

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 Einstellungsrasters 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 Multiplikatoren-systemen.....	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