

Inhalt

Vorwort	15
Vorwort zur 14. 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 Mislingens</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
<i>Kapitel 3</i>	
<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
<i>Kapitel 4</i>	
<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
<i>Kapitel 5</i>	
<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
<i>Kapitel 2</i>	
<i>Instrumente und Verfahren der Unternehmensentwicklung</i>	<i>247</i>
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
<i>Kapitel 3</i>	
<i>Organisationsdiagnose</i>	<i>267</i>
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
<i>Kapitel 4</i>	
<i>Führen durch Zielvereinbarung</i>	<i>287</i>
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
 <i>Kapitel 5</i>	
<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
 <i>Kapitel 6</i>	
<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
 <i>Kapitel 7</i>	
<i>Prozessorientiertes Projektmanagement</i>	338
Eine Liste	339
Im Vorfeld zu klärende Fragen	339
Für den Projektverlauf entscheidende Faktoren	346
 <i>Kapitel 8</i>	
<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
 <i>Kapitel 9</i>	
<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
 <i>Kapitel 10</i>	
<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
 <i>Kapitel 11</i>	
<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

<i>Kapitel 12</i>	
<i>Konfliktmanagement</i>	455
Die Normalität von Konflikten	455
Dramaturgie der Konfliktbildung	456
Grundvoraussetzungen für eine Konfliktregulierung	459
Phasenmodell der Konfliktregulierung	460
Konfliktregulierung zwischen zwei Gruppen	464
Gesucht: Konfliktfähigkeit	468
 <i>Kapitel 13</i>	
<i>Teamentwicklung</i>	474
Am Anfang steht die Auswahl der Teammitglieder	478
Die Legitimation liegt außerhalb des Teams	479
Die Legende von der Gleichmacherei	480
Teampoker 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
 <i>Kapitel 14</i>	
<i>Veränderung der Unternehmenskultur</i>	493
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

<i>Kapitel 15</i>	
<i>Coaching</i>	520
Alter Wein in neuen Schläuchen?	520
Fragen und Antworten	521
Konzeptionelle und methodische Grundlagen des Team-Coachings	524
 <i>Kapitel 16</i>	
<i>Auswahl und Einsatz externer Berater</i>	535
Die Macht der Berater	536
Qualifizierte und weniger qualifizierte Berater	536
Monitoring: Auf das Wie kommt es an	547
 <i>Kapitel 17</i>	
<i>Umgang mit dem Faktor Zeit</i>	550
Phänomen Zeitdruck	551
Die Grundhaltung	552
Handlungsoptionen	554
 <i>Kapitel 18</i>	
<i>Kriterien erfolgreicher Unternehmensführung</i>	560
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	560
 <i>Kapitel 19</i>	
<i>Qualifikation für Change Management</i>	567
Der flexible Mensch – das Ideal für turbulente Zeiten?	569
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	571

<i>Ausblick und Perspektiven</i>	575
Renaissance des Autoritären	576
Statt »Spielregeln für Sieger« eine neue Art von Solidarität	577
Schnelligkeit und Konsequenz in der Umsetzung	580
<i>Dank</i>	582
<i>Register</i>	583