

SCHÄFFER
POESCHEL

Winfried Berner

Change!

20 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround,
Prozessoptimierung, Reorganisation
und Kulturveränderung

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

2015
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Systemisches Management



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7910-3368-6

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Dietrich Ebert, Reutlingen/Melanie Frasch, Stuttgart
Satz: Johanna Boy, Brennbrennberg
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany
Januar 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Das Konzept dieses Buchs	V
Training der Selbst- und Fremdwahrnehmung	VI
Eine praktische Gebrauchsanleitung	VII
Unterschiedliche Rollen des Change Managements und der Change Manager	IX
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
Hintergrund: Wann sich professionelle Intuition entwickeln kann (und wann nicht)	8
Die Schlüsselrolle des Topmanagements	12
Zusammenfassung	13
Typologie der Veränderungsprozesse	15
Soziale Systeme reagieren auf das, was mit ihnen geschieht	15
Unterschiedliche Arten von Veränderungsvorhaben	16
Veränderungen lösen Emotionen aus	17
Die Typologie der Veränderungsprozesse	19
Der Einfluss der Vorgeschichte	21
Veränderungsbereitschaft und »Mutpegel«	24
Der Einfluss der bestehenden Machtverhältnisse	25
Zusammenfassung	28
1. Fallstudie: Change Management unter Wettbewerbsdruck	29
Das Fenster der Verwundbarkeit	29
Zur ethischen Vertretbarkeit gezielter Störmanöver	31
Darf man Konkurrenten gezielt schädigen?	32
Das »Fenster der Verwundbarkeit«	33
Zahlreiche Angriffsflächen	34
Angriffsziel Nr. 1: Kunden und Händler	35
Angriffsziel Nr. 2: Leistungsträger	36
Angriffsziel Nr. 3: Partner und Schlüssellieferanten	38
Fokus auf kritische Engpässe	39
Die »Magnet Strategy« nach Grubb & Lamb	39
Eingliederung vs. »Fusion unter Gleichen«	40
Konsequenzen für das Change Management	42
Beispiel Stellenbesetzungsverfahren	42

Veränderungsprozesse beschleunigen.	44
Zusammenfassung	45
Hintergrund: Change – von der Ausnahme zum Normalfall	46
2. Fallstudie: Projektkrise I	47
Beziehungskonflikte	47
Erschrecken und Fluchtimpulse	49
Hintergrund: Wie Bewertungen und Emotionen unser Handeln bestimmen	50
Eine ziemlich verfahrenre Situation	53
Aus einem Kernproblem sind zahlreiche Folgeprobleme entstanden	54
Das Problem hinter dem Problem.	56
Verdacht auf schwelenden Machtkampf	56
Der Coup ist gescheitert.	56
Verlust an Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit	57
Zerbrechen des Projektteams	58
Krisenmanagement oder: Retten, was noch zu retten ist	59
Feuerlöschen beim Betriebsrat.	59
Das Gespräch mit dem Projektteam suchen	60
Umgang mit dem mittleren Management	62
Gefahr eines langwierigen und lähmenden Machtkampfs	63
Klärung der Ziele.	64
Bewertung der Handlungsoptionen	64
Ein realistischer Lösungsweg	66
Zusammenfassung	68
3. Fallstudie: Kulturveränderung I	69
Das neue Leitbild oder Und urplötzlich geschah ... – überhaupt nichts	69
Nachlassende Energie	71
Enttäuschung und Entmutigung	72
Niederlage für den neuen Vorstandsvorsitzenden	73
Hintergrund: Unternehmenskultur – ein weicher Faktor mit harten Folgen	74
Erlebte Unternehmenskultur	74
Kernelemente von »Unternehmenskultur«	76
Entstehung und Veränderung von Unternehmenskultur	77
Von vornherein zum Scheitern verurteilt	79
Kardinalfehler 1: Pauschale Entwertung der bestehenden	
Unternehmenskultur	79
Kardinalfehler 2: Wegdelegieren der Kulturveränderung	80
Die Notwendigkeit strategischer Führung	81
Kardinalfehler 3: Mangelnde Konkretisierung erzeugt	
Projektionsflächen.	83
Kardinalfehler 4: Umsetzungsprozess nicht zu Ende gedacht	86
Dauerhafte Kulturveränderung verlangt viel Beharrlichkeit	88
Einbeziehung und Fokussierung	89
Operationalisierung des strategisch wichtigsten Leitsatzes	90
Von der Beschreibung zur Umsetzung	91
Zusammenfassung	93

