

Klaus Doppier, Christoph Lauterburg

Change Management

Den Unternehmenswandel gestalten

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

Inhalt

Vorwort	15
Vorwort zur 10. Auflage	17

Teil I Zukunfts-Szenarium

<i>1. Kapitel</i>	
<i>Zustandsbild und Perspektiven.</i>	21
Signale	21
Rahmenbedingung Nr. 1: Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation	22
Rahmenbedingung Nr. 2: Verknappung der Ressource Zeit	24
Rahmenbedingung Nr. 3: Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie.	26
Rahmenbedingung Nr. 4: Verknappung der Ressource Geld	30
Rahmenbedingung Nr. 5: Dramatische Steigerung der Komplexität	35
Die neuen Herausforderungen.	36
Darwin regiert	47
<i>2. Kapitel</i>	
<i>Organisation: »Design for Change«.</i>	53
Neue Aufgaben - neue Strukturen	53
Perfektion im Modell: Das Netzwerk.	54
Strukturprinzip: Prozessketten	56
Quantensprung	57

Gefragt: Motivation und Identifikation	58
Unternehmenskultur: Fünf Schlüsselfaktoren	59
Überlebensstrategie und Zukunftssicherung	63

3. Kapitel

<i>Führung: Das neue Bild des Managers.</i>	65
Führung gestern — Führung morgen	65
Schwerpunktverlagerung	66
Führung wird neu definiert	67
Beruf: Manager der Veränderung	68
Neues Anforderungsprofil	72
Vom Würdenträger zum Spielertrainer	74
Strategischer Engpass Führungskapazität	76

Teil II

Den Wandel gestalten: Grundsätze des Vorgehens

1. Kapitel

<i>Die Psycho-Logik des Misslingens.</i>	81
Kaltstart	82
Alles Gute kommt von oben	83
Das »Not-invented-here«-Syndrom	84
Die falsche Frage	85
Die Lösung ist Teil des Problems	86
Menschenbild und Organisationsmodell	86
Anforderungsprofile und Verhaltensappelle	87
Abwiegen - oder die Wahrheit auf Raten	88
Dramatisieren - oder das Geschäft mit der Angst	89
Insellösungen	90
Etikettenschwindel - oder die »hidden agenda«	92
Die Glaubwürdigkeitslücke	93

<i>2. Kapitel</i>	
<i>Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens.</i>	95
Energie wecken und Vertrauen schaffen.	95
Denken in Prozessen statt Strukturen.	98
Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten.	100
Vernetzung durch Kommunikation.	101
Von außen nach innen organisieren.	102
Lernen sicherstellen.	103
<i>3. Kapitel</i>	
<i>Führung im Wandel.</i>	107
Drei gravierende Hemmschuhe.	107
Zeitgemäße Rollen des Managers.	110
Die Zukunft: Mehr Gruppe.	114
Schlüsselfaktor: Sozialkompetenz.	117
Das Problem überzähliger Mitarbeiter und Führungskräfte.	121
<i>4. Kapitel</i>	
<i>Hierarchie und Macht: Feinde der Veränderung?.</i>	135
Die Problematik der traditionell-hierarchischen Organisation	136
Eine Gegenüberstellung.	138
Weshalb Machtverhältnisse so schwer zu verändern sind.	138
Kernelemente der Machtbildung.	139
Strategien der Machtveränderung.	142
Ein altes Tabu wird entzaubert	143
<i>5. Kapitel</i>	
<i>Charta des Managements von Veränderungen.</i>	147
Primat des Transfers.	147
1. Grundsatz: Zielorientiertes Management	149
2. Grundsatz: Keine Maßnahme ohne Diagnose.	151
3. Grundsatz: Ganzheitliches Denken und Handeln.	152
4. Grundsatz: Beteiligung der Betroffenen	154
5. Grundsatz: Hilfe zur Selbsthilfe.	155
6. Grundsatz: Prozessorientierte Steuerung	157
7. Grundsatz: Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen.	160
8. Grundsatz: Lebendige Kommunikation.	164

Teil III

Blick in die Werkstatt

1. Kapitel

<i>Strategieentwicklung</i>169
Vier Klarstellungen vorweg169
Begrifflichkeiten.170
A. Kernelemente einer Strategie.172
B. Der Strategieprozess.183
Instrumente, Methoden und Verfahren.195
Retropolation196
Landschaft der Einflussfaktoren.199
Bild ohne Worte.	201
Der Eisberg - oder: Worüber nicht gesprochen wird.	201
Portfolio.	204
Entscheidungsvorlage - Alternativen im Vergleich.	206
Strategiekommunikation.	206
C. Machtspiele.	210

2. Kapitel

<i>Instrumente und Verfahren der Unternehmensentwicklung</i>	213
Viele Wege führen nach Rom - ein Überblick.	213
Der Einzelne als Adressat von Maßnahmen.	215
Bei der Gruppe ansetzen.	219
Das ganze Unternehmen im Blick.	225
Die Bedeutung von Außensichten.	227
Über das einzelne Instrument hinaus.	228

3. Kapitel

<i>Organisationsdiagnose</i>	233
Die Vogelperspektive und die Froschperspektive.	234
Vollerhebung oder repräsentativer Querschnitt?.	235
Inhalt der Befragung.	235
Wie soll befragt werden?.	237
Externes Institut-oder »Do-it-yourself«?.	240
Der Interview-Leitfaden.	249
Was geschieht mit den Daten?.	250
Organisationsdiagnose als Management-Instrument.	251

