Inhalt

Vorwort	13
-------------------	----

Teil I Szenarium 2000

1. Kapitel

<i>Zustandsbild und Perspektiven</i>	17
Signale	17
Rahmenbedingung Nr. 1: Verknappung der Ressource Zeit	18
Rahmenbedingung Nr. 2: Verknappung der Ressource Geld	20
Rahmenbedingung Nr. 3: Dramatische Steigerung der Komplexität	25
Die neuen Herausforderungen	26
Darwin regiert	36

2. Kapitel

<i>Organisation: »Design for Change«</i>	41
Neue Aufgaben – neue Strukturen	41
Perfektion im Modell: Das Netzwerk	42
Strukturprinzip: Prozeßketten	44
Quantensprung ins dritte Jahrtausend	45
Gefragt: Motivation und Identifikation	46
Unternehmenskultur: Fünf Schlüsselfaktoren	47
Überlebensstrategie und Zukunftssicherung	51

3. Kapitel

<i>Führung: Das neue Bild des Managers</i>	52
Führung gestern – Führung morgen	52
Schwerpunktverlagerung	53
Führung wird neu definiert	54
Beruf: Manager der Veränderung	55
Anforderungsprofil für die neunziger Jahre	57
Vom Würdenträger zum Spielertrainer	61
Strategischer Engpaß Führungskapazität	62

Teil II

Den Wandel gestalten: Grundsätze des Vorgehens

1. Kapitel

<i>Die Psycho-Logik des Mißlingens</i>	67
Kaltstart	68
Alles Gute kommt von oben	69
Das »Not invented here«-Syndrom	70
Die falsche Frage	71
Die Lösung ist Teil des Problems	72
Menschenbild und Organisationsmodell	72
Anforderungsprofile und Verhaltensappelle	73
Abwiegen – oder die Wahrheit auf Raten	74
Dramatisieren – oder das Geschäft mit der Angst	75
Insellösungen	76
Etikettenschwindel – oder die »hidden agenda«	78
Die Glaubwürdigkeitslücke	79

2. Kapitel

<i>Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens</i>	80
Energie wecken und Vertrauen schaffen	80
Denken in Prozessen statt Strukturen	83
Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten	85
Vernetzung durch Kommunikation	86
* Von außen nach innen organisieren	87
Lernen sicherstellen	88

<i>3. Kapitel</i>	
<i>Phasen des Prozesses und ihre Tücken</i>	91
Die ersten Überlegungen	91
Gezielte Sondierungen	92
Schaffen der Projektgrundlagen	93
Kommunikationskonzept	94
Datenerhebung	94
Diagnose und Kraftfeldanalyse	95
Konzeptentwicklung und Maßnahmenplanung	97
Pilotprojekte und Praxistests	98
Entscheidung	98
Umsetzungsbegleitung	99
<i>4. Kapitel</i>	
<i>Führung im Wandel</i>	101
Drei gravierende Hemmschuhe	101
Zeitgemäße Rollen des Managers	104
Die Zukunft: Mehr Gruppe	108
Schlüsselfaktor: Sozialkompetenz	111
Das Problem der überzähligen Führungskräfte	115
<i>5. Kapitel</i>	
<i>Hierarchie und Macht: Feinde der Veränderung?</i>	121
Probleme der traditionell-hierarchischen Organisation	121
Weshalb Machtverhältnisse so schwer zu ändern sind	122
Strategien der Machtveränderung	125
Ein uraltes Tabu wird entzaubert	126
<i>6. Kapitel</i>	
<i>Charta des Managements von Veränderungen</i>	129
Primat des Transfers	129
Zielorientiertes Management	131
Keine Maßnahme ohne Diagnose	132
Ganzheitliches Denken und Handeln	134
Beteiligung der Betroffenen	136
Hilfe zur Selbsthilfe	137
Prozeßorientierte Steuerung	139
Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen	142
Die zehn wichtigsten »To do's« und »Not to do's«	144

Teil III

Blick in die Werkstatt

1. Kapitel

<i>Instrumente und Verfahren der Unternehmensentwicklung</i>	149
Viele Wege führen nach Rom – ein Überblick	149
Der einzelne als Adressat von Maßnahmen	151
Bei der Gruppe ansetzen	155
Das ganze Unternehmen im Blick	161
Die Bedeutung von Außensichten	163
Über das einzelne Instrument hinaus	164

2. Kapitel

<i>Organisationsdiagnose</i>	168
Die Vogelperspektive und die Froschperspektive	168
Vollerhebung oder repräsentativer Querschnitt?	169
Inhalt der Befragung	170
Wie soll befragt werden?	171
Externes Institut – oder »Do-it-yourself«?	175
Der Interview-Leitfaden	184
Was geschieht mit den Daten?	184
Organisationsdiagnose als Management-Instrument	185

3. Kapitel

<i>Prozessorientiertes Projektmanagement</i>	187
Eine Checkliste	188
Im Vorfeld zu klärende Fragen	188
Für den Projektverlauf entscheidende Faktoren	195

