

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg

Change Management

Den Unternehmenswandel gestalten

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar
ISBN 978-3-593-38707-9

12. aktualisierte und erweiterte Auflage 2008

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 1994 und 2008 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
Umschlaggestaltung: Init GmbH, Bielefeld
Satz: Leingärtner, Nabburg
Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

Inhalt

Vorwort	15
Vorwort zur 11. Auflage	17
Vorwort zur 12. Auflage	19

Teil I

Zukunfts-Szenarium

Kapitel 1

<i>Zustandsbild und Perspektiven</i>	23
Signale	23
Rahmenbedingung Nr. 1: Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation	24
Rahmenbedingung Nr. 2: Verknappung der Ressource Zeit	26
Rahmenbedingung Nr. 3: Verknappung der Ressource Geld	28
Treiber des Wandels: der Markt	34
Herausforderung Nr. 1: Bewältigung von Komplexität	44
Herausforderung Nr. 2: Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie	56

Kapitel 2

<i>Organisation: »Design for Change«</i>	61
Neue Aufgaben – neue Strukturen	61
Perfektion im Modell: das Netzwerk	62
Strukturprinzip: Prozessketten	64
Quantensprung	65
Gefragt: Motivation und Identifikation	66

Unternehmenskultur: Fünf Schlüsselfaktoren	68
Überlebensstrategie und Zukunftssicherung	71

Kapitel 3

<i>Führung: Das neue Bild des Managers</i>	73
Führung gestern – Führung morgen	73
Schwerpunktverlagerung	74
Führung wird neu definiert	75
Beruf: Manager der Veränderung	76
Neues Anforderungsprofil	80
Vom Würdenträger zum Spielertrainer	83
Strategischer Engpass Führungskapazität	84

Teil II

Den Wandel gestalten: Grundsätze des Vorgehens

Kapitel 1

<i>Change Management: die Geschichte eines Begriffs</i>	89
Beschleunigungen und Verschärfungen	90
Echte oder inszenierte Krisen?	91
Von der Organisationsentwicklung zum Change Management	93
Change Management auf der Basis zeitgemäßer Organisations- entwicklung	95
Die Rolle des Beraters und Prozessbegleiters im Change Management	98

Kapitel 2

<i>Die Psycho-Logik des Misslingens</i>	101
Kaltstart	102
Alles Gute kommt von oben	103
Das »Not invented here«-Syndrom	105
Die falsche Frage	105
Die Lösung ist Teil des Problems	106

Menschenbild und Organisationsmodell	107
Anforderungsprofile und Verhaltensappelle	108
Abwiegeln – oder die Wahrheit auf Raten	109
Dramatisieren – oder das Geschäft mit der Angst	110
Insellösungen	111
Etikettenschwindel – oder die »hidden agenda«	113
Die Glaubwürdigkeitslücke	114

Kapitel 3

<i>Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens</i>	<i>115</i>
Energie wecken und Vertrauen schaffen	115
Denken in Prozessen statt Strukturen	118
Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten	120
Vernetzung durch Kommunikation	121
Von außen nach innen organisieren	123
Lernen sicherstellen	124

Kapitel 4

<i>Führung im Wandel</i>	<i>126</i>
Drei gravierende Hemmschuhe	126
Zeitgemäße Rollen des Managers	129
Die Zukunft: Mehr Gruppe	133
Schlüsselfaktor: Sozialkompetenz	136
Das Problem überzähliger Mitarbeiter und Führungskräfte	141

Kapitel 5

<i>Hierarchie und Macht: Feinde der Veränderung?</i>	<i>155</i>
Die Problematik der traditionell-hierarchischen Organisation	156
Eine Gegenüberstellung	158
Weshalb Machtverhältnisse so schwer zu verändern sind	158
Kernelemente der Machtbildung	160
Strategien der Machtveränderung	162
Ein altes Tabu wird entzaubert	164

Kapitel 6

<i>Charta des Managements von Veränderungen</i>	167
Primat des Transfers	167
1. Grundsatz: Zielorientiertes Management	169
2. Grundsatz: Keine Maßnahme ohne Diagnose	171
3. Grundsatz: Ganzheitliches Denken und Handeln	172
4. Grundsatz: Beteiligung der Betroffenen	174
5. Grundsatz: Hilfe zur Selbsthilfe	176
6. Grundsatz: Prozessorientierte Steuerung	178
7. Grundsatz: Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen	181
8. Grundsatz: Lebendige Kommunikation	183

Teil III

Blick in die Werkstatt

Kapitel 1

<i>Strategieentwicklung</i>	189
Vier Klarstellungen vorweg	189
Begrifflichkeiten	190
A. Kernelemente einer Strategie	192
B. Der Strategieprozess	199
C. Instrumente und Verfahren	211
Retropolation	212
Landschaft der Einflussfaktoren	215
Bild ohne Worte	217
Der Eisberg – oder: Worüber nicht gesprochen wird	217
Portfolio	219
Entscheidungsvorlage – Alternativen im Vergleich	221
D. Strategiekommunikation	221
E. Machtspiele	225

Kapitel 2

<i>Instrumente und Verfahren der Unternehmensentwicklung</i>	229
Viele Wege führen nach Rom – ein Überblick	229
Der Einzelne als Adressat von Maßnahmen	231

Bei der Gruppe ansetzen	235
Das ganze Unternehmen im Blick	241
Die Bedeutung von Außensichten	244
Über das einzelne Instrument hinaus	245

Kapitel 3

<i>Organisationsdiagnose</i>	249
Die Vogelperspektive und die Froschperspektive	250
Vollerhebung oder repräsentativer Querschnitt?	251
Inhalt der Befragung	252
Wie soll befragt werden?	253
Externes Institut – oder »Do-it-yourself«?	257
Der Interview-Leitfaden	262
Was geschieht mit den Daten?	266
Organisationsdiagnose als Management-Instrument	267

