

Klaus Doppier, Christoph Lauterburg

Change Management

Den Unternehmenswandel gestalten

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

Vorwort	15
Vorwort zur 11. Auflage.	17

Teilt Zukunfts-Szenarium

Kapitel 1

<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	36
Die neuen Herausforderungen	37
Darwin regiert	48

Kapitel 2

<i>Organisation: »Design for Change«.</i>	55
Neue Aufgaben - neue Strukturen	55
Perfektion im Modell: Das Netzwerk	56
Strukturprinzip: Prozessketten.	58
Quantensprung	59
Gefragt: Motivation und Identifikation.	60

Unternehmenskultur: Fünf Schlüsselfaktoren	61
Überlebensstrategie und Zukunftssicherung	65

Kapitel 3

<i>Führung: Das neue Bild des Managers.</i>	67
Führung gestern - Führung morgen.	67
Schwerpunktverlagerung	68
Führung wird neu definiert	69
Beruf: Manager der Veränderung	70
Neues Anforderungsprofil.	74
Vom Würdenträger zum Spielertrainer.	76
Strategischer Engpass Führungskapazität	78

Teil II

**Den Wandel gestalten:
Grundsätze des Vorgehens**

Kapitel 1

<i>Die Psycho-Logik des Misslingens.</i>	83
Kaltstart	84
Alles Gute kommt von oben.	85
Das »Not-invented-here«-Syndrom.	87
Die falsche Frage.	87
Die Lösung ist Teil des Problems.	88
Menschenbild und Organisationsmodell.	89
Anforderungsprofile und Verhaltensappelle.	90
Abwiegenl - oder die Wahrheit auf Raten	91
Dramatisieren - oder das Geschäft mit der Angst.	92
Insellösungen.	93
Etikettenschwindel -oder die »hidden agenda«.	95
Die Glaubwürdigkeitslücke.	96

<i>Kapitel 2</i>	
<i>Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens.</i>	97
Energie wecken und Vertrauen schaffen.	97
Denken in Prozessen statt Strukturen.	100
Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten.	102
Vernetzung durch Kommunikation.	103
Von außen nach innen organisieren.	105
Lernen sicherstellen.	106
<i>Kapitel 3</i>	
<i>Führung im Wandel.</i>	108
Drei gravierende Hemmschuhe.	108
Zeitgemäße Rollen des Managers.	111
Die Zukunft: Mehr Gruppe.	115
Schlüsselfaktor: Sozialkompetenz.	118
Das Problem überzähliger Mitarbeiter und Führungskräfte	123
<i>Kapitel 4</i>	
<i>Hierarchie und Macht: Feinde der Veränderung?.</i>	137
Die Problematik der traditionell-hierarchischen Organisation	138
Eine Gegenüberstellung.	140
Weshalb Machtverhältnisse so schwer zu verändern sind.	140
Kernelemente der Machtbildung.	142
Strategien der Machtveränderung.	144
Ein altes Tabu wird entzaubert.	146
<i>Kapitel 5</i>	
<i>Charta des Managements von Veränderungen.</i>	149
Primat des Transfers.	149
1. Grundsatz: Zielorientiertes Management.	151
2. Grundsatz: Keine Maßnahme ohne Diagnose.	153
3. Grundsatz: Ganzheitliches Denken und Handeln.	154
4. Grundsatz: Beteiligung der Betroffenen.	156
5. Grundsatz: Hilfe zur Selbsthilfe.	158
6. Grundsatz: Prozessorientierte Steuerung.	160

7. Grundsatz: Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen	163
8. Grundsatz: Lebendige Kommunikation.	165

Teil III
Blick in die Werkstatt

Kapitel 1

<i>Strategieentwicklung.</i>	171
Vier Klarstellungen vorweg	171
Begrifflichkeiten.	172
A. Kernelemente einer Strategie.	174
B. Der Strategieprozess.	186
Instrumente, Methoden und Verfahren.	198
Retropolation	199
Landschaft der Einflussfaktoren	202
Bild ohne Worte.	204
Der Eisberg - oder: Worüber nicht gesprochen wird.	204
Portfolio.	207
Entscheidungsvorlage - Alternativen im Vergleich.	209
Strategiekommunikation.	209
C. Machtspiele.	213

Kapitel 2

<i>Instrumente und Verfahren der Unternehmensentwicklung.</i>	217
Viele Wege führen nach Rom - ein Überblick.	217
Der Einzelne als Adressat von Maßnahmen.	219
Bei der Gruppe ansetzen.	223
Das ganze Unternehmen im Blick.	229
Die Bedeutung von Außensichten.	232
Über das einzelne Instrument hinaus.	233

Kapitel 3

<i>Organisationsdiagnose.</i>	237
Die Vogelperspektive und die Froschperspektive.	238
Vollerhebung oder repräsentativer Querschnitt?.	239

