

Jan Lies (Hrsg.) / Steffen Mörbe
Ulrike Volejnik / Simon Schoop

Erfolgsfaktor

Change Communications

Klassische Fehler
im Change-Management vermeiden

B W.P.P. ffg UNIVERSITÄT
f J I J m UECHTENSTEIN
Bibliothek



Inhalt

Vorwort.....	V
Inhalt.....	IX
Wegweiser.....	1
1. Mine: Strategiedominanz harter Faktoren im Change.....	7
1.1 Ein Beispiel.....	7
1.2 Change: Zwischen Krisen- und Schönwettermanagement?.....	9
1.3 Harte Faktoren als Initiatoren von Changes.....	10
1.4 Duale Change-Strategien gegen die Macht weicher Faktoren.....	11
1.5 Die Organisation des Changes.....	12
1.6 Fazit: Integration beginnt durch Change-Organisation.....	15
2. Mine: Entkopplung von Change-Management und Change Communications?.....	17
2.1 Ein Beispiel.....	17
2.2 Kommunikationsebenen von Change Communications.....	18
2.3 Kommunikationskaskade: erst intern, dann extern.....	19
2.4 Abwärtsdelegation von Change Communications.....	21
2.5 Positionierungsschwäche der Kommunikationsabteilung.....	21
2.6 Kommunikation als Teil des Managements?.....	22
2.7 Fazit: Change Communications noch kein Erfolgsfaktor.....	24
3. Mine: Change-Programmatik ohne Change-Dramaturgie.....	27
3.1 Ein Beispiel.....	27
3.2 Change-Modus, Change-Dramaturgie, Change-Didaktik.....	29
3.3 Change-Dramaturgie als innere Struktur des Changes.....	30
3.4 Strategische Projektauswahl und Dramaturgie.....	32
3.5 Change-Didaktik: das Können fördern.....	34
3.6 Die Anwendung der Change-Dramaturgie in der Praxis.....	36
3.7 Fazit: Rolle und Bedeutung der Change-Dramaturgie.....	37

4. Mine: Zielorganisation ohne Scope-Management.....	39
4.1 Ein Beispiel.....	39
4.2 Der Scope als Komplexitäts- und Kapazitätsmanagement.....	41
4.3 Der Scope als harter und weicher Faktor.....	41
4.4 Der Scope als Aspekt des Schnittstellenmanagements.....	43
4.5 Scope-Management als Teil von Change Communications?.....	45
4.6 Fazit: Scope-Management senkt die Komplexität.....	47
5. Mine: Keine Management-Agenda.....	49
5.1 Ein Beispiel.....	49
5.2 Instanz für mehr Durchsetzungskompetenz.....	50
5.3 Management-Agenda: Leitbildprozess für Führungskräfte.....	51
5.4 Die Vision im Change: Orientierung und Dringlichkeit.....	52
5.5 Fazit: Vier Funktionen der Management-Agenda.....	53
6. Mine: Keine Story, kein Projekt-Branding.....	55
6.1 Ein Beispiel.....	55
6.2 Story: Die zwei Arbeitsebenen.....	56
6.3 Die Story: Instrument der Führungskräfteentwicklung.....	57
6.4 Marke, Projekte, Change.....	60
6.5 Ankerpunkte von Projekt-Branding im Change.....	60
6.6 Emotion und Identifikation- in Change-Prozessen.....	63
6.7 Fazit: Story und Marke als Teil des Wissensmanagements.....	64
7. Mine: Mangelnder Sense of Urgency.....	67
7.1 Ein Beispiel.....	67
7.2 Konzerne: Organisationen mit Komfortzonen.....	69
7.3 Beteiligte aus der Komfortzone führen.....	70
7.4 Emotionalisierende Business-Cases.....	71
7.5 Mentoring als Wissenstransfer.....	72
7.6 Fazit: Der Sense of Urgency ist Teil der Dramaturgie.....	73
8. Mine: Führungskräfte nicht systematisch eingebunden.....	75
8.1 Ein Beispiel.....	75
8.2 Change-Management: Bekenntnis des Scheiterns?.....	77
8.3 Change-Management: Wer gibt das Startzeichen?.....	77

