

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Change Management: Mode oder Methode?</b> .....	<b>5</b>
2.1	Eine kurze Geschichte des Begriffs Change Management .....	5
2.2	Vom Scientific zum Change Management .....	8
2.2.1	Scientific Management: Arbeitsteilung und Massenproduktion ..	8
2.2.2	Hawthorne-Effekt: Beginn der Führungsforschung .....	10
2.2.3	Kurt Lewin Aktionsforschung und Gruppendynamik .....	10
2.2.4	Interventionstechniken und Psychodrama .....	12
2.2.5	Kybernetik und soziotechnische Systeme .....	13
2.2.6	Organisationsentwicklung .....	15
2.2.7	Systemische Organisationsberatung .....	16
2.2.8	Moderationsmethode und Lernstatt .....	17
2.2.9	MIT-Studie, Total Quality Management und Kaizen .....	17
2.2.10	Informationstechnologie und Change Management .....	19
2.3	Wir sind der Wandlung Wesen .....	20
2.3.1	Technischer Fortschritt und gesellschaftliche Entwicklung .....	20
2.3.2	Wirtschaftliche Veränderungszyklen nach Kondratieff .....	21
2.4	Literatur .....	27
<b>3</b>	<b>Typische Herausforderungen jeder Veränderung</b> .....	<b>31</b>
3.1	Aller Anfang ist schwer .....	31
3.2	Der Situation ins Auge schauen: Fünf Herausforderungen .....	32
3.3	Das Ziel sicher im Auge haben: Fünf Herausforderungen .....	33
3.4	Den Weg Schritt für Schritt gehen: Fünf Herausforderungen .....	35
3.5	Einfach dranbleiben: Fünf Irrtümer über das Wesen von Veränderung ..	37
3.6	Literatur .....	39
<b>4</b>	<b>Die Psychologie der Veränderungen</b> .....	<b>41</b>
4.1	Virginia Satir und die acht Phasen der Transformation .....	42
4.1.1	Status quo: Die Macht der Gewohnheit .....	46

4.1.2	Schock: Die Angst vor dem Unbekannten .....	49
4.1.3	Ablehnung: Die Bewältigung der Bedrohung .....	53
4.1.4	Rationale Einsicht: Die Einsicht in die Notwendigkeit .....	63
4.1.5	Emotionale Akzeptanz: Die Möglichkeit zur (Neu-)Entscheidung .....	69
4.1.6	Ausprobieren: Der (An-)Reiz des Neuen .....	73
4.1.7	Erkenntnis: Das Glücksgefühl des Erfolges .....	78
4.1.8	Integration: Die Kraft der Wiederholung .....	84
4.2	Die Transformation von Verhaltensweisen .....	89
4.3	Die Reise des Helden .....	93
4.4	Literatur .....	101
<b>5</b>	<b>Das Wesen der Organisation .....</b>	<b>105</b>
5.1	Organisationen sind lebendige Systeme: Das Bewegliche beweglich denken .....	107
5.2	Betrachtungsebenen der Organisationen: Das Ganze im Einzelnen verstehen .....	108
5.2.1	Strategische Ebene: Der Blick für das Ganze .....	110
5.2.2	Entscheidungsebene: Die Frage der Macht .....	111
5.2.3	Prozessebene: Die Bestandteile des Ganzen im Einzelnen .....	113
5.2.4	Interaktionsebene: Die Unschärfe der Kommunikation .....	116
5.2.5	Persönliche Ebene: Individuelle Werte und Bedürfnisse .....	119
5.3	Organisationen durch Menschen entwickeln und verändern .....	122
5.4	Kontinuierlich Prozesse verbessern und nachhaltig verändern .....	123
5.5	Literatur .....	127
<b>6</b>	<b>Die fünf Kernprozesse der Veränderung .....</b>	<b>129</b>
6.1	Problemlösungsprozess: Probleme wie Schätze behandeln .....	130
6.1.1	Probleme wirklich lösen: Den Schatz ausgraben .....	131
6.1.2	Plan-Phase: Planen .....	132
6.1.3	Do-Phase: Durchführen .....	137
6.1.4	Check-Phase: Überprüfen .....	139
6.1.5	Act-Phase: Anpassen und Verbessern .....	140
6.1.6	Wertschöpfung durch Wertschätzung: Veränderung verankern ..	141
6.2	Gruppen- und Interaktionsprozess: Gemeinsam sind wir stark .....	142
6.2.1	Vertrauen ermöglicht gemeinsam getragene Ergebnisse .....	143
6.2.2	Die Moderationsmethode .....	144
6.2.3	Phasen einer Gruppenmoderation .....	145
6.2.4	Vorbereitung einer Moderation .....	148
6.2.5	Durchführen der Moderation .....	155
6.2.6	Der Rhythmus der Moderation .....	157
6.2.7	Selbstreflexion und Aufgaben des Moderators .....	166
6.2.8	Nachbereitung einer Moderation .....	167

6.3	Informations- und Kommunikationsprozess: Klarheit vermitteln . . . . .	173
6.3.1	Interne Kommunikation in Organisationen . . . . .	174
6.3.2	Informieren – Kommunizieren – Überzeugen . . . . .	175
6.4	Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse: Verlässlichkeit schaffen . . .	190
6.4.1	Abstimmungen schaffen einen gemeinsamen Wissensstand . . . .	190
6.4.2	Entscheidungen definieren den Weg . . . . .	196
6.4.3	Von Entscheidung zu Entscheidung zum Ziel: Die Change-Routine . . . . .	197
6.4.4	Auftragsklärung, die beste Entscheidungsvorbereitung . . . . .	202
6.4.5	Entscheidern Sicherheit vermitteln und Chancen eröffnen . . . . .	205
6.4.6	Die Angst vor dem Scheitern oder „Wer nicht wagt, der nicht gewinnt“ . . . . .	206
6.5	Führungsprozess: Durch Veränderungen führen . . . . .	209
6.5.1	Strategische Führung . . . . .	210
6.5.2	Mitarbeiterführung . . . . .	220
6.5.3	Selbstführung . . . . .	227
6.6	Literatur . . . . .	244
6.7	Zitate . . . . .	248
<b>7</b>	<b>Durch Veränderungen führen . . . . .</b>	<b>249</b>
7.1	Schritt für Schritt zum Ziel . . . . .	249
7.2	Führungskompetenzen erwerben und entfalten . . . . .	251
7.3	Den Weg zeigen, gestalten und bewusst gehen . . . . .	252
7.4	Literatur . . . . .	257
<b>8</b>	<b>Die Autorin/Die Autoren . . . . .</b>	<b>259</b>
	<b>Index . . . . .</b>	<b>261</b>