
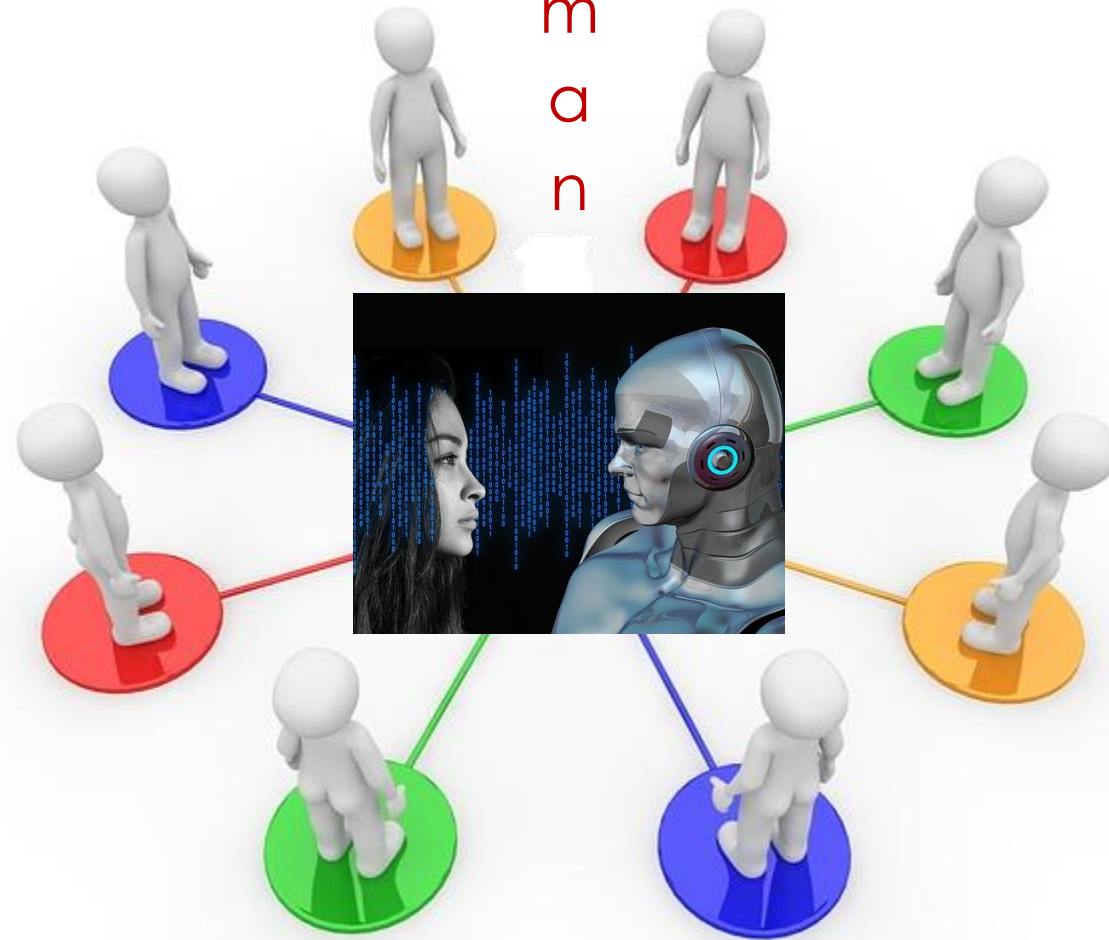


Arbeits- & Organisations- Psychologie



Mag. Romana Sailer

H
u
m
a
n



Digital Net Work

Organisation

VI. Modelle von Veränderungsprozessen



In diesem Kapitel ...

Einzelne Phasen- und Stufenmodelle, der Transformationsprozess von Virginia Satir, Reaktionen auf Veränderung und Ansätze, wie Veränderung gelingen kann, bilden den Inhalt dieses Kapitels.

Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Modelle

Modelle von Veränderungsprozessen unterscheiden sich hinsichtlich Methoden, Instrumente, Zeitintensität, Hintergründe, etc.

Gemeinsam ist den Modellen:

- Zwischenziele werden formuliert
- Erreichtes wird reflektiert
- weitere Schritte können geplant werden
- unterstützen Entscheidungen
- geben Orientierung und Kommunikation im Veränderungs-Prozess

Kraftfelder in Organisationen (Kurt Lewin)

In Organisationen wirken – wie auch dem einzelnen Verhalten zugrundeliegende - zwei Kräfte:

Sicherheitsstreben

(Erhalt des Status Quo,
Gewohnheit/Routine, Angst)

