

## Systemisch durch Veränderungsprozesse führen?!

### *0. Prolog*

Diese Reflexion setzt sich mit den Aspekten einer systemisch-orientierten Führungsarbeit in Organisationen auseinander und berührt dabei viele persönlich er- und durchlebte Projekte. Wichtig ist mir, meine Beobachtungen zunächst in ein theoretisches Gebäude zu stellen, weil ich viele Gedanken in wundervollen Büchern mit Geschichten über Systemtheorie, Märkte, Menschen und Manager gefunden habe, die es mir wert sind, nochmal für mich und vielleicht auch für den geneigten Leser zu zitieren und in einen anderen Kontext zu stellen. Ich möchte aber auf der Theorie-Ebene nicht verweilen, wie ein Zuschauer auf der Tribüne eines Fußballstadions, sondern aufs „Feld gehen“ und Ideen und Vorschläge entwickeln, wie „man“ es systemisch anders machen kann. Die Bewertung über das Gelingen dieses Versuchs überlasse ich dabei anderen.

### *1. Der Kontext*

Nichts ist so beständig wie der Wandel. Dieser Satz beschreibt die Dynamik sich verändernder gesellschaftlicher, technologischer und wirtschaftlicher Bedingungen im ausgehenden 20. Jahrhundert sehr genau und wirft bei genauerer Betrachtung Fragen auf, deren Antwort wir bis jetzt nur zum Teil kennen.

Auch wenn mit der Systemtheorie und den Erkenntnissen über Mechanismen der Selbstorganisation inzwischen ein Paradigma und Denkmodell über die Komplexität von Systemen entworfen wurde, so erscheint eine pragmatische Übertragbarkeit auf soziale Systeme wie Wirtschaftsunternehmen, den Staat oder bestimmte Interessengruppen nur schwer möglich.<sup>1</sup> Eine Organisation lässt sich in ihrer Komplexität sicherlich systemtheoretisch beschreiben und erklären, aber welche Implikationen ergeben sich auf der konkreten, pragmatischen Handlungsebene?

In Rollenbeschreibungen und Anforderungsprofilen für Manager und Führungskräfte tauchen häufig Begriffe wie ganzheitliches Denken, vernetztes Denken, Einbeziehung von Umweltfaktoren und an-

---

<sup>1</sup> Die Übertragbarkeit des systemischen Ansatzes auf soziale Systeme ist bis heute am eindrucksvollsten in Form der Familientherapie beschrieben. Und das nicht nur in reiner Deskription der Dynamik sondern auch in der Exploration und Evaluation systemischer Interventionen wie z.B. das Generieren von Hypothesen oder die Anwendung bestimmter Fragetechniken wie zirkuläres Fragen. (vgl. auch Simon 1998, S. 168f.)

dere Umschreibungen mit tendenzieller Referenz zum systemtheoretischen Denkansatz auf. Berücksichtigt man die durch Jahrhunderte geprägte und verhängnisvolle kognitive Konditionierung und Komplexitätsreduktion durch die Annahme einer Linearität im Ursache-Wirkungs-Gefüge, erscheint die berechtigte Forderung nach ganzheitlichem Denken mehr als überfällig.<sup>2</sup> Doch die Substitution von Denkmodellen ist noch keine Garantie für tatsächliche Veränderungen in Verhaltens-, Einstellungs- oder Denkmustern.

Veränderungsprozesse in Organisationen sind in einer sich ständig schneller weiterentwickelnden Umwelt und deren Markterfordernissen unerlässlich und oftmals eine Frage von existenzieller Bedeutung. So steht nicht nur die Anforderung an Unternehmen im Raum, dass sie sich ändern, sondern auch dass sie dieses möglichst schnell tun.<sup>3</sup> Eigentlich beschreibt diese Anforderung eine Paradoxie, da sie nicht den „natürlichen“ Lernprozess berücksichtigt, sondern impliziert, dass zu einem Zeitpunkt x ein bestimmter Zustand y erreicht sein muss. Soziale Lernprozesse verlaufen jedoch in sich nicht-linear, d.h. selbst wenn ein Lernziel, z.B. die Aneignung von Grundvokabular einer Fremdsprache bis zu einem bestimmten Level erreicht ist, findet weiteres Lernen in der Anwendung der Sprache in Form von korrekter Kombination von Vokabeln und semantischer und grammatikalischer Regeln statt.<sup>4</sup> Die Sichtweise des Begriffes „Veränderung“ im Sinne eines Lernprozesses, der einen kybernetischen Interaktionskreislauf beschreibt, ermöglicht die Abbildung der wahrgenommenen Komplexität und Dynamik der sich verändernden Einheiten.<sup>5</sup>

---

2 vgl. Capra 1985, S. 107ff.

3 Frost und Osterloh schreiben dazu: „Die Fähigkeit eines Unternehmens, sich mit neuen Anforderungen auseinanderzusetzen und Umstrukturierungen erfolgreich zu gestalten, wird immer entscheidender. In der klassischen Organisationslehre wurden organisatorische Umwandlungsprozesse nicht als großes Problem angesehen. Wichtig schien lediglich, die neuen Anforderungen richtig zu bestimmen... Die Umsetzung dieser Pläne hingegen galt als unproblematisch. Die neue Struktur wurde eingeführt, und die Unternehmensleitung erwartete, daß sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anpaßten. Immer öfter allerdings zog sich der Restrukturierungsprozess hin. Pläne wurden nicht befolgt, weil sich die Organisationsmitglieder widersetzten. Sie akzeptierten die neuen Lösungen nicht... Widerstand und Akzeptanzbarrieren gelten heute als größte Hindernisse, wenn es um die Implementierung geht. Die Analyse- und Konzeptarbeit wird nicht mehr allein als entscheidend für den Veränderungsprozess angesehen. Der Erfolg des Managements von Veränderungsprozessen steht und fällt mit der Umsetzung der Konzepte in die unternehmerische Praxis.“ (Osterloh/Frost 1998, S. 232f.)

4 Bateson unterscheidet fünf Lernebenen: Lernen null als automatisches Handeln ohne Überprüfung, Lernen I als Verstärkungslernen indem es auf positive oder negative Verstärkung reagiert, Lernen II als das Lernen zu lernen oder Kontextübertragung, welches nach Bateson schwierig zu organisieren ist, da es nicht durch Verstärkung zu erreichen ist. Lernen III beschreibt die Lernstufe, auf der es möglich ist im Rahmen der Kontexte von Kontexten wahrzunehmen und zu handeln. Letztlich beschreibt Lernen IV einen ganzheitlichen Prozess der Veränderung, der mehrere Generationen umfasst. (Bateson 1981, S. 378ff.)

5 „Wie das binokulare Sehen die Möglichkeit einer neuen Informationsart (Tiefe) eröffnet, so vermittelt das (bewußte und unbewußte) Verstehen des Verhaltens über Beziehungen einen neuen logischen Typ des Lernens (Lernen II). Das ganze Problem ist nicht gerade leicht verständlich, weil wir gelehrt wurden, das Lernen als eine Angelegenheit von zwei Einheiten anzusehen: Der Lehrer „lehrt“ und der Schüler (oder das Versuchstier) „lernt“. Dieses lineare Modell wurde aber obsolet, als wir von kybernetischen Interaktionskreisläufen erfuhren. Die kleinste Interaktionseinheit enthält drei Bestandteile ... Wir wollen die drei Komponenten Reiz, Reaktion und Verstärkung nennen. Von diesen dreien ist die zweite die Verstärkung der ersten, und die dritte ist Verstärkung der zweiten. Eine Reaktion des Lernenden verstärkt den Reiz, der vom Lehrer kommt. Und so weiter.“ (Bateson 1987, S. 166f.)

