
Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen

1	Change Management – Der Weg zum Ziel	3
1.1	Change Management – Was sich dahinter verbirgt	3
1.1.1	Begriff	3
1.1.2	Gegenstand	6
1.1.3	Ansatzpunkte von Change Management	7
1.2	Zielsetzung und Zielgruppe des Buches	8
1.2.1	Zielsetzung	8
1.2.2	Zielgruppe	9
1.3	Aufbau des Buches	10
	Literatur	11
2	Auslöser von Unternehmenswandel	13
2.1	Extern ausgelöster Wandel	13
2.1.1	Unternehmen als offene Systeme	13
2.1.2	Zunehmende Umweltdynamik	16
2.1.3	Reaktionen auf Umfeldwandel	21
2.2	Intern ausgelöster Wandel	23
2.2.1	Die Metapher der menschlichen Entwicklung	23
2.2.2	Lebenszyklusmodelle	23
2.2.3	Das „Burn-out-Syndrom“ bei Unternehmen	26
2.3	Praxis-Check	28
	Literatur	29
3	Hemmnisse des Wandels	31
3.1	Typisches Verhalten von Unternehmen in Krisensituationen	31
3.2	Individuelle Ursachen	35
3.3	Kollektive Ursachen	38
3.4	Wirtschaftliche Ursachen	40

3.5	Komplexität	42
3.6	Praxis-Check	44
	Literatur	47
4	Ursachen gescheiterten Unternehmenswandels	49
4.1	Widerstände als Hauptproblem	49
4.2	Beispiele	51
4.3	Widerstandsarten	53
4.3.1	Erklärungs- und nichterklärungsbedürftige Widerstände	53
4.3.2	Erscheinungsformen von Widerständen	55
4.3.3	Sach- und Machtwiderstände	56
4.4	Nährböden für Widerstände	57
4.4.1	Faktoren auf Unternehmensebene	58
4.4.2	Faktoren auf Mitarbeitererebene	59
4.5	Falscher Umgang mit Widerständen	62
4.6	Weitere Faktoren	62
4.7	Praxis-Check	63
	Literatur	66
5	Ein Erfolgsfaktorenmodell des Change Managements	67
5.1	Die Feldtheorie Lewins	67
5.2	Grundbausteine des Modells	71
5.3	Erfolgsbaustein Orientierung	74
5.4	Erfolgsbaustein Startmotivation	75
5.5	Erfolgsbaustein Prozessmotivation	76
5.6	Erfolgsbaustein Zielmotivation	78
5.7	Das Erfolgsfaktoren-Modell	80
5.8	Praxis-Check	82
	Literatur	84
 Teil II Erfolgsfaktoren		
6	Erfolgsfaktor Person – Richtige Führung im Wandel	87
6.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	87
6.1.1	Begriff	87
6.1.2	Erfolgsbeitrag	88
6.2	Transaktionale und transformatorische Führung	89
6.3	Die optimale Mischung der Führungsstile	90
6.4	Bestandteile transformatorischer Führung	94
6.4.1	Die Bestandteile im Überblick	94
6.4.2	Der Visionär	96

