

Silke Johanna Lipnik, BA

Führung im organisationalen Wandel –
Führungskräfte und MitarbeiterInnen im Fokus des
Veränderungsprozesses

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Master of Science
der Studienrichtung Betriebswirtschaft
an der Karl-Franzens-Universität Graz

Betreuer: Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Kurt Völkl

Institut: Unternehmensführung und Entrepreneurship

Graz, März 2016

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen inländischen oder ausländischen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Datum:

Unterschrift:

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
1 Einleitung	5
1.1 Ausgangssituation und derzeitiger Stand der Forschung	6
1.2 Konzeption	8
1.2.1 Forschungsfrage und Hypothese	8
1.2.2 Methodik und Vorgehensweise	9
2 Wandel in Organisationen	11
2.1 Begriffsdefinition	11
2.1.1 Begriff Organisation	11
2.1.2 Begriff organisationaler Wandel	13
2.2 Ursachen organisationalen Wandels	14
2.3 Formen organisationalen Wandels	20
2.4 Phasen des Veränderungsprozesses	22
2.4.1 Betrachtung der Gesamtorganisation	22
2.4.2 Betrachtung der Management- und Führungsebene	24
2.4.3 Betrachtung des Individuums	25
2.5 Gestaltungsgrößen	26
2.6 Spannungsfeld bei Veränderungen	29
2.6.1 Balance zwischen Stabilität und Instabilität	29
2.6.2 Systemkomplexität	31
2.6.3 Steuerbarkeit vs. Nicht-Steuerbarkeit	32
2.6.4 Hemmnisse und Widerstände im Veränderungsprozess	33
3 Führung in Organisationen	35
3.1 Begriff Führung	35
3.2 Führung und Management	37

3.3	Führungsdimensionen	40
3.3.1	Die direkte Führung	40
3.3.2	Die indirekte Führung	41
3.4	Führungsmethoden	44
3.5	Führung in Zeiten der Veränderung	45
3.5.1	... in Bezug auf die Führungsdimensionen	47
3.5.2	... in Bezug auf die Führungsmethode	48
4	Die Führungskraft in Zeiten der Veränderung	50
4.1	Aufgaben der Führungskraft	50
4.1.1	Entwicklung von Visionen, Zielen und Strategien	51
4.1.1.1	Die Vision und Mission	52
4.1.1.2	Formulierung von Zielen und Strategien	55
4.1.2	Kommunikation	56
4.1.2.1	Planung der Kommunikation	58
4.1.2.2	Wahl geeigneter Kommunikationsmedien	59
4.1.3	Vertrauensaufbau	60
4.1.4	Förderung der Zusammenarbeit	62
4.1.5	Umgang mit Widerständen und Hemmnissen	64
4.2	Führungskompetenzen	65
4.2.1	Allgemeine Führungskompetenzen	65
4.2.2	Spezifische Führungskompetenzen	67
4.3	Führungsstil und -verhalten	70
5	Die MitarbeiterInnen in Zeiten der Veränderung	72
5.1	Verhalten der MitarbeiterInnen	72
5.2	Bedürfnisse der MitarbeiterInnen	74
5.2.1	Sinn und Zweck der Arbeit	75
5.2.2	Selbstverwirklichung, Autonomie und Verantwortung	76
5.2.3	Partizipation und Mitgestaltungsmöglichkeiten	77
5.2.3.1	Funktionen der Partizipation	78

5.2.3.2	Partizipationsgrade und -methoden	79
5.2.3.3	Partizipation und MitarbeiterInnenverhalten in Veränderungsprozessen	82
5.2.4	Weitere Bedürfnisse in Bezug auf häufig auftretende Ängste	83
5.3	Akzeptanz, Bereitschaft und Motivation der MitarbeiterInnen	84
5.3.1	Motivationsarten und -quellen	87
5.3.2	Anreize	88
6	Selbstorganisation als Führungskonzept in Zeiten der Veränderung	90
6.1	Definition und Beschreibung der Selbstorganisation	90
6.2	Gestaltungs- und Umsetzungsmöglichkeiten der Selbstorganisation in Veränderungsprozessen	95
6.2.1	Vision, Ziele und Strategien	96
6.2.2	Struktur	97
6.2.3	Kultur	99
6.2.4	Organisationsmitglieder	100
6.3	Zusammenfassende Darstellungen	101
7	Resümee und Ausblick	106
	Literaturverzeichnis	107

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Vorgehensweise und Methodik	10
Abbildung 2:	Ursachen für organisationalen Wandel	16
Abbildung 3:	Häufigste Ursachen für organisationalen Wandel in der Praxis	19
Abbildung 4:	Wandel erster und zweiter Ordnung	21
Abbildung 5:	Drei-Phasen-Modell nach Lewin	22
Abbildung 6:	Acht-Stufen-Prozess der Veränderung	25
Abbildung 7:	Sieben Phasen des individuellen Veränderungsprozesses	26
Abbildung 8:	Gegenüberstellung Management und Führung	39
Abbildung 9:	Führungsmethoden unter Berücksichtigung der Steuerbarkeit von Systemen	44
Abbildung 10:	Zusammenhang von Vision, Zielen und Strategien	52
Abbildung 11:	Muster eines Kommunikationsplans	59
Abbildung 12:	Handlungskompetenzen interpretiert als allgemeine Führungskompetenzen	66
Abbildung 13:	Spezifische Führungskompetenzen	69
Abbildung 14:	Verhalten der MitarbeiterInnen in Veränderungsprozessen	73
Abbildung 15:	Partizipationsgrade	80
Abbildung 16:	Änderungsakzeptanz	85
Abbildung 17:	Führung im organisationalen Wandel durch Selbstorganisation Teil 1 - Die Gestaltung	102
Abbildung 18:	Führung im organisationalen Wandel durch Selbstorganisation Teil 2 - Die Rolle der Führungskräfte	103
Abbildung 19:	Führung im organisationalen Wandel durch Selbstorganisation Teil 3 - Die Rolle der MitarbeiterInnen	105

1 Einleitung

„Nichts in der Geschichte des Lebens ist beständiger als Wandel“

(Charles Darwin)

Das angeführte Zitat von Charles Darwin verdeutlicht, dass Wandel ein beständiges Phänomen allen Lebens ist. Veränderungen hat es in der Vergangenheit schon seit jeher in allen Lebensbereichen gegeben, und sie werden auch zukünftig ein erforderliches Element jedes Entwicklungsprozesses sein. Wandel kann individueller, gesellschaftlicher, biologischer, technischer, medizinischer oder wirtschaftlicher Natur sein, dennoch sind Veränderungen für jeglichen Fortschritt notwendig. Neues kann nur erschaffen werden, wenn Altes modifiziert, transformiert oder reformiert wird.

Bei Betrachtung der Wirtschaftsgeschichte und der Organisationstheorien des 19. und 20. Jahrhunderts mit dem Fokus Wandel wird deutlich, dass Veränderung ein steter Begleiter der Menschheit war und die betroffenen Personen ihre alt bewährten Arbeitsweisen und verinnerlichten Einstellungen aufgrund der technischen Entwicklungen und des jeweiligen organisationstheoretischen Ansatzes ändern mussten bzw. durften.¹ Wandel in Organisationen ist in der Gegenwart und sicherlich auch in der Zukunft aufgrund steigender Komplexität und Dynamik ein sehr interessantes Themengebiet für ForscherInnen, Unternehmen und Führungskräfte.

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Führung im organisationalen Wandel mit Fokus auf die Menschen, die mit den Veränderungsprozessen konfrontiert sind.

¹ Vgl. Neubauer, W./Rosemann, B. (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, herausgegeben von Oelsnitz, D./Weibler, J., Organisation und Führung, Stuttgart, S. 145–146.

1.1 Ausgangssituation und derzeitiger Stand der Forschung

Historisch betrachtet waren Organisationen mit dem Phänomen Wandel seit jeher konfrontiert, dennoch beschäftigt sich die Management- und Organisationsforschung erst seit den letzten Jahrzehnten intensiv mit dieser Thematik.²

In der Vergangenheit wurden die Veränderungsprozesse meist nach Lewins Drei-Phasen-Modell (1947) „unfreezing-moving-freezing“ vollzogen. Das bedeutet, dass die organisationalen Veränderungen, wie beispielsweise die Neudefinition von Zielen und die damit einhergehende strategische Neuorientierung, sowie strukturelle Veränderungen, zuerst im Detail geplant und im Anschluss umgesetzt wurden. Nach der Implementierung gab es sogenannte Gewöhnungs- bzw. Ruhephasen, in denen sich die Führungskräfte und MitarbeiterInnen mit der neuartigen Situation vertraut machen konnten.³

Heutzutage müssen sich Unternehmungen aufgrund steigender Marktdynamik,⁴ zunehmenden Wettbewerbsdrucks, technologischer oder ökonomischer Komplexität und Globalisierung stets weiterentwickeln und verändern.⁵ Aber auch die Veränderungen in der Gesellschaft, insbesondere in der Arbeits- und Wertewelt, beeinflussen organisatorische Entscheidungen. Wandel wurde zum ständigen Begleiter vieler Organisationen.⁶ Um den Anforderungen gerecht zu werden, müssen Führungskräfte als Veränderungsmanager agieren und die MitarbeiterInnen im Veränderungsprozess unterstützen.⁷ Aufgrund dessen stellt sich die Frage, welche Aufgaben und Rollen die Führungskräfte in Zeiten der Veränderungen erfüllen bzw. einnehmen müssen.

Bei vielen aktuellen Führungskonzepten steht eher nur die Führungsperson im Fokus des Veränderungsprozesses, und die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen werden eher außer Acht gelassen bzw.

² Vgl. Neubauer, W./Rosemann, B. (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, herausgegeben von Oelsnitz, D./Weibler, J., Organisation und Führung, Stuttgart, S. 146.

³ Vgl. Neubauer, W./Rosemann, B. (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, herausgegeben von Oelsnitz, D./Weibler, J., Organisation und Führung, Stuttgart, S. 146.

⁴ Vgl. Steinle, C./Ahlers, F./Riechmann, C. (1999): Management by Commitment. Möglichkeiten und Grenzen einer selbstverpflichtenden Führung von Mitarbeitern, in: Zeitschrift für Personalforschung, Nr. 3/99, S. 221–245, S. 222.

⁵ Vgl. Dörr, S. (2007): Fit für den Wandel durch transaktionale und transformationale Führung, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, Heft 1, S. 23–26, S. 23.

⁶ Vgl. Weissman, A./Augsten, T./Artmann, A. (2012): Das Unternehmenscockpit. Erfolgreiches Navigieren in schwierigen Märkten, Wiesbaden, S. 23.

⁷ Vgl. Neubauer, W./Rosemann, B. (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, herausgegeben von Oelsnitz, D./Weibler, J., Organisation und Führung, Stuttgart, S. 146.

vernachlässigt.⁸ Die derzeitige Führungsforschung verdeutlicht, dass die Berücksichtigung der MitarbeiterInnen und deren Interessen im Allgemeinen und besonders in Veränderungsprozessen von großer Bedeutung sind. Die Studie von Vahs/Leiser (2003) zeigt, dass Partizipation der MitarbeiterInnen im Wandel, zu erhöhter Veränderungsbereitschaft führt und dies wiederum die Zielerreichung positiv beeinflusst.⁹ Dörr (2007) veranschaulicht, dass höhere Motivation und Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen, hervorgerufen durch transformationale Führung, den Veränderungsprozess im Unternehmen positiv beeinflusst.¹⁰ Die MitarbeiterInnen und deren Bedürfnisse sind eine wesentliche Einflussgröße bei Veränderungsprozessen und deshalb sollte deren Rolle im Detail betrachtet werden. Es sollten auch jene Voraussetzungen, unter denen die Belegschaft organisationalen Wandel von sich aus begrüßen würde, miteinbezogen werden.

In der Literatur gibt es unterschiedliche Führungskonzepte, die Unternehmen bzw. Führungskräfte in Zeiten der Veränderung einsetzen können, u. a. wird die transformationale Führung, die partizipative Führung oder die Selbstorganisation empfohlen. Es stellt sich die Frage, ob es ein erfolgreiches Führungskonzept für organisationalen Wandel gibt.

⁸ Vgl. Bonus, T. (2009): Führung, Wandel und Innovationenbarrieren. Entwurf und empirische Untersuchung einer ökonomisch basierten Führungstheorie, herausgegeben von Klandt, H./Szyperski, J./Bischoff, G., Technologiemanagement, Innovation, Beratung, Band 30, Köln, S. 40.

⁹ Vgl. Vahs, D./Leiser, W. (o. J.): Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen – Management Summary, http://www2.hs-esslingen.de/~langeman/BWPC092/pub/vahs/Change_Management_in_schwierigen_Zeiten_Studie_2003_CMI_VAHS.pdf, 23. Januar 2014, S. 10–11.

¹⁰ Vgl. Dörr, S. (2007): Fit für den Wandel durch transaktionale und transformationale Führung, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, Heft 1, S. 23–26, S. 23.

1.2 Konzeption

In dieser Arbeit sollte eine ganzheitliche Sichtweise in Bezug auf Führung im organisationalen Wandel eingenommen werden, indem Führungskräfte und MitarbeiterInnen in die Betrachtung miteinbezogen werden. Aufbauend auf die gewonnenen Ergebnisse ist zu erforschen, wie in Zeiten von Veränderungen Führung zu gestalten wäre, und ob ein Führungskonzept erfolgversprechend für Unternehmen im Wandel sein könnte. Das ausgewählte Thema ist praxisrelevant, da Dynamik, Komplexität und Veränderungen bereits zum Alltag vieler Unternehmen wurden.

1.2.1 Forschungsfrage und Hypothese

Forschungsfragen

Aus der oben angeführten Ausgangssituation und dem derzeitigen Stand der Forschung wurden folgende Forschungsfragen abgeleitet:

- Wie sollte Führung im organisationalen Wandel gestaltet werden?
- Welche Aufgaben oder Bedürfnisse haben Führungskräfte und MitarbeiterInnen im Veränderungsprozess bzw. welche Rolle nehmen Führungskräfte und MitarbeiterInnen im Veränderungsprozess ein?
- Gibt es ein erfolgreiches Führungskonzept für turbulente Zeiten?

Hypothese

In Zeiten des Wandels und im Umgang mit Komplexität, sollte Führung als Management von Instabilitäten mithilfe von Selbstorganisation gestaltet werden, damit sich die Organisation und deren Mitglieder schnell den Veränderungen anpassen können.

1.2.2 Methodik und Vorgehensweise

Zur Einführung in das Themengebiet wird am Beginn der Arbeit der Wandel in Organisationen im Detail beschrieben und die wichtigsten theoretischen Grundlagen werden aufgezeigt. Ziel ist es, einen umfassenden Einblick in den organisationalen Wandel zu geben, da dieses Basiswissen in all den Folgekapiteln benötigt wird. Anschließend wird die Führung in Organisationen theoretisch betrachtet, wobei am Ende des Kapitels der Zusammenhang zwischen Führung und Wandel unter dem Titel „Führung in Zeiten der Veränderung“ dargestellt wird. Aufbauend auf diese Erkenntnisse sollte der Fokus auf die Rolle der Führungskräfte und MitarbeiterInnen, insbesondere auf deren Aufgaben bzw. Bedürfnisse, gelegt werden. Auf Basis der gewonnen Ergebnisse in den vorangehenden Kapiteln soll die Selbstorganisation als Führungskonzept im Hinblick auf die Anforderungen der Führungsgestaltung, der MitarbeiterInnen und Führungskräfte im Wandel bewertet werden. Abschließend kann entschieden werden, ob die Selbstorganisation als geeignetes Führungskonzept im Wandel einzusetzen wäre.

Abbildung 1 soll einen ganzheitlichen Überblick über die Vorgehensweise und Methodik dieser Arbeit geben:

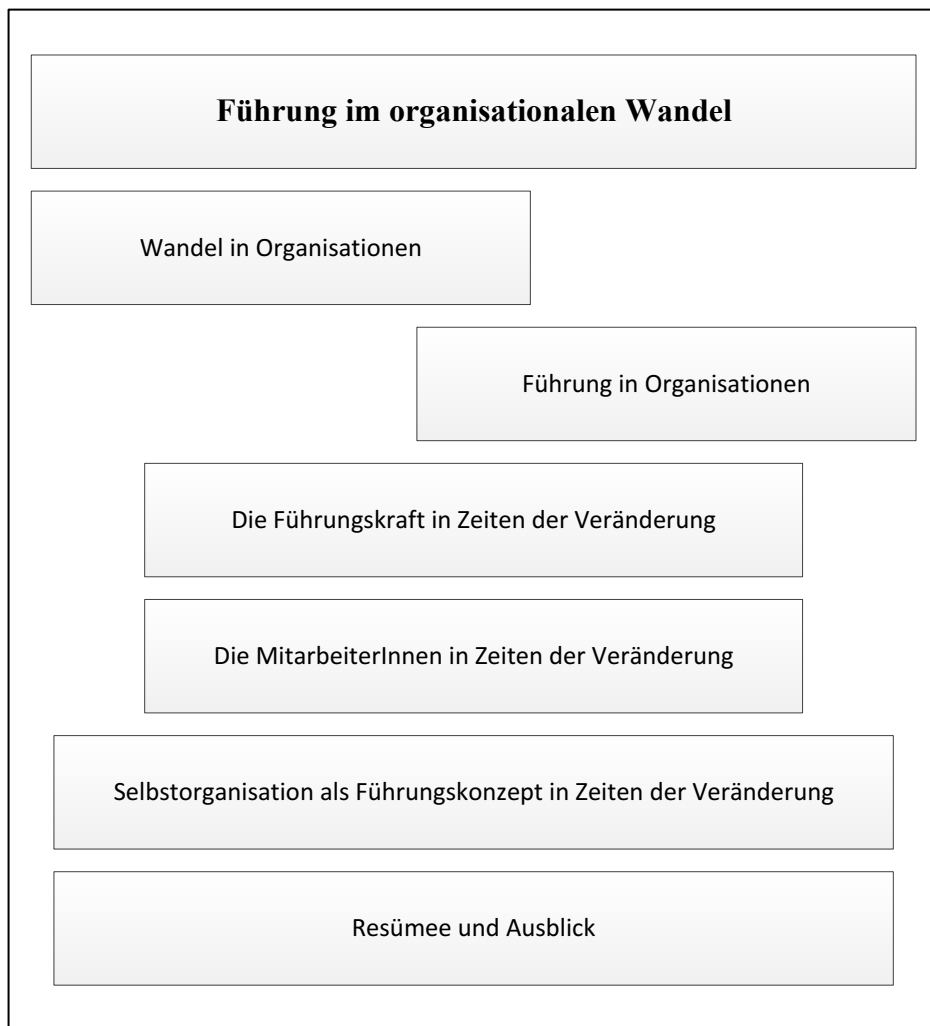


Abbildung 1: Vorgehensweise und Methodik

Quelle: eigene Darstellung.

2 Wandel in Organisationen

2.1 Begriffsdefinition

Die aktuelle Organisationsforschung bietet zu den Begriffen Organisation und Wandel eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen und Kategorisierungen. Aufgrund dessen wird am Beginn dieses Kapitels eine begriffliche Abgrenzung vorgenommen, indem verschiedene Perspektiven aufgezeigt und jene Definition, die für den weiteren Verlauf der Arbeit wichtig erscheint, hervorgehoben.

2.1.1 Begriff Organisation

Unter dem Begriff Organisation scheinen in der Literatur unterschiedliche Klassifikationen und Begriffsbestimmungen auf, u. a. der funktionale, instrumentelle, prozessuale, strukturelle, konfigurative, institutionelle und systemische Organisationsbegriff. Die verschiedenen Begriffsdefinitionen und thematischen Einteilungen sind auf die zugrunde liegende Perspektive des jeweiligen Autors zurückzuführen,¹¹ jedoch weisen die angeführten Organisationsbegriffe und deren Definitionen einige Überschneidungen untereinander auf und werden daher in kategorisierter Form dargestellt.

Hinsichtlich der klassischen Definition kann zwischen zwei Hauptkategorien, dem funktionalen/instrumentellen und institutionellen Organisationsbegriff unterschieden werden.¹² Im Rahmen des funktionalen/instrumentellen Organisationsbegriffes wird die Organisation als Funktion bzw. als Instrument der Unternehmensführung betrachtet.¹³ Im Vordergrund stehen die Festlegung der Unternehmensstrukturen¹⁴ und die Schaffung der inneren Ordnung durch Einführung genereller Regelungen.¹⁵ Beim

¹¹ Vgl. Laske, S./Meister-Scheytt, C./Küpers, W. (2006): Organisation und Führung, Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Münster u. a., S. 13.

¹² Vgl. Krallmann, H./Bobrik, A./Levina, O. (2013): Systemanalyse im Unternehmen. Prozessorientierte Methoden der Wirtschaftsinformatik, 6. Auflage, München, S. 12.

¹³ Vgl. Schreyögg, G. (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 5.

¹⁴ Vgl. Dillerup, R./Stoi, R. (2013): Unternehmensführung, 4. Auflage, München, S. 443.

¹⁵ Vgl. Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Die Produktion, 24. Auflage, Band 1, Berlin u. a., S. 235.

institutionellen Ansatz wird die Organisation als soziales Gebilde angesehen, das aus vielen Einzelpersonen besteht und durch deren Zusammenarbeit gemeinsame Ziele erreicht werden können.¹⁶

In der Literatur gibt es auch Ansätze, bei denen eine ganzheitliche Sichtweise bezüglich des Organisationsbegriffes eingenommen wird, indem die instrumentelle und institutionelle Kategorie zeitgleich berücksichtigt werden. Unter dieser Betrachtungsweise werden Organisationen als „soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“¹⁷ definiert. Im Zentrum dieser Begriffserklärung steht die Organisation als Instrument der Zielerreichung, um mithilfe von Strukturen das Verhalten der Organisationsmitglieder zu beeinflussen.

Eine umfassende Definition unter Berücksichtigung der Systemoffenheit wird von Rosenstiel/Nerdinger (2011) angeführt, indem folgende Merkmale des Organisationsbegriffes dargelegt werden:

„Eine **Organisation** ist

- ein gegenüber ihrer Umwelt **offenes System**,
- das **zeitlich überdauernd** existiert,
- spezifische **Ziele** verfolgt,
- sich aus Individuen bzw. Gruppen zusammensetzt, also auch ein **soziales Gebilde** ist, und
- eine bestimmte **Struktur** aufweist, die meist durch **Arbeitsteilung** und eine **Hierarchie** von Verantwortung gekennzeichnet ist“.¹⁸

Der neue Aspekt dieser Definition ist die Offenheit gegenüber der Umwelt, die die Interaktionen zwischen dem Unternehmen und der Außenwelt beschreibt. Aus systemischer Perspektive wird nicht nur die eben beschriebene Offenheit etwas eingeschränkter betrachtet, sondern auch die Systemelemente werden neu definiert.

Im Rahmen der Systemtheorie sind Organisationen soziale Systeme, die aus Ereignissen und nicht aus Individuen bestehen.¹⁹ Die zentralen Elemente der systemischen Sichtweise sind einerseits die

¹⁶ Vgl. Kräkel, M. (2007): Organisation und Management, 3. Auflage, Thübingen, S. 76.

¹⁷ Kieser, A./Walgenbach, P. (2010): Organisation, 6. Auflage, Stuttgart, S. 6.

¹⁸ Rosenstiel, L./Nerdinger, F. W. (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise, 7. Auflage, Stuttgart, S. 5–6.

¹⁹ Vgl. Aderhold, J. (2003): Organisation als soziales System, in: Weik, E./Lang, R. (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze, Wiesbaden, S. 153–188, S. 154.

Kommunikation von Entscheidungen und andererseits die Autopoiese, bei der die Reproduktion der Organisationselemente und die Grenzziehung zwischen System und Umwelt von selbst durchgeführt werden.²⁰ Demnach sind Organisationen soziale, autopoietische und operational geschlossene Systeme.

Zusammenfassend aus den oben angeführten begrifflichen Erklärungen ist folgende Definition für den weiteren Verlauf der Arbeit wesentlich:

Organisationen sind soziale und operational geschlossene Systeme, die sich aus mehreren Elementen zusammensetzen und durch ständige Kommunikation in der Unternehmensinwelt und selbstbestimmte Interaktion mit der Unternehmensumwelt gekennzeichnet sind, um festgelegte Ziele mithilfe von Strukturen und Koordination arbeitsteilig zu erreichen und langfristig am Markt zu bestehen.

2.1.2 Begriff organisationaler Wandel

Für den Begriff organisationaler Wandel oder Wandel in Organisationen wird oftmals das Wort *Veränderungen* oder das aus dem englischsprachigen Raum stammende *Change* als Synonym verwendet, da in den meisten Quellen keine detaillierte begriffliche Differenzierung vorgenommen wird.²¹

Im Allgemeinen beschreibt der Begriff Wandel eine Zustandsveränderung, bei der ein Wechsel von einem derzeitigen Zustand in einen anderen vollzogen wird.²² Demnach bezieht sich organisationaler Wandel auf die Zustandsveränderungen der Organisation selbst bzw. auf alle Änderungen innerhalb der Organisation. Spezifischer ausgedrückt wird organisationaler Wandel vollzogen, wenn die formelle oder informelle Struktur durch abweichendes Handeln verändert wird.²³ Similiaritäten zu dieser Darstellung finden sich bei der Begriffserklärung von Rügg-Stürm, der aufzeigt, dass organisationaler Wandel stattfindet, „wenn sich die immateriellen und materialisierten Strukturen, die Wirklichkeitsordnung und

²⁰ Vgl. Aderhold, J. (2003): Organisation als soziales System, in: Weik, E./Lang, R. (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze, Wiesbaden, S. 153–188, S. 154.

²¹ Vgl. Baumöl, U. (2008): Change Management in Organisationen. Situative Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse, Habil., Universität St. Gallen, Wiesbaden, S. 69.

²² Vgl. Dillerup, R./Stoi, R. (2013): Unternehmensführung, 4. Auflage, München, S. 681.

²³ Vgl. Rissbacher, C. (2007): Herausforderungen im Reorganisationsmanagement. Theorievergleich, Kritik, Fallstudie, Diss., Universität Innsbruck, Wiesbaden, S. 5.

deren Verkörperung in Materialisierungen ändern“²⁴. Für eine umfassende Begriffsdefinition sind neben den formellen, materialisierten und informellen, immateriellen Strukturen die Unternehmensumwelt und die Organisationsmitglieder im Veränderungsprozess miteinzubeziehen.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur können grundsätzlich zwei Strömungen im Bezug auf Wandel festgestellt werden, einerseits die Sichtweise nach den Managementkonzepten und andererseits nach den Organisationstheorien. Wandel unter dem Gesichtspunkt der Managementtheorien soll den Führungskräften eine Hilfestellung für das erfolgreiche Managen von Veränderungsprozessen im Unternehmen bieten. Im Rahmen der organisationstheoretischen Betrachtung von Wandel werden u. a. der Konstruktivismus, bei dem der Fokus auf die soziale Konstruktion der Wirklichkeit bzw. auf die Kognition von Organisationsmitgliedern für effizienten Wandel gelegt wird und auch die Kontingenztheorie, die sich mit dem Verhältnis von Struktur und Umwelt, sowie die organisationale Anpassungsfähigkeit auf Umweltveränderungen beschäftigt, angeführt.²⁵

Zusammenfassend aus den vorherigen Definitionen wird folgende Begriffserklärung generiert:

Unter organisationalen Wandel versteht man alle Zustandsveränderungen, die Organisationen betreffen, unabhängig davon ob die strukturellen, strategischen oder sozialen Veränderungen durch interne Unternehmenseinflüsse oder durch externe Umwelteinflüsse initiiert bzw. hervorgerufen werden.

2.2 Ursachen organisationalen Wandels

Die Ursachen von organisationalem Wandel können vielseitig sein, denn Unternehmen sind mit sich ändernden Rahmenbedingungen, wie beispielsweise steigender Komplexität in der Arbeitswelt, Technologieentwicklung, Globalisierung, Marktdynamik und Verknappung von Ressourcen tagtäglich

²⁴ Exner, A./Königswieser, R./Titscher, S. (1987): Unternehmensberatung – systemisch. Theoretische Annahme und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen, in: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg., Nr. 3, S. 265–284, zitiert bei: Rüegg-Stürm, J. (2001): Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 263.

²⁵ Vgl. Rissbacher, C. (2007): Herausforderungen im Reorganisationsmanagement. Theorievergleich, Kritik, Fallstudie, Diss., Universität Innsbruck, Wiesbaden, S. 6.

konfrontiert.²⁶ Zu den Auslösern von Unternehmensveränderungen zählen auch strategische Neuausrichtungen, Mergers oder Unternehmenskrisen.²⁷ Die Liste der Ursachen organisationalen Wandels kann sicherlich noch erweitert werden, da jede bedeutende Zustandsänderung in der Organisation zum Wandel führt.

Der Veränderungsbedarf in Organisationen kann auf zweifache Art und Weise ausgelöst werden, einerseits durch interne Ursachen, hervorgerufen durch Änderungen der Unternehmensinwelt, und andererseits durch externe Ursachen, veranlasst durch Wandel in der Unternehmensumwelt.²⁸ Für die internen Auslöser sind häufig Personen der oberen Führungsebene verantwortlich, die externen Auslöser sind auf Veränderungen in der Umwelt und der gesamtwirtschaftlichen Lage zurückzuführen.²⁹

In Abbildung 2 werden fünf wesentliche Parameter für Veränderungen in der Organisation und Organisationsstruktur aufgezeigt. Anhand dieser Faktoren werden mögliche interne und externe Ursachen des Wandels näher erläutert. Der Veränderungsbedarf wird durch Änderungen in der unternehmerischen Makro- und Mikroumwelt, der eingesetzten Technologie, dem Unternehmenslebenszyklus und/oder durch die Menschen, die im Unternehmen beschäftigt sind bzw. mit der Organisation in Kontakt stehen, determiniert.

Eine eindeutige Trennung zwischen internen und externen Ursachen für organisationalen Wandel ist hierbei nur bedingt möglich, da beispielsweise technologische Entwicklungen aktiv vom Unternehmen initiiert oder durch Änderungen in der Umwelt hervorgerufen werden können. Dasselbe gilt für die Menschen, die mit der Organisation in Kontakt stehen.

- **Makro- und Mikroumwelt**

In Bezug auf die Markoumwelt sind Organisationen heutzutage mit steigender Wettbewerbsintensität auf den Güter-, Kapital- und Arbeitsmärkten konfrontiert.³⁰ Durch die erhöhte Marktdy-

²⁶ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Frankfurt u. a., S. 23–60.

²⁷ Vgl. Kuth, C. (2011): Ansatzpunkte für die Steuerung von Change-Prozessen. Die Change-Profilmatrix, in: DGFP e.V. (Hrsg.): Herausforderung Change Management. Mit professioneller Personalarbeit Veränderungen zum Erfolg bringen, Bielefeld, S. 17–44, S. 20.

²⁸ Vgl. Vahs, D. (2009): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 7. Auflage, Stuttgart, S. 310.

²⁹ Vgl. Vahs, D./Leiser, W. (o. J.): Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen – Management Summary, http://www2.hs-esslingen.de/~langeman/BWPC092/pub/vahs/Change_Management_in_schwierigen_Zeiten_Studie_2003_CMI_VAHS.pdf, 23. Januar 2014, S. 6.

³⁰ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 476.

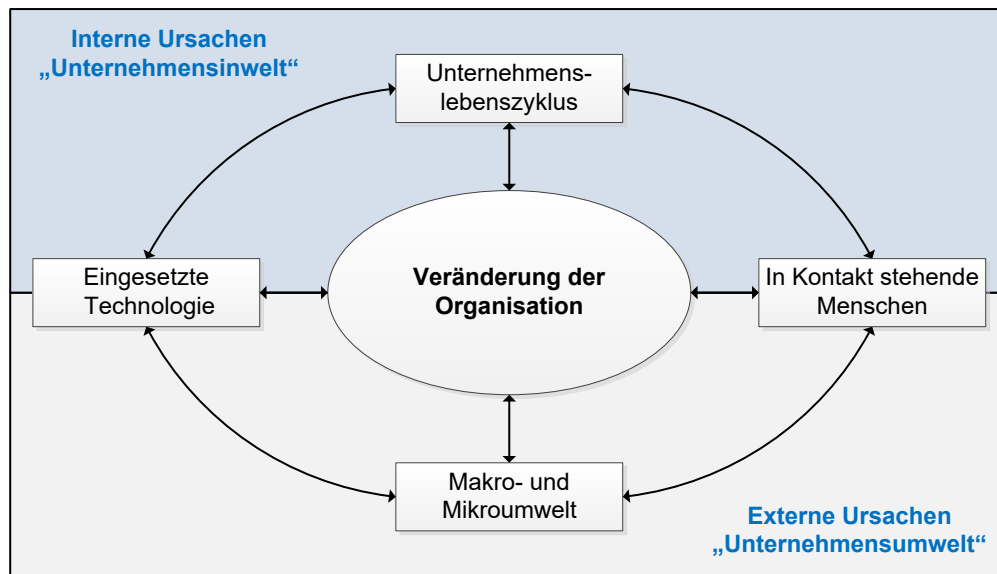


Abbildung 2: Ursachen für organisationalen Wandel

Quelle: in Anlehnung an Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 476.

namik und -komplexität müssen sie sich neuartigen Anforderungen stellen und ein verändertes Verhalten (z. B. erhöhte Flexibilität) aufweisen. Die Ursachen der Mikroumwelt können in den sich ändernden Kundenwünschen, sich wandelnden Ansprüchen der Share- und Stakeholder oder in den hervorgebrachten Innovationen der Konkurrenz liegen.³¹ Die steigende Mobilität und die daraus resultierende interkulturelle Zusammenarbeit sind als Einflussgröße des Veränderungsprozesses zu berücksichtigen.³² Auch der demografische Wandel, insbesondere die zunehmende Altersstruktur der ArbeitnehmerInnen können Auswirkungen auf die Organisation und deren Beschäftigungssystem haben.³³

- **Eingesetzte Technologie**

Zur eingesetzten Technologie zählen die Produktions- und Fertigungstechnologie, sowie die Informations- und Kommunikationstechnologie, die vor allem durch deren schnelle Entwicklun-

³¹ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 476.

³² Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Frankfurt u. a., S. 26–27.

³³ Vgl. Picot, A. et al. (2012): Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht, 6. Auflage, Stuttgart, S. 517.

gen zu Veränderungen in der Arbeitsorganisation führen können.³⁴ Die Informationstechnologie kann den weltweiten Informationsaustausch, durch den E-Commerce und neue Formen der Zusammenarbeit möglich sind, gewährleisten.³⁵

- **Unternehmenslebenszyklus**

Eine wesentliche Einflussgröße des Wandels ist der Unternehmenslebenszyklus, da es einen Unterschied macht, ob sich das Unternehmen in der Gründungsphase, Professionalisierungs- und Differenzierungsphase, Reifephase oder Niedergangs- bzw. Revitalisierungsphase befindet. Jede Entwicklung im Unternehmenslebenszyklus bringt neu zu bewältigende Herausforderungen mit sich.³⁶ Aber gerade die Revitalisierungsphase ist häufig nur mithilfe eines starken Wandels zu bewerkstelligen, um den Turnaround zu erreichen.³⁷ In jeder Phase des Lebenszyklus können Mergers und Akquisitionen vollzogen, aber auch Unternehmenskrisen ausgelöst werden, die zu Veränderungsbedarf innerhalb der Organisation führen können.

- **In Kontakt stehende Menschen**

Steinmann/Schreyögg (2005) bezeichnen die Menschen, die mit der Organisation in Kontakt stehen, als Organisationsmitglieder.³⁸ Grundsätzlich und im weiteren Verlauf der Arbeit werden die internen Beteiligten wie MitarbeiterInnen und Führungskräfte als Organisationsmitglieder bezeichnet. Im weiteren Sinn könnten auch externe Stakeholder miteinbezogen werden. Die Anspruchsgruppen, insbesondere die Organisationsmitglieder, tragen einen wesentlichen Teil zum Veränderungsprozess bei, da sie einerseits den Wandel hervorrufen und beeinflussen können und andererseits für deren Umsetzung mitverantwortlich sind. Ausschlaggebend ist, dass sich mit dem gesellschaftlichen Wertewandel auch die Einstellungen des Einzelnen gegenüber der Umwelt und der Organisation weiterentwickeln.³⁹ Im Rahmen der Organisationsgestaltung sind auch die vorhandenen und sich wandelnden mikro-politischen Prozesse, sowie die Einstellungen

³⁴ Vgl. Bea, F. X./Göbel, E. (2010): Organisation, 4. Auflage, Stuttgart, S. 476.

³⁵ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Frankfurt u. a., S. 24–25.

³⁶ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 482.

³⁷ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 482.

³⁸ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 484.

³⁹ Vgl. Picot, A. et al. (2012): Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht, 6. Auflage, Stuttgart, S. 517.

der formellen und informellen Einflusspersonen zu beachten.⁴⁰

Die in Abbildung 2 angeführten Faktoren organisationalen Wandels werden jeweils als eigenständige Variable betrachtet. Diese univariate Betrachtungsweise haben Kieser/Walgenbach (2010) um die Situationsvariable erweitert, indem der Zusammenhang zwischen Kontext und der organisationalen Anpassung hergestellt wird. Zur internen Situation zählen nach deren Beschreibung all jener Elemente, die von Organisationen selbst beeinflussbar sind. Zur externen Situation hingegen werden jene Faktoren zugeordnet, die kaum von einer Organisation alleine determiniert werden können, da auch das Verhalten der anderen MarktteilnehmerInnen bedeutend ist.⁴¹

Vahs/Leiser haben in den Jahren 2002/2003 eine umfangreiche Studie⁴² zu Veränderungsprozessen durchgeführt, bei der 178 Top-Manager deutscher Unternehmen u. a. auch zu den Ursachen von organisationalem Wandel befragt wurden. Dabei wurde bekannt, dass die vier häufigsten Ursachen für Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen der steigende Kostendruck, der Wunsch zur Verbesserung, der zunehmende Konkurrenzdruck und Fusionen bzw. Akquisitionen sind.⁴³

Die Forschungsergebnisse von Cap Gemini, Ernst & Young (2003/2008) zeigen, dass Restrukturierungen zu den häufigsten Ursachen für Veränderungsprozesse zählen. Des Weiteren wurden Änderungen in der Unternehmensstrategie, Programme zur Kostensenkung und auch Fusionen bzw. Akquisitionen als Auslöser angeführt.⁴⁴

In Abbildung 3 wird ersichtlich, dass der Veränderungsbedarf sowohl von internen als auch von externen Auslösern determiniert wird.

