
ii Inhaltsverzeichnis

Vorwort	vii
Inhaltsverzeichnis	xi
Inhalt und Aufbau dieses Buchs	xv
Was Ihnen dieses Buch bringt.....	xv
Wie dieses Buch aufgebaut ist.....	xviii
1 Sie haben kein klares Bild, was auf Sie zukommt?	
Nutzen Sie die Karte der Veränderung zur Orientierung.....	1
1.1 Die Karte der Veränderung.....	1
1.2 Die Kontinente der Karte der Veränderung.....	2
1.3 Der Weg von Veränderungen.....	3
1.4 Das Gebiet der Stadt Bewährtes	4
1.5 Das Gebiet der Ideen.....	5
1.6 Das Gebiet um das Basislager der Veränderung.....	5
1.7 Das Gebiet der Stadt Regelwerk	7
1.8 Der Dusterwald.....	9
1.9 Die Managementinsel	10
2 Sie sind unzufrieden – so geht es nicht weiter?	
Nennen Sie Ihre Probleme beim Namen. Haben Sie den Mut, einen Wandel anzustoßen.....	15
2.1 Veränderung braucht Initiative	15
2.2 Schreiben Sie Ihre Probleme und Wünsche auf.....	16
2.3 Initiieren Sie eine Veränderung.....	17
3 Niemand sieht einen wirklichen Grund für eine Veränderung?	
Formulieren und vermitteln Sie Notwendigkeit und Dringlichkeit der Veränderung.....	23
3.1 Veränderung braucht Notwendigkeit und Dringlichkeit	23
3.2 Identifizieren Sie die Probleme der Organisation	26
3.3 Verknüpfen Sie die Probleme mit den Geschäftszielen und priorisieren Sie.....	29
3.4 Formulieren Sie das Ziel der Veränderung.....	29
3.5 Formulieren und vermitteln Sie Notwendigkeit und Dringlichkeit	30

3.6	Lassen Sie die Notwendigkeit und Dringlichkeit nicht in Vergessenheit geraten	32
4	Niemand will mitmachen – Sie sind alleine?	
	Identifizieren und analysieren Sie die Betroffenen und Beteiligten. Entwickeln Sie Maßnahmen, um diese für die Veränderung zu engagieren.....	37
4.1	Veränderung braucht eine engagierte Organisation.....	37
4.2	Finden Sie Ihre Mitspieler	40
4.3	Verstehen Sie Freunde und Feinde	41
4.4	Beteiligen Sie die Betroffenen zu unterschiedlichen Zeitpunkten	44
4.5	Holen Sie Ihre Mitspieler ins Boot	45
4.6	Behalten Sie Ihre Mitspieler im Auge	47
5	Ihnen ist unklar, was und wo Sie anpacken müssen?	
	Finden Sie heraus, wo Sie stehen, um zu verstehen, was Sie tun müssen, und machen Sie dies in der Organisation klar ..	51
5.1	Veränderung braucht Orientierung	51
5.2	Wählen Sie ein Referenzmodell	52
5.3	Bestimmen Sie Ihren Standort.....	56
5.4	Mobilisieren Sie Ihre Organisation.....	57
5.5	Finden Sie Ihren Weg	59
5.6	Verfolgen Sie, wie Sie vorwärts kommen	60
5.7	Definieren und prüfen Sie Ihre Zielerreichung.....	61
6	Das Management hat keine Zeit die Veränderungen zu führen?	
	Planen Sie als Manager konkrete Aufgaben ein, um die Veränderungen zu führen. Fordern Sie als Mitarbeiter diese Führung ein.....	67
6.1	Veränderung braucht Führung durch das Management	67
6.2	Verpflichten Sie den Senior Manager als Sponsor der Veränderung	70
6.3	Sorgen Sie für ein adäquates Mandat des Leiters der Veränderung	72
6.4	Involvieren Sie das gesamte Management in die Führung der Veränderung.....	73
6.5	Sorgen Sie dafür, dass das Management nicht loslässt..	74
6.6	Sorgen Sie für Experten	76

7 Alle glauben mit einem neuen Prozesshandbuch wird alles gut?

Verstehen Sie eine umfassende Verbesserung als eine organisatorische und kulturelle Veränderung.	83
7.1 Veränderung braucht Organisationsentwicklung	83
7.2 Identifizieren und verfolgen Sie Ihre Anforderungen....	86
7.3 Machen Sie nicht alles auf einmal, planen Sie kleine Schritte	89
7.4 Entwickeln Sie Lösungen, keine Regelwerke	94
7.5 Entwickeln Sie praktikable Beschreibungen, vermeiden Sie Papiertiger.....	95
7.6 Testen Sie die Lösungen	96
7.7 Bringen Sie die Lösungen zum Leben	98

8 Die Veränderung soll nebenher gemacht werden?

Planen und führen Sie die Veränderung als Projekt. Messen Sie den Fortschritt des Projekts am Fortschritt der Veränderung in der Organisation.....	105
8.1 Veränderung braucht Projektmanagement.....	105
8.2 Suchen Sie einen guten Veränderungsmanager.....	107
8.3 Planen Sie das Veränderungsprojekt.....	108
8.4 Stellen Sie ein erfahrenes Team zusammen.....	113
8.5 Erstellen Sie eine Vision für das Veränderungsprojekt	116
8.6 Setzen Sie ein professionelles Projektmanagement um.....	118
8.7 Leben Sie die Veränderungen vor	119
8.8 Managen Sie Ihre Anforderungen	121
8.9 Kommunizieren Sie mit der Organisation.....	122
8.10 Verfolgen Sie die Veränderung der Organisation.....	123

9 Die Projekte und der Betrieb dürfen bei ihrer Arbeit nicht gestört werden?

Setzen Sie zusammen mit den Betroffenen Schritt für Schritt konkrete Veränderungen in der täglichen Arbeit um.....	133
9.1 Veränderung braucht eine konkrete Umsetzung in der täglichen Arbeit	133
9.2 Stellen Sie den Nutzen für die Betroffenen dar	134
9.3 Geben Sie Unterstützung	135
9.4 Planen Sie die Veränderungen zusammen mit den Betroffenen	137
9.5 Setzen Sie die Maßnahmen konsequent um	139
9.6 Klammern Sie kritische Projekte nicht aus	140
9.7 Verfolgen Sie die Umsetzung.....	140
9.8 Holen und arbeiten Sie Verbesserungsvorschläge ein.	142

10	Alle möchten wieder zur alten Tagesordnung zurück?	
	Machen Sie das Neue dauerhaft selbstverständlich.	149
10.1	Veränderung braucht Institutionalisierung	149
10.2	Etablieren Sie eine Führung durch den Senior Manager	152
10.3	Etablieren Sie eine Führung durch das gesamte Management.....	154
10.4	Etablieren Sie eine Evaluierung der Arbeitsweisen und Arbeitsergebnisse	155
10.5	Etablieren Sie eine kontinuierliche Unterstützung und Verbesserung der Arbeitsweisen	161
10.6	Beispiel für Institutionalisierung: Zähneputzen	165
11	Niemand sieht einen Nutzen?	
	Messen Sie das Erreichte und zeigen Sie den Nutzen in Zahlen.....	173
11.1	Veränderung braucht einen sichtbaren Nutzen.....	173
11.2	Etablieren Sie Metriken, um den Nutzen sichtbar zu machen.....	174
11.3	Nutzen Sie die Metriken, um den Fortschritt der Veränderungen zu analysieren.....	177
11.4	Berichten Sie die Ergebnisse an die Organisation	178
11.5	Überdenken Sie die Metriken regelmäßig	179
12	Sie denken, jetzt wäre alles o.k.?	
	Überprüfen Sie regelmäßig Ihre kritischen Erfolgsfaktoren und Risiken und lernen Sie aus Ihren Erfahrungen.....	185
12.1	Veränderung braucht kritische Erfolgsfaktoren.....	185
12.2	Überprüfen Sie regelmäßig die kritischen Erfolgsfaktoren und Risiken	188
12.3	Lernen Sie aus Ihren Erfahrungen	189
A	Was Sie jetzt mit Ihrem Wissen machen	193
B	Glossar	195
C	Referenzen	201
D	Beteiligte	205
E	Autoren	207
F	Index	209