

Inhalt

Vorwort	15
Vorwort zur 10. Auflage	17

Teil I Zukunfts-Szenarium

<i>1. Kapitel</i>	
<i>Zustandsbild und Perspektiven</i>	<i>21</i>
Signale	21
Rahmenbedingung Nr. 1: Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation	22
Rahmenbedingung Nr. 2: Verknappung der Ressource Zeit	24
Rahmenbedingung Nr. 3: Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie	26
Rahmenbedingung Nr. 4: Verknappung der Ressource Geld	30
Rahmenbedingung Nr. 5: Dramatische Steigerung der Komplexität	35
Die neuen Herausforderungen	36
Darwin regiert	47
<i>2. Kapitel</i>	
<i>Organisation: »Design for Change«</i>	<i>53</i>
Neue Aufgaben – neue Strukturen	53
Perfektion im Modell: Das Netzwerk	54
Strukturprinzip: Prozessketten	56
Quantensprung	57

Gefragt: Motivation und Identifikation	58
Unternehmenskultur: Fünf Schlüsselfaktoren	59
Überlebensstrategie und Zukunftssicherung	63

3. Kapitel

<i>Führung: Das neue Bild des Managers</i>	65
Führung gestern – Führung morgen	65
Schwerpunktverlagerung	66
Führung wird neu definiert	67
Beruf: Manager der Veränderung	68
Neues Anforderungsprofil	72
Vom Würdenträger zum Spielertrainer	74
Strategischer Engpass Führungskapazität	76

Teil II

Den Wandel gestalten: Grundsätze des Vorgehens

1. Kapitel

<i>Die Psycho-Logik des Misslingens</i>	81
Kaltstart	82
Alles Gute kommt von oben	83
Das »Not-invented-here«-Syndrom	84
Die falsche Frage	85
Die Lösung ist Teil des Problems	86
Menschenbild und Organisationsmodell	86
Anforderungsprofile und Verhaltensappelle	87
Abwiegen – oder die Wahrheit auf Raten	88
Dramatisieren – oder das Geschäft mit der Angst	89
Insellösungen	90
Etikettenschwindel – oder die »hidden agenda«	92
Die Glaubwürdigkeitslücke	93

<i>2. Kapitel</i>	
<i>Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens</i>	95
Energie wecken und Vertrauen schaffen	95
Denken in Prozessen statt Strukturen	98
Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten	100
Vernetzung durch Kommunikation	101
Von außen nach innen organisieren	102
Lernen sicherstellen	103
<i>3. Kapitel</i>	
<i>Führung im Wandel</i>	107
Drei gravierende Hemmschuhe	107
Zeitgemäße Rollen des Managers	110
Die Zukunft: Mehr Gruppe	114
Schlüsselfaktor: Sozialkompetenz	117
Das Problem überzähliger Mitarbeiter und Führungskräfte	121
<i>4. Kapitel</i>	
<i>Hierarchie und Macht: Feinde der Veränderung?</i>	135
Die Problematik der traditionell-hierarchischen Organisation	136
Eine Gegenüberstellung	138
Weshalb Machtverhältnisse so schwer zu verändern sind	138
Kernelemente der Machtbildung	139
Strategien der Machtveränderung	142
Ein altes Tabu wird entzaubert	143
<i>5. Kapitel</i>	
<i>Charta des Managements von Veränderungen</i>	147
Primat des Transfers	147
1. Grundsatz: Zielorientiertes Management	149
2. Grundsatz: Keine Maßnahme ohne Diagnose	151
3. Grundsatz: Ganzheitliches Denken und Handeln	152
4. Grundsatz: Beteiligung der Betroffenen	154
5. Grundsatz: Hilfe zur Selbsthilfe	155
6. Grundsatz: Prozessorientierte Steuerung	157
7. Grundsatz: Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen	160
8. Grundsatz: Lebendige Kommunikation	164

Teil III

Blick in die Werkstatt

1. Kapitel

<i>Strategieentwicklung</i>	169
Vier Klarstellungen vorweg	169
Begrifflichkeiten	170
A. Kernelemente einer Strategie	172
B. Der Strategieprozess	183
Instrumente, Methoden und Verfahren	195
Retropolation	196
Landschaft der Einflussfaktoren	199
Bild ohne Worte	201
Der Eisberg – oder: Worüber nicht gesprochen wird	201
Portfolio	204
Entscheidungsvorlage – Alternativen im Vergleich	206
Strategiekommunikation	206
C. Machtspiele	210

