

---

# Inhaltsverzeichnis

|          |  |          |
|----------|--|----------|
| <b>1</b> | <b>Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement</b>                                       | <b>1</b> |
|          | Wilfried Krüger  |          |
| 1.1      | Charakteristik der Strategischen Erneuerung  | 1        |
| 1.1.1    | Strategische Erneuerung als Teil des beidhändigen Management   | 1        |
| 1.1.2    | Begriff und Fragestellungen der Strategischen Erneuerung   | 4        |
| 1.1.3    | Stoßrichtungen des Wandels: Abbau, Umbau, Aufbau   | 8        |
| 1.1.4    | Erneuerung des Tagesgeschäfts vs. Aufbau neuer Geschäfte   | 9        |
| 1.1.5    | Wechselspiel von Advantage Seeking und Opportunity Seeking<br>im Prozess der Unternehmensentwicklung | 13       |
| 1.2      | Koordinaten des Wandels  | 14       |
| 1.2.1    | Wandlungsbedarf  | 14       |
| 1.2.2    | Wandlungsbereitschaft  | 19       |
| 1.2.3    | Wandlungsfähigkeit   | 20       |
| 1.3      | Komponenten der Strategischen Erneuerung   | 24       |
| 1.3.1    | Wandlungsprozesse: Aufgaben und Phasen<br>des Wandels festlegen                                      | 24       |
| 1.3.2    | Strategie: Erneuerung durch Geschäftsinnovation  | 25       |
| 1.3.3    | Leadership: Wandel vorantreiben und ermöglichen  | 25       |
| 1.3.4    | Mitarbeiter: Wandel akzeptieren, Wandel bewirken   | 26       |
| 1.3.5    | Projekt- und Programm-Management: Organisation<br>für Wandel schaffen                                | 26       |
| 1.3.6    | Human Resource Management: Personelle<br>Veränderungen bewirken                                      | 27       |
| 1.3.7    | Kommunikation: Einheitliches Verständnis erzeugen  | 27       |
| 1.3.8    | Controlling: Prozess- und Ergebnistransparenz sichern  | 27       |
| 1.3.9    | Toolbox: Wandlungsaufgaben instrumentieren   | 28       |
| 1.4      | Orchestrierung der Komponenten   | 28       |
| 1.5      | Zusammenfassung  | 30       |
|          | Literatur  | 31       |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2 Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse</b>   | <b>33</b> |
| Wilfried Krüger   |           |
| 2.1 Problemdimensionen des Wandels  | 34        |
| 2.1.1 Rationale Dimension   | 34        |
| 2.1.2 Emotionale Dimension  | 35        |
| 2.1.3 Politische Dimension  | 37        |
| 2.1.4 Integrierte Problemlösungen als Ziel  | 39        |
| 2.2 Ablauf tiefgreifenden Wandels (Transformationsprozess)  | 39        |
| 2.2.1 Vorgehensmodell   | 39        |
| 2.2.2 Initialisierung   | 40        |
| 2.2.3 Konzipierung  | 42        |
| 2.2.4 Mobilisierung   | 46        |
| 2.2.5 Umsetzung   | 48        |
| 2.2.6 Verstetigung  | 50        |
| 2.3 Querschnittsthemen des Transformationsprozesses   | 52        |
| 2.3.1 Startzeitpunkt, Tempo und Schrittlänge bestimmen  | 52        |
| 2.3.2 Implementierung gestalten   | 55        |
| 2.4 Zusammenfassung   | 59        |
| Literatur   | 60        |
| <b>3 Strategische Erneuerung durch Opportunity Seeking</b>  | <b>63</b> |
| Maximilian Rimbach  |           |
| 3.1 Einordnung in die Ansätze zur Strategischen Erneuerung  | 64        |
| 3.1.1 Streben nach Wettbewerbsvorteilen (Advantage Seeking) als<br>traditionelles Verhalten der Strategischen Erneuerung            | 64        |
| 3.1.2 Optionen der Strategischen Erneuerung durch<br>Advantage Seeking  | 65        |
| 3.1.3 Aufspüren innovativer Geschäftsgelegenheiten (Opportunity<br>Seeking) als alternatives Verhalten der Strategischen Erneuerung | 70        |
