

# Stichwortverzeichnis

## A

Ablehnung 66 f., 373  
Gründe 68  
Absatzmarkt 238  
Abschied 73, 78, 121, 126  
Abstimmungsbedarf 307  
Abstrahieren, Definition 246  
Abstraktionsleiter 246 f.  
Selbsttest 248  
Abwehr 68, 117  
Abwehrmechanismen 385  
Abwertung des Bisherigen 73  
Ärger 78  
Akquisegespräch 323  
Aktives Zuhören 250, 254  
Akzeptanz 92, 237, 256 f., 280,  
315, 417  
des Projektleiters 297  
Akzeptanzmarkt 238  
Alignment 343  
Allparteilichkeit 314 f.  
Analyse 114, 154, 183, 208, 265,  
304, 315, 319, 323, 347  
Kulturanalyse 199, 208  
Motivationsebenen 335  
Unternehmenskultur 176  
Vorgehen 156  
Analyst 319  
Anforderungsprofil 285  
Angebot, prüfen 323  
Angst 66, 78, 369  
bewältigen 76  
Gründe 68  
vor der Komplexität einer  
Veränderung 383  
Anonymität 389  
Anspruchsgruppe 137, 306  
Antreiber, innere 84, 86  
Arbeitsbelastung 338  
Arbeitsplatzverlust 362  
Arroganz der Sieger 73  
Artefakte 178  
Assoziationsphase 149  
Aufgaben  
Anforderungen 285  
projektorientierte 366  
Aufgabenbeschreibung 322  
Aufgabenerfüllung (Performing) 312

Aufgabenorientierung 338  
Aufgabenstellung 302 f.  
Aufmerksamkeit 271, 299, 344  
Aufmerksamkeitstraining 356  
Auftaktveranstaltung 307  
Auftraggeber 58, 301  
Dilemma 322  
erste Gespräche 303  
Erwartungen 303  
Auftragsklärung 302 f.  
Rolle des Beraters 319  
Auslöser für Change 27  
demografische Entwicklung  
30 f.  
gesellschaftliche  
Veränderungen 28  
Globalisierung 28, 30  
Internationalisierung 28  
Klimawandel 29  
privater Bereich 32  
Privatisierung 31  
Technologie 28, 31  
Trends 28  
Umweltveränderungen 28  
Wirtschaftskrise 28  
Auslöser von Widerstand 378  
Ausrichtung 343  
Ausschreibungen 323  
Authentizität 97, 205, 253, 260,  
350 f.  
Definition 253  
Autopilot 188, 227  
Autorität 298  
emotionale 342

## B

Basisdemokratie 158, 161, 169,  
418  
Bedrohung 66, 361  
Beenden 78  
Befehl und Gehorsam 50  
Begeisterung 298, 335  
Beharrungstendenzen 334  
Behörde 192  
Beobachtung 51, 101, 246  
Beobachtungsfähigkeit 355  
Bequemlichkeit 70

Berater 320  
Analyst 319  
Anforderungen an 318  
Angebot einholen 322  
Aufgabenüberblick 319  
Außensicht 316  
Coach 319  
Entlastung durch 316  
externe 313, 317  
finden 321  
Impulsgeber 314  
interne 317  
Katalysator 321  
Konzept 323  
Mediator 321  
Moderator 316, 320  
Objektivität 316  
Preis-Leistungs-Kompetenz-  
Verhältnis 324  
Projektmanager 321  
Qualifikationen 322  
Referenzen 322  
Rollen 319  
Spezialwissen 314  
Trainer 321  
Beratung  
externe 370  
systemische 314  
Beratungsansatz 321  
Berne, Eric 84  
Beschaffungsmarkt 239  
Beschönigung 361, 417  
Beschwichtigung 229  
Beteiligte, Definition 161  
Beteiligung 81, 160 f., 203, 206,  
254, 389, 418  
als Manipulationsversuch 161  
Definition 161  
der Betroffenen 94  
Formen 167  
Grenzen 170  
kritische Anmerkungen 163  
Leitlinien 168  
Lernprozess 164  
Nutzen 164, 166  
Qualitätsverbesserung 166  
Unternehmenskultur 165  
Betriebswirtschaftlicher Nutzen  
91 f.

