

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	15
1 Die aktuelle Zeitqualität	19
1.1 Die Konzepte VUKA, BANI und RAAT	19
1.2 Polykrise: Was ist das?	23
1.2.1 Die aktuelle Polykrise	28
1.2.2 Unterschiede zu früheren Polykrisen	31
1.2.3 Die derzeitige Polykrise als Dominodiagramm	33
1.3 Das Spannungsdreieck der Veränderung	35
2 Veränderungsprozesse verstehen	41
2.1 »Transitions« von William und Susan Bridges	41
2.2 Das Drei-Phasen-Modell	42
2.2.1 Vier Betrachtungsebenen	45
2.2.2 Die Metamorphose des Schmetterlings	46
2.3 Das Fünf-Phasen-Modell des Sterbens nach Kübler-Ross	47
2.3.1 Ursprung und Phasen	48
2.3.2 Übertragung auf den beruflichen Kontext	48
2.3.3 Die Rolle der Emotionen im Veränderungsprozess	54
2.3.4 Das Veränderungsmodell angelehnt an Streich	57
2.3.5 Fazit: Die Relevanz der Veränderungskurve	68
3 Stolpersteine im Change-Prozess	73
3.1 Der emotionale Ablöseprozess	73
3.2 Widerstand	76
3.2.1 Kernprinzipien des Widerstands	76
3.2.2 Symptome des Widerstands	77
3.2.3 Erscheinungsformen und Ausprägungen von Widerstand	78
3.2.4 Das Gute am Widerstand	79
3.2.5 Ursachen für Widerstand	80
3.2.6 Strategien zum Umgang mit Widerstand	87
3.3 Vertrauensverlust	88
3.4 Sonderfall: Kränkung	93
3.4.1 Merkmale einer Kränkung	93
3.4.2 Die Folgen von Kränkungen	94
3.4.3 Umgang mit Kränkungen	95

3.5	Angst und Druck	99
3.5.1	Die Angststufen im beruflichen Kontext	99
3.5.2	Wie entsteht Angst in Unternehmen?	100
3.6	Persönlichkeitsstörungen – die dunkle Triade	103
3.7	Mangelnde Führung	106
4	Erfolgsfaktoren im Change-Prozess	111
4.1	Fit für den Wandel: moderne Lösungsansätze in Zeiten von VUKA und BANI finden	112
4.2	Markt und Kunden in den Mittelpunkt stellen	114
4.3	Innovationskultur fördern	114
4.4	Ressourcen optimal bereitstellen	115
4.5	Ein funktionstüchtiges Risiko- und Krisenmanagement etablieren	116
4.6	Eine resiliente Unternehmenskultur leben	117
4.7	Rechtzeitig Anzeichen von Veränderungsmüdigkeit adressieren	118
4.8	Das »Why-How-What« für Transformationsprozesse nutzen	118
4.9	Klare Visionen, Ziele und Strategien festlegen	119
4.10	Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren	121
4.11	Die zentrale Rolle der Führungskraft bei Krisen und Veränderungen anerkennen	123
4.12	Den Erfolgsfaktor Mut einbeziehen	126
4.13	Veränderungen verstehen	128
4.14	Widerstand auflösen	129
4.15	Top-down ist out: dem mittleren Management mehr Macht geben	129
4.16	Essenziell: die Belegschaft einbinden	130
4.17	Generationenkonflikte verstehen	132
4.18	Den individuellen Bewusstseinswandel steuern und Eigenverantwortung übernehmen ..	133
4.19	Der Mensch im Fokus: emotionale Verbundenheit herstellen	134
5	Change-Kompetenz – was ist das?	137
5.1	Das Change-Kompetenz-Rad	138
5.1.1	Persönliche Change-Kompetenzen	140
5.1.2	Soziale Change-Kompetenzen	148
5.1.3	Fachliche Change-Kompetenzen	155
5.1.4	Methodische Change-Kompetenzen	158
5.1.5	Führungskompetenzen im Change-Prozess	163
5.2	Selbsteinschätzung der Change-Kompetenzen	169
6	Change-Kompetenzen entwickeln, stärken und ausbauen	175
6.1	Resilienz	176
6.1.1	Mit Selbstreflexion und Grundzufriedenheit zu mehr Resilienz	176
6.1.2	Übungen zur Entwicklung von Resilienz	177
6.2	Flexibilität	181

