

Inhaltsverzeichnis

I Veränderungsschwerpunkt Organisation

1	Einführung	3
	<i>Lutz von Rosenstiel</i>	
	Literatur	11
2	Evaluation groß angelegter Veränderungsprojekte	13
	<i>Rafaela Kraus und Martin Rost</i>	
2.1	Was sollte verändert werden und warum?	14
2.2	Wie wurde verändert?	15
2.2.1	Die Akteure im Veränderungsprozess	15
2.2.2	Die 1. Projektphase: Führungskräfte »kehren vor der eigenen Tür«	16
2.2.3	Die 2. Projektphase: Mitarbeitende und Führungskräfte »starten den Dialog«	16
2.3	Sicherstellung von Qualitätsentwicklung und Nachhaltigkeit des Veränderungsprojekts durch Evaluation	17
2.3.1	Grundsätzliches zur Evaluation von Veränderungsprojekten	17
2.3.2	Wie plant man die Evaluation eines Veränderungsprojekts?	19
2.3.3	Was sind geeignete Evaluationsmethoden?	19
2.3.4	Wie wirkt die Evaluation?	24
2.4	Fazit und Hinweise für die Praxis	24
2.4.1	Was sollte bei der Evaluation von Kulturveränderungsprojekten beachtet werden?	24
2.4.2	Einige Ergebnisse der Evaluation	27
	Literatur	27
3	Strategiewandel durch einen Change-Prozess	29
	<i>Erko Martins, Alexander Pundt und Friedemann W. Nerdinger</i>	
3.1	Was sollte verändert werden?	30
3.2	Warum und wozu sollte verändert werden?	31
3.3	Wie wurde verändert?	32
3.3.1	Diagnose	32
3.3.2	Intervention	33
3.3.3	Evaluation	36
3.4	Wie wurde Nachhaltigkeit sichergestellt?	36
3.5	Fazit	37
	Literatur	39
4	Change Management in der Produktion – Flexibilisierungspotenziale nutzen	41
	<i>Michael Schenk, Holger Seidel, Jörg von Garrel und Christian Grandt</i>	
4.1	Was wurde verändert?	42
4.2	Warum wurde verändert?	43
4.2.1	Ausgangslage: Komplexität ohne Struktur	43
4.2.2	Problemstellung: Flexibilität und Qualität versus Kosten und Zeit	44
4.2.3	Flexibilität: Bedarf versus Potenzial	45

4.3	Wie wurde verändert?	46
4.3.1	Lösungsweg: Balance von Flexibilität und Standardisierung	46
4.3.2	Analyse: Schaffung von Transparenz	47
4.3.3	Maßnahmen zur Flexibilitätsgestaltung	48
4.3.4	Konzeption und Umsetzung: Konsistenz der Maßnahmen	50
4.4	Wie wurde die Nachhaltigkeit sichergestellt?	51
4.5	Fazit und Hinweise für die Praxis	53
	Literatur	55
5	Metaauswertung der Durchführung und Umsetzung von teamorientierten Wertstromdesignprozessen	57
	<i>Sascha Stowasser</i>	
5.1	Was soll verändert werden?	58
5.1.1	Gesamtveränderungsprojekt	58
5.1.2	Wo werden Wertstromdesignprozesse innerhalb des Gesamtveränderungsprojekts angesiedelt?	59
5.2	Warum und wozu soll verändert werden?	60
5.3	Wie wird/wurde verändert?	61
5.3.1	Überblick über die Phasen des Wertstromdesigns	61
5.3.2	Teamorientiertes Wertstromdesign zur Umsetzung ganzheitlicher Produktionssysteme ...	62
5.3.3	Erkenntnisse zum teamorientierten Wertstromdesign aus praktischer Sicht	62
5.4	Wie wird/wurde Nachhaltigkeit sichergestellt?	65
5.4.1	Führung und Schnittstellenmanagement als Garant für die ganzheitliche organisatorische Verankerung	65
5.4.2	Mitarbeiterbeteiligung im Wertstromdesign	66
5.4.3	Konsequentes Controlling der abgeleiteten Maßnahmen	66
5.5	Fazit/Hinweise für die Praxis	66
	Literatur	68
6	Change Management in ERP-Projekten	69
	<i>Mario Moser</i>	
6.1	Hintergründe des Projekts	70
6.1.1	Steigende Dynamik in der grafischen Industrie	70
6.1.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess bei Alpina Druck	71
6.2	Feststellung des Veränderungsbedarfs	71
6.2.1	Prozessmanagement als Basis der Veränderung	71
6.2.2	Einführung eines modernen ERP-Systems zur Unterstützung der Geschäftsprozesse	72
6.3	Phasen der Veränderung	73
6.3.1	Vom IT-Projekt zum Change-Projekt	73
6.3.2	Mitarbeiterpartizipation im entwicklungsorientierten Projektmanagement	74
6.3.3	Umsetzung der einzelnen Veränderungsschritte	75
6.4	Sicherstellung der Nachhaltigkeit	76
6.5	Hinweise für die Praxis	78
6.5.1	Herausforderungen im Umsetzungsprozess	78
6.5.2	Lessons Learned	79
	Literatur	80

