

Inhaltsverzeichnis

1	Planung und Umsetzung der Veränderungsbegleitung	1
1.1	Welche Arten von Veränderungen gibt es in Organisationen?	2
1.2	Was ist unter der fachlichen Seite einer Veränderung zu verstehen?	4
1.3	Was ist unter der überfachlichen Seite der Veränderung zu verstehen?	5
1.4	Wann ist es sinnvoll und nötig, ein Veränderungsmanagement anzustoßen?	7
1.5	Was ist mit Veränderungsmanagement gemeint?	8
1.6	Wie kann ein Veränderungsmanagement geplant werden?	9
1.7	Wie ist das Buch aufgebaut?	13
2	Visionsentwicklung	17
2.1	Notwendigkeit einer Vision im Veränderungsprozess	18
2.2	Einleitung und Überblick	20
2.3	Visionsentwicklungs-Workshop	22
2.3.1	Definition und Ergebnis eines Visionsentwicklungs-Workshops	22
2.3.2	Beschreibung des Visionsentwicklungs-Workshops	23
	Literatur	35
3	Visionskommunikation	37
3.1	Notwendigkeit der Kommunikation der Vision im Veränderungsprozess	39
3.2	Einleitung und Überblick	40
3.3	Visions-Kick-off für Führungskräfte	41
3.3.1	Definition und Ergebnis des Visions-Kick-offs für Führungskräfte	42
3.3.2	Worin besteht das Ergebnis des Visions-Kick-offs für Führungskräfte?	42
3.3.3	Beschreibung des Visions-Kick-offs für Führungskräfte	43
3.4	Visions-Informationsveranstaltung für Mitarbeiter	50
3.4.1	Definition und Ergebnis einer Visions-Informationsveranstaltung für Mitarbeiter	51
3.4.2	Beschreibung der Visions-Informationsveranstaltung für Mitarbeiter	51
3.4.3	Tipps zur Visions-Informationsveranstaltung	54
3.5	Visionsdialog Kick-off in den organisatorischen Einheiten	55
3.5.1	Definition und Ergebnis des Visionsdialog Kick-offs	55
3.5.2	Beschreibung des Visionsdialog Kick-Offs	55
3.6	Kontinuierliche Visionsdialoge	57
3.6.1	Definition und Ergebnis der kontinuierlichen Visionsdialoge	57
3.6.2	Beschreibung der kontinuierlichen Visionsdialoge	58
3.7	Visionshandbuch für Führungskräfte und Mitarbeiter	65
3.7.1	Definition und Ergebnis eines Visionshandbuchs	65
3.7.2	Beschreibung des Visionshandbuchs	66
3.8	Teamrunden	67
	Literatur	67
4	Visionsumsetzung	69
4.1	Notwendigkeit der Umsetzung der Vision im Veränderungsprozess	71
4.2	Einleitung und Überblick	71

4.3	Veränderungslandkarte	72
4.3.1	Definition und Ergebnis einer Veränderungslandkarte	72
4.3.2	Beschreibung einer Veränderungslandkarte	73
4.3.3	Tipps zur Entwicklung einer Veränderungslandkarte	74
4.4	Zielvereinbarungsprozess	74
4.4.1	Definition und Ergebnis eines Zielvereinbarungsprozesses	80
4.4.2	Beschreibung des Zielvereinbarungsprozesses	80
4.5	Abgleich von Werten und Führungsinstrumenten	85
4.5.1	Definition und Ergebnis des Abgleichs von Werten und Führungsinstrumenten	86
4.5.2	Beschreibung des Abgleichs von Werten und Führungsinstrumenten	87
4.5.3	Tipps zum Abgleich von Werten und Führungsinstrumenten	89
4.6	Visions-Review	90
4.6.1	Definition und Ergebnis eines Visions-Reviews	91
4.6.2	Beschreibung eines Visions-Reviews	91
4.7	Visions Coffee	94
4.7.1	Definition und Ergebnis eines Visions Coffees	95
4.7.2	Beschreibung eines Visions Coffees	95
	Literatur	101
5	Kommunikation	103
5.1	Notwendigkeit von Kommunikation im Veränderungsprozess	104
5.2	Der Kommunikationsprozess im Detail	108
5.3	Planung eines Kommunikationskonzeptes	109
5.3.1	Kommunikationsplan	114
5.3.2	Workshop zur Erstellung eines Kommunikationsplans	119
5.3.3	Interviews zur Erstellung eines Kommunikationsplans	125
5.4	Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen	126
5.4.1	Info-Markt	128
5.4.2	Teamrunde	139
5.4.3	Kommunikation in der Führungskaskade	144
5.4.4	Newsletter	149
5.4.5	Wandzeitung	153
5.4.6	Homepage im Firmen-Intranet	155
5.4.7	Brownbag-Sitzung	159
5.4.8	Telefonkonferenz für Großgruppen	163
5.4.9	Learning Lab	165
	Literatur	170
6	Beteiligung	171
6.1	Notwendigkeit von Beteiligung im Veränderungsprozess	174
6.2	Inhalte des Kapitels: Erster Überblick über den Beteiligungsprozess	176
6.2.1	Kriterien zur Auswahl von Beteiligungsformaten definieren	177
6.2.2	Beteiligungsformate ankündigen und die Auswahl der Teilnehmer vorbereiten	177
6.2.3	Beteiligungsformate durchführen	177
6.2.4	Über Ergebnisse informieren	177
6.3	Kriterien zur Auswahl von Beteiligungsformaten definieren	177
6.3.1	Einleitung und Überblick	178
6.3.2	Unterscheidungsmerkmale von Beteiligungsformen	178

