

Inhalt

Prolog I	9
Prolog II	13
Warum wir dieses Buch geschrieben haben	15
Eine fast „lyrische“ Einleitung	19
Teil I: Einige „akademische“ Anmerkungen zu Change-Management	25
Kapitel 1: Vier Fragen zu Change-Management	27
Ist das Interesse an Change-Management wirklich neu?	29
Ist Change-Management eine neue Managementlehre?	31
Ist Change-Management lehr- und lernbar?	38
Was zeichnet einen erfolgreichen Change-Manager aus?	40
Kapitel 2: Warum Mitarbeiter sich gegen Veränderungen wehren – Ein Erklärungsversuch	45
Die Wurzeln des Widerstands	46
Die Nach-Denker	48
Vom Nach-Denker zum Vor-Denker	52
Teil II: Auf dem Prüfstand der Praxis	59
Kapitel 3: Die Umsetzung – Stationen im Berufsleben von Heinz Frühauf	61
Vom Referenten zum Kulturdenker – Böhler & Co AG – Vereinigte Edelstahlwerke AG	62
Die Veränderung nicht ohne die Mitarbeiter machen	63
Ignorierte Bedürfnisse, wilde Fusionen und Paradigmenwechsel	64
Mitarbeiter fordern Offenheit und Transparenz.	64
Vom Kulturdesigner zum Sanierer	65
Gemeinsames Verständnis schaffen	66
Nachhaltige Veränderungen beginnen an der Basis	67
Vom Merger zum Integrator	67

Gefragt: Intellektuelle Führungsfähigkeiten mit einer Extraportion Empathie	68
Auf die Mitarbeiter zugehen	69
Vom Amt zum Dienstleister	70
Von der Bundesanstalt zur Risikobewertungsagentur	71
Mein Zugang als Change-Manager	72
Neue Anforderungen bringen neue Herausforderungen	73
Die Wechselwirkung: Strategie – Struktur – Kultur	74
Von der Erkenntnis zur Realisierung	75
Krisen offen kommunizieren und als Chancen nutzen.	76
Vertrauen als Basis für Veränderungen	77
Die Rolle des Change-Managers	78
Ein Schritt nach dem anderen	78
Scheinbar irrationale Verhaltensmuster beobachten	79
Erfolgsfaktoren im Change-Prozess	80
Zukunft braucht Herkunft	80
Weg vom Schreibtisch – hin zum „Tatort“	81
Gemeinsam an einem Strang ziehen	81
Treiber des Geschäfts erkennen.	82
Akzeptanz bei den Mitarbeitern gewinnen	82
Permanente Energie aus dem Regelkreis Information – Kommunikation – Feedback	82
Was hat Kybernetik mit Change-Management zu tun?	83
Wo die Energie für Veränderungen entsteht	84
Das intellektuelle Kapital – ein unternehmerischer Schatz	84
Der Change-Manager als „Führer“ und Teil des Systems „Unternehmen“	87
Organisation, Lebenszyklen und Mitarbeiter-Mündigkeit	88
Die Praxis – mein Lehrmeister.	91
Österreichische POST AG: Große Veränderungen brauchen viele Mitstreiter	91
AGES: Wie aus 18 Bundesanstalten eine Risikobewertungsagentur wird.	98
Auf den Punkt gebracht.	110
These 1: Beobachtung als Startvorteil – „Stallgeruch annehmen“ . . .	110
These 2: Organisations-Check vornehmen – Befund diagnostizieren	111

These 3: Information – Kommunikation – Visualisierung	112
These 4: Worte sind spürbar – Kennzahlen sichtbar.	113
These 5: Wertschöpfung durch Selbstwertschöpfung	113
Kapitel 4: Praxis und Theorie – Eine Nachlese	115
Der Werkzeugkasten des Change-Managers.	115
Kommunikation	118
Die Bedeutung der bildgestützten Kommunikation.	119
Die Kommunikation unangenehmer Wahrheiten	120
Veränderung von Unternehmenskulturen	121
Teil III: Segel setzen – statt Mauern bauen	127
Kapitel 5: Management und Betriebsrat	129
Der Bedeutungswandel des Betriebsrats	130
Die Rollen des Betriebsrats	131
Kapitel 6: Ein Beitrag von Gewerkschaftsseite	135
Unsicherheit bei Veränderungsprojekten	136
Das „Soziale Audit“	137
Regeln zum Sozialen Audit	137
Ziel: Ständige Verbesserungsprozesse auch aus Arbeitnehmersicht . . .	138
Teil IV: Permanentes Change-Management als unverzichtbarer	
Teil des Geschäftsmodells	147
Kapitel 7: Fallstudie EXACT SOFTWARE	153
„The World is changing“	153
Unternehmensprofil und Ausgangssituation	155
Change-Management als kontinuierlicher Prozess.	156
Das 7S-Modell	157
Die Anwendung des 7S-Modells bei Exact	160
Company Roadmap als Umsetzungs-Framework	164
Die Definition von Change-Management als permanenten Prozess .	167
Schlüsselbereiche und Werkzeuge zur Umsetzung	169
Human Resources Management	169
Informationssysteme.	176
Interne Kommunikation.	177
Top Management Support – Lead by Example	180

Ergebnisse im Zeitraum 2005 bis 2007	182
Innovationskraft	182
Höhere Attraktivität als Arbeitgeber	183
Finanzielle Ergebnisse	183
Resümee	186
Finale: Wandel – Wie? Wohin?	189
Anhang	191
Informationen zu den genannten Unternehmen	191
Die Autoren	195
Literaturverzeichnis	199