

SCHÄFFER
POESCHEL

Inhalt

Vorwort der Verfasser	V
1 Change Management – Grundlagen erfolgreichen Unternehmenswandels	1
1.1 Formen des Unternehmenswandels	1
1.2 Was heißt »Change Management«?	7
1.3 Erfolgsfaktoren des Unternehmenswandels	7
1.4 Phasen von Change-Prozessen	11
1.5 Vorstellung des Referenzunternehmens Speedy GmbH	14
2 Grundlagen und Vorbereitung – Instrumente	17
2.1 Auftrag und Auftragsklärung	17
2.2 Berater auswählen	27
2.3 Beratungsprozess	32
2.4 Betriebsrat/Personalrat	41
2.5 Change-Manager	46
2.6 Change-Team	49
2.7 Problembewusstsein schaffen	52
2.8 Projektorganisation	55
2.9 Unternehmenskultur	61
2.10 Unternehmenskultur verändern	70
3 Analyse und Diagnose – Instrumente	77
3.1 Analyse der Strategie	78
3.1.1 Benchmarking	78
3.1.2 Delphi-Technik	82
3.1.3 Kundenbefragung	85
3.1.4 SWOT-Analyse	90
3.1.5 Umweltanalyse	94
3.1.6 Wertkettenanalyse	98
3.2 Analyse des kulturellen Systems	102
3.2.1 Diagnose	102
3.2.2 Kraftfeldanalyse	110
3.2.3 Leitbild	114
3.2.4 Mitarbeiterbefragung	124
3.2.5 Risikoanalyse	135
3.2.6 Stakeholder-Analyse	142
3.2.7 Stakeholder-Dialog	150
3.2.8 Systemische Fragen	153
3.2.9 Unternehmenskultur analysieren	158
3.2.10 Werte	167
3.3 Analyse des technisch-organisatorischen Systems	171
3.3.1 Ablaufdiagramm	171
3.3.2 Arbeitsanalyse	176
3.3.3 Aufgabenanalyse	180
3.3.4 Due Diligence	185

3.3.5	Ereignisgesteuerte Prozesskette	189
3.3.6	Organigramm	193
3.3.7	Prozessanalyse	197
3.3.8	Stellenbeschreibung	200
4	Konzepterarbeitung und Planung – Instrumente	205
4.1	Balanced Scorecard	206
4.2	Gremienlandschaft	211
4.3	Interventionen auswählen	218
4.4	Interventionsarchitektur und -design	229
4.5	Kommunikationsmatrix	234
4.6	Pay-off-Matrix	240
4.7	Regelkommunikation	243
4.8	Top-down- und Bottom-up-Strategie	246
4.9	TPC-Matrix	250
4.10	Veränderungslandkarte	253
5	Implementierung und Umsetzung – Instrumente	259
5.1	Training und Partizipation	260
5.1.1	Action-Learning	260
5.1.2	Erfahrungsaustausch	265
5.1.3	Führungskräftekonferenz	268
5.1.4	Moderation	277
5.1.5	Open Space	282
5.1.6	Personalentwicklung	284
5.1.7	Teamentwicklung	289
5.1.8	Townhall-Meeting	295
5.1.9	Work-out	297
5.1.10	Zukunftskonferenz	301
5.2	Informations- und Kommunikationspolitik	304
5.2.1	Appreciative Inquiry	304
5.2.2	Away Day	307
5.2.3	Betriebsversammlung	308
5.2.4	Chat	309
5.2.5	E-Mail	311
5.2.6	Frequently Asked Questions (FAQ)	313
5.2.7	Hotline	316
5.2.8	Informationsmarkt	317
5.2.9	Kommunikation	319
5.2.10	Lernlandkarte	322
5.2.11	Lunch & Talk	331
5.2.12	Mitarbeiterzeitschrift	333
5.2.13	Newsletter	337
5.2.14	World Café	338
5.2.15	Yellow Pages	344
5.3	Commitment und Ziel- / Zeitvorgaben	345
5.3.1	Abmahnung	345
5.3.2	Aufgaben und Rollen	348
5.3.3	Führungskräfte und ihre Aufgaben	353
5.3.4	HR-Instrumente anpassen	359
5.3.5	Kündigung	362

5.3.6	Rituale	365
5.3.7	Versetzung	369
5.4	Auftreten von Opponenten und Konflikten	372
5.4.1	Resistance Radar	372
5.4.2	Widerstand	375
6	Kontrolle und Verbesserung – Instrumente	383
6.1	Controlling	383
6.2	Debriefing	388
6.3	Kaizen	394
6.4	Six Sigma	398
	Fundsache	404
	Autoren	405
	Stichwortverzeichnis	407