

Lernzielkatalog für das Modul *Change Management*

Die im Folgenden angegebenen Kapitel und Seitenzahlen beziehen sich auf diese Lernquelle:
Lauer, Thomas: Change Management, 3. Auflage, 2019.

In den Lernzielen sind ausschließlich solche Worte oder Wortsequenzen kursiv hervorgehoben, die auch in der den Lernzielen zu Grunde liegenden Lernquelle durch diverse Auszeichnungsarten besonders kenntlich gemacht sind.

Teil I Grundlagen

1 Change Management - Der Weg zum Ziel
Die Studierenden sollen...
1. ... den Begriff <i>Change Management</i> erläutern können. S. 4 f.
2. ... zentrale <i>Ansatzpunkte von Change Management</i> vorstellen können. S. 7 f.

2 Auslöser von Unternehmenswandel
Die Studierenden sollen...
3. ... die <i>Igeltaktik</i> - als unternehmerische Reaktion auf <i>externe</i> Umwelteinflüsse - kritisch diskutieren und diesbezüglich alternative Vorgehensweisen skizzieren können. S. 14 ff.
4. ... die zentralen <i>Kategorien der Unternehmensumwelt</i> bestimmen können. S. 16 f.
5. ... relevante <i>externe</i> marktimmanente <i>Auslöser von Wandel</i> vorstellen können. S. 22 f.
6. ... <i>interne Auslöser von Wandel</i> anhand folgender Modelle diskutieren können: <ul style="list-style-type: none">- <i>Lebenszyklus der Unternehmung</i> und seine zentralen (Krisen-)Phasen (S. 23 ff.),- <i>Burn-out-Syndrom bei Unternehmen</i> und dessen potentielle Ursachen (S. 26 f.).
7. ... eine <i>Abschätzung des externen Wandlungsbedarfs</i> für beispielhafte Fälle vornehmen können. S. 28
8. ... die folgenden Aspekte mit Blick auf die <i>Abschätzung des internen Wandlungsbedarfs</i> bestimmen können: <ul style="list-style-type: none">- <i>Symptome der ausgehenden Pionierphase</i> (S. 28) und- <i>Symptome der ausgehenden Differenzierungsphase</i> (S. 29).



3

Hemmnisse des Wandels

Die Studierenden sollen...

9. ... die drei typischen Phasen einer krisenhaften Unternehmensentwicklung skizzieren können.
S. 33, zudem Abb. 3.1 (S.)
10. ... den Zusammenhang zwischen Handlungsdruck und Handlungsspielräumen in Krisensituationen erläutern können.
S. 33 f.
11. ... die folgenden Konzepte zur Konfliktleugnung aus individueller Perspektive vorstellen und kritisch reflektieren können:
 - Vermeidung kognitiver Dissonanz (S. 35 f.),
 - Satisficing-Verhalten (S. 36).
12. ... zwischen Optimierungsverhalten und Satisficing differenzieren können.
S. 36 f.
13. ... die folgenden kollektiven Ursachen für Wandelhemmnisse erörtern können:
 - formale Organisationskriterien (S. 38 f.),
 - starke Unternehmenskultur (S. 39 f.).
14. ... mögliche wirtschaftliche Ursachen für Wandelhemmnisse beschreiben können.
S. 40 ff.
15. ... den Faktor Komplexität als Wandelhemmnis kritisch diskutieren können.
S. 42 ff.
16. ... einen Fragebogen zur Abschätzung der Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens konstruieren können.
S. 45 f.

4

Ursachen gescheiterten Unternehmenswandels

Die Studierenden sollen...

