

Führungsaufgabe: Veränderung gestalten

Konzepte und Praxishinweise zur erfolgreichen Umsetzung

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Teil I: Mit Veränderungen auseinander setzen

1 Ein Blick auf Organisationen

Was sind Organisationen?
Der Blick auf die Leistung
Der Blick auf die Prozesse
Der Blick auf die Strukturen
Der Blick auf die sozialen Systeme
Der Blick auf die Mitarbeiter
Allgemeine Herausforderungen im Steuern von Organisationen
Widerspruchsmanagement als Paradigma in Veränderungsprozessen
Zusammenfassung

2 Grundlagen um Veränderungen zu gestalten

Zentrale Herausforderungen für jede Organisation und Führungskraft (Commitment) ist gefragt
Veränderung erfolgt nicht in einem linearen Prozess
Das 4-Zimmer Apartment
Der Veränderungstrichter
70% aller Veränderungsanstrengungen scheitern
Veränderungen gestalten - das Grundmodell
Zusammenfassung

3 Aufgaben und Kompetenzen einer Führungskraft in Veränderungsprojekten

Was steuert Organisationen?
Die Aufgabe der Führungskraft in Veränderungsprojekten
Was bedeuten Veränderungen für uns?
Kompetenzen einer Führungskraft
Kompetenzfeld I: Umgang mit eigenen Ängsten
Kompetenzfeld II: eigene Widerstände lösen
Kompetenzfeld III: Optimismus und Selbstvertrauen
Kompetenzfeld V: Handlungsmöglichkeiten erkennen – Lösungsfähigkeit erhalten
Kompetenzfeld IV: Begeisterungsfähigkeit und Vertrauen
Kompetenzfeld V: Komplexität und der lange Atmen
Die Grundausbildung prägt unser Handeln
Zusammenfassung

Teil II: Veränderungen umsetzen

4 Veränderungsbedarf erkennen und Initiative ergreifen

Warum müssen sich Organisationen ständig verändern?
 Den internen Wandel dem externen Wandel entsprechend forcieren
 Die drei Ansätze des Change Managements:
 Der Machtansatz
 Der Fachexperten-Ansatz
 Der Organisationsentwicklungs-Ansatz
 Steigende Komplexität erkennen und nutzen
 Evolutionäre oder radikale Veränderung?
 Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit herausfinden
 Zusammenfassung

5 Diagnose erstellen & Veränderungsprojekt ausrichten

Diagnose erstellen
 Das Ausrichten des Veränderungsvorhabens ist entscheidend – konkretes Beispiel und Anleitung
 Die vier Aspekte der Zielklärung
 Zusammenfassung

6 Interventionen planen und umsetzen

Grundsatzüberlegungen zum Gestalten von Veränderungen
 Die Auseinandersetzung mit Zielen
 Die zeitliche Komponente: Das Alpha und Omega der Veränderung
 Der Grundaufbau der Architektur
 Die Gestaltung der Maßnahmen zur Erreichung der Reorganisation
 Beschreibung von ausgewählten Maßnahmen
 Etablierung von Prozessen, Standards, Leitfäden
 Workshops
 Veränderung des Zusammenspiels und der Regelkommunikation
 Ausbildungsmaßnahmen als Gestaltung von Veränderungsprojekten.
 Kommunikation in Veränderungsprojekten
 Herausforderung Kommunikation
 Anforderung an Kommunikation
 Controlling von Veränderungsvorhaben
 Steuerung von Veränderungsvorhaben
 Die Bedeutung der Architektur und Interventionen – und was sonst noch in Veränderungen passiert.
 Cases
 # 1 Start einer Reorganisation im Rahmen eines Produktionsbetriebes
 # 2 Strategieentwicklung und Umsetzung – Phase Strategieprozess
 # 3 Einführung Projektmanagement
 # 4 Verbesserung des Zusammenspiels zwischen Abteilungen
 # 5 Weiterentwicklung von Führungskräften - Neuausrichtung
 # 6 KVP als Instrument des Qualitätsmanagement
 Zusammenfassung

7 Projekte evaluieren und abschließen

Erfolgskriterien bereits bei der Zielklärung festlegen

Projekte evaluieren

1. Klären: Was soll gemessen werden?
(qualitative – quantitative Messkriterien)
2. Klären: Wie soll gemessen werden?
3. Daten zur Evaluierung erheben
4. Ergebnisse interpretieren und beurteilen
5. Wirkung und Effektivität des Veränderungsprojektes bewerten

Projekte abschließen

1. Festlegen: Wie soll der Veränderungs-prozess abgeschlossen werden?
2. Feedback der involvierten Mitarbeiter einholen
3. Implementieren

Zusammenfassung

8 Projekte organisieren

Herausforderung Projektorganisationen

Anforderungen an Projektorganisationen

Risiken der Projektorganisationen in Veränderungsprojekten

Veränderungsprojekte, die von Führungskräften alleine gestaltet werden

Cases für Projektorganisation

Zusammenfassung

9 Mit Widerständen umgehen

Widerstand oder multiple Realitäten?

Menschliche Quellen des Widerstandes: Identität, Verlust, Angst

Identität wird bedroht

Verluste entstehen – kleine Tode sterben

Angst! – Wie reduzieren?

Den Widerstand auf drei Ebenen reduzieren, um das Unternehmen leistungsfähig verändern

Durch Bedeutung zu neuer Identität

Durch Informationen zur Handlung

Durch Beziehungen zum Vertrauen

Zusammenfassung

10 Den inneren Veränderungsprozess des Mitarbeiters fördern

Unterstützende Verhaltensweisen und Maßnahmen in der Phase des „Endens/Loslassens“

Unterstützende Verhaltensweisen und Maßnahmen in der Phase der „Neutralen Zone“

Unterstützende Verhaltensweisen und Maßnahmen in der Phase der „Neuanfänge“

Zusammenfassung

Literaturverzeichnis