

Stichwortverzeichnis

A

- Ablehnung 66 f., 373
 - Gründe 68
 - Absatzmarkt 238
 - Abschied 73, 78, 121, 126
 - Abstimmungsbedarf 307
 - Abstrahieren, Definition 246
 - Abstraktionsleiter 246 f.
 - Selbsttest 248
 - Abwehr 68, 117
 - Abwehrmechanismen 385
 - Abwertung des Bisherigen 73
 - Ärger 78
 - Akquisegespräch 323
 - Aktives Zuhören 250, 254
 - Akzeptanz 92, 237, 256 f., 280,
315, 417
 - des Projektleiters 297
 - Akzeptanzmarkt 238
 - Alignment 343
 - Allparteilichkeit 314 f.
 - Analyse 114, 154, 183, 208, 265,
304, 315, 319, 323, 347
 - Kulturanalyse 199, 208
 - Motivationsebenen 335
 - Unternehmenskultur 176
 - Vorgehen 156
 - Analyst 319
 - Anforderungsprofil 285
 - Angebot, prüfen 323
 - Angst 66, 78, 369
 - bewältigen 76
 - Gründe 68
 - vor der Komplexität einer
Veränderung 383
 - Anonymität 389
 - Anspruchsgruppe 137, 306
 - Antreiber, innere 84, 86
 - Arbeitsbelastung 338
 - Arbeitsplatzverlust 362
 - Arroganz der Sieger 73
 - Artefakte 178
 - Assoziationsphase 149
 - Aufgaben
 - Anforderungen 285
 - projektorientierte 366
 - Aufgabenbeschreibung 322
 - Aufgabenerfüllung (Performing) 312
 - Aufgabenorientierung 338
 - Aufgabenstellung 302 f.
 - Aufmerksamkeit 271, 299, 344
 - Aufmerksamkeitstraining 356
 - Auftaktveranstaltung 307
 - Auftraggeber 58, 301
 - Dilemma 322
 - erste Gespräche 303
 - Erwartungen 303
 - Auftragsklärung 302 f.
 - Rolle des Beraters 319
 - Auslöser für Change 27
 - demografische Entwicklung
30 f.
 - gesellschaftliche
Veränderungen 28
 - Globalisierung 28, 30
 - Internationalisierung 28
 - Klimawandel 29
 - privater Bereich 32
 - Privatisierung 31
 - Technologie 28, 31
 - Trends 28
 - Umweltveränderungen 28
 - Wirtschaftskrise 28
 - Auslöser von Widerstand 378
 - Ausrichtung 343
 - Ausschreibungen 323
 - Authentizität 97, 205, 253, 260,
350 f.
 - Definition 253
 - Autopilot 188, 227
 - Autorität 298
 - emotionale 342
- ## B
- Basisdemokratie 158, 161, 169,
418
 - Bedrohung 66, 361
 - Beenden 78
 - Befehl und Gehorsam 50
 - Begeisterung 298, 335
 - Beharrungstendenzen 334
 - Behörde 192
 - Beobachtung 51, 101, 246
 - Beobachtungsfähigkeit 355
 - Bequemlichkeit 70
 - Berater 320
 - Analyst 319
 - Anforderungen an 318
 - Angebot einholen 322
 - Aufgabenüberblick 319
 - Außensicht 316
 - Coach 319
 - Entlastung durch 316
 - externe 313, 317
 - finden 321
 - Impulsgeber 314
 - interne 317
 - Katalysator 321
 - Konzept 323
 - Mediator 321
 - Moderator 316, 320
 - Objektivität 316
 - Preis-Leistungs-Kompetenz-
Verhältnis 324
 - Projektmanager 321
 - Qualifikationen 322
 - Referenzen 322
 - Rollen 319
 - Spezialwissen 314
 - Trainer 321
 - Beratung
 - externe 370
 - systemische 314
 - Beratungsansatz 321
 - Berne, Eric 84
 - Beschaffungsmarkt 239
 - Beschönigung 361, 417
 - Beschwichtigung 229
 - Beteiligte, Definition 161
 - Beteiligung 81, 160 f., 203, 206,
254, 389, 418
 - als Manipulationsversuch 161
 - Definition 161
 - der Betroffenen 94
 - Formen 167
 - Grenzen 170
 - kritische Anmerkungen 163
 - Leitlinien 168
 - Lernprozess 164
 - Nutzen 164, 166
 - Qualitätsverbesserung 166
 - Unternehmenskultur 165
 - Betriebswirtschaftlicher Nutzen
91 f.

Betroffene 44
 abholen wo sie stehen 66
 Ansprache 66
 beteiligen 94
 Definition 43, 161
 Stärken 98
 Stakeholder 56
 typische Reaktionen 67
 zu Beteiligten machen 94, 161
Beziehungen 89, 362, 409
Beziehungsarbeit 296, 306
Blick über den Tellerrand 383
Blitzableiterfunktion 99, 231, 287
Blockade 66, 332, 387
Botschaft 243
Bottom-up-Ansatz 51
Brancheneigenheiten 189
Bridges, William 76
 Managing Transitions 76
 Transition-Modell 78
Bürokratisierung 150
Burn-out 88, 339 f.

