

Inhaltsverzeichnis

1	Hat das traditionelle Change Management ausgedient?	1
1.1	Agiles versus klassisches Change Management	1
1.2	Für neue Herausforderungen braucht es neue Handlungskonzepte	2
1.3	Was bedeutet das für ein zeitgemäßes Change Management?	4
1.4	Die Folge für das Change Management: Nicht Entweder-oder sondern Sowohl-als-auch	7
1.5	Begriffsklärung: Change oder Transformation?	8
	Literatur	10
2	Change aus Managementperspektive	11
2.1	Historische Entwicklung	11
2.1.1	Ganzheitlicher Ansatz des Veränderungsmanagements	12
2.1.2	Die vier Handlungsfelder des Change Managements	13

X Inhaltsverzeichnis

2.1.3	Wandel 1. und 2. Ordnung	14
2.2	Bewährte Modelle des Change Managements	16
2.2.1	Organisationales Änderungsgesetz respektive 3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin	16
2.2.2	Schichtenmodell zur Tiefe des Wandels nach Wilfried Krüger	19
2.2.3	8-Stufen-Modell nach John P. Kotter	21
2.2.4	Integrativer Ansatz nach Dietmar Vahs	25
2.2.5	Phasenmodelle zu den emotionalen Reaktionen der Veränderung nach Georg Kraus, Christel Becker-Kolle, Thomas Fischer und Stefan Roth	28
2.2.6	Emotion und Leistung: Das Veränderungs- modell von Stephan Roth	32
2.2.7	Gemeinsamkeiten ausgewählter Change Management Modelle	35
2.3	Interaktion von Projekt- und Change Management	36
2.4	Führung im Change Management	42
2.4.1	Ein allgemeines Führungsverständnis als Grundlage	42
2.4.2	Führungsstile	49
2.4.3	Anforderungen an eine Führungskraft im Veränderungsprozess	50
2.4.4	Führung in Zeiten der digitalen Trans- formation	54
2.4.5	Das bewährte Modell der Teamentwicklungs- uhr nach Bruce W. Tuckman	56
Literatur		57
3	Exkurs: Psychologie im Change	61
3.1	Der Mensch als komplexes und kompliziertes Wesen	63
3.2	Die Persönlichkeit des Menschen	64
3.3	Grundbedürfnisse des Menschen und deren Rolle für Change Prozesse	66
3.4	Was bedeutet das für Führungskräfte?	72

3.5	Die Grundbedürfnisse berücksichtigen	74
3.6	Ausblick	77
Literatur		80
4	Kommunikationstheorie für Change Prozesse	81
4.1	Ausgewählte Studien zur Kommunikation im Change Prozess	82
4.2	Organisationen und ihre Kommunikation als Grund und Grundlage für Veränderung	90
4.3	Interne Kommunikation als Rückgrat des Unternehmens	97
4.3.1	Die Interne Kommunikation definiert sich neu	97
4.3.2	Bereiche der Internen Kommunikation	99
4.3.3	Interne Kommunikation = Change Kommunikation?!	100
4.4	Ziele der Change Kommunikation	104
4.5	Corporate Culture: Das „Wie“ des Umgangs miteinander	106
4.5.1	Blockieren oder fördern: Die Rolle der existierenden Unternehmenskultur	113
4.5.2	Was bedeutet Veränderung für die Kultur eines Unternehmens?	115
4.6	Kommunikation und Unternehmenskultur	116
4.6.1	Kulturwandel ist ein Haltungsthema	117
4.6.2	Die 4 Schritte eines Kulturwandelprozesses	118
4.7	Ein strategischer Vorteil im Change: Die lernende Organisation	125
4.8	Stakeholder in der Change Kommunikation	128
4.8.1	Schritt 1: Beschreibung wichtiger Stakeholder im Change Prozess	131
4.8.2	Schritt 2: Stakeholder analysieren	134
4.8.3	Spezifische Rollenmodelle für die Stakeholder-Bewertung in Change Prozessen	139
4.9	Rolle und Aufgabe der Kommunikation im Change	144

4.10	Framing und Issues Management als Perspektive in der Change Kommunikation	147
4.11	Warum braucht es ein Konzept für die Kommunikation?	154
4.11.1	Ein Konzept für die Kommunikation	156
4.11.2	Analyse	158
4.11.3	Kurzbeschreibung weiterer Konzeptions-schritte	160
4.12	Ist die Wirkung von Change Kommunikation messbar?	163
4.13	Grenzen der Change Kommunikation Literatur	170
		173
5	Wirksame und zielgerichtete Change Kommunikation in der Praxis	179
5.1	Organisatorische Aufgaben der Change Kommunikation	180
5.2	Inhaltliche Aufgaben der Change Kommunikation	181
5.3	Change Kommunikation als strategische Führungsaufgabe	187
5.3.1	Führungskräfte-Alignment: Ein starkes Führungsteam spricht mit einer Stimme	188
5.3.2	Führungskräfte sensibilisieren, unterstützen und befähigen: wirksame Führungskräfte-kommunikation gestalten	191
5.4	Change Kommunikation in der Umsetzung	194
5.4.1	Eine starke und attraktive Vision sorgt für Klarheit	197
5.4.2	Die Change Story: ein sinnstiftendes Narrativ als Basis für die Kommunikation	199
5.4.3	Dramaturgie und Kaskade planen	203
5.4.4	Dachkommunikation und Basismaßnahmen ausarbeiten	206
5.4.5	Rollen festlegen und definieren, wer wann welche Botschaften sendet	206
5.4.6	Sprache bewusst einsetzen	207

5.4.7	Content entwickeln	208
5.4.8	Dialog und Reflexion ermöglichen	209
5.4.9	Partizipation zulassen	210
5.4.10	Neues erlebbar machen	216
5.5	Kommunikationsinstrumente in der Übersicht	217
	Literatur	221
6	Case Study: Die Fusion von DI-Factory und CapConsalt	223
6.1	Einführung	223
6.2	Status quo der Unternehmen vor dem Change Prozess	224
6.2.1	Das Unternehmen DI-Factory	224
6.2.2	Das Unternehmen CapConsalt	226
6.3	Jahr 1: Der Change Prozess startet	228
6.3.1	DI-Factory	228
6.3.2	CapConsalt	229
6.4	Jahr 2: Die Geschäftsbeziehungen werden intensiviert	232
6.5	Jahr 3: Die Pläne werden zum Leben erweckt	237
6.6	Jahr 3: Abschluss und Verfestigung des Change	243
7	Quintessenz	247