
Dialogische Organisationsentwicklung

Führen in Organisationsentwicklungsprozessen – Diskurs und Lernen im Rahmen der Wahrnehmung von Führungsaufgaben als Erfolgsfaktor für individuelle und organisationale Entwicklung.

Genehmigte Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades einer
Doktorin der Philosophie
am Fachbereich 5: Erziehungswissenschaft
der Universität Koblenz/Landau

Vorgelegt am:	23.05.2022
von:	Karin Schneider (Dipl.-Volksw. Univ.)
Erstgutachter:	Prof. Dr. Jendrik Petersen
Zweitgutachter:	Prof. Dr. Josef Strasser
Tag der Disputation:	06.03.2023

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich diese Dissertation selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen benutzt habe. Alle wörtlich oder inhaltlich übernommen Stellen habe ich als solche gekennzeichnet.

Ich versichere außerdem, dass ich die als Dissertation vorgelegte Abhandlung in keinem anderen Verfahren zur Erlangung des Doktorgrades oder als Prüfungsarbeit für eine akademische oder staatliche Prüfung eingereicht habe.

München, 23.05.2022

Karin Schneider

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
1 Ausgangssituation	1
1.1 Problemstellung und Erkenntnisinteresse	1
1.2 Forschungsdefizit und Praxisdefizit	5
1.3 Zielsetzung	6
1.4 Aufbau der Arbeit	7
2 Theoretisches Grundgerüst	10
2.1 Begriffsklärung Organisation	10
2.2 Führung in Veränderung	21
2.2.1 Führung aus systemischer Sicht	21
2.2.2 Grenzen für Führen in Organisationsentwicklungsprozessen	24
2.2.3 Alternative Führungskonzepte	31
2.2.4 Führungskraft als Erfolgsfaktor für Führungsarbeit	46
2.3 Akteure	48
2.3.1 Akteure in Austauschbeziehungen untereinander	48
2.3.2 Wahrnehmungs- und Deutungsmuster	54
2.3.3 Akteure und ihr Verhalten	58
2.3.4 Vom Verhalten zur Haltung	61
2.4 Organisationale Veränderungen und das SANTIAGO-Prinzip	65
3 Dialogisches Management – ein neuer Ansatz	68
3.1 Begriffserklärung Dialog	68
3.2 Grundlagen des dialogischen Managements nach Petersen	70
3.3 Führung und Management im dialogischen Kontext	75
3.4 Zwischenfazit Dialogisches Management und Anforderungen Lösungsschema	77
4 Diskursive Haltung von Führungskräften in organisationalen Veränderungen	79

4.1	Begriffserklärung Diskurs	79
4.2	Grundelemente des Lösungsmodells	81
4.3	Schema zur Führung in Organisationsentwicklungsprozessen im Kontext systemische Organisation	89
4.4	Anwendung des Schemas: Möglichkeitsraum und Handlungsoptionen in organisationalen Veränderungen	98
5	Empirische Befunde	104
5.1	Methodisches Vorgehen	104
5.1.1	Forschungsdesign	104
5.1.2	Betrachtete Personen	109
5.1.3	Material: Fragebogen und Interviews	110
5.1.4	Durchführung	117
5.2	Ergebnisse und Diskussion	119
5.2.1	Befragung	119
5.2.2	Persönliche Interviews	130
5.2.2.1	Frage 1 (Beschreibung der Situation)	131
5.2.2.2	Frage 2 (Aufgaben, Rolle, Verantwortung)	134
5.2.2.3	Frage 3 (Handlung, Werte, Kommunikation)	141
5.2.2.4	Frage 4 (Ergebnisse, Resultate, Folgen)	151
5.2.2.5	Frage 5 (Begriffe)	157
5.2.3	Interpretation	174
6	Fazit	194
6.1	Zusammenfassung der Erkenntnisse	194
6.2	Limitationen und kritische Reflexion	197
6.3	Ausblick und weiterführendes Forschungspotenzial	201
	Literaturverzeichnis	205
	Anhang	220

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strukturaler und personaler Ansatz in der Organisationsentwicklung.....	19
Abbildung 2: Sprunghafte Veränderungen von Ordnungssystemen.....	24
Abbildung 3: Phasen eines Organisationsentwicklungsprozesses	26
Abbildung 4: Herausforderungen in Veränderungsprozessen	27
Abbildung 5: Misserfolgsquote von strategischen Veränderungen	28
Abbildung 6: Agile Führung und Unternehmenskultur	32
Abbildung 7: Holakratisches Führungskonzept	35
Abbildung 8: Digital Leadership in der VUKA-Welt.....	38
Abbildung 9: Schlüsselemente des Entrepreneurship	40
Abbildung 10: Psychologisches Kapital und Followership als Positive Leadership	43
Abbildung 11: Der Superleadership-Ansatz der Führung.....	45
Abbildung 12: Schematische Darstellung des SCARF-Modells.....	50
Abbildung 13: Deutungsmuster und Handlungen	56
Abbildung 14: Die Annahmen des dialogischen Managements	73
Abbildung 15: Bezugselemente des dialogischen Managements	75
Abbildung 16: Gründe für notwendige Veränderungen.....	78
Abbildung 17: Das Modell als Abbild eines Realitätsausschnittes.....	84
Abbildung 18: Die drei Hauptvariablen des Lösungsmodells	87
Abbildung 19: Bearbeitung der drei Hauptvariablen im Lösungsmodell	88
Abbildung 20: Typen von Schemata.....	93
Abbildung 21: Assimilation und Akkommodation	95
Abbildung 22: Lösungsschema Überblick	97
Abbildung 23: Die Fünfte Disziplin nach Peter Senge	101
Abbildung 24: Ablauf zur Befähigung von Führungskräften durch Coaching.....	102
Abbildung 25: Ergebnisse quantitative Befragung Nr. 1	119
Abbildung 26: Ergebnisse quantitative Befragung Nr. 2	120
Abbildung 27: Ergebnisse quantitative Befragung Nr. 3	121
Abbildung 28: Ergebnisse quantitative Befragung Nr. 4 Werte	122
Abbildung 29: Ergebnisse quantitative Befragung Nr. 4 Kommunikation.....	122
Abbildung 30: Ergebnisse quantitative Befragung Nr.4 individuelle Verhaltensausprägung	123
Abbildung 31: Ergebnisse quantitative Befragung Nr. 5	124
Abbildung 32: Quantitative Befragung Nr. 7.....	127

