

Wilfried Krüger

# **Excellence in Change**

Wege zur strategischen Erneuerung

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

**HOCHSCHULE  
LIECHTENSTEIN**  
Bibliothek



# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort zur 4. Auflage.....	5
Geleitwort zur 1. Auflage.....	5
' Vorwort zur 4. Auflage.....	7
Inhaltsverzeichnis.....	9

## Teil A: Konzeption des Wandlungsmanagements<sup>^</sup>

### Kapitel 1

#### Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement

<i>Wilfried Krüger</i> .....	19
1.1 Charakteristik des Unternehmungswandels.....	21
1.1.1 Wandel als Daueraufgabe und Arbeitsform.....	21
1.1.2 Wandel als Management von Gegensätzen.....	22
1.2 Koordinaten des Wandels.....	27
1.2.1 Wandlungsbedarf.....	27
1.2.2 Wandlungsbereitschaft.....	30
1.2.3 Wandlungsfähigkeit.....	32
1.3 Komponenten des Wandlungsmanagements.....	36
1.3.1 Wirkungszusammenhänge.....	36
1.3.2 Wandlungsprozesse: Aufgaben und Phasen des Wandels festlegen.....	38
1.3.3 Strategie: Fokus und Stoßrichtung des Wandels bestimmen.....	39
1.3.4 Topmanagement: Wandel vorantreiben und ermöglichen.....	40
1.3.5 Einstellungen und Verhalten: Wandel in den Köpfen verankern.....	41
1.3.6 Projekt und Programm-Management: Organisation für Wandel schaffen.....	42
1.3.7 Human Resource Management: Personelle Veränderungen bewirken.....	42
1.3.8 Kommunikation: Einheitliches Verständnis erzeugen.....	43
1.3.9 Controlling: Prozess- und Ergebnistransparenz sichern.....	43
1.3.10 Toolbox: Wandlungsaufgaben instrumentieren...	44