⁴⁰ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 484.

⁴¹ Vgl. Kieser, A./Walgenbach, P. (2010): Organisation, 6. Auflage, Stuttgart, S. 199.

⁴² Vgl. Vahs, D./Leiser, W. (o. J.): Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen – Management Summary, http://www2.hs-esslingen.de/~langeman/BWPC092/pub/vahs/Change_Management_in_schwierigen_Zeiten_Studie_2003_CMI_VAHS.pdf, 23. Januar 2014.

⁴³ Vgl. Vahs, D. (2009): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 7. Auflage, Stuttgart, S. 310.

⁴⁴ Vgl. Cap Gemini Ernst & Young (2003/2008): Change Management 2003/2008. Veränderungen erfolgreich gestalten. Bedeutung, Strategien und Trends, https://www.fbi.h-da.de/fileadmin/personal/u.andelfinger/WS_06_07/IT-PM/Change-Management_study_Cap_Gemini.pdf, 27. Oktober 2014, S. 19.

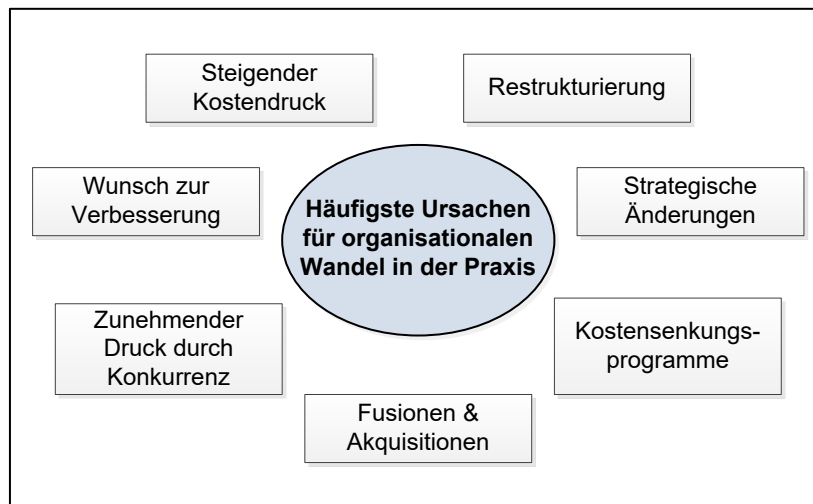


Abbildung 3: Häufigste Ursachen für organisationalen Wandel in der Praxis

Quelle: eigene Darstellung, vgl. zu den Inhalten vorhergehende Ausführungen zitiert nach Vahs, D. (2009): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 7. Auflage, Stuttgart, S. 310 und Cap Gemini Ernst & Young (2003/2008): Change Management 2003/2008. Veränderungen erfolgreich gestalten. Bedeutung, Strategien und Trends, https://www.fbi.h-da.de/fileadmin/personal/u.andelfinger/WS_06_07/IT-PM/Change-Management_study_Cap_Gemini.pdf, 27. Oktober 2014, S. 19.

In der Praxis vermischen sich oftmals die internen und externen Anstöße von Wandel, da interne Anlässe auch auf Änderungen der Umwelt basieren und externe Anlässe auf vorhergehende Entscheidungen in der Organisation zurückzuführen sind.⁴⁵

⁴⁵ Vgl. Staehle, W. H. (1999): Management. Eine wissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München, S. 905.

2.3 Formen organisationalen Wandels

Der Wandel in Organisationen kann in folgenden Formen auftreten:

- **Ungeplanter, emergenter Wandel vs. geplanter, intendierter Wandel**

Als ungeplanter oder emergenter Wandel werden jene Wandlungsprozesse bezeichnet, die eher zufällig und spontan in Kraft treten und mitunter unbemerkt bleiben können.⁴⁶ Davon sind eher viele, kleine und kontinuierliche Veränderungen betroffen, die zur permanenten Weiterentwicklung der Organisation beitragen.⁴⁷ Für diese Form des Wandels müssen im Unternehmen angemessene Handlungsfreiräume geschaffen und spontane Interaktion ermöglicht werden, damit sich neue Ideen auf allen Organisationsebenen entwickeln können.⁴⁸ Von geplantem oder intendiertem Wandel wird gesprochen, wenn vorsätzlich eine bewusste Entscheidung zur Veränderung getroffen und ein neuer Wandlungsprozess vom Management initiiert wird.⁴⁹

- **Proaktiver vs. reaktiver Wandel**

Proaktiver Wandel heißt, dass sich einige Organisationen im Vergleich zur Konkurrenz bereits frühzeitig für die Durchführung von Veränderungen entscheiden. Diese Art des Wandels wird von Pionieren vollzogen, weil sie sich somit eine starke Marktposition sichern und dadurch die Marktführerschaft erreichen können. Im Gegensatz dazu wird beim reaktiven Wandel vorerst eine abwartende Haltung eingenommen, damit die Erfahrungen der Vorreiter genutzt und mit geringen Kosten entwickelt, produziert und abgesetzt werden kann.⁵⁰

- **Revolutionärer vs. evolutionärer Wandel**

Beim revolutionären Wandel (auch als fundamentaler oder radikaler Wandel bezeichnet) werden Veränderungen in einem großen Schritt herbeigeführt, um schnelle und ganzheitliche Ergebnisse in einem Zug zu erzielen.⁵¹ Vor allem bei Fusionen, Neuausrichtungen oder Reorganisationen

⁴⁶ Vgl. Staehle, W. H. (1999): Management. Eine wissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München, S. 899.

⁴⁷ Vgl. Krüger, W. (2009): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 24.

⁴⁸ Vgl. Krüger, W. (2009): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 23.

⁴⁹ Vgl. Staehle, W. H. (1999): Management. Eine wissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München, S. 899.

⁵⁰ Vgl. Krüger, W. (2009): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 25–26.

⁵¹ Vgl. Krüger, W. (2009): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 24–25.

wird diese Form des Wandels eingesetzt.⁵² Beim evolutionären Wandel (auch inkrementeller oder gradueller Wandel genannt) werden hingegen Veränderungen eher schrittweise über einen längeren Zeitraum im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung durchgeführt.⁵³ Eine detaillierte Erklärung zu dieser Thematik bietet das **Konzept des Wandels erster und zweiter Ordnung**.

Wie in Abbildung 4 ersichtlich, wird der Wandel 1. Ordnung mit dem graduellen bzw. evolutionären Wandel gleichgesetzt, bei dem die Komplexität und Intensität im Veränderungsprozess eher minimal und daher auch die Ängste der Betroffenen eher gering sind. Beim Wandel 2. Ordnung, der dem radikalen oder revolutionären Wandel entspricht, werden grundlegende Veränderungen mit essentiellen Auswirkungen von der Organisation angestrebt. Die Abbildung zeigt, dass mit steigender Komplexität und Intensität des Veränderungsprozesses auch die Angst der Betroffenen zunimmt. Die Sorgen und Ängste könnten Einfluss auf den Wandlungsprozess nehmen.

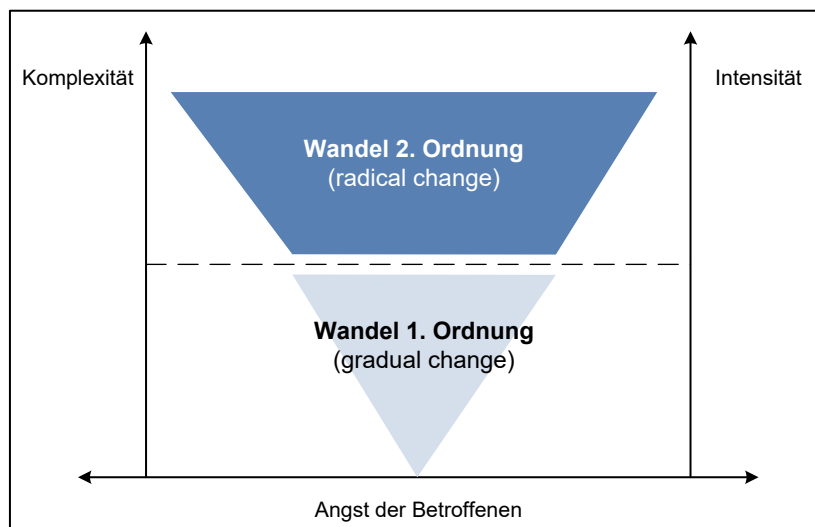


Abbildung 4: Wandel erster und zweiter Ordnung

Quelle: Vahs, D. (2009): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 7. Auflage, Stuttgart, S. 277.

Beim Wandel 1. Ordnung sind nur einzelne Dimensionen und Ebenen betroffen, da Veränderungen kontinuierlich, inkrementell innerhalb eines vorhandenen Zustandes erfolgen. Beim Wandel 2.

⁵² Vgl. Vahs, D./Leiser, W. (o. J.): Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen – Management Summary, http://www2.hs-esslingen.de/~langeman/BWPC092/pub/vahs/Change_Management_in_schwierigen_Zeiten_Studie_2003_CMI_VAHS.pdf, 23. Januar 2014, S. 2.

⁵³ Vgl. Krüger, W. (2009): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 24–25.

Ordnung hingegen findet ein revolutionärer Paradigmenwechsel auf allen Ebenen mit vielen Dimensionen statt, um einen neuen Zustand in der Organisation zu erreichen, eine Kontextänderung herbeizuführen und eine neue innere Logik zu entwickeln.⁵⁴

2.4 Phasen des Veränderungsprozesses

2.4.1 Betrachtung der Gesamtorganisation

Eines der wohl bekanntesten Modelle des Veränderungsprozesses ist das Drei-Phasen-Modell von Lewin (1947). Es kann als Basismodell eingestuft werden, da sich die Mehrheit aller Ansätze in Bezug auf Wandel an diesem Konzept orientierte. Die zugrundeliegende Denkrichtung des Modells berücksichtigt die in den Wandlungsprozess involvierten Organisationsmitglieder, da der Veränderungserfolg wesentlich von deren Einstellung und Motivation abhängig ist.⁵⁵

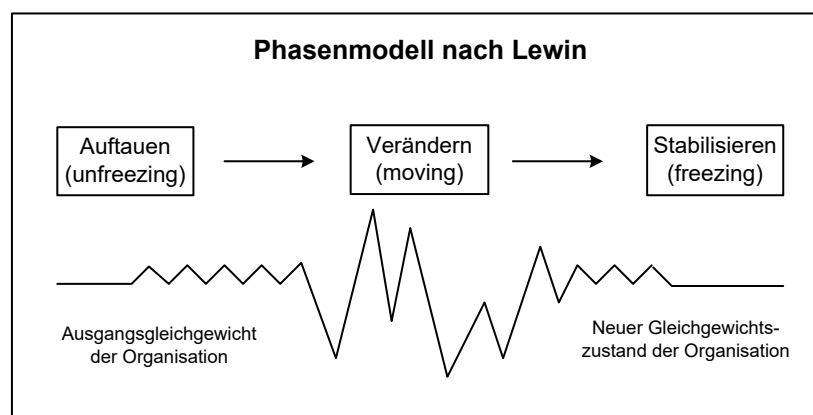


Abbildung 5: Drei-Phasen-Modell nach Lewin

Quelle: in Anlehnung an Schreyögg, G./Noss, C. (1995): Organisatorischer Wandel. Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg., Nr. 2, S. 169–185, S. 171.

⁵⁴ Vgl. Levy, A./Merry, U. (1986): Organizational Transformation. Approaches, Strategies, Theories, New York, S. 9.

⁵⁵ Vgl. Schreyögg, G./Noss, C. (2000): Von der Episode zum fortwährenden Prozeß. Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Organisatorischer Wandel und Transformation. Managementforschung 10, Band 10, Wiesbaden, S. 33–62, S. 36–37.

Abbildung 5 zeigt, dass Organisationen folgende drei Phasen des Veränderungsprozesses durchlaufen, um von einem vorhandenen Ausgangsgleichgewicht über eine turbulente Übergangsphase mit Höhen und Tiefen in einen neuen Gleichgewichtszustand zu gelangen.

1. Auftauen (unfreezing): Zu Beginn befindet sich die Organisation in einem Ausgangsgleichgewicht, das allmählich verändert werden soll. In dieser Phase soll die Bereitschaft zur Veränderung sichergestellt werden, indem vorhandene Gewohnheiten und Verhaltensweisen gelockert werden.⁵⁶
2. Verändern (moving): In der zweiten Phase wird die geplante Veränderung eingeleitet, indem neue Richtungen aufgezeigt und neue Verhaltensweisen erlernt werden.⁵⁷ In diesem Prozess kann es zu Widerstand aufgrund von Desorientierung und Verunsicherung kommen.⁵⁸
3. Stabilisieren (freezing): In der dritten und letzten Phase wird mit der Erreichung eines neuen Gleichgewichtszustandes der Veränderungsprozess beendet. In Folge tritt im Unternehmen Ruhe, Sicherheit und Stabilität ein, sodass sich die Betroffenen an die neue Situation gewöhnen können.⁵⁹

Im Rahmen dieses Phasenmodells werden Veränderungen eher als Ausnahmen angesehen, da sich Organisationen grundsätzlich in einem stabilen Gleichgewichtszustand befinden bzw. diesen anstreben.⁶⁰ Falls ein Handlungsbedarf in der Organisation entsteht und dieser erfolgreich vollzogen werden soll, muss nach Lewin der Veränderungsprozess sorgfältig geplant und durch alle Phasen hindurch angeleitet werden.⁶¹

Aufgrund der steigenden Dynamik in der Unternehmensumwelt, können die Phasen der Stabilität relativ kurz sein, von kleineren Schwankungen begleitet oder zwischenzeitlich sogar gänzlich entfallen. Da

⁵⁶ Vgl. Mohr, N. et al. (2010a): Der Beginn und die Phasen der Transformation, in: Mohr, N. et al. (Hrsg.): Herausforderung Transformation. Theorie und Praxis, Berlin u. a., S. 55–70, S. 57.

⁵⁷ Vgl. Mohr, N. et al. (2010a): Der Beginn und die Phasen der Transformation, in: Mohr, N. et al. (Hrsg.): Herausforderung Transformation. Theorie und Praxis, Berlin u. a., S. 55–70, S. 57.

⁵⁸ Vgl. Neubauer, W./Rosemann, B. (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, herausgegeben von Oelsnitz, D./Weibler, J., Organisation und Führung, Stuttgart, S. 147.

⁵⁹ Vgl. Mohr, N. et al. (2010a): Der Beginn und die Phasen der Transformation, in: Mohr, N. et al. (Hrsg.): Herausforderung Transformation. Theorie und Praxis, Berlin u. a., S. 55–70, S. 57.

⁶⁰ Vgl. Klug, C. (2009): Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen öffentlicher Verwaltungen. Empirische Untersuchung zur Entwicklung eines Veränderungsmanagements, Diss., Universität Kassel, Kassel, S. 61.

⁶¹ Vgl. Schreyögg, G./Noss, C. (2000): Von der Episode zum fortwährenden Prozeß. Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Organisatorischer Wandel und Transformation. Managementforschung 10, Band 10, Wiesbaden, S. 33–62, S. 37.

die sorgfältige Planung und Durchführung des Wandels nicht stets gewährleistet werden kann, sollte eine dynamische Komponente zur kontinuierlichen Anpassung in den Prozess einfließen. Solch ein dynamisches Element bietet der idealtypische OE-Prozess nach Rieckmann (2005), der im Rahmen der Organisationsentwicklung (OE) entworfen wurde. Grundsätzlich besteht der OE-Prozess aus den drei Hauptphasen Kontrakt, Diagnose und Implementierung,⁶² wobei die Planung als vierte Phase hinzugefügt werden kann. Es wird eine ganzheitliche Perspektive eingenommen, da die Organisation selbst, die Umwelt, die Individuen und all deren Wechselwirkungen im System in die Betrachtung mit einbezogen werden.⁶³ Die Besonderheit des Modells liegt in der Berücksichtigung von möglichen Rückkoppelungen und dynamischen Komponenten im gesamten Wandlungsprozess.⁶⁴ Aufgrund dessen findet eine Vernetzung und Reflexion zwischen den einzelnen Phasen statt, die nachträgliche Änderungen bei bereits erledigten Schritten ermöglichen.⁶⁵

2.4.2 Betrachtung der Management- und Führungsebene

Der Acht-Stufen-Prozess von Kotter liegt der Annahme zugrunde, dass Organisationen mit sich stark ändernden makroökonomischen Prozessen konfrontiert sind und daher die fortwährende Anpassungsfähigkeit erforderlich ist.⁶⁶ Das Modell wurde aufgrund der am häufigsten auftretenden Fehler im Wandlungsprozess entwickelt, indem in der Studie von Kotter (1995) mehr als 100 sich wandelnde Unternehmen beobachtet wurden.⁶⁷

In Abbildung 6 werden die acht Stufen des Veränderungsprozesses dargestellt und mit kurzen Stichworten näher erläutert. Die einzelnen Stufen des Modells spiegeln die wesentlichen Aufgaben im Wandel wider, die von den Führungskräften zu gestalten sind. Die verantwortlichen Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass jede Phase mit besonderer Beachtung durchlaufen wird.

⁶² Vgl. Rieckmann, H. (2005): *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends. Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches*, 3. Auflage, Frankfurt am Main, S. 134.

⁶³ Vgl. Rieckmann, H. (2005): *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends. Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches*, 3. Auflage, Frankfurt am Main, S. 132.

⁶⁴ Vgl. Rieckmann, H. (2005): *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends. Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches*, 3. Auflage, Frankfurt am Main, S. 130–132.

⁶⁵ Vgl. Rieckmann, H. (2005): *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends. Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches*, 3. Auflage, Frankfurt am Main, S. 130.

⁶⁶ Vgl. Kotter, J. P. (1996): *Leading Change*, United States of America, S. 3–4.

⁶⁷ Vgl. Kotter, J. P. (1995): *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 73, Issue 2, pp. 59–67, p. 59.

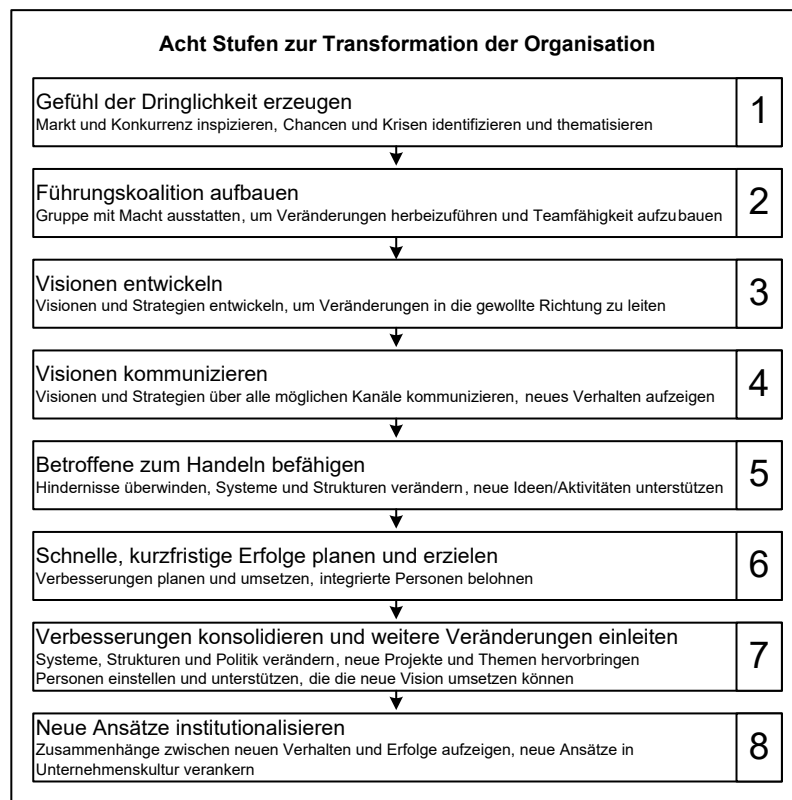


Abbildung 6: Acht-Stufen-Prozess der Veränderung

Quelle: in Anlehnung an Kotter, J. P. (1995): Leading Change. Why Transformation Efforts Fail, in: Harvard Business Review, Vol. 73, Issue 2, pp. 59–67, p. 61.

2.4.3 Betrachtung des Individuums

Ein wesentlicher Faktor für erfolgreichen Wandel sind die betroffenen und mitwirkenden Menschen im Veränderungsprozess.

Abbildung 7 zeigt die sieben Phasen des individuellen Veränderungsprozesses nach Streich (1997). In Abhängigkeit von der Phase, in der sich die betroffene Person befindet, ändert sich das Verhalten und die eigene wahrgenommene Kompetenz. Die erste Reaktion auf eine Veränderung äußert sich häufig als Schocksituation bei den Betroffenen und mündet in die Phase der Verneinung. Der Übergang in die Phase der Einsicht kann nur gelingen, wenn sich die Person selbst entscheidet, deren Verhalten zu ändern, und kann nicht durch die Macht der Führungskraft herbeigeführt werden. Dennoch ist zu überlegen, inwieweit die Führungskraft den Übergangsprozess unterstützen bzw. anleiten kann. Die Phasen der Einsicht und Akzeptanz sind dadurch gekennzeichnet, dass der Veränderungsbedarf

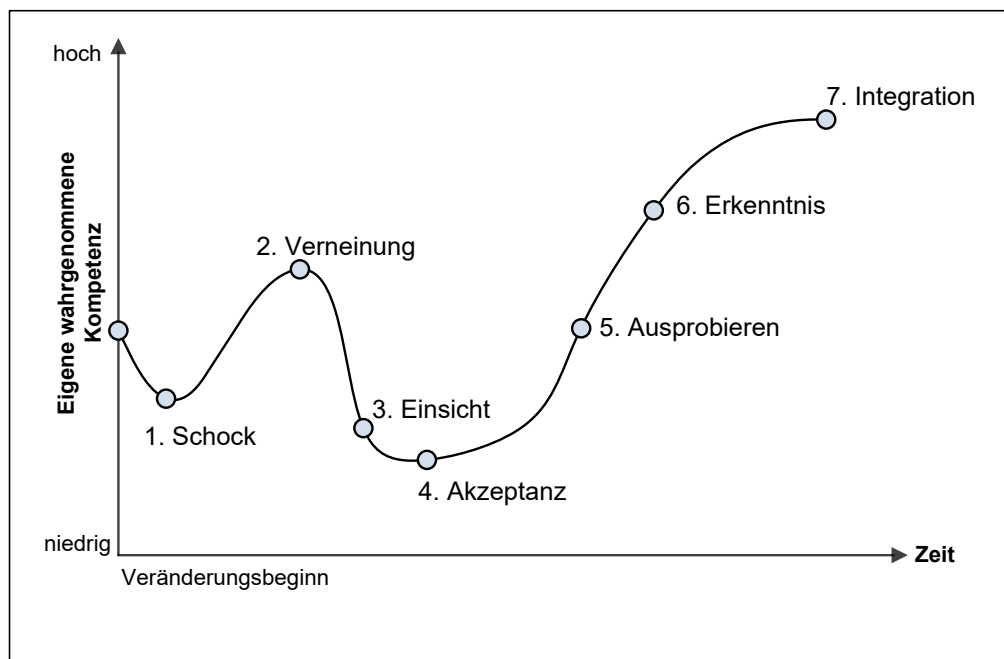


Abbildung 7: Sieben Phasen des individuellen Veränderungsprozesses

Quelle: in Anlehnung an Streich, R. K. (1997): Veränderungsprozessmanagement, in: Reiß, M./Rosenstiel, L. von/Lanz, A. (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart, S. 237–254, S. 243.

aufgrund der kritischen Betrachtung der eigenen Kompetenzen als notwendig angesehen wird. In der Phase des Ausprobierers werden neue Fähigkeiten bzw. neue Verhaltensweisen aufgrund von Erfolgen und Misserfolgen erlernt, die in der Phase der Erkenntnis reflektiert und in der Phase der Integration in die eigenen Verhaltensmuster aufgenommen werden.⁶⁸

2.5 Gestaltungsgrößen

Die drei wesentlichen Gestaltungsgrößen der Organisationen im Wandel sind die Unternehmensstrategie, Unternehmensstruktur und die Unternehmenskultur,⁶⁹ die auch zentrale Elemente der indirekten Führung darstellen. Im organisationalen Wandel wird zumindest eine dieser Dimensionen verändert,⁷⁰

⁶⁸ Vgl. Streich, R. K. (1997): Veränderungsprozessmanagement, in: Reiß, M./Rosenstiel, L. von/Lanz, A. (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart, S. 237–254, S. 242–247.

⁶⁹ Vgl. Bartscher, T./Stöckl, J. (2011): Veränderungen erfolgreich managen. Ein Handbuch für interne Prozessberater, Freiburg u. a., S. 34.

⁷⁰ Vgl. Bartscher, T./Stöckl, J. (2011): Veränderungen erfolgreich managen. Ein Handbuch für interne Prozessberater, Freiburg u. a., S. 35.

wobei deren wechselseitige Beeinflussung untereinander stets eine Anpassung der restlichen Systemvariablen erfordert.⁷¹ Die drei Gestaltungsgrößen sind aneinander abzustimmen, sodass ein *optimaler Fit* zwischen den einzelnen Variablen erreicht werden kann, um den Erfolg des Veränderungsprozesses zu sichern.⁷²

Die **Unternehmensstrategie** ist für erfolgreichen Wandel bedeutend, da sie die Verbindungsbrücke zwischen dem derzeitigen IST-Zustand und der Unternehmensvision darstellt und als Weg zur Zielerreichung gilt. Als wichtigstes Instrument des langfristigen Planungsprozesses wird durch sie die fundamentale strategische Ausrichtung der Organisation festgelegt.⁷³ Nicht nur im organisationalen Wandel, sondern auch in Zeiten der Stabilität, übernimmt die Unternehmensstrategie die Funktion der Richtungsweisung, Beständigkeit und sorgt für Koordination und Zusammenhalt in Organisationen.⁷⁴ Die Strategie als alleinige Gestaltungsgröße für erfolgreichen organisationalen Wandel wäre nicht ausreichend, denn es muss ein optimales Zusammenspiel mit der Unternehmensstruktur und -kultur gesichert werden.

Die **Unternehmensstruktur** umfasst die formale Aufbauorganisation, die prozessuale Ablauforganisation, die eingesetzten Ressourcen und das erforderliche Rollenverhalten. Die Struktur des Unternehmens wird meist durch ein Organigramm nach außen hin visualisiert, um Arbeitsteilung und Koordination im Unternehmen zu gewährleisten und somit eine Infrastruktur für betriebliches Entscheiden und Handeln zu schaffen.⁷⁵ Die Aufbau- und dazugehörige Ablauforganisation können beispielsweise in Form der funktionalen oder divisionalen Organisation, Matrixorganisation, Projekt-/Prozessorganisation, Teamorganisation mit Linking Pins oder Netzwerkorganisation gestaltet werden. Nach Deuringer (2000) wäre die Netzwerkstruktur als organisches Grundmodell, aufgrund von ihm festgelegten Veränderungspara-

⁷¹ Vgl. Mohr, N. et al. (2010a): Der Beginn und die Phasen der Transformation, in: Mohr, N. et al. (Hrsg.): Herausforderung Transformation. Theorie und Praxis, Berlin u. a., S. 55–70, S. 59.

⁷² Vgl. Vahs, D./Leiser, W. (o. J.): Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen – Management Summary, http://www2.hs-esslingen.de/~langeman/BWPC092/pub/vahs/Change_Management_in_schwierigen_Zeiten_Studie_2003_CMI_VAHS.pdf, 23. Januar 2014, S. 3.

⁷³ Vgl. Hungenberg, H./Wulf, T. (2001): Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Auflage, Heidelberg u. a., S. 107.

⁷⁴ Vgl. Bartscher, T./Stöckl, J. (2011): Veränderungen erfolgreich managen. Ein Handbuch für interne Prozessberater, Freiburg u. a., S. 35.

⁷⁵ Vgl. Deuringer, C. (2000): Organisation und Change Management. Ein ganzheitlicher Strukturansatz zur Förderung organisatorischer Flexibilität, Diss., herausgegeben von Wüthrich, H. A., Internationalisierung und Management, Wiesbaden, S. 154.

metern, die geeignetste Struktur für wandelnde Organisationen.⁷⁶ Die Netzwerkorganisation ermöglicht hohe Flexibilität und schnelle Reaktionen auf Umweltveränderungen, sodass weniger Störungen im System aufkommen.⁷⁷ Die Veränderungen können relativ einfach geplant und festgelegt werden, die tatsächliche Umsetzung kann sich jedoch aufgrund von informellen Strukturen als schwierig erweisen.⁷⁸ Aufgrund dessen sollten die informellen Strukturen, Informationswege und Entscheidungsträger, wenn möglich, bereits im Planungsprozess berücksichtigt bzw. miteinbezogen werden.

Der **Unternehmenskultur** ist im Veränderungsprozess besonderer Beachtung zuzuschreiben, da der Erfolg des Wandels maßgeblich von dieser Gestaltungsgröße abhängig ist. Die Kultur kann sowohl einen Erfolgsfaktor, als auch eine große Herausforderung für den Wandel in Organisationen darstellen.⁷⁹ Jede Organisation weist eine einzigartige Unternehmenskultur auf, deren Kern aus kollektiven Überzeugungen, Einstellungen und Werthaltungen besteht und somit die Organisationsmitglieder indirekt in eine erwünschte oder unerwünschte Richtung lenken kann.⁸⁰ Durch eine ausgeprägte Kultur wird das individuelle Denken und Handeln aller Organisationsmitglieder beeinflusst.⁸¹ Auf der obersten Ebene der Kulturpyramide steht die Unternehmensvision, von der die Werte und Normen der mittleren Ebene beeinflusst werden und in grundlegende Annahmen, Verhaltensweisen und Einstellungen auf unterster Ebene übergehen.⁸² Als Gestaltungsgröße übernimmt die Unternehmenskultur die Funktion der Koordination, Komplexitätsreduktion und Identifikation⁸³ und sorgt für Orientierung, Sicherheit und Stabilität in Organisationen.⁸⁴ Diese Funktionen sind für die Organisationsmitglieder gerade im Wandel von zentraler Bedeutung.

⁷⁶ Vgl. Deuringer, C. (2000): Organisation und Change Management. Ein ganzheitlicher Strukturansatz zur Förderung organisatorischer Flexibilität, Diss., herausgegeben von Wüthrich, H. A., Internationalisierung und Management, Wiesbaden, S. 169.

⁷⁷ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Frankfurt u. a., S. 62–63.

⁷⁸ Vgl. Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Heidelberg u. a., S. 7.

⁷⁹ Vgl. Homma, N./Bauschke, R. (2010): Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools, Wiesbaden, S. 27.

⁸⁰ Vgl. Sackmann, S. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen, Wiesbaden, S. 24 u. S. 26.

⁸¹ Vgl. Sackmann, S. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen, Wiesbaden, S. 24 u. S. 26.

⁸² Vgl. Homma, N./Bauschke, R. (2010): Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools, Wiesbaden, S. 17.

⁸³ Vgl. Sackmann, S. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen, Wiesbaden, S. 27.

⁸⁴ Vgl. Bartscher, T./Stöckl, J. (2011): Veränderungen erfolgreich managen. Ein Handbuch für interne Prozessberater, Freiburg u. a., S. 35.

Wie bereits erwähnt, wird eine Anpassung der Unternehmenskultur im physischen Wandel mit hoher Wahrscheinlichkeit erforderlich sein. Diese angestrebte kulturelle Veränderung kann sich als sehr anspruchsvoll erweisen, da die existierende Kultur mit den gefestigten Verhaltensweisen und Einstellungen zuerst loszulassen ist, um Neues zu erlernen.⁸⁵ Darüber hinaus lassen sich die Kultur und die kollektiven Überzeugungen nur transformieren, wenn zuerst das individuelle Verhalten der neuen Situation angepasst und bereits erste Erfolge des veränderten Handelns für die Organisationsmitglieder sichtbar werden.⁸⁶ Es kann zu Herausforderungen und Widerständen auf kollektiver und individueller Ebene kommen, die es zu überwinden gilt. Gerade der individuelle Veränderungsprozess kann eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen, da unterschiedliche Phasen der Veränderung zu durchlaufen sind, wie Abbildung 7 zeigt.

In Zeiten ständiger Veränderung und Weiterentwicklung ist eine adaptive Unternehmenskultur anzustreben, deren Erfolg auf der Verhaltensebene durch Sensibilität und Offenheit gegenüber der Umwelt, Diversität als Chance für neue Erfahrungen, Bildung von Netzwerken für den Informationsaustausch und Aufbau gemeinsamer Ziele und Werte gekennzeichnet ist.⁸⁷ Neben den traditionellen Werten sollten sich gerade für dynamische, instabile Zeiten auch Werte wie Anpassungsfähigkeit, Offenheit für Neues, Flexibilität, Aufgeschlossenheit, Veränderungsbereitschaft, Teamarbeit, Toleranz, Vielfalt und Neugier in der Kultur verankern, um den sich ändernden Anforderungen stets gerecht zu werden.

2.6 Spannungsfeld bei Veränderungen

2.6.1 Balance zwischen Stabilität und Instabilität

Eine empirische Untersuchung von Becker (2009) zum Thema Stabilität der Unternehmensumwelt zeigt, dass zwei Drittel der Unternehmen die Umwelt als dynamisch und ungewiss (60,7 %) oder im ununterbrochenen Wandel (63,2 %) einschätzen, und nur ein Viertel der Unternehmen ihre Umwelt als

⁸⁵ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Frankfurt u. a., S. 480.

⁸⁶ Vgl. Kotter, J. P. (2011): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, übersetzt von Seidenschwarz, W., München, S. 132.

⁸⁷ Vgl. Homma, N./Bauschke, R. (2010): Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools, Wiesbaden, S. 34–38.

stabil und sicher empfinden (24,4 %).⁸⁸ Neben den permanenten Änderungen der Umwelt beeinflussen auch die intern initiierten Veränderungen die Organisation und deren (In)Stabilität.

Stabilität kann auch mit den Begriffen der Beständigkeit, Dauerhaftigkeit, Festigkeit, Robustheit, Haltbarkeit und Widerstandsfähigkeit beschrieben werden.⁸⁹

Damit ein Unternehmen erfolgreich am Markt agieren kann, muss ein gewisses Maß an Stabilität im System vorhanden sein. Nur durch stabile Gegebenheiten in der Organisation kann Produktivität und Effizienz in der Leistungserstellung erzielt werden.⁹⁰ Neben den rein wirtschaftlichen Argumenten bietet die Stabilität den Organisationsmitgliedern eine grundlegende Sicherheit. Die Ungewissheit und die damit einhergehenden Ängste und Sorgen der Betroffenen werden durch stabile Strukturen und Abläufe klein gehalten, weil sie eine geordnete Zukunft erkennen können.⁹¹ Die Stabilität drückt sich durch Routine, Rituale, Regelmäßigkeiten und sich wiederholende Abläufe aus.⁹²

Stabilität in Organisationen wird oftmals fälschlicherweise mit Stillstand gleichgesetzt, es kann auch in stabilen Umgebungen zu minimalen Anpassungen evolutionärer Art kommen.⁹³ Durch diese geringfügigen Änderungen gleicht sich die Organisation an neue Gegebenheiten an, um zu überleben. In der Praxis sind kaum identische Abläufe mehrmalig wiederzufinden, da stets minimale Adaptionen erfolgen, bis eine Phase der Instabilität erreicht wird und sich das System als Ganzes weiterentwickelt.⁹⁴ Dies wiederum zeigt, dass nahezu alle Systeme mit kontinuierlichen Anpassungen konfrontiert sind, selbst wenn sie sich in der Phase der Stabilität befinden.

Nach Kruse (2007) kann nur in der Phase der Instabilität eine Neuordnung des Systems zustande kommen. Aufgrund dessen sollte in gewissen Zeitabschnitten eine instabile Phase bewusst provoziert werden. Instabilität bedeutet ruckartige, unvorhergesehene Änderungen des Systems, sodass zukünftig

⁸⁸ Vgl. Becker, M. (2009): Wandel aktiv bewältigen. Empirische Befunde und Gestaltungshinweise zur reifegradorientierten Unternehmensführung und Personalentwicklung, München u. a., S. 98.

⁸⁹ Vgl. Duden (2013b): Stabilität, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Stabilitaet>, 9. Juli 2014, o. S.

⁹⁰ Vgl. Eckert, H./Schiepek, G. (2005): Management Komplexer Systeme, in: Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.): Selbstorganisation Managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation, Münster, S. 65–83, S. 70.

⁹¹ Vgl. Cacaci, A. (2006): Change Management. Widerstände gegen Wandel, Diss., Universität der Bundeswehr München, Wiesbaden, S. 1.

⁹² Vgl. Eckert, H./Schiepek, G. (2005): Management Komplexer Systeme, in: Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.): Selbstorganisation Managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation, Münster, S. 65–83, S. 70.

⁹³ Vgl. Cacaci, A. (2006): Change Management. Widerstände gegen Wandel, Diss., Universität der Bundeswehr München, Wiesbaden, S. 8.