Abbildung 33: Quantitative Befragung Nr. 9.....	127
Abbildung 34: Quantitative Befragung Nr. 10.....	128
Abbildung 35: Quantitative Befragung Nr. 12.....	129
Abbildung 36: Quantitative Befragung Nr. 16.....	130
Abbildung 37: Wortwolke wichtige Werte	180

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 : Meistgenannte Begriffe im Kontext der Organisationsentwicklung.....	17
Tabelle 2: Einflussfaktoren auf das Statuserleben	51
Tabelle 3: Einflussfaktoren auf das Sicherheitserleben	51
Tabelle 4: Einflussfaktoren auf das Autonomieerleben	52
Tabelle 5: Einflussfaktoren auf das Zugehörigkeitsempfinden.....	53
Tabelle 6: Einflussfaktoren auf das Gerechtigkeitsempfinden	53
Tabelle 7: Vergleich Haltung und Verhalten	63
Tabelle 8: Abgrenzung monologische und dialogische Fragestellungen.....	74
Tabelle 9: Gegenüberstellung qualitative und quantitative Forschung.....	108
Tabelle 10: Einfluss von Werten, Kommunikation und individueller Verhaltensausrprägung auf den Erfolg der fünf Change-Phasen	125
Tabelle 11: Quantitative Befragung Nr. 13-15.....	129
Tabelle 12: Vergleich quantitative Befragungsergebnisse.....	175
Tabelle 13: Erleben der Veränderung	176
Tabelle 14: Einflussnahme der Führungskraft	178
Tabelle 15: Aussagen zu individuellen Verhaltensausrprägungen.....	181
Tabelle 16: Bedeutung von Kommunikation	182
Tabelle 17: Aussagen zu Ergebnissen, Resultaten und Folgen.....	184
Tabelle 18: Gegenüberstellung Aussagen zu Begriffspaaren	185

1 Ausgangssituation

1.1 Problemstellung und Erkenntnisinteresse

Veränderungen sind für dynamische Organisationen selbstverständlich – schließlich wirken auf Organisationen neben organisationalen Rahmenbedingungen auch gesellschaftliche Rahmenbedingungen wie beispielsweise Megatrends ein (vgl. Schiersmann/Thiel 2014, S. 53 ff.) Das macht es nicht selten schwer, an bekannten Mustern wie beispielsweise vertrauten Führungskonzepten festzuhalten. Das Zeitalter von Digitalisierung verändert auch die Anforderungen für organisationale Führungsarbeit. Demgegenüber basieren die bestehenden Führungsmethoden meist auf strukturgebenden Handlungsanweisungen, welche im Rahmen von langen Planungshorizonten das gewünschte Ziel erreichbar werden lassen.

Das Thema Change beziehungsweise Veränderung stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Lauer (2014, S. 3f) beschreibt das Changemanagement als Ansammlung spezieller Managementtechniken zur Steuerung von Prozessen im Rahmen einer Veränderung. Es handelt sich um die optimale Ausgestaltung des Weges vom Ausgangszustand zum vordefinierten Zielzustand, wobei sich stets an der Unternehmensumwelt orientiert wird. Doppler & Lauterburg (2008, S. 89) verstehen das Changemanagement als einen

„[...] längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“.

Das Changemanagement richtet sich nach innen und meint damit explizit die Mitarbeitenden des zu verändernden Unternehmens. Ziel ist die Umsetzung der optimalen Anpassungen und der Steuerung eines Unternehmenswandels (vgl. Lauer, 2014, S. 6). Es berücksichtigt den Faktor Mensch in besonderem Maße und setzt nach Lauer (2014, S. 7) an den drei nachfolgend erläuterten Bereichen an:

- Individuen

Ohne die aktive Partizipation der Individuen als kleinste soziale Organisationselemente ist ein Wandel nicht durchführbar – schließlich müssen die Mitarbeitenden ihre Kenntnisse und Fähigkeiten an neue Herausforderungen und Ziele anpassen und dem Wandel positiv gegenüberstehen.

- Unternehmensstrukturen

Unternehmensstrukturen umfassen neben der formalen Ablauf- und Aufbauorganisation auch Ressourcen und Strategien. Ein Wandel innerhalb des Unternehmens gestaltet sich auf dem Papier relativ einfach – sind allerdings informelle sowie langfristig und evolutionär entstandene Strukturen betroffen, so besteht das Risiko, dass sie sich jeglichen Veränderungen widersetzen.

- Unternehmenskultur

Dauerhafte und in der Regel informelle Strukturen, welche für das Hervorbringen von Werthaltungen, Einstellungen und Umgangsregeln innerhalb einer Organisation verantwortlich sind, können als unabhängig von den Individuen angesehen werden. Wird der Change lediglich auf struktureller und individueller Ebene vollzogen, ohne die Unternehmenskultur zu berücksichtigen, so kann dies sogar zum Scheitern des gesamten Changemanagements führen.

Czichos (2014, S. 218) führt verschiedene Gründe für das Scheitern eines Change-Prozesses an, wobei sich diese Faktoren teilweise gegenseitig verstärken, aber eine Gemeinsamkeit aufweisen: ein unprofessionell durchgeführtes Projektmanagement. Fehlende Basics in Bezug auf die Verteilung von Verantwortlichkeiten, Zieldefinitionen, Dokumentationen und die Kommunikation, ein fehlender Überblick über den Change-Prozess, Veränderungsmüdigkeit und Überlastung zählen zu den wesentlichen Einflussfaktoren auf den Erfolg des Change.

Das im Rahmen dieser Forschungsarbeit identifizierte Problem zeigt sich darin, dass Führungsverantwortlichen Modelle beziehungsweise Methoden für Ihre Führungsarbeit zur Verfügung stehen, die sich bei der Lösung von Aufgaben und Problemen vor allem linear-kausaler Handlungslogiken bedienen. Doch ist ein Führungsansatz, der sowohl Zweckorientierung als auch eine Wertorientierung beinhaltet, schwer umsetzbar, da

wertorientierte Zugänge nicht zweckorientiert begründet werden können (vgl. insbes. Geißler 2000). Die Ergänzung dieser Zweckorientierung um die in der vorliegenden Dissertation betrachtete Wertorientierung könnte eine mögliche Erweiterung der bisherigen Modelle sein.

