

Erfolgsfaktor Change Management

Den Wandel im Unternehmen aktiv gestalten und kommunizieren

Dr. Reiner Czichos

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
1 Eine Einführung	15
1.1 Alles ändert sich	15
1.1.1 Gründe für Veränderungsprojekte	16
1.1.2 Change - von riesig groß bis ganz klein	17
1.2 Privat: Change-Profi! Beruflich: Change-Amateur?	19
1.2.1 Unser ganzes Leben besteht aus Veränderungen	19
1.2.2 Lernen Sie aus Ihrem Privatleben	19
1.2.3 Werden Sie zum Change-Profi	21
1.3 Warum uns Veränderungen so bewegen	21
2 Change Management und Innovation	25
2.1 Deutsche Manager zweifeln an Innovationskraft	25
2.2 Creaktivität und Innovation	27
2.2.1 „We change the way the world thinks!“	27
2.2.2 Von fremden Branchen lernen	28
2.2.3 Innovations-, Projekt- und Change Management: eine Begriffsentwirrung	29
2.2.4 Innovation ist viel mehr als ein neues Produkt	29
2.3 Change und Innovationen managen, schaffen, initiieren	30
2.3.1 Veränderungen und Kontinuität: ein nur scheinbarer Widerspruch	30
2.3.2 Innovationsfallen	31
2.3.3 Innovationen müssen professionell gemanagt werden	32
2.4 Leitsätze für das Innovationsmanagement	32
2.4.1 Spüren Sie Innovationschancen auf	32
2.4.2 Probieren geht über studieren	35
2.4.3 Identifizieren Sie mögliche Schwierigkeiten	36
2.4.4 Holen Sie Ihre Partner mit ins Boot	37
2.4.5 Besinnen Sie sich auf Ihre Kernkompetenzen	38
2.4.6 Nur professionelles Change-Projektmanagement bringt Sie ans Ziel	41
2.4.7 Ordnung im Chaos: Ganz ohne Pläne geht es nicht	42
2.4.8 Innovations-/Change-Leader brauchen ein zweites Budget	42
2.4.9 Es gibt viele Ausreden	43
2.5 Spielregeln für den Umgang mit Innovationen und Change	44
2.5.1 Trennen Sie sich von alten Zöpfen	44
2.5.2 Erkennen Sie den richtigen Zeitpunkt aufzuhören	45
2.5.3 Teile und gewinne!	46
2.5.4 Orientieren Sie sich an Ihren Kunden	46
2.5.5 Erfolg macht erfolgreich	47

Inhaltsverzeichnis

2.6	Wie Sie das creaktive Potenzial Ihrer Mitarbeiter entdecken	48
2.6.1	Kennen Sie Ihre Mitarbeiter wirklich?	48
2.6.2	Crea-Scouting: innovativ-kreative Mitarbeiter finden	49
2.6.3	Stolpersteine auf dem Weg zur creaktiven Denkfabrik	50
2.7	Jeder Mensch ist auf seine Weise creaktiv	50
2.7.1	Creaktivität von Menschen mit den unterschiedlichen LIFO®-Stilen	51
2.7.2	Übersicht: Wie sind Menschen mit den unterschiedlichen LIFO®-Stilen creaktiv?	53
2.7.3	LIFO®-Stile und Crea-Techniken	54
2.7.4	Wie Sie die Creaktivität Ihrer Mitarbeiter fördern	59
2.7.5	Beiträge der Stile im Crea-Prozess	60
2.8	Creaktivitätsförderung	61
2.8.1	Das Innovationsrad: Innovation durch Perspektivenwechsel	61
2.8.2	Guck mal!	62
2.8.3	Erzähl mal!	62
2.9	Creaktive Innovationen durch „coachende Führung“	66
2.9.1	Hat das toolbasierte Innovationsmanagement versagt?	66
2.9.2	Die internetbegeisterte Generation Y: Freizeitorientierung und Wertewandel	67
2.9.3	„Coachende Führung“: weniger Kontrolle, mehr Eigenständigkeit	68
2.9.4	Erweitern Sie Ihr Führungsrepertoire	68
2.9.5	Vielfalt als Chance	69
2.9.6	Nutzen Sie auch Kundenbeiträge	70
2.10	Design-Thinking	71
2.10.1	Die neueste Innovationsmethode?	71
2.10.2	Der Design-Thinking-Prozess	72
2.10.3	Die Handlungsmaximen des Design-Thinking	73
2.10.4	Vielfalt: Gesucht sind die Menschen mit dem T-Profil	74
2.10.5	(T)Räume für Design-Thinking	75
2.10.6	„Design-Thinking ist der Rückgriff auf vergessene Tugenden!“	78
2.11	Innovationskonzepte: ein Beispiel	78
2.12	Was macht innovative Unternehmen aus?	81
2.13	Sind Sie ein innovativer Denker?	82
3	Organisationsdesign	85
3.1	Die Kernaufgabe von Führungskräften	85
3.1.1	Designen Sie die Prozesse und Strukturen in Ihrem Verantwortungsbereich	87
3.1.2	Organisationsdesign als Teil des Strategieentwicklungsprozesses	88
3.2	Prozessdenken gegen Revier-Denken	89
3.3	Wie man mit Chaos und Dynamik umgeht	91
3.3.1	Organisationen als interdependente Systeme	91
3.3.2	Wenn der Wandel zur Konstante wird	92
3.3.3	Informationstechnologie verändert Organisationen und Führung	94