- Betroffene 44
    - abholen wo sie stehen 66
    - Ansprache 66
    - beteiligen 94
    - Definition 43, 161
    - Stärken 98
    - Stakeholder 56
    - typische Reaktionen 67
    - zu Beteiligten machen 94, 161
  - Beziehungen 89, 362, 409
  - Beziehungsarbeit 296, 306
  - Blick über den Tellerrand 383
  - Blitzableiterfunktion 99, 231, 287
  - Blockade 66, 332, 387
  - Botschaft 243
  - Bottom-up-Ansatz 51
  - Brancheneigenheiten 189
  - Bridges, William 76
    - Managing Transitions 76
    - Transition-Modell 78
  - Bürokratisierung 150
  - Burn-out 88, 339 f.
- C**
- Chancen 361
  - Chancenorientierung 218, 341
    - Leitfragen 219
  - Change 34
    - Auslöser 27 ff., 32
    - beruflich 28
    - Beteiligte 44
    - Betroffene 43
    - Burn-out-Prävention 340
    - Dauer 39, 70, 72
    - Definition 35
    - delegieren 224
    - Erfolg 76
    - Fachinhalte 44
    - Führung 341
    - gesellschaftlich 29
    - Gesicht des 205
    - harte Faktoren 46, 92, 203, 418
    - individualpsychologischer 65
    - individuell 39
    - konstant 33
    - Leitlinien 155
    - Missverständnisse im 417
    - Modebegriff 38
    - Normalität 32
    - Orientierungslosigkeit überwinden 93
    - Phasen des Wandels 101
    - Prozess 421
    - scheitern 221
    - Selbstführung im 340
    - Subkulturen 183, 185
    - Teil des Lebens 33
    - Themen, offene und verborgene 44
    - Themen, soziale 44
    - typische Reaktionen 67
    - Übergang zu Evolution 39
    - und Transition 76 f.
    - Unsicherheit 344
    - Unterschied zu Evolution 35, 37 f.
    - verankern 216, 346
    - Vor- und Nachteile 34
    - Vorgehen 145, 209
    - Wandel zweiter Ordnung 34 f.
    - weiche Faktoren 42, 47, 91, 175, 203
    - Widerstand gegen 373
    - wirtschaftlich 30
    - Ziel 140, 421
  - Change Management
    - Aufgabe 422
    - betriebswirtschaftlicher Nutzen 91 f.
    - Definition 40, 43, 68, 422
    - Denkansätze 48
    - Ebenen der Gestaltung 41
    - Fehler 221
    - Gefühle verstehen 65
    - Gegenstand der Veränderung 41
    - Geldverschwendung 225
    - Instrumente 48
    - Integration von Lösungsfindung und sozialem Veränderungsprozess 41, 44
    - Katalysatorfunktion 418
    - Kuschelkurs 66
    - Prozessgestaltung 41, 157 f.
    - Rolle des Projektleiters 287
    - Umgang mit Emotionen 65 f.
    - und Projektmanagement 51
    - Verhaltensprozess 52
    - Ziel 42, 45 ff.
  - Change-Dynamik 91
  - Change-Erfolgsformel 280
  - Change-Kommunikation 213 f., 226, 235, 237 f., 255, 261, 263, 267, 305, 324, 420
    - Aufgabe des Kommunikators 257
    - Aufgaben 240
    - Ausgangssituation 256
    - Authentizität 260
    - Chefkommunikator 344
    - Definition 237
    - Effektivitätssteigerung 241
    - Entschlossenheit 262
    - Erfolgsfaktoren 214, 258
    - Erfolgskatalysator 238
    - Erste-Hilfe-Tipps 265
    - Gesprächsbereitschaft 262
    - Klarheit 361
    - Kommunikationsplan 269
    - Offenheit 259
    - operative 241
    - Phasenüberlagerungen 137
    - soziale 240
    - Spezialsituationen 271
    - Top-Manager 270
    - Überzeugungsarbeit 257
    - Unternehmenskultur 241
    - Verlässlichkeit 264
    - Verständigungsprobleme 241
    - Verständlichkeit 260
    - Wortwahl 214
    - Ziel 237, 269
  - Change-Modell 173
  - Change-Projekt
    - Aufgabenstellung 302 f.
    - Auftraggeber 301, 303
    - Auftragsklärung 302 f.
    - Betroffene 301
    - Checkliste 52
    - Definition 36, 52
    - externe Unterstützung 313
    - Fehler 310
    - Interessengruppen analysieren 306
    - Kick-off 307
    - persönliche Beziehungen aufbauen 305
    - Projektauftrag 302 f.
    - Projektmanagement im Detail 309
    - Projektorganisation entwerfen 307
    - Projektstatus bestimmen 301
    - Prozessverantwortung 293
    - Unterstützung suchen 283, 310
    - versus Fachprojekt 288
    - Zusammenhänge 301
  - Change-Prozess 115, 157 f., 210, 292, 421
    - Dauer 107, 139, 178
    - individuell 191
    - Rolle der Führungskraft 328

