

Inhalt

Vorwort	13
Vorwort zur 4. Auflage	17

Teil I Szenarium 2000

1. Kapitel

<i>Zustandsbild und Perspektiven</i>	21
Signale	21
Rahmenbedingung Nr. 1: Verknappung der Ressource Zeit	22
Rahmenbedingung Nr. 2: Verknappung der Ressource Geld	24
Rahmenbedingung Nr. 3: Dramatische Steigerung der Komplexität	29
Die neuen Herausforderungen	30
Darwin regiert	40

2. Kapitel

<i>Organisation: »Design for Change«</i>	47
Neue Aufgaben – neue Strukturen	47
Perfektion im Modell: Das Netzwerk	48
Strukturprinzip: Prozeßketten	50
Quantensprung ins dritte Jahrtausend	51
Gefragt: Motivation und Identifikation	52
Unternehmenskultur: Fünf Schlüsselfaktoren	53
Überlebensstrategie und Zukunftssicherung	57

10

3. Kapitel

Führung: Das neue Bild des Managers 59

Führung gestern – Führung morgen 59

Schwerpunktverlagerung 60

Führung wird neu definiert 61

Beruf: Manager der Veränderung 62

Anforderungsprofil für die neunziger Jahre 66

Vom Würdenträger zum Spielertrainer 68

Strategischer Engpaß Führungskapazität 70

17

Teil II

Den Wandel gestalten: Grundsätze des Vorgehens

1. Kapitel

Die Psycho-Logik des Mißlingens 75

Kaltstart 76

Alles Gute kommt von oben 77

Das »Not invented here«-Syndrom 78

Die falsche Frage 79

Die Lösung ist Teil des Problems 80

Menschenbild und Organisationsmodell 80

Anforderungsprofile und Verhaltensappelle 81

Abwiegeln – oder die Wahrheit auf Raten 82

Dramatisieren – oder das Geschäft mit der Angst 83

Insellösungen 84

Etikettenschwindel – oder die »hidden agenda« 86

Die Glaubwürdigkeitslücke 87

mislingend u. verplant u

12

2. Kapitel

Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens 89

Energie wecken und Vertrauen schaffen 89

Denken in Prozessen statt Strukturen 92

Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten 94

Vernetzung durch Kommunikation 95

Von außen nach innen organisieren 96

Lernen sicherstellen 97

jedoch

17

<i>3. Kapitel</i>	<i>Caludant, Rebutat</i>	
<i>Phasen des Prozesses und ihre Tücken</i>		101
Die ersten Überlegungen		101
Gezielte Sondierungen		102
Schaffen der Projektgrundlagen		103
Kommunikationskonzept		104
Datenerhebung		104
Diagnose und Kraftfeldanalyse		105
Konzeptentwicklung und Maßnahmenplanung		107
Pilotprojekte und Praxistests		108
Entscheidung		108
Umsetzungsbegleitung		109

<i>4. Kapitel</i>		
<i>Führung im Wandel</i>		111
Drei gravierende Hemmschuhe		111
Zeitgemäße Rollen des Managers		114
Die Zukunft: Mehr Gruppe		118
Schlüsselfaktor: Sozialkompetenz		121
Das Problem überzähliger Mitarbeiter/innen und Führungskräfte		125

<i>5. Kapitel</i>	<i>hier Kapitel</i>	
<i>Hierarchie und Macht: Feinde der Veränderung?</i>		139
Die Problematik der traditionell-hierarchischen Organisation		140
Eine Gegenüberstellung		142
Weshalb Machtverhältnisse so schwer zu verändern sind		143
Kernelemente der Machtbildung		143
Strategien der Machtveränderung		146
Ein altes Tabu wird entzaubert		147

<i>6. Kapitel</i>	<i>essentially</i>	
<i>Charta des Managements von Veränderungen</i>		151
Primat des Transfers		151
Zielorientiertes Management		153
Keine Maßnahme ohne Diagnose		155
Ganzheitliches Denken und Handeln		156
Beteiligung der Betroffenen		158
Hilfe zur Selbsthilfe		159
Prozeßorientierte Steuerung		161

Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen	164
Lebendige Kommunikation	168

Teil III

Blick in die Werkstatt

1. Kapitel

<i>Instrumente und Verfahren der Unternehmensentwicklung</i>	173
Viele Wege führen nach Rom – ein Überblick	173
Der einzelne als Adressat von Maßnahmen	175
Bei der Gruppe ansetzen	179
Das ganze Unternehmen im Blick	185
Die Bedeutung von Außensichten	187
Über das einzelne Instrument hinaus	188

