

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
<b>1 Einführung .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Arbeitswelten heute und morgen .....</b>	<b>17</b>
2.1 Die Digitalisierung von Aufgaben und Arbeitsabläufen .....	18
2.2 Digitalisierung: Wandel in den Tätigkeitsfeldern .....	25
2.3 Digitalisierung: Neue Arbeitsformen .....	31
2.4 Digitalisierung: Auswirkungen auf die Kernbelegschaft .....	35
<b>3 Landkarten für das Change-Management .....</b>	<b>41</b>
3.1 Suche nach Orientierung und Verlässlichkeit .....	42
3.2 Mentale Modelle .....	48
3.3 Beziehungsdynamiken und Latenzen .....	60
3.3.1 Soziodynamische Ebene .....	63
3.3.2 Psychodynamische Ebene .....	66
3.3.3 Kernkonflikt .....	70
3.4 Veränderungsnotwendigkeit und Veränderungskompetenz .....	72
3.4.1 Anlässe für Veränderungen .....	72
3.4.2 Organisationale und personale Veränderungskompetenzen für die digitale Arbeitswelt .....	84
3.5 Phasen der Veränderung und des Veränderungsmanagements .....	94
3.5.1 Das 3-Phasen-Modell nach Lewin .....	95
3.5.2 Phasen und Emotionen in Veränderungsprozessen .....	97
3.5.3 Das Change-House-Modell nach Janssen .....	103
3.5.4 Interventionsplattformen .....	105
3.5.5 Die 8 Stufen der Veränderung nach Kotter .....	110
<b>4 Zentrale Kompetenz- und Gestaltungsfelder .....</b>	<b>113</b>
4.1 Personalkapazitätsmanagement .....	113
4.1.1 Strategic Workforce Planning .....	114
4.1.2 Nachfolgeplanung .....	120
4.2 Personalanpassung .....	124
4.2.1 Trennungsmanagement .....	127
4.2.2 Gesetzliche Transferleistungen im Rahmen der Arbeitsförderung .....	137
4.3 Veränderungsarchitektur .....	140
4.3.1 Kennzeichen digitaler Geschäftsmodelle .....	141
4.3.2 Ableiten und Gestalten digitaler Veränderungsarchitekturen .....	148

4.3.2.1	Zielbild .....	149
4.3.2.2	Auftragsklärung .....	156
4.3.2.2.1	Zieldimensionen .....	159
4.3.2.2.2	Risiko-Analyse .....	160
4.3.2.2.3	Befürworter und Gegner .....	161
4.3.2.2.4	Rolle des Auftragnehmers (interner oder externer Berater) .....	162
4.3.2.4.1	Analyse .....	173
4.3.2.4.2	Diagnose .....	182
4.3.2.4.3	Architektur .....	191
4.3.2.4.4	Rückspiegelung .....	208
<b>5</b>	<b>Change-Tools .....</b>	<b>221</b>
5.1	Auftragsklärung und Kontrakt .....	221
5.2	Kollegiale Beratung .....	226
5.3	Analysekonzept .....	235
5.4	Informations-, Dialog- und Unterstützungsformate .....	238
5.5	Evaluationsformate .....	255
<b>6</b>	<b>Ausblick: HR als Berater und Mitgestalter – Haltung in Veränderungs- prozessen .....</b>	<b>261</b>
	Literaturverzeichnis .....	267
	Abbildungsverzeichnis .....	287
	Autoren .....	291