Viele Veränderungsvorhaben scheitern, weil Mitarbeiter nicht oder nur unzulänglich in die Umsetzung bzw. den Lernprozess eingebunden werden.<sup>6</sup> Eine schlechte Kommunikation, fehlende Zielorientierung, unzureichendes Feedback über den Fortschritt des Veränderungsprojektes, überforderte Führungskräfte, die Liste möglicher Ursachen ließe sich fortschreiben würde aber die Abhängigkeiten untereinander und die Möglichkeiten der gegenseitigen Beeinflussung nicht adäquat beschreiben. Was in der Wissenschaft eine Herausforderung darstellen würde, diese Wirkungsfaktoren zu analysieren, wird in der Praxis häufig unter „lessons learned“ in einigen wenigen Schlagworten zusammengefaßt. Letztlich ist für ein Unternehmen nur die Frage interessant, ob der Veränderungsprozess erfolgreich verlaufen ist oder nicht und ob die damit verbundenen Ziele erreicht worden sind.

Entscheidenden Einfluss auf die Qualität der Umsetzung einer Veränderung muss vor diesem Hintergrund der Rolle der Führungskraft zugeschrieben werden, denn sie ist Katalysator von Mitarbeiterinteressen und –erwartungen auf der einen und häufig direkt verantwortlich für die Ausführung und Umsetzung des Auftrages des Unternehmens bzw. des Vorstands auf der anderen Seite. In diesem Spannungsfeld muss es einer Führungskraft gelingen, den Veränderungsprozess erfolgreich zu gestalten und zielorientiert durchzuführen.

## 2. *Das Bild der Führungskraft*

In vielen Unternehmen ist die Karriere-Entwicklung von Führungskräften auch heute noch eng mit deren fachlicher und methodischer Kompetenz gekoppelt und häufig ausschlaggebendes Kriterium für eine „Beförderung“ zur Führungskraft. Wie sich die Führungskraft im Umgang mit Mitarbeitern zu verhalten hat, bekommt sie in Seminaren „beigebracht“. Selten ist eine konsequente Konzentration auf die Kernkompetenzen eines modernen Führungsverständnisses wie z.B. des partizipativen oder kooperativen Führens. Auch hier erscheint eine Differenzierung notwendig. Es geht hier um mehr als eine Frage der Qualität von Führung oder um eine ethische Betrachtungsweise. Pragmatisch und nüchtern betrachtet, geht es um die Frage der Effizienz und Effektivität<sup>7</sup> von Führung unter der Prämisse des Verständnisses einer Organisation als soziales heterarchisches System.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Picot et al. gehen davon aus, dass 70% aller Reorganisation scheitern, weil Mitarbeiter nicht in der erforderlichen Art und Weise eingebunden werden. (Picot/Freudenberg/Gassner 1999, S. 46f)

<sup>7</sup> vgl. Drucker 1974, S. 45f.

<sup>8</sup> „Zu den Traditionen des 19. und 20. Jahrhunderts gehört es, Betriebe und Organisationen hierarchisch aufzubauen. In einer Hierarchie... hat der Chef alle Macht, und die Befehle gelangen von oben nach unten. Diese Organisation ist der katholischen Kirche nachempfunden... Das Konzept einer hierarchischen Kommandostruktur basiert seinerseits auf der aristotelischen Vorstellung von einem absolut Besten, einem Summum bonum. Der Gedanke ist: Die Oberen wissen am besten, was getan werden soll. Allerdings hat sich herausgestellt, dass diese Kommandostruktur nicht besonders effektiv zu sein scheint, da die Kommunikation nur in eine Richtung abläuft und Fehler, die an der Basis erkannt werden, nicht das Verhalten der Oberen verändern. Diejenigen, die die unteren Ränge der Hierarchie bilden, werden gar nicht gehört. Es gibt, wie man heute sagen würde, kein Feedback... Aus einer heterarchischen Sicht ist jeder Mitarbeiter eines Betriebes als ein Manager in seinem Spezialgebiet anzuerkennen. Der Mann an der Drehbank entscheidet über jene Fragen, die in sein Arbeitsgebiet hineinfallen... Er ist kein Untertan mehr. Und diese Sicht stellt eine ungeheure psychologische Befreiung dar. Es entsteht eine Organisationsstruktur, die man eben, so möchte ich vorschlagen, mit dem Begriff der Heterarchie umschreiben kann.“ (von Förster 1998, S. 84ff.)

Was bedeutet dies für die zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte? Ist ein grundlegender Paradigmenwechsel nötig oder reichen ein paar gutgemeinte Ratschläge und Verhaltensänderungen aus? Da letzteres in unzähligen Seminare, Veranstaltungen und Workshops schon versucht wurde, empirische Ergebnisse<sup>9</sup> aber eher ernüchternd sind, ist eine radikal veränderte Sichtweise des Konstruktes „Führung“ nötig und geboten.

Viele Führungstheorien oder besser Modelle von Führung gehen häufig von einer stark personalistisch geprägten Perspektive aus unter Vernachlässigung situativer Aspekte. Die Führungskraft als „great man“, glorifiziert mit relativ stabilen charakterologischen Merkmalen und konsistenten Persönlichkeitsmerkmalen. Eingang gefunden habe diese Theorien natürlich auch in die Managementdiagnostik, ohne dass die Validität dieser Annahmen empirisch nachgewiesen worden ist bzw. anhand der tatsächlichen Anforderungen überprüft worden ist.<sup>10</sup>

Friedrichs (1997) geht davon aus, dass Führungskräfte die „höchste direkte psycho-soziale und wirtschaftliche Verantwortung von Menschen haben“, gleichfalls aber im Ausfüllen ihrer Rolle noch nicht gefestigt und teilweise überfordert sind. Nach seiner Ansicht scheitern 80% der Führungskräfte an schweren Fehlern im Führungsbereich.

Die Gründe für ein solches Scheitern sind von vielfältiger Natur.<sup>11</sup> Das Kriterium der fachlichen Eignung spielt im Gegensatz zu den „weichen“ psychologischen Faktoren eine nach wie vor übergewichtige Rolle bei der Ausbildung und Entwicklung von Führungskräften.

Zu ganz anderen Erkenntnissen kommt Zaleznik (1998), indem er die Dominanz der „Psychopolitik“ über „sachzielbezogene Führungsarbeit“ anführt und es der Human-Relations-Bewegung zuschreibt, dass „zu viele Manager interpersonale Fragen, Machtverhältnisse und friedliches Betriebsklima über sachzielbezogene Führungsarbeit stellen.“ Zaleznik definiert sachzielbezogene Führungsarbeit als das Generieren von neuen Ideen, Produkten, Märkten und Kunden ohne erkennbare Berücksichtigung der sozialen Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.<sup>12</sup> Dies erscheint als

---

<sup>9</sup> vgl. Burke/Day 1986, S. 232ff, Kehr/Bles/v. Rosenstiel 1999, S. 83ff

<sup>10</sup> Kannheiser zitiert Davis, dessen Beobachtungsstudien nicht die Sichtweise bestätigen, „dass Manager rationale (proaktive) Planer sind, die ihre Arbeit sorgfältig organisieren und kontrollieren, die ihre Untergebenen motivieren und zur Zielerreichung führen. Ein konsistentes Ergebnis verschiedener Untersuchungen der Arbeit und des Verhaltens von Managern besteht vielmehr darin, dass ihr Tagesablauf von häufigen Unterbrechungen und ungeplanten Interaktionen mit anderen Personen gekennzeichnet ist.“ (Kannheiser 1995, S. 141f)

<sup>11</sup> Friedrichs führt das u.a. auf eine in „Europa grundsätzlich sehr betriebswirtschaftlich-technologische Ausbildung von Managern, mit weitgehender Unkenntnis der modernen angewandten Psychologie“ zurück. Zudem fehle es den meisten Managern an der Bereitschaft, sich mit der Führungsproblematik auseinanderzusetzen. (Friedrichs 1997, S. 320)

<sup>12</sup> „Wenn bei Unternehmensführer mittlerweile sachzielorientierte Arbeit vielfach hinter Psychopolitik rangiert, so ist das die begreifbare – wenn schon nicht beabsichtigte – Auswirkung von zwei Phänomenen. Das erste Phänomen besteht im Aufkommen großer, komplexer Unternehmen, in denen Führungskräfte gleich mehrere Rollen spielen müssen und es beileibe nicht leicht ist, Zusammenarbeit zu fördern. Das andere Phänomen ist

eine verkürzte Sicht der realen Gegebenheiten, so ist doch gerade das „Führen“ einer Gruppe von Mitarbeitern die originäre und charakteristische Aufgabe einer Führungskraft.

