

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg

# Change Management

Den Unternehmenswandel gestalten

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	45.101
Abstell-Nr. :	A 12/2249
Sachgebiete :	1.2.0 1.5.0.1

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

# Inhalt

Vorwort . . . . .	13
-------------------	----

## Teil I Szenarium 2000

### *1. Kapitel*

<i>Zustandsbild und Perspektiven</i> . . . . .	17
Signale . . . . .	17
Rahmenbedingung Nr. 1: Verknappung der Ressource Zeit . . . . .	18
Rahmenbedingung Nr. 2: Verknappung der Ressource Geld . . . . .	20
Rahmenbedingung Nr. 3: Dramatische Steigerung der Komplexität . . . . .	25
Die neuen Herausforderungen . . . . .	26
Darwin regiert . . . . .	36

### *2. Kapitel*

<i>Organisation: »Design for Change«</i> . . . . .	41
Neue Aufgaben – neue Strukturen . . . . .	41
Perfektion im Modell: Das Netzwerk . . . . .	42
Strukturprinzip: Prozeßketten . . . . .	44
Quantensprung ins dritte Jahrtausend . . . . .	45
Gefragt: Motivation und Identifikation . . . . .	46
Unternehmenskultur: Fünf Schlüsselfaktoren . . . . .	47
Überlebensstrategie und Zukunftssicherung . . . . .	51

### 3. Kapitel

<i>Führung: Das neue Bild des Managers</i> . . . . .	52
Führung gestern – Führung morgen . . . . .	52
Schwerpunktverlagerung . . . . .	53
Führung wird neu definiert . . . . .	54
Beruf: Manager der Veränderung . . . . .	55
Anforderungsprofil für die neunziger Jahre . . . . .	57
Vom Würdenträger zum Spielertrainer . . . . .	61
Strategischer Engpaß Führungskapazität . . . . .	62

## Teil II

### Den Wandel gestalten: Grundsätze des Vorgehens

#### 1. Kapitel

<i>Die Psycho-Logik des Mißlingens</i> . . . . .	67
Kaltstart . . . . .	68
Alles Gute kommt von oben . . . . .	69
Das »Not invented here«-Syndrom . . . . .	70
Die falsche Frage . . . . .	71
Die Lösung ist Teil des Problems . . . . .	72
Menschenbild und Organisationsmodell . . . . .	72
Anforderungsprofile und Verhaltensappelle . . . . .	73
Abwiegen – oder die Wahrheit auf Raten . . . . .	74
Dramatisieren – oder das Geschäft mit der Angst . . . . .	75
Insellösungen . . . . .	76
Etikettenschwindel – oder die »hidden agenda« . . . . .	78
Die Glaubwürdigkeitslücke . . . . .	79

#### 2. Kapitel

<i>Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens</i> . . . . .	80
Energie wecken und Vertrauen schaffen . . . . .	80
Denken in Prozessen statt Strukturen . . . . .	83
Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten . . . . .	85
Vernetzung durch Kommunikation . . . . .	86
Von außen nach innen organisieren . . . . .	87
Lernen sicherstellen . . . . .	88

<i>3. Kapitel</i>	
<i>Phasen des Prozesses und ihre Tücken</i> . . . . .	91
Die ersten Überlegungen . . . . .	91
Gezielte Sondierungen . . . . .	92
Schaffen der Projektgrundlagen . . . . .	93
Kommunikationskonzept . . . . .	94
Datenerhebung . . . . .	94
Diagnose und Kraftfeldanalyse . . . . .	95
Konzeptentwicklung und Maßnahmenplanung . . . . .	97
Pilotprojekte und Praxistests . . . . .	98
Entscheidung . . . . .	98
Umsetzungsbegleitung . . . . .	99
 <i>4. Kapitel</i>	
<i>Führung im Wandel</i> . . . . .	101
Drei gravierende Hemmschuhe . . . . .	101
Zeitgemäße Rollen des Managers . . . . .	104
Die Zukunft: Mehr Gruppe . . . . .	108
Schlüsselfaktor: Sozialkompetenz . . . . .	111
Das Problem der überzähligen Führungskräfte . . . . .	115
 <i>5. Kapitel</i>	
<i>Hierarchie und Macht: Feinde der Veränderung?</i> . . . . .	121
Probleme der traditionell-hierarchischen Organisation . . . . .	121
Weshalb Machtverhältnisse so schwer zu ändern sind . . . . .	122
Strategien der Machtveränderung . . . . .	125
Ein uraltes Tabu wird entzaubert . . . . .	126
 <i>6. Kapitel</i>	
<i>Charta des Managements von Veränderungen</i> . . . . .	129
Primat des Transfers . . . . .	129
Zielorientiertes Management . . . . .	131
Keine Maßnahme ohne Diagnose . . . . .	132
Ganzheitliches Denken und Handeln . . . . .	134
Beteiligung der Betroffenen . . . . .	136
Hilfe zur Selbsthilfe . . . . .	137
Prozeßorientierte Steuerung . . . . .	139
Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen . . . . .	142
Die zehn wichtigsten »To do's« und »Not to do's« . . . . .	144