**Kapitel 2**

**Strategische Erneuerung: Programme, Prozesse, Probleme**

*Wilfried Krüger*.....45

2.1 Wandlungsprogramme als Wege zur strategischen Erneuerung.....48

2.1.1 Begriff der strategischen Erneuerung.....48

2.1.2 Umgestaltung von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsarchitekturen.....51

2.1.3 Konfigurationsmanöver.....54

2.1.4 Objekte und Formen des Wandels.....56

\* 2.1.5 Stoßrichtungen des Wandels: Abbau, Umbau und Aufbau.....60

2.1.6 Wandel in Turnaround- und Krisensituationen.....63

2.1.7 Tiefgreifender Wandel im Prozess der Unternehmungsentwicklung.....68

2.2 Ablauf tiefgreifenden Wandels (Transformationsprozess).....68

2.2.1 Vorgehensmodell.....68

2.2.2 Initialisierung.....70

2.2.3 Konzipierung.....73

2.2.4 Mobilisierung.....75

2.2.5 Umsetzung.....78

2.2.6 Verstetigung.....81

2.3 Fallweise Konfigurierung eines Wandlungsprogramms ..84

2.3.1 Fragestellungen.....84

2.3.2 Festlegung der Teilprojekte.....84

2.3.3 Sequenzen, Überlappungen und Parallelläufe bestimmen.....86

2.3.4 Arbeitsteilung zwischen Management-, Ausführungs- und Unterstützungsaufgaben vorsehen.....87

2.3.5 Aufgaben und Phasen des Wandels festlegen.....88

2.3.6 Beispiel Sanierungsvorhaben.....89

2.3.7 Beispiel M&A-Vorhaben.....91

2.4 Gegenstrom als Prozessmodell der Unternehmung.....92

2.4.1" Kanalisierter Wandel als Herausforderung.....92

2.4.2 Ermöglichung emergenter Veränderungen.....94

2.4.3 Kombination intendierten und emergenten Wandels im Gegenstromverfahren.....98

2.5 Unternehmungswandel im Web 2.0 (Collaboration).....102

2.5.1	Charakteristik der Collaboration.....	102
2.5.2	Formen der Collaboration.....	104
2.6	Zusammenfassung.....	112

**Teil B: Erfolgsbestimmende Komponenten des Wandels**

**Kapitel 3**

**Strategische Optionen der Erneuerung**

<i>Norbert Bach / Christian Homp</i> .....	<b>117</b>
3.1 Ebenen der strategischen Erneuerung.....	120
3.2 Strategische Erneuerung auf Gesamtunternehmungsebene.....	121
3.2.1 Konzentration und Diversifikation.....	121
3.2.2 Strategische Optionen als Normstrategien im Wandlungsportfolio.....	123
<b>3.3</b> Wandel durch Aufbau, Umbau und Abbau von Positionen.....	127
3.3.1 Transfer: Potentiale mehrfach nutzen.....	127
3.3.2 Präferenzpolitik: Schärfen des Unternehmensprofils.....	131
3.3.3 Rückzug: Trennung von Verlustgeschäften.....	132
3.4 Wandel durch Aufbau, Umbau und Abbau von Potentialen.....	134
3.4.1 Entwickeln: Wachstum durch Potentialaufbau....	134
3.4.2 Ergänzung: Potentiale vervollständigen.....	138
3.4.3 Fokussierung: Stärkung der Kernleistung.....	140
3.5 Zusammenfassung.....	142

**Kapitel 4**

**Topmanager als Promotoren und Enabler des Wandels**

<i>Wilfried Krüger</i> .....	<b>143</b>
<b>4.1</b> Rollenprofil des Topmanagements.....	146
4.1.1 Fragestellung.....	146
4.1.2 Rollenverhalten in Transformationsprozessen ...	146
4.1.3 Rollenerwartungen an Führungskräfte.....	148
<b>4.2</b> Strategische Imperative des Topmanagements.....	152
4.2.1 Transformationsprozesse steuern und kontrollieren!.....	152
4.2.2 Widerstände überwinden, Akzeptanz erzeugen!.	160
4.2.3 Wandel emotional absichern!.....	168

## Inhaltsverzeichnis

4.2.4	Implementierung gestalten!.....	171
4.2.5	Rahmenbedingungen für Unternehmungs- entwicklung schaffen!.....	177
4.3	Umgang mit Führungsdefiziten.....	182
4.3.1	Entstehung von Führungsdefiziten.....	182
4.3.2	Überbrückung von Führungsdefiziten.....	183
4.4	Zusammenfassung.....	190

## Kapitel 5

### Einstellungen und Verhalten der betroffenen Mitarbeiter

<i>Norbert Bach</i> .....	<b>193</b>	
5.1	Aktion und Reaktion in sozialen Systemen.....	196
5.2	Verhaltenssteuerung durch mentale Modelle.....	199
5.2.1	Mentale Modelle als Speicher handlungsleitenden Wissens.....	199
5.2.2	Mentale Modelle prägen Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz.....	203
5.2.3	Zielgruppen der Promotoren und Opponenten ...	205
5.3	Maßnahmen zur Verhaltensänderung bei Top down- Vorgehen.....	208
5.3.1	- Gestaltung der Aktivierungssituation zur Umsetzung.....	208
5.3.2	Problemverifikation zur Verankerung der Wandlungsergebnisse.....	212
5.4	Maßnahmen zur Verhaltensänderung bei Bottom up- Vorgehen.....	216
5.4.1	Enabling-Prozess als notwendige Voraus- setzung.....	216
5.4.2	Durchsetzung nach Genehmigung durch das Topmanagement.....	218
5.5	Förderung und Erhalt von Organisationaler Energie....	221
5.5.1	Energieverläufe in Wandlungsprozessen.....	221
5.5.2	Competing Commitments produktiv nutzen.....	225
5.6	Zusammenfassung.....	228

## Kapitel 6

### Projekt- und Programm-Management

<i>Carsten R. Brehnt I Sven Hackmann I Dietgard Jantzen-Homp</i> ....	<b>231</b>	
6.1	Organisatorische Verankerung des Wandlungsmanagements.....	234

6.1.1	Tagesgeschäft vs. Wandlungsgeschäft.....	234
6.1.2	Überwindung von Trägheit als Herausforderung.....?	235
6.2	Projektmanagement und Projektteams als Grundlage...	236
6.2.1	Projekte und Projektmanagement.....	236
6.2.2	Aufbau und Entwicklung des Projektteams.....	237
6.3	Management und Organisation von Wandlungsprogrammen.....	243
6.3.1	Programm-Management ist Management von Projekten.....	243
6.3.2	Aufgaben des Programm-Managements.....	244
6.3.3	Programmorganisation und ihre Bausteine.....	250
6.3.4	Anbindung der Sekundärorganisation an die Primärorganisation.....	258
6.3.5	Programm-Büro als Integrator.....	259
6.3.6	Collaboration - Virtualisierung von Zusammenarbeit in Wandlungsprogrammen....	264
6.4	Wandlungsfähige Organisation.....	265
6.4.1	Organisatorische Wandlungsfähigkeit als Ziel....	265
6.4.2	Charakteristik einer wandlungsfähigen Organisation.....	267
6.5	Zusammenfassung.....	270

