

Autor  
Mathias Hofmann  
Dr. Frank Strikker

## Leading Change und Mikropolitik

Kürzel: FS, MH

Foto und Kurzvita



### **Dr. Frank Strikker**

Studium der Germanistik, Pädagogik und Sportwissenschaft, langjährig als Trainer, Berater und Coach tätig, 2002 – 2009 Vertretungsprofessur an der Universität Bielefeld, Fakultät für Erziehungswissenschaft AG Weiterbildung und Bildungsmanagement, sowie seit 2002 Geschäftsführender Gesellschafter von SHS CONSULT GmbH. 2010 /11 Studienleiter für den MBA an der FHDW in Paderborn. Seit 2011 Studiengangsleiter Business Coaching und Change Management an der Euro-FH Hamburg.



### **Mathias Hofmann**

Diplom-Pädagoge (Universität Bielefeld 1983) und Master of Business Consulting (Hochschule Wismar 2010). 1985-1994 Berater in der Drogenberatung e.V. Bielefeld, 1994 bis 2002 Aufbau und Leitung der Drogenberatung e.V. in Lippe, seit 2002 Geschäftsführender Gesellschafter von SHS CONSULT GmbH Bielefeld. Zertifizierter Coach und Gestalt-Berater. Lehraufträge zum Thema Führung, Management und Change-Management an der FHM Bielefeld und der Dualen Hochschule Baden Württemberg.

## • Inhaltsverzeichnis

Leading Change .....	1
Inhaltsverzeichnis .....	2
Einleitung 4	
Kapitel 1: Anforderungen an die Führungskraft im Change .....	5
Lernziel .....	5
1.1. Political Engineering: Führung in wechselvollen und unsicheren Zeiten .....	5
1.1.1. Erwartungen an Führung in Krisen .....	6
1.1.2. Führung und Change-Management in unsicheren Zeiten .....	7
1.2. Sorgen und Befürchtungen sowie Motivation und Engagement von Mitarbeitern im Change .....	9
1.2.1. Was passiert, wenn was passiert: Widerstand im Change .....	9
1.2.2. Widerstand als Interessen verstehen und aufnehmen .....	11
1.2.3. Kasten: Bedeutung für Change-Management: .....	12
1.3. Stakeholdermanagement als strategische Führungsaufgabe .....	13
1.3.1. Stakeholder als Mindmap .....	14
1.3.2. Stakeholder-Visualisierung auf der Balkenwaage .....	15
1.3.3. Stakeholder in der Macht-Interessen-Matrix .....	16
1.4. Change Kommunikation als Führungsaufgabe .....	17
1.4.1. Erfolgsfaktoren für die Kommunikation im Change .....	19
1.5. Zusammenfassung .....	20
1.6. Aufgaben zur Selbstüberprüfung .....	20
Kapitel 2: Führungsmodelle .....	22
2.1. Lernziel .....	22
2.2. Eigenschaftsansätze .....	22
2.3. Verhaltensansätze .....	23
2.4. Situative Ansätze und Kontingenztheorien .....	25
Zusammenfassung .....	40
Aufgaben zur Selbstüberprüfung .....	40
Kapitel 3: Mikropolitik in Unternehmen .....	41
3.1 Lernziel .....	41
3.2 Mikropolitische Verhalten von Führungskräften in Unternehmen .....	41
3.3. Zusammenfassung .....	44
3.4. Aufgaben zur Selbstüberprüfung .....	44
Kapitel 4: Führungsaufgaben in den verschiedenen Phasen von Veränderungsprozessen	44
4.1. Lernziel .....	44
4.2. Der Change Kreisel .....	44
4.2.1. Nutzen und Grenzen der Phasenmodelle im Change-Management .....	44
4.2.2. Kommunikationsintensität und Innovationsgrad als Dimensionen im Change-Verlauf	45
4.2.3. Führung im Change Kreisel .....	48
4.2.4. Zusammenfassung .....	51
4.2.5. Aufgaben zur Selbstüberprüfung .....	51
4.3. Führungsaufgaben in der Teamentwicklung .....	53
4.3.1. Teamphasen .....	53
4.2.1. Führen einer Steuerungsgruppe im Change .....	53
4.2.2. Aufgaben des Projektteams und der Leitung im Überblick .....	55

4.2.3. Zusammenfassung.....	56
4.2.4. Übung: mein Programm als Projektleiter .....	57
Schlussbetrachtung- fs-2 seiten .....	58
Anhang    59	
A. Bearbeitungshinweise zu den Übungen.....	59
B. Lösungen zu den Aufgaben zur Selbstüberprüfung .....	59
C. Abkürzungsverzeichnis/Formelsammlung .....	60
D. Glossar.....	60
E. Literaturverzeichnis .....	61
F. Abbildungsverzeichnis (wird von der Herstellung erstellt) .....	64
G. Tabellenverzeichnis (wird von der Herstellung erstellt).....	64
H. Sachwortverzeichnis .....	64
I. Einsendeaufgaben (bitte mit Musterlösung und 100 Punkteschlüssel) .....	64

## Einleitung

Warum benötigen Change Prozesse Führung?

Veränderungsprozesse sind in Unternehmen und öffentlichen Organisationen allgegenwärtig. Dynamik, Tempo, Reichweite und Intensität von Veränderungen nehmen stetig zu und lassen die Beteiligten kaum zur Ruhe kommen. Sobald mehrere Personen an diesen Prozessen beteiligt sind, stellen sich die Fragen der Gestaltung und damit auch der Führung. Beispielhafte Fragestellungen sind: Wie finden die Beteiligten ein gemeinsames Ziel? Wie arbeiten sie zusammen? Wie regeln sie unterschiedliche Vorstellungen? Wer entscheidet bei kniffligen Situationen? Wie viel Budget wird zur Verfügung gestellt? Wie werden die Zeiten geplant?

Gestaltung und Konzeption von Veränderungsprozessen ergeben sich nicht aus ‚sich selbst heraus‘. Selbst scheinbar rein technische Veränderungen, die auf den ersten Blick einer inneren Logik folgen könnten, wollen interpretiert werden und benötigen eine klare Schwerpunktsetzung. Der Weg von A nach B, von einem aktuellen Zustand einer Organisation zu einem neuen, gewünschten Zustand der zukünftigen Organisation, ist kaum als gerade Wegstrecke zu verstehen. Überraschungen, Widerstände, Konflikte, ja selbst Engagement, Interesse und Initiative wollen diskutiert und gestaltet werden. Damit rückt Führung in den Mittelpunkt von Veränderungen.

Hierarchische Organisationen bieten vordergründig eine klare Führungsstruktur, eine eindeutige Zuordnung wer wen führt und wer sich an wem orientieren muss. Dennoch zeigen bereits erste alltägliche Beobachtungen, dass ein traditionelles Führungsverständnis von oben nach unten schnell an seine Grenzen stößt, dass Mitarbeiter/innen nicht nur Anordnungen abarbeiten wollen, dass sie vielmehr verstehen wollen, dass sie nachfragen und dass sie selbst hochinteressante Gedanken einbringen könnten. Die Potentiale von Mitarbeitern/innen zu nutzen, ihr Engagement zu gewinnen und ihre innovativen Ideen in eine Veränderung zu integrieren, erfordert mehr als eine einseitige Kommunikation von oben.

Selbst vernetzte und selbstorganisierte Strukturen kommen ohne Führung nicht aus. In manchen Fällen entwickelt sich eine Person als Leiter/in, als Führungskraft oder als Sprecher/in. In anderen Fällen wird diese Situation durch eine offene Diskussion der Beteiligten gelöst, manchmal aber erst durch Wettbewerb oder Kämpfe der Beteiligten untereinander entschieden. Rotierende Wahrnehmung von Führungsaufgaben oder die funktionale Aufteilung in voneinander abgegrenzte Aufgabenfelder sind andere, für manch eine Organisation durchaus sinnvolle Antworten.

Führung fällt jedoch nicht vom Himmel, sie sollte vielmehr eine bewusste Entscheidung der Beteiligten bzw. der Verantwortlichen sein. Führung benötigt eine professionelle Gestaltung und Führung ist damit eine sinnvolle und vernünftige Antwort auf Herausforderungen einer Organisation.

Im Unterschied zu alltäglichen operativen Aufgaben in einer Organisation werden bei Veränderungsprozessen meist neue und ungewohnte Verhaltensweisen von den Beteiligten verlangt. Damit sind Chancen, aber auch Unsicherheiten und Risiken verbunden, die von einigen Beteiligten gern eingegangen werden, von anderen zögerlich und von Dritten völlig abgelehnt werden. Die Aufgabe von Führung besteht nun darin, eine gewünschte Veränderung erfolgreich zu realisieren. Hierfür ist eine Vereinbarung der Beteiligten von großem Vorteil. Analytische Zahlen, treffsichere technische Argumente und sachliche Überlegungen sind die eine Seite der Medaille, persönliche Überzeugungskraft, dauerhaftes Vertrauen und emotionaler Rückhalt sind eine andere Seite. Erfolgreiche Führungskräfte

besitzen die Fähigkeit beide Seiten angemessen zu bedienen und in ihrem Auftreten zu integrieren.

Die Diskussion, Einordnung und Umsetzung von Führung ist eine umfassende und schillernde Thematik in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Vielfältige Untersuchungen wollen nachweisen, wie Führung gelingen kann, wie Führungskräfte sich verhalten sollen und wie Führung in Organisationen implementiert werden kann.

Grundlegend ist die Zielsetzung, dass Führung zum Erfolg eines Unternehmens beitragen soll. Weiterhin wird angenommen, dass Führung für die Entwicklung eines Unternehmens eine Schlüsselfunktion übernimmt.

Mit diesen beiden Aussagen wird der Stellenwert von Führung betont und sie erhält eine gewichtige Bedeutung neben anderen erfolgsrelevanten Faktoren wie Strategie, Ressourcen, Produkte oder Kunden.

Welche Antworten die wissenschaftlichen und theoretischen Überlegungen und Modelle auf die Herausforderung Führung bieten, ist der Inhalt dieses Studienheftes. Basierend auf ausgewählten grundlegenden Modellen werden wir uns im Verlauf des Studienheftes auf Führung in Veränderungsprozessen konzentrieren.

## **Kapitel 1: Anforderungen an die Führungskraft im Change**

### **Lernziel**

*In diesem Kapitel lernen Sie...*

- ...die besondere Funktion von Führung in Organisationen verstehen,*
- ...die Rolle der Führungskraft als Verantwortlicher für die Zukunftsgestaltung im Veränderungsmanagement kennen,*
- ...die Aktivierung der Mitarbeiter als Führungs-Instrument im Change kennen,*
- ...Stakeholder zu analysieren,*
- ... die Kommunikation im Change zu planen.*

### **1.1. Political Engineering: Führung in wechselvollen und unsicheren Zeiten**

Wie viel Führung benötigt ein Unternehmen oder eine Organisation? Es hängt davon ab, was als notwendig erachtet wird, damit „es besser läuft“?

Grundsätzlich ist die Funktion der Führung in der Organisation für all das zuständig, was sich nicht selbstverständlich durch die individuellen Mitarbeiter und ihr Handeln erledigt. Führung ist gefragt, wenn die organisationalen Interessen durch Einzelne mit ihren individuellen Interessen nicht wahrgenommen werden. In guten und sicheren Zeiten scheint Führung nicht besonders dringend, es läuft auch ohne die ständige Anwesenheit der Chefs, am besten stören diese den Ablauf nicht zu sehr. In wechselvollen und unsicheren Zeiten ändert sich dies schlagartig und der Ruf nach Führung wird lauter. Damit wird auch deutlich, welche Anforderungen an Führung gestellt werden und welche Funktion Führung bei Veränderungen in Unternehmen innehat, denn unsichere Zeiten erfordern regelmäßig das Management ungewollter Störungen oder die vorausseilende Anpassung an veränderte Bedingungen, eben Change Management.

### 1.1.1. Erwartungen an Führung in Krisen

Besonders augenfällig sind die Notwendigkeit zu Veränderungen und die Handlungserwartung an Führungskräfte in existenziell bedrohlichen Situationen, also in Krisen. Falls sich die verantwortlichen Führungskräfte hier nicht zeigen und engagiert agieren, setzt die Kritik an Führung unmittelbar und drastisch ein. Gut zu beobachten war dies während der Katastrophen in New Orleans (Hurricane Katrina 2005), Pakistan (Überschwemmung 2010) und Japan (Explosion im AKW Fukushima I nach Erdbeben und Tsunami 2011). Die politische und wirtschaftliche Führung, die hier keine Präsenz, Handlungsbereitschaft und -kompetenz zeigte, wurde in der öffentlichen Meinung jeweils deutlich abgestraft: In New Orleans traf es Präsident George W. Bush, in Pakistan Präsident Zardaris, der seine Europareise fortsetzte, während 4,5 Mio. Pakistani vor der Überschwemmung flohen. Und das offensichtliche Unvermögen des Vorstandsvorsitzenden der Fukushima-Betreiberfirma TEPCO, Masatake Shimizu, der sich bei Ausbruch der größten Katastrophe in einem japanischen Kernkraftwerk krank meldete, kostete ihn seinen Job und TEPCO jede Reputation als Krisenmanager (vgl. Die Welt 2011; Die Süddeutsche Zeitung 2010).

Was erwarten Arbeitnehmer in schwierigen und unsicheren Zeiten? Eine aktuelle Befragung zeigt: In erster Linie klare Informationen, eine offene Diskussion auf der Suche nach Lösungen und einen Dialog zu Konsequenzen, die sie persönlich betreffen könnten, wie z.B. Personalabbau. Hier steht die Sachlage im Mittelpunkt und offensichtlich ist es den Mitarbeitern wichtiger, kritische Informationen zu hören als gar keine Informationen zu bekommen. Transparenz ist gefordert und eine klare Orientierung und möglichst zeitnahe neue Zielstellung.

Im Weiteren sind persönliche Eigenschaften der Führungskräfte gefragt, vor allem Engagement und die Ausstrahlung von Gelassenheit. Mitarbeiter erwarten von ihren Führungskräften, dass sie sich an deren Verhalten orientieren können und diese die Funktion eines „Felsens in der Brandung“ innehaben. Es besteht der Anspruch an Führungskräfte, dass sie sich trotz der Krise im Griff haben und dies auch zeigen. Hier wird persönliche Präsenz erwartet und wirkt unmittelbar zugunsten des Images, wie der damalige Kanzler Gerhard Schröder beim Jahrhundert-Hochwasser an der Oder 2002 erleben durfte. Die gegenteilige Wirkung zeigen die obigen Praxisfälle: Die Firma TEPCO zeigte zum Beispiel weder Präsenz der Unternehmensführung noch wirkte die Kommunikation zu den Schäden in Fukushima auf die Menschen glaubwürdig.

Schließlich folgt in den Nennungen von Arbeitnehmern (bereits mit einigem Abstand) die individuelle persönliche Ansprache an einzelne Mitarbeiter wie z.B. Lob und Zuspruch. Es ist anzunehmen, dass den Betroffenen klar ist, dass sich die Führung nicht um jeden Einzelfall kümmern kann, der Anspruch an Führung besteht eher darin, das Große und Ganze zu meistern und Zukunft wieder zu gestalten (vgl. Abb. 1.1).

## Was erwarten Sie von Ihrem Chef bzw. Führungspersonal in wirtschaftlich schweren Zeiten?

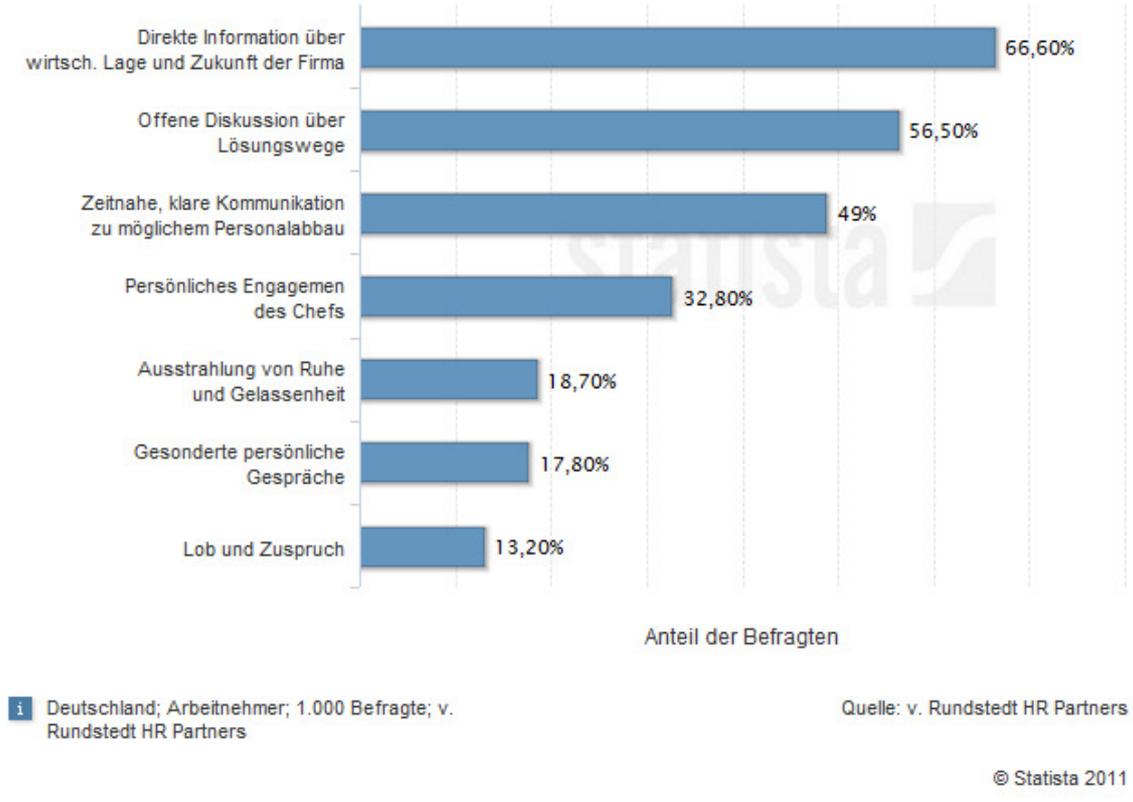


Abb. 1.1: *Erwartungen an Führungskräften in der Krise* (Quelle: Rundstedt HR Partners nach statista.com)

### 1.1.2. Führung und Change-Management in unsicheren Zeiten

Führen in unsicheren Zeiten bedeutet in erster Linie Verantwortung zu übernehmen. Niemand kann in die Zukunft schauen, in unsicheren Zeiten wird dies besonders bewusst, da die Option „weiter so“ in der Regel ausfällt. Bei vielen möglichen Zukunfts-Szenarien und Handlungsoptionen ist es die Funktion der Führungskräfte, Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung für eine Zielrichtung zu übernehmen.

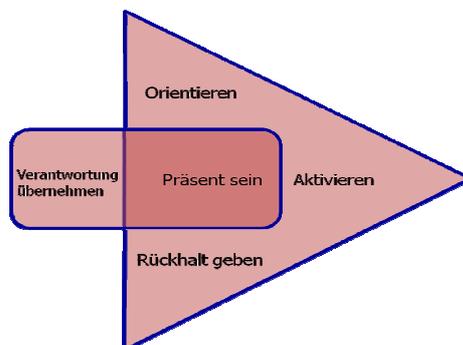


Abb. 1.2: *Führen in der Krise* (Quelle: SHS CONSULT GmbH)

Die Erwartungen nach Information, Diskussion und zeitnaher klarer Kommunikation bedient Führung durch Präsenz und Orientierung. In der Vielstimmigkeit der Mitarbeiter und eventuellen Ratlosigkeit stellt sich Führung mit einer klaren Position zur Verfügung. Führung ist unmittelbar erfahrbar vor Ort oder wendet sich kommunikativ schnell an alle, sie zeigt sich und vermittelt in erster Linie Handlungsfähigkeit der Organisation. Es geht dabei allerdings nicht darum, dass die einzelne Führungskraft als allwissender Retter mit dem fertigen Zukunftskonzept auftritt, das führt in unserer aufgeklärten Kultur mit vielfältig verteiltem Spezialwissen eher zu Zweifel und Opposition. Führung steht dafür, dass die richtigen Schritte gefunden, entschieden und umgesetzt werden. Vielmehr vermittelt Führung die Handlungsnotwendigkeit, eine erste Zielstellung, sie kommuniziert die Planung des weiteren Prozess hin zur Zielerreichung, verteilt sinnhafte Aufgaben für die nächsten Schritte und koordiniert die Rückmeldungen und weitere Kommunikation. Führung steuert den Prozess der Veränderung und kommuniziert zum Prozess der Veränderung; in extremen Situationen kommuniziert sie sogar lediglich zum weiteren Kommunikationsprozess. Zum Beispiel: „Wir sind da und machen uns ein erstes Bild der Lage, alle relevanten Informationen laufen hier zusammen und werden von uns direkt in unsere Entscheidungen einbezogen. Eine erste umfassende Stellungnahme erhalten sie von uns in 2 Stunden.“

Führung verantwortet den Prozess zu Problemanalyse, Lösungsfindung, Entscheidung und Umsetzung und die begleitende Kommunikation dazu.

Für Führung in Veränderungen sind ein wichtiges Kommunikationsinstrument wiederkehrende zentrale Botschaften, zum Beispiel ein Leitgedanke, der Sinn macht und Sinn stiftet und der sich auf bisher unbekanntes Handeln übertragen („herunterbrechen“) lässt. Häufig verwenden Führungskräfte Metaphern, um komplexe Zusammenhänge durch verständliche Bilder handhabbar zu machen. „Rettungsschirm“, „Stresstest“, „an einem Strang ziehen“, „durch die Welle hindurchtauchen“ „Zero-Base“ sind Beispiele aus Politik und Wirtschaft während der letzten Finanzkrise 2009/2010.

Nichts ist in Veränderungszeiten belastender als Nichts-Tun. Auch dies lässt sich in Krisen beobachten: In der Ratlosigkeit, was man anderes tun könne, werden alle Routinen fortgeführt, gleichwohl sie offensichtlich sinnlos sind, eventuell sogar den Schaden vergrößern. Genauso bekannt ist die „Schockstarre“, die Handlungsunfähigkeit angesichts krisenhafter Ereignisse.

Der Führung als organisationaler Funktion kommt es zu, einzelne Mitarbeiter aus einer sinnlosen Fortführung oder einem Nichts-Tun zu lösen, denn beides schadet der Organisation und hemmt die Veränderung. Dies geschieht außer durch Kommunikation (zuhören, Anteil nehmen) insbesondere durch Aktivierung der Mitarbeiter. Es gilt diese zu organisieren und möglichst allen aktive Handlungen zuzuweisen, die mit dem Ziel und dem Prozess der Veränderung in Einklang stehen. Das kann auch bedeuten, bisherige Tätigkeiten fortzuführen, aber mit einem neuen Sinn.

Besonders zu fordern sind hier Meinungsführer und Schlüsselpersonen, die durch ihre Aktivität wiederum in die Organisation ausstrahlen, damit deutlich wird, dass nicht nur geredet, sondern vor allem gehandelt wird. Bei Bedarf werden Verantwortlichkeiten neu zugeordnet. Eine schnelle dynamische Steuerung mit hoher Kommunikationsfrequenz unterstützt die Wahrnehmung von Fortschritten. Im Zweifelsfall ist die Geschäftsführung jeden Tag vor Ort, lässt sich berichten und trifft neue Entscheidungen mit neuen Handlungsanweisungen an die Mitarbeiter.

Aktivieren ist eine besonders wertschätzende Form der Teilhabe und hat eine hohe motivierende Wirkung. Mitarbeiter sind gefordert, mitzureden, mitzudenken, mitzuwirken und an Entscheidungen zu partizipieren (vgl. Comelli/von Rosenstil 2003, 149ff.).

In unsicheren Zeiten und bei Veränderungen mit ungewissem Ausgang benötigen einzelne Mitarbeiter Rückhalt. Ohne ein prinzipielles Empfinden von individueller Sicherheit ist ein konstruktives operatives Handeln nicht möglich. Für diese Mitarbeiter sind die individuellen Interessen selbstverständlich im Vordergrund, die Organisation bedarf der Führung, um die organisationalen Interessen zu wahren. Führungskräften kann dies gelingen, wenn sie zum einen vorbildlich Unsicherheiten persönlich aushalten, Mut zu unkonventionellen Einzelfalllösungen zeigen und Fürsorge praktizieren. Selbst für den Fall, dass es zu Personalabbau kommt und sich die Wege von Organisation und einzelnen Mitarbeitern trennen, wird die Art und Weise der Trennung von allen Verbleibenden wahrgenommen und als Beispiel für die (eigene) Zukunft verstanden.

---

#### Beispiel 1.1:

In einem mittelständischen Unternehmen (120 Mitarbeiter) der Metallindustrie zeigt sich ein deutlicher Auftragsrückgang. Im Unternehmen ist dies schnell allen aufgefallen. Der Geschäftsführer berät sich mit seinen drei wichtigsten Führungskräften, die Analyse zeigt, dass die Umstellung auf SAP zu Fehlern in der Auftragsabwicklung und zu Kundenunzufriedenheit geführt hat und außerdem neue Produkte noch nicht zufriedenstellend am Markt eingeführt sind. Verschärfend kommt eine allgemeine Wirtschaftflaute hinzu. Die Geschäftsführerrunde entscheidet ein offensives Vorgehen. Sie definiert ein Zeitraum von vier Monaten zur Krisenbewältigung und startet ein Projekt „BERN“ und spricht in einer Personalversammlung die Defizite offen an. Zentrale Botschaft: „Wir liegen 0:2 hinten, es ist schlechtes Wetter. Es ist aber erst Halbzeit, schlechtes Wetter macht uns nichts, wir werden 3:2 gewinnen!“ Die Beschäftigten werden mit den Führungskräften in Projektgruppen organisiert, die pragmatisch die Probleme der jeweiligen Bereiche schnellstmöglich aufarbeiten. Jede Idee ist willkommen. Ein Krisenstab zur Steuerung wird gebildet, bestehend aus der GF-Runde, Betriebsrat und zwei Mitarbeitern. Führungskräfte erhalten Urlaubssperre, Mitarbeiter nur eingeschränkt Urlaub, es werden Überstunden angeordnet. Aktivitäten, der Fortschritt der Projekte und die wirtschaftliche Effekte werden laufend kommuniziert, der Geschäftsführer ist täglich in den einzelnen Abteilungen präsent. Alle 14 Tage werden in Workshops bereichsübergreifend Erfahrungen diskutiert und neue Entscheidungen getroffen.