4. Fallstudie: Turnaround/Sanierung	95
Die letzte Chance.	95
Auch den Verantwortlichen ist in der Regel bang ums Herz.	97
Verantwortlicher Umgang mit Existenzängsten.	97
Rasche, offene, mutige Kommunikation!	99
Die Mitarbeiter ahnen es längst!	99
Die Karten auf den Tisch!	100
Eine Informationsveranstaltung für alle Beschäftigten	101
Den richtigen Ton treffen.	101
Vorab-Information von Führungskräften und Betriebsrat	103
Fortlaufende Kommunikation in der Phase des Wartens	104
Der langwierige Prozess der Sozialauswahl	104
Sagen, wie es weitergeht.	105
Eine Frage von Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Loyalität	106
Der alte Geschäftsführer hätte kaum noch eine Chance.	106
Ein neuer Geschäftsführer muss erst einmal Vertrauen gewinnen.	107
Den Betriebsrat voll einbeziehen!	108
Kritische Phasen im Verlauf der Sanierung	111
Datenerfassung für die Sozialauswahl	111
Vollzug der Kündigungen – Alternativen zu blauem Brief und Massenabfertigung	112
Gespräche und Unterstützung.	113
Keinen Rollback zulassen	114
Weiterarbeit mit reduzierter Mannschaft	115
Selbstorganisation führt zu falschen Ergebnissen.	116
Projekte zur Prozesseliminierung und -optimierung	116
Zusammenfassung	118
5. Fallstudie: Prozessoptimierung/Reengineering	119
Die bessere Alternative zum Machtkampf	119
Angst, Ärger und die Folgen	121
Wohin Angst uns führt.	121
Ärger und Zorn führen direkt in einen Machtkampf	122
Eine Alternative zum Machtkampf finden	123
Die Hausläger sind ein relatives Optimum	123
Falsche Erklärungen führen zu untauglichen Lösungen	124
Die Perspektive der Meister	124
Die Perspektive des Zentrallagers	126
Konkurrierende Optimierungen	128
Hintergrund: Die persönliche Kosten-Nutzen-Bilanz – eine Methode zur Visualisierung von Interessenlagen	129
Risiken und Nebenwirkungen einseitiger Vorgaben	131
Das vorhandene Engagement nicht zerstören	131
Lösungsprozess statt Sachlösung.	133
Workshops mit den Meistern.	133
Gestaltung der Workshops	134
Ergebnisse und Schlussfolgerungen	136
Schwierige Vermittlung an das Topmanagement	137

Drohender Konflikt mit dem Auftraggeber	137
Überzeugendere Alternativen zu »trockenen« Folien	138
Rasche Entscheidung und Umsetzung	139
Zusammenfassung	141
6. Fallstudie: Kulturveränderung II	143
Aufbruch zur Kundenorientierung	143
Gefühle – zwischen Unverständnis und Zorn	145
Achtung bei eigenen starken Gefühlen!	145
Hilfreiche Emotionen	146
Hintergrund: Wie Ärger und Wut funktionieren, und wozu sie da sind	147
Mögliche Vorbehalte gegen mehr Kundenorientierung	149
An den Stärken ansetzen	150
Ausgeprägte Stärken	151
Eine Kundenbefragung als Katalysator der Veränderung	152
Richtige und wichtige Frage: Wer ist überhaupt unser Kunde?	153
Was wollen die Kunden?	154
Kritische Kunden	155
Außerplanmäßige Entscheidung zur Kundenkommunikation	156
Besonderheiten und Gesetzmäßigkeiten	158
Wodurch wurde die Kulturveränderung eigentlich herbeigeführt?	159
Einflussfaktoren auf das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften	160
Zusammenfassung	162
7. Fallstudie: Reorganisation/Restrukturierung	163
Kein Durchsetzungs-, sondern ein Motivationsproblem	163
Die Angst vor »Unruhe« – und damit vor offener Information	165
Kosten und Nutzen einer frühzeitigen Information	166
Die Art der Information muss ihrer Bedeutung entsprechen	169
Ausnahmsweise keine fortlaufende Information	169
Betriebsrat auf gleichem Informationsstand wie Führungskräfte	171
Besser informieren, als das Gesetz es befiehlt?	171
Interessenausgleich und Sozialplan zur Milderung der sozialen Folgen	172
Jenseits juristischer Verpflichtungen	173
Diskussion oder Information?	174
Nicht um Zustimmung geht es, sondern um Querprüfung	174
Leitlinien für Kommunikation und Implementierung	175
Separate Information des Betriebsrats	176
Fairer Umgang mit den »Verlierern«	177
Schulung frischgebackener Generalisten	178
Rasche Inkraftsetzung	180
Zusammenfassung	181
Hintergrund: Jede Organisation ist ein Kompromiss!	182
Organisation der menschlichen Arbeitsteilung	182
Organisationsänderungen bringen Konflikte	183
Reorganisationen sind teuer	184
Keine »Reorganisation auf Raten«!	186