C

Chancen 361
Chancenorientierung 218, 341
 Leitfragen 219
Change 34
 Auslöser 27 ff., 32
 beruflich 28
 Beteiligte 44
 Betroffene 43
 Burn-out-Prävention 340
 Dauer 39, 70, 72
 Definition 35
 delegieren 224
 Erfolg 76
 Fachinhalte 44
 Führung 341
 gesellschaftlich 29
 Gesicht des 205
 harte Faktoren 46, 92, 203, 418
 individualpsychologischer 65
 individuell 39
 konstant 33
 Leitlinien 155
 Missverständnisse im 417
 Modebegriff 38
 Normalität 32
 Orientierungslosigkeit überwinden 93
 Phasen des Wandels 101

Prozess 421
 scheitern 221
 Selbstführung im 340
 Subkulturen 183, 185
 Teil des Lebens 33
 Themen, offene und verborgene 44
 Themen, soziale 44
 typische Reaktionen 67
 Übergang zu Evolution 39 und Transition 76 f.
 Unsicherheit 344
 Unterschied zu Evolution 35, 37 f.
 verankern 216, 346
 Vor- und Nachteile 34
 Vorgehen 145, 209
 Wandel zweiter Ordnung 34 f.
 weiche Faktoren 42, 47, 91, 175, 203
 Widerstand gegen 373
 wirtschaftlich 30
 Ziel 140, 421
Change Management
 Aufgabe 422
 betriebswirtschaftlicher Nutzen 91 f.
 Definition 40, 43, 68, 422
 Denkansätze 48
 Ebenen der Gestaltung 41
 Fehler 221
 Gefühle verstehen 65
 Gegenstand der Veränderung 41
 Geldverschwendung 225
 Instrumente 48
 Integration von Lösungsfindung und sozialem Veränderungsprozess 41, 44
 Katalysatorfunktion 418
 Kuschelkurs 66
 Prozessgestaltung 41, 157 f.
 Rolle des Projektleiters 287
 Umgang mit Emotionen 65 f. und Projektmanagement 51
 Verhaltensprozess 52
 Ziel 42, 45 ff.
Change-Dynamik 91
Change-Erfolgsformel 280
Change-Kommunikation 213 f., 226, 235, 237 f., 255, 261, 263, 267, 305, 324, 420
 Aufgabe des Kommunikators 257
 Aufgaben 240
 Ausgangssituation 256

Authentizität 260
Chefkommunikator 344
Definition 237
Effektivitätssteigerung 241
Entschlossenheit 262
Erfolgsfaktoren 214, 258
Erfolgskatalysator 238
Erste-Hilfe-Tipps 265
Gesprächsbereitschaft 262
Klarheit 361
Kommunikationsplan 269
Offenheit 259
operative 241
Phasenüberlagerungen 137
soziale 240
Spezialsituationen 271
Top-Manager 270
Überzeugungsarbeit 257
Unternehmenskultur 241
Verlässlichkeit 264
Verständigungsprobleme 241
Verständlichkeit 260
Wortwahl 214
 Ziel 237, 269
Change-Modell 173
Change-Projekt
 Aufgabenstellung 302 f.
 Auftraggeber 301, 303
 Auftragsklärung 302 f.
 Betroffene 301
 Checkliste 52
 Definition 36, 52
 externe Unterstützung 313
 Fehler 310
 Interessengruppen analysieren 306
 Kick-off 307
 persönliche Beziehungen aufbauen 305
 Projektauftrag 302 f.
 Projektmanagement im Detail 309
 Projektorganisation entwerfen 307
 Projektstatus bestimmen 301
 Prozessverantwortung 293
 Unterstützung suchen 283, 310
 versus Fachprojekt 288
 Zusammenhänge 301
Change-Prozess 115, 157 f., 210, 292, 421
 Dauer 107, 139, 178
 individuell 191
 Rolle der Führungskraft 328

