

Wilfried Krüger

Excellence in Change

Wege zur strategischen Erneuerung

4., überarbeitete und erweiterte Auflage



Melex

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort zur 4. Auflage.....	5
Geleitwort zur 1. Auflage.....	5
Vorwort zur 4. Auflage.....	7
Inhaltsverzeichnis	9

Teil A: Konzeption des Wandlungsmanagements

Kapitel 1

Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement

<i>Wilfried Krüger</i>	19
1.1 Charakteristik des Unternehmungswandels.....	21
1.1.1 Wandel als Daueraufgabe und Arbeitsform	21
1.1.2 Wandel als Management von Gegensätzen	22
1.2 Koordinaten des Wandels.....	27
1.2.1 Wandlungsbedarf	27
1.2.2 Wandlungsbereitschaft	30
1.2.3 Wandlungsfähigkeit	32
1.3 Komponenten des Wandlungsmanagements	36
1.3.1 Wirkungszusammenhänge.....	36
1.3.2 Wandlungsprozesse: Aufgaben und Phasen des Wandels festlegen	38
1.3.3 Strategie: Fokus und Stoßrichtung des Wandels bestimmen	39
1.3.4 Topmanagement: Wandel vorantreiben und ermöglichen.....	40
1.3.5 Einstellungen und Verhalten: Wandel in den Köpfen verankern	41
1.3.6 Projekt- und Programm-Management: Organisation für Wandel schaffen.....	42
1.3.7 Human Resource Management: Personelle Veränderungen bewirken.....	42
1.3.8 Kommunikation: Einheitliches Verständnis erzeugen.....	43
1.3.9 Controlling: Prozess- und Ergebnistransparenz sichern	43
1.3.10 Toolbox: Wandlungsaufgaben instrumentieren	44

Kapitel 2

Strategische Erneuerung: Programme, Prozesse, Probleme

Wilfried Krüger45

- 2.1 Wandlungsprogramme als Wege zur strategischen Erneuerung.....48
 - 2.1.1 Begriff der strategischen Erneuerung.....48
 - 2.1.2 Umgestaltung von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsarchitekturen51
 - 2.1.3 Konfigurationsmanöver54
 - 2.1.4 Objekte und Formen des Wandels.....56
 - 2.1.5 Stoßrichtungen des Wandels: Abbau, Umbau und Aufbau60
 - 2.1.6 Wandel in Turnaround- und Krisensituationen.....63
 - 2.1.7 Tiefgreifender Wandel im Prozess der Unternehmensentwicklung.....68
- 2.2 Ablauf tiefgreifenden Wandels (Transformationsprozess).....68
 - 2.2.1 Vorgehensmodell68
 - 2.2.2 Initialisierung.....70
 - 2.2.3 Konzipierung.....73
 - 2.2.4 Mobilisierung.....75
 - 2.2.5 Umsetzung.....78
 - 2.2.6 Verstetigung.....81
- 2.3 Fallweise Konfigurierung eines Wandlungsprogramms ..84
 - 2.3.1 Fragestellungen84
 - 2.3.2 Festlegung der Teilprojekte84
 - 2.3.3 Sequenzen, Überlappungen und Parallelläufe bestimmen86
 - 2.3.4 Arbeitsteilung zwischen Management-, Ausführungs- und Unterstützungsaufgaben vorsehen87
 - 2.3.5 Aufgaben und Phasen des Wandels festlegen88
 - 2.3.6 Beispiel Sanierungsvorhaben89
 - 2.3.7 Beispiel M&A-Vorhaben91
- 2.4 Gegenstrom als Prozessmodell der Unternehmung.....92
 - 2.4.1 Kanalisierter Wandel als Herausforderung.....92
 - 2.4.2 Ermöglichung emergenter Veränderungen.....94
 - 2.4.3 Kombination intendierten und emergenten Wandels im Gegenstromverfahren.....98
- 2.5 Unternehmungswandel im Web 2.0 (Collaboration).....102

