

Vorwort	7
1 Einführung	11
2 Arbeitswelten heute und morgen	17
2.1 Die Digitalisierung von Aufgaben und Arbeitsabläufen	18
2.2 Digitalisierung: Wandel in den Tätigkeitsfeldern	25
2.3 Digitalisierung: Neue Arbeitsformen	31
2.4 Digitalisierung: Auswirkungen auf die Kernbelegschaft.....	35
3 Landkarten für das Change-Management	41
3.1 Suche nach Orientierung und Verlässlichkeit.....	42
3.2 Mentale Modelle	48
3.3 Beziehungsdynamiken und Latenzen	60
3.3.1 Soziodynamische Ebene	63
3.3.2 Psychodynamische Ebene	66
3.3.3 Kernkonflikt	70
3.4 Veränderungsnotwendigkeit und Veränderungskompetenz	72
3.4.1 Anlässe für Veränderungen	72
3.4.2 Organisationale und personale Veränderungskompetenzen für die digitale Arbeitswelt.....	84
3.5 Phasen der Veränderung und des Veränderungsmanagements	94
3.5.1 Das 3-Phasen-Modell nach Lewin	95
3.5.2 Phasen und Emotionen in Veränderungsprozessen	97
3.5.3 Das Change-House-Modell nach Janssen	103
3.5.4 Interventionsplattformen	105
3.5.5 Die 8 Stufen der Veränderung nach Kotter.....	110
4 Zentrale Kompetenz- und Gestaltungsfelder	113
4.1 Personalkapazitätsmanagement.....	113
4.1.1 Strategic Workforce Planning	114
4.1.2 Nachfolgeplanung.....	120
4.2 Personalanpassung	124
4.2.1 Trennungsmanagement.....	127
4.2.2 Gesetzliche Transferleistungen im Rahmen der Arbeitsförderung.....	137
4.3 Veränderungsarchitektur	140
4.3.1 Kennzeichen digitaler Geschäftsmodelle.....	141
4.3.2 Ableiten und Gestalten digitaler Veränderungsarchitekturen	148

4.3.2.1	Zielbild	149
4.3.2.2	Auftragsklärung	156
4.3.2.2.1	Zieldimensionen	159
4.3.2.2.2	Risiko-Analyse	160
4.3.2.2.3	Befürworter und Gegner	161
4.3.2.2.4	Rolle des Auftragnehmers (interner oder externer Berater)	162
4.3.2.4.1	Analyse	173
4.3.2.4.2	Diagnose	182
4.3.2.4.3	Architektur	191
4.3.2.4.4	Rückspiegelung	208
5	Change-Tools	221
5.1	Auftragsklärung und Kontrakt	221
5.2	Kollegiale Beratung	226
5.3	Analysekonzept	235
5.4	Informations-, Dialog- und Unterstützungsformate	238
5.5	Evaluationsformate	255
6	Ausblick: HR als Berater und Mitgestalter – Haltung in Veränderungs- prozessen	261
	Literaturverzeichnis	267
	Abbildungsverzeichnis	287
	Autoren	291