7	Personalentwicklung und Chancengleichheit bei der Evangelischen Landeskirche Württemberg	81
	<i>Erika Regnet und Dirk Werhahn</i>	
7.1	Was wurde verändert und warum?	82
7.1.1	Ausgangslage und Beschreibung der Evangelischen Landeskirche in Württemberg als Arbeitgeber	82
7.1.2	Zielsetzungen des Veränderungskonzepts	83
7.2	Wie wurde verändert?	84
7.3	Wie wurden Nachhaltigkeit und Optimierungen sichergestellt?	85
7.3.1	Vorgehen zur Evaluation und Unterstützung des Change-Konzepts	85
7.3.2	Zentrale Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen	86
7.3.3	Bewertung des Erreichten und weitere Schritte	89
7.4	Fazit	90
	Literatur	91
8	Prima Klima?	93
	<i>Peter Conrad und Gerd Manke</i>	
8.1	Ausgangslage	94
8.2	Was sollte verändert werden?	94
8.2.1	Problemanalyse	95
8.3	Wie wurde verändert?	97
8.3.1	Ebene I: Sensibilisierende Zwischenschritte	97
8.3.2	Ebene II: Skizze des Projekts	99
8.3.3	Ebene III: Methodische Umsetzung	101
8.4	Ergebnisse und einige Interpretationen	102
8.5	Änderungsvorschläge im Einzelnen und Sicherung der Nachhaltigkeit	104
8.6	Fazit und Hinweise für die Praxis	104
	Literatur	106
9	Entwicklung und Implementierung eines Leistungsbeurteilungssystems ...	109
	<i>Uwe Peter Kanning</i>	
9.1	Was sollte verändert werden?	110
9.2	Warum und wozu sollte verändert werden?	112
9.3	Wie wurde verändert?	113
9.4	Wie wurde Nachhaltigkeit sichergestellt?	119
9.5	Fazit	123
	Literatur	124
10	Veränderung leicht gemacht?! Zur kritischen Reflexion von Veränderungsprozessen und -maßnahmen	125
	<i>Barbara Müller</i>	
10.1	Umfassender Struktur- und Strategiewandel: Was wurde verändert?	126
10.2	Ziel des weitreichenden Veränderungsprozesses: Warum wurde verändert?	126
10.3	Analyse und Reflexion des Prozesses: Wie wurde verändert und warum wurde der Prozess so gestaltet?	127
10.4	Zur nachhaltigen Wirkung von Managemententscheidungen und Interventionsmaßnahmen	131

10.5	Zusammenfassende Implikationen für das Management	133
	Literatur	135

II Veränderungsschwerpunkt Team

11	Einführung	139
	<i>Lutz von Rosenstiel</i>	
	Literatur	146
12	Der Austausch des Führungsteams als Voraussetzung zur erfolgreichen Krisenbewältigung und langfristigen Existenzsicherung	149
	<i>Margit Raich und Hans H. Hinterhuber</i>	
12.1	Was soll verändert werden?	150
12.2	Warum und wozu soll verändert werden?	151
12.3	Wie soll verändert werden?	156
12.4	Wie kann die Nachhaltigkeit sichergestellt werden?	160
12.5	Fazit	162
	Literatur	164
13	Gruppenarbeit erfolgreich einführen	167
	<i>Conny Antoni</i>	
13.1	Was soll verändert werden?	168
13.2	Warum/wozu soll verändert werden?	169
13.3	Wie wurde die Gruppenarbeit erfolgreich eingeführt?	169
13.3.1	Phase 1: Projektstart	170
13.3.2	Phase 2: Ist-Analyse	172
13.3.3	Phase 3: Gemeinsame Vision schaffen und Ziele vereinbaren	173
13.3.4	Phase 4: Gruppenarbeitskonzept entwickeln	174
13.3.5	Phase 5: Gruppenarbeit umsetzen	174
13.3.6	Phase 6: Zielerreichung evaluieren	177
13.4	Wie wurde die Nachhaltigkeit sichergestellt?	177
13.5	Fazit: Hinweise für die Praxis	178
	Literatur	179
14	Praxisbeispiel »Teamentwicklung« – Die Entwicklung eines Bereichsführungsteams im Rahmen der strategischen Neuausrichtung in einem IT-Unternehmen	181
	<i>Laila Maija Hofmann</i>	
14.1	Organisationsentwicklung als Ansatz für die Veränderungen im Marketingbereich des IT-Unternehmens	182
14.2	Wie wurde verändert?	183
14.2.1	Der Start des Organisationsentwicklungsprojekts und die zeitliche Abfolge der Interventionen im Bereich Marketing	183
14.2.2	Der Teamentwicklungsprozess für die obersten Führungskräfte als Teilprojekt der Organisationsentwicklung im Bereich Marketing	184
14.3	Ausgewählte Ansätze zur Sicherung der Nachhaltigkeit	190
14.4	Fazit und ausgewählte Empfehlungen für die Praxis	191
	Literatur	193