8. Fallstudie: Einführung von IT-Systemen	187
Unangenehmen Überraschungen vorbeugen	187
Spontane Reaktionen: Überraschung, Ärger – und Stress	189
Plötzlich unter massivem Druck	189
Von der bevorstehenden Einführung überrascht	191
Kommunikation am Bedarf der internen Kunden ausrichten	192
Die meisten IT-Systeme sind mitbestimmungspflichtig	193
Liegt eine »Betriebsänderung« vor?	194
Hintergrund: IT-Planung versus Change-Planung	195
Die Situation retten	196
Für einen geordneten Prozess sorgen	197
Die Zustimmung des Betriebsrates einholen	198
Führungskräfte und Mitarbeiter auf die Einführung vorbereiten	199
Panische Mitarbeiter und mögliche Ansteckungseffekte	200
Die Führungskräfte auf ihre Rolle bei der Einführung vorbereiten	201
Ein besseres Vorgehensmodell	202
oder die Kunst, auf Weihnachten vorbereitet zu sein	202
Vorhersehen wahrscheinlicher und möglicher Entwicklung	202
Intensive Vorbereitung für den Tag X	204
Zusammenfassung	206
9. Fallstudie: Customer Relationship Management (CRM)	207
Nur scheinbar ein IT-Problem	207
Spontane Reaktion: meist Ratlosigkeit und Tendenz zu Aktionismus	209
Die Mitarbeiter handeln vernünftig – aus ihrer Sicht	210
Erstaunliche Übereinstimmung	210
Mit Empathie zu einer Hypothese	211
Die Hypothese verifizieren	212
Den Interessenkonflikt managen	214
Auf die Kooperation der Außendienstmitarbeiter angewiesen	215
Die Dateneingabe vernünftig(er) machen	216
Beharrlichkeit bis zur festen Verankerung der neuen Gewohnheiten	218
Den Widerstand einplanen – und aktiv reduzieren	219
Die Führungskräfte auf ihre Aufgabe vorbereiten	220
Zusammenfassung	221
10. Fallstudie: Mitarbeiterqualität	223
Ganzheitliches Personalmanagement	223
Ein zermürbter und demoralisierter Außendienst	225
Wiederholte Umstrukturierungen und ihre Folgen	225
Neuorientierung und Neuausrichtung	227
Eine Methodik zur Steigerung der Mitarbeiterqualität	228
Was heißt eigentlich Mitarbeiterqualität?	228
Die Leistungserwartungen klar formulieren	229
Von den Zielen zu den erfolgskritischen Anforderungen	230
Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren	231
Was bringt wirklich Erfolg?	231
Bestimmen der erfolgskritischen Anforderungen	232