3.4	Erfolgsfaktor „Flexible Organisation“	96
3.4.1	Die funktionale Organisation	97
3.4.2	Die dezentrale Organisation	99
3.4.3	Die Projekt- bzw. Team-Organisation	100
3.5	Die Netzwerkorganisation	101
3.5.1	Wozu dienen Netzwerke?	103
3.5.2	Wie schafft man ein tragfähiges Netzwerk?	104
3.5.3	Zentrum und Dörfer	105
3.5.4	Mitarbeiterführung in einer Netzwerkorganisation	107
3.5.5	Führungsstil in einer Netzwerkorganisation	108
3.5.6	Creaktives Zellwachstum	109
3.6	Prozessdenken und Prozessorganisation	109
3.7	Prozesse analysieren und re-designen: Business Process Reengineering	112
3.7.1	Ein Automobilzulieferer macht Prozess-Bestandsaufnahme	112
3.7.2	„Wer als Werkzeug nur den Hammer kennt, für den ist jedes Problem ein Nagel“	112
3.7.3	Aufgaben-Mapping	113
3.7.4	Input-Output-Analyse	114
3.7.5	Diagonale Matrix	116
3.7.6	Info-Mapping: Wer braucht welche Information?	118
3.7.7	Kunden-Lieferanten-Analyse	120
3.7.8	Flowcharts	120
3.7.9	Phasen-/Rollen-Flowchart	121
3.7.10	Top-Mapping	125
3.8	Integrationswerkzeuge	128
3.8.1	Verantwortlichkeiten-Matrix	128
3.8.2	System Mapping	129
3.8.3	Team-Integrationsmatrix	130
3.8.4	Führungsmatrix	132
3.9	Creaktive Orga-Bilder	133
3.9.1	Orga-Bild für ein Systemhaus	134
3.9.2	Orga-Bild für ein Unternehmen in der Musikbranche	135
3.9.3	Orga-Bild für einen Controlling-Kreislauf	136
3.10	Organisationskulturen	136
3.10.1	Organisationskulturen in einem dynamischen Markt	137
3.10.2	Organisationskulturen in verschiedenen Ländern	139
3.11	Werkzeuge für das Organisationsdesign im Überblick	140
3.12	Die Reorganisation des Unternehmens	141
3.13	Meeting-Strukturdesign und -Management	144
3.13.1	Herausforderungen	144
3.13.2	Meeting-Struktur bzw. -Design müssen dem Organisationsdesign folgen	148