- Rolle des Middle Management 347
  - Rolle des Top Management 342
  - Widerstand als Normalität 374
  - Change-Request 421
  - Change-Rezept 191
  - Change-Team 52, 109, 113, 119, 173, 215, 297, 353
    - Definition 311
    - gründen 285, 310
    - Phasenüberlagerungen 137
    - Rolle für die Veränderung 59
    - zusammenstellen 108
  - Change-Vorhaben, Projektleitung 285
  - Change-Zynismus 198, 267
  - Changing, Drei-Phasen-Modell 105
  - Checkliste
    - Anforderungen an eine Vision 129
    - Berater finden 321
    - Change verankern 216
    - Change-Projekt 52
    - Feedback nehmen 174
    - Fragen richtig formulieren 411
    - Gestaltung von Interventionen 122
    - Gesunde Selbstführung 340
    - Gründe für Widerstand 68
    - Kick-off-Veranstaltung 309
    - Kommunikationsplan 269
    - Kommunikative Klarheit 255
    - Kompetenzspiegel für Projektleiter 286
    - Konfliktgespräch führen 406
    - Leitlinien für Beteiligung 168
    - Projektstatus bestimmen 301
    - Stakeholder-Liste aufstellen 55
    - Tipps für gute Laune 357
    - To-Do-Liste 209
    - Trennungsgespräche führen 362
    - Umgang mit negativen Emotionen 392
    - Umgang mit Widerständen 394
    - Vertrauen schaffen 97
    - Wandel gestalten 112
  - Chefkommunikator 271, 344
  - Coach 319
  - Coaching 421
  - Commitment 116
  - Controlling 91, 140
  - Coopetition 31
  - Corporate Design 200
  - Cultural Change 175, 180, 199
    - Dauer 70
- D**
- Dauer 94, 102, 110, 135, 139 f., 155, 178 f., 210, 228, 280
    - Beteiligung 167
    - Organisationstypen 140
    - Unternehmenskultur 140, 191
    - Veränderungsbereitschaft 141
    - Veränderungsfähigkeit 141
  - Delegation 283, 294
    - falsche Verantwortung 295
  - Demografie 70
  - Demografische Entwicklung 30 ff.
  - Denkmuster 171
  - Derr, C. B. 284
  - Dialog 410
  - Dialogorientierung 120, 239, 254, 388
    - Vorteile 263
  - Dilemma 196
  - Drei-Phasen-Modell 104
    - Changing 105
    - Freezing 106
    - Unfreezing 105
  - Dringlichkeit 206, 361
    - herstellen 108
  - Druck 349, 362, 387
  - Drucker, Peter F. 74, 330
  - Dynamik 158 f., 210, 318, 324, 342, 379
- E**
- Edison, Thomas A. 136
  - Effektivität 36
    - Definition 74
  - Effizienz 35, 367
    - Definition 74
  - Ehrlichkeit 264, 333
  - Eigendynamik 50
    - ermöglichen 110
  - Einsamer-Held-Syndrom 310
  - Einsatzbereitschaft 282
  - Einstellung 82 ff., 237, 288
    - innere 34, 42, 70, 82 ff., 165
    - positive 218, 356
  - Einzelgespräche 361, 390
  - Einzelinteressen 315
  - Eisbergproblematik 288
  - Emotionale Autorität 342
  - Emotionales Monitoring 114
  - Emotionen 204, 363, 392, 405
    - Blitzableiter 99
    - Funktion für den Wandel 113
    - im Change 65
    - normal 66
    - pro Phase der Veränderung 114
    - sich selbst vorbereiten 95
    - Vertragsbruch 76
  - Empathie, Definition 251
  - Empfänger 243, 404
    - Bereitschaft zuzuhören 267
    - Don'ts 250
    - Dos 250
  - Engagement 344
  - Entscheider 330
    - Definition 328
  - Entschlossenheit 262, 298
  - Erfolg 166, 222, 279 f., 284, 317
    - äußere Erfolgsdefinition 284
    - Faktoren 203
    - innere Erfolgsdefinition 284
    - kurzfristiger, sichtbarer 110
  - Erfolgsformel 280
  - Erfolgsorientierung 284
  - Erste-Hilfe-Tipps 265
    - Change-Kommunikation 265
    - für Change-Projektleiter 300
    - gegen Orientierungslosigkeit im Change 93
    - Siehe auch Checkliste 265
    - Siehe auch Tipps 265
  - Erwartungen 71, 106, 146, 153, 182, 220, 256, 280, 292
    - soziale 328
    - strukturell bedingte 328
  - Erwartungsmanagement 293
  - Esoterik 90
  - Evolution 34, 37 f., 76, 114
    - Definition 34
    - Übergang zu Change 39
    - Wandel erster Ordnung 34
  - Experimentieren 106, 134
  - Expertenberatung 321
  - Expertenwissen 318
  - Externe Berater 313, 317
    - Sparringspartner 318
    - Unabhängigkeit 315
  - Externe Unterstützung 283, 313
- F**
- Fachberatung 320
  - Fachkompetenz versus Sozialkompetenz 288

Fachprojekt 288  
Feedback 106, 134, 174, 239, 263,  
309, 346  
geben 412  
Regeln 174  
Fehler 50, 69, 115, 128, 360  
Change Management 221  
Null-Fehler-Toleranz 227  
Projektmanagement 310  
Fehlerkultur 98, 367  
Fehlinformationen 376  
Fehlinterpretationen 394  
Finanzmarkt 238  
Flexibilität 324, 364, 367  
Flurfunk 227, 272  
Fokus behalten 370  
Forming (Mitgliedererkennung)  
312  
Freezing, Drei-Phasen-Modell 106  
Freundlichkeit 362  
Frustrationstoleranz 285  
Führer ohne hierarchische Macht  
297  
Führung im Change 341  
Führungsebenen 326  
Führungskompetenz 255  
Führungskräfteentwicklung 354  
Change-orientierte 354  
personenbezogene 355  
projektbezogene 355  
Ziele 355  
Führungskraft 325, 418 f.  
Ansprüche an 339  
Arbeitsbelastung 338  
auf alles eine Antwort? 353,  
359  
auf Change vorbereiten 95  
Aufgaben 328, 330  
Definition 328  
Ehrlichkeit 333  
emotionale Autorität 342  
Erwartungen 99, 306  
Führungstipps 356  
gemeinsames Lernen 359  
Glaubwürdigkeit 332  
Hauptaufgabe pro Phase des  
Wandels 114  
im doppelten Wandel 351  
Kündigungsgespräch 362  
Middle Management 347  
Mitarbeiter motivieren 335  
Optimismus 356  
Präsenz 360  
Prozesssteuerung 331

Resilienz 363  
Rolle 328 f.  
Rolle für die Unternehmens-  
kultur 181 f.  
Rollendilemmata 336 f.  
Schlüsselfigur 108  
Schlüsselqualifikationen 341  
Stress 205  
Tagesgeschäft 339  
Top Management 342  
Veränderungsbereitschaft 334  
Vertrauen aufbauen 367  
Vorbereitung 115  
Wandel gestalten 33  
Widerstand 377  
Führungssituationen 339  
Führungsstil 146  
Führungstipps 356

## G

Ganzheitlicher Ansatz 44, 222 f.,  
383  
Gefühle 65  
Gemeinsames Lernen 359  
Gerüchte 227, 272  
Gesamtorganisation 291  
Gesellschaftliche Veränderung 28 f.  
Gesicht des Wandels 205  
Gesichtsverlust 419  
Gespräche führen 390, 405  
Teufelskreis Rechthaberei 399  
Vorbereitung 402  
Gesprächsbereitschaft 262  
Gewaltfreie Kommunikation 407  
Glasl, Friedrich 149, 399  
Glaubwürdigkeit 205, 207, 229,  
253, 260, 267, 332, 414  
Machtbasis 332  
Managementleistung 332  
Tipps 268  
Gleichgewichtszustand 104  
Globalisierung 28, 30, 262  
Greiner, Larry 148  
Grundannahmen 178  
Grundmuster, psychische 66  
Grundüberzeugungen 177, 186  
Gruppengespräche 361

