

## Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht.....	XI
Inhaltsverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen .....	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
<b>2 Unternehmenskrisen und Sanierung .....</b>	<b>9</b>
2.1 Stand der Forschung zu Unternehmenskrisen.....	9
2.2 Stand der Forschung zu Sanierungen.....	18
2.3 Fazit.....	31
<b>3 Einflussfaktoren auf Mitarbeiterreaktionen in Sanierungen .....</b>	<b>33</b>
3.1 Forschung zu Mitarbeiterreaktionen in sanierungsähnlichen Kontexten .....	33
3.2 Definition und theoretische Einordnung von Einstellungen .....	36
3.3 Einflussfaktoren auf Einstellungen in sanierungsähnlichen Kontexten .....	38
3.4 Fazit.....	50
<b>4 Sensemaking .....</b>	<b>53</b>
4.1 Die Perspektive des Sensemaking.....	53
4.2 Bezugsrahmen .....	58
4.3 Organisationales Sensemaking .....	66
4.4 Basisprozesse im Sensemaking .....	68
4.5 Sensemaking und Einstellungen .....	72
4.6 Sensemaking und Emotionen.....	75
4.7 Sensemaking und organisationale Veränderungen .....	78
4.8 Fazit.....	81

---

<b>5</b>	<b>Sensegiving.....</b>	<b>85</b>
5.1	Definition und Begriffsabgrenzung Sensegiving .....	85
5.2	Framing von Bezugsrahmen .....	87
5.3	Gestaltung von Sensegiving bei organisationalen Veränderungen .....	89
5.4	Fazit.....	109
<b>6</b>	<b>Sensemaking in der Sanierung .....</b>	<b>113</b>
6.1	Rahmenbedingungen für Mitarbeiter.....	113
6.2	Einflussfaktoren und Bewertungskomponenten.....	117
6.3	Fazit.....	150
<b>7</b>	<b>Sensegiving in der Sanierung.....</b>	<b>153</b>
7.1	Sensegiving-Inhalte.....	154
7.2	Sensegiving-Akteure .....	166
7.3	Sensegiving-Aktivitäten.....	173
7.4	Sensegiving-Phasen.....	205
7.5	Fazit.....	224
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>227</b>
8.1	Zusammenfassung .....	227
8.2	Empfehlungen an die Praxis .....	231
8.3	Einschränkungen und weiterer Forschungsbedarf .....	232
	Literaturverzeichnis.....	235

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen .....	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
<b>2 Unternehmenskrisen und Sanierung .....</b>	<b>9</b>
2.1 Stand der Forschung zu Unternehmenskrisen.....	9
2.1.1 Definition und Begriffsabgrenzung .....	9
2.1.2 Verlauf.....	10
2.1.3 Ursachen .....	12
2.1.4 Wirkungen .....	15
2.2 Stand der Forschung zu Sanierungen.....	18
2.2.1 Definition und Begriffsabgrenzung .....	18
2.2.2 Sanierungsprozess .....	22
2.2.3 Träger der Sanierung .....	25
2.2.4 Organisation der Sanierung.....	28
2.2.5 Sanierungsstrategien und -maßnahmen .....	29
2.3 Fazit.....	31
<b>3 Einflussfaktoren auf Mitarbeiterreaktionen in Sanierungen .....</b>	<b>33</b>
3.1 Forschung zu Mitarbeiterreaktionen in sanierungsähnlichen Kontexten .....	33
3.2 Definition und theoretische Einordnung von Einstellungen .....	36
3.3 Einflussfaktoren auf Einstellungen in sanierungsähnlichen Kontexten .....	38
3.3.1 Einstellungen gegenüber Arbeit und Organisation .....	39
3.3.2 Einflussfaktoren auf Einstellungen gegenüber Arbeit und Organisation .....	42
3.3.3 Einstellungen gegenüber dem Wandel .....	45
3.3.4 Einflussfaktoren auf Einstellungen gegenüber dem Wandel .....	47
3.4 Fazit.....	50