2. Kapitel

<i>Instrumente und Verfahren der Unternehmensentwicklung</i>	213
Viele Wege führen nach Rom – ein Überblick	213
Der Einzelne als Adressat von Maßnahmen	215
Bei der Gruppe ansetzen	219
Das ganze Unternehmen im Blick	225
Die Bedeutung von Außensichten	227
Über das einzelne Instrument hinaus	228

3. Kapitel

<i>Organisationsdiagnose</i>	233
Die Vogelperspektive und die Froschperspektive	234
Vollerhebung oder repräsentativer Querschnitt?	235
Inhalt der Befragung	235
Wie soll befragt werden?	237
Externes Institut – oder »Do-it-yourself«?	240
Der Interview-Leitfaden	249
Was geschieht mit den Daten?	250
Organisationsdiagnose als Management-Instrument	251

4. Kapitel

<i>Führen durch Zielvereinbarung</i>	253
Sinn und Nutzen von Zielen	253
Was sollte man nicht mit »Zielen« verwechseln?	255
Was für Ziele können im Bereich der Führung gesetzt werden?	256
Zieldiktat und Zielvereinbarung	257
Individuelle Ziele und Gruppenziele	260
Die wichtigsten Grundsätze	260
Der Prozess der Zielvereinbarung	264
Schriftliche Dokumentation	266
»Grau, teurer Freund, ist alle Theorie ...«	268
Zielvereinbarung ad absurdum geführt	269
Ist die Orientierung an Zielen noch zeitgemäß?	270

5. Kapitel

<i>Moderation</i>	273
Die Rolle des Moderators	274
Die »Essentials« – oder worauf es vor allem ankommt	274
Die konkreten Aufgaben des Moderators	275
Hinweise für den praktischen Einsatz	281
Plenum und Gruppenarbeit	284

6. Kapitel

<i>Persönliches Feedback</i>	287
Kollektive Milieuschädigung	287
Die Bedeutung von Feedback	288
Konkrete Fragen und Antworten	288
Wichtigste Feedback-Regel: Beschreiben – nicht bewerten	303

7. Kapitel

<i>Prozessorientiertes Projektmanagement</i>	307
Eine Checkliste	308
Im Vorfeld zu klärende Fragen	308
Für den Projektverlauf entscheidende Faktoren	315

8. Kapitel

<i>Umgang mit Widerstand</i>	323
Wie entsteht Widerstand?	324
Widerstand als verschlüsselte Botschaft	324

Wie erkennt man Widerstand?	325
Konstruktiver Umgang mit Widerstand	326
Der Problemlöser ist selbst das Problem	333

9. Kapitel

<i>Gestaltung der Kommunikation</i>	335
Kommunikation und Veränderung	335
Das eigentliche Defizit: Verständigung	336
Die geregelte Kommunikation im Unternehmen	337
Kommunikation zwischen außen und innen	338
Netzwerk regelmäßiger Führungsbesprechungen	339
Das ergänzende Instrumentarium	347
Die informelle Kommunikation	355
Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation	359

10. Kapitel

<i>Fusionen und Akquisitionen: Integration als Herausforderung</i> . . .	365
Einseitige betriebswirtschaftliche Analysen	366
Herausforderungen	367
Drehbuch der anderen Art	368
Typische Managementfehler bei Fusionen	373
Faktor Zeit	375

11. Kapitel

<i>Die Kunst der Gestaltung von Workshops</i>	379
Was ist ein »Workshop«?	379
Typische Anlässe für Workshops	379
Der Anfang liegt vor dem Beginn	381
Konzeption und Planung	385
Durchführung	394

12. Kapitel

<i>Konfliktmanagement</i>	413
Die Normalität von Konflikten	413
Dramaturgie der Konfliktbildung	414
Grundvoraussetzungen für eine Konfliktregulierung	417
Phasenmodell der Konfliktregelung	419
Konfliktregelung zwischen zwei Gruppen	422
Gesucht: Konfliktfähigkeit	427

<i>13. Kapitel</i>	
<i>Teamentwicklung</i>	433
Am Anfang steht die Auswahl der Teammitglieder	437
Die Legitimation liegt außerhalb des Teams	438
Die Legende von der Gleichmacherei	439
Teamplayer und Solotänzer	439
Breite Führungsspannen und die Folgen	440
Wenn die Gruppendynamik aus dem Ruder läuft	441
Auf dem Weg zur Unsterblichkeit	442
Es war einmal ein Spitzenplayer	442
Wissensmanagement und Teamarbeit	443
<i>14. Kapitel</i>	
<i>Veränderung der Unternehmenskultur</i>	451
Kultur als Steuerungssystem	451
Ausdrucksformen	452
Einflussfaktoren	453
»Ist« und »Soll«	458
Wege zur Veränderung	459
<i>15. Kapitel</i>	
<i>Ergebnisverbesserung durch Geschäftsprozessoptimierung</i>	469
Kostensenkungs- und Ertragspotenzialermittlung	469
Sieben Todsünden	470
Der konstruktive Ansatz	476
Geschäftsprozessoptimierung	480
<i>16. Kapitel</i>	
<i>Coaching</i>	489
Alter Wein in neuen Schläuchen?	489
Fragen und Antworten	490
Konzeptionelle und methodische Grundlagen des Team-Coachings	493
<i>17. Kapitel</i>	
<i>Kriterien erfolgreicher Unternehmensführung</i>	505
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	505

