

Juan Rjgall, Georg Wolters, Harald Goertz,  
Karsten Schulte, Alexander Tarlatt

# **Change Management für Konzerne**

Komplexe Unternehmensstrukturen  
erfolgreich verändern

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

# Inhalt

Vorwort . . . . .	7
<b>Konzernstandort D: Perspektive durch Handeln. . . . .</b>	<b>11</b>
Zu wenig Licht am Ende des Tunnels. . . . .	11
Standort D: Reorganisationsbedarf erkannt. . . . .	14
Gute Vorsätze, schwierige Verwirklichung . . . . .	17
<b>Veränderung - die selbstverständliche Herausforderung. . . . .</b>	<b>20</b>
Veränderung lernen: Die »Komfortzone« verlassen . . . . .	22
Gesagt - getan? Sechs Stufen auf dem Weg zum Handeln. . . . .	27
Rückschläge sind (un)vermeidbar: Die Veränderungskurve. . . . .	32
Wenn es eng wird: Widerstand und Reaktanz. . . . .	37
<b>Weichen stellen für den Projekterfolg: Die Vorbereitung. . . . .</b>	<b>44</b>
»Sense of Urgency« oder: Wie weckt man einen Konzern? . . . . .	45
Der Commitment-Prozess. . . . .	59
Mitbestimmung konstruktiv nutzen. . . . .	65
Erfolgsgeheimnis Aufstellung: Das Projektteam. . . . .	74
Wirksame Strukturen schaffen: Die Projektorganisation. . . . .	79
<b>Richtschnur für die Umsetzung: Das Konzept. . . . .</b>	<b>84</b>
Ganzheitlicher Rahmen: Das Pyramiden-Modell. . . . .	85
Orientierung durch Kriterien. . . . .	92
Von der Blaupause zum Bebauungsplan. . . . .	99
<b>Systematisch Ergebnisse schaffen: Die Umsetzung. . . . .</b>	<b>107</b>
Aus Betroffenen Verantwortliche machen. . . . .	107
Wer hat welche Rolle? . . . . .	117
Der Maßnahmenplan: (K)eine Selbstverständlichkeit. . . . .	123
Transparenz durch Systemunterstützung. . . . .	135

<b>Fortschritt mit Gewährleistung: Die Absicherung</b> . . . . .	<b>144</b>
Die unverzichtbare Basis: Projektdesign für Nachhaltigkeit . . . . .	145
Schlüsselfunktion Projektkommunikation . . . . .	149
Signal zum Aufbruch: Die Auftaktkampagne . . . . .	154
Kommunikation in der Umsetzungsphase . . . . .	160
Begleitendes Change Management . . . . .	166
<b>Projektbeispiel: BASF Standortkonzept Ludwigshafen</b> . . . . .	<b>170</b>
Perspektiven für das Stammwerk . . . . .	170
Die Projektvorbereitung . . . . .	172
Das Standortkonzept . . . . .	174
Die Umsetzung . . . . .	177
Fazit . . . . .	182
<b>Projektbeispiel: Techem Projekt »FOKUS«</b> . . . . .	<b>183</b>
Rechtzeitig Zukunft schaffen . . . . .	183
Transparenz der Ausgangssituation . . . . .	184
Definition des Restrukturierungsplanes . . . . .	186
Sofortmaßnahmen . . . . .	187
Reorganisation der Zentrale . . . . .	188
Optimierung der Außenorganisation . . . . .	190
Erfolgsfaktoren der Projektarbeit . . . . .	193
Fazit . . . . .	195
<b>Projektbeispiel: Restrukturierung DeTelmmobilien</b> . . . . .	<b>197</b>
DeTelmmobilien als Restrukturierungsfall . . . . .	197
Transparenz als Voraussetzung zur Veränderung . . . . .	199
Kosten kontrollieren . . . . .	199
Qualität aktiv steuern . . . . .	203
Erfolgsfaktoren des Vorgehens . . . . .	205
<b>Fazit: Konzerne sind veränderbar</b> . . . . .	<b>207</b>
Danksagung . . . . .	213
Register. . . . .	215