17. ... die folgenden psychologischen Ursachen für erklärungsbedürftige Widerstände erläutern und anhand von Beispielen verdeutlichen können:
 - generelle Ablehnung des zunächst Fremden (S. 53),
 - Reaktanz (S. 53 f.),
 - kommunikative Missverständnisse, unter Einbezug des Vier-Seiten-Modells der Kommunikation nach Schulz von Thun (S. 54).
18. ... verschiedene Erscheinungsformen von Widerständen voneinander abgrenzen können.
S. 55 f., zudem Abb. 4.6 (S. 63)

19. ... zwischen <i>Sach- und Machtwiderständen</i> differenzieren können. S. 56 f.
20. ... mit Blick auf potentielle <i>Nährböden für Widerstände</i> : - <i>relevante Faktoren auf Unternehmensebene</i> (S. 58 f.) und - <i>relevante Faktoren auf Mitarbeiterebene</i> (S. 59 ff.) erörtern können.
21. ... eine <i>Analyse von vorhandenen Widerständen</i> für einen beispielhaften Fall durchführen können. S. 63 f.
22. ... eine <i>Prognose von zu erwartenden Widerständen</i> für einen beispielhaften Fall erstellen können. S. 64 f.

5

Ein Erfolgsfaktorenmodell des Change Managements

Die Studierenden sollen...

23. ... die <i>Feldtheorie</i> (nach <i>Lewin</i>) in ihren Grundzügen vorstellen können. S. 67 f.
24. ... das <i>Drei-Phasen-Modell des Wandels</i> (nach <i>Lewin</i>) erklären können. S. 70 f.
25. ... die folgenden <i>Erfolgsbausteine</i> eines Wandels vorstellen können: - <i>Orientierung</i> (S. 74 f.), - <i>Startmotivation</i> (S. 75 f.), - <i>Prozessmotivation</i> inklusive der <i>Komponenten intrinsischer Motivation</i> (nach <i>Decy/Ryan</i>) (S. 76 ff.), - <i>Zielmotivation</i> inklusive der <i>VIE-Theorie</i> (nach <i>Vroom</i>) (S. 78 ff.).
26. ... das <i>Erfolgsfaktoren-Modell</i> des Change Managements (nach <i>Lauer</i>) in seinen Grundzügen vorstellen können. S. 80 ff.

Teil II Erfolgsfaktoren

6
Erfolgsfaktor Person – Richtige Führung im Wandel
Die Studierenden sollen...
27. ... den <i>Erfolgsbeitrag</i> einer den Wandel initiiierenden und steuernden <i>Person</i> bestimmen können. S. 88
28. ... zwischen <i>transaktionaler und transformatorischer Führung</i> unterscheiden können. S. 89 f.
29. ... die <i>optimale Mischung aus visionärer Führung und effizientem Management im Verlauf eines Unternehmenswandels</i> beschreiben können. S. 90 ff.
30. ... die folgenden <i>Rollen transformatorischer Führung</i> vorstellen können: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Visionär</i> (S. 96 ff.), - <i>Coach</i> (S. 98 ff.), - <i>authentisches Vorbild</i> (S. 102 f.), - <i>Wohltäter</i> (S. 103 ff.).
31. ... die folgenden <i>Persönlichkeitsmerkmale transformatorischer Führungskräfte</i> erläutern können: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Zielgerichtetheit und Willenskraft</i> inklusive der <i>Energie-Fokus-Matrix von Mangerverhalten</i> (S. 106 f.), - <i>emotionale Intelligenz</i> (S. 107 f.)

7
Erfolgsfaktor Vision – Motivierende Ziele setzen
Die Studierenden sollen...
32. ... den <i>Erfolgsbeitrag</i> einer <i>Vision</i> für einen gelingenden Wandel bestimmen können. S. 115 f.
33. ... zentrale <i>Voraussetzungen für wirksame Visionen</i> erläutern können. S. 116 ff.
34. ... die folgenden Methoden zur praktischen Erarbeitung und Umsetzung von Visionen anwenden können: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Visionsarbeit</i> (nach Schulze) (S. 120 f.), - <i>Visions-Review</i> (nach Stolzenberg/Heberle) (S. 121 f.).
35. ... eine Vision hinsichtlich ihres Potentials für Wirksamkeit analysieren können. S. 122 ff.

8

Erfolgsfaktor Kommunikation – Widerstände vermeiden und überwinden

Die Studierenden sollen...

36. ... die zentralen Merkmale von *Kommunikation* anhand folgender Gegensatzpaare erläutern können:

- *formell – informell* (S. 126),
- *symmetrisch – asymmetrisch* (S. 127),
- *persönlich – medial* (S. 127),
- *digital – analog* (S. 127 f.).