⁹⁴ Vgl. Eckert, H./Schiepek, G. (2005): Management Komplexer Systeme, in: Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.): Selbstorganisation Managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation, Münster, S. 65–83, S. 70–71.

sämtliche Aktivitäten der Vergangenheit nicht mehr in gleicher Art und Weise fortgesetzt werden können. Solch sprunghafte Veränderungen sind mit Ungewissheit und Risiken verbunden und stellen daher eine Bedrohung für die Organisation und die Organisationsmitglieder dar, wodurch Widerstände entstehen können. Ein dauerhaft instabiles System dagegen birgt eine Gefahr für das gesamte Unternehmen und kann erhebliche Leistungseinbußen auslösen.⁹⁵

Schlussfolgernd ist eine Organisation und ihre Mitglieder in der Phase der Stabilität mit leichter Bewegung auf höchstem Leistungsniveau, in der Phase der Instabilität hingegen können weitreichende Änderungen vorgenommen werden. Eine Auflösung des Spannungsfeldes von Stabilität und Instabilität würde langfristig ein Ende des Unternehmens bedeuten.⁹⁶ Aufgrund dessen ist in jeder wandlungsfähigen Organisation eine Balance zwischen Stabilität und Instabilität sicherzustellen, um einerseits effizient zu operieren und andererseits Neues zu gestalten.

2.6.2 Systemkomplexität

Die vorzufindende Systemkomplexität in einer Organisation nimmt wesentlichen Einfluss auf die Steuerbarkeit von Veränderungen und wirkt sich somit auf die einzusetzenden Führungsmethoden aus. Grundsätzlich kann zwischen einfachen und komplexen Systemen unterschieden werden, die nachstehend erläutert sind.

Die Komplexität in Organisationen wird nach Keuper (2004) größer, je mehr Elemente wie Produkte, KundInnen, MitarbeiterInnen, Materialien, Zulieferbetriebe zu koordinieren und desto intensiver die Verflechtungen im Sinne von Beziehungen untereinander sind. Mit steigender Anzahl an Systemelementen erhöht sich die Länge der Reaktionszeit überproportional, weil die Dauer der Kommunikationszeit zwischen den Einzelnen steigt.⁹⁷

⁹⁵ Vgl. Kruse, P. (2007): Management des Wandels. Veränderung durch Vernetzung, in: Kölking, H. (Hrsg.): DRG und Strukturwandel in der Gesundheitswirtschaft, Stuttgart, S. 195–223, S. 201–212.

⁹⁶ Vgl. Eckert, H./Schiepek, G. (2005): Management Komplexer Systeme, in: Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.): Selbstorganisation Managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation, Münster, S. 65–83, S. 71.

⁹⁷ Vgl. Keuper, F. (2004): Systemkomplexität, in: DBW – Die Betriebswirtschaft, Heft 5, S. 637–641, S. 637-640.

Schlussfolgernd heißt dies, dass einfache Systeme nur wenige Systemelemente und Wechselbeziehungen aufweisen, komplexe Systeme dagegen durch eine hohe Anzahl an Elementen und intensiven Beziehungsverflechtungen charakterisiert sind.

Üblicherweise werden Organisationen und Märkte als komplex eingestuft,⁹⁸ deshalb stellt sich die Frage, ob einfache Systeme in der Praxis vorzufinden sind.

2.6.3 Steuerbarkeit vs. Nicht-Steuerbarkeit

Aus managementtheoretischer Sicht wäre die mögliche Steuerung von Veränderungen für erfolgreichen Wandel vorauszusetzen, dennoch ist zu hinterfragen, ob und unter welchen Umständen Systeme steuerbar oder nicht steuerbar sind.

Es gibt nicht das Erfolgsrezept für effektive Steuerung im Wandel, vielmehr ist ein Mix von Instrumenten und Methoden einzusetzen. Problematisch ist, dass der Erfolg von unterschiedlichsten Steuerungsmechanismen im Transformationsprozess eher zufällig und bisher nicht nachgewiesen ist.⁹⁹

Die Steuerbarkeit von Systemen kann drei unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Diese sind entweder **direkt** über Steuerungsmechanismen und Kennzahlensysteme **steuerbar**, **indirekt** durch organisationale Selbststeuerung oder Kontext **steuerbar** oder **nicht steuerbar**.¹⁰⁰ In den meisten Organisationen ist eine Koexistenz der drei Ausprägungen vorzufinden, wie folgendes Beispiel verdeutlicht. Strukturelle Veränderungen sind einfach und direkt steuerbar, kulturelle Änderungen hingegen weitestgehend nicht steuerbar und meist mit Krisensituationen behaftet.¹⁰¹ Die Problematik dieser Aussage liegt in der Betrachtung der Gestaltungsgrößen als alleinstehende Variablen. Durch das Auftreten von möglichen Wechselwirkungen kann der Strukturwandel möglicherweise eine kulturelle Veränderung einleiten. Infolgedessen wäre aus globaler Sicht der Wandel nur schwer, bis nicht steuerbar.

⁹⁸ Vgl. Keuper, F. (2004): Systemkomplexität, in: DBW – Die Betriebswirtschaft, Heft 5, S. 637–641, S. 637–640.

⁹⁹ Vgl. Baumöl, U. (2008): Change Management in Organisationen. Situative Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse, Habil., Universität St. Gallen, Wiesbaden, S. 1.

¹⁰⁰ Vgl. Baumöl, U. (2008): Change Management in Organisationen. Situative Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse, Habil., Universität St. Gallen, Wiesbaden, S. 47.

¹⁰¹ Vgl. Lütenrath, T./Witt, F. (2008): Strategischen Wandel erfolgreich managen. Philips, in: Becker, L./Erhardt, J./Gora, W. (Hrsg.): Führung, Innovation und Wandel. Wie Sie Potenziale entdecken und erfolgreich umsetzen, Düsseldorf, S. 257–276, S. 268.

Neuere Arbeiten bestätigen die oben angeführte Sichtweise und zeigen auf, dass Veränderungen und Wandel i. e. S. nicht steuerbar sind, sondern nur die Möglichkeit zur Beeinflussung und Ableitung von Erfolgsfaktoren besteht.¹⁰²

Kruse (2007) beurteilt die Steuerbarkeit eines Systems anhand der Systemstruktur und des Systemzustandes mit den Ausprägungen der Stabilität bzw. Instabilität und Einfachheit bzw. Komplexität. Die Steuerung ist nur bei einfachen und stabilen Systemen möglich, denn mit der Komplexitätszunahme ist die Regelung als geeignete Handlungsweise in stabilen Systemen einzusetzen. Einfache und instabile Systeme können durch *trial and error*, dem Ausprobieren und Lernen aus Fehlern, bewältigt werden. Die größte Herausforderung liegt in instabilen und komplexen Systemen, da weder Steuerung noch Regelung zielführend sind. Die einzig mögliche Vorgehensweise in solch turbulenten Situationen besteht in der Entwicklung von Visionen und Werten, der gegenseitigen Abstimmung von Zielen und Strategien, das Vertrauen auf intuitive Entscheidungen, die Sensibilisierung auf Umweltänderungen und das Einlassen auf ständige Dynamik und Veränderung.¹⁰³

In Abhängigkeit der Steuerbarkeit von Systemen und passend zur jeweiligen Systemstruktur-Systemzustand-Kombination ist die geeignete Führungsmethode auszuwählen.

2.6.4 Hemmnisse und Widerstände im Veränderungsprozess

Veränderungsprozesse lösen in Organisationen neuartige und unbekanntere Situationen aus, die Ungewissheit und Risiken für alle Betroffenen mit sich bringen. Gravierende Veränderungen können für die Organisation und für die Organisationsmitglieder bedrohlich erscheinen und aufgrund von Ängsten und Unsicherheiten in Widerständen resultieren. Widerstände können demnach als gewöhnliche Begleiterscheinung von Wandlungsprozessen angesehen werden, die zu bewältigen sind.

Hemmnisse und Widerstände können auf organisationaler Ebene, Gruppen- und Individualebene auftreten.¹⁰⁴ Die Hemmnisse resultieren meist aus organisationaler Trägheit, um den Status Quo im

¹⁰² Vgl. Kristof, K. (2010): Models of Change. Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive, Zürich, S. 227–228.

¹⁰³ Vgl. Kruse, P. (2007): Management des Wandels. Veränderung durch Vernetzung, in: Kölking, H. (Hrsg.): DRG und Strukturwandel in der Gesundheitswirtschaft, Stuttgart, S. 195–223, S. 202–205.

¹⁰⁴ Vgl. Jones, G. R./Bouncken, R. B. (2008): Organisation. Theorie, Design und Wandel, 5. Auflage, München, S. 607.

Unternehmen aufrecht zu erhalten.¹⁰⁵ Demnach sind Hemmnisse eher der organisationalen Ebene zuzuordnen. Schlussfolgernd werden Widerstände eher auf Gruppen- und Individualebene ausgelöst, die den gesamten Entwicklungsprozess verzögern bzw. hindern können.

Die Unternehmensstrategie, -struktur und -kultur sind die drei wesentlichen Gestaltungsgrößen, die gleichzeitig auch Hemmnisse für erfolgreiche Veränderungsprozesse darstellen können. Organisationaler Wandel kann aufgrund gewinnbringender Erfolge der Vergangenheit gehemmt werden.¹⁰⁶ Organisationen sind resistent bzw. träge gegenüber strategischen Neuausrichtungen, wenn sich die eingesetzten Strategien in der Vergangenheit als erfolgreich erwiesen haben. Durch den Erfolg werden die altbewährten Strategien auch zukünftig in ähnlicher Art und Weise verfolgt, ohne mögliche Änderungen der Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Anstatt die neuen Gegebenheiten als Chance zur Weiterentwicklung zu nutzen, wird häufig an den alten Strategien, Strukturen und Programmen festgehalten, obwohl deren Effektivität nicht länger nachgewiesen werden kann.¹⁰⁷ Starre Strukturen, festgefahrene Abläufe und alteingesessene Verantwortlichkeiten können Veränderungsprozesse hemmen oder sogar zum Scheitern bringen. Als weitere große Herausforderung im Wandel kann sich eine starke Unternehmenskultur entüllen.¹⁰⁸ Es liegt in der Verantwortung der Führungskraft eine anpassungsfähige Unternehmenskultur anzustreben, flexible Strukturen und Abläufe zu etablieren und für Offenheit gegenüber Neuerungen zu sorgen (siehe auch Kapitel 2.5).

Bezüglich des individuellen Veränderungsprozesses (siehe Abbildung 7) liegt es in der Natur des Menschen vorerst mit Schock und Ablehnung auf maßgebliche Veränderungen zu reagieren. Diese Phasen müssen mit Unterstützung der Führungskräfte überwunden werden, um Widerstände in Organisationen möglichst klein zu halten. Falls dennoch individuelle oder kollektive Widerstände auftreten, äußern sie sich in Widerspruch, Aufregung, Ausweichen oder Lustlosigkeit.¹⁰⁹ Die Führungskräfte sind für den professionellen Umgang mit Widerständen verantwortlich, weshalb das Thema in Kapitel 4.1 unter Aufgaben der Führungskraft intensiv behandelt wird.

¹⁰⁵ Vgl. Jones, G. R./Bouncken, R. B. (2008): Organisation. Theorie, Design und Wandel, 5. Auflage, München, S. 607.

¹⁰⁶ Vgl. Vahs, D. (2009): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 7. Auflage, Stuttgart, S. 346.

¹⁰⁷ Vgl. Vahs, D. (2009): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 7. Auflage, Stuttgart, S. 347.

¹⁰⁸ Vgl. Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Heidelberg u. a., S. 47.

¹⁰⁹ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Frankfurt u. a., S. 339.

3 Führung in Organisationen

3.1 Begriff Führung

Nicht nur Wandel und fortwährende Veränderung, sondern auch Führung, kann als ständiger Begleiter erfolgreichen Schaffens in Gemeinschaften angesehen werden. Individuen sind in nahezu allen Lebensbereichen ob privater, sozial-gesellschaftlicher oder beruflicher Art, in einer gewissen Weise von Führung betroffen. Personen sind privat in der Familie oder Freundeskreis, gesellschaftlich in Vereinen oder freiwilligen Institutionen als auch beruflich in öffentlichen oder privaten Organisationen mit Führung konfrontiert. Entweder übernimmt ein Individuum die Führungsposition oder lässt sich von anderen Personen führen bzw. von Vorgaben indirekt leiten, um gemeinsame Ziele durch Zusammenarbeit in der Gruppe zu erreichen. Damit Führung möglich ist, muss eine Beziehung zwischen den Beteiligten vorhanden sein, die auf gegenseitiger Zustimmung beruht.

Führung kann in verschiedensten Formen und Varianten auftreten und stellt daher nichts Vollendetes dar, sondern kann als mehrdeutig, mannigfaltig, prozessual oder widersprüchlich beschrieben werden.¹¹⁰ Aufgrund der vielfältigen Betrachtungsmöglichkeiten existieren viele unterschiedliche Definition des Begriffes Führung, von denen eine Auswahl folgt.

Allgemein bedeutet der Begriff Führung bzw. das Führen im deutschsprachigen Raum *in Bewegung setzen* oder *in die gewünschte Richtung leiten* und ähnelt einerseits dem englischen Ausdruck *lead* und andererseits dem französischen Terminus *diriger*, die das deutsche Leiten, Vorgehen oder Dirigieren ausdrücken.¹¹¹ Der organisationale Wandel sollte demnach mithilfe von Führung in Gang gesetzt und durchlaufen werden.

Der Ausdruck Führung wird von Wunderer (2011) als „wert-, ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer

¹¹⁰ Vgl. Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, 6. Auflage, Stuttgart, S. 3.

¹¹¹ Vgl. Blessin, B./Wick, A. (2014): Führen und führen lassen, 7. Auflage, München, S. 24.

strukturierten Arbeitssituation“¹¹² definiert. Eine ähnliche Begriffsbestimmung findet sich bei Gebert/Rosenstiel (2002), die Führung „als die absichtliche und zielbezogene Einflußnahme einer Person auf das Verhalten der Mitglieder der Arbeitsgruppe“¹¹³ bestimmen. Führungskräfte sind einerseits für die Festlegung von Zielen, Strategien und Strukturen und andererseits für die Beeinflussung der Organisationsmitglieder und deren Verhalten zur Zielerreichung verantwortlich.

Die begriffliche Abgrenzung der Führung von Weibler/Kuhn (2012) zeigt, dass die Zustimmung und Akzeptanz der Einflussnahme eine wesentliche Rolle spielen. Führung wird als „die akzeptierte Beeinflussung anderer, die bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten auslöst“¹¹⁴ dargestellt.

Die Gemeinsamkeit der angeführten Begriffsdefinitionen liegt in der Zielorientierung und der Erfüllung gemeinsamer Aufgaben durch die positive und akzeptierte Beeinflussung von Personen und deren Verhalten. Bedeutend ist, dass die Führungskraft zum Führen legitimiert wurde, anderenfalls können die Organisationsmitglieder nicht in die gewünschte Richtung geleitet werden. Dabei ist unwichtig, ob eine formale oder informelle Ermächtigung der Führungskraft vorliegt.

Bei allgemeiner Betrachtung ist Führung auf zeitkritische und schlecht strukturierte Aufgaben ausgerichtet, d. h. um komplexe, instabile und mehrdeutige Situationen zu meistern.¹¹⁵ Organisationaler Wandel bringt weitestgehend solch komplexe und instabile Herausforderungen mit sich, die durch Führung bewältigbar werden oder sich sogar zur Chance für die Organisation entwickeln. Um dies erfolgreich zu verwirklichen, brauchen Führungskräfte ein Repertoire an verschiedensten Führungskompetenzen, -methoden und -verhalten, um die Werte und Ziele der Organisation durchzusetzen.¹¹⁶

Historisch betrachtet hat sich zu Beginn der Führungsforschung der eigenschaftstheoretische Ansatz durchgesetzt, bei dem die persönlichen Eigenschaften der Führungsperson als Erfolgsfaktor galten.¹¹⁷ Die Kritik der Eigenschaftstheorie liegt in der starken Vereinfachung des Modells, da Führungserfolg von vielen unterschiedlichen Merkmalen determiniert wird. Im Zeitverlauf kristallisierte sich die Situation bzw. der Kontext als beeinflussendes Merkmal für das Führungsverhalten und den Führungserfolg

¹¹² Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln, S. 4.

¹¹³ Gebert, D./Rosenstiel, L. (2002): Organisationspsychologie, 5. Auflage, Stuttgart, S. 185.

¹¹⁴ Weibler, J. (2012): Personalführung, 2. Auflage, München, S. 103.

¹¹⁵ Vgl. Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, 6. Auflage, Stuttgart, S. 43.

¹¹⁶ Vgl. Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, 6. Auflage, Stuttgart, S. 43.

¹¹⁷ Vgl. Gebert, D./Rosenstiel, L. (2002): Organisationspsychologie, 5. Auflage, Stuttgart, S. 185.

heraus.¹¹⁸ Dies trifft auch auf die Führung im Wandel zu, denn in Abhängigkeit von der Komplexität und Dynamik sind andere Führungsmethoden und -stile anzuwenden. Heutzutage konzentriert sich die Führungsforschung eher auf die Erfolgsfaktoren und das eigentliche Ziel von Führung.¹¹⁹

Unabhängig von der Betrachtungsweise hat die Führungskraft das Recht und die Pflicht zum Führen¹²⁰ und muss gerade in Zeiten der Veränderung als Richtungweisender zur Verfügung stehen.

3.2 Führung und Management

Die Gegenüberstellung von Führung und Management soll eine klare und eindeutige Abgrenzung der beiden Begriffe schaffen. Beim Vergleich von Führung und Management wird in der Literatur der Führungsbegriff in unterschiedlicher Bandbreite erfasst. Von den meisten Autoren wird Führung als das Führen von Menschen und Gruppen definiert.¹²¹ Diese Sichtweise bestätigen auch die oben angeführten Führungsdefinitionen, bei denen zweifellos die Menschenführung im Vordergrund steht. Führung kann auch als Oberbegriff von Management und Leadership betrachtet werden,¹²² da Führungskräfte im Zuge ihrer Tätigkeiten beide Rollen zur Beeinflussung von Personen einnehmen. In den meisten Quellen wird der Führungsbegriff selbst nicht erwähnt, sondern es findet lediglich eine Gegenüberstellung von Management und Leadership statt. Auch Raich et al. (2007) unterscheidet grundsätzlich zwischen Management und Leadership, wobei Leadership einerseits in die Unternehmensführung in Bezug auf den erweiterten Managementzyklus und andererseits in Menschenführung unterteilt wird,¹²³ das grundsätzlich wiederum Führung als Oberbegriff darstellen würde. Die Auflistung der unterschiedlichen Perspektiven soll zeigen, dass verschiedene Autoren abweichende Definitionen darlegen, die sich teilweise überschneiden oder widersprüchliche und sich im Kreis drehende Erläuterungen aufweisen. In der vorliegenden Arbeit wird grundsätzlich zwischen Management und Führung unterschieden,

¹¹⁸ Vgl. Gebert, D./Rosenstiel, L. (2002): Organisationspsychologie, 5. Auflage, Stuttgart, S. 185.

¹¹⁹ Vgl. Gebert, D./Rosenstiel, L. (2002): Organisationspsychologie, 5. Auflage, Stuttgart, S. 185.

¹²⁰ Vgl. Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, 6. Auflage, Stuttgart, S. 41.

¹²¹ Vgl. Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, 6. Auflage, Stuttgart, S. 49.

¹²² Vgl. Hinterhuber, H. H./Krauthammer, E. (2005): Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 16–17.

¹²³ Vgl. Schneider, U. (2007): Nichts bedroht Erfolg mehr als Erfolg. Vom modernen Entweder-Oder zum postmodernen Sowohl-als-Auch, in: Raich, M./Pechlaner, H./Hinterhuber, H. H. (Hrsg.): Entrepreneurial Leadership. Profilierung in Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 21–42, S. 29.

wobei im weiteren Verlauf Führung als die direkte und indirekte Beeinflussung von Personen und deren Verhalten zur gemeinsamen Zielerreichung betrachtet wird und den Leadership-Ansatz miteinbezieht.

Management weist eine Doppelbedeutung auf und kann einerseits institutional als die Unternehmensführung in Kapitalgesellschaften und andererseits funktional als Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle definiert werden.¹²⁴ Weitere wichtige Aufgaben des Managements sind die Budgetierung, Controlling, und Personalbesetzung.¹²⁵ Das Management stellt demnach eine technisch-administrative Aufgabe dar, um festgelegte Unternehmensziele effizient zu erreichen.¹²⁶ Der gewünschte Erfolg und die angestrebte Effizienz werden indirekt gesteuert und geleitet. Die Steuerung kann durch unterschiedliche Instrumente, Techniken und Methoden¹²⁷ oder durch Artefakte wie die Errichtung von Planungssystemen, Gestaltung von Prozessabläufen, Festlegung der Projektorganisation etc. erfolgen.¹²⁸ Die Führungskraft hat im organisationalen Wandel für die Erfüllung der Managementaufgaben zu sorgen und den durchzuführenden Tätigkeiten wie Diagnose, Planung, Implementierung und Reflexion nach dem OE-Prozess (Kapitel 2.4) besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Neu festgelegte Ziele und Strategien, ausgelöst durch Veränderungsprozesse, können nicht ohne Hilfe und Willen der Organisationsmitglieder erreicht und umgesetzt werden. Aufgrund dessen ist Management als bedeutend anzusehen, dennoch ist die Führung im Veränderungsprozess als vorrangig zu betrachten.

Führung im Sinne von Leadership bedeutet Chancen erkennen, neue Möglichkeiten wahrnehmen und Veränderungsprozesse gestalten, um Werte für KundInnen und die Organisation bzw. deren Anteilseigner zu schaffen. Die Führungskraft muss nicht nur Vorbild, sondern auch Visionär sein und mithilfe von Engagement den Unternehmenswert nachhaltig steigern, indem Talente gefördert und dadurch

¹²⁴ Vgl. Schneider, U. (2007): Nichts bedroht Erfolg mehr als Erfolg. Vom modernen Entweder-Oder zum postmodernen Sowohl-als-Auch, in: Raich, M./Pechlaner, H./Hinterhuber, H. H. (Hrsg.): Entrepreneurial Leadership. Profilierung in Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 21–42, S. 27.

¹²⁵ Vgl. Kotter, J. P. (2011): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, übersetzt von Seidenschwarz, W., München, S. 22.

¹²⁶ Vgl. Schneider, U. (2007): Nichts bedroht Erfolg mehr als Erfolg. Vom modernen Entweder-Oder zum postmodernen Sowohl-als-Auch, in: Raich, M./Pechlaner, H./Hinterhuber, H. H. (Hrsg.): Entrepreneurial Leadership. Profilierung in Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 21–42, S. 27.

¹²⁷ Vgl. Hinterhuber, H. H./Krauthammer, E. (2005): Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 16.

¹²⁸ Vgl. Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, 6. Auflage, Stuttgart, S. 48–49.

Innovationen hervorgebracht werden. Führung bedeutet MitarbeiterInnen für Neues zu begeistern, zu Spitzenleistungen bringen und zu inspirieren, um gemeinsame Ziele zu verwirklichen.¹²⁹

Um Änderungen in der Organisation herbeizuführen, sollten Führungskräfte vorbildlich nach der entwickelten Vision handeln und die MitarbeiterInnen mithilfe von Werten und Symbolen zur Verhaltensänderung führen.

In Abbildung 8 werden zur Verdeutlichung die Differenzierungskriterien von ManagerInnen und FührerInnen gegenübergestellt. Die angeführte Abbildung zeigt, dass ManagerInnen für effiziente Arbeitsabläufe und rationale Entscheidungen sorgen, indem sie verwalten, erhalten, Systeme gestalten und kontrollieren, sowie den derzeitigen Zustand in der Organisation annehmen. FührerInnen setzen auf Effektivität und visionäre Zustandsveränderungen, indem sie innovieren, entwickeln, Menschen miteinbeziehen, Vertrauen zeigen und Begeisterung versprühen.¹³⁰

ManagerInnen	FührerInnen
... verwalten ... erhalten ... imitieren ... sind Kopien ... akzeptieren den Status Quo ... fokussieren sich auf Systeme ... verlassen sich auf Kontrolle ... sind auf kurzfristige Erfolge aus ... fragen nach wie und wann ... sind rational und kontrolliert ... haben die Bilanz im Auge ... machen Dinge richtig	... innovieren ... entwickeln ... kreieren ... sind Originale ... fordern den Status Quo heraus ... fokussieren sich auf Menschen ... setzen auf Vertrauen ... denken langfristig ... fragen nach was und warum ... sind begeistert und begeisternd ... haben die Vision im Herzen ... machen die richtigen Dinge

Abbildung 8: Gegenüberstellung Management und Führung

Quelle: Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, 6. Auflage, Stuttgart, S. 49.

Erfolgreicher Wandel basiert zu 70–90 % auf Führung und nur zu 10–30 % auf Management.¹³¹ Demnach müssen Führungskräfte im organisationalen Wandel sowohl die Rolle der ManagerInnen als auch die Rolle der FührerInnen einnehmen. Die prozentuale Verteilung zeigt, dass Führung in

¹²⁹ Vgl. Hinterhuber, H. H./Krauthammer, E. (2005): Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 15–17.

¹³⁰ Vgl. Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, 6. Auflage, Stuttgart, S. 49.

¹³¹ Vgl. Kotter, J. P. (2011): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, übersetzt von Seidenschwarz, W., München, S. 22.

Zeiten der Veränderung einen höheren Stellenwert als Management zuzuschreiben ist. Die technisch-administrativen Aufgaben wie Planung und Gestaltung der Abläufe, Errichtung und Steuerung von Systemen, etc. sind auch im Wandel zu erfüllen, die indirekt Veränderungsprozesse vorantreiben und anleiten können. Führung ist als bedeutender einzustufen, da die MitarbeiterInnen und deren Verhalten den Transformationsprozess wesentlich beeinflussen und Neuerungen nur mit deren Hilfe erreicht werden können. Ohne deren Zustimmung und Mitwirkung ist der Wandel zum Scheitern verurteilt, da Veränderungen kaum durchsetzbar und infolgedessen Ziele und Strategien nahezu unerreichbar werden. Wandel in Organisationen kann nur mithilfe aller beteiligten Personen erfolgreich gestaltet werden, daher ist Führung ein ausschlaggebender Faktor. Erfolgreiche Veränderungsprozesse sind durch kompetente Führung in Kombination mit kompetentem Management gekennzeichnet,¹³² weshalb im weiteren Verlauf der Fokus auf die Führung, Führungskräfte und MitarbeiterInnen in Zeiten der Veränderung gelegt wird.

3.3 Führungsdimensionen

Nach Wunderer (2011) kann zwischen zwei Führungsdimensionen, der direkten und indirekten Führung unterschieden werden. Im Rahmen der direkten oder personal-interaktiven Mitarbeiterführung wird das Verhalten der Individuen direkt über Kommunikationsmaßnahmen beeinflusst. Bei der indirekten Führungsdimension steht häufig die strukturell-systemische Führung im Fokus der Betrachtung. Beide Führungsdimensionen tragen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen bei und sind daher von den Führungskräften in angemessener Art und Weise einzusetzen. Es ist zu berücksichtigen, dass sich beide Dimensionen gegenseitig ergänzen, beeinflussen oder ersetzen.¹³³

3.3.1 Die direkte Führung

Die direkte Führung ist durch eine wechselseitige und direkte Beziehung zwischen der Führungskraft und den MitarbeiterInnen charakterisiert,¹³⁴ bei der Interaktionen und direkte Einflussnahme zustande

¹³² Vgl. Kotter, J. P. (2011): *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*, übersetzt von Seidenschwarz, W., München, S. 109.

¹³³ Vgl. Wunderer, R. (2011): *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*, 9. Auflage, Köln, S. 5–12.

¹³⁴ Vgl. Weibler, J. (2012): *Personalführung*, 2. Auflage, München, S. 97.

kommen. Die primären Aufgaben der direkten Führung sind wahrnehmen und analysieren, informieren und kommunizieren, motivieren und identifizieren, entscheiden, koordinieren, kooperieren und delegieren, sowie entwickeln und evaluieren.¹³⁵

Das Wahrnehmen und Analysieren bedeutet für Führungskräfte in wandelnden Organisationen, dass das gesamte Unternehmensumfeld zu beobachten und zu analysieren ist. Änderungen in der Umwelt, Chancen am Markt oder auftretende Probleme in der Organisation sind möglichst rasch zu erkennen und zu nutzen bzw. ist ihnen entgegenzuwirken. Information und Kommunikation schaffen einerseits die Vertrauensbasis zu den MitarbeiterInnen und gewährleisten andererseits den regen Austausch von kurzfristigen Änderungen (siehe auch Kapitel 4). Durch Motivation und Identifikation können innovatives Handeln hervorgerufen und mögliche Barrieren des Wandels abgebaut werden. Als Basis für die Motivation sind die individuellen Bedürfnisse und persönlichen Sichtweisen der MitarbeiterInnen von der Führungskraft zu erkunden. In weiterer Folge sind einerseits die Visionen und Werte zu verankern und andererseits die individuellen mit den institutionellen Zielen in Einklang zu bringen.¹³⁶ Die Kooperation und auch die Delegation von Aufgaben und Verantwortung sind in Transformationsprozessen für den Erfolg ausschlaggebend. Einzelne Personen sind kaum in der Lage, effektive Entscheidungen zu treffen, deshalb ist die Zusammenarbeit in Teams oder Netzwerken zu fördern, damit eine große Bandbreite an unterschiedlichen Informationen und Fähigkeiten als Entscheidungsgrundlage vorhanden ist. FührerInnen zeichnen sich u. a. durch das Entwickeln, Innovieren und Kreieren aus. Dies betrifft sowohl die organisationalen und organisatorischen Tätigkeiten, als auch die Entwicklung und Ermächtigung von MitarbeiterInnen.

3.3.2 Die indirekte Führung

Die indirekte, strukturell-systemische Führung wird auch als kontextuelle Führung bezeichnet,¹³⁷ da die Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen über die Gestaltung des Kontextes und der Rahmenbedingungen indirekt beeinflusst werden. Die indirekte Führung wird meist von der obersten Führungsebene

¹³⁵ Vgl. Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln, S. 10–11.

¹³⁶ Vgl. Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln, S. 10–11.

¹³⁷ Vgl. Weibler, J. (2012): Personalführung, 2. Auflage, München, S. 97.

angestoßen und bezieht sich häufig auf eine Personenmehrheit und nicht auf einzelne Organisationsmitglieder.¹³⁸

Die zentralen Ansatzpunkte indirekter Führung sind die Kultur, Strategie, Organisation und (Personal)Struktur.¹³⁹ Über die drei Gestaltungsgrößen Strategie, Struktur und Kultur können einerseits MitarbeiterInnen in Organisationen geführt, andererseits auch organisationaler Wandel gestaltet werden (vergleiche Kapitel 2.5).

Im Rahmen der Führung durch die Unternehmenskultur übernehmen die meisten Führungskräfte eine Doppelfunktion. Einerseits sind die Führungspersonen, vor allem die der oberen Führungsebene, für die Prägung der Unternehmenskultur verantwortlich und andererseits sind die Führungskräfte aller Hierarchieebenen für die Repräsentation der Kultur zuständig.¹⁴⁰ Die gemeinsamen Werte und Einstellungen sind die wichtigste Kraft der Unternehmenskultur für die Führung von MitarbeiterInnen.¹⁴¹ Aufgrund dessen sind in erster Linie die bestehenden Normen und Werte zu analysieren und anschließend die wichtigsten Werte für Veränderungsprozesse zu ermitteln und in die Kultur zu etablieren. Die Herausforderung liegt in der Erfassbarkeit, da die Werte und Einstellungen kaum offensichtlich und daher schwer veränderbar sind.¹⁴² Die Veränderung der Werte kann vollzogen werden, indem Führungskräfte die erwünschten Einstellungen und Verhaltensweisen selbst leben und vorbildlich agieren. Die MitarbeiterInnen werden die neuen Handlungsweisen und Überzeugungen verinnerlichen und anwenden, wenn Erfolge der neuen Vorgehensweise sichtbar werden. Die Unternehmenskultur kann nicht von heute auf morgen geändert werden, da tiefgreifende Mechanismen zu berücksichtigen und zuerst die individuellen Einstellungen zu entwickeln sind. Die MitarbeiterInnen und deren Überzeugungen können durch Rituale, Symbole, vorbildliche Handlungen und die Verhaltensmuster der Führungskraft transformiert werden.¹⁴³ Ein Ansatzpunkt für vorbildliches Verhalten wäre beispielsweise, dass die Führungskraft selbst aufgeschlossen gegenüber neuen Ideen seitens der MitarbeiterInnen reagiert und diese aufgreift. Eine vorbildliche Handlung für Innovationen und Veränderungen wäre beispielsweise, dass Freiräume für aktuelle und interessante Themen geschaffen werden. Es gibt eine Vielzahl an

¹³⁸ Vgl. Weibler, J. (2012): Personalführung, 2. Auflage, München, S. 97.

¹³⁹ Vgl. Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln, S. 6.

¹⁴⁰ Vgl. Sackmann, S. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen, Wiesbaden, S. 37.

¹⁴¹ Vgl. Weibler, J. (2012): Personalführung, 2. Auflage, München, S. 100.

¹⁴² Vgl. Kotter, J. P. (2011): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, übersetzt von Seidenschwarz, W., München, S. 125.

¹⁴³ Vgl. Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln, S. 6.

unterschiedlichen Möglichkeiten, um MitarbeiterInnen über die Unternehmenskultur zu führen, die Führungskraft muss sich jedoch mit den Alternativen auseinandersetzen.

Die Strategie als Ansatzpunkt der indirekten Führung, verbindet die Ziele mit der Führungspolitik und den Führungsinstrumenten. Im Rahmen der strategischen Führung ist ein geeignetes Steuerungskonzept aus den vier Steuerungsmöglichkeiten, der des internen Marktes, des internen sozialen Netzwerkes, der Hierarchie oder der Bürokratie auszuwählen. Mit der Wahl des Steuerungsansatzes wird die Verbindung zwischen Strategie und Struktur bzw. Organisation hergestellt.¹⁴⁴

Des Weiteren kann indirekte, strukturelle Führung über die organisatorische Gestaltung und der Personalstruktur erfolgen.¹⁴⁵ Die Unternehmensstruktur muss sowohl Veränderungen zulassen als auch einen Rahmen für Arbeitsteilung bieten. In Bezug auf die Führungsorganisation sind Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu verteilen und Handlungsspielräume einzurichten,¹⁴⁶ sodass Innovationen und Neuerungen ermöglicht und Hindernisse des Wandels vermieden werden. Zur Förderung der Kreativität und Innovationen wäre das Wertschöpfungscenter als Organisationskonzept einzusetzen, da qualitative und quantitative Messgrößen vereint werden.¹⁴⁷ Des Weiteren ist zu beachten, dass Personenauswahl, -entwicklung und -einsatz die strukturelle Führung beeinflusst.¹⁴⁸

Die indirekte Führung muss sich nicht nur auf die strukturell-systemische oder kontextuelle Führung beschränken, sondern kann eine weitgehendere Sichtweise mit vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten umfassen. Indirektes Führen beginnt, wenn Führungskräfte nicht mehr alles eigenständig entscheiden und überblicken wollen, sondern Handlungsspielräume für die Einbeziehung der MitarbeiterInnen zulassen.¹⁴⁹ Diese Entscheidungen manifestieren sich in den unterschiedlichen Führungsmethoden, die im folgenden Kapitel dargestellt werden.

¹⁴⁴ Vgl. Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln, S. 6–7.

¹⁴⁵ Vgl. Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln, S. 7–9.

¹⁴⁶ Vgl. Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln, S. 7.

¹⁴⁷ Vgl. Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln, S. 7–8.

¹⁴⁸ Vgl. Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln, S. 9.

¹⁴⁹ Vgl. Reinke-Dieker, H. (2003): Führen mit Offenheit und Intuition. Anleitungen für den Blick über den Tellerrand, Wiesbaden, S. 102.

3.4 Führungsmethoden

Die Wahl einer geeigneten Führungsmethode und die damit einhergehenden Freiheiten für MitarbeiterInnen sind abhängig von der Systemstruktur und vom Systemzustand, jedoch sollte die Ausweitung des Freiraums unter Berücksichtigung der Aufgabenstruktur und den Gestaltungsmöglichkeiten erfolgen.¹⁵⁰ Die Systemstruktur und der Systemzustand wird wie bei Kruse (2007) in stabil bzw. instabil und einfach bzw. komplex unterteilt. Für eine detaillierte Beschreibung der Systemkomplexität und Steuerbarkeit von Systemen siehe Kapitel 2.6. In Abhängigkeit von diesen Kriterien ergeben sich folgende Führungsmethoden für Führungskräfte.

Systemstruktur	Instabiles System	Zielvereinbarung MbO (Vorgabe des WAS, Freiheit im WIE)	Delegation, Strategische Führung, Selbstorganisation (Freiheit im WAS und WIE)
	Stabiles System	Weisung (Vorgabe des WAS und WIE)	Auftrag an Spezialisten (Vorgabe des WAS, Freiheit im WIE)
		Einfaches System	Komplexes System

Systemzustand

Abbildung 9: Führungsmethoden unter Berücksichtigung der Steuerbarkeit von Systemen

Quelle: in Anlehnung an Reinke-Dieker, H. (2003): Führen mit Offenheit und Intuition. Anleitungen für den Blick über den Tellerrand, Wiesbaden, S. 103.

