

# ***Inhaltsverzeichnis***

<b><i>Über die Autorin</i></b>	<b>7</b>
Danksagung	7
Widmung	8
<b><i>Einführung</i></b>	<b>19</b>
Wer sollte dieses Buch lesen?	19
Über dieses Buch	20
Konventionen, die in diesem Buch verwendet werden	21
Was Sie nicht lesen müssen	21
Törichte Annahmen über den Leser	21
Wie dieses Buch aufgebaut ist	22
Teil I: Change Management Basics	22
Teil II: Was mich bei einem Change-Projekt erwartet	22
Teil III: Das Vorgehen im Change Management	22
Teil IV: Meine eigene Rolle im Change	22
Teil V: Der Top-Ten-Teil	23
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	23
Wie es weitergeht	24
<b><i>Teil I</i></b>	
<b><i>Change Management Basics</i></b>	<b>25</b>
<b><i>Kapitel 1</i></b>	
<b><i>Durch den Dschungel der Begriffe</i></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	31
Veränderung ist Teil des Lebens	32
Zentrale Fragen für Führungskräfte im Wandel	33
Wandel ist überall – und das ist gut so!	33
Der Unterschied zwischen Change und Evolution	34
Was die begriffliche Trennung von Evolution und Change bringt	38
Der Übergang zwischen Evolution und Change ist individuell	39
Change Management – viel Verwirrung um einen Begriff	40
Was ist Change Management?	41

Was ist der Gegenstand von Change Management?	42
Wofür wendet man Change Management an?	46
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	58

## **Teil II**

### **Was mich bei einem Change-Projekt erwartet** **61**

#### **Kapitel 2**

#### **Im Wechselbad der Gefühle – Emotionen im Prozess des Wandels** **63**

Durch Verstehen zu Gelassenheit	63
Die Normalität: Veränderungen werden abgelehnt	64
Typische Reaktionen, mit denen Sie rechnen müssen	65
Die Gründe für die Abwehr kennenlernen	66
Den Übergang von Alt zu Neu bewerkstelligen	74
Der Unterschied zwischen Change und Transition	74
Das Transition-Modell	76
Faktoren, die Einfluss auf die Reaktion der Betroffenen ausüben	83
Folgerscheinung einer Veränderung: Produktivitätsverlust	86
Auswirkungen von Stress	86
Ursachen von Stress	87
Von harten Weicheiern und soften Machern	88
Der betriebswirtschaftliche Nutzen von Change Management	89
In der betriebswirtschaftlichen und sozialen Dimension der Veränderung gleichzeitig handeln	90
Was Sie gegen die Orientierungslosigkeit im Change tun können	91
Stärken Sie die Zusammenarbeit der Betroffenen	91
Bereiten Sie die Führungskräfte auf die Veränderung vor	92
Bauen Sie bei den Betroffenen Vertrauen auf	94
Stärken Sie vorhandene Stärken der Betroffenen	95
Erinnern Sie sich: Was Sie erleben, ist normal	96

#### **Kapitel 3**

#### **Die Phasen des Wandels** **97**

Die Bedeutung von Phasenmodellen im Change	98
Der Zweck verschiedener Modelle	99
Kurt Lewin – Der Vater aller Phasenmodelle	101
Erste Phase: »Unfreezing« – Auftauen	102
Zweite Phase: »Changing« – Verändern	102

