

Inhalt

Vorwort	VI
1 Die Zukunft des Change Managements. Was es zu verändern aber auch zu bewahren gilt.	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Change ist nicht gleich Change – unterschiedliche Typen der Veränderung	2
1.3 Die Grundannahmen des »klassi- schen Change Management« erwei- tern	6
1.4 Denken in Spannungsfeldern und Dualitäten – das Mindset eines mo- dernen Change Management	10
1.5 Fazit	13
1.6 Literatur	14
2 Change und Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren	16
2.1 Abgrenzung von Transformation und Change Management	17
2.2 Change Management als strategische Unternehmensdisziplin	20
2.3 Erfolgsfaktoren im Change	22
2.3.1 Richtig und ständig kommunizieren	22
2.3.2 Change Management als Führungskompetenz auf- bauen	23
2.3.3 Sich der eigenen Rolle bewusst sein	24
2.3.4 Unterstützung durch aktiven und sichtbaren Sponsor sichern	25
2.3.5 Mit Widerständen um- gehen	26
2.4 Vorgehen im Change Management	29
2.5 Literatur	34

3 Vier zentrale Führungsaspekte	36		
3.1 Grundannahmen hinterfragen und Ist-Zustand definieren	37	5.2 Konzept 2: Widerstand gegen Veränderung gibt es nicht – nur intelligente Reaktion auf blöde Methode	81
3.2 Aktuelles Führungsverhalten analysieren und für den Change notwendiges Verhalten ableiten ..	43	5.3 Konzept 3: Das Problem liegt im System – praktisch immer	83
3.3 Eigene Lernziele definieren	48	5.4 Konzept 4: Organisationaler Wandel braucht soziale Dichte – Technik ist (fast) trivial	85
3.4 Anforderungen und Ansprüche in Einklang bringen	52	5.5 Konzept 5: Es gibt keinen großen Change – aber alles ist Intervention	86
3.5 Literatur	57	5.6 Literatur	90
4 Rolle und Haltung des Change Managers – eine fast wahre Geschichte	60		
4.1 Intern besetzen, Neueinstellung oder Beraterleistung?	61	6 Transformation integral-agil gestalten	92
4.2 Eigenschaften, Haltung und Kompetenzen	64	6.1 Einleitung	94
4.3 Literatur	77	6.2 WARUM?	95
5 Fünf Schlüsselkonzepte für zeitgemäße Veränderungsarbeit	78	6.3 WIE?	96
5.1 Konzept 1: Change ist keine Reise, es ist »ständig flippen«	79	6.3.1 Unterschiede zum »klassischen« Vorgehen	96
		6.3.2 Überblick Vorgehen	99
		6.3.3 Agile Change Navigation – die personenbezogene Seite der Transformation	104

6.3.4	Integrale Landkarte und vier Quadranten	106	7.2.2	Change mit Projektmanagement zum Erfolg führen ...	131
6.3.5	Entwicklungsstufen und Change-Modell	110	7.2.3	Anforderungen an Beteiligte und Organisationen	132
6.4	WAS?	112	7.3	Projekte – mithilfe von Change realisiert	133
6.4.1	Bewusstseins- und PersönlichkeitSENTwicklung	114	7.3.1	Realisierung von Projekten mit Change-Anteil	135
6.4.2	Leadership Development ..	115	7.3.2	Projekte mit Change Management zum Erfolg führen ...	136
6.4.3	Kultur-, Mindset-Entfaltung und Teamentwicklung	117	7.3.3	Anforderungen an Beteiligte und Organisationen	138
6.4.4	Organisationsentwicklung – Strukturen und Prozesse ...	118	7.4	Literatur	139
6.5	Summary: Integral-agile Transformationsgestaltung	120			
6.6	Literatur	124			
7	Zwei Seiten einer Medaille: Change und Projekte	126	8	Unternehmenskultur beeinflussen und gezielt entwickeln	142
7.1	Einleitung	127	8.1	Kultur als Voraussetzung für Veränderung	143
7.2	Change – mithilfe von Projekten realisiert	128	8.2	Anlässe für Kulturentwicklung ...	146
7.2.1	Realisierung von Change durch Projekte	128	8.3	Elemente und Sinn von Kultur	148
			8.3.1	Kultur als Faktor der Arbeitgeberattraktivität ...	150
			8.3.2	Analogien zum Begriff »Kultur«	152

8.3.3 Lernende Organisationen ..	155
8.4 Kulturentwicklung	155
8.5 Der Kulturentwicklungsprozess ...	158
8.5.1 Die Ist-Kultur analysieren ..	159
8.5.2 Den unternehmerischen Veränderungsbedarf definieren	162
8.5.3 Den Kulturkern bewahren	164
8.5.4 Die Soll-Kulturmerkmale finden	166
8.5.5 Die Soll-Kultur verankern ..	168
8.6 Methoden der Kulturentwicklung	170
8.7 Glaubwürdigkeit: Währung der Kultur	172
8.8 Literatur	174
9 Das Change Management Office ..	176
9.1 Einleitung	178
9.2 Definition	178
9.3 Der Nutzen eines CMO	179
9.4 Die Aufgaben des CMO	181
9.4.1 Operativ-unterstützende Aufgaben	181
9.4.2 Projektportfolioaufgaben ..	182
9.4.3 Aufgaben in der Unternehmensentwicklung	183
9.5 Einbindung des CMO in Organisation und Projekt	184
9.5.1 Set-up in verteilten Unternehmensstrukturen ..	184
9.5.2 Einbindung in die lokale funktionale Organisation ..	186
9.5.3 Operative Einbindung in Veränderungsprojekte	187
9.6 Befugnisse und Rollen im CMO ..	188
9.7 Abgrenzung zum PMO	191
9.8 Aufbau und Weiterentwicklung eines CMO	194
9.9 Literatur	198
10 Die erfolgreiche Kommunikation im Change	200
10.1 Einleitung	201