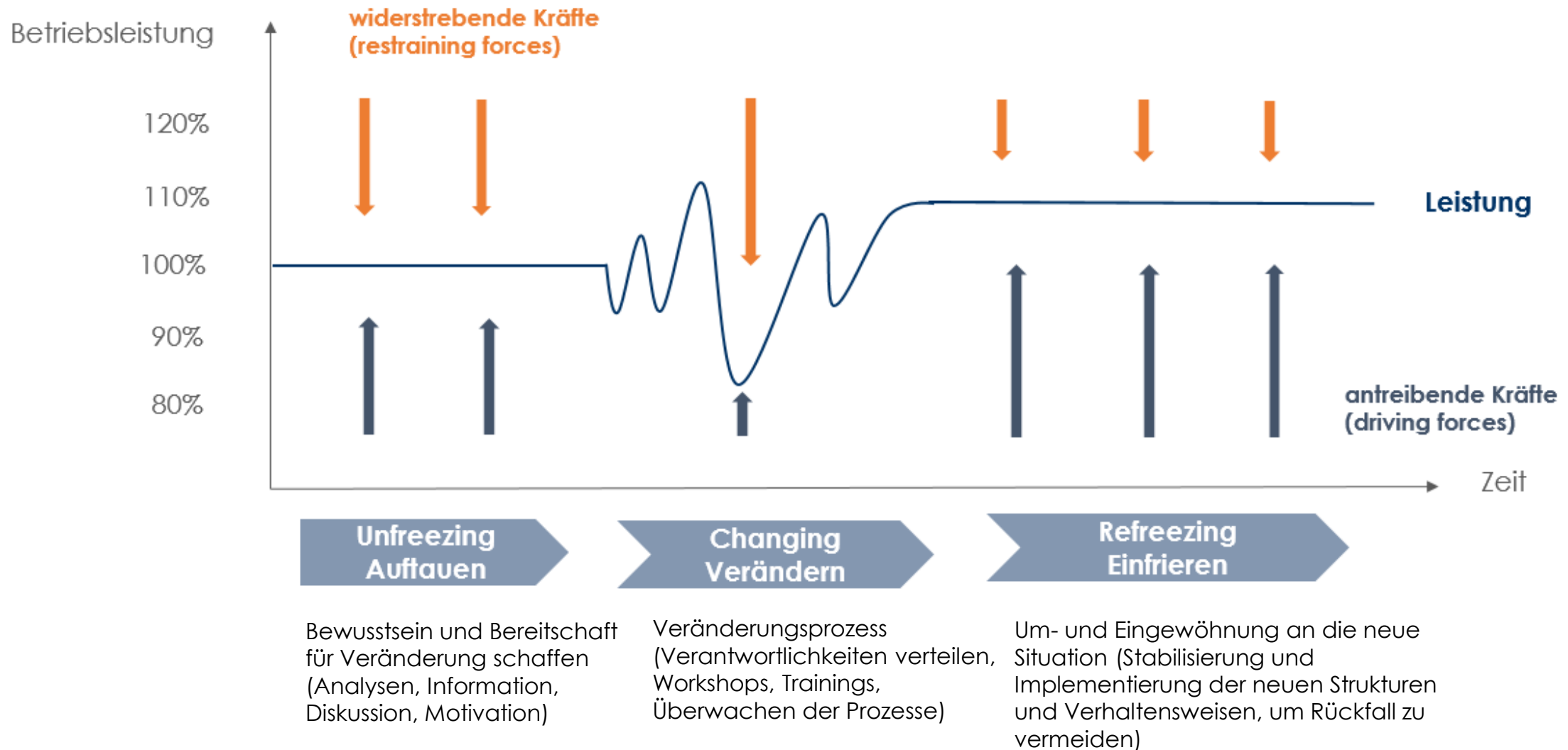
Veränderungsstreben

(Einführung neuer Technologien,
neue Wettbewerber, neue Visionen)



Soll ein Wandel erfolgen, muss das Gleichgewicht vorübergehend zugunsten der verändernden Kräfte verschoben werden. Um eine Auflösung des Gleichgewichts zu veranlassen und dabei die Widerstände der Betroffenen gering zu halten ist es Lewin zufolge sinnvoller, die Beharrungskräfte zu verringern als die Veränderungskräfte zu verstärken.

3-Phasen-Modell von Kurt Lewin (1947)



Ursprung und Grenze des 3-Phasen-Modells

- hervorgegangen aus der Aktionsforschung (Kurt Lewin)
- gruppendynamisches Lernverfahren: Gruppenprozesse kann man erlernen und das eigene Verhalten in der Gruppe reflektieren und verändern; neue Verhaltensweisen überprüfen und festigen.

Grenze des Modells:

Unternehmen/Organisationen sind heutzutage ständigem Veränderungs- und Optimierungsdruck ausgesetzt, daher gibt es kaum mehr eine Phase des Refreezings bzw. des Eingewöhnens an eine neue Situation; sondern Geschäftsmodelle und –prozesse müssen vielmehr ständig hinterfragt und angepasst werden.

