

SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Das Konzept dieses Buchs	V
Training der Selbst- und Fremdwahrnehmung	VI
Eine praktische Gebrauchsanleitung	VI
Unterschiedliche Rollen des Change Managements und der Change Manager	VIII
Einführung	1
Weshalb Change Management?	1
Eine soziale Revolution	1
Bedarf an Mitsprache, Mitdenken und Mitgestaltung	3
Neuartige Anforderungen an die Führung	4
Intuitive Führungsfehler	5
Training unserer Intuition	6
Intuitionstraining durch Reflexion	7
Die Schlüsselrolle des Top Managements	8
Zusammenfassung	10
Typologie der Veränderungsprozesse	11
Soziale Systeme reagieren auf das, was mit ihnen geschieht	11
Unterschiedliche Arten von Veränderungsvorhaben	12
Veränderungen lösen Emotionen aus	13
Die Typologie der Veränderungsprozesse	15
Der Einfluss der Vorgeschichte	17
Veränderungsbereitschaft und »Mutpegel«	20
Der Einfluss der bestehenden Machtverhältnisse	21
Zusammenfassung	24
1. Fallstudie: Change Management unter Wettbewerbsdruck	25
Das Fenster der Verwundbarkeit	25
Zur ethischen Vertretbarkeit gezielter Störmanöver	27
Darf man Konkurrenten gezielt schädigen?	28
Das »Fenster der Verwundbarkeit«	29
Zahlreiche Angriffsflächen	30
Angriffsziel Nr. 1: Kunden und Händler	31
Angriffsziel Nr. 2: Leistungsträger	32
Angriffsziel Nr. 3: Partner und Schlüssellieferanten	34
Fokus auf kritische Engpässe	35
Die »Magnet Strategy« nach Grubb & Lamb	35
Eingliederung vs. »Fusion unter Gleichen«	36
Konsequenzen für das Change Management	38
Beispiel Stellenbesetzungsverfahren	38
Veränderungsprozesse beschleunigen	40

Zusammenfassung	41
Hintergrund: Change – von der Ausnahme zum Normalfall	41
2. Fallstudie: Projektkrise I	43
Beziehungskonflikte	43
Erschrecken und Fluchtimpulse	45
Hintergrund: Wie Bewertungen und Emotionen unser Handeln bestimmen	46
Eine ziemlich verfahrenre Situation	49
Aus einem Kernproblem sind zahlreiche Folgeprobleme entstanden	50
Das Problem hinter dem Problem	52
Verdacht auf schwelenden Machtkampf	52
Der Coup ist gescheitert	52
Verlust an Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit	53
Zerbrechen des Projektteams	54
Krisenmanagement oder: Retten, was noch zu retten ist	55
Feuerlöschen beim Betriebsrat	55
Das Gespräch mit dem Projektteam suchen	56
Umgang mit dem mittleren Management	58
Gefahr eines langwierigen und lähmenden Machtkampfs	59
Klärung der Ziele	60
Bewertung der Handlungsoptionen	60
Ein realistischer Lösungsweg	62
Zusammenfassung	64
3. Fallstudie: Kulturveränderung I	65
Das neue Leitbild oder: Und urplötzlich geschah ... – überhaupt nichts	65
Nachlassende Energie	67
Enttäuschung und Entmutigung	68
Niederlage für den neuen Vorstandsvorsitzenden	69
Hintergrund: Unternehmenskultur – ein weicher Faktor mit harten Folgen	70
Erlebbarer Unternehmenskultur	70
Kernelemente von »Unternehmenskultur«	72
Entstehung und Veränderung von Unternehmenskultur	73
Von vornherein zum Scheitern verurteilt	75
Kardinalfehler 1: Pauschale Entwertung der bestehenden Unternehmenskultur	75
Kardinalfehler 2: Wegdelegieren der Kulturveränderung	76
Kardinalfehler 3: Mangelnde Konkretisierung erzeugt Projektionsflächen	79
Kardinalfehler 4: Umsetzungsprozess nicht zu Ende gedacht	81
Dauerhafte Kulturveränderung verlangt Beharrlichkeit	84
Einbeziehung und Fokussierung	85
Operationalisierung des strategisch wichtigsten Leitsatzes	86
Von der Beschreibung zur Umsetzung	87
Zusammenfassung	89
4. Fallstudie: Turnaround / Sanierung	91
Die letzte Chance	91