Nach zwei Monaten zeigen sich erste entscheidende Erfolge, nach 4 Monaten wird das Projekt um 1 Monat verlängert und dann zum erfolgreichen Abschluss gebracht – und gebührend gefeiert.

---

## **1.2. Sorgen und Befürchtungen sowie Motivation und Engagement von Mitarbeitern im Change**

### **1.2.1. Was passiert, wenn was passiert: Widerstand im Change**

In der Sozialpsychologie sind die Phänomene gut beschrieben, die Personen erleben, wenn sie mit neuen Führungskräften oder mit neuen Ideen konfrontiert werden (vgl. Clarkson 1996, 207ff.). Die eigene Betroffenheit und die vermutete Auswirkung auf die eigene Person und das eigene Handeln stehen zunächst im Mittelpunkt. „Was bedeutet das für mich?“ „Welche negativen Folgen könnte es haben, die ich abwehren muss?“, „Welche Chance muss ich jetzt schnell ergreifen?“. Der egozentrische Blick auf die eigenen Interessen treibt uns alle zunächst an.

Erst im zweiten Schritt weitet sich der Blick nach rechts und links und die anderen Kollegen kommen in den Fokus, die Meinungsbildung auf die Frage „Was können wir da tun“ beginnt und die Organisation kommt mehr in das Blickfeld. Auch hier wird die Suche nach Koalitionen noch von der vermuteten eigenen Betroffenheit getrieben. Verbündete und

Schutzgruppen werden gesucht, andere Koalitionen als „andere Meinung“, vielleicht auch als strategische Gegner identifiziert.

Mit der Einschätzung der Gesamtlage werden dann – zunächst aktiv von den Extrovertierten, von anderen evtl. auch nonverbal oder verzögert in der Ausprägung der Beteiligung – klare Positionen eingenommen: „Finde ich sehr gut, endlich mal eine tolle Idee, das wurde aber auch Zeit“, oder auch „Das wird garantiert nicht funktionieren, das kennen wir bereits aus anderen ähnliche Konstellationen und deswegen muss das dringend noch einmal überarbeitet werden.“ Ganz so deutlich werden diese Positionen selten formuliert, je nach Machtposition werden sie evtl. nur vorsichtig in Fragen formuliert „Versteh ich das richtig, dass wir das nun genauso machen sollen, wie die Kollegen von XY?“ „Wie soll das denn konkret aussehen?“.

Diese „driving forces / restraining forces“ Kräfte (vgl. Lewin zit. nach Greif et.al. 2004, 57) stehen im Gleichgewichtszustand, in Balance und ihr „Kräftemessen“ während des Changing macht die Dynamik des Prozesses aus.

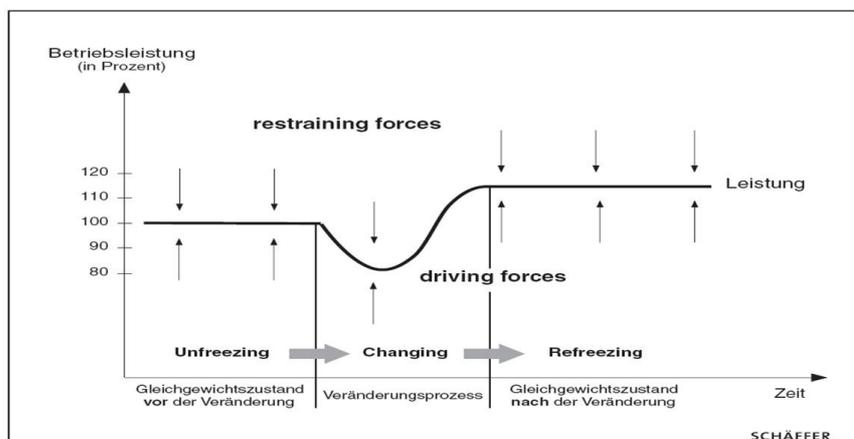


Abb. 7.24: Wandel als Veränderung von Gleichgewichtszuständen (vgl. Lewin, K. 1963 S. 236ff., Staehle, W.H. 1991 S. 552)

Abb. 1.3: *Betriebsleistung während einer Veränderung* (Quelle: in Anlehnung an Lewin zit. nach Greif 2004, S. 54ff.)

Dem Begriff der „restraining forces“ entsprechend ist im Zusammenhang mit Change vielfach von „Widerstand“ die Rede, manchmal gar von Widerstand, den es zu brechen gelte. Abgesehen davon, dass uns die Geschichte lehrt, dass „Widerstand“ bezüglich seiner Richtigkeit (und Moral) im Nachhinein häufig neu bewertet wird, zeugt diese Wortwahl von wenig Wertschätzung gegenüber den Kollegen, die aus ihrer Funktion und mit ihren fachlichen Kompetenzen sicher guten Grund haben, skeptisch zu sein und Fragen zu stellen. Diese Skepsis zuzulassen, Fragen zu hören, Lösungen einvernehmlich zu finden und alle zu aktivieren, sich für diese Lösungen im Change mit ihrer jeweiligen Kompetenz in ihrer jeweiligen Funktion zu engagieren, ist der Schlüssel für erfolgreiche Change-Projekte (vgl. Hofmann 2009, S. 20).

Die Geschichte wird jeweils von den Siegern geschrieben. Wenn ein gewagtes Change-Vorhaben gelingt, werden die mutigen Entscheider von ihrem Erfolg berichten und die Weisheit verbreiten: „wer wagt, gewinnt“. Wenn dagegen ein Manager mit großem Veränderungswillen nach kurzer Zeit scheitert und das Unternehmen wieder verlassen muss, werden die verbleibenden Mitarbeiter und Führungskräfte dieses Ausscheiden als ihren Erfolg berichten und die Weisheit verbreiten „man darf das Kind nicht mit dem Bade ausschütten“. Die Bewertung von Widerstand ist auch in der Geschichtsschreibung eine Frage der Sichtweise.

Bei aller Vielfalt der Personen und ihrer Einstellungen in Unternehmen treffen häufig zwei Pole aufeinander: Auf der einen Seite die Kreativen und Begeisterten, die angesichts der Umweltentwicklungen radikale Innovationen verfolgen und neue Prozesse definieren. Auf der anderen Seite die Konservativen und die Bedenkenräger, die auf den Bestand vorhandener Qualitäten achten und sich auf eine energiesparende, ständige Verbesserung der Prozesse konzentrieren. Gerne reden die jeweiligen Protagonisten negativ über die jeweiligen anderen.

Widerstand in Change-Prozessen zeigt sich zum Beispiel in mangelnder Kooperation in Workshops, verdeckter Kritik an den Führungskräften (z. B. gegenüber den Beratern und Trainern in Pausen), Aufbau von Nebenkriegsschauplätzen, Verschleppung von Projektgruppen, übermäßiges Thematisieren der Risiken gegenüber den Chancen, illoyale Kommunikation gegenüber Mitarbeitern usw.

Jeder erfahrene Teamleiter weiß alle Personen in seinem Team zu schätzen und bezieht alle Sichtweisen bei wichtigen Entscheidungen mit ein. Bei Change-Prozessen dagegen scheinen die Innovativen und Antreiber allgemein einen besseren Leumund zu haben: Seit jeher sprechen Autoren von „Abwehrverhalten“ oder gar „Widerstand“ und analysieren Gründe für die „Lernunwilligkeit“. Zum Beispiel analysiert Argyris, dass Widerstand ein Ausdruck davon sei, dass die „Lernangst“ einzelner Personen größer sei als die „Existenzangst“, also nicht genügend „Leidensdruck“ bestehe, um eine Veränderung durch Lernen erzeugen zu wollen (vgl. Argyris 1997, S. 27ff.). Die verschiedenen Formen der Ängste in der Praxis zu diagnostizieren ist allerdings diffizil. Außerdem ist erfahrungsgemäß Lernen aus Überzeugung oder aus Spaß motivierender als Lernen aus Angst.

**Aufgabe:**

Denken Sie an einen größeren Veränderungs-Prozess in Ihrem Unternehmen, zum Beispiel die Umsetzung einer neuen Strategie, eine Umstrukturierung oder ein Merger mit einem anderen Unternehmen. Wie waren die ersten Reaktionen der Führungskräfte und der Mitarbeiter? Was wurde auf dem Flur über die Motive zur Veränderung und deren Erfolgsaussichten spekuliert? Was wurde zur eigenen Motivation gesagt? Wie erklären Sie sich diese Aussagen aus der jeweiligen Lage/Situation der Beteiligten?

### **1.2.2. Widerstand als Interessen verstehen und aufnehmen**

Kurt Lewin diagnostizierte den Widerstand gemeinsam mit den jeweiligen Personen: Dialog und Erörterung der Gründe für den Widerstand sind für ihn der Ansatz für die Integration. Diese Organisationsentwicklung mit den Beteiligten erscheint bei heutigen Veränderungsgeschwindigkeiten anachronistisch (vgl. Lewin 1963).

Gleichwohl ist offensichtlich eine zügige Klärung der Motive bei einem abwartenden oder deutlich kritischen Verhalten für den Erfolg eines Veränderungsvorhabens wesentlich, analog zu einer Konfliktbereinigung in der Storming-Phase im Teamentwicklungszyklus nach Tuckmann (vgl. Greif et al. 2004, S. 141; siehe auch 0 4.3 Führungsaufgaben in der Teamentwicklung, S. 53).

Bei dieser Auseinandersetzung nutzt modernes Change-Management alle loyalen Interessen und Kompetenzen für eine erfolgreiche, effiziente Veränderung und aktiviert zunächst zögernde und kritische Beteiligte respektvoll durch Übertragung konstruktiver Rollen und Aufgaben.

Führung übernimmt dabei die Verantwortung für die Entscheidung zur Veränderung und für die zügige (gemeinsame) Analyse, Zielfindung und Entscheidung über Wege und Prozesse. Sie übernimmt Verantwortung, sich gegebenenfalls zu Trennen oder Trennungen zu bewältigen. Sie stellt zwischen Freude über die Veränderung und zweifelnder Passivität einen pragmatischen, optimistischen Konsens her. Sie organisiert mit den Change-Managern einen offenen Austausch in geeigneter Form, in der alle Motive und Gedanken Raum und Berücksichtigung finden (vgl. Hofmann 2007, S. 134-141).

Dabei ist für die Beteiligten vieles zu lernen:

1. Ideengeber müssen lernen, ihre Visionen zu verkaufen, den Nutzen deutlich zu machen, die Kritiker ernst zu nehmen und mitzunehmen.
2. Praktiker müssen lernen, ihre Kritik konkret zu formulieren, Wagnisse einzugehen und Innovationen auszuprobieren.
3. Zufriedene müssen lernen, dass es keine Sicherheit für vorhandene Strukturen und keine Erbhöfe gibt, dass Strukturen Prozessen dienen und diese einer Strategie für ein Unternehmen.
4. Newcomer müssen lernen, Respekt für vorhandene Kompetenzen zu zeigen, auf denen sie weitere Erfolge aufbauen wollen.
5. Und alle müssen lernen, dass sich ein hohes und geringes Einvernehmen zu Innovationen oder Bestandswahrung wiederkehrend abwechseln und zu verschiedenen Zeiten verschiedene Kräfte (mal die Kreativen, mal die Beharrlichen) die Diskussion prägen (vgl. Hofmann 2009).

---

Ein Beispiel aus der Beratungspraxis: Skeptiker als aktive Beiräte

In einem Veränderungsprozess in einem Außendienst hatte sich eine Teilung ergeben: Die Hälfte der etwa 80 beteiligten Führungskräfte war in Projektgruppen engagiert und entwickelte neue Ideen für Marktbearbeitung, Führung und Prozessstandards. Die anderen nahmen die Berichte tendenziell konsumierend und kritisch nachfragend auf. Die Projektorganisation wurde dahingehend verändert, dass alle bisher Unbeteiligten sich als "Beirat" einer Projektgruppe zuordneten und aktiv die Rolle eines kritischen Partners übernahmen. Projektergebnisse wurden vor der Präsentation im Plenum mit ihnen diskutiert, sie übernahmen die Rolle von Testläufen und führten Pilotumsetzungen durch, sie gaben Feedback vom Markt und wiesen auf Erhaltenswertes hin. In mehreren Projektgruppen wurden "Partnerschaften" zwischen einzelnen Projektmitarbeitern und Beiratsmitgliedern zur direkten Kommunikation vereinbart. Ein wichtiger Effekt für den Außendienst mit seinem Veränderungsvorhaben war dabei nicht nur, dass Führungskräfte, die sowieso ihre Zweifel auch im Plenum äußern, in die konstruktive Projektarbeit eingebunden waren. Noch wesentlicher war, dass die eher zurückhaltenderen Kritiker nun integriert und aktiviert waren und ihre wertvollen Kompetenzen der Projektarbeit direkt zu Gute kamen.

---

### 1.2.3. Bedeutung für Change-Management

Aus diesen theoretischen Überlegungen, Modellen und empirischen Ergebnisse ergeben sich Implikationen für die Praxis als Change-Manager:

- Wenn Sie keine Kritik hören, fördern Sie Diskussion und Austausch in kleinen Gruppen oder moderierten Formen. Eine einheitliche Meinung aller ist außerordentlich ungewöhnlich. Fördern Sie den Austausch zwischen unterschiedlichen Meinungen.
- Fordern Sie Zweifler: FÜHREN Sie Diskussionen und holen Sie die Meinungen und Argumente in die Prozesse. Sorgen Sie dafür, dass Meinungsverschiedenheiten und Konflikte konstruktiv ausgetragen werden. Stellen Sie Commitment her.
- Entwickeln und vereinbaren Sie verschiedene Lernwege einschließlich Controlling.
- Fördern Sie immer wieder Kommunikation und Austausch zur Praxis und zu neuen Ideen.
- Fördern Sie Teamentwicklung und Reflexion der Kooperation und der Prozesse.
- Nehmen Sie Kontakt mit „Störern“ auf und reflektieren Sie Interessen und erkennen Sie Kompetenzen: Was kann das Unternehmen vom „Störer“ lernen? Wie kann er sich einbringen und das Unternehmen voranbringen?

- Integrieren Sie „Widerstand“, machen Sie Zweifler zu professionellen öffentlichen Kritikern und vertrauen Sie ihnen Projekte an.

### **1.3. Stakeholdermanagement als strategische Führungsaufgabe**

Die Stakeholderanalyse ist ein klassisches Instrument aus dem Projektmanagement (vgl. Pftzin/Rohde 2006, S. 199ff.; Schulz-Wimmer 2002, S. 107ff.), welches in Change-Projekten für das strategische Vorgehen, die Kommunikation und die Art der Partizipation der für die Veränderung relevanten Gruppen genutzt wird.

Mit „Stakeholder“ bezeichnet man Personen, die ein Interesse am Verlauf des Changeprozesses haben. Das sind die Personen, die den Change gestalten, die ihn mit umsetzen, die als Zuarbeiter beteiligt sind oder die von den Auswirkungen betroffen sein werden (was sie heute vielleicht noch gar nicht wissen).

Ziel der Stakeholderanalyse ist es, einen umfassenden Blick auf alle diese Personen oder Gruppen zu haben, mit Ihren jeweiligen spezifischen Interessen und der vermuteten Haltung gegenüber der Veränderung (positiv oder negativ). Der Nutzen besteht darin, den Kommunikationsweg so zu gestalten, dass sich in seinem Verlauf eine Koalition für die Veränderung aufbaut und (eventuell) den Change gefährdende Gruppen nicht zu früh (aber auch nicht zu spät) informiert und einbezogen werden.

Bei einer Stakeholderanalyse sollte man sich pragmatisch begrenzen: Zunächst werden in einem Brainstorm alle möglichen Gruppen und Personen aufgelistet. Anschließend bezieht man diejenigen in die Analyse ein, die nicht nur marginale Bedeutung oder geringste Interesse haben.

**Aufgabe:**

Denken Sie an einen privaten Kontext: Sie möchten heute Abend spontan einige Freunde zu einer Grillparty in Ihren Garten einzuladen. Wer sind die Stakeholder? (Kleiner Tipp: Nicht nur die „Steak-Holder“).

Eine Stakeholderanalyse führt man optimal in einer kleinen Gruppe oder mit einem Berater durch, um „blinde Flecken“ zu vermeiden und eine umfassende Sicht auf das Umfeld eines Change-Projektes zu gewährleisten. Um die Übersicht in der Sammlung zu bewahren, empfiehlt sich eine Visualisierung an einer Flipchart oder einer Metaplanwand. In der Praxis haben sich drei Visualisierungen bewährt:

### 1.3.1. Stakeholder als Mindmap

In einer Mindmap werden die Stakeholder mit ihrem jeweiligen Interesse aus ihrer Sicht und ihrer vermuteten Einstellung zu dem Change-Projekt aufgezeichnet

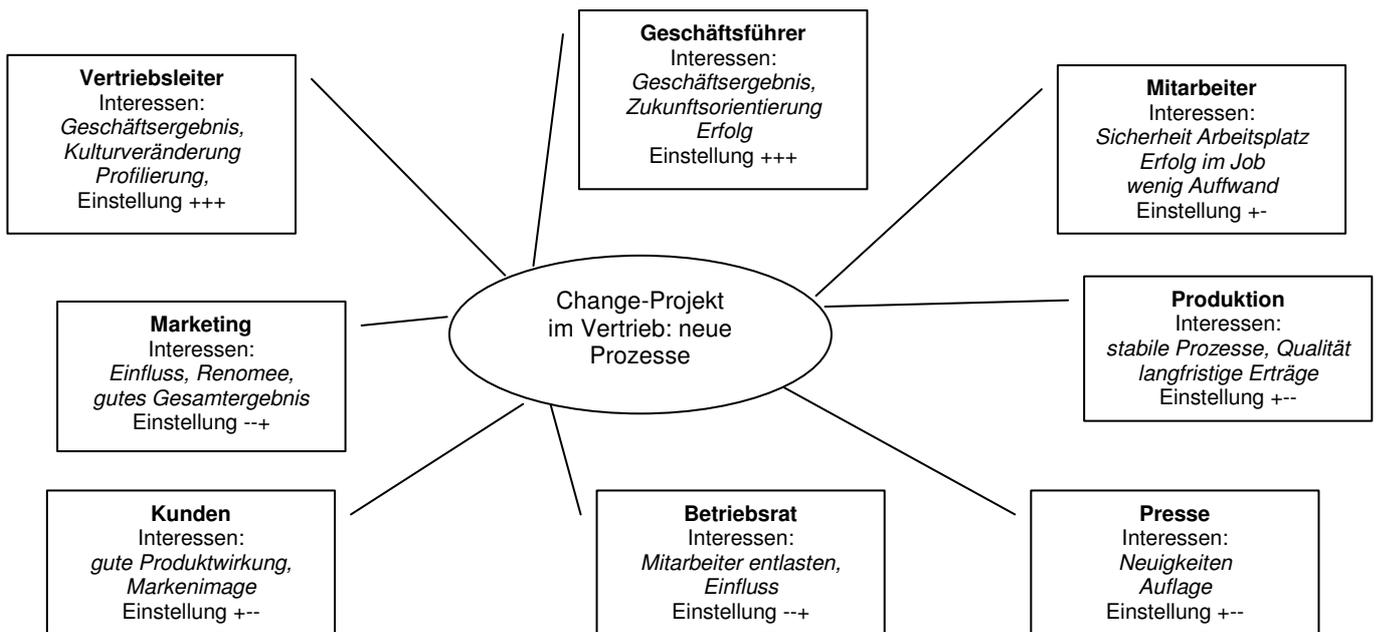


Abb. 1.4: Stakeholderanalyse als „Mindmap“, hier ein Beispiel aus einem Change-Projekt in einem Vertrieb (eigene Darstellung)

Mit dieser Methode kann man bis 15 Stakeholder übersichtlich darstellen. (Hier fehlen z.B. die IT-Abteilung, die QM-Abteilung, die mittlere Führungsebene, der Vertriebsinnendienst, die Großhändler etc.) Bei mehr wichtigen Stakeholdern empfiehlt es sich, interne und externe Stakeholder separat zu visualisieren (vgl. Schulz-Wimmer 2002, S. 111f.).

Aus der Auflistung der Interessen lassen sich Gemeinsamkeiten erkennen, die auf viele Stakeholder zutreffen. Im obigen Beispiel eint Vertrieb, Marketing, Führungskräfte und Mitarbeiter das Interesse an einem guten Geschäftsergebnis. Für die Kommunikation und das Change-Marketing ist es wesentlich, das gemeinsame Interesse zu betonen, denn die unterschiedlichen Positionen zu den „neuen Prozessen“ werden die Stakeholder eher trennen (zu Positionen und den dahinterstehenden Interessen in der Verhandlungsführung siehe auch Fisher/Ury/Patton 1996, S. 68).

Die einzelnen Interessen gilt es mit einer Nutzenargumentation zu würdigen. Beispiel für Nutzenargumente können sein:

Durch die neuen Prozesse  
... haben die Mitarbeiter mehr Erfolg im Job und einen sicheren Arbeitsplatz.

- ... partizipiert die Marketing-Abteilung am guten Gesamtergebnis bei gleichem Einfluss.
- ... können Lieferanten langfristig Erträge sichern.
- ... kann der Betriebsrat die Entlastung von Mitarbeitern begleiten.

Aus der übersichtlichen Darstellung lässt sich neben der zentralen Botschaft auch eine Kommunikationsstrategie entwickeln: mit wem rede ich in welcher Reihenfolge zu was, wen hole ich wann in mein Team – oder eben nicht.

1. Der Geschäftsführer ist als erstes in die Idee eingeweiht, er muss sie unterstützen und Produktion und Marketing mit überzeugen, dass die neuen Prozesse zukunftsweisend sind und keine Alternative zur Einführung besteht.
2. Die Produktion wird einbezogen, sie wird Prozesse mit modellieren und als Beta-Tester fungieren (Rückmeldungen zu Verbesserungspotential aus Sicht der Anwender geben).
3. Die Marketingabteilung wird gewonnen, beratend mitzuwirken.
4. Mit dem Betriebsrat wird abgestimmt, was zustimmungspflichtig ist, was nicht und wie eine Zusammenarbeit im Interesse des Gesamtunternehmens sinnvoll ist.
5. Die Mitarbeiter werden informiert und im Dialog eingebunden. Sie bringen ihre Ideen aus der Praxis ein und wirken mit bei der Neugestaltung der Prozesse.
6. Die wichtigsten Lieferanten werden mit ersten Ergebnissen informiert, auch hier werden Beta-Tester gewonnen.
7. Die Kunden und die Presse werden mit Erfolgsmeldungen informiert.

### **1.3.2. Stakeholder-Visualisierung auf der Balkenwaage**

Auf einer Balkenwaage, die sich zum Positiven (förderlich) oder Negativen (hinderlich) neigen kann, werden die Stakeholder mit Ihrem Gewicht (Macht) aufgezeichnet. Die Größe der Darstellung eines Stakeholders entspricht seiner Macht, das heißt, welchen positiven oder negativen Einfluss er auf den Verlauf des Change-Projektes einnehmen kann. Seine Position auf der Balkenwaage entspricht seiner vermutlichen aktuellen Position – als Unterstützer (auf der positiven Seite der Waage) oder als möglicher Verhinderer (auf der negativen Seite der Waage). Es wird deutlich, wie die Waage zur Zeit ausschlägt und es können Maßnahmen überlegt werden, die Stakeholder in ihrer Einstellung zu bewegen oder sogar ihr Gewicht zu verändern, so dass sie sich zur positiven Seite neigt.

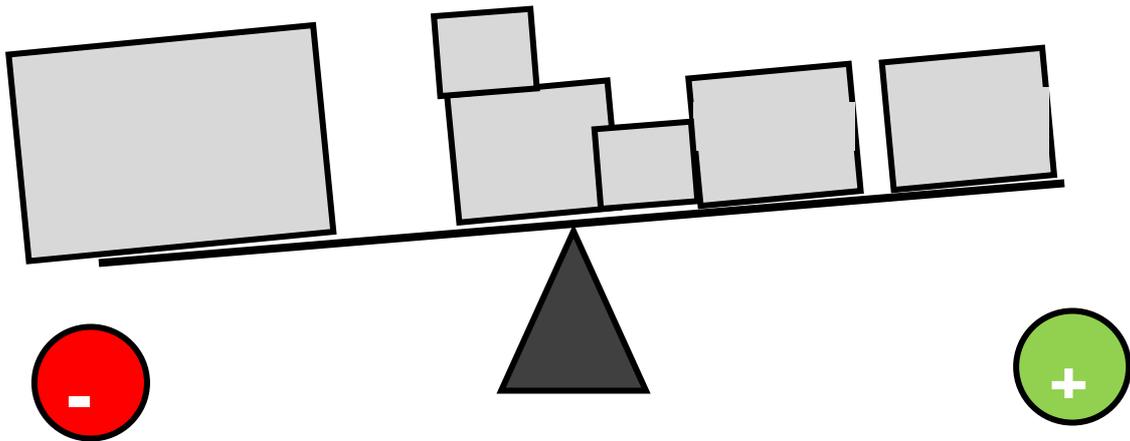


Abb. 1.5: *Stakeholder auf Balkenwaage* (eigene Darstellung)

### 1.3.3. Stakeholder in der Macht-Interessen-Matrix

Eine dritte Möglichkeit zur Visualisierung ist eine Vier-Felder Matrix, in der die Stakeholder einerseits nach ihrem jeweiligen Interesse an der Veränderung und andererseits mit ihrer jeweiligen Macht, also ihrer Möglichkeit, auf die Veränderung Einfluss zu nehmen, eingeordnet werden. Je nach Sortierung werden die Stakeholder unterschiedlich in das Projekt eingebunden bzw. in die Kommunikation integriert.

