

Kirsten Plog

Konzept Changemanagement

Leitfaden und Verhandlungsstrategien
für firmeninterne Veränderungen



Waxmann 2011

Münster / New York / München / Berlin

Inhalt

I	Einleitung	7
I.1	Hintergrund und Ausgangsbasis.....	8
I.2	Zielsetzung.....	10
I.3	Forschungsstand und Methodik.....	11
I.4	Aufbau und Überblick.....	12
I.4.1	Analyse – das Fundament prüfen.....	13
I.4.2	Strategie und Strukturierung – die optimale Reihenfolge der Maßnahmen festlegen.....	15
I.4.3	Kommunikation – die passenden Worte finden.....	17
I.4.4	Transfer – Verankerung im Arbeitsalltag.....	18
I.4.5	Abwägen von Aufwand und Risiken: Was ist der beste Weg?.....	19
II	Veränderungen: Themen, Anlässe, Beispiele, Zeitrahmen	23
II.1	Veränderungen allgemein.....	23
II.2	Veränderungen am Beispiel Bauwesen.....	25
II.3	Weitere Beispiele für Changeprojekte – Besonderheiten, typische Tendenzen und Reaktionen.....	26
II.4	Zeitlicher Rahmen einer Realisierung von Changeprojekten.....	29
II.5	Interne Unternehmenskommunikation.....	33
II.6	Beispielprojekt als Hinweis für die Nutzung der Folgekapitel.....	37
III	Konzeptpart Analysephase	43
III.1	Auswirkungsanalyse, Relevanzanalyse.....	44
III.2	Aufwandsanalyse, Volumenanalyse.....	47
III.3	Motivationsanalyse.....	50
III.4	Kapazitätsanalyse.....	54
III.5	Analyse zur Positionierung des Veränderungsprojektes, Störquellenanalyse.....	58
III.6	Führungsstildiagnose, Kompetenzanalyse und Kommunikationsanalyse.....	62
III.7	Historienerfassung zum „Boden“, auf den die Veränderungen treffen – Kontextanalyse.....	69
III.8	Fazit zur Analyse.....	70
IV	Konzeptpart Strategieentwicklung	73
IV.1	Strategie und Kommunikationsstrategie.....	74
IV.2	Projektmanagement.....	80
IV.3	Zielvereinbarung und BSC (Balanced Scorecard).....	83
IV.4	Integration – Einbindung der Beteiligten.....	86

IV.5	Lösungsfindung.....	90
IV.6	Entscheidungsfindung.....	96
IV.7	Verhandlungsstrategie	100
IV.8	Fazit zur Strategie	126
V	Konzeptpart Kommunikation	129
V.1	Kommunikation – die passenden Worte und Formulierungen finden	130
V.2	Signale erkennen und beeinflussen.....	133
V.3	Gespräche steuern, Reaktionsmuster durchbrechen.....	137
V.4	Vermittlung von Informationen und Wissen.....	145
V.5	Die passende Gesprächsform wählen.....	151
V.6	Schriftliche Kommunikation	162
V.7	Fazit Kommunikation.....	164
VI	Konzeptpart Transfer	167
VI.1	Integration in den Alltag, Transfer von Neuerungen	168
VI.2	Verbindlichkeiten, Verankerung	173
VI.3	Erfolgsmessung, Controllingmaßnahmen.....	176
VI.4	Umgang mit Hemmnissen, Nachkorrekturen.....	178
VI.5	Anwendung in der Praxis, Reaktivierung.....	186
VI.6	Fazit Transfer	189
VII	Konzeptvarianten	191
VII.1	Optimalversion	191
VII.2	„Lightversion“	194
VII.3	Version zur Schadensbegrenzung.....	197
VII.4	Zusammenfassung	199
VII.5	Beispiele und Analyse gescheiterter oder weniger erfolgreicher Changeprojekte sowie eines erfolgreichen Projektes.....	207
VIII	Schlussfolgerungen und Ausblick	213
IX	Literaturverzeichnis	215
X	Experteninterviews	221
X.1	Akteure, Entscheider, Führungskräfte sowie Betroffene, Mitarbeiter.....	222
X.2	Auszüge aus Experteninterviews	223
X.3	Schlussfolgerungen	228
XI	Glossar	229
	Danksagung	235