Auch den Verantwortlichen ist in der Regel bang ums Herz	93
Verantwortlicher Umgang mit Existenzängsten.	93
Rasche, offene, mutige Kommunikation!	95
Die Mitarbeiter ahnen es längst!	95
Die Karten auf den Tisch!	96
Eine Informationsveranstaltung für alle Beschäftigten	97
Den richtigen Ton treffen.	97
Vorab-Information von Führungskräften und Betriebsrat	98
Fortlaufende Kommunikation in der Phase des Wartens	100
Der langwierige Prozess der Sozialauswahl	100
Sagen, wie es weitergeht.	101
Eine Frage von Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Loyalität	102
Der alte Geschäftsführer hätte kaum noch eine Chance.	102
Ein neuer Geschäftsführer muss erst einmal Vertrauen gewinnen.	102
Den Betriebsrat voll einbeziehen!	104
Kritische Phasen im Verlauf der Sanierung	106
Datenerfassung für die Sozialauswahl	107
Vollzug der Kündigungen – Alternativen zu blauem Brief und Massenabfertigung	108
Gespräche und Unterstützung.	109
Keinen Rollback zulassen.	110
Weiterarbeit mit reduzierter Mannschaft	111
Selbstorganisation führt zu falschen Ergebnissen.	111
Projekte zur Prozesseliminierung und -optimierung	112
Zusammenfassung	113
5. Fallstudie: Prozessoptimierung / Reengineering	115
Die bessere Alternative zum Machtkampf	115
Angst, Ärger und die Folgen	117
Wohin Angst uns führt.	117
Ärger und Zorn führen direkt in einen Machtkampf	118
Eine Alternative zum Machtkampf finden	119
Die Hausläger sind ein relatives Optimum	119
Falsche Erklärungen führen zu untauglichen Lösungen	120
Die Perspektive der Meister	120
Die Perspektive des Zentrallagers	122
Konkurrierende Optimierungen	124
Hintergrund: Die persönliche Kosten-Nutzen-Bilanz – eine Methode zur Visualisierung von Interessenlagen	125
Risiken und Nebenwirkungen einseitiger Vorgaben.	127
Das vorhandene Engagement nicht zerstören	127
Lösungsprozess statt Sachlösung.	129
Workshops mit den Meistern.	129
Gestaltung der Workshops	130
Ergebnisse und Schlussfolgerungen	132
Schwierige Vermittlung an das Top Management	133
Drohender Konflikt mit dem Auftraggeber	133
Überzeugendere Alternativen zu »trockenen« Folien	134

Rasche Entscheidung und Umsetzung	135
Zusammenfassung	137
6. Fallstudie: Kulturveränderung II	139
Aufbruch zur Kundenorientierung	139
Gefühle – zwischen Unverständnis und Zorn	141
Achtung bei eigenen starken Gefühlen!	141
Hilfreiche Emotionen	142
Hintergrund: Wie Ärger und Wut funktionieren, und wozu sie da sind	143
Mögliche Vorbehalte gegen mehr Kundenorientierung	145
An den Stärken ansetzen	146
Ausgeprägte Stärken	147
Eine Kundenbefragung als Katalysator der Veränderung	148
Richtige und wichtige Frage: Wer ist überhaupt unser Kunde?	148
Was wollen die Kunden?	150
Außerplanmäßige Entscheidung zur Kundenkommunikation	152
Besonderheiten und Gesetzmäßigkeiten	154
Wodurch wurde die Kulturveränderung eigentlich herbeigeführt?	155
Einflussfaktoren auf das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften	156
Zusammenfassung	158
7. Fallstudie: Reorganisation / Restrukturierung	159
Kein Durchsetzungs-, sondern ein Motivationsproblem	159
Die Angst vor »Unruhe« – und damit vor offener Information	161
Kosten und Nutzen einer frühzeitigen Information	162
Die Art der Information muss ihrer Bedeutung entsprechen	165
Ausnahmsweise keine fortlaufende Information	165
Betriebsrat auf gleichem Informationsstand wie Führungskräfte	167
Besser informieren, als das Gesetz es befiehlt?	167
Interessenausgleich und Sozialplan zur Milderung der sozialen Folgen Jenseits juristischer Verpflichtungen	168
169	
Diskussion oder Information?	170
Nicht um Zustimmung geht es, sondern um Querprüfung	170
Leitlinien für Kommunikation und Implementierung	171
Separate Information des Betriebsrats	172
Fairer Umgang mit den »Verlierern«	173
Rasche Inkraftsetzung	174
Zusammenfassung	176
Hintergrund: Jede Organisation ist ein Kompromiss!	176
Organisation der menschlichen Arbeitsteilung	176
Organisationsänderungen bringen Konflikte	177
Reorganisationen sind teuer	178
Keine »Reorganisation auf Raten«!	180
8. Fallstudie: Einführung von IT-Systemen	181
Unangenehmen Überraschungen vorbeugen	181
Spontane Reaktionen: Überraschung, Ärger – und Stress	183

