

Inhaltsverzeichnis

1	Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement	1
	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 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 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 für Wandel schaffen	26
1.3.6	Human Resource Management: Personelle 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

2	Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse	33
	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
3	Strategische Erneuerung durch Opportunity Seeking	63
	Maximilian Rimbach	
3.1	Einordnung in die Ansätze zur Strategischen Erneuerung	64
3.1.1	Streben nach Wettbewerbsvorteilen (Advantage Seeking) als traditionelles Verhalten der Strategischen Erneuerung	64
3.1.2	Optionen der Strategischen Erneuerung durch Advantage Seeking	65
3.1.3	Aufspüren innovativer Geschäftsgelegenheiten (Opportunity 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 Unternehmen	76
3.2.2	Strategische Erneuerung durch Opportunity Seeking als Teil eines Strategischen Entrepreneurship	78
3.2.3	Formen der Strategischen Erneuerung durch Opportunity Seeking	82
3.3	Management des Opportunity Seeking im 3W-Modell	83
3.3.1	Bedeutung der 3W für die Strategische Erneuerung durch 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
4 Leadership in Change	97
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
5 Wandel akzeptieren, Wandel bewirken – Die Rolle der Mitarbeiter bei der Strategischen Erneuerung	129
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 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 Verhaltensakzeptanz	151
5.4.2 Anreiz-beitrags-gerechte Maßnahmen zur Verhaltensbeeinflussung	154
5.4.3 Verfestigung der Wandlungsergebnisse	157
5.5 Zusammenfassung	159
Literatur	160
6 Management und Organisation von Programmen und Projekten	163
Carsten R. Brehm und Sven Hackmann	
6.1 Von der Strategie zum Projekt: Organisation des 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 duality 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	Human Resource Management im Wandel	203
	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

8 Kommunikation im Wandel	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 Verfestigung	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
9 Controlling der Strategischen Erneuerung	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

10 Toolbox – Denkwerkzeuge des Wandlungsmanagement	295
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 Verfestigung	317
10.3 Auswahlkriterien der Tools und Anpassung der Box	319
10.4 Zusammenfassung	320
Literatur	321