## H

Haltung 51  
Handlungsfreiheit ermöglichen 110  
Handlungsorientierung 314

Harte Faktoren 50, 92, 203, 418  
Definition 46  
Harte Themen 288  
Harvard-Konzept 408  
Hauen und Stechen 88  
Heller, Jutta 365  
Hofstede, Geert 179

## I

Ich-Botschaften 251, 254, 404,  
409, 411, 413  
Identifikation 195, 214  
Identität 181, 187, 381  
Definition 179  
Informationsfluss 351, 376  
Informationspolitik, transparente 389  
Initiator 278  
Initiierung 338  
innere Antreiber 84  
Innovation 136, 159, 421  
Insel des anderen 173, 266  
Integriertes Phasenmodell des  
Wandels 112 ff., 116 ff., 126 ff.  
Analyse betreiben 114  
Change verankern 136  
Experimentieren 134  
Konzept entwickeln 131  
Krise steuern 121 ff., 126 f.  
Leitfragen 113  
Orientierung geben 116  
Phasenverschiebung 137  
Umsetzung 135  
Vision entwickeln 127  
Interessen 403  
Interessengruppen *siehe auch*  
Stakeholder 129, 304, 388  
analysieren 306  
Interkulturalität 30  
Internationalisierung 28  
Interne Berater 317  
Interne Kompetenzen 310  
Interpretation 247, 405  
Interventionen 212  
IT-Projektmanagement 421  
IT-Thema 421

## J

Jammerecke 364

## K

Karrierechancen 279  
Karriereknick 384

- Katalysator 91, 206, 253, 321, 418, 421  
 Kehr, Hugo M. 335  
 Kick-off 302, 305, 307  
     Agenda 309  
     Tipps zur Vorbereitung 308  
 Klarheit 361  
 Klimawandel 29  
 Körpersprache 411  
 Kollaboration 150  
 Komfortzone 105  
     Definition 211  
 Kommunikation 110, 213 f., 235, 237 f., 240 f., 244 ff., 248, 250, 253, 255 ff., 261, 263, 267, 270 f., 351  
     Arten der Kommunikation 236  
     Authentizität 260  
     Bedürfnisse 235  
     Definition 235 f.  
     Ein-Weg-Kommunikation 236  
     emotionale 254  
     Entscheidung 252  
     Entschlossenheit 262  
     Erfolg messen 240  
     formelle 236  
     Funktionen 252  
     Gesprächsbereitschaft 262  
     Grundlagen 243  
     Grundüberzeugungen 173  
     horizontale 236  
     informelle 236  
     nonverbale 245  
     Offenheit 259  
     Sender-Empfänger-Modell 243  
     sensible Wortwahl 73  
     Situationsmodell 400  
     Störanfälligkeit 249  
     systemische Bewertung 51  
     Verlässlichkeit 264  
     Verständlichkeit 260  
     vertikale 236  
     Vier-Seiten-Modell 244, 404  
     Wertbeitrag 237  
     Zielgruppen 265  
     Zwei-Wege-Kommunikation 236  
 Kommunikationsangebot, Definition 237  
 Kommunikationsarten 236  
 Kommunikationsformat 252  
     Definition 236  
 Kommunikationskompetenz 253, 255, 286  
 Kommunikationsmärkte 238  
 Kommunikationsmaßnahmen 236  
     Erfolg messen 240  
 Kommunikationsplan 264, 269  
     Beispiel 269  
 Kommunikator 291  
     Aufgabe 257  
 Kompetenz  
     Fach- vs. Sozialkompetenz 288  
     Manager vs. Leader 327  
 Kompetenzprofil 285  
 Kompetenzspiegel 286  
 Komplementärberatung 321  
 Komplexität 94, 155, 166, 186, 218, 227, 341, 383  
 Konfliktbearbeitung 399, 402, 405 ff.  
     Appell 404  
     Beziehungshinweis 404  
     Dialog 410  
     Positionen 402  
     Sachinformation 404  
     Selbstkundgabe 404  
     Situationsmodell 400, 402  
     Wille zum Reden 400  
 Konflikte 138, 231, 354, 395  
     Alternativen bedenken 402  
     Definition 395  
     Diagnose 399  
     erkennen 397  
     Rechthaberei 399  
     Rolle im Veränderungsprozess 397  
     Situation verstehen 400  
     Ursachen 398  
     versus Widerstand 395 f.  
 Konflikteisberg 289  
 Konfliktfähigkeit 400  
 Konfliktgespräche 290  
     Aufbau 408  
     Dos and Don'ts 411  
     durchführen 408 ff., 412  
     Faustregel 409  
     führen 405  
     nachbereiten 412  
     Vereinbarung 410  
     Vorbereitung 402, 406 f.  
 Konfliktmanager 287  
     Rolle des 289  
 Konfliktpotenzial 139, 289  
 Konfusion 80  
 Konkurrenz 360, 362  
 Konsensorientierung 193  
 Konsequenz 97, 111, 133, 136, 345  
 Konsistent, Definition 262  
 Kontaktpflege 306  
 Kontext, Definition 204  
 Kontextabhängigkeit 203 f.  
 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) 35  
 Kontinuität 333  
 Kontrolle 94, 225  
 Kontrollverlust 72, 163 f., 384  
 Konzept entwickeln 131  
 Konzeptphase 133  
 Kosmetik 223  
 Kotter, John  
     Acht Schritte erfolgreichen Wandels 107 ff.  
 Kränkung 73  
 Krankenstand 339  
 Kreativität 79, 128, 164, 168, 421  
 Krise 32, 121 ff., 126 f., 148, 218, 375, 419  
     bewältigen 32, 79, 96, 121, 151 f., 365  
     Definition 32, 121  
     Organisationsreife 152  
     Organisationsreifemodell 148 f.  
     persönliche 122  
     persönliche Bewältigung 32  
     steuern 121  
     unvermeidlich 152  
 Krisensteuerung 121 ff., 126 f.  
 Kritische Situation 419  
 Kübler-Ross, Elisabeth 127  
 Kündigungsgespräch 362  
 Kultur 43  
     *siehe* Unternehmenskultur 146  
 Kulturanalyse 199, 208  
 Kulturelle Merkmale meiner Organisation 198  
 Kunst des Weglassens 339  
 Kuschelkurs 417
- L**
- Leader 325, 328  
     Definition 253  
     Glaubwürdigkeit 253  
     Typus 327  
 Leadership 343  
 Lebenseinstellung 82 ff.  
 Leistungsfähigkeit 87, 118  
 Leitdifferenzen  
     Beispiele 147  
     Definition 145