8.4	Beratung und partizipative Führung.....	78
8.5	Kommunikationskaskade als Führungskräftebestätigung.....	80
8.6	Doppelrolle von Führungskräften im Change.....	81
8.7	Fazit: Führungskräfte durch Einbindung stärken.....	81
9.	Mine: Unechte Mitarbeiter-Partizipation.....	83
9.1	Ein Beispiel.....	83
9.2	Funktionen der Partizipation im Change-Management.....	84
9.3	Partizipation bedeutet höchste Führungsanforderung.....	86
9.4	Vom Whistleblowing zum Mystery-Management.....	87
9.5	Fazit: Einbindung stabilisiert Systemdynamik.....	89
10.	Mine: Anreizloses Change-Management.....	91
10.1	Ein Beispiel.....	91
10.2	Harte und weiche Wertschöpfung.....	92
10.3	Auf dem Weg zur interaktiven Wertschöpfung.....	93
10.4	Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument?.....	95
10.5	Change Communications und Zielbildung in der Praxis.....	97
10.6	Fazit: Communicative Governance in Not.....	99
11.	Mine: Mangelndes Change-Commitment.....	101
11.1	Ein Beispiel.....	101
11.2	Commitment von Topmanagement und Führungskräften.....	102
11.3	Change als Stakeholder-Management.....	103
11.4	Widerstand ist unvermeidlich, aber eingrenzbar.....	105
11.5	Fazit: Change-Commitment gegen Subsystembildung.....	108
12.	Mine: Ausblendung von Mikropolitik.....	109
12.1	Ein Beispiel.....	109
12.2	Mikropolitik: Relevanz für Change-Prozesse.....	110
12.3	Hidden Agendas als Managementrealität.....	112
12.4	Der Stellenwert von Mikropolitik in der Change-Praxis.....	113
12.5	Fazit: Mikropolitik - Ursache und Instrument zugleich.....	115

13. Mine: Unterschätzung von Systemmacht.....	117
13.1 Ein Beispiel.....	117
13.2 Typen der Macht.....	118
•13.3 Change-Prozesse als Eingriffe in das Machtgefüge.....	120
13.4 Visualisierung von sozialer Dynamik als Macht.....	120
13.5 Der Druck von Gruppen.....	123
13.6 Multiplikatormanagement für Change-Allianzen.....	124
13.7 Change-Agents zur Stabilisierung sozialer Dynamik.....	125
13.8 Promotoren-Paradoxon.....	128
13.9 Fazit: Machtmonitoring als Erfolgsfaktor im Change.....	128
14. Mine: Keine Moderation und Mediation.....	131
14.1 Ein Beispiel.....	131
14.2 Clearingstelle: allparteilicher Prozessbeschleuniger.....	133
14.3 Moderation und Mediation zur Energieumwandlung.....	134
14.4 Fazit: Mediation als dialogische Managementinstanz.....	135
15. Mine: Einseitige und punktuelle Due Diligence.....	137
15.1 Ein Beispiel.....	137
15.2 Zweck der Cultural-Due-Diligence.....	138
15.3 Prognosefähigkeit der Macht von Unternehmenskultur.....	139
15.4 Vorgehen der Cultural-Due-Diligence.....	140
15.5 Überführung von Kultur in themenabhängige Macht.....	142
15.6 Fazit: Kultur als Dynamik der Durchsetzungsfähigkeit.....	144
16. Mine: Ja-Sager statt Fehler- und Konfliktkultur.....	145
16.1 Ein Beispiel.....	145
16.2 Ja-Sager als Führungsproblem.....	147
16.3 Konflikte als produktiv nutzbare Energiequellen...:.....	148
16.4 Change: konzentriertes Konfliktmanagement.....	149
16.5 Kulturmanagement als „Tool“?.....	151
16.6 Fehlerkultur: Gelebter Teil des Change-Managements?.....	151
16.7 Fazit: Ja-Sager - menschlich angenehm, aber schädlich.....	152

17. Mine: Mangelndes Timing.....	155
17.1 Ein Beispiel.....	155
17.2 Timing als Teil des Chänge-Managements.....	156
17.3 Zeit als Phase handlungsrelevanter Energiefreisetzung.....	157
17.4 Der Change-Anlass als Bestimmungsfaktor der Zeit.....	159
17.5 Fazit: Das Team der Zielorganisation schnell bestimmen.....	160
18. Mine: Geheimhaltungskultur und Ergebniskommunikation.....	163
18.1 Ein Beispiel.....	163
18.2 Geheimhaltung: Vermeidung unbequemer Kommunikation?.....	165
18.3 Mangelnde Koordination, kippendes Arbeitsklima.....	166
18.4 Gerüchte als Nährboden für Gegenallianzen.....	167
18.5 Funktionen von Gerüchten.....	168
18.6 Fazit: Konsequenzen für Change Communications.....	169
19. Mine: Konstruktivismus statt Erwartungsmanagement.....	171
19.1 Ein Beispiel.....	171
19.2 Merger of Equals: Konstruktivistische Kommunikation.....	172
19.3 Unechte Integration harter und weicher Fakten.....	173
19.4 Vor- und Nachteile konstruktivistischer Kommunikation.....	174
19.5 Wirkungen verfehlten Erwartungsmanagements.....	175
19.6 Soll-Kommunikation im Change.....	177
19.7 Fazit: Kommunikation als Transparenzmanagement.....	178
20. Mine: Kommunikations- ohne Verhaltensmanagement.....	181
20.1 Ein Beispiel.....	181
20.2 Change-Management: von Rational zur Relational Choice.....	182
20.3 Change als Antizipation organisationaler Energie.....	183
20.4 Change als Verhaltensmanagement in der Praxis?.....	185
20.5 Fazit: Handlungsfelder und Aufgaben.....	186
Theoretischer Rahmen.....	193
Literatur.....	201
Stichwortverzeichnis.....	207