<b>4</b>	<b>Sensemaking .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1</b>	<b>Die Perspektive des Sensemaking.....</b>	<b>53</b>
4.1.1	Grundlagen .....	53
4.1.2	Gelegenheiten für Sensemaking .....	56
<b>4.2</b>	<b>Bezugsrahmen .....</b>	<b>58</b>
4.2.1	Schemata als kognitive Strukturen .....	58
4.2.1.1	Definition Schemata .....	58
4.2.1.2	Kategorien/Typen von Schemata .....	59
4.2.1.3	Funktionen und Funktionsweise von Schemata .....	61
4.2.2	Vokabularen von Sensemaking .....	63
<b>4.3</b>	<b>Organisationales Sensemaking .....</b>	<b>66</b>
<b>4.4</b>	<b>Basisprozesse im Sensemaking .....</b>	<b>68</b>
4.4.1	Überzeugungsgetriebene Prozesse .....	69
4.4.2	Handlungsgetriebene Prozesse .....	70
<b>4.5</b>	<b>Sensemaking und Einstellungen .....</b>	<b>72</b>
<b>4.6</b>	<b>Sensemaking und Emotionen.....</b>	<b>75</b>
<b>4.7</b>	<b>Sensemaking und organisationale Veränderungen .....</b>	<b>78</b>
<b>4.8</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>81</b>
<b>5</b>	<b>Sensegiving.....</b>	<b>85</b>
<b>5.1</b>	<b>Definition und Begriffsabgrenzung Sensegiving .....</b>	<b>85</b>
<b>5.2</b>	<b>Framing von Bezugsrahmen .....</b>	<b>87</b>
<b>5.3</b>	<b>Gestaltung von Sensegiving bei organisationalen Veränderungen .....</b>	<b>89</b>
5.3.1	Themenbereiche des Sensegiving .....	89
5.3.2	Gestaltung und Vermittlung von Bezugsrahmen .....	90
5.3.2.1	Konzeptionelle Anker .....	91
5.3.2.2	Kernbegriffe .....	92
5.3.2.3	Symbolische Prozesse .....	93
5.3.3	Akteure des Sensegiving .....	99
5.3.3.1	Sensegiving in vertikalen Interaktionen .....	99
5.3.3.2	Sensegiving in horizontalen Interaktionen .....	101
5.3.3.3	Sender und Empfänger des Sensegiving .....	101
5.3.4	Gelegenheiten für Sensegiving.....	103
5.3.5	Wirksamkeit von Sensegiving.....	107
<b>5.4</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>109</b>