6.4	Fragenkatalog zur Auswahl von Beteiligungsformaten	180
6.4.1	Definition und Ergebnis der Arbeit mit dem Fragenkatalog	180
6.4.2	Beschreibung der Arbeit mit dem Fragenkatalog	181
6.4.3	Der Fragenkatalog im Detail	181
6.4.4	Definition und Ergebnis einer Umfeldanalyse	183
6.4.5	Beschreibung einer Umfeldanalyse	184
6.5	Beteiligungsformate ankündigen und die Auswahl der Teilnehmer vorbereiten	192
6.5.1	Einleitung und Überblick	192
6.6	Beteiligungsformate durchführen	197
6.6.1	Einleitung und Überblick	197
6.7	Veränderungsprojektteam	200
6.7.1	Definition eines Veränderungsprojektteams	200
6.7.2	Beschreibung der Arbeit eines Veränderungsprojektteams	201
6.7.3	Auftragsklärung mithilfe des KontextModells: Definition und Ergebnis	202
6.7.4	Beschreibung einer Auftragsklärung	202
6.8	Fokusgruppe	204
6.8.1	Definition einer Fokusgruppe	204
6.8.2	Beschreibung der Arbeit einer Fokusgruppe	204
6.9	Beratungsteam	208
6.9.1	Definition eines Beratungsteams	208
6.9.2	Beschreibung der Arbeit eines Beratungsteams	209
6.10	Change-Runde	210
6.10.1	Definition einer Change-Runde	210
6.10.2	Beschreibung der Arbeit im Rahmen einer Change-Runde	213
6.11	Multiplikatorenteam	217
6.11.1	Definition eines Multiplikatorenteams	217
6.11.2	Beschreibung der Arbeit eines Multiplikatorenteams	219
6.12	Schriftliche Beteiligungsformate	226
6.12.1	Definition von schriftlichen Beteiligungsformaten	226
6.12.2	Beschreibung der Nutzung von schriftlichen Beteiligungsformaten	226
6.13	Mitarbeiterideenwettbewerb	231
6.13.1	Definition eines Mitarbeiterideenwettbewerbs	231
6.13.2	Beschreibung eines Mitarbeiterideenwettbewerbs	232
6.13.3	Variante 1: Schriftlicher Mitarbeiterideenwettbewerb	233
6.13.4	Variante 2: Turnier-Mitarbeiterideenwettbewerb	235
6.13.5	Variante 3: Ideen Marathon	238
6.14	Teamrunde	241
6.14.1	Definition einer Teamrunde	241
6.14.2	Beschreibung des Einsatzes in einer Teamrunde	242
6.15	Über Ergebnisse informieren	243
	Literatur	245
7	Qualifizierung	247
7.1	Analyse der betroffenen Funktionen und Anforderungen	253
7.1.1	Funktionsprofile	255
7.2	Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe	262
7.2.1	Workshop zur Bedarfserhebung	264

7.3	Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen	269
7.3.1	Veränderungswerkstatt	270
7.3.2	Teamentwicklung	282
7.3.3	Action-Learning-Set	308
7.3.4	Stammtischkonzept für Führungskräfte	317
7.3.5	Wochenquiz	322
7.3.6	Diskussionskarten-Set	325
7.3.7	Change Mentoring	329
	Literatur	333
8	Fazit: 4 Thesen zum Einsatz von Veränderungsmanagement	335
	Serviceteil	
	Stichwortverzeichnis	341