

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	7
<b>1 Grundlagen im Change Management</b> .....	9
1.1 Change Management – eine Begriffsklärung .....	9
1.2 Evolutionär oder revolutionär – Auslöser für Veränderungen .....	13
1.3 Unternehmenskultur .....	16
1.4 Keine Veränderung ohne Emotionen .....	38
1.5 Interne oder externe Change-Experten? .....	41
<b>2 Das Unternehmen als System</b> .....	43
2.1 Der systemische Blickwinkel – ganzheitliches Denken .....	43
2.2 Mehrebenen-Ansatz – Individuum, Gruppe, Organisation .....	46
2.3 Wer die Interaktionsmuster kennt, kann sie verändern .....	47
<b>3 Erfolgsfaktoren im Change Management</b> .....	51
3.1 Aktuelle Studienergebnisse: Fünf Faktoren für erfolgreiches Change Management .....	51
3.2 Führung im Change – Herausforderung und Chance .....	55
3.3 Kommunikation im Change – eine tragende Säule .....	62
3.4 Prozess im Change – Fahrplan und Steuerung .....	67
3.5 Partizipation im Change – die Voraussetzung für Akzeptanz .....	72
3.6 Befähigung im Change – Handlungsfähigkeit sicherstellen .....	75
<b>4 Phasen des Change Managements</b> .....	79
4.1 Analysephase .....	79
4.1.1 Rollen- und Auftragsklärung .....	80
4.1.2 Erhebung und Auswertung von Ausgangsdaten .....	86
4.1.3 Analyse der Ausgangssituation des Change-Projektes .....	87
4.1.4 Analyse der Organisationsform und Arbeitsweise .....	90
4.1.5 Analyse der Zielsetzung eines Change-Vorhabens .....	91
4.1.6 Entscheidungsmatrix der Analysefaktoren .....	91
4.2 Planungsphase .....	93
4.2.1 Zeitplanung im Change Management .....	93
4.2.2 Inhaltliche Planung des Change Managements .....	95
4.2.3 Herkömmliches Change Management – Phasenmodelle als Rahmen .....	96
4.2.4 Weiterentwickeltes Change Management – partizipative Modelle in der Großgruppe .....	104

4.2.5	Agiles Change Management – Methoden, Techniken und Ansätze .....	110
4.2.6	Erfolg von Veränderungen messen .....	113
4.3	Umsetzungsphase .....	115
4.3.1	Veränderungsbereitschaft ist nicht selbstverständlich .....	116
4.3.2	Widerstand ist völlig normal .....	117
4.3.3	Keine Angst vor Paradoxien .....	120
4.4	Integrationsphase .....	127
4.4.1	Kompetenzen zielgerichtet entwickeln und fördern .....	128
4.4.2	Diversity Management – Veränderungsfähigkeit trainieren .....	130
4.4.3	Die richtigen Anreize setzen – Zielvereinbarungen .....	130
4.4.4	Veränderungen nachhaltig integrieren .....	132
<b>5</b>	<b>Hybride Gestaltung des Change Managements am Beispiel einer Post Merger Integration .....</b>	<b>133</b>
5.1	Post Merger Integration – Königsdisziplin im Change Management .....	134
5.2	Ausgangsfall PMI und Eingangsanalyse .....	135
5.3	Gestaltung des Change-Konzeptes .....	138
5.4	Projektplan .....	144
<b>6</b>	<b>Praktische Tipps im Überblick .....</b>	<b>145</b>
	Schlusswort .....	147
	Literatur .....	149
	Anhang .....	157
	Stichwortverzeichnis .....	161
	Die Autorin .....	163