Fokus auf das Mittelfeld	233
Ein Führungssystem aus einem Guss	234
Die vernachlässigte Mitarbeiterauswahl	235
Die Schlüsselfrage nach der Trainierbarkeit	236
Führung und Personalarbeit entlang der erfolgskritischen Anforderungen	237
Das Thema Mitarbeiterqualität wirkt zunächst bedrohlich	239
Gute Kommunikation zur Reduzierung von Ängsten	239
Vorgehensweise	240
Implementierung des Systems	242
Stolpersteine erkennen und vermeiden	243
Die Personalabteilung von Anfang an einbeziehen!	243
Den Betriebsrat offen und umfassend informieren	244
Die Beurteilung von der Vergütung trennen!	245
Zusammenfassung	247
11. Fallstudie: Post-Merger-Integration (PMI)	249
Aus Mitarbeitersicht ist jede Übernahme feindlich	249
Die Weichen sind auf Konfrontation gestellt	252
Reflektorische Abstoßungsreaktion	252
Existenzielle Ängste	254
Aktives Management erforderlich	255
Deutliche Signale an beide Seiten	255
Möglichst schnell wieder klare Verhältnisse!	257
Unterschiedliche Perspektiven	257
Die Integration der Systeme braucht ihre Zeit	257
Schnellstmögliche Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit	259
Unterschiedliche Integrationsstrategien	259
Lose Einzelteile oder funktionierende Teilsysteme	260
Das System optimieren, nicht die Einzelpositionen	261
Das »All-Stars-Problem«	262
Eingespielte Teilsysteme behalten und gezielt verstärken	263
Knappheit fördert die Integration	264
Synergieeffekte übersetzen sich meist in Personalabbau	265
Heikler Umgang mit Reservekapazitäten	265
Nicht Ähnlichkeit entscheidet, sondern Kompatibilität	266
Kontrastverstärkung	267
Kulturelle Unverträglichkeiten	268
Cultural Due Diligence	269
Das Gefühl der Zugehörigkeit und ein gemeinsames Problem	271
Kulturelle Integration steht und fällt mit dem Gefühl der Zugehörigkeit	272
Ein gemeinsames Problem schweißt zusammen	273
Konsequent auf Integration ausgerichtete Führung	274
Teamentwicklungs-Workshops können helfen	275
Change Management als Querschnittsaufgabe organisieren	276
Nahe an den fachlichen Integration Teams sein	277
Die Rolle bei der kulturellen Integration	278
Leitlinien für die Kommunikation	279

Das Dilemma der Informationspolitik	279
Prozesskommunikation, wo noch keine inhaltlichen Antworten möglich sind	280
Das Topmanagement muss auf die Bühne	281
Zusammenfassung	282
12. Fallstudie: Konzipierung von Veränderungsprozessen	283
Der Versuch, durchgreifende Veränderungen zu erzwingen	283
Zwischen Verständnis und Sorge	285
Die Chance zum Durchbruch	286
Hintergrund: Vorsicht, Falle – der archaische Kampf des Guten gegen das Böse	287
... in die Sackgasse	288
Wie man in den Wald hineinruft	288
Inakzeptables Rollenangebot	289
Die Machtfrage und ihre Beantwortung	291
Überzeugungsarbeit statt Gewalttaten	293
Die Perspektive der mittleren Führungskräfte	293
Problemverkauf vor Lösungsverkauf!	294
Die Treppe von oben kehren!	295
Aufbau einer Veränderungscoalition	296
Aussichtslose Kraftakte hinterlassen verbrannte Erde	297
Zusammenfassung	298
13. Fallstudie: Förderung der Veränderungsbereitschaft	299
Problembewusstsein schaffen	299
Gibt es überhaupt ein Problem?	300
Wer kein Problem hat, braucht auch keine Lösung dafür	302
Ein schwer greifbares, diffuses Unbehagen	302
... löst Ratlosigkeit und Unverständnis aus	303
Das Problem verkaufen, bevor man dessen Lösung verkauft	304
Die Köpfe und Herzen erreichen	304
»Ja, wir haben ein Problem«	305
Das Eisen schmieden	307
Zusammenfassung	308
14. Fallstudie: Projektkrise II	309
Wenn das Projektteam sich verhoben hat	309
Ein panisches Gefühl von Ausweglosigkeit	311
Was macht eigentlich eine Krise aus?	311
Fluchttendenzen	312
Hintergrund: Was heißt Krisenmanagement in der Projektpraxis?	
Verantwortung übernehmen und den Prozess organisieren	314
Den Prozess der Krisenbewältigung führen	315
Überdruck ablassen	316
Konstruktiven Denkprozess in Gang bringen	317
Positives »Umkippen« der Stimmung	318
Ziele klären, Prioritäten setzen und dann entschlossen handeln	319