37. ... den *Erfolgsbeitrag* von *Kommunikation* für einen gelingenden Wandel erklären können.
S. 128 f.

38. ... die zentralen Aspekte einer *wirksamen Kommunikation* erörtern können.
S. 129 f.

39. ... die relevanten *Inhalte und Maßnahmen der Kommunikation* bezüglich folgender Phasen des Wandels vorstellen können:

- *Start* (S. 132 f.),
- *Durchführung* (S. 133 ff.).

40. ... einen *Kommunikationsplan* für ein beispielhaftes *Change-Management-Projekt* erstellen können.
S. 139 f.

41. ... die zentralen Merkmale einer *richtigen Gesprächshaltung* (zur *kommunikativen Überwindung von Widerständen*) bestimmen und erläutern können.
S. 142 ff.

42. ... die folgenden *Kommunikationsmethoden* im Rahmen eines *Change-Management-Projekts* skizzieren können:

- *World Cafe* (S. 148 f.),
- *Projektinformationsmarkt* (S. 149 f.).

9

Erfolgsfaktor Partizipation – Betroffene beteiligen

Die Studierenden sollen...

43. ... den *Erfolgsbeitrag* von *Partizipation* für einen gelingenden Wandel analysieren können.
S. 155 f.

44. ... die zentralen Aspekte einer *wirksamen Partizipation* vorstellen können.
S. 156 ff.

<p>45. ... bezüglich der Partizipationsmethode <i>Gruppenmoderation</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - die zentralen Merkmale professionellen Moderationsverhaltens beschreiben (S. 159 f.) und - die typischen <i>Phasen des Moderationszyklus</i> benennen und erläutern (S. 160 ff.) können.
<p>46. ... die relevanten <i>Prozessschritte von Folgeaktivitäten hinsichtlich Mitarbeiterbefragungen</i> erklären können. S. 164 ff.</p>
<p>47. ... die Grundprinzipien und die Vorgehensweise im Rahmen der Partizipationsmethode <i>Open Space</i> bestimmen können. S. 167 f.</p>
<p>48. ... einen <i>Partizipationsplan</i> für ein beispielhaftes Change-Management-Projekt erstellen können. S. 168 f.</p>

10

Erfolgsfaktor Integration – Unterschiede überwinden

Die Studierenden sollen...

<p>49. ... den Begriff <i>Integration</i> erklären und dabei auf verschiedene Formen von <i>Gruppen</i> eingehen können. S. 173 f.</p>
<p>50. ... den <i>Erfolgsbeitrag</i> von <i>Integration</i> für einen gelingenden Wandel beschreiben können. S. 174</p>
<p>51. ... die zentralen <i>Voraussetzungen wirksamer Integration</i> vorstellen können. S. 175</p>
<p>52. ... den Kontext der folgenden Varianten zur <i>Integration on the job</i> bestimmen und diesbezügliche Handlungsempfehlungen formulieren können:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>organisatorisch-kulturelle Integration</i> (S. 176 f.), - <i>virtuelle Integration</i> (S. 177 f.).
<p>53. ... die folgenden Methoden im Rahmen einer <i>Integration off the job</i> erläutern können:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Teambuilding</i> (S. 179), - <i>Intergruppen-Intervention</i> (S. 180 f.).

11

Erfolgsfaktor Re-Eduktion – Personal gezielt entwickeln

Die Studierenden sollen...

<p>54. ... den Begriff <i>Re-Eduktion</i> erklären und dabei zwischen zentralen Bereichen individueller Kompetenz differenzieren können. S. 185 f.</p>
--

55. ... die wesentlichen <i>Erfolgsbeiträge</i> vom <i>Re-Edukation</i> für einen gelingenden Wandel erläutern können. S. 187
56. ... die zentralen Aspekte einer <i>wirksamen Re-Edukation</i> erklären können. S. 188 ff.
57. ... die folgenden Methoden der Personalentwicklung im Rahmen von Change-Management-Projekten vorstellen und kritisch reflektieren können: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Job Rotation</i> (S. 192), - <i>Multiple Management</i> (S. 192 f.), - <i>Mentoring/Coaching</i> (S. 193), - <i>Seminare/Schulungen</i> (S. 193), - <i>E-Learning</i> (S. 194), - <i>Blended Learning</i> (S. 194).
58. ... den Vorteil und den Ablauf eines <i>seminargestützten Coachings</i> erklären können. S. 194 ff.
59. ... einen <i>Re-Edukationsplan</i> für ein beispielhaftes Change-Management-Projekt erstellen können. S. 196, zudem Abb. 11.2 (S. 195)

12

Erfolgsfaktor Projektorganisation – Komplexität richtig steuern

Die Studierenden sollen...

