

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 Was ist Erfolg beim Veränderungsmanagement? Grundbegriffe und Kriterien	19
1.1 Veränderungstempo, Erfolg und Misserfolg	19
1.2 Best-Practice-Modelle	21
1.3 Unterdrückung von Problemen und Lernen aus Fehlern.....	23
1.3.1 Psychologie der Gerüchte	24
1.3.2 Probleme erkennen und managen	24
1.4 Grundlegende Begriffe und Konzepte	27
1.4.1 Veränderungsprojekte, -programme und -prozesse	27
1.4.2 Soziale Definition von Erfolg und Misserfolg	30
1.4.3 Erfolgs- und Misserfolgswfaktoren	38
1.4.4 Veränderungsmanagement	49
2 Historische Entwicklung der Praxis und Theorien	55
2.1 Anfänge und klassisches Phasenmodell	55
2.1.1 Anfänge der Organisationsentwicklung.....	56
2.1.2 Lewins Drei-Phasen-Modell	56
2.2 Organisationsentwicklung und geplanter Wandel durch Change Agents	59
2.2.1 Systemtheorie und humanistisches Credo.....	59
2.2.2 Survey-Feedback-Verfahren	60
2.2.3 Krise und Wiedergeburt der Organisationsentwicklung	60
2.2.4 Kreative Organisationsmodelle und Konzepte.....	62
2.2.5 Kritik der OE-Konzepte und Organisationsmodelle	63
2.3 Durch Selbstreflexion zur Lernenden Organisationen – die Theorie von Argyris.....	65
2.3.1 Lernende Organisation	65
2.3.2 Selbstreflexion und Lernen	65
2.3.3 Wie Menschen durch Reflexion der eigenen handlungsleitenden Annahmen lernen sich zu verändern.....	68
2.3.4 Anmerkungen und Weiterföhrung	70

3 Rahmentheorien und allgemeine theoretische Grundannahmen zu Veränderungen in Organisationen.....	73
3.1 Theorieverständnis – Entwicklung eines integrativen, für Erweiterungen und Veränderungen offenen Theoriengerüsts	74
3.2 Komplexität und Ungewissheit.....	77
3.2.1 Komplexitätstheorie	78
3.2.2 Unsicherheit und soziale Vergleichsprozesse	83
3.2.3 Ungewissheit bei organisationalen Veränderungen	86
3.3 Konstruktivistische Theorien	87
3.3.1 Radikale und gemäßigte Konstruktivisten.....	88
3.3.2 Kellys Psychologie der persönlichen Konstrukte.....	89
3.3.3 Weicks konstruktivistische Organisationstheorie.....	92
3.4 Selbstorganisationstheorien	95
3.4.1 Selbstorganisationsbegriffe	95
3.4.2 Luhmanns neuere Systemtheorie und Weiterführungen	97
3.4.3 Exkurs über System- und Organisationsbegriffe.....	103
3.4.4 Wechsel zwischen Chaos und Ordnung nach der synergetischen Selbstorganisationstheorie.....	109
3.5 Mehrebenensystemtheorie	118
3.5.1 Mehrstufigkeit	118
3.5.2 Unterschiedliche Strukturen	122
3.5.3 Mehrstufige sich selbst organisierende Prozesse	124
3.5.4 Historizität	125
3.6 Allgemeine theoretische und methodische Grundannahmen.....	125
3.6.1 Theoretische Grundannahmen.....	126
3.6.2 Methodische Grundannahme.....	133
4 Die Change-Explorer-Theorie und Praxis	137
4.1 Auslösung organisationaler Veränderungen.....	138
4.2 Phasen von Veränderungen.....	140
4.3 Organisationstypen, Beziehungsnetzwerke und Bewertungskommunikationen	146
4.3.1 Organisationstypen und Beziehungsnetzwerke nach Goffee und Jones	147
4.3.2 Beziehungsnetzwerke und Bewertungskommunikationen.....	154
4.4 Erfolgs- und Misserfolgskriterien	164
4.4.1 Türöffner für Veränderungen	166