Dabei weist Arnold (2019) darauf hin, dass einige theoretische Ansätze vorzugsweise von der Idee ausgehen, dass Aufklärungs- und Lernprozesse sowie Identitätsentwicklung von außen durch professionelle Vermittlung, Begleitung oder Beratung intentional einigermaßen wirkungssicher gestaltet werden können – so beispielsweise die Bürokratietheorie, Entrepreneurship, Management als Prozess oder auch die Managementsoziologie. Dass dies Führungskräfte in ihrem Lernprozess im Umgang mit Veränderungen wie beispielsweise der digitalen Transformation in Organisationen nicht unterstützt, zeigt sich unter anderem auch darin, dass ein Scheitern der betreffenden Vorhaben beziehungsweise Prozesse durch bisherige Ansätze wie Checklisten und Methoden für die verschiedenen Phasen der Organisationsentwicklung nicht verhindert werden kann. So scheitern etwa 70 Prozent der Veränderungsaktivitäten (vgl. Gellert et al. 2009, S. 301; Blanchard et al., 2010).

Dabei haben Führungskräfte meist mit ihrer Rolle die Entscheidungsbefugnis und damit die strukturelle Überlegenheit in Organisationen. Damit sind sie durch und mit ihrer Führungsarbeit ein Ausgangspunkt für den Rahmen, in welchem Organisationsentwicklung stattfindet und sind legitimiert, ihren Einfluss auch auf andere Akteure wie beispielsweise die Mitarbeitenden auszuüben (vgl. Oltmanns/Nemeyer 2010, S. 170).

Der Einbezug der Mitarbeitenden steht häufig im Zentrum der verfügbaren Ansätze zu Führung in organisationalen Veränderungsprozessen. Individuelles und organisationales Lernen scheint bislang noch kein wirksamer Bestandteil in Organisationsentwicklungsprozessen zu sein. Führungskräfte sehen sich Komplexitäten gegenüber, welche sich mit linearen Modellen nur bedingt lösen lassen. Dem gegenüber könnte Führung im Kontext von Organisationsentwicklung mit einem reflexiven Ansatz mehr unterstützt werden (vgl. Endrejat/Kauffeld 2017, o. S.).

Dabei würde, der Auffassung von Arnold (2000) folgend, anstelle einer systematischen Perspektive mit linearer Ausrichtung vielmehr ein systemischer Blickwinkel mit

reflexivem Zugang erkennbar. Dabei zeigt sich die Ambivalenz der Führungskräfte, zwischen der Suche nach Sicherheit und Orientierung, was lineare Modelle mit Abstrichen bieten, und der Alternative, dass reflexive Sichtweisen hilfreich sein können. Mit dieser Alternative ließe sich dann das Erreichen des faktischen Zieles wie beispielsweise die Neustrukturierung eines Verantwortungsbereiches und darüber hinaus individuelles und in der Folge kollektives Lernen ermöglichen. Der reflexive Ansatz, welcher sich über den Bildungsbegriff im Sinne der selbstbestimmten Suche nach Vervollkommenheit definiert findet hier im Gegensatz zu linearen Modellen seinen Raum (vgl. Staehle 1999).

Die Fähigkeit der Selbstreflexion und des sich selbst Hinterfragens der eigenen Wahrnehmung und Deutungsmuster von Führungskräften leistet möglicherweise einen Beitrag zu ihrem Lernen (vgl. Senge 2011). Aus der Perspektive dieser Forschungsarbeit wird unter Annahme der vorangestellten Ausführungen dann die Handhabung von Führungsarbeit in organisationalen Veränderungen anders ermöglicht.

Damit steht die Auseinandersetzung mit Führung in organisationalen Veränderungen im Fokus der Forschungsarbeit. Dabei greift die Arbeit auf das Santiago-Prinzip von Arnold (2000) zurück. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Prinzips liegt darin, dass die betreffenden Handelnden zunächst eigene Wahrnehmungs- und Deutungsmuster diskursiv hinterfragen. Dieser Diskurs soll den Akteuren einen macht- und sanktionsfreien Raum ermöglichen, selbst, wenn dies in einer Organisation zunächst eine Annahme ist. Habermas (2014) ist bewusst, dass dieser Raum nicht real existiert und dennoch ist er notwendig, um Kommunikation innerhalb sozialer Systeme überhaupt stattfinden zu lassen (vgl. Habermas 2014).

Die Möglichkeit, einen gemeinsamen Diskurs zu führen, erlaubt denen am Veränderungsgeschehen beteiligten Akteuren eine auf gemeinsam verhandelte Sinnzuweisungen getragene Form von individuellem Lernen (vgl. insbes. Knoblauch 2011; Arnold 2000). Dabei wird Lernen im Rahmen des dialogischen Verständnisses angenommen und unterstützt die Beteiligten, verschiedene Perspektiven einzunehmen und nicht den unreflektierten, eigenen Urteilen zu folgen. Damit wird ein diskursiver Zugang zu organisationalen Veränderungen ermöglicht. Hiermit kann ein Zusammenhang von Führung in beziehungsweise von

Organisationsentwicklungsprozessen und bildungsbezogener Entwicklung der beteiligten Akteure hergestellt werden. Bildung als die selbstbestimmte Suche nach individueller Vervollkommenung ermöglicht den Beteiligten im Veränderungsprozess eine Weiterentwicklung auf persönlicher und interpersonalen Ebene.

1.2 Forschungsdefizit und Praxisdefizit

Die Forschungsarbeit erweitert die bestehenden Erkenntnisse der linear-kausalen Ansätze zur Führungsarbeit in organisationalen Veränderungen mit dem Beitrag, dass durch den diskursiven Führungsansatz die gemeinsame, bewusste und abgestimmte Suche nach alternativen Perspektiven und Lösungsoptionen möglich wird. Der Erkenntnisbeitrag dieser Forschungsarbeit liegt darin, dass innerhalb der Theorie ein eigener Zugang aufgezeigt wird, um die Lücken zu füllen, welche die bisherigen Modelle aufweisen. Dies umfasst einen neuen Zugang zur Führungsarbeit in Organisationsentwicklungsprozessen, der den Akteuren eine gemeinsam entwickelte und abgestimmte Sinnzuweisung in organisationalen Veränderungen ermöglicht. Durch diesen neuen, diskursiven Ansatz wird der Erkenntnisbeitrag geleistet, dass dies eine Haltung ist, die einen neuen Zugang zur Führungsarbeit als Schema und damit kontextunabhängig ermöglicht. Dabei stellt die (betriebs-)pädagogische Handlungslogik nach Arnold (1997) hier den Ausgangspunkt dar, um die Individuen in ihrer selbstbestimmten Suche nach Erkenntnis und Vervollkommenung einzubeziehen. In diesem Rahmen wird gewürdigt, dass soziale Systeme die Fähigkeit haben, aus sich selbst heraus neue Ordnungsformen zu entwickeln.