### *3. Neue Rollenansforderungen an die Führungskraft*

Wie müsste, gemessen an zukünftigen Anforderungen und Erwartungen an Führungskräfte, ein modernes Rollenbild<sup>13</sup> der Führungskraft aussehen? Ausgehend von der Annahme, dass die Komplexität und Dynamik einer Organisation ein komplexes Verständnis und umfassendes Handlungs- und Interventionsrepertoire erfordert, ergibt sich für die Führungskraft von morgen ein ebenso komplexes und dynamisches Rollenmodell.

Was bedeutet aber der Begriff „Komplexität“<sup>14</sup> im Zusammenhang mit Führung? Komplexität wahrzunehmen heißt, in welchem Ausmaß und in welcher Tiefe, Auswirkungen von Handlungen in einer vernetzten Struktur bewusst werden. Simon (2004) weist darauf hin, dass durch „die Reduktion der Intelligenz des Unternehmens...auf eine einzige Person“ eine irrationale Beschränkungen der vorhandenen Fähigkeiten im Sinne einer „Selbstkastration“ vorliegt. Gleichfalls sind aber Manager in der heutigen schnelllebigen Zeit permanent in einem Komplexitäts-Überforderungs-Syndrom, dass es aber zu „managen“ gilt. Nur wie und womit?

Beschreibt es aber nicht eine Paradoxie, von Managern zu fordern, Komplexität wahrzunehmen und zu strukturieren, um möglichst allen Einflüssen, Variablen und Interaktionen adäquat begegnen zu können, gleichzeitig aber zu fordern, im Stile eines „cognitive simplifiers“ Komplexität zu reduzieren und zu vereinfachen? Empirische Untersuchungen belegen, dass letzteres sowieso der Fall ist und als eine konstitutionelle Eigenart des menschlichen Wahrnehmungs- und Denkvermögens zu betrachten ist. Dörner (1990) beschreibt in mehreren Studien über komplexe Simulationen ökologischer und ökonomischer Systeme folgende Phänomene:<sup>15</sup>

- Individuen elaborieren in unzureichender Weise ihre Zielsetzungen. Dies führt zu Handlungen nach dem Feuerwehr-Prinzip („Repair-Shop-Principle“). Woher will ich wissen was ich will, bevor ich sehe, was ich tue?

---

der große Erfolg, der der Human-Relations-Managementschule gelang, indem sie die sozialen Seiten von Organisationen enthüllen und Führungskräfte für die Bedeutung der zwischen- menschlichen Beziehungen sensibilisieren konnte.“ (Zaleznik 1998, S. 13f.)

<sup>13</sup> Einen Überblick über Rollenmodelle geben Wiendieck und Pütz: Die Zahl der Rollen schwankt je nach Autor zwischen 24 (Stachle), 4 (Mintzberg) oder 6 (Adizes). Die Frage bleibt, wie hilfreich diese rein deskriptiven Rollenmodelle sind. (Wiendieck/Pütz 1995, S. 427f)

<sup>14</sup> Willke unterscheidet fünf Dimensionen von Komplexität: sachliche, soziale, zeitliche, operative und kognitive Komplexität. (Willke 1996, S. 86ff)

<sup>15</sup> vgl. auch Erkenntnisse zur menschlichen Informationsverarbeitung und Prinzipien zur Entscheidungsfindung durch Intuition, Zufall und statistischer Wahrscheinlichkeit. (Kahneman/Tversky 1982, S. 48ff)

- Individuen bilden unzureichende Hypothesen über die Struktur eines Systems. Nebeneffekte und Langzeitwirkungen werden ignoriert.
- Individuen bilden unzureichende Ideen über das Verhalten eines Systems über einen längeren Zeitraum. Die Entwicklungstendenzen eines Systems werden nicht wahrgenommen.
- Individuen nehmen unterschiedliche Messwerte und Parameter über den Zustand eines Systems zur Hilfe und koordinieren diese Vielzahl unzureichend. Dies führt zu einer Kollision und Überlagerung der Parameter und Messwerte.
- „Ballistische“ Aktionen: Falsche Hypothesen und ungeeignete Strategien werden nicht entdeckt.
- Keine Selbstreflexion: Es wird so weitergemacht wie bisher. Falsche Hypothesen und unzureichende Strategien werden nicht adjustiert oder geändert.

Der Umgang mit der Komplexität ist also tatsächlich eine große Herausforderung und verlangt eine hohe kognitive Flexibilität und schnelle zeitliche Adaption auf die Ereignisse.<sup>16</sup> Lautet die Conclusio aufgrund dieser Erkenntnisse deshalb, ein neues Rollenbild ohne die Forderung nach Einbeziehung des Begriffes der „Komplexität“ zu entwerfen? Die Antwort lautet eindeutig nein. Aber es ist noch ein langer Weg, das gängige eigenschaftstheoretische Persönlichkeitskonstrukt von Führung in ein komplexes Handlungsmodell zu überführen, welches sich an den tatsächlichen Anforderungen und den sich daraus ergebenden Rollenanforderungen für Führungskräfte orientiert. Denk- und Verhaltensmuster sind konsistente und teilweise Generationen überdauernde Phänomene, die sich in Einstellungen, Werten und Normen wiederfinden und oft den Selbstwert von Personen und auch Organisationen begründen. Brandstätter (1989) sieht dennoch Möglichkeiten, wenn auch „bei allen individuellen Unterschieden in den bereichsspezifischen Lernfähigkeiten ein sehr großer, wenngleich nicht genau abschätzbarer Wirkungsspielraum für Lernen in allen Stadien des beruflichen Lebens besteht.“<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Dörner (1987): „We found a great variety of modes of faulty behaviour that were responsible for the failure when acting in such complex situations...Subjects fail to construct an adequate picture of a complex, interconnected system...Many faulty modes of behaviour are expressions of the tendency to deal with the limited resource ‚thinking‘ as economically as possible...Subjects deal with the problems they have, not with those they don't have...In dynamic systems, the problems one does not have are usually the problems one does not yet have.“ (Dörner 1990, S.466f)

<sup>17</sup> Aufgrund empirischer Untersuchungen zur Stabilität bzw. Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen ergeben sich durchaus positive Schlussfolgerung für das Lernen in Organisationen. Nach Brandstätter besteht hier ein großer Spielraum durch gezielte Vermittlung und Training in Abstimmung auf die Persönlichkeitsmerkmale des Lernenden. Veränderungen des sozialen Verhaltens sind am ehesten durch reflektierte Erfahrung in Trainingsgruppen zu erzielen. Ein dauerhafter Transfer und Stabilisierung des „Gelernten“ ist nur durch eine Begleitung in den alltäglichen Erfahrungen zu erreichen. (Brandstätter 1987, S. 19)