- Rolle des Middle Management 347
 - Rolle des Top Management 342
 - Widerstand als Normalität 374
 - Change-Request 421
 - Change-Rezept 191
 - Change-Team 52, 109, 113, 119, 173, 215, 297, 353
 - Definition 311
 - gründen 285, 310
 - Phasenüberlagerungen 137
 - Rolle für die Veränderung 59
 - zusammenstellen 108
 - Change-Vorhaben, Projektleitung 285
 - Change-Zynismus 198, 267
 - Changing, Drei-Phasen-Modell 105
 - Checkliste
 - Anforderungen an eine Vision 129
 - Berater finden 321
 - Change verankern 216
 - Change-Projekt 52
 - Feedback nehmen 174
 - Fragen richtig formulieren 411
 - Gestaltung von Interventionen 122
 - Gesunde Selbstführung 340
 - Gründe für Widerstand 68
 - Kick-off-Veranstaltung 309
 - Kommunikationsplan 269
 - Kommunikative Klarheit 255
 - Kompetenzspiegel für Projektleiter 286
 - Konfliktgespräch führen 406
 - Leitlinien für Beteiligung 168
 - Projektstatus bestimmen 301
 - Stakeholder-Liste aufstellen 55
 - Tipps für gute Laune 357
 - To-Do-Liste 209
 - Trennungsgespräche führen 362
 - Umgang mit negativen Emotionen 392
 - Umgang mit Widerständen 394
 - Vertrauen schaffen 97
 - Wandel gestalten 112
 - Chefkommunikator 271, 344
 - Coach 319
 - Coaching 421
 - Commitment 116
 - Controlling 91, 140
 - Coopetition 31
 - Corporate Design 200
 - Cultural Change 175, 180, 199
 - Dauer 70
- D**
- Dauer 94, 102, 110, 135, 139 f., 155, 178 f., 210, 228, 280
 - Beteiligung 167
 - Organisationstypen 140
 - Unternehmenskultur 140, 191
 - Veränderungsbereitschaft 141
 - Veränderungsfähigkeit 141
 - Delegation 283, 294
 - falsche Verantwortung 295
 - Demografie 70
 - Demografische Entwicklung 30 ff.
 - Denkmuster 171
 - Derr, C. B. 284
 - Dialog 410
 - Dialogorientierung 120, 239, 254, 388
 - Vorteile 263
 - Dilemma 196
 - Drei-Phasen-Modell 104
 - Changing 105
 - Freezing 106
 - Unfreezing 105
 - Dringlichkeit 206, 361
 - herstellen 108
 - Druck 349, 362, 387
 - Drucker, Peter F. 74, 330
 - Dynamik 158 f., 210, 318, 324, 342, 379
- E**
- Edison, Thomas A. 136
 - Effektivität 36
 - Definition 74
 - Effizienz 35, 367
 - Definition 74
 - Ehrlichkeit 264, 333
 - Eigendynamik 50
 - ermöglichen 110
 - Einsamer-Held-Syndrom 310
 - Einsatzbereitschaft 282
 - Einstellung 82 ff., 237, 288
 - innere 34, 42, 70, 82 ff., 165
 - positive 218, 356
 - Einzelgespräche 361, 390
 - Einzelinteressen 315
 - Eisbergproblematik 288
 - Emotionale Autorität 342
 - Emotionales Monitoring 114
 - Emotionen 204, 363, 392, 405
 - Blitzableiter 99
 - Funktion für den Wandel 113
 - im Change 65
 - normal 66
 - pro Phase der Veränderung 114
 - sich selbst vorbereiten 95
 - Vertragsbruch 76
 - Empathie, Definition 251
 - Empfänger 243, 404
 - Bereitschaft zuzuhören 267
 - Don'ts 250
 - Dos 250
 - Engagement 344
 - Entscheider 330
 - Definition 328
 - Entschlossenheit 262, 298
 - Erfolg 166, 222, 279 f., 284, 317
 - äußere Erfolgsdefinition 284
 - Faktoren 203
 - innere Erfolgsdefinition 284
 - kurzfristiger, sichtbarer 110
 - Erfolgsformel 280
 - Erfolgsorientierung 284
 - Erste-Hilfe-Tipps 265
 - Change-Kommunikation 265
 - für Change-Projektleiter 300
 - gegen Orientierungslosigkeit im Change 93
 - Siehe auch Checkliste 265
 - Siehe auch Tipps 265
 - Erwartungen 71, 106, 146, 153, 182, 220, 256, 280, 292
 - soziale 328
 - strukturell bedingte 328
 - Erwartungsmanagement 293
 - Esoterik 90
 - Evolution 34, 37 f., 76, 114
 - Definition 34
 - Übergang zu Change 39
 - Wandel erster Ordnung 34
 - Experimentieren 106, 134
 - Expertenberatung 321
 - Expertenwissen 318
 - Externe Berater 313, 317
 - Sparringspartner 318
 - Unabhängigkeit 315
 - Externe Unterstützung 283, 313
- F**
- Fachberatung 320
 - Fachkompetenz versus Sozialkompetenz 288

Fachprojekt 288
Feedback 106, 134, 174, 239, 263,
309, 346
geben 412
Regeln 174
Fehler 50, 69, 115, 128, 360
Change Management 221
Null-Fehler-Toleranz 227
Projektmanagement 310
Fehlerkultur 98, 367
Fehlinformationen 376
Fehlinterpretationen 394
Finanzmarkt 238
Flexibilität 324, 364, 367
Flurfunk 227, 272
Fokus behalten 370
Forming (Mitgliedererkennung)
312
Freezing, Drei-Phasen-Modell 106
Freundlichkeit 362
Frustrationstoleranz 285
Führer ohne hierarchische Macht
297
Führung im Change 341
Führungsebenen 326
Führungskompetenz 255
Führungskräfteentwicklung 354
Change-orientierte 354
personenbezogene 355
projektbezogene 355
Ziele 355
Führungskraft 325, 418 f.
Ansprüche an 339
Arbeitsbelastung 338
auf alles eine Antwort? 353,
359
auf Change vorbereiten 95
Aufgaben 328, 330
Definition 328
Ehrlichkeit 333
emotionale Autorität 342
Erwartungen 99, 306
Führungstipps 356
gemeinsames Lernen 359
Glaubwürdigkeit 332
Hauptaufgabe pro Phase des
Wandels 114
im doppelten Wandel 351
Kündigungsgespräch 362
Middle Management 347
Mitarbeiter motivieren 335
Optimismus 356
Präsenz 360
Prozesssteuerung 331

Resilienz 363
Rolle 328 f.
Rolle für die Unternehmens-
kultur 181 f.
Rollendilemmata 336 f.
Schlüsselfigur 108
Schlüsselqualifikationen 341
Stress 205
Tagesgeschäft 339
Top Management 342
Veränderungsbereitschaft 334
Vertrauen aufbauen 367
Vorbereitung 115
Wandel gestalten 33
Widerstand 377
Führungssituationen 339
Führungsstil 146
Führungstipps 356

G

Ganzheitlicher Ansatz 44, 222 f.,
383
Gefühle 65
Gemeinsames Lernen 359
Gerüchte 227, 272
Gesamtorganisation 291
Gesellschaftliche Veränderung 28 f.
Gesicht des Wandels 205
Gesichtsverlust 419
Gespräche führen 390, 405
Teufelskreis Rechthaberei 399
Vorbereitung 402
Gesprächsbereitschaft 262
Gewaltfreie Kommunikation 407
Glasl, Friedrich 149, 399
Glaubwürdigkeit 205, 207, 229,
253, 260, 267, 332, 414
Machtbasis 332
Managementleistung 332
Tipps 268
Gleichgewichtszustand 104
Globalisierung 28, 30, 262
Greiner, Larry 148
Grundannahmen 178
Grundmuster, psychische 66
Grundüberzeugungen 177, 186
Gruppengespräche 361

