

**Gerda Schneider**

# Die Bedeutung von Emotionen bei Prozessen des Wandels

Darstellung mit Anwendungsbezug zu Widerständen und  
kritische Würdigung

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2004 Diplom.de  
ISBN: 9783832482749

**Gerda Schneider**

## **Die Bedeutung von Emotionen bei Prozessen des Wandels**

**Darstellung mit Anwendungsbezug zu Widerständen und kritische Würdigung**



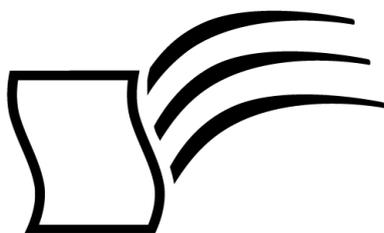
---

Gerda Schneider

# Die Bedeutung von Emotionen bei Prozessen des Wandels

*Darstellung mit Anwendungsbezug zu Widerständen und  
kritische Würdigung*

**Diplomarbeit**  
**FernUniversität - Gesamthochschule Hagen**  
**Fachbereich Wirtschaftswissenschaften**  
**Abgabe Februar 2004**



***Diplom.de***

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 8274

Schneider, Gerda: Die Bedeutung von Emotionen bei Prozessen des Wandels - Darstellung mit Anwendungsbezug zu Widerständen und kritische Würdigung  
Hamburg: Diplomica GmbH, 2004

Zugl.: FernUniversität - Gesamthochschule Hagen, Diplomarbeit, 2004

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2004  
Printed in Germany

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
Abbildungsverzeichnis .....	II
Abkürzungsverzeichnis .....	III
<b>Einführung</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Prozesse des Wandels</b> .....	<b>4</b>
1.1 Begriff und Bedeutung .....	4
1.2 Formen organisationalen Wandels .....	6
1.3 Ursachen organisationalen Wandels .....	8
1.4 Change Management.....	10
<b>2 Emotionen in Organisationen</b> .....	<b>14</b>
2.1 Begriff und Bedeutung .....	14
2.2 Ausdrucksformen von Emotionen.....	17
2.3 Erklärungsansätze von Emotionen .....	20
2.3.1 Psychodynamische Sichtweise.....	20
2.3.2 Sozial konstruktivistische Sichtweise .....	22
2.4 Emotionen in Phasen des Wandels .....	24
2.4.1 Emotionale Prozesse .....	25
2.4.2 Ursachen von Emotionen.....	29
2.4.3 Auswirkungen von Emotionen .....	31
2.4.4 Umgang mit Emotionen.....	33
<b>3 Widerstände gegen Wandel</b> .....	<b>38</b>
3.1 Begriff und Bedeutung .....	38
3.2 Formen und Merkmale von Widerständen .....	40
3.3 Ursachen von Widerständen .....	42
3.3.1 Widerstände auf der Ebene des Individuums.....	42
3.3.2 Widerstände auf der Ebene der Gruppe.....	44
3.3.3 Widerstände auf der Ebene der Organisation .....	46
3.4 Strategien des Umgangs mit Widerständen.....	47
3.4.1 Strategien auf der Ebene des Individuums.....	48
3.4.2 Strategien auf der Ebene der Gruppe.....	49
3.4.3 Strategien auf der Ebene der Organisation .....	50
<b>4 Fazit und Ausblick</b> .....	<b>52</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>55</b>

	Seite
<b>Abb. 1:</b> Schichtenmodell des Wandels .....	6
<b>Abb. 2:</b> Wandel 1. und 2. Ordnung.....	7
<b>Abb. 3:</b> Einordnung praktischer Konzepte zum Management des Wandels.....	11
<b>Abb. 4:</b> Phasen des Wandels mit charakteristischen Emotionsmustern.....	24
<b>Abb. 5:</b> Stolz als Resultat eines Prozesses .....	28
<b>Abb. 6:</b> Allgemeine Symptome für Widerstand.....	41
<b>Abb. 7:</b> Barrieren der Veränderung als Ursache von Widerständen .....	42