2. Kapitel

<i>Organisationsdiagnose</i>	193
Die Vogelperspektive und die Froschperspektive	194
Vollerhebung oder repräsentativer Querschnitt?	194
Inhalt der Befragung	195
Wie soll befragt werden?	197
Externes Institut – oder »Do-it-yourself«?	200
Der Interview-Leitfaden	209
Was geschieht mit den Daten?	210
Organisationsdiagnose als Management-Instrument	211

3. Kapitel

<i>Führen durch Zielvereinbarung</i>	213
Sinn und Nutzen von Zielen	213
Was sollte man nicht mit »Zielen« verwechseln?	215
Was für Ziele können im Bereich der Führung gesetzt werden?	216
Zieldiktat und Zielvereinbarung	217
Individuelle Ziele und Gruppenziele	220
Die wichtigsten Grundsätze	220
Der Prozeß der Zielvereinbarung	224

Schriftliche Dokumentation	226
»Grau, teurer Freund, ist alle Theorie ...«	228
Zielvereinbarung ad absurdum geführt	229
Ist die Orientierung an Zielen noch zeitgemäß?	230

4. Kapitel

<i>Moderation</i>	233
Die Rolle des Moderators	234
Die »Essentials« – oder worauf es vor allem ankommt	234
Die konkreten Aufgaben des Moderators	235
Hinweise für den praktischen Einsatz	248
Plenum und Gruppenarbeit	251

5. Kapitel

<i>Persönliches Feedback</i>	255
Kollektive Milieuschädigung	255
Die Bedeutung von Feedback	256
Konkrete Fragen und Antworten	256
Ablauf einer Feedback-Runde	261
8 Regeln für persönliches Feedback	262
Anleitung zum persönlichen Feedback	265
Wann sind Feedback-Übungen nicht angezeigt?	272
Wichtigste Feedback-Regel: Beschreiben – nicht bewerten	273

6. Kapitel

<i>Prozeßorientiertes Projektmanagement</i>	277
Eine Checkliste	278
Im Vorfeld zu klärende Fragen	278
Für den Projektverlauf entscheidende Faktoren	285

7. Kapitel

<i>Umgang mit Widerstand</i>	293
Wie entsteht Widerstand?	294
Widerstand als verschlüsselte Botschaft	294
Wie erkennt man Widerstand?	295
Konstruktiver Umgang mit Widerstand	296
Der Problemlöser ist selbst das Problem	303

8. Kapitel

<i>Gestaltung der Kommunikation</i>	305
Kommunikation und Veränderung	305
Das eigentliche Defizit: Verständigung	306
Die geregelte Kommunikation im Unternehmen	307
Kommunikation zwischen außen und innen	308
Netzwerk regelmäßiger Führungsbesprechungen	309
Das ergänzende Instrumentarium	317
Die informelle Kommunikation	324
Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation	328

9. Kapitel

<i>Die Kunst der Gestaltung von Workshops</i>	335
Was ist ein »Workshop«?	335
Typische Anlässe für Workshops	335
Der Anfang liegt vor dem Beginn	337
Konzeption und Planung	341
Durchführung	350

10. Kapitel

<i>Konfliktmanagement</i>	369
Die Normalität von Konflikten	369
Dramaturgie der Konfliktbildung	370
Grundvoraussetzungen für eine Konfliktregulierung	373
Phasenmodell der Konfliktregelung	375
Konfliktregelung zwischen zwei Gruppen	378
Gesucht: Konfliktfähigkeit	383

11. Kapitel

<i>Veränderung der Unternehmenskultur</i>	389
Kultur als Steuerungssystem	390
Ausdrucksformen	391
Einflußfaktoren	392
»Ist« und »Soll«	397
Wege zur Veränderung	398

12. Kapitel

<i>Ergebnisverbesserung</i>	409
Kostensenkungs- und Ertragspotentialermittlung	409
Sieben Todsünden	410
Der konstruktive Ansatz	416
Wege zur Verbesserung der Ergebnisse	419

13. Kapitel

<i>Coaching</i>	427
Alter Wein in neuen Schläuchen?	427
Fragen und Antworten	428
Konzeptionelle und methodische Grundlagen des Team-Coachings .	431

14. Kapitel

<i>Kriterien erfolgreicher Unternehmensführung</i>	443
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	443

15. Kapitel

<i>Qualifikation für Change Management</i>	451
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	452

<i>Ausblick und Perspektiven</i>	457
--	-----

Renaissance des Autoritären	458
Statt »Spielregeln für Sieger« eine neue Art von Solidarität	459
Schnelligkeit und Konsequenz in der Umsetzung	462

<i>Literaturempfehlungen</i>	463
--	-----

<i>Dank</i>	464
-----------------------	-----