

campus

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg

CHANGE MANAGEMENT

**Den Unternehmenswandel
gestalten**

12., aktualisierte und erweiterte Auflage

Inhalt

Vorwort

Vorwort zur 11. Auflage

Teil I

Zukunfts-Szenarium

Kapitel 1

Zustandsbild und Perspektiven

Signale

Rahmenbedingung Nr. 1: Innovationssprünge in der Informatik
und Telekommunikation

Rahmenbedingung Nr. 2: Verknappung der Ressource Zeit

Rahmenbedingung Nr. 3: Interkulturelle Zusammenarbeit
in einer globalen Ökonomie

Rahmenbedingung Nr. 4: Verknappung der Ressource Geld

Rahmenbedingung Nr. 5: Dramatische Steigerung der Komplexität

Die neuen Herausforderungen

Darwin regiert

Kapitel 2

Organisation: "Design for Change"

Neue Aufgaben - neue Strukturen

Perfektion im Modell: Das Netzwerk

Strukturprinzip: Prozessketten

Quantensprung

Gefragt: Motivation und Identifikation

Kapitel 2

Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens

Energie wecken und Vertrauen schaffen

Denken in Prozessen statt Strukturen

Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten

Vernetzung durch Kommunikation

Von außen nach innen organisieren

Lernen sicherstellen

Kapitel 3

Führung im Wandel

Drei gravierende Hemmschuhe

Zeitgemäße Rollen des Managers

Die Zukunft: Mehr Gruppe

Schlüsselfaktor: Sozialkompetenz

Das Problem überzähliger Mitarbeiter und Führungskräfte

Kapitel 4

Hierarchie und Macht: Feinde der Veränderung?

Die Problematik der traditionell-hierarchischen Organisation

Eine Gegenüberstellung

Weshalb Machtverhältnisse so schwer zu verändern sind

Kernelemente der Machtbildung

Strategien der Machtveränderung

Ein altes Tabu wird entzaubert

Kapitel 5

Charta des Managements von Veränderungen

Primat des Transfers

1. Grundsatz: Zielorientiertes Management

2. Grundsatz: Keine Maßnahme ohne Diagnose

3. Grundsatz: Ganzheitliches Denken und Handeln
4. Grundsatz: Beteiligung der Betroffenen .
5. Grundsatz: Hilfe zur Selbsthilfe
6. Grundsatz: Prozessorientierte Steuerung
7. Grundsatz: Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen
8. Grundsatz: Lebendige Kommunikation

Teil III

Blick in die Werkstatt

Kapitel 1

Strategieentwicklung

Vier Klarstellungen vorweg

Begrifflichkeiten

A. Kernelemente einer Strategie

B. Der Strategieprozess

Instrumente, Methoden und Verfahren

Retropolation

Landschaft der Einflussfaktoren

Bild ohne Worte

Der Eisberg - oder: Worüber nicht gesprochen wird ...

Portfolio

Entscheidungsvorlage - Alternativen im Vergleich

Strategiekommunikation

C. Machtspiele

Kapitel 2

Instrumente und Verfahren der Unternehmensentwicklung

Viele Wege führen nach Rom - ein Überblick

Der Einzelne als Adressat von Maßnahmen

Bei der Gruppe ansetzen

Das ganze Unternehmen im Blick

Die Bedeutung von Außensichten

Über das einzelne Instrument hinaus ...

Kapitel 3

Organisationsdiagnose

Die Vogelperspektive und die Froschperspektive

Vollerhebung oder repräsentativer Querschnitt?

Inhalt der Befragung

Wie soll befragt werden?

Externes Institut - oder "Do-it-yourself"?

Der Interview-Leitfaden

Was geschieht mit den Daten?

Organisationsdiagnose als Management-Instrument

Kapitel 4

Führen durch Zielvereinbarung

Sinn und Nutzen von Zielen

Was sollte man nicht mit "Zielen" verwechseln

Was für Ziele können im Bereich der Führung gesetzt werden?

Zieldiktat und Zielvereinbarung

Individuelle Ziele und Gruppenziele

Die wichtigsten Grundsätze

Der Prozess der Zielvereinbarung

Schriftliche Dokumentation

"Grau, teurer Freund, ist alle Theorie ..."

Zielvereinbarung ad absurdum geführt ...

Ist die Orientierung an Zielen noch zeitgemäß?

Kapitel 5

Moderation

Die Rolle des Moderators

Die "Essentials" - oder worauf es vor allem ankommt

Die konkreten Aufgaben des Moderators

Hinweise für den praktischen Einsatz

Plenum und Gruppenarbeit .

Kapitel 6

Persönliches Feedback

Kollektive Milieuschädigung

Die Bedeutung von Feedback

Konkrete Fragen und Antworten

Wichtigste Feedback-Regel: Beschreiben - nicht bewerten

Kapitel 7

Prozessorientiertes Projektmanagement

Eine Checkliste

Im Vorfeld zu klärende Fragen

Für den Projektverlauf entscheidende Faktoren

Kapitel 8

Umgang mit Widerstand

Wie entsteht Widerstand?

Widerstand als verschlüsselte Botschaft

Wie erkennt man Widerstand?

Konstruktiver Umgang mit Widerstand

Der Problemlöser ist selbst das Problem

Kapitel 9

Gestaltung der Kommunikation

Kommunikation und Veränderung

Das eigentliche Defizit: Verständigung

Die geregelte Kommunikation im Unternehmen

Kommunikation zwischen außen und innen

Netzwerk regelmäßiger Führungsbesprechungen

Das ergänzende Instrumentarium

Die informelle Kommunikation

Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation

Kapitel 10

Fusionen und Akquisitionen: Integration als Herausforderung

Einseitige betriebswirtschaftliche Analysen

Herausforderungen

Drehbuch der anderen Art

Typische Managementfehler bei Fusionen

Faktor Zeit

Kapitel 11

Die Kunst der Gestaltung von Workshops

Was ist ein "Workshop"?