6.2.1	Durch Unbekanntes und Kreativität flexibler werden	181
6.2.2	Übungen zur Entwicklung von Flexibilität	181
6.3	Netzwerken	183
6.3.1	Netzwerken durch Beziehungsaufbau und -pflege	183
6.3.2	Übungen zur Entwicklung von Netzwerkkompetenz	183
6.4	Eigenmotivation	184
6.4.1	Mit Selbstdisziplin, Routinen und einer positiven Einstellung zu mehr Eigenmotivation	184
6.4.2	Übungen zur Entwicklung von Eigenmotivation	185
6.5	Problemlösefähigkeit	187
6.5.1	Mit zielgerichteten Methoden zu mehr Problemlösekompetenz	187
6.5.2	Übungen zur Entwicklung von Problemlösekompetenz	188
6.6	Entscheidungsfähigkeit	191
6.6.1	Mit analytischen Fähigkeiten und Urteilsvermögen zu mehr Entscheidungsfähigkeit	191
6.6.2	Übungen zur Entwicklung von Entscheidungskompetenz	191
6.7	Lernbereitschaft	195
6.7.1	Durch Neugier, Offenheit und Eigeninitiative zu mehr Lernbereitschaft	195
6.7.2	Übungen zur Entwicklung von Lernbereitschaft	195
6.8	Achtsamkeit	197
6.8.1	Durch regelmäßiges Üben und Selbstreflexion zu mehr Achtsamkeit	197
6.8.2	Übungen und Beispiele zur Entwicklung der Achtsamkeit	198
6.9	Beurteilungsvermögen	199
6.9.1	Mit guter Menschenkenntnis und analytischem Denken zu einem besseren Beurteilungsvermögen	199
6.9.2	Übungen zur Entwicklung des Beurteilungsvermögens	200
6.10	Kommunikation	200
6.10.1	Mit Übung und Selbstreflexion zu besserer Kommunikation	200
6.10.2	Übungen zur Entwicklung von Kommunikationskompetenz	201
6.11	Emotionale Intelligenz	204
6.11.1	Durch Empathie und Achtsamkeit die emotionale Intelligenz verbessern	204
6.11.2	Übungen zur Entwicklung von emotionaler Intelligenz	204
6.12	Konfliktmanagement	205
6.12.1	Durch analytische Fähigkeiten und emotionale Intelligenz zu einem guten Konfliktmanagement	205
6.12.2	Übungen zur Entwicklung der Konfliktmanagement-Kompetenz	206
6.13	Teamarbeit	207
6.13.1	Mit Kommunikations- und Konfliktfähigkeiten die Teamarbeit verbessern	207
6.13.2	Übungen zur Entwicklung der Teamarbeitskompetenz mit Beispielen	207
6.14	Vertrauensbildung	209

6.14.1	Mit Empathie und Ehrlichkeit Vertrauensbildung verbessern	209
6.14.2	Übungen zur Entwicklung der Vertrauensbildung	209
6.15	Belastbarkeit	210
6.15.1	Durch Stressbewältigung und Selbstorganisation zu einer stabileren Belastbarkeit	210
6.15.2	Übungen zur Entwicklung von Belastbarkeit	211
6.16	IT-Kompetenz	212
6.16.1	Mit kontinuierlichem Lernen und praktischer Anwendung zu mehr IT-Kompetenz	212
6.16.2	Übungen zur Entwicklung der IT-Kompetenz	213
6.17	KI-Kompetenz	214
6.17.1	Mit soliden Grundlagen und Erfahrungen in der Praxis zu mehr KI-Kompetenz ...	214
6.17.2	Übungen zur Entwicklung der KI-Kompetenz	215
6.18	Change-Management-Wissen	216
6.18.1	Durch Methodenaneignung und praktische Anwendung zu mehr Change-Management-Wissen	216
6.18.2	Übungen zur Entwicklung von Change-Management-Wissen	216
6.19	Projektmanagement	218
6.19.1	Mit hervorragender Kommunikation und Entscheidungskompetenz zu gutem Projektmanagement	218
6.19.2	Übungen zur Entwicklung von Projektmanagementkompetenz	218
6.20	Agilität	220
6.20.1	Durch Methodenwissen und reale Projekte zu mehr Agilität	220
6.20.2	Übungen zur Entwicklung von Agilität	220
6.21	Prozessoptimierung	222
6.21.1	Durch analytisches Denken und Agilität zu profitabler Prozessoptimierung	222
6.21.2	Übungen zur Entwicklung der Prozessoptimierungskompetenz	222
6.22	Organisationsentwicklung	224
6.22.1	Durch Fachkenntnisse und Kommunikationsfähigkeiten zu besserer Organisationsentwicklung	224
6.22.2	Übungen zur Entwicklung von Organisationsentwicklungskompetenz	224
6.23	Krisenmanagement	226
6.23.1	Durch analytisches Denken und schnelle Reaktionsfähigkeit zu besserem Krisenmanagement	226
6.23.2	Übungen zur Entwicklung von Krisenmanagementkompetenz	227
6.24	Risikomanagement	229
6.24.1	Durch Problemlösefähigkeit und Entscheidungsfreudigkeit zu besserem Risikomanagement	229
6.24.2	Übungen zur Entwicklung von Risikomanagementkompetenz	229
6.25	Stakeholder-Management	230
6.25.1	Durch Kommunikation und Beziehungspflege zu einem verbesserten Stakeholder-Management	230
6.25.2	Übungen zur Entwicklung der Stakeholder-Management-Kompetenz	231

6.26	Vorbildfunktion	232
6.26.1	Durch Selbstreflexion und Integrität zu einer verbesserten Vorbildfunktion	232
6.26.2	Übungen zur Entwicklung der Vorbildfunktion	233
6.27	Gestaltung der Unternehmenskultur	234
6.27.1	Durch Selbstreflexion und Feedbackrunden zu einer besseren Unternehmenskultur	234
6.27.2	Übungen zur Entwicklung der Kompetenz »Unternehmenskultur gestalten«	235
6.28	Strategisches Denken	236
6.28.1	Durch Flexibilität und Kreativität zu besserem strategischem Denken	236
6.28.2	Übungen zur Entwicklung der Kompetenz »Strategisches Denken«	237
6.29	Führungskraft als Coach	238
6.29.1	Durch Kommunikation und Empathie zur Coachingrolle	238
6.29.2	Übungen zur Entwicklung der Kompetenz »Führungskraft als Coach«	239
6.30	Motivation und Mitarbeiterentwicklung	241
6.30.1	Mit Empathie und Unterstützung Mitarbeitende motivieren und entwickeln	241
6.30.2	Übungen zur Entwicklung der Kompetenz, andere zu motivieren und weiterzuentwickeln	241
7	Aufbruch in die Zukunft – mit Change-Kompetenz die Arbeitswelt von morgen gestalten	243
	Danksagung	245
	Literaturverzeichnis	247
	Stichwortverzeichnis	259
	Über den Autor und die Illustratorin	265