Klärung der Ziele und Prioritäten	319
Aktives Management der Krise	320
Vorgespräche und Anberaumung einer Krisensitzung	320
Die Krisensitzung	322
Krisenprävention, Risikomanagement und ihre Grenzen	323
Innere Vorbereitung auf mögliche Krisen	323
Nicht jede Krise ist zu verhindern	325
Zusammenfassung	326
15. Fallstudie: Krisenvorbereitung	327
Vorbereitung auf den Fall des Falles	327
Erschrecken bei der Konfrontation mit der Bedrohung	329
Ein Stufenplan mit definierten Auslösern und Reaktionen	330
Grundsatzentscheidung: Geheimhaltung oder nicht?	331
Vor- und Nachteile der Geheimhaltung	332
Die Alternative: Offene Kommunikation und Erklärung	333
Direkte und indirekte Kommunikation synchronisieren	334
Chance zur Mitgestaltung – und zur Kulturveränderung	335
Einbeziehung auch bei unangenehmen Themen	336
Geordnetes Vorgehen erforderlich	337
Zusammenfassung	339
Hintergrund: Der »Reflexite Business Downturn Grid« – Ein Beispiel für einen Krisenplan	340
16. Fallstudie: Reorganisation II	343
Wachstumsschmerzen beim Einzug einer neuen Führungsebene	343
Ein Luxusproblem – und dennoch ein Problem	345
Ängste und Befürchtungen	346
Und doch: Es hilft nichts	347
Kosten und Nutzen einer frühzeitigen Information	348
Redlicher Dialog erforderlich	349
Vor der abschließende Entscheidung miteinander reden	350
Angst vor Verunsicherung und Widerständen	351
Den eigenen Ängsten ins Auge schauen	352
Den schlimmsten denkbaren Fall zu Ende denken	353
Das eigentliche Anliegen verstehen und ihm gerecht werden	354
Die Kultur zum Thema machen	355
Die künftigen Vorgesetzten entsprechend »einnorden«	356
Interne Kandidaten bevorzugt	358
Die neuen Vorgesetzten nicht aus Versehen demontieren!	359
Austesten der Grenzen	359
Klare Linie, klare Signale	361
Die Entwicklung im Auge behalten	362
Zusammenfassung	363
17. Fallstudie: Kostensenkung/Produktivitätssteigerung	365
Die ungeliebte Daueraufgabe	365
Mehr Pflicht als Kür	367

Die Sorgen und Ängste der Betroffenen	368
Zähes Ringen statt »Quantensprünge«	368
Bereichsspezifische Zielvorgaben erforderlich	369
Kooperation gewinnen, Transparenz schaffen	370
Konzepte statt Kosmetik	371
Gefahr der Demoralisierung durch Zermürbung	372
Die Abwärtsspirale von kostengetriebenen Geschäften	373
Nach neuen Ansätze suchen	373
Den Tatsachen gemeinsam ins Auge sehen	374
Offenheit und Ehrlichkeit	375
Karten auf den Tisch!	376
Klarheit über das Herangehen	376
Den Betriebsrat »mitnehmen«	377
Innovation statt Kostensenkung?	378
Volle Transparenz – aber klare Spielregeln	379
Fortlaufende offene Information – auch über Kontroversen	380
Aktive Präsenz der Geschäftsführung erforderlich	380
Die häufigste Ursache von Umsetzungsschwäche	381
Klare Spielregeln für Entscheidung und Umsetzung	382
Verbreitete Missverständnisse und Fehlinterpretationen	383
Spielregeln von Anfang an klarmachen	383
Controlling der Umsetzung	384
Zusammenfassung	385
18. Fallstudie: Aufbau eines Shared-Service-Centers	387
Aus der Heimat vertrieben	387
Unter Erwartungsdruck	389
Den »Heimatvertriebenen« eine neue Heimat anbieten	390
Aus der Heimat vertrieben, vor einer ungewissen Zukunft	391
Abwanderungen und einer »nostalgischen Vision« vorbeugen	392
Hintergrund: Der Unterschied zu Fusionen und Übernahmen	393
Orientierung geben, Vertrauen aufbauen	394
Den künftigen Chef persönlich erleben	394
Vertrauen gewinnen	394
Fachliches Zutrauen, persönliches Vertrauen	395
Aktive Rolle des Change Managements	396
Rasche Veranstaltungsreihe vor Ort	397
Den Betriebsrats einbeziehen	398
Dem guten Anfang eine ebenso gute Fortsetzung folgen lassen	399
Ein Change-Team zur Planung und Koordination der Kommunikation	399
Kultur nach der Struktur	400
Zusammenfassung	402
19. Fallstudie: Aktive Kulturgestaltung im Shared-Service-Center	403
Eine strategiekonforme Kultur formen	403
Verhaltene Begeisterung – steigerbar	405
Die häufigsten Befürchtungen	405
Ableitung der Sollkultur aus der Strategie	407