Teil C: Unterstützende Komponenten des Wandels

Kapitel 7

**Human Resource Management im Wandel**

<i>Larissa Becker</i> .....	<b>275</b>	
7.1	Wandlungsprogrammabhängige Maßnahmen.....	278
7.1.1	Abbau durch Personalfreisetzung.....	278
7.1.2	Umbau durch Austausch oder Versetzung.....	289
7.1.3	Aufbau durch Personalbeschaffung.....	293
7.2	Wandlungsprogrammunabhängige Maßnahmen.....	295
7.2.1	Personalentwicklung.....	295
7.2.2	Personalführung.....	297
7.2.3	Führungs- und Anreizsystem.....	300
7.3	Unterstützung der Verstetigung durch Personalmanagement.....	303
7.4	Zusammenfassung.....	305

## Kapitel 8

### Kommunikation im Wandel

<i>Carsten R. Brehm</i> .....	<b>307</b>
<b>8.1</b> Kommunikation als Katalysator im Wandel.....	310
8.1.1 Ausgangspunkt und Gegenstände der Kommunikation.....	310
8.1.2 Kommunikation zur Aktivierung und Modifikation mentaler Modelle.....	311
<b>8.2</b> Grundlagen der Kommunikation.....	312
8.2.1 Verständnis von Kommunikation.....	312
8.2.2 Ziele und Wirkungen von Kommunikation in Veränderungsprozessen.....	314
8.2.3 Kombination unterschiedlicher ^Kommunikationsformen.....	315
<b>8.3</b> Kommunikation im Wandlungsprozess.....	317
8.3.1 Kbmunikationsstrategische Überlegungen.....	317
8.3.2 Initialisierung.....	320
8.3.3 Konzipierung.....	321
8.3.4 Mobilisierung.....	325
8.3.5 Umsetzung.....	327
8.3.6 Verstetigung.....	329
<b>8.4</b> Auswahl und Einsatz von Kommunikationsinstrumenten.....	330
8.4.1 Effiziente Kommunikation und geeignete Instrumente.....	330
8.4.2 Kommunikation im Wandel 2.0 - Möglichkeiten neuer Kommunikationsformen.....	333
<b>8.5</b> Zusammenfassung.....	335

## Kapitel 9

### Controlling der strategischen Erneuerung

<i>Norbert Bach I Henrik Steinhaus</i> .....	<b>337</b>
<b>9.1</b> Wandlungscontrolling als spezielles Projektcontrolling.....	340
9.1.1 Controllingverständnis und Ziele der Transformation.....	340
9.1.2 Ebenen, Aufgaben und Träger des Wandlungscontrollings.....	342
<b>9.2</b> Planung und Steuerung von Wandlungsprogrammen...347	

9.2.1	Regelgrößen in Transformationsprozessen.....	347
9.2.2	Kostenrechnung in Transformationsprozessen....	350
9.2.3	Kostenschätzung im Rahmen der Programmplanung.....	352
9.2.4	Steuerung und Kontrolle im Transformationsprozess.....	357
9.3	Controlling der Verstetigung.....	362
9.3.1	Aufgaben des Verstetigungscontrollings .....	362
9.3.2	Organisatorische Verankerung im Office of Strategy Management.....	364
9.4	Zusammenfassung.....	365

## Kapitel 10

### Toolbox - Denkwerkzeuge für Change Manager

<i>Carsten R. Brehm I Thorsten Petry.....</i>	<b>367</b>	
10.1	Tooleinsatz zur Unterstützung der Implementierung....	370
10.1.1	Einordnung der Toolbox in das Gesamtkonzept..	370
10.1.2	Ziele und Funktionen des Tooleinsatzes.....	371
10.1.3	Anwender und Anwendungssituation. . . . .	373
10.1.4	Einschränkungen und Benutzerhinweise.....	373
10.2	Darstellung ausgewählter Tools.....	374
10.2.1	Ausgewählte Tools im Überblick.....	374
10.2.2	Tools in der Initialisierung.....	375
10.2.3	Tools in der Konzipierung.....	382
10.2.4	Tools in der Mobilisierung.....	388
10.2.5	Tools in der Umsetzung.....	395
10.2.6	Tools in der Verstetigung.....	399
10.3	Auswahlkriterien der Tools und Anpassung der Box...	401
<b>10.4</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>403</b>

"teil D: Management

## Kapitel 11

### Agenda für das Wandlungsmanagement

<i>Wilfried Krüger.....</i>	<b>407</b>
Autorenverzeichnis.....	415
Literaturverzeichnis.....	419
Stichwortverzeichnis.....	443