---

<b>6</b>	<b>Sensemaking in der Sanierung .....</b>	<b>113</b>
<b>6.1</b>	<b>Rahmenbedingungen für Mitarbeiter.....</b>	<b>113</b>
6.1.1	Unsicherheit am Arbeitsplatz.....	113
6.1.2	Arbeitsbelastung.....	116
<b>6.2</b>	<b>Einflussfaktoren und Bewertungskomponenten.....</b>	<b>117</b>
6.2.1	Einflussfaktor: Veränderungsbereitschaft .....	118
6.2.1.1	Grundlagen .....	118
6.2.1.2	Bewertungskomponenten .....	121
6.2.1.3	Wirkungen.....	127
6.2.1.4	Wirkung auf Emotionen .....	129
6.2.2	Einflussfaktor: Gerechtigkeit .....	131
6.2.2.1	Grundlagen .....	131
6.2.2.2	Distributive Gerechtigkeit .....	133
6.2.2.2.1	Bewertungskomponenten.....	133
6.2.2.2.2	Wirkungen.....	135
6.2.2.3	Prozedurale Gerechtigkeit .....	136
6.2.2.3.1	Bewertungskomponenten.....	137
6.2.2.3.2	Wirkungen.....	140
6.2.3	Einflussfaktor: Vertrauen .....	142
6.2.3.1	Grundlagen .....	142
6.2.3.2	Bewertungskomponenten .....	144
6.2.3.3	Wirkungen.....	147
<b>6.3</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>150</b>
<b>7</b>	<b>Sensegiving in der Sanierung.....</b>	<b>153</b>
<b>7.1</b>	<b>Sensegiving-Inhalte.....</b>	<b>154</b>
7.1.1	Diagnose: Diskrepanz.....	155
7.1.2	Prognose: Angemessenheit.....	157
7.1.3	Motive .....	160
7.1.3.1	Unterstützung durch Führungskräfte.....	160
7.1.3.2	Valenz.....	160
7.1.3.3	Wirksamkeit .....	162
7.1.4	Konzeption von Bezugsrahmen.....	164
<b>7.2</b>	<b>Sensegiving-Akteure .....</b>	<b>166</b>
7.2.1	In die Projektstruktur eingebundene Führungskräfte .....	167
7.2.2	Nicht in die Projektstruktur eingebundene Führungskräfte .....	169
7.2.3	Interimsmanager/CRO.....	169
7.2.4	Externe Berater .....	170
7.2.5	Arbeitnehmersvertreter .....	171

7.2.6 Sensegiving-Strategie .....	172
<b>7.3 Sensegiving-Aktivitäten.....</b>	<b>173</b>
7.3.1 Führung .....	173
7.3.1.1 Wirkungen auf die Bewertungskomponenten .....	174
7.3.1.2 Gestaltungsempfehlungen .....	177
7.3.2 Kommunikation.....	179
7.3.2.1 Wirkungen auf die Bewertungskomponenten .....	179
7.3.2.2 Gestaltungsempfehlungen .....	182
7.3.3 Partizipation.....	186
7.3.3.1 Wirkungen auf die Bewertungskomponenten .....	187
7.3.3.2 Gestaltungsempfehlungen .....	190
7.3.4 Gestaltung von Maßnahmen.....	193
7.3.4.1 Wirkungen auf die Bewertungskomponenten .....	193
7.3.4.2 Gestaltungsempfehlungen .....	196
7.3.5 Gestaltung von Prozessen.....	200
7.3.5.1 Prozedural gerechte Gestaltung wesentlicher Prozesse .....	200
7.3.5.2 Wirkungen auf weitere Bewertungskomponenten .....	203
<b>7.4 Sensegiving-Phasen.....</b>	<b>205</b>
7.4.1 Zeitpunkt der Erstkommunikation des Sanierungsvorhabens an die Gesamtbelegschaft.....	206
7.4.2 Phase 1: Erkennung und Initiierung der Sanierung.....	210
7.4.3 Phase 2: Grobanalyse und Sofortmaßnahmen.....	212
7.4.4 Phase 3: Sanierungskonzept .....	213
7.4.4.1 Gestaltung des Sensegiving (gegenüber der Gesamtbelegschaft) ....	214
7.4.4.2 Gestaltung der Projektarbeit.....	216
7.4.5 Phase 4: Implementierung und Kontrolle .....	218
7.4.5.1 Gestaltung des Sensegiving (gegenüber der Gesamtbelegschaft) ....	218
7.4.5.2 Gestaltung der Projektarbeit.....	220
<b>7.5 Fazit.....</b>	<b>224</b>
<b>8 Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>227</b>
<b>8.1 Zusammenfassung .....</b>	<b>227</b>
<b>8.2 Empfehlungen an die Praxis .....</b>	<b>231</b>
<b>8.3 Einschränkungen und weiterer Forschungsbedarf .....</b>	<b>232</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>235</b>

Sensemaking und Sensegiving in der Sanierung  
Zur Einflussnahme auf die Bedeutungskonstruktion  
durch das Management

Appelt, D.

2016, XX, 264 S. 32 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12947-7