Die Stakeholder mit viel Macht und starkem Interesse am Projekt sind die Schlüsselpersonen, zu denen ein enger Kontakt bestehen muss und die nach Möglichkeit in das Projekt einzubinden sind. Die wichtigste Schlüsselperson, der geschäftsverantwortliche Auftraggeber des Change, ist entweder selbst Mitglied der Steuerungsgruppe, die das Projekt operativ plant und umsetzt, oder er wird jeweils vorher und nachher direkt durch den Projektleiter informiert. Weitere klassische Schlüsselpersonen sind die Führungskraft des Auftraggebers, weitere Entscheidungsträger auf seiner Ebene, Betriebsräte, Leiter großer und einflussreicher Bereiche, unverzichtbare Know-How-Träger und interessierte Vorstände. Organisatorische Instrumente für die Einbindung kann ein Lenkungsausschuss, die Rolle eines Sponsors oder Beraters für bestimmte Aspekte oder eine repräsentative Funktion sein. Auch wenn sie nicht operativ am Projekt beteiligt sind, sollten ausgewählten Schlüsselpersonen an zentralen Workshops als Gast teilnehmen können, um sich unmittelbar ein Bild zu machen.

Gerade wenn Schlüsselpersonen eher skeptisch eingestellt sind, gibt es zur engen Einbindung kaum eine Alternative, da sie als offensive Gegner ein Change-Projekt jederzeit zum Scheitern bringen könnten.

Ist die Macht groß, das Interesse aber gering, sind Stakeholder zu kontaktieren und ihren Wünschen entsprechend zufrieden zu stellen. Falls sie dem Projekt positiv gegenüber stehen, ist eine Erhöhung des Interesses eventuell wünschenswert, dann werden sie Schlüsselpersonen und es gilt sie wiederum eng einzubinden. Falls sie dem Projekt eher skeptisch gegenüber stehen, ist eine regelmäßige Information und „kundenorientierte“ Rückfrage wichtig. So kann man auf eine Veränderung im Interesse zügig reagieren, bevor sich eine mächtige Schlüsselperson gegen das Projekt entwickelt. Kommunikative Angebote können regelmäßige Infos in Jour-Fixes oder Schnittstellen zwischen Stabsstellen sein.

Personen mit geringer Macht, aber hohem Interesse, sind die operative Ressource in Veränderungsprojekten. Sie entwickeln Projekte, tragen Erfolge weiter, beschäftigen sich intensiv mit der Veränderung und versuchen im Detail Einfluss zu nehmen. Sie gilt es zügig direkt zu informieren und im Dialog das Projekt zu diskutieren. Die Projektplanung weist ihnen Aufgaben und operativen Gestaltungsraum entsprechend ihren Kompetenzen zu, so dass sie aktiv mitwirken können. Sowohl begeisterte wie konstruktiv skeptisch eingestellte Beteiligte sind für den Fortgang im Veränderungsprojekt außerordentlich nützlich: in der konstruktiven Zusammenarbeit entwickelt sich ein realistischer Planungshorizont.

Personen mit geringer Macht und wenig Interesse können mit minimalem Aufwand berücksichtigt werden, eine regelmäßige Information zu Ziel, Maßnahmen und Fortschritt kann hier genügen.

		MACHT	
		gering	hoch
INTERESSE	hoch	informiert halten, aktivieren	Schlüsselpersonen, enger Kontakt einbinden
	gering	minimaler Aufwand	zufrieden stellen

Abb. 1.6: Stakeholder in 4-Felder Matrix (eigene Darstellung)

#### 1.4. Change Kommunikation als Führungsaufgabe

Im erfolgreichen Change Management vereinigen sich in einem Framework drei Kernkompetenzen:

1. Eine Veränderung muss sinnvoll sein, das heißt, sie muss das Überleben der Organisation nachhaltig sichern. Hier ist betriebswirtschaftliche Kompetenz gefragt, der Business Case für die Veränderung muss plausibel sein, einen Return on Investment ausweisen, finanzierbar sein und eine Steuerung (Controlling) ermöglichen. Nach Krüger definiert sich Change-Management im Kern immer durch den Aufbau, Umbau oder Abbau von Geschäften (vgl. Krüger 2006, S. 41). Die Notwendigkeit zu Veränderung entsteht aus der betriebswirtschaftlichen Planung.
2. Veränderungen sind einmalige innovative Vorhaben und werden als Projekte geplant und gemanagt. Eine Projektmanagement-Kompetenz einschließlich Prozess-Controlling gewährleistet, dass der Business Case auch umgesetzt wird. Die acht Stufen nach Kotter entsprechen einem solchen Vorgehensmodell (vgl. Kotter 1996, S. 21ff.).
3. Um den Business Case durch ein geeignetes Projekt umzusetzen, gilt es, die relevanten Personen zu identifizieren, sie von den Zielen und der Vorgehensweise zu überzeugen und als aktive Beteiligte zu gewinnen. Führungs- und Kommunikations-Kompetenz sind gefragt, um zu bewirken, dass schlussendlich die Schlüsselpersonen einer Veränderung das Label Erfolg zuweisen (vgl. Greif et al. 2004; S. 54).

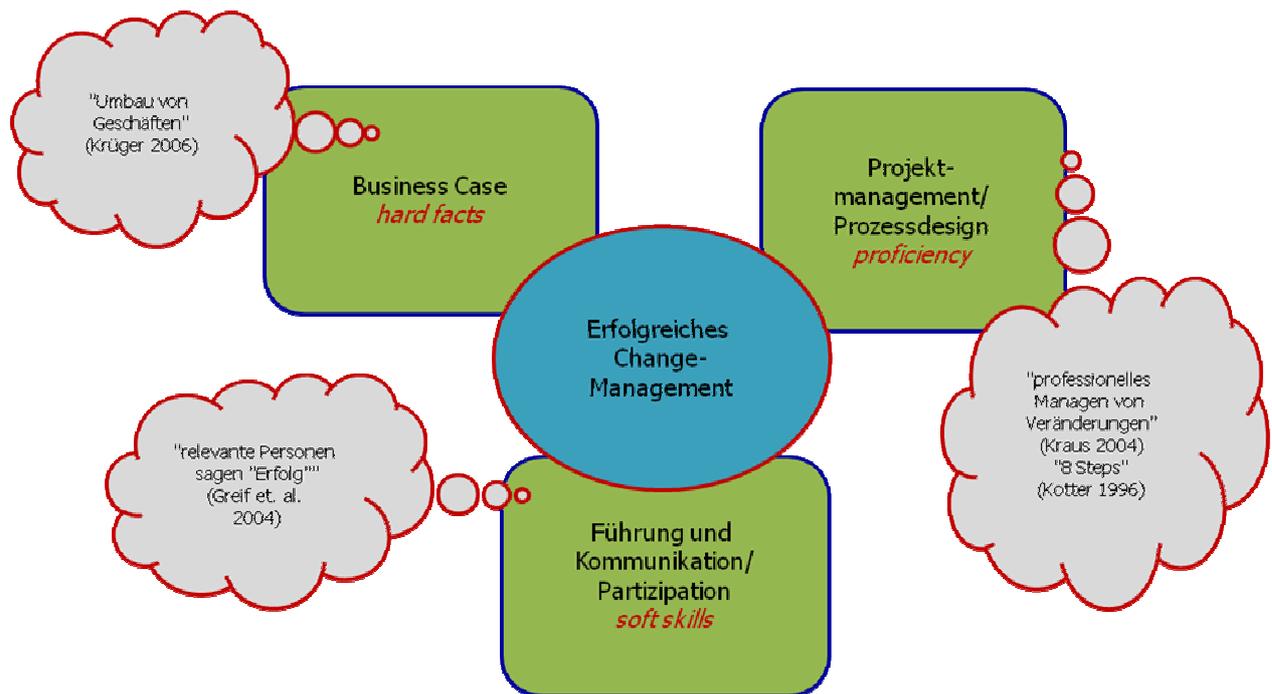


Abb. 1.7: *Change Management Framework* (eigene Darstellung)

Während für den Business-Case und das Projektmanagement in der Betriebswirtschaft eine umfassende Sammlung von Tools das „richtige“ Vorgehen beschreiben und die Fachkompetenz verfügbar scheint, ist die Kommunikation von systemischen Wirkungen und Paradoxien (vgl. Strikker/Bongartz 2006, S. 7ff.) gezeichnet, die schnelle Ratschläge und sichere Wege kaum zulassen.

Eine Vielzahl von Personen und Organisationseinheiten kommuniziert miteinander auf vielfältige Art und Weise. Neben der offiziellen Kommunikation durch Mitteilungen, Reden, Meetings, werden viele spontane Gespräche auch abseits der offiziellen Gremien geführt. Es kann nur Näherungsweise erreicht werden, dass alle alles zur richtigen Zeit wissen und alle ihre Fragen an die richtige Stelle platzieren können und direkt Antwort erhalten, und dass alle ihre Ideen an die ihrer Meinung auch richtige Person oder Organisationseinheit adressieren und eine direkt Rückmeldung erhalten. Eine vollständige Kontrolle der gesamten Kommunikation aller untereinander ist – Gott sei Dank – weder möglich noch wünschenswert.

Übung:

Zwei Theater (jeweils 3-Sparten Häuser) in zwei benachbarten Städten im Ruhrgebiet sollen zusammengelegt werden. Welche Aufgaben dieser Veränderung ordnen Sie welchem Aspekt des o.g. Change-Management Frameworks zu. Wer wäre Ihrer Meinung nach jeweils die richtigen Personen (Funktion), die diesen Aspekt gestalten sollten?

### **1.4.1. Erfolgsfaktoren für die Kommunikation im Change**

Erfolgsfaktoren für die Kommunikation im Change sind nach Bongartz und Strikker folgende 7 Punkte (vgl. Strikker/Bongartz 2006, S. 14ff.):

#### **1. Steuerungsgruppe**

In der Steuerungsgruppe (vgl. dazu auch Hofmann/Strikker 2007) also dem operativ planenden und umsetzenden Team können Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation mit ihrer Fachkompetenz mitwirken, es können Mitarbeiter aus der betroffenen Organisations-Einheit oder auch Personalvertreter eingebunden werden. Diskussionen im Unternehmen können hier stellvertretend in den „inneren Zirkel“ geholt werden und zum Teil vorweg genommen werden. Außerdem können Multiplikatoren authentisch nach außen berichten oder Stimmungen aus dem Unternehmen in die Steuerungsgruppe tragen, die so neben ihrer Entscheidungsfunktion eine Kommunikationsfunktion inne hat.

#### **2. Leitlinien**

Leitlinien für die Zusammenarbeit in und nach der Veränderung können Sicherheit bieten. Leitlinien sind nicht das Ziel des Change-Vorhabens, sie beschreiben, wie dieses Ziel in gemeinsamer Arbeit erreicht werden kann. Eine solche „Philosophie des Change“, auf den sich jeder Betroffene berufen kann, erzeugt in Zeiten des Umbruchs eine gewisse Stabilität. Diese Leitlinien zu erarbeiten, frühzeitig und wiederholt an alle zu kommunizieren – und dafür zu sorgen, dass sich in allen Details des Prozesses an diesen Leitlinien orientiert wird, ist ein wesentlicher Rahmen für alle Aktivitäten im Change. Eine klassische Leitlinie beim Umbau von Unternehmen ist zum Beispiel: „Alle Mitarbeiter behalten einen Arbeitsplatz“.

#### **3. Vernetzung**

Bei der Organisation umfangreicher Change-Projekte wird sich eine Vielzahl von Arbeitspaketen mit jeweiligen Verantwortlichen ergeben, die Ergebnisse für die Gesamtheit oder einzelne andere Arbeitspakete erzielen oder auf Ergebnisse anderer warten. Eine Kommunikationsplanung legt fest, wer im Netz aller Aktivitäten bereichsübergreifend mit wem kommunikativ verbunden ist und direkt kommuniziert.

„Eine schnelle Kommunikation sollte durch direkte Wege und möglichst wenige Abstimmungsschleifen gewährleistet werden. Für eine flächendeckende und zeitnahe Kommunikation ist es bedeutsam, sämtliche vorhandene sowohl formellen als auch informellen Kommunikationswege zu nutzen, aber auch neue projektspezifische Kommunikationsstrukturen zu entwickeln. Ohne die effektive und effiziente Nutzung vorhandener und die Entwicklung neuer formeller und informeller Kommunikationsstrukturen ist ein zielorientiertes Change Management nicht möglich.“ (Strikker/Bongartz 2006, S. 16).

#### **4. Verantwortung**

Verantwortung für Kommunikation kann und sollte delegiert werden, so wie die Verantwortung für die Umsetzung bestimmter Teilprojekte und Arbeitspakete delegiert wird. Ein Geschäftsverantwortlicher kann nicht schnell mit 1500 Mitarbeitern in den Dialog treten, das gelingt nur exemplarisch. Seine zentrale Botschaft gewinnt außerdem an Inhalt und an Glaubwürdigkeit, wenn Sie von der nächsten Ebene der Führungskräfte und von den Teamleitern weitergetragen werden: Zum einen wird deutlich, wie die Koalition der Führungskräfte zusammenarbeitet. Zum anderen können Teamleiter die Übersetzung auf die konkrete Situation vor Ort weitaus besser leisten. Zum dritten kennen sie ihre Mitarbeiter (und umgekehrt) aus dem Arbeitsalltag und wissen besser als der im Alltag weit entfernte Geschäftsführer so zu kommunizieren, dass die Kollegen verstehen, was gemeint ist.

#### **5. Timing**

Wann was richtigerweise an wen kommuniziert wird, das lässt sich am besten in einer Kaskade zielgruppenorientiert planen. Kommunikation kostet Zeit, die zu Lasten der Zeit für die operative Umsetzung geht. Hier gilt es genau abzuwägen. Die Kommunikationsplanung sollte integraler Bestandteil der Gesamtarchitektur des Projektes sein. Die Beteiligten sollten wissen, wann kommuniziert wird (durch Kommunikation zum Kommunikationsprozess), um Unruhe, Unsicherheit und Ungeduld vorzubeugen.

## **6. Partizipation**

Eine einfachste Ausprägung der Partizipation ist die Information: Ihr nehmt an unserem Wissen teil und kennt die Entscheidungen. Eine Erweiterung ist bereits, wenn mit Meinungsäußerungen partizipiert werden kann, eine nächste Erweiterung, wenn diese Meinungen im Dialog diskutiert werden. Eine noch höhere Partizipation besteht darin, auch an Entscheidungen teilzuhaben, und eigenes Know-How in Teilbereichen einzubringen. Die Delegation von Entscheidungen und Verantwortung ist schließlich die höchste Form von Partizipation in Organisationen. „Der Dialog mit den Betroffenen sollte vor, während und nach der Veränderung gesucht werden. Dadurch kann sowohl die Unsicherheitsphase der Mitarbeiter verkürzt, die Bildung von Gerüchteküchen eingedämmt und das Vertrauensverhältnis gestärkt als auch das Know-How der Mitarbeiter eingebunden werden“ (Klöfer/Nies 2003, S. 37; Strikker/Bongartz 2006, S. 18).

## **7. Flexibilität**

Change-Management ist Projekt-Management, die Planung tritt selten genau ein. Wie in allen komplexen Systemen lassen sich in der Kommunikation in Organisationen nur Tendenzen und Verläufe vorausahnen. Die Kommunikation muss immer wieder überprüft werden, inwieweit sie die beabsichtigte Wirkung gezeigt hat. Auf unvorhersehbare Ereignisse oder Stimmungen müssen die Verantwortlichen achten und angemessen kommunikativ reagieren. Auch der Kommunikationsprozess verdient eine kontinuierliche Reflexion und Verbesserung.

### **1.5. Zusammenfassung**

Führung kommt bei Veränderungen eine besondere organisationale Funktion zu: Die Mitarbeiter und andere Stakeholder verlangen nach Orientierung und sichtbaren engagierten Handlungen (vgl. dazu auch Abb. 1.1 „Führen in der Krise“, S. 7). Führungskräfte haben die Aufgabe, die verschiedenen Interessen der Mitarbeiter wahrzunehmen und zu integrieren, diese für den Change zu aktivieren und ihre partizipative Mitwirkung in verschiedenen Rollen anzuleiten. Zur strategischen Vorbereitung und Kommunikationsplanung ist eine Stakeholderanalyse hilfreich. Verschiedene Funktionen in der Projektorganisation können verschiedenen Interessen gerecht werden. In der Kommunikation ist es wichtig, Gemeinsamkeiten der Interessen zu betonen und Unterschiede auszugleichen, einen klaren Rahmen vorzugeben und in diesem Dialog zu gestalten.

### **1.6. Aufgaben zur Selbstüberprüfung**

Bearbeiten Sie folgenden Fall:

Ein Pharmaunternehmen ist in zwei Business-Units unterteilt, in denen zu zwei unterschiedlichen Produktgruppen jeweils Marketing, Vertrieb und Forschung zusammenarbeiten. Dem Geschäftsführer Herrn Baum sind die Absatzzahlen in einer Business Unit (BU I) im Marktvergleich mit den Wettbewerbern zu niedrig, er beauftragt den Leiter der BU, Herrn Keller, Maßnahmen zu ergreifen, diese Zahlen deutlich zu erhöhen. Als Ziel formuliert er eine Erhöhung der Absatzzahlen um 10 % innerhalb von 18 Monaten.

Der BU-Leiter sieht als wesentlichen Stellhebel für die Absatzerhöhung die Verbesserung der verkäuferischen Kompetenz der Mitarbeiter (Pharmareferenten), die sich eher als Berater des Arztes denn als Verkäufer verstehen.

Der BU-I-Leiter führt die 130 Pharmareferenten nicht direkt, sondern mit einer Gruppe von 12 Regionalleitern. Außerdem führt eine Marketing-Leiterin (Frau Hase) 20 Mitarbeiter, die den Vertrieb unterstützen und Marketing-Maßnahmen organisieren.

Die BU I wird vom Stab der Geschäftsführung (Personal-/Organisationsentwicklung - Frau Basler) unterstützt.

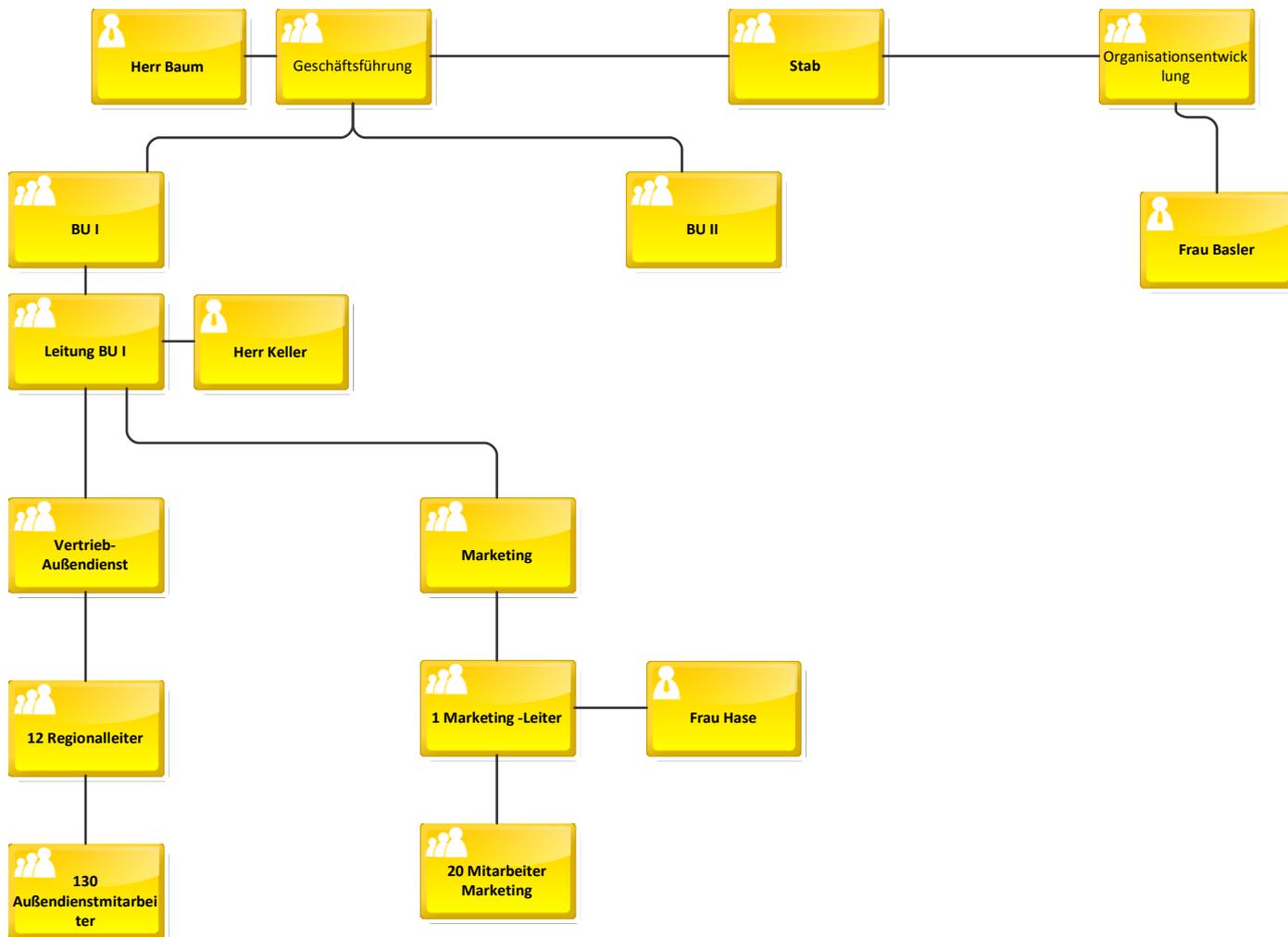


Abb. 1.8: Auszug aus einem Organigramm eines Pharmaunternehmens (eigene Darstellung)

Frage 1: Wer sind Stakeholder im Change? Was ist der Nutzen einer Stakeholderanalyse?

Frage 2: Führen Sie eine Stakeholderanalyse für den Fall „Pharma BU I“ durch. Wo vermuten Sie Skepsis und Gegenpositionen? Welche Interessen stehen hinter dieser Position?

Frage 3: Welche Konsequenzen ziehen Sie nach dem Ergebnis der Stakeholder-Analyse?

- Was ist eine geeignete zentrale Botschaft zum Sinn und Ziel für die Kommunikation?
- Was ist die Leitlinie für den Change-Prozess?
- Wen binden Sie wie in den Change ein, wer übernimmt welche aktiven Aufgaben, wer wird wie informiert oder entscheidet in welcher Form mit?

## Kapitel 2: Führungsmodelle

### 2.1. Lernziel

*In diesem Kapitel lernen Sie ausgewählte grundlegende Führungsmodelle kennen, die in der wissenschaftlichen Diskussion um Führung eine besondere Bedeutung erhalten haben. Zudem können Sie unterscheiden, welche Schwerpunkte diese Modelle legen, wie sie das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften betrachten und welche Anregungen sie Führungskräften für ihr Handeln mit auf den Weg geben.*

Führungsmodelle und -theorien können nach inhaltlichen Unterscheidungsmerkmalen differenziert werden. In der wissenschaftlichen Diskussion haben sich hierfür verschiedene Ansatzpunkte herauskristallisiert, die die drei Variablen Führende, Geführte und Situation umfassen. Aus der Kombination und der jeweiligen Schwerpunktsetzung der Variablen ergibt sich die Einteilung von Führungsmodellen in folgender Weise:

- Eigenschaftsansätze,
- Verhaltensansätze,
- situative Ansätze und Kontingenztheorie,
- neuere aktuelle Ansätze, die die Variablen unter bestimmten Gesichtspunkten integrieren.

### 2.2. Eigenschaftsansätze

Die Überlegungen der Eigenschaftsansätze zählen zu den ersten systematischen Gedankengängen über Führung und werden oft mit dem Begriff Great-Man-Theorien bezeichnet (vgl. Lang 2005, S. 20). Mit dem Beginn des 20. Jahrhunderts haben sich einige Autoren mit der Frage nach Führung beschäftigt und haben die Annahme formuliert, dass Führungskräfte offensichtlich besondere angeborene oder ererbte Eigenschaften besitzen, die sie natürlicherweise zu Führungskräften befähigen. Bei den ursprünglichen Überlegungen wurden Merkmale wie Körpergröße oder äußeres Erscheinungsbild und Persönlichkeitseigenschaften wie Intelligenz, emotionale Stabilität, Selbstvertrauen und Dominanz aufgelistet. Später wurden auch Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie weitere Aspekte berücksichtigt, z.B. Kreativität, soziale Kompetenz, Durchsetzungsfähigkeit, Überzeugungskraft, Aktivitätsgrad, Ehrgeiz, Aufstiegswille, Gefühlsstabilität oder Stressresistenz (vgl. Lang 2005, S. 21f.). Diese Annahme, dass die einzelne Führungskraft mit ihren besonderen Eigenschaften einen großen Führungserfolg erreichen kann, wird gerade in der populären Literatur über Wirtschaftsführer immer wieder unterstützt. Monographien oder Biographien über berühmte Wirtschaftsführer befruchten diese Annahme (siehe dazu die Darstellungen von und über Max Grundig, Nixdorf, Welsch, Iacocca, Gates u.a.).

Im Kern reduzieren die Eigenschaftsansätze das multifaktorielle Führungsgeschehen auf einen einzigen aussagekräftigen Faktor, die angeborenen Eigenschaften der Führungskraft. Als Eigenschaften werden Persönlichkeitsmerkmale bezeichnet, die „zeitlich stabil, übersituativ und universell sind“ (Lang 2005, S. 21).

Forscher dieser Denkrichtung gehen meist in einem spezifischen Dreischritt vor: Es werden Unterschiede zwischen Führungskräften und Geführten festgestellt, zweitens werden erfolgreiche und erfolglose Führungskräfte miteinander verglichen und drittens werden Personen analysiert, die aus eigenen Kräften in eine hohe Führungsposition gekommen sind

(vgl. Lang 2005, S. 21). Im Verlauf der weiteren Führungsforschung wird eine Vielzahl von Kritikpunkten an den Eigenschaftsansätzen laut. Hierzu zählen u.a. folgende Punkte (vgl. Neuberger 2002, S. 237ff.; Lang 2005, S. 22f.):

- Die empirische Forschung zeigt durchaus unterschiedliche Eigenschaften von erfolgreichen Führungspersonen.
- Trotz einer hohen Bedeutung für das Führungsverhalten werden Unterschiede in der Situation, in der Aufgabe, im Kontext, in der Branche und in den Markteinflüssen nicht berücksichtigt.
- Eigenschaften sind miteinander verflochten und wirken nicht isoliert. Sie unterliegen dem Einfluss von Emotionen und anderen psychischen Faktoren.
- Bei der Anlage der Untersuchungen ist nicht zu unterscheiden, ob die beschriebenen Eigenschaften der Schlüssel zum Erfolg sind oder ob eher umgekehrt, nur Personen mit diesen Eigenschaften in den Organisationen ausgewählt werden, weil ihnen ein Führungserfolg unterstellt wird.
- Zudem zeigen einige der Untersuchungen erhebliche Mängel in der Zuverlässigkeit und der Gültigkeit der Messinstrumente.

