

Claudia Kostka

CHANGE MANAGEMENT

Das Praxisbuch für Führungskräfte

HANSER

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Change Management: Mode oder Methode?	5
2.1	Eine kurze Geschichte des Begriffs Change Management	5
2.2	Vom Scientific zum Change Management	8
2.2.1	Scientific Management: Arbeitsteilung und Massenproduktion	8
2.2.2	Hawthorne-Effekt: Beginn der Führungsforschung	10
2.2.3	Kurt Lewin Aktionsforschung und Gruppendynamik	10
2.2.4	Interventionstechniken und Psychodrama	12
2.2.5	Kybernetik und soziotechnische Systeme	13
2.2.6	Organisationsentwicklung	15
2.2.7	Systemische Organisationsberatung	16
2.2.8	Moderationsmethode und Lernstatt	17
2.2.9	MIT-Studie, Total Quality Management und Kaizen	17
2.2.10	Informationstechnologie und Change Management	19
2.3	Wir sind der Wandlung Wesen	20
2.3.1	Technischer Fortschritt und gesellschaftliche Entwicklung	20
2.3.2	Wirtschaftliche Veränderungszyklen nach Kondratieff	21
2.4	Literatur	27
3	Typische Herausforderungen jeder Veränderung	31
3.1	Aller Anfang ist schwer	31
3.2	Der Situation ins Auge schauen: Fünf Herausforderungen	32
3.3	Das Ziel sicher im Auge haben: Fünf Herausforderungen	33
3.4	Den Weg Schritt für Schritt gehen: Fünf Herausforderungen	35
3.5	Einfach dranbleiben: Fünf Irrtümer über das Wesen von Veränderung	37
3.6	Literatur	39
4	Die Psychologie der Veränderungen	41
4.1	Virginia Satir und die acht Phasen der Transformation	42
4.1.1	Status quo: Die Macht der Gewohnheit	46

4.1.2	Schock: Die Angst vor dem Unbekannten	49
4.1.3	Ablehnung: Die Bewältigung der Bedrohung	53
4.1.4	Rationale Einsicht: Die Einsicht in die Notwendigkeit	63
4.1.5	Emotionale Akzeptanz: Die Möglichkeit zur (Neu-)Entscheidung	69
4.1.6	Ausprobieren: Der (An-)Reiz des Neuen	73
4.1.7	Erkenntnis: Das Glücksgefühl des Erfolges	78
4.1.8	Integration: Die Kraft der Wiederholung	84
4.2	Die Transformation von Verhaltensweisen	89
4.3	Die Reise des Helden	93
4.4	Literatur	101
5	Das Wesen der Organisation	105
5.1	Organisationen sind lebendige Systeme: Das Bewegliche beweglich denken	107
5.2	Betrachtungsebenen der Organisationen: Das Ganze im Einzelnen verstehen	108
5.2.1	Strategische Ebene: Der Blick für das Ganze	110
5.2.2	Entscheidungsebene: Die Frage der Macht	111
5.2.3	Prozessebene: Die Bestandteile des Ganzen im Einzelnen	113
5.2.4	Interaktionsebene: Die Unschärfe der Kommunikation	116
5.2.5	Persönliche Ebene: Individuelle Werte und Bedürfnisse	119
5.3	Organisationen durch Menschen entwickeln und verändern	122
5.4	Kontinuierlich Prozesse verbessern und nachhaltig verändern	123
5.5	Literatur	127
6	Die fünf Kernprozesse der Veränderung	129
6.1	Problemlösungsprozess: Probleme wie Schätze behandeln	130
6.1.1	Probleme wirklich lösen: Den Schatz ausgraben	131
6.1.2	Plan-Phase: Planen	132
6.1.3	Do-Phase: Durchführen	137
6.1.4	Check-Phase: Überprüfen	139
6.1.5	Act-Phase: Anpassen und Verbessern	140
6.1.6	Wertschöpfung durch Wertschätzung: Veränderung verankern ..	141
6.2	Gruppen- und Interaktionsprozess: Gemeinsam sind wir stark	142
6.2.1	Vertrauen ermöglicht gemeinsam getragene Ergebnisse	143
6.2.2	Die Moderationsmethode	144
6.2.3	Phasen einer Gruppenmoderation	145
6.2.4	Vorbereitung einer Moderation	148
6.2.5	Durchführen der Moderation	155
6.2.6	Der Rhythmus der Moderation	157
6.2.7	Selbstreflexion und Aufgaben des Moderators	166
6.2.8	Nachbereitung einer Moderation	167

6.3	Informations- und Kommunikationsprozess: Klarheit vermitteln	173
6.3.1	Interne Kommunikation in Organisationen	174
6.3.2	Informieren – Kommunizieren – Überzeugen	175
6.4	Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse: Verlässlichkeit schaffen ...	190
6.4.1	Abstimmungen schaffen einen gemeinsamen Wissensstand ...	190
6.4.2	Entscheidungen definieren den Weg	196
6.4.3	Von Entscheidung zu Entscheidung zum Ziel: Die Change-Routine	197
6.4.4	Auftragsklärung, die beste Entscheidungsvorbereitung	202
6.4.5	Entscheidern Sicherheit vermitteln und Chancen eröffnen	205
6.4.6	Die Angst vor dem Scheitern oder „Wer nicht wagt, der nicht gewinnt“	206
6.5	Führungsprozess: Durch Veränderungen führen	209
6.5.1	Strategische Führung	210
6.5.2	Mitarbeiterführung	220
6.5.3	Selbstführung	227
6.6	Literatur	244
6.7	Zitate	248
7	Durch Veränderungen führen	249
7.1	Schritt für Schritt zum Ziel	249
7.2	Führungskompetenzen erwerben und entfalten	251
7.3	Den Weg zeigen, gestalten und bewusst gehen	252
7.4	Literatur	257
8	Die Autorin/Die Autoren	259
	Index	261