

Kerstin Stolzenberg  
Krischan Heberle

# Change Management

**Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten –  
Mitarbeiter mobilisieren**

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Mit 81 Abbildungen, 25 Schemata und 4 Tabellen

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Einleitung</b> . . . . .	1	2.2.3 Kommunikation in der Führungskaskade . . .	96
Welche Arten von Veränderungen gibt es in Organisationen? . . . . .	2	2.2.4 Newsletter . . . . .	100
Was ist unter der fachlichen Seite einer Veränderung zu verstehen? . . . . .	3	2.2.5 Wandzeitung . . . . .	103
Was ist unter der überfachlichen Seite der Veränderung zu verstehen? . . . . .	4	2.2.6 Homepage im Firmen-Intranet . . . . .	105
Was ist mit Veränderungsmanagement gemeint? . . . . .	5	<b>3 Beteiligung</b> . . . . .	111
Wann ist es sinnvoll und nötig, ein Veränderungsmanagement anzustoßen? . . . . .	6	3.1 Kriterien zur Auswahl von Beteiligungsmaßnahmen definieren . . . . .	114
Wie ist das Buch aufgebaut? . . . . .	7	3.1.1 Fragenkatalog zur Auswahl von Beteiligungsmaßnahmen . . . . .	116
<b>1 Vision</b> . . . . .	9	3.2 Beteiligungsmaßnahme ankündigen und die Auswahl der Teilnehmer vorbereiten . . . . .	127
1.1 Analyse der Situation und Entwicklung einer Vision . . . . .	13	3.3 Beteiligungsmaßnahmen durchführen . . .	131
1.1.1 Visionsentwicklungs-Workshop . . . . .	14	3.3.1 Veränderungsprojektteam . . . . .	133
1.2 Kommunikation der Vision . . . . .	25	3.3.2 Beratungsteam . . . . .	136
1.2.1 Visions-Kick-Off für Führungskräfte . . . . .	27	3.3.3 Change-Runde . . . . .	140
1.2.2 Visions-Informationsveranstaltung für Mitarbeiter . . . . .	35	3.3.4 Multiplikatorenteam . . . . .	145
1.2.3 Visionsdialog in den organisatorischen Einheiten . . . . .	39	3.3.5 Schriftliche Beteiligungsmaßnahmen (Befragungen/Kummerkasten) . . . . .	152
1.2.4 Visionshandbuch für Führungskräfte und Mitarbeiter . . . . .	40	3.3.6 Teamrunde . . . . .	156
1.2.5 Teamrunden . . . . .	41	3.4 Über Ergebnisse informieren . . . . .	157
1.3 Planung und Umsetzung der Vision . . . . .	41	<b>4 Qualifizierung</b> . . . . .	161
1.3.1 Veränderungslandkarte . . . . .	42	4.1 Analyse der betroffenen Funktionen und Anforderungen . . . . .	166
1.3.2 Zielvereinbarungsprozess . . . . .	47	4.1.1 Funktionsprofile . . . . .	167
1.3.3 Abgleich von Werten und Führungsinstrumenten . . . . .	52	4.2 Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe . . .	173
1.3.4 Visions-Review . . . . .	56	4.2.1 Workshop zur Bedarfserhebung . . . . .	174
<b>2 Kommunikation</b> . . . . .	61	4.3 Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen . . . . .	178
2.1 Planung eines Kommunikationskonzeptes . . . . .	65	4.3.1 Veränderungswerkstatt . . . . .	179
2.1.1 Kommunikationsplan . . . . .	70	4.3.2 Teamentwicklung . . . . .	191
2.1.2 Workshop zur Erstellung eines Kommunikationsplans . . . . .	74	4.3.3 Action Learning Set . . . . .	214
2.1.3 Interviews zur Erstellung eines Kommunikationsplans . . . . .	79	4.3.4 Stammtischkonzept für Führungskräfte . . .	221
2.2 Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen . . . . .	80	<b>5 Fazit: 4 Thesen zum Einsatz von Veränderungsmanagement</b> . . . . .	227
2.2.1 Info-Markt . . . . .	81	<b>Anhang</b> . . . . .	231
2.2.2 Teamrunde . . . . .	92	Literatur . . . . .	232
		Quellenverzeichnis . . . . .	233
		Über die Autoren . . . . .	234
		<b>Sachverzeichnis</b> . . . . .	235