Übung:

Bitte denken Sie an Ihnen bekannte Wirtschaftsführer und sammeln Sie, welche Eigenschaften an diesen Personen beobachtet werden können. Reflektieren Sie in einem zweiten Schritt, ob diese Eigenschaften auch in anderen Situationen, Branchen oder Organisationen von gleichem Erfolg beschieden wären.

### **2.3. Verhaltensansätze**

Gegenüber den Eigenschaftsansätzen gehen die Verhaltensansätze einen wichtigen Schritt weiter und stellen das Verhalten der Führungskraft als einen zentralen Einflussfaktor für den Führungserfolg heraus. Inspiriert von der Human-Relations-Tradition in den 40er Jahren entwickelten die Vertreter eine klare Differenzierung zwischen autokratischem/autoritärem Führungsstil als einen Pol und demokratischem Führungsstil als anderen Pol. Mit der Aufteilung in die beiden Entscheidungsspielräume Vorgesetzter und Gruppe wird in der Führungsdiskussion der Gedanke etabliert, dass der realisierte Führungsstil auf beiden Seiten bestimmt wird und in einer gewissen Relation zueinander steht. In der Schrittfolge werden die Stile autoritär, patriarchalisch, beratend, konsultativ, partizipativ und delegativ unterschieden. Kritisch anzumerken ist, dass die Vielfalt des Führungshandelns weiterhin auf ein eindimensionales Kontinuum reduziert wird. Die zentrale Variable, die zur Einordnung des Handelns einer Führungskraft dient, ist die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen. Ist das Ausmaß hoch, so gilt der Führungsstil als demokratisch, ist das Ausmaß niedrig, so gilt der Führungsstil eher als autoritär. Andere Beobachtungen oder Überlegungen fließen in die Beurteilung nicht ein (vgl. Neuberger 2002, S. 493ff.).

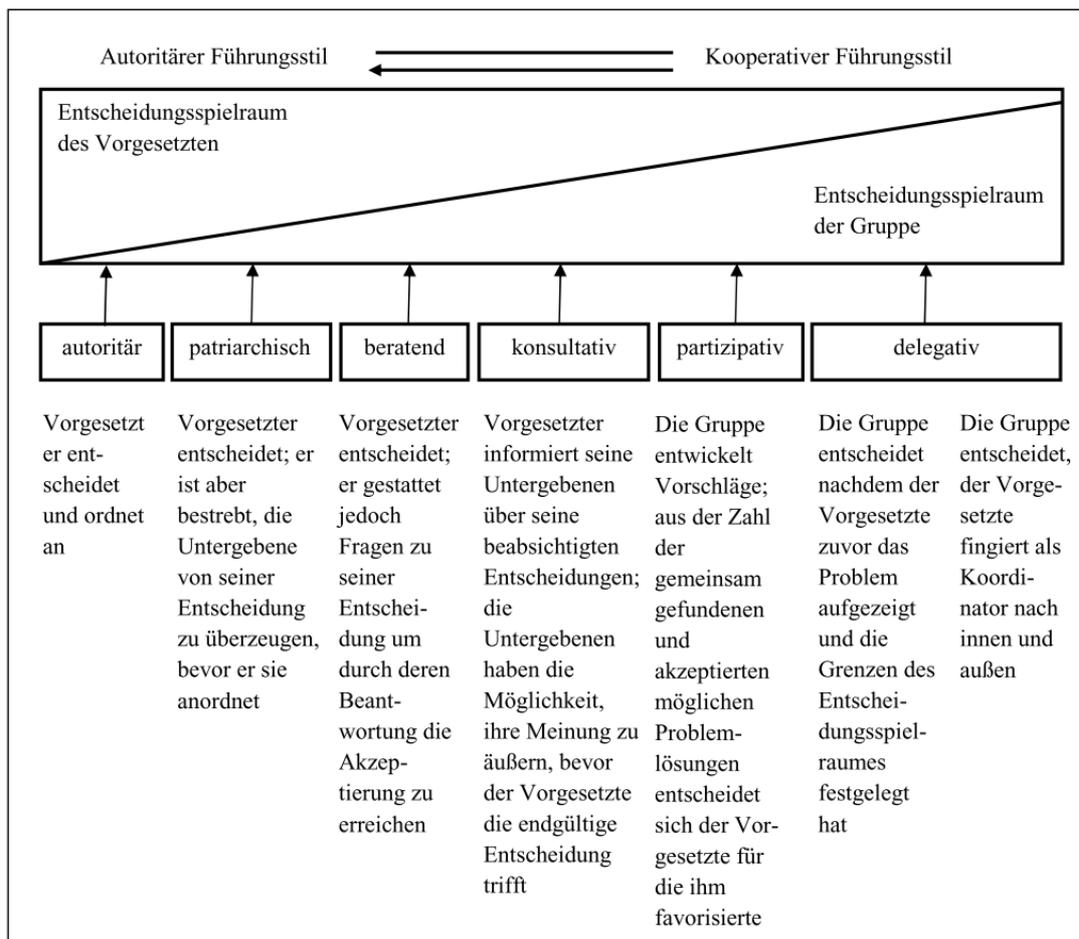


Abb. 2.1: Kooperativer und autoritärer Führungsstil (Quelle: Lang 2005, S. 25)

Eine Erweiterung um eine ergänzende Dimension stellt das bekannte Modell Managerial oder Leadership Grid von Blake & Mouton (1968) dar. Hierbei wird in die Achsen Leistungsorientierung und Mitarbeiterorientierung unterschieden. Da beide Achsen mit einer Zahl verknüpft werden, ergeben sich für den Führungsstil verschiedene Kombinationen. In der Aufteilung werden fünf Stile hervor gehoben:

- 1,1 ausharren,
- 1,9 nach Zuneigung und Zustimmung suchen,
- 5,5 beliebt sein und dazugehören,
- 9,1 herrschen und kontrollieren.

Ein Vorgesetzter mit einer 9,1 Kombination wäre demnach „eine Führungskraft, die extrem hohen Wert auf Leistung unter Vernachlässigung oder Missachtung der Mitarbeiterorientierung legt.“ (Neuberger 2002, S. 511).

Mitarbeiter- Orientierung	9	1,9								9,9
	8									
	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
	2									
	1	1,1								9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Leistungs- Orientierung								

Abb. 2.2: Das Verhaltensgitter von Blake & Mouton (Quelle: Neuberger 2002, S. 511)

Im Managerial Grid wird die Kombination 9,9 als idealer Führungsstil präferiert, der definiert wird mit „bedeutsame Beiträge liefern, die Arbeitsleistung wird von engagierten Menschen erbracht. Das gemeinsame Engagement für ein Organisationsziel führt zu Beziehungen, die sich durch Vertrauen und Respekt auszeichnen.“ (Lang 2005, S. 27).

Die Aufteilung im Managerial Grid ist für viele Führungskräfte schnell einsichtig und bietet ihnen einen direkten Überblick. Aus diesen Gründen wird das Verhaltensgitter gerne für Führungskräfte trainings genutzt und als Orientierungsrahmen angeboten. Dennoch müssen einige kritische Hinweise erwähnt werden (vgl. Lang 2005, S. 27f.; Neuberger 2002, S. 512ff.):

- Der Ansatz basiert auf einer personalistischen Betrachtung von Führung. Strukturelle und systemische Perspektiven werden nicht beachtet.
- Werte und Einstellungen der Führungskraft werden ebenso ausgeblendet wie mikropolitische, informelle und irrationale Verhaltensweisen.
- Der Auslöser für einen Führungsstil wird einseitig auf der Seite der Führungskraft gesehen, die Mitarbeiter haben keinen Einfluss.
- Situationsfaktoren bleiben unberücksichtigt. Es wird vielmehr suggeriert, dass Verhalten objektivierbar sei und quantifizierbar gemessen und bewertet werden kann.

Eine drastische Kritik formuliert Neuberger, der das Grid-Modell als ein „eingängig gestyltes Designer-Modell“ bezeichnet, das als Ansatz „so offen und unbestimmt (ist), dass er nicht widerlegt, aber jederzeit durch Variationen und Erweiterungen scheinbar aktualisiert werden kann (...)“ (Neuberger 2002, S. 513).

## 2.4. Situative Ansätze und Kontingenztheorien

Durch die Kritik an den bekannten Ansätzen ergibt sich der Blick auf die Führungssituation als eine zentrale Variable für den Führungserfolg. Zielsetzung der situativen Ansätze ist es, in einer bestimmten Situation den möglichst optimalen Führungsstil zu finden. Aus der Vielzahl der situativen und Kontingenzansätze werden zwei besonders beachtet: die Kontingenztheorie von Fiedler (1967) und das situative Führungsmodell von Hersey und Blanchard (1969).

Fiedler versteht unter Führungsstil einen persönlichkeitsstypischen Wahrnehmungsstil des Führenden. Sein Konzept wird in einem Polaritätenprofil operationalisiert, bei dem die Führungskraft den Mitarbeiter anhand von Eigenschaftsprofilen beschreiben soll, mit dem sie am schlechtesten zusammenarbeiten kann. Diese Messung (LPC least preferred co-worker) dient zur Einschätzung des Führungsstils. Eine wohlwollende Bewertung/Beschreibung des Mitarbeiters deutet auf Nähe zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hin, wohingegen eine kritische Haltung für Distanz spricht. Die zentrale Aussage lautet: „In mäßig günstigen Situationen würden Vorgesetzte mit hohem LPC-Wert (beziehungsorientierte), in sehr günstigen und sehr ungünstigen Situationen dagegen Vorgesetzte mit niedrigen LPC-Wert (aufgabenorientierte) erfolgreicher sein.“ (Neuberger 2002, S. 499). Der Verdienst von Fiedler für die Entwicklung der Führungstheorien liegt darin, dass zum ersten Mal ein prüfbares situatives Modell formuliert wird. Bedenkenswert ist jedoch, dass eine positive empirische Bewertung der Kontingenztheorie nur durch Fiedler selbst und durch seine Schüler zu finden ist, während andere Autoren die empirische Evidenz der Theorie nicht nachweisen können (vgl. Neuberger 2002, S. 498).

Das situative Führungsmodell von Hersey und Blanchard greift die Unterscheidung in aufgaben- und beziehungsorientiertes Verhalten auf und kombiniert die Fähigkeiten des Mitarbeiters wie Fachwissen und Fertigkeiten mit Motivation und Bereitschaft sowie die situativen Gegebenheiten. Damit wird der Entwicklungsstand bzw. der Reifegrad des Mitarbeiters zu einer entscheidenden Variablen auf dem Weg zur Wahl des passenden Führungsstils. Als grundlegend nennen die Autoren vier Stile: Telling-Anweisen, Unterweisen; Selling-Verkaufen; Participating-Beteiligen und Delegating-Delegieren.

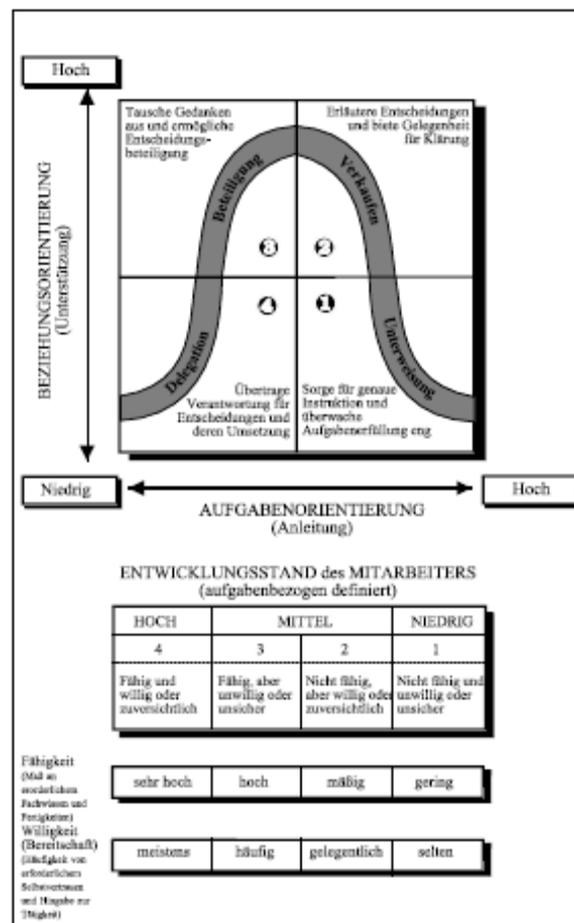


Abb. 2.3: Das Grundmodell der situativen Führungstheorie von Hersey & Blanchard (Quelle: Lang 2005, S. 34)

Im Modell der situativen Führung wird im ersten Schritt der Reifegrad eines Mitarbeiters festgelegt. Dieser ist charakterisiert durch eine

- arbeitsbezogene Reife (Erfahrung, Fachwissen, Kenntnis der Arbeitsanforderungen usw.)
- psychologische Reife (Verantwortungsbereitschaft, Leistungsmotivation, Selbstsicherheit und -achtung, Engagement usw.)

Jeder Mitarbeiter erhält nun eine Einschätzung seiner Gesamt-Reife, die in einem einzigen Summenwert zusammengefasst wird. Ist der Reifegrad ermittelt, verbindet der Vorgesetzte mit einer senkrechten Linie Reifegrad und Normalverteilungskurve. Der Schnittpunkt markiert den Führungsstil, der in dieser Situation am meisten Erfolg versprechen soll (vgl. Neuberger 2002, S. 519f.). Wenn der Mitarbeiter die Aufgabe erfolgreich löst, so soll in Zukunft ein Führungsstil bei ihm angewendet werden, der mehr auf Partizipation und Freiraum ausgerichtet ist. Bei Misserfolgen und Fehlleistungen werden die Rücknahme der Freiräume und ggf. mehr Kontrolle wieder relevant. Mit diesem Entwicklungsaspekt betonen Hersey & Blanchard, dass eine Führungskraft unterschiedliche Stile gegenüber ihren Mitarbeitern realisieren kann.

<i>Situation</i>	<i>Verschiedene Handlungsmöglichkeiten (die beste ankreuzen!)</i>
<p>1. Ihre Untergebenen reagieren in der letzten Zeit nicht auf Ihre freundlichen Gespräche und Ihr offensichtliches Bemühen um ihr Wohlergehen. Die Leistungen sind sehr unregelmäßig.</p>	<p>A Sie betonen die Anwendung einheitlicher Vorgehensweisen und die Notwendigkeit der Aufgabenerfüllung.            B Sie halten sich für die Gespräche zur Verfügung, aber Sie drängen nicht darauf.            C Sie sprechen mit Ihren Untergebenen und setzen dann Ziele.            D Sie mischen sich absichtlich nicht ein.</p>
<p>2. Die beobachtbare Leistung Ihrer Gruppe steigt an. Sie haben dafür gesorgt, dass alle Mitglieder ihre Rolle und ihre Anforderungen kennen.</p>	<p>A Sie pflegen freundliche Beziehungen, aber Sie sorgen weiterhin dafür, dass alle Mitglieder ihre Rolle und ihre Anforderungen kennen.            B Sie unternehmen nichts Bestimmtes.            C Sie tun was Sie nur können, um der Gruppe das Gefühl zu geben, wichtig und mitbeteiligt zu sein.            D Sie betonen die Wichtigkeit von Terminen und Aufgaben.</p>

Abb. 2.4: *Situatives Führen* (Quelle: Neuberger 2002, S. 520)

Lösungsvorschläge aus der Sicht der situativen Führung:

Item 1: A +2 (Stil 1)  
 B -1 (Stil 3)  
 C +1 (Stil 2)  
 D -2 (Stil 4)

Item 2: A +2 (Stil 1)  
 B -2 (Stil 4)  
 C +1 (Stil 3)  
 D -1 (Stil 2)

Situatives Führen ist in vielen Unternehmen als Führungskultur eingeführt und beliebt. Die Berücksichtigung von Spezifität der Aufgaben und Individualität/Reife der Mitarbeiter wirken für viele Führungskräfte sehr charmant und kommen ihrem Wunsch nach Flexibilität beim Führen entgegen. Andererseits muss man aber klar konstatieren, dass gerade diese Freiheit Führungskräften ermöglicht, (fast) jede Art von Führungsverhalten zu rechtfertigen. Im Zweifelsfall sind der Reifegrad des Mitarbeiters und das Spezifische der Situation verantwortlich für den realisierten Führungsstil (vgl. Neuberger 2002, S. 529ff.). Darüber hinaus werden die problematische Operationalisierbarkeit der Faktoren, der normative Charakter der Begriffe und die sehr wenigen empirischen Belege als kritische Hinweise genannt (vgl. Lang 2005, S. 33).

Aufgabe:

Stellen Sie sich drei unterschiedliche Mitarbeiter in Ihrer Organisationseinheit vor. Überlegen Sie, welchen Reifegrad diese Mitarbeiter erreicht haben und notieren Sie einen Entwicklungsplan, wie Sie diese Mitarbeiter von einem Reifegrad zu einem weiteren Reifegrad führen könnten.

## **2.4 Aktuelle Ansätze**

Die aktuelleren Ansätze von Führung setzten sich verstärkt mit den veränderten Umwelten der Unternehmen auseinander, d.h. sie berücksichtigen die globalen Prozesse, den dynamischen Wandel am Markt und die veränderten Werthaltungen der Mitarbeiter, die ihre eigenen Vorstellungen in ihrer Arbeit zunehmend realisieren wollen. Für die Mehrzahl der neueren Führungsansätze lassen sich daher drei charakteristische Merkmale interpretieren (vgl. Lang 2005, S. 35):

1. Führung wird als Interaktionsprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter betrachtet. Beide Seiten sind bewusst handelnde und aktive Partner.
2. Eine objektive Führungsrealität gibt es nicht. Jeder Beteiligte nimmt seine eigene Realität wahr und interpretiert auf der Basis seiner eigenen Erfahrungen. Die subjektive Wahrnehmungskonstruktion determiniert das Handeln.
3. Die Umwelt ist in vielfacher Beziehung komplex und dynamisch. Richtiges und falsches Handeln lässt sich kaum herausfinden. Risiken, Mehrdeutigkeiten und Unsicherheiten nehmen zu, wozu auch die Fülle der täglichen Informationen beiträgt.

### **2.4.1 Kooperative Ansätze**

Gerade in der deutschen Führungsdiskussion haben die Fragestellungen um eine kooperative Führung (z.T. auch partizipative Führung genannt, vgl. Mahlmann 2002, S. 32) einen großen Einfluss. Unterstützt durch den in den 70er Jahren steigenden Wertewandel sind zwei zentrale Dimensionen in die Gedanken der kooperativen Führung eingeflossen:

- eine partizipative Dimension als Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozess,
- eine pro-soziale Dimension als partnerschaftliche bzw. gruppenbezogene interpersonelle Arbeits- und Führungsbeziehung.

Viele deutsche Unternehmen haben die Grundgedanken der kooperativen Führung in ihre Führungsleitsätze übernommen (vgl. Lang 2005, S. 51) und wollen damit ihre besondere Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber ausdrücken.

Kooperative Führung wird definiert als: „Zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation unter wechselseitiger,

tendenziell symmetrischer Einflussausübung und konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen.“ (Wunderer 1995, S. 1372).

Die Gedanken der kooperativen Führung setzen konsequent an der Human-Relations-Bewegung an und bringen den Mitarbeiter stärker in den Blick der Führungskraft. Ein Grundgedanke ist die Zwei-Wege-Kommunikation, die Mitarbeiter als gleichberechtigt betrachtet und eine partnerschaftliche Dialogkultur schaffen will (vgl. Mahlmann 2002, S. 32). Ein weiterer Grundsatz ist die Unterscheidung in Prozesssteuerer und Experte/Fachkraft. Mit diesem Verständnis der Doppelrolle der Führungskraft soll signalisiert werden, dass eine Führungskraft

- als Prozesssteuerer die Verantwortung trägt, Ziele formuliert, Ressourcen bereit stellt, aktiviert, moderiert, koordiniert;
- als Experte/Fachkraft Arbeitsabläufe plant, Zielerreichung in Meilensteine gliedert, Ressourcen effektiv einsetzt, Expertenwissen zur Verfügung stellt und weitergibt, sich selbst weiter qualifiziert.

Die Führungskraft ist „einer unter Gleichen auf der Inhaltsebene und exponiert als ‚Dirigent‘, als Moderator und Entscheider auf der Prozessebene“ (Herv. i.O. Mahlmann 2002, S. 36).

Beispiel:

Sie verstehen sich als eine kooperative Führungskraft. In zwei Stunden startet ein Meeting mit Ihren Mitarbeitern und Sie wollen sich kurz vor Augen führen, was Sie in diesem Meeting alles besprechen oder gar entscheiden wollen. Dabei fällt Ihnen die Metapher von den zwei Hüten ein: der eine ist der Prozesshut mit Entscheidungen, Verantwortung und der Moderationsaufgabe; der andere ist der Hut des Teilnehmens, bei dem Sie inhaltlich als gleichberechtigter Kollege mit den anderen diskutieren. Sie resümieren die besonderen Erwartungen, die die anderen an Sie in Ihrer Rolle haben könnten und überlegen sich, wie Sie die beiden Hüte symbolisch einführen könnten. Vielleicht finden Sie ja noch zwei Hüte mit unterschiedlichem Design? Zur Not helfen beim ersten Mal auch zwei Pinkarten mit unterschiedlichen Farben. Sie nehmen sich vor, die Grundgedanken der beiden Rollen den Mitarbeitern zu erläutern. Damit wird klar, bei der Begrüßung, bei Zusammenfassungen und bei der Klärung der Maßnahmen am Ende des Meetings haben Sie die Prozessverantwortung, während Sie bei ihren inhaltlichen Beiträgen die Expertenrolle übernehmen, mit der Sie gute fachliche Lösungen erarbeiten wollen.

Bei kooperativer Führung wird eine gute Passung von Arbeitertyp und Führungskrafttyp angenommen. Von Mitarbeitern wird verlangt, dass sie eigenverantwortlich arbeiten, sie den Gesamtzielhorizont kennen, sie sich um ihre eigene Qualifizierung kümmern, sie offen und klar kommunizieren, sie Fehler als Chance für Verbesserungen betrachten, sie einen offenen Austausch mit ihrer Führungskraft anstreben. Entsprechend ist die Erwartungshaltung gegenüber der Führungskraft, dass sie ihren Mitarbeitern vertraut und sie fördern will, dass sie transparent kommuniziert und kooperiert, dass sie delegiert, dass sie die Mitarbeiter darin unterstützt eigenverantwortlich handeln zu können (vgl. Mahlmann 2002, S. 37f.).

Der großen Beliebtheit dieses Führungsmodells stehen einige kritische Überlegungen gegenüber, die u.a. darauf hinweisen,

- dass es oft ein asymmetrisches Austauschverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gibt, da Führungskräfte in der Regel mehr kooperative Führung erwarten als sie zu geben bereit sind,
- dass Führungskräfte ihren Stil weit eher als kooperativ beschreiben als Mitarbeiter dieses behaupten würden,
- dass organisationale und situative Rahmenbedingungen in dem Führungsstil nicht berücksichtigt werden,

- das Konzept nicht theoretisch fundiert ist und viele Unschärfen aufweist (vgl. Lang 2005, S. 52).

Aufgabe:

Notieren Sie für sich, 1. wann und wie Sie kooperativ führen und 2. wie Ihre Mitarbeiter auf diesen Führungsstil reagieren.

## 2.4.2 Transaktionale und transformationale Führung

Die Ansätze transaktionaler und transformationaler Führung werden auch als integrative Führungstheorie bezeichnet, die der Frage nachgehen, wie kann es Führungskräften gelingen, Mitarbeiter und Organisationen im Umfeld globaler und dynamischer Veränderungen so zu führen, dass sie herausragende Leistungen vollbringen. Transaktionale Führung konzentriert sich dabei auf die soziale Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, die als rationale Partner agieren und ihre Ressourcen, Chancen und Nutzen genau kalkulieren. Dieser Prozess des Gebens und Nehmens reicht von materieller Vergütung bis zur Gewährung von Spielräumen und dem Austausch von Vertrauen und Loyalität (vgl. Dörr 2008, S. 12).

Transaktionale Führungskräfte wollen einen reibungslosen Ablauf der Arbeitsprozesse erreichen und kümmern sich um die Einhaltung von Qualitätsstandards, sie sind eher an der Einhaltung von vorgegebenen Zielen orientiert als daran, neue Impulse zu entwerfen. Folglich basiert ihr Handeln auf einer fairen und vertrauensvollen Erfüllung der ausgehandelten Richtlinien der Tauschbeziehung. Respekt, Fairness, Vertrauen und Offenheit sind das Risikokapital, das die Beteiligten als Vorschuss in die Tauschbeziehung einbringen. Führungskräfte müssen nun die Erwartungen und Ziele beider Seiten ausbalancieren (vgl. Hoffman/Strikker 2003, S. 135). Zwei Leitmotive bestimmen hier das Handeln (vgl. Dörr 2008, S. 25f.): Bedingte Belohnung auf der Grundlage einer klaren Zielsetzung durch die Führungskräfte, bei der Mitarbeiter in Anhängigkeit von ihrer Leistung belohnt oder bestraft werden und aktives Management by Exception, das sich auf die Überwachung des reibungslosen Funktionierens der Arbeitsabläufe konzentriert. Führungskräfte verstehen sich als Monitor, der die Befriedigung individueller ökonomischer und sozialer Austauschbedürfnisse als Kernaufgabe interpretiert und nur im Bedarfsfall korrigierend eingreift.