Vorsicht vor lückenhaften Kulturdefinitionen!	407
Von der Strategie zur Sollkultur	408
Beobachtbare Indikatoren festlegen!	409
Einbeziehung der Mitarbeiter	411
Die Eigendynamik der bestehenden Gewohnheiten	411
Das Problem verstehen	412
Realistische Ziele der Einbeziehung	413
Einbeziehung von wem in was?	414
Mitarbeiter: Von der Vergangenheit in die Zukunft	414
... dann fehlt nur noch die Umsetzung	416
Einflussfaktoren auf das Verhalten	416
Beeinflussbare Faktoren	417
Die unterschätzte Macht der Rahmenbedingungen	418
Führungskultur und Controlling entsprechend ausrichten	419
So führen, dass die Einhaltung der Sollkultur sinnvoll wird	420
Führungskultur nicht nur festlegen, sondern nachhalten	421
Regelmäßige Vorgesetztenbeurteilung	421
Regelmäßige Gespräche mit Vorgesetzten und Mitarbeitern	422
Zusammenfassung	423
20. Fallstudie: Unternehmerische Resilienz	425
Systematische Steigerung der Krisenelastizität	425
Analyse der relevanten Risiken	428
Wie sinnvoll ist die Auseinandersetzung mit solchen Fragestellungen? ..	428
Vier mögliche Szenarien	429
Die Managementperspektive	430
Auf die »richtige« Krise vorbereitet sein	430
Eingrenzung der »relevanten« Krisenszenarien	431
Die kritischen »Game Changer« identifizieren	432
Eine korrigierbare Vorauswahl treffen	434
Auch die Chancen ausloten	434
Folgaufwand hängt vom Ergebnis der Analyse ab	435
Hintergrund: Weshalb sich Krisen nicht exakt vorhersagen lassen	437
Die Fähigkeit, Rückschläge zu verkraften	438
Individuelle Resilienz	439
Unternehmerische Resilienz – mehr als individuelle Resilienz	441
Die ökonomische Basis der Resilienz	442
Achtsamkeit und Reaktionsfähigkeit	443
Hintergrund: Achtsamkeit als Schlüssel zu höchster Sicherheit	
und Resilienz	445
Geheimprojekt oder breite Einbeziehung?	447
Ein Programm zur Förderung der Resilienz	448
Fehlstart vermeiden – die Belegschaft »mitnehmen«	451
Einen »Sense of Urgency« wecken	452
Mitarbeiter und Führungskräfte in die Risikoanalyse einbeziehen	453
Zusammenfassung	455

Resümee	457
Leitgedanken für erfolgreiches Change Management.	457
1. Die Qualität unserer Wahrnehmung ist das Fundament	457
2. Selbstreflexion: Überprüfung von Gefühlen, Bewertungen und Handlungsimpulsen	458
3. Kritische Sympathie	459
4. Empathie: Verstehen, ohne deswegen gleich einverstanden zu sein.	459
5. Schlüssiges Veränderungskonzept (»Change-Architektur«)	460
6. Gleichwertigkeit – keine Tricks und Manipulationen	461
7. Keine Feindbilder – kein Kampf »Gut« gegen »Böse«	463
8. Transparenz und Deutlichkeit	463
9. Prozesskommunikation, wo noch keine materiellen Aussagen möglich sind	464
10. Größtmögliche Einbeziehung: Verändern macht mehr Spaß als verändert werden!	464
11. Konstruktive Machtpolitik: Unterstützer und Verbündete gewinnen	465
12. Mutig sein – die eigene Person nicht so wichtig nehmen	466
13. Fordern und Ermutigen	467
14. Management des Auftraggebers – Führung nach oben.	469
15. Entschiedenheit und Beharrlichkeit	470
Glossar	473
Projektbezeichnungen und ihre Bedeutung.	473
Größtmögliche Klarheit der Begriffe.	473
Wichtige Begriffe.	474
Literaturverzeichnis	483
Stichwortverzeichnis	495
Zum Autor	503