

Wilfried Krüger

Excellence in Change

Wege zur strategischen Erneuerung

3., vollständig überarbeitete Auflage



Inhaltsverzeichnis

Geleitwort zur 3. Auflage.....	5
Vorwort zur 3. Auflage.....	7
Inhaltsverzeichnis.....	11

Teil \: Konzeption des Wandlungsmanagements

Kapitel 1

Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement

<i>Wilfried Krüger</i>	21
1.1 Charakteristik des Unternehmungswandels.....	23
1.1.1 Wandel als Daueraufgabe.....	23
1.1.2 Wandel als Management von Gegensätzen.....	24
1.2 Koordinaten des Wandels.....	29
1.2.1 Wandlungsbedarf.....	29
1.2.2 Wandlungsbereitschaft.....	32
1.2.3 Wandlungsfähigkeit.....	34
1.3 Komponenten des Wandlungsmanagements.....	37
1.3.1 Wirkungszusammenhänge.....	37
1.3.2 Wandlungsprozesse: Aufgaben und Phasen des Wandels festlegen.....	39
1.3.3 Strategie: Fokus und Stoßrichtung des Wandels bestimmen.....	41
1.3.4 Topmanagement: Wandel vorantreiben und ermöglichen.....	41
1.3.5 Einstellungen und Verhalten: Wandel in den Köpfen verankern.....	42
1.3.6 Projekt- und Programm-Management: Organisation für Wandel schaffen.....	43
1.3.7 Human Resource Management: Personelle Veränderungen bewirken.....	43
1.3.8 Kommunikation: Einheitliches Verständnis erzeugen.....	44
1.3.9 Controlling: Prozess- und Ergebnistransparenz sichern.....	44
1.3.10 Toolbox: Wandlungsaufgaben instrumentieren ...	45
1.4 Einzelfallbezogene Konfigurierung des 3W-Modells.....	45

Kapitel 2

Strategische Erneuerung: Programme, Prozesse, Probleme

Wilfried Krüger.....47

- 2.1 Wandlungsprogramme als Wege zur strategischen Erneuerung.....50
 - 2.1.1 Begriff der strategischen Erneuerung.....50
 - 2.1.2 Objekte und Formen des Wandels.....53
 - 2.1.3 Stoßrichtungen des Wandels: Abbau, Umbau und Aufbau.....56
 - 2.1.4 Wandel in Turnaround- und Krisensituationen ... 59
 - 2.1.5 Tief greifender Wandel im Prozess der Unternehmungsentwicklung.....65
- 2.2 Ablauf tief greifenden Wandels (Transformationsprozess).....66
 - 2.2.1 Vorgehensmodell.....66
 - 2.2.2 Initialisierung.....68
 - 2.2.3 Konzipierung.....70
 - 2.2.4 Mobilisierung.....72
 - 2.2.5 Umsetzung.....75
 - 2.2.6 Verstetigung.....78
- 2.3 Ablauf einzelner Projekte (Projektprozesse).....81
 - 2.3.1 Fragestellungen.....81
 - 2.3.2 Objektorientierte Arbeitsteilung organisieren82
 - 2.3.3 Phasenablauf festlegen und einhalten.....83
 - 2.3.4 Sequenzen, Überlappungen und Parallelläufe bestimmen.....83
 - 2.3.5 Reifegrad des Projektmanagements erhöhen85
- 2.4 Ablauf kontinuierlicher Entwicklungsprozesse.....86
 - 2.4.1 Kanalisierter Wandel als Herausforderung86
 - 2.4.2 Ermöglichung emergenter Veränderungen87
 - 2.4.3 Kombination intendierten und emergenten Wandels im Gegenstromverfahren.....91
- 2.5 Zusammenfassung.....95

Teil B: Erfolgsbestimmende Komponenten des Wandels

Kapitel 3

Strategische Optionen der Erneuerung

Norbert Bach I Christian Homp.....99

- 3.1 Ebenen der strategischen Erneuerung.....102

3.2	Strategische Erneuerung auf Gesamtunternehmungs-	
	ebene.....	103
3.2.1	Konzentration und Diversifikation.....	103
3.2.2	Strategische Optionen als Normstrategien im	
	Wandlungsportfolio.....	105
3.3	Wandel durch Aufbau, Umbau und Abbau von	
	Positionen.....	108
3.3.1	Transfer: Potentiale mehrfach nutzen.....	108
3.3.2	Präferenzpolitik: Schärfen des	
	Unternehmensprofils.....	112
3.3.3	Rückzug: Trennung von Verlustgeschäften.....	114
3.4	Wandel durch Aufbau, Umbau und Abbau von	
	Potentialen.....	115
3.4.1	Entwickeln: Wachstum durch Potentialaufbau....	115
3.4.2	Ergänzung: Potentiale vervollständigen.....	119
3.4.3	Fokussierung: Stärkung der Kernleistung.....	121
3.5	Zusammenfassung.....	123