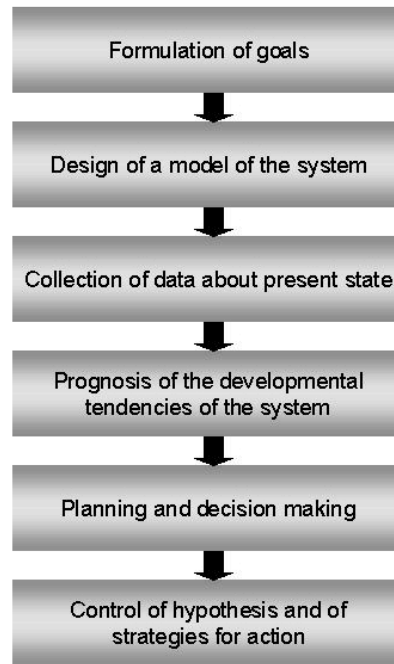


Abbildung 1: Handlungsmodell in komplexen Strukturen (Quelle: Dörner 1990)

Tatsächlich lassen sich in komplexen Strukturen wie einer Organisation eine Vielzahl von Interaktionen und Variablen in Form von kybernetischen Interaktionskreisläufen beschreiben. Führungskräfte sollten die Auswirkungen ihres Handelns auf allen Ebenen verstehen lernen und in der Lage sein, die Dynamik von komplexen Strukturen wahrzunehmen. Allein die Frage „Was muss ich tun, um den derzeit rückläufigen Umsatz in meinem Geschäft zu erhöhen“ wirft eine Reihe weiterer Fragen auf. Da häufig schnelle und einfache Antworten eine vorerst beruhigende Wirkung haben, aber nicht unbedingt das Kernproblem adressieren, könnte eine Beispielantwort einer Führungskraft lauten: „Da müssen sich einfach die Mitarbeiter mehr reinhängen und mehr Einsatzbereitschaft zeigen.“ Eine kausal stark vereinfachende und überzeichnete Antwort, wie die folgenden Hypothesen belegen:

- Der rückläufige Umsatz ist auf eine veränderte Marktsituation zurückzuführen. Die Nachfrage nach Produkt XY hat nachgelassen. Der Bedarf ist vorerst gedeckt.
- Es gibt billigere Produkte eines konkurrierenden Anbieters
- Der Kunde wird über bestehende Vertriebswege nicht mehr erreicht. Die Nachfrage des Produktes ist unverändert hoch, wird aber über bestehende Vertriebsstrukturen nicht abgefragt.

- Die Mitarbeiter sind für beratungsintensive Produkte nicht entsprechend ausgebildet und verkaufen an immer kritischer werdende Kunden weniger.
- Das Produkt wird nicht entsprechend vermarktet und ist nicht im Bewusstsein des Konsumenten.

Die Liste ließe sich sicherlich fortsetzen, zeigt aber schon aufgrund der formulierten Spontan-Hypothesen, dass es in komplexen Strukturen auf einfache Fragen, komplexe Antworten gibt, die untereinander wiederum in Wechselwirkung und einer dynamischen Abhängigkeit stehen können.

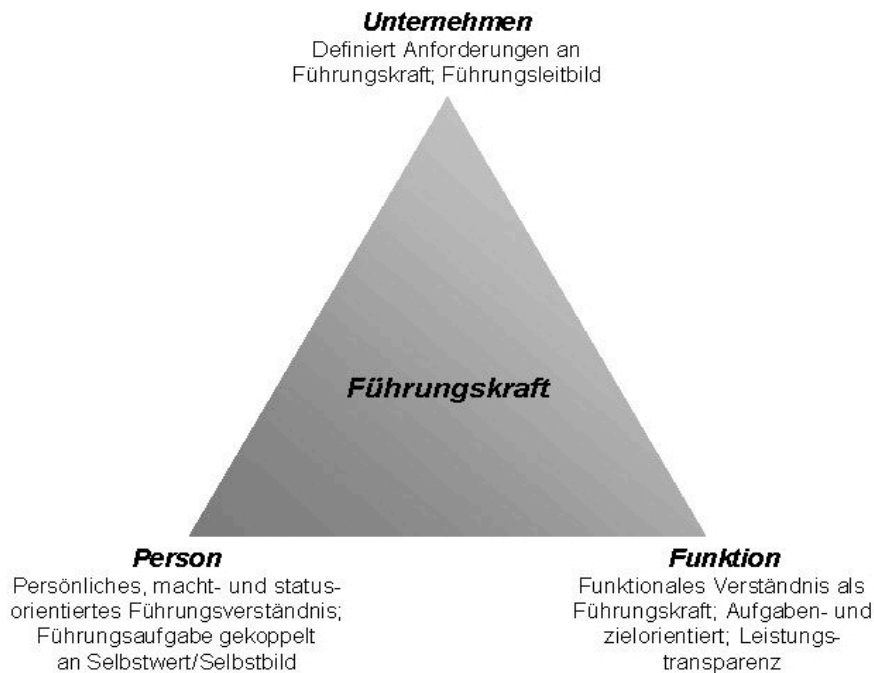
Die Anpassung eines Unternehmens an sich schnell verändernde Markt- und Umweltsituationen bedingt u.a. durch neue Kommunikationstechnologien, erfordert immer mehr eine hochflexible Organisation, die durch schlanke und hocheffiziente Geschäftsprozesse gekennzeichnet ist. Führungskräften kommt in diesem Prozess eine Schlüsselfunktion zu. Sie *müssen* nicht nur geschäftliche und administrative Abläufe verändern, sondern auch ihre persönlichen mentalen Modelle von Führung. Flexible Strukturen und schnelle Wandlungsfähigkeit erfordern von jedem Mitarbeiter ein Höchstmaß an Eigenverantwortung und die Bereitschaft von Führungskräften, diese Verantwortung zu übertragen mit allen positiven und negativen Konsequenzen. Diese scheinbare „Entmachtung“<sup>18</sup> wird sicherlich nicht immer klag- und schmerzlos hingenommen, da je nach Persönlichkeitsstruktur und Selbstbild einer Führungskraft, dies als Statusminderung oder Prestigeverlust erlebt wird.

In traditionell-hierarchisch geprägten Unternehmenskulturen kann die Forderung nach mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter *und* deren Ausstattung mit entsprechenden aufgabenbezogenen Kompetenzen zu einer Kulturrevolution führen und in einem mehr oder weniger offen gezeigten reaktionären Widerstandsverhalten der Führungsebenen münden. Einfacher werden es die Unternehmen haben, die die notwendige Anpassung psychologischer Strukturen an die schon größtenteils erfolgte Modernisierung von Geschäftsprozessen erkannt haben, so dass der Zustand überwunden wird, zwar über automatisierte Fertigungsprozesse des 21. Jahrhunderts zu verfügen, in Fragen der Führung aber mitunter auf Führungstheorien und Menschenbilder des 19. Jahrhunderts zurückzugreifen.

---

<sup>18</sup> Neben der disziplinarischen Machtkomponente gibt es auch eine psychologische, die oft viel schwerer wiegt. Führungskompetenz wird von denen „verliehen“, die geführt werden. (Sprenger 1997, S. 158)



Abbildung 2: Wirkungsdreieck der Führungskraft<sup>19</sup>

Welche konkreten Anforderungen an Führungskräfte lassen sich nun vor diesem Hintergrund formulieren? Die folgenden Aussagen beschreiben die Schlussfolgerungen aus den zuvor diskutierten Punkten und betonen die aufgabenorientierte Sichtweise von Führung, bewusst abgehoben von einem wie auch immer getarnten persönlichkeits-dispositionell aufgebauten Führungskonstruktes. Den inhaltlichen Schwerpunkt bilden notwendige Kompetenzen der Führungskraft in Veränderungsprozessen, deren Initiierung, Gestaltung, Umsetzung und Steuerung als allgegenwärtige Herausforderung für Führungskräfte heute und in der Zukunft anzusehen ist. Essentiell für ein neues Rollenbild der Führungskraft sind folgende Kompetenzen:

- Systemtheoretische Kompetenz: Erarbeiten eines systemisches Denkens<sup>20</sup> und Verständnisses zur Wahrnehmung der Organisation als ein sich selbst regulierendes komplexes, soziales System.