| 3.1.4 Neue Geschäftslogik als Besonderheit des Opportunity Seeking  | 73        |
| 3.2 Entwicklung und Ausnutzung einer neuen Geschäftslogik   | 76        |
| 3.2.1 Abgrenzung und Formen Opportunity-orientierter<br>Unternehmen   | 76        |
| 3.2.2 Strategische Erneuerung durch Opportunity Seeking als Teil<br>eines Strategischen Entrepreneurship                            | 78        |
| 3.2.3 Formen der Strategischen Erneuerung durch<br>Opportunity Seeking  | 82        |
| 3.3 Management des Opportunity Seeking im 3W-Modell   | 83        |
| 3.3.1 Bedeutung der 3W für die Strategische Erneuerung durch<br>Opportunity Seeking   | 83        |
| 3.3.2 Entrepreneurhafte Orientierung als Voraussetzung  | 86        |
| 3.3.3 Erfolgsfaktoren der Entdeckung  | 88        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 3.3.4     | Erfolgsfaktoren der Bewertung .....   | 90         |
| 3.3.5     | Erfolgsfaktoren der Ausnutzung .....  | 92         |
| 3.4       | Zusammenfassung .....   | 94         |
| Literatur | .....   | 95         |
| <b>4</b>  | <b>Leadership in Change .....</b>   | <b>97</b>  |
|           | Norbert Bach  |            |
| 4.1       | Grundverständnis von Leadership in Change .....   | 98         |
| 4.1.1     | Veränderte Führungssituation als Herausforderung .....  | 98         |
| 4.1.2     | Von Mitarbeiterführung zu Leadership .....  | 100        |
| 4.1.3     | Strategische Erneuerung durch Leadership .....  | 103        |
| 4.2       | Gelebte Leadership in Change .....  | 107        |
| 4.2.1     | Anforderungen an das Topmanagement .....  | 107        |
| 4.2.2     | Leadership unterhalb des Topmanagement .....  | 112        |
| 4.2.3     | Einbindung von Followern .....  | 118        |
| 4.3       | Zusammenfassung .....   | 125        |
| Literatur | .....   | 127        |
| <b>5</b>  | <b>Wandel akzeptieren, Wandel bewirken – Die Rolle der Mitarbeiter<br/>bei der Strategischen Erneuerung .....</b> | <b>129</b> |
|           | Juliane Stahl   |            |
| 5.1       | Veränderte Führungssituation bei permanentem Wandlungsbedarf .....  | 130        |
| 5.2       | Anreiz-Beitrags-Verhältnis als Stellhebel des Verhaltens .....  | 133        |
| 5.2.1     | Grundlagen der Anreiz-Beitrags-Theorie .....  | 133        |
| 5.2.2     | Anreize zu wandlungsbereitem Verhalten .....  | 135        |
| 5.3       | Mitarbeiter als Initiatoren von Veränderungen .....   | 137        |
| 5.3.1     | Initialisierung des Wandels durch Mitarbeiterinitiativen .....  | 137        |
| 5.3.2     | Durchsetzung von Mitarbeiterinitiativen<br>mittels Koalitionsbildung .....  | 139        |
| 5.3.3     | Implikationen für das Wandlungsmanagement .....   | 145        |
| 5.4       | Mitarbeiter als Zielgruppe der Veränderung .....  | 151        |
| 5.4.1     | Klassifizierung anhand der Einstellungs- und<br>Verhaltensakzeptanz .....   | 151        |
| 5.4.2     | Anreiz-beitrags-gerechte Maßnahmen zur<br>Verhaltensbeeinflussung .....   | 154        |
| 5.4.3     | Verstetigung der Wandlungsergebnisse .....  | 157        |
| 5.5       | Zusammenfassung .....   | 159        |
| Literatur | .....   | 160        |
| <b>6</b>  | <b>Management und Organisation von Programmen und Projekten .....</b>   | <b>163</b> |
|           | Carsten R. Brehm und Sven Hackmann  |            |
| 6.1       | Von der Strategie zum Projekt: Organisation des<br>Wandlungsmanagement .....                                      | 164        |

|       |  |            |
|-------|--|------------|
| 6.2   | Programm- und Projektmanagement .....                                | 165        |
