

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	VI
----------------------	----

## **1 Die Zukunft des Change Managements. Was es zu verändern aber auch zu bewahren gilt.** .....

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** .....

2.1 Abgrenzung von Transformation und Change Management .....	16
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

<b>3</b>	<b>Vier zentrale Führungsaspekte</b>	<b>36</b>	<b>5.2</b>	Konzept 2: Widerstand gegen Veränderung gibt es nicht – nur intelligente Reaktion auf blöde Methode	<b>81</b>
3.1	Grundannahmen hinterfragen und Ist-Zustand definieren	37	5.3	Konzept 3: Das Problem liegt im System – praktisch immer	83
3.2	Aktuelles Führungsverhalten analysieren und für den Change notwendiges Verhalten ableiten	43	5.4	Konzept 4: Organisationaler Wandel braucht soziale Dichte – Technik ist (fast) trivial	85
3.3	Eigene Lernziele definieren	48	5.5	Konzept 5: Es gibt keinen großen Change – aber alles ist Intervention	86
3.4	Anforderungen und Ansprüche in Einklang bringen	52	5.6	Literatur	90
3.5	Literatur	57			
<b>4</b>	<b>Rolle und Haltung des Change Managers – eine fast wahre Geschichte</b>	<b>60</b>	<b>6</b>	<b>Transformation integral-agil gestalten</b>	<b>92</b>
4.1	Intern besetzen, Neueinstellung oder Beraterleistung?	61	6.1	Einleitung	94
4.2	Eigenschaften, Haltung und Kompetenzen	64	6.2	WARUM?	95
4.3	Literatur	77	6.3	WIE?	96
			6.3.1	Unterschiede zum »klassischen« Vorgehen	96
<b>5</b>	<b>Fünf Schlüsselkonzepte für zeitgemäße Veränderungsarbeit</b>	<b>78</b>	6.3.2	Überblick Vorgehen	99
5.1	Konzept 1: Change ist keine Reise, es ist »ständig flippen«	79	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			
<b>7</b>	<b>Zwei Seiten einer Medaille: Change und Projekte .....</b>	<b>126</b>	<b>8</b>	<b>Unternehmenskultur beeinflussen und gezielt entwickeln .....</b>	<b>142</b>
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	9.4.1	Operativ-unterstützende Aufgaben .....	181
8.4	Kulturentwicklung .....	155	9.4.2	Projektportfolioaufgaben ..	182
8.5	Der Kulturentwicklungsprozess ...	158	9.4.3	Aufgaben in der Unternehmensentwicklung .....	183
8.5.1	Die Ist-Kultur analysieren ..	159	9.5	Einbindung des CMO in Organisation und Projekt .....	184
8.5.2	Den unternehmerischen Veränderungsbedarf definieren .....	162	9.5.1	Set-up in verteilten Unternehmensstrukturen ..	184
8.5.3	Den Kulturkern bewahren	164	9.5.2	Einbindung in die lokale funktionale Organisation ..	186
8.5.4	Die Soll-Kulturmerkmale finden .....	166	9.5.3	Operative Einbindung in Veränderungsprojekte .....	187
8.5.5	Die Soll-Kultur verankern ..	168	9.6	Befugnisse und Rollen im CMO ...	188
8.6	Methoden der Kulturentwicklung	170	9.7	Abgrenzung zum PMO .....	191
8.7	Glaubwürdigkeit: Währung der Kultur .....	172	9.8	Aufbau und Weiterentwicklung eines CMO .....	194
8.8	Literatur .....	174	9.9	Literatur .....	198
<b>9</b>	<b>Das Change Management Office .....</b>	<b>176</b>	<b>10</b>	<b>Die erfolgreiche Kommunikation im Change .....</b>	<b>200</b>
9.1	Einleitung .....	178	10.1	Einleitung .....	201
9.2	Definition .....	178			
9.3	Der Nutzen eines CMO .....	179			
9.4	Die Aufgaben des CMO .....	181			

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
<b>11</b>	<b>Unternehmen NEU denken und gestalten .....</b>	<b>224</b>	<b>13</b>	<b>Personalentwicklung und Talentmanagement bei Veränderungen ....</b>	<b>270</b>
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
<b>12</b>	<b>Fünf zentrale Handlungsfelder der Veränderung .....</b>	<b>248</b>	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 .....**

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 .....**

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
15.3.1	Die Standortbestimmung anhand eines Beispiels ....	330
15.3.2	Die Zielbestimmung .....	331
15.3.3	Erster Realitäts-Check .....	333
15.3.4	Die Hebel und Handlungsfelder .....	337
15.4	Change-Architektur mit wirk- samen Prozessen und Rollen .....	339
15.5	Fortschritt monitoren und Dynamik verstetigen .....	345
15.6	Literatur .....	347
<b>16</b>	<b>Key Performance Indicators .....</b>	<b>350</b>
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 Perfor- mance .....	356
16.3.2	Individual Performance ...	358

16.3.3	Change Management Performance .....	360
--------	--	-----

<b>17</b>	<b>Agile Skalierung braucht Change Management .....</b>	<b>362</b>
17.1	Einleitung .....	363
17.2	Drei Ansätze zur Skalierung .....	365
17.3	Herausforderungen im Change bei einer Skalierung .....	368
17.4	Lösungsansätze für erfolgreiches Change Management bei Agiler Skalierung .....	371
17.5	Readiness Check .....	373
17.6	Literatur .....	377

<b>18</b>	<b>Zur Psychologie der Veränderung - eine Streitschrift für Praktiker und Entscheider .....</b>	<b>378</b>
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

<b>19 Index .....</b>	<b>418</b>
-----------------------	------------

<b>20 Die Herausgeber und Autoren .....</b>	<b>424</b>
Die Herausgeber .....	425
Die Autoren .....	426