

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg

# **Change Management**

Den Unternehmenswandel gestalten

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

# Inhalt

Vorwort . . . . .	15
Vorwort zur 11. Auflage . . . . .	17
Vorwort zur 12. Auflage . . . . .	19

## Teil I

### Zukunfts-Szenarium

#### *Kapitel 1*

<i>Zustandsbild und Perspektiven</i> . . . . .	23
Signale . . . . .	23
Rahmenbedingung Nr. 1: Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation . . . . .	24
Rahmenbedingung Nr. 2: Verknappung der Ressource Zeit . . . . .	26
Rahmenbedingung Nr. 3: Verknappung der Ressource Geld . . . . .	28
Treiber des Wandels: der Markt . . . . .	34
Herausforderung Nr. 1: Bewältigung von Komplexität . . . . .	44
Herausforderung Nr. 2: Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie . . . . .	56

#### *Kapitel 2*

<i>Organisation: »Design for Change«</i> . . . . .	61
Neue Aufgaben – neue Strukturen . . . . .	61
Perfektion im Modell: das Netzwerk . . . . .	62
Strukturprinzip: Prozessketten . . . . .	64
Quantensprung . . . . .	65
Gefragt: Motivation und Identifikation . . . . .	66

Unternehmenskultur: Fünf Schlüsselfaktoren . . . . .	68
Überlebensstrategie und Zukunftssicherung . . . . .	71

*Kapitel 3*

<i>Führung: Das neue Bild des Managers</i> . . . . .	73
Führung gestern – Führung morgen . . . . .	73
Schwerpunktverlagerung . . . . .	74
Führung wird neu definiert . . . . .	75
Beruf: Manager der Veränderung . . . . .	76
Neues Anforderungsprofil . . . . .	80
Vom Würdenträger zum Spielertrainer . . . . .	83
Strategischer Engpass Führungskapazität . . . . .	84

**Teil II**

**Den Wandel gestalten:  
Grundsätze des Vorgehens**

*Kapitel 1*

<i>Change Management: die Geschichte eines Begriffs</i> . . . . .	89
Beschleunigungen und Verschärfungen . . . . .	90
Echte oder inszenierte Krisen? . . . . .	91
Von der Organisationsentwicklung zum Change Management . . . . .	93
Change Management auf der Basis zeitgemäßer Organisations- entwicklung . . . . .	95
Die Rolle des Beraters und Prozessbegleiters im Change Management . . . . .	98

*Kapitel 2*

<i>Die Psycho-Logik des Mislingens</i> . . . . .	101
Kaltstart . . . . .	102
Alles Gute kommt von oben . . . . .	103
Das »Not invented here«-Syndrom . . . . .	105
Die falsche Frage . . . . .	105
Die Lösung ist Teil des Problems . . . . .	106

Menschenbild und Organisationsmodell . . . . .	107
Anforderungsprofile und Verhaltensappelle . . . . .	108
Abwiegen – oder die Wahrheit auf Raten . . . . .	109
Dramatisieren – oder das Geschäft mit der Angst . . . . .	110
Insellösungen . . . . .	111
Etikettenschwindel – oder die »hidden agenda« . . . . .	113
Die Glaubwürdigkeitslücke . . . . .	114

*Kapitel 3*

<i>Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens</i> . . . . .	115
Energie wecken und Vertrauen schaffen . . . . .	115
Denken in Prozessen statt Strukturen . . . . .	118
Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten . . . . .	120
Vernetzung durch Kommunikation . . . . .	121
Von außen nach innen organisieren . . . . .	123
Lernen sicherstellen . . . . .	124

*Kapitel 4*

<i>Führung im Wandel</i> . . . . .	126
Drei gravierende Hemmschuhe . . . . .	126
Zeitgemäße Rollen des Managers . . . . .	129
Die Zukunft: Mehr Gruppe . . . . .	133
Schlüsselfaktor: Sozialkompetenz . . . . .	136
Das Problem überzähliger Mitarbeiter und Führungskräfte . . . . .	141

*Kapitel 5*

<i>Hierarchie und Macht: Feinde der Veränderung?</i> . . . . .	155
Die Problematik der traditionell-hierarchischen Organisation . . . . .	156
Eine Gegenüberstellung . . . . .	158
Weshalb Machtverhältnisse so schwer zu verändern sind . . . . .	158
Kernelemente der Machtbildung . . . . .	160
Strategien der Machtveränderung . . . . .	162
Ein altes Tabu wird entzaubert . . . . .	164

