

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 nichterklärungsbedürftige 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	Zielgerichtetheit 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	Sensorteam	203
14.3.2	Ideenolympiade	204
14.3.3	Kulturmanagement	205
14.4	Zusammenfassung	209
14.5	Praxischeck	210
	Literaturverzeichnis	213