Leitend für diesen alternativen Lösungsansatz ist der Mangel bestehender Führungsmodelle in Organisationsveränderungen, so wie ihn zahlreiche Autoren bislang postuliert haben (vgl. insbes. Kotter, 1990; Scharmer, 2020). Diesem Lösungsansatz liegt ein dialogisch-diskursiver Zugang auf organisationale Veränderungsprozesse zugrunde, welcher einen neuen Erkenntnisbeitrag im Bereich der Organisationsentwicklung darstellt. Insbesondere die Haltung der Akteure, sich kritisch-konstruktiv mit sich selbst auseinanderzusetzen, eine Selbstreflexivität und die Wahrnehmung des Gegenübers mit einzubeziehen, erweitert ihnen den Möglichkeitsraum, Führung in Veränderungen von Organisationen nachhaltig zu gestalten.

1.3 Zielsetzung

Diese Forschungsarbeit soll mit ihrem Bezug auf Diskurs und Lernen als Erfolgsfaktor für bewusste Wahrnehmung von Führungsaufgaben einen Beitrag für individuelle und organisationale Entwicklung leisten.

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Ausgangslage werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit die nachfolgenden Forschungsfragen beantwortet:

- In welcher Weise bewirkt eine diskursive Haltung, dass die Handlungen in organisationalen Veränderungen auf eine von den beteiligten und betroffenen Akteuren gemeinsam geteilte und getragene Verständnisbasis gestellt werden?
- In welcher Weise können betroffene Akteure mit Hilfe von Diskursen ihr Handeln innerhalb der Organisationsentwicklung auf der Basis von gemeinsam geteiltem und getragenen Verständnis gestalten?

Zusätzlich zu den oben definierten leitenden Forschungsfragen werden die nachfolgenden Hypothesen aufgestellt und empirisch überprüft:

- Je mehr die Beteiligten eine gemeinsam geteilte und getragene Verständnis- und Handlungsbasis gestalten, desto wirkungsvoller lassen sich Lücken bestehender Führungsmodelle in der Organisationsentwicklung füllen.
- Je mehr die Beteiligten ihre Führungsrolle auf eine gemeinsam geteilte und getragene Verständnis- und Handlungsbasis stellen, desto eher ermöglichen sie allen Beteiligten, Herausforderungen in Organisationsentwicklungsprozessen vielfältig mitzugestalten.
- Je häufiger Diskurs in Führungsbeziehungen ermöglicht wird, desto nachhaltiger entsteht eine gemeinsam geteilte und getragene Verständnis- und Handlungsbasis der Beteiligten in Organisationsentwicklungsprozessen.

Die Hypothesen basieren auf den Ansätzen zur Diskurstheorie bei Foucault (1991) und Habermas (2014).

Nach Foucault (1991) dient der Diskurs als Vorgang der Herausbildung von Wahrheiten, die auf Grundlage des Seins, der Erfahrungen der Diskursbeteiligten entstehen. Für Habermas (2014) stellt der Diskurs die notwendige Grundlage dar, allen am Diskurs

beteiligten Akteuren einen Zugang zu Formen kommunikativer Vernunft zur ermöglichen. Über diesen Zugang gelangen die betreffenden Akteure zu neuen Erkenntnissen und vorläufigen Wahrheiten. Diese beiden Säulen des Diskurses werden mit dem Dialogischen Management Ansatz nach Petersen (2003) verbunden, um einen Erkenntniszuwachs im bestehenden Theoriefeld zu erreichen.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen theoretischen, einen empirischen und einen Ergebnisteil. Im Nachfolgenden wird erläutert, welche konkreten Aspekte in den jeweiligen Bereichen mithilfe welcher wissenschaftlichen Methoden bearbeitet werden.

- **Theorie**

Kapitel 2 stellt das theoretische Grundgerüst dar und erläutert in diesem Kontext zunächst den Begriff der Organisation. Im Vordergrund steht in diesem Zusammenhang die Abgrenzung vom systematischen und systemischen Verständnis, damit auf diese Weise gewährleistet werden kann, dass Leser beide Begrifflichkeiten nicht synonym verwenden – schließlich besteht das Ziel der Begriffserklärung darin, den Leser auf den systemisch diskursiven Dialog vorzubereiten.

Anschließend wird auf die Führung in der Veränderung, die beteiligten Akteure, den Ansatz des Dialogischen, organisationale Veränderungen sowie Organisationsprozesse eingegangen.

Kapitel 3 geht auf das dialogische Management als neuen Ansatz ein und erläutert in diesem Kontext die Grundlagen sowie den Zusammenhang zwischen dem dialogischen Management und der Organisationsentwicklung. Analog zu Kapitel 3 befasst sich Kapitel 4 mit dem zweiten zentralen Aspekt der Arbeit, der diskursiven Haltung.

Im Fokus der theoretischen Betrachtung steht damit das Sichtbarmachen der Tatsache, dass linear-kausale Ansätze zur Führungsarbeit in der heutigen Zeit und insbesondere in der Zukunft gewisse Grenzen in Bezug auf ihren Erfolg aufweisen – neue Ansätze wie das dialogische Management sowie die diskursive Haltung von Führungskräften, welche Veränderungsprozesse möglicherweise positiv beeinflussen können, stehen im Raum.

Die oben angeführten theoretischen Grundlagen werden mithilfe der wissenschaftlichen Methodik der systematischen Literaturrecherche identifiziert. Über die Definition

geeigneter Suchwörter werden digitale wissenschaftliche Datenbanken nach relevanten Informationen zur Thematik durchsucht.

Die theoretischen Erkenntnisse zur Führung, zum dialogischen Management und zur diskursiven Haltung sowie die Bearbeitung der in Abschnitt 1.3 definierten Zielstellung erfordern eine empirische Überprüfung.

