

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.....	5
1.1.3	Ansatzpunkte von Change Management.....	6
1.2	Zielsetzung und Zielgruppe des Buches	7
1.2.1	Zielsetzung.....	7
1.2.2	Zielgruppe.....	8
1.3	Aufbau des Buches	8
2	Auslöser von Unternehmenswandel	11
2.1	Extern ausgelöster Wandel	11
2.1.1	Unternehmen als offene Systeme.....	11
2.1.2	Zunehmende Umweltdynamik	13
2.1.3	Reaktionen auf Umfeldwandel.....	16
2.2	Intern ausgelöster Wandel	18
2.2.1	Die Metapher der menschlichen Entwicklung	18
2.2.2	Lebenszyklusmodelle.....	18
2.2.3	Das „Burn-out-Syndrom“ bei Unternehmen.....	20
2.3	Zusammenfassung	21
2.4	Praxischeck.....	22
3	Hemmnisse des Wandels	25
3.1	Typisches Verhalten von Unternehmen in Krisensituationen.....	25
3.2	Individuelle Ursachen.....	27
3.3	Kollektive Ursachen	31
3.4	Wirtschaftliche Ursachen	33

3.5	Komplexität	34
3.6	Zusammenfassung	36
3.7	Praxischeck.....	36
4	Ursachen gescheiterten Unternehmenswandels	41
4.1	Widerstände als Hauptproblem	41
4.2	Beispiele	42
4.3	Arten von Widerständen.....	44
	4.3.1 Erklärungs- und nichterklärbürftige Widerstände	44
	4.3.2 Erscheinungsformen von Widerständen	46
4.4	Nährböden für Widerstände.....	47
	4.4.1 Faktoren auf Unternehmensebene.....	47
	4.4.2 Faktoren auf Mitarbeiterebene	49
4.5	Falscher Umgang mit Widerständen	50
4.6	Weitere Faktoren	51
4.7	Zusammenfassung	51
4.8	Praxischeck.....	51
5	Ein Erfolgsfaktorenmodell des Change Managements.....	55
5.1	Die Feldtheorie Lewins	55
5.2	Grundbausteine des Modells	58
5.3	Erfolgsbaustein Orientierung.....	60
5.4	Erfolgsbaustein Startmotivation	61
5.5	Erfolgsbaustein Prozessmotivation.....	62
5.6	Erfolgsbaustein Zielmotivation	64
5.7	Zusammenfassung	66
5.8	Praxischeck.....	68

Teil II Erfolgsfaktoren

6	Erfolgsfaktor Person – richtige Führung im Wandel.....	73
6.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	73
	6.1.1 Begriff.....	73
	6.1.2 Erfolgsbeitrag.....	73
6.2	Transaktionale und transformatorische Führung	74
6.3	Die optimale Mischung der Führungsstile.....	75
6.4	Bestandteile transformatorischer Führung.....	79
	6.4.1 Die Bestandteile im Überblick.....	79
	6.4.2 Der Visionär.....	80
	6.4.3 Der Coach	82
	6.4.4 Das authentische Vorbild.....	85
	6.4.5 Der Wohltäter	86