Kapitel 4

<i>Führen durch Zielvereinbarung</i>	269
Sinn und Nutzen von Zielen	269
Was sollte man nicht mit »Zielen« verwechseln?	271
Was für Ziele können im Bereich der Führung gesetzt werden?	272
Zieldiktat und Zielvereinbarung	273
Individuelle Ziele und Gruppenziele	276
Die wichtigsten Grundsätze	276
Der Prozess der Zielvereinbarung	281
Schriftliche Dokumentation	283
»Grau, teurer Freund, ist alle Theorie ...«	283
Zielvereinbarung ad absurdum geführt	285
Ist die Orientierung an Zielen noch zeitgemäß?	288

Kapitel 5

<i>Moderation</i>	289
Die Rolle des Moderators	290
Die »Essentials« – oder worauf es vor allem ankommt	290
Die konkreten Aufgaben des Moderators	291

Hinweise für den praktischen Einsatz	297
Plenum und Gruppenarbeit	301
 <i>Kapitel 6</i>	
<i>Persönliches Feedback</i>	303
Kollektive Milieuschädigung	303
Die Bedeutung von Feedback	304
Konkrete Fragen und Antworten	304
Wichtigste Feedback-Regel: Beschreiben – nicht bewerten	317
 <i>Kapitel 7</i>	
<i>Prozessorientiertes Projektmanagement</i>	320
Eine Checkliste	321
Im Vorfeld zu klärende Fragen	321
Für den Projektverlauf entscheidende Faktoren	328
 <i>Kapitel 8</i>	
<i>Umgang mit Widerstand</i>	336
Wie entsteht Widerstand?	337
Widerstand als verschlüsselte Botschaft	337
Wie erkennt man Widerstand?	338
Konstruktiver Umgang mit Widerstand	339
Der Problemlöser ist selbst das Problem	346
Auflösbarer Widerstand oder nackte Realangst – und was dann?	347
 <i>Kapitel 9</i>	
<i>Gestaltung der Kommunikation</i>	350
Kommunikation und Veränderung	350
Herausforderung Nr. 1: Bewältigung der Informationsflut	351
Herausforderung Nr. 2: Von der Information zur Verständigung	355
Die geregelte Kommunikation im Unternehmen	356
Kommunikation zwischen außen und innen	357
Netzwerk regelmäßiger Führungsbesprechungen	358

Das ergänzende Instrumentarium	366
Die informelle Kommunikation	375
Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation	380

Kapitel 10

<i>Fusionen und Akquisitionen: Integration als Herausforderung</i>	386
Einseitige betriebswirtschaftliche Analysen	387
Herausforderungen	388
Drehbuch der anderen Art	389
Typische Managementfehler bei Fusionen	395
Faktor Zeit	396

Kapitel 11

<i>Die Kunst der Gestaltung von Workshops</i>	400
Was ist ein »Workshop«?	400
Typische Anlässe für Workshops	400
Der Anfang liegt vor dem Beginn	403
Konzeption und Planung	406
Durchführung	414

Kapitel 12

<i>Konfliktmanagement</i>	434
Die Normalität von Konflikten	434
Dramaturgie der Konfliktbildung	435
Grundvoraussetzungen für eine Konfliktregulierung	438
Phasenmodell der Konfliktregelung	439
Konfliktregelung zwischen zwei Gruppen	443
Gesucht: Konfliktfähigkeit	447

Kapitel 13

<i>Teamentwicklung</i>	453
Am Anfang steht die Auswahl der Teammitglieder	457
Die Legitimation liegt außerhalb des Teams	458
Die Legende von der Gleichmacherei	459
Teamplayer und Solotänzer	460

Breite Führungsspannen und die Folgen	461
Wenn die Gruppendynamik aus dem Ruder läuft	461
Auf dem Weg zur Unsterblichkeit	462
Es war einmal ein Spitzenplayer	463
Wissensmanagement und Teamarbeit	464
 <i>Kapitel 14</i>	
<i>Veränderung der Unternehmenskultur</i>	<i>472</i>
Kultur als Steuerungssystem	472
Ausdrucksformen	473
Einflussfaktoren	474
»Ist« und »Soll«	478
Wege zur Veränderung	479
 <i>Kapitel 15</i>	
<i>Ergebnisverbesserung durch Geschäftsprozessoptimierung</i>	<i>490</i>
Kostensenkungs- und Ertragspotenzialermittlung	490
Sieben Todsünden	491
Der konstruktive Ansatz	497
Geschäftsprozessoptimierung	501
 <i>Kapitel 16</i>	
<i>Coaching</i>	<i>509</i>
Alter Wein in neuen Schläuchen?	509
Fragen und Antworten	510
Konzeptionelle und methodische Grundlagen des Team-Coachings	513
 <i>Kapitel 17</i>	
<i>Auswahl und Einsatz externer Berater</i>	<i>524</i>
Die Macht der Berater	525
Qualifizierte und weniger qualifizierte Berater	525
Monitoring: Auf das Wie kommt es an	536

<i>Kapitel 18</i>	
<i>Kriterien erfolgreicher Unternehmensführung</i>	539
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	539
<i>Kapitel 19</i>	
<i>Qualifikation für Change Management</i>	546
Der flexible Mensch – das Ideal für turbulente Zeiten?	548
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	550
<i>Ausblick und Perspektiven</i>	554
Renaissance des Autoritären	555
Statt »Spielregeln für Sieger« eine neue Art von Solidarität	556
Schnelligkeit und Konsequenz in der Umsetzung	559
<i>Dank</i>	560
<i>Register</i>	561