<sup>19</sup> Die Abbildung beschreibt das Spannungsfeld, in dem sich Führungskräfte befinden. So legitim und verständlich das persönlich orientierte Führungsverständnis auch ist, desto hinderlicher ist es aber auch für Veränderungsprozesse, die die Befugnisse und Aufgaben der Führungskraft selbst betreffen. Ein Reframing und eine Reflexion auf ein eher funktionales Führungsverständnis ist nötig, um sich aus der persönlichen Betroffenheit lösen zu können und eine distanzierte Sichtweise zu sich selbst und seiner Funktion einnehmen zu können.

- **Veränderungskompetenz:** Erlernen von Handlungs- und Interventionsmöglichkeiten, um die notwendigen Veränderungen der Organisation in Anpassung an die Umwelt (Märkte, Kunden etc.) zu initiieren und zu begleiten.
- **Steuerungskompetenz:** Steuerung, Umsetzung und Kontrolle von Veränderungen für den jeweiligen Verantwortungsbereich einer Führungskraft .
- **Meta-Lernkompetenz:** Verständnis und Kenntnisse über systemische Lernprozesse bei sich selbst, bei anderen und Lernprozesse der Organisation.
- **Leistungskonfigurationskompetenz:** Herstellen einer Umgebung, in der eine definierte und messbare Leistung und Wertschöpfung durch die Mitarbeiter, Prozesse, Infrastrukturen etc. einer Organisation möglich wird.
- **Reflexionskompetenz:** Reflexionsvermögen über die Ambiguität und Paradoxie der eigenen Rolle, Unsicherheit und kritische Instabilität persönlich zu erleben, aber dennoch Wegweiser und Bereiter von neuen Ideen und Möglichkeiten zu sein.
- **Einbindungskompetenz:** Einbeziehen der Mitarbeiter und Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse in Veränderungsprozessen, um damit ein Lernen der Organisation als Ganzes zu ermöglichen.<sup>21</sup>
- **Verantwortung-Delegations-Kompetenz:** Führungsverständnis, dass auf dem Prinzip der Eigenverantwortung beruht und dies auch bei Mitarbeitern einfordert.
- **Psycho-soziale Kompetenz:** Kenntnisse von psycho-sozialen Mechanismen und psychologische Fähigkeiten, Konflikte einzugehen und zu lösen, Feedback als Steuerungsgröße anzuwenden und eine authentische und direkte Kommunikation zu führen.

Kleidet man diese Anforderungen in eine Metapher, so lässt sich die zukünftige Rolle der Führungskraft mit der eines Seiltänzers vergleichen, der mit einer Balancierstange versucht, sich auf einem Seil im Gleichgewicht zu halten. Mit dieser Stange führt der Seiltänzer regellose Bewegungen aus, die chaotisch anmuten. Würde jemand den Stil des Seiltänzers verbessern wollen, indem er die Balancier-

---

<sup>20</sup> „Technische oder formale Rationalität ist linear: man denkt logisch, man handelt, man erreicht Entsprechendes. Umfassenderes logisches Denken ist zirkulär und iterativ. Man untersucht, entdeckt etwas Interessantes, reflektiert, denkt nach und untersucht erneut. Der Manager handelt mit angemessenem Vorbedacht, aber er beachtet sorgsam die Rückmeldung und durch diesen kybernetischen Prozeß überdenkt und handelt er neu, wobei er dabei lernt“. (Hampden-Turner 1990, S.5)

<sup>21</sup> vgl. dazu Arnold, der die Organisationsentwicklung abgrenzt zum ganzheitlichen Lern- und Entwicklungsprozess einer Organisation. (Arnold 1999, S. 3ff)

stange festhielte, würde er das Gleichgewicht verlieren und abstürzen. „Ein Zuviel an Chaos führt ins Chaos, ein Zuwenig an Chaos führt in einer starren Organisation in ein System, das zugrunde geht.“ (Watzlawick, 1996)<sup>22</sup> Sind Führungskräfte auf diese Veränderungen ihrer Rollen entsprechend vorbereitet? Sind sie in der Lage, mit dem Know How von gestern, die Unternehmen in die Zukunft von morgen zu führen? Zweifel sind angebracht, aber Lösungen sind möglich!



Abbildung 3: Der Kontext der Führungskraft (Quelle: Wildenmann 1996)

#### 4. Einbindung und Rollen von Führungskräften in Veränderungsprojekten

Nachdem die neuen Anforderungen an Führungskräfte definiert sind, stellt sich natürlich die Frage in welcher Art und Weise, Führungskräfte in Veränderungsprojekten (z.B. Fusionen, IT-Projekte, neue Geschäftsabläufe, Reengineering, TQM usw.) ihre Rollen und Aufgaben wahrnehmen und umsetzen können. Darüber hinaus wird diskutiert, was ein Unternehmen tun kann, um Führungskräfte und Mitarbeiter auf ihre Aufgaben im Veränderungsprojekten vorzubereiten und welches Konzept sich als hilfreich erweisen kann. Im allgemeinen Verständnis hat sich der Begriff des Change Management etabliert, wenn die konzeptionelle und strategische Beschreibung der Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsvorhaben gefragt ist. Der Begriff beschreibt eine Bandbreite von Maßnahmen, u.a. kann eine Überprüfung und Überarbeitung von Führungsrollen, Organisationsstrukturen und Steuerungssystemen indiziert sein.

<sup>22</sup> Watzlawick führt dazu weiter aus: „Es gibt Gefahren-Situationen, in die ein Unternehmen kommen kann, wenn Selbstbewußtsein in satte Zufriedenheit umschlägt. Die Leute sagen sich: Wir machen ein für alle Mal das perfekte Produkt. Uns kann keiner etwas. Wir sind die endgültigen Fachleute auf diesem Gebiet. Dann hat schon eine Erstarrung eingesetzt, weil keiner mehr bereit ist, auf die Veränderungen einzugehen, die von außen kommen. Das Unternehmen müßte eigentlich, wie der Seiltänzer, neu austariert werden. Aber es passiert nichts. Mit der Folge, dass irgendwann der Absturz kommt.“ (Watzlawick 1996, S. 75)

#### 4.1 Change Management als systemisch gestalteter Prozess

Change-Management-Maßnahmen werden als ein permanent begleitender Prozess verstanden und nicht als punktuell oder temporäre Interventionen.<sup>23</sup> Das Selbstverständnis, mit dem Change Management in Anlehnung an die neuen Rollenanforderungen für Führungskräfte durchgeführt wird, beschreiben die folgenden Leitsätze:

- Change Management beinhaltet ein Angebot von Techniken und Methoden, die Veränderungsfähigkeit von Führungskräften und Mitarbeitern zu erhöhen.
- Change Management stimuliert eine Nachfrage nach neuen Formen des Führungsverhaltens und der Motivation, die es einem Unternehmen ermöglichen, im Wettbewerb zu bestehen.
- Change Management liefert Messverfahren, die notwendige Änderungen der Kultur und des Verhaltens messbar, vorhersagbar und damit beherrschbar machen.
- Change Management ist damit mehr als ein Instrument aus dem Werkzeugkasten der Managementlehre. Den Wandel zu beherrschen heißt, die dauerhafte Herausforderung ständiger Veränderung für sich anzunehmen und zu bewältigen.
- Change Management wendet sich den Mitarbeitern deshalb gleich zu Beginn einer Veränderung zu, holt sie genau an der Stelle ab, wo sie sich gerade befinden und begleitet sie und die Organisation auf der gesamten Wegstrecke des Veränderungsprozesses.
- Deshalb gehört es zu den wichtigsten Führungsaufgaben, die Mitarbeiter auf die Veränderungen vorzubereiten, ihre natürlichen Widerstände zu erkennen und abzubauen und sie zu motivieren, das Neue positiv anzunehmen.