60. ... die zentralen <i>Erfolgsbeiträge</i> von <i>Projektorganisation</i> für einen gelingenden Wandel erläutern können. S. 200 f.
61. ... die relevanten Aspekte <i>wirksamer Projektorganisation</i> vorstellen können. S. 201 ff.
62. ... eine typische <i>Projekt-Aufbauorganisation eines unternehmensweiten Change-Management-Projekts</i> erklären können. S. 203 ff.
63. ... eine <i>strategische Projektauswahl</i> unter Anwendung von <i>Portfoliotechniken</i> vornehmen können. S. 205 ff.
64. ... einen Überblick bezüglich der relevanten <i>Phasen der Projektteamentwicklung</i> geben können. S. 207 ff., zudem Abb. 12.3 (S. 207)
65. ... Maßnahmen zum <i>Motivationserhalt</i> während eines Change-Management-Projekts beschreiben können. S. 210 f.

66. ... mit Blick auf die Methode des *Agilen Projektmanagements*:

- die diesbezüglichen Grundsätze vorstellen (S. 211 ff.) sowie
- *Ablauf und Elemente der Agilen Projektmanagementmethode Scrum* erläutern (S. 213 f.) können.

13

Erfolgsfaktor Konsultation – Professionelle Berater einsetzen

Die Studierenden sollen...

67. ... den Begriff *Konsultation* erklären und unterschiedliche Gruppen von Beratungsunternehmen voneinander abgrenzen können.
S. 217 f.

68. ... die potentiellen *Erfolgsbeiträge* von *Konsultation* für einen gelingenden Wandel bestimmen können.
S. 220 f.

69. ... die zentralen *Voraussetzungen wirksamer Konsultation* - auf Klientenseite und auf Beraterseite - beschreiben können.
S. 221 ff.

70. ... die Vor- und Nachteile der folgenden Beratungsmethoden kritisch diskutieren können:

- *Prozessberatung als inhaltsneutrale Prozesssteuerung* (S. 224),
- *Prozessberatung als integrale Prozessbegleitung* (S. 225),
- *Inhouse-Beratung* (S. 225 ff.).

14

Erfolgsfaktor Evolution – Permanenten Wandel initiieren

Die Studierenden sollen...

71. ... den Begriff *Evolution* erklären und dabei auf die *drei Ebenen organisationalen Lernens* (*Single-Loop, Double-Loop, Deutero-Loop*) eingehen können.
S. 231 ff.

72. ... die Bedeutung des *Erfolgsbeitrags Evolution* für möglichen Unternehmenswandel erörtern können.
S. 234 f.

73. ... zentrale Gestaltungsempfehlungen zur Steigerung der Lern- und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen diskutieren können.
S. 240 ff.



74. ... die folgenden *Methoden* zur Schaffung einer evolutionsoffenen Unternehmenswelt vorstellen können:

- *Sensor-Teams* (S. 250),
- *Ideenolympiade* (S. 250 f.)
- *Internes Crowdsourcing* (S. 252 f.)
- *Intrapreneurship-Programm* (S. 253 ff.).

75. ... mit Blick auf die *Methode Kulturmanagement* zur Schaffung einer evolutionsoffenen Unternehmensumwelt:

- die *drei Ebenen der Unternehmenskultur* (nach *Schein*) vorstellen (S. 255 ff.),
- die zentralen *Einflussfaktoren der Entwicklung von Unternehmenskultur* beschreiben (S. 258 f.) sowie
- relevante *Ansatzpunkte für Kulturmanagement* bestimmen (S. 259 f.)

können.