

# Inhalt

<b>Prolog I</b> .....	9
<b>Prolog II</b> .....	13
Warum wir dieses Buch geschrieben haben .....	15
<b>Eine fast „lyrische“ Einleitung.</b> .....	19
<b>Teil I: Einige „akademische“ Anmerkungen zu Change-Management</b> .....	25
<b>Kapitel 1: Vier Fragen zu Change-Management</b> .....	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
<b>Kapitel 2: Warum Mitarbeiter sich gegen Veränderungen wehren – Ein Erklärungsversuch</b> .....	45
Die Wurzeln des Widerstands .....	46
Die Nach-Denker .....	48
Vom Nach-Denker zum Vor-Denker .....	52
<b>Teil II: Auf dem Prüfstand der Praxis</b> .....	59
<b>Kapitel 3: Die Umsetzung – Stationen im Berufsleben von Heinz Frühauf</b> .....	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 Extrapolation 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
<b>Kapitel 4: Praxis und Theorie – Eine Nachlese . . . . .</b>	<b>115</b>
Der Werkzeugkasten des Change-Managers. . . . .	115
Kommunikation . . . . .	118
Die Bedeutung der bildgestützten Kommunikation. . . . .	119
Die Kommunikation unangenehmer Wahrheiten . . . . .	120
Veränderung von Unternehmenskulturen . . . . .	121
<b>Teil III: Segel setzen – statt Mauern bauen . . . . .</b>	<b>127</b>
<b>Kapitel 5: Management und Betriebsrat . . . . .</b>	<b>129</b>
Der Bedeutungswandel des Betriebsrats . . . . .	130
Die Rollen des Betriebsrats . . . . .	131
<b>Kapitel 6: Ein Beitrag von Gewerkschaftsseite . . . . .</b>	<b>135</b>
Unsicherheit bei Veränderungsprojekten . . . . .	136
Das „Soziale Audit“ . . . . .	137
Regeln zum Sozialen Audit . . . . .	137
Ziel: Ständige Verbesserungsprozesse auch aus Arbeitnehmersicht . . . . .	138
<b>Teil IV: Permanentes Change-Management als unverzichtbarer Teil des Geschäftsmodells . . . . .</b>	<b>147</b>
<b>Kapitel 7: Fallstudie EXACT SOFTWARE . . . . .</b>	<b>153</b>
„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
<b>Finale: Wandel – Wie? Wohin? . . . . .</b>	<b>189</b>
<b>Anhang . . . . .</b>	<b>191</b>
Informationen zu den genannten Unternehmen . . . . .	191
<b>Die Autoren . . . . .</b>	<b>195</b>
<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>199</b>