Plötzlich unter massivem Druck	183
Von der bevorstehenden Einführung überrascht	185
Kommunikation am Bedarf der internen Kunden ausrichten	186
Die meisten IT-Systeme sind mitbestimmungspflichtig	187
Liegt eine »Betriebsänderung« vor?	188
Hintergrund: IT-Planung versus Change-Planung	189
Die Situation retten	190
Für einen geordneten Prozess sorgen	190
Die Zustimmung des Betriebsrates einholen	192
Führungskräfte und Mitarbeiter auf die Einführung vorbereiten	193
Panische Mitarbeiter und mögliche Ansteckungseffekte	194
Die Führungskräfte auf ihre Rolle bei der Einführung vorbereiten	195
Ein besseres Vorgehensmodell oder die Kunst, auf Weihnachten vorbereitet zu sein	196
Vorhersehen wahrscheinlicher und möglicher Entwicklung	196
Intensive Vorbereitung für den Tag X	197
Zusammenfassung	199
9. Fallstudie: Customer Relationship Management (CRM)	201
Nur scheinbar ein IT-Problem	201
Spontane Reaktion: meist Ratlosigkeit und Tendenz zu Aktionismus	203
Die Mitarbeiter handeln vernünftig – aus ihrer Sicht	204
Erstaunliche Übereinstimmung	204
Mit Empathie zu einer Hypothese	205
Die Hypothese verifizieren	206
Den Interessenkonflikt managen	208
Auf die Kooperation der Außendienstmitarbeiter angewiesen	209
Die Dateneingabe vernünftig(er) machen	210
Beharrlichkeit bis zur festen Verankerung der neuen Gewohnheiten	212
Den Widerstand einplanen – und aktiv reduzieren	213
Die Führungskräfte auf ihre Aufgabe vorbereiten	214
Zusammenfassung	215
10. Fallstudie: Mitarbeiterqualität	217
Ganzheitliches Personalmanagement	217
Ein zermürbter und demoralisierter Außendienst	219
Wiederholte Umstrukturierungen und ihre Folgen	219
Neuorientierung und Neuausrichtung	221
Eine Methodik zur Steigerung der Mitarbeiterqualität	222
Was heißt eigentlich Mitarbeiterqualität?	222
Die Leistungserwartungen klar formulieren	223
Von den Zielen zu den erfolgskritischen Anforderungen	224
Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren	224
Fokus auf das Mittelfeld	227
Ein Führungssystem aus einem Guss	228
Die Schlüsselfrage nach der Trainierbarkeit	230
Führung und Personalarbeit entlang der erfolgskritischen Anforderungen	231

Das Thema Mitarbeiterqualität wirkt zunächst bedrohlich.	233
Gute Kommunikation zur Reduzierung von Ängsten.	233
Vorgehensweise	234
Implementierung des Systems	236
Stolpersteine erkennen und vermeiden	237
Die Personalabteilung von Anfang an einbeziehen!	237
Den Betriebsrat offen und umfassend informieren.	238
Die Beurteilung von der Vergütung trennen!.	239
Zusammenfassung	240
11. Fallstudie: Post-Merger-Integration (PMI)	243
Aus Mitarbeitersicht ist jede Übernahme feindlich.	243
Die Weichen sind auf Konfrontation gestellt	246
Reflektorische Abstoßungsreaktion.	246
Existenzielle Ängste.	248
Aktives Management erforderlich	249
Deutliche Signale an beide Seiten	249
Möglichst schnell wieder klare Verhältnisse!	251
Unterschiedliche Perspektiven.	251
Die Integration der Systeme braucht ihre Zeit.	251
Schnellstmögliche Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit	253
Unterschiedliche Integrationsstrategien	253
Lose Einzelteile oder funktionierende Teilsysteme	254
Das System optimieren, nicht die Einzelpositionen	255
Das »All-Stars-Problem«.	256
Eingespielte Teilsysteme behalten und gezielt verstärken.	257
Knappheit fördert die Integration	258
Synergieeffekte übersetzen sich meist in Personalabbau	258
Heikler Umgang mit Reservekapazitäten	259
Nicht Ähnlichkeit entscheidet, sondern Kompatibilität.	260
Kontrastverstärkung	260
Kulturelle Unverträglichkeiten.	261
Cultural Due Diligence.	263
Das Gefühl der Zugehörigkeit und ein gemeinsames Problem	265
Kulturelle Integration steht und fällt mit dem Gefühl der Zugehörigkeit	266
Ein gemeinsames Problem schweißt zusammen	267
Konsequent auf Integration ausgerichtete Führung	268
Teamentwicklungs-Workshops können helfen.	269
Change Management als Querschnittsaufgabe organisieren	270
Nahe an den fachlichen Integration Teams sein	271
Die Rolle bei der kulturellen Integration	272
Leitlinien für die Kommunikation.	273
Das Dilemma der Informationspolitik	273
Prozesskommunikation, wo noch keine inhaltlichen Antworten möglich sind	274
Das Top Management muss auf die Bühne	275
Zusammenfassung	276