4.4.2 Möglichkeitsräume für Veränderungen	167
4.4.3 Theoretisches Erfahrungswissen von Praktiker/innen	168
4.5 Führen von Veränderungen	169
4.5.1 Führung, Geführte und Situation.....	170
4.5.2 Machtdynamik in Veränderungsprozessen	171
4.5.3 Erfahrungswissen von Praktiker/innen	172
4.6 Projektleiter und Veränderungsmanagement	175
4.6.1 Führung und Veränderungsmanagement	175
4.6.2 Veränderungsmanagement als Projektmanagement	176
4.6.3 Praktische und wissenschaftliche Fachliteratur	177
4.6.4 Komplexitätsmanagement mit dem Problemlösekreis.....	178
4.6.5 Erfahrungswissen von Praktiker/innen	181
4.7 Das Projektteam als Erfolgsfaktor.....	182
4.7.1 Teamleistungen und Teamfähigkeiten	182
4.7.2 Veränderungsmanagement als Konfliktmanagement in Projektteams	187
4.7.3 Komplexitäts- und Emotionsmanagement in Teams	188
4.7.4 Praktikerbefragung	192
4.8 Widerstand und Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter/innen	193
4.8.1 Partizipation, Einbeziehung oder Empowerment.....	193
4.8.2 Überwinden von Änderungswiderständen der Mitarbeiter/innen.....	194
4.8.3 Öffentlichkeitsarbeit und Projektmarketing	201
4.8.4 Offenes Feedback für die Führung.....	203
4.8.5 Erfahrungswissen von Praktiker/innen	203
4.9 Einflüsse der Organisationsberater/innen auf Erfolge und Misserfolge.....	204
4.9.1 Zur Rolle des Change Agents oder Organisationsberaters	205
4.9.2 Exkurs über die OE-Berater als Müsli-Fraktion - Zum Schmunzeln, aber vielleicht doch auch etwas ernst.....	206
4.9.3 Systemisch-konstruktivistische Grundlagen der Organisationsberatung.....	208
4.9.4 Beratung als Hilfe zur Selbsthilfe beim Lösen von Problemen	212
4.9.5 Kernfunktion und Aufgaben der Beratung bei organisationalen Veränderungen	214
4.9.6 Macht und Einfluss der Organisationsberater	220
4.9.7 Kritik an externen Unternehmensberatern	221
4.9.8 Ursachenzuschreibungen bei Erfolgen und Misserfolgen	224
4.9.9 Erfahrungswissen der Praktiker/innen	226

4.10 Zusammenfassung der Annahmen zu den personenbezogenen Erfolgs- und Misserfolgskriterien	226
4.10.1 Führung von Veränderungen	226
4.10.2 Projektleitung und das Projektmanagement	227
4.10.3 Projektteam	228
4.10.4 Mitarbeiter/innen	229
4.10.5 Organisationsberater	231
4.10.6 Quintessenz und Annahmen	232
4.11 Erfolg durch Selbstreflexion und Lernen beim Verändern der Veränderungen	235
4.11.1 Change Management als Management vorhersehbarer und unvorhersehbarer Probleme	235
4.11.2 Theoretische Anknüpfung	237
4.11.3 Der Change Explorer als praktisches Instrument zur Förderung von Selbstreflexions- und Lernprozessen	238
4.12 Erklärungsgehalt, Nutzen und Perspektiven der Change-Explorer-Theorie	255
4.12.1 Integratives Theoriengerüst und offene Fragen	255
4.12.2 Empirische Überprüfung der Validität und Anwendbarkeit der Annahmen	261
4.12.3 Praktischer Nutzen	267
5 Ergebnisse der internationalen Untersuchung	271
5.1 Ausgangsfragen und Ziele der Untersuchung	271
5.2 Stichprobe und Durchführung	273
5.2.1 Funktionen und Rollen bei den Veränderungen	276
5.2.2 Klassen von Veränderungen	276
5.2.3 Durchführung der Befragungen	277
5.3 Ergebnisse zum Zielerreichungsgrad und zu den persönlichen Erfolgseinschätzungen	278
5.4 Vorhersage des Erfolgs mit den Fragebögen	281
5.4.1 Subskalen der Fragebögen	281
5.4.2 Vorhersage der Zielerreichung mit den Subskalen der Fragebögen	286
5.5 Bewertungsmerkmale und Erfolgsfaktoren in den Interviews	304
5.5.1 Interviewauswertung mit Kategoriensystemen	304
5.5.2 Bewertungsmerkmale in den Interviews	305
5.5.3 Eigene Verantwortung für Erfolge und Misserfolge	306
5.5.4 Rolle der Geschäftsführung	307

5.6 Internationale Vergleiche	308
5.6.1 Mittelwerte der Fragebogenskalen	310
5.6.2 Häufigkeiten der Antworten in den Interviews	314
5.7 Folgerungen und zukünftige Untersuchungen	319
5.7.1 Personenbezogene Merkmale und Faktoren	319
5.7.2 Zur Bedeutung nicht-personaler Voraussetzungen	320
5.7.3 Bedeutung der Führung und des Managements der Veränderungen	320
5.7.4 Zukünftige interkulturelle Vergleiche	322
5.7.5 Offene Evaluation des praktischen Nutzens	323
6 Das Change-Explorer-Instrument	325
6.1 Evaluation von Veränderungen	325
6.1.1 Theoretische und praktische Ausgangssituation	325
6.1.2 Begriffe und Methodisches	328
6.2 Change Explorer	331
6.2.1 Aufbau des Instruments	333
6.2.2 Anforderungen an Interviewerinnen und Interviewer	338
6.2.3 Durchführung der Analysen	340
6.2.4 Probleme und Möglichkeiten	343
6.3 Next Expertizer	347
6.3.1 Anwendungsbeispiele	351
6.4 Vergleichende Zusammenfassung	358
Literatur	361
Autorenverzeichnis	371
Verzeichnis der Definitionen und Annahme	377
Stichwortverzeichnis	379