

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	9
Verzeichnis der Abbildungen.....	11
Verzeichnis der Tabellen.....	13
Vorwort.....	15
Kapitelüberblick.....	17
Prolog: Die Wentor GmbH.....	21
Die Wentor GmbH steht vor großen Veränderungen.....	23
A Grundlagen des Change Managements.....	27
1 Veränderung – was ist das?.....	29
1.1 Dimensionen und Kernthemen.....	30
1.1.1 Dimensionen.....	30
1.1.2 Kernthemen der Veränderung.....	33
1.2 Über Scheinheiligkeit bei Veränderungsprozessen.....	34
1.3 „Die Erstellung einer Landkarte während eines Erdbebens“.....	35
2 Change Management-Konzepte.....	36
2.1 Inhalte des Change Managements.....	36
2.1.1 Strategie.....	37
2.1.2 Struktur.....	40
2.1.3 Kultur.....	41
2.1.4 Leitfragen.....	47
2.2 Überblick zu wichtigen Change Management-Konzepten.....	48
3 Interne Ursachen – Phasen der Umbrüche einer Organisation.....	50
3.1 Phasenentwicklung einer Organisation.....	50
3.2 Codes – ein Blick in das interne Change-Kraftwerk.....	52
4 Organisationszweck als harter Kern.....	53
4.1 Zwecke.....	53
4.2 Andersartigkeit von Change Management in Non-Profit-Organisationen.....	55
B Klassisches Change Management.....	57
5 Projekt- und Change Management.....	59
5.1 Gemeinsamkeiten.....	59
5.2 Unterscheidungen.....	59

5.3	Aushandlungen	61
6	Phasen im Change Management	61
6.1	Drei-Phasen-Modell	62
6.2	Phasenmodelle der Veränderung	63
6.2.1	Sieben Phasen (J. Duck).....	64
6.2.2	Acht Phasen (J. Kotter).....	66
6.3	Rollen im Veränderungsprozess	68
6.4	Der „case for action“	70
6.5	Beispiel „Sister Act“	71
6.6	Zehn Tipps, Veränderungen zum Scheitern zu bringen.....	72
7	Kritik am Change-Phasenmodell.....	75
7.1	Phasenmodell.....	75
7.2	Verhaltensökonomie	76
7.3	Dauerhafte Veränderungen	77
7.4	Viele Bilder der Organisation	79
C	Turbulente Welten	81
8	Komplexität	83
8.1	Einfach – kompliziert – komplex – chaotisch	83
8.2	Ein genauerer Blick auf „Komplexität“	85
8.3	Erhöhte Komplexität – der Wandel macht müde.....	87
8.4	Alles VUCA oder was?	89
8.5	Komplexität bestimmen	90
8.6	Konsequenzen / Ashby’s Law	93
8.7	Produktive Unruhe	95
9	Unruhe produktiv machen	98
9.1	Umwege erweitern die Ortskenntnis	99
9.2	Verändern unter Ungewissheit.....	100
10	Agiles Vorgehen	102
10.1	Scrum.....	102
10.2	Effectuation	108
10.3	Discovery Driven	110
10.4	Verbesserungs-KATA	111
10.5	Agiles Vorgehen und die gesamte Organisation.....	112
11	Alte Begriffe – neu aufgeladen.....	114
11.1	Ziel.....	114
11.2	Plan.....	115
11.3	Regel.....	116
11.4	Ordnung.....	116

D	Iteratives Change Management mit der flow turn map®	117
12	Iteratives Vorgehen.....	119
12.1	Anlass: Macht und Methodentransparenz.....	119
12.2	Experimentierende Loops.....	121
12.3	System 2 ins Spiel bringen.....	123
13	Das Konzept der flow turn map®.....	125
13.1	1. Ebene: Dimensionen der Veränderung.....	126
13.1.1	Exkurs: Macht und Wissen bei Foucault.....	127
13.1.2	„Macht“ in der turn map.....	127
13.1.3	„Wissen“ in der turn map.....	128
13.2	2. Ebene: Rahmen der Veränderung.....	129
13.3	3. Ebene: Themen der Veränderung.....	130
13.4	4. Ebene: Themen der Entscheidung.....	131
13.5	5. Ebene: Abläufe der Veränderung.....	132
13.6	Die Ambidextrie von Veränderungs- und Entscheidungsthemen.....	133
13.7	Phasen ja – aber:.....	135
14	Praxis der flow turn map.....	136
14.1	Unklarheiten abbauen.....	136
14.2	Akzeptanz erreichen.....	143
14.3	Wirksamkeit erzeugen.....	150
14.4	Routinen etablieren.....	158
14.5	Mit der flow turn map Veränderungen steuern.....	168
14.5.1	Die Suche nach der „dritten Variable“.....	168
14.5.2	Achtsamkeit und Improvisation.....	171
14.5.3	Heuristiken.....	173
14.5.4	Zweck der turn map.....	175
15	Change Managementansätze im Vergleich.....	176
E	Shaping Leadership – Führung im Change Management	183
16	Gewissheiten in ungewissen Zeiten versprechen?.....	185
17	Abschied vom „great man“.....	189
17.1	Alles im Griff auf dem wankenden Schiff?.....	189
17.2	Und wer kontrolliert dann alles?.....	190
17.3	Fehler sind unvermeidlich – und willkommen.....	190
17.4	Professionalisierung statt Authentizität.....	191
18	Shaping Leadership – Veränderung gestalten.....	191
18.1	Führung als Jonglieren.....	191
18.2	Die Haltung entscheidet.....	194

18.3	Entwicklung hin zum „shaping leadership“	197
18.3.1	Vom Befehlen zum Gestalten.....	197
18.3.2	Vom Sich fügen zum Gestalten.....	198
18.3.3	Vom Verweigern zum Gestalten.....	199
18.4	Die Level des Gestaltens: design – build – shape	200
18.4.1	Drei Interviews auf drei verschiedenen Level	201
18.4.2	Merkmale der drei Level.....	203
18.5	Und dennoch: Es gibt keine ideale Führungshaltung.....	204
19	Sich selbst(-)ständig verorten.....	205
19.1	Werte geraten ins Schwimmen	205
19.2	Die Veränderung, die Organisation und ich.....	206
19.3	Vertrauen ist gut.....	207
20	Widerstand	208
20.1	Widerstand als Störfaktor?	209
20.2	Umgang mit Widerstand.....	210
21	Den Change steuern.....	212
21.1	Change Control: Steuerung	212
21.1.1	Quantitative Steuerung: Veränderungsengagement.....	212
21.1.2	Qualitative Steuerung: TPC-Matrix reloaded.....	217
21.2	Change Control: Kennzahlen	218
21.2.1	Ausgewogene Kennzahlen	219
21.2.2	Zusammenhängende Kennzahlen.....	223
22	Veränderung kommunizieren.....	226
22.1	Der Inhalt für die Verpackung	227
22.2	Die Verpackung des Inhalts.....	229
22.3	Die Kommunikationsmedien.....	229
22.4	Die Person	231
	Zusammenfassung in 9,5 Thesen.....	233
	Quintessenz	243
	Literaturverzeichnis	245
	Stichwortverzeichnis.....	261
	Über den Autor.....	264