Typische Anlässe für Workshops

Der Anfang liegt vor dem Beginn

Konzeption und Planung

Durchführung

Kapitel 12

Konfliktmanagement

Die Normalität von Konflikten

Dramaturgie der Konfliktbildung

Grundvoraussetzungen für eine Konfliktregulierung

Phasenmodell der Konfliktregelung

Konfliktregelung zwischen zwei Gruppen

Gesucht: Konfliktfähigkeit

Kapitel 13

Teamentwicklung

Am Anfang steht die Auswahl der Teammitglieder

Die Legitimation liegt außerhalb des Teams

Die Legende von der Gleichmacherei

Teamplayer und Solotänzer

Breite Führungsspannen und die Folgen

Wenn die Gruppendynamik aus dem Ruder läuft

Auf dem Weg zur Unsterblichkeit

Es war einmal ein Spitzenplayer

Wissensmanagement und Teamarbeit

Kapitel 14

Veränderung der Unternehmenskultur

Kultur als Steuerungssystem

Ausdrucksformen

Einflussfaktoren

"Ist" und "Soll"

Wege zur Veränderung

Kapitel 15

Ergebnisverbesserung durch Geschäftsprozessoptimierung

Kostensenkungs- und Ertragspotenzialermittlung

Sieben Todsünden

Der konstruktive Ansatz

Geschäftsprozessoptimierung

Kapitel 16

Coaching.

Alter Wein in neuen Schläuchen?

Fragen und Antworten

Konzeptionelle und methodische Grundlagen des Team-Coachings

Kapitel 17

Kriterien erfolgreicher Unternehmensführung

Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung

Kapitel 18

Qualifikation für Change Management

Der flexible Mensch - das Ideal für turbulente Zeiten

Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung

Ausblick und Perspektiven

Renaissance des Autoritären

Statt "Spielregeln für Sieger" eine neue Art von Solidarität

Schnelligkeit und Konsequenz in der Umsetzung

Dank

Register

Vorwort

Wer ein Buch schreiben will, sollte sich immer drei Fragen stellen. Erstens: Was für ein Buch soll es werden? Zweitens: Zu wessen Nutzen und Frommen soll es sein? Drittens: Ist es nicht schon geschrieben worden – womöglich mehrmals und viel besser? Dies sind die Antworten, die wir uns und Ihnen geben können: Erstens: Das vorliegende Buch soll ein »Kochbuch« sein für das Management von Veränderungen in Unternehmen und Institutionen. Ein Buch, das Mut macht, notwendige Veränderungen anzupacken, das die wichtigsten Handlungskonzepte aufzeigt und methodische Anleitung gibt für das praktische Vorgehen in konkreten Projekten. Mit anderen Worten: ein »Do-it-yourself«-Handbuch für Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Zweitens: Gebraucht werden kann es – so hoffen wir – von Menschen, die in Organisationen Veränderungs- und Entwicklungsprozesse leiten oder begleiten: von Unternehmern und Führungskräften, Organisations- und Personalfachleuten, Trainern und Beratern. Oder von Menschen, die bei organisatorischen Veränderungen in ihrem beruflichen Umfeld problematische Erfahrungen gemacht haben – und die neugierig sind, ob es sinnvollere Vorgehensweisen gibt als diejenigen, die sie bisher kennen gelernt haben. Drittens: Das Buch ist leider schon mehrfach geschrieben worden – zumindest was das Thema anbetrifft. Es war uns schlicht unmöglich, einen Titel zu finden, von dem man mit Sicherheit sagen könnte, dass er nicht irgendwann irgendwo bereits erschienen ist. Aber die meisten Bücher zum Thema Change Management, die wir kennen, befassen sich vorwiegend mit grundsätzlichen Aspekten und Perspektiven des Wandels. Wir wollten aus der Praxis für die Praxis schreiben. Konkret. Zum Anfassen und Umsetzen. In Teil I befassen wir uns mit der Frage, warum Veränderung notwendig geworden ist, in welcher Form sie stattfindet und wo sie hinführt. In Teil II beschreiben wir die Gesetzmäßigkeiten von Veränderungsprozessen sowie die Grundsätze, die beachtet werden müssen, damit Veränderungen effizient umgesetzt und sozial verträglich gestaltet werden können. In Teil III geht es um das methodische Instrumentarium: das Vorgehen in konkreten Projekten sowie in besonderen Situationen, die im Verlauf von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen auftreten können. Sie finden hier das Wichtigste zu den einzelnen Methoden und Verfahren auf jeweils wenige Seiten komprimiert. Aber mit »Rezepten« ist es hier genau wie beim Kochen: Sie sind an und für sich noch keine Garanten für den Erfolg. Wenn der Abend etwas werden soll, muss man die Gäste kennen, die man bewirten will, über eine feine Nase verfügen, eigene Ideen dazutun – und vor allem: ein gutes Klima schaffen! Sie können in diesem Buch wie in einem Kochbuch schmökern, quer reinlesen oder gezielt das herauspicken, was Sie gerade brauchen. Wenn eines Tages jemand zu uns sagt: »Ihr Buch hat mir geholfen, einen Veränderungsprozess in meinem Verantwortungsbereich erfolgreich zu gestalten

« – dann werden wir sagen: »Ziel erreicht!«