- Leitlinien
    - der kulturellen Veränderung in Organisationen 199
    - für Beteiligung 168
    - Vorgehen im Change 155
  - Lernen 126, 190, 364, 367
  - Lernkurve 137
  - Lernprozess 165, 201, 421
  - Lewin, Kurt
    - Drei-Phasen-Modell 104 ff.
  - Lievegoed, Bernhard 149
  - Lob 135, 271, 390
  - Lösungsfindungsprozess 359
  - Lösungsorientierung 218
  - Loslassen 78, 124
  - Lower Management, Definition 328
  - Lower-Manager, Definition 328
- M**
- Macher 93, 208, 421
  - Macht 252, 391
    - Middle Management 350
  - Machtbasis 281
  - Mai, Jochen 392
  - Management by Objectives (MBO) 330
  - Management, Widerstand aus dem 377
  - Manager 325
    - Definition 326
    - Typus 327
    - Widerstand 377
  - Manipulation 66, 161, 168, 230, 361, 367, 420
  - Marketing 50, 53, 259, 265
  - Maschine 421
  - Masterplan 156 f., 259, 369
    - Definition 369
    - MBO 330
  - Mediator 321
  - Medium, Definition 243
  - Meetings 281
  - Meilensteinplan 301, 304
  - Meinungsbildner 308
  - Mensch versus Maschine 421
  - Menschenbild 178
    - Beispiele 172
    - Definition 171
    - menschliche Seite der Veränderung 204
  - Mentale Modelle 39
    - Definition 39
  - Mentaler Wandel 36, 279
  - Middle Management 116, 420
    - Balance 350
    - Definition 326
    - Machtposition 350
    - Mitarbeiter coachen 352
    - Phasenüberlagerungen 137
    - Rolle des 347
    - Rolle für die Veränderung 59
    - Sandwichposition 348
    - Schnittstellenfunktion 353
  - Middle-Manager, Definition 326
  - Mindmap-Technik 302, 393
  - Misserfolg 371
  - Missverständnisse 221, 244, 248, 405, 417
  - Mitarbeiter 116
    - ins Boot holen 118
    - Motivationsmöglichkeiten 299
    - Phasenüberlagerungen 137
    - Rädchen im Getriebe 50
    - Rolle für die Veränderung 60
    - Stärken und Schwächen 360
  - Mitarbeiterorientierung, Definition 338
  - Mitbestimmung 162
  - Mitgliedererkundung (Forming) 312
  - Mitstreiter 389
  - Modelle
    - Definition 102
    - Ebenen der Veränderung 42
    - Eisberg 45, 188, 289
    - Hafenpier 122
    - Kommunikation 400, 404
    - Kommunikationsmärkte 239
    - mental 39
    - Mentale Abstraktionsleiter 247
    - Modell der Organisationsreife 152
    - Motivation 335
    - Motor des Wandels 342
    - Nähe-Distanz 86
    - Phasenmodelle des Wandels 101
    - Sender-Empfänger 243
    - Teamentwicklung 312
    - totes Pferd 227 f.
    - Unternehmenskultur 178
    - Verantwortungsmodell 295
    - Vier Seiten einer Nachricht 244
    - Zusammenspiel harter und weicher Faktoren 93
  - Moderation 343
  - Moderator 316, 320
  - Monitoring, emotionales 114
  - Motivation 111
    - fünf Schritte zur 391
    - innere 381
    - Schnittmengenmodell 335
  - Motivationsgespräche 390
  - Motivationsmöglichkeiten 299
  - Motivator 290
  - Motor der Veränderung 59, 116, 224, 300, 303, 346
  - Motor des Wandels 329, 342, 344
  - Multiplikator 308, 349
  - Mut 218, 220, 223, 357, 367, 377, 400
- N**
- Nachhaltigkeit 50, 163, 189
  - Nachricht 243
    - Ebenen 244, 404
  - Nähe zeigen 360
  - Neuberger, Oswald 337
  - Neugier 128
  - Non-Profit-Organisation (NPO) 190, 193
  - Normen 178
  - Normenfindung (Norming) 312
  - Norming (Normenfindung) 312
  - Not-invented-here-Syndrom 384
  - Null-Fehler-Toleranz 227
- O**
- Objektivität 316
  - Offenheit 97, 254, 259, 359, 367, 375
  - Operativ 41
  - Optimismus 134, 356
  - Optimist 83
  - Orangentreit, Beispiel 403
  - Organisation
    - als Maschine 49 f., 90
    - als soziales System 49 f., 91, 224, 314
    - blinde Flecke entdecken 313
    - Denkansätze 48
    - Entwicklungsstufen 146, 148 f.
    - Individualität 145
    - Reife 145
    - Unterscheidungsmerkmale 145
  - Organisationaler Lernprozess 421
  - Organisationsentwicklung 27
    - Entwicklungsstufenmodell 148 f.

