

---

<b>Veränderungsmanagement wirft Probleme auf</b>	<b>12</b>
<b>Was ist das Problem des Veränderungsmanagements?</b>	<b>14</b>
<b>Probleme in der Praxis</b>	<b>14</b>
<b>Probleme in der Theorie</b>	<b>15</b>
<b>Das Reduktionsproblem</b>	<b>17</b>
<b>Kann die allgemeine Theorie sozialer Systeme</b>	
<b>Abhilfe schaffen?</b>	<b>18</b>
<b>Das systemisch-konstruktivistische Potential</b>	<b>18</b>
<b>Antworten, die zu geben sind</b>	<b>20</b>
<b>Fragen, die zu stellen sind</b>	<b>21</b>
<b>Fahrplan zur Problemlösung</b>	<b>22</b>
<hr/>	
<b>Warum Veränderungsinitiativen scheitern</b>	<b>26</b>
<b>Probleme unter Führungskräften</b>	<b>28</b>
<b>Position und Kenntnisse</b>	<b>28</b>
<b>Fähigkeiten und Eigenschaften</b>	<b>29</b>
<b>Verhalten</b>	<b>30</b>
<b>Erkennen und Entscheiden</b>	<b>31</b>
<b>Probleme unter Mitarbeitern</b>	<b>32</b>
<b>Widerstand</b>	<b>32</b>
<b>Bereitschaft</b>	<b>34</b>
<b>Vertrauen</b>	<b>36</b>
<b>Bindung und Engagement</b>	<b>37</b>
<b>Probleme des Unternehmens</b>	<b>39</b>
<b>Veränderungsfähigkeit</b>	<b>40</b>
<b>Unternehmenskultur</b>	<b>42</b>
<b>Kommunikation</b>	<b>43</b>
<b>Vision</b>	<b>44</b>
<b>Kommunikation als zentraler Scheiterungsgrund</b>	
<b>von Veränderungsinitiativen</b>	<b>45</b>

---

<b>Scheiterungsgründe aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive</b>	<b>48</b>
Makro- und Mikroebene des Unternehmens	
im systemischen Kontext	50
Makroebene – Soziale Systeme	50
Makroebene – System-Umwelt-Grenze	51
Mikroebene – Interpenetration	53
Strategische Veränderung als „Sinneswandel“	54
Sinn im systemischen Kontext	55
Strategischer Wandel vor dem Hintergrund des systemischen Verständnisses von Sinn	57
Komplexität erkennen, kontingent entscheiden	58
Komplexität und Kontingenz im systemischen Kontext	58
Erkennen und Entscheiden vor dem Hintergrund des systemischen Begriffsverständnisses von Komplexität und Kontingenz	60
„Veränderungswirklichkeit“ auf Mitarbeiterebene	62
Radikaler und sozialer Konstruktivismus	62
Widerstand, Bereitschaft, Vertrauen, Bindung und Engagement vor dem Hintergrund des Konstruktivismus	65
Kommunikation als dreistufiger Selektionsprozess	67
Kommunikation im systemischen Kontext	67
Kommunikation vor dem Hintergrund eines systemischen Begriffverständnisses	69
Organisationale Veränderungsfähigkeit zwischen Autopoiese und Selbstreferenz	70
Selbstreferenz und Autopoiese im systemischen Kontext	70
Organisationale Veränderungsfähigkeit vor dem Hintergrund des systemischen Begriffsverständnisses von Autopoiese und Selbstreferenz	73

<b>Modelle des strategischen Veränderungsmanagements vor systemisch-konstruktivistischem Anforderungsprofil</b>	<b>78</b>
<b>Systemisch-konstruktivistische Anforderungen</b>	
an Veränderungsmanagement-Modelle	80
Thematisierung „blinde Flecken“	80
Thematisierung von Sinn	81
Zirkuläre Kommunikation	83
Thematisierung Koevolution	85
Mitlaufende Überprüfung	86
<b>Klassische strategische Veränderungsmanagement- Modelle vor systemisch-konstruktivistischem Anforderungsprofil</b>	<b>88</b>
Defizite des klassischen Organisationsverständnisses	88
Eight-Step-Modell von John Kotter	90
Systemisch-konstruktivistische Betrachtung des Eight-Step-Modells von Kotter	95
Defizite klassischer Veränderungsmanagement-Modelle	96
<hr/>	
<b>Eine systemisch-konstruktivistische Erklärung für strategische Veränderungen in komplexen sozialen Systemen</b>	<b>98</b>
Veränderung in komplexen sozialen Systemen auf Makroebene	100
Veränderung in komplexen sozialen Systemen auf Mikroebene	102
Die Rolle von Führungskräften bei Veränderungen in komplexen sozialen Systemen	104

<b>Implikationen für das Management von</b>	
<b>Veränderungsinitiativen in komplexen sozialen Systemen</b>	<b>106</b>
<b>Von Wahrnehmen zu Beobachten und Erkennen</b>	<b>106</b>
<b>Von Konstruieren zu Einordnen und Entscheiden</b>	<b>108</b>
<b>Von Kommunizieren zu Kommunizieren und</b>	
<b>Feedback-Geben und Feedback-Nehmen</b>	<b>109</b>
<b>Reflektieren als besondere Verantwortung von</b>	
<b>Führungskräften</b>	<b>111</b>
<b>Thesen zum Management von Veränderungsinitiativen</b>	
<b>in komplexen sozialen Systemen</b>	<b>112</b>
<hr/>	
<b>Der systemisch-konstruktivistische Managementansatz</b>	
<b>in der Praxis von Veränderungsinitiativen</b>	<b>116</b>
<b>Empirische Untersuchung –</b>	
<b>Die Grundlagen und Hintergründe</b>	<b>118</b>
<b>Forschungsdesign – Qualitative Sozialforschung</b>	<b>119</b>
<b>Technik der Datenerhebung – leitfadenstrukturiertes</b>	
<b>Experteninterview</b>	<b>120</b>
<b>Umsetzung – Expertenfindung und Datenanalyse</b>	<b>121</b>
<b>Veränderungsinitiativen in komplexen, sozialen</b>	
<b>Systemen – Die Praktikerperspektive</b>	<b>122</b>
<b>Beobachten</b>	<b>122</b>
<b>Erkennen</b>	<b>126</b>
<b>Einordnen</b>	<b>130</b>
<b>Entscheiden</b>	<b>133</b>
<b>Kommunizieren</b>	<b>137</b>
<b>Feedback geben und nehmen</b>	<b>141</b>
<b>Reflektieren</b>	<b>145</b>
<b>Weitere Aspekte</b>	<b>148</b>
<b>Experteninterviews als erweiterte</b>	
<b>Wirklichkeitskonstruktion</b>	<b>150</b>

---

<b>Ein systemisch-konstruktivistischer Gestaltungsansatz für strategische Veränderungen in komplexen, sozialen Systemen</b>	<b>154</b>
<b>Gestaltungsfelder des Managements strategischer Veränderungen in komplexen sozialen Systemen</b>	<b>156</b>
<b>Handlungshinweise für Führungskräfte aus systemisch- konstruktivistischer Perspektive</b>	<b>160</b>
<b>Zusammenführung von pragmatischen und systemisch-konstruktivistischen Handlungshinweisen für strategische Veränderungen</b>	<b>161</b>
<b>Gestaltungsempfehlungen für Führungskräfte in Zeiten strategischer Veränderung</b>	<b>164</b>
<b>Der systemisch-konstruktivistische Ansatz als Perspektivenerweiterung</b>	<b>166</b>
<b>Wie man dem Scheitern von Veränderungsinitiativen entgegenwirken kann</b>	<b>168</b>
<b>Reflektion und Abgleich von Wirklichkeitskonstruktionen</b>	<b>170</b>
<b>Chancen und Möglichkeiten des vorgestellten Ansatzes</b>	<b>176</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>178</b>