

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	15
<b>1 Die aktuelle Zeitqualität .....</b>	<b>19</b>
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
<b>2 Veränderungsprozesse verstehen .....</b>	<b>41</b>
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
<b>3 Stolpersteine im Change-Prozess .....</b>	<b>73</b>
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
<b>4</b>	<b>Erfolgsfaktoren im Change-Prozess .....</b>	<b>111</b>
4.1	Fit für den Wandel: moderne Lösungsansätze in Zeiten von VUCA 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
<b>5</b>	<b>Change-Kompetenz – was ist das? .....</b>	<b>137</b>
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
<b>6</b>	<b>Change-Kompetenzen entwickeln, stärken und ausbauen .....</b>	<b>175</b>
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	<b>Aufbruch in die Zukunft – mit Change-Kompetenz die Arbeitswelt von morgen gestalten .....</b>	<b>243</b>
	Danksagung .....	245
	Literaturverzeichnis .....	247
	Stichwortverzeichnis .....	259
	Über den Autor und die Illustratorin .....	265