Abbildung 9 zeigt, dass in stabilen und einfachen Systemen die Ziele und Handlungsweisen von der Führungskraft ohne Miteinbeziehung der MitarbeiterInnen festzulegen sind. Diese Führungsmethode entspricht der Weisung, bei der die Entscheidungsspielräume der MitarbeiterInnen minimal sind. In stabilen und komplexen Systemen sind Aufträge an Spezialisten zu erteilen, da die Zielvorgaben eindeutig und die Beauftragten zur selbstständigen Vorgehensweise fähig sind. Von der Führungskraft werden größere Freiräume gewährt, da Abweichungen eigenverantwortlich von den Spezialisten bewältigbar sind. Allerdings können die festgelegten Ziele nicht eigenmächtig von den Beauftragten abgeändert

¹⁵⁰ Vgl. Reinke-Dieker, H. (2003): Führen mit Offenheit und Intuition. Anleitungen für den Blick über den Tellerrand, Wiesbaden, S. 102.

werden.¹⁵¹ In instabilen und einfachen Systemen kann die Führung indirekt über Zielvereinbarungen, dem Management by Objectives (MbO), erfolgen. Es werden ausreichend Entscheidungs- und Handlungsfreiheiten den MitarbeiterInnen eingeräumt, sodass beim Eintreten von unvorhersehbaren Komponenten eigenmächtige Anpassungen möglich sind.¹⁵² Der Auftrag und die Zielvereinbarung würde der Regelung bzw. *trial and error* (vergleiche Kapitel 2.6.3) entsprechen. Problematisch beim Einsatz des MbOs in instabilen Systemen ist die Unsicherheit über unvorhersehbare Änderungen, durch die vereinbarte Ziele unerreichbar bzw. ungültig werden könnten. Aufgrund dessen hat die Führungskraft auf die Nachregulierung der Ziele zu achten. Für Organisationen mit unbekanntem Zielgebiet wäre die Delegation im weiteren Sinne, d. h. die Strategische Führung oder Selbstorganisation, anzustreben, da häufig instabile und komplexe Systeme vorzufinden sind.¹⁵³ Den MitarbeiterInnen sind Handlungsspielräume hinsichtlich der Zielsetzung und Vorgehensweise zur Verfügung zu stellen, um schnell und flexibel auf Änderungen reagieren zu können. Bei dieser Führungsmethode verzichtet die Führungskraft auf unmittelbare und persönliche Einflussnahme.¹⁵⁴ Die Sicherstellung der Ergebnisse kann über Vision, Werte, Empowerment und Commitment,¹⁵⁵ sowie durch Zusammenarbeit in Teams und Informationsaustausch in Netzwerken erfolgen.

3.5 Führung in Zeiten der Veränderung

In diesem Unterkapitel wird der Zusammenhang zwischen Führung und Wandel in Organisationen hergestellt, indem die Inhalte aus Kapitel 2 und den vorhergehenden Unterkapiteln 3.1–3.4 zusammengeführt und erweitert werden. Ziel ist es, überblicksartig auf die Gestaltung von Führung in Zeiten der Veränderung einzugehen und deren grundsätzliche Anforderungen aufzuzeigen.

¹⁵¹ Vgl. Reinke-Dieker, H. (2003): Führen mit Offenheit und Intuition. Anleitungen für den Blick über den Tellerrand, Wiesbaden, S. 103.

¹⁵² Vgl. Reinke-Dieker, H. (2003): Führen mit Offenheit und Intuition. Anleitungen für den Blick über den Tellerrand, Wiesbaden, S. 104.

¹⁵³ Vgl. Reinke-Dieker, H. (2003): Führen mit Offenheit und Intuition. Anleitungen für den Blick über den Tellerrand, Wiesbaden, S. 104.

¹⁵⁴ Vgl. Reinke-Dieker, H. (2003): Führen mit Offenheit und Intuition. Anleitungen für den Blick über den Tellerrand, Wiesbaden, S. 104.

¹⁵⁵ Vgl. Reinke-Dieker, H. (2003): Führen mit Offenheit und Intuition. Anleitungen für den Blick über den Tellerrand, Wiesbaden, S. 97–104.

Wie bereits im vorherigen Kapitel dargestellt, operieren zwei Drittel der Unternehmen in einer dynamischen, instabilen Umwelt und sind daher mit ständigem Wandel konfrontiert. Aufgrund der vorliegenden Dynamik und vorherrschenden Komplexität innerhalb und außerhalb der Organisation, werden kontinuierliche Anpassungen größeren und kleineren Ausmaßes im Sinne von radikalem oder evolutionärem, emergentem Wandel unumgänglich sein. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist auch die Führung auf die vorzufindenden Gegebenheiten abzustimmen, damit die Organisationsmitglieder entsprechend auf Veränderungen reagieren und deren Aufgaben bestmöglich erfüllen können.

Führung in Wandlungsprozessen heißt MitarbeiterInnen zu begeistern, zu inspirieren und zu initiativem Handeln zu befähigen, um gemeinsame Ziele zu verfolgen und neue Paradigmen auf allen Ebenen in der Organisation zu entwickeln. Durch Inspiration und Motivation werden die Betroffenen dem Wandel eher positiv gegenüberstehen und offen für Veränderungen sein. In Kapitel 3.2 wurde aufgezeigt, dass die Führungskraft Chancen erkennen, Möglichkeiten wahrnehmen, als Visionär vorbildlich auftreten und mithilfe von Engagement den Erfolg langfristig sichern sollte.¹⁵⁶

Gerade für die Führung in Zeiten der Veränderung sind die eben angeführten Aufgaben und Verhaltensweisen von großer Bedeutung. Um Wandel herbeizuführen, muss die Führungskraft einerseits gute Gelegenheiten erkennen und andererseits selbst eine Geisteshaltung einnehmen, die Veränderungen im Unternehmen fördert. Mit dieser Einstellung werden MitarbeiterInnen neuen Ideen folgen oder sogar selbst hervorbringen. Damit Veränderungen herbeigeführt und Neues entwickelt werden kann, sollten Führungskräfte als Vorbild agieren, indem sie selbst die Vision verinnerlichen und authentisch gegenüber den MitarbeiterInnen auftreten. Langfristiges Denken und nachhaltiges Handeln ist auch für wandelnde Organisationen unerlässlich, obwohl dies in komplexen und dynamischen Situationen oft eine große Herausforderung darstellt.

Führen in Veränderungsprozessen bedeutet auch, andere Personen auf anstehende Neuerungen vorzubereiten und deren Engagement und Freude für Innovationen zu wecken, um alte Routine und Handlungsmuster zu überwinden.¹⁵⁷ Diese Eigenschaften und Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen sind vor allem im Wandel 2. Ordnung hervorzurufen, bei dem ein neuer Zustand anvisiert wird

¹⁵⁶ Vgl. Hinterhuber, H. H./Krauthammer, E. (2005): Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 16–17.

¹⁵⁷ Vgl. Pinnow, D. F. (2011a): Führen. Worauf es wirklich ankommt, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 35.

bzw. ein Paradigmenwechsel stattfinden soll. Für den Wandel 1. Ordnung, dem evolutionären Veränderungsprozess, sind die angeführten Verhaltensweisen als förderlich einzustufen, auch wenn sie weniger stark ausgeprägt sein müssen. In beiden Formen des Wandels ist zu berücksichtigen, dass Führungskräfte stets gegen Unsicherheit, Zukunftsangst und Beharrlichkeit anzukämpfen haben¹⁵⁸ und deshalb das Führungsverhalten auf die vorliegende Situation anzupassen ist. Um die erwünschten Verhaltensweisen bei den MitarbeiterInnen zu aktivieren und auftretende Probleme zu überwinden, sollte eine hohe Beziehungsorientierung seitens der Führungskraft stattfinden,¹⁵⁹ das den mitarbeiterorientierten Führungsstilen entsprechen würde. In der Praxis ist jedoch beobachtbar, dass in gravierenden Veränderungsprozessen oder Krisensituationen häufig der autoritär-weisende Führungsstil überhand gewinnt.¹⁶⁰

Wie bereits oben erwähnt, ist das Führen im Veränderungsprozess aufgrund der Form des Wandels zu variieren. Es ist nicht nur die Unterscheidung zwischen Führung im Wandel 1. und 2. Ordnung sinnvoll, sondern auch die des proaktiven und reaktiven Wandels, wobei eine ergänzende Sichtweise aller angeführten Arten empfehlenswert ist. Im proaktiven Wandel hat die Führungskraft die Aufgabe die MitarbeiterInnen durch Vertrauen, Offenheit, Verstehen und Einbindung für die Erreichung der Vision zu begeistern.¹⁶¹ Beim reaktiven Wandel hingegen hat die Führungskraft eine richtungsweisende Funktion inne,¹⁶² bei der auch ein klares Bild zur Zielerreichung hilfreich ist.

3.5.1 ... in Bezug auf die Führungsdimensionen

Führung im heutigen Zeitalter beinhaltet den Umgang mit Komplexität und Dynamik, Bereitschaft zu Veränderungen, Einbindung der MitarbeiterInnen, gemeinsames und über-hierarchisches Lösen von Aufgaben, sowie weltweit reale und virtuelle Zusammenarbeit.¹⁶³ Diese Anforderungen können mithilfe der Netzwerkorganisation (Netzwerkstruktur) bestmöglich bewältigt werden, die nach Deuringer (2000) am geeignetsten für organisationalen Wandel ist.

¹⁵⁸ Vgl. Pinnow, D. F. (2011a): Führen. Worauf es wirklich ankommt, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 35.

¹⁵⁹ Vgl. Pinnow, D. F. (2011a): Führen. Worauf es wirklich ankommt, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 35.

¹⁶⁰ Vgl. Pinnow, D. F. (2011a): Führen. Worauf es wirklich ankommt, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 34.

¹⁶¹ Vgl. Hinterhuber, H. H./Krauthammer, E. (2005): Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 18–19.

¹⁶² Vgl. Hinterhuber, H. H./Krauthammer, E. (2005): Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 18–19.

¹⁶³ Vgl. Pinnow, D. F. (2011a): Führen. Worauf es wirklich ankommt, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 37.

Das Führen mit Visionen, Werten und Normen bekommt in instabilen und komplexen Systemen einen neuen Stellenwert, denn in solch turbulenten Situationen kann die Führungskraft nur auf ein paar wenige Vorgehensweisen hinsichtlich der Führung zurückgreifen (vergleiche Kapitel 2.6.3). Tief verankerte Werte können in Zeiten der Instabilität Orientierung und Sicherheit bieten. Des Weiteren sollte die Verankerung von neuen, adaptiven Werten in Bezug auf Wandel und Anpassungsfähigkeit in der Organisationskultur forciert werden, um langfristig den immer wiederkehrenden Veränderungsbedarf erfolgreich zu meistern.

Bei der Wahl eines Steuerungskonzepts wird die Verbindung von Strategie und Struktur hergestellt. Grundsätzlich kann einer von vier verschiedenen Ansätzen in der Organisation eingesetzt werden, wobei das zweckdienlichste Steuerungskonzept das interne, soziale Netzwerk für Organisationen im Wandel ist. Dessen Merkmale, die folglich beschrieben werden, sind die Grundlage für erfolgreiche Veränderungsprozesse.

Das interne, soziale Netzwerk ist durch Kooperation, Vertrauen und Solidarität charakterisiert, bei dem die Beziehungsorientierung im Fokus der Führungsphilosophie steht. Der Rollenschwerpunkt der Beteiligten liegt im kollegialen Verhalten, damit die Zufriedenheit aller Organisationsmitglieder gewährleistet werden kann.¹⁶⁴

Im organisationalen Wandel ist die Mitarbeit aller Beteiligten erforderlich. Um dies zu gewährleisten ist eine team- und beziehungsorientierte Herangehensweise seitens der Führungskraft zu wählen und eine passende Führungsmethode bzw. ein ganzheitliches Führungskonzept einzusetzen.

3.5.2 ... in Bezug auf die Führungsmethode

Nach dem Modell von Reinke-Dieker (2003) kann die Führungskraft grundsätzlich zwischen vier verschiedenen Führungsmethoden wählen: der Weisung, dem Auftrag an Spezialisten, der Zielvereinbarung oder der Delegation/Strategischen Führung/Selbstorganisation (siehe hierzu Kapitel 3.4). Kruse (2007) hat in Bezug auf die Systemkomplexität und (In)Stabilität die Steuerbarkeit von Systemen bewertet (siehe hierzu Kapitel 2.6), das auch ausschlaggebend für die Wahl der geeigneten Führungsmethode ist.

¹⁶⁴ Vgl. Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln, S. 7.

Wenn davon ausgegangen werden kann, dass Organisationen als komplexe Systeme existieren und in einer komplexen Umwelt operieren, ist weder die Weisung noch die Zielvereinbarung als erfolgreiche Führungsmethode einzusetzen. Im organisationalen Wandel kann es einerseits zu kleineren Veränderungen auf einzelnen Ebenen kommen, bei dem das System weiterhin als stabil einzustufen ist. Andererseits können auch weitreichende Änderungen bei mehreren Dimensionen bis hin zu vollständigen Neuordnung des Systems eintreten. Aufgrund dessen kann der Auftrag an Spezialisten oder die Selbstorganisation/Strategische Führung als geeignete Führungsmethode seitens der Führungskraft ausgewählt und eingesetzt werden. Der Auftrag stellt auf eine gewisse Art und Weise eine Zielvereinbarung dar, da die Freiheit im Wie nicht aber im Was besteht. Fakt ist, dass beim Auftrag die Detailplanung und Umsetzung dem Fachmann übertragen wird, die Ziele jedoch niemals von dieser Person eigenmächtig verändert werden können.¹⁶⁵ Für Organisationen in maßgeblichen Wandlungsprozessen wäre die Selbstorganisation, d. h. die Delegation im weiteren Sinne bzw. Strategische Führung, anzustreben, da häufig instabile und komplexe Systeme vorzufinden sind. Wie bereits erwähnt, verzichtet die Führungskraft bei dieser Methode auf die direkte Einflussnahme.¹⁶⁶ Den MitarbeiterInnen sind Handlungsspielräume hinsichtlich der Zielsetzung und Vorgehensweise zu gewähren, um spontane Interaktionen und flexible Reaktionsmöglichkeiten sicher zu stellen. (vergleiche dazu Abbildung 9)

Aufgrund dieser Ergebnisse soll überprüft werden, ob sich die Selbstorganisation als Führungskonzept für turbulente Zeiten eignen würde. Vor der endgültigen Beantwortung werden die Rollen der Führungskräfte und MitarbeiterInnen in Veränderungsprozessen im Detail betrachtet, um das Führungskonzept der Selbstorganisation in umfassender Weise zu beleuchten.

Da im Fokus dieser Arbeit die Führungskräfte und MitarbeiterInnen stehen, wird auf die Gestaltung und die grundsätzlichen Anforderungen der Führung in Zeiten der Veränderung im weiteren Verlauf nicht näher eingegangen.

¹⁶⁵ Vgl. Reinke-Dieker, H. (2003): Führen mit Offenheit und Intuition. Anleitungen für den Blick über den Tellerrand, Wiesbaden, S. 103.

¹⁶⁶ Vgl. Reinke-Dieker, H. (2003): Führen mit Offenheit und Intuition. Anleitungen für den Blick über den Tellerrand, Wiesbaden, S. 104.

4 Die Führungskraft in Zeiten der Veränderung

4.1 Aufgaben der Führungskraft

Der in Abbildung 6 angeführte Acht-Stufen-Prozess der Veränderung stellt nicht nur die Phasen des Veränderungsprozesses in Organisationen dar, sondern veranschaulicht gleichzeitig wesentliche Aufgaben der Führungskräfte zur Gestaltung des organisationalen Wandels.

Die angeführten acht Stufen zur Transformation werden von Kotter (2011) wie folgt beschrieben. Um den Veränderungsprozess in der Organisation und bei den Organisationsmitgliedern einzuleiten, muss zu Beginn ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugt werden. Nur wenn die Betroffenen von der Notwendigkeit zur Transformation überzeugt sind, werden sie Veränderungen zulassen, anderenfalls ist es bequemer, den Status Quo beizubehalten. In der zweiten Phase sollen die Führungskräfte eine starke Führungskoalition mit Mitgliedern aller Hierarchieebenen aufbauen, denn einzelne Personen ohne Hilfe des Top-Managements können nur schwer die organisationale Trägheit überwinden und Wandel herbeiführen. Visionen sind das Schlüsselement für erfolgreichen Wandel, um Menschen in die gewünschte Richtung zu lenken und für Veränderungen zu inspirieren. In der dritten Phase werden daher die Entwicklung von Visionen und in der vierten Phase die Kommunikation von Visionen als eigenständige Elemente angeführt. Da die Unternehmensvision ein sehr bedeutendes Führungsinstrument für Transformationsprozesse darstellt, wird im folgenden Unterkapitel diese näher erläutert. In den Phasen fünf bis sieben geht es hauptsächlich um das Erlernen von neuen Verhaltensweisen und demnach um die Umsetzung der gewünschten Veränderungen. Diesbezüglich sind betroffene Personen zum Handeln zu befähigen, indem neue Ideen von den Führungskräften unterstützt, alte Strukturen und Systeme angepasst, sowie Hindernisse und Widerstände überwunden werden. Des Weiteren trägt das Erreichen von kurzfristigen Erfolgen zur Konsolidierung der Änderungen bei. In der letzten Phase sollen Führungskräfte für die Institutionalisierung und Verankerung der neu erlernten Verhaltensweisen

und Werte sorgen, indem der Zusammenhang zwischen Verhalten und Erfolg sichtbar gemacht wird. Dieser letzte Schritt soll zeigen, dass alle Beteiligten zum Erfolg beitragen, um die neuen Ansätze langfristig und nachhaltig in der Organisation zu etablieren.¹⁶⁷

Der Acht-Stufen-Prozess nach Kotter soll einen Ausgangspunkt für die zu erfüllenden Aufgaben der Führungskräfte im Wandlungsprozess darstellen. Darüber hinaus gibt es noch eine Reihe an weiteren wesentlichen Punkten, die von den Führungskräften wahrzunehmen sind. Vor allem die Kommunikation und Schaffung von Transparenz zählen zu den Erfolgsfaktoren des organisationalen Wandels. Aber auch der Vertrauensaufbau, die Unterstützung und Wertschätzung der Beteiligten, sowie die Förderung von Zusammenarbeit und Miteinbeziehung der Betroffenen sind bedeutende Aufgaben im Veränderungsprozess.

4.1.1 Entwicklung von Visionen, Zielen und Strategien

Wandel in Organisationen kann unterschiedliche Ursachen aufweisen und wird häufig durch interne oder externe Auslöser der Unternehmensumwelt oder -inwelt angestoßen. Der eigentliche Veränderungsprozess startet mit der Entwicklung einer neuen Vision, die durch die verschriftlichte Mission für alle Organisationsmitglieder sichtbar und zugänglich wird. Von der definierten Vision sind Ziele abzuleiten und passende Strategien festzulegen, die durch geeignete Maßnahmen umsetzbar werden und schlussendlich wiederum in die Unternehmensumwelt und -inwelt einwirken.

In Abbildung 10 wird der oben erklärte Entwicklungsprozess nochmals veranschaulicht, indem der Zusammenhang von Vision, Zielen und Strategien, sowie deren Umsetzung bildlich dargestellt wird. In weiteren Verlauf soll aufgezeigt werden, welche Rolle und Aufgabe die Führungskraft im angeführten Prozess einnimmt und in wieweit die MitarbeiterInnen in Zeiten der Veränderung zu involvieren sind.

¹⁶⁷ Vgl. Kotter, J. P. (2011): *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*, übersetzt von Seidenschwarz, W., München, S. 3–18.

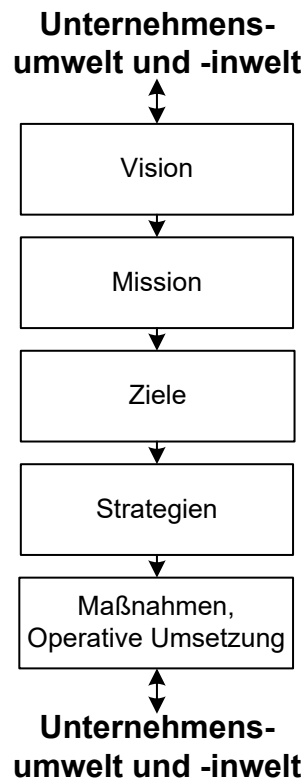


Abbildung 10: Zusammenhang von Vision, Zielen und Strategien

Quelle: in Anlehnung an Greiner, J./Huber, E. (2000): Mit Visionen neue Kräfte mobilisieren, in: Niedermair, G. (Hrsg.): Zeit für Visionen, Sternenfels, S. 19–44, S. 35.

4.1.1.1 Die Vision und Mission

Jede weitreichende Veränderung beginnt mit der Entwicklung einer Vision, die den zukünftigen Zustand der Organisation eindeutig beschreibt,¹⁶⁸ indem ein klares Bild der Zukunft geschaffen wird. Mithilfe von inspirierenden Visionen können Führungskräfte den Sinn hinter den durchzuführenden Veränderungen vermitteln und emotionale Bedürfnisse bei den Beteiligten ansprechen, um deren Verhalten zu beeinflussen.¹⁶⁹ Die Vision ist ein bedeutendes Führungsinstrument in Wandlungsprozessen und liegt daher von der Entwicklung über die Kommunikation bis zur Umsetzung in der Verantwortung der Führungskräfte.

¹⁶⁸ Vgl. Mohr, N. et al. (2010d): Überzeugung durch Handeln, in: Mohr, N. et al. (Hrsg.): Herausforderung Transformation. Theorie und Praxis, Berlin u. a., S. 115–134, S. 128.

¹⁶⁹ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Frankfurt u. a., S. 55.

Visionen haben in Veränderungsprozessen drei essentielle Funktionen: die Richtungsweisung, die Motivation und Identifikation von MitarbeiterInnen, sowie die effiziente und schnelle Koordination aller Beteiligten.¹⁷⁰ Es wird eine allgemeine Richtung durch die Entwicklung eines klaren Zukunftsbildes vorgegeben, in die sich die Organisation in Zukunft bewegen soll. Die MitarbeiterInnen sind in der Lage auf Basis der vorgegebenen Vision selbstständige Entscheidungen zu treffen und Aufgaben abzuleiten, ohne sich andauernd mit der zuständigen Führungskraft abzusprechen¹⁷¹. Die vorgegebene Richtung und eingeräumte Entscheidungsfreiheiten tragen zur effizienten Koordination und Entlastung der Führungskräfte bei, wenn sie bereit sind, die eigene Macht- und Entscheidungsposition zu lockern. Eine begeisterte Vision steigert auch die Motivation und Identifikation der MitarbeiterInnen, da die Motive und Ziele für anstehende Veränderungen in gewisser Weise fassbar werden und zum neuartigen Handeln anregen.

„Eine Vision ist ...

... ein eindeutiges, vorstellbares und reales Bild vom zukünftigen Tätigkeitsbereich, das man durch kreatives Arbeiten, Mut und Ausdauer und ein gewisses Risiko erschaffen will ...“.¹⁷²

Der Entwicklung einer Vision ist demnach ausreichend Zeit einzuräumen, um aus hervorgebrachten Ideen ein klares und eindeutiges Zukunftsbild im Team zu erarbeiten. Um die Kreativität und Fähigkeiten zu bündeln, ist es empfehlenswert, ein Team aus unterschiedlichen Personen zusammenzusetzen. Es sollte das Top-Management, strategische Berater, Führungskräfte und geschätzte MitarbeiterInnen vertreten sein, die durch eine intensive Diskussion den Entstehungsprozess mit möglichst vielen Ideen bereichern.¹⁷³ Für die spätere, erfolgreiche Durchsetzung der Vision ist von Bedeutung, dass bereits im Rahmen der Entwicklung die Bedürfnisse aller Stakeholder und auch die Eigenschaften von guten Visionen berücksichtigt werden. Die Verantwortung und endgültige Entscheidung über die Vision bleibt stets bei der oberen Führungsebene, da diese ausschlaggebend für die zukünftige Existenz der Organisation ist.

¹⁷⁰ Vgl. Kotter, J. P. (2011): *Leading Change*. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, übersetzt von Seidenschwarz, W., München, S. 60.

¹⁷¹ Vgl. Kotter, J. P. (2011): *Leading Change*. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, übersetzt von Seidenschwarz, W., München, S. 61.

¹⁷² Greiner, J./Huber, E. (2000): Mit Visionen neue Kräfte mobilisieren, in: Niedermair, G. (Hrsg.): *Zeit für Visionen*, Sternenfels, S. 19–44, S. 25.

¹⁷³ Vgl. Stolzenberg, K./Heberle, K. (2006): *Change Management*. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Heidelberg, S. 16.

Am Ende des Entwicklungsprozesses sollten die Führungskräfte nochmals überprüfen, ob die Vision alle wesentlichen Merkmale aufweist. Eine gute Vision zeichnet sich dadurch aus, dass sie

- klar und verständlich,
- inspirierend und begeisternd,
- realistisch und erreichbar,
- stabil und flexibel,
- merkbar und herausfordernd ist.¹⁷⁴

Sind die oben angeführten Eigenschaften der entwickelten Vision erfüllt, können die nächsten Schritte von den Führungskräften eingeleitet werden. Für die endgültige Umsetzung ist die Vision für alle Personen, wie folgt, fassbar zu machen:¹⁷⁵

- Schriftliche Formulierung der Vision
- Strategische Realisierung
- Kommunikation der Vision
- Vorleben durch Führungskräfte

Die entwickelte Vision ist von den verantwortlichen Führungskräften zu verschriftlichen, um sie in Form einer Mission für alle Organisationsmitglieder öffentlich und zugänglich zu machen. Durch die schriftliche Formulierung kann die Vision den MitarbeiterInnen näher gebracht werden.¹⁷⁶ Die strategische Realisierung bezieht sich auf die Ableitung von Zielen und Strategien zur Erreichung der festgelegten Vision, die im folgenden Unterkapitel detailliert erläutert werden. Die beiden ersten angeführten Punkte sind für die beteiligten Personen sofort sichtbar und wahrnehmbar, weshalb diese auch in Abbildung 10 als eigenständiges Element angeführt sind.

Die Kommunikation ist eine der bedeutendsten Aufgaben für die erfolgreiche Umsetzung der Vision. Grundsätzlich können alle üblichen Kommunikationsmittel und -medien herangezogen werden, die sich für die Kommunikation im Wandel eignen (siehe dazu Kapitel 4.1.2). Die Vision sollte regelmäßig

¹⁷⁴ Vgl. Mohr, N. et al. (2010d): Überzeugung durch Handeln, in: Mohr, N. et al. (Hrsg.): Herausforderung Transformation. Theorie und Praxis, Berlin u. a., S. 115–134, S. 129.

¹⁷⁵ Vgl. Hinterhuber, H. H./Krauthammer, E. (2005): Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 47.

¹⁷⁶ Vgl. Hinterhuber, H. H./Krauthammer, E. (2005): Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 48.

und in immer wiederkehrenden Abständen in der Organisation kommuniziert werden, um sich bei den MitarbeiterInnen zu verfestigen. Des Weiteren sollten offene Gespräche zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen ermöglicht werden, um die Hintergründe zu verstehen und sich intensiv mit der neuen Vision auseinander zu setzen.¹⁷⁷

Für die MitarbeiterInnen wird die Vision auch fassbar und zugänglich, indem Führungskräfte die festgelegte Richtung einschlagen, ihre Entscheidungen danach ausrichten und die Werte authentisch vorleben.

4.1.1.2 Formulierung von Zielen und Strategien

Die Formulierungen von Zielen und Strategien können als effektive Führungsinstrumente eingesetzt werden. Die Aufgabe der Führungskräfte ist hierbei, realistische Ziele, basierend auf der definierten Vision, festzulegen, passende Strategien abzuleiten und an die MitarbeiterInnen zu kommunizieren. Dieser idealtypische Prozess ist für die Zielfestlegung und Strategiefindung im organisationalen Wandel eher ungeeignet und nur in stabilen Systemen anwendbar.

In Zeiten ständiger Veränderung gibt es zwei mögliche Vorgehensweisen bezüglich der Zielformulierung in Abhängigkeit von der vorliegenden Situation. In instabilen oder komplexen Systemen haben Führungskräfte die Möglichkeit, die Ziele vorzugeben oder in Kooperation mit den betroffenen Personen auszuarbeiten. Wichtig ist, dass die zuständigen Führungskräfte den MitarbeiterInnen ausreichend Handlungsfreiheiten einräumen, sodass die Strategie eigenmächtig auf sich ändernde Umweltzustände angepasst werden kann. Dies würde dem Führen mit Zielvereinbarung oder dem Führen durch Auftrag entsprechen, bei denen der Weg zur Zielerreichung stets anpassungsfähig bleiben soll.

Treffen beide Systemeigenschaften gleichzeitig zu, d. h. in dynamischen und instabilen Zeiten, sind auch die Ziele dynamisch zu gestalten, um Anpassungen im Verlauf von Raum und Zeit zu ermöglichen.¹⁷⁸ Bei starren Zielvorgaben in solch turbulenten Systemen wären Fehlentwicklungen unvermeidbar. Aufgrund dessen sollte bereits die Zielformulierung einen dynamischen Prozess darstellen, um auftretende

¹⁷⁷ Vgl. Stolzenberg, K./Heberle, K. (2006): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Heidelberg, S. 25.

¹⁷⁸ Vgl. Osterhold, G. (1996): Veränderungsmanagement. Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur, Wiesbaden, S. 82.

Umwelteinflüsse zu erfassen, notwendige Veränderungen frühzeitig herbeizuführen und Ziele bei Bedarf zu adaptieren.¹⁷⁹ Die Aufgabe der Führungskräfte ist, alle Betroffenen im Entwicklungsprozess zu beteiligen und die regelmäßige Zielüberprüfung einzuleiten, um die Gültigkeit und die Erreichung der Ziele zu gewährleisten. Es liegt auch in der Verantwortung der Führungskraft, den Einklang zwischen individuellen und organisationalen Zielen im Entstehungsprozess herzustellen. Vorteilhaft an der Miteinbeziehung von MitarbeiterInnen in den Zielformulierungsprozess ist, dass einerseits das Wissen der jeweiligen Person vor Ort berücksichtigt und somit der Gesamtkontext betrachtet werden kann, andererseits die Motivation des Einzelnen erhöht wird.¹⁸⁰ Der Nachteil dieser Vorgehensweise ist die hohe Arbeitsintensität für Führungskräfte und MitarbeiterInnen.

Allgemein betrachtet hat die Führungskraft in Zeiten der Veränderung dafür zu sorgen, dass Ziele formuliert und Strategien festgelegt werden. Der Prozess, wie Ziele zustande kommen, ist der Aufgabe als solcher nachrangig und daher der jeweiligen Situation anzupassen.¹⁸¹

4.1.2 Kommunikation

Kommunikation ist das zentrale Element erfolgreicher Führung und stellt eine Kernaufgabe jeder Führungsposition dar. Im Berufsalltag verbringen Führungskräfte nahezu 80 % ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation, indem sie Diskutieren, Weiterleiten und Vernetzen, sowie an Sitzungen, Konferenzen und Gesprächen teilnehmen.¹⁸² Führen heißt Kommunizieren¹⁸³ und stellt die eigentliche Aufgabe von Führungskräften dar. Auch im organisationalen Wandel ist kontinuierliche Kommunikation ein Kernbestandteil der Führungsaufgaben und kann ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprozessen sein.

Führungskräfte haben zu beachten, dass sich die Kommunikation grundsätzlich von der Information unterscheidet. Das Informieren stellt die erste Stufe des Prozesses dar, in der die Führungskraft

¹⁷⁹ Vgl. Osterhold, G. (1996): Veränderungsmanagement. Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur, Wiesbaden, S. 82.

¹⁸⁰ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Frankfurt u. a., S. 258.

¹⁸¹ Vgl. Malik, F. (2006): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt am Main, S. 176.

¹⁸² Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Frankfurt u. a., S. 350.

¹⁸³ Vgl. Klöfer, F./Nies, U. (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, 2. Auflage, Neuwied u. a., S. 21.

auf die MitarbeiterInnen zugeht und den betroffenen Personen eine Botschaft übermittelt.¹⁸⁴ Im Veränderungsprozess müssen diese ersten Informationen gut gewählt sein, um die MitarbeiterInnen nicht sofort zu überfordern.¹⁸⁵ In diesem Stadium sollten erste Grundsatzinformationen und Motive von den Führungskräften dargelegt werden. Kommunikation ist umfassender und bedeutet den offenen Austausch von Daten, Meinungen, Problemen und Sichtweisen.¹⁸⁶ Gerade in instabilen Zeiten sollten Führungskräfte für einen verstärkten Dialog zwischen allen Beteiligten sorgen, um Probleme durch Kommunikationsdefizite zu vermeiden.

Führungskräfte sollten in turbulenten Zeiten folgende Grundsätze wirksamer Kommunikation berücksichtigen und Interaktionen, wie folgt, gestalten:¹⁸⁷

- kontinuierlich
- ehrlich, redlich, offen
- umfassend
- zeitnah

Die Kommunikation zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen übernimmt eine Reihe unterschiedlicher Funktionen, die bedeutsam für die Zusammenarbeit im Wandlungsprozess sind. In erster Linie kann die Führungskraft Hintergrundinformationen über anstehende Änderungen bereitstellen,¹⁸⁸ was nicht nur zum besseren Verständnis, sondern auch zu mehr Akzeptanz und Motivation aller Beteiligten führt. In dieser Phase und im weiteren Verlauf kann die Führungskraft durch regelmäßige Kommunikation die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen erforschen und sofort auf negative, neutrale und positive Reaktionen reagieren.¹⁸⁹ Die Führungskraft sollte neutrale und positive Einstellungen verstärken und sich mit negativen Meinungen näher auseinandersetzen. In Abhängigkeit von der Art der ablehnenden Reaktion, ob inhaltlicher oder emotionaler Natur, sind unterschiedliche Herangehensweisen zu wählen.

¹⁸⁴ Vgl. Klöfer, F./Nies, U. (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, 2. Auflage, Neuwied u. a., S. 28.

¹⁸⁵ Vgl. Klöfer, F./Nies, U. (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, 2. Auflage, Neuwied u. a., S. 28.

¹⁸⁶ Vgl. Zowislo, N./Schwab, H. (2003): Interne Kommunikation im Veränderungsprozess. Mitarbeiter gezielt informieren und erfolgreich einbeziehen, Wiesbaden, S. 26.

¹⁸⁷ Vgl. Klöfer, F./Nies, U. (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, 2. Auflage, Neuwied u. a., S. 37.

¹⁸⁸ Vgl. Klöfer, F./Nies, U. (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, 2. Auflage, Neuwied u. a., S. 31–32.

¹⁸⁹ Vgl. Klöfer, F./Nies, U. (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, 2. Auflage, Neuwied u. a., S. 30.

Durch offene Gespräche kann die Führungskraft mögliche Sorgen und Ängste der MitarbeiterInnen frühzeitig erkennen und durch Aussprache aufkommende Hemmnisse und Widerstände bereits zu Beginn beseitigen. Gleichzeitig kann den Betroffenen durch Kommunikation ein Gefühl der Sicherheit vermittelt und Akzeptanz hervorgerufen werden.¹⁹⁰ Diskussionen und regelmäßige Besprechungen führen auch dazu, dass neue Ideen und Sichtweisen eingebracht werden, dadurch die Motivation der MitarbeiterInnen erhöht und der Wunsch nach Selbstverwirklichung erfüllt wird. In Zeiten der Veränderung sollte die Führungskraft kontinuierliche Interaktionen und konstruktive Kritik fördern, um mögliche Problemfelder zu erkennen und Fehleinschätzungen schnell zu korrigieren.¹⁹¹

4.1.2.1 Planung der Kommunikation

Der gesamte Kommunikationsprozess sollte im organisationalen Wandel sorgfältig erarbeitet und geplant sein, denn nach Veröffentlichung von Informationen, unabhängig, ob bei offiziellen Veranstaltungen oder in Vier-Augen-Gesprächen, sind unpassende Äußerungen nur mehr schwer korrigierbar.¹⁹² Führungskräfte haben die Aufgabe im Vorfeld geeignete Kommunikationsstrategien auszuarbeiten und passende Maßnahmen in Abhängigkeit der unterschiedlichen Veränderungsphasen festzulegen. Im weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses werden sicherlich auch Situationen auftreten, in denen die Führungskraft spontan weitere Kommunikationsmaßnahmen zu setzen hat.¹⁹³ In turbulenten Zeiten ist die Planung wichtig, dennoch sollte die Kommunikation in gewissem Maße dynamisch und veränderbar bleiben.

Im Planungsprozess ist von der Führungskraft die Zielgruppe zu bestimmen, sind Inhalte zu selektieren, Umfang und Offenheit festzulegen, geeignete Sprecher zu beauftragen, passendes Timing zu wählen und angemessene Medien zu bestimmen.¹⁹⁴ Hierfür sollte die Führungskraft einen Kommunikationsplan bzw. ein Kommunikationskonzept erstellen, der alle angeführten Merkmale, wie folgt, beinhaltet.

¹⁹⁰ Vgl. Klöfer, F./Nies, U. (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, 2. Auflage, Neuwied u. a., S. 74–75.

¹⁹¹ Vgl. Zowislo, N./Schwab, H. (2003): Interne Kommunikation im Veränderungsprozess. Mitarbeiter gezielt informieren und erfolgreich einbeziehen, Wiesbaden, S. 31.

¹⁹² Vgl. Stolzenberg, K./Heberle, K. (2006): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Heidelberg, S. 64.

¹⁹³ Vgl. Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Heidelberg u. a., S. 115.

¹⁹⁴ Vgl. Krüger, W. (2009): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 317–318.

Ziel/Inhalt/ Umfang	Zielgruppe	Sprecher	Medium	Zeitraum
Neufinierte Vision	Gesamte Belegschaft	CEO	Groß- veranstaltung, Intranet, Video	März 2016
...				
...				

Abbildung 11: Muster eines Kommunikationsplans

Quelle: in Anlehnung an Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Heidelberg u. a., S. 116.