# Teil III

## Blick in die Werkstatt

### 1. Kapitel

<i>Instrumente und Verfahren der Unternehmensentwicklung</i> . . . . .	149
Viele Wege führen nach Rom – ein Überblick . . . . .	149
Der einzelne als Adressat von Maßnahmen . . . . .	151
Bei der Gruppe ansetzen . . . . .	155
Das ganze Unternehmen im Blick . . . . .	161
Die Bedeutung von Außensichten . . . . .	163
Über das einzelne Instrument hinaus ... . . . . .	164

### 2. Kapitel

<i>Organisationsdiagnose</i> . . . . .	168
Die Vogelperspektive und die Froschperspektive . . . . .	168
Vollerhebung oder repräsentativer Querschnitt? . . . . .	169
Inhalt der Befragung . . . . .	170
Wie soll befragt werden? . . . . .	171
Externes Institut – oder »Do-it-yourself«? . . . . .	175
Der Interview-Leitfaden . . . . .	184
Was geschieht mit den Daten? . . . . .	184
Organisationsdiagnose als Management-Instrument . . . . .	185

### 3. Kapitel

<i>Prozessorientiertes Projektmanagement</i> . . . . .	187
Eine Checkliste . . . . .	188
Im Vorfeld zu klärende Fragen . . . . .	188
Für den Projektverlauf entscheidende Faktoren . . . . .	195

### 4. Kapitel

<i>Umgang mit Widerstand</i> . . . . .	202
Wie entsteht Widerstand? . . . . .	203
Widerstand als verschlüsselte Botschaft . . . . .	203
Wie erkennt man Widerstand? . . . . .	204
Konstruktiver Umgang mit Widerstand . . . . .	205
Der Problemlöser ist selbst das Problem . . . . .	211

<i>5. Kapitel</i>	
<i>Gestaltung der Kommunikation</i> . . . . .	214
Kommunikation und Veränderung . . . . .	214
Das eigentliche Defizit: Verständigung . . . . .	215
Die regelte Kommunikation im Unternehmen . . . . .	216
Kommunikation zwischen außen und innen . . . . .	217
Netzwerk regelmäßiger Führungsbesprechungen . . . . .	218
Das ergänzende Instrumentarium . . . . .	225
Die informelle Kommunikation . . . . .	233
Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation . . . . .	237
<i>6. Kapitel</i>	
<i>Die Kunst der Gestaltung von Workshops</i> . . . . .	243
Was ist ein »Workshop«? . . . . .	243
Typische Anlässe für Workshops . . . . .	243
Der Anfang liegt vor dem Beginn . . . . .	245
Konzeption und Planung . . . . .	251
Durchführung . . . . .	258
<i>7. Kapitel</i>	
<i>Konfliktmanagement</i> . . . . .	280
Die Normalität von Konflikten . . . . .	280
Dramaturgie der Konfliktbildung . . . . .	281
Grundvoraussetzungen für eine Konfliktregulierung . . . . .	284
Phasenmodell der Konfliktregelung . . . . .	286
Konfliktregelung zwischen zwei Gruppen . . . . .	289
Gesucht: Konfliktfähigkeit . . . . .	295
<i>8. Kapitel</i>	
<i>Veränderung der Unternehmenskultur</i> . . . . .	299
Kultur als Steuerungssystem . . . . .	300
Ausdrucksformen . . . . .	301
Einflußfaktoren . . . . .	302
»Ist« und »Soll« . . . . .	307
Wege zur Veränderung . . . . .	308

<i>9. Kapitel</i>	
<i>Ergebnisverbesserung</i> . . . . .	314
Kostensenkungs- und Ertragspotentialermittlung . . . . .	314
Sieben Todsünden . . . . .	315
Der konstruktive Ansatz . . . . .	321
Wege zur Verbesserung der Ergebnisse . . . . .	324
 <i>10. Kapitel</i>	
<i>Kriterien erfolgreicher Unternehmensführung</i> . . . . .	331
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung . . . . .	331
 <i>Ausblick und Perspektiven</i> . . . . .	
	338
Renaissance des Autoritären . . . . .	339
Statt »Spielregeln für Sieger« eine neue Art von Solidarität . . . . .	340
Schnelligkeit und Konsequenz in der Umsetzung . . . . .	343
 <i>Literaturempfehlungen</i> . . . . .	 344
 <i>Dank</i> . . . . .	 345