

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Die radikal neuen Anforderungen unserer Zeit und die Konsequenz für Veränderungsarbeit</b>	<b>1</b>
	Guido Baltes und Antje Freyth	
1.1	Treiber beschleunigter Innovationszyklen	4
1.2	Treiber radikaler Innovation	14
1.3	Exponentielle Digitalisierung als Treiber des Wandels	23
1.4	Alles schneller, radikaler, digitaler – was tun?	41
1.5	Beidhändigkeit im dynamischen Wandel – Herausforderung Ambidextrie	50
1.6	Der Wandel des Wandels und der Veränderungsarbeit	56
1.7	Das Konzept der Veränderungsintelligenz	70
	Literatur	77
<b>2</b>	<b>Organisationale Veränderungsintelligenz – Wachstumsfähigkeit mit strategischer Innovation erneuern</b>	<b>81</b>
	Guido Baltes und Christoph Selig	
2.1	Wandlungsfähigkeit braucht Handlungsfähigkeit – vor allem im komplexen Kontext	84
2.2	Mit dynamischen Fähigkeiten Wandlungsfähigkeit implementieren – Routinen statt Prozesse	94
2.3	Elemente des förderlichen Rahmens für eine wandlungs- und innovationsfähige Organisation	110
2.4	Kontextbezogene Differenzierung in Führung und Organisationsgestaltung: die beidhändige Organisation	130
2.5	Eingebettete Unternehmerteams als konkrete Option zur Implementierung der beidhändigen Organisation	143
	Literatur	165

<b>3</b>	<b>Agilität zur Steigerung der Veränderungsintelligenz einer Organisation</b>	169
	Hans-Jörg Vohl	
3.1	Ziele und Hürden der Agilität	170
3.2	Grundelemente von Agilität	171
3.3	Agiles Projektmanagement nach Scrum	174
3.4	Agilität in der Linienorganisation mit OKR (Objectives & Key Results)	182
3.5	Kernaussagen	190
	Literatur	191
<b>4</b>	<b>Die Organisation verändern – Muster aufbrechen</b>	193
	Markus Plischke	
4.1	Unser Bild der Organisationen und die unterschiedlichen Arten der Unternehmenssteuerung	194
4.2	Organisationale (Selbst-)Reflexion als Voraussetzung für Musterwechsel	198
4.3	Wirkungsvolle Interventionen für Musterwechsel	203
4.4	Den nachhaltigen Wandel sicherstellen	214
4.5	Kernaussagen	217
	Literatur	218
<b>5</b>	<b>Organisationale Veränderung in internationalen Zusammenhängen</b>	219
	Peter Franklin und Moritz Krüger	
5.1	Die Herausforderung, Change über kulturelle Grenzen hinweg effektiv und angemessen umzusetzen	220
5.2	Der Einfluss nationalkultureller Werte und Einstellungen auf das Change Verhalten von und in Organisationen	220
5.3	Tools zum Umgang mit Change in internationalen Zusammenhängen	231
5.4	Wie man Change in internationalen Teams vermittelt – Leadership- und Kommunikationsstrategien	241
5.5	Kernaussagen	248
	Literatur	250

<b>6</b>	<b>Veränderungsintelligenz auf individueller Ebene Teil 1: Persönliche Veränderungskompetenz</b>	<b>255</b>
	Antje Freyth	
6.1	Theoretischer Rahmen – Überblick über das 7-V-Modell	257
6.2	Veränderungsbereitschaft	261
6.3	Veränderungsförderliche aktive Akzeptanz	284
6.4	Veränderungserwartung („Sollen des Neuen“)	289
6.5	Veränderungsmotivation („Wollen des Neuen“)	293
6.6	Individuelle Veränderungskompetenzen („Können des Neuen“)	301
6.7	Veränderungsmöglichkeit („Dürfen des Neuen“)	316
6.8	Kernaussagen	317
	Literatur	319
<b>7</b>	<b>Veränderungsintelligenz auf individueller Ebene Teil 2: Persönliche Agilität und agiler führen</b>	<b>323</b>
	Antje Freyth und Guido Baltes	
7.1	Teil 1: Individuelle Agilität – der Schlüssel für ein erfolgreiches Agieren in der VUKA-Welt	326
7.2	Übersicht über die Kernelemente persönlicher Agilität	331
7.3	VUKA-Akzeptanz und Paradigmenwechsel: Neue Herausforderungen an Menschen im agilen Kontext	334
7.4	Agiles Mindset bzw. agile Haltung	342
7.5	Agilitätsbereitschaft	345
7.6	Individueller Beitrag zum Sensing	350
7.7	Individueller Beitrag zum Seizing	352
7.8	Individueller Beitrag zur Reagibilität und Handlungsorientierung	360
7.9	Individueller Beitrag zur fortgesetzten Transformation der Organisation	368
7.10	Neue Arbeitsformen: Agiles Arbeiten in selbst organisierten und/oder virtuellen Teams oder in Netzwerken	369
7.11	Teil 2: Führung und Agilität	378
7.12	Führung im Kontext ganzheitlicher Agilität	379
7.13	Führung im Kontext der Projektagilität	381
7.14	Agiler Führen im Kontext der Alltagsagilität	388
7.15	Kernaussagen	415
	Literatur	417