Inhaltsverzeichnis

3.14	Meeting-Charter und -Struktur	149
3.15	Alternativen zu Präsenzmeetings	152
3.16	Machen Sie es sich und Ihrer Organisation einfacher	152
3.17	Ideen-Skizzen	156
4	Die Menschen im Change	159
4.1	Change stresst	159
4.1.1	Die Change-Treppe	161
4.1.2	Durch das Tal der Tränen	168
4.2	Change tut weh	172
4.3	Change kann Chaos verursachen	173
4.3.1	Produktivitätseinbrüche	174
4.3.2	Kardinalfehler, die ins Chaos führen	176
4.4	Change braucht Konflikt	178
4.4.1	Warum Streiten hilft	178
4.4.2	Vom Kritiker zum Außenseiter	179
4.4.3	Kritik als Quelle für Ideen	180
4.4.4	Gegner konstruktiv in den Change-Prozess einbinden	181
4.4.5	Wie Sie mit destruktiver Kritik umgehen sollten	185
4.4.6	Ein Ausflug in die Gruppendynamik	185
4.5	Creativitätstechniken für die konstruktive Konfliktaustragung	190
4.5.1	Die Spektrum-Methode	190
4.5.2	Meta-Modell und laterales Denken	191
4.5.3	Pro- und Contra-Spiel	191
4.5.4	Des Teufels Advokat	192
4.5.5	Analyse potenzieller Probleme: Stellen Sie Ihre Entscheidungen in Frage ...	192
4.5.6	Die sechs Denkhüte	193
4.5.7	Traditionelle und creaktive Konfliktkommunikation	194
4.5.8	Kontrollierte Konfliktdiskussion	196
5	LIFO®-Methode und -Typologie im Change Management	199
5.1	Die LIFO®-Methode	199
5.2	Jeder reagiert unterschiedlich auf Change	200
5.2.1	LIFO®-Denk- und Kommunikationsstile	201
5.2.2	Stil-Profile statt „Typen“!	202
5.2.3	Wie reagieren Menschen im Stress?	202
5.2.4	LIFO®-Stile und Reaktionen auf Stress	204
5.2.5	Wie Sie Menschen mit unterschiedlichen Stilen vom Change überzeugen können	207
5.2.6	Wie Sie Mitarbeiter mit unterschiedlichen LIFO®-Stilen für den Change motivieren können	211

6	Change-Projektmanagement	215
6.1	Ohne Projektmanagement geht es nicht	215
6.1.1	Starker Tobak?	216
6.1.2	Warum fallen Flugzeuge nicht vom Himmel?	216
6.2	Warum stürzen Change-Projekte ab?	217
6.2.1	Die Basics fehlen	217
6.2.2	Kein Überblick	218
6.2.3	Change-Müdigkeit	219
6.2.4	Kein konsequentes Nachhalten von Projekten	219
6.2.5	Mittelmanager sind überlastet	219
6.3	Wie man Change-Projekte in den Griff bekommen kann	220
6.3.1	Phasen-Konzept	221
6.3.2	Die Rollen im Programm Management Prozess	223
6.4	Wirkzeuge des Change-Projektmanagements	228
6.4.1	Projekt-/Strategiepapier	228
6.4.2	Moderator oder Coach	230
6.4.3	Frühwarnsystem	230
6.4.4	Marketing-Plan für das Change-Projekt	230
6.5	Welche Rolle die LIFO®-Profile in den Projektphasen spielen	231
6.6	IT-Systeme erzwingen Verhaltensänderung	233
6.7	Neue Trends und wie sie das Projektmanagement beeinflussen	233
6.7.1	Unsere Welt hat sich verändert	233
6.7.2	Der Komplexitätsgrad von Projekten steigt	237
6.8	Politik im Change-Projektmanagement	238
6.8.1	Personen-Analyse und Personen-Strategie	239
6.8.2	Konflikt-Kulturen können recht unterschiedlich sein	239
6.9	Change-Projekte brauchen Klarheit	240
6.9.1	Projektauftrag	241
6.9.2	Projekt-Zielvereinbarung	242
6.9.3	Projektplan	242
6.9.4	Ihre „politische“ Einbindung und Power	243
6.10	Zusammenstellung von Projektteams	247
6.10.1	Der Idealfall	247
6.10.2	Das ideale Projektteam am Beispiel der Nationalmannschaft	247
6.10.3	Die ideale Rollenbesetzung	249
6.11	Überflüssigen und ineffizienten Projekten auf die Spur kommen	251
6.11.1	Überblick verschaffen	251
6.11.2	Ressourcenengpässe erkennen	252
6.11.3	Projektbeitrag zu strategischen Unternehmenszielen feststellen	253
6.11.4	Projektportfolio anlegen	254
6.11.5	Abhängigkeiten berücksichtigen	254
6.11.6	Change-Projekte im groben Meilensteinplan	255

