

Christoph Lindinger/Ina Goller

Change Management leicht gemacht

Heute hier, morgen dort?

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Einleitung	11
1. Wohin man blickt: Überall nur Veränderungen ..	13
1.1 Warum redet alle Welt von Veränderungen?	15
1.2 Ursachenforschung	17
1.3 Der Markt und damit die Veränderung sind überall	22
1.4 Was genau ist Veränderung? – Eine Definition	24
2. Wann und wofür man Change Management braucht	27
2.1 Veränderungsthemen und Change Management ..	28
2.2 Klassische Fehler und Fallstricke beim Change Management	35
3. Veränderung gestalten – Umsetzung begleiten ..	43
3.1 Change Management als Projekt	46
3.2 Projektorganisation für Change Management	49
3.3 Wie funktioniert Change Management?	53
3.3.1 Die ersten Schritte in der Ideenphase	53
3.3.2 Das Konzept ist der erste Veränderungsschritt	56
3.3.3 Die große Herausforderung: Umsetzung ...	68
3.4 Methoden im Rahmen eines Veränderungsprojekts	77
3.5 Mein Verhalten als Veränderungsmanager	79
4. Vom Widerstand und dem Umgang damit	83
4.1 Wie äußert sich Widerstand?	85
4.2 Ursachen für Widerstand und wissenschaftliche Erklärungsmodelle	89
4.3 Wie geht man mit Widerstand um?	94

6 \ Inhaltsverzeichnis

5. Die neue Aufgabe: Prozessbegleitung	101
5.1 Die Aufgaben eines Prozessbegleiters	103
5.2 Anforderungen, Kompetenzen und Auswahlkriterien	108
5.3 Wie der Prozessbegleiter laufen lernt	115
5.4 Zeitaufwand für Prozessbegleitung	118
5.4.1 Der Vollzeit-Prozessbegleiter.	119
5.4.2 Der Teilzeit-Prozessbegleiter	120
5.4.3 Kombiniertes Einsatz von Voll- und Teilzeit-Prozessbegleitern	122
5.5 Überleben als Prozessbegleiter	123
6. Das Handwerkszeug der Prozessbegleitung.	129
6.1 Moderation und Visualisierung.	130
6.1.1 Moderation – Anleiten statt bestimmen.	130
6.1.2 Gesprächsführung	133
6.1.3 Visualisierung	135
6.2 In Projekten erfolgreich arbeiten	136
6.2.1 Diplomatie und Netzwerkpflege.	136
6.2.2 Handwerkszeug für die Projektarbeit.	138
6.3 Teams verstehen und trainieren	140
6.3.1 Teamdefinition	140
6.3.2 Gruppeneinflüsse und Gruppendynamik	142
6.3.3 Wie funktionieren Teams?	144
6.3.4 Teamentwicklung in Veränderungsprozessen	146
6.4 Ziele vereinbaren – Messgrößen festlegen.	151
6.4.1 Warum Ziele auch für Veränderungsprojekte wichtig sind.	152
6.4.2 Wodurch zeichnen sich Ziele aus?	153
6.4.3 Der Umgang mit Zielen	154
6.4.4 Die Aufgabe des Prozessbegleiters bei der Arbeit mit Zielen	159
6.5 Systematische Problemlösung betreiben	161
6.5.1 Der Problemlösungszyklus.	162

6.5.2	Tipps beim Arbeiten an der ständigen Verbesserung	165
6.6	Konflikte und Krisen meistern.	170
6.6.1	Was ist ein Konflikt?	170
6.6.2	Ansätze zu einer erfolgreichen Konfliktbewältigung	173
6.6.3	Der Umgang mit Konflikten	174
6.6.4	Konkrete Maßnahmen zur Konflikt- bewältigung	179
6.7	Impulse und Feed-back geben.	184
6.7.1	Die Rolle des Beraters und Impulsgebers . . .	184
6.7.2	Das Grundrecht auf Feed-back	186
6.7.3	Erfahrungen mit Feed-back	190
7.	Die Gestaltung der Veränderung in der Praxis . . .	195
7.1	Die Einführung von Teamarbeit in einem Unternehmen des Maschinenbaus	196
7.1.1	Die Ausgangslage: „Die geprügelten Hunde“	196
7.1.2	Die ersten Schritte: Auf die Idee kommt es an	197
7.1.3	Mit gutem Beispiel vorangehen	200
7.1.4	Auch in der Krise die klare Linie weiter- verfolgen.	201
7.1.5	An der Veränderung arbeiten ist Teil der Veränderung.	202
7.1.6	Aus „geprügelten Hunden“ stolze Väter des Erfolgs machen	203
7.1.7	Das Eisen schmieden, solange es heiß ist . . .	205
7.1.8	Vereinbarungen sind das Salz in der Suppe .	207
7.1.9	Standards finden – Standards verändern . . .	209
7.1.10	Ausruhen gilt nicht!	209

8\ Inhaltsverzeichnis

7.2 Systematische Verbesserung bei einem Energieversorger	210
7.2.1 Projektidee Ideenmanagement.....	211
7.2.2 Alte Zöpfe abschneiden – den Weg für Neues frei machen.....	212
7.2.3 Projektmarketing im eigenen Unternehmen	213
7.2.4 Den Partner suchen	214
7.2.5 Die schnellen Einkäufer	216
7.2.6 Prozessbegleiter für Verbesserungen	220
8. Erfolgsfaktoren für Change Management	223
8.1 Was ein Projekt erfolgreich macht	226
Literaturverzeichnis	229
Stichwortverzeichnis	231