H

Haltung 51
Handlungsfreiheit ermöglichen 110
Handlungsorientierung 314

Harte Faktoren 50, 92, 203, 418
Definition 46
Harte Themen 288
Harvard-Konzept 408
Hauen und Stechen 88
Heller, Jutta 365
Hofstede, Geert 179

I

Ich-Botschaften 251, 254, 404,
409, 411, 413
Identifikation 195, 214
Identität 181, 187, 381
Definition 179
Informationsfluss 351, 376
Informationspolitik, transparente 389
Initiator 278
Initiierung 338
innere Antreiber 84
Innovation 136, 159, 421
Insel des anderen 173, 266
Integriertes Phasenmodell des
Wandels 112 ff., 116 ff., 126 ff.
Analyse betreiben 114
Change verankern 136
Experimentieren 134
Konzept entwickeln 131
Krise steuern 121 ff., 126 f.
Leitfragen 113
Orientierung geben 116
Phasenverschiebung 137
Umsetzung 135
Vision entwickeln 127
Interessen 403
Interessengruppen *siehe auch*
Stakeholder 129, 304, 388
analysieren 306
Interkulturalität 30
Internationalisierung 28
Interne Berater 317
Interne Kompetenzen 310
Interpretation 247, 405
Interventionen 212
IT-Projektmanagement 421
IT-Thema 421

J

Jammerecke 364

K

Karrierechancen 279
Karriereknick 384

- Katalysator 91, 206, 253, 321, 418, 421
 Kehr, Hugo M. 335
 Kick-off 302, 305, 307
 Agenda 309
 Tipps zur Vorbereitung 308
 Klarheit 361
 Klimawandel 29
 Körpersprache 411
 Kollaboration 150
 Komfortzone 105
 Definition 211
 Kommunikation 110, 213 f., 235, 237 f., 240 f., 244 ff., 248, 250, 253, 255 ff., 261, 263, 267, 270 f., 351
 Arten der Kommunikation 236
 Authentizität 260
 Bedürfnisse 235
 Definition 235 f.
 Ein-Weg-Kommunikation 236
 emotionale 254
 Entscheidung 252
 Entschlossenheit 262
 Erfolg messen 240
 formelle 236
 Funktionen 252
 Gesprächsbereitschaft 262
 Grundlagen 243
 Grundüberzeugungen 173
 horizontale 236
 informelle 236
 nonverbale 245
 Offenheit 259
 Sender-Empfänger-Modell 243
 sensible Wortwahl 73
 Situationsmodell 400
 Störanfälligkeit 249
 systemische Bewertung 51
 Verlässlichkeit 264
 Verständlichkeit 260
 vertikale 236
 Vier-Seiten-Modell 244, 404
 Wertbeitrag 237
 Zielgruppen 265
 Zwei-Wege-Kommunikation 236
 Kommunikationsangebot, Definition 237
 Kommunikationsarten 236
 Kommunikationsformat 252
 Definition 236
 Kommunikationskompetenz 253, 255, 286
 Kommunikationsmärkte 238
 Kommunikationsmaßnahmen 236
 Erfolg messen 240
 Kommunikationsplan 264, 269
 Beispiel 269
 Kommunikator 291
 Aufgabe 257
 Kompetenz
 Fach- vs. Sozialkompetenz 288
 Manager vs. Leader 327
 Kompetenzprofil 285
 Kompetenzspiegel 286
 Komplementärberatung 321
 Komplexität 94, 155, 166, 186, 218, 227, 341, 383
 Konfliktbearbeitung 399, 402, 405 ff.
 Appell 404
 Beziehungshinweis 404
 Dialog 410
 Positionen 402
 Sachinformation 404
 Selbstkundgabe 404
 Situationsmodell 400, 402
 Wille zum Reden 400
 Konflikte 138, 231, 354, 395
 Alternativen bedenken 402
 Definition 395
 Diagnose 399
 erkennen 397
 Rechthaberei 399
 Rolle im Veränderungsprozess 397
 Situation verstehen 400
 Ursachen 398
 versus Widerstand 395 f.
 Konflikteisberg 289
 Konfliktfähigkeit 400
 Konfliktgespräche 290
 Aufbau 408
 Dos and Don'ts 411
 durchführen 408 ff., 412
 Faustregel 409
 führen 405
 nachbereiten 412
 Vereinbarung 410
 Vorbereitung 402, 406 f.
 Konfliktmanager 287
 Rolle des 289
 Konfliktpotenzial 139, 289
 Konfusion 80
 Konkurrenz 360, 362
 Konsensorientierung 193
 Konsequenz 97, 111, 133, 136, 345
 Konsistent, Definition 262
 Kontaktpflege 306
 Kontext, Definition 204
 Kontextabhängigkeit 203 f.
 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) 35
 Kontinuität 333
 Kontrolle 94, 225
 Kontrollverlust 72, 163 f., 384
 Konzept entwickeln 131
 Konzeptphase 133
 Kosmetik 223
 Kotter, John
 Acht Schritte erfolgreichen Wandels 107 ff.
 Kränkung 73
 Krankenstand 339
 Kreativität 79, 128, 164, 168, 421
 Krise 32, 121 ff., 126 f., 148, 218, 375, 419
 bewältigen 32, 79, 96, 121, 151 f., 365
 Definition 32, 121
 Organisationsreife 152
 Organisationsreifemodell 148 f.
 persönliche 122
 persönliche Bewältigung 32
 steuern 121
 unvermeidlich 152
 Krisensteuerung 121 ff., 126 f.
 Kritische Situation 419
 Kübler-Ross, Elisabeth 127
 Kündigungsgespräch 362
 Kultur 43
 siehe Unternehmenskultur 146
 Kulturanalyse 199, 208
 Kulturelle Merkmale meiner Organisation 198
 Kunst des Weglassens 339
 Kuschelkurs 417
- L**
- Leader 325, 328
 Definition 253
 Glaubwürdigkeit 253
 Typus 327
 Leadership 343
 Lebenseinstellung 82 ff.
 Leistungsfähigkeit 87, 118
 Leitdifferenzen
 Beispiele 147
 Definition 145

