
Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Problemstellung	5
3	Erkenntnisinteresse/Ziel der Arbeit	7
4	Stand der Forschung	11
4.1	Change Management	12
4.1.1	Rollen der Mitarbeiter	14
4.1.2	Lücken im Change-Prozess	16
4.1.3	Phasen und Prozesse	18
4.1.3.1	Drei-Phasen-Modell nach Lewin	19
4.1.3.2	Veränderungsverlauf nach Streich	22
4.1.3.3	Transformationsprozess nach Krüger	24
4.1.3.4	Integriertes Phasenmodell nach Schichtel	28
4.1.3.5	Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens nach Doppler und Lauterburg	31
4.1.3.6	Klassische Fehler und Verbesserungsmöglichkeiten nach Kotter	33
4.1.4	Assoziation Theorie/Forschungsfeld	35
4.2	Umgang mit Konflikten und Widerstand	35
4.2.1	Konflikt	36
4.2.2	Widerstand	41
4.2.3	Assoziation Theorie/Forschungsfeld	47
4.3	Kommunikation	48

4.3.1	Bedeutung von Kommunikation im Change Management	48
4.3.2	Das Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun	50
4.3.3	Kommunikations-Erfolgsfaktoren nach Reiners	51
4.3.4	Kommunikationsgestaltung nach Deekeling	53
4.3.5	Merkmale einer erfolgreichen Kommunikation in Veränderungsprozessen	54
4.3.5.1	Rolle der Führungskräfte	54
4.3.5.2	Strategische Ansatzpunkte	56
4.3.6	Assoziation Theorie/Forschungsfeld	59
4.4	Partizipation der Betroffenen	60
4.4.1	Vorteile der Partizipation	61
4.4.2	Merkmale einer erfolgreichen Beteiligung	62
4.4.3	Assoziation Theorie/Forschungsfeld	66
4.5	Sinn/Sinnstiftung	66
4.5.1	Bedeutung und Auslöser von Sinn/Sinnstiftung im Veränderungsprozess	66
4.5.2	Beitrag zur Sinngenerierung	71
4.5.3	Assoziation Theorie/Forschungsfeld	76
4.6	Unternehmenskultur	77
4.6.1	Ursprung und Bedeutung der Unternehmenskultur	77
4.6.2	Werte, Ebenen und Funktionen	80
4.6.3	Kulturwandel in Organisationen	87
4.6.4	Assoziation Theorie/Forschungsfeld	96
4.7	Systemtheorie	97
4.7.1	Definition der Systemtheorie	97
4.7.2	Eigenschaften der Systemtheorie	98
4.7.3	Assoziation Theorie/Forschungsfeld	102
4.8	Kybernetik	102
4.8.1	Begriffsklärung und Bedeutung der Kybernetik	103
4.8.2	Funktionen der Kybernetik	103
4.8.3	Assoziation Theorie/Forschungsfeld	107
4.9	Emergenz	107
4.9.1	Begriffserklärung und Bedeutung von Emergenz	108
4.9.2	Auseinandersetzung mit den Funktionen emergenter Phänomene	108
4.9.3	Assoziation Theorie/Forschungsfeld	109
4.10	Neue Herausforderungen an die Führung	110
4.10.1	Notwendigkeit des Führungskräftewandels	110

4.10.2	Empathie und Vertrauen als Ausgangslage	111
4.10.3	Vernetztes Denken	113
4.10.4	Der erfolgreiche Manager	116
4.10.5	Assoziation Theorie/Forschungsfeld	119
5	Forschungsfrage	121
6	Methodisches Vorgehen	123
6.1	Übersicht und Wahl der Methodik	124
6.1.1	Qualitative Forschung	126
6.1.2	Säulen des qualitativen Denkens nach Mayring	128
6.1.3	Quantitative Forschung	132
6.1.4	Wahl der Methode	132
6.1.5	Fazit	133
6.2	Datenerhebung	133
6.2.1	Qualitative Interviews	134
6.2.2	Leitfadengestützte, diskursive Interviews mit Experten	137
6.2.3	Diskursives, halbstrukturiertes, leitfadengestütztes Interview nach Ullrich	139
6.2.4	Interviewleitfaden	142
6.2.5	Fazit	144
6.3	Datenauswertung mit der qualitativen Inhaltsanalyse	144
6.3.1	Begriffserklärung und Charakteristika einer Inhaltsanalyse	145
6.3.2	Gewählte Form der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring	146
6.3.3	Absicherung der Gütekriterien	151
6.3.4	Fazit	153
7	Ergebnisse	155
7.1	Assoziationen zum Begriff ‚Change Management‘	155
7.2	Kommunikations- und Beziehungslücke	156
7.3	Führungslücke	158
7.4	Sinnlücke	160
7.5	Räumliche und soziale Lücke	162
7.6	Weitere Erkenntnisse	163

8 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	165
8.1 Assoziationen zum Begriff ‚Change Management‘	165
8.2 Kommunikations- und Beziehungslücke	166
8.3 Führungslücke	168
8.4 Sinnlücke	170
8.5 Räumliche und soziale Lücke	172
8.6 Weitere Erkenntnisse	174
8.7 Implikationen für die Wissenschaft	175
8.8 Implikationen für die Praxis	176
9 Zusammenfassung	179
Danksagung	185
Glossar	187
Literaturverzeichnis	193