
Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----------|
| 1 Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement | 1 |
| Wilfried Krüger | |
| 1.1 Charakteristik der Strategischen Erneuerung | 1 |
| 1.1.1 Strategische Erneuerung als Teil des beidhändigen Management | 1 |
| 1.1.2 Begriff und Fragestellungen der Strategischen Erneuerung | 4 |
| 1.1.3 Stoßrichtungen des Wandels: Abbau, Umbau, Aufbau | 8 |
| 1.1.4 Erneuerung des Tagesgeschäfts vs. Aufbau neuer Geschäfte | 9 |
| 1.1.5 Wechselspiel von Advantage Seeking und Opportunity Seeking im Prozess der Unternehmensentwicklung | 13 |
| 1.2 Koordinaten des Wandels | 14 |
| 1.2.1 Wandlungsbedarf | 14 |
| 1.2.2 Wandlungsbereitschaft | 19 |
| 1.2.3 Wandlungsfähigkeit | 20 |
| 1.3 Komponenten der Strategischen Erneuerung | 24 |
| 1.3.1 Wandlungsprozesse: Aufgaben und Phasen des Wandels festlegen | 24 |
| 1.3.2 Strategie: Erneuerung durch Geschäftsinnovation | 25 |
| 1.3.3 Leadership: Wandel vorantreiben und ermöglichen | 25 |
| 1.3.4 Mitarbeiter: Wandel akzeptieren, Wandel bewirken | 26 |
| 1.3.5 Projekt- und Programm-Management: Organisation für Wandel schaffen | 26 |
| 1.3.6 Human Resource Management: Personelle Veränderungen bewirken | 27 |
| 1.3.7 Kommunikation: Einheitliches Verständnis erzeugen | 27 |
| 1.3.8 Controlling: Prozess- und Ergebnistransparenz sichern | 27 |
| 1.3.9 Toolbox: Wandlungsaufgaben instrumentieren | 28 |
| 1.4 Orchestrierung der Komponenten | 28 |
| 1.5 Zusammenfassung | 30 |
| Literatur | 31 |