<i>18. Kapitel</i>	
<i>Qualifikation für Change Management</i>	513
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	514
 <i>Ausblick und Perspektiven</i>	519
Renaissance des Autoritären	520
Statt »Spielregeln für Sieger« eine neue Art von Solidarität	521
Schnelligkeit und Konsequenz in der Umsetzung	524
 <i>Dank</i>	525
 <i>Register</i>	526

Abbildungsverzeichnis

1 Anatomie der Wirtschaftskrise	34
2 Herausforderungen, die in Zukunft den Berufsalltag im Management prägen	37
3 Hierarchisch-arbeitsteilige Organisation	55
4 Kultur	60
5 Interdependente Unternehmensdimensionen	62
6 Story about four people	71
7 Anforderungsprofile – früher und künftig	73
8 Veränderung – ein Entwicklungsprozess.	76
9 Zwei Wege	139
10 Charta des Managements von Veränderungen	148
11 Die zehn wichtigsten »To do's« und »Not to do's«	162
12 Landschaft der externen und internen Einflussfaktoren	199
13 Eisberg unterschwelliger Interessen und Motive	202
14 Eisberg – Beispiel Firma X	203
15 Beispiel: Portfolio Managementkompetenz	204
16 Beispiel: Entscheidungsvorlage für Geschäftsfeld XY	206
17 Anforderungskriterien für ein gutes strategisches Konzept.	209
18 Instrumente, Methoden und Verfahren der Unternehmens- entwicklung	214
19 Einsatz eigener Mitarbeiter als Befrager	241
20 Diagnostische Grundhaltung	243
21 Methodische Hinweise für die Gesprächsführung	244
22 Interview-Leitfaden	246
23 Hitparade der Misserfolgsfaktoren	259
24 Formblatt Zielvereinbarung	267
25 Checkliste der Essentials	271
26 Die Aufgaben des Moderators im Überblick	277
27 Visualisierung	283

28	Persönliches Feedback – Grad der Strukturierung	292
29	Ablauf einer Feedback-Runde	293
30	Acht Regeln für persönliches Feedback	294
31	Bereiche der menschlichen Persönlichkeit	296
32	Anleitung zum persönlichen Feedback	297
33	Durchführung einer Feedback-Klausur	300
34	Wann sind Feedback-Übungen <i>nicht</i> angezeigt?	302
35	Checkliste Projektarbeit	309
36	Muster einer Projektmatrix	316
37	Schritte im Veränderungsprozess und ihre Tücken	322
38	Allgemeine Symptome für Widerstand	326
39	»Widerstand« – vier Grundsätze	332
40	Fünf zentrale Erfolgsfaktoren	377
41	Checkliste Sondierungsphase	384
42	Organisation von Workshops	390
43	Checkliste Konzeption und Vorbereitung	393
44	Workshop zur Strategie- und Teamentwicklung – Beispiel eines Fragebogens zum Einstieg	398
45	Checkliste Durchführung	406
46	Sicherung des Transfers	409
47	Hauptsächliche Gefahren	410
48	Modelle menschlichen Konfliktverhaltens	418
49	Konfliktlösungstreffen – Fragen und Antworten	422
50	Konfliktlösungstreffen – Ablauf der Tagung	424
51	Konfliktlösungstreffen – Spielregeln	426
52	Konfliktlösungstreffen – Leitfragen zur Vorbereitung der Präsentation	428
53	Zehn goldene Verhaltensregeln für Konfliktmanager	430
54	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teamentwicklung	444
55	Ungute Bedingungen für die Teamentwicklung	445
56	Phasenmodell für die Teamentwicklung in einem Workshop	447
57	Beurteilung der inneren Verfassung des Teams	448
58	Zwischenbilanz zur Kommunikation und Kooperation	450
59	Unternehmenskultur – fundamentale Faktoren (nur bedingt beeinflussbar)	454
60	Unternehmenskultur – unternehmensspezifische Faktoren (weitgehend beeinflussbar)	456
61	Unternehmenskultur – Normen und Werte	466