10.2	Projektrisiko fehlende oder falsche Kommunikation	202	12.3	Herausforderung Führungskultur	260
10.3	Das Verständnis von Kommunikation	204	12.4	Herausforderung Innovationskultur	261
10.4	Der Umgang mit den Stakeholdern	206	12.5	Herausforderung Kommunikationskultur	263
10.5	Entwurf eines Kommunikationsdesigns	212	12.6	Herausforderung Nachhaltigkeitskultur	266
10.6	Literatur	222	12.7	Literatur	268
11	Unternehmen NEU denken und gestalten	224	13	Personalentwicklung und Talentmanagement bei Veränderungen	270
11.1	Grenzen des funktionalen Denkrahmens	226	13.1	Die Rolle der PE/OE in Veränderungsprozessen	272
11.2	Vom Kunden her denken	228	13.2	Begleitung von Veränderungsprojekten	273
11.3	Organisation als System begreifen und cross-funktional modellieren	235	13.3	Veränderungskompetenz als wichtiger Bestandteil der Personalentwicklungsinstrumente	276
11.4	Literatur	246	13.4	Gezielte Förderung neuer Skills im Rahmen von Veränderungsprojekten	279
12	Fünf zentrale Handlungsfelder der Veränderung	248	13.5	Veränderungskompetenz: Aufbau und Verankerung	281
12.1	Veränderte Anforderungen	250			
12.2	Herausforderung Unternehmenszweck	257			

13.5.1	Veränderungsbedarf erkennen und einordnen ..	281
13.5.2	Veränderungsziele erarbeiten	284
13.5.3	Veränderungsprozesse gestalten	287
13.5.4	Veränderungsergebnis sichern und weiter ver- bessern	288
13.6	Literatur	291
14	Die Rolle von Strategie für eine erfolgreiche Veränderung	292
14.1	Strategie und Veränderung: Eine symbiotische Beziehung ..	293
14.2	Elemente der Strategie im modernen Unternehmenskontext	295
14.2.1	Woher wir kommen: Geschichte	295
14.2.2	Wer wir sind: Werte, Kompetenz und Beitrag	296
14.2.3	Wohin wir gehen: Vision und Mission	300
14.2.4	Wie wir unser Ziel erreichen werden: Strategischer Plan und Ziele	301
14.3	Umgang mit disruptiven Veränderungen	305
14.3.1	Strategieanpassung im Kontext von Veränderung ..	305
14.3.2	Kommunikation	306
14.3.3	Strategieumsetzung im Kontext von Veränderung ..	308
14.3.4	Die Ungleichzeitigkeit des vermeintlich Gleichzeitigen	309
14.4	Taktische Veränderungen inner- halb der bestehenden Strategie ...	310
14.5	Kontinuierliche Veränderungen in abgeschlossenen Systemen	314
14.6	Literatur	317
15	Auslöser, Ansätze und Anwendungen zum Change	318
15.1	Auslöser und Bezug zu Strategien	319
15.2	Vom Maschinenmodell der Organi- sation zum »sozialen System«	323

15.3 Auf die richtigen Hebel und Handlungsfelder setzen	330	16.3.3 Change Management Performance	360
15.3.1 Die Standortbestimmung anhand eines Beispiels	330	17 Agile Skalierung braucht Change Management	362
15.3.2 Die Zielbestimmung	331	17.1 Einleitung	363
15.3.3 Erster Realitäts-Check	333	17.2 Drei Ansätze zur Skalierung	365
15.3.4 Die Hebel und Handlungsfelder	337	17.3 Herausforderungen im Change bei einer Skalierung	368
15.4 Change-Architektur mit wirk samen Prozessen und Rollen	339	17.4 Lösungsansätze für erfolgreiches Change Management bei Agiler Skalierung	371
15.5 Fortschritt monitoren und Dynamik verstetigen	345	17.5 Readiness Check	373
15.6 Literatur	347	17.6 Literatur	377
16 Key Performance Indicators	350		
16.1 Enterprise Systems Failure	352		
16.2 Move to Agile, Did Not Achieve the Intended Impact	353		
16.3 Key Performance Indicators	354		
16.3.1 Organizational Performance	356		
16.3.2 Individual Performance ...	358		
18 Zur Psychologie der Veränderung – eine Streitschrift für Praktiker und Entscheider	378		
18.1 Einleitung	380		
18.2 Sinn und Grenzen von Methoden	383		
18.3 Was ist Psychologie?	387		
18.4 Psychologische Rahmenbedin gungen für Veränderungen	388		

18.5 Neurowissenschaftliche Erkenntnisse	392
18.6 Fehleranfälliges individuelles Einschätzungsvermögen	395
18.7 Fehleranfälliges kollektives Einschätzungsvermögen	397
18.8 Erfolgsfaktoren und Problem- bereiche	399
18.9 Prinzipien der systemischen Organisationsberatung	408
18.10 Literatur	414
19 Index	418
20 Die Herausgeber und Autoren	424
Die Herausgeber	425
Die Autoren	426