Kapitel 4

Topmanager als Promotoren und Enabler des Wandels

	<i>Wilfried Krüger</i>	125
4.1	Rollen des Topmanagements in Wandlungsprozessen..	128
4.1.1	Rollenprofil.....	128
4.1.2	Topmanager als Promotoren.....	129
4.1.3	Topmanager als Enabler.....	139
4.2	Erzeugen von Wandlungsbereitschaft.....	144
4.2.1	Visionäre Führung und effizientes	
	Management.....	144
4.2.2	Aufbau und Nutzung von Einflussystemen.....	148
4.2.3	Emotionale Absicherung des Wandels.....	150
4.3	Implementieren der Veränderung.....	154
4.3.1	Charakteristik der Implementierungsprobleme...	154
4.3.2	Direktive Implementierung (Top down-	
	Verlauf).....	155
4.3.3	Nondirektive Implementierung (Bottom up-	
	Verlauf).....	158
4.3.4	Kombination unterschiedlicher	
	Implementierungsformen.....	158
4.3.5	Situationsspezifische Wahl der	
	Implementierungsform.....	159

4.4	Umgang mit Führungsdefiziten.....	160
4.4.1	Entstehung von Führungsdefiziten.....	160
4.4.2	Überbrückung von Führungsdefiziten.....	161
4.5	Zusammenfassung.....	168

Kapitel 5

Einstellungen und Verhalten der betroffenen Mitarbeiter

<i>Norbert Bach</i>	171	
5.1	Aktion und Reaktion in sozialen Systemen.....	174
5.2	Verhaltenssteuerung durch mentale Modelle.....	177
5.2.1	Mentale Modelle als Speicher handlungsleitenden Wissens.....	177
5.2.2	Mentale Modelle prägen Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz.....	181
5.2.3	Zielgruppen der Promotoren und Opponenten... ..	183
5.3	Maßnahmen zur Verhaltensänderung bei Top down-Vorgehen.....	186
5.3.1	Gestaltung der Aktivierungssituation zur Umsetzung.....	186
5.3.2	Problemverifikation zur Verankerung der Wandlungsergebnisse.....	190
5.4	Maßnahmen zur Verhaltensänderung bei Bottom up-Vorgehen.....	194
5.4.1	Enabling-Prozess als notwendige Voraussetzung.....	194
5.4.2	Durchsetzung nach Genehmigung durch das Topmanagement.....	196
5.5	Förderung und Erhalt von Organisationaler Energie	199
5.5.1	Energieverläufe in Wandlungsprozessen.....	199
5.5.2	Competing Commitments produktiv nutzen	204
5.6	Zusammenfassung.....	207

Kapitel 6

Projekt- und Programm-Management

Carsten R. Brehm I Sven Hackmann I Dietgard Jantzen-Homp.... **209**

6.1	Organisatorische Verankerung des Wandlungsmanagements.....	212
6.1.1	Tagesgeschäft vs. Wandlungsgeschäft.....	212
6.1.2	Überwindung von Trägheit als Herausforderung.....	213

6.2	Projektmanagement und Projektteams als Grundlage...	214
6.2.1	Projekte und Projektmanagement.....	214
6.2.2	Aufbau und Entwicklung des Projektteams.....	215
6.3	Management und Organisation von Wandlungs- programmen.....	219
6.3.1	Programm-Management ist Management von Projekten.....	219
6.3.2	Aufgaben des Programm-Managements.....	221
6.3.3	Programmorganisation und ihre Bausteine.....	226
6.3.4	Anbindung der Sekundärorganisation an die Primärorganisation.....	232
6.3.5	Programm-Büro als Integrator.....	233
6.4	Wandlungsfähige Organisation.....	237
6.4.1	Organisatorische Wandlungsfähigkeit als Ziel... ..	237
6.4.2	Charakteristik einer wandlungsfähigen Organisation.....	239
6.5	Zusammenfassung.....	243