- **Empirie**

Kapitel 5 stellt den empirischen Teil der Arbeit dar. Für das empirische Vorgehen werden zwei Varianten eingesetzt, um Aussagen über die Zusammenhänge zwischen den Lücken bestehender Führungsmodelle und der gemeinsam geteilten und getragenen Verständnis- und Handlungsbasis treffen zu können:

1. Quantitative Onlinebefragung von 22 Teilnehmenden

Aufgrund der geringen Stichprobengröße sind keine Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit aller Führungskräfte möglich – die erhobenen Daten dienen vielmehr der Orientierung zu einfach beobachtbaren Phänomenen in organisationalen Veränderungsprozessen.

2. Qualitative Interviews von 16 Experten

Über die qualitative Erhebung wird eine vertiefende Untersuchung der angenommenen Zusammenhänge bezüglich der Lücken zwischen den bestehenden Führungsmodellen und einem diskursiven Zugang in Organisationsentwicklungsprozessen durchgeführt. Die Auswertung der 16 Interviews erfolgt im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015).

- **Auswertung / Ergebnisse**

Im Anschluss an das Forschungsdesign stellt Abschnitt 5.2 die aus der quantitativen und der qualitativen Erhebung generierten Daten und Informationen vor und diskutiert diese im Hinblick auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede mit der in den Kapiteln 2 bis 4 vorgestellten Theorie.

Die vorliegende Arbeit schließt mit einem Fazit, welches die generierten Erkenntnisse unter Beachtung der eingangs definierten Forschungsfragen und -hypothesen zunächst übersichtlich zusammenfasst. Daran anschließend werden die Limitationen der Arbeit

aufgezeigt und das methodische Vorgehen einer kritischen Reflexion unterzogen. Ein Ausblick geht nicht nur auf zukünftige Trends und Entwicklungen ein, sondern zeigt zudem weiterführendes Forschungspotenzial auf.

2 Theoretisches Grundgerüst

Das Ziel des vorliegenden Kapitels besteht in der Vermittlung der zum besseren Verständnis der nachfolgenden Untersuchungen erforderlichen Grundlagen. Dies betrifft insbesondere die Begriffserklärung einer Organisation im systemischen Ansatz, die Ausgestaltung von Führung in Veränderungen, die beteiligten Akteure sowie organisationale Entwicklungsprozesse im Rahmen von Veränderungen.

Nachfolgend wird zunächst der Begriff der Organisation im systemischen Ansatz erläutert.

2.1 Begriffsklärung Organisation

Der Begriff Organisation unterliegt keiner einheitlichen und damit allgemeingültigen Definition – vielmehr finden sich in der wissenschaftlichen Literatur abhängig von der wissenschaftlichen Disziplin verschiedene Definitionsansätze, von denen einige im Rahmen des vorliegenden Abschnittes angeführt und erläutert werden.

Schreyögg (2008, S. 4-10) führt an, dass der Organisationsbegriff in der wissenschaftlichen Literatur überwiegend in einen instrumentalen, einen funktionalen und einen institutionellen Begriff unterschieden wird, wobei allerdings auch ein prozessuales Organisationsverständnis im Hinblick auf den Prozess der Ordnungsentstehung existiert:

- **Institutionaler Organisationsbegriff**

Was den institutionalen Organisationsbegriff betrifft, so wird die Organisation als soziales Gebilde verstanden – Akteure kooperieren innerhalb dieses Gebildes miteinander, um ein und mehrere gemeinsame Ziele zu erreichen. Ein Unternehmen zählt dieser Definition nach also zu den Organisationen im institutionalen Sinne.

- **Funktionaler Organisationsbegriff**

Dem funktionalen Organisationsbegriff zufolge umfasst eine Organisation die Aktionen beziehungsweise die Tätigkeit von Akteuren mitsamt ihrer zielgerichteten Koordination.

- **Instrumenteller Organisationsbegriff**

Im instrumentalen Sinne wird die Organisation als Regelwerk verstanden, welches ein Instrument zur Erreichung von Unternehmenszielen darstellt.

Eine Organisation regelt den Definitionen zufolge also das Zusammenwirken der beteiligten Akteure und schafft somit eine Ordnung. Bea und Göbel (2010, S. 247) betonen, dass sich in der Organisationslehre zwei klassische Dimensionen beziehungsweise Gestaltungsbereiche etabliert haben – zum einen die Ablauforganisation und zum anderen die Aufbauorganisation:

1. Aufbauorganisation

Im Vordergrund steht hier die strukturelle Gestaltung eines Unternehmens mit der Verteilung der Aufgaben an die jeweiligen Aufgabenträger (vgl. Bea/Göbel 2010, S. 247). Die Aufbauorganisation beschäftigt sich mit der statischen Ordnung, sie regelt die Aufgaben- und Kompetenzenverteilung.

2. Ablauforganisation

Die Ablauforganisation beschäftigt sich hingegen mit der prozessualen Ausgestaltung eines Unternehmens. Betrachtet werden in diesem Kontext alle konkreten Teilprozessschritte im Zusammenhang mit der unternehmerischen Leistungserstellung. Im Gegensatz zur Aufbauorganisation schafft die Ablauforganisation eine dynamische Ordnung durch die Wahrnehmung von Kompetenzen und Aufgaben in der Leistungserstellung.

Beide Gestaltungsbereiche, die Ablauf- und die Aufbauorganisation, sind nicht als unabhängig voneinander zu betrachten, vielmehr bedingen sie sich gegenseitig. Bea und Göbel (2010, S. 248) führen in diesem Zusammenhang an, dass die Trennung zwischen beiden Gestaltungsbereichen in der Literatur häufig kritisiert wird, da der starke Fokus einer Aufbauorganisation auf die Spezialisierung von Aufgabenträgern prozessuale Zusammenhänge gegebenenfalls vernachlässigen kann, was wiederum zu Schnittstellenproblemen führen kann. Aus diesem Grund hat im Bereich der Organisationstheorie auch die prozessorientierte Gestaltungssicht Einzug genommen – diese hebt die getrennte Sichtweise von Ablauf- und Aufbauorganisation auf.

