

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ..... XV

## Teil I Grundlagen

<b>1</b>	<b>Change Management – Der Weg zum Ziel</b>	<b>3</b>
1.1	Change Management – Was sich dahinter verbirgt	3
1.1.1	Begriff	3
1.1.2	Gegenstand	6
1.1.3	Ansatzpunkte von Change Management	7
1.2	Zielsetzung und Zielgruppe des Buches	9
1.2.1	Zielsetzung	9
1.2.2	Zielgruppe	10
1.3	Aufbau des Buches	10
	Literatur	11
<b>2</b>	<b>Auslöser von Unternehmenswandel</b>	<b>13</b>
2.1	Extern ausgelöster Wandel	13
2.1.1	Unternehmen als offene Systeme	13
2.1.2	Zunehmende Umweltdynamik	16
2.1.3	Reaktionen auf Umfeldwandel	19
2.2	Intern ausgelöster Wandel	21
2.2.1	Die Metapher der menschlichen Entwicklung	21
2.2.2	Lebenszyklusmodelle	22
2.2.3	Das „Burn-out-Syndrom“ bei Unternehmen	25
2.3	Praxis-Check	26
	Literatur	27
<b>3</b>	<b>Hemmnisse des Wandels</b>	<b>29</b>
3.1	Typisches Verhalten von Unternehmen in Krisensituationen	29
3.2	Individuelle Ursachen	32
3.3	Kollektive Ursachen	36

3.4	Wirtschaftliche Ursachen	38
3.5	Komplexität	40
3.6	Praxis-Check	42
	Literatur	44
<b>4</b>	<b>Ursachen gescheiterten Unternehmenswandels</b>	<b>47</b>
4.1	Widerstände als Hauptproblem	47
4.2	Beispiele	48
4.3	Widerstandsarten	50
4.3.1	Erklärungs- und nichterklärungsbedürftige Widerstände	50
4.3.2	Erscheinungsformen von Widerständen	53
4.3.3	Sach- und Machtwiderstände	54
4.4	Nährböden für Widerstände	55
4.4.1	Faktoren auf Unternehmensebene	55
4.4.2	Faktoren auf Mitarbeiterebene	56
4.5	Falscher Umgang mit Widerständen	58
4.6	Weitere Faktoren	58
4.7	Praxis-Check	59
	Literatur	62
<b>5</b>	<b>Ein Erfolgsfaktorenmodell des Change Managements</b>	<b>65</b>
5.1	Die Feldtheorie Lewins	65
5.2	Grundbausteine des Modells	69
5.3	Erfolgsbaustein Orientierung	71
5.4	Erfolgsbaustein Startmotivation	72
5.5	Erfolgsbaustein Prozessmotivation	73
5.6	Erfolgsbaustein Zielmotivation	75
5.7	Das Erfolgsfaktoren-Modell	77
5.8	Praxis-Check	79
	Literatur	81

## Teil II Erfolgsfaktoren

<b>6</b>	<b>Erfolgsfaktor Person – Richtige Führung im Wandel</b>	<b>85</b>
6.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	85
6.1.1	Begriff	85
6.1.2	Erfolgsbeitrag	86
6.2	Transaktionale und transformatorische Führung	87
6.3	Die optimale Mischung der Führungsstile	88
6.4	Bestandteile transformatorischer Führung	91
6.4.1	Die Bestandteile im Überblick	91
6.4.2	Der Visionär	93