<i>4. Kapitel</i>	
<i>Führen durch Zielvereinbarung.</i>	253
Sinn und Nutzen von Zielen	253
Was sollte man nicht mit »Zielen« verwechseln?	255
Was für Ziele können im Bereich der Führung gesetzt werden?	256
Zieldiktat und Zielvereinbarung	257
Individuelle Ziele und Gruppenziele	260
Die wichtigsten Grundsätze	260
Der Prozess der Zielvereinbarung	264
Schriftliche Dokumentation	266
»Grau, teurer Freund, ist alle Theorie ...«	268
Zielvereinbarung ad absurdum geführt	269
Ist die Orientierung an Zielen noch zeitgemäß?	270
 <i>5. Kapitel</i>	
<i>Moderation.</i>	273
Die Rolle des Moderators	274
Die »Essentials« - oder worauf es vor allem ankommt	274
Die konkreten Aufgaben des Moderators	275
Hinweise für den praktischen Einsatz	281
Plenum und Gruppenarbeit	284
 <i>6. Kapitel</i>	
<i>Persönliches Feedback.</i>	287
Kollektive Milieuschädigung	287
Die Bedeutung von Feedback	288
Konkrete Fragen und Antworten	288
Wichtigste Feedback-Regel: Beschreiben - nicht bewerten	303
 <i>7. Kapitel</i>	
<i>Prozessorientiertes Projektmanagement.</i>	307
Eine Checkliste	308
Im Vorfeld zu klärende Fragen	308
Für den Projektverlauf entscheidende Faktoren	315
 <i>8. Kapitel</i>	
<i>Umgang mit Widerstand.</i>	323
Wie entsteht Widerstand?	324
Widerstand als verschlüsselte Botschaft	324

Wie erkennt man Widerstand?	325
Konstruktiver Umgang mit Widerstand	326
Der Problemloser ist selbst das Problem.	333
<i>9. Kapitel</i>	
<i>Gestaltung der Kommunikation.</i>	335
Kommunikation und Veränderung	335
Das eigentliche Defizit: Verständigung	336
Die geregelte Kommunikation im Unternehmen	337
Kommunikation zwischen außen und innen	338
Netzwerk regelmäßiger Führungsbesprechungen	339
Das ergänzende Instrumentarium	347
Die informelle Kommunikation	355
Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation	359
<i>10. Kapitel</i>	
<i>Fusionen und Akquisitionen: Integration als Herausforderung</i>	365
Einseitige betriebswirtschaftliche Analysen	366
Herausforderungen	367
Drehbuch der anderen Art	368
Typische Managementfehler bei Fusionen	373
Faktor Zeit	375
<i>11. Kapitel</i>	
<i>Die Kunst der Gestaltung von Workshops.</i>	379
Was ist ein »Workshop«?.	379
Typische Anlässe für Workshops	379
Der Anfang liegt vor dem Beginn	381
Konzeption und Planung	385
Durchführung	394
<i>12. Kapitel</i>	
<i>Konfliktmanagement.</i>	413
Die Normalität von Konflikten	413
Dramaturgie der Konfliktbildung	414
Grundvoraussetzungen für eine Konfliktregulierung	417
Phasenmodell der Konfliktregelung	419
Konfliktregelung zwischen zwei Gruppen	422
Gesucht: Konfliktfähigkeit	427

<i>13. Kapitel</i>	
<i>Teamentwicklung</i>	433
Am Anfang steht die Auswahl der Teammitglieder	437
Die Legitimation liegt außerhalb des Teams	438
Die Legende von der Gleichmacherei	439
Teampoker und Solotänzer	439
Breite Führungsspannen und die Folgen	440
Wenn die Gruppendynamik aus dem Ruder läuft	441
Auf dem Weg zur Unsterblichkeit	442
Es war einmal ein Spitzenplayer	442
Wissensmanagement und Teamarbeit	443
<i>14. Kapitel</i>	
<i>Veränderung der Unternehmenskultur</i>	451
Kultur als Steuerungssystem	451
Ausdrucksformen	452
Einflussfaktoren	453
»Ist« und »Soll«	458
Wege zur Veränderung	459
<i>15. Kapitel</i>	
<i>Ergebnisverbesserung durch Geschäftsprozessoptimierung</i>	469
Kostensenkungs- und Ertragspotenzialermittlung	469
Sieben Todsünden	470
Der konstruktive Ansatz	476
Geschäftsprozessoptimierung	480
<i>16. Kapitel</i>	
<i>Coaching</i>	489
Alter Wein in neuen Schläuchen?	489
Fragen und Antworten	490
Konzeptionelle und methodische Grundlagen des Team-Coachings	493
<i>17. Kapitel</i>	
<i>Kriterien erfolgreicher Unternehmensführung</i>	505
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	505

<i>18. Kapitel</i>	
<i>Qualifikation für Change Management</i>	513
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	514
<i>Ausblick und Perspektiven</i>	519
Renaissance des Autoritären	520
Statt »Spielregeln für Sieger« eine neue Art von Solidarität	521
Schnelligkeit und Konsequenz in der Umsetzung	524
<i>Dank</i>	525
<i>Register</i>	526