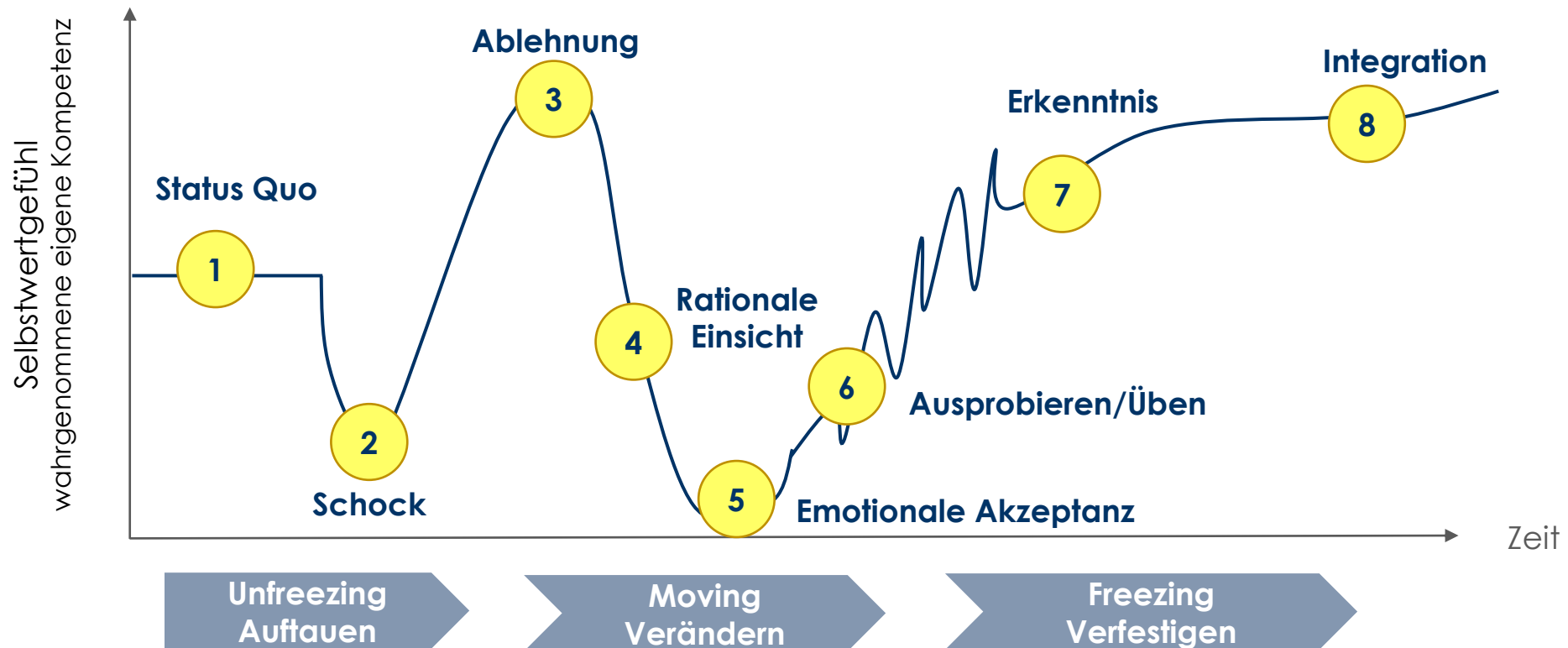
→ Wandel ist ein dynamischer Prozess

Transformationsprozess

Virginia Satir beschrieb auf Basis der Erkenntnisse von Kurt Lewin in den 1950er Jahren die 8 Phasen der Transformation, einen Prozess des Lernens durch Einsicht und Wiederholung (im Rahmen der Familientherapie/Familiensysteme).

Status Quo:	Die Macht der Gewohnheit
Schock:	Die Angst vor dem Unbekannten
Ablehnung:	Die Bewältigung der Bedrohung
Rationale Einsicht:	Die Einsicht in die Notwendigkeit
Emotionale Akzeptanz:	Die Möglichkeit zur (Neu-)Entscheidung
Ausprobieren:	Der (An-)Reiz des Neuen
Erkenntnis:	Das Glücksgefühl des Erfolges
Integration:	Die Kraft der Wiederholung

Phasen der Transformation von Virginia Satir



8-Stufen-Modell von John P. Kotter

Das 8-Stufen-Modell von Kotter ist eine Weiterentwicklung des 3-Phasen-Modells von Kurt Lewin. Kotter konnte in einer Studie zeigen, dass mehr als die Hälfte der von ihm untersuchten Umgestaltungen in Unternehmen in der Anfangsphase scheitern. Um einen erfolgreichen Wandel zu initiieren, muss eine Organisation alle Schritte durchlaufen.

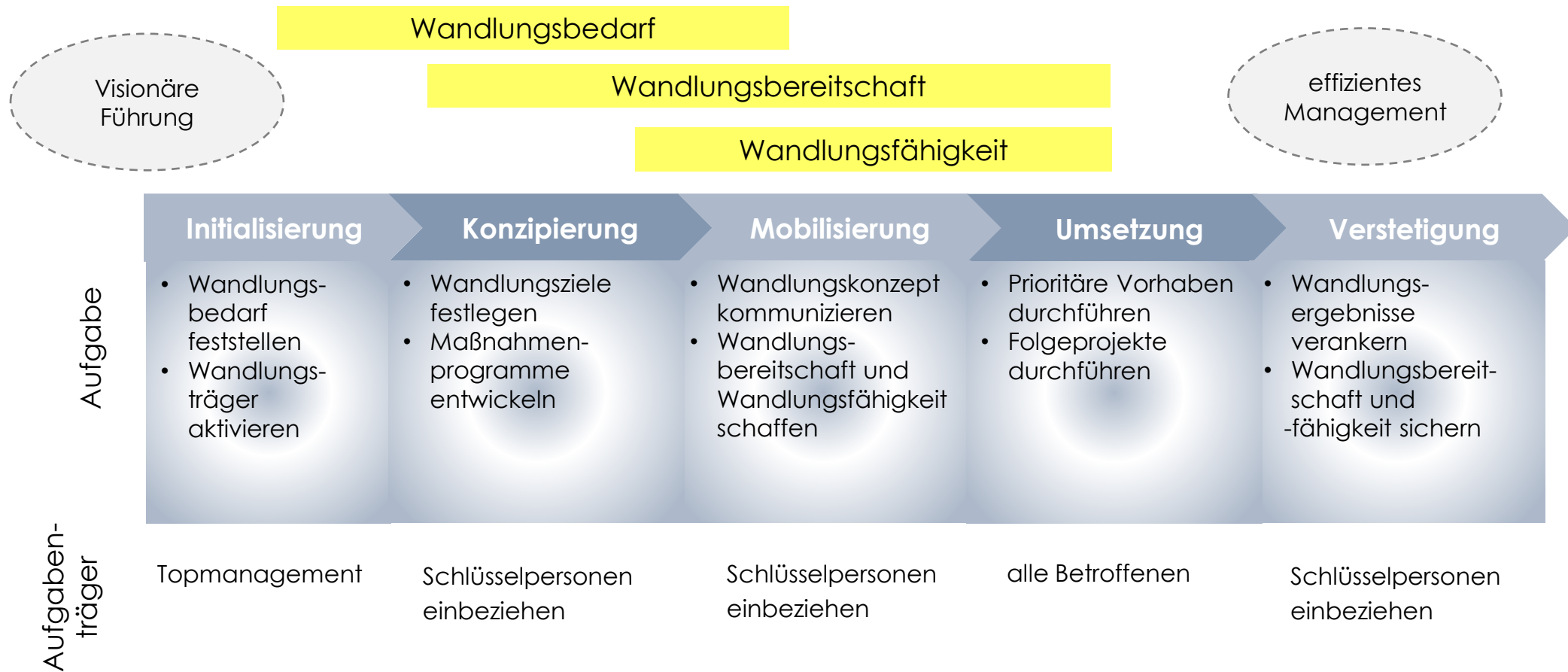
1. Gefühl der Dringlichkeit erzeugen	<ul style="list-style-type: none"> – Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels unter den Führungskräften und den Mitarbeitern schaffen – Marktuntersuchungen, Wettbewerbsrealitäten erkennen – Identifizieren und Diskutieren der potenziellen Krisen und Möglichkeiten
2. Führungsteam/-koalition aufbauen	– Koalition muss Machtbefugnisse haben und teamfähig sein, gegenseitiges Vertrauen
3. Vision und Strategien entwickeln	– Dem Wandel mit einer Vision die richtige Richtung geben
4. Vision der angestrebten Veränderung auf breiter Basis kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> – Konstante Kommunikation über verschiedene Kanäle – Vorbildfunktion der Führungskoalition sicherstellen
5. Empowerment	– Um Mitarbeitende zu motivieren, entsprechend der Vision zu handeln
6. Kurzfristige Ziele und Erfolge sicherstellen	– Ziele und Erfolge müssen sichtbar und eindeutig sein
7. Erreichte Erfolge sichern, weitere Veränderungen ableiten	– Neueinstellung, Beförderungen oder Freisetzungen von Mitarbeitenden im Sinne des Wandels
8. Veränderungen in Unternehmenskultur verankern	<ul style="list-style-type: none"> – Zusammenhang artikulieren zwischen Erfolg und „neuen“ Verhaltensweisen – Weitere Investitionen in effektiveres Management und verbessertes Führungsverhalten