Des Weiteren sind bei der Planung auch die informellen Kommunikationswege und MeinungsführerInnen zu berücksichtigen. Der Großteil aller Entscheidungen wird zwar formal in offiziellen Besprechungen getroffen, oftmals bereits im Vorhinein auf informeller Ebene beschlossen.¹⁹⁵

4.1.2.2 Wahl geeigneter Kommunikationsmedien

Für die interne Kommunikation ist ein vielfältiges Angebot an unterschiedlichen Medien vorhanden. Die Führungskräfte haben die Aufgabe, eine Wahl zwischen verbal-persönlichen, schriftlichen, elektronischen oder audiovisuellen Medien zu treffen, wobei ein Kommunikationsmix in Veränderungsprozessen am effektivsten ist.¹⁹⁶

In dynamischen Zeiten steht die verbal-persönliche Kommunikation in Form von Gesprächen, Veranstaltungen und Konferenzen an erster Stelle.¹⁹⁷ Die oben angeführten Funktionen der Kommunikation, wie beispielsweise das Erkennen von Wünschen oder Ängsten, können hauptsächlich durch das persönliche Gespräch ermittelt werden. Interne Großveranstaltungen oder Konferenzen bieten die Möglichkeit zur umfassenden Erstinformation über neu-definierte Visionen oder anstehende Veränderungen, da

¹⁹⁵ Vgl. Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Heidelberg u. a., S. 106.

¹⁹⁶ Vgl. Klöfer, F./Nies, U. (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, 2. Auflage, Neuwied u. a., S. 42.

¹⁹⁷ Vgl. Klöfer, F./Nies, U. (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, 2. Auflage, Neuwied u. a., S. 42.

alle betroffenen Personen gemeinsam und zeitgleich informiert werden.¹⁹⁸ Der Vorteil von persönlicher Kommunikation ist, dass aufkommende Fragen sofort beantwortet und somit Spekulationen von Vorhinein größtenteils verhindert werden.

Die schriftlichen Medien, wie Informationsschreiben und Handbücher¹⁹⁹ oder Rundbriefe und Mitarbeiterzeitschriften,²⁰⁰ stellen eine weitere Möglichkeit zum Informationsaustausch dar. Etwas Gedrucktes symbolisiert die Beständigkeit²⁰¹ und Relevanz der Inhalte, das gerade in Zeiten der Veränderung ein Maß an Sicherheit bieten kann. In der heutigen Zeit werden die Printmedien häufig durch elektronische Medien ersetzt, da die Kommunikation schnell, unkompliziert, umweltfreundlich und international möglich ist. Die elektronische Kommunikation kann über E-Mail, Videokonferenzen, Chatroom und Groupware,²⁰² sowie über Communicator oder Intranet erfolgen. Vorteilhaft ist, dass neue Maßnahmen aufgrund von veränderten Umweltzuständen sofort diskutiert und Fragen aller Art innerhalb von wenigen Minuten besprochen werden können. Führungskräfte können auch neuere Kommunikationsformen wie Wikis, Podcasts, Blogs und Netzwerke für die interne Kommunikation heranziehen, die einerseits für die Bekanntmachung von Änderungsvorhaben geeignet sein können und andererseits auch die Ideenfindung und den regen Meinungs austausch in dynamischen Zeiten fördern.²⁰³

4.1.3 Vertrauensaufbau

Ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen ist die Basis für effiziente Zusammenarbeit in Organisationen und erfolgreiches Durchlaufen von Veränderungsprozessen. Im organisationalen Wandel stellt das Vertrauen eine Art Fundament, das die Neuorientierung und Umgestaltung erst ermöglicht, dar.²⁰⁴ Ist gegenseitiges Vertrauen vorhanden, wird die Führungskraft

¹⁹⁸ Vgl. Zowislo, N./Schwab, H. (2003): Interne Kommunikation im Veränderungsprozess. Mitarbeiter gezielt informieren und erfolgreich einbeziehen, Wiesbaden, S. 38.

¹⁹⁹ Vgl. Zowislo, N./Schwab, H. (2003): Interne Kommunikation im Veränderungsprozess. Mitarbeiter gezielt informieren und erfolgreich einbeziehen, Wiesbaden, S. 42.

²⁰⁰ Vgl. Klöfer, F./Nies, U. (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, 2. Auflage, Neuwied u. a., S. 44.

²⁰¹ Vgl. Zowislo, N./Schwab, H. (2003): Interne Kommunikation im Veränderungsprozess. Mitarbeiter gezielt informieren und erfolgreich einbeziehen, Wiesbaden, S. 41.

²⁰² Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Frankfurt u. a., S. 26.

²⁰³ Vgl. Krüger, W. (2009): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 333–334.

²⁰⁴ Vgl. Brandenburg, T. (2009): Vertrauen in Veränderungsprozessen, in: Brandenburg, T./Thielsch, M. T. (Hrsg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung, Münster, S. 223–236, S. 225–226.

den MitarbeiterInnen alle erforderlichen Handlungsfreiheiten einräumen, um eine anpassungsfähige Vorgehensweise im Alltag sicher zu stellen. Das Vertrauen wirkt sich somit nicht nur auf die Verantwortungsübertragung, sondern auch auf die Motivation der Beteiligten aus. Fakt ist, dass in vertrauensvollen Beziehungen so gut wie immer auch Motivation vorhanden ist.²⁰⁵

Vertrauensvolle Beziehungen sind durch Wertschätzung, Selbstvertrauen, Fairness, Verzicht auf Kontrolle, Respekt, Achtung und Ehrlichkeit gekennzeichnet.²⁰⁶ Die angeführten Merkmale, insbesondere die Wertschätzung sind nicht nur für den Vertrauensaufbau, sondern für den gesamten Umgang in Transformationsprozessen wesentlich. Ehrliche Wertschätzung ist klar und direkt, fordert eine respektvolle Begegnung auf Augenhöhe, ermöglicht offene Aussprachen und konstruktive Kritik, schafft eine wechselseitige und positive Bestärkung im Handeln.²⁰⁷ Durch Wertschätzung wird jedem Einzelnen seine Bedeutung im Veränderungsprozess verdeutlicht.

Es ist Aufgabe der Führungskraft, das Vertrauen zu den MitarbeiterInnen und zwischen den TeamkollegInnen aufzubauen und aufrecht zu erhalten. Das gegenseitige Vertrauen schafft eine robuste Führungssituation, in der Schwierigkeiten und Konflikte lösbar werden.²⁰⁸ Ein gutes Vertrauensverhältnis ist die Grundlage für die Bekanntgabe von vertraulichen Informationen und Meinungen, das gemeinsame Engagement zur Erreichung von Zielen und Veränderungen, die gegenseitige Unterstützung bei Problemen und das Verzeihen von Fehlern.²⁰⁹ Der erste Schritt zur Vertrauensbildung ist von der Führungskraft zu setzen, indem sie den MitarbeiterInnen einen Vertrauensvorschuss gewährt. Die betroffenen Personen werden das entgegengebrachte Vertrauen wahrnehmen und sich selbst gegenüber der Führungskraft öffnen und Vertrauen schenken. Führungskräfte, die ihren MitarbeiterInnen vertrauen, bekommen häufig noch mehr Vertrauen zurück.²¹⁰

Es gibt eine Reihe an unterschiedlichen Maßnahmen, die Führungskräfte für den Vertrauensaufbau einsetzen und gemäß der vorliegenden Situation auswählen können. Die erste Maßnahme wäre, sich

²⁰⁵ Vgl. Malik, F. (2006): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt am Main, S. 142.

²⁰⁶ Vgl. Albs, N. (2005): Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag, Berlin, S. 35.

²⁰⁷ Vgl. Cichy, U./Matul, C./Rochow, M. (2011): Vertrauen gewinnt. Die bessere Art, in Unternehmen zu führen, Stuttgart, S. 92.

²⁰⁸ Vgl. Malik, F. (2006): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt am Main, S. 142–143.

²⁰⁹ Vgl. Albs, N. (2005): Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag, Berlin, S. 34.

²¹⁰ Vgl. Albs, N. (2005): Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag, Berlin, S. 35.

der eigenen Vorbildfunktion bewusst zu werden und das Verlangte selbst vorzuleben.²¹¹ Das heißt, nach der Gewährung des bereits erwähnten Vertrauensvorschusses sollte die Führungskraft stets als Vorbild agieren und den MitarbeiterInnen kontinuierlich Vertrauen entgegenbringen. Des Weiteren ist das Zutrauen in die Kompetenzen, ein gewisses Maß an Kontinuität und regelmäßiges Feedback an MitarbeiterInnen für den Vertrauensaufbau durchaus förderlich.²¹² Darüber hinaus kann die Führungskraft ein gutes Vertrauensverhältnis durch regelmäßige Besprechungen, Diskussionen und andere Informationsmaßnahmen aufbauen,²¹³ denn durch offenen Meinungs austausch entsteht Vertrauen. Die Bedeutung der Kommunikation wird hierbei nochmals verdeutlicht. Wenn Führungskräfte im Geheimen agieren, kann die vertrauensvolle Beziehung rasch zerstört werden. Ferner ist es wichtig, dass die Führungskraft eigene Fehler offen eingesteht und die Verantwortung für Fehler von MitarbeiterInnen übernimmt.²¹⁴ Für die Wirksamkeit der angeführten Maßnahmen sollte die Führungskraft authentisch und glaubwürdig auftreten, in ihren Handlungen konsistent und prognostizierbar sein.²¹⁵

4.1.4 Förderung der Zusammenarbeit

Im organisationalen Wandel ist die Zusammenarbeit in Teams und Abteilungen durch die Führungskraft verstärkt zu fördern, weil komplexe und dynamische Situationen am effizientesten in Kooperation bewältigbar sind. Die Führungskraft kann verbindliche Regeln und Grundsätze mit allen Beteiligten gemeinsam erarbeiten und informelle Richtlinien vermitteln, um die Basis für gemeinschaftliches Arbeiten zu schaffen.

Die Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen MitarbeiterInnen kann zusätzlich durch den Aufbau eines Netzwerkes verstärkt werden. Die Führungskraft hat sicherzustellen, dass aus vereinzelt Beziehungen untereinander ein Netzwerk an Arbeitsbeziehungen entsteht, in dem jedes Teammitglied mit den anderen in Kontakt steht.²¹⁶ Für die unkomplizierte Interaktion untereinander sind die erforderlichen

²¹¹ Vgl. Cichy, U./Matul, C./Rochow, M. (2011): Vertrauen gewinnt. Die bessere Art, in Unternehmen zu führen, Stuttgart, S. 171.

²¹² Vgl. Cichy, U./Matul, C./Rochow, M. (2011): Vertrauen gewinnt. Die bessere Art, in Unternehmen zu führen, Stuttgart, S. 172–174.

²¹³ Vgl. Brandenburg, T. (2009): Vertrauen in Veränderungsprozessen, in: Brandenburg, T./Thielsch, M. T. (Hrsg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung, Münster, S. 223–236, S. 232.

²¹⁴ Vgl. Malik, F. (2006): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt am Main, S. 144.

²¹⁵ Vgl. Malik, F. (2006): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt am Main, S. 149.

²¹⁶ Vgl. Gässler, A. (2010): Auf dem Weg zum erfolgreichen Spitzenteam, in: Kreuser, K./Robrecht, T. (Hrsg.): Führung und Erfolg. Eigene Potentiale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen, Wiesbaden, S. 59–76, S. 61.

Rahmenbedingungen von der Führungskraft einzurichten, indem beispielsweise das interne, soziale Netzwerk als Steuerungskonzept (siehe Kapitel 3.3.2) herangezogen wird, sowie geeignete Strukturen und Kommunikationswege bereitgestellt werden.

Für kooperatives Arbeiten im Team ist förderlich, wenn sich die Führungskraft intensiv mit den einzelnen MitarbeiterInnen auseinandersetzt und deren fachliche und überfachliche Kompetenzen erforscht.²¹⁷ Durch die gewonnenen Erkenntnisse können Talente gezielt gefördert, Personen aufgrund ihrer Stärken und Wünsche eingesetzt, sowie gegenseitige Unterstützung angeboten werden. Wechselseitige Hilfestellungen und gut gemeinte Ratschläge werden meist nur in intakten Arbeitsbeziehungen gegeben. Die Führungskraft sollte daher die Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen aktiv fördern, um erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten und Veränderungen zu ermöglichen.²¹⁸ Falls Konflikte zwischen einzelnen Personen entstehen, sollten diese von der Führungskraft erkannt und durch offene Aussprachen ehestmöglich gelöst werden, um das Arbeiten im Team nicht zu gefährden.

Erfolgreiche und vertrauensvolle Zusammenarbeit kann durch gemeinsame Besprechungen, die Darstellung des Teams nach außen hin, den Aufbau einer abteilungsinternen Wissensdatenbank, sowie durch Feedback-Geben und Feedback-Nehmen verstärkt werden.²¹⁹ Ebenso wichtig sind das gemeinsame Erleben und Feiern von Erfolgen in Veränderungsprozessen, das die Motivation der MitarbeiterInnen, deren Zusammenhalt und zukünftige Zusammenarbeit nochmals stärkt.²²⁰

Für effizientes Arbeiten im Team oder in der Abteilung sind die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu ermitteln, ausreichend Unterstützung anzubieten und alle Mitglieder in den gesamten Veränderungsprozess miteinzubeziehen.

²¹⁷ Vgl. Gässler, A. (2010): Auf dem Weg zum erfolgreichen Spitzenteam, in: Kreuser, K./Robrecht, T. (Hrsg.): Führung und Erfolg. Eigene Potentiale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen, Wiesbaden, S. 59–76, S. 62.

²¹⁸ Vgl. Mohr, N. et al. (2010d): Überzeugung durch Handeln, in: Mohr, N. et al. (Hrsg.): Herausforderung Transformation. Theorie und Praxis, Berlin u. a., S. 115–134, S. 121.

²¹⁹ Vgl. Gässler, A. (2010): Auf dem Weg zum erfolgreichen Spitzenteam, in: Kreuser, K./Robrecht, T. (Hrsg.): Führung und Erfolg. Eigene Potentiale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen, Wiesbaden, S. 59–76, S. 61–63.

²²⁰ Vgl. Niermeyer, R./Postall, N. (2013): Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen. Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements, Freiburg u. a., S. 194.

4.1.5 Umgang mit Widerständen und Hemmnissen

In Veränderungsprozessen kann es zu Widerständen und Hemmnissen seitens der MitarbeiterInnen und anderen Beteiligten kommen. Es ist Aufgabe der Führungskraft, die Widerstände und Hemmnisse frühzeitig zu erkennen und professionell mit den auftretenden Problemen umzugehen, indem deren Ursachen hinterfragt und beseitigt werden.

Um Widerstände zu erkennen, muss die Führungskraft die auftretenden Formen mit deren unterschiedlichen Symptomen identifizieren können. Folgende Beschreibung kann dabei hilfreich sein: **Widerspruch** ist gekennzeichnet durch die verbale, aktive Kundgebung der eigenen Haltungen gegen die Veränderung, indem Vorwürfe und Gegenargumente vorgebracht werden. **Aufregung** ist hingegen durch das nonverbale Verhalten erkennbar und manifestiert sich durch Unruhe, Streit und Intrigen. Die letzten beiden Erscheinungsformen – das Ausweichen und die Lustlosigkeit – sind passiver Natur, weil sich die betroffenen Personen dem Veränderungsprozess nicht stellen, sondern flüchten. **Ausweichen** ist charakterisiert durch Schweigen und Bagatellisieren, die **Lustlosigkeit** drückt sich durch Unaufmerksamkeit, Müdigkeit und Fernbleiben aus.²²¹

Führungskräfte sind für das Erkennen von Widerständen verantwortlich, um rechtzeitig mit geeigneten Maßnahmen entgegenzuwirken. Anzumerken ist, dass die letzten beiden Formen – das Ausweichen und die Lustlosigkeit – schwieriger zu erkennen sind, da keine eindeutige Offenlegung seitens der Betroffenen stattfindet.

Im Umgang mit Widerstand ist die offene und wahrheitsgetreue Kommunikation als Basis für die Bewältigung schwieriger Situationen bedeutend. Zu Beginn sollte Vertrauen zu den MitarbeiterInnen aufgebaut werden, indem die tatsächlichen Ursachen und Interessen des ausgelösten Widerstandes erforscht werden.²²² In Abhängigkeit von der Art der Ursachen sind unterschiedliche Handlungsstrategien für die Bewältigung des Widerstandes geeignet, die wie folgt aussehen können.

²²¹ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Frankfurt u. a., S. 339.

²²² Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Frankfurt u. a., S. 340–341.

Handelt es sich um inhaltliche Bedenken bei den MitarbeiterInnen, hat die Führungskraft die Aufgabe, alle Betroffenen ausreichend zu informieren und Sachverhalte zu argumentieren. Liegen die Ursachen des Widerstands in Ängsten und Unsicherheiten, sollte die Führungskraft erstmals zuhören, nachfragen und in weiterer Folge gemeinsam mit den MitarbeiterInnen Lösungen erarbeiten. Wurde der Widerstand aufgrund von Eigeninteresse entfacht, d. h. MitarbeiterInnen befürchten ihre Begünstigungen zu verlieren, muss eine klare Aussprache über Interessen, Anreize, Status und Freiheiten geführt werden.²²³

Hemmnissen kann die Führungskraft am ehesten entgegensteuern, indem die Verankerung einer adaptiven Unternehmenskultur und den dazugehörigen Werten forciert wird. Mit offener Aussprache, geeigneten Führungs- und Handlungsstrategien, sowie Miteinbeziehung der Betroffenen, können Hemmnisse und Widerstände bewältigt und Wandel herbeigeführt werden.

4.2 Führungskompetenzen

4.2.1 Allgemeine Führungskompetenzen

Kompetenz bedeutet im allgemeinen Sprachgebrauch *Fähigkeit* oder *Zuständigkeit* und wird häufig als Fertigkeit oder Können bezeichnet.²²⁴ Zur Bewältigung alltäglicher Management- und Führungsaufgaben benötigen Führungskräfte ein Repertoire aus Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz, die unter dem Begriff der Handlungskompetenz zusammengefasst werden können. Die folglich angeführten Fähigkeiten bilden die Grundlage für erfolgreiches Führen und selbst-organisiertes Handeln im Unternehmen, um verschiedenste Pflichten und Herausforderungen eigenständig im Alltag zu regeln.

In Abbildung 12 erfolgt die Zuordnung einzelner Fähigkeiten zu den fünf Kompetenzbereichen, wobei die aktivitätsbezogene Kompetenz als eigenständige Grunddimension dargestellt wird. Handlungsfähigkeit wird erreicht, indem je nach Situation einzelne oder alle Kompetenzbereiche integriert und

²²³ Vgl. Kuster, J. et al. (2011): Handbuch Projektmanagement, 3. Auflage, Heidelberg u. a., S. 279–280.

²²⁴ Vgl. Duden (2013a): Kompetenz, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Kompetenz>, 9. Oktober 2014, o. S.

Handlungskompetenz	
Fachkompetenz	Allgemeinwissen, Fachwissen, EDV-Kenntnisse, Sprachkenntnisse, ...
Methodenkompetenz	Organisationsfähigkeit, Analytisches und strukturiertes Denken, Innovationsfähigkeit, Vernetztes und ganzheitliches Denken, ...
Sozialkompetenz	Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Empathie, ...
Personale Kompetenz	Risikobereit, Belastbarkeit, Offenheit, Flexibilität, Glaubwürdigkeit, Leistungsbereitschaft, Selbstentwicklungsfähigkeit, ...
Aktivitätsbezogene Kompetenz	Entscheidungsfähigkeit, Belastbarkeit, Beharrlichkeit, Initiative, Tatkraft, ...

Abbildung 12: Handlungskompetenzen interpretiert als allgemeine Führungskompetenzen

Quelle: in Anlehnung an Erpenbeck, J./Heyse, V. (2007): Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung, 2. Auflage, Münster, S. 161.

angewandt werden.²²⁵ Führungskompetenz bedeutet die Handlungsfähigkeit in Führungsangelegenheiten zu besitzen und im Bedarfsfall alle erforderlichen Fertigkeiten einzusetzen.²²⁶ Schlussfolgernd sind die angeführten Fähigkeiten nicht nur für MitarbeiterInnen, sondern auch für Führungskräfte gültig und demzufolge als allgemeine Führungskompetenzen einzustufen. Der Einsatz und die Ausprägung der jeweiligen Fähigkeit ist von der Führungskraft je nach Zusammensetzung des Teams, vorliegender Situation und Gegebenheiten im Unternehmen zu variieren.

In Bezug auf die Führung von MitarbeiterInnen oder Teams ist die Liste der allgemeinen Führungskompetenzen zu erweitern. Gute Führungskräfte benötigen die Fähigkeit zum Delegieren, Kooperieren und Motivieren, sowie die Kompetenz zur Verantwortungsübernahme.²²⁷

²²⁵ Vgl. Weibler, J. (2012): Personalführung, 2. Auflage, München, S. 298.

²²⁶ Vgl. Weibler, J. (2012): Personalführung, 2. Auflage, München, S. 298.

²²⁷ Vgl. Barth, M. (2009): Führungskompetenz im Wandel. Komplexität und Dynamik als neue Herausforderung der Führungskräfteentwicklung, o. O., S. 48.

4.2.2 Spezifische Führungskompetenzen

In Veränderungsprozessen sind die allgemeinen Führungskompetenzen kaum ausreichend, da der Umgang mit Komplexität und Dynamik nicht hinreichend berücksichtigt wird. Es sind spezifische Führungsfähigkeiten zu entwickeln, die zum Führen in turbulenten Zeiten befähigen und die Erfüllung neuer Führungsaufgaben erleichtern.

Für den erfolgreichen Umgang mit Wandel sollten Führungskräfte mit strategischer Kompetenz ausgestattet sein,²²⁸ um weitreichende Veränderungen oder die Neuorientierung im Sinne der definierten Vision strategisch zu planen und umzusetzen. Mithilfe dieser Fähigkeit können Führungskräfte komplexe Zusammenhänge und dynamische Prozesse innerhalb und außerhalb der Organisation erkennen, analysieren und daraus Handlungsschritte ableiten.²²⁹ Umweltveränderungen und Markttrends können somit frühzeitig identifiziert und durch strategische Anpassungen zum Vorteil des Unternehmens genutzt werden. Um ganzheitlich und strategisch vorzugehen sind vernetztes Denken und Handeln als Führungskompetenz anzuführen. Die systematische Vernetzung verschiedenster Bereiche stellt sicher, dass sowohl organisatorische und technische als auch personelle Aspekte berücksichtigt werden.²³⁰

Turbulente Zeiten sind geprägt durch kontinuierliche Veränderungen. Nicht alle Entwicklungen sind im Vorhinein detailliert planbar, weshalb Reflexionsfähigkeit über festgelegte Strategien und Offenheit gegenüber Adaptionen zu den relevanten Führungskompetenzen zählen.²³¹ Die Führungskraft sollte nicht nur über Strategien, Maßnahmen und Prozesse, sondern auch über die eigenen Handlungen und Entwicklungsmöglichkeiten reflektieren. Ein gewisses Maß an Neugierde und Offenheit für Neues unterstützt den gesamten Transformationsprozess erheblich.

Wie bereits in Kapitel 4.1 erläutert, stellt die Kommunikation eine wesentliche Führungsaufgabe in Veränderungsprozessen dar. Die Kommunikationsfähigkeit umfasst daher einerseits aktives Zuhören,

²²⁸ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Frankfurt u. a., S. 80.

²²⁹ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Frankfurt u. a., S. 80.

²³⁰ Vgl. Thul, M. J./Lange, K. (2009): Kompetenzanforderungen an (Top-)Entscheider, in: Zink, K. J. et al. (Hrsg.): Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, Berlin u. a., S. 192–196, S. 194.

²³¹ Vgl. Thul, M. J./Lange, K. (2009): Kompetenzanforderungen an (Top-)Entscheider, in: Zink, K. J. et al. (Hrsg.): Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, Berlin u. a., S. 192–196, S. 195.

Eingehen auf Gesprächsparteien und Hervorbringen von plausiblen und zielgruppengerechten Argumenten. Zum anderen können durch diese Kompetenz Bedürfnisse erforscht und mögliche auftretende Probleme (bspw. Widerstände) beseitigt werden. Ferner ist die Führungskraft in der Lage, Orientierung zu vermitteln und Konsens zu schaffen.²³² Die Kommunikationsfähigkeit kann daher als bedeutendste, soziale Kompetenz von Führungskräften klassifiziert werden.

Aus den angeführten Führungsaufgaben können noch weitere essentielle Führungskompetenzen wie die Feedback-Fähigkeit oder Empathie, das Eingehen auf alle MitarbeiterInnen abgeleitet werden. Zur Förderung der Zusammenarbeit und Steigerung der Motivation, sollten Führungskräfte die Fähigkeit zur Verantwortungsabgabe und Schaffung von angemessenen Handlungsspielräumen entwickeln. Die Übergabe von diversen Verantwortlichkeiten darf nicht missverstanden werden, vor der oberen Führungsebene bleibt stets die zuständige Führungsperson für das gesamte Team und dessen Handlungen verantwortlich, deshalb sind regelmäßige Besprechungen notwendig. Für den Aufbau von Vertrauen benötigt die Führungskraft weitere personale Kompetenzen wie Ehrlichkeit, Respekt, Glaubwürdigkeit und Selbstvertrauen. Außerdem wird in Zeiten kontinuierlicher Veränderung ein gewisses Maß an Flexibilität erforderlich sein.

Im Zusammenhang mit den sozialen Führungskompetenzen in Veränderungsprozessen ist die Chaos-Kompetenz anzuführen. Diese Fähigkeit ist von Führungskräften zu entwickeln, um in Konflikt- und Krisensituationen Ruhe zu bewahren und die Selbststeuerungsmechanismen von Personen und Gruppen zu aktivieren. Durch die ausgelösten Mechanismen können chaotische Situationen durch spontane Ordnung rasch geregelt werden.²³³

Eine detaillierte Sichtweise bezüglich der Führungskompetenzen in Veränderungsprozessen bietet die qualitative Studie von Krummacker (2006). Die empirisch erhobenen Fähigkeiten erfolgreicher Führungskräfte werden unter dem Begriff der Change-Kompetenz, die verschiedene Dimensionen der Change-Bereitschaft und Change-Fähigkeit beinhaltet, zusammengefasst. Change-Bereitschaft bedeutet, dass Führungskräfte stets die existierende Vorgehensweise kritisch hinterfragen, einen permanenten Drang nach Veränderung verspüren und nach kontinuierlicher Weiterentwicklung auf allen Ebenen

²³² Vgl. Thul, M. J./Lange, K. (2009): Kompetenzanforderungen an (Top-)Entscheider, in: Zink, K. J. et al. (Hrsg.): Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, Berlin u. a., S. 192–196, S. 195.

²³³ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Frankfurt u. a., S. 80–81.

streben. Changebereite Führungskräfte zeichnen sich durch Engagement, Entschlossenheit, Ausdauer und Zielstrebigkeit aus. Signifikante Dimensionen der Change-Fähigkeit sind die Visionskraft, Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, sowie die Entscheidungs- und Überzeugungsfähigkeit. Aber auch die Handhabung mikropolitischer Prozesse, das passende Timing und die gerechte Allokation von Veränderungsaufgaben sind bedeutende Fähigkeiten in Transformationsprozessen. Mithilfe der beschriebenen Change-Kompetenz können Führungskräfte außerordentliches Engagement bei MitarbeiterInnen hervorrufen, deren Zufriedenheit und Motivation steigern und einen hohen Grad an Effektivität im Veränderungsprozess erreichen.²³⁴



Abbildung 13: Spezifische Führungskompetenzen

Quelle: eigene Darstellung, vgl. zu den Inhalten Kapitel 4.2.2.

Abbildung 13 soll einen ganzheitlichen Überblick über die wichtigsten Führungskompetenzen geben, die zur erfolgreichen Bewältigung von Komplexität und Dynamik in Veränderungsprozessen hilfreich sind.

²³⁴ Vgl. Krummacker, S. (2006): Changekompetenz von Führungskräften, in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.): Leadership. Best Practices und Trends, Wiesbaden, S. 65–76, S. 65–71.

4.3 Führungsstil und -verhalten

In den vorherigen Kapiteln wird verdeutlicht, dass die Miteinbeziehung der MitarbeiterInnen, die Orientierung im zwischenmenschlichen Bereich, das Hervorrufen von Engagement und Begeisterung, die Zusammenarbeit mit den Beteiligten und der Vertrauensaufbau wesentliche Merkmale erfolgreicher Führung im organisationalen Wandel darstellen. Darüber hinaus werden engagierte und selbstorganisierte MitarbeiterInnen benötigt, die dynamische und komplexe Situationen durch netzwerkartige Kooperation mühelos handhaben können. Abgeleitet aus diesen Erkenntnissen sind in Veränderungsprozessen die mitarbeiterorientierten Führungsstile von der Führungskraft zu bevorzugen. Die Beteiligung der MitarbeiterInnen in Entscheidungs- und Transformationsprozessen setzt einen kooperativen oder delegativen Führungsstil voraus.²³⁵ Natürlich ist die Aufgabenorientierung nicht gänzlich außer Acht zu lassen, dennoch sollte der Schwerpunkt in der Beziehungsorientierung liegen.

In der Literatur werden mehrere Führungsstile mit differierenden Bezeichnungen unter dem mitarbeiterorientierten Führungsverhalten zusammengefasst. Im Zuge dessen wird nicht nur vom kooperativen oder delegativen Stil, sondern auch vom demokratischen, partizipativen oder teamorientierten Führungsstil gesprochen.²³⁶ In einigen Quellen werden die angeführten Bezeichnungen als Synonym verwendet, in anderen erfolgt eine facettenreiche und eigenständige Beschreibung der jeweiligen Dimension. Die exakte Abgrenzung der einzelnen Führungsstile ist aufgrund zahlreicher Überschneidungen in den theoretischen Erläuterungen als auch des divergierenden Führungsverhaltens in der Praxis nur schwer durchführbar.²³⁷ Die Gemeinsamkeit aller erwähnten Führungsstile liegt in der Partizipation oder aktiven Mitwirkung der MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozessen. Je nach Führungsstil wird den beteiligten Personen ein unterschiedlicher Grad an Autonomie, Entscheidungsfreiheit, Verantwortung, Beteiligung und Handlungsfreiheit von der Führungskraft eingeräumt. Außerdem variiert die Art der Entscheidungsfindung und die Ausprägung der Zusammenarbeit, ob diese selbstständig, gemeinschaftlich oder partnerschaftlich erfolgt.

²³⁵ Vgl. Zink, K. J. (2007): Mitarbeiterbeteiligung bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen. Basiswissen – Instrumente – Fallstudien, München, S. 5.

²³⁶ Vgl. Cohen, A. R. et al. (1996): Wirkungsvolles Verhalten in Organisationen. Fälle, Konzepte und studentische Erfahrungen, 6. Auflage, Stuttgart, S. 397.

²³⁷ Vgl. Cohen, A. R. et al. (1996): Wirkungsvolles Verhalten in Organisationen. Fälle, Konzepte und studentische Erfahrungen, 6. Auflage, Stuttgart, S. 397.

Jede Führungskraft entwickelt im Laufe der Zeiten einen bevorzugten Führungsstil, der überwiegend in vielen Situationen herangezogen wird.²³⁸ Im Führungsalltag existiert kein allgemeingültiger und stets passender Führungsstil, weshalb das Führungsverhalten auf die vorliegende Situation abzustimmen ist.²³⁹ In Zeiten der Veränderung hat die Führungskraft zwischen den unterschiedlichen personenorientierten Führungsstilen zu variieren, bei Bedarf möglicherweise die Aufgabenorientierung einzusetzen und je nach Situation, die erforderlichen Freiheitsgrade den MitarbeiterInnen zu gewähren. Der eigene Führungsstil ist der Dynamik und Komplexität, sowie dem Team und der Gruppendynamik als auch den einzelnen Persönlichkeiten anzupassen.

Neben der Betrachtung der unterschiedlichen Führungsstile sind das Auftreten und Verhalten relevante Komponenten der Führungsrolle. Die Führungskraft muss stets glaubwürdig, authentisch und vorbildlich auftreten²⁴⁰ und sich fair, ehrlich und respektvoll gegenüber allen Personen verhalten.

²³⁸ Vgl. Cohen, A. R. et al. (1996): Wirkungsvolles Verhalten in Organisationen. Fälle, Konzepte und studentische Erfahrungen, 6. Auflage, Stuttgart, S. 397.

²³⁹ Vgl. Biesel, H. H. (2014): Vertriebspower in turbulenten Zeiten. So machen Sie Ihr Unternehmen fit für Wachstum und Gewinn, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 246–248.

²⁴⁰ Vgl. Krüger, W. (2009): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 147.

5 Die MitarbeiterInnen in Zeiten der Veränderung

In der Vergangenheit wurden die klassischen Führungsansätze aufgrund der überwiegenden Nicht-Berücksichtigung von MitarbeiterInnen häufig kritisiert, was im Laufe der Zeit zu einem Paradigmenwechsel in der Führungsforschung führte.²⁴¹ Aktuellere Forschungsergebnisse und Studien zeigen, dass die Betrachtung der MitarbeiterInnen und deren Bedürfnisse sowohl in herkömmlichen Situationen als auch im organisationalen Wandel von großer Bedeutung sind. Auch Experten und Führungskräfte haben bereits erkannt, dass der Erfolg oder Misserfolg eines Wandlungsprozesses stark von den Einstellungen und Verhaltensweisen aller beteiligten Personen determiniert wird.²⁴² Aufgrund dessen hat sich das Commitment und die Mobilisierung der Betroffenen zur Motivation und Identifikation als Erfolgsfaktor Nummer eins heraus kristallisiert.²⁴³

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit die Rolle der MitarbeiterInnen in Zeiten der Veränderung im Detail zu untersuchen und deren Verhalten, Bedürfnisse und Motivationsquellen zu analysieren.

5.1 Verhalten der MitarbeiterInnen

Wie bereits im Einführungskapitel 2.4.3 detailliert erläutert, durchläuft jede Person idealtypisch die sieben Phasen des individuellen Veränderungsprozesses vom Schock über emotionale Akzeptanz bis hin zur Integration. Das Verharren, Überspringen oder Vorankommen in den einzelnen Phasen ist von der jeweiligen Person und deren Überzeugungen abhängig. Je nach Phase ändert sich die wahrgenommene Kompetenz und das Verhalten der betroffenen Person, was sich wie folgt äußern kann:

²⁴¹ Vgl. Graf, M. M./Van Quaquebeke, N. (2012): Führung aus Sicht der Geführten verstehen. Denn wem nicht gefolgt wird, der führt nicht, in: Grote, S. (Hrsg.): Die Zukunft der Führung, Berlin u. a., S. 291–306, S. 291.

²⁴² Vgl. Cap Gemini Ernst & Young (2003/2008): Change Management 2003/2008. Veränderungen erfolgreich gestalten. Bedeutung, Strategien und Trends, https://www.fbi.h-da.de/fileadmin/personal/u.andelfinger/WS_06_07/IT-PM/Change-Management_study_Cap_Gemini.pdf, 27. Oktober 2014, S. 2.

²⁴³ Vgl. Capgemini Consulting (2010): Change Management Studie 2010. Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten, http://wirkt.de/wp-content/uploads/Change_Management_Studie_2010.pdf, 27. Oktober 2014, S. 22.

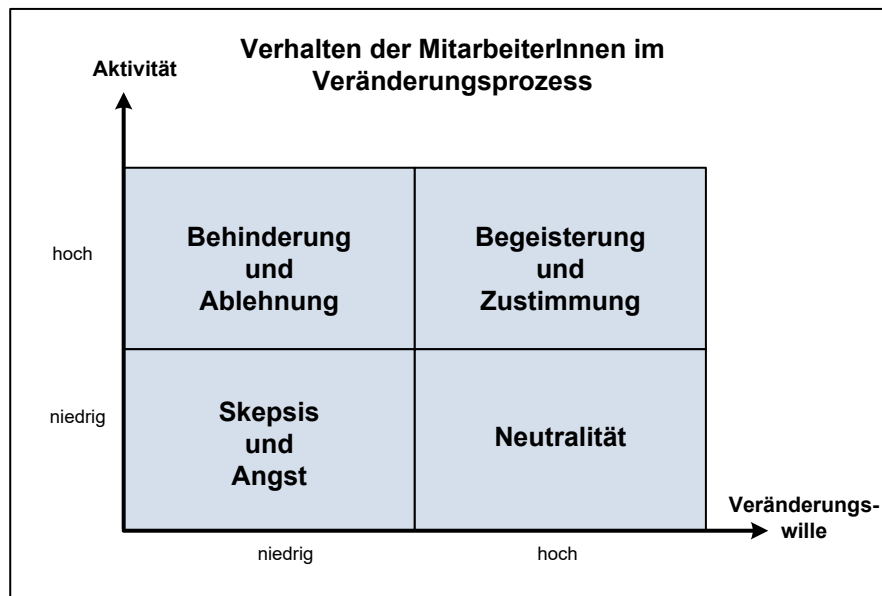


Abbildung 14: Verhalten der MitarbeiterInnen in Veränderungsprozessen

Quelle: in Anlehnung an Lorenz, M./Rohrschneider, U. (2013): Praxishandbuch Mitarbeiterführung. Grundlagen – Führungstechniken – Gesprächsleitfäden, 3. Auflage, Freiburg u. a., S. 229.

Abbildung 14 zeigt, dass das individuelle Verhalten aller Betroffenen anhand von zwei Dimensionen, der Aktivität und dem Veränderungswillen, unterschieden werden kann. Der erste Verhaltenstypus ist geprägt durch Skepsis und Angst, bei dem sowohl die Aktivität als auch der Veränderungswille niedrig ist. Neutrale Personen weisen einen hohen Veränderungswillen auf, sind jedoch eher passiv gegenüber Neuerungen. Das Verhalten von MitarbeiterInnen mit hoher Aktivität äußert sich entweder positiv durch Begeisterung und Zustimmung oder negativ durch Behinderung und Ablehnung.