Organisationskultur 140  
 Organisationsreife, Modell der 152  
 Organisationstypen 191 f.  
 Orientierung 116, 228, 313  
 geben 93  
 Orientierungslosigkeit 93  
 Outsourcing 149

**p**

Paradigma 35  
 Definition 37  
 Paradigmenwechsel 36 f.  
 paradoxe Frage 125  
 Partizipation 161  
 Stufen der 162  
 Patentrezept 102  
 Perfektionismus 85  
 Performing (Aufgabenerfüllung) 312  
 Perma-Change 33, 69  
 Persönlichkeitstypen 298  
 Personalabbau 334, 382  
 Personalengpässe 316  
 Personalentwicklung 347  
 Personalentwicklungsprogramme 354  
 Pessimist 83  
 Phasen des Wandels 102, 105, 107  
 Phasenmodelle des Wandels 101  
 Acht Schritte erfolgreichen Wandels 107 ff.  
 Alexandra Schichtel 112 ff., 116 ff., 121 ff., 126 ff.  
 Bedeutung 102  
 Drei-Phasen-Modell 104 ff.  
 Integriertes Phasenmodell 112 ff., 116 ff., 126 ff.  
 John Kotter 107 ff.  
 Kurt Lewin 104 ff.  
 Transition-Modell 78  
 Überblick 103  
 William Bridges 76  
 Zusammenspiel harter und weicher Faktoren 92 f.  
 Phasenüberlagerungen 137  
 Phasenverschiebung 113, 117, 137 f., 341, 379  
 Pinguin-Prinzip 107  
 Pioniergeist 41  
 Planung 116, 159, 232  
 Korrekturbedarf 334  
 rollierende 157, 210

Politik der offenen Tür 360  
 Portny, Stanley E. 286  
 Positives Denken 98  
 Präsenz 360  
 Prävention 289  
 Priorität 419  
 Privatisierung 31  
 Problemlösungsprozess 51  
 Problemtrance 165  
 Produktivität 112, 418  
 Produktivitätsverlust 79, 87, 198  
 Professionskultur 184 f.  
 Projektauftrag 278, 301 ff.  
 Projektdesign 315  
 Projektinitiator 278  
 Projektleiter 277, 279, 285  
 Akzeptanz des 297  
 Ansprüche an 285  
 Autorität 298  
 Bild der Windmühle 299  
 Bild der Zündkerze 300  
 Erfahrung 38  
 Erfolg in der Praxis 280  
 Erschöpfung 282  
 Erste-Hilfe-Kasten 300  
 Erwartungen 278  
 Forderung nach Ressourcen 370  
 Fortbildung 283  
 Gespräch mit Auftraggeber 303  
 Interessengruppen analysieren 306  
 Kick-off-Veranstaltung 307  
 Kommunikator 291  
 Kompetenzprofil 285  
 Kompetenzspiegel 286  
 Konfliktmanager 287, 289  
 Motivationsmöglichkeiten 299  
 Motivator 290  
 ohne hierarchische Macht 297  
 persönliche Beziehungen aufbauen 305  
 Phasenüberlagerungen 137  
 Projektorganisation entwerfen 307  
 Prozessverantwortlicher 292  
 Rolle 59, 278, 287  
 Rollenumschreibung 299  
 Schnittstellenmanager 291  
 Sozialkompetenz 288  
 Sparringspartner 318  
 Stolperfallen 310  
 Teambildungsmaßnahmen 311  
 Teamspieler 296

unerfahrene 232  
 Unterstützung suchen 310  
 Verantwortung 295  
 Projektleitung 285  
 Projektmanagement 280, 309  
 Definition 51  
 Fehler 310  
 Projektmanager 321  
 Projektorganisation 265, 307  
 gestalten 57  
 Projektstatus bestimmen 301  
 Projektteam 51, 297  
 Prozess 154, 210, 224, 232, 292, 421  
 Verantwortlicher 279, 281, 292, 294  
 Prozessberatung 320, 324  
 Prozessgestaltung 157 f., 289  
 Prozesssicherheit 96, 224, 264, 388  
 Prozesssteuerung 331  
 Prozessverantwortung 293  
 Prozesswissen 314  
 Pseudobeteiligung 161  
 Psychosozial, Definition 46

**o**

Qualifizierungsmaßnahmen 380

**R**

Rahmenbedingungen 331, 380  
 Rechthaberei 399  
 Reflexion 134, 157 f.  
 Religionsgemeinschaften 195  
 Resignation 66  
 Resilienz  
 Definition 38  
 erlernen 363  
 Säulen der 365  
 Schlüssel zur 366  
 Resilienztraining 363  
 Respekt 282, 306  
 Ressourcen 301, 318  
 einfordern 370  
 Ressourcenorientierung 66, 314  
 Revolution 148  
 Riemann-Thomann-Modell 83, 86  
 Rituale 188  
 Rogers, Carl 251  
 Rolle, Führungskraft 328  
 Rollendilemmata 336 f.  
 Rollenfindung (Storming) 312

Rollenkonflikte 315  
Rollenverteilung 259  
Routine 70, 106, 108, 187, 189,  
329, 339 f.