Modell der Komplexität dynamischer Systeme

Systemisches Organisationsverständnis: Unternehmen werden als soziale Systeme aufgefasst, in denen die Mitglieder als zentraler Bestandteil des inneren Aufbaus verstanden werden. Nach der **Systemtheorie von Niklas Luhmann** bestehen die strukturellen Elemente eines sozialen Systems aus **Kommunikationsprozessen**.

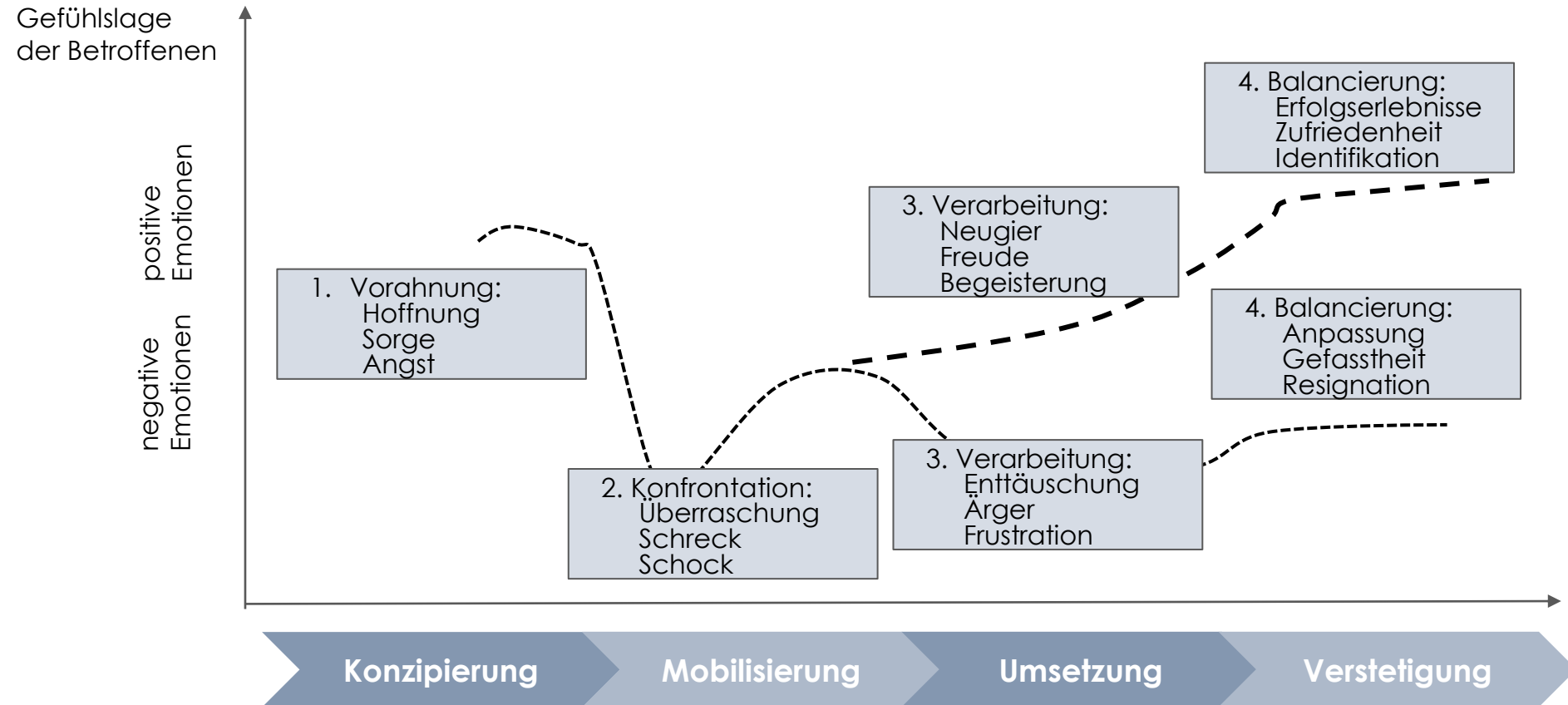
Das Modell der Komplexität dynamischer Systeme geht davon aus, dass durch eine unvorhersehbare, jedoch unmittelbar bevorstehende Zukunft ein Ungleichgewicht innerhalb der Organisation vorhanden ist. Unterschiedliche Machtverhältnisse sowie verschiedene Ansichten und damit einhergehende Spannungen sorgen dafür, dass Veränderungen spontan und ungeplant auftreten. Das bedeutet, dass sich Unternehmen in einem dynamischen System befinden, welches durch Rückkopplungsprozesse und Instabilität geprägt ist.

5-Phasen-Modell von Wilfried Krüger



→ **Kommunikation!**

Verarbeitungsprozesse im 5-Phasen-Modell von W. Krüger



Verhaltensweisen, Reaktionen auf Veränderungen



Unsicherheiten und Widerstände bei Veränderungen

Häufige Fragestellungen bei Mitarbeitenden der Organisation:

Wie geht es weiter? Was wird aus mir? Gibt es meinen Job nachher noch?