Inhaltsverzeichnis

6.12	Die Dos and Don'ts des Change Managements	256
6.13	Change-Projektmanager führen	258
6.13.1	Situations- bzw. unternehmensgerechtes Change-Projektmanagement	259
6.13.2	Fallstudien aus der Praxis	260
6.13.3	Checklisten und allgemeine Konzepte	266
7	Change-Marketing	269
7.1	Vom Marketing und von Verkäufern lernen	269
7.1.1	Ein erster Überblick: das Kotter-Konzept	269
7.1.2	Wer sind denn nun die wirklichen Change-Verhinderer?	270
7.1.3	Türen auf für die Kommunikation	271
7.1.4	Aktives Change-Marketing: „So früh wie fertig!“	272
7.2	Die Rolle der Führungskräfte im Change-Marketing	274
7.2.1	Führungskräfte zwischen Sprachlosigkeit und Marktschreierei	274
7.2.2	Informationen aus zweiter Hand	274
7.2.3	Mittelmanager zwischen Hammer und Amboss: das Leiden der Leitenden	275
7.2.4	Nehmen Sie die Marktschreier vom Markt	275
7.2.5	Die Kommunikation muss fließen	276
7.2.6	Schaffen Sie ein positives Image für den Change	277
7.3	Von der Kommunikation hin zur „KommuniAktion“	278
7.3.1	Werden Sie zum „Change-Verkäufer“	278
7.3.2	Sehen Sie Ihre Mitarbeiterschaft als Markt. Kennen Sie Ihre Zielgruppen in diesem Mitarbeitermarkt?	279
7.3.3	Planen Sie Ihre Kommunikationskampagne	281
7.4	Den Change auf einem Diskussionsmarkt gestalten	284
7.4.1	Die Alternative zur Ein-Weg-Kommunikation	285
7.4.2	Diskussionsmarkt, Info-Markt, Open Space, World Café	286
7.4.3	Die Vorteile eines Marktes	287
7.4.4	Die Vorbereitung	288
7.4.5	Der Ablauf	288
7.4.6	Das Rahmenprogramm	289
7.4.7	Was vom Diskussionsmarkt übrig bleibt ...	290
7.4.8	Beispiel: Ein Markt zum Thema TQM	291
7.5	Ideen, um Ideen zu verkaufen	291
7.5.1	14 Tipps, wie Sie andere für Ihre Idee gewinnen	292
7.5.2	Zehn Tipps für die Präsentation Ihrer Idee	294
7.5.3	36 Ideen, wie man Menschen für einen Change, für Neues, gewinnen kann	295
7.6	Emotionales Change-Marketing, das Gefühle anspricht	299
7.6.1	Modelnetics: die Change-Sprache	299
7.6.2	Mit Creaktivität durch das Change-Chaos	300
7.7	Change durch Schmerz?	306
7.7.1	Liebe oder Hiebe?	306
7.7.2	Bei den Gefühlen packen	308

7.7.3	Durch den Schmerz zum Wunder in drei Schritten	309
7.7.4	Selbsteinsicht durch Fragen	310
7.7.5	Federn Sie ein wenig ab – mit aktivem Zuhören	310
7.7.6	Ein Praxis-Beispiel	311
7.8	Wie Sie Change strategisch verkaufen	316
7.8.1	Von Verkaufs- zu Change-Projekten	317
7.8.2	Warum so viele Change-Projekte scheitern	318
7.8.3	Ein Praxis-Beispiel: die Trensen bis hinter beide Ohren gerissen	319
7.8.4	Alle Mann an Bord!	321
7.9	Zielgruppengerechte Strategien	322
7.9.1	Innovators: die Enthusiasten	323
7.9.2	Early Adopters: die Visionäre	324
7.9.3	Early Majority: die Pragmatiker	324
7.9.4	Late Majority: die Konservativen	325
7.9.5	Laggards: die Skeptiker	325
7.10	LIFO®-Einkaufsstile	325
7.10.1	Einkaufssignale Ihrer Mitarbeiter	326
7.10.2	Entscheidungsängste	327
7.11	Stakeholder-Analyse und -Strategie	328
7.11.1	Käufer-Rollen	328
7.11.2	Kaufhaltungen	330
7.11.3	Die Personen-Analyse	332
7.12	Portfolio-Strategien	333
7.13	Die Sprache der Mitarbeiter sprechen	337
7.13.1	Der Mitarbeiter als Kunde	338
7.13.2	Achten Sie auf Ihre Unternehmenssprache	339
7.13.3	Wie wir Informationen verarbeiten	339
7.14	Die Vision als Change-Leitstern	341
7.14.1	Und Ihre Vision?	344
7.14.2	Elemente einer Vision	345
7.14.3	Beispiel einer Vision für ein Software-Unternehmen in schwierigen Zeiten	345
8	Die Checkliste zum Change	347
	Danksagung	353
	Zu guter Letzt	355
	Der Autor	357
	Literaturverzeichnis	359
	Stichwortverzeichnis	365