Teil C: Unterstützende Komponenten des Wandels

Kapitel 7

Human Resource Management im Wandel

<i>Larissa Becker</i>	247	
7.1	Wandlungsprogrammabhängige Maßnahmen.....	250
7.1.1	Abbau durch Personalfreisetzung.....	250
7.1.2	Umbau durch Austausch oder Versetzung.....	262
7.1.3	Aufbau durch Personalbeschaffung.....	266
7.2	Wandlungsprogrammunabhängige Maßnahmen.....	268
7.2.1	Personalentwicklung.....	268
7.2.2	Personalführung.....	271
7.2.3	Führungs- und Anreizsystem.....	273
7.3	Unterstützung der Verstetigung durch Personalmanagement.....	276
7.4	Zusammenfassung.....	278

Kapitel 8

Kommunikation im Wandel

<i>Carsten R. Brehm</i>	281	
8.1	Kommunikation als Katalysator im Wandel.....	284

8.1.1	Ausgangspunkt und Gegenstände der Kommunikation.....	284
8.1.2	Kommunikation zur Aktivierung und Modifikation mentaler Modelle.....	285
8.2	Grundlagen der Kommunikation.....	286
8.2.1	Verständnis von Kommunikation.....	286
8.2.2	Wirkungen von Kommunikation in Veränderungsprozessen.....	288
8.2.3	Kombination unterschiedlicher Kommunikationsformen.....	289
8.3	Kommunikation im Wandlungsprozess.....	291
8.3.1	Kommunikationsstrategische Überlegungen.....	291
8.3.2	Initialisierung.....	294
8.3.3	Konzipierung.....	295
8.3.4	Mobilisierung.....	300
8.3.5	Umsetzung.....	302
8.3.6	Verstetigung.....	305
8.4	Auswahl und Einsatz von Kommunikationsinstrumenten.....	306
8.5	Zusammenfassung.....	309

Kapitel 9

Controlling der strategischen Erneuerung

	<i>Norbert Bach I Henrik Steinhaus</i>	311
9.1	Wandlungscontrolling als spezielles Projektcontrolling.....	314
9.1.1	Controllingverständnis und Ziele der Transformation.....	314
9.1.2	Ebenen, Aufgaben und Träger des Wandlungscontrollings.....	316
9.2	Planung und Steuerung von Wandlungsprogrammen..	321
9.2.1	Regelgrößen in Transformationsprozessen.....	321
9.2.2	Kostenrechnung in Transformationsprozessen....	324
9.2.3	Kostenschätzung im Rahmen der Programmplanung.....	327
9.2.4	Steuerung und Kontrolle im Transformationsprozess.....	331
9.3	Controlling der Verstetigung.....	336
9.3.1	Aufgaben des Verstetigungscontrollings.....	336

9.3.2	Organisatorische Verankerung im Office of Strategy Management.....	338
9.4	Zusammenfassung.....	339

Kapitel 10

Toolbox - Denkwerkzeuge für Change Manager

<i>Carsten R. Brehm I Thorsten Petry.....</i>	341	
10.1	Tooleinsatz zur Unterstützung der Implementierung....	344
10.1.1	Einordnung der Toolbox in das Gesamtkonzept..	344
10.1.2	Ziele und Funktionen des Tooleinsatzes.....	345
10.1.3	Anwender und Anwendungssituation.....	347
10.1.4	Einschränkungen und Benutzerhinweise.....	347
10.2	Darstellung ausgewählter Tools.....	348
10.2.1	Ausgewählte Tools im Überblick.....	348
10.2.2	Tools in der Initialisierung.....	349
10.2.3	Tools in der Konzipierung.....	354
10.2.4	Tools in der Mobilisierung.....	360
10.2.5	Tools in der Umsetzung.....	367
10.2.6	Tools in der Verstetigung.....	371
10.3	Auswahlkriterien der Tools und Anpassung der Box... 	373
10.4	Zusammenfassung.....	375

Teil D: Management Summary

Kapitel 11

Agenda für das Wandlungsmanagement

<i>Wilfried Krüger.....</i>	379
Autorenverzeichnis.....	387
Literaturverzeichnis.....	391
Stichwortverzeichnis.....	411