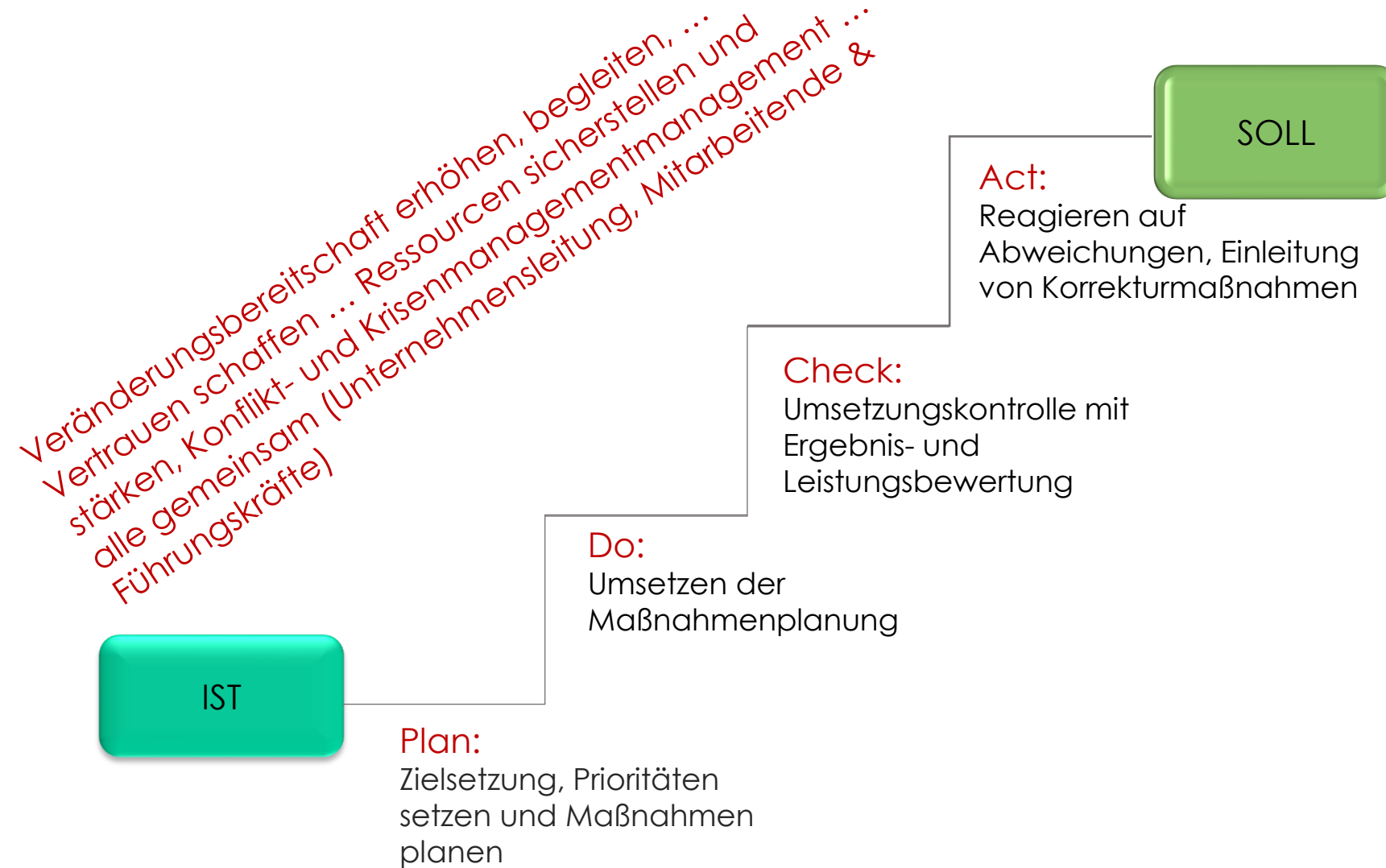
Was soll ich nun machen? Muss ich mehr arbeiten?

Zwei (kontraproduktive) zu beobachtende Verhaltensweisen:

- Passivität / Winterschlaf: Der/die Mitarbeitende identifiziert sich nicht mehr mit dem Unternehmen, macht nur noch Dienst nach Vorschrift (innere Kündigung). Folge: Qualitätsprobleme, nachlassende Zuverlässigkeit, u.v.m.
- Aktivität / Operative Hektik / Hyperaktiver Aktionismus: Es werden Projekte generiert, Mitarbeitende möchten überall mitmischen, nichts verpassen um auf jeden Fall in einem guten Licht zu erscheinen. Auch hier zählt nicht die Qualität der Arbeit, sondern die Show nach oben („Zirkus-Veranstaltung“).

⇒ **Veränderungsmanagement, Vertrauen schaffen**

Veränderungsmanagement



Vertrauen schaffen

durch

Partizipation, Transparenz, Beeinflussbarkeit, offenen Informations- und Kommunikationsfluss

Klärung von Fragen:

WESHALB (gibt Orientierung)

WAS (Rahmen und Ziel)

WER (Zuständigkeiten)

WIE (Inhalt und Prozesse)



**Vertrauen in den Veränderungsprozess, in die Organisation,
in die Führungskraft & KollegInnen**

Faktoren für erfolgreiche Veränderung

- Das Wort „Veränderung“ kann schon negativ assoziiert sein; daher von „Entwicklung“ sprechen.
- Strategie und Veränderungskonzept mit allen an der Veränderung Beteiligten abstimmen; Partizipation aller betroffenen Mitarbeiter, möglichst frühzeitig und ganzheitlich
- Ziel- und Visionsentwicklung
- Die Ziele des Veränderungsprozesses müssen allen Beteiligten klar sein
- Informations- und Kommunikationsstruktur schaffen
Schnell und deutlich sichtbare erste Erfolgserlebnisse ermöglichen, Kritiker miteinbeziehen
- Widerstände im Veränderungsprozess berücksichtigen
- Bereitstellung aller notwendigen Ressourcen (z.B. Personal, Zeit)
- Motivation und Qualifizierung für den Wandel in der Führungsetage und bei den Mitarbeitern
- Für agile Organisationen: Six Rules of Change von Esther Derby

Six Rules of Change (Esther Derby)



Beispiel: „Future Room“

- Future Room ist eine Methode von Harry Gatterer (2018), die es Unternehmen/Organisationen ermöglicht, die Zukunft zu entdecken und zu gestalten.
- Zukunftspotenziale erkennen und strategische Schritte ableiten
- Beginnt mit der Zukunftsfrage und der Entwicklung eines Big Pictures unter Einbeziehung der Spaces „Produktes/Dienstleistung“, „Verfahren & Technologie“, „Organisation“, „Markt“, „Wirtschaft“, „Gesellschaft“, sowie das Bild das ein Unternehmen vom „Menschen“ hat. Dieses Zukunftsbild prägt das Denken und Handeln einer Organisation.
- Die Spaces wirken auf: Arbeitsweise, Management & Führung, Businessmodelle, Unternehmenskultur, Kommunikation und Grundbedürfnisse.
- Es folgt ein Abgleich der neuen mit der ursprünglichen Zukunftsfrage.
- Mögliche Konsequenzen werden erarbeitet und strategische Schritte abgeleitet.