Weber et al. (2017, S. 130) führen im Zusammenhang mit einer Begriffsdefinition an, dass der Begriff der Organisation in unterschiedlicher Weise verwendet wird. Die Autoren führen die folgenden Erklärungen an: Die Organisation steht für

„[...] das Schaffen von dauerhaften Regelungen über Strukturen und Abläufe in Betrieben, das Ergebnis dieser Tätigkeit sowie zielgerichtete soziale oder sozio-technische Systeme.“

Weber et al. (2017, S. 130) ergänzen, dass in der Betriebswirtschaft häufig auf eine der ersten Verwendungsweisen zurückgegriffen wird. Demnach besteht das Anliegen einer Organisation in der Schaffung von Rahmenbedingungen im Unternehmen zur möglichst effizienten Verwirklichung von feststehenden Aufgaben. Die Organisation wird dabei als Instrument der Aufgabenerfüllung angesehen, wie bereits oben im Rahmen des instrumentellen Organisationsbegriffes erläutert.

Für das reibungslose Funktionieren des Unternehmens ist jedoch mehr erforderlich als das reine Ausgestalten von Maßnahmen durch die Organisatoren – schließlich handelt es sich innerhalb einer Organisation um soziale Zusammenhänge, welche sich teilweise unbewusst entwickelt haben. Derartige informale Zusammenhänge sind für den effizienten Ablauf von unternehmerischen Prozessen jedoch sehr wichtig. Die Arbeitsteilung zwischen beteiligten Akteuren wird bei Begriffsdefinitionen unter Berücksichtigung sozialer Zusammenhänge daher besonders hervorgehoben (vgl. Weber et al. 2017, S. 130).

In diesem Zusammenhang beschreibt Vickers (1967, S. 109) eine Organisation als:

- Institution beziehungsweise Einrichtung, die sich einerseits als soziale Gesamtheit auszeichnet, und andererseits als zielorientiertes soziales System
(Ein Unternehmen *ist* eine Organisation.)
- Struktur eines derartigen Systems
(Ein Unternehmen *hat* eine Organisation.)
- Tätigkeit oder Aufgabe des Organisierens, bezogen auf die Gestaltung und Untersuchung der Organisationsstruktur.

Organisationen können somit als mit bestimmten Rollen verbundene Strukturen von gegenseitigen Erwartungen verstanden werden. Diese Strukturen legen genau fest, was die Organisationsmitglieder von sich selbst und von anderen Mitgliedern erwarten sollen.

Kühl (2011, S. 23) führt beispielsweise eine in der Betriebswirtschaft geläufige Begriffsdefinition an, in welcher die Organisation unter anderem als formales Regelwerk eines arbeitsteiligen Systems verstanden wird.

„Immer erscheinen die Organisationen mit klaren Zwecken ausgestattet, die durch eine möglichst effiziente, in der Regel hierarchisch strukturierte Organisationsform und mit einem selbstverständlich gut geschulten Personalbestand verfolgt werden sollen.“

Demnach wird in diesem Kontext von einer Organisation gesprochen, wenn mehrere Akteure im Rahmen eines arbeitsteiligen Prozesses kontinuierlich an gemeinsamen Aufgaben arbeiten und ein gemeinsames Ziel verfolgen. Die auf die beteiligten Akteure verteilten Handlungen müssen dabei aufeinander abgestimmt und auf das gemeinsame Ziel ausgerichtet werden. Per Definition entspricht eine Menschenansammlung wie beispielsweise eine Warteschlange im Kassenbereich eines Supermarktes keiner Organisation, während Unternehmen, Verbände und Vereine durchaus Organisationen sind.

Ein Unternehmen ist aus dem Grunde als Organisation zu verstehen, da es sich durch eine innere Organisation auszeichnet, welche die Regelung des gemeinsamen Miteinanders durch funktionale Aufgabenverteilung zum Ziel hat. Frost und Hattke (2015, S. 374) führen in diesem Zusammenhang an, dass eine Organisation durch die Art und Weise geprägt wird, wie die Aufgaben innerhalb dieser Organisation erfüllt werden. Arbeiten viele Menschen zusammen, so erfordert dies das aufeinander Abstimmen von Strukturen und Prozessen, damit die Organisation als Ganzes manövrierfähig bleibt. Die Autoren schlagen daher die nachfolgende Definition vor:

„Organisationen sind zweckgerichtete Systeme, deren Strukturen Verhaltens-, Handlungs- und Kommunikationsräume festlegen, in denen Organisationsmitglieder miteinander und mit ihrer Umwelt interagieren.“ (Frost/Hattke 2015, S. 374)

Mihelčič (2012, S. 26) fasst in seinem Artikel über Begriffsdefinitionen zu Organisation zusammen, dass die überwiegende Anzahl der wissenschaftlichen Literatur eine Organisation explizit oder implizit als eine Gruppe von Personen bezeichnet. Er selbst schlägt jedoch eine Trennung zwischen der formellen sozialen Einheit¹ als ökonomische

¹ Engl. formal social unit (FSU).

Organisation und seiner internalen Organisation vor und betont, dass letzteres der essentiellen Struktur dynamischer Beziehungen zwischen den einzelnen Organisationsmitgliedern entspricht.

Organisationen müssen daher entsprechend ausgestaltet werden. Frost und Hattke (2015, S. 373) führen in diesem Kontext ein Zitat des US-amerikanischen Ökonomen mit österreichischer Herkunft Peter F. Drucker (1909-2005) an, in welchem es heißt:

„Zweck und Ziel der Organisation ist es, die Stärken der Menschen produktiv zu machen und ihre Schwächen unwesentlich.“

Es gehört daher zu den organisatorischen Aufgaben, Strukturen und Prozesse entsprechend managen zu können. Hierzu gehört beispielsweise die Orientierungs-, Motivations- und Koordinationsaufgabe einer Organisation: Durch die interpersonelle Arbeitsteilung sowie die Abstimmung arbeitsteiliger Handlungen soll gewährleistet werden, dass die Kapazität der Organisation als Ganzes diejenige der einzelnen Organisationsmitglieder übersteigt – schließlich ist die Entscheidungs- und Informationsverarbeitungskapazität beziehungsweise das Können einzelner Organisationsmitglieder beschränkt. Aus dem Umstand, dass nicht jedes einzelne Organisationsmitglied alles wissen muss, ergeben sich die Koordinations- und die Orientierungsaufgabe:

- Koordinationsaufgabe

Im Rahmen der Koordinationsaufgabe werden die Organisationsmitglieder mit den erforderlichen Entscheidungs- und Informationsrechten ausgestattet. Das Ziel besteht darin, dass die Mitglieder ihre lokalen und fragmentierten Wissensbestände untereinander abstimmen, um auf diese Weise die Organisationsziele erreichen zu können. Das Management von Prozessen und Strukturen steht im Hinblick auf die Gestaltung der Organisation im Fokus.