In der Praxis sind die beiden extremen Ausprägungen eher selten vorzufinden, da die Sicht- und Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen normalverteilt sind. Die Studie von Cap Gemini Ernst & Young (2003/2008) verdeutlicht, dass wenige MitarbeiterInnen den Bereich der völligen Begeisterung (10 %) oder der vollkommenen Ablehnung (12 %) vertreten. Der Großteil der Betroffenen ist entweder positiv gestimmt mit der Bereitschaft zum Mitgehen (23 %), neutral und abwartend mit dem Ziel alte Strukturen zu erhalten (29 %) oder leicht skeptisch aufgrund von Unsicherheiten und Ängsten (26 %).²⁴⁴

²⁴⁴ Vgl. Cap Gemini Ernst & Young (2003/2008): Change Management 2003/2008. Veränderungen erfolgreich gestalten. Bedeutung, Strategien und Trends, https://www.fbi.h-da.de/fileadmin/personal/u.andelfinger/WS_06_07/IT-PM/Change-Management_study_Cap_Gemini.pdf, 27. Oktober 2014, S. 29.

Die breite Masse der Belegschaft verhält sich, wie oben angeführt, leicht positiv bis leicht negativ gegenüber Neuerungen und Veränderungen. Ziel ist es, die MitarbeiterInnen in die letzte Phase der Erkenntnis und Integrität nach dem Sieben-Phasenmodell des individuellen Veränderungsprozess zu führen bzw. zustimmendes, begeisterndes Verhalten hervorzurufen. Um dies zu fördern, sollten vorerst die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen, die Motivation und die Bereitschaft zum Wandel untersucht werden.

5.2 Bedürfnisse der MitarbeiterInnen

Die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen hängen stark mit deren grundsätzlichen Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen zusammen. Bei allgemeiner Betrachtung kann festgestellt werden, dass sich in der Vergangenheit die Werte stark gewandelt haben. Heutzutage streben eine Vielzahl an MitarbeiterInnen nach Selbstentfaltung, Autonomie, Kreativität und Partizipation.²⁴⁵ Diese partnerschaftlichen Entwicklungen betreffen nicht nur die Arbeitsverhältnisse und Arbeitsweisen in stabilen Situationen, sondern wirken sich auch auf Überzeugungen und Handlungen im organisationalen Wandel aus.

Die Werte und Einstellungen der jüngsten Generation werden in der Soziologie unter dem Begriff der *Generation Y* zusammengefasst, da deren Erwartungen und Arbeitsweisen vom Internet, Informationsüberfluss und zahlreichen Kommunikationsmöglichkeiten geprägt sind. Die Grundwerte der *Generation Y* sind Individualisierung, Flexibilität und Freude an der Arbeit. Diese Personen charakterisieren sich durch kritisches Hinterfragen ihrer eigenen Position und durchzuführenden Aufgaben, weshalb sinnerfülltes Handeln, Selbstverwirklichung, gesellschaftliche Relevanz und Internationalität zu den wichtigsten Treibern dieser Menschen zählen.²⁴⁶

Das aktuelle Menschenbild kann zudem durch den postmodernen Menschen beschrieben werden, der über ein hohes Maß an Wissen verfügt und nach Freiheit und Selbstverantwortung strebt.²⁴⁷

²⁴⁵ Vgl. Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln, S. 221.

²⁴⁶ Vgl. Jenewein, W./Heidbrink, M./Heuschele, F. (2014b): Wie Sie aus Ihren Mitarbeitern Fans machen. Einführungskapitel zum Fanfaktor, in: Jenewein, W./Heidbrink, M./Heuschele, F. (Hrsg.): Begeisterte Mitarbeiter. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Fans machen, Stuttgart, S. 1–16, S. 4–6.

²⁴⁷ Vgl. Negri, C. et al. (2010): Grundlagen, Kompetenzen und Rollen, in: Negri, C. (Hrsg.): Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung, Berlin u. a., S. 7–68, S. 29.

Es wird ersichtlich, dass sich nicht nur die Umwelt, sondern auch die Werte, Einstellungen und sogar Menschenbilder in den vergangenen Jahren deutlich verändert haben. Die Grundwerte und inneren Triebkräfte der Organisationsmitglieder beeinflussen deren Bedürfnisse, was wiederum Auswirkungen auf die Führung in Zeiten der Veränderung hat. Der explizite Zusammenhang zwischen den grundlegenden Werten von Menschen und deren Bedürfnissen im organisationalen Wandel wird im Folgenden unter Berücksichtigung der typischen Verhaltensweisen in Veränderungsprozessen dargelegt.

5.2.1 Sinn und Zweck der Arbeit

Sinnerfüllte Arbeit und sinnerfülltes Handeln zählen zu den wichtigsten Treibern im heutigen Berufsalltag. Wie bereits kurz erwähnt, wollen viele MitarbeiterInnen einerseits den Sinn und Zweck in ihrer Arbeit erkennen, andererseits jedoch auch ihre Aufgaben und Vorgehensweisen auf Sinnhaftigkeit und Nützlichkeit prüfen.²⁴⁸ Abgeleitet auf den organisationalen Wandel bedeutet dies, dass die MitarbeiterInnen sowohl den Sinn als auch die Gründe und Motive für anstehende Veränderungen erfahren wollen. Die Ursachen für zukünftige Änderungen sind für betroffene Personen genauso wichtig wie Visionen und Ziele, denn sie wollen letztendlich die Hintergründe und den Nutzen von Veränderungsprozessen verstehen.²⁴⁹

Das Bedürfnis nach Sinn und Zweck in Wandlungsprozessen kann unterschiedlichen Ursprungs sein und beispielsweise durch Neugierde, kritisches Hinterfragen oder Angst vor Unbekanntem ausgelöst werden. Sind beteiligte Personen über Motive und Ziele von Veränderungsvorhaben informiert, werden sie sich eher mit neuartigen Aufgabenstellungen identifizieren und diese motiviert und akkurat durchführen.

In Bezug auf das typische MitarbeiterInnenverhalten in Veränderungsprozessen (siehe Abbildung 14) kann durch Sinnstiftung das Aktivitätsniveau neutraler Personen erhöht werden. Erkennen die Be-

²⁴⁸ Vgl. Jenewein, W./Heidbrink, M./Heuschele, F. (2014b): Wie Sie aus Ihren Mitarbeitern Fans machen. Einführungskapitel zum Fanfaktor, in: Jenewein, W./Heidbrink, M./Heuschele, F. (Hrsg.): Begeisterte Mitarbeiter. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Fans machen, Stuttgart, S. 1–16, S. 4–6.

²⁴⁹ Vgl. Mast, C. (2009): Mitarbeiterkommunikation, Change und Innovationskultur. Balance von Informationen und Emotionen, in: Zerfaß, A./Möslein, K. M. (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation, Wiesbaden, S. 271–288, S. 283.

troffenen die Vorteile und Ziele von Veränderungen, werden sie mehr Zustimmung und Begeisterung gegenüber Neuerungen entfalten.²⁵⁰

Das Bedürfnis der MitarbeiterInnen nach sinnerfüllten Aufgaben im Veränderungsprozess ist eng mit der Bereitstellung von inspirierenden Visionen und deren Kommunikationsmöglichkeiten gekoppelt, da der Sinn direkt aus guten Visionen ableitbar ist.

5.2.2 Selbstverwirklichung, Autonomie und Verantwortung

Viele MitarbeiterInnen der jüngsten Generation streben nach Selbstverwirklichung, Autonomie und Verantwortung in ihrem Arbeitsleben. Selbstverwirklichung bedeutet, dass eine Person all ihre Fähigkeiten, Kompetenzen und Potenziale bestmöglich am Arbeitsplatz einsetzen kann und will.²⁵¹ Neben dem Bedürfnis nach Selbstentfaltung und der Suche nach neuen Herausforderungen, wird sich häufig das Verlangen nach mehr Autonomie und Entscheidungsbefugnis bei den MitarbeiterInnen zeigen.²⁵² Außerdem ist mit diesen Bedürfnissen häufig der Wunsch nach Freiheit und persönlichen Gestaltungsfreiräumen verbunden.

Das Verlangen nach Autonomie und die damit einhergehende Eigenständigkeit und Selbstbestimmung ist individuell je nach Person stärker oder schwächer ausgeprägt. Grundsätzlich sind alle Menschen autonom und wollen daher auch gewisse Entscheidungen eigenverantwortlich und selbstständig treffen. Aber gerade in Zeiten der Veränderung haben MitarbeiterInnen häufig das Gefühl fremdbestimmt zu sein und sehen deshalb ihre autonomen Entscheidungs- und Handlungsfreiheiten gefährdet, wodurch schnell Widerstände entstehen können.²⁵³

Des Weiteren werden MitarbeiterInnen eher bereit sein, neuartige Aufgaben zu übernehmen, wenn sie selbst Ziele und Strategien festlegen bzw. beeinflussen können, denn hierbei wird selbstverantwortliches

²⁵⁰ Vgl. Lorenz, M./Rohrschneider, U. (2013): Praxishandbuch Mitarbeiterführung. Grundlagen – Führungstechniken – Gesprächsleitfäden, 3. Auflage, Freiburg u. a., S. 229.

²⁵¹ Vgl. Jost, J.-P. (2008): Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 37.

²⁵² Vgl. Jost, J.-P. (2008): Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 37.

²⁵³ Vgl. Kiel, V. (2010): Wandel in Organisationen. Grundlagen und Prinzipien des Change Managements aus systemischer Perspektive, in: Negri, C. (Hrsg.): Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung, Berlin u. a., S. 413–440, S. 434.

Handeln und intrinsische Motivation erst möglich.²⁵⁴ Darüber hinaus wird mit der Verantwortungsübernahme automatisch das Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Autonomie gestillt, da Eigenständigkeit forciert und Entscheidungskompetenzen eingeräumt werden.

Aufgrund der oben angeführten Tatsachen sollte ein weiteres Mal besonderer Wert auf die Gewährung von angemessenen Handlungsspielräumen gelegt werden. Außerdem bieten adäquate Gestaltungsfreiräume mehr Platz für Kreativität, Innovation und Selbstentfaltung. Sobald den MitarbeiterInnen ein gewisser Grad an Freiheit oder Wahlmöglichkeiten zur Verfügung stehen, ist auch das Bedürfnis nach Partizipation und Mitgestaltungsmöglichkeiten betroffen, das im folgenden Unterkapitel 5.2.3 näher betrachtet wird.

In Bezug auf das typische MitarbeiterInnenverhalten (siehe Abbildung 14) haben eher zustimmende, begeisterte Personen das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, Autonomie und Verantwortung. Diese Personengruppe ist bereit mitzugehen, sich mit Veränderungen zu identifizieren und selbst von Entwicklungschancen zu profitieren.²⁵⁵

5.2.3 Partizipation und Mitgestaltungsmöglichkeiten

Partizipation und Mitgestaltungsmöglichkeiten haben im organisationalen Wandel nicht nur für Führungskräfte sondern auch für MitarbeiterInnen einen hohen Stellenwert. Mithilfe der Einbeziehung und Mobilisierung betroffener Personen, können Veränderungsprozesse erfolgreicher bewältigt werden,²⁵⁶ indem sowohl aktive Beteiligung gefördert als auch Identifikation und Handlungsmotivation gestärkt werden.²⁵⁷

Im Allgemeinen kann Partizipation als „die Teilhabe, Teilnahme oder Beteiligung an einem bestimmten Prozess“²⁵⁸ definiert werden. Die Teilhabe, Teilnahme oder Beteiligung ist im Rahmen dieser Definition

²⁵⁴ Vgl. Strackbein, R./Strackbein, D. (2002): Ergebnisorientiert delegieren. Engagement fordern, Selbstverantwortung fördern, Wiesbaden, S. 165.

²⁵⁵ Vgl. Lorenz, M./Rohrschneider, U. (2013): Praxishandbuch Mitarbeiterführung. Grundlagen – Führungstechniken – Gesprächsleitfäden, 3. Auflage, Freiburg u. a., S. 228.

²⁵⁶ Vgl. Zink, K. J. (2007): Mitarbeiterbeteiligung bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen. Basiswissen – Instrumente – Fallstudien, München, S. 1.

²⁵⁷ Vgl. Capgemini Consulting (2010): Change Management Studie 2010. Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten, http://wirkt.de/wp-content/uploads/Change_Management_Studie_2010.pdf, 27. Oktober 2014, S. 22.

²⁵⁸ Wegge, J. (2004): Führung von Arbeitsgruppen, Göttingen u. a., S. 205.

nicht näher eingegrenzt und kann daher jegliche Art von Partizipation wie beispielsweise offizielle Information, Expertenbefragung, Beratung, Wahl, persönliches Gespräch oder aktiven Einsatz bedeuten.²⁵⁹ Auch die Art des Prozesses ist nicht ausführlicher bestimmt²⁶⁰ und kann daher Entscheidungs-, Gestaltungs- oder Ausführungsprozesse betreffen.

In Bezug auf organisationalen Wandel bedeutet Partizipation, alle betroffenen MitarbeiterInnen im Veränderungsprozess von der Analyse über die Planung bis hin zur Umsetzung miteinzubeziehen.²⁶¹ Im Wandel reicht es nicht aus, MitarbeiterInnen über gewünschte Neuerungen zu informieren, sie werden Veränderungen nur vorantreiben, wenn die Möglichkeit zur Mitgestaltung besteht.²⁶² Die aktive Beteiligung und Mitverantwortung steigert außerdem die MitarbeiterInnenzufriedenheit, bewirkt erhöhte Selbstmotivation und führt schlussendlich zur Selbstorganisation.²⁶³

5.2.3.1 Funktionen der Partizipation

Neben der Erhöhung von Motivation und Identifikation hat die Partizipation noch eine Reihe an weiteren essentiellen Funktionen, die für Veränderungsprozesse wertvoll sein können. Ein bedeutender Effekt von aktiver Teilnahme ist die Wahrscheinlichkeit zur Verringerung von Reaktanz, da die MitarbeiterInnen selbstbestimmt im Veränderungsprozess tätig werden.²⁶⁴ Demnach können Widerstände oder auftretende Ängste im Vorhinein minimiert und möglicherweise Verweigerer bzw. Skeptiker von Veränderungsvorhaben überzeugt werden. Durch Mitgestaltungsmöglichkeiten wird automatisch mehr Akzeptanz für Veränderungen geschaffen.

Des Weiteren wird durch rege Beteiligung wirksame Kommunikation unterstützt. Mithilfe von partizipativen Prozessen kann eine gemeinsame und homogene Informationsbasis aller MitarbeiterInnen sicher gestellt werden, da durch persönliche Beteiligung automatisch alle Involvierten zeitnah und

²⁵⁹ Vgl. Wegge, J. (2004): Führung von Arbeitsgruppen, Göttingen u. a., S. 205.

²⁶⁰ Vgl. Wegge, J. (2004): Führung von Arbeitsgruppen, Göttingen u. a., S. 205.

²⁶¹ Vgl. Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Heidelberg u. a., S. 125.

²⁶² Vgl. Ellebracht, H./Lenz, G./Osterhold, G. (2009): Systemische Organisations- und Unternehmensberatung, Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 101.

²⁶³ Vgl. Ellebracht, H./Lenz, G./Osterhold, G. (2009): Systemische Organisations- und Unternehmensberatung, Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 101.

²⁶⁴ Vgl. Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Heidelberg u. a., S. 127.

zeitgleich informiert werden.²⁶⁵ Der enge Zusammenhang zwischen Partizipation, Kommunikation und Motivation ist empirisch erwiesen.²⁶⁶

Im Gegensatz zur homogenen Informationsbasis können alle betroffenen Organisationsmitglieder von einer heterogenen Wissensbasis profitieren. Partizipation bietet allen Beteiligten die Möglichkeit ihr vorhandenes Spezialwissen einzusetzen bzw. zur Verfügung zu stellen.²⁶⁷ Gerade in dynamischen Zeiten führt dies einerseits zu rascheren und effizienteren Reaktionen, andererseits fühlen sich dadurch einige MitarbeiterInnen wertvoll und nützlich.

5.2.3.2 Partizipationsgrade und -methoden

Voraussetzung für wirksame Partizipation ist die ernsthafte, nachhaltige und zielgruppengerechte Einbeziehung **aller** betroffenen Organisationsmitglieder (d. h. MitarbeiterInnen, Führungskräfte oder andere involvierte Stakeholder) in den Veränderungsprozess.²⁶⁸

Prinzipiell sollten jene Personen beteiligt werden, die

- von der Veränderung betroffen sind,
- Verantwortung übernehmen wollen,
- grundsätzlich an Neuerungen interessiert sind,
- Spezialwissen und Kompetenzen besitzen,
- gute Ideen einbringen können und
- engagiert an neue Herausforderungen herangehen.²⁶⁹

Im zweiten Schritt wäre es durchaus sinnvoll, die neutralen und skeptischen Personen miteinzubeziehen, um sie frühzeitig ins emphBoot zu holen und zu anstehenden Veränderungen zu bewegen. Inwieweit

²⁶⁵ Vgl. Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Heidelberg u. a., S. 127.

²⁶⁶ Vgl. Vahs, D./Leiser, W. (o. J.): Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen – Management Summary, http://www2.hs-esslingen.de/~langeman/BWPC092/pub/vahs/Change_Management_in_schwierigen_Zeiten_Studie_2003_CMI_VAHS.pdf, 23. Januar 2014, S. 10.

²⁶⁷ Vgl. Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Heidelberg u. a., S. 127-128.

²⁶⁸ Vgl. Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Heidelberg u. a., S. 128-129.

²⁶⁹ Vgl. Ellebracht, H./Lenz, G./Osterhold, G. (2009): Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 101.

die Organisationsmitglieder tatsächlich in den Prozess involviert werden, kann durch die sogenannten Partizipationsgrade, wie folgt, bestimmt werden:

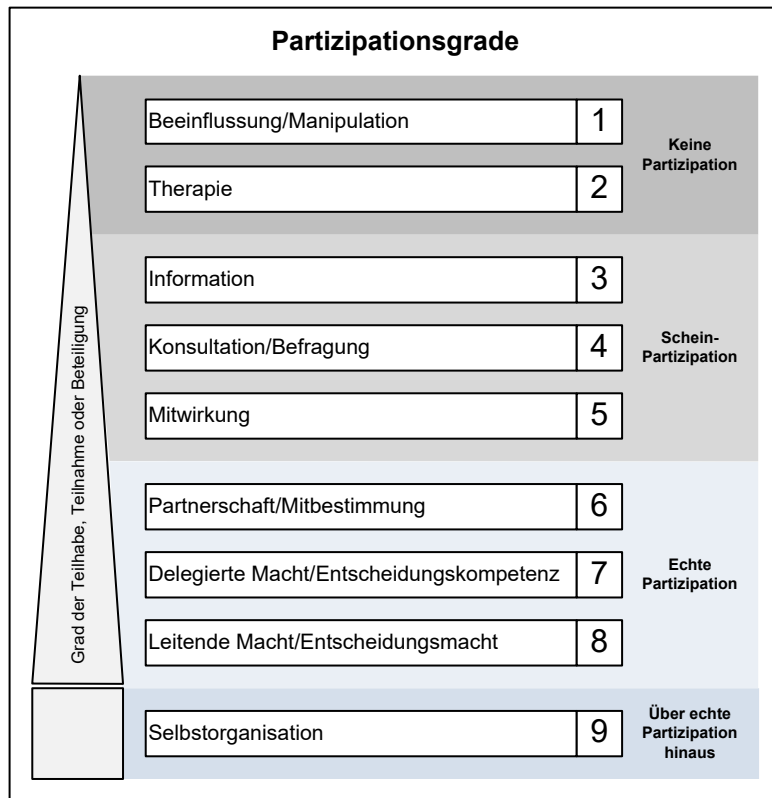


Abbildung 15: Partizipationsgrade

Quelle: in Anlehnung an Arnstein, S. R. (1969): A Ladder Of Citizen Participation, in: Journal of the American Institute of Planners, Vol. 35, Issue 4, pp. 216–224, p. 217 und Wright, M. T./Block, M./Unger, H. (2008): Stufen der Partizipation, <http://www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de/partizipation/stufen-der-partizipation.html>, 7. November 2014, o. S.

Abbildung 15 zeigt, dass der Partizipationsgrad in neun Abstufungen gegliedert werden kann und aus vier Hauptkategorien besteht. Mit Zunahme der Stufenzahl wird auch der Grad der Teilhabe, Teilnahme oder Beteiligung im Veränderungsprozess gesteigert. Auf den ersten beiden Ebenen, der Beeinflussung/Manipulation (1) und Therapie (2) findet keine Partizipation seitens der Betroffenen statt, es steht eher das Besänftigen und Unterrichten von MitarbeiterInnen im Vordergrund. Die nächste Hauptkategorie wird als sogenannte Scheinpartizipation bezeichnet, bei der lediglich eine *Alibi-Beteiligung* erfolgt. Auf Stufe der Information (3) und Konsultation/Befragung (4) werden die Betroffenen informiert und angehört, jedoch bleibt ungewiss, inwieweit die hervorgebrachten Sichtweisen von den eigentlichen Entscheidungsträgern berücksichtigt werden. Die Mitwirkung (5) stellt ein etwas höheres Level der

Scheinpartizipation dar, weil MitarbeiterInnen zwar beratend tätig werden, das Recht zur endgültigen Entscheidung dennoch bei den Führungskräften verbleibt. Die nächsten drei Ränge (6–8) sind durch echte Partizipation in Veränderungsprozessen charakterisiert. Die Partnerschaft/Mitbestimmung (6) ist durch Gleichberechtigung gekennzeichnet, bei der die MitarbeiterInnen ihre Meinung vertreten und mit den Führungskräften auf Augenhöhe verhandeln können. Auf dem Level der delegierten Macht (7) wird den Betroffenen die Mehrheit der Entscheidungskompetenz eingeräumt, bei der leitenden Macht (8) hingegen wird ihnen die volle und alleinige Entscheidungsmacht übertragen.²⁷⁰

Das ursprüngliche Modell mit den Stufen eins bis acht von Arnstein (1969) wurde von Wright et al. (2008) um die Ebene der Selbstorganisation erweitert, die über die eigentliche Partizipation hinaus geht. Im Rahmen der Selbstorganisation werden Veränderungen aufgrund eigener Betroffenheit von den MitarbeiterInnen selbst initiiert und durchgeführt, wobei sämtliche Verantwortung und eigenständige Entscheidungen im Geltungsbereich aller Mitwirkenden liegen.²⁷¹

In Abhängigkeit des gewünschten oder erforderlichen Partizipationsgrads können unterschiedliche Methoden zur Beteiligung gewählt werden. Es können beispielsweise Diskussionen, Feedbackrunden oder direktes Arbeiten an Veränderungsthemen initiiert werden, um den aktiven Austausch zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften zu fördern.²⁷² Es besteht die Möglichkeit Projekte zu starten oder StellvertreterInnen von bestimmten Gruppen in Entscheidungsprozesse mit einzubinden.²⁷³ Die Methodenauswahl wird vom Umfang der Veränderung und von der Anzahl mitwirkender Personen determiniert.²⁷⁴ Bei kleineren Gruppen können Teamrunden, Diskussionen oder direktes Arbeiten sehr effizient gestaltet werden. Bei einer großen Anzahl an betroffenen Personen können Beratungsteams, schriftliche Befragungen, Change-Runden oder Multiplikatorenteams eingesetzt werden.²⁷⁵ Bei Change-Runden wird die Zusammensetzung der beteiligten Personen bei jedem Treffen geän-

²⁷⁰ Vgl. Arnstein, S. R. (1969): A Ladder Of Citizen Participation, in: Journal of the American Institute of Planners, Vol. 35, Issue 4, pp. 216–224, p. 217.

²⁷¹ Vgl. Wright, M. T./Block, M./Unger, H. (2008): Stufen der Partizipation, <http://www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de/partizipation/stufen-der-partizipation.html>, 7. November 2014, o. S.

²⁷² Vgl. Stolzenberg, K./Heberle, K. (2006): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Heidelberg, S. 112.

²⁷³ Vgl. Sonntag, K./Stegmaier, R./Michel, A. (2008): Change Management an Hochschulen. Konzepte, Tools und Erfahrungen bei der Umsetzung, in: Fisch, R./Beck, D./Müller, A. (Hrsg.): Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektive, Wiesbaden, S. 415–442, S. 419.

²⁷⁴ Vgl. Stolzenberg, K./Heberle, K. (2006): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Heidelberg, S. 112.

²⁷⁵ Vgl. Stolzenberg, K./Heberle, K. (2006): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Heidelberg, S. 115.

dert, sodass viele unterschiedliche MitarbeiterInnen mit den Initiatoren diskutieren und neue Ideen einbringen können.²⁷⁶ Multiplikatorenteams hingegen setzen sich stets aus den gleichen Personen zusammen, die als Schnittstelle zu den anderen MitarbeiterInnen fungieren,²⁷⁷ um den Austausch nach dem Linkin-Pin-Prinzip zu ermöglichen.

Die Nachteile der unterschiedlichen Partizipationsgrade und der angeführten Methoden sind vor deren Auswahl und Einsatz zu berücksichtigen. Entscheidungs- oder Gestaltungsprozesse können aufgrund von Beteiligung oftmals verlangsamt oder sogar verhindert werden, sowie zu mehrdeutigen und fingierten Kompromissen führen.²⁷⁸ Auf der anderen Seite bringt Partizipation eine Reihe von Vorteilen mit sich, die erfolgreiche Veränderungsprozesse ermöglichen und effizientes Entscheiden und Handeln in dynamischen, komplexen Situationen gewährleisten.

5.2.3.3 Partizipation und MitarbeiterInnenverhalten in Veränderungsprozessen

Partizipation kann Widerstände im Vorhinein verringern und somit den Anteil an behindernden bzw. ablehnenden Personen hinsichtlich des individuellen Veränderungsverhaltens (siehe Abbildung 14) möglichst klein halten. Außerdem werden durch aktive Beteiligung gewisse Ängste und Skepsis abgeschafft oder sogar verhindert. Die Gruppe der neutral-gesinnten Personen ist verstärkt im Prozess einzubinden, um sie gänzlich von bevorstehenden Neuerungen zu überzeugen.²⁷⁹ Aber auch die begeisterten und zustimmenden MitarbeiterInnen haben das Bedürfnis nach Mitgestaltungsmöglichkeiten und Aufmerksamkeit, um Wertschätzung und Anerkennung für ihre Taten zu erlangen.²⁸⁰

²⁷⁶ Vgl. Stolzenberg, K./Heberle, K. (2006): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Heidelberg, S. 140.

²⁷⁷ Vgl. Stolzenberg, K./Heberle, K. (2006): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Heidelberg, S. 145.

²⁷⁸ Vgl. Steinle, C./Eggers, B./Ahlers, F. (2008): Change Management. Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen, herausgegeben von Steinle, C., Band 30, München u. a., S. 76.

²⁷⁹ Vgl. Lorenz, M./Rohrschneider, U. (2013): Praxishandbuch Mitarbeiterführung. Grundlagen – Führungstechniken – Gesprächsleitfäden, 3. Auflage, Freiburg u. a., S. 229.

²⁸⁰ Vgl. Lorenz, M./Rohrschneider, U. (2013): Praxishandbuch Mitarbeiterführung. Grundlagen – Führungstechniken – Gesprächsleitfäden, 3. Auflage, Freiburg u. a., S. 229.

5.2.4 Weitere Bedürfnisse in Bezug auf häufig auftretende Ängste

In Veränderungsprozessen können eine Vielzahl an unterschiedlichen Sorgen und Ängsten aus Eigeninteresse bei MitarbeiterInnen entstehen. Haben Betroffene das Gefühl ihre Begünstigungen durch Veränderungen zu verlieren, können rasch Widerstände entfacht werden (siehe dazu Kapitel 2.6.4). Aufgrund dessen sollten häufig auftretende Befürchtungen aufgezeigt und mögliche zugrundeliegende Bedürfnisse abgeleitet werden. Diese Analyse ist außerdem relevant, da nach der in Kapitel 5.1 angeführten Studie von Cap Gemini Ernst & Young mehr als ein Viertel der Belegschaft skeptisch oder ängstlich gegenüber Veränderungen eingestellt ist.

Gerade im organisationalen Wandel kann bei vielen MitarbeiterInnen verstärkt das **Bedürfnis nach Sicherheit** am Arbeitsplatz auftreten. Denn eine weit verbreitete Angst im Zusammenhang mit Veränderungsmaßnahmen ist, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren.²⁸¹ Das Sicherheitsbedürfnis betrifft nicht nur die materiellen Mittel, wie Sicherung des Arbeitsplatzes oder vor Invalidität, sondern kann sich auch auf immaterielle Werte wie Status, Macht oder Erfolg beziehen.²⁸² Durch bevorstehende Veränderungen befürchten einige MitarbeiterInnen ihr Ansehen, Privilegien oder Status zu verlieren und sorgen sich um ihre derzeitige Position, Einfluss, Ressourcen und zukünftigen Aufstiegsmöglichkeiten.²⁸³ Aus dieser Auflistung können das **Bedürfnis nach sozialer Anerkennung, Status und Ansehen** und das **Bedürfnis nach Macht und Einfluss** abgeleitet werden.

Des Weiteren entsteht oftmals die Angst bisherige soziale Beziehungen durch Umstrukturierungsmaßnahmen zu verlieren und keine gemeinsame Beziehungsbasis mit neuen KollegInnen zu finden.²⁸⁴ Demnach haben vom Wandel betroffene MitarbeiterInnen das **Bedürfnis nach beständigen sozialen Beziehungen** bzw. das **Bedürfnis nach Zugehörigkeit**.

Ängste können auch durch neuartige und komplexe Situationen geschürt werden, wenn sich MitarbeiterInnen den neuen Aufgaben nicht gewachsen fühlen.²⁸⁵ Daraus könnte sich das **Bedürfnis nach**

²⁸¹ Vgl. Niermeyer, R./Postall, N. (2013): Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen. Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements, Freiburg u. a., S.68.

²⁸² Vgl. Jost, J.-P. (2008): Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 35.

²⁸³ Vgl. Scherm, E./Pietsch, G. (2007): Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel, München u. a., S. 240.

²⁸⁴ Vgl. Scherm, E./Pietsch, G. (2007): Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel, München u. a., S. 240.

²⁸⁵ Vgl. Scherm, E./Pietsch, G. (2007): Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel, München u. a., S. 240.

Unterstützung oder das **Bedürfnis nach Weiterbildungsmaßnahmen** im Sinne von Einschulungen oder praktischen Trainings entwickeln.

Zum Teil können die angeführten Ängste und Bedürfnisse durch Information oder Kommunikation gemildert bzw. gestillt werden, was sich auf das **Bedürfnis nach Transparenz** in Wandlungsprozessen bezieht.

5.3 Akzeptanz, Bereitschaft und Motivation der MitarbeiterInnen

Nach dem Phasenmodell des individuellen Veränderungsprozesses (siehe Abbildung 7) stellen die Phasen der Einsicht und Akzeptanz den Wendepunkt hinsichtlich persönlicher Einstellungen und wahrgenommener Kompetenzen gegenüber Wandel dar. Demnach kann Akzeptanz als Ausgangspunkt für erfolgreiche individuelle und organisationale Veränderungsprozesse interpretiert werden.

Die Akzeptanz für Änderungen kann bei den MitarbeiterInnen durch Förderung der Änderungsfähigkeit und Änderungsbereitschaft sicher gestellt bzw. erhöht werden, insbesondere die vier Akzeptanzfaktoren **Kennen, Können, Wollen und Sollen** haben erheblichen Einfluss auf den Grad der Akzeptanz. Die Wandlungsfähigkeit wird vom Wissen bzw. **Kennen und Können** der betroffenen Organisationsmitglieder beeinflusst, die **Bereitschaft** hingegen vom **Wollen und Sollen bzw. Dürfen** der Beteiligten determiniert.^{286, 287}

Das **Wissen und Kennen** soll in erster Linie für frühzeitige und zielgruppengerechte Information und Kommunikation sorgen. Mithilfe von geeigneten Kommunikationsinstrumenten sind die MitarbeiterInnen über Visionen, Ziele, Inhalte, Abläufe und Folgen von Veränderungsmaßnahmen zu

²⁸⁶ Vgl. Reiß, M./Steffens, D. (2009): Hybride Medienkonzepte für das interne Marketing, in: Berndt, R. (Hrsg.): Weltwirtschaft 2010. Trends und Strategien, Berlin u. a., S. 85–102, S. 94.

²⁸⁷ Vgl. dazu auch Reiß, M. (1997): Instrumente der Implementierung, in: Reiß, M./Rosenstiel, L. von/Lanz, A. (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart, S. 91–108, S. 93.

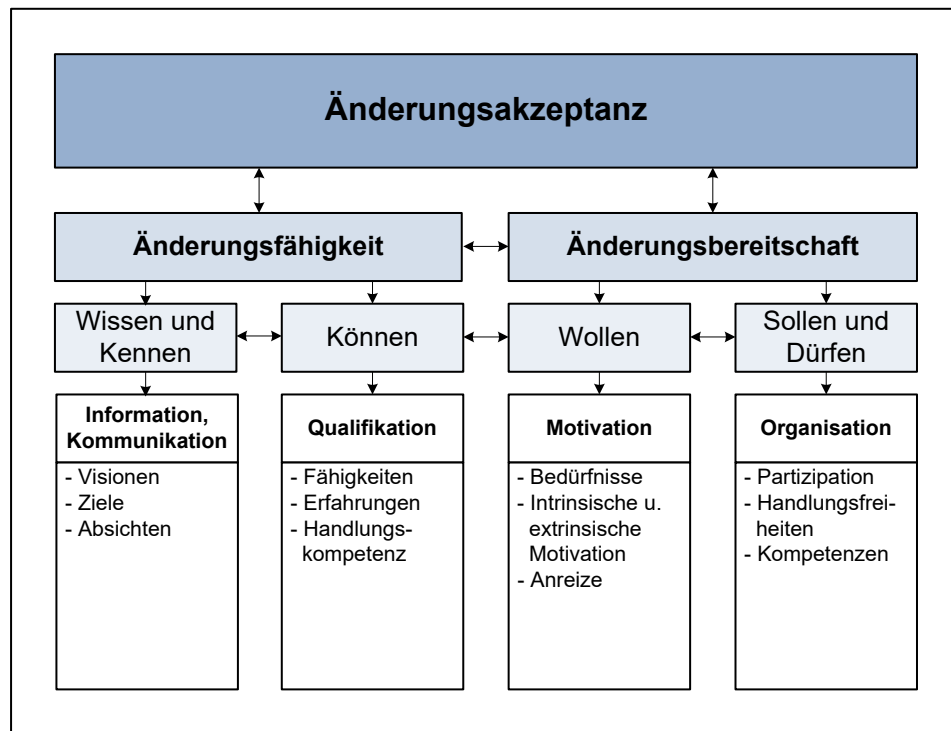


Abbildung 16: Veränderungsakzeptanz

Quelle: in Anlehnung an Reiß, M./Steffens, D. (2009): Hybride Medienkonzepte für das interne Marketing, in: Berndt, R. (Hrsg.): Weltwirtschaft 2010. Trends und Strategien, Berlin u. a., S. 85–102, S. 94 und Schenk, M. et al. (2012): Change Management in der Produktion. Flexibilisierungspotenzial nutzen, in: Rosenstiel, L. von/Hornstein, E. von/Augustin, S. (Hrsg.): Change Management Praxisfälle. Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum, Berlin u. a., S. 41–56, S. 53.

informieren.²⁸⁸ Die Betroffenen benötigen eine Austauschplattform, um einerseits Unsicherheiten oder Skepsis abzubauen und andererseits ihre Rolle im Veränderungsprozess zu verstehen.²⁸⁹

Abbildung 16 zeigt, dass sich das **Können** auf die Qualifikation von zukünftigen und bestehenden Fähigkeiten, Erfahrungen und Handlungskompetenzen bezieht. Die Qualifizierung im Veränderungsprozess kann entweder *on the job* direkt am Arbeitsplatz oder *off the job* in Seminaren erfolgen.²⁹⁰ In diesen Weiterbildungsmaßnahmen ist die Handlungskompetenz zu fördern, indem je nach Situation ausgewählte Fach-, Methoden-, Sozial und Personalkompetenzen trainiert werden. Der Fokus sollte

²⁸⁸ Vgl. Reiß, M./Steffens, D. (2009): Hybride Medienkonzepte für das interne Marketing, in: Berndt, R. (Hrsg.): Weltwirtschaft 2010. Trends und Strategien, Berlin u. a., S. 85–102, S. 94.

²⁸⁹ Vgl. Hungenberg, H. (2012): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 388.

²⁹⁰ Vgl. Hungenberg, H. (2012): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 389.

sowohl auf die unmittelbar erforderlichen Fähigkeiten als auch auf zukünftig-benötigte Fertigkeiten gelegt werden, um ein breites Kompetenz-Repertoire für hohe Flexibilität sicher zu stellen.²⁹¹

Das **Wollen** bezieht sich nach Abbildung 16 auf die Motivation der MitarbeiterInnen im Veränderungsprozess, die intrinsisch oder extrinsisch entstehen kann. Durch den Einsatz von Motivationsinstrumenten kann die Änderungsbereitschaft gesteigert werden,²⁹² indem entfachte Bedürfnisse befriedigt und ausgewählte Anreize eingesetzt werden.

Das **Sollen und Dürfen** bezieht sich laut Abbildung 16 auf die Organisationsform und deren Gestaltung. Es sind partizipative Strukturen auszuwählen und Befugnisse im Sinne von Kompetenzen bzw. Verantwortlichkeiten und Handlungsfreiheiten den MitarbeiterInnen zu erteilen.²⁹³

Bedeutend ist, dass alle vier Akzeptanzfaktoren miteinander in Wechselwirkung stehen und sich teilweise gegenseitig beeinflussen. Es kann der Fall eintreten, dass eine informierte und hoch motivierte Person keine Veränderungen aufgrund zu geringer Qualifikation vornehmen kann²⁹⁴ und infolgedessen ihre Motivation, Änderungsbereitschaft und Änderungsakzeptanz nachlässt. Schlussfolgernd kann demnach ein hohes Maß an Veränderungsakzeptanz durch ausreichend Wissen, Qualifikation, Motivation und Organisation erreicht werden, was auch die Studie von Vahs/Leiser (2003) bestätigt. Die Akzeptanzfaktoren können somit als Voraussetzung und auch als Instrumente für die Schaffung von Akzeptanz betrachtet werden. In diesem Zusammenhang wurde auch erforscht, dass der Veränderungserfolg stark mit der Bereitschaft zum Wandel insbesondere der Änderungsmotivation von betroffenen Personen korreliert und daher als ausschlaggebender Erfolgsfaktor des Wandels eingestuft wird.²⁹⁵ Aufgrund dessen wird die Motivation näher betrachtet, indem die Motivationsarten und die dazugehörigen Anreizmöglichkeiten erläutert werden.