Dritte Phase: »Freezing« – Einfrieren	103
John Kotter – Die acht Schritte erfolgreichen Wandels	103
Schritt 1: Wecken Sie ein Gefühl der Dringlichkeit	105
Schritt 2: Vereinen Sie die richtungweisenden Personen in einem starken Change-Team	105
Schritt 3: Entwickeln Sie eine Vision für die Zukunft	106
Schritt 4: Vermitteln Sie Vision und Strategie	106
Schritt 5: Ermöglichen Sie anderen Eigendynamik und Handlungsfreiheit	107
Schritt 6: Sorgen Sie gezielt für kurzfristige, sichtbare Erfolge	107
Schritt 7: Bauen Sie erreichte Verbesserungen konsequent aus	108
Schritt 8: Verankern Sie die Veränderungen im Alltag	109
Richard K. Streich – Phasenverlauf der wahrgenommenen Veränderungskompetenz	109
Phase 1: Schock	111
Phase 2: Verneinung	112
Phase 3: Einsicht	112
Phase 4: Akzeptanz	113
Phase 5: Ausprobieren	113
Phase 6: Erkenntnis	113
Phase 7: Integration	113
Integriertes Phasenmodell des Wandels	114
Leitfragen des Integrierten Modells	114
Das Phänomen der Ungleichzeitigkeit	115
Phase 1: Analyse betreiben	118
Phase 2: Orientierung geben	119
Phase 3: Krise steuern	123
Phase 4: Vision entwickeln	125
Phase 5: Konzept entwickeln	129
Phase 6: Experimentieren ermutigen	130
Phase 7: Umsetzen	132
Phase 8: Den Change Verankern	133
Wie lange dauern Change-Prozesse?	134
Abhängigkeit vom Veränderungsziel	134
Abhängigkeit von der Organisationskultur	135
Abhängigkeit von den Individuen	136

## **Teil III**

### **Das Vorgehen im Change Management** **137**

#### **Kapitel 4**

#### **Erkennen, welches Vorgehen zu meiner Organisation passt** **139**

Die Unterscheidungsmerkmale von Organisationen	139
Pionierphase oder reife Organisation?	141

Das Wachstum von Organisationen ist eine Abfolge von erfolgreich bewältigten Krisen	148
Modell der Organisationsreife – Tipps für Führungskräfte	149
Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft schaffen	150
Leitlinien für das Vorgehen im Change	151
Die Vielschichtigkeit von Veränderung berücksichtigen	152
Den Change als Prozess gestalten	153
Befehlen oder beteiligen?	156
Wann beteilige ich wen und wie im Change? Wann lieber nicht?	163
Das Menschenbild beeinflusst das Vorgehen beim Change	167
Unterschiedliche Menschenbilder und ihre Auswirkungen auf den Change	167
Was das Menschenbild für das Change Management bedeutet	169

## **Kapitel 5**

### **Die Kultur der Organisation im Change berücksichtigen 171**

Der Begriff »Unternehmenskultur«	172
Ebenen der Unternehmenskultur	173
Ausdrucksformen und Einflussfaktoren der Unternehmenskultur	176
Warum Unternehmenskultur wichtig ist	181
Was die Kultur für die Organisation leistet	182
Orientierung geben	182
Das Verhalten von Menschen eigenständig steuern	183
Effizienz über Rituale sichern	184
Veränderungen nachhaltig sichern	185
Die Eigenheiten unserer Branche, unserer Kultur	186
Organisationstypen und ihr Verhältnis zu Change	187
Leitlinien kultureller Veränderung in Organisationen	195

## **Kapitel 6**

### **Dos im Change Management: Die Chance auf erfolgreichen Wandel steigern 199**

Die menschliche Seite der Veränderung systematisch in den Veränderungsprozess einbeziehen	200
Mit den Veränderungen an der Spitze beginnen und glaubwürdig handeln	201
Alle Ebenen in den Change-Prozess einbinden	202
Ein Gefühl der Dringlichkeit schaffen	202
Eine Atmosphäre der Selbstverpflichtung und des Engagements schaffen	203
Die Kultur der Organisation frühzeitig analysieren	204
Sich auf das Unerwartete vorbereiten	204
Veränderungskonzepte individuell entwickeln	205
Veränderung als Prozess gestalten	206
Die Betroffenen aus der Komfortzone holen, ohne sie zu überfordern	206
Offen, ehrlich und in die Change-Strategie integriert kommunizieren	208
Kommunikation als strategischen Erfolgsfaktor begreifen	209
Ein Change-Team mit echter Veränderungsbereitschaft zusammenbringen	210

Eine Vision für die Veränderung entwickeln	211
Die Veränderung fest verankern	212
Eine positive, chancenorientierte Grundeinstellung zur Veränderung einnehmen	213
Systematisch über den Tellerrand der unmittelbaren Zuständigkeit schauen	215
Erwartungsmanagement betreiben	216