### S

Salamitaktik 231  
Schein, Edgar H. 176 f.  
Drei-Stufen-Modell der Unternehmenskultur 177 f.  
Scheinpartizipation 168  
Scheitern 386, 417  
Scheuklappenphänomen 225, 246  
Scheuklappentest 393  
Schichtel, Alexandra  
Integriertes Phasenmodell des Wandels 112 ff., 116 ff., 126 ff.  
Schlagworte 262, 362  
Schlüsselqualifikationen 341  
Schmid, Bernd 295  
Schnittmengenmodell der Motivation 335  
Schnittstellenfunktion 353  
Schnittstellenmanager 291  
Schock 66, 116  
Schuld 212, 223, 257, 282, 293,  
312, 373, 397  
Schulz von Thun, Friedemann  
Situationsmodell 400 f.  
Vier-Ohren-Modell 244, 404  
Selbsterfüllende Prophezeiung 90, 95  
Selbstführung im Change 340  
Selbsthilfe 314  
Hilfe zur 318  
Selbstkundgabe 244, 404 ff., 413  
Selbstmitleid 364  
Selbstreflexion 345  
Selbstschutz 383  
Selbstverpflichtung 254  
Selbstvertrauen 360  
Selffulfilling Prophecy 90, 95  
Sender 243, 404  
Dos 249  
Serviceorientierung 362  
Shareholder, Definition 54  
Sicherheit  
aufbauen 98  
vermitteln 369  
Sichtbarkeit 344, 352  
Sichtweisen 314  
Sinn 71, 118, 158, 336, 345 f., 391  
Sinnvermittlung 370  
Situationsmodell 400 f.  
SMART-Prinzip 128  
Souveränität 367  
Sozialer Veränderungsprozess 422  
Soziales Verhalten, systemische Bewertung 51  
Sozialkompetenz 285  
versus Fachkompetenz 288  
Sparringspartner 318  
Spezialist 285  
Sponsor 329  
Sponsoring 205  
Stabilität 105 f., 187  
Starre 189  
Stärken 218, 360  
Betroffene 98  
Stakeholder 53, 306, 388  
Analyse 54  
beteiligen 57  
betroffene 56  
Definition 53  
erfolgskritische 54, 57 f.  
externe 54 f.  
interne 54 f.  
Kommunikation 241  
Liste erstellen 55  
Mapping 57  
Modell 55  
Phasenverschiebung 137  
relevante 55, 57  
Rolle für die Veränderung 58  
wahrgenommene 55, 57  
Stakeholder-Gruppen, Rolle für die Veränderung 58, 60  
Stakeholder-Management 60  
Tipps für das 61  
Ziel 60  
Starre 189  
Status quo 33  
Stolperfallen 133, 223  
Projektmanagement 310  
Storming (Rollenfindung) 312  
Strategie 43  
vermitteln 109  
Strategieberatung 320  
Strategieentwicklung 334  
Strategiewechsel 333  
Stress 164, 179, 340, 359, 363,  
373, 392  
Auswirkungen 87  
bewältigen 84  
innere Antreiber 84  
Ursachen 88 ff.  
Strukturen 43

Subkulturen 183, 185  
Sündenbock 283  
System, Definition 49  
Systemisch, Definition 49  
Systemische Beratung 314  
Grundsätze 314  
Systemischer Ansatz 48 ff.

### T

Tabus 160  
Taktik 328  
Taylorismus 48  
Team  
Definition 120, 311  
gründen 285, 310  
Unterstützung durch externen Berater 313  
Vorteile 311  
Teambuildingmaßnahmen 311  
Teamentwicklung, Phasen 312  
Teamleistung 283  
Teammitglieder 297  
Unterstützung gewinnen 311  
Teamspieler 296, 311  
Technologie 31  
Teufelskreis Rechthaberei 399  
Tipps  
Change-Kommunikation 265  
Fragen richtig formulieren 411  
Führen in Veränderungssituationen 356  
für besondere Situationen 271  
für den Umgang mit Interessengruppen 388  
für gute Laune 357  
für Projektleiter 300  
für Umgang mit Widerstand 386  
Gestaltung von Interventionen 212  
Grundüberzeugungen in einer Organisation 173  
Modell der Organisationsreife 152  
To-do-Listen 209  
To-do-Listen 209  
Top Management 114  
Chefkommunikator 271  
Definition 326  
Gesicht des Wandels 205  
Motor der Veränderung 300  
Phasenüberlagerungen 137  
Rolle des 59, 342  
Team 346  
Unternehmenskultur 181 f.  
Verankerung des Change 384  
Vorbildfunktion 345