Auf Führungskräfte kommen in diesem Prozess mehrere Rollen zu: Sich selbst mit der neuen Rollenanforderung auseinanderzusetzen, die anfangs vage und unbestimmt ist, aber auch Motivator, Sponsor, Owner (Eigentümer) und Coach der Mitarbeiter zu sein.

#### 4.2 Hindernisse und Barrieren

Dem Veränderungsvorhaben stehen in der Regel eine Anzahl von Problemen, Hindernissen und Widerständen im Wege. Zusammenfassend lassen sich oftmals folgende Problemfelder identifizieren:

---

<sup>23</sup> Zur Typologie von Veränderungsvorhaben vgl. Baumgartner/Häfele/Schwarz/Sohm 1998, S. 76ff.

- Es findet häufig eine massive Belastung der Mitarbeiter durch parallel laufende Projekte und die Abwicklung des Tagesgeschäftes statt.
- Die Leistungsziele, die sich die Organisation gesetzt hat, erfolgt unter gleichzeitiger Einsparung von Ressourcen.
- Es herrscht zum Teil eine negative Einstellung der Mitarbeiter gegenüber Veränderungsprojekten aufgrund negativer Erfahrung mit abgeschlossenen bzw. laufenden Projekten.
- Die Veränderungsfähigkeit und –bereitschaft von Personen und Strukturen im Gesamtkonzern ist eingeschränkt.
- Es besteht eine hohe Abhängigkeit der Organisation von den Top-Führungskräften bei der Umsetzung der Veränderung.
- Die Führungskräfte haben wenig Erfahrungen und ein geringes Change Management Wissen.

Diese Barrieren machen deutlich, dass der Rolle der Führungskraft eine immense Bedeutung in einem Veränderungsprojekt zukommt, sie aber aufgrund ihrer einseitigen Ausbildung als Fachkraft und fehlenden Erfahrung häufig nicht in der Lage ist, den Veränderungsprozess zu bewältigen. Dieser Umstand ist für eine Führungskraft eine paradoxe Situation, gleichzeitig den Weg in die Zukunft zu weisen, aber auf der anderen Seite auch nicht zu wissen, *wie* dieser Weg beschritten werden kann.

Positiv und ein erster Schritt in die richtige Richtung ist es, wenn dieses Problem und die Unzulänglichkeit der Führungskräfte innerhalb eines Unternehmens bekannt und öffentlich ist. Wäre dieses nicht gegeben und die Führungskräfte hätten den Auftrag, den Veränderungsprozess ohne Unterstützung von außerhalb zu leisten, weil „man ja alles selbst kann“, käme dies einer klassischen double-bind-Situation<sup>24</sup> gleich: Die Führungskräfte haben einen Veränderungsauftrag aber nicht die nötigen Kompetenzen, dürfen aber über dieses Problem nicht sprechen, weil wiederum dieses Eingeständnis ihrer Unzulänglichkeit an ihrem Selbstverständnis und Selbstwert als Führungskraft zweifeln lässt. Zwar kann man davon ausgehen, dass auch in einem komplexen System wie einer Organisation sich ein gewisses Maß an pathologischen Verhaltensmustern diagnostizieren lässt, aber gerade in

---

<sup>24</sup> Eine double-bind-Situation beschreibt in der Kommunikationstheorie eine ausweglose Situation, weil auf zwei verschiedenen Ebene zwei Botschaften gesendet werden, die einander widersprechen und den Empfänger in eine ausweglose Situation bringen, weil egal wie er sich verhält, er sich auf keinen Fall richtig verhalten kann. Watzlawick führt dazu folgendes Beispiel an: Sie bekommen von ihrer Mutter zu Weihnachten zwei T-Shirts geschenkt. Als sie eines davon zum ersten Mal tragen, blickt die Mutter traurig und sagt: Und das andere gefällt Dir nicht?“ (Watzlawick et al. 1969, S. 194)

Zeiten, in denen einschneidende Veränderungsprojekte durchgeführt werden, sind diese wohl nicht gerade förderlich.

Umso dringlicher sind Konzepte und Maßnahmen, die die Führungskräfte aus ihrer Rollenambiguität befreit und in den Veränderungsprozess aktiv und verantwortlich mit entsprechendem Aufbau von Wissen und Verhaltensweisen einbindet.

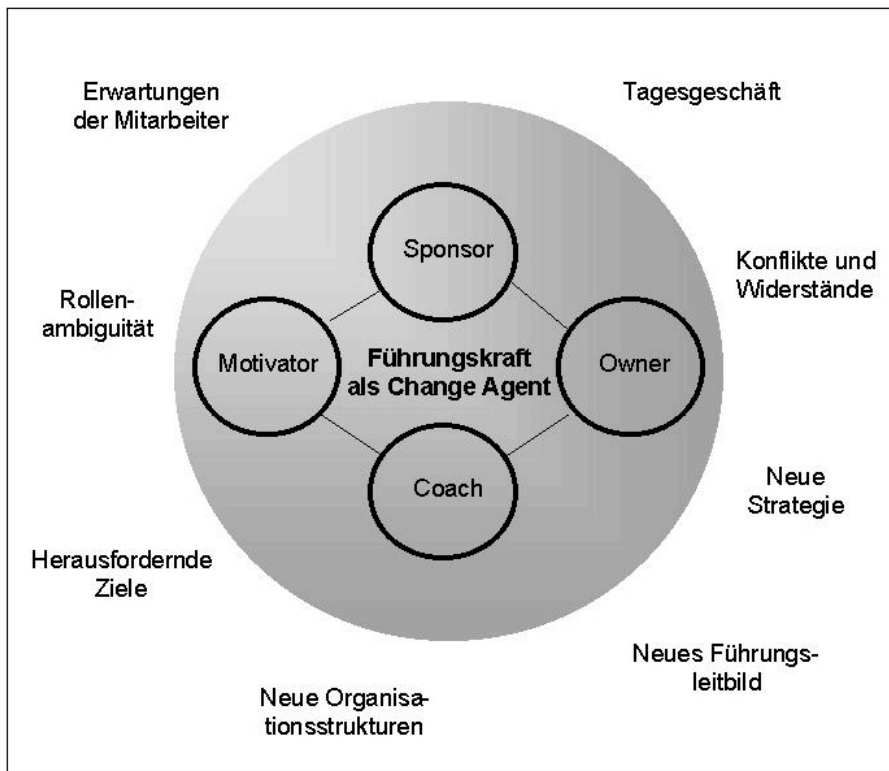


Abbildung 4: Rollendiversifikation der Führungskraft als Change Agent im Kontext der Anforderungen einer Organisation während einer Veränderung

### 4.3 Vorschläge für ein systemisches Change Management Rahmen-Konzept

Die Einbindung der Führungskräfte in den Veränderungsprozess und deren adäquate Wahrnehmung ihrer Umsetzungsverantwortung ist als ein Schlüssel für den Erfolg eines Veränderungsprojektes anzusehen. Was ist bei der Erarbeitung eines konzeptionellen Rahmens für Change-Management-

Maßnahmen zu beachten, um Führungskräfte als Change Agents im Veränderungsprozess zu unterstützen? Folgende Punkte sind zunächst zu klären:

- Auftraggeber: Wer hat den Auftrag für die Change-Management-Maßnahmen gegeben? Wer ist Sponsor der Maßnahmen?
- Auftragsklarheit: Wie lautet der konkrete Auftrag an ein Durchführungsteam? Gibt es versteckte, latente Aufträge?
- Zieldefinition: Welche Ziele verfolgen das Konzept bzw. die Maßnahmen? In welchem inhaltlichen und zeitlichen Zusammenhang stehen die Change-Management-Maßnahmen mit anderen Projektaktivitäten?
- Klärung der Zielgruppen: Welche Managementebenen sollen mit welchen Maßnahmen angesprochen werden? Wie werden Mitarbeiter beteiligt und eingebunden?
- Funktionen und Rollen: Welche Funktionen und Rollen werden benötigt, um die Ziele der Maßnahmen zu erreichen und das Konzept umzusetzen?
- Maßnahmen: Welche Maßnahmen sollen durchgeführt werden? Trainings, Workshops, Coaching, CBT, Zukunftskonferenzen, Einsatz von Kommunikationsmedien usw.?
- Interventionen: Welche Interventionen sind sinnvoll und notwendig? Welche auch nicht?
- Zeitraum: In welchem zeitlichen Rahmen sind die Maßnahmen durchzuführen?
- Kontrolle/Evaluation: Wie sehen Messkriterien aus, um den Erfolg der Maßnahmen zu überprüfen?
- Praxistransfer: Wie wird sichergestellt, dass nicht nur Inhalte vermittelt werden, sondern auch eine Anwendung und Transfer der Inhalte stattfindet?
- Prozess: Wie wird sichergestellt, dass ein begleiteter Lernprozess stattfindet, der über die Zeit in eine Selbstorganisation des Lernens übergeht?
- Erwartungen: Welche Erwartungen bestehen von beteiligten Interessengruppen?

Die Beantwortung der Fragen und Erarbeiten von Lösungen ist ein erster Schritt, die wichtigsten Parameter des Konzeptes zu benennen und ihren Einfluss auf den Erfolg der Maßnahmen und Interventionen abzuschätzen.

Exemplarisch wird im folgenden eine Maßnahme in einem Fallbeispiel vorgestellt, die sich explizit mit der Rolle der Führungskraft im Veränderungsprozess beschäftigt.

#### *4.3.1 Fallbeispiel für eine Maßnahme: Der Einsatz von Führungskräften als Change Coaches*

Damit die Reflexion über systemisches Führen in Veränderungskontexten nicht auf der abstrakten Ebene stehen bleibt, soll das folgende, praktizierte Fallbeispiel den Einsatz von Führungskräften als systemisch-führende Change Coaches beschreiben. Die Rolle und Funktion, die die Coaches ausüben, ist eindeutig mit einem klar abgegrenzten Auftrag definiert und bildet den Kern des Change-Management-Konzeptes. Das Prinzip beruht auf einer dezentralisierten Unterstützung des Veränderungsprozesses vor Ort. Inhaltlich bedeutet das, die Zielgruppe der Führungskräfte in der Wahrnehmung ihrer Umsetzungsverantwortung zu unterstützen und bei der Einbindung ihrer Mitarbeiter zu coachen. Die Tätigkeit als Coach ist für die Personen eine Zusatzbelastung, da sie im Alltagsgeschäft nach wie vor für ihre eigentlichen Aufgabenbereich zuständig sind.

Für den Einsatz und die Vorbereitung der Coaches ist zunächst die Zielsetzung des Einsatzes zu definieren. Im Mittelpunkt steht dabei die Abgrenzung der Umsetzungsverantwortlichkeit für die Prozesse, die eindeutig bei den Führungskräften vor Ort verbleibt. Die Coaches begleiten, unterstützen und sind „Ratgeber und Spiegelbild“ für die Führungskräfte. Die Ziele des Konzeptes:

- Vermittlung der Bedingungen für einen umfassenden Veränderungsprozess und angemessener Steuerungssysteme an die Führungskräfte.
- Die Führungskräfte zu befähigen, den Erhalt der Arbeitsfähigkeit in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen sicherzustellen.
- Kommunikation der Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Führungskräfte im Veränderungsprozess.
- Bereichsspezifische Probleme zu erkennen und Unterstützung bei der Entwicklung von Lösungen: Umgang mit Widerständen und Konflikten.



- Bereichsübergreifender und konzernweiter Austausch zur Wahrung einer ganzheitlichen Sichtweise: Diskussion der Schwierigkeiten und möglicher Lösungen.
- Bedarfsgerechte (Einzel-)Unterstützung von Führungskräften: Moderation, Reflexion, Coaching und emotionales Krisenmanagement zur Sicherstellung des Veränderungsfortschrittes.

Dieses breite Spektrum von Zielen induziert eine umfassende Ausbildung der Coaches, da in der Regel nicht davon ausgegangen werden kann, dass entsprechendes Management-Wissen und die sozialen Kompetenzen und Fähigkeiten in einer Organisation in dem erforderlichen Maße vorhanden sind. Mit welchen Inhalten müssten nun die Coaches vertraut gemacht werden, damit sie befähigt sind und sich in der Lage fühlen, ihren vielseitigen Auftrag sowie die Anforderungen und Erwartungen an ihre Rolle zu erfüllen?

#### *4.3.2 Ein mögliches Ausbildungs-Curriculum für Change Coaches*

Ein mögliches Ausbildungs-Curriculum orientiert sich analog an den komplexen Anforderungen eines systemisch-orientierten Führungsverständnisses<sup>25</sup> und berücksichtigt neben der Aufgaben- und Rollendefinition insbesondere die Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten, die der Rolle der Führungskraft als Change Agent Rechnung tragen. Dadurch umfassen die Themenblöcke eine Bandbreite, die über das eigentliche Thema Coaching hinausgeht:

- Grundlagen und Bedeutung der Kommunikation als Basis für die Coaching-Aufgabe durch Vermittlung eines Kommunikationsmodells, welches die unterschiedlichen Kommunikationsebenen abbildet.
- Der gezielte Einsatz von Feedback und dessen Wirkungsmechanismen als Steuerungsgröße für Verhaltensänderungen.
- Interventionsmethoden durch spezifische Fragetechniken, die einen Perspektivwechsel in der Wahrnehmung und Interpretation von Ereignissen ermöglichen.
- Handlungsorientiertes Coaching-Modell, welches verschiedene Interventionsebenen beinhaltet und den Coaching-Prozess strukturiert.

---

<sup>25</sup> Zieht man die Komplexität und die Vielzahl der Interaktionsmöglichkeiten in einer Organisation als Argument heran, so kommt das Konzept von Türk der Führung als ein Steuerungssystem neben anderen Steuerungssystemen beschreibt, einem ansatzweise systemischen Führungsverständnis am nächsten. Türk löst mit seinem Ansatz die enge interaktionstheoretische Perspektive (u.a. Fiedler, Yetton) auf und beschreibt Führung als verhaltensbeeinflussende Interaktion in einer Organisation. (Wiendick/Pütz 1995, S. 426)

- Verlauf und Dynamik von Veränderungsprozessen und Möglichkeiten der Einflussnahme anhand einer szenarischen Modellierung von Veränderungsprojekten.
- Systemisches Verständnis einer Organisation und ihrer Elemente, Strukturen, Interaktionen in einer ganzheitlichen Perspektive.
- Basisprozesse der Organisationsentwicklung und Verständnis einer Organisation als komplexes soziales System.
- Konfliktmanagement auf personeller und gruppaler Ebene sowie Konfliktlösungsmechanismen als Erweiterung eines handlungsorientierten Interventionsrepertoires.
- Umgang und Bedeutung von Widerständen bei Mitarbeitern im Veränderungsprozess und Möglichkeiten, diesen adäquat zu begegnen.
- Programm- und Projektmanagement: Steuerungsmöglichkeiten und Koordination der Coaching-Aufgabe und anderer zusätzlicher Aufgaben und.
- Moderations- und Präsentationstechniken zur überzeugenden Vermittlung von projektrelevanten Informationen, Kernaussagen und Botschaften an die Zielgruppe und Mitarbeiter.