2.5.1	Charakteristik der Collaboration.....	102
2.5.2	Formen der Collaboration	104
2.6	Zusammenfassung.....	112

Teil B: Erfolgsbestimmende Komponenten des Wandels

Kapitel 3

Strategische Optionen der Erneuerung

<i>Norbert Bach / Christian Homp</i>	117
3.1 Ebenen der strategischen Erneuerung	120
3.2 Strategische Erneuerung auf Gesamtunternehmungsebene	121
3.2.1 Konzentration und Diversifikation	121
3.2.2 Strategische Optionen als Normstrategien im Wandlungsportfolio	123
3.3 Wandel durch Aufbau, Umbau und Abbau von Positionen.....	127
3.3.1 Transfer: Potentiale mehrfach nutzen	127
3.3.2 Präferenzpolitik: Schärfen des Unternehmensprofils.....	131
3.3.3 Rückzug: Trennung von Verlustgeschäften	132
3.4 Wandel durch Aufbau, Umbau und Abbau von Potentialen	134
3.4.1 Entwickeln: Wachstum durch Potentialaufbau	134
3.4.2 Ergänzung: Potentiale vervollständigen.....	138
3.4.3 Fokussierung: Stärkung der Kernleistung	140
3.5 Zusammenfassung.....	142

Kapitel 4

Topmanager als Promotoren und Enabler des Wandels

<i>Wilfried Krüger</i>	143
4.1 Rollenprofil des Topmanagements.....	146
4.1.1 Fragestellung.....	146
4.1.2 Rollenverhalten in Transformationsprozessen	146
4.1.3 Rollenerwartungen an Führungskräfte	148
4.2 Strategische Imperative des Topmanagements.....	152
4.2.1 Transformationsprozesse steuern und kontrollieren!.....	152
4.2.2 Widerstände überwinden, Akzeptanz erzeugen!.	160
4.2.3 Wandel emotional absichern!.....	168

4.2.4	Implementierung gestalten!.....	171
4.2.5	Rahmenbedingungen für Unternehmungs- entwicklung schaffen!.....	177
4.3	Umgang mit Führungsdefiziten.....	182
4.3.1	Entstehung von Führungsdefiziten	182
4.3.2	Überbrückung von Führungsdefiziten	183
4.4	Zusammenfassung	190

Kapitel 5

Einstellungen und Verhalten der betroffenen Mitarbeiter

<i>Norbert Bach</i>	193	
5.1	Aktion und Reaktion in sozialen Systemen.....	196
5.2	Verhaltenssteuerung durch mentale Modelle	199
5.2.1	Mentale Modelle als Speicher handlungsleitenden Wissens.....	199
5.2.2	Mentale Modelle prägen Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz.....	203
5.2.3	Zielgruppen der Promotoren und Opponenten	205
5.3	Maßnahmen zur Verhaltensänderung bei Top down- Vorgehen.....	208
5.3.1	Gestaltung der Aktivierungssituation zur Umsetzung	208
5.3.2	Problemverifikation zur Verankerung der Wandlungsergebnisse.....	212
5.4	Maßnahmen zur Verhaltensänderung bei Bottom up- Vorgehen.....	216
5.4.1	Enabling-Prozess als notwendige Voraus- setzung.....	216
5.4.2	Durchsetzung nach Genehmigung durch das Topmanagement.....	218
5.5	Förderung und Erhalt von Organisationaler Energie	221
5.5.1	Energieverläufe in Wandlungsprozessen	221
5.5.2	Competing Commitments produktiv nutzen	225
5.6	Zusammenfassung	228

Kapitel 6

Projekt- und Programm-Management

<i>Carsten R. Brehm / Sven Hackmann / Dietgard Jantzen-Homp</i>	231	
6.1	Organisatorische Verankerung des Wandlungsmanagements.....	234

6.1.1	Tagesgeschäft vs. Wandlungsgeschäft	234
6.1.2	Überwindung von Trägheit als Herausforderung	235
6.2	Projektmanagement und Projektteams als Grundlage ...	236
6.2.1	Projekte und Projektmanagement	236
6.2.2	Aufbau und Entwicklung des Projektteams	237
6.3	Management und Organisation von Wandlungsprogrammen	243
6.3.1	Programm-Management ist Management von Projekten	243
6.3.2	Aufgaben des Programm-Managements	244
6.3.3	Programmorganisation und ihre Bausteine	250
6.3.4	Anbindung der Sekundärorganisation an die Primärorganisation.....	258
6.3.5	Programm-Büro als Integrator.....	259
6.3.6	Collaboration – Virtualisierung von Zusammenarbeit in Wandlungsprogrammen	264
6.4	Wandlungsfähige Organisation	265
6.4.1	Organisatorische Wandlungsfähigkeit als Ziel.....	265
6.4.2	Charakteristik einer wandlungsfähigen Organisation.....	267
6.5	Zusammenfassung.....	270