„Der Tausch an sich signalisiert, dass ‚überhaupt gearbeitet‘ wird, erst Qualität und Quantität des Tausches bewerten, wie gut, wie leistungsorientiert und wie erfolgreich gearbeitet wird. Hier beginnt die Aufgabe und Herausforderung von Führung.“ (Hoffmann/Strikker 2003, S. 131f, Herv. i.O.).

Transformationale Führung geht über dieses Ansinnen hinaus, sie will das Selbstwertgefühl und die Selbstwirksamkeit von Mitarbeitern erhöhen und damit die Organisation zu neuen Zielen transformieren. Mit diesem Führungsstil sollen Mitarbeiter auch innerlich transformiert werden, um ihre Eigeninteressen den übergeordneten Interessen, Werten und Zielen der Organisation unterzuordnen. Hohe Identifikation, intrinsische Motivation und organisatorische Verbundenheit sind wichtige Faktoren. Die Arbeitstätigkeit des Einzelnen soll verbunden werden mit einer erstrebten Vision, für deren Erreichung die Mitarbeiter höhere Anstrengungen auf sich nehmen. Der gesamte Transformationsprozess „beruht einerseits auf Verhaltensweisen wie Sinnvermittlung, Aufzeigen einer Vision und Einbeziehung bei Problemlösungen, andererseits auf Gefühlen der Bewunderung, des Respekts und der Loyalität gegenüber der Führungskraft, die in ihrer charismatischen Ausstrahlung gründen.“ (Dörr 2008, S. 22).

Vier Elemente, die vier I's, sind konstituierend für transformationale Führung (vgl. Bass 1986; Dörr 2008, S. 23ff.):

1. Idealisierter Einfluss – Führungsrolle Vorbild. Es bedeutet, dass eine Führungskraft durch Authentizität und als persönliches Vorbild Einfluss auf die Mitarbeiter ausübt. Die Führungskraft richtet ihr Handeln an wertorientierten Prinzipien aus, sie begeistert durch ihr Charisma.
2. Inspirierende Motivierung – Führungsrolle Visionär. Die Führungskraft entwickelt eine überzeugende Vision für die Zukunft und kommuniziert sie engagiert. Mit inspirierenden Reden vermittelt sie den Mitarbeitern, dass sie an etwas Neuem und Bedeutsamen mitwirken. Der Visionär drückt seine Hoffnung und sein Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter aus und motiviert sie zu neuen Aktivitäten und Leistungen.
3. Intellektuelle Stimulierung – Führungsrolle partizipativer Problemlöser. Führungskräfte regen Mitarbeiter an, alte Sichtweisen in Frage zu stellen und kreativ und innovativ zu Denken. Unkonventionelle Ideen und Handlungen sollen zur Zielerreichung beitragen. Fehler werden toleriert und als Ansporn für neue Wege interpretiert. Durch intellektuelle Stimulierung wird ein ungewöhnliches Arbeitsklima für intelligente Lösungen induziert.
4. Individuelle Mitarbeiterorientierung – Führungsrolle Coach oder Mentor. Mitarbeiter werden als Persönlichkeit wertgeschätzt und gefördert, sie erhalten Anerkennung und konstruktive Kritik, ihre individuelle Weiterentwicklung wird unterstützt und die Führungskraft nimmt Anteil an ihren Belangen.

Führungsstile	Dimensionen
Transformationale Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idealisierter Einfluss (attribuiert, behavioral)</li> <li>• Inspirierende Motivation</li> <li>• Intellektuelle Stimulierung</li> <li>• Individuelle Mitarbeiterorientierung</li> </ul>
Transaktionale Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedingte Belohnung</li> <li>• Aktives Management by Expectation</li> </ul>

Abb. 2.5: Die Komponenten transaktionaler und transformationaler Führung (in Anlehnung an Dörr 2008, S. 22)

Diese vier I's werden von Führungskräften unterschiedlich interpretiert und sind eher als allgemeine Richtschnur zu verstehen, nicht als fixe Programmatik (vgl. Dörr 2008, S. 22). Für erfolgreiche Führungskräfte im Sinne der transformationalen Führung scheint gemeinsam zu sein, dass sie „ein hohes Machtmotiv, großes Selbstvertrauen und eine starke Gewissheit bezüglich der Richtigkeit ihrer moralischen Überzeugungen besitzen (...). Ferner sollen sie sich durch persönliche Reife und die Bereitschaft zu unkonventionellem Verhalten auszeichnen.“ (Dörr 2008, S. 24). Inwieweit dieser Führungsansatz nicht nur in Unternehmen, sondern auch im Höchstleistungsbereich des Sports erfolgreich sein kann, zeigt Jenewein (2008) am Beispiel der Fußball Nationalmannschaft in der Klinsmann Ära.

Vier I's zeichnen die transformationale Führung aus: Idealisierter Einfluss, Inspirierende Motivierung, Intellektuelle Stimulierung, Individuelle Mitarbeiterorientierung.

Im Zuge der weiteren Untersuchungen zur transaktionalen und transformationalen Führung hat Bass (1999) Bedingungen herausgearbeitet, unter denen die beiden Führungsstile

besonders erfolgreich sein können. Demnach erweist sich bei stabilen, eher individualistisch geprägten Umfeldbedingungen in politischen oder öffentlichen Organisationen mit hierarchischen Strukturen und standardisierten Aufgaben ein transaktionaler Führungsstil als effektiv. In privatwirtschaftlichen Unternehmen mit einem dynamischen Umfeld, mit komplexen, sich ständig verändernden Aufgaben und einer offenen Kommunikation zeigt sich der transformationale Führungsstil als erfolgreicher (vgl. Dörr 2008, S. 29).

Während die Überlegungen zur transformationalen Führung besonders in den USA für viele Diskussionen sorgten, sind insbesondere in Europa einige gravierende kritische Aspekte formuliert worden (vgl. Lang 2005, S. 50; Neuberger 2002, S. 215ff.):

- Der Gedanke des Charismas bewertet die Einflussmöglichkeiten einer einzelnen Person als zu hoch.
- Führung wird zu stark/nur aus der Perspektive der Unternehmensleitung gesehen und nicht auf der Ebene des mittleren Managements.
- Situative gesellschaftliche und ökonomische Bedingungen werden nur unzureichend berücksichtigt.

Abschließend sei der Hinweis gestattet, dass die Betonung des Charismas von Führungskräften, die Frage, ob man zur Führungskraft geboren wird oder Führung erlernbar sei, aufleben lässt. Damit nähert sich die Führungsdiskussion einer pädagogischen Fragestellung, die die Lernfähigkeit des Einzelnen stärker in den Vordergrund stellt.

„Es ist erstaunlich, wie oft man noch immer auf die Meinung stößt, Management sei – und müsse es bleiben – eine Sache besonderer Talente und Eigenschaften, über die gewöhnliche Sterbliche nicht und niemals verfügten; Management sei etwas, das man nicht lernen könne, sondern wozu man letztlich geboren sein müsse. Es wird noch immer gern eine Aura des Geheimnisvollen und Unerreichbaren um Management verbreitet (...). Selbst Menschen, deren Lebenslauf klar beweist, dass sie alles, was ihnen zu einer Karriere verhalf, lernen mussten, neigen dazu, dann, wenn sie an der Spitze sind, den Weg dorthin zu mystifizieren. Manche scheinen sich geradezu des Umstandes zu schämen, dass sie vieles hart und schmerzlich zu lernen hatten – obwohl doch speziell das ein positiver Leistungsausweis wäre.“ (Malik 2001, S. 386f.).

Aufgabe:

1. Prüfen Sie, wie die vier I's in Ihrer Organisation umgesetzt werden und welches I ggf. verstärkt werden müsste.
2. Überlegen Sie, welche Eigenschaften bekannten Unternehmerpersönlichkeiten nachgesagt werden und wie diese Eigenschaften auch in Ihre Verantwortungsbereich von Bedeutung sein können.

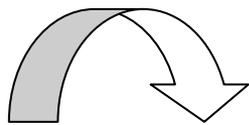
### 2.4.3 Symbolische Führung

Das Konzept des symbolischen Interaktionismus, der davon ausgeht, dass Menschen bei Interaktionsprozessen in einer für sie bedeutungshaltigen Welt handeln, dient als Basis für die Formulierung der symbolischen Führung. Führungskräfte haben durch den vorhandenen oder geschaffenen Sinngehalt von Symbolen und durch ihr symbolisches Handeln im Führungsprozess einen Einfluss auf ihre Mitarbeiter. Als Symbole werden verschiedene

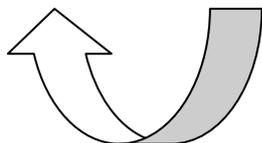
Arten von Medien bezeichnet: verbale (Geschichten, Reden, Slogans, Mottos usw.), interaktionale (Zeremonien, Rituale, Traditionen, Konferenzen usw.) und artifizielle (Statussymbole, Gebäude, Kontrolleinrichtungen, Logos, Kleidung, Arbeitsbedingungen usw.) (vgl. Neuberger 2002, S. 663f.).

In seinem Konzept der symbolischen Führung greift Neuberger (2002) den Umstand auf, dass Handlungen in Unternehmen nicht eindeutig sind und immer einer Interpretation durch die Führung bedürfen. Mit dem Begriff Symbol ist nicht etwas Scheinbares oder Vergebliches gemeint, vielmehr soll der Begriff darauf hinweisen, dass Führung sinnbildend, sinnkonstituierend und sinnbindend agiert (vgl. Neuberger 2002, S. 644). Die Aufgabe der Führungskraft ist es, durch symbolisierende Führung die mehrdeutigen Fakten zu interpretieren bzw. zu re-interpretieren. Hierdurch schafft sie neue Handlungen und Strukturen, die Orientierungspunkte für weiteres gemeinsames soziales Handeln in der Organisation etablieren. Damit besteht symbolische Führung aus zwei Komponenten, symbolisierte und symbolisierende Führung, die in einem Kreisprozess miteinander kommuniziert. Der Kreisprozess besteht aus den beiden Komponenten Verfestigung als Entziffern des Sinns von Fakten und Verflüssigung als Schaffen neuer sinnhaltiger Fakten und Deutungen (vgl. Abb. 2.6). Der Rückkopplungseffekt wirkt auf Führungskraft und Mitarbeiter und wird von der Führungskraft immer wieder aufs Neue sinnbildend interpretiert. In der Gesamtkonzeption ergibt sich folglich ein eher passives und zumindest indirektes Führungsverhalten, da die Handlungssteuerung zumindest auf der Oberfläche durch Fakten realisiert wird.

**Verflüssigung und Verfestigung  
von Sinn (Bedeutung)**



**Verflüssigung (2)    Verfestigung (1)**



**Verflüssigung (2)**

„Führung symbolisiert“  
Führungsaktionen: spezifisches  
Führungshandeln erzeugt oder verändert  
Wirklichkeit: Theatralität, Inszenierung,  
Dramatisierung, versteckt sich in  
Routinen, Techniken, Verfahren,  
Systemen, Artefakten etc.

**Verfestigung (1)**

„Führung ist symbolisiert“ Führungs-  
substitute: Führung, versteckt sich in  
Routinen, Techniken, Verfahren,  
Systemen, Artefakten etc.

Abb. 2.6: *Symbolische Führung als Kreisprozess* (Quelle: Neuberger 2002, S. 668)

Kritische Hinweise konzentrieren sich u.a. darauf, dass die Wirkung von Symbolen empirisch nur unzulänglich erforscht ist, dass Subkulturen und spezielle Handlungsweisen von Mitarbeitern unzureichend beachtet werden und dass die Führungskraft in die Rolle des Machers rückt (vgl. Lang. 2005, S. 57).

Übung:

Sammeln Sie die Symbole – verbale, interaktionale, artifizielle –, die Sie in Ihrer Organisation erleben, wie diese Symbole auf Sie persönlich wirken und wie Ihre Führungskraft diese Symbole interpretiert. Überlegen Sie, welche Symbole Sie zur Optimierung der Zusammenarbeit in der Organisation einführen könnten und diskutieren Sie Ihre Vorschläge mit Kolleginnen und Kollegen.

#### 2.4.4 Systemische Führung

Der Ansatz der systemischen Führung kann als ein „frontaler Angriff gegen das Heldenverständnis von Führung“ (Neuberger 2002, S. 593) gewertet werden. Ausgangspunkt des systemischen Ansatzes sind die systemtheoretischen Überlegungen von Luhmann (1984), der drei Leitdifferenzen für das Verständnis von Systemen formuliert:

- a) Leitdifferenz Teil – Ganzes. Systeme bestehen aus einzelnen Elementen, die in einer besonderen charakteristischen Weise miteinander verbunden. In ihrer Gesamtheit sind Systeme mehr als die Summe ihrer Teile und werden als Ganzheit gesehen.
- b) Leitdifferenz System – Umwelt. Systeme werden als eigene Organisation und Struktur von ihren Umwelten abgegrenzt, können aber in einer Austauschbeziehung zu ihrer Umwelt stehen. Durch diese Austauschbeziehung, die als Offenheit des Systems interpretiert wird, können sie eine Anpassungsleistung an ihre Umwelt induzieren.
- c) Leitdifferenz Identität – Differenz. Andererseits sind Systeme geschlossen gegenüber ihren Umwelten und konstituieren durch die Grenzziehung ihre eigene Identität. Systeme gelten als von außen nicht direktiv steuerbar, sondern verarbeiten Informationen der Umwelten nach ihren eigenen Gesetzmäßigkeiten im Sinne ihrer Selbstorganisation.

In der Dynamik zwischen Offenheit und Geschlossenheit des Systems zur Umwelt, d.h. in der Aufnahmefähigkeit von Informationen von außen und der Verarbeitung der Informationen in den internen Strukturen einer Organisation vollzieht sich die Weiterentwicklung, die die Überlebensfähigkeit der Organisation sichern soll.

Als Organisation anschlussfähig zu bleiben und diese Fähigkeit immer wieder herzustellen, ist eine wichtige Aufgabe für Führung.

Eine zentrale Rolle im systemischen Denken nimmt die Beobachtung ein, die immer beeinflusst ist durch die Position des Beobachters und seinen eigenen Wahrnehmungsvoraussetzungen unterliegt. Beobachtung ist immer eine Konstruktion aus der eigenen Perspektive heraus und orientiert sich an Unterscheidungen. Beobachter, die Teil eines Systems sind, z.B. Führungskräfte in einem Unternehmen, beobachten anders als Beobachter, die Teil eines anderen Systems sind, z.B. Berater. Gleiches gilt für die systemische Unterscheidung zwischen der Gruppe/dem System der Führungskräfte und der/dem der Mitarbeiter. Grundlegend differenziert die systemische Führung zwei Arten von Beobachtung, die Beobachtung 1. Ordnung, die im alltagsweltlich bekannten Sinne beobachtet und die Beobachtung 2. Ordnung, mit der das Beobachten beobachtet wird. Eine Führungskraft beobachtet und interpretiert ihr Handeln im Unternehmen anders als ein Investor, der überlegt, Geld für das Unternehmen in die Hand zu nehmen, sein Handeln beobachtet und interpretiert. Beides wäre eine Beobachtung 1. Ordnung und impliziert blinde Flecken bei den jeweils Beteiligten. Außenstehende Beobachter können das Handeln beider und ihren Prozess der Beobachtung beobachten und auch beobachten, wie diese beiden Personen ihr Handeln einschätzen. Im Hinblick auf das Agieren der Führungskraft und des Investors handelt es sich bei der Beobachtung der Außenstehenden (z.B. Berater, Presse) um eine Beobachtung 2. Ordnung. Die Beobachtung 2.Ordnung kann damit zu einer hilfreichen Erweiterung der Sichtweisen einer Situation beitragen (vgl. Simon 2009, S. 52,58). Damit wird aus der Perspektive der systemischen Führung deutlich, warum Coaching, Feedback, Supervision usw. einen großen und notwendigen Stellenwert für Führungskräfte und für die Entwicklung einer Organisation haben (vgl. Neuberger 2002, S. 604).

Beispiel:

Eine Führungskraft kann das Verhalten eines Mitarbeiters verschieden interpretieren. Wenn ein Mitarbeiter zum engen Kreis der Leistungsträger gehört, wird ein Fehlverhalten oder eine Minderleistung als ein einmaliger Ausrutscher interpretiert, der wahrscheinlich den

unglücklichen Umständen geschuldet ist. Demgegenüber wird dieselbe Handlung bei einem als insgesamt schwächer eingestuften Mitarbeiter als typisch gewertet. Damit wird die vorherrschende Einschätzung der (Minder-)Leistungen des Mitarbeiters nur bestätigt. Folglich findet keine Suche nach externen Einflussfaktoren statt. Mit anderen Worten die Führungskraft als Beobachter eines Ergebnisses interpretiert auf der Basis ihrer bisherigen Vorannahmen. Nun könnte es für die Führungskraft sehr hilfreich sein, wenn sie durch Unterstützung eines außenstehenden Beobachters ihr Handeln reflektieren kann und auf neue Sichtweisen und Verhaltensmöglichkeiten hingewiesen wird.

Der zentrale Baustein für das Funktionieren eines Systems ist die Kommunikation, wobei Kommunikation im Denken von Luhmann (1984) nicht als der persönliche Austausch zwischen Menschen gedacht ist, sondern als autopoietischer (sich selbst produzierender) Kommunikationszusammenhang. Es bedeutet, die Art und Weise des sozialen Austausches, die Regeln und Routinen, die Kultur und Konventionen des Umgangs miteinander, die Formen des Kontaktes, die Belohnungen und Sanktionen bei den Beziehungen, die Form des sprachlichen Codes und von Schlüsselwörtern, all diese Punkte werden zusammengefasst in den Kommunikationszusammenhang (vgl. Neuburger 2002, S. 621). Mitarbeiter wie Führungskräfte sind gleichermaßen Teile des Systems und unterliegen diesen kommunikativen Gegebenheiten, ihren Strukturen und ihrer Eigendynamik.

„Soziale Systeme bestehen demnach nicht aus Menschen, auch nicht aus Handlungen, sondern aus Kommunikation“ (Luhmann 1986, S. 269). Folglich konstituieren sich Systeme indem sie ihre Kommunikation selbstorganisiert gestalten.

Was bedeutet nun Führung im systemischen Denken? Wimmer (2008, S. 2) formuliert den Zusammenhang treffend: „Führung in diesem Verständnis ist eine organisationale Fähigkeit, eine in der Organisation ausdifferenzierte Funktion, die im Unterschied zu den vielfältigen Fachaufgaben auf die laufende Herstellung der eigenen Vitalität (Überlebensfähigkeit) spezialisiert ist (...). So verstanden ist Führung eine ‚Eigenschaft‘ des sozialen Systems Organisation, die in der Praxis mehr oder weniger gut entwickelt sein kann“. Um ihre Funktion erfolgreich realisieren zu können, benötigt bzw. gestaltet Führung Organisationsdesigns, Strukturen, Hierarchieebenen, eigene Spielregeln, Entscheidungsprozesse etc.. All diese Regelungen dienen dazu, ein konstruktives Zusammenspiel der Funktionsträger im Sinne der übergeordneten Zielsetzungen der Organisation zu gewährleisten. Kernaufgabe ist es, „die Organisation in all ihren Bereichen als Mittel so herzurichten, dass sie bei sparsamsten Ressourceneinsatz die Zielerreichung optimiert“ (Wimmer 2008, S. 1). Führung wird im Ergebnis als Mannschaftsleistung im Dienste der Zukunftssicherung des Unternehmens verstanden (vgl. Wimmer 2008, S. 2).

Führungskräfte sorgen – entsprechend ihrer Funktionsebene – durch ihre Aktivitäten fortlaufend dafür,

- bestehende Unsicherheiten in gemeinsame Handlungssicherheit zu verwandeln,
- Komplexitätsanforderungen in bewältigbare Aufgaben zu reduzieren,
- Ressourcen wertschöpfend einzusetzen,
- Strategien und Identitätsbildung zukunftssichernd zu entwickeln,
- die Strukturen der Organisation an den jeweils aktuellen Herausforderungen anzupassen,
- die Personalsituation so zu gestalten, dass Mitarbeiter ihre Potenziale zur Zielerreichung entfalten können,
- die Kontakte mit Kunden und anderen Stakeholdern für den permanenten Abgleich zwischen Umwelt und Organisation zu nutzen.

Zusammengefasst ist es die Aufgabe von Führung, auf der Basis eines dauerhaften Vergleiches der Soll-Ist-Differenzen der Organisation die angemessene Steuerung

vorzunehmen. Für eine wirkungsvolle Bearbeitung ist Führung unausweichlich auf Kommunikation angewiesen und muss Anschlussfähigkeit in vielerlei Hinsicht permanent herstellen. „Führung kann heutzutage auf keine vorgegebenen, gesellschaftlich abgestützten Autoritätsressourcen mehr zurückgreifen (...). Darum ist das ‚Wie‘ der Wahrnehmung von Führungskräften so enorm erfolgskritisch (...). Es ist ihre Eigenleistung, von Situation zu Situation ein gemeinsames Wollen herbeizuführen und dafür (...) die notwendigen Akzeptanzgrundlagen zu schaffen (...). Deswegen sind Führungskräfte für die Realitätswahrnehmung, für die Kultur des Miteinanders etc. in hohem Maße verantwortlich.“ (Wimmer 2008, S. 3f.). Im systemischen Sinne braucht Führung Persönlichkeiten, die sich auf diese Aufgaben spezialisiert haben. Führung wird als „voraussetzungsvolle Profession“ (Wimmer 2008, S. 2) verstanden, die ein eigenes Anforderungsprofil umfasst. Problematisch bleibt, dass Komplexität und Autopoiese einer Organisation sich einer klassischen Steuerungsvorstellung im Ursache-Wirkungs-Rahmen entziehen. Soziale Systeme unterliegen vielmehr vielfältigen Rückkopplungsschleifen mit selbstverstärkenden Mechanismen. Daher ist nachvollziehbar, dass Veränderungen grundsätzlich als kontingent eingeschätzt werden, d.h. als auch anders möglich und nicht vorhersehbar (vgl. Neuberger 2002, S. 609).

Kritisch angemerkt zum systemischen Ansatz wird, dass Machtprozesse ausgeblendet werden, dass das naturwissenschaftliche Konzept der Selbstorganisation auf soziale System übertragen wird, dass Menschen als handelnde und selbstbestimmte Personen auf Kommunikationsträger reduziert werden und dass die Wirkungen von Aktivitäten letztlich nicht steuerbar sind (vgl. Lang 2005, S. 60).

Aufgabe:

Sammeln Sie Ereignisse in Ihrer Organisation, die sehr unterschiedlich interpretiert werden. Reflektieren Sie dann, aus welcher Beobachterposition die jeweiligen Interpretationen formuliert worden sind.

## 2.4.5 Theorie U

Mit der Theorie U legt Otto Scharmer einen aktuellen und völlig neuartigen Entwurf für Führung vor, der davon ausgeht, dass wir uns in einer Zeit grundlegender gesellschaftlicher und ökonomischer Veränderungen befinden: „Wir leben in einer Zeit brodelnder Konflikte und massiven institutionellen Versagens (...). Es ist eine Zeit, die sich anfühlt, als würde sich etwas Grundsätzliches verlagern und sterben, während gleichzeitig etwas anderes geboren werden möchte“ (Scharmer 2009, S. 22). Trotz vielfacher Innovationen und breitem technischen Fortschritt in einer globalisierten Welt ist es weder gelungen, Hunger und Armut weltweit zu besiegen noch sind die Gesundheits- und Bildungssysteme überzeugend und zufriedenstellend aufgebaut. Führung heute muss sich notwendigerweise auf den Umgang mit Veränderungen beziehen, nur so lässt sich das Überleben und die Neugestaltung von Institutionen, seien es Gesellschaften, Regierungen, Unternehmen oder Non-Governmental Organisations, gewährleisten. Scharmer analysiert, „dass wir es nicht geschafft haben, unsere jahrhundertealten kollektiven Muster des Denkens, Organisierens und Institutionalisierens so in Bewegung zu bringen, (...) dass sie mit den Herausforderungen der heutigen Realität auf Augenhöhe kommen.“ (Scharmer 2007, S. 203). Er spricht von einem fundamentalen blinden Fleck in der Führung und im Alltagsleben, der sich auf die Struktur der Aufmerksamkeit bezieht (vgl. Scharmer 2007, S. 203). Hieran anknüpfend entwickelt er drei Perspektiven für die Tätigkeit von Führungskräften, a) die Perspektive des Ergebnisses – was Führungskräfte tun, b) die Perspektive des Prozesses – wie Führungskräfte führen, c) die Perspektive der inneren Verfasstheit – was sind die inneren Quellen der Führungstätigkeit.

Während die ersten beiden Perspektiven in der Führungsliteratur ausführlich betrachtet werden, kann die innere Quelle als der blinde Fleck bezeichnet werden. Diese Beobachtung kombiniert er mit der Kritik an der gängigen Überlegung, dass Lernen nur aus Erfahrungen der Vergangenheit entstehen kann. Scharmer postuliert demgegenüber, dass „Lernen aus der im entstehen begriffenen Zukunft“ (Scharmer 2007, S. 204) möglich sein müsste. Diese Form des Lernens nennt er presencing als eine Wortschöpfung aus presence (Gegenwart/Anwesenheit) und sensing (fühlen/erspüren).

Mit presencing, dem Lernen aus der Zukunft heraus, ist gemeint, „die eigene, höchste Zukunftsmöglichkeit wahrzunehmen und zu aktualisieren – eine direkte Verbindung zu der Zukunftsmöglichkeit herzustellen, die uns braucht, um in die Welt zu kommen“ (Scharmer 2007, S. 204).