| 6.2.1 | Ebenen des Programm- und Projektmanagement .....                     | 165        |
| 6.2.2 | Leitideen des Programm-Management .....                              | 166        |
| 6.2.3 | Fallweise Konfiguration von Wandlungsprogrammen .....                | 170        |
| 6.2.4 | Aufgaben und Prozess des Projektmanagement .....                     | 175        |
| 6.3   | Organisation von Programmen und Projekten .....                      | 177        |
| 6.3.1 | Organisatorische Bausteine .....                                     | 177        |
| 6.3.2 | Spezielle Rollen in einer Programmorganisation .....                 | 184        |
| 6.3.3 | Aufbau und Entwicklung eines Projektteams .....                      | 186        |
| 6.3.4 | Projekt Management Office (PMO) als Integrator .....                 | 189        |
| 6.4   | Organisation dualer Transformation .....                             | 192        |
| 6.5   | Wandlungsfähige Organisation .....                                   | 194        |
| 6.5.1 | Organisatorische Flexibilität als Ziel .....                         | 194        |
| 6.5.2 | Gestaltungsprinzipien einer wandlungsfähigen Organisation .....      | 195        |
| 6.6   | Zusammenfassung .....  | 198        |
|       | Literatur .....  | 199        |
| 7     | <b>Human Resource Management im Wandel .....</b>                     | <b>203</b> |
|       | Larissa Becker   |            |
| 7.1   | Personalwirtschaftliche Umsetzung von Abbau .....                    | 204        |
| 7.1.1 | Berücksichtigung des Zeithorizonts .....                             | 204        |
| 7.1.2 | Temporäre Reduktion der Personalkapazität .....                      | 205        |
| 7.1.3 | Dauerhafter Personalabbau durch betriebsbedingte Kündigung ....      | 206        |
| 7.1.4 | Alternative Möglichkeiten des dauerhaften Personalabbaus .....       | 207        |
| 7.1.5 | Soziale Abfederung von Personalabbau .....                           | 211        |
| 7.2   | Personalwirtschaftliche Umsetzung von Umbau .....                    | 212        |
| 7.2.1 | Interner versus externer Umbau .....                                 | 212        |
| 7.2.2 | Akzeptanz und Durchsetzbarkeit .....                                 | 213        |
| 7.2.3 | Qualifizierung .....   | 215        |
| 7.2.4 | Externer Umbau .....   | 217        |
| 7.3   | Personalwirtschaftliche Umsetzung von Aufbau .....                   | 218        |
| 7.3.1 | Konstellationen im Überblick .....                                   | 218        |
| 7.3.2 | Interne Deckung des Personalbedarfs .....                            | 219        |
| 7.3.3 | Externe Deckung des Personalbedarfs .....                            | 221        |
| 7.4   | Gestaltung der Veränderungsmotivation .....                          | 225        |
| 7.4.1 | Umgang mit der ‚Survivorproblematik‘ .....                           | 225        |
| 7.4.2 | Bindung von Schlüsselpersonen .....                                  | 227        |
| 7.4.3 | Beeinflussung und Nutzung von Wandlungsbereitschaft .....            | 228        |
| 7.4.4 | Die Rolle der Führungskräfte .....                                   | 230        |
| 7.5   | Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft dauerhaft sichern ..... | 231        |
| 7.6   | Zusammenfassung .....  | 232        |
|       | Literatur .....  | 233        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>8 Kommunikation im Wandel</b>   | 237 |
| Carsten R. Brehm   |     |