Teil C: Unterstützende Komponenten des Wandels

Kapitel 7

Human Resource Management im Wandel

<i>Larissa Becker</i>	275	
7.1	Wandlungsprogrammabhängige Maßnahmen.....	278
7.1.1	Abbau durch Personalfreisetzung	278
7.1.2	Umbau durch Austausch oder Versetzung	289
7.1.3	Aufbau durch Personalbeschaffung.....	293
7.2	Wandlungsprogrammunabhängige Maßnahmen.....	295
7.2.1	Personalentwicklung.....	295
7.2.2	Personalführung	297
7.2.3	Führungs- und Anreizsystem	300
7.3	Unterstützung der Verstetigung durch Personalmanagement	303
7.4	Zusammenfassung.....	305

Kapitel 8

Kommunikation im Wandel

Carsten R. Brehm307

- 8.1 Kommunikation als Katalysator im Wandel310
 - 8.1.1 Ausgangspunkt und Gegenstände der Kommunikation310
 - 8.1.2 Kommunikation zur Aktivierung und Modifikation mentaler Modelle311
- 8.2 Grundlagen der Kommunikation312
 - 8.2.1 Verständnis von Kommunikation.....312
 - 8.2.2 Ziele und Wirkungen von Kommunikation in Veränderungsprozessen.....314
 - 8.2.3 Kombination unterschiedlicher Kommunikationsformen.....315
- 8.3 Kommunikation im Wandlungsprozess317
 - 8.3.1 Kommunikationsstrategische Überlegungen.....317
 - 8.3.2 Initialisierung.....320
 - 8.3.3 Konzipierung.....321
 - 8.3.4 Mobilisierung.....325
 - 8.3.5 Umsetzung.....327
 - 8.3.6 Verstetigung.....329
- 8.4 Auswahl und Einsatz von Kommunikationsinstrumenten330
 - 8.4.1 Effiziente Kommunikation und geeignete Instrumente.....330
 - 8.4.2 Kommunikation im Wandel 2.0 – Möglichkeiten neuer Kommunikationsformen.....333
- 8.5 Zusammenfassung335

Kapitel 9

Controlling der strategischen Erneuerung

Norbert Bach / Henrik Steinhaus337

- 9.1 Wandlungscontrolling als spezielles Projektcontrolling340
 - 9.1.1 Controllingverständnis und Ziele der Transformation340
 - 9.1.2 Ebenen, Aufgaben und Träger des Wandlungscontrollings342
- 9.2 Planung und Steuerung von Wandlungsprogrammen...347

9.2.1	Regelgrößen in Transformationsprozessen.....	347
9.2.2	Kostenrechnung in Transformationsprozessen	350
9.2.3	Kostenschätzung im Rahmen der Programmplanung	352
9.2.4	Steuerung und Kontrolle im Transformationsprozess.....	357
9.3	Controlling der Verstetigung	362
9.3.1	Aufgaben des Verstetigungscontrollings	362
9.3.2	Organisatorische Verankerung im Office of Strategy Management	364
9.4	Zusammenfassung.....	365

Kapitel 10

Toolbox – Denkwerkzeuge für Change Manager

<i>Carsten R. Brehm / Thorsten Petry</i>	367
10.1 Tooleinsatz zur Unterstützung der Implementierung	370
10.1.1 Einordnung der Toolbox in das Gesamtkonzept..	370
10.1.2 Ziele und Funktionen des Tooleinsatzes	371
10.1.3 Anwender und Anwendungssituation.....	373
10.1.4 Einschränkungen und Benutzerhinweise.....	373
10.2 Darstellung ausgewählter Tools	374
10.2.1 Ausgewählte Tools im Überblick	374
10.2.2 Tools in der Initialisierung	375
10.2.3 Tools in der Konzipierung.....	382
10.2.4 Tools in der Mobilisierung	388
10.2.5 Tools in der Umsetzung.....	395
10.2.6 Tools in der Verstetigung.....	399
10.3 Auswahlkriterien der Tools und Anpassung der Box....	401
10.4 Zusammenfassung.....	403

Teil D: Management Summary

Kapitel 11

Agenda für das Wandlungsmanagement

<i>Wilfried Krüger</i>	407
Autorenverzeichnis.....	415
Literaturverzeichnis.....	419
Stichwortverzeichnis.....	443