6.4.3	Der Coach	95
6.4.4	Das authentische Vorbild	99
6.4.5	Der Wohltäter	100
6.4.6	Zielgerichtetheit und Willenskraft	102
6.4.7	Emotionale Intelligenz	104
6.5	Praxis-Check	105
	Literatur	108
<b>7</b>	<b>Erfolgsfaktor Vision – Motivierende Ziele setzen</b>	<b>109</b>
7.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	109
7.1.1	Begriff	109
7.1.2	Ein Beispiel	110
7.1.3	Erfolgsbeitrag	111
7.2	Voraussetzungen für wirksame Visionen	112
7.3	Ausgewählte Methoden	115
7.3.1	Methode Visionsarbeit	115
7.3.2	Visions-Review	116
7.4	Praxis-Check	117
	Literatur	119
<b>8</b>	<b>Erfolgsfaktor Kommunikation – Widerstände vermeiden und überwinden</b>	<b>121</b>
8.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	121
8.1.1	Begriff	122
8.1.2	Erfolgsbeitrag	124
8.2	Voraussetzungen für wirksame Kommunikation	125
8.3	Kommunikation in den einzelnen Phasen des Wandels	127
8.3.1	Kommunikation in der Startphase	127
8.3.2	Kommunikation während der Durchführung	129
8.3.3	Kommunikationsplanung	133
8.4	Kommunikative Überwindung von Widerständen	133
8.4.1	Die richtige Grundhaltung	134
8.4.2	Die richtige Gesprächsführung	135
8.5	Praxistipps	139
8.5.1	Die Methode „World Café“	140
8.5.2	Der Projektinformationsmarkt	141
	Literatur	142
<b>9</b>	<b>Erfolgsfaktor Partizipation – Betroffene beteiligen</b>	<b>145</b>
9.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	145
9.1.1	Begriff und Ursprung	145
9.1.2	Erfolgsbeitrag	147
9.2	Voraussetzungen für wirksame Partizipation	148

9.3	Ausgewählte Methoden der Partizipation	150
9.3.1	Gruppenmoderation	151
9.3.2	Mitarbeiterbefragung	155
9.3.3	Open Space	158
9.4	Praxistipp und Praxis-Check	160
9.4.1	Partizipationsplan	160
9.4.2	Checkliste zur wirksamen Partizipation	161
	Literatur	162
10	<b>Erfolgsfaktor Integration – Unterschiede überwinden</b>	163
10.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	163
10.1.1	Begriff	163
10.1.2	Erfolgsbeitrag	164
10.2	Voraussetzungen wirksamer Integration	165
10.3	Ausgewählte Methoden der Integration	166
10.3.1	Integration on the job	166
10.3.2	Integration off the job	168
10.4	Praxis-Check	170
	Literatur	173
11	<b>Erfolgsfaktor Re-Edukation – Personal gezielt entwickeln</b>	175
11.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	175
11.1.1	Begriff	175
11.1.2	Erfolgsbeitrag	176
11.2	Voraussetzungen wirksamer Re-Edukation	177
11.3	Ausgewählte Methoden der Re-Edukation	180
11.3.1	Methodenüberblick	180
11.3.2	Seminargestütztes Coaching	183
11.4	Praxistipp	184
	Literatur	185
12	<b>Erfolgsfaktor Projektorganisation – Komplexität richtig steuern</b>	187
12.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	187
12.1.1	Begriff	187
12.1.2	Erfolgsbeitrag	188
12.2	Voraussetzungen wirksamer Projektorganisation	189
12.3	Ausgewählte Methoden	191
12.3.1	Professionelle Projektaufbauorganisation	191
12.3.2	Strategische Projektauswahl	192
12.3.3	Projektteambildung	194
12.3.4	Motivationserhalt	197
12.3.5	Agiles Projektmanagement	198

12.4	Praxis-Check	201
	Literatur	203
13	<b>Erfolgsfaktor Konsultation – Professionelle Berater einsetzen</b>	205
13.1	Begriff, Trends und Erfolgsbeitrag	205
13.1.1	Begriff	205
13.1.2	Trends	206
13.1.3	Erfolgsbeitrag	208
13.2	Voraussetzungen wirksamer Konsultation	209
13.3	Ausgewählte Methoden	211
13.3.1	Prozessberatung	211
13.3.2	Inhouse-Beratung	213
13.4	Praxis-Check	215
	Literatur	216
14	<b>Erfolgsfaktor Evolution – Permanenten Wandel initiieren</b>	217
14.1	Begriff und Erfolgsbeitrag	217
14.1.1	Begriff	217
14.1.2	Erfolgsbeitrag	220
14.2	Voraussetzungen wirksamer Evolution	222
14.2.1	Lernen von der Natur	222
14.2.2	Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Unternehmen	231
14.3	Ausgewählte Methoden	233
14.3.1	Sensor-Teams	234
14.3.2	Ideenolympiade	234
14.3.3	Kulturmanagement	235
14.4	Praxis-Check	240
	Literatur	241
	<b>Sachverzeichnis</b>	243