<b>8 Corporate Entrepreneurship stärken: Der angestellte Unternehmer und sein Team</b>	421
Christoph Selig, Guido Baltes und Antje Freyth	
8.1 Der Start-up-Gründer (Entrepreneur)	424
8.2 Der Corporate Manager	426
8.3 Persönlichkeitsmerkmale des angestellten Unternehmers	428
8.4 Kompetenzen des angestellten Unternehmers	436
8.5 Der angestellte Unternehmer und sein Kernteam	441
8.6 Kernaussagen	451
Literatur	452
<b>9 Kreative Veränderungsprozesse mit Design Thinking</b>	455
Jo Wickert	
9.1 Was gegen Wie	458
9.2 Die paradoxe Situation der Designer	459
9.3 Die zwei Gesichter unseres Denkens	460
9.4 Design Thinking – Beispiel 1: Schau genau hin	461
9.5 Design Thinking – Beispiel 2: Der Mensch im Zentrum	462
9.6 Design Thinking – Beispiel 3: Ihr Produkt braucht ein Idol	464
9.7 Design Thinking – Beispiel 4: Für einen Hammer sieht auch eine Schraube wie ein Nagel aus	465
9.8 Design Thinking – Beispiel 5: Die Situation abstrahieren – aus lauter Bausteinen etwas Neues entstehen lassen	467
9.9 Design Thinking in Phasen	469
9.10 Kernaussagen	478
Literatur	478
<b>10 Schlüsselkompetenz Kommunikation: Pulsschlag der Veränderung</b>	481
Axel Kühn und Felix H. Kühn	
10.1 Kommunikation – eine unverzichtbare Führungskompetenz	483
10.2 Aus Fehlern der Anderen lernen	489
10.3 Persönliche Glaubwürdigkeit in der Kommunikation – eine Frage der inneren Haltung	493
10.4 Leitfaden für eine wirksame Veränderungskommunikation	496
10.5 Kick-Off-Workshop: Kommunikation gründlich vorbereiten, Voraussetzungen für ein Umdenken schaffen	503
10.6 Kernbotschaften und Change Story – DNA der Kommunikation	508
10.7 Stakeholder kennen und einschätzen – Planungsgrundlagen schaffen, Überraschungen vermeiden	515

10.8	Ganzheitliches Kommunikationskonzept: alle beteiligten Disziplinen verbinden – zum Puls der Veränderung werden . . . . .	519
10.9	Umsetzung Erstkommunikation – Fleißarbeit zahlt sich aus. . . . .	525
10.10	Digital, gedruckt, persönlich – die Erwartungen an den richtigen Informations-Mix sind hoch. . . . .	528
10.11	Mitarbeiterbefragung als Planungshilfe – sie macht Stärken, Schwächen und Risiken sichtbar . . . . .	530
10.12	Digitalisierung erhöht massiv Anforderungen an Kommunikation . . . . .	533
10.13	Kernaussagen . . . . .	538
	Literatur. . . . .	539
<b>11</b>	<b>Erfolgskritische persönliche Ressourcen in internationalen Change Zusammenhängen . . . . .</b>	<b>541</b>
	Peter Franklin und Moritz Krüger	
11.1	Change ist nicht gleich Change: Die persönliche Herausforderung im internationalen Change Management . . . . .	542
11.2	Nicht jede(r) ist zum Change Management günstig geerdet: Werte als persönliche Ressourcen im internationalen Change Management. . . . .	543
11.3	Welche Einstellungen und persönliche Eigenschaften sind Driver von Change in internationalen Zusammenhängen? . . . . .	548
11.4	Effektives Handeln ist nicht kulturneutral: Interkulturelle Kompetenzen als persönliche Ressourcen im internationalen Change Management . . . . .	551
11.5	Leader sind nicht gleich Leader: Interkulturelle Kompetenzen international tätiger Change Leader. . . . .	556
11.6	Komplementarität und Synergie – ein neuer Blick auf kulturelle Andersartigkeit für Change Leader und eine ‚neue‘ Ressource . . . . .	560
11.7	Kernaussagen . . . . .	564
	Literatur. . . . .	564
<b>12</b>	<b>Die Herausforderungen der Veränderung im Generationenübergang meistern . . . . .</b>	<b>567</b>
	Beatrice Rodenstock	
12.1	Generationenübergang in Familienunternehmen als besonderer Veränderungsprozess . . . . .	568
12.2	Erfolgsfaktoren für einen gelungenen Generationenübergang . . . . .	570
12.3	Weiche Faktoren als Chance und Risiko beim Generationenübergang in Familienunternehmen. . . . .	573
12.4	Faktoren der Übergabebereitschaft . . . . .	578

---

12.5	Schlüsselpersonen des Übergabeprozesses in Familienunternehmen (Konsens der Schlüsselpersonen). . . . .	590
12.6	Assessment der Übergabebereitschaft . . . . .	595
12.7	Maßnahmen zur Verbesserung der Übergabebereitschaft . . . . .	603
12.8	Kernaussagen . . . . .	607
	Literatur. . . . .	607
<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>		<b>611</b>