## Kapitel 6

<i>Charta des Managements von Veränderungen</i> . . . . .	167
Primat des Transfers . . . . .	167
1. Grundsatz: Zielorientiertes Management . . . . .	169
2. Grundsatz: Keine Maßnahme ohne Diagnose . . . . .	171
3. Grundsatz: Ganzheitliches Denken und Handeln . . . . .	172
4. Grundsatz: Beteiligung der Betroffenen . . . . .	174
5. Grundsatz: Hilfe zur Selbsthilfe . . . . .	176
6. Grundsatz: Prozessorientierte Steuerung . . . . .	178
7. Grundsatz: Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen . . . . .	181
8. Grundsatz: Lebendige Kommunikation . . . . .	183

## Teil III

### Blick in die Werkstatt

#### Kapitel 1

<i>Strategieentwicklung</i> . . . . .	189
Vier Klarstellungen vorweg . . . . .	189
Begrifflichkeiten . . . . .	190
A. Kernelemente einer Strategie . . . . .	192
B. Der Strategieprozess . . . . .	199
C. Instrumente und Verfahren . . . . .	211
Retropolation . . . . .	212
Landschaft der Einflussfaktoren . . . . .	215
Bild ohne Worte . . . . .	217
Der Eisberg – oder: Worüber nicht gesprochen wird ... . . . . .	217
Portfolio . . . . .	219
Entscheidungsvorlage – Alternativen im Vergleich . . . . .	221
D. Strategiekommunikation . . . . .	221
E. Machtspiele . . . . .	225

#### Kapitel 2

<i>Instrumente und Verfahren der Unternehmensentwicklung</i> . . . . .	229
Viele Wege führen nach Rom – ein Überblick . . . . .	229
Der Einzelne als Adressat von Maßnahmen . . . . .	231

Bei der Gruppe ansetzen . . . . .	235
Das ganze Unternehmen im Blick . . . . .	241
Die Bedeutung von Außensichten . . . . .	244
Über das einzelne Instrument hinaus ... . . . .	245

*Kapitel 3*

<i>Organisationsdiagnose</i> . . . . .	249
Die Vogelperspektive und die Froschperspektive . . . . .	250
Vollerhebung oder repräsentativer Querschnitt? . . . . .	251
Inhalt der Befragung . . . . .	252
Wie soll befragt werden? . . . . .	253
Externes Institut – oder »Do-it-yourself«? . . . . .	257
Der Interview-Leitfaden . . . . .	262
Was geschieht mit den Daten? . . . . .	266
Organisationsdiagnose als Management-Instrument . . . . .	267

*Kapitel 4*

<i>Führen durch Zielvereinbarung</i> . . . . .	269
Sinn und Nutzen von Zielen . . . . .	269
Was sollte man nicht mit »Zielen« verwechseln? . . . . .	271
Was für Ziele können im Bereich der Führung gesetzt werden? . . . . .	272
Zieldiktat und Zielvereinbarung . . . . .	273
Individuelle Ziele und Gruppenziele . . . . .	276
Die wichtigsten Grundsätze . . . . .	276
Der Prozess der Zielvereinbarung . . . . .	281
Schriftliche Dokumentation . . . . .	283
»Grau, teurer Freund, ist alle Theorie ...« . . . . .	283
Zielvereinbarung ad absurdum geführt ... . . . .	285
Ist die Orientierung an Zielen noch zeitgemäß? . . . . .	288

*Kapitel 5*

<i>Moderation</i> . . . . .	289
Die Rolle des Moderators . . . . .	290
Die »Essentials« – oder worauf es vor allem ankommt . . . . .	290
Die konkreten Aufgaben des Moderators . . . . .	291

Hinweise für den praktischen Einsatz . . . . .	297
Plenum und Gruppenarbeit . . . . .	301
 <i>Kapitel 6</i>	
<i>Persönliches Feedback</i> . . . . .	303
Kollektive Milieuschädigung . . . . .	303
Die Bedeutung von Feedback . . . . .	304
Konkrete Fragen und Antworten . . . . .	304
Wichtigste Feedback-Regel: Beschreiben – nicht bewerten . . . . .	317
 <i>Kapitel 7</i>	
<i>Prozessorientiertes Projektmanagement</i> . . . . .	320
Eine Checkliste . . . . .	321
Im Vorfeld zu klärende Fragen . . . . .	321
Für den Projektverlauf entscheidende Faktoren . . . . .	328
 <i>Kapitel 8</i>	
<i>Umgang mit Widerstand</i> . . . . .	336
Wie entsteht Widerstand? . . . . .	337
Widerstand als verschlüsselte Botschaft . . . . .	337
Wie erkennt man Widerstand? . . . . .	338
Konstruktiver Umgang mit Widerstand . . . . .	339
Der Problemlöser ist selbst das Problem . . . . .	346
Auflösbarer Widerstand oder nackte Realangst – und was dann? . . . . .	347
 <i>Kapitel 9</i>	
<i>Gestaltung der Kommunikation</i> . . . . .	350
Kommunikation und Veränderung . . . . .	350
Herausforderung Nr. 1: Bewältigung der Informationsflut . . . . .	351
Herausforderung Nr. 2: Von der Information zur Verständigung . . . . .	355
Die geregelte Kommunikation im Unternehmen . . . . .	356
Kommunikation zwischen außen und innen . . . . .	357
Netzwerk regelmäßiger Führungsbesprechungen . . . . .	358