- Leitlinien
 - der kulturellen Veränderung in Organisationen 199
 - für Beteiligung 168
 - Vorgehen im Change 155
 - Lernen 126, 190, 364, 367
 - Lernkurve 137
 - Lernprozess 165, 201, 421
 - Lewin, Kurt
 - Drei-Phasen-Modell 104 ff.
 - Lievegoed, Bernhard 149
 - Lob 135, 271, 390
 - Lösungsfindungsprozess 359
 - Lösungsorientierung 218
 - Loslassen 78, 124
 - Lower Management, Definition 328
 - Lower-Manager, Definition 328
- M**
- Macher 93, 208, 421
 - Macht 252, 391
 - Middle Management 350
 - Machtbasis 281
 - Mai, Jochen 392
 - Management by Objectives (MBO) 330
 - Management, Widerstand aus dem 377
 - Manager 325
 - Definition 326
 - Typus 327
 - Widerstand 377
 - Manipulation 66, 161, 168, 230, 361, 367, 420
 - Marketing 50, 53, 259, 265
 - Maschine 421
 - Masterplan 156 f., 259, 369
 - Definition 369
 - MBO 330
 - Mediator 321
 - Medium, Definition 243
 - Meetings 281
 - Meilensteinplan 301, 304
 - Meinungsbildner 308
 - Mensch versus Maschine 421
 - Menschenbild 178
 - Beispiele 172
 - Definition 171
 - menschliche Seite der Veränderung 204
 - Mentale Modelle 39
 - Definition 39
 - Mentaler Wandel 36, 279
 - Middle Management 116, 420
 - Balance 350
 - Definition 326
 - Machtposition 350
 - Mitarbeiter coachen 352
 - Phasenüberlagerungen 137
 - Rolle des 347
 - Rolle für die Veränderung 59
 - Sandwichposition 348
 - Schnittstellenfunktion 353
 - Middle-Manager, Definition 326
 - Mindmap-Technik 302, 393
 - Misserfolg 371
 - Missverständnisse 221, 244, 248, 405, 417
 - Mitarbeiter 116
 - ins Boot holen 118
 - Motivationsmöglichkeiten 299
 - Phasenüberlagerungen 137
 - Rädchen im Getriebe 50
 - Rolle für die Veränderung 60
 - Stärken und Schwächen 360
 - Mitarbeiterorientierung, Definition 338
 - Mitbestimmung 162
 - Mitgliedererkundung (Forming) 312
 - Mitstreiter 389
 - Modelle
 - Definition 102
 - Ebenen der Veränderung 42
 - Eisberg 45, 188, 289
 - Hafenpier 122
 - Kommunikation 400, 404
 - Kommunikationsmärkte 239
 - mental 39
 - Mentale Abstraktionsleiter 247
 - Modell der Organisationsreife 152
 - Motivation 335
 - Motor des Wandels 342
 - Nähe-Distanz 86
 - Phasenmodelle des Wandels 101
 - Sender-Empfänger 243
 - Teamentwicklung 312
 - totes Pferd 227 f.
 - Unternehmenskultur 178
 - Verantwortungsmodell 295
 - Vier Seiten einer Nachricht 244
 - Zusammenspiel harter und weicher Faktoren 93
 - Moderation 343
 - Moderator 316, 320
 - Monitoring, emotionales 114
 - Motivation 111
 - fünf Schritte zur 391
 - innere 381
 - Schnittmengenmodell 335
 - Motivationsgespräche 390
 - Motivationsmöglichkeiten 299
 - Motivator 290
 - Motor der Veränderung 59, 116, 224, 300, 303, 346
 - Motor des Wandels 329, 342, 344
 - Multiplikator 308, 349
 - Mut 218, 220, 223, 357, 367, 377, 400
- N**
- Nachhaltigkeit 50, 163, 189
 - Nachricht 243
 - Ebenen 244, 404
 - Nähe zeigen 360
 - Neuberger, Oswald 337
 - Neugier 128
 - Non-Profit-Organisation (NPO) 190, 193
 - Normen 178
 - Normenfindung (Norming) 312
 - Norming (Normenfindung) 312
 - Not-invented-here-Syndrom 384
 - Null-Fehler-Toleranz 227
- O**
- Objektivität 316
 - Offenheit 97, 254, 259, 359, 367, 375
 - Operativ 41
 - Optimismus 134, 356
 - Optimist 83
 - Orangentreit, Beispiel 403
 - Organisation
 - als Maschine 49 f., 90
 - als soziales System 49 f., 91, 224, 314
 - blinde Flecke entdecken 313
 - Denkansätze 48
 - Entwicklungsstufen 146, 148 f.
 - Individualität 145
 - Reife 145
 - Unterscheidungsmerkmale 145
 - Organisationaler Lernprozess 421
 - Organisationsentwicklung 27
 - Entwicklungsstufenmodell 148 f.