4. Kapitel

<i>Umgang mit Widerstand</i>	202
Wie entsteht Widerstand?	203
Widerstand als verschlüsselte Botschaft	203
Wie erkennt man Widerstand?	204
Konstruktiver Umgang mit Widerstand	205
Der Problemlöser ist selbst das Problem	211

<i>5. Kapitel</i>	
<i>Gestaltung der Kommunikation</i>	214
Kommunikation und Veränderung	214
Das eigentliche Defizit: Verständigung	215
Die geregelte Kommunikation im Unternehmen	216
Kommunikation zwischen außen und innen	217
Netzwerk regelmäßiger Führungsbesprechungen	218
Das ergänzende Instrumentarium	225
Die informelle Kommunikation	233
Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation	237
<i>6. Kapitel</i>	
<i>Die Kunst der Gestaltung von Workshops</i>	243
Was ist ein »Workshop«?	243
Typische Anlässe für Workshops	243
Der Anfang liegt vor dem Beginn	245
Konzeption und Planung	251
Durchführung	258
<i>7. Kapitel</i>	
<i>Konfliktmanagement</i>	280
Die Normalität von Konflikten	280
Dramaturgie der Konfliktbildung	281
Grundvoraussetzungen für eine Konfliktregulierung	284
Phasenmodell der Konfliktregelung	286
Konfliktregelung zwischen zwei Gruppen	289
Gesucht: Konfliktfähigkeit	295
<i>8. Kapitel</i>	
<i>Veränderung der Unternehmenskultur</i>	299
Kultur als Steuerungssystem	300
Ausdrucksformen	301
Einflußfaktoren	302
»Ist« und »Soll«	307
Wege zur Veränderung	308

<i>9. Kapitel</i>	
<i>Ergebnisverbesserung</i>	314
Kostensenkungs- und Ertragspotentialermittlung	314
Sieben Todsünden	315
Der konstruktive Ansatz	321
Wege zur Verbesserung der Ergebnisse	324
<i>10. Kapitel</i>	
<i>Kriterien erfolgreicher Unternehmensführung</i>	331
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	331
<i>Ausblick und Perspektiven</i>	338
Renaissance des Autoritären	339
Statt »Spielregeln für Sieger« eine neue Art von Solidarität	340
Schnelligkeit und Konsequenz in der Umsetzung	343
<i>Literaturempfehlungen</i>	344
<i>Dank</i>	345

Abbildungsverzeichnis

1	Anatomie der Wirtschaftskrise	24
2	Die neuen Herausforderungen	27
3	Hierarchische Organisation und Netzwerkorganisation	43
4	Kultur	48
5	Interdependente Unternehmensdimensionen	50
6	The story about four people	58
7	Anforderungsprofile – früher und künftig	60
8	Veränderung – ein Entwicklungsprozeß	63
9	Schritte im Veränderungsprozeß und ihre Tücken	96
10	Charta des Managements von Veränderungen	130
11	Die zehn wichtigsten »To do's« und »Not to do's«	144
12	Instrumente, Methoden und Verfahren der Unternehmensentwicklung	150
13	Einsatz eigener Mitarbeiter als Befrager	176
14	Diagnostische Grundhaltung	177
15	Methodische Hinweise für die Gesprächsführung	178
16	Interview-Leitfaden	180
17	Checkliste »Projektarbeit«	189
18	Muster einer Projektmatrix	196
19	Allgemeine Symptome für Widerstand	205
20	»Widerstand« – vier Grundsätze	212
21	Moderation	246
22	Workshop – Checkliste zur Sondierungsphase	250
23	Organisation von Workshops	256
24	Workshop – Checkliste zur Konzeption und Vorbereitung	259
25	Workshop – Beispiel eines Fragebogens zum Einstieg	264
26	Workshop – Plenum und Gruppenarbeit	268
27	Visualisierung	271
28	Workshop – Checkliste zur Durchführung	274

29	Workshop – Sicherung des Transfers	278
30	Workshop – hauptsächliche Gefahren	278
31	Modelle menschlichen Konfliktverhaltens	285
32	Konfliktlösungstreffen – Fragen und Antworten	289
33	Konfliktlösungstreffen – Ablauf der Tagung	291
34	Konfliktlösungstreffen – Spielregeln	293
35	Konfliktlösungstreffen – Leitfragen zur Vorbereitung der Präsentation	294
36	Zehn goldene Verhaltensregeln für Konfliktmanager	296
37	Unternehmenskultur – fundamentale Faktoren (nur bedingt beeinflussbar)	303
38	Unternehmenskultur – unternehmensspezifische Faktoren (weitgehend beeinflussbar)	305
39	Unternehmenskultur – Normen und Werte	311
40	Ergebnisverbesserung – Auftrag: Potentialermittlung	326
41	Ergebnisverbesserung – Auftrag: Einbezug der Kunden	327
42	Ergebnisverbesserung – Auftrag: Beteiligung der Mitarbeiter/innen	328
43	Ergebnisverbesserung – Auftrag: Darstellung der Projektergebnisse	329
44	Ergebnisverbesserung – Auftrag: Phasenplan und Terminziele	330