Das ergänzende Instrumentarium . . . . .	366
Die informelle Kommunikation . . . . .	375
Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation . . . . .	380

*Kapitel 10*

<i>Fusionen und Akquisitionen: Integration als Herausforderung . . . . .</i>	<i>386</i>
Einseitige betriebswirtschaftliche Analysen . . . . .	387
Herausforderungen . . . . .	388
Drehbuch der anderen Art . . . . .	389
Typische Managementfehler bei Fusionen . . . . .	395
Faktor Zeit . . . . .	396

*Kapitel 11*

<i>Die Kunst der Gestaltung von Workshops . . . . .</i>	<i>400</i>
Was ist ein »Workshop«? . . . . .	400
Typische Anlässe für Workshops . . . . .	400
Der Anfang liegt vor dem Beginn . . . . .	403
Konzeption und Planung . . . . .	406
Durchführung . . . . .	414

*Kapitel 12*

<i>Konfliktmanagement . . . . .</i>	<i>434</i>
Die Normalität von Konflikten . . . . .	434
Dramaturgie der Konfliktbildung . . . . .	435
Grundvoraussetzungen für eine Konfliktregulierung . . . . .	438
Phasenmodell der Konfliktregelung . . . . .	439
Konfliktregelung zwischen zwei Gruppen . . . . .	443
Gesucht: Konfliktfähigkeit . . . . .	447

*Kapitel 13*

<i>Teamentwicklung . . . . .</i>	<i>453</i>
Am Anfang steht die Auswahl der Teammitglieder . . . . .	457
Die Legitimation liegt außerhalb des Teams . . . . .	458
Die Legende von der Gleichmacherei . . . . .	459
Teamplyer und Solotänzer . . . . .	460

Breite Führungsspannen und die Folgen . . . . .	461
Wenn die Gruppendynamik aus dem Ruder läuft . . . . .	461
Auf dem Weg zur Unsterblichkeit . . . . .	462
Es war einmal ein Spitzenplayer . . . . .	463
Wissensmanagement und Teamarbeit . . . . .	464
 <i>Kapitel 14</i>	
<i>Veränderung der Unternehmenskultur . . . . .</i>	<i>472</i>
Kultur als Steuerungssystem . . . . .	472
Ausdrucksformen . . . . .	473
Einflussfaktoren . . . . .	474
»Ist« und »Soll« . . . . .	478
Wege zur Veränderung . . . . .	479
 <i>Kapitel 15</i>	
<i>Ergebnisverbesserung durch Geschäftsprozessoptimierung . . . . .</i>	<i>490</i>
Kostensenkungs- und Ertragspotenzialermittlung . . . . .	490
Sieben Todsünden . . . . .	491
Der konstruktive Ansatz . . . . .	497
Geschäftsprozessoptimierung . . . . .	501
 <i>Kapitel 16</i>	
<i>Coaching . . . . .</i>	<i>509</i>
Alter Wein in neuen Schläuchen? . . . . .	509
Fragen und Antworten . . . . .	510
Konzeptionelle und methodische Grundlagen des Team-Coachings . . . . .	513
 <i>Kapitel 17</i>	
<i>Auswahl und Einsatz externer Berater . . . . .</i>	<i>524</i>
Die Macht der Berater . . . . .	525
Qualifizierte und weniger qualifizierte Berater . . . . .	525
Monitoring: Auf das Wie kommt es an . . . . .	536

<i>Kapitel 18</i>	
<i>Kriterien erfolgreicher Unternehmensführung</i>	539
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	539
<i>Kapitel 19</i>	
<i>Qualifikation für Change Management</i>	546
Der flexible Mensch – das Ideal für turbulente Zeiten?	548
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	550
<i>Ausblick und Perspektiven</i>	554
Renaissance des Autoritären	555
Statt »Spielregeln für Sieger« eine neue Art von Solidarität	556
Schnelligkeit und Konsequenz in der Umsetzung	559
<i>Dank</i>	560
<i>Register</i>	561