15	Flexibilisierung von Organisationsstrukturen durch Teams am Beispiel eines kleinen mittelständischen Unternehmens	195
	<i>Elisabeth von Hornstein und Siegfried Augustin</i>	
15.1	Was sollte verändert werden?	196
15.2	Warum und wozu sollte verändert werden?	196
15.3	Wie wurde verändert?	197
15.3.1	Das Prinzip Partizipation	198
15.3.2	Organisationales Lernen durch Teams	198
15.3.3	Das Projekt »WOE«	199
15.4	Fazit.	210
	Literatur.	211

III Veränderungsschwerpunkt Individuum

16	Einführung	215
	<i>Lutz von Rosenstiel</i>	
	Literatur.	230
17	Herausforderung demografischer Wandel: Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit	233
	<i>Jochen Prümper</i>	
17.1	Was sollte verändert werden?	234
17.1.1	Das Konzept der Arbeitsfähigkeit.	235
17.1.2	Der »Work Ability Index«	236
17.2	Warum sollte verändert werden?	239
17.2.1	Arbeitsfähigkeit und demografischer Wandel	240
17.2.2	Arbeitsfähig in die Zukunft	241
17.3	Wie wurde verändert?	242
17.3.1	Sechs Schritte zu einem arbeitsfähigen Unternehmen	242
17.4	Fazit.	248
17.4.1	Hinweise für die Praxis	248
17.4.2	Aufbruch in eine altersgerechte Arbeitswelt	251
	Literatur.	252
18	Verbesserung der Einstellungschancen für ältere Personen.	255
	<i>Heinz Schuler, Patrick Mussel und Heike von der Bruck</i>	
18.1	Was soll verändert werden?	256
18.2	Warum und wozu soll verändert werden?	256
18.3	Wie wird verändert?	257
18.3.1	Die Altersabhängigkeit von Fähigkeiten	257
18.3.2	Eine neue Methode des Vergleichs von Fähigkeiten und Anforderungen	258
18.3.3	Verknüpfung altersbedingter Unterschiede mit deren Bedeutsamkeit für den beruflichen Wiedereinstieg	261
18.4	Wie wird Nachhaltigkeit sichergestellt?	264
18.5	Fazit und Hinweise für die Praxis	265
	Literatur.	267

19	Kompetenzmodellierung nach Veränderungsprozessen: Neue Aufgaben kompetent bewältigen	269
	<i>Karlheinz Sonntag</i>	
19.1	Die Ausgangssituation: Was und warum wurde verändert?	270
19.2	Die Entwicklung eines strategie- und evidenzbasierten Kompetenzmodells: Wie wurde verändert?	271
19.2.1	Exploration	271
19.2.2	Aufgaben- und Anforderungsanalysen	272
19.2.3	Kompetenzmodellierung	273
19.3	Anwendung der Kompetenzmodelle im Human Resource Management: Nachhaltigkeit	276
19.3.1	Diagnostische Erfassung der Kompetenzen	277
19.3.2	Weitere Anwendungsbereiche im HR-Management	278
19.4	Fazit	278
	Literatur	279
20	Neuausrichtung von Führungsfunktionen nach individueller Kompetenzanalyse im oberen Management	281
	<i>Christian Roos und Werner Sarges</i>	
20.1	Worum geht es und wozu soll verändert werden?	282
20.2	Was soll verändert werden?	284
20.3	Wie wurde verändert?	286
20.4	Wie wird die Nachhaltigkeit sichergestellt?	289
20.5	Fazit	289
	Literatur	291
21	»Führung durch Motivation« – Einführung eines mehrstufigen Trainingsprogramms für Führungskräfte in einem Versicherungskonzern	293
	<i>Hugo M. Kehr und Maika Rawolle</i>	
21.1	Was soll verändert werden?	294
21.2	Warum und wozu soll verändert werden?	294
21.3	Wie wurde verändert?	297
21.4	Evaluation und Qualitätssicherung	300
21.5	Rückschläge und Schwierigkeiten	302
21.6	Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit	303
21.7	Fazit und Hinweise für die Praxis	304
	Literatur	305
IV	Tools und begleitende Maßnahmen bei Veränderungsprozessen	
22	Einführung	309
	<i>Lutz von Rosenstiel</i>	
23	Die »Wissensbilanz« als Instrument des Wandels	313
	<i>Rolf Negele</i>	
23.1	Was soll verändert werden und warum?	315

23.2	Wie wurde verändert?	317
23.2.1	Akzeptanzphase	318
23.2.2	Projekt	320
23.2.3	Veröffentlichung	322
23.2.4	Umsetzung der Ergebnisse	323
23.3	Wie wurde Nachhaltigkeit sichergestellt?	324
23.4	Fazit und Hinweise für die Praxis (Lessons Learned)	324
	Literatur	325
24	Der Change-Index: Ein Befragungsinstrument zur Ermittlung von Veränderungsbereitschaft in Organisationen	327
	<i>Ulrike Buchholz</i>	
24.1	Was sollte verändert werden und warum?	329
24.2	Wie wurde verändert?	329
24.2.1	Phase 1: Kenntnisnahme	331
24.2.2	Phase 2: Einschätzung	332
24.2.3	Phase 3: Entscheidung	333
24.2.4	Phasen 4 und 5: Versuch und Unterstützung	334
24.3	Fazit und Hinweise für die Praxis	335
	Literatur	338
25	Einsatz von Change Surveys zur nachhaltigen Steuerung von Veränderungsprozessen im öffentlichen Sektor	339
	<i>Karsten Müller, Walter Bungard, Tammo Straatmann und Ulrich Hörning</i>	
25.1	Hintergrund – Warum und wozu soll verändert werden?	340
25.2	Was soll verändert werden?	341
25.3	Change Management auf Basis von Change Surveys und Kulturanalysen – Wie wurde verändert?	343
25.3.1	Change Surveys – Merkmale und Funktionen	343
25.3.2	Aspekte der Gestaltung und Durchführung	344
25.3.3	Ergebnisse	349
25.4	Sicherung der Nachhaltigkeit	354
25.5	Fazit und Hinweise für die Praxis	357
	Literatur	358
26	Fairness bei Veränderungsprozessen	361
	<i>Bernhard Streicher, Dieter Frey und Verena Graupmann</i>	
26.1	Was und wozu sollte verändert werden?	362
26.2	Wie wurde verändert?	363
26.2.1	Status-quo-Erhebung: Warum Mitarbeiter beim Veränderungsprozess eher die Risiken als die Chancen sehen	363
26.2.2	Fairness als übergeordneter Rahmen	364
26.3	Wie wurde die Nachhaltigkeit sichergestellt?	372
26.4	Fazit	373
	Literatur	374

27	Professionalisierung von Führungsgesprächen als Grundlage für nachhaltige Veränderung in der Führungskultur	377
	<i>Eduard Jochum</i>	
27.1	Gegenstand der Veränderung – Was soll verändert werden?.....	378
27.2	Wozu dienen die Veränderungen – Was soll damit erreicht werden?	379
27.3	Wie wurde verändert?.....	379
27.3.1	Grundlagen des Professionalisierungsmodells	380
27.3.2	Modellphasen des JDG	381
27.4	Sicherstellung der Nachhaltigkeit – Implementierungsbeispiele aus der Telekommunikationsindustrie.....	385
27.5	Fazit und Hinweise für die Praxis	388
	Literatur.....	390

V Ein Blick über den Zaun: Veränderungsprojekte in fernen Kulturen

28	Einführung	393
	<i>Lutz von Rosenstiel</i>	
29	Wenn sich die Parteien grundsätzlich unterscheiden und Konflikte eskalieren – Eine Fallstudie zum Change Management in Schulen Süd-Indiens	397
	<i>Diether Gebert, Sabine Boerner und Debrabata Chatterjee</i>	
29.1	Ausgangslage	398
29.2	Was sollte geändert werden?.....	399
29.2.1	Projekthalt	399
29.2.2	Lehrergewerkschaften in Kerala und Säkularisierungspolitik im Kontext	400
29.2.3	Die Beziehungen zwischen den Religionen – Religiöse Minoritäten/Majoritäten – Macht- und Einflussverteilung	401
29.2.4	Tabuisierungen und Konfliktverschiebung	402
29.3	Wie wurde bei dem Change-Projekt vorgegangen?.....	403
29.3.1	Die Diagnostik der Konflikte	403
29.3.2	Interventionen und Evaluation: Hinweise zum Umgang mit Gefahren einer Überzeugungs-Diversity	409
29.4	Fazit.....	410
	Literatur.....	412

VI Anhang

Autorenportraits	415
Sachverzeichnis	431

Change Management Praxisfälle

Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team,
Individuum

von Rosenstiel, L.; von Hornstein, E.; Augustin, S.
(Hrsg.)

2012, XIX, 434 S. 109 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-29990-2