- Orientierungsaufgabe

Das Ziel der Orientierungsaufgabe besteht in der rechtzeitigen Wahrnehmung und Interpretation relevanter Informationen und Probleme durch Organisationsstrukturen, damit diese anschließend in die Entscheidungsfindung einfließen können. Konkret geht es hierbei um die Fähigkeit zum Wissensmanagement und organisationales Lernen –

relevantes implizites sowie explizites Wissen muss generiert, geteilt, genutzt und abgespeichert werden.

- Motivationsaufgabe

Im Hinblick auf den motivationalen Aspekt geht es um das Wollen aller Organisationsmitglieder. Im Vordergrund steht hierbei die Frage, welche Kräfte motivierend auf die Organisationsmitglieder wirken, damit diese die zur Bearbeitung von Aufgaben oder Handlungen erforderliche Energie aufbringen und die kontinuierlich verfolgen können. Aufgaben und Handlungen sollten mit Interesse und Initiative bearbeitet werden, damit Leistung erbracht werden kann – das individuelle Verhalten von Mitgliedern muss also durch Motivation in Einklang gebracht werden mit den organisationalen Verhaltenserwartungen. Dies betrifft insbesondere die Ausgestaltung geeigneter Anreizsysteme und Aufgabenzuschüsse zur Steigerung der extrinsischen sowie der intrinsischen Motivation der Mitglieder. Die intrinsische Motivation sollte dabei verstärkt gefördert werden. (vgl. Frost/Hattke 2015, S. 377f).

Eng mit dem Begriff der Organisation verwandt ist der Begriff der Organisationentwicklung – nachdem nun ein gewisses Grundverständnis über den Begriff der Organisation herrscht, wird im Folgenden auf den Begriff der Organisationsentwicklung eingegangen. Analog zur Begriffsdefinition für Organisation existiert auch für den Begriff der Organisationsentwicklung keine einheitliche und allgemeingültige Definition. In der wissenschaftlichen Literatur zum Thema lässt sich eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionsansätzen für den Begriff Organisationsentwicklung finden. Nachfolgend werden einige Definitionen angeführt, wobei an dieser Stelle festgehalten wird, dass es sich lediglich um eine Auswahl handelt und keineswegs Anspruch auf Vollständigkeit besteht.

Um Missverständnissen in Bezug auf unterschiedliche Bedeutungen vorzubeugen, geben Becker und Langosch (2002, S. 4) vor, was unter der Organisationsentwicklung eben nicht zu verstehen ist:

- Organisationentwicklung ist weder eine ausschließlich organisatorische Frage noch eine Angelegenheit, welche nur Organisationsabteilungen betrifft, und darf daher auch nicht mit dem Begriff der Organisationsplanung vertauscht werden.

- Organisationentwicklung ist weder ein Managementmodell noch ein Management- oder irgendein anderes System, welches für erfolgreiches Führen steht.
- Organisationsentwicklung ist keine Methode und keine Technik zur Beeinflussung anderer, wie beispielsweise Gesprächs- und Verhandlungsführung.
- Organisationsentwicklung ist nicht identisch mit den Begriffen Human Relation, Ergonomie, Industrial Engineering oder Arbeitsstrukturierung.
- Organisationsentwicklung ist nicht dasselbe wie Personalentwicklung, denn hier lernen nur ausgewählte Individuen ohne Berücksichtigung von dahinterstehenden organisatorischen Strukturen.

Im Gegensatz zum obigen Ausschlussverfahren betonen Graf-Götz und Glatz (2007, S. 58), dass Organisationsentwicklung einem geplanten organisatorischen Wandel entspricht. Hierzu konkretisiert Beckhard (1972, S. 24):

„Organisationentwicklung ist ein Verfahren, das planmäßig, betriebsumfassend, von der Führung gesteuert zum Zweck der Verbesserung von Wirksamkeit und Gesundheit der Organisation durch geplantes Eingreifen in den Organisationsablauf mittels Erkenntnisse aus den Verhaltenswissenschaften angewandt wird.“

French und Bell (1994, S. 31) ergänzen, dass Organisationsentwicklung die langfristige Bemühung zur Verbesserung von Problemlösungs- und Erneuerungsprozessen innerhalb einer Organisation ist. Insbesondere wird dies durch eine auf Zusammenarbeit ausgerichtete und wirksamere Steuerung der Organisationskultur erreicht. Die Kultur von formalen Arbeitsteams muss dabei berücksichtigt werden, was manchmal die Hilfe von Organisationentwicklungsberatern erfordert – schließlich müssen Theorien und Technologien der Sozialwissenschaften sowie die Aktionsforschung mit einbezogen werden.

Comelli (1985, S. 93) bringt den Aspekt der Humanität in die Definition der Organisationsentwicklung ein, indem er sie als einen umfassenden Systemveränderungs- beziehungsweise Systementwicklungsprozess ansieht, welcher von allen Betroffenen getragen wird. Die Anpassung an diese Veränderungen erfolgt dabei über Lernprozesse, wobei nicht nur die Organisationsmitglieder, sondern auch die gesamte Organisation

lernen. Organisationentwicklungsprozesse verbessern die Lebensqualität in der Organisation, verändern die Strukturen und die Kultur – dabei handelt es sich um langfristig ausgelegte Bemühungen zur Förderung der Erneuerungs- und Problemlösefähigkeit der Organisation durch technische als auch durch menschliche Ressourcen.

Trebesch (2000, S. 50 ff.) untersuchte aufgrund der Vielzahl an Definitionen 50 verschiedene und kam zu den in folgender Tabelle meistgenannten Begriffen.

Tabelle 1 : Meistgenannte Begriffe im Kontext der Organisationsentwicklung (Trebesch 2000, S. 50-61).