Organisationskultur 140
 Organisationsreife, Modell der 152
 Organisationstypen 191 f.
 Orientierung 116, 228, 313
 geben 93
 Orientierungslosigkeit 93
 Outsourcing 149

p

Paradigma 35
 Definition 37
 Paradigmenwechsel 36 f.
 paradoxe Frage 125
 Partizipation 161
 Stufen der 162
 Patentrezept 102
 Perfektionismus 85
 Performing (Aufgabenerfüllung) 312
 Perma-Change 33, 69
 Persönlichkeitstypen 298
 Personalabbau 334, 382
 Personalengpässe 316
 Personalentwicklung 347
 Personalentwicklungsprogramme 354
 Pessimist 83
 Phasen des Wandels 102, 105, 107
 Phasenmodelle des Wandels 101
 Acht Schritte erfolgreichen Wandels 107 ff.
 Alexandra Schichtel 112 ff., 116 ff., 121 ff., 126 ff.
 Bedeutung 102
 Drei-Phasen-Modell 104 ff.
 Integriertes Phasenmodell 112 ff., 116 ff., 126 ff.
 John Kotter 107 ff.
 Kurt Lewin 104 ff.
 Transition-Modell 78
 Überblick 103
 William Bridges 76
 Zusammenspiel harter und weicher Faktoren 92 f.
 Phasenüberlagerungen 137
 Phasenverschiebung 113, 117, 137 f., 341, 379
 Pinguin-Prinzip 107
 Pioniergeist 41
 Planung 116, 159, 232
 Korrekturbedarf 334
 rollierende 157, 210

Politik der offenen Tür 360
 Portny, Stanley E. 286
 Positives Denken 98
 Präsenz 360
 Prävention 289
 Priorität 419
 Privatisierung 31
 Problemlösungsprozess 51
 Problemtrance 165
 Produktivität 112, 418
 Produktivitätsverlust 79, 87, 198
 Professionskultur 184 f.
 Projektauftrag 278, 301 ff.
 Projektdesign 315
 Projektinitiator 278
 Projektleiter 277, 279, 285
 Akzeptanz des 297
 Ansprüche an 285
 Autorität 298
 Bild der Windmühle 299
 Bild der Zündkerze 300
 Erfahrung 38
 Erfolg in der Praxis 280
 Erschöpfung 282
 Erste-Hilfe-Kasten 300
 Erwartungen 278
 Forderung nach Ressourcen 370
 Fortbildung 283
 Gespräch mit Auftraggeber 303
 Interessengruppen analysieren 306
 Kick-off-Veranstaltung 307
 Kommunikator 291
 Kompetenzprofil 285
 Kompetenzspiegel 286
 Konfliktmanager 287, 289
 Motivationsmöglichkeiten 299
 Motivator 290
 ohne hierarchische Macht 297
 persönliche Beziehungen aufbauen 305
 Phasenüberlagerungen 137
 Projektorganisation entwerfen 307
 Prozessverantwortlicher 292
 Rolle 59, 278, 287
 Rollenumschreibung 299
 Schnittstellenmanager 291
 Sozialkompetenz 288
 Sparringspartner 318
 Stolperfallen 310
 Teambuildingmaßnahmen 311
 Teamspieler 296

unerfahrene 232
 Unterstützung suchen 310
 Verantwortung 295
 Projektleitung 285
 Projektmanagement 280, 309
 Definition 51
 Fehler 310
 Projektmanager 321
 Projektorganisation 265, 307
 gestalten 57
 Projektstatus bestimmen 301
 Projektteam 51, 297
 Prozess 154, 210, 224, 232, 292, 421
 Verantwortlicher 279, 281, 292, 294
 Prozessberatung 320, 324
 Prozessgestaltung 157 f., 289
 Prozesssicherheit 96, 224, 264, 388
 Prozesssteuerung 331
 Prozessverantwortung 293
 Prozesswissen 314
 Pseudobeteiligung 161
 Psychosozial, Definition 46

o

Qualifizierungsmaßnahmen 380

R

Rahmenbedingungen 331, 380
 Rechthaberei 399
 Reflexion 134, 157 f.
 Religionsgemeinschaften 195
 Resignation 66
 Resilienz
 Definition 38
 erlernen 363
 Säulen der 365
 Schlüssel zur 366
 Resilienztraining 363
 Respekt 282, 306
 Ressourcen 301, 318
 einfordern 370
 Ressourcenorientierung 66, 314
 Revolution 148
 Riemann-Thomann-Modell 83, 86
 Rituale 188
 Rogers, Carl 251
 Rolle, Führungskraft 328
 Rollendilemmata 336 f.
 Rollenfindung (Storming) 312

Rollenkonflikte 315
Rollenverteilung 259
Routine 70, 106, 108, 187, 189,
329, 339 f.

S

Salamitaktik 231
Schein, Edgar H. 176 f.
Drei-Stufen-Modell der Unternehmenskultur 177 f.
Scheinpartizipation 168
Scheitern 386, 417
Scheuklappenphänomen 225, 246
Scheuklappentest 393
Schichtel, Alexandra
Integriertes Phasenmodell des Wandels 112 ff., 116 ff., 126 ff.
Schlagworte 262, 362
Schlüsselqualifikationen 341
Schmid, Bernd 295
Schnittmengenmodell der Motivation 335
Schnittstellenfunktion 353
Schnittstellenmanager 291
Schock 66, 116
Schuld 212, 223, 257, 282, 293,
312, 373, 397
Schulz von Thun, Friedemann
Situationsmodell 400 f.
Vier-Ohren-Modell 244, 404
Selbsterfüllende Prophezeiung 90, 95
Selbstführung im Change 340
Selbsthilfe 314
Hilfe zur 318
Selbstkundgabe 244, 404 ff., 413
Selbstmitleid 364
Selbstreflexion 345
Selbstschutz 383
Selbstverpflichtung 254
Selbstvertrauen 360
Selffulfilling Prophecy 90, 95
Sender 243, 404
Dos 249
Serviceorientierung 362
Shareholder, Definition 54
Sicherheit
aufbauen 98
vermitteln 369
Sichtbarkeit 344, 352
Sichtweisen 314
Sinn 71, 118, 158, 336, 345 f., 391
Sinnvermittlung 370
Situationsmodell 400 f.
SMART-Prinzip 128
Souveränität 367
Sozialer Veränderungsprozess 422
Soziales Verhalten, systemische Bewertung 51
Sozialkompetenz 285
versus Fachkompetenz 288
Sparringspartner 318
Spezialist 285
Sponsor 329
Sponsoring 205
Stabilität 105 f., 187
Starre 189
Stärken 218, 360
Betroffene 98
Stakeholder 53, 306, 388
Analyse 54
beteiligen 57
betroffene 56
Definition 53
erfolgskritische 54, 57 f.
externe 54 f.
interne 54 f.
Kommunikation 241
Liste erstellen 55
Mapping 57
Modell 55
Phasenverschiebung 137
relevante 55, 57
Rolle für die Veränderung 58
wahrgenommene 55, 57
Stakeholder-Gruppen, Rolle für die Veränderung 58, 60
Stakeholder-Management 60
Tipps für das 61
Ziel 60
Starre 189
Status quo 33
Stolperfallen 133, 223
Projektmanagement 310
Storming (Rollenfindung) 312
Strategie 43
vermitteln 109
Strategieberatung 320
Strategieentwicklung 334
Strategiewechsel 333
Stress 164, 179, 340, 359, 363,
373, 392
Auswirkungen 87
bewältigen 84
innere Antreiber 84
Ursachen 88 ff.
Strukturen 43

Subkulturen 183, 185
Sündenbock 283
System, Definition 49
Systemisch, Definition 49
Systemische Beratung 314
Grundsätze 314
Systemischer Ansatz 48 ff.

T

Tabus 160
Taktik 328
Taylorismus 48
Team
Definition 120, 311
gründen 285, 310
Unterstützung durch externen Berater 313
Vorteile 311
Teambuildingmaßnahmen 311
Teamentwicklung, Phasen 312
Teamleistung 283
Teammitglieder 297
Unterstützung gewinnen 311
Teamspieler 296, 311
Technologie 31
Teufelskreis Rechthaberei 399
Tipps
Change-Kommunikation 265
Fragen richtig formulieren 411
Führen in Veränderungssituationen 356
für besondere Situationen 271
für den Umgang mit Interessengruppen 388
für gute Laune 357
für Projektleiter 300
für Umgang mit Widerstand 386
Gestaltung von Interventionen 212
Grundüberzeugungen in einer Organisation 173
Modell der Organisationsreife 152
To-do-Listen 209
To-do-Listen 209
Top Management 114
Chefkommunikator 271
Definition 326
Gesicht des Wandels 205
Motor der Veränderung 300
Phasenüberlagerungen 137
Rolle des 59, 342
Team 346
Unternehmenskultur 181 f.
Verankerung des Change 386
Vorbildfunktion 345

- Top-down-Prinzip 50 f.
 Top-Manager, Definition 326
 totes Pferd 227
 Trainer 321
 Transaktionsanalyse 84
 Transfergruppen 217
 Transformation 27, 107
 Transition 76 f.
 Definition 76
 Transition-Modell 78
 Beenden-Phase 78
 Dazwischen-Phase 79
 Neubeginn-Phase 80
 Transparenz 333, 383
 Trauer 78, 126 f.
 Treiber der Veränderung 254,
 342, 344
 Trennungsgespräche 362
- U**
- Überforderung 89, 160, 198, 211,
 227, 383
 Überformalisierung 150
 Überlastung 375
 Überraschung 66, 116
 Überraschungseffekt 384
 Überzeugungen 248
 Überzeugungsarbeit 257
 Überzeugungskraft 298
 Übung
 Abschied 365
 Die Brücken in die Vergangen-
 heit abreißen 125
 Ehrlichkeit oder Kontinuität? 333
 Eisberg voraus! 188
 Führungskraft ohne hierarchi-
 sche Macht 300
 Gründe für Widerstand hinter-
 fragen 381
 Kompetenzspiegel für Projekt-
 leiter 286
 Kulturelle Merkmale der Orga-
 nisation 198
 Mit negativen Emotionen um-
 gehen 392
 Motivator 291
 Projektleiter –
 Kompetenzprofil 290
 Prozessverantwortlicher 295
 Scheuklappentest 393
 Schnittstellenmanager 292
 Selbsttest zur
 Abstraktionsleiter 248
- Teamspieler 297
 Tipps für gute Laune 357
 Was wäre, wenn ...? 95
 Wert der Professionskultur 184
 Umsetzung 135, 165
 Umweltveränderungen 28
 Unbefangener Blick 313
 Unerwartetes 159, 232
 Unfreezing, Drei-Phasen-Modell
 105
 Unsicherheit 132, 344
 Gründe 68
 Unternehmensentwicklung 27
 Unternehmenskultur 175 ff., 347
 Ausdrucksformen 180 f.
 betriebswirtschaftlicher
 Nutzen 91
 Definition 146, 176
 Drei-Stufen-Modell 177 f.
 Ebenen 177
 Effizienz 187
 Einflüsse 176
 Einflussfaktoren 180 f.
 Filter 187
 Leitlinien der Veränderung 199
 Non-Profit-Organisation (NPO)
 193
 öffentliche Verwaltung 192
 Orientierung 186
 Religionsgemeinschaften 195
 Rolle der Führungskräfte 181 f.
 Stellhebel 199
 Steuerungsfunktionen 187
 Unternehmenserfolg 185
 Wirtschaft 196
 Unternehmenssteuerung 91
 Unternehmer, Definition 326
 Unterstützung 352, 417
 durch Teammitglieder 311
 externe 283
 externer Berater 313
 Unvorhergesehenes 331
- V**
- Veränderung 65
 als Willensakt 50
 Bedarf 73
 bewältigen 83
 Erfahrung 82
 menschliche Seite 204
 Prozess 421
 Stressbewältigung 84
 verankern 112
- Verlierer 213
 Widerstand gegen 373
 Ziel 140
 Veränderungsbereitschaft 47, 70,
 115, 153 f., 228, 237
 Definition 141
 Veränderungsbeschluss 116
 Veränderungsfähigkeit 38, 47, 70,
 115, 153 f., 228, 318, 383
 Aufbau 155
 Definition 141
 Veränderungsmüdigkeit 198
 Veränderungsprojekt, Erwartungs-
 management 293
 Veränderungsprozess 341
 Veränderungsvorhaben 67
 Verankern 112, 136, 189, 201,
 216, 222, 346
 Veranstaltungen 421
 Verantwortung 279, 295
 für gemeinsames Ziel 311
 übernehmen 277
 Verantwortungsmodell 295
 Veränderungsbereitschaft 141
 Veränderungsfähigkeit 141
 Verbesserungen konsequent aus-
 bauen 111
 Verfahrenssicherheit 97
 Verhaltensprozess 52
 Verlässlichkeit 264
 Verlierer der Veränderung 213,
 231, 335, 360 f.
 Verständlichkeit 260
 Vertrag
 impliziter 74
 persönlicher 74
 Vertragsbruch 74 f.
 Vertrauen 82 f., 98, 134, 174, 260,
 306, 332, 359, 362, 367
 aufbauen 96
 Definition 96
 Erosion 368
 Vertrauenskultur 334
 Vertrauensverlust 334
 Vier-Ohren-Modell 244, 404
 Vision 115, 158, 330
 Anforderungen 129
 Definition 127
 entwickeln 109, 127, 215
 Missverständnisse 127
 vermitteln 109, 130
 Vorbildfunktion 97, 174, 182,
 205, 224, 238, 271, 312, 332,
 342, 350 f., 368, 419

- Vorgehen im Change 145
 individuell 209
 Leitlinien 155
 Weltbilder 171
Vorurteile 69
- W**
- Wahrheit 51
Wahrnehmung 51, 139, 173, 213,
 373, 405
 Filter 243
Wandel erster Ordnung 34
Wandel zweiter Ordnung 34 f.
Wandel, mentaler 36
Wasodajeschow-Syndrom 157
Watzlawick, Paul 245
Weglassen 339, 370, 375, 419
weiche Faktoren 208
Weiche Faktoren 42, 91, 175, 203
 Definition 47
 Einfluss auf harte Faktoren 47
 Kommunikation 239
 messen 47
Weiche Themen 289
Weicheier 90, 418
Weiterbildung 380
Weltbilder 171, 178
Werte 178, 191
Werteorientierung 97, 253
- Wertschätzung 73, 173, 212, 251,
 268, 346
Widersprüche 314
Widerstand 160, 204, 230, 287, 373
 als Informationsquelle 51
 als normaler Bestandteil 51
 aus dem Management 377
 Auslöser 378
 Ausnahmestandard 50
 Daumenregel 374
 Definition 373
 durch Komplexität 383
 durch mangelndes Dürfen 380
 durch mangelndes Können 379
 durch mangelndes Wissen 379
 durch mangelndes Wollen 381
 durch schlechte Erfahrung 382
 durch Überforderung 383
 Erscheinungsformen 373
 Fehlschlagsrisiko 382
 Funktionen 385
 Gründe hinterfragen 381
 Hauptquellen 378
 indirekter 375
 individuelle Motive 383
 konstruktiv nutzen 386
 Messbarkeit 377
 normal 105
 umgehen mit 386
 versus Konflikte 395 f.
- Widerstandsfähigkeit 363
Wiederholungen 262, 361
Wirklichkeit 51, 173
Wirkungszusammenhänge 212
Wirtschaft 196
Wirtschaftskrise 70, 79, 197
Wut 66, 392, 396
- Z**
- Zeit 94, 107, 166, 179, 201,
 222, 226, 280, 314, 370, 388,
 419 f.
Zeitdruck 300, 336, 419 f.
Zeitplan 301
Ziele 42, 45 ff., 110, 128, 140,
 330, 349, 364, 368, 391, 417
 strategische 330
Zielgruppe 261
 Definition 53
Zuhören, aktives 250, 254
Zusammenarbeit 94, 296, 311,
 362
 abteilungsübergreifende 220,
 223, 366
 hierarchieübergreifende 366
Zuversicht 342, 349, 356
Zweifel 261, 346, 352
Zwickmühle 380
Zwischenerfolg 159