Inhalt der Befragung	240
Wie soll befragt werden?	241
Externes Institut-oder »Do-it-yourself«?.	245
Der Interview-Leitfaden	253
Was geschieht mit den Daten?	254
Organisationsdiagnose als Management-Instrument	255
 <i>Kapitel 4</i>	
<i>Führen durch Zielvereinbarung.</i>	257
Sinn und Nutzen von Zielen.	257
Was sollte man nicht mit »Zielen« verwechseln?	259
Was für Ziele können im Bereich der Führung gesetzt werden?	260
Zieldiktat und Zielvereinbarung	261
Individuelle Ziele und Gruppenziele.	264
Die wichtigsten Grundsätze.	264
Der Prozess der Zielvereinbarung	269
Schriftliche Dokumentation	271
»Grau, teurer Freund, ist alle Theorie ...«.	271
Zielvereinbarung ad absurdum geführt	273
Ist die Orientierung an Zielen noch zeitgemäß?	276
 <i>Kapitel 5</i>	
<i>Moderation.</i>	277
Die Rolle des Moderators.	278
Die »Essentials« - oder worauf es vor allem ankommt	278
Die konkreten Aufgaben des Moderators.	279
Hinweise für den praktischen Einsatz	285
Plenum und Gruppenarbeit	289
 <i>Kapitel 6</i>	
<i>Persönliches Feedback.</i>	291
Kollektive Milieuschädigung.	291
Die Bedeutung von Feedback.	292
Konkrete Fragen und Antworten.	292
Wichtigste Feedback-Regel: Beschreiben — nicht bewerten.	305

<i>Kapitel 7</i>	
<i>Prozessorientiertes Projektmanagement.</i>	308
Eine Checkliste.	309
Im Vorfeld zu klärende Fragen.	309
Für den Projektverlauf entscheidende Faktoren.	316
<i>Kapitel 8</i>	
<i>Umgang mit Widerstand.</i>	324
Wie entsteht Widerstand?.	325
Widerstand als verschlüsselte Botschaft.	325
Wie erkennt man Widerstand?.	326
Konstruktiver Umgang mit Widerstand.	327
Der Problemlöser ist selbst das Problem.	334
<i>Kapitel 9</i>	
<i>Gestaltung der Kommunikation.</i>	336
Kommunikation und Veränderung.	336
Das eigentliche Defizit: Verständigung.	337
Die geregelte Kommunikation im Unternehmen.	338
Kommunikation zwischen außen und innen.	339
Netzwerk regelmäßiger Führungsbesprechungen.	340
Das ergänzende Instrumentarium.	348
Die informelle Kommunikation.	357
Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation.	362
<i>Kapitel 10</i>	
<i>Fusionen und Akquisitionen: Integration als Herausforderung</i>	368
Einseitige betriebswirtschaftliche Analysen.	369
Herausforderungen.	370
Drehbuch der anderen Art.	371
Typische Managementfehler bei Fusionen.	377
Faktor Zeit.	378

<i>Kapitel 11</i>	
<i>Die Kunst der Gestaltung von Workshops.</i>	382
Was ist ein »Workshop«?	382
Typische Anlässe für Workshops.	382
Der Anfang liegt vor dem Beginn.	385
Konzeption und Planung	388
Durchführung	396
 <i>Kapitel 12</i>	
<i>Konfliktmanagement.</i>	416
Die Normalität von Konflikten	416
Dramaturgie der Konfliktbildung	417
Grundvoraussetzungen für eine Konfliktregulierung	420
Phasenmodell der Konfliktregelung.	421
Konfliktregelung zwischen zwei Gruppen.	425
Gesucht: Konfliktfähigkeit	429
 <i>Kapitel 13</i>	
<i>Teamentwicklung.</i>	435
Am Anfang steht die Auswahl der Teammitglieder.	439
Die Legitimation liegt außerhalb des Teams.	440
Die Legende von der Gleichmacherei.	441
Teamplayer und Solotänzer.	442
Breite Führungsspannen und die Folgen	442
Wenn die Gruppendynamik aus dem Ruder läuft	443
Auf dem Weg zur Unsterblichkeit	444
Es war einmal ein Spitzenplayer.	444
Wissensmanagement und Teamarbeit	445
 <i>Kapitel 14</i>	
<i>Veränderung der Unternehmenskultur.</i>	454
Kultur als Steuerungssystem.	454
Ausdrucksformen.	455
Einflussfaktoren.	456
»Ist« und »Soll«.	460
Wege zur Veränderung	461

<i>Kapitells</i>	
<i>Ergebnisverbesserung durch Geschäftsprozessoptimierung</i>	472
Kostensenkungs- und Ertragspotenzialermittlung	472
Sieben Todsünden	473
Der konstruktive Ansatz	479
Geschäftsprozessoptimierung	483
 <i>Kapitel 16</i>	
<i>Coaching</i>	492
Alter Wein in neuen Schläuchen?	492
Fragen und Antworten	493
Konzeptionelle und methodische Grundlagen des Team-Coachings	496
 <i>Kapitel 17</i>	
<i>Kriterien erfolgreicher Unternehmensführung</i>	507
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	507
 <i>Kapiteln</i>	
<i>Qualifikation für Change Management</i>	514
Der flexible Mensch - das Ideal für turbulente Zeiten	516
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	518
 <i>Ausblick und Perspektiven</i>	522
Renaissance des Autoritären	523
Statt »Spielregeln für Sieger« eine neue Art von Solidarität	524
Schnelligkeit und Konsequenz in der Umsetzung	527
 <i>Dank</i>	528
 <i>Register</i>	529