Genannte Begriffe	Nennungen
01. sozialer und kultureller Wandlungsprozess (Veränderungsstrategie)	19
02. Steigerung der Leistungsfähigkeit des Systems	18
03. Gesamtsystem- Bezug, betriebsumfassend	18
04. Integration von individueller Entwicklung und Bedürfnissen mit Zielen und Strukturen der Organisation	17
05. aktive Mitwirkung der Betroffenen	17
06. bewusst gestaltet, methodisch, planmäßig gesteuertes Vorgehen	16
07. angewandte Sozialwissenschaft	14
08. Effektivitätssteigerung	13
09. (gemeinsame) Lernprozesse	13
10. Anpassung der Organisation an die Umwelt	12
11. Steigerung der Problemlösungsfähigkeit des Systems	12
12. Gestaltung von Arbeitsplätzen (einschl. Humanisierung)	10
13. Interaktions- und Kommunikationsfähigkeit verbessern	10
14. wertend / normativ	9
15. Selbstregulierung des Systems (Anpassung an die internen Realitäten)	9
16. langfristig	8
17. Veränderung von Werten, Überzeugungen, Ansichten, Einstellungen	8

Organisationsentwicklung versteht sich somit als langfristiger Wandlungsprozess sowohl auf der sozialen als auch auf der kulturellen Ebene, welcher die aktive Mitarbeit aller betroffenen Menschen erfordert, und die Leistung der Organisation steigern soll. Die Definitionen zeigen, dass Organisationentwicklung einen besonderen Bezug zu einer konkreten Situation von Menschen innerhalb einer Organisation hat.

Zink (2009, S. 29) geht dabei ebenfalls auf die Verknüpfung zwischen den Begriffen Personal und Organisation ein, indem die Organisationsentwicklung häufig als Teil der Personalentwicklung verstanden wird. Die hohe Komplexität und Dynamik von

Umweltveränderungen bedingt schließlich permanente Veränderungs- und Verbesserungskonzepte, welche wiederum entsprechende Mitarbeiterkompetenzen voraussetzen.

Der Begriff selbst entstammt dem angelsächsischen Sprachraum und wird dort als *organizational development* bezeichnet. Begriffe wie *planned change*, *social change*, *planned organizational change* und *organizational change* werden häufig synonym verwendet. Es wird anhand aller Begriffe jedoch deutlich, dass der geplante organisatorische Wandel im Fokus steht, wobei der geplante organisatorische Wandel als starke Veränderung von relativ vielen Merkmalen einer gesamten Organisation zu verstehen ist. Es zieht eine Reihe von Folgeveränderungen mit sich und zeichnet sich dadurch aus, dass viele Organisationsmitglieder in besonderem Maße hinsichtlich ihrer Interessen von der Veränderung betroffen sind. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn vollkommen neuartige Lösungskonzepte und Ideen angewendet werden sollen. Zink (2009, S. 30) führt in diesem Kontext als Beispiel an, dass eine geplante organisatorische Veränderung respektive eine Organisationsentwicklung dann vorliegt, wenn ein Unternehmen sich strategisch dahingehend ausrichtet, die zukünftige Erbringung von Dienstleistungen auch im internationalen Raum zu leisten.

Gebert (1974, S. 23) schildert im Zusammenhang mit einer inhaltlichen Beschreibung des Verständnisses von Organisationsentwicklung, dass diese im Wesentlichen von der Art und Weise der Herbeiführung des tiefgreifenden Wandels abhängt. So unterscheidet er die nachfolgenden Ansätze:

1. Herbeiführung des tiefgreifenden Wandels durch die Veränderung von Verhalten und Einstellungen der Mitarbeitenden (personaler Ansatz)
2. Herbeiführung des tiefgreifenden Wandels durch die Veränderung struktureller Rahmenbedingungen (struktureller Ansatz)
3. Herbeiführung des tiefgreifenden Wandels durch Kombination des strukturalen und personalen Ansatzes

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Zusammenhänge zwischen dem personalen und dem strukturalen Ansatz auf.

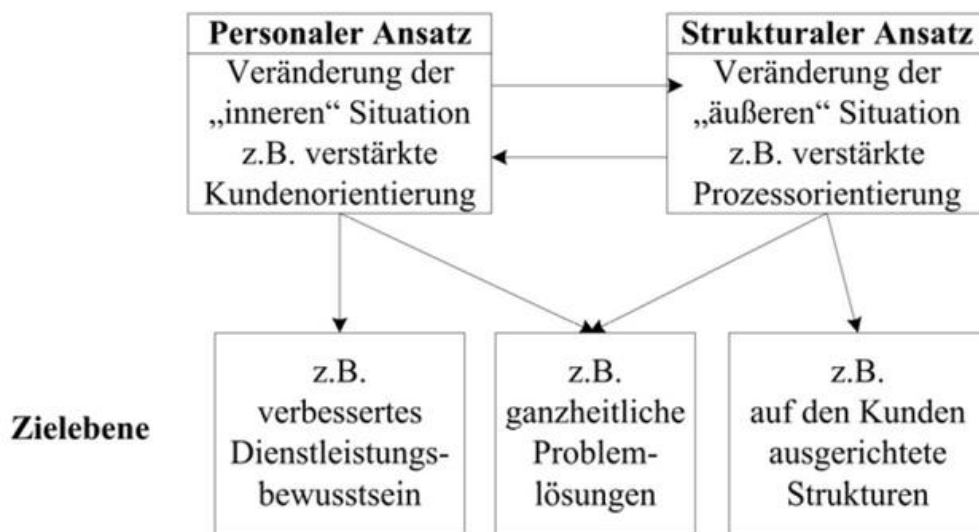


Abbildung 1: Strukturaler und personaler Ansatz in der Organisationsentwicklung (Zink 2009, S. 31).

Im Hinblick auf eine konkrete Begriffsdefinition führt Zink (1979, S. 64) Folgendes an:

„Unter Organisationsentwicklung sollen daher alle Ansätze zusammengefasst werden, die durch eine Änderung von Organisationsstrukturen und Technologien eine Organisation leistungsfähiger, die Zusammenarbeit zwischen Arbeitsgruppen effizienter und die Arbeitsbedingungen für den Einzelnen befriedigender gestalten wollen. Ein weiteres Ziel ist darin zu sehen, die Anpassungsfähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder an die dynamischen Veränderungen zu erhöhen. Die Organisationentwicklung bezieht sich dabei nicht isoliert auf Technik, Mensch oder Organisationsstruktur, sondern versteht die Organisation als komplexes System mit den daraus abzuleitenden gegenseitigen Abhängigkeiten.“

Die obigen Ausführungen lassen erahnen, dass die Führung von und innerhalb von Organisationen eine besondere Rolle einnimmt – schließlich ist sie maßgeblich für die Ausgestaltung und damit auch für das Management von Strukturen und Prozessