

# Inhaltsverzeichnis

Über die Autorin	7
Danksagung	8
<b>Einführung</b>	<b>19</b>
Wer sollte dieses Buch lesen?	19
Über dieses Buch	20
Konventionen, die in diesem Buch verwendet werden	20
Was Sie nicht lesen müssen	21
Törichte Annahmen über den Leser	21
Wie dieses Buch aufgebaut ist	21
Teil I: Change-Management-Basics	22
Teil II: Was Sie bei einem Change-Projekt erwartet	22
Teil III: Das Vorgehen im Change Management	22
Teil IV: Ihre eigene Rolle im Change	22
Teil V: Der Top-Ten-Teil	22
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	23
Wie es weitergeht	23
<b>Teil I</b>	
<b>Change-Management-Basics</b>	<b>25</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Durch den Dschungel der Begriffe</b>	<b>27</b>
Beispiele für Veränderungen	27
Veränderungen im beruflichen Umfeld	28
Veränderungen im gesellschaftlichen Bereich	29
Veränderungen in der Wirtschaft	30
Veränderungen im privaten Umfeld	32
Veränderung ist Teil des Lebens	33
Zentrale Fragen für Führungskräfte im Wandel	33
Wandel ist überall	34
Der Unterschied zwischen Change und Evolution	34
Was die begriffliche Trennung von Evolution und Change bringt	37
Der Übergang zwischen Evolution und Change ist individuell	39
Change Management – viel Verwirrung um einen Begriff	40
Was ist Change Management?	40
Was ist der Gegenstand von Change Management?	41
Wofür wendet man Change Management an?	45
Wie wendet man Change Management an?	48

Wer managt da was und wen im Change Management?	53
Stakeholder im Change-Prozess	53
Analyse: Die Stakeholder bestimmen	54
Wen wie managen: Stakeholder-Management	60

## **Teil II**

### **Was Sie bei einem Change-Projekt erwartet** **63**

#### **Kapitel 2**

#### **Im Wechselbad der Gefühle – Emotionen im Prozess des Wandels** **65**

Durch Verstehen zu Gelassenheit	65
Die Normalität: Veränderungen werden abgelehnt	66
Typische Reaktionen, mit denen Sie rechnen müssen	67
Die Gründe für die Abwehr kennenlernen	68
Den Übergang von Alt zu Neu bewerkstelligen	76
Der Unterschied zwischen Change und Transition	76
Das Transition-Modell	78
Faktoren, die Einfluss auf die Reaktion der Betroffenen ausüben	82
Folgeerscheinung einer Veränderung: Produktivitätsverlust	87
Auswirkungen von Stress	87
Ursachen von Stress	88
Von harten Weicheiern und soften Machern	90
Der betriebswirtschaftliche Nutzen von Change Management	91
In der betriebswirtschaftlichen und sozialen Dimension der Veränderung gleichzeitig handeln	92
Was Sie gegen die Orientierungslosigkeit im Change tun können	93
Stärken Sie die Zusammenarbeit der Betroffenen	94
Bereiten Sie die Führungskräfte auf die Veränderung vor	95
Bauen Sie bei den Betroffenen Vertrauen auf	96
Stärken Sie vorhandene Stärken der Betroffenen	98
Erinnern Sie sich: Was Sie erleben, ist normal	99

#### **Kapitel 3**

#### **Die Phasen des Wandels** **101**

Die Bedeutung von Phasenmodellen im Change	102
Kurt Lewin – der Vater aller Phasenmodelle	104
Erste Phase: »Unfreezing« – Auftauen	105
Zweite Phase: »Changing« – Verändern	105
Dritte Phase: »Freezing« – Einfrieren	106
John Kotter – die acht Schritte erfolgreichen Wandels	107
Schritt 1: Wecken Sie ein Gefühl der Dringlichkeit	108
Schritt 2: Vereinen Sie die richtungweisenden Personen in einem starken Change-Team	108

Schritt 3: Entwickeln Sie eine Vision für die Zukunft	109
Schritt 4: Vermitteln Sie Vision und Strategie	109
Schritt 5: Ermöglichen Sie anderen Eigendynamik und Handlungsfreiheit	110
Schritt 6: Sorgen Sie gezielt für kurzfristige, sichtbare Erfolge	110
Schritt 7: Bauen Sie erreichte Verbesserungen konsequent aus	111
Schritt 8: Verankern Sie die Veränderungen im Alltag	112
Integriertes Phasenmodell des Wandels	112
Leitfragen des integrierten Modells	113
Das Phänomen der Phasenverschiebung	137
Wie lange dauern Change-Prozesse?	139
Abhängigkeit vom Veränderungsziel	140
Abhängigkeit von der Organisationskultur	140
Abhängigkeit von den Individuen	141
<b>Teil III</b>	
<b>Das Vorgehen im Change Management</b>	<b>143</b>
<b>Kapitel 4</b>	
<b>Erkennen, welches Vorgehen zu Ihrer Organisation passt</b>	<b>145</b>
Die Unterscheidungsmerkmale von Organisationen	145
Pionierphase oder reife Organisation?	146
Das Wachstum von Organisationen ist eine Abfolge von erfolgreich bewältigten Krisen	151
Modell der Organisationsreife – Tipps für Führungskräfte	152
Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft schaffen	153
Leitlinien für das Vorgehen im Change	155
Die Vielschichtigkeit von Veränderung berücksichtigen	155
Den Change als Prozess gestalten	157
Befehlen oder beteiligen?	160
Wann beteiligen Sie wen und wie im Change? Wann lieber nicht?	167
Das Menschenbild beeinflusst das Vorgehen beim Change	171
Unterschiedliche Menschenbilder und ihre Auswirkungen auf den Change	171
Was das Menschenbild für das Change Management bedeutet	173
<b>Kapitel 5</b>	
<b>Die Kultur der Organisation im Change berücksichtigen</b>	<b>175</b>
Der Begriff »Unternehmenskultur«	176
Ebenen der Unternehmenskultur	177
Ausdrucksformen und Einflussfaktoren der Unternehmenskultur	180
Warum Unternehmenskultur wichtig ist	185

Was die Kultur für die Organisation leistet	186
Orientierung geben	186
Das Verhalten von Menschen eigenständig steuern	187
Effizienz über Rituale sichern	188
Veränderungen nachhaltig sichern	189
Die Eigenheiten unserer Branche, unserer Kultur	189
Organisationstypen und ihr Verhältnis zu Change	191
Leitlinien kultureller Veränderung in Organisationen	199

## **Kapitel 6**

### ***Dos im Change Management:***

#### ***Die Chance auf erfolgreichen Wandel steigern*** **203**

Die menschliche Seite der Veränderung systematisch in den Veränderungsprozess einbeziehen	204
Mit den Veränderungen an der Spitze beginnen und glaubwürdig handeln	205
Alle Ebenen in den Change-Prozess einbinden	205
Ein Gefühl der Dringlichkeit schaffen	206
Eine Atmosphäre der Selbstverpflichtung und des Engagements schaffen	207
Die Kultur der Organisation frühzeitig analysieren	208
Sich auf das Unerwartete vorbereiten	208
Veränderungskonzepte individuell entwickeln	209
Veränderung als Prozess gestalten	210
Die Betroffenen aus der Komfortzone holen, ohne sie zu überfordern	211
Offen, ehrlich und in die Change-Strategie integriert kommunizieren	213
Kommunikation als strategischen Erfolgsfaktor begreifen	214
Ein Change-Team mit echter Veränderungsbereitschaft zusammenbringen	215
Eine Vision für die Veränderung entwickeln	215
Die Veränderung fest verankern	216
Eine positive, chancenorientierte Grundeinstellung zur Veränderung einnehmen	218
Systematisch über den Tellerrand der unmittelbaren Zuständigkeit schauen	218
Erwartungsmanagement betreiben	220

## **Kapitel 7**

### ***Don'ts im Change Management:***

#### ***So nicht! – Bremsen für das Change Management*** **221**

Zu früh den Sieg feiern	221
An der Oberfläche kratzen	222
Veränderung als Lichtschalter verstehen: »Umlegen – fertig!«	223
Den Change delegieren	224
Eng kontrollieren	225
Aus Kostengründen kein Change Management betreiben	225

Change Management nebenbei betreiben	226
Sich selbst und die Organisation überfordern	227
Kurzfristige Erfolge proklamieren, aber nicht einlösen	229
Manipulieren, aber nicht beteiligen	230
Widerstand als grundsätzliche Ablehnung auffassen	230
Die Salamtaktik anwenden	231
Starr an der Planung festhalten	232
Change-unerfahrene Projektleiter berufen	232

## **Kapitel 8**

### **Kommunizieren im Change-Prozess 235**

Warum Kommunikation im Change-Prozess besonders wichtig ist	235
Was Sie mit Change-Kommunikation bewirken können	237
Der Beitrag von Kommunikation zum Erfolg ist messbar	237
Change-Kommunikation investiert in vier Märkte	238
Aufgaben der Change-Kommunikation	240
Warum läuft es dann nicht?	241
Grundlagen und Grundfunktionen von Kommunikation	243
Das Grundmodell der Kommunikation: Sender und Empfänger	243
Nachrichten haben vier Ebenen	244
Man kann nicht nicht kommunizieren	245
Die mentale Abstraktionsleiter	246
Die Störanfälligkeit von Kommunikation	249
Was der Sender tun kann	249
Was der Empfänger tun kann	250
Aktives Zuhören	250
Funktionen der Kommunikation	252
Kommunikationswege beeinflussen Entscheidungen	252
Kommunikation macht Leader	253
Was Change-Kommunikation vom Alltagsgeschäft unterscheidet	255
Das finden Sie in der Regel vor: Die kommunikative Ausgangssituation	256
Ihre Aufgabe als Change-Kommunikator	257
Erfolgsfaktoren bei der Change-Kommunikation	258
Erste-Hilfe-Tipps für die operative Umsetzung	265
Das Vorgehen klar analysieren	265
Bei Empfängern die Bereitschaft erzeugen, überhaupt zuzuhören	267
Was – wann – an wen – wie viel – und wie: Der Kommunikationsplan	269
Was der Kommunikationsplan leistet	269
Ein Beispiel aus der Praxis	269
Besondere Anforderungen an die Top-Manager hinsichtlich der Change-Kommunikation	270
Tipps für besondere Situationen	271

## **Teil IV**

### **Ihre eigene Rolle im Change**

**275**

#### **Kapitel 9**

##### **Plötzlich Leiter für ein Change-Projekt – und nun?**

**277**

Warum ich?	277
Sich einen Überblick über die Erwartungen verschaffen	278
Ihre Chancen als Projektleiter für Ihre berufliche Zukunft	279
Dann sind Sie als Change-Projektleiter erfolgreich	280
Kann ich das? Will ich das?	285
Das Kompetenzprofil eines Projektleiters	285
Ihre Rollen als Projektleiter im Change	287
Der Erste-Hilfe-Kasten für Change-Projektleiter	300
Punkt 1: Projektstatus grob bestimmen – wo stehen Sie im Projekt?	301
Punkt 2: Den Projektauftrag vertiefen	302
Punkt 3: Persönliche Beziehungen aufbauen	305
Punkt 4: Interessengruppen analysieren	306
Punkt 5: Vorläufige Projektorganisation entwerfen	307
Punkt 6: Kick-off für die Projektbeteiligten zeitnah organisieren	307
Punkt 7: Projektmanagement im Detail aufsetzen	309
Nach Unterstützung für das Change-Projekt suchen	310
Interne Kompetenzen bündeln – ein Change-Team gründen	310
Externe Unterstützung in Anspruch nehmen	313

#### **Kapitel 10**

##### **Als Führungskraft im Scheinwerferlicht**

**325**

Führungskraft – Manager – Leader	325
Die Aufgaben einer Führungskraft im Change	328
Ziele setzen und ihre Erreichung kontrollieren	330
Rahmenbedingungen und Prozesse steuern	331
Glaubwürdig handeln	332
Strategien entwickeln	334
Mitarbeiter motivieren	335
Führen in Zeiten des Wandels	336
Zusätzliche Arbeitsbelastung	338
Ansprüche an Führungskräfte im Veränderungsprozess	339
Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte im Change	341
Die Rolle des Top Management im Change	342
Sich aktiv und sichtbar engagieren	344
Die Organisation mitreißen	345
Den Rahmen für eine nachhaltige Wirkung des Change etablieren	346
Die Rolle des Middle Management im Change	347
Die Sandwichposition des Middle Management	348
Die Machtposition des Middle Management	350

Der erste Schritt zur Lösung: Führungskräfteentwicklung	354
Change-orientierte Führungskräfteentwicklung	354
Projektbezogene Führungskräfteentwicklung	355
Personenbezogene Führungskräfteentwicklung	355
Führungstipps für Veränderungssituationen	356
Zuversichtliche Grundstimmung verbreiten	356
Gemeinsames Lernen organisieren	359
Sich an den vorhandenen Stärken orientieren	360
Präsenz und Nähe zeigen	360
Chancen und Bedrohungen vermitteln	361
Klare Worte finden	361
Trennungsgespräche richtig führen	362
Die eigene Widerstandsfähigkeit trainieren (Resilienztraining)	363
Projektorientiert arbeiten	366
Vertrauen in die Zukunft schaffen	367
Persönliches Vorbild geben	368
Ziele als Kompass im Nebel einsetzen	368
Sicherheit innerhalb der Veränderung vermitteln	369
Sich selbst und die Mitarbeiter fokussieren	370
Besonnen auf die Forderung nach mehr Ressourcen reagieren	370

## ***Kapitel 11***

### ***Umgang mit Widerstand und Konflikten*** **373**

Widerstand erkennen	373
Die Häufigkeit von Widerstand	374
Indirekter Widerstand	375
Messbarer Widerstand	377
Widerstand kommt auch aus dem Management	377
Auslöser von Widerstand	378
Die vier Hauptquellen von Widerstand	378
Weitere Gründe für Widerstand	382
Die Funktion von Widerstand	385
Widerstand konstruktiv nutzen	386
Vier Grundsätze für den Umgang mit Widerstand	386
Tipps für den Umgang mit Ihren Interessengruppen	388
Mitreiter gezielt gewinnen und motivieren	389
Wenn aus Widerstand ein Konflikt wird	395
Was Konflikte von Widerstand unterscheidet	395
Die Rolle von Konflikten im Veränderungsprozess	397
Konflikte erkennen	397
Konfliktursachen	398
Konfliktbearbeitung	399
Konfliktgespräche führen	405

**Teil V**

**Der Top-Ten-Teil**

**415**

**Kapitel 12**

**(Mehr als) zehn große Missverständnisse rund um das Change Management**

**417**

Fast alle Change-Management-Projekte scheitern	417
Change Management bedeutet Kuschelkurs mit den Mitarbeitern	417
Change Management ist nur für Weicheier und passt nicht in die harte Unternehmenswelt	418
Change Management nimmt den Führungskräften die Entscheidungsmacht	418
Wenn ich Change-Manager engagiere, gebe ich zu, dass ich die Sache nicht selbst im Griff habe	419
Ich bin so beschäftigt, da habe ich für Change Management keine Zeit	419
Bei den Betroffenen handelt es sich immer um Mitarbeiter	419
Change Management ist Gehirnwäsche für die Mitarbeiter	420
Die Beteiligung der Betroffenen hilft immer	420
Nicht über Veränderung reden, sondern machen	420
Change Management als Coaching-Maßnahme begreifen	421
Change ist ein IT-Thema	421

**Stichwortverzeichnis**

**423**