**Kapitel 7**

***Don'ts im Change Management: So nicht! – Bremsen für das Change Management*** **217**

Zu früh den Sieg feiern	217
An der Oberfläche kratzen	218
Veränderung als Lichtschalter verstehen: »Umlegen – fertig!«	219
Den Change delegieren	220
Eng kontrollieren	220
Aus Kostengründen kein Change Management betreiben	221
Change Management nebenbei betreiben	221
Sich selbst und die Organisation überfordern	223
Kurzfristige Erfolge proklamieren, aber nicht einlösen	225
Manipulieren, aber nicht beteiligen	226
Widerstand als grundsätzliche Ablehnung auffassen	226
Die Salamataktik anwenden	227
Starr an der Planung festhalten	228
Change-unerfahrene Projektleiter berufen	228

**Kapitel 8**

***Kommunizieren im Change-Prozess*** **231**

Warum Kommunikation im Change-Prozess besonders wichtig ist	231
Was Sie mit Change-Kommunikation bewirken können	233
Der Beitrag von Kommunikation zum Erfolg ist messbar	233
Change-Kommunikation investiert in vier Märkte	234
Aufgaben der Change-Kommunikation	236
Warum läuft es dann nicht?	237
Grundlagen und Grundfunktionen von Kommunikation	238
Das Grundmodell der Kommunikation: Sender und Empfänger	239
Nachrichten haben vier Ebenen	240
Man kann nicht nicht kommunizieren	241
Die mentale Abstraktionsleiter	242
Die Störanfälligkeit von Kommunikation	245
Was der Sender tun kann	245
Was der Empfänger tun kann	245
Aktives Zuhören	246
Funktionen der Kommunikation	247
Kommunikationswege beeinflussen Entscheidungen	247
Kommunikation macht Leader	248

Was Change-Kommunikation vom Alltagsgeschäft unterscheidet	252
Das finden Sie in der Regel vor: Die kommunikative Ausgangssituation	252
Ihre Aufgabe als Change-Kommunikator	253
Erfolgsfaktoren bei der Change-Kommunikation	254
Erste-Hilfe-Tipps für die operative Umsetzung	262
Das Vorgehen klar analysieren	262
Bei Empfängern die Bereitschaft erzeugen, überhaupt zuzuhören	264
Was – wann – an wen – wie viel – und wie: der Kommunikationsplan	265
Was der Kommunikationsplan leistet	266
Ein Beispiel aus der Praxis	266
Besondere Anforderungen an die Top Manager hinsichtlich der Change-Kommunikation	267
Tipps für besondere Situationen	268

## **Teil IV**

### **Meine eigene Rolle im Change 271**

#### **Kapitel 9**

#### **Plötzlich Leiter für ein Change-Projekt – und nun? 273**

Warum ich?	273
Sich einen Überblick über die Erwartungen verschaffen	274
Ihre Chancen als Projektleiter für Ihre berufliche Zukunft	275
Dann sind Sie als Change-Projektleiter erfolgreich	276
Kann ich das? Will ich das?	280
Das Kompetenzprofil eines Projektleiters	280
Ihre Rollen als Projektleiter im Change	282
Der Erste-Hilfe-Kasten für Change-Projektleiter	294
Punkt 1: Projektstatus grob bestimmen – Wo stehen wir im Projekt?	295
Punkt 2: Den Projektauftrag vertiefen	296
Punkt 3: Persönliche Beziehungen aufbauen	299
Punkt 4: Interessengruppen analysieren	300
Punkt 5: Vorläufige Projektorganisation entwerfen	301
Punkt 6: Kick-off für die Projektbeteiligten zeitnah organisieren	301
Punkt 7: Projektmanagement im Detail aufsetzen	303
Nach Unterstützung für das Change-Projekt suchen	304
Interne Kompetenzen bündeln – Ein Change-Team gründen	304
Externe Unterstützung in Anspruch nehmen	306

