

Erwachsenenbildung und Weiterbildung

Herausgegeben von Karin Schweizer und Petra Korte

Brigitte Ziemendorf

Emotionale Akzeptanz in Veränderungsprozessen

Entwicklung eines didaktischen Konzeptes

Band 2



PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|----|
| 1 | Einführung | 15 |
| 1.1 | Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen | 15 |
| 1.2 | Change ist überall: Zur Ausgangssituation | 17 |
| 1.3 | Change-Management-Philosophie | 26 |
| 1.3.1 | Change-Management: Eine Arbeitsdefinition | 34 |
| 2 | Change - Prozesse | 37 |
| 2.1 | Grundsätzliches zu den Ausführungen der Praxisbeispiele | 37 |
| 2.2 | Prozessbeschreibung ‚Kundenorientierung‘ Service Center | 41 |
| 2.2.1 | Ausgangssituation | 41 |
| 2.2.2 | Ziel des Prozesses | 41 |
| 2.2.3 | Risikofaktoren | 42 |
| 2.3 | Prozessbeschreibung ‚Aufgabenveränderung‘ - Finanzdienstleister | 42 |
| 2.3.1 | Ausgangssituation | 42 |
| 2.3.2 | Ziel des Projektes | 43 |
| 2.3.3 | Risikofaktoren | 43 |
| 2.4 | Prozessbeschreibung: ‚Kulturveränderung‘ - Versicherung | 44 |
| 2.4.1 | Ausgangssituation | 44 |
| 2.4.2 | Ziel des Projektes | 44 |
| 2.4.3 | Risikofaktoren | 44 |
| 2.5 | Ergebnisse | 45 |
| 3 | Interviewanalyse | 50 |
| 3.1 | Die dokumentarische Methode | 50 |
| 3.1.1 | Formulierende Interpretation | 52 |
| 3.1.2 | Reflektierende Interpretation | 53 |
| 3.1.3 | Fallbeschreibung | 54 |
| 3.1.4 | Typenbildung | 54 |
| 3.1.5 | Fazit | 55 |
| 3.2 | Anforderungen an die qualitative Datengewinnung | 56 |
| 3.2.1 | Allgemeine Erläuterungen | 56 |
| 3.2.2 | Vorgehensweise in der Analyse der Interviews | 57 |
| 3.2.3 | Typenbildung | 77 |

| | |
|---|-----|
| 3.3 Konsequenzen der Interviewstudie: Voraussetzungen für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement | 86 |
| 3.3.1 Ermittlung der Erfolgs- und Risikofaktoren für den Veränderungsprozess | 86 |
| 3.3.2 Relevante Aussagen zur Ermittlung der Erfolgsfaktoren | 88 |
| 3.3.3 Emotionale Einflussfaktoren | 90 |
| 3.3.3.1 Angst | 90 |
| 3.3.3.2 Widerstand | 96 |
| 3.3.4 Typisierung der Mitarbeiter/Innen und damit verknüpfte Konsequenzen für den Veränderungsprozess | 102 |
| 4 Didaktisches Instrumentarium | 112 |
| 4.1 Was ist ‚Emotionale Akzeptanz‘? | 120 |
| 4.1.1 ‚Emotion‘ als Begriff in Change-Prozessen | 120 |
| 4.1.2 ‚Akzeptanz‘ als Begriff in Change-Prozessen | 122 |
| 4.1.3 ‚Emotionale Akzeptanz‘ – eine Synthese der Begriffe | 122 |
| 4.2 Wie erreicht man ‚Emotionale Akzeptanz‘? | 123 |
| 4.2.1 Die prozesshafte Entwicklung von ‚Emotionaler Akzeptanz‘ | 123 |
| 4.2.2 Einstellungen und Werte | 125 |
| 4.2.3 Bedeutung des Akzeptanz- und Einstellungsrastrers für den Prozess | 126 |
| 4.2.4 Die Akzeptanzkurve und ihre Bedeutung für den Prozess | 127 |
| 4.3 Der Akzeptanznavigator | 131 |
| 4.3.1 Phase I: Analyse und Vorbereitung | 133 |
| 4.3.1.1 Vorgehensweise im Gesamtprojekt | 134 |
| 4.3.2 Phase II: Akzeptanzsicherung | 148 |
| 4.3.2.1 Implementierung von Multiplikatorensystemen | 148 |
| 4.3.2.2 Akzeptanzsicherungsmaßnahmen | 149 |
| 4.3.2.3 Entwicklung eines Informations- und Kommunikationskonzeptes | 150 |
| 4.3.2.4 Etablierung von Qualitätszirkeln | 157 |
| 4.3.3 Phase III: Steuerung der Veränderung | 159 |
| 4.3.4 Phase IV: Evaluierung | 160 |
| 4.3.4.1 Führungs- und Prozessbegleitung | 162 |
| 4.3.4.2 Praktische Umsetzung von Prozessbegleitung | 167 |
| 4.3.4.3 Umsetzungsbegleitung | 169 |
| 4.3.4.4 Entwicklungs- und Anreizmöglichkeiten | 171 |
| 4.3.4.5 ‚Symbolmanagement‘: Das 100-Tage-Paket | 171 |
| 4.3.4.6 Anerkennung und Sanktion | 172 |
| 4.3.5 Phase IV: Evaluierung | 173 |

| | |
|---|------------|
| 4.3.5.1 Erfolgsbegleitung..... | 174 |
| 4.3.5.2 Evaluierung..... | 177 |
| 4.4 Idealtypisches Vorgehen zur Erreichung der ‚Emotionalen Akzeptanz‘ in Veränderungsprozessen - eine zusammenfassende Empfehlung - | 179 |
| 4.4.1 Herausforderung für Führungskräfte und Unternehmen: Umgang mit ‚Verlierern‘ in Veränderungsprozessen | 182 |
| 4.4.2 Entwicklung eines didaktischen Konzeptes | 183 |
| 4.4.2.1 Einführung | 183 |
| 4.4.2.2 Zielgruppe:..... | 184 |
| 4.4.2.3 Ziel und Nutzen des Programms..... | 184 |
| 4.4.2.4 Programmübersicht und Beschreibung der Inhalte | 184 |
| 5 Resümee..... | 189 |
| Literaturverzeichnis | 193 |
| Abbildungsverzeichnis | 198 |
| Tabellenverzeichnis | 198 |
| Anhang | 199 |