriebswirtschaftliche Analysen . . . . .	408
Herausforderungen . . . . .	409
Drehbuch der anderen Art . . . . .	410
Typische Managementfehler bei Fusionen . . . . .	416
Erfolgsfaktoren . . . . .	417

## Kapitel 11

<i>Die Kunst der Gestaltung von Workshops</i> . . . . .	421
Was ist ein »Workshop«? . . . . .	421
Typische Anlässe für Workshops . . . . .	421
Der Anfang liegt vor dem Beginn . . . . .	424
Konzeption und Planung . . . . .	427
Durchführung . . . . .	435

## **Kapitel 12**

<b>Konfliktmanagement</b> . . . . .	<b>455</b>
Die Normalität von Konflikten . . . . .	455
Dramaturgie der Konfliktbildung . . . . .	456
Grundvoraussetzungen für eine Konfliktregulierung . . . . .	459
Phasenmodell der Konfliktregelung . . . . .	460
Konfliktregelung zwischen zwei Gruppen . . . . .	464
Gesucht: Konfliktfähigkeit . . . . .	468

## **Kapitel 13**

<b>Teamentwicklung</b> . . . . .	<b>474</b>
Am Anfang steht die Auswahl der Teammitglieder . . . . .	478
Die Legitimation liegt außerhalb des Teams . . . . .	479
Die Legende von der Gleichmacherei . . . . .	480
Teampayer und Solotänzer . . . . .	481
Breite Führungsspannen und die Folgen . . . . .	482
Wenn die Gruppendynamik aus dem Ruder läuft . . . . .	482
Auf dem Weg zur Unsterblichkeit . . . . .	483
Es war einmal ein Spitzenplayer . . . . .	484
Wissensmanagement und Teamarbeit . . . . .	485

## **Kapitel 14**

<b>Veränderung der Unternehmenskultur</b> . . . . .	<b>493</b>
Kultur: Die »Software« der Organisation . . . . .	493
Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor . . . . .	494
Das Individuum und die Gemeinschaft . . . . .	495
Arbeiten – und leben . . . . .	497
Die Kultur prägende Faktoren . . . . .	498
Widersprüchliche Normen und Werte . . . . .	500
»Ist« und »Soll« . . . . .	502
Fördern und Fordern . . . . .	503
Wege zur Veränderung . . . . .	504
Führungsentwicklung in großen Organisationen . . . . .	511

<b>Kapitel 15</b>	
<i>Ergebnisverbesserung durch Geschäftsprozessoptimierung</i> . . . . .	520
Kostensenkungs- und Ertragspotenzialermittlung . . . . .	520
Sieben Todsünden . . . . .	521
Der konstruktive Ansatz . . . . .	527
Geschäftsprozessoptimierung . . . . .	531
 <b>Kapitel 16</b>	
<i>Coaching</i> . . . . .	539
Alter Wein in neuen Schläuchen? . . . . .	539
Fragen und Antworten . . . . .	540
Konzeptionelle und methodische Grundlagen des Team-Coachings . . . . .	543
 <b>Kapitel 17</b>	
<i>Auswahl und Einsatz externer Berater</i> . . . . .	554
Die Macht der Berater . . . . .	555
Qualifizierte und weniger qualifizierte Berater . . . . .	555
Monitoring: Auf das Wie kommt es an . . . . .	566
 <b>Kapitel 18</b>	
<i>Umgang mit dem Faktor Zeit</i> . . . . .	569
Phänomen Zeitdruck . . . . .	570
Die Grundhaltung . . . . .	571
Handlungsoptionen . . . . .	573
 <b>Kapitel 19</b>	
<i>Kriterien erfolgreicher Unternehmensführung</i> . . . . .	579
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung . . . . .	579

*Kapitel 20*

*Qualifikation für Change Management* . . . . . 586

Der flexible Mensch – das Ideal für turbulente Zeiten? . . . . . 588

Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung . . . . . 590

*Ausblick und Perspektiven* . . . . . 594

Renaissance des Autoritären . . . . . 595

Statt »Spielregeln für Sieger« eine neue Art von Solidarität . . . . . 596

Schnelligkeit und Konsequenz in der Umsetzung . . . . . 599

*Dank* . . . . . 601

*Register* . . . . . 602