XII. Literaturquellen und weiterführende Links



Literaturquellen und weiterführende Links

(1)

- Armutat, Sascha et al. (2016): Agile Unternehmen – Agiles Personalmanagement. DGFP-PraxisPapiere, Best Practices 01/2016, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.).
- BAuA Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2010): Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen – Gestalten. 5. Auflage, Juli 2010.
- Boeree, George C. (2006): Persönlichkeitstheorien. Abraham Maslow. (dt. Übersetzung: D. Wieser M.A., 2006).
- Brandenburg, Torsten (2009): Vertrauen in Veränderungsprozessen. In: Praxis der Wirtschaftspsychologie. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung. Torsten Brandenburg & Meinald T. Thielsch (Hrsg.). Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat OHG: Münster, 2009, S. 223-236.
- Breuer, Christina/Hüffmeier, Joachim/Hibben, Frederike/Hertel, Guido (2019): Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. Human relations, S. 1-32. [<https://www.researchgate.net/publication/331181529>]
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016) (Hrsg.): Wertewelten Arbeit 4.0. März 2016, S. 1-47. [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/wertewelten-arbeiten-vier-null.pdf;jsessionid=979B293A603F9A0195935530087B67FD?__blob=publicationFile&v=2]
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (Hrsg.) (2013): Bewertung der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen im Rahmen der Kontroll- und Beratungstätigkeit. Leitfaden für die Arbeitsinspektion.
- Covey, Stephen (2009): Schnelligkeit durch Vertrauen. Gabal Verlag: Offenbach.
- Derby, Esther (2015): Six Rules for Change. Published on Aug 5, 2015 [online verfügbar unter: <https://www.slideshare.net/estherderby/six-rulesforchange.pdf>]
- Diener, Ed/ Stuti Thapa, Stuti/Tay, Louis (2020): Positive Emotions at Work. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Volume 7, 2020, p. 451-477.
- Eugster, Jörg (2017): Elemente und Erfolgsfaktoren einer digitalen Strategie. KMU-Magazin Nr. 12, Dezember 2017, S. 12-15.
- EURAG Österreich – Dkfm. Erika Folkes, Mag. Eva Reithner (Hrsg.) (2008): Generationen-Management. Ein Handbuch der EURAG Österreich mit fachlicher Begleitung von IBG – Institut für humanökologische Unternehmensführung.
- Felfe, Jörg (2009): Mitarbeiterführung. Praxis der Personalpsychologie. Hogrefe: Göttingen.
- Gatterer, Harry (2018): Future Room. Entdecken Sie die Zukunft Ihres Unternehmens. Murmann Publishers: Hamburg, 2018.
- Grolman, Florian (2014): Chance Management. Veränderung wirkungsvoll gestalten. initio Organisationsberatung, 2014 [online verfügbar unter: <https://organisationsberatung.net/wir/downloads/>]
- Grolman, Florian (2019): Die 14 wichtigsten Change Management Erfolgsfaktoren ... und was Sie in Change Prozessen unbedingt vermeiden sollten. [<https://organisationsberatung.net/change-management-erfolgsfaktoren/> (Einsicht am 23.06.2019)]
- Herch, Anna (2017): Virtuelle Teams führen: 6 Erfolgsfaktoren und 3 grundlegende Fehler. [<https://www.wearesquared.de/blog/fuehrung-virtueller-teams> (veröffentlicht am 11.04.2017)]
- Hofert, Svenja (2018): Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. 2. Auflage, Gabler-Verlag.
- Janes, Alfred/Prammer, Karl/Schulte-Derne, Michael (2001): Transformationsmanagement - Organisationen von innen verändern, 2001, Springer: Wien - New York.
- Kals, Elisabeth & Gallenmüller-Roschmann, Jutta Gabriele (2017): Arbeits- und Organisationspsychologie. Beltz-Verlag: Weinheim Basel.

Literaturquellen und weiterführende Links

(2)

Kasper, Helmut & Mühlbacher, Jürgen (2002): Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen. Linde-Verlag: Wien, 2002.

Kieser, Alfred (2006): Managementlehre und Taylorismus. In: Organisationstheorien. Stuttgart 2006.

Kirchler, Erich (1997): Angewandte Psychologie I. Arbeits- & Organisationspsychologie. Institut für Psychologie der Universität Wien, Abteilung für Angewandte und Klinische Psychologie, 1997.

Knese, Jens (2019): Agile Organisationsstruktur: warum, wofür, wie viel? [https://www.haufe.de/personal/hr-management/agile-organisationsstruktur_80_485726.html; 13.03.2019]

Kostka, Claudia (2016): Change Management. Das Praxisbuch für Führungskräfte. Carl Hanser Verlag München, 2016.

Krüger, Wilfried (2009): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. Kapitel 4 / Topmanager als Promotoren und Enabler des Wandels. 4. Auflage, Gabler Verlag: Wiesbaden, 2009.

Lechleitner, Philipp/Purbs, Alexander/Sonntag, Karlheinz (2018): HR- und Gesundheitsmanagement in der Arbeit 4.0. Bedarfe in deutschen und internationalen Unternehmen – eine quantitative Online-Studie (Kurzfassung). [https://gesundearbeit-mega.de/sites/ggesundearbeit-mega.de/files/u8/bedarfe_hr_und_gesundheitsmanagement_arbeit_4.0_kurzfassung.pdf]

Lechleitner, Philipp/Purbs, Alexander/Sonntag, Karlheinz (2017): HR- und Gesundheitsmanagement in der Arbeit 4.0. Bedarfe und Umsetzungshindernisse in KMU – eine qualitative Interview-Studie [https://gesundearbeit-mega.de/sites/ggesundearbeit-mega.de/files/u8/kmu-experteninterviews_arbeit_4.0_langfassung_2018.pdf]

Matyssek, Anne Katrin (2011): Gesund führen – sich und andere! 1. Auflage, 2011.

