

Ralf Stegmaier

Management von Veränderungsprozessen

Inhaltsverzeichnis

1	Management von Veränderungsprozessen	1
1.1	Einordnung des Themas	1
1.2	Management von Veränderungsprozessen	3
1.2.1	Motive und Auslöser für Veränderungen	3
1.2.2	Phasen von Veränderungen	5
1.2.3	Formen von Veränderungen	7
1.2.4	Handlungsfelder für das Management	7
1.2.5	Abgrenzung zu organisationalem Lernen	11
1.3	Bedeutung für das Personalmanagement	12
1.4	Betrieblicher Nutzen des Managements von Veränderungen	13
2	Modelle zum Management von Veränderungs- prozessen	15
2.1	Individuelle Reaktionen auf organisationale Veränderungen	15
2.1.1	Commitment to Change	16
2.1.2	Offenheit für Veränderungen	18
2.1.3	Widerstand gegenüber Veränderungen	18
2.1.4	Zynismus gegenüber Veränderungen	20
2.1.5	Fazit	21
2.2	Stresstheoretische Ansätze	22
2.2.1	Ursachen für veränderungsbezogenen Stress	23
2.2.2	Fazit	25
2.3	Gerechtigkeitstheoretische Ansätze	25
2.3.1	Erlebte Gerechtigkeit	26
2.3.2	Psychologische Kontrakte	29
2.3.3	Erwartete Gerechtigkeit	30
2.3.4	Fazit	31
2.4	Führungstheoretische Ansätze	32
2.4.1	Transformationale Führung	32
2.4.2	Einflusstaktiken	37
2.4.3	Fazit	39
2.5	Identitätstheoretische Ansätze	39
2.5.1	Selbstkonzept, soziale Identität und Identifikation	40
2.5.2	Bedrohungen des Selbstkonzepts	41
2.5.3	Identitätsbezogene Ressourcen	42
2.5.4	Fazit	43

3	Analyse und Maßnahmenempfehlung	44
3.1	Change-Betroffene	44
3.1.1	Positives Selbstkonzept und Risikotoleranz	44
3.1.2	Veränderungsbezogene Selbstwirksamkeit	46
3.1.3	Resistance to Change	46
3.1.4	Proaktive Persönlichkeit	48
3.1.5	Dispositionale Beschäftigungsfähigkeit	48
3.1.6	Psychologische Resilienz	49
3.1.7	Innovationskompetenzen	49
3.1.8	Fazit	51
3.2	Change-Charakteristika	51
3.2.1	Umfang und Valenz von Veränderungen	52
3.2.2	Häufigkeit, Planung und Radikalität von Veränderungen	53
3.2.3	Fazit	53
3.3	Change-Kontextmerkmale	54
3.3.1	Autonomie	55
3.3.2	Komplexität	55
3.3.3	Feedback	56
3.3.4	Fazit	57
3.4	Change-Prozessmerkmale	57
3.4.1	Handlungsfelder	57
3.4.2	Psychologische Mechanismen	58
3.4.3	Fazit	58
4	Vorgehen beim Management von Veränderungsprozessen	60
4.1	Allgemeines Vorgehen	60
4.1.1	Veränderungsbereitschaft fördern	71
4.1.2	Veränderungen steuern	76
4.1.3	Veränderungen institutionalisieren	85
4.2	Spezielle Methoden für das Management von Veränderungen	88
4.2.1	Kommunikationsmanagement	88
4.2.2	Partizipationsmanagement	93
4.2.3	Unterstützungsmanagement	96
4.2.4	Beziehungs- und teamorientierte Verfahren	99
5	Fallbeispiele zum Management von Veränderungen	101
5.1	Kulturwandel durch Change Management	102
5.1.1	Ebenen der Unternehmenskultur	102
5.1.2	Schritte zur Veränderung einer Unternehmenskultur	105
5.1.3	Rolle der Führungskräfte bei der Kulturgestaltung	106
5.1.4	Fazit	108

5.2	Change Management bei Zusammenschlüssen	108
5.2.1	Herausforderungen bei Zusammenschlüssen	109
5.2.2	Handlungsfelder für das Change Management bei Zusammenschlüssen	112
5.2.3	Psychologisch relevante Mechanismen bei Zusammen- schlüssen	114
5.2.4	Fazit	116
5.3	Change Management bei der Hotelkette Marriott	116
5.4	Change Management bei General Electric	120
5.5	Change Management bei IBM	124
6	Literaturempfehlungen	129
7	Literatur	130

Karten:

Checkliste 1: Veränderungsbereitschaft aufbauen

Checkliste 2: Veränderungen steuern

Checkliste 3: Prozessmerkmale der Implementation

Checkliste 4: Veränderungen nachhaltig verankern