Durch die Inhalte wird zum einen die Bedeutung der Aufgabe deutlich, wie auch die Anforderungen an die Coaches eine Bandbreite umfassen, die allen wichtigen Facetten eines Veränderungsprozesses gerecht wird. Darüberhinaus ist die Ausbildung nicht nur eine Vorbereitung auf die Coaching-Aufgabe sondern die Teilnehmer, die ja selbst Führungskräfte sind, partizipieren in doppelter Hinsicht durch eine Kompetenzerweiterung in ihrem Führungsverständnis und ihrer Führungsqualität.<sup>26</sup> Insofern hat die Ausbildung der Coaches nicht nur einen Effekt für das Veränderungsprojekt, sondern einen bedeutsamen Eigeneffekt für die Weiterentwicklung der Führungskompetenz innerhalb der Organisation.

#### 4.4. Fazit

Die Bedeutung einer mitarbeitergerechten Einbindung in Veränderungsprojekte wird immer deutlicher und dringender, je mehr sich ausbleibende Erfolge und enttäuschte Hoffnungen als Ergebnisse von Veränderungsprojekten mehren. Führungskräfte und Mitarbeiter erleben in Veränderungsprozessen eine widersprüchliche Rolle: Zwar ist es relativ einfach und schnell möglich geschäftliche Ab-

---

<sup>26</sup> vgl. Waldroop/Butler 1997, S. 9f

laufprozesse zu ändern, eine neue Software oder Hardware einzuführen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Betroffenen ändern sich aber langsam und folgen einem natürlichen und evolutionären Lernprozess, der niemals endgültig abgeschlossen ist. Lernen ist ein impliziter, schwer beobachtbarer Vorgang, der keinen wirtschaftlichen sondern psychologischen Gesetzmäßigkeiten folgt. Dieses Spannungsfeld zu erkennen und in verträgliche Bahnen durch gezielte Maßnahmen und Interventionen zu lenken, ist Aufgabe von Change Management und der in diesem Umfeld handelnden Personen. Das systemische Denken und vor allem Handeln kann dazu beitragen, die herkömmlichen Modelle von hierarchisch organisierten Veränderungsprojekten auf die eigenverantwortliche Ebene der Mitarbeiter, der Führungskräfte und auch der Geschäftsführung zu transportieren.

### *5. Zusammenfassung*

Führungskräften kommt in der Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen eine große Bedeutung und Verantwortung zu. Die bisherigen Rollenbilder und Anforderungen an Führungskräfte im Veränderungsprozess sind überwiegend durch sozio-technisch und betriebswirtschaftliche Modelle geprägt, die psycho-sozialen Kompetenzen sind unterrepräsentiert. Dieser Mangel ist häufig mitverantwortlich für ein Scheitern von Veränderungsvorhaben, weil Mitarbeiterinteressen, Barrieren und Widerstände nicht erkannt oder nicht entsprechend behandelt werden können. Ein neues Rollenbild fokussiert auf die Verantwortung und Bereitschaft von Führungskräften, die Bedeutung dieser scheinbar „weichen“ Faktoren ernsthaft zu erkennen und sich Möglichkeiten für ein effektives Handeln zu erarbeiten. Hilfreich sind hierbei die Erkenntnisse aus der Systemtheorie, weil diese am ehesten der Komplexität von Organisationen gerecht wird und insbesondere das Wirkungsgefüge von Kultur, Normen, Verhaltensweisen, Prozessen, Strategie, Leistung usw. transparent beschreibt und auch auf der konkreten Umsetzungsebene in Form des Feedbacks einen wirkungsvollen Steuerungsmechanismus bereitstellt. Anhand eines Rahmen-Konzeptes werden die wichtigsten praktischen Fragen erörtert, die zu klären sind, um Change-Management-Maßnahmen erfolgreich zu implementieren. Ein Fallbeispiel erläutert die vor dem Hintergrund des neuen Rollenbildes getroffenen umfassenden Ausbildungsinhalte für Führungskräfte, damit diese ihrer Rolle entsprechend im Veränderungsprozess agieren können.

## *Literaturverzeichnis*

- Arnold, R. (1999): Von der Organisationsentwicklung zum Lernen der Organisation, in: Knauth, P./Wollert, A. (Hrsg.): Human-Resource-Management: neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung. Köln
- Bateson, G. (1987): Geist und Natur. Eine notwendige Einheit. Frankfurt/M.
- Bateson, G. (1981): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt/M.
- Baumgartner, I./Häfele, W./Schwarz, M./Sohm, K. (1998): OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. 5. Aufl. Bern
- Brandstätter, H. (1989): Stabilität und Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen, in: Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie, 33 (N.F. 7), 1, S. 12-20
- Burke, M.J./Day, R.R. (1986): A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 2, S. 232-245
- Capra, F. (1985): Wendezeit. Bausteine für ein neues Weltbild. München
- Dörner, D. (1990): The logic of failure, in: Philosophical Transactions of the Royal Society of London. B 327, S. 463-473
- Drucker, P.F. (1974): Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York
- Friedrichs, P. (1997): Train the boss. Führungcoaching und -training zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Report Psychologie, 22, (4/97)
- Hampden-Turner, C. (1990): Charting the Corporate Mind: From Dilemma to Strategy. Oxford
- Kannheiser, W. (1995): Erfassung der Anforderung einer konkreten Position, in: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik. 2. Aufl. Göttingen 1995
- Kehr, H.M./Bles, P./von Rosenstiel, L. (1999): Zur Motivation von Führungskräften: Zielbindung und Flußerleben als transferfördernde Faktoren bei Führungstrainings, in: Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie, 43 (N.F. 17), 2, S. 83-94

Osterloh, M./Frost, J. (1998): Prozessmanagement als Kernkompetenz : wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Wiesbaden

Picot, A./Freudenberg, H./Gassner, W. (1999): Die neue Organisation – ganz nach Maß geschneidert, in: Harvard Business Manager, 5/99, 21. Jg., S. 46-58

Simon, F. (2004): Gemeinsam sind wir blöd!? - Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. 1. Auflage, Carl-Auer Verlag, Heidelberg

Simon, F. u. CONECTA-Autorengruppe (1998): Radikale Marktwirtschaft: Grundlagen des systemischen Managements. 3. überarb. u. erw. Aufl. Heidelberg

Sprenger, R. (1997): Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation. 6. Aufl. Frankfurt/M.

Tversky, A./Kahneman, D. (1982): On the psychology of prediction, in: Kahneman, D./Slovic, P./Tversky, A. (1982): Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Cambridge

von Förster, H./Pörksen, B. (1998): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners: Gespräche für Skeptiker. Heidelberg

Waldroop, J./Butler, T. (1997): Der Vorgesetzte als Coach, in: Harvard Business Manager, 2/97, 19. Jg., S. 9-17

Watzlawick, P. (1996): „Auch ein Betrieb hat Pathologien“. Interview, in: Manager Seminare, Nr. 24, 07/96

Watzlawick, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D. (1969): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 9., unveränderte Auflage, Bern 1996

Willke, H. (1996): Systemtheorie I: Grundlagen. 5. überarb. Aufl. Stuttgart

Wiendick, G./Pütz, B. (1995): Rollenflexibilität, in: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik. 2. Aufl. Göttingen 1995

Wildenmann, B. (1996): Neue Leadership Konzepte, in: Knauth, P./Wollert, A. (Hrsg.): Human-Resource-Management: neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung. Köln

Zaleznik, A. (1998): Was es heißt, echte Führungsarbeit zu leisten, in: Harvard Business Manager, 4/98, 20. Jg., S. 12-21