Die Ausgangspunkte dieser Art des Lernens entfaltet Scharmer an vier Grundarten des Zuhörens (vgl. Scharmer 2007, S. 205f.; Scharmer 2009, S. 272):

1. Downloaden (Wahrnehmungsorgan erster Ordnung). Dieses Zuhören dient der Bestätigung der eigenen Urteile, wir hören das, was wir bereits kennen.
2. Gegensätzlich-unterscheidende Zuhören - Debatte (Wahrnehmungsorgan zweiter Ordnung). Wir entdecken Unterschiede bei den Aussagen anderer und entwickeln Neugierde, diese Unterschiede genauer zu betrachten statt sie zu leugnen wie beim Downloaden. Diese Art des Zuhörens ist der Grundmodus guter Wissenschaft.
3. Empathisches Zuhören – Dialog (Wahrnehmungsorgan dritter Ordnung). Bei diesem Zuhören wird der Rahmen des eigenen mentalkognitiven Denkens verlassen und die Konzentration verschiebt sich in das Feld des anderen. Empathisches Zuhören bedeutet, die Intelligenz des Herzens aufzubauen und einen direkten Kontakt zur anderen Person herzustellen. Durch diese Verschiebung des inneren Ortes kann ein wirklicher Dialog entstehen, mit dem eine enge Verbindung der Beteiligten aufgebaut wird.
4. Schöpferisches Zuhören – Presencing (Wahrnehmungsorgan vierter Ordnung). Diese Art des Zuhörens veranlasst uns, in einen tieferen Bereich von Emergenz einzutreten, um ein im Entstehen begriffenes Feld der Zukunft zu öffnen. Hier entwickeln wir eine Resonanz zu den höchsten Zukunftsmöglichkeiten, die nicht mehr auf die Empathie zu einem Gegenüber begrenzt sind, sondern uns in einen anderen Aggregatzustand befördert, aus dem heraus – quasi in einem Moment zeitloser Stille – wir das Werden von Neuem und Zukünftigem erleben. Ein überzeugendes Kriterium für das Erreichen dieser Art des Zuhörens ist, wenn man am Ende eines Gespräches feststellt, dass man nicht mehr die gleiche Person ist wie vor dem Gespräch. Es hat eine profunde Verwandlung stattgefunden, eine Berührung mit dem authentischen zukünftigen Selbst.

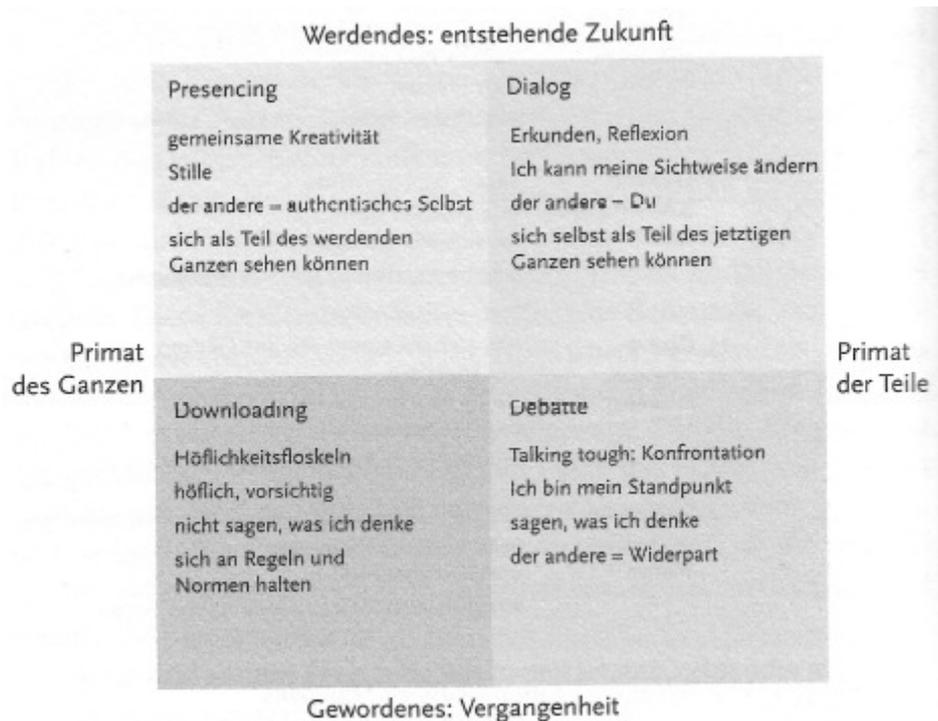


Abb. 2.7: Vier Felder der Konversation (Quelle: Scharmer 2009, S. 272)

Beispiel: Der Leiter eines IT-Bereichs sollte im Rahmen seines Ausbildungsprogramms für Führungskräfte auf der Basis ein 90-minütiges Stakeholder-Interview mit einer hochrangigen Führungskraft aus seinem Unternehmen durchführen. Anfangs hatte er wenig Vertrauen in dieses Gespräch, musste aber bald feststellen, dass das Interview völlig anders verlief als befürchtet: „Ich musste meine Perspektive verändern und mich in die Schuhe meiner Stakeholder begeben: Wie sieht *der andere* meinen Job? Ich musste herausfinden, wie ich meinen Stakeholdern helfen kann, damit *sie* erfolgreich sein könnten. Wozu brauchten *sie* mich? (...) Ich lernte Dinge aus der Perspektive meiner Stakeholder in dieser offenen Art, die ich niemals durch eine ‚normale Kommunikation‘ gehört hätte. Kurz nach den Interviews kamen Leute, die ich nicht kannte, zu mir und sagten: ‚Wir haben von dieser offenen Kommunikation gehört. Das hat viel Vertrauen aufgebaut. Wie haben Sie das gemacht?‘ Und alles, was ich getan hatte, war, mir die größte Mühe zu geben, *nichts zu wissen!* Also zu vergessen, wer ich war und welche Antworten ich in meinem Job besaß (...). Es war diese Offenheit, die mir geholfen hat, etwas zu lernen und mir viel Arbeit zu sparen (...) die größte Überraschung für mich war, dass ich durch die Interviews nicht nur den anderen verstanden habe, sondern dass auch Vertrauen geschaffen worden ist. Das ist sogar noch erstaunlicher.“ (Scharmer 2009, S. 386, Herv. i.O.).

Aus den vier Arten des Zuhörens generiert Scharmer die weiteren Schritte für seine Theorie U. Bezogen auf den Umgang mit Veränderungen differenziert er fünf Ebenen, die die einzelnen Stufen einer Veränderung abbilden. Der Gesamtprozess verläuft von der Herausforderung zur neuen Aktion d.h. von der gemeinsamen Wahrnehmung zum neuen gemeinsamen Handeln. Die einzelnen Schritte werden durch die Begriffe Re-structuring, Re-designing, Re-framing und Re-generating differenziert. (siehe Abb. 2.2 aus Scharmer 2009, S. 52)

Re-structuring meint, innezuhalten, um die gegenwärtige Realität genau anzuschauen und hinzuspüren, wie die Beteiligten die Realität wahrnehmen. Am Ende der Entwicklung werden hiermit die neuen Strukturen und Praktiken gefestigt.

Re-designing heißt, den eigenen Standpunkt zu verlassen und andere Perspektiven übernehmen, um aus der Unterschiedlichkeit erste Lernschritte gehen zu können. Auf der Seite des Handels werden die neuen Kerntätigkeiten und Prozesse geschaffen.

Re-framing ist der Prozess, im Dialog neues Denken zu entwickeln und neue Konzepte zu gestalten.

Re-generating bedeutet, die eigene Energie und Quelle zu entdecken, für sich zu klären, was ist meine Aufgabe, was will ich erreichen, wer bin ich in diesem Kontext?

Die Voraussetzungen für eine Führung aus der Zukunft heraus sieht Scharmer (2007, S. 208) darin, drei innere Instrumente für Führungskräfte zu aktivieren: a) die Öffnung des Denkens (Open Mind), die sich aus der Aktivierung der Intelligenz (IQ) ergeben kann, b) die Öffnung des Fühlens (Open Heart), die im Bezug zur emotionalen Intelligenz (EQ) steht und c) die Öffnung des Willens (Open Will), die als spirituelle Intelligenz (SQ) bezeichnet wird.

Die generelle Aufgabe von Führungskräften sieht Scharmer (2009, S. 68) darin, in ihren Organisationen bestimmte Orte und Infrastrukturen zu schaffen, die es erlauben, zukunftsweisende Veränderungen zu entwickeln. Mit co-sensing beschreibt er die Möglichkeit, Plätze und Räume zu haben, an denen die Wahrnehmung ausgetauscht und abgestimmt werden kann. Mit co-inspiring weist er darauf hin, dass eine Organisation Orte der Reflexion und Stille benötigt, die ein Hinhören ermöglichen. Hierbei soll sowohl kollektiv wie auch individuell die Verbindung zu den tieferen Quellen der Inspiration aufgebaut werden. Als drittes infrastrukturelles Element nennt er co-creating, d.h. die praktische Umsetzung in neue Handlungsmöglichkeiten, in Mikrokosmen des Neuen und in Prototypen, mit denen die Landebahn der Zukunft im Tun erforscht werden kann.

Das Anliegen der Theorie U erweitert die Diskussionen über Führung um einen grundsätzlich neuen Aspekt. Im Mittelpunkt stehen weder eine instrumentelle oder gar pragmatische Umsetzung von Führungsaufgaben, es geht vielmehr um anderes Paradigma, dass einerseits mit dem Blick auf Zukunft und andererseits mit einem spirituellen Ansinnen beschrieben werden kann. Zukunftsfähigkeit und Veränderungsfähigkeit werden identisch charakterisiert und aus dem tiefliegenden menschlichen Bedürfnis nach Überleben in wechselvollen Umwelten heraus interpretiert. Während dieses Vorhaben als die Stärke der Theorie U bezeichnet werden kann, so weist sie vorerst Schwächen in der operativen Umsetzung auf. Ob sie diese Mängel wird beseitigen können, muss die weitere Entwicklung des Konzeptes zeigen.

Übung:

Prüfen Sie, wo in Ihrer Organisation eine Infrastruktur für die co-sensing, co-inspiring und co-creating vorhanden ist. Tauschen Sie sich dann mit Kolleginnen und Kollegen aus, wie oft diese Orte belebt sind, wie sie genutzt werden oder ob sie ggf. stärker aktiviert werden müssen.

## **Zusammenfassung**

Führung in Organisationen ist ein sehr breites Feld, das sehr unterschiedlich diskutiert werden kann. In diesem Kapitel sind verschiedene Ansätze erläutert worden, die für sich beanspruchen, Führung in einer angemessenen Form zu beschreiben und hilfreiche Tipps für erfolgreiches Führungshandeln geben zu können. Die Perspektiven variieren von der Betonung der persönlichen Eigenschaften über die Verhaltensweisen bis zur Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Auch Charisma und situative Einflussfaktoren werden als zentrale Elemente beurteilt. Während die systemische Führung eine eher organisatorische und der Person gegenüber schon fast distanzierte Haltung einnimmt, arbeitet die Theorie U die besondere Form des Kontaktes der Beteiligten heraus.

## **Aufgaben zur Selbstüberprüfung**

1. Prüfen Sie Ihr persönliches Führungshandeln und beachten Sie, wie Sie Ihr Handeln vor sich und vor Anderen begründen. Wenn Sie keine Führungskraft sind, beobachten Sie das Handeln Ihrer Führungskraft und ihre Begründungen.
2. Sammeln Sie Beobachtungen und Argumente für die verschiedenen Führungsmodelle und tauschen Sie sich darüber mit Kolleginnen und Kollegen aus.
3. Erkundigen Sie sich bei der Personalentwicklung Ihres Unternehmens, welches Führungsmodell als Basis für die Führungstrainings in Ihrem Unternehmen dient.

## Kapitel 3: Mikropolitik in Unternehmen

### 3.1 Lernziel

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie jenseits von Führungstheorien die Akteure in Unternehmen ihr Handeln ausrichten und welche Möglichkeiten sie sich dabei bedienen. Politik kann als ein Bestandteil des Verhaltensrepertoires von Menschen bezeichnet werden, das immer dann zum Tragen kommt, wenn mehrere Personen miteinander in Kooperation treten, um Ziele zu erreichen.

### 3.2 Mikropolitische Verhalten von Führungskräften in Unternehmen

Akteure in Unternehmen sind nicht allein und souverän in ihrem Handeln, sie müssen sich mit Anderen abstimmen, sind abhängig von Entscheidungen Anderer und können das Handeln Anderer mit beeinflussen. Da in Unternehmen immer mehrere Personen an Aktivitäten beteiligt sind, ergeben sich unterschiedliche Interessen, Meinungen und Zielsetzungen. Damit sind wir im Feld des Politischen. Es ist dadurch gekennzeichnet, dass

- mehrere Personen beteiligt sind, die auf vielfältige Weise miteinander verbunden sind;
- die Interessen und Ziele der Beteiligten nicht unbedingt kompatibel sind, sondern durchaus gegensätzlich sein können;
- die Interessen und Ziele oft nicht vollständig transparent sind oder mit Absicht in der Kommunikation anders dargestellt werden als ihr ursprüngliches Anliegen ist;
- im Mittelpunkt des Handelns Macht und Entscheidungshoheit stehen, die dazu dienen, die Verfügungsgewalt über knappe Ressourcen auszuüben;
- die Handlungsmöglichkeiten offen sind, also nicht durch fixe Regelungen oder Absprachen von vornherein begrenzt werden;
- Komplexität, Intransparenz und Ungewissheit zentrale Einflussfaktoren für die Handlungsspielräume sind;
- der Faktor Zeit eine gewichtige Rolle bei ständig wechselnden Konstellationen und emergenten Prozessen ist (vgl. Neuberger 2002, S. 682f.).

„Mikropolitik bezeichnet das Arsenal jener alltäglichen ‚kleinen‘ (Mikro-) Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen“ (Neuberger 2002, S. 685).

Als Zielsetzung politischen Handelns kann die Fähigkeit bezeichnet werden, eigene Interessen durchzusetzen, sie dauerhaft zu sichern und dafür die Bedingungen zu kontrollieren (vgl. Neuberger 2002, S. 681). Mikropolitik ist nicht von vornherein mit einer negativen Implikation oder illegalen Machenschaften zu verknüpfen. Mikropolitik soll vielmehr als ein gesondertes Rollenverhalten von Führungskräften verstanden werden, das Kreativität, Innovation und Expertise frei setzen kann. Führungskräfte können nicht an jedem Ort gleichzeitig sein, sie können nicht alles wissen, sie sind auf Unterstützung angewiesen, sie benötigen vielfältige Einschätzungen aus unterschiedlichen Perspektiven und sie brauchen personellen Rückhalt im Unternehmen.

Jede Form von Kooperation ist auf politische Abstimmungen angewiesen. Dienst nach Vorschrift innerhalb der festgelegten Wege kann das Effizienz- und Effektivitätspotential einer Organisation nur begrenzt erschließen. Mikropolitik dient oft ganz entscheidend dazu, jenseits der offiziellen Regelungen, Abstimmungen, Klärungen und Einigkeiten zu erzielen, die über offizielle Wege nur schwer zu erreichen wären.

Mikropolitische Verhaltensweisen sind u.a. (vgl. Neuberger 1995, S.154)

authentischer, offener Gebrauch:

- belohnen und bestrafen, Zwang ausüben,
- rational argumentieren, solidarisieren, idealisieren,
- an höhere Autoritäten appellieren,
- Allianzen bilden, Absprachen treffen
- Vorbild sein, Visionen anbieten,

verdeckter Gebrauch:

- einschüchtern, bluffen, ködern,
- hohle Versprechungen, ködern, hochstapeln,
- Imponiergehabe, Personenkult inszenieren,
- Schmeicheleien, Täuschungen
- isolieren, vollendete Tatsachen schaffen.
- Intrigen spinnen, scheinbar unwissend sein
- Informationen zu einem späteren Zeitpunkt mitteilen

Beispiel

In vielen Unternehmen werden Aussagen wie ‚Wir sitzen alle in einem Boot – Wir ziehen an einem Strang‘ genutzt, um eine Gemeinsamkeit von allen herzustellen. Mit diesen Konsens-Formeln soll über Unterschiede der einzelnen Interessen hinweggesehen werden. Die Aussagen können allerdings selbst als ein Ausdruck einer politischen Strategie bezeichnet werden, mit der abweichende Meinungen als kritisch interpretiert werden. Die Kraft und Innovation, die aus unterschiedlichen Perspektiven und Gedanken entstehen können, werden dabei oft missachtet. Andersdenkende werden schnell als Querulanten abgetan, ohne ihr Potenzial zu beachten.

Taktik, deren soziale Erwünschtheit oft als gering eingeschätzt wird, ist ein Bestandteil von Mikropolitik und kann positiv gewendet eher als ‚in Takt kommen‘ mit den Umständen, mit der Situation und mit Anderen verstanden werden. Damit wird deutlich, dass mikropolitische Aktivitäten sich nur in der Interaktion mit anderen Beteiligten vollziehen können und grundsätzlich auf Gegenseitigkeit angewiesen sind. Im Unterschied zu klassischen Führungsmodellen, die von einer klaren Hierarchisierung ausgehen, bei der Führungskräfte gegenüber Mitarbeitern einen strukturellen Einflussvorsprung und mehr Entscheidungsbefugnis haben, betonen die mikropolitischen Überlegungen stärker eine multiple Abhängigkeit der Beteiligten. Im Hinblick auf den Transformationsprozess von Arbeit im Ergebnis beschreibt es Neuberger folgendermaßen: „Wie kann das durch den Arbeitsvertrag gebundene Arbeits*vermögen* in tatsächliche Arbeits*leistung* überführt werden? Weil die Arbeitskraft im Besitz des Verkäufers bleibt, ist Führung eine jener organisationalen Institutionen, die für diesen Wandlungsprozess sorgen soll. Die Institution ‚Personalführung‘ ist prädestiniert dafür, Steuerungslücken, unerwartete Situationen, Anpassungsschwierigkeiten und Interessenkonflikte produktiv zu bewältigen. Dass dabei nicht ihr Wille geschieht, sondern das Ergebnis aus einem komplizierten Geflecht mikropolitischer Aktionen aller Beteiligten entsteht, macht es ratsam, sich dieser praktischen und theoretischen Herausforderung zu stellen.“ (Neuberger 2002, S. 729).

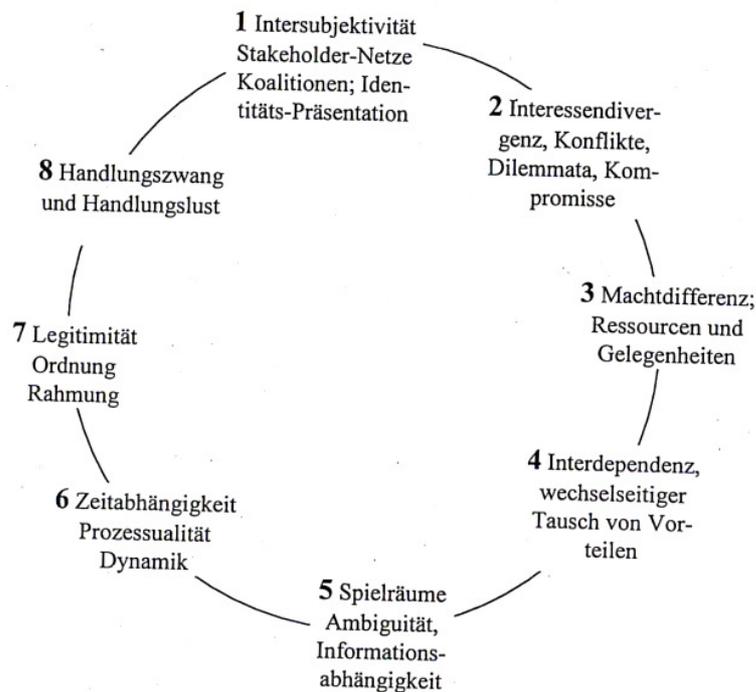


Abb. 3.1: Merkmale mikropolitischer Handlungsmöglichkeiten (Quelle: Neuberger 2002, S. 696)

(Mikro-)Politisches Handeln in Unternehmen ist unausweichlich. Die Existenz verschiedener Gruppen und Subsystemen markiert in vielfältiger Hinsicht Unterschiede, die in einem Diskurs besprochen und idealerweise harmonisiert werden müssen. Gegensätzliche Meinungen und Konflikte, z.B. zwischen Abteilungen und Bereichen sind Bestandteile dieses interaktiven Prozesses. Führungskräfte können durch ihr politisches Handeln Energien bündeln, Prozesse strukturieren und Menschen zusammenbringen.

Politisches Handeln ist in einem positiven Sinne auf soziale Ordnung und Strukturierung gerichtet.

Die soziale Ordnung, die auf einem erfolgreichen politischen Handeln basiert, entwickelt sich nicht aus der bürokratischen Strukturiertheit oder fixierten formalen Regeln, sondern aus dem beweglichen Spiel der Kräfte. Sie passt sich den wandelnden Gegebenheiten an und will durch diese Offenheit Stabilität in das System bringen. Unterstützende Aktivitäten von Führungskräften hierfür sind z.B. Offenheit bei Diskussionen, Transparenz bei Entscheidungen, klare Regelungen für Belohnungssysteme, Kontingenz bei komplexen Prozessen. Zentraler Erfolgsfaktor für das Gelingen des mikropolitischen Handelns ist Vertrauen. Führungskräfte sind aufgefordert, ihre Vertrauenswürdigkeit aufzubauen und immer wieder neu zu beweisen. Gegenüber Mitarbeitern basiert Vertrauen zuerst auf einer mehr oder weniger starken Vorleistung, die sich auf Dauer auszahlt. Andererseits bringen Mitarbeiter ihren Führungskräften Vertrauen entgegen, indem sie die Macht von ihnen akzeptieren und ihren Entscheidungen einen für die Organisation zielführenden Charakter unterstellen. Wird Vertrauen auf der einen oder anderen Seite missbraucht, werden schnell auch andere Aspekte der Zusammenarbeit grundlegend in Frage gestellt.

Die Kritikpunkte am mikropolitischen Ansatz beziehen sich auf

- die individualistische Gesamtkonzeption,
- die scheinbare Freiheit der Akteure in ihrem Handeln,
- die Konzentration des Handelns auf Macht und Einflussnahme (vgl. Lang 2005, S. 64).

Der Ansatz der Mikropolitik kann die betrieblichen Verhaltensweisen recht realitätsnah beschreiben und stößt damit auf viel Verständnis. Andererseits ist dieser Ansatz weniger theoretisch elaboriert.

### **3.3. Zusammenfassung**

Politisches Handeln in Unternehmen kann zum einen eine sinnvolle Aktivität sein, um die Kooperationsfähigkeit der Beteiligten zu fördern, zum anderen sind Aktivitäten, die ein verdecktes Ziel im Hinblick auf egoistische Vorteile verfolgen, die negative Ausprägung. Um auf Dauer erfolgreich miteinander arbeiten zu können, ist Vertrauen eine zwingende Voraussetzung. Politisches Handeln soll sich daher daran orientieren, ob es Vertrauen fördert oder eher verhindert.

### **3.4. Aufgaben zur Selbstüberprüfung**

Aufgabe:

Beobachten Sie eine Woche lang, welche mikropolitischen Verhaltensweisen Sie selbst, Ihre Kolleginnen und Kollegen und ihre Führungskraft an den Tag legen. Notieren Sie diese Aktivitäten und werten Sie sie im Hinblick auf die Kriterien offen/verdeckt sowie förderlich/hinderlich für die Erreichung der Abteilungs-/Bereichs- und Unternehmensziele aus.

## **Kapitel 4: Führungsaufgaben in den verschiedenen Phasen von Veränderungsprozessen**

### **4.1 Lernziel**

In diesem Kapitel lernen Sie

- das dynamische Phasen-Modell des Change Kreisel für Ihr Change Management einzusetzen,
- phasensorientiert zu führen und zu kommunizieren.

### **4.2 Der Change Kreisel**

#### **4.2.1. Nutzen und Grenzen der Phasenmodelle im Change-Management**

Phasenmodelle sind Abstraktionen der komplexen Vorgänge in Veränderungsprozessen. Mit ihnen gewinnen die Beteiligten Verständnis für die Wirkmechanismen in Veränderungsprozessen und Führungskräfte entwickeln ein erfolgversprechendes,

strategisches Vorgehen. Vielfach folgen die Modelle den praktischen Erfahrungen der Autoren, so zum Beispiel das 8-Phasen-Modell von Kotter „Leading Change“ (vgl. Kotter 1996). Derartige Modelle zeigen vom Beginn bis zum Ende eines Veränderungsprojektes die Vorgehensweise für die Change-Manager (vgl. Kotter 1996; Krüger 2006) oder die Phänomene in einer Organisation während einer Veränderung (vgl. Kraus/Becker/Tölle 2006) auf.

Diese Modelle sind in der Analyse, Planung und Umsetzung von Veränderungen sehr hilfreich und werden mit Erfahrungen aus der Praxis und Erkenntnissen der Forschung weiter entwickelt. Drei Phänomene verdienen bei einer phasenorientierten Modellierung besondere Beachtung:

1. Es besteht eine „Ungleichzeitigkeit im Change“. Die Beteiligten erleben den Anfang und Ende eines Change-Prozesses verschieden, es fällt ihnen oftmals überhaupt schwer, Anfang und Ende eines Change genau zu datieren. Ist der Anfang bei der ersten Idee eines einzelnen Mitarbeiters zu finden, bei der Entscheidung des obersten Managements oder bei der Verkündung an Beteiligte und Betroffene? Ebenso ist der Endpunkt einer Veränderung schwierig eindeutig zu datieren. In der Praxis wird er nur sehr selten kommuniziert. (Beispiel: Wann waren die ehemaligen BRD und DDR endlich in einem Deutschland zusammen gewachsen? Sicher nicht am 03.10.1990). Häufig geht das Ende des einen Veränderungsprojektes in den Anfang des nächsten über (Beispiel: Der Umbau des Daimler-Konzerns in ein Weltunternehmen war noch nicht abgeschlossen, als die Trennung von Chrysler bereits wieder begann). Daher stellt sich die Frage, ob eine Betrachtungsmöglichkeit für organisationale Veränderungen im Zeitverlauf möglich ist, die nicht von fixierten Anfangs- und Endpunkten ausgeht.
2. Nach Simon ist nicht die Stabilität vor und nach dem Change die Regel in Organisationen, sondern diese ist nur ein flüchtiger Zustand vor der nächsten Veränderung (vgl. Simon 2007; Simon 2004). Ein Modell, das diese ständige Dynamik in Unternehmen integrieren kann, könnte weitere Informationen bieten.
3. In Veränderungsprojekten ist die Kommunikation und Zusammenarbeit der verschiedenen Personen außerordentlich erfolgsrelevant. Die Diskussionen zwischen den „driving forces“ und „restraining forces“ (vgl. Lewin zit. nach Greif et al. 2004, S. 57) sind unterschiedlichen Interessen geschuldet, die zum einen von persönlichen Präferenzen geprägt werden, zum anderen durch die unterschiedlichen funktionalen Differenzen (Entscheider, Umsetzer, Controller etc.) entstehen. Diese Funktionen und Rollen im Change und ihren Einfluss auf die Kommunikation zu integrieren, ist für eine Change-Modellierung ebenfalls sinnvoll, um Erkenntnisse zu Kommunikation und Zusammenarbeit darzustellen.