| 8.1 Kommunikation als Katalysator im Wandel                                    | 238 |
| 8.2 Grundlagen der Kommunikation   | 241 |
| 8.2.1 Soziales Kommunikationsmodell  | 241 |
| 8.2.2 Allgemeine Zielgruppen und Ziele von Kommunikation in Wandlungsprozessen | 242 |
| 8.2.3 Kombination unterschiedlicher Kommunikationsformen                       | 244 |
| 8.3 Kommunikation im Wandlungsprozess  | 245 |
| 8.3.1 Kommunikationsstrategische Überlegungen                                  | 245 |
| 8.3.2 Initialisierung  | 248 |
| 8.3.3 Konzipierung   | 251 |
| 8.3.4 Mobilisierung  | 254 |
| 8.3.5 Umsetzung und Verstetigung   | 256 |
| 8.4 Auswahl und Einsatz von Kommunikationsinstrumenten                         | 259 |
| 8.4.1 Effiziente Kommunikation und geeignete Instrumente                       | 259 |
| 8.4.2 Phasenübergreifende Erfolgsregeln  | 261 |
| 8.5 Zusammenfassung  | 262 |
| Literatur  | 263 |
| <b>9 Controlling der Strategischen Erneuerung</b>                              | 265 |
| Henrik Steinhaus und Stephan Kraft   |     |
| 9.1 Controllingverständnis   | 266 |
| 9.1.1 Beidhändigkeit des Controllings  | 266 |
| 9.1.2 Begriff und Ziele des Wandlungscontrolling                               | 267 |
| 9.1.3 Ebenen, Aufgaben und Träger des Wandlungscontrollings                    | 269 |
| 9.1.4 Inhalte des Wandlungscontrollings  | 273 |
| 9.2 Controlling des Wandlungsprozesses   | 274 |
| 9.2.1 Regelgrößen in Wandlungsprozessen  | 274 |
| 9.2.2 Kostenrechnung in Wandlungsprozessen                                     | 277 |
| 9.2.3 Kostenschätzung im Rahmen der Programmplanung                            | 279 |
| 9.2.4 Steuerung und Kontrolle im Wandlungsprozess                              | 282 |
| 9.3 Controlling des Wandlungsergebnisses                                       | 286 |
| 9.3.1 Herausforderung und Methode des Ergebniscontrollings                     | 286 |
| 9.3.2 Aufgaben einer beidhändigen Controllingeinheit                           | 289 |
| 9.3.3 Organisatorische Verankerung einer beidhändigen Controllingeinheit       | 290 |
| 9.3.4 Optimaler Controllinggrad einer beidhändigen Controllingeinheit          | 291 |
| 9.4 Zusammenfassung  | 292 |
| Literatur  | 293 |

---

|   |            |
|---|------------|
| <b>10 Toolbox – Denkwerkzeuge des Wandlungsmanagement</b> ..... | <b>295</b> |
| Carsten R. Brehm und Thorsten Petry                             |            |
| 10.1 Tooleinsatz zur Unterstützung des Wandels .....            | 296        |
| 10.1.1 Einordnung der Toolbox in das Gesamtkonzept .....        | 296        |
| 10.1.2 Ziele des Tooleinsatzes .....                            | 297        |
| 10.1.3 Anwender und Anwendungssituation .....                   | 298        |
| 10.1.4 Einschränkungen und Benutzerhinweise .....               | 298        |
| 10.2 Darstellung ausgewählter Tools .....                       | 299        |
| 10.2.1 Ausgewählte Tools im Überblick .....                     | 299        |
| 10.2.2 Tools in der Initialisierung .....                       | 300        |
| 10.2.3 Tools in der Konzipierung .....                          | 305        |
| 10.2.4 Tools in der Mobilisierung .....                         | 310        |
| 10.2.5 Tools in der Umsetzung .....                             | 314        |
| 10.2.6 Tools in der Verstetigung .....                          | 317        |
| 10.3 Auswahlkriterien der Tools und Anpassung der Box .....     | 319        |
| 10.4 Zusammenfassung .....                                      | 320        |
| Literatur .....   | 321        |