²⁹¹ Vgl. Wright, M. T./Snell, S. A. (1998): Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, in: Academy of Management Review, Vol. 23, Issue 4, pp. 756–772, p. 764.

²⁹² Vgl. Reiß, M./Steffens, D. (2009): Hybride Medienkonzepte für das interne Marketing, in: Berndt, R. (Hrsg.): Weltwirtschaft 2010. Trends und Strategien, Berlin u. a., S. 85–102, S. 94.

²⁹³ Vgl. Schenk, M. et al. (2012): Change Management in der Produktion. Flexibilisierungspotenzial nutzen, in: Rosenstiel, L. von/Hornstein, E. von/Augustin, S. (Hrsg.): Change Management Praxisfälle. Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum, Berlin u. a., S. 41–56, S. 53.

²⁹⁴ Vgl. Hungenberg, H. (2012): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 390.

²⁹⁵ Vgl. Vahs, D./Leiser, W. (o. J.): Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen – Management Summary, http://www2.hs-esslingen.de/~langeman/BWPC092/pub/vahs/Change_Management_in_schwierigen_Zeiten_Studie_2003_CMI_VAHS.pdf, 23. Januar 2014, S. 10.

5.3.1 Motivationsarten und -quellen

Eine ausgeprägte Veränderungsmotivation ermöglicht, dass involvierte Personen langfristig einen hohen Grad an Engagement und Energie für den Wandel aufweisen.²⁹⁶ Das Aufrechterhalten dauerhafter Motivation kann über den Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsvorhaben entscheiden, da grundsätzlich die Zustimmung zu Veränderungen im Verlauf der Zeit und mit Abnahme der Hierarchieebene sinkt.²⁹⁷ Für beständige Wandlungsmotivation und Veränderungsbereitschaft in der Belegschaft ist die extrinsische Motivation genauso wichtig wie die intrinsische Motivation.²⁹⁸

Die intrinsische Motivation kann als innerer Antrieb eines Menschen, hervorgerufen durch persönliches Interesse an einem Thema oder einer Tätigkeit, beschrieben werden. Die Bedürfnisse werden unmittelbar durch die Handlung selbst oder deren Zielerreichung erfüllt,²⁹⁹ was zu erhöhter Triebkraft führt. Die drei wichtigsten Beweggründe intrinsischer Motivation sind die Freude an der Arbeit, Erreichen selbst festgelegter Ziele und Einhaltung organisationaler bzw. abteilungsinterner Normen.³⁰⁰ Im Gegensatz dazu kann die extrinsische Motivation als externer Anstoß von außen definiert werden, durch den die betroffene Person eine Belohnung für durchgeführte Tätigkeiten erhält. Es steht die mittelbare Bedürfnisbefriedigung im Vordergrund, da die Arbeit lediglich als Instrument zur Bedürfniserfüllung dient³⁰¹ und demnach ein Mittel zum Zweck darstellt.

Grundsätzlich wird die intrinsische Motivation als wertvollere Antriebskraft eingestuft, da die Personen aus Eigeninteresse handeln und somit nachhaltigere und bessere Leistungen erzielt werden.³⁰² Diese Motivationsquelle ist auch für erfolgreichen organisationalen Wandel bedeutend, kann jedoch

²⁹⁶ Vgl. Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Heidelberg u. a., S. 62.

²⁹⁷ Vgl. Capgemini Consulting (2010): Change Management Studie 2010. Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten, http://wirkt.de/wp-content/uploads/Change_Management_Studie_2010.pdf, 27. Oktober 2014, S. 48.

²⁹⁸ Vgl. Mohr, N. et al. (2010b): Fortschritt und erfolgreicher Abschluss einer Transformation, in: Mohr, N. et al. (Hrsg.): Herausforderung Transformation. Theorie und Praxis, Berlin u. a., S. 215–234, S. 225.

²⁹⁹ Vgl. Frey, B. S./Osterloh, M. (2000b): Motivation. Der zwiespältige Produktionsfaktor, in: Frey, B. S./Osterloh, M. (Hrsg.): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Unternehmen nutzen können, Wiesbaden, S. 19–42, S. 24.

³⁰⁰ Vgl. Frey, B. S./Osterloh, M. (2000b): Motivation. Der zwiespältige Produktionsfaktor, in: Frey, B. S./Osterloh, M. (Hrsg.): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Unternehmen nutzen können, Wiesbaden, S. 19–42, S. 24.

³⁰¹ Vgl. Frey, B. S./Osterloh, M. (2000b): Motivation. Der zwiespältige Produktionsfaktor, in: Frey, B. S./Osterloh, M. (Hrsg.): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Unternehmen nutzen können, Wiesbaden, S. 19–42, S. 24.

³⁰² Vgl. Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Heidelberg u. a., S. 62–63.

kaum bzw. gar nicht von außen beeinflusst werden. Die extrinsische Motivation und die damit verbundenen Anreizsysteme sind hingegen ein bedeutendes Instrument zur Motivationssteigerung in Veränderungsprozessen.

5.3.2 Anreize

Anreize können kurzfristige Erfolgserlebnisse hervorrufen und somit die MitarbeiterInnen jeden Tag aufs Neue für Veränderungen motivieren und begeistern.³⁰³ Für die Schaffung von Veränderungsmotivation sind materielle oder immaterielle Anreize einsetzbar, die unter dem Begriff der extrinsischen Arbeitsanreize zusammengefasst werden, da sie sich nicht direkt auf Arbeitsinhalte, sondern auf das Arbeitsverhalten und den daraus resultierenden Konsequenzen wie bspw. Belohnungen beziehen.³⁰⁴

Materielle Arbeitsanreize umfassen alle Sonderzuwendungen und Boni, die einfach in Geldwerte umzurechnen sind.³⁰⁵ Dazu zählen unter anderen Prämien, Zusatzversicherungen, Firmenauto, Handy, Weiterbildungsangebote, Gutscheine oder Optionen.³⁰⁶ Mit dem Einsatz von immateriellen Anreizen werden persönliche oder soziale Aspekte angesprochen, die sich auf die Eitelkeit und das Image einer Person beziehen.³⁰⁷ Dazu zählen Anerkennung, Aufstiegsmöglichkeiten, flexible Arbeitsgestaltung, Verantwortung und Kompetenz, sowie Prestige und Status.³⁰⁸ Im Gegensatz zu vielen materiellen Anreizen wirken die meisten immateriellen Anreize eher langfristig,³⁰⁹ weshalb diese in Transformationsprozessen vorzuziehen sind. Des Weiteren können einige immaterielle Anreize einen Teil häufig auftretender MitarbeiterInnenbedürfnisse in Veränderungsprozessen (siehe Kapitel 5.2) stillen, weshalb sie für den organisationalen Wandel als geeigneter eingestuft werden.

³⁰³ Vgl. Zowislo, N./Schwab, H. (2003): *Interne Kommunikation im Veränderungsprozess. Mitarbeiter gezielt informieren und erfolgreich einbeziehen*, Wiesbaden, S. 159.

³⁰⁴ Vgl. Jost, J.-P. (2008): *Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 81–82.

³⁰⁵ Vgl. Zowislo, N./Schwab, H. (2003): *Interne Kommunikation im Veränderungsprozess. Mitarbeiter gezielt informieren und erfolgreich einbeziehen*, Wiesbaden, S. 161.

³⁰⁶ Vgl. Albs, N. (2005): *Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag*, Berlin, S. 45.

³⁰⁷ Vgl. Zowislo, N./Schwab, H. (2003): *Interne Kommunikation im Veränderungsprozess. Mitarbeiter gezielt informieren und erfolgreich einbeziehen*, Wiesbaden, S. 162.

³⁰⁸ Vgl. Albs, N. (2005): *Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag*, Berlin, S. 45.

³⁰⁹ Vgl. Albs, N. (2005): *Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag*, Berlin, S. 49.

Außerdem ist es sinnvoll ein Bündel an Anreizen zur Verfügung zu stellen, da sich jede Person durch ganz unterschiedliche Attraktionen motivieren lässt.³¹⁰ Durch die Bereitstellung eines Anreizsystems werden die individuellen Anreize von MitarbeiterInnen angesprochen und somit der Veränderungsprozess gezielt unterstützt, um schlussendlich die erforderliche Motivation, Änderungsbereitschaft und infolgedessen Änderungsakzeptanz zu erreichen.

³¹⁰ Vgl. Zowislo, N./Schwab, H. (2003): Interne Kommunikation im Veränderungsprozess. Mitarbeiter gezielt informieren und erfolgreich einbeziehen, Wiesbaden, S. 160.

6 Selbstorganisation als Führungskonzept in Zeiten der Veränderung

Bei Betrachtung der gewonnenen Ergebnisse in den vorhergehenden Kapiteln wird deutlich, dass Führung im Wandel anders zu gestalten ist, als in sicheren, stabilen Situationen und demnach eines geeigneten Führungskonzeptes bedarf. In Phasen der Veränderung ändern sich nicht nur die externen und internen Umweltbedingungen und Strukturen, sondern auch das Verhalten und die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen, weshalb das Führungsprinzip auf allen Ebenen den vorliegenden Gegebenheiten anzupassen ist. Gewährte Freiheiten, offene Kommunikation, Vertrauen und Partizipation sollen im Umgang mit Veränderungen für Akzeptanz, Motivation und Performanz sorgen.

Es stellt sich die Frage, ob das Konzept der Selbstorganisation für erfolgreiche Führung im Wandel einzusetzen wäre, um die vorherrschende Dynamik und Komplexität im Prozess zu meistern. Anhand der vorliegenden Erkenntnisse soll analysiert werden, ob grundsätzliche Anforderungen, sowie die Rollen der Führungskräfte und MitarbeiterInnen, insbesondere deren Aufgaben und Bedürfnisse in Zeiten der Veränderung mithilfe von Selbstorganisation erfüllt werden können.

6.1 Definition und Beschreibung der Selbstorganisation

Das Selbstorganisationskonzept hat seinen Ursprung im naturwissenschaftlichen Bereich und zählt heutzutage zu den bedeutendsten Transferdisziplinen in Geistes- und Sozialwissenschaften.³¹¹ Das Konzept wurde nicht nur in der Physik, Chemie, Neurophysiologie und Ökologie,³¹² sondern später auch in der Philosophie, Meteorologie und Soziologie aufgegriffen.³¹³

³¹¹ Vgl. Vec, M./Hütt, M.-T./Freund, A. M. (2006a): Selbstorganisation. Aspekte eines Begriffs- und Methodentransfers, in: Vec, M./Hütt, M.-T./Freund, A. M. (Hrsg.): Selbstorganisation. Ein Denksystem für Natur und Gesellschaft, Köln, S. 12–34, S. 13.

³¹² Vgl. Krohn, W./Küppers, G. (1990): Selbstorganisation Aspekte einer wissenschaftliche Revolution, Braunschweig, S. 1.

³¹³ Vgl. Göbel, E. (2006): Selbstorganisation in Unternehmen, in: Vec, M./Hütt, M.-T./Freund, A. M. (Hrsg.): Selbstorganisation. Ein Denksystem für Natur und Gesellschaft, Köln, S. 225–270, S. 225.

In den Naturwissenschaften haben sich eine Vielzahl an unterschiedlichen Denkansätzen wie die Theorie der Synergetik, dissipative Strukturen, Autopoiese oder Selbstreferenz herausgebildet, bei denen das Verhalten komplexer und dynamischer Systeme im Zentrum der Betrachtung stehen.³¹⁴ In diesem Zusammenhang wurde der Begriff Selbstorganisation als „die spontane Entstehung von Ordnung, ohne daß externe Anweisungen oder interne Programme diese Ordnung bestimmen“³¹⁵ definiert.

Heutzutage wird die Selbstorganisationstheorie als eines der wichtigsten Transferversuche zwischen Natur- und Sozialwissenschaft in Bezug auf Methoden nicht-linearer Dynamik und Theorien komplexer Systeme eingestuft.³¹⁶ In der aktuellen Literatur wird nach wie vor Selbstorganisation als die spontane Entwicklung von Regelmäßigkeit ohne extern auferlegte Einflüsse bezeichnet, wobei das Phänomen der Selbstorganisation in vielen unterschiedlichen komplexen Systemen beobachtet werden konnte.³¹⁷ Auch Malik (2008) versteht unter dem Begriff Selbstorganisation „die Fähigkeit von komplexen Systemen, ohne externe Eingriffe zweckerfüllend zu funktionieren“³¹⁸. In diesem Zusammenhang wird die Funktionalität wesentlich von der Systemstruktur und den verfügbaren Informationen determiniert.³¹⁹ Ein weiteres Merkmal sich selbst organisierender Systeme ist das selbst-veranlasste Hervorbringen von Veränderungen, ohne dass diese unbedingt von der Umwelt bestimmt werden.³²⁰

Bei den angeführten Definitionen wird verdeutlicht, dass im Rahmen der Selbstorganisation keine extern auferlegte Einflussnahme zur Ordnungsschaffung stattfindet. Diese Aussage darf keinesfalls missinterpretiert werden, da hierbei die direkte oder aufgezwungene Weisung von außen angesprochen ist. Externe Auslöser oder Anstöße können durchaus einen Systemwandel hervorrufen und das Verhalten innerhalb des Systems verändern, wenn das vorliegende System dies zulässt. Bedeutend ist,

³¹⁴ Vgl. Krohn, W./Küppers, G. (1990): Selbstorganisation Aspekte einer wissenschaftliche Revolution, Braunschweig, S. 1.

³¹⁵ Küppers, G. (1996b): Selbstorganisation. Selektion durch Schließung, in: Küppers, G. (Hrsg.): Chaos und Ordnung. Formen der Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, Stuttgart, S. 122–148, S. 122.

³¹⁶ Vgl. Vec, M./Hütt, M.-T./Freund, A. M. (2006a): Selbstorganisation. Aspekte eines Begriffs- und Methodentransfers, in: Vec, M./Hütt, M.-T./Freund, A. M. (Hrsg.): Selbstorganisation. Ein Denksystem für Natur und Gesellschaft, Köln, S. 12–34, S. 13.

³¹⁷ Vgl. Tschacher, W./Tröndle, M. (2005): Die Funktionslogik des Kunstsystems. Vorbild für betriebliche Organisation, in: Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.): Selbstorganisation Managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation, Münster, S. 135–152, S. 139.

³¹⁸ Malik, F. (2008): Unternehmenspolitik und Corporate Governance. Wie sich Organisationen von selbst organisieren. Management: Komplexität meistern, Band 2, Frankfurt u. a., S. 57.

³¹⁹ Vgl. Malik, F. (2008): Unternehmenspolitik und Corporate Governance. Wie sich Organisationen von selbst organisieren. Management: Komplexität meistern, Band 2, Frankfurt u. a., S. 57.

³²⁰ Vgl. Aderhold, J./Jutzi, K. (2003): Selbstorganisation, in: Weik, E./Lang, R. (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze, Wiesbaden, S. 243–278, S. 245.

dass die Organisation selbst darüber entscheidet, welche Informationen in das System hineingelassen und weiterverarbeitet werden.³²¹ Die Umwelt hat keinen direkten Zugriff auf das System und kann daher dieses zwar nicht bestimmen, jedoch die Aktivitäten im System beeinflussen.³²² Denn Wandel und die damit einhergehenden Veränderungen interner Strukturen, können sehr wohl durch politische, wirtschaftliche, rechtliche oder gesellschaftliche Umweltänderungen beeinflusst werden und zu instabilem, chaotischem Systemverhalten führen.³²³ Solch externe oder auch interne Irritationen sind für die Gesamtorganisation bei langfristiger Betrachtung positiv zu bewerten, da kontinuierlicher Anpassungsbedarf zu Weiterentwicklung führt, Neuausrichtungen anstößt und somit Stillstand verhindert. Eine weitere mögliche Fehlinterpretation wäre, wenn Selbstorganisation als planloses Agieren oder sogar als Laissez-faire Stil verstanden wird.³²⁴ Die Umsetzung dieses Konzepts ist nicht unbegrenzt oder uneingeschränkt möglich bzw. sinnvoll, es sind Leitlinien und Regelungen vorzugeben,³²⁵ mit denen zielgerichtete Zusammenarbeit erreicht werden kann.

Malik (2011) hat folgenden Leitgedanken entwickelt: „Gestalte ein System so, dass es sich weitgehend selbst organisieren und selbst regulieren kann“³²⁶. Im ersten Moment erscheint dieser Grundsatz paradox. Dieses Paradoxon kann jedoch schnell beseitigt werden, da die Organisation von sich selbst organisierenden Systemen auf der Metaebene stattfindet und nicht auf der selben Ebene, auf der die eigentliche Selbstorganisation vollzogen wird.³²⁷

In den einzelnen Wissenschaftsbereichen sind unterschiedliche Beschreibungen der Selbstorganisationstheorie mit leichten Variationen vorzufinden. Göbel (2006) beleuchtet das Konzept der Selbstorganisation aus betriebswirtschaftlicher Perspektive und differenziert zwischen der autonomen und autogenen Selbstorganisation in Unternehmungen. Im Rahmen der **autonomen** Selbstorganisation

³²¹ Vgl. Jung, S./Wimmer, R. (2009): Organisation als Differenz. Grundzüge eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses, in: Wimmer, R./Meissner, J. O. I./Wolf, P. (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf, Heidelberg, S. 101–117, S. 111.

³²² Vgl. Küppers, G. (1996b): Selbstorganisation. Selektion durch Schließung, in: Küppers, G. (Hrsg.): Chaos und Ordnung. Formen der Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, Stuttgart, S. 122–148, S. 142.

³²³ Vgl. Haag, G. (1996): Modelle zur Stabilisierung chaotischer Prozesse in der Ökonomie, in: Küppers, G. (Hrsg.): Chaos und Ordnung. Formen der Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, Stuttgart, S. 229–256, S. 233.

³²⁴ Vgl. Meynhardt, T. (2005): Wertwissen. Mehr Sicherheit gibt es nicht, in: Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.): Selbstorganisation Managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation, Münster, S. 47–64, S. 49.

³²⁵ Vgl. Meynhardt, T. (2005): Wertwissen. Mehr Sicherheit gibt es nicht, in: Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.): Selbstorganisation Managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation, Münster, S. 47–64, S. 49.

³²⁶ Malik, F. (2011): Strategie. Navigieren in der Komplexität der neuen Welt. Management: Komplexität meistern, Band 3, Frankfurt u. a., S. 72.

³²⁷ Vgl. Malik, F. (2000): Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 6. Auflage, Bern u. a., S. 349.

findet eine Gegenüberstellung von Fremdbestimmung und Selbstbestimmung bezüglich eingeräumter Autonomie der Organisationsmitglieder statt, um darzulegen, in wie weit selbstbestimmtes Agieren oder Mitbestimmung im eigenen Aufgabenbereich ermöglicht wird. Bei der **autogenen** Selbstorganisation, die überwiegend dem naturwissenschaftlichen Denkansatz entspricht, stehen die von selbst ablaufenden Ordnungsprozesse und deren bewusst gewollte oder auch ungeplante Entstehung im Zentrum der Betrachtung.³²⁸

- **Autonome Selbstorganisation**

In einer gewissen Art und Weise findet autonome Selbstorganisation in nahezu jeder Institution, entweder in einer schwächer oder stärker ausgeprägten Form statt und ist im Grunde ein unumgänglicher Vorgang wirtschaftlichen Handelns.

Nach Göbel (2006) ergänzen die Organisationsmitglieder die externen Vorgaben und Arbeitsanweisungen durch Selbstbestimmung, indem sie die Detailorganisation übernehmen und eigenständig über Ressourcen, Zeitraum oder Arbeitsablauf entscheiden. Autonomie wird auch bei der eigenmächtigen Abänderung der formalen Organisationsstruktur durch die MitarbeiterInnen sichtbar, es können sogar ganz neue Aufbau- und Ablaufnormen entstehen, solange diese von der Führungskraft gebilligt werden. Von der Selbstorganisation ist nicht nur die Unternehmensstruktur, sondern häufig auch die Unternehmenskultur betroffen, da MitarbeiterInnen gerne selbstbestimmt informelle Spielregeln aufstellen, die das Verhalten aller beteiligten Personen formen.³²⁹

Die autonome Selbstorganisation ist für die Gestaltung organisationalen Wandels von großer Bedeutung, denn einzelne Führungspersonen können unmöglich alle anfallenden Entscheidungen und Details zur erfolgreichen Aufgabenerfüllung im Vorhinein analysieren, planen und vorgeben. Einerseits können durch autonome Selbstbestimmung kontinuierlich Anpassungen gewährleistet und schnellst mögliche Reaktionen auf interne und externe Umweltänderungen sichergestellt werden. Andererseits stellen Autonomie, Eigenständigkeit und Verantwortungsübernahme ein

³²⁸ Vgl. Göbel, E. (2006): Selbstorganisation in Unternehmen, in: Vec, M./Hütt, M.-T./Freund, A. M. (Hrsg.): Selbstorganisation. Ein Denksystem für Natur und Gesellschaft, Köln, S. 225–270, S. 225–228.

³²⁹ Vgl. Göbel, E. (2006): Selbstorganisation in Unternehmen, in: Vec, M./Hütt, M.-T./Freund, A. M. (Hrsg.): Selbstorganisation. Ein Denksystem für Natur und Gesellschaft, Köln, S. 225–270, S. 239–240.

bedeutendes Bedürfnis von MitarbeiterInnen dar, die gerade in Zeiten der Veränderung zu erfüllen sind. Des Weiteren können die Entwicklungen hinsichtlich Unternehmensstruktur und -kultur das gesamte Unternehmensklima und den Grad der Zielerreichung positiv oder negativ beeinflussen.

- **Autogene Selbstorganisation**

Mit der autogenen Selbstorganisation beschreibt Göbel (2006) jene Ordnungsprozesse im Unternehmen, die nicht durch rationale Planung und Entscheidung entstehen, sondern die sich von selbst aus der jeweils vorliegenden Situation herausbilden oder aufgrund auftretender Probleme hervorgehen. Es wird nicht vorab nach radikalen Verbesserungsmöglichkeiten gesucht, vielmehr werden bereits existierende Lösungen von den direkt betroffenen Personen herangezogen und den bestehenden Umständen angepasst. Diese spontanen Entwicklungen können im Unternehmen einerseits für positive Fortschritte sorgen, wenn vorteilhafte Verhaltensmuster zur Zielerreichung entstehen, andererseits auch negative Ausmaße einnehmen, wenn unerwünschte oder widersprüchliche Lösungen auftreten.³³⁰

Der oben beschriebene Prozess entspricht der spontanen Entstehung von Ordnung, da sich Vorgänge durch auftretende Änderungen ohne direkte Fremdbestimmung von selbst entfalten. Im organisationalen Wandel sollte autogene Selbstorganisation zugelassen und forciert werden, da in dynamisch-komplexen und instabilen Zeiten nicht jegliche Art von Entwicklungen, Handlungen, Vorgängen oder Prozessen rational geplant und entschieden werden kann. Durch die ungeplanten und von der Organisation selbst hervorgebrachten Ordnungsprozesse können Veränderungen vollzogen und Lösungsvorschläge entwickelt werden. Des Weiteren würde inkrementell, evolutionäre Ordnungsentstehung im Wandel für sukzessive Veränderungen sorgen, die für die Weiterentwicklung der Organisation und für die Schaffung von MitarbeiterInnenakzeptanz bedeutend sind. Wie bereits oben erwähnt, können sich solch selbst ablaufende Ordnungsprozesse in zwei Richtungen bewegen, weshalb die Führungskraft diese Vorgänge mit besonderer Aufmerksamkeit beobachten und wenn notwendig einlenken sollte. Hierbei ist zu erwähnen, dass solch selbst-entfaltete Entwicklungen oftmals schwer zu beeinflussen sind und die Ursache zu erforschen ist. Bei der

³³⁰ Vgl. Göbel, E. (2006): Selbstorganisation in Unternehmen, in: Vec, M./Hütt, M.-T./Freund, A. M. (Hrsg.): Selbstorganisation. Ein Denksystem für Natur und Gesellschaft, Köln, S. 225–270, S. 241 u. S. 251.

autogenen Selbstorganisation geht es im Grunde um die Frage, inwieweit die von selbst laufenden Prozesse ungewollt und ungeplant oder gewollt und geplant im Unternehmen stattfinden.

Aufgrund der beiden oben beschriebenen Arten von Selbstorganisation hat Göbel (2006) drei Empfehlungen für die Umsetzung in der Praxis gegeben:³³¹

- **Kreiere autonome Selbstorganisation**, da diese überwiegend positiv und förderungswürdig ist!
- **Respektiere und forciere autogene Selbstorganisation**, wenn erfolgreiche und positive Ergebnisse erwartet werden!
- **Kanalisiere autogene Selbstorganisation** durch ausgewählte Gestaltungsmaßnahmen, um dysfunktionalen Entwicklungen vorzubeugen oder vorzeitig zu beeinflussen!

Diese drei Grundsätze sollten bei der Gestaltung von Selbstorganisation und deren Umsetzung im Unternehmen berücksichtigt werden.

6.2 Gestaltungs- und Umsetzungsmöglichkeiten der Selbstorganisation in Veränderungsprozessen

In der aktuell vorliegenden Literatur sind die Gestaltungs- und Umsetzungsmöglichkeiten von Selbstorganisation eher unspezifisch und offen formuliert. Die Autoren stellen keine klaren und ausführlichen Handlungsempfehlungen hinsichtlich des Dezentralisierungs- und Detaillierungsgrades von Selbstorganisation zur Verfügung.³³² Außerdem wird das genaue Mischverhältnis von einzusetzender Fremd- und Selbstorganisation vorab nicht aufgelöst, dieses ist mithilfe von Versuch und Irrtum von der jeweiligen Organisation selbst zu entschlüsseln.³³³ Möglicherweise gibt es kein eindeutig ausformuliertes Konzept, da Selbstorganisation von Eigendynamik, kontinuierlichen Anpassungen und evolutionärer Entwicklung geprägt ist und daher die Organisation auf der Metaebene mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert ist. Die Gestaltungsmöglichkeiten können viele unterschiedliche Facetten einnehmen, weshalb jede Organisation, die für sich Passende erst finden muss. Aufgrund dessen werden anschließend

³³¹ Vgl. Göbel, E. (2006): Selbstorganisation in Unternehmen, in: Vec, M./Hütt, M.-T./Freund, A. M. (Hrsg.): Selbstorganisation. Ein Denksystem für Natur und Gesellschaft, Köln, S. 225–270, S. 254–257.

³³² Vgl. Ebers, M./Kieser, A. (2006): Organisationstheorien, 6. Auflage, Stuttgart, S. 346.

³³³ Vgl. Ebers, M./Kieser, A. (2006): Organisationstheorien, 6. Auflage, Stuttgart, S. 346.

ausgewählte Teilbereiche in Bezug auf Strategie insbesondere die übergeordneten Visionen und Ziele, Struktur, Kultur und auch die Rolle der Organisationsmitglieder hinsichtlich der Selbstorganisation beleuchtet und den Anforderungen im Wandel gegenübergestellt.

Grundsätzlich kann Selbstorganisation, wie bereits oben angeführt, ungeplant und von sich selbst heraus in Organisationen entstehen. In sozio-technischen Systemen muss nach Malik (2007) meistens die Selbstorganisation und -regulation explizit hinein organisiert werden. Dabei sind das Organisationsdesign und die -struktur nach kybernetischen Prinzipien zu gestalten, um optimale Bedingungen für die Selbstorganisation zu schaffen. Hinsichtlich dessen gibt es auch gewisse Grenzen. Es ist nahezu unmöglich alles in jener Form zu organisieren, das es sich stets selbst weiterentwickelt, reproduziert und koordiniert.³³⁴

6.2.1 Vision, Ziele und Strategien

Im Rahmen der Selbstorganisation sollte eine in sich harmonisierende Gesamtdynamik innerhalb der Organisation erreicht werden. Dieses Zusammenpassen von unterschiedlichen Eigendynamiken kann durch eine gemeinsame Vision oder Corporate Identity sichergestellt werden.³³⁵ Die Etablierung gemeinsamer Visionen ist für alle Beteiligten nützlich, da sich hierbei synergetische Kräfte entwickeln, die direkt auf die selbst-organisierenden Prozesse wirken.³³⁶ Daraus kann abgeleitet werden, dass die Vision nicht nur ein wichtiges Führungsinstrument für erfolgreichen Wandel darstellt, sondern auch im Rahmen der Selbstorganisation zum Einsatz kommt.

In einer dynamischen Umwelt müssen sich auch die Ziele und Prozesse stets an die sich verändernden Bedingungen anpassen, deshalb wären Zielvereinbarungen und herkömmliche Controllingssysteme unzureichend.³³⁷ Hinsichtlich der Selbstorganisation sind Ziele eher offen zu gestalten, sodass diese bei Bedarf schnell und einfach veränderbar sind (vergleiche Kapitel 3.4). Es sollten mehrere und

³³⁴ Vgl. Malik, F. (2007): Management. Das A und O des Handwerks. Management: Komplexität meistern, Band 1, Frankfurt u. a., S. 50.

³³⁵ Vgl. Kriz, J. (2003): Selbstorganisationsprozesse in Organisationen, in: Hamborg, K. C./Holling, H. (Hrsg.): Innovative Personal- und Organisationsentwicklung, Göttingen u. a., S. 186–210, S. 207.

³³⁶ Vgl. Kriz, J. (2003): Selbstorganisationsprozesse in Organisationen, in: Hamborg, K. C./Holling, H. (Hrsg.): Innovative Personal- und Organisationsentwicklung, Göttingen u. a., S. 186–210, S. 207.

³³⁷ Vgl. Pinnow, D. F. (2011b): Unternehmensorganisationen der Zukunft. Erfolgreich durch systemische Führung, Frankfurt am Main, S. 167.

mehrdeutige Ziele in der Organisation festgelegt werden, damit Alternativen offen bleiben und unterschiedliche Maßnahmen ausprobiert werden können.³³⁸ Das bedeutet, es ist im Unternehmen ein Zielsystem aufzubauen, das ausreichend Handlungsmöglichkeiten einräumt, ohne die MitarbeiterInnen gänzlich zu verwirren, wobei einige Irritationen im Rahmen der Selbstorganisation durchaus erwünscht sind. Das Prinzip der flexiblen Zielgestaltung wird in Veränderungsprozessen gefordert und durch Einsatz des Selbstorganisationskonzeptes berücksichtigt bzw. umgesetzt. Auch die Strategien und operativen Maßnahmen sind flexibel zu gestalten.

6.2.2 Struktur

In der Praxis ist ein ökonomisch ausgeklügeltes Zusammenspiel von Fremdorganisation und Selbstorganisation von großer Bedeutung.³³⁹ In Bezug auf die Organisationsstruktur ist eine reine Form der Selbstorganisation nicht bzw. kaum umsetzbar, da von deren Gestaltung alle Organisationsmitglieder betroffen sind.³⁴⁰ Daraus ist zu schließen, dass jene Führungsmaßnahmen, die die gesamte Organisation oder alle Mitglieder betreffen, von der obersten Führungsebene zu planen, zu gestalten und zu organisieren sind und nur teilweise der Selbstorganisation unterliegen können. Kommt es jedoch zu Selbstorganisationsprozessen im Unternehmen, entstehen eigen-dynamische Abläufe und Strukturen, die sich aufgrund von Rückkoppelungen selbst reproduzieren.³⁴¹ Damit dieser Entwicklungsprozess erfolgreich ist, müssen sowohl ordnungsschaffende Strukturen als auch Ressourcen zur Aufrechterhaltung von Irritationen und Ungleichgewichten vorhanden sein.³⁴² Das bedeutet, es sollte eine Unternehmenswelt und -inwelt vorliegen, die die Eigendynamik fortwährend antreibt. Organisationaler Wandel und Veränderungsprozesse bieten demnach ein gutes Milieu für Selbstorganisation, weshalb dieses Konzept als geeignetes Führungsprinzip im Wandel angesehen wird.

³³⁸ Vgl. Ebers, M./Kieser, A. (2006): Organisationstheorien, 6. Auflage, Stuttgart, S. 344.

³³⁹ Vgl. Haken, H. (2005b): Die Rolle der Synergetik in der Managementtheorie. 20 Jahre später, in: Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.): Selbstorganisation Managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation, Münster, S. 17–18, S. 17.

³⁴⁰ Vgl. Ebers, M./Kieser, A. (2006): Organisationstheorien, 6. Auflage, Stuttgart, S. 349.

³⁴¹ Vgl. Küppers, G. (1996b): Selbstorganisation. Selektion durch Schließung, in: Küppers, G. (Hrsg.): Chaos und Ordnung. Formen der Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, Stuttgart, S. 122–148, S. 136.

³⁴² Vgl. Küppers, G. (1996b): Selbstorganisation. Selektion durch Schließung, in: Küppers, G. (Hrsg.): Chaos und Ordnung. Formen der Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, Stuttgart, S. 122–148, S. 136–141.

Damit sich die Organisationsstruktur dynamisch weiterentwickelt und das System seine Funktion von alleine findet, sind bestimmte Rahmenbedingungen in der Organisation zu schaffen.³⁴³ Es sollten zwischen den Individuen ähnliche Merkmale und Machtverteilungen existieren, geringe hierarchische Befehlsstrukturen vorliegen, sowie gleichartige Basisannahmen und Verhaltensweisen vorhanden sein,³⁴⁴ damit sich Selbstorganisation optimal entfalten kann. Die beschriebene Organisationsstruktur ähnelt der Netzwerkorganisation, die als bestgeeignete Struktur für sich wandelnde Organisationen eingestuft wurde.

Eine selbstorganisationsförderliche Organisationsstruktur beinhaltet nach Bea/Göbel (2010) zwei Basiselemente, die Prozessstruktur und die Gruppenstruktur. Im ersten Schritt sind mithilfe der Prozessstruktur geschlossene und in sich zusammenhängende Arbeitspakete zu schaffen, um strikte Arbeitsteilung zu verringern. Des Weiteren werden Arbeitsteams mit der Durchführung der einzelnen Prozesse beauftragt, wobei die Umsetzung selbst-organisiert und autonom stattzufinden hat. Hierbei können die Teammitglieder selbstständig über Arbeitsteilung, Arbeitsablauf, Absprachen oder Arbeitszeit entscheiden und bei Bedarf eine/n KoordinatorIn auswählen.³⁴⁵

Für die Führung im organisationalen Wandel kann diese Vorgehensweise als hilfreich angesehen werden, da einerseits durch die gewährten Handlungsfreiheiten und Autonomie auf Änderungen flexibel und schnell reagiert werden kann und andererseits die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen erfüllt werden können. Bei Einführung einer solchen Struktur können insbesondere die Bedürfnisse nach Sinn und Zweck in der Arbeit, nach Selbstverwirklichung und Verantwortung, nach Mitgestaltungsmöglichkeiten und nach Gruppenzugehörigkeit verstärkt angesprochen und befriedigt werden.

Zusätzlich gibt es noch weitere Vorteile, die gerade in Veränderungsprozessen von besonderer Bedeutung sind. Durch die kleinen autonomen Einheiten kommt es zur offenen Kommunikation, zunehmender Flexibilität und Kreativität, sowie zur Mehrfachqualifikation der Teammitglieder. Diese angeführten Merkmale führen zu erhöhter Anpassungsfähigkeit, Änderungsbereitschaft, Offenheit gegenüber Neuentwicklungen, Zukunftsorientierung und Aufgeschlossenheit.³⁴⁶

³⁴³ Vgl. Haken, H. (2005b): Die Rolle der Synergetik in der Managementtheorie. 20 Jahre später, in: Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.): Selbstorganisation Managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation, Münster, S. 17–18, S. 17.

³⁴⁴ Vgl. Haken, H. (2005a): Can Synergetics be of Use to Management Theory?, in: Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.): Selbstorganisation Managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation, Münster, S. 19–30, S. 20.

³⁴⁵ Vgl. Bea, F. X./Göbel, E. (2010): Organisation, 4. Auflage, Stuttgart, S. 195.

³⁴⁶ Vgl. Bea, F. X./Göbel, E. (2010): Organisation, 4. Auflage, Stuttgart, S. 196.

Abschließend ist anzuführen, dass die einzelnen autonomen Einheiten miteinander in Verbindung stehen müssen und daher unter einer gesamten Netzwerkstruktur zusammenzufassen sind. Darüber hinaus sollte in Bezug auf die Prozessstruktur ein grober Ablauf oder eine Rahmenplanung vorgegeben und ein gewisser Grad an dynamischer Weiterentwicklung ermöglicht werden, um starre Vorgehensweisen zu verhindern.

6.2.3 Kultur

Selbstorganisiertes Handeln betrifft auch die Organisationskultur und das verinnerlichte Wertwissen jedes einzelnen Organisationsmitglieds.³⁴⁷ In Zeiten hoher Dynamik und Komplexität können althergebrachte Steuerungsinstrumente schnell versagen, da häufig die notwendige Flexibilität fehlt und somit jeder Einzelne auf verinnerlichte Werte als Orientierungshilfe zurückgreifen muss.³⁴⁸ Die tief verankerten Basisannahmen und Glaubenssätze der Organisation und auch jedes Mitglieds beeinflussen den Prozess der Selbstorganisation und die Verhaltensweise im organisationalen Wandel.