#### **4.2.2. Kommunikationsintensität und Innovationsgrad als Dimensionen im Change-Verlauf**

Im Verlauf einer Veränderung müssen immer wieder neue Personen und Gruppen einbezogen und überzeugt werden, immer wieder haben diese Meinungen, die es zu integrieren gilt (vgl. dazu die soziale Konstruktion von „Erfolg“ in Veränderungen nach Greif et al. 2004, S. 37).

- Ein kreativer Kopf mit einer Idee muss Unterstützer finden, die den Nutzen verstehen, die daraufhin den Sinn einer Entscheidung formulieren und entwickeln.
- Entscheider und Schlüsselpersonen verhandeln Ziele zwischen ambitionierten Wünschen und erreichbarer Relevanz und finden Messkriterien im Ausgleich zwischen den relevanten Interessengruppen.

- Ein Prozess zur Umsetzung muss gestaltet werden, hier sind Manager gefragt und die Details bei der Einführung werden von den Mitarbeitern in aktiver Zusammenarbeit entwickelt.
- Schließlich verlangen das Ergebnis und der Prozess ständig nach einer Bewertung, und auch diese gilt es, in ein gemeinsames Bild zu fassen.

Es sind verschiedene Funktionen zu verschiedener Zeit beteiligt, eine kreative Funktion als erstes, dann eine Entscheidungsfunktion, anschließend die Prozess-Funktion und die Umsetzungsfunktion. Außerdem eine durchgehende Controlling- und Bewertungsfunktion mit Steuerungsaufgaben.

Funktionen im Verlauf



Abb. 4.1: Funktionale Differenzen arbeiten im Change zusammen (eigene Darstellung)

Die Verbindung zwischen den Funktionen leistet **Kommunikation**. Diese Kommunikation wandelt sich im Zeitverlauf der Veränderung: Es gibt Zeiten heftiger und raumgreifender Diskussion mit **vielen Meinungen**. Und es gibt Zeiten, in denen Meinungen konsolidiert sind und eher Einvernehmen und **Ruhe** vorherrscht. Die Ausprägung der Kommunikation ist eine Dimension im Phasenmodell des Change-Kreisels (vgl. Hofmann 2009, S. 12-21).

Die andere Dimension im Change-Kreisels stellt den empfundenen **Innovationsgrad** im Unternehmen dar, ob eher die **Veränderung** aktuell ist oder eher gewohnte **Kontinuität** vorliegt. Ist die Veränderung gerade neu eingeführt, dann ist die „Veränderung“ bestimmend, wird alles als „das machen wir schon lange so“ beschrieben, dann ist eher „Kontinuität“ vorherrschend.

Der Zeitverlauf wird nicht über eine Achse dargestellt, sondern durch den Verlauf einer Kurve in diesem zweidimensionalen Kontinuum.

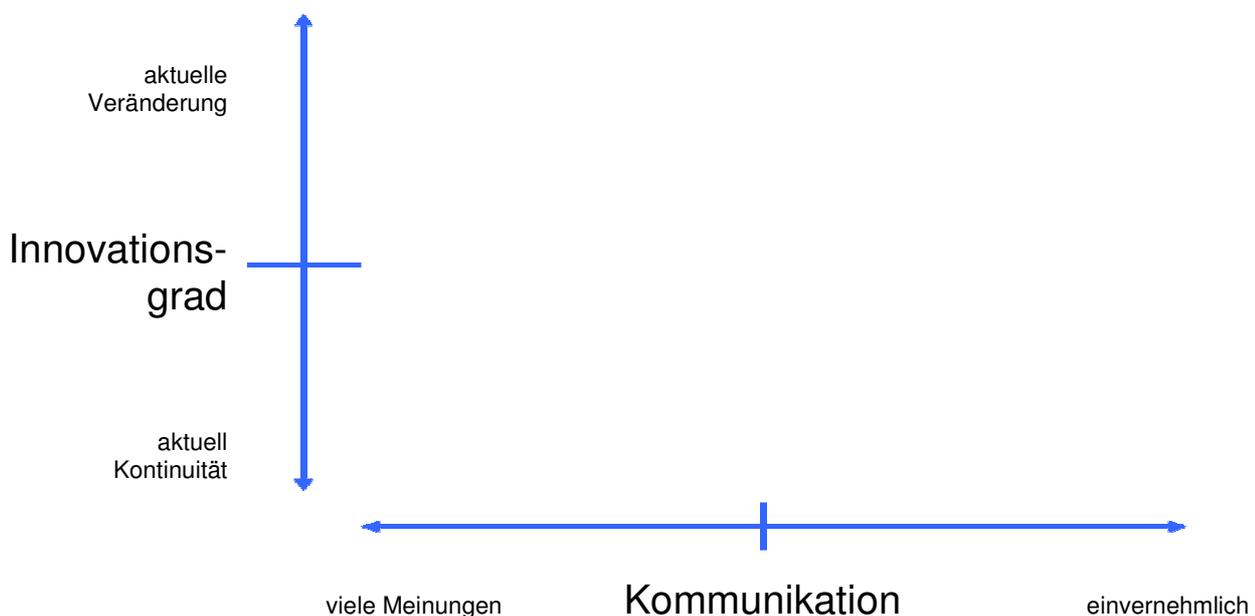


Abb. 4.2: Das Kontinuum für den Change-Kreisel (eigene Darstellung)

**Übung:**

Stellen sie den Verlauf eines Ihnen bekannten Change-Projektes als Kurve in diesem zweidimensionalen Kontinuum dar.

- Wo beginnt die Kurve? Welcher Zustand herrschte, als die Idee zu einer Veränderung auftauchte?
- In welche Richtung verläuft die Kurve weiter? Wie entwickelte sich Kommunikation und Innovationsgrad im weiteren Verlauf des Change-Projektes?
- Wo „endete“ das Change-Projekt?
- Welche Funktionen waren wann (wo im Kurvenverlauf) maßgeblich beteiligt?

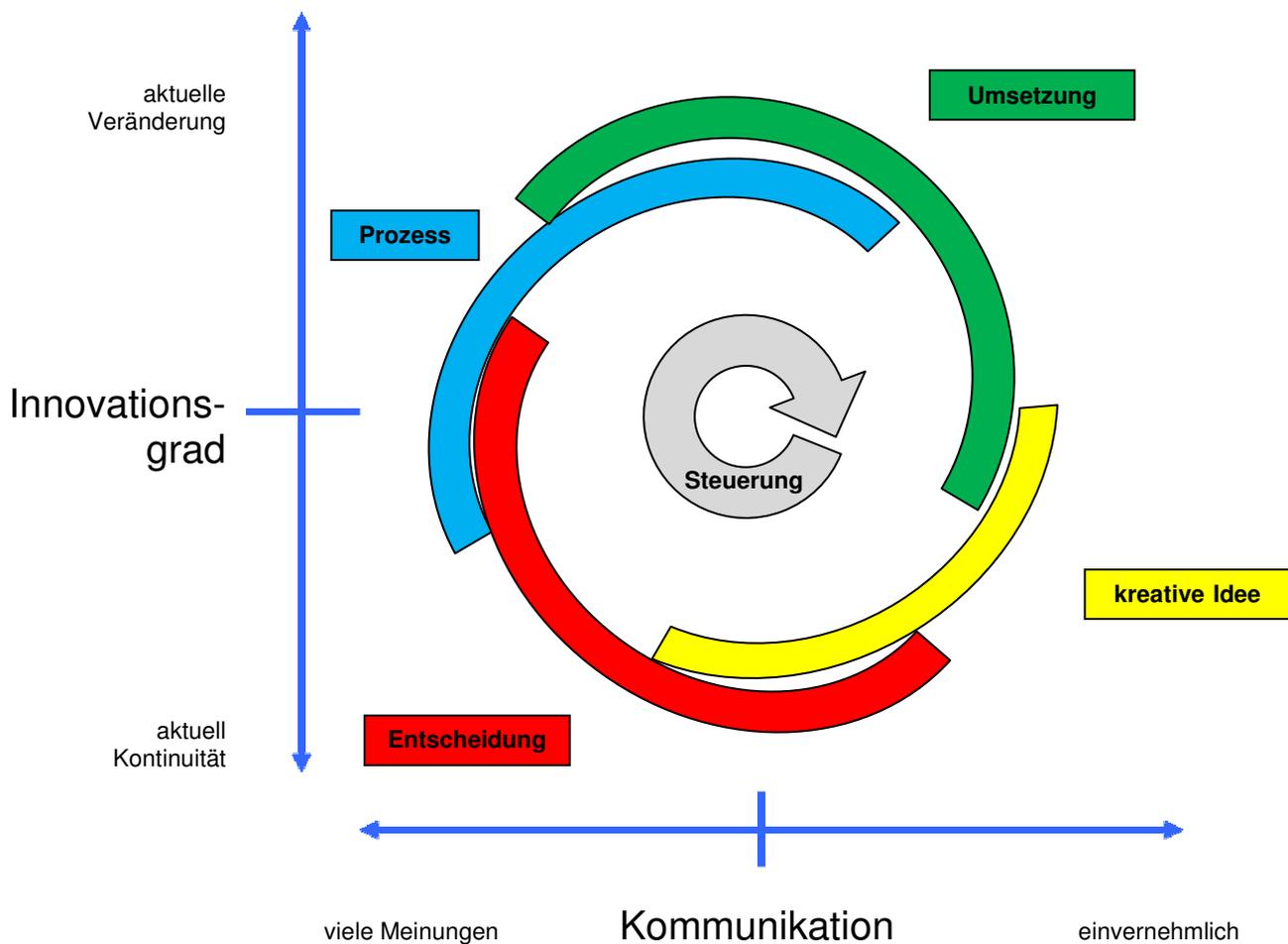


Abb. 4.3: Der Change-Kreisel (eigene Darstellung)

Dieses erfahrungsgelentete Modell beschreibt den Anfang von Veränderungen mit der ersten Idee, die ein kreativer Kopf (gelb) bei mittlerem Innovationsgrad in der Organisation hat,

während andere gerade tendenziell einvernehmlich den Abschluss der letzten Veränderung bewerten. Der kreative Kopf spricht den nächsten an, es entsteht eine relevante Gruppe, die auf die Entscheider (rot) zugeht und Gehör findet. Die Diskussion nimmt zu, es werden Möglichkeiten ausgelotet und – Entscheidungen gefällt: „Das machen wir!“. Damit ist die Innovation bereits auf einen guten Weg gebracht, nun werden die Manager als Prozessexperten (blau) hinzugezogen und die Diskussion um das „Wie“ wird geführt. Wenn diese abgeschlossen ist, dann ist die Veränderung quasi perfekt und wird an die verkündet, die sie umzusetzen haben (grün). Mit der Einführung ist der höchste Innovationsgrad erreicht. „Veränderung“ ist das bestimmende Gefühl in der Organisation. Die Diskussion wird mit den ersten Erfolgen zunehmend einvernehmlicher, es gelingt mehr und mehr in der Umsetzung und schließlich ist das neue Normalität und wird kontinuierlich verfolgt. Just in diesem Moment hat ein kreativer Kopf eine Idee, was man in dieser Situation Neues machen könnte, um noch besser zu werden. Der Kreisel dreht sich von Neuem, vorausgesetzt, die Idee wird von den Entscheidern auch aufgegriffen usw..

Eine integrierende Steuerung (grau) leitet durch das Change-Projekt.

### Übung

Bitte diskutieren Sie: Was ist der Nutzen dieses Modells für Change-Projekte?

Überlegen Sie mit Ihrer Erfahrung aus der Praxis: Was kommt Ihnen an dieser modellhaften Darstellung bekannt vor? Was können Sie mit Ihrer Erfahrung bestätigen, was verlief anders?

### 4.2.3. Führung im Change Kreisel

In diesem Modell werden einige Phänomene im Change deutlich visualisiert und verständlich:

- 1. Das Erleben und Bearbeiten von Meinungsverschiedenheiten geht der Umsetzung einer Veränderung voraus.** Zu Beginn jedes Veränderungsvorhabens muss eine entscheidende Menge von Meinungsführern überzeugt und gewonnen werden; erst wenn die Diskussion in eine unumkehrbare Entscheidung mündet, kann die Veränderung konkret angegangen werden. Die Diskussion wird mit zunehmender Umsetzung und gemeinsamen Erfahrungen wieder einvernehmlicher.
- 2. Die Veränderung beginnt und endet für verschiedene Gruppen zu verschiedenen Zeiten.** Je nach ihrer Funktion werden sie zu einem anderen Zeitpunkt informiert und einbezogen. Eventuell ahnen sie bereits vorher etwas und über den Flur geht die Botschaft „Die da oben hecken wieder was aus...“, denn ganz unbemerkt bleiben die Aktivitäten der Entscheider oder Manager selten. Genauso gerät die Veränderung für verschiedene Funktionsträger auch zu anderen Zeitpunkten wieder aus dem Fokus. Wenn die Entscheidung zur Umsetzung gefällt ist, wenden sich die Kreativen bereits den nächsten Ideen zu. Wenn die Prozesse entwickelt sind, schauen die Entscheider bereits auf die nächsten strategischen Notwendigkeiten – und fragen sich ungeduldig „wann tut sich endlich was, ist das endlich alles durchgearbeitet?“.
- 3. Die funktionale Differenzierung in Organisationen führt zu unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen im Change** – und sei es nur die zwischen Entscheidungsträgern (Führungskräften) und Umsetzern (Mitarbeitern). Wir kennen dies auch aus anderen Zusammenhängen in Unternehmen, z.B. ist es in der Funktion des Vertriebs begründet, schnell Produkte an den Kunden zu bringen und diesen einen guten Preis anzubieten, während die Produktion Wert auf Qualität legt und sehr

genau um den Aufwand weiß, diese herzustellen. Die unterschiedlichen Interessen sind im Change-Kreisel jeweils gegenüber positioniert: Während die Kreativen die Chancen und das Geniale ihrer Idee sehen, rechnen die Prozessexperten die Aufwände für die Innovation nach. Während die Entscheider den konkreten Nutzen der Strategie sehen, kennen die Mitarbeiter die Widrigkeiten der Praxis, die der Umsetzung im Wege stehen.

Im Modell Change-Kreisel werden drei **kommunikative Herausforderungen** besonders deutlich:

1. Wenn eine (Funktions-) Gruppe für sich die Diskussion um den Sinn und die Vorgehensweise im Change abgeschlossen hat und zur Überzeugung gelangt ist, auf dem richtigen Weg zu sein, beginnt mit der Einbeziehung der nächsten Gruppe die Diskussion von vorne. Nur vom Hören, dass andere etwas für sinnvoll erachten, entsteht keine Einsicht und kein Commitment, die Veränderung muss besprochen sein, bearbeitet werden und wiederkehrend müssen alte und neue Bedenken integriert werden.
2. Alle (Funktions-) Gruppen begegnen sich nicht automatisch mit ihren jeweiligen Stärken, eine Diskussion mit mehreren Beteiligten muss zur richtigen Zeit gesondert organisiert werden. Der Zeitpunkt darf nicht zu früh sein, da dann der notwendige unternehmerische Wagemut für neue Ideen zerredet werden kann. Er darf auch nicht zu spät sein, da dann der ganze Change ein alter Hut ist und ein neuer Change viel attraktiver erscheint. Nach dem Change-Kreisel bedeutet dies zum Beispiel, die Prozess-Experten früher bei Entscheidungen mit einzubinden, die Entscheider länger in den Projektabläufe zu beteiligen, oder die Kreativen bei der Umsetzung punktuell einzubinden (vgl. Hinweise zur methodischen Umsetzung wie „Beiräte“, „großer Kreis“ u. ä. Hofmann 2007, S. 134ff.).
3. Es ist wichtig, das offizielle Ende des Change zu definieren und zu proklamieren. Diese Aufgabe steht den Projektleitern mit den Entscheidern zu, zum Beispiel indem nach einer Schlussevaluation das Ergebnis des Change von den Projektleitern an die Auftraggeber (aus der Funktions-Gruppe der Entscheider) öffentlich übergeben wird und dies kommuniziert wird (vgl. Sinnhold 2009, S 351ff.). Falls weiterer Veränderungsbedarf besteht, kann dieser in ein neues Projekt begründen.

Die kommunikativen Herausforderungen können durch eine speziell beauftragte Projektleitung und eine funktionsübergreifende Steuerungsgruppe organisiert werden (vgl. Hofmann/Strikker 2007, S. 62f.). Sie gestalten und organisieren neben den einzelnen Umsetzungsschritten vor allem die kommunikativen Schnittstellen im Projekt und die Kommunikation nach außen, das Projektmarketing, die Evaluation zum Projektende und den Projektabschluss. Sie sorgen dafür, dass die Kommunikation unter den Beteiligten der erfolgreichen Implementierung dient und finden spezifische Lösungen für die Paradoxien in der Change Kommunikation (vgl. dazu Kapitel 1.4.1

Erfolgsfaktoren für die Kommunikation im Change, S. 19).

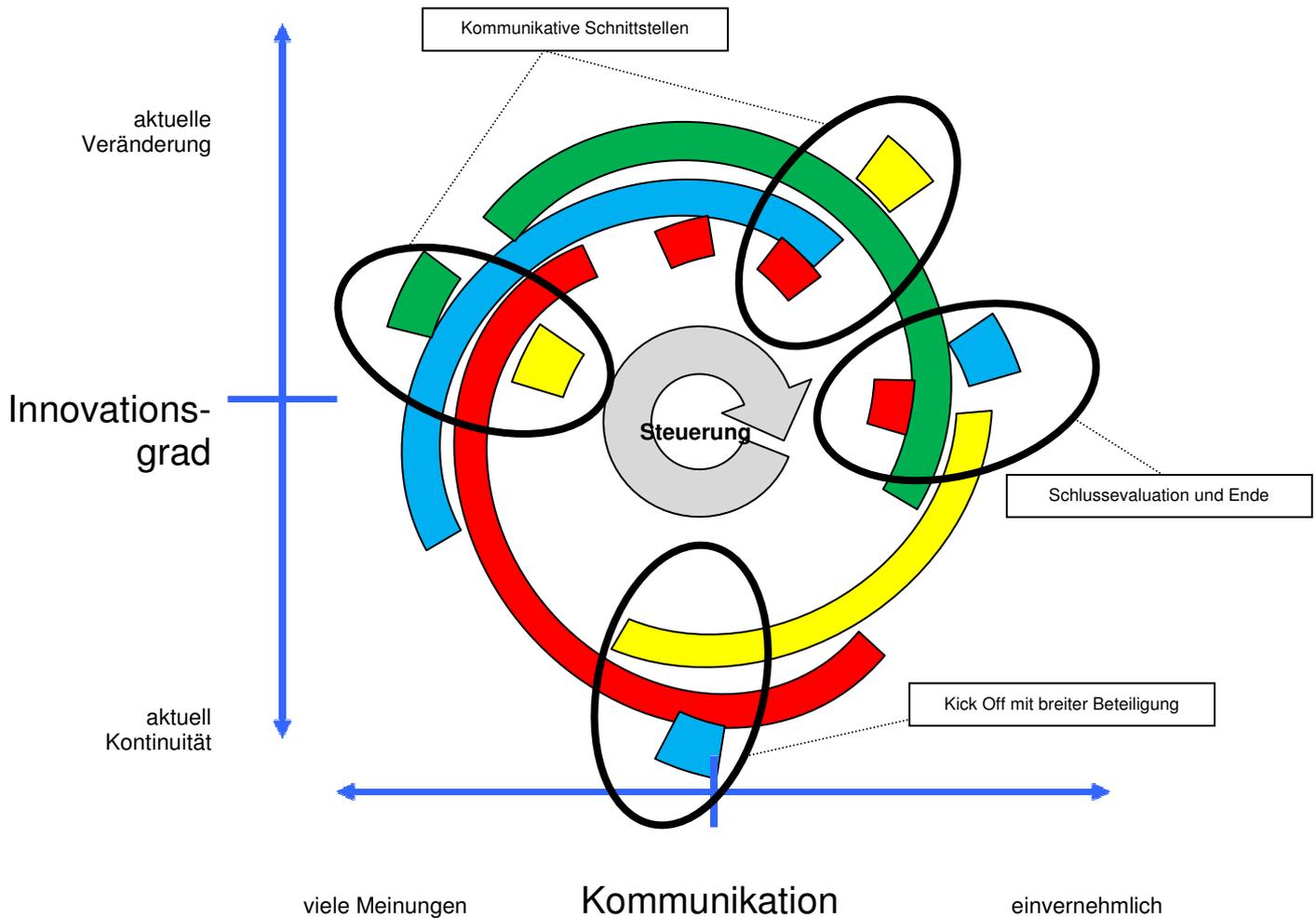


Abb. 4.4: Erweiterte Kommunikation im Change-Kreislauf (eigene Darstellung)

#### 4.2.4. Zusammenfassung

Change-Management Projekte zeichnen sich durch hohe Dynamik aus, die sich aus unterschiedlichen Interessenslagen der Beteiligten speist – jede Interessenslage ist dabei neben persönlichen Präferenzen durch die Funktion in der Organisation begründet. Dynamisierend wirkt auch eine unterschiedliche Wahrnehmung des Beginns von Change-Projekten, die kommunikative Bearbeitung und Bewältigung des Change-Projektes beginnt entsprechend immer wieder von vorne. Eine dezidierte Projektleitung und funktionsübergreifende Steuerungsgruppe kann funktionale Differenzen überbrücken und die Kommunikation so gestalten, dass Anfang und Ende definiert und erlebt werden.

#### 4.2.5. Aufgaben zur Selbstüberprüfung

Setzen Sie die Bearbeitung des Falles aus Kapitel 1.6 fort (Business Unit Pharma).

- Welche Personen ordnen Sie welcher funktionalen Gruppe zu?
- In welcher Reihenfolge informieren Sie die Beteiligten und Betroffenen? Wann organisieren Sie kommunikative Schnittstellen?
- Wer übernimmt die Projektleitung und wer arbeitet in der Steuerungsgruppe mit?

- d) Wie organisieren Sie im Sinne des Change Kreisels den Kick-Off und die kommunikativen Schnittstellen im Laufe des Change?
- e) Wie kann im Sinne des Change Kreisels eine Evaluation und ein Projektabschluss aussehen?

## 4.3 Führungsaufgaben in der Teamentwicklung

### 4.3.1 Teamphasen

Bereits viele Jahre ist das Teamentwicklungsmodell von Tuckmann aus dem Jahre 1964 ein Klassiker (vgl. Tuckmann 1964). Es wurde vielfach diskutiert und verfeinert und auch in Beziehung zu gruppenpsychologischen Ansätzen wie der Transaktionsanalyse gesetzt (vgl. dazu z.B. Clarkson 1996, S. 204ff.).

Das Modell beschrieb ursprünglich den linearen Verlauf eines Teams durch 4 Phasen:

1. **Forming:** Das Team findet sich, die Teammitglieder werden benannt.
2. **Storming:** Die Teammitglieder finden über Auseinandersetzungen ihre Rollen und das Team entwickelt seine Arbeitsweise (Regeln der Zusammenarbeit).
3. **Norming:** Die Teammitglieder regeln die Zuständigkeiten und Arbeitsprozesse (formell und informell).
4. **Performing:** Das Team arbeitet.

Später ergänzte Tuckmann eine fünfte Phase, die vor allem für Projektteams wichtig ist:

5. **Mourning - Ending:** Der Auftrag ist erfüllt, man verabschiedet sich, das Team löst sich auf.

Es gibt weitere ähnliche Modelle, denen allen gemeinsam ist, dass die produktive Arbeit nicht direkt beginnt, sondern zu Anfang der Arbeit in einem neuen Teams eine Zeit des Kennenlernens und der Orientierung steht (vgl. Langmaack/Braune-Krickau 2000; Stahl 2007). Die Annahme ist, dass die Leistungsfähigkeit zunimmt, je besser man sich kennt. Nach Erfahrungen aus Teammodellen bleibt die Leistungsfähigkeit nicht über die ganze Arbeitsphase stabil, sie lässt zum Ende deutlich nach, wenn die Teammitglieder sich wieder nach außen orientieren. Es ist eine besondere Herausforderung, am Ende den passenden Teamabschluss zu finden und dabei ungeliebte Restaufgaben angemessen zu erledigen.

### 4.3.2 Führen einer Steuerungsgruppe im Change

#### FORMING

In einer Steuerungsgruppe eines Change-Projektes haben wir eine typische Projektteam-Konstellation mit hierarchieübergreifenden und organisationsübergreifender Besetzung sowie (häufig) einer Projektleitung ohne Weisungsbefugnis. Klassische Mitglieder einer Steuerungsgruppe sind

- ein interner Projektleiter,
- ein externer Berater (Change-Experte),
- der Auftraggeber (in der Regel hierarchisch höchstes Mitglied und eventuell direkter Vorgesetzter des Projektleiters),
- eine Führungskraft oder ein Mitarbeiter aus der betroffenen Organisationseinheit,
- ein weiterer Fachmann aus einer anderen Organisationseinheit,
- eventuell ein Kommunikationsexperte.

Die Mitglieder zu benennen, ist Aufgabe des Auftraggebers mit dem Projektleiter und dem externen Berater.

Nachdem alle Teammitglieder in Einzelgesprächen informiert sind, werden sie zum Kick-Off des Projektteams eingeladen.

Beispiel:

In einer Krankenkasse mit 40 Führungskräften wird zur Unternehmenssteuerung das Instrument der Balanced Scorecard eingeführt und parallel Zielvereinbarungen als Führungsinstrumentiert implementiert. In der Steuerungsgruppe arbeiten zusammen: Der Vorstand (Auftraggeber und Geschäfts-Verantwortlicher), der Bereichsleiter Finanzen (Kennzahlen, Controlling BSC), der Bereichsleiter Personal (Schulung der Führungskräfte), der Referent des Vorstandes (interner Projektleiter) und zwei externe Berater (Change-Management, Moderation, Coaching, Training der Führungskräfte).