- Top-down-Prinzip 50 f.  
 Top-Manager, Definition 326  
 totes Pferd 227  
 Trainer 321  
 Transaktionsanalyse 84  
 Transfergruppen 217  
 Transformation 27, 107  
 Transition 76 f.  
   Definition 76  
 Transition-Modell 78  
   Beenden-Phase 78  
   Dazwischen-Phase 79  
   Neubeginn-Phase 80  
 Transparenz 333, 383  
 Trauer 78, 126 f.  
 Treiber der Veränderung 254,  
   342, 344  
 Trennungsgespräche 362
- U**
- Überforderung 89, 160, 198, 211,  
   227, 383  
 Überformalisierung 150  
 Überlastung 375  
 Überraschung 66, 116  
 Überraschungseffekt 384  
 Überzeugungen 248  
 Überzeugungsarbeit 257  
 Überzeugungskraft 298  
 Übung  
   Abschied 365  
   Die Brücken in die Vergangen-  
   heit abreißen 125  
   Ehrlichkeit oder Kontinuität? 333  
   Eisberg voraus! 188  
   Führungskraft ohne hierarchi-  
   sche Macht 300  
   Gründe für Widerstand hinter-  
   fragen 381  
   Kompetenzspiegel für Projekt-  
   leiter 286  
   Kulturelle Merkmale der Orga-  
   nisation 198  
   Mit negativen Emotionen um-  
   gehen 392  
   Motivator 291  
   Projektleiter –  
   Kompetenzprofil 290  
   Prozessverantwortlicher 295  
   Scheuklappentest 393  
   Schnittstellenmanager 292  
   Selbsttest zur  
   Abstraktionsleiter 248
- Teamspieler 297  
 Tipps für gute Laune 357  
 Was wäre, wenn ...? 95  
 Wert der Professionskultur 184  
 Umsetzung 135, 165  
 Umweltveränderungen 28  
 Unbefangener Blick 313  
 Unerwartetes 159, 232  
 Unfreezing, Drei-Phasen-Modell  
   105  
 Unsicherheit 132, 344  
   Gründe 68  
 Unternehmensentwicklung 27  
 Unternehmenskultur 175 ff., 347  
   Ausdrucksformen 180 f.  
   betriebswirtschaftlicher  
   Nutzen 91  
   Definition 146, 176  
   Drei-Stufen-Modell 177 f.  
   Ebenen 177  
   Effizienz 187  
   Einflüsse 176  
   Einflussfaktoren 180 f.  
   Filter 187  
   Leitlinien der Veränderung 199  
   Non-Profit-Organisation (NPO)  
   193  
   öffentliche Verwaltung 192  
   Orientierung 186  
   Religionsgemeinschaften 195  
   Rolle der Führungskräfte 181 f.  
   Stellhebel 199  
   Steuerungsfunktionen 187  
   Unternehmenserfolg 185  
   Wirtschaft 196  
 Unternehmenssteuerung 91  
 Unternehmer, Definition 326  
 Unterstützung 352, 417  
   durch Teammitglieder 311  
   externe 283  
   externer Berater 313  
 Unvorhergesehenes 331
- V**
- Veränderung 65  
   als Willensakt 50  
   Bedarf 73  
   bewältigen 83  
   Erfahrung 82  
   menschliche Seite 204  
   Prozess 421  
   Stressbewältigung 84  
   verankern 112
- Verlierer 213  
 Widerstand gegen 373  
 Ziel 140  
 Veränderungsbereitschaft 47, 70,  
   115, 153 f., 228, 237  
   Definition 141  
 Veränderungsbeschluss 116  
 Veränderungsfähigkeit 38, 47, 70,  
   115, 153 f., 228, 318, 383  
   Aufbau 155  
   Definition 141  
 Veränderungsmüdigkeit 198  
 Veränderungsprojekt, Erwartungs-  
   management 293  
 Veränderungsprozess 341  
 Veränderungsvorhaben 67  
 Verankern 112, 136, 189, 201,  
   216, 222, 346  
 Veranstaltungen 421  
 Verantwortung 279, 295  
   für gemeinsames Ziel 311  
   übernehmen 277  
 Verantwortungsmodell 295  
 Veränderungsbereitschaft 141  
 Veränderungsfähigkeit 141  
 Verbesserungen konsequent aus-  
   bauen 111  
 Verfahrenssicherheit 97  
 Verhaltensprozess 52  
 Verlässlichkeit 264  
 Verlierer der Veränderung 213,  
   231, 335, 360 f.  
 Verständlichkeit 260  
 Vertrag  
   impliziter 74  
   persönlicher 74  
 Vertragsbruch 74 f.  
 Vertrauen 82 f., 98, 134, 174, 260,  
   306, 332, 359, 362, 367  
   aufbauen 96  
   Definition 96  
   Erosion 368  
 Vertrauenskultur 334  
 Vertrauensverlust 334  
 Vier-Ohren-Modell 244, 404  
 Vision 115, 158, 330  
   Anforderungen 129  
   Definition 127  
   entwickeln 109, 127, 215  
   Missverständnisse 127  
   vermitteln 109, 130  
 Vorbildfunktion 97, 174, 182,  
   205, 224, 238, 271, 312, 332,  
   342, 350 f., 368, 419

- Vorgehen im Change 145  
  individuell 209  
  Leitlinien 155  
  Weltbilder 171  
Vorurteile 69
- W**
- Wahrheit 51  
Wahrnehmung 51, 139, 173, 213,  
  373, 405  
  Filter 243  
Wandel erster Ordnung 34  
Wandel zweiter Ordnung 34 f.  
Wandel, mentaler 36  
Wasodajeschow-Syndrom 157  
Watzlawick, Paul 245  
Weglassen 339, 370, 375, 419  
weiche Faktoren 208  
Weiche Faktoren 42, 91, 175, 203  
  Definition 47  
  Einfluss auf harte Faktoren 47  
  Kommunikation 239  
  messen 47  
Weiche Themen 289  
Weicheier 90, 418  
Weiterbildung 380  
Weltbilder 171, 178  
Werte 178, 191  
Werteorientierung 97, 253
- Wertschätzung 73, 173, 212, 251,  
  268, 346  
Widersprüche 314  
Widerstand 160, 204, 230, 287, 373  
  als Informationsquelle 51  
  als normaler Bestandteil 51  
  aus dem Management 377  
  Auslöser 378  
  Ausnahmestandard 50  
  Daumenregel 374  
  Definition 373  
  durch Komplexität 383  
  durch mangelndes Dürfen 380  
  durch mangelndes Können 379  
  durch mangelndes Wissen 379  
  durch mangelndes Wollen 381  
  durch schlechte Erfahrung 382  
  durch Überforderung 383  
  Erscheinungsformen 373  
  Fehlschlagsrisiko 382  
  Funktionen 385  
  Gründe hinterfragen 381  
  Hauptquellen 378  
  indirekter 375  
  individuelle Motive 383  
  konstruktiv nutzen 386  
  Messbarkeit 377  
  normal 105  
  umgehen mit 386  
  versus Konflikte 395 f.
- Widerstandsfähigkeit 363  
Wiederholungen 262, 361  
Wirklichkeit 51, 173  
Wirkungszusammenhänge 212  
Wirtschaft 196  
Wirtschaftskrise 70, 79, 197  
Wut 66, 392, 396
- Z**
- Zeit 94, 107, 166, 179, 201,  
  222, 226, 280, 314, 370, 388,  
  419 f.  
Zeitdruck 300, 336, 419 f.  
Zeitplan 301  
Ziele 42, 45 ff., 110, 128, 140,  
  330, 349, 364, 368, 391, 417  
  strategische 330  
Zielgruppe 261  
  Definition 53  
Zuhören, aktives 250, 254  
Zusammenarbeit 94, 296, 311,  
  362  
  abteilungsübergreifende 220,  
  223, 366  
  hierarchieübergreifende 366  
Zuversicht 342, 349, 356  
Zweifel 261, 346, 352  
Zwickmühle 380  
Zwischenerfolg 159