Mayrhofer, Wolfgang/Furtmüller, Gerhard/Kasper, Helmut (Hrsg.) (2015): Personalmanagement – Führung – Organisation. 5. überarbeitete Auflage, Linde Verlag: Wien.

Mihovilovic, Julija & Knebel, Cassandra (2017): Generation Y, Generation X, Generation Z, Babyboomer – Was die Generationen unterscheidet und wie Sie sie erfolgreich managen. [<https://www.berlinerteam.de/magazin/generation-y-generation-x-generation-z-babyboomer-unterschiede-chancen/>; 02.11.2017]

Müller, Eva B. (2019): Mitarbeiterführung. So gelingt die Führung virtueller Teams. [<https://www.business-wissen.de/artikel/mitarbeiterfuehrung-so-gelingt-die-fuehrung-virtueller-teams/>] (Beitrag vom 16.04.2019)]

Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. vollständig überarbeitete Auflage. Springer-Verlag, 2019.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. 1. Auflage, Campus: Frankfurt am Main.

Preußig, Jörg & Sichert, Silke (2018): Agiles Führen - Aktuelle Methoden für moderne Führungskräfte. Haufe-Lexware GmbH & Co KG: Freiburg, 1. Auflage 2018.

Rosenstiel, Lutz von (2000): Grundlagen der Organisationspsychologie. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

Schermuly, Carsten C. (2019): New Work - Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern. 2. Auflage, Haufe Group: Freiburg.

Scheuss, Ralph-Werner (1985): Strategische Anpassung der Unternehmung. St. Gallen 1985, S. 87.

Schönfelder, Christoph (2019): Sinn als Booster für Employee Engagement. [<https://www.humanresourcesmanager.de/news/employee-engagement-sinn-als-booster.html>; 17.04.2019]

Scholz, Christian (2014): Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA; 1. Auflage, November 2014.

Schreyögg, Astrid & Schmidt-Lellek, Christoph J. (2007): Konzepte des Coaching. Organisationsberatung-Supervision-Coaching. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Sonderheft 1/2007, S. 61-62.

Schreyögg, Georg (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Gabler Verlag, 2003, S. 4.

Literaturquellen und weiterführende Links

(3)

Schreyögg, Georg (2008): Emergente Prozesse in Organisationen. In: G. Schreyögg, Organisation (5 ed., pp. 363-400). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH.

Schreyögg, Georg & Geiger, Daniel (2015): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 6. Auflage, Springer-Gabler.

Staehele, Wolfgang H./Conrad, Peter/Sydow, Jörg (2014): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Verlag Franz Vahlen: München, 8. Auflage, 2014, S. 337-338.

Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.) (2005): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co KG: Göttingen, 2. Auflage, 2005.

Thommen, Jean-Paul (2003): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Gabler Verlag, 2003, S. 743.

Vahs, Dietmar (2019): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 10. Auflage, 2019.

van Dick, Rolf/Gross, Michael/Helfritz, Kai H./Holz, Fabian/Stickling, Erwin (2016): Digital Leadership. [online verfügbar unter: https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2012-2016/Digital_Leadership_Studie.pdf]

Wagner, Frank/Kayser, Marco/Keßelring, Michaela (2019): Future R&D: Erfolgreich in die Zukunft. Trends und Erfolgsfaktoren in der industriellen Forschung und Entwicklung. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Fraunhofer-Verlag: Stuttgart, November 2019, S. 1-54.

Walde, Andreas (2009): Von der Organisationsentwicklung zum Change Management. Ausblick in die Zukunft. Fachbuch, S. 1-95 [online verfügbar unter: <https://www.grin.com/document/177162>]

Weinert, Ansfried B. (2015): Organisations- und Personalpsychologie. 6. neu ausgestattete Auflage, Beltz: Weinheim.

Werther, Simon & Bruckner, Laura (Hrsg.) (2018): Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung. Springer-Verlag 2018.

Wöhe, Günter & Döring, Ulrich (2013): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 25. Auflage, Verlag Franz Vahlen: München, 2013, S. 100-117.

Zelesniack, Elena & Grolman, Florian (2019): Die besten Change Management-Modelle im Vergleich. [online verfügbar unter: <https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/>] (Einsicht: 19.03.2020)

Zimbardo, Philip G. (1992): Psychologie. Springer-Verlag: Heidelberg, 5. Auflage, S. 193-194, 305, 394.

<http://4managers.de/management/themen/lernende-organisation/> (13.06.2019)

<http://app.auva.at/lexikon/Topic/ArbeitnehmerInnenschutzgesetzASchG-Aufbau?lang=de> (Stand der Information: 04.02.2019)

<http://arbeitszufriedenheit.net/herzbergs-zwei-faktoren-theorie/> (Einsicht am 30.12.2019)

<http://www.daswirtschaftslexikon.com/>

<http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/top-trainer-informieren/detail/charismatische-fuehrung-fuer-erfolgreiche-unternehmen> (Einsicht am 30.12.2019)

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/lernende-organisation/lernende-organisation.htm> (13.06.2019)

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/organisationales-lernen/organisationales-lernen.htm> (13.06.2019)

Literaturquellen und weiterführende Links

(4)

[https://de.wikipedia.org/wiki/Agilit%C3%A4t_\(Management\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Agilit%C3%A4t_(Management)) (Stand der Information: 22.10.2019)

https://de.wikipedia.org/wiki/Die_Arbeitslosen_von_Marienthal (Stand der Information: 16.02.2020)

https://de.wikipedia.org/wiki/Hugo_M%C3%BCnsterberg (Stand der Information: 07.08.2019)

https://de.wikipedia.org/wiki/Interkulturelles_Management (Stand der Information: 30.12.2018)

<https://de.wikipedia.org/wiki/Krisenmanagement> (Stand der Information: 12.02.2020)

<https://de.wikipedia.org/wiki/Kulturebenen-Modell> (Stand der Information: 15.07.2019)

