



THERESA RUTHER

MAßNAHMEN FÜR DEN ERFOLG VON
VERÄNDERUNGSPROZESSEN

CHANGE MANAGEMENT UND DIE INDIVIDUELLE VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT VON MITARBEITERN

Theresa Ruther

**Change Management und die
individuelle Veränderungs-
bereitschaft von Mitarbeitern**

**Maßnahmen für den Erfolg
von Veränderungsprozessen**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Impressum:

Copyright © Studylab 2019

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Coverbild: GRIN Publishing GmbH | Freepik.com | Flaticon.com | ei8htz

Kurzfassung

Veränderungsbereitschaft wird als kognitiver Vorläufer von Verhalten identifiziert und ist bei der Änderung dieses Verhaltens und somit für den Gesamterfolg von Veränderungsprozessen von hoher Bedeutung. Die Arbeit untersucht die verschiedenen Einflussfaktoren der individuellen Veränderungsbereitschaft und welche Möglichkeiten der Einflussnahme darauf bestehen. Durch das verbesserte Verständnis der einzelnen Faktoren, welche hier in vier Themenfelder (individuelle Attribute, Prozessfaktoren, Kontextfaktoren und Änderungsinhalte) gliedert werden, gelingt ein Überblick über die Handlungsfelder, die Unternehmen vor einem anstehenden Veränderungsprojekt besonders beachten müssen. Dabei werden vor allem die Kontextfaktoren, welche die Organisationskultur umschreiben, als besonders kritisch empfunden, da sich Unternehmen ohne flexible und veränderungsbereite Strukturen schwer tun werden, Veränderungsbereitschaft für ein anstehendes Projekt auszubilden. Mit dem Wissen um den Aufbau dauerhafter Maßnahmen zur Ausbildung von Veränderungsbereitschaft und den gezielten Einflussstrategien, je nach Art und Umfang der Veränderung, kann Bereitschaft als Ansatzpunkt verstanden werden, um in einem unbeständigen Geschäftsumfeld, wie es heutzutage vorherrscht, bestehen zu können.

Schlagwörter: Individuelle Veränderungsbereitschaft, Change Management, Einflussfaktoren, Veränderungsprozesse, Erfolgsfaktoren, Kulturwandel

Abstract

Readiness for change is identified as a cognitive precursor of behaviour and is therefore significant in changing this behaviour and for the overall success of change processes. This paper examines the various influencing factors of individual readiness for change and the possibilities to influence these factors. The increased understanding of the influencing factors, which are subdivided into four topic areas (individual attributes, process factors, context factors and change content), provides an overview of the fields of action that companies need to pay particular attention to. In particular, the context factors which describe the organizational culture are considered to be highly critical, since companies without flexible structures will find it difficult to develop a readiness for change for an upcoming project. With the knowledge about the development of permanent actions for training readiness for change and the targeted influence strategies, depending on type and the extent of change, readiness can be understood as an important step to be able to survive in an unsteady business environment as it prevails nowadays.

Keywords: Individual readiness to change, change Management, influencing factors, change processes, success factors, cultural change

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	III
Abstract	IV
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	10
1.1 Problemstellung.....	10
1.2 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit	11
1.3 Aufbau	11
2 Ableitung des theoretischen Bezugsrahmens	13
2.1 Von der Organisationsentwicklung zum Change Management	13
2.2 Veränderungsprozesse in Organisationen: Grundlegende Begriffe und Theorien.	14
2.3 Erfolgsdefinition: Wann ist ein Veränderungsprozess erfolgreich?.....	20
2.4 Möglichkeiten und Grenzen der Erfolgsmessung	24
2.5 Erfolgsfaktoren und die Einstellung von Mitarbeitern als wichtiger Ansatzpunkt	29
2.6 Definition und Bedeutung der individuellen Veränderungsbereitschaft im Veränderungsprozess	32
2.7 Abgrenzung des Begriffs der Veränderungsbereitschaft.....	33
3 Überblick über die Einflussfaktoren der individuellen Veränderungsbereitschaft	36
3.1 Individuelle Faktoren	37
3.2 Prozessfaktoren	43
3.3 Kontextfaktoren.....	50
3.4 Änderungsinhalte.....	55

4 Empirische Ergebnisse zur möglichen Einflussnahme auf die individuelle Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern.....	58
4.1 Berücksichtigung individueller und gruppenspezifischer Unterschiede innerhalb der Organisation.....	58
4.2 Möglichkeiten zur Einflussnahme.....	62
5 Überblick über die Ergebnisse	69
6 Diskussion	71
6.1 Bedeutung der Ergebnisse für die Beantwortung der Fragestellung	71
6.2 Kritische Würdigung der vorliegenden Arbeit und der gewählten Methodik	72
6.3 Fazit und Ausblick.....	74
Literatur- und Quellenverzeichnis	75

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell der acht Erfolgsfaktoren nach Kotter	18
Abbildung 2: Beispiele von Projektcontrolling-Instrumenten	25
Abbildung 3: Beispiel für eine Ursachen-Wirkungs-Beziehung der Balanced Scorecard.	25
Abbildung 4: Beispiel eines Strukturbildes	28
Abbildung 5: Das Verhältnis zwischen Erfahrung, Einstellung, Bereitschaft und Reaktion	33
Abbildung 6: Abgrenzung von Bereitschaft, Offenheit, Bekenntnis und Zynismus.....	35
Abbildung 7: Das Verhältnis zwischen Inhalt, Prozess, Kontext, individuellen Attributen und Bereitschaft.....	36
Abbildung 8: Hypothetisches Modell zur Kern-Selbstbewertung.....	42
Abbildung 9: Adaptoren und Innovatoren im Vergleich.....	59
Abbildung 10: Stabile und schwankende veränderungsunterstützende Wahrnehmungen	60
Abbildung 11: Übersicht über die Einflussfaktoren individueller Veränderungsbereitschaft.....	69

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Organisationsentwicklung als Ausgangspunkt für die Entwicklung des Change Management Ansatzes	14
Tabelle 2: Typische Evaluationskriterien von Veränderungsprozessen	21
Tabelle 3: Zusammenfassung verschiedener organisatorischer Veränderungsbemühungen und deren Erfolgsquoten	23
Tabelle 4: Beispiele für typische Erfolgsfaktoren	30
Tabelle 5: Übersicht zum Aufbau des Experiments von Coch und French (1948)	49
Tabelle 6: Vergleich unterschiedlicher Änderungsprozesse	56
Tabelle 7: Vorgehen zur Ausbildung bereitschaftsfördernder Konzepte auf verschiedenen Ebenen.....	63
Tabelle 8: Sozialberichte und ihre jeweilige Funktion.....	64