### **STORMING**

Die unterschiedliche Zusammensetzung macht bereits deutlich: hier ist kein eingespieltes Team am Werk, sondern es treffen unterschiedliche Erfahrungen und Auffassungen aufeinander, wie man am besten zusammenarbeiten könnte. Das kann alle beflügeln, wenn es gelingt, eine produktive und herausfordernde Abwechslung zum Alltag in der Linienaufgabe zu erreichen – es kann aber auch behindern, wenn verdeckte Konflikte um die „richtige Vorgehensweise“ das eigentliche Arbeiten erschweren. Daher ist es wichtig, die unterschiedlichen Auffassungen zu klären, das heißt einen gemeinsamen Nenner zu finden. Nun ist es schlecht möglich, ein Team, das weiß, es soll ein Change managen zunächst zu seinen Vorstellungen zu Teamarbeit arbeiten zu lassen. Dazu ist der Inhalt des Projektes viel zu attraktiv. Also gibt es zunächst eine Vorstellungsrunde und dann noch einmal für alle Information zu Sinn und Ziel des Projektes und den wichtigsten Rahmendaten. Nun können sich alle mit ihren Erfahrungen und Gedanken positionieren und erste Rückmeldungen geben. Wichtig ist, dass alle zu Wort kommen und ihre Ideen begründen können.

Eine weitere Möglichkeit, sich in der inhaltliche Arbeit kennen zu lernen, ist eine Metapher, einen Leitgedanken oder ein Bild für den Prozess zu entwickeln. Auch hier gilt wieder, dass jeder zu Wort kommen sollte, sei es im Plenum oder auch in Kleingruppen.

Anschließend kann die Rahmenidee zum Prozess (Dauer, Instrumente) vorgestellt werden und sich daran eine Diskussion anschließen, wer welche Aufgaben und Rollen übernimmt. Abschließend trifft man Vereinbarungen zum nächsten Treffen und zu den zu erledigenden Aufgaben. Alle Punkte werden offen protokolliert und gehen in die Dokumentation ein. Häufig ist der externe Berater der Moderator für die Teammeetings. Er ist erfahren und wird in der Regel von allen Teammitgliedern als Moderator akzeptiert, da er außerhalb der Organisation steht und glaubwürdig keine eigenen inhaltlich strategischen Interessen verfolgt. Ebenso wichtig ist, dass er durch das Tagesgeschäft nicht abgelenkt wird.

### **NORMING**

Die Themen des Norming sind: die Strategie wird fixiert, die Philosophie wird in eine kommunizierbare Form gebracht und die Architektur wird mit der Aufgabenverteilung im Team unterlegt. Meilensteine werden festgelegt und das Controlling von Ergebnisqualität, Zeit, Ergebnis und Ressourcen wird vereinbart.

### **PERFORMING**

Das Team organisiert die Umsetzung des Change-Projektes, insbesondere das Change-Marketing und die Kommunikation innerhalb und an den Schnittstellen. Es trifft sich regelmäßig vor und nach zentralen Maßnahmen und besonderen Ereignissen. Im Change arbeitet es projekttypisch mit einem laufenden Ergebnis- und Prozesscontrolling und steuert die Change-Architektur und einzelne Maßnahmen. Krisen werden erkannt und bewältigt. Das Team repräsentiert den Change und übernimmt in Workshops mit Beteiligten und Betroffenen zentrale Aufgaben.

### **ENDING**

Zum Projektabschluss liegt die Evaluation des Ergebnisses vor und die Projektgruppe organisiert den formalen offiziellen Abschluss mit dem internen und öffentlichen

Abschlussbericht. Nach dem offiziellen Teil trifft sich das Team unter sich, bewertet den Prozess der Zusammenarbeit und des Change-Management und sichert das Wissen. Abschließend ist eine kleine Feier angemessen. Es ist die angemessene Form, Danke zu sagen und sich zu verabschieden.

### 4.3.3 Aufgaben des Projektteams und der Leitung im Überblick

Tabelle 4.1: Aufgaben des Projektteams und der Leitung im Überblick (eigene Darstellung)

	Teamaufgabe	Leitungsaufgabe
Vor dem Teamstart		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beziehungsmanagement im Unternehmen zu Stakeholdern und potentiellen Teammitgliedern</li> <li>• Auftragsklärung mit dem Auftraggeber</li> <li>• Bestimmung, welche Teammitglieder am besten in einer Steuerungsgruppe beteiligt sind. Entscheidung zu Kern- und Ergänzungsteam</li> </ul>
Forming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commitment zur Mitarbeit im Projekt</li> <li>• Teamstart, erstes persönliches Kennen lernen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamauswahl, Einzelgespräche mit Teammitgliedern, Vorgesetzte der Teammitglieder überzeugen, dass es nützlich ist, diese Ressourcen zur Verfügung zu stellen</li> <li>• Einladung zur ersten Teamsitzung, häufig mit Ergänzungsteam.</li> </ul>
Storming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliches kennen lernen mit Einstellungen und Erfahrungen.</li> <li>• Erste inhaltliche Vorstellungen zum Projekt austauschen und Gemeinsamkeiten fixieren.</li> <li>• Regeln der Zusammenarbeit festlegen, wie werden die Team-Meetings gestaltet, wie oft trifft man sich, wer moderiert, wer protokolliert</li> <li>• Rollen klären</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsfähigkeit herstellen, keine ungeklärten Konflikte verschleppen</li> <li>• Teamkultur herstellen</li> <li>• Commitment herstellen: Wir sind die richtigen, die gemeinsam dieses Ziel erreichen werden.</li> </ul>
Norming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie festlegen, was ist erfolgskritisch und wichtig, wie gehen wir gemeinsam im Change vor.</li> <li>• Architektur des Change.</li> <li>• Zentrale Botschaft des Change (Philosophie des Change)</li> <li>• Aufgabenverteilung, wer kümmert sich um welche Kommunikation, wer bereitet Workshops vor, wer plant die Evaluation, Design der einzelnen Maßnahmen</li> <li>• Zeitplanung, Ressourcenplanung,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Sinn und die Ziele des Change vertreten. Die Prozessgestaltung an den Stakeholdern und „Kunden“ ausrichten</li> <li>• Sicherstellen: Alle haben ein Verständnis zum Projekt, sowohl zum Ziel als auch zum Vorgehen. Jeder kennt seine Aufgaben und geht ihnen nach.</li> <li>• Alle Schnittstellen nach außen sind besetzt</li> </ul>

	Risikomanagement	
Performing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektmarketing</li> <li>• Kick Off mit allen Beteiligten</li> <li>• Maßnahmen planen, durchführen und auswerten</li> <li>• Schnittstellen managen im Unternehmen und beim Kunden</li> <li>• Change-Controlling, Ergebnisfortschritt, Prozesscontrolling</li> <li>• Mitwirkung im Krisenmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Projekt so gestalten, dass der Erfolg sicher ist. Die Evaluation planen.</li> <li>• Krisenprävention: Krisen voraussagen und durch Scouts, Sounding Boards und Feedback für vorauseilende Wahrnehmung sorgen.</li> </ul>
Ending	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation des Change, lessons learnt für die Organisation</li> <li>• Mitwirkung bei Projektabgabe und Kommunikation zum Change</li> <li>• Abschlussfeier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation des Change-Management, Wissensmanagement für das Team der Projektleiter</li> <li>• Alle haben eine gute Erinnerung an das Projekt und wissen ihre Erfahrungen in das nächste einzubringen. Die Organisation hat etwas gelernt.</li> <li>• Dank an die Teammitglieder, Abschied Teamende,</li> </ul>
Nach Teamende	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrung der Organisation zur Verfügung stellen</li> <li>• Veröffentlichungen, Kompetenz zeigen</li> <li>• Kontakt halten</li> <li>• Die nächste Change-Projektgruppe möglich machen.</li> </ul>

#### 4.4 Zusammenfassung

Zweck der Führung eines Projektteams ist es, den Überblick über das ganze Team und die gesamte Aufgabe zu wahren, sich um das zu kümmern, was einzelnen Beteiligten nicht wichtig ist, und dort hin zu schauen, wo andere wegschauen. Die Führung hat die Verantwortung für die Zusammenarbeit im Team und für den richtigen Prozess, der das gewünschte Ergebnis sicherstellt.

Führung eines Teams bedeutet, die Prozesse vorzudenken und alles zu organisieren, was die guten Ergebnisse in der nächsten Phase sicherstellt.

Im Forming sucht die Teamleitung die Leute, die miteinander arbeitsfähig sind.

Im Storming klärt die Teamleitung die Konflikte, damit die Prozesse reibungslos definiert werden können.

Im Norming werden die Prozesse modelliert, mit denen die Beteiligten den Change umsetzen können.

Im Performing stehen für die Projektleitung das Ziel und die Evaluation im Fokus.

Im Ending sichert die Projektleitung eine wertvolle Erfahrung für alle und beendet das Projekt eindeutig – damit das nächste gut anfangen kann.

#### **4.5 Übung: mein Programm als Projektleiter**

Stellen Sie sich vor: Sie haben ein neues Projekt übernommen, Sie haben gerade den Mitgliedern die Projektaufgabe vorgestellt und mit Ihnen erste Schritte für das inhaltliche Vorgehen erarbeitet. Alle haben sich kennen gelernt. Nun möchten Sie auch zur Arbeitsweise im Team zu einer Übereinkunft kommen. Damit Ihre Mitarbeiter wissen, was für Sie Grundsätze einer Zusammenarbeit sind, möchten Sie grundsätzliche einige Dinge zu Ihren Vorstellungen sagen.

Bitte bereiten Sie ein kurzes Statement vor (max. 3 Minuten!), indem Sie Ihrem neuen Team kurz mitteilen, was Ihnen grundlegend wichtig ist.

**Nennen Sie zwei Punkte, die aus Ihrer Sicht als Projektleiter unabdingbar in der Zusammenarbeit sind, auf die Sie besonderen Wert legen, und nennen Sie bitte einen Punkt, den Sie nicht erleben möchten (versuchen Sie auch dieses positiv auszudrücken).**

Variante A: Nehmen Sie Ihr Statement mit einer Videokamera auf. Betrachten Sie sich anschließend.

Bewerten Sie:

- a) Sind Sie glaubwürdig, passen Mimik, Gestik, Wortwahl und Inhalt überein? Können Sie Punkte, die Ihnen sehr wichtig sind, frei und klar verständlich vortragen?
- b) Motivieren Ihre Worte zur Zusammenarbeit? Was genau könnte Andere ansprechen?
- c) Wo nehmen Sie an, könnten andere Konflikte vorausahnen? Überprüfen Sie Ihre Wortwahl auf Ausdrücke, die kritisch empfunden werden könnten.

Variante B: Halten Sie Ihr Statement live vor Kollegen aus der Qualifizierung und lassen Sie sich Feedback zu obigen Punkten geben.

## Schlussbetrachtung

Eingangs des Studienheftes wurde darauf hingewiesen, dass Veränderungen unumgänglich sind und in Zukunft weiter zunehmen werden. Aufgrund ihrer Dynamik und Komplexität erfordern sie eine klare Gestaltung und ein Zusammenwirken aller Beteiligten. Damit rückt die Frage nach Führung in den Fokus.

Im Fortlauf der Argumentation haben wir sehr unterschiedliche Aspekte beleuchtet, die zum einen stark durch den Change Ansatz induziert werden, die zum anderen aber auch allein durch das Zusammenwirken vieler Menschen eine Führungsaktivität erfordern. Führung bei Veränderungen muss sich von vorn herein auf gewisse Probleme und Herausforderungen einstellen. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass zwar viele Beteiligte die Notwendigkeit einer Veränderung z.B. bei einer Krise einsehen und als notwendig erachten, dass andererseits eine gemeinsame Zielstellung damit noch lange nicht erreicht ist. Hier setzt nun die Aufgabe von Führung ganz praktisch an. Die Führungsmodelle wollen aus ihrer Sicht ergründen und begründen, wie Führung und Zusammenarbeit gelingen können. Hierfür bemühen sie unterschiedliche Perspektiven, die mit den einzelnen Ansätzen erläutert wurden. Mikropolitik bietet neben einigen theoretischen Implikationen einen direkten praktischen Zugang und damit eine schnelle Einsetzbarkeit.

Die Übertragung von Führungsüberlegungen in Changeaktivitäten geschieht durch Kommunikation, die als ein zentraler Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse gelten kann. Führungskräfte sind dabei als Hauptakteure gefordert. Mit ihrer Art und Weise zu kommunizieren, steht und fällt ein Veränderungsprozess. Ergänzend zur Kommunikation ist die Beteiligung der Mitarbeiter ein weiterer zentraler Faktor für das Erreichen der Veränderungsziele. Beteiligung ist keine individuelle Fragestellung, sondern eine Teamaufgabe, die gesteuert und folglich geführt werden will.

Für die Organisation bleiben die Aufgaben, ihre Führungskräfte bei den Changeaktivitäten zu unterstützen, sie darauf vorzubereiten, ihre Kompetenzen zu entwickeln und sie im Sinne der Zielerreichung zu fordern. Die Entscheider in Organisationen können sich hierfür verschiedener theoretischer Modelle bedienen und angemessen in ihrem Rahmen umsetzen.

## Anhang

### A. Bearbeitungshinweise zu den Übungen

#### Übung 2.2

Sammeln Sie Informationen aus der Presse und aus Biografien über Manager und Unternehmensleiter. Sie können auch die Fernsehauftritte und –interviews dieser Personen als Material verwenden.

#### Übung 2.4.3

Symbole können sehr unterschiedlicher Natur sein, von der Zuordnung der Parkplätze, über Abzeichen bis zur Teilnahme an bestimmten Sitzungen. Differenzieren Sie vor allem, welche Symbole nach außen und welche nach innen wirken.

#### Übung 2.4.5

Beachten Sie, dass Sie die Begriffe co-sensing, co-inspiring und co-creating den Beteiligten erst klar erläutern, bevor Sie nach der Einschätzung der Kolleginnen und Kollegen fragen.

### B. Lösungen zu den Aufgaben zur Selbstüberprüfung

#### Aufgabe 2.3.

Beobachten Sie die Mitarbeiter bei der Erfüllung von Arbeitsaufgaben und differenzieren Sie die Reifegrade. Im Anschluss erstellen Sie einen Plan, wie Sie diese Mitarbeiter derzeit führen und welche Schritte Sie zu einem höheren Reifegrad gehen sollen. Dann konzipieren Sie einen Gesprächsleitfaden, wie Sie mit den Mitarbeitern ein Gespräch über deren Entwicklung führen würden.

#### Aufgabe 2.4.1

Beachten Sie, dass die Ziele des Unternehmens klar formuliert sind und die Mitarbeiter sich auf diese Ziele beziehen können. Darauf aufbauend beginnt die Diskussion, wie Kooperation gemeinsam gelebt und gestaltet werden kann.

#### Aufgabe 2.4.2

Ad 1. Fragen Sie in der Organisation, wie die Komponenten idealisierter Einfluss, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung und individuelle Mitarbeiterorientierung interpretiert werden und was die Kolleginnen und Kollegen mit diesen Begriffen verbinden.

#### Ad 2.

Prüfen Sie bei den Eigenschaften, die Anderen nachgesagt oder bei Anderen vermutet werden, wie Sie persönlich darauf reagieren würden und wann Sie sich angeregt, motiviert oder inspiriert fühlen.

#### Aufgabe 2.4.4

Sehr emotionale Ereignisse werden schnell unterschiedlich interpretiert und zeigen deutlich das Interesse der Beteiligten. Konzentrieren Sie sich mal auf Ereignisse, die auf den ersten Blick kaum eine unterschiedliche Bewertung implizieren. Auch bei diesen eher unscheinbaren Ereignissen werden die Positionen der Beobachter deutlich. Allerdings erfordert die Beobachtung 2. Ordnung mehr Sensibilität und Differenziertheit.

### Aufgabe 3.4

Machen Sie sich erst eine Liste der Verhaltensweisen, die Sie den Kriterien zuordnen (offen/verdeckt und förderlich/hinderlich). Mit einer derartigen Liste werden sensibler für die Beobachtung.

## C. Abkürzungsverzeichnis/Formelsammlung

### D. Glossar

Aggregatzustand	Erscheinungsform der Materie: gasförmig, flüssig, fest.
Autopoiese	bezeichnet die Fähigkeit von Systemen, alle wesentlichen Elemente, aus denen sie bestehen, durch interne Vernetzung zu produzieren oder zu reproduzieren. Auf diese Weise erhalten solche Systeme ihre Struktur auch bei Ausscheiden oder Veränderung einzelner Elemente. Der Begriff wurde ursprünglich in der Biologie zur Beschreibung des Lebens (H. Mutarana) gebraucht; durch N. Luhmann wurde er in die Soziologie eingeführt und zu einer Theorie sozialer Systeme ausgebaut.
Business Case	(engl., übersetzt „Geschäftsszenario“) ist die Darstellung und Abwägung der prognostizierten finanziellen und nichtfinanziellen betriebswirtschaftlichen Konsequenzen einer Handlung oder Entscheidung. Dabei findet immer ein Vergleich verschiedener Handlungsoptionen statt, obwohl dies nicht immer offensichtlich sein muss. Implizit ist allerdings der Status-quo immer eine Variante, mit der eine andere Handlungsoption verglichen wird. In vielen Unternehmen ist der Business Case heutzutage unerlässlich für jede größere Investitionsentscheidung. Durch eine detaillierte Analyse von Nutzen, Aufwendungen und Risiken trägt er dazu bei, dass die Ressourcen von Unternehmen auf die erfolgversprechenden Projekte und Initiativen konzentriert werden.
driving forces / restraining forces	Kräfte, die eine Veränderung vorantreiben und Kräfte, die eine Veränderung zurückhalten
Emergenz	(lat. <i>emergere</i> : auftauchen, hervorkommen, sich zeigen) ist nicht mehr aus der Summe der Teile ableit- und erklärbare neue Eigenschaft. Diese ist dann emergent. Diese Erscheinung tritt sowohl in der Physik als auch im Leben und in der Gesellschaft auf.

Management by Exception	(Führen nach dem Ausnahmeprinzip) bezeichnet einen Managementstil, bei dem die übergeordneten Führungsorgane die Erledigung von Routinefällen den zuständigen Mitarbeitern zur eigenverantwortlichen Entscheidung überlassen und sich die eigene Entscheidung nur für Ausnahmefälle vorbehalten.
Philosophie des Change	damit sind in einer verständlichen Kurzform die Kerngedanken eines Veränderungsprozesses gedacht
Return on Investment	(deutsch <i>Kapitalverzinsung</i> , <i>Kapitalrendite</i> oder <i>Anlagenrendite</i> , kurz <b>ROI</b> ) bezeichnet ein Modell zur Messung der Rendite einer unternehmerischen Tätigkeit, gemessen am Gewinn im Verhältnis zum eingesetzten Kapital. Der ROI beschreibt als Oberbegriff für Renditekennzahlen sowohl die Eigenkapitalrendite (Return on Equity, kurz ROE) als auch die Gesamtkapitalrendite (Return on Assets, kurz ROA oder RONA). Der ROI ist im Du-Pont-Schema als Spitzenkennzahl durch Multiplikation von Umsatzrendite und Kapitalumschlag definiert. Die Kennzahl wurde 1919 von Donaldson Brown, einem Ingenieur des Unternehmens Du Pont de Nemours, definiert.
Storming-Phase	Tuckman beschreibt in seiner Gruppentheorie vier Phasen, die eine Gruppe in ihrer Entwicklung durchläuft. Storming ist darin die Konfliktphase, in der die Gruppenmitglieder ihre Zielvorstellungen herauskristallisieren.

## E. Literaturverzeichnis

Argyris, C. (1997). *Wissen in Aktion*. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart.

Bass, B. M. (1986): *Charisma entwickeln und zielführend einsetzen*. Landsberg a. Lech.

Bass, B. M. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership*. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), S. 9-32.

Blake, R. & Mouton, J. S. (1968). *Verhaltenspsychologie im Betrieb*. Das neue Grid-Management-Konzept. Düsseldorf/Wien.

Clarkson, P. (1996). *Group Imago and the Stages of Group Development*. In: Poelje, S. v. & Steinert, T. (Hrsg.) 1996. *Transactional Analysis In Organizations*. San Francisco.

Comelli, G. & von Rosenstil, L. (2003). *Führung durch Motivation*. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. 3. erweiterte und überarbeitete Auflage. München.

Dörr, S. (2008). *Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung*. München/Mehring.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York.

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1996). *Das Harvard Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln*. 15. Auflage. Frankfurt am Main.

Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1992). *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*. New York.

Hoffman, C. & Strikker, F. (2003). *Führung in organisationalen Tauschgemeinschaften*. In: Geißler, H. (Hrsg.). *Die Kunst ausgleichend zu führen*. Neuwied.

Hofmann, M. (2007). *Talking Cure – Kommunikation mit Kritikern*. In: Leao, A. & Hofmann, M. (Hrsg.). *Fit for Change, 44 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Moderatoren, Coaches und Change-Manager*, Bonn. S. 134-141.

Hofmann, M. (2009). *Der Change Kreisel*. In: Leao, A. & Hofmann, M. (Hrsg.). *Fit for Change band 2, 40 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Moderatoren, Coaches und Change-Manager*, Bonn S. 12-21.

Hofmann, M. & Strikker, F. (2007). *Steuerungsgruppe*. In: Leao, A. & Hofmann, M. (2007). *Fit for Change, 44 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Moderatoren, Coaches und Change-Manager*, Bonn S. 62-67.

Jenewein, W. (2008). *Das Klinsmann-Projekt*. In: Harvard Business Manager, Juni 2008. S. 16 -28.

Klöfer, F. & Nies, U. (2003). *Erfolgreich durch interne Kommunikation – Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren*. Neuwied.

Kraus, G., Becker-Kolle, C. & Fischer, T. (2006). *Handbuch Change-Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Einflussfaktoren und Beteiligte. Konzepte, Instrumente und Methoden*. 2. Auflage. Berlin.

Krüger, W. (2006). *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung*. 3. vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston.

Lang, R. (2005). *Führungstheorie*. Kursskript zum Onlinelernkurs. Technische Universität Chemnitz.

Langmaack, B. & Braune-Krickau, M. (2000). *Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen*. Ein praktisches Lehrbuch. Weinheim.

Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern und Stuttgart.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt am Main.

Luhmann, N. (1986). *Ökologische Kommunikation*. Opladen.

Mahlmann, R. (2002). *Führungsstile flexibel anwenden*. Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen. Weinheim/Basel.

Malik, F. (2001). *Führen Leisten Leben*. Wirksames Management für eine neue Zeit. München.

Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik*. Stuttgart.

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. Neu bearb. und erw. Auflage. Stuttgart.

Pfetzinger, K. & Rohde, A. (2006). *Ganzheitliches Projektmanagement*. 2. bearbeitete Auflage. Gießen.

Scharmer, O. C. (2007). *Theorie U: Von der Zukunft her führen*. Presencing als evolutionäre Grammatik und soziale Technik für die Erschließung des vierten Feldes sozialen Werdens. In: Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung Heft 4/07. S. 202-211.

Scharmer, O. C. (2009). *Theorie U*. Von der Zukunft her führen. Heidelberg.

Schmidt, J.: Hochwasser in Pakistan, Millionen obdachlos, Präsident in Nobelhotel, Süddeutsche Zeitung 06.08.2010

Schulz-Wimmer, H. (2002). *Projekte managen, Werkzeuge für effizientes organisieren, Durchführen und Nachhalten von Projekten*. Freiburg im Breisgau.

SHS CONSULT GmbH (o.J.): *Führen in der Krise*. Unveröffentlichtes Material. Bielefeld

Simon, F. B. (2004). *Gemeinsam sind wir blöd? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. Heidelberg.

Simon, F. B. (2007). *Paradoxie Management: Genie und Wahnsinn der Organisationen*. Vortrag Berlin vom 17.11.2005.

Simon, F. B. (2009): *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg 2. Auflage

Sinnhold, H. (2009). *Change-Projekte richtig beenden*. In: Leao, A & Hofmann, M. (Hrsg.) (2009). *Fit for Change Band II*. 40 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Trainer, Moderatoren, Coaches und Change-Manager. Bonn, S. 351-359.

Stahl, E. (2007). *Dynamik in Gruppen*. Handbuch der Gruppenleitung. Weinheim, Basel.

Strikker, F. & Bongartz, K. (2006). *Umgang mit Kommunikation und Paradoxien*. In: Laske, S., Orthey, A. & Schmid, M. (Hrsg.). *Handbuch "PersonalEntwickeln"*. 106. Ergänzungslieferung. Köln.

Tuckmann, B.W. (1965). *Developmental sequences in small groups*. Psychological Bulletin 65, 384-399.

Wimmer, R. (o.J.). *Führung sorgt für Impulse*. In: LeadersCircle. [online-Zugriff: [www.leaders-circle.at](http://www.leaders-circle.at) vom 04.10.2008].

Wimmer, R. (2008). *Einige Thesen zum Verständnis von Führung*. Diskussionsgrundlage für den Expertenworkshop „Führungsfähigkeit stärken“ am 26. September 2008 im Rahmen der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

Wunderer, R. (1995). *Kooperative Führung*. In: Kieser, A., Reber, G. & Wunderer, R. (Hrsg.). *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart. S. 1369–1386.

**Online-Webdokumente:**

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/72540/umfrage/arbeitnehmer---erwartungen-an-chef-fuehrungspersonal-in-der-krise/>

<http://www.welt.de/vermischtes/weltgeschehen/article13014416/Wo-steckt-Japans-meistgehasster-Firmen-Chef.html>

[www.betriebswirtschaft.info/fileadmin/betriebswirtschaft/lehre/org/ORG\\_Organisation.pdf](http://www.betriebswirtschaft.info/fileadmin/betriebswirtschaft/lehre/org/ORG_Organisation.pdf);  
25.05.2011 14:11 Uhr

**F. Abbildungsverzeichnis (wird von der Herstellung erstellt)**

**G. Tabellenverzeichnis (wird von der Herstellung erstellt)**

**H. Sachwortverzeichnis**

**I. Einsendaufgaben (bitte mit Musterlösung und 100 Punkteschlüssel)**