<https://de.wikipedia.org/wiki/Leader-Member-Exchange-Theorie> (Stand der Information: 29.09.2019)

https://de.wikipedia.org/wiki/Lernende_Organisation (Stand der Information: 02.06.2019)

[https://de.wikipedia.org/wiki/Organisation_\(Wirtschaft\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Organisation_(Wirtschaft)) (Stand der Information: 18.04.2019)

<https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationstheorie> (Stand der Information: 10.12.2019)

https://de.wikipedia.org/wiki/Wilhelm_Wundt (Stand der Information: 07.05.2019)

[https://de.wikipedia.org/wiki/Zwei-Faktoren-Theorie_\(Herzberg\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Zwei-Faktoren-Theorie_(Herzberg)) (Stand der Information: 04.07.2019)

<https://digitaler-mittelstand.de/business/ratgeber/kurt-lewins-change-management-3-phasen-modell-6720> (Stand: 13.06.2019)

<https://industrie-wegweiser.de/von-industrie-1-0-bis-4-0-industrie-im-wandel-der-zeit/> (Stand der Information: 25.05.2019)

<https://jbi.or.at/marie-jahoda/arbeit/> (Einsicht am 02.04.2020)

<https://karriere.sn.at/karriere-ratgeber/neuigkeiten-trends/generation-y-wie-veraendern-die-millennials-die-arbeitswelt-67478572> (19.03.2019)

<https://sicherheitswiki.org/wiki/Krisenmanagement> (Einsicht am 02.04.2020)

https://studlib.de/10043/betrieb_management/organisationsentwicklung_change_management (21.06.2019)

https://wiki.infowiss.net/F%C3%BChrung_virtueller_Teams (Stand der Information: 09.10.2010)

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungsstil-35479>

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/krisenmanagement-37353> (14.02.2018)

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/virtuelle-organisation-49441> (Einsicht am 01.04.2020)

<https://www.absolventa.de/karriereguide/berufseinsteiger-wissen/xyz-generationen-arbeitsmarkt-ueberblick> (aktualisiert am 11. April 2019)

https://www.arbeitsinspektion.gv.at/inspektorat/Uebergreifende_Themen/Arbeitsplatzevaluierung/ (Letzte Änderung: 24.03.2020)

Literaturquellen und weiterführende Links

(5)

<https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/fuehrung-und-leadership/moderne-arbeitswelt-agile-fuehrung/> (Autor. Sebastian Kindler) (Einsicht am 04.04.2020)

<https://www.hrweb.at/2014/02/generation-z-definition/> (Artikel vom 20.02.2014)

<https://www.ingenieurkurse.de/unternehmensfuehrung/fuehrung-von-personen/individuen/fuehrungskonzepte/managementby-konzepte/management-by-crisis.html>

<https://www.karriere.at/blog/gen-z.html> (erstellt am 16.05.2019)

<https://www.kraus-und-partner.de/>

<https://www.leadion.de/2015/10/18/kooperativer-bis-autoritaerer-fuehrungsstil-das-kontinuummodell-von-tannenbaum-und-schmidt> (Einsicht am 30.12.2019)

<https://www.lecturio.de/magazin/teambuilding-uebungen/>

<https://www.mercer.at/our-thinking/was-die-generationen-y-und-z-vom-arbeitsleben-erwarten.html> (Stand der Information: 29.06.2019)

<https://www.personalwirtschaft.de/produkte/hr-lexikon/detail/lernende-organisation.html> (13.06.2019)

<https://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/charismatischer-fuehrungsstil.php#gref/> (Einsicht am 29.12.2019)

<https://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/prinzipal-agent-theorie.php> (Einsicht 20.04.2020)

<https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/arbeitsgestaltung/1296> (Einsicht am 02.04.2020)

<https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/arbeits-und-organisationspsychologie/1271> (Stand der Information: 26.05.2019)

<https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/muensterberg-hugo/10155> (Stand der Information: 26.05.2019)

https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gesundheit_und_sicherheit/arbeitnehmerschutz/rechte_und_pfllichten/Seite.090000.html (Stand der Information: 01.01.2019)

<https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/arbeitnehmerschutz.html> (09.07.2018)

<https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Telearbeit.html> (Stand: 01.01.2018)

https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/wortlaut/Die_Charta_der_Vielfalt_im_Wortlaut.html

<https://www.youtube.com/watch?v=o9MOMpU5pC0> (veröffentlicht am 05.07.2011)

https://www.youtube.com/watch?v=qVHs_l2fAlU (veröffentlicht am 08.01.2018)

www.4managers.de

www.cpc-ag.de

www.ibim.de/management/3-3.htm

www.ris.bka.gv.at

Rechtliche Hinweise

Der vorliegende Foliensatz dient ausschließlich zu Lehrzwecken der AMC Wirtschaftsakademie GmbH. Dieser Foliensatz wurde mit bestem Wissen und Gewissen erstellt. Die Autorin bzw. AMC Wirtschaftsakademie GmbH übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen.

Download und Verwendung von Bildern:

CC0 Alle zum Download bereitgestellten Bilder auf Pixabay sind gemeinfrei (Public Domain) entsprechend der Verzichtserklärung Creative Commons CC0. Soweit gesetzlich möglich, wurden von den Bildautoren sämtliche Urheber- und verwandten Rechte an den Bildern abgetreten. Die Bilder unterliegen damit keinem Kopierrecht und können - verändert oder unverändert - kostenlos für kommerzielle und nicht kommerzielle Anwendungen in digitaler oder gedruckter Form ohne Bildnachweis verwendet werden. Dennoch wissen wir einen freiwilligen Link auf die Quelle Pixabay sehr zu schätzen.

http://pixabay.com/de/service/terms/#download_terms

Diese und alle anderen Bild-Quellen/Abbildungen dienen ausschließlich der Veranschaulichung und Verdeutlichung des Lehrmaterials!

Der besseren Lesbarkeit wegen wurde in diesem Foliensatz vereinzelt auf die gültige Genderformulierung verzichtet. Es sei darauf hingewiesen, dass immer alle Geschlechter gemeint sind, es sei denn es handelt sich um geschlechtsspezifische Angaben.