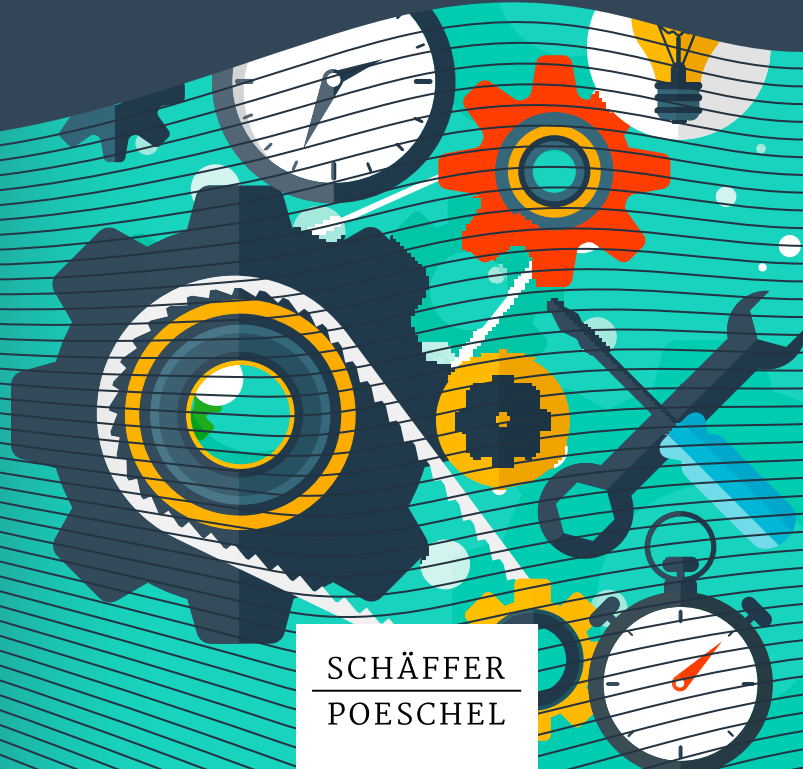


Dietmar Vahs | Achim Weiland

Workbook Change Management

Methoden und Techniken

3. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

Workbook Change Management

Dietmar Vahs / Achim Weiland

Workbook Change Management

Methoden und Techniken

3. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-4697-6 Bestell-Nr. 20605-0002

ePub: ISBN 978-3-7910-4699-0 Bestell-Nr. 20605-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-4698-3 Bestell-Nr. 20605-0151

Dietmar Vahs / Achim Weiand

Workbook Change Management

3. Auflage, Juni 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © 32 pixels, shutterstock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Michael Bauer, Mainz

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Verfasser	9
1 Change Management – Grundlagen erfolgreichen Unternehmenswandels	11
1.1 Formen des Unternehmenswandels	11
1.2 Was heißt »Change Management«?	18
1.3 Erfolgsfaktoren des Unternehmenswandels	19
1.4 Phasen von Change-Prozessen	23
1.5 Vorstellung des Referenzunternehmens Speedy GmbH	27
2 Grundlagen und Vorbereitung – Instrumente	31
2.1 Organisation	32
2.2 Auftrag und Auftragsklärung	37
2.3 Berater auswählen	49
2.4 Beratungsprozess	56
2.5 Betriebsrat/Personalrat	66
2.6 Change-Manager	72
2.7 Change-Team	77
2.8 Problembewusstsein schaffen	80
2.9 Projektorganisation	84
2.10 Unternehmenskultur	91
2.11 Unternehmenskultur verändern	102
3 Analyse und Diagnose – Instrumente	115
3.1 Analyse der Strategie	117
3.1.1 Benchmarking	117
3.1.2 Delphi-Technik	121
3.1.3 Kundenbefragung	125
3.1.4 SWOT-Analyse	131
3.1.5 Umweltanalyse	137
3.1.6 Wertkettenanalyse	142
3.2 Analyse des kulturellen Systems	146
3.2.1 Diagnose	146
3.2.2 Kraftfeldanalyse	155
3.2.3 Leitbild	161
3.2.4 Mitarbeiterbefragung	173
3.2.5 Risikoanalyse	188
3.2.6 Stakeholder-Analyse	196
3.2.7 Stakeholder-Dialog	205

3.2.8	Systemische Fragen	210
3.2.9	Unternehmenskultur analysieren	216
3.2.10	Werte	226
3.3	Analyse des technisch-organisatorischen Systems	232
3.3.1	Ablaufdiagramm	232
3.3.2	Arbeitsanalyse	238
3.3.3	Aufgabenanalyse	243
3.3.4	Due Diligence	248
3.3.5	Ereignisgesteuerte Prozesskette	253
3.3.6	Organigramm	257
3.3.7	Prozessanalyse	262
3.3.8	Stellenbeschreibung	266
4	Konzepterarbeitung und Planung – Instrumente	273
4.1	Balanced Scorecard	274
4.2	Gremienlandschaft	281
4.3	Interventionen auswählen	288
4.4	Interventionsarchitektur und -design	303
4.5	Kommunikationsmatrix	310
4.6	Pay-off-Matrix	317
4.7	Regelkommunikation	321
4.8	Top-down- und Bottom-up-Strategie	323
4.9	TPC-Matrix	329
4.10	Veränderungslandkarte	333
5	Implementierung und Umsetzung – Instrumente	339
5.1	Training und Partizipation	340
5.1.1	Action-Learning	340
5.1.2	Erfahrungsaustausch	346
5.1.3	Führungskräftekonferenz	350
5.1.4	Moderation	362
5.1.5	Open Space	368
5.1.6	Personalentwicklung	370
5.1.7	Teamentwicklung	377
5.1.8	Townhall-Meeting	384
5.1.9	Work-out	386
5.1.10	Zukunftskonferenz	392
5.2	Informations- und Kommunikationspolitik	396
5.2.1	Appreciative Inquiry	396
5.2.2	Away Day	399
5.2.3	Betriebsversammlung	400
5.2.4	Chat	402

5.2.5	E-Mail	404
5.2.6	Frequently Asked Questions (FAQ)	408
5.2.7	Hotline	412
5.2.8	Informationsmarkt	413
5.2.9	Kommunikation	415
5.2.10	Lernlandkarte	420
5.2.11	Lunch & Talk	430
5.2.12	Mitarbeiterzeitschrift	433
5.2.13	Newsletter	437
5.2.14	World Café	440
5.2.15	Yellow Pages	446
5.2.16	Social Media	448
5.3	Commitment und Ziel-/Zeitvorgaben	451
5.3.1	Abmahnung	451
5.3.2	Aufgaben und Rollen	454
5.3.3	Führungskräfte und ihre Aufgaben	466
5.3.4	HR-Instrumente anpassen	474
5.3.5	Kündigung	478
5.3.6	Rituale	481
5.3.7	Versetzung	486
5.4	Auftreten von Opponenten und Konflikten	490
5.4.1	Resistance Radar	490
5.4.2	Widerstand	495
6	Kontrolle und Verbesserung – Instrumente	505
6.1	Controlling	506
6.2	Debriefing	512
6.3	Kaizen	519
6.4	Six Sigma	524
	Autoren	531
	Stichwortverzeichnis	533