12. Fallstudie: Konzipierung von Veränderungsprozessen	277
Der Versuch, durchgreifende Veränderungen zu erzwingen	277
Zwischen Verständnis und Sorge	279
Die Chance zum Durchbruch	280
Hintergrund: Vorsicht, Falle – der archaische Kampf des Guten gegen das Böse	281
... in die Sackgasse	282
Wie man in den Wald hineinruft	282
Inakzeptables Rollenangebot	283
Die Machtfrage und ihre Beantwortung	285
Überzeugungsarbeit statt Gewalttat.	286
Die Perspektive der mittleren Führungskräfte	287
Problemverkauf vor Lösungsverkauf!	288
Die Treppe von oben kehren!	289
Aussichtslose Kraftakte hinterlassen verbrannte Erde.	290
Zusammenfassung	290
13. Fallstudie: Förderung der Veränderungsbereitschaft	291
Angriff auf die eigene Firma: Das Problembewusstsein schaffen	291
Gibt es überhaupt ein Problem?	292
Wer kein Problem hat, braucht auch keine Lösung dafür	294
Ein schwer greifbares, diffuses Unbehagen	294
... löst Ratlosigkeit und Unverständnis aus	295
Das Problem verkaufen, bevor man dessen Lösung verkauft.	296
Die Köpfe und Herzen erreichen.	296
»Ja, wir haben ein Problem«	297
Das Eisen schmieden	299
Zusammenfassung	300
14. Fallstudie: Projektkrise II	301
Wenn das Projektteam sich verhaben hat.	301
Ein panisches Gefühl von Ausweglosigkeit	303
Was macht eigentlich eine Krise aus?	303
Fluchttendenzen	304
Hintergrund: Was heißt Krisenmanagement in der Projektpraxis?	306
Verantwortung übernehmen und den Prozess organisieren	306
Den Prozess der Krisenbewältigung führen.	307
Konstruktiven Denkprozess in Gang bringen	309
Positives »Umkippen« der Stimmung	310
Ziele klären, Prioritäten setzen und dann entschlossen handeln	311
Klärung der Ziele und Prioritäten	311
Aktives Management der Krise	312
Vorgespräche und Anberaumung einer Krisensitzung	312
Die Krisensitzung	314
Krisenprävention, Risikomanagement und ihre Grenzen.	315
Innere Vorbereitung auf mögliche Krisen	315
Nicht jede Krise ist zu verhindern.	317
Zusammenfassung	318

15. Fallstudie: Krisenvorbereitung	319
Vorbereitung auf den Fall des Falles: Erstellung eines Krisenplans.....	319
Erschrecken bei der Konfrontation mit der Bedrohung	321
Ein Stufenplan mit definierten Auslösern und Reaktionen	322
Grundsatzentscheidung: Geheimhaltung oder nicht?	323
Vor- und Nachteile der Geheimhaltung	324
Die Alternative: Offene Kommunikation und Erklärung	325
Direkte und indirekte Kommunikation synchronisieren	326
Chance zur Mitgestaltung – und zur Kulturveränderung.....	327
Einbeziehung auch bei unangenehmen Themen	328
Geordnetes Vorgehen erforderlich.....	329
Zusammenfassung	331
Anhang: Der »Reflexite Business Downturn Grid« – Ein Beispiel für einen Krisenplan.....	332
 Resümee	 335
Leitgedanken für erfolgreiches Change Management	335
1. Die Qualität unserer Wahrnehmung ist das Fundament	335
2. Selbstreflexion: Überprüfung von Gefühlen, Bewertungen und Handlungsimpulsen	336
3. Kritische Sympathie	337
4. Empathie: Verstehen, ohne deswegen gleich einverstanden zu sein	337
5. Schlüssiges Veränderungskonzept	338
6. Gleichwertigkeit, Respekt, Freundlichkeit.....	339
7. Keine internen Feindbilder – kein Kampf »Gut« gegen »Böse«	340
8. Transparenz und Deutlichkeit	341
9. Prozesskommunikation, wo noch keine materiellen Aussagen möglich sind	342
10. Größtmögliche Einbeziehung: Verändern macht mehr Spaß als verändert werden!	342
11. Konstruktive Machtpolitik: Unterstützer und Verbündete gewinnen	343
12. Mutig sein – die eigene Person nicht so wichtig nehmen	344
13. Fordern und Ermutigen	345
14. Führung nach oben.....	346
15. Entschiedenheit und Beharrlichkeit	348
 Glossar	 351
Projektbezeichnungen und ihre Bedeutung.....	351
Größtmögliche Klarheit der Begriffe.....	351
Wichtige Begriffe.....	352
 Literaturverzeichnis	 359
 Stichwortverzeichnis	 369
 Zum Autor	 376