6.4.3	Der Coach	98
6.4.4	Das authentische Vorbild	102
6.4.5	Der Wohltäter	103
6.4.6	Zielgerichtetheit und Willenskraft	106
6.4.7	Emotionale Intelligenz	107
6.5	Praxis-Check	109
	Literatur	111
7	Erfolgsfaktor Vision – Motivierende Ziele setzen	113
7.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	113
7.1.1	Begriff	113
7.1.2	Ein Beispiel	114
7.1.3	Erfolgsbeitrag	115
7.2	Voraussetzungen für wirksame Visionen	116
7.3	Ausgewählte Methoden	120
7.3.1	Methode Visionsarbeit	120
7.3.2	Visions-Review	121
7.4	Praxis-Check	122
	Literatur	124
8	Erfolgsfaktor Kommunikation – Widerstände vermeiden und überwinden	125
8.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	125
8.1.1	Begriff	126
8.1.2	Erfolgsbeitrag	128
8.2	Voraussetzungen für wirksame Kommunikation	129
8.3	Kommunikation in den einzelnen Phasen des Wandels	132
8.3.1	Kommunikation in der Startphase	132
8.3.2	Kommunikation während der Durchführung	133
8.3.3	Kommunikationsplanung und Stakeholder-Analyse	139
8.4	Kommunikative Überwindung von Widerständen	142
8.4.1	Die richtige Grundhaltung	142
8.4.2	Die richtige Gesprächsführung	144
8.5	Praxistipps	148
8.5.1	Die Methode „World Café“	148
8.5.2	Der Projektinformationsmarkt	149
	Literatur	151
9	Erfolgsfaktor Partizipation – Betroffene beteiligen	153
9.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	153
9.1.1	Begriff und Ursprung	153
9.1.2	Erfolgsbeitrag	155
9.2	Voraussetzungen für wirksame Partizipation	156

9.3	Ausgewählte Methoden der Partizipation	159
9.3.1	Gruppenmoderation	159
9.3.2	Mitarbeiterbefragung	164
9.3.3	Open Space	167
9.4	Praxistipp und Praxis-Check	168
9.4.1	Partizipationsplan	168
9.4.2	Checkliste zur wirksamen Partizipation	169
	Literatur	171
10	Erfolgsfaktor Integration – Unterschiede überwinden	173
10.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	173
10.1.1	Begriff	173
10.1.2	Erfolgsbeitrag	174
10.2	Voraussetzungen wirksamer Integration	175
10.3	Ausgewählte Methoden der Integration	176
10.3.1	Integration on the job	176
10.3.2	Integration off the job	179
10.4	Praxis-Check	181
	Literatur	183
11	Erfolgsfaktor Re-Edukation – Personal gezielt entwickeln	185
11.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	185
11.1.1	Begriff	185
11.1.2	Erfolgsbeitrag	187
11.2	Voraussetzungen wirksamer Re-Edukation	188
11.3	Ausgewählte Methoden der Re-Edukation	191
11.3.1	Methodenüberblick	191
11.3.2	Seminargestütztes Coaching	194
11.4	Praxistipp	196
	Literatur	197
12	Erfolgsfaktor Projektorganisation – Komplexität richtig steuern	199
12.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	199
12.1.1	Begriff	199
12.1.2	Erfolgsbeitrag	200
12.2	Voraussetzungen wirksamer Projektorganisation	201
12.3	Ausgewählte Methoden	203
12.3.1	Professionelle Projektaufbauorganisation	203
12.3.2	Strategische Projektauswahl	205
12.3.3	Projektteambildung	207
12.3.4	Motivationserhalt	210
12.3.5	Agiles Projektmanagement	211
12.4	Praxis-Check	215
	Literatur	216

13	Erfolgsfaktor Konsultation – Professionelle Berater einsetzen	217
13.1	Begriff, Trends und Erfolgsbeitrag	217
13.1.1	Begriff	217
13.1.2	Trends	219
13.1.3	Erfolgsbeitrag	220
13.2	Voraussetzungen wirksamer Konsultation	221
13.3	Ausgewählte Methoden	223
13.3.1	Prozessberatung	224
13.3.2	Inhouse-Beratung	225
13.4	Praxis-Check	228
	Literatur	229
14	Erfolgsfaktor Evolution – Permanenten Wandel initiieren	231
14.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	231
14.1.1	Begriff	231
14.1.2	Erfolgsbeitrag	234
14.2	Voraussetzungen wirksamer Evolution	236
14.2.1	Lernen von der Natur	236
14.2.2	Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Unternehmen	246
14.3	Ausgewählte Methoden	250
14.3.1	Sensor-Teams	250
14.3.2	Ideenolympiade	250
14.3.3	Internes Crowdsourcing	252
14.3.4	Intrapreneurship-Programme	253
14.3.5	Kulturmanagement	255
14.4	Praxis-Check	260
	Literatur	262
	Stichwortverzeichnis	265