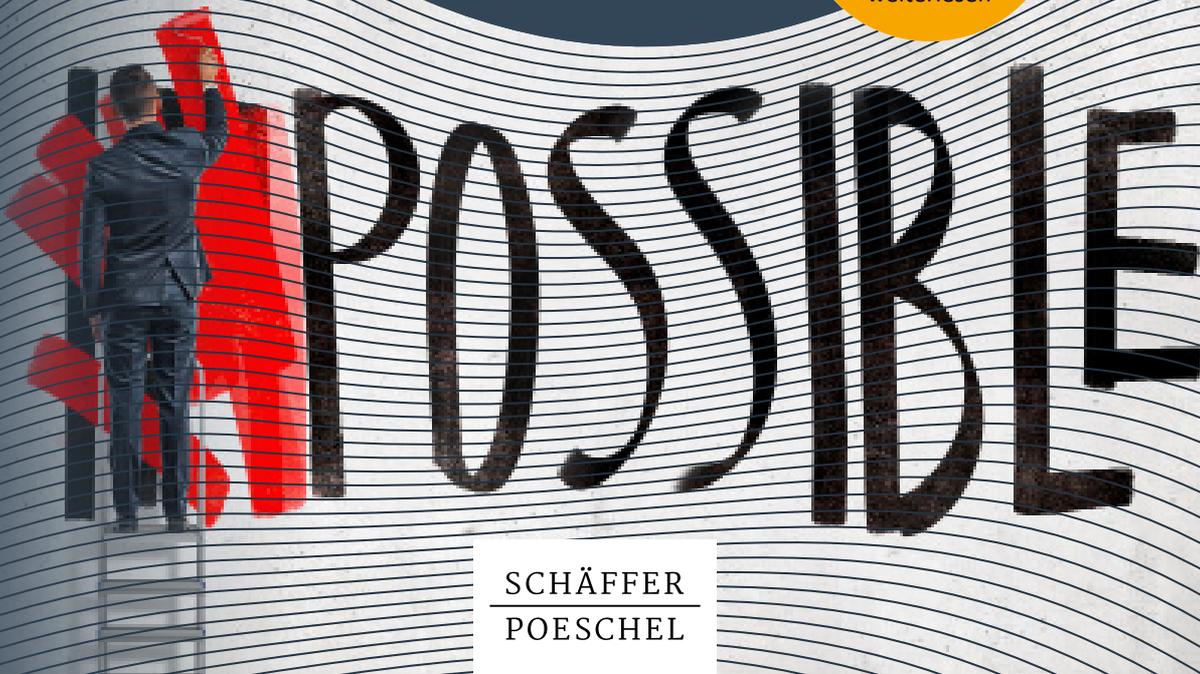


Günther Schöffner

# Changeprozesse positiv gestalten

Kontinuierliche Veränderungsbereitschaft  
erzeugen und Widerstände überwinden



SCHÄFFER  
POESCHEL

Changeprozesse positiv gestalten



Günther Schöffner

# Changeprozesse positiv gestalten

Kontinuierliche Veränderungsbereitschaft erzeugen und  
Widerstände überwinden

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

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

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

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-4832-1 Bestell-Nr. 10523-0001

**ePub:** ISBN 978-3-7910-4833-8 Bestell-Nr. 10523-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4834-5 Bestell-Nr. 10523-0150

Günther Schöffner

#### **Changeprozesse positiv gestalten**

1. Auflage, März 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Gearstd, shutterstock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Jana Fritz – TEXTECHT, Stuttgart

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

---

# Inhaltsverzeichnis

|   |            |
|---|------------|
| Vorwort .....   | 9          |
| <b>Teil A: Einblick: veränderungsrelevante Theorien und Zusammenhänge .....</b>       | <b>13</b>  |
| <b>1 Einführung .....</b>   | <b>15</b>  |
| 1.1 Die Lorbeeren der Vergangenheit hochhalten .....                                  | 15         |
| 1.2 Nichts ist beständiger als der Wandel .....                                       | 17         |
| 1.3 Aufruf zum Handeln und Umdenken .....   | 18         |
| <b>2 Menschliche Faktoren bei Veränderungen .....</b>                                 | <b>21</b>  |
| 2.1 Veränderungen vorbereiten .....   | 21         |
| 2.2 Widerstände nach Doppler/Lauterburg .....   | 23         |
| 2.3 Drei Modelle der Transaktionsanalyse .....  | 27         |
| 2.4 Zwischenmenschliche Kommunikation .....   | 32         |
| <b>3 Eine veränderungsaffine Haltung erzeugen .....</b>                               | <b>41</b>  |
| 3.1 Das haben wir schon immer so gemacht .....  | 42         |
| 3.2 Unternehmenskultur, Haltung und Verhalten .....                                   | 44         |
| 3.3 Haltung und Verhalten verändern .....   | 55         |
| <b>4 Eine veränderungsaffine Unternehmenskultur als Grundlage für Exzellenz .....</b> | <b>67</b>  |
| 4.1 Exzellenz und EFQM Business Excellence .....                                      | 67         |
| 4.2 Die Bedeutung von Veränderungen in der Business Excellence .....                  | 74         |
| 4.3 Eine Culture of Excellence als überzeugende Grundlage .....                       | 77         |
| <b>5 Persönliche Barrieren gegen Veränderungen .....</b>                              | <b>89</b>  |
| 5.1 Die Dynamik von Veränderungen .....   | 89         |
| 5.2 Barrieren und Widerstände .....   | 92         |
| 5.3 Motive des Bewahrens .....  | 102        |
| 5.4 Kategorien von Barrieren .....  | 109        |
| <b>Teil B: Anwendung: reale Fälle aus der Praxis .....</b>                            | <b>115</b> |
| <b>6 Offensichtliche Barrieren gegen Veränderungen .....</b>                          | <b>117</b> |
| 6.1 Direktes Leisten von Widerstand .....   | 117        |
| 6.2 Indirekte Aktivitäten gegen Veränderungen .....                                   | 146        |

|   |  |            |
|---|--|------------|
| <b>7</b>  | <b>Aktionen im Verborgenen</b> .....                         | <b>177</b> |
| 7.1   | Direktes Blockieren von Veränderungen .....                  | 177        |
| 7.2   | Indirekter Widerstand im Hintergrund .....                   | 191        |
| <b>Teil C: How to ... – Umsetzung in die Praxis</b> ..... |  | <b>201</b> |
| <b>8</b>  | <b>Ein veränderungsfreundliches Mindset etablieren</b> ..... | <b>203</b> |
| Literatur .....   |  | 211        |
| Stichwortverzeichnis .....                                |  | 217        |
| Der Autor .....   |  | 221        |