6.4.6	Zielgerichtetetheit und Willenskraft	88
6.4.7	Emotionale Intelligenz	90
6.5	Zusammenfassung	91
6.6	Praxischeck.....	92
7	Erfolgsfaktor Vision – motivierende Ziele setzen	95
7.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	95
7.1.1	Begriff.....	95
7.1.2	Ein Beispiel.....	96
7.1.3	Erfolgsbeitrag.....	97
7.2	Voraussetzungen für wirksame Visionen	97
7.3	Ausgewählte Methoden	99
7.3.1	Methode Visionsarbeit	100
7.3.2	Visions-Review.....	100
7.4	Zusammenfassung	101
7.5	Praxischeck.....	102
8	Erfolgsfaktor Kommunikation – Widerstände vermeiden und überwinden	105
8.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	105
8.1.1	Begriff.....	105
8.1.2	Erfolgsbeitrag.....	107
8.2	Voraussetzungen für wirksame Kommunikation.....	108
8.3	Kommunikation in den einzelnen Phasen des Wandels	110
8.3.1	Kommunikation in der Startphase.....	111
8.3.2	Kommunikation während der Durchführung	112
8.3.3	Kommunikationsplanung	115
8.4	Kommunikative Überwindung von Widerständen	116
8.4.1	Die richtige Grundhaltung	116
8.4.2	Die richtige Gesprächsführung	117
8.5	Zusammenfassung	121
8.6	Praxistipps	122
8.6.1	Die Methode „World Café“	122
8.6.2	Der Projektinformationsmarkt	123
9	Erfolgsfaktor Partizipation – Betroffene beteiligen.....	125
9.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	125
9.1.1	Begriff und Ursprung	125
9.1.2	Erfolgsbeitrag.....	127
9.2	Voraussetzungen für wirksame Partizipation	128
9.3	Ausgewählte Methoden der Partizipation.....	130
9.3.1	Gruppenmoderation	130
9.3.2	Mitarbeiterbefragung	135
9.4	Zusammenfassung	137

9.5	Praxistipp und Praxischeck.....	138
9.5.1	Partizipationsplan.....	138
9.5.2	Checkliste zur wirksamen Partizipation.....	139
10	Erfolgsfaktor Integration – Unterschiede überwinden.....	141
10.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	141
10.1.1	Begriff.....	141
10.1.2	Erfolgsbeitrag.....	142
10.2	Voraussetzungen wirksamer Integration	142
10.3	Ausgewählte Methoden	143
10.3.1	Integration on the job.....	143
10.3.2	Integration off the job	146
10.4	Zusammenfassung	148
10.5	Praxischeck.....	148
11	Re-Edukation – Personal gezielt entwickeln.....	151
11.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	151
11.1.1	Begriff.....	151
11.1.2	Erfolgsbeitrag.....	152
11.2	Voraussetzungen wirksamer Re-Edukation.....	153
11.3	Ausgewählte Methoden der Re-Edukation	156
11.3.1	Methodenüberblick	156
11.3.2	Seminargestütztes Coaching	158
11.4	Zusammenfassung	159
11.5	Praxistipp.....	160
12	Erfolgsfaktor Projektorganisation – Komplexität richtig steuern	163
12.1	Begriff und Erfolgsbeitrag.....	163
12.1.1	Begriff.....	163
12.1.2	Erfolgsbeitrag.....	163
12.2	Voraussetzungen wirksamer Projektorganisation.....	164
12.3	Ausgewählte Methoden	166
12.3.1	Professionelle Projektaufbauorganisation	166
12.3.2	Strategische Projektauswahl	168
12.3.3	Projektteambildung	170
12.3.4	Motivationserhalt	171
12.4	Zusammenfassung	172
12.5	Praxischeck.....	173
13	Erfolgsfaktor Konsultation – professionelle Berater einsetzen.....	175
13.1	Begriff, Trends und Erfolgsbeitrag.....	175
13.1.1	Begriff.....	175
13.1.2	Trends	176
13.1.3	Erfolgsbeitrag.....	177
13.2	Voraussetzungen wirksamer Konsultation	178

13.3	Ausgewählte Methoden	180
13.3.1	Prozessberatung	181
13.3.2	Inhouse-Beratung	182
13.4	Zusammenfassung	184
13.5	Praxischeck	184
14	Erfolgsfaktor Evolution – permanenten Wandel initiieren	187
14.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	187
14.1.1	Begriff	187
14.1.2	Erfolgsbeitrag	190
14.2	Voraussetzungen wirksamer Evolution	191
14.2.1	Lernen von der Natur	192
14.2.2	Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Unternehmen	201
14.3	Ausgewählte Methoden	203
14.3.1	Sensorteams	203
14.3.2	Ideenolympiade	204
14.3.3	Kulturmanagement	205
14.4	Zusammenfassung	209
14.5	Praxischeck	210
	Literaturverzeichnis	213