#### **Kapitel 10**

#### **Als Führungskraft im Scheinwerferlicht 321**

Führungskraft – Manager – Leader	321
Die Aufgaben einer Führungskraft im Change	324

Ziele setzen und ihre Erreichung kontrollieren	326
Rahmenbedingungen und Prozesse steuern	327
Glaubwürdig handeln	328
Strategien entwickeln	330
Mitarbeiter motivieren	331
Führen in Zeiten des Wandels	333
Zusätzliche Arbeitsbelastung	334
Ansprüche an Führungskräfte im Veränderungsprozess	336
Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte im Change	336
Die Rolle des Top Managements im Change	337
Sich aktiv und sichtbar engagieren	339
Die Organisation mitreißen	340
Den Rahmen für eine nachhaltige Wirkung des Change etablieren	342
Die Rolle des Middle Management im Change	343
Die Sandwichposition des Middle Managements	343
Der erste Schritt zur Lösung: Führungskräfteentwicklung	348
Change-orientierte Führungskräfteentwicklung	349
Projektbezogene Führungskräfteentwicklung	349
Personenbezogene Führungskräfteentwicklung	350
Führungstipps für Veränderungssituationen	351
Optimistische Grundstimmung verbreiten	351
Gemeinsames Lernen organisieren	353
Sich an den vorhandenen Stärken orientieren	354
Präsenz und Nähe zeigen	355
Chancen und Bedrohungen vermitteln	355
Klare Worte finden	355
Trennungsgespräche richtig führen	356
Die eigene Widerstandsfähigkeit trainieren	357
Projektorientiert arbeiten	359
Vertrauen in die Zukunft schaffen	360
Persönliches Vorbild geben	361
Ziele als Kompass im Nebel einsetzen	361
Sicherheit innerhalb der Veränderung vermitteln	361
Sich selbst und die Mitarbeiter fokussieren	363
Besonnen auf die Forderung nach mehr Ressourcen reagieren	363

## **Kapitel 11**

### ***Umgang mit Widerstand und Konflikten*** **365**

Widerstand erkennen	365
Die Häufigkeit von Widerstand	366
Indirekter Widerstand	367
Messbarer Widerstand	369
Widerstand kommt auch aus dem Management	369
Auslöser von Widerstand	370
Die vier Hauptquellen von Widerstand	370

Weitere Gründe für Widerstand	374
Die Funktion von Widerstand	377
Widerstand konstruktiv nutzen	377
Vier Grundsätze für den Umgang mit Widerstand	378
Tipps für den Umgang mit Ihren Interessengruppen	380
Mitstreiter gezielt gewinnen und motivieren	381
Wenn aus Widerstand ein Konflikt wird	387
Was Konflikte von Widerstand unterscheidet	387
Die Rolle von Konflikten im Veränderungsprozess	388
Konflikte erkennen	389
Konfliktursachen	390
Konfliktbearbeitung	391
Konfliktgespräche führen	397

## **Teil V**

### **Der Top-Ten-Teil 407**

#### **Kapitel 12**

**(Mehr als) zehn Change Management-Bücher, die Sie lesen sollten – und ein paar zusätzlich 409**

#### **Kapitel 13**

**(Mehr als) 10 große Missverständnisse rund um das Change Management 413**

Fast alle Change Management-Projekte scheitern	413
Change Management bedeutet Kuschelkurs mit den Mitarbeitern	413
Change Management ist nur für Weicheier und passt nicht in die harte Unternehmenswelt	414
Change Management nimmt den Führungskräften die Entscheidungsmacht	414
Wenn ich Change Manager engagiere, gebe ich zu, dass ich die Sache nicht selbst im Griff habe	415
Ich bin so beschäftigt, da habe ich für Change Management keine Zeit	415
Bei den Betroffenen handelt es sich immer um Mitarbeiter	415
Change Management ist Gehirnwäsche für die Mitarbeiter	416
Die Beteiligung der Betroffenen hilft immer	416
»Nicht über Veränderung reden, sondern machen!«	416
Change Management als Coaching-Maßnahme begreifen	417
Change ist ein IT-Thema	417

### **Stichwortverzeichnis 419**