Im Rahmen der autogenen Selbstorganisation ist die Steuerung über Normen und Werte vorgesehen, wobei diese sowohl für die Organisation als auch für die MitarbeiterInnen vorteilhaft sein müssen.³⁴⁹ In diesem Zusammenhang sollte wünschenswertes Verhalten mithilfe eines geeigneten Anreiz- und Motivationssystems belohnt werden.³⁵⁰ Bei der autonomen Selbstorganisation ist erhöhtes Vertrauen seitens der Führungskraft gegenüber den MitarbeiterInnen notwendig.³⁵¹ An dieser Stelle kann die Führungskraft den erforderlichen Vertrauensvorschuss den MitarbeiterInnen gewähren, um den Vertrauensaufbau anzustoßen und im Veränderungsprozess das gegenseitige Vertrauen zu fördern. Im organisationalen Wandel ist Führung mithilfe von Werten, Normen und evtl. Symbolen gefordert und aufgrund von Komplexität und Dynamik oftmals notwendig.

³⁴⁷ Vgl. Meynhardt, T. (2005): Wertwissen. Mehr Sicherheit gibt es nicht, in: Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.): Selbstorganisation Managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation, Münster, S. 47–64, S. 50.

³⁴⁸ Vgl. Meynhardt, T. (2005): Wertwissen. Mehr Sicherheit gibt es nicht, in: Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.): Selbstorganisation Managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation, Münster, S. 47–64, S. 50.

³⁴⁹ Vgl. Bea, F. X./Göbel, E. (2010): Organisation, 4. Auflage, Stuttgart, S. 196.

³⁵⁰ Vgl. Bea, F. X./Göbel, E. (2010): Organisation, 4. Auflage, Stuttgart, S. 196.

³⁵¹ Vgl. Bea, F. X./Göbel, E. (2010): Organisation, 4. Auflage, Stuttgart, S. 196.

6.2.4 Organisationsmitglieder

Einige positive Auswirkungen der Selbstorganisation auf die Bedürfnisse und zu erfüllenden Aufgaben der Organisationsmitglieder wurden bereits in den vorhergehenden Unterkapiteln Vision und Ziele, Struktur, sowie Kultur angeführt. Des Weiteren ist zur bestmöglichen Entfaltung der Selbstorganisation im Unternehmen das Handlungsrepertoire der MitarbeiterInnen durch die Führungskräfte auszuweiten und die Perspektivenvielfalt zu fördern.³⁵² Außerdem sind von der Führungskraft die erforderlichen Voraussetzungen für rege Interaktion zu schaffen, indem hierarchische Ränge in den Hintergrund gerückt, räumliche Nähe erzeugt und für eine gemeinsame Unternehmenssprache gesorgt wird.³⁵³ Die eben angeführten Maßnahmen bzgl. der Organisationsmitglieder sind bedeutend, da Kommunikation als zentrales Element der Selbstorganisation gilt³⁵⁴. Systeme können sich selbst nur über Information und Kommunikation steuern und auch nur über Information und Kommunikation gesteuert werden.³⁵⁵ Bezüglich der Steuerung sollte die Führungskraft keinen bzw. geringen inhaltlichen Einfluss nehmen und nur Rahmenbedingungen zur Aufrechterhaltung der Selbstorganisation vorgeben.³⁵⁶ Die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit kann die Führungskraft durch Signale ohne direkten Einfluss ausdrücken und den anderen Mitgliedern vermitteln.³⁵⁷

Bei den eben beschriebenen Aufgaben der Führungskräfte wird die Überschneidung zwischen der Selbstorganisation und der Führung in Veränderungsprozessen verdeutlicht, da bei beiden Elementen die Kommunikation, Interaktion, Zusammenarbeit und Verantwortungsübergabe von wesentlicher Bedeutung sind. Zusätzlich werden durch die Selbstorganisation einige Bedürfnisse der MitarbeiterInnen wie Partizipation, Transparenz und Autonomie gestillt, was die Änderungsbereitschaft erhöht. Aber auch die Änderungsfähigkeit wird durch die Selbstorganisation positiv beeinflusst, indem eigene Erfahrungen im Prozess gesammelt werden.

³⁵² Vgl. Schreyögg, G. (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 17.

³⁵³ Vgl. Malik, F. (2000): Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 6. Auflage, Bern u. a., S. 318.

³⁵⁴ Vgl. Gloger, B./Rösner, D. (2014): Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements, München, S. 58.

³⁵⁵ Vgl. Malik, F. (2011): Strategie. Navigieren in der Komplexität der neuen Welt. Management: Komplexität meistern, Band 3, Frankfurt u. a., S. 119–120.

³⁵⁶ Vgl. Malik, F. (2000): Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 6. Auflage, Bern u. a., S. 318.

³⁵⁷ Vgl. Malik, F. (2000): Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 6. Auflage, Bern u. a., S. 318.

6.3 Zusammenfassende Darstellungen

Abschließend werden drei zusammenfassende Darstellungen von Führung im organisationalen Wandel mittels Selbstorganisation entwickelt. Hierbei werden die wichtigsten Anforderungen an die Gestaltung der Führung, die Aufgaben der Führungskraft, sowie die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen in Veränderungsprozessen nochmals aufgezeigt und dem Selbstorganisationskonzept gegenübergestellt. Die Inhalte wurden bereits in Kapitel 6.2 in schriftlicher Form gegenübergestellt.

In Abbildung 17 werden die Anforderungen im Wandel hinsichtlich Führungsverhalten, Führungsmethode und Führungsdimensionen, sowie die Kultur, Struktur und Strategie aufgelistet. Hinsichtlich der Zuordnung der einzelnen Punkte kommt es zur Überschneidungen zwischen der allgemeinen Gestaltung von Führung in Veränderungsprozessen und der Rolle der Führungskraft. Beispielsweise könnte die Beseitigung von Beharrlichkeit und Unsicherheit oder die Visionen und Ziele der Abbildung 18 zugeordnet werden, da bei den klassischen Führungskonzepten diese Bereiche durchaus als eindeutige Führungsaufgaben definiert werden. In diesem Fall wurde die Zuordnung absichtlich wie dargestellt zu Abbildung 17 gewählt, da die aufgelisteten Anforderungen im Rahmen der Selbstorganisation überwiegend indirekt erfüllt bzw. nicht mehr direkt von der Führungskraft, sondern systemisch bestimmt werden.

Führung im organisationalen Wandel durch Selbstorganisation Teil 1 – Die Gestaltung		
Anforderungen im Wandel	Umsetzung im Rahmen der Selbstorganisation	Erfüllt
<i>Führung, Führungsmethode und -dimension</i>		
Veränderung als Geisteshaltung, Umgang mit Neuerungen	Kontinuierliche Anpassung, Eigendynamik	Ja
Beseitigung von Beharrlichkeit, Unsicherheit u. Ängsten	Geringere Beharrlichkeit durch eigendynamische Abläufe u. Rückkoppelungen	teilweise
Überwindung von Routine und Handlungsmuster	Schaffung von Irritation u. Ungleichgewicht	Ja
Hervorrufen von Engagement, Freude u. Initiative	Indirekt über Erfüllung der Bedürfnisse (z. B. Partizipation)	teilweise
Beziehungs-, MitarbeiterInnen- u. Teamorientierung	Kein direkter Einfluss bei Aufgabenerfüllung; Partizipation und Verantwortungübergabe	teilweise
Direkte u. indirekte Führung	Indirekte Führung, Schaffung von Rahmenbedingungen	teilweise
<i>Kultur, Struktur und Strategie</i>		
Werte, Normen, Symbole	Verankerung gemeinsamer Basisannahmen/Glaubenssätze; Steuerung über Werte u. Normen	Ja
Netzwerkstruktur (Kooperation), Internes-soziales Netzwerk	Prozess- und Gruppenstruktur; gleichartige Machtverteilungen, geringe hierarchische Befehlsstrukturen, systemisch	Ja
Klare, inspirierende Vision	Gemeinsame Vision zur Manifestierung der präferierten Zukunft	Ja
Zielvereinbarung/Auftrag oder veränderbare Zielsetzungen; Handlungsfreiheit bei Strategien und Maßnahmen	Mehrdeutige und mehrere Ziele; offene u. flexible Ziel-, Strategie- u. Maßnahmengestaltung	Ja

Abbildung 17: Führung im organisationalen Wandel durch Selbstorganisation Teil 1 - Die Gestaltung

Quelle: eigene Darstellung, Zusammenführung der Inhalte aus Kapitel 3, Kapitel 4 und Kapitel 6.

Führung im organisationalen Wandel durch Selbstorganisation Teil 2 – Die Rolle der Führungskräfte		
Anforderungen im Wandel	Umsetzung im Rahmen der Selbstorganisation	Erfüllt
<i>Aufgaben und Rolle der Führungskraft</i>		
Umfassende Information, kontinuierliche u. offene Kommunikation	Kommunikation ist Kernelement der Selbstorganisation	Ja
Transparenz	Durch Kommunikation, Partizipation u. Interaktion	Ja
Vertrauensaufbau durch Wertschätzung u. Respekt	Indirekt (z. B. über Freiheiten)	teilweise
Förderung der Zusammenarbeit in Teams	Durch Gruppenstruktur, gleiche hierarchische Ränge zw. Mitgliedern, räumliche Nähe	Ja
Miteinbeziehung der Betroffenen	Durch autonome und autogene Selbstorganisation	Ja
Schaffung von Freiräumen u. Handlungsfreiheiten	Vorgabe der Rahmen- bedingungen, autonome Selbstorganisation	Ja

Abbildung 18: Führung im organisationalen Wandel durch Selbstorganisation Teil 2 - Die Rolle der Führungskräfte

Quelle: eigene Darstellung, Zusammenführung der Inhalte aus Kapitel 4 und Kapitel 6.

Die Rolle der Führungskraft und deren Aufgabe im Veränderungsprozess wird zusammenfassend in Abbildung 18 dargestellt. Hierbei wird ersichtlich, dass die Anforderungen im Wandel überwiegend durch die Umsetzung mittels Selbstorganisation erfüllt werden.

In Abbildung 19 wird Bezug auf die Rolle der MitarbeiterInnen genommen, indem deren Bedürfnisse und Verhalten im organisationalen Wandel aufgezeigt werden. Der Großteil der Bedürfnisse und auch die Änderungsakzeptanz von MitarbeiterInnen wird durch die Selbstorganisation erfüllt bzw. positiv beeinflusst. Einige Bedürfnisse, beispielsweise das Bedürfnis nach Sicherheit und Unterstützung, sowie nach Macht, Einfluss und sozialer Anerkennung wird durch die Selbstorganisation kaum bzw. nicht abgedeckt. Diese Fälle sollten speziell von der Führungskraft berücksichtigt und die Vorteile der gegenläufigen Prinzipien wie Flexibilität, Kooperation, etc. veranschaulicht werden.

Die zusammenfassenden Darstellungen zeigen, dass Selbstorganisation als geeignetes Konzept zur Führung im organisationalen Wandel eingesetzt werden kann, wobei stets gewisse Bereiche nach zu justieren und jedenfalls zu berücksichtigen sind.

Führung im organisationalen Wandel durch Selbstorganisation Teil 3 – Die Rolle der MitarbeiterInnen		
Anforderungen im Wandel	Umsetzung im Rahmen der Selbstorganisation	Erfüllt
<i>Bedürfnisse und Rolle der MitarbeiterInnen</i>		
Bedürfnis nach Sinn, Verantwortung und Autonomie	Bereitstellung von Visionen, strukturelle-systemische Rahmenbedingungen, autonome Selbstorganisation	Ja
Bedürfnis nach Partizipation und Mitgestaltungsmöglichkeiten	Durch autonome und autogene Selbstorganisation, selbst veranlasste Entwicklungen	Ja
Bedürfnis nach Sicherheit und Unterstützung	kein konkreter Bezug im Rahmen der Selbstorganisation	Nein
Bedürfnis nach Macht, Einfluss und soziale Anerkennung	Selbstorganisation verfolgt gegenteiliges Prinzip der Kooperation mit gleichartigen Machtverteilungen	Nein
Bedürfnis nach beständigen sozialen Beziehungen, Gruppen- zugehörigkeit	Gruppenstruktur, Arbeiten in Teams	Ja
Bedürfnis nach Weiterbildungs- maßnahmen	On-the-job Training, Erfahrungs- effekte, Prozessstruktur und zusammenhängende Arbeitspakete, Prinzip der Mehrfachqualifikation	Ja
Änderungsakzeptanz der MitarbeiterInnen	Selbstorganisation erfüllt wesentliche Teile der Änderungsfähigkeit und -bereitschaft	Ja

Abbildung 19: Führung im organisationalen Wandel durch Selbstorganisation Teil 3 - Die Rolle der MitarbeiterInnen

Quelle: eigene Darstellung, Zusammenführung der Inhalte aus Kapitel 5 und Kapitel 6.

7 Resümee und Ausblick

Heutzutage müssen sich Organisationen aufgrund steigender Dynamik, zunehmender Komplexität und permanenter Änderungen in der Unternehmensumwelt und -inwelt kontinuierlich weiterentwickeln und sich laufend an die internen und externen Bedingungen anpassen. Wandel kann nicht länger als kurzfristiger Ausnahmezustand, sondern als ständiger Begleiter vieler Organisationen angesehen werden. Um den Anforderungen im Wandel gerecht zu werden und den Veränderungsprozess erfolgreich zu durchlaufen, ist auch die Führung aufgrund vorliegender Bedingungen zu gestalten. Ziel der Arbeit war es, eine ganzheitliche Sichtweise in Bezug auf Führung im organisationalen Wandel zu erhalten. Um dies zu gewährleisten, wurde der Fokus sowohl auf die Führungskräfte, als auch auf die MitarbeiterInnen gelegt. Die im Veränderungsprozess beteiligten Menschen gelten als der Erfolgsfaktor organisationalen Wandels, weshalb die Rolle der Führungskräfte und MitarbeiterInnen in Zeiten der Veränderung im Detail betrachtet wurde. Insbesondere die Aufgaben der Führungskraft, die relevanten Führungskompetenzen und -stile wurden im Zusammenhang mit Wandel erläutert. Darüber hinaus wurde das Verhalten der MitarbeiterInnen, deren Bedürfnisse und Änderungsbereitschaft in Wandlungsprozessen analysiert. Auf Basis der gewonnenen Ergebnisse sollte festgestellt werden, ob Selbstorganisation als Führungskonzept im Wandel einzusetzen ist und ob mithilfe von Selbstorganisation die zuvor erforschten Anforderungen hinsichtlich Führung, Führungskräfte und MitarbeiterInnen erfüllt werden können. Nach ausführlicher Definition und kritischer Gegenüberstellung ist festzuhalten, dass der Großteil der Anforderungen hinsichtlich Führung, Führungskräfte und MitarbeiterInnen in Zeiten der Veränderung durch Einsatz von Selbstorganisation gänzlich oder teilweise erfüllt werden kann. Einzelne Bereiche sind jedoch von den Führungskräften nachzujustieren, indem beispielsweise einzelne Bedürfnisse gesondert berücksichtigt und spezifisches Führungsverhalten bei Bedarf herangezogen wird. Abschließend kann gesagt werden, dass aufgrund der theoretischen Gegenüberstellung die Selbstorganisation als geeignetes Führungskonzept in Zeiten der Veränderung einzusetzen wäre.

Auf Basis der vorliegenden Arbeit könnte die praktische Umsetzung der Selbstorganisation mithilfe von spezifischen Handlungsempfehlungen noch detailliert analysiert und ausgearbeitet werden. Des Weiteren wäre interessant zu erforschen, ob bereits Unternehmen nach dem Prinzip der Selbstorganisation im Wandel führen und ob diese als best practice Beispiel angeführt werden könnten.

Literaturverzeichnis

- Aderhold, J. (2003): Organisation als soziales System, in: Weik, E./Lang, R. (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze, Wiesbaden, S. 153–188.
- Aderhold, J./Jutzi, K. (2003): Selbstorganisation, in: Weik, E./Lang, R. (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze, Wiesbaden, S. 243–278.
- Albs, N. (2005): Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag, Berlin.
- Arnstein, S. R. (1969): A Ladder Of Citizen Participation, in: Journal of the American Institute of Planners, Vol. 35, Issue 4, pp. 216–224.
- Barth, M. (2009): Führungskompetenz im Wandel. Komplexität und Dynamik als neue Herausforderung der Führungskräfteentwicklung, o. O.
- Bartscher, T./Stöckl, J. (2011): Veränderungen erfolgreich managen. Ein Handbuch für interne Prozessberater, Freiburg u. a.
- Baumöl, U. (2008): Change Management in Organisationen. Situative Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse, Habil., Universität St. Gallen, Wiesbaden.
- Bea, F. X./Göbel, E. (2010): Organisation, 4. Auflage, Stuttgart.
- Becker, L./Erhardt, J./Gora, W. (Hrsg.) (2008): Führung, Innovation und Wandel. Wie Sie Potenziale entdecken und erfolgreich umsetzen, Düsseldorf.
- Becker, M. (2009): Wandel aktiv bewältigen. Empirische Befunde und Gestaltungshinweise zur reifegradorientierten Unternehmensführung und Personalentwicklung, München u. a.
- Berndt, R. (Hrsg.) (2009): Weltwirtschaft 2010. Trends und Strategien, Berlin u. a.
- Biesel, H. H. (2014): Vertriebspower in turbulenten Zeiten. So machen Sie Ihr Unternehmen fit für Wachstum und Gewinn, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Blessin, B./Wick, A. (2014): Führen und führen lassen, 7. Auflage, München.
- Bonus, T. (2009): Führung, Wandel und Innovationensbarrieren. Entwurf und empirische Untersuchung einer ökonomisch basierten Führungstheorie, herausgegeben von Klandt, H./Szyperski, J./Bischoff, G., Technologiemanagement, Innovation, Beratung, Band 30, Köln.
- Brandenburg, T. (2009): Vertrauen in Veränderungsprozessen, in: Brandenburg, T./Thielsch, M. T. (Hrsg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung, Münster, S. 223–236.

- Brandenburg, T./Thielsch, M. T. (Hrsg.) (2009): Praxis der Wirtschaftspsychologie. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung, Münster.
- Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.) (2006): Leadership. Best Practices und Trends, Wiesbaden.
- Cacaci, A. (2006): Change Management. Widerstände gegen Wandel, Diss., Universität der Bundeswehr München, Wiesbaden.
- Cap Gemini Ernst & Young (2003/2008): Change Management 2003/2008. Veränderungen erfolgreich gestalten. Bedeutung, Strategien und Trends, https://www.fbi.h-da.de/fileadmin/personal/u.andelfinger/WS_06_07/IT-PM/Change-Management_study_Cap_Gemini.pdf, 27. Oktober 2014.
- Capgemini Consulting (2010): Change Management Studie 2010. Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten, http://wirkt.de/wp-content/uploads/Change_Management_Studie_2010.pdf, 27. Oktober 2014.
- Cichy, U./Matul, C./Rochow, M. (2011): Vertrauen gewinnt. Die bessere Art, in Unternehmen zu führen, Stuttgart.
- Cohen, A. R. et al. (1996): Wirkungsvolles Verhalten in Organisationen. Fälle, Konzepte und studentische Erfahrungen, 6. Auflage, Stuttgart.
- Deuringer, C. (2000): Organisation und Change Management. Ein ganzheitlicher Strukturansatz zur Förderung organisatorischer Flexibilität, Diss., herausgegeben von Wüthrich, H. A., Internationalisierung und Management, Wiesbaden.
- DGFP e.V. (Hrsg.) (2011): Herausforderung Change Management. Mit professioneller Personalarbeit Veränderungen zum Erfolg bringen, Bielefeld.
- Dillerup, R./Stoi, R. (2013): Unternehmensführung, 4. Auflage, München.
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Frankfurt u. a.
- Dörr, S. (2007): Fit für den Wandel durch transaktionale und transformationale Führung, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, Heft 1, S. 23–26.
- Duden (2013a): Kompetenz, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Kompetenz>, 9. Oktober 2014.
- Duden (2013b): Stabilität, <http://www.duden.de/rechtschreibung/Stabilitaet>, 9. Juli 2014.
- Ebers, M./Kieser, A. (2006): Organisationstheorien, 6. Auflage, Stuttgart.
- Eckert, H./Schiepek, G. (2005): Management Komplexer Systeme, in: Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.): Selbstorganisation Managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation, Münster, S. 65–83.
- Ellebracht, H./Lenz, G./Osterhold, G. (2009): Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte, 3. Auflage, Wiesbaden.

- Erpenbeck, J./Heyse, V. (2007): Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung, 2. Auflage, Münster.
- Exner, A./Königswieser, R./Titscher, S. (1987): Unternehmensberatung – systemisch. Theoretische Annahme und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen, in: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg., Nr. 3, S. 265–284, zitiert bei: Rüegg-Stürm, J. (2001): Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 263.
- Fisch, R./Beck, D./Müller, A. (Hrsg.) (2008): Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektive, Wiesbaden.
- Frey, B. S./Osterloh, M. (Hrsg.) (2000a): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Unternehmen nutzen können, Wiesbaden.
- Frey, B. S./Osterloh, M. (2000b): Motivation. Der zwiespältige Produktionsfaktor, in: Frey, B. S./Osterloh, M. (Hrsg.): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Unternehmen nutzen können, Wiesbaden, S. 19–42.
- Gässler, A. (2010): Auf dem Weg zum erfolgreichen Spitzenteam, in: Kreuser, K./Robrecht, T. (Hrsg.): Führung und Erfolg. Eigene Potentiale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen, Wiesbaden, S. 59–76.
- Gebert, D./Rosenstiel, L. (2002): Organisationspsychologie, 5. Auflage, Stuttgart.
- Gloger, B./Rösner, D. (2014): Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements, München.
- Göbel, E. (2006): Selbstorganisation in Unternehmen, in: Vec, M./Hütt, M.-T./Freund, A. M. (Hrsg.): Selbstorganisation. Ein Denksystem für Natur und Gesellschaft, Köln, S. 225–270.
- Graf, M. M./Van Quaquebeke, N. (2012): Führung aus Sicht der Geführten verstehen. Denn wem nicht gefolgt wird, der führt nicht, in: Grote, S. (Hrsg.): Die Zukunft der Führung, Berlin u. a., S. 291–306.
- Greiner, J./Huber, E. (2000): Mit Visionen neue Kräfte mobilisieren, in: Niedermair, G. (Hrsg.): Zeit für Visionen, Sternenfels, S. 19–44.
- Grote, S. (Hrsg.) (2012): Die Zukunft der Führung, Berlin u. a.
- Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Die Produktion, 24. Auflage, Band 1, Berlin u. a.
- Haag, G. (1996): Modelle zur Stabilisierung chaotischer Prozesse in der Ökonomie, in: Küppers, G. (Hrsg.): Chaos und Ordnung. Formen der Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, Stuttgart, S. 229–256.
- Haken, H. (2005a): Can Synergetics be of Use to Management Theory?, in: Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.): Selbstorganisation Managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation, Münster, S. 19–30.

- Haken, H. (2005b): Die Rolle der Synergetik in der Managementtheorie. 20 Jahre später, in: Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.): Selbstorganisation Managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation, Münster, S. 17–18.
- Hamborg, K. C./Holling, H. (Hrsg.) (2003): Innovative Personal- und Organisationsentwicklung, Göttingen u. a.
- Hinterhuber, H. H./Krauthammer, E. (2005): Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Homma, N./Bauschke, R. (2010): Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools, Wiesbaden.
- Hungenberg, H. (2012): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren, 7. Auflage, Wiesbaden.
- Hungenberg, H./Wulf, T. (2001): Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Auflage, Heidelberg u. a.
- Jenewein, W./Heidbrink, M./Heuschele, F. (Hrsg.) (2014a): Begeisterte Mitarbeiter. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Fans machen, Stuttgart.
- Jenewein, W./Heidbrink, M./Heuschele, F. (2014b): Wie Sie aus Ihren Mitarbeitern Fans machen. Einführungskapitel zum Fanfaktor, in: Jenewein, W./Heidbrink, M./Heuschele, F. (Hrsg.): Begeisterte Mitarbeiter. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter zu Fans machen, Stuttgart, S. 1–16.
- Jones, G. R./Bouncken, R. B. (2008): Organisation. Theorie, Design und Wandel, 5. Auflage, München.
- Jost, J.-P. (2008): Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Jung, S./Wimmer, R. (2009): Organisation als Differenz. Grundzüge eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses, in: Wimmer, R./Meissner, J. O. I./Wolf, P. (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf, Heidelberg, S. 101–117.
- Keuper, F. (2004): Systemkomplexität, in: DBW – Die Betriebswirtschaft, Heft 5, S. 637–641.
- Kiel, V. (2010): Wandel in Organisationen. Grundlagen und Prinzipien des Change Managements aus systemischer Perspektive, in: Negri, C. (Hrsg.): Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung, Berlin u. a., S. 413–440.
- Kieser, A./Walgenbach, P. (2010): Organisation, 6. Auflage, Stuttgart.
- Klöfer, F./Nies, U. (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren, 2. Auflage, Neuwied u. a.
- Klug, C. (2009): Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen öffentlicher Verwaltungen. Empirische Untersuchung zur Entwicklung eines Veränderungsmanagements, Diss., Universität Kassel, Kassel.
- Kölking, H. (Hrsg.) (2007): DRG und Strukturwandel in der Gesundheitswirtschaft, Stuttgart.

- Kotter, J. P. (1995): Leading Change. Why Transformation Efforts Fail, in: Harvard Business Review, Vol. 73, Issue 2, pp. 59–67.
- Kotter, J. P. (1996): Leading Change, United States of America.
- Kotter, J. P. (2011): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, übersetzt von Seidenschwarz, W., München.
- Kräkel, M. (2007): Organisation und Management, 3. Auflage, Thübingen.
- Krallmann, H./Bobrik, A./Levina, O. (2013): Systemanalyse im Unternehmen. Prozessorientierte Methoden der Wirtschaftsinformatik, 6. Auflage, München.
- Kreuser, K./Robrecht, T. (Hrsg.) (2010): Führung und Erfolg. Eigene Potentiale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen, Wiesbaden.
- Kristof, K. (2010): Models of Change. Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive, Zürich.
- Kriz, J. (2003): Selbstorganisationsprozesse in Organisationen, in: Hamborg, K. C./Holling, H. (Hrsg.): Innovative Personal- und Organisationsentwicklung, Göttingen u. a., S. 186–210.
- Krohn, W./Küppers, G. (1990): Selbstorganisation Aspekte einer wissenschaftliche Revolution, Braunschweig.
- Krüger, W. (2009): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Krummaker, S. (2006): Changekompetenz von Führungskräften, in: Bruch, H./Krummaker, S./Vogel, B. (Hrsg.): Leadership. Best Practices und Trends, Wiesbaden, S. 65–76.
- Kruse, P. (2007): Management des Wandels. Veränderung durch Vernetzung, in: Kölking, H. (Hrsg.): DRG und Strukturwandel in der Gesundheitswirtschaft, Stuttgart, S. 195–223.
- Küppers, G. (Hrsg.) (1996a): Chaos und Ordnung. Formen der Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, Stuttgart.
- Küppers, G. (1996b): Selbstorganisation. Selektion durch Schließung, in: Küppers, G. (Hrsg.): Chaos und Ordnung. Formen der Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft, Stuttgart, S. 122–148.
- Kuster, J. et al. (2011): Handbuch Projektmanagement, 3. Auflage, Heidelberg u. a.
- Kuth, C. (2011): Ansatzpunkte für die Steuerung von Change-Prozessen. Die Change-Profilmatrix, in: DGFP e.V. (Hrsg.): Herausforderung Change Management. Mit professioneller Personalarbeit Veränderungen zum Erfolg bringen, Bielefeld, S. 17–44.
- Laske, S./Meister-Scheytt, C./Küppers, W. (2006): Organisation und Führung, Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Münster u. a.
- Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Heidelberg u. a.

- Levy, A./Merry, U. (1986): *Organizational Transformation. Approaches, Strategies, Theories*, New York.
- Lorenz, M./Rohrschneider, U. (2013): *Praxishandbuch Mitarbeiterführung. Grundlagen – Führungstechniken – Gesprächsleitfäden*, 3. Auflage, Freiburg u. a.
- Lütenrath, T./Witt, F. (2008): Strategischen Wandel erfolgreich managen. Philips, in: Becker, L./Erhardt, J./Gora, W. (Hrsg.): *Führung, Innovation und Wandel. Wie Sie Potenziale entdecken und erfolgreich umsetzen*, Düsseldorf, S. 257–276.
- Malik, F. (2000): *Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*, 6. Auflage, Bern u. a.
- Malik, F. (2006): *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*, Frankfurt am Main.
- Malik, F. (2007): *Management. Das A und O des Handwerks. Management: Komplexität meistern*, Band 1, Frankfurt u. a.
- Malik, F. (2008): *Unternehmenspolitik und Corporate Governance. Wie sich Organisationen von selbst organisieren. Management: Komplexität meistern*, Band 2, Frankfurt u. a.
- Malik, F. (2011): *Strategie. Navigieren in der Komplexität der neuen Welt. Management: Komplexität meistern*, Band 3, Frankfurt u. a.
- Mast, C. (2009): *Mitarbeiterkommunikation, Change und Innovationskultur. Balance von Informationen und Emotionen*, in: Zerfaß, A./Möslein, K. M. (Hrsg.): *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation*, Wiesbaden, S. 271–288.
- Meynhardt, T. (2005): *Wertwissen. Mehr Sicherheit gibt es nicht*, in: Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.): *Selbstorganisation Managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation*, Münster, S. 47–64.
- Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.) (2005): *Selbstorganisation Managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation*, Münster.
- Mohr, N. et al. (2010a): *Der Beginn und die Phasen der Transformation*, in: Mohr, N. et al. (Hrsg.): *Herausforderung Transformation. Theorie und Praxis*, Berlin u. a., S. 55–70.
- Mohr, N. et al. (2010b): *Fortschritt und erfolgreicher Abschluss einer Transformation*, in: Mohr, N. et al. (Hrsg.): *Herausforderung Transformation. Theorie und Praxis*, Berlin u. a., S. 215–234.
- Mohr, N. et al. (Hrsg.) (2010c): *Herausforderung Transformation. Theorie und Praxis*, Berlin u. a.
- Mohr, N. et al. (2010d): *Überzeugung durch Handeln*, in: Mohr, N. et al. (Hrsg.): *Herausforderung Transformation. Theorie und Praxis*, Berlin u. a., S. 115–134.
- Negri, C. (Hrsg.) (2010): *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung*, Berlin u. a.

- Negri, C. et al. (2010): Grundlagen, Kompetenzen und Rollen, in: Negri, C. (Hrsg.): Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung, Berlin u. a., S. 7–68.
- Neubauer, W./Rosemann, B. (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, herausgegeben von Oelsnitz, D./Weibler, J., Organisation und Führung, Stuttgart.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, 6. Auflage, Stuttgart.
- Nidermair, G. (Hrsg.) (2000): Zeit für Visionen, Sternenfels.
- Niermeyer, R./Postall, N. (2013): Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen. Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements, Freiburg u. a.
- Osterhold, G. (1996): Veränderungsmanagement. Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur, Wiesbaden.
- Picot, A. et al. (2012): Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht, 6. Auflage, Stuttgart.
- Pinnow, D. F. (2011a): Führen. Worauf es wirklich ankommt, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Pinnow, D. F. (2011b): Unternehmensorganisationen der Zukunft. Erfolgreich durch systemische Führung, Frankfurt am Main.
- Raich, M./Pechlaner, H./Hinterhuber, H. H. (Hrsg.) (2007): Entrepreneurial Leadership. Profilierung in Theorie und Praxis, Wiesbaden.
- Reinke-Dieker, H. (2003): Führen mit Offenheit und Intuition. Anleitungen für den Blick über den Tellerrand, Wiesbaden.
- Reiß, M. (1997): Instrumente der Implementierung, in: Reiß, M./Rosenstiel, L. von/Lanz, A. (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart, S. 91–108.
- Reiß, M./Rosenstiel, L. von/Lanz, A. (Hrsg.) (1997): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart.
- Reiß, M./Steffens, D. (2009): Hybride Medienkonzepte für das interne Marketing, in: Berndt, R. (Hrsg.): Weltwirtschaft 2010. Trends und Strategien, Berlin u. a., S. 85–102.
- Rieckmann, H. (2005): Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends. Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches, 3. Auflage, Frankfurt am Main.
- Rissbacher, C. (2007): Herausforderungen im Reorganisationsmanagement. Theorievergleich, Kritik, Fallstudie, Diss., Universität Innsbruck, Wiesbaden.
- Rosenstiel, L. von/Hornstein, E. von/Augustin, S. (Hrsg.) (2012): Change Management Praxisfälle. Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum, Berlin u. a.
- Rosenstiel, L./Nerdinger, F. W. (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise, 7. Auflage, Stuttgart.

- Rüegg-Stürm, J. (2001): Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Sackmann, S. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen, Wiesbaden.
- Schenk, M. et al. (2012): Change Management in der Produktion. Flexibilisierungspotenzial nutzen, in: Rosenstiel, L. von/Hornstein, E. von/Augustin, S. (Hrsg.): Change Management Praxisfälle. Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum, Berlin u. a., S. 41–56.
- Scherm, E./Pietsch, G. (2007): Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel, München u. a.
- Schneider, U. (2007): Nichts bedroht Erfolg mehr als Erfolg. Vom modernen Entweder-Oder zum post-modernen Sowohl-als-Auch, in: Raich, M./Pechlaner, H./Hinterhuber, H. H. (Hrsg.): Entrepreneurial Leadership. Profilierung in Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 21–42.
- Schreyögg, G. (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.) (2000): Organisatorischer Wandel und Transformation. Managementforschung 10, Band 10, Wiesbaden.
- Schreyögg, G./Noss, C. (1995): Organisatorischer Wandel. Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg., Nr. 2, S. 169–185.
- Schreyögg, G./Noss, C. (2000): Von der Episode zum fortwährenden Prozeß. Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Organisatorischer Wandel und Transformation. Managementforschung 10, Band 10, Wiesbaden, S. 33–62.
- Sonntag, K./Stegmaier, R./Michel, A. (2008): Change Management an Hochschulen. Konzepte, Tools und Erfahrungen bei der Umsetzung, in: Fisch, R./Beck, D./Müller, A. (Hrsg.): Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektive, Wiesbaden, S. 415–442.
- Stahle, W. H. (1999): Management. Eine wissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München.
- Steinle, C./Ahlers, F./Riechmann, C. (1999): Management by Commitment. Möglichkeiten und Grenzen einer selbstverpflichtenden Führung von Mitarbeitern, in: Zeitschrift für Personalforschung, Nr. 3/99, S. 221–245.
- Steinle, C./Eggers, B./Ahlers, F. (2008): Change Management. Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen, herausgegeben von Steinle, C., Band 30, München u. a.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 6. Auflage, Wiesbaden.
- Stolzenberg, K./Heberle, K. (2006): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Heidelberg.

- Strackbein, R./Strackbein, D. (2002): Ergebnisorientiert delegieren. Engagement fordern, Selbstverantwortung fördern, Wiesbaden.
- Streich, R. K. (1997): Veränderungsprozessmanagement, in: Reiß, M./Rosenstiel, L. von/Lanz, A. (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart, S. 237–254.
- Thul, M. J./Lange, K. (2009): Kompetenzanforderungen an (Top-)Entscheider, in: Zink, K. J. et al. (Hrsg.): Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, Berlin u. a., S. 192–196.
- Tschacher, W./Tröndle, M. (2005): Die Funktionslogik des Kunstsystems. Vorbild für betriebliche Organisation, in: Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.): Selbstorganisation Managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation, Münster, S. 135–152.
- Vahs, D. (2009): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 7. Auflage, Stuttgart.
- Vahs, D./Leiser, W. (o. J.): Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen – Management Summary, http://www2.hs-esslingen.de/~langeman/BWPC092/pub/vahs/Change_Management_in_schwierigen_Zeiten_Studie_2003_CMI_VAHS.pdf, 23. Januar 2014.
- Vec, M./Hütt, M.-T./Freund, A. M. (2006a): Selbstorganisation. Aspekte eines Begriffs- und Methodentransfers, in: Vec, M./Hütt, M.-T./Freund, A. M. (Hrsg.): Selbstorganisation. Ein Denksystem für Natur und Gesellschaft, Köln, S. 12–34.
- Vec, M./Hütt, M.-T./Freund, A. M. (Hrsg.) (2006b): Selbstorganisation. Ein Denksystem für Natur und Gesellschaft, Köln.
- Wegge, J. (2004): Führung von Arbeitsgruppen, Göttingen u. a.
- Weibler, J. (2012): Personalführung, 2. Auflage, München.
- Weik, E./Lang, R. (Hrsg.) (2003): Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze, Wiesbaden.
- Weissman, A./Augsten, T./Artmann, A. (2012): Das Unternehmenscockpit. Erfolgreiches Navigieren in schwierigen Märkten, Wiesbaden.
- Wimmer, R./Meissner, J. O. I./Wolf, P. (Hrsg.) (2009): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf, Heidelberg.
- Wright, M. T./Block, M./Unger, H. (2008): Stufen der Partizipation, <http://www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de/partizipation/stufen-der-partizipation.html>, 7. November 2014.
- Wright, M. T./Snell, S. A. (1998): Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, in: Academy of Management Review, Vol. 23, Issue 4, pp. 756–772.
- Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln.

Zerfaß, A./Möslein, K. M. (Hrsg.) (2009): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation, Wiesbaden.

Zink, K. J. (2007): Mitarbeiterbeteiligung bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen. Basiswissen – Instrumente – Fallstudien, München.

Zink, K. J. et al. (Hrsg.) (2009): Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, Berlin u. a.

Zowislo, N./Schwab, H. (2003): Interne Kommunikation im Veränderungsprozess. Mitarbeiter gezielt informieren und erfolgreich einbeziehen, Wiesbaden.