| | |
|---|----|
| 2 Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse | 33 |
| Wilfried Krüger | |
| 2.1 Problemdimensionen des Wandels | 34 |
| 2.1.1 Rationale Dimension | 34 |
| 2.1.2 Emotionale Dimension | 35 |
| 2.1.3 Politische Dimension | 37 |
| 2.1.4 Integrierte Problemlösungen als Ziel | 39 |
| 2.2 Ablauf tiefgreifenden Wandels (Transformationsprozess) | 39 |
| 2.2.1 Vorgehensmodell | 39 |
| 2.2.2 Initialisierung | 40 |
| 2.2.3 Konzipierung | 42 |
| 2.2.4 Mobilisierung | 46 |
| 2.2.5 Umsetzung | 48 |
| 2.2.6 Verstetigung | 50 |
| 2.3 Querschnittsthemen des Transformationsprozesses | 52 |
| 2.3.1 Startzeitpunkt, Tempo und Schrittlänge bestimmen | 52 |
| 2.3.2 Implementierung gestalten | 55 |
| 2.4 Zusammenfassung | 59 |
| Literatur | 60 |
| 3 Strategische Erneuerung durch Opportunity Seeking | 63 |
| Maximilian Rimbach | |
| 3.1 Einordnung in die Ansätze zur Strategischen Erneuerung | 64 |
| 3.1.1 Streben nach Wettbewerbsvorteilen (Advantage Seeking) als traditionelles Verhalten der Strategischen Erneuerung | 64 |
| 3.1.2 Optionen der Strategischen Erneuerung durch Advantage Seeking | 65 |
| 3.1.3 Aufspüren innovativer Geschäftsgelegenheiten (Opportunity Seeking) als alternatives Verhalten der Strategischen Erneuerung | 70 |
| 3.1.4 Neue Geschäftslogik als Besonderheit des Opportunity Seeking | 73 |
| 3.2 Entwicklung und Ausnutzung einer neuen Geschäftslogik | 76 |
| 3.2.1 Abgrenzung und Formen Opportunity-orientierter Unternehmen | 76 |
| 3.2.2 Strategische Erneuerung durch Opportunity Seeking als Teil eines Strategischen Entrepreneurship | 78 |
| 3.2.3 Formen der Strategischen Erneuerung durch Opportunity Seeking | 82 |
| 3.3 Management des Opportunity Seeking im 3W-Modell | 83 |
| 3.3.1 Bedeutung der 3W für die Strategische Erneuerung durch Opportunity Seeking | 83 |
| 3.3.2 Entrepreneurhafte Orientierung als Voraussetzung | 86 |
| 3.3.3 Erfolgsfaktoren der Entdeckung | 88 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3.3.4 | Erfolgsfaktoren der Bewertung | 90 |
| 3.3.5 | Erfolgsfaktoren der Ausnutzung | 92 |
| 3.4 | Zusammenfassung | 94 |
| | Literatur | 95 |
| 4 | Leadership in Change | 97 |
| | Norbert Bach | |
| 4.1 | Grundverständnis von Leadership in Change | 98 |
| 4.1.1 | Veränderte Führungssituation als Herausforderung | 98 |
| 4.1.2 | Von Mitarbeiterführung zu Leadership | 100 |
| 4.1.3 | Strategische Erneuerung durch Leadership | 103 |
| 4.2 | Gelebte Leadership in Change | 107 |
| 4.2.1 | Anforderungen an das Topmanagement | 107 |
| 4.2.2 | Leadership unterhalb des Topmanagement | 112 |
| 4.2.3 | Einbindung von Followern | 118 |
| 4.3 | Zusammenfassung | 125 |
| | Literatur | 127 |
| 5 | Wandel akzeptieren, Wandel bewirken – Die Rolle der Mitarbeiter bei der Strategischen Erneuerung | 129 |
| | Juliane Stahl | |
| 5.1 | Veränderte Führungssituation bei permanentem Wandlungsbedarf | 130 |
| 5.2 | Anreiz-Beitrags-Verhältnis als Stellhebel des Verhaltens | 133 |
| 5.2.1 | Grundlagen der Anreiz-Beitrags-Theorie | 133 |
| 5.2.2 | Anreize zu wandlungsbereitem Verhalten | 135 |
| 5.3 | Mitarbeiter als Initiatoren von Veränderungen | 137 |
| 5.3.1 | Initialisierung des Wandels durch Mitarbeiterinitiativen | 137 |
| 5.3.2 | Durchsetzung von Mitarbeiterinitiativen mittels Koalitionsbildung | 139 |
| 5.3.3 | Implikationen für das Wandlungsmanagement | 145 |
| 5.4 | Mitarbeiter als Zielgruppe der Veränderung | 151 |
| 5.4.1 | Klassifizierung anhand der Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz | 151 |
| 5.4.2 | Anreiz-beitrags-gerechte Maßnahmen zur Verhaltensbeeinflussung | 154 |
| 5.4.3 | Verstetigung der Wandlungsergebnisse | 157 |
| 5.5 | Zusammenfassung | 159 |
| | Literatur | 160 |
| 6 | Management und Organisation von Programmen und Projekten | 163 |
| | Carsten R. Brehm und Sven Hackmann | |
| 6.1 | Von der Strategie zum Projekt: Organisation des Wandlungsmanagement | 164 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 6.2 | Programm- und Projektmanagement | 165 |
| 6.2.1 | Ebenen des Programm- und Projektmanagement | 165 |
| 6.2.2 | Leitideen des Programm-Management | 166 |
| 6.2.3 | Fallweise Konfiguration von Wandlungsprogrammen | 170 |
| 6.2.4 | Aufgaben und Prozess des Projektmanagement | 175 |
| 6.3 | Organisation von Programmen und Projekten | 177 |
| 6.3.1 | Organisatorische Bausteine | 177 |
| 6.3.2 | Spezielle Rollen in einer Programmorganisation | 184 |
| 6.3.3 | Aufbau und Entwicklung eines Projektteams | 186 |
| 6.3.4 | Projekt Management Office (PMO) als Integrator | 189 |
| 6.4 | Organisation dualer Transformation | 192 |
| 6.5 | Wandlungsfähige Organisation | 194 |
| 6.5.1 | Organisatorische Flexibilität als Ziel | 194 |
| 6.5.2 | Gestaltungsprinzipien einer wandlungsfähigen Organisation | 195 |
| 6.6 | Zusammenfassung | 198 |
| | Literatur | 199 |
| 7 | Human Resource Management im Wandel | 203 |
| | Larissa Becker | |
| 7.1 | Personalwirtschaftliche Umsetzung von Abbau | 204 |
| 7.1.1 | Berücksichtigung des Zeithorizonts | 204 |
| 7.1.2 | Temporäre Reduktion der Personalkapazität | 205 |
| 7.1.3 | Dauerhafter Personalabbau durch betriebsbedingte Kündigung | 206 |
| 7.1.4 | Alternative Möglichkeiten des dauerhaften Personalabbaus | 207 |
| 7.1.5 | Soziale Abfederung von Personalabbau | 211 |
| 7.2 | Personalwirtschaftliche Umsetzung von Umbau | 212 |
| 7.2.1 | Interner versus externer Umbau | 212 |
| 7.2.2 | Akzeptanz und Durchsetzbarkeit | 213 |
| 7.2.3 | Qualifizierung | 215 |
| 7.2.4 | Externer Umbau | 217 |
| 7.3 | Personalwirtschaftliche Umsetzung von Aufbau | 218 |
| 7.3.1 | Konstellationen im Überblick | 218 |
| 7.3.2 | Interne Deckung des Personalbedarfs | 219 |
| 7.3.3 | Externe Deckung des Personalbedarfs | 221 |
| 7.4 | Gestaltung der Veränderungsmotivation | 225 |
| 7.4.1 | Umgang mit der ‚Survivorproblematik‘ | 225 |
| 7.4.2 | Bindung von Schlüsselpersonen | 227 |
| 7.4.3 | Beeinflussung und Nutzung von Wandlungsbereitschaft | 228 |
| 7.4.4 | Die Rolle der Führungskräfte | 230 |
| 7.5 | Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft dauerhaft sichern | 231 |
| 7.6 | Zusammenfassung | 232 |
| | Literatur | 233 |

| | |
|---|---------|
| 8 Kommunikation im Wandel | 237 |
| Carsten R. Brehm | |
| 8.1 Kommunikation als Katalysator im Wandel | 238 |
| 8.2 Grundlagen der Kommunikation | 241 |
| 8.2.1 Soziales Kommunikationsmodell | 241 |
| 8.2.2 Allgemeine Zielgruppen und Ziele von Kommunikation in Wandlungsprozessen | 242 |
| 8.2.3 Kombination unterschiedlicher Kommunikationsformen | 244 |
| 8.3 Kommunikation im Wandlungsprozess | 245 |
| 8.3.1 Kommunikationsstrategische Überlegungen | 245 |
| 8.3.2 Initialisierung | 248 |
| 8.3.3 Konzipierung | 251 |
| 8.3.4 Mobilisierung | 254 |
| 8.3.5 Umsetzung und Verstetigung | 256 |
| 8.4 Auswahl und Einsatz von Kommunikationsinstrumenten | 259 |
| 8.4.1 Effiziente Kommunikation und geeignete Instrumente | 259 |
| 8.4.2 Phasenübergreifende Erfolgsregeln | 261 |
| 8.5 Zusammenfassung | 262 |
| Literatur | 263 |
| 9 Controlling der Strategischen Erneuerung | 265 |
| Henrik Steinhaus und Stephan Kraft | |
| 9.1 Controllingverständnis | 266 |
| 9.1.1 Beidhändigkeit des Controllings | 266 |
| 9.1.2 Begriff und Ziele des Wandlungscontrolling | 267 |
| 9.1.3 Ebenen, Aufgaben und Träger des Wandlungscontrollings | 269 |
| 9.1.4 Inhalte des Wandlungscontrollings | 273 |
| 9.2 Controlling des Wandlungsprozesses | 274 |
| 9.2.1 Regelgrößen in Wandlungsprozessen | 274 |
| 9.2.2 Kostenrechnung in Wandlungsprozessen | 277 |
| 9.2.3 Kostenschätzung im Rahmen der Programmplanung | 279 |
| 9.2.4 Steuerung und Kontrolle im Wandlungsprozess | 282 |
| 9.3 Controlling des Wandlungsergebnisses | 286 |
| 9.3.1 Herausforderung und Methode des Ergebniscontrollings | 286 |
| 9.3.2 Aufgaben einer beidhändigen Controllingeinheit | 289 |
| 9.3.3 Organisatorische Verankerung einer beidhändigen Controllingeinheit | 290 |
| 9.3.4 Optimaler Controllinggrad einer beidhändigen Controllingeinheit | 291 |
| 9.4 Zusammenfassung | 292 |
| Literatur | 293 |

| | |
|---|-----|
| 10 Toolbox – Denkwerkzeuge des Wandlungsmanagement | 295 |
| Carsten R. Brehm und Thorsten Petry | |
| 10.1 Tooleinsatz zur Unterstützung des Wandels | 296 |
| 10.1.1 Einordnung der Toolbox in das Gesamtkonzept | 296 |
| 10.1.2 Ziele des Tooleinsatzes | 297 |
| 10.1.3 Anwender und Anwendungssituation | 298 |
| 10.1.4 Einschränkungen und Benutzerhinweise | 298 |
| 10.2 Darstellung ausgewählter Tools | 299 |
| 10.2.1 Ausgewählte Tools im Überblick | 299 |
| 10.2.2 Tools in der Initialisierung | 300 |
| 10.2.3 Tools in der Konzipierung | 305 |
| 10.2.4 Tools in der Mobilisierung | 310 |
| 10.2.5 Tools in der Umsetzung | 314 |
| 10.2.6 Tools in der Verstetigung | 317 |
| 10.3 Auswahlkriterien der Tools und Anpassung der Box | 319 |
| 10.4 Zusammenfassung | 320 |
| Literatur | 321 |



<http://www.springer.com/978-3-8349-4716-1>

Excellence in Change

Wege zur strategischen Erneuerung

Krüger, W.; Bach, N. (Hrsg.)

2014, XXIV, 322 S., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-4716-1