

---

<b>Veränderungsmanagement wirft Probleme auf</b>	<b>12</b>
<b>Was ist das Problem des Veränderungsmanagements?</b>	<b>14</b>
Probleme in der Praxis	14
Probleme in der Theorie	15
Das Reduktionsproblem	17
Kann die allgemeine Theorie sozialer Systeme Abhilfe schaffen?	18
Das systemisch-konstruktivistische Potential	18
Antworten, die zu geben sind	20
Fragen, die zu stellen sind	21
Fahrplan zur Problemlösung	22

---

<b>Warum Veränderungsinitiativen scheitern</b>	<b>26</b>
Probleme unter Führungskräften	28
Position und Kenntnisse	28
Fähigkeiten und Eigenschaften	29
Verhalten	30
Erkennen und Entscheiden	31
Probleme unter Mitarbeitern	32
Widerstand	32
Bereitschaft	34
Vertrauen	36
Bindung und Engagement	37
Probleme des Unternehmens	39
Veränderungsfähigkeit	40
Unternehmenskultur	42
Kommunikation	43
Vision	44
Kommunikation als zentraler Scheiterungsgrund von Veränderungsinitiativen	45

---

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

Potentielle Scheiterungsgründe als inhärente Eigenschaften komplexer, sozialer Systeme	75
---	----

---

<b>Modelle des strategischen Veränderungsmanagements vor systemisch-konstruktivistischem Anforderungsprofil</b>	<b>78</b>
Systemisch-konstruktivistische Anforderungen an Veränderungsmanagement-Modelle	80
Thematisierung „blinde Flecken“	80
Thematisierung von Sinn	81
Zirkuläre Kommunikation	83
Thematisierung Koevolution	85
Mitlaufende Überprüfung	86
Klassische strategische Veränderungsmanagement- Modelle vor systemisch-konstruktivistischem Anforderungsprofil	88
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

---

<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

Implikationen für das Management von	
Veränderungsinitiativen in komplexen sozialen Systemen	106
Von Wahrnehmen zu Beobachten und Erkennen	106
Von Konstruieren zu Einordnen und Entscheiden	108
Von Kommunizieren zu Kommunizieren und	
Feedback-Geben und Feedback-Nehmen	109
Reflektieren als besondere Verantwortung von	
Führungskräften	111
Thesen zum Management von Veränderungsinitiativen	
in komplexen sozialen Systemen	112

---

Der systemisch-konstruktivistische Managementansatz	
in der Praxis von Veränderungsinitiativen	116
Empirische Untersuchung –	
Die Grundlagen und Hintergründe	118
Forschungsdesign – Qualitative Sozialforschung	119
Technik der Datenerhebung – leitfadenstrukturiertes	
Experteninterview	120
Umsetzung – Expertenfindung und Datenanalyse	121
Veränderungsinitiativen in komplexen, sozialen	
Systemen – Die Praktikerperspektive	122
Beobachten	122
Erkennen	126
Einordnen	130
Entscheiden	133
Kommunizieren	137
Feedback geben und nehmen	141
Reflektieren	145
Weitere Aspekte	148
Experteninterviews als erweiterte	
Wirklichkeitskonstruktion	150

---

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