

## Zielformulierung\*

In dieser ersten Lektion zeigen wir, wie Unternehmen durch den Einsatz von Change-Management-Konzepten ihre Leistung steigern und Krisen bewältigen können.

Das erste Kapitel gibt Ihnen zunächst einen Überblick über die verschiedenen Konzepte. Wir erläutern die aktuelle Bedeutung des Change Managements, definieren den Begriff und skizzieren die historischen Wurzeln. Anschließend stellen wir einen Ansatz zur Gliederung der Konzepte vor. Daneben gibt es immer wieder Unternehmen, die Hochleistung auf ungewöhnlichen Wegen erreicht haben. Wir zeigen, was Organisationen von neuen Führungsmodellen lernen können, wie sie W. L. Gore & Associates und Google realisiert haben.

Diese Führungsmodelle vermitteln Ihnen ein neues Verständnis des Wandels. Den Ausgangspunkt hierzu bildet eine Beschreibung von Organisationen als komplexe soziale Systeme. Wir erläutern, welche Implikationen sich aus der Abkehr von traditionellen Gleichgewichtsmodellen ergeben, die lange Zeit beim Change Management vorgeherrscht haben. Dieses Verständnis bildet die Grundlage für eine Behandlung der Frage, wie Unternehmen Hochleistung ausgehend von Managementinnovationen erreichen können. Unternehmen, denen dies gelingt, verfügen in der Regel über eine adaptive Organisation. Wichtig dabei sind ein gutes Selbstmanagement und die Fähigkeit, andere zu mobilisieren.

Im dritten Kapitel beschreiben wir, worauf es bei der Krisenbewältigung ankommt. Wir erläutern, wie Sie den Energiezustand Ihrer Organisation beeinflussen können und welche Führungsrollen dabei von Bedeutung sind. Anschließend zeigen wir, warum es wichtig ist, die strategische Flexibilität eines Unternehmens zu erhöhen. Abschließend skizzieren wir, wie Sie mit einem situativ angemessenen Führungsverhalten zur Bewältigung von Krisen beitragen können. Auch die gegenwärtige Krise erfordert neue Handlungsmuster. Insofern ist die Krise eine Bewährungsprobe für die Managementsysteme. In der Abbildung sind diese Lernziele zusammengefasst.

**Ziele der Lektion 1: Mit Change Management die Krise bewältigen**

**Systematik der Change Management-Konzepte**

- Die Bedeutung des Change Management erläutern, den Begriff definieren und die historischen Wurzeln skizzieren
- Einen Ansatz zur Gliederung der verschiedenen Konzepte vorstellen
- Aufzeigen, was Organisationen von neuen Führungsmodellen lernen können

---

**Ein neues Verständnis des Wandels**

- Organisationen als komplexe soziale Systeme beschreiben
- Erläutern, welche Implikationen sich aus der Abkehr von traditionellen Gleichgewichtsmodellen ergeben
- Skizzieren, wie Hochleistung von Managementinnovationen ausgehen kann
- Begründen, warum die gegenwärtige Krise eine Bewährungsprobe für die Managementsysteme darstellt

---

**Krisenbewältigung mit einer adaptiven Organisation**

- Erläutern, wie Sie den Energiezustand Ihrer Organisation beeinflussen können
- Zeigen, warum eine Erhöhung der strategischen Flexibilität wichtig ist
- Skizzieren, wie Sie mit einem situativ angemessenen Führungsverhalten zur Bewältigung von Krisen beitragen können
- Beschreiben, wie es Führungskräften in einer adaptiven Organisation gelingt, andere zu mobilisieren und welche Rolle dabei ein gutes Selbstmanagement spielt

Diese erste Lektion bildet die Basis, auf der die nachfolgenden Lektionen aufbauen. Neben neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen finden Sie eine Reihe von Beispielen aus der Praxis. Die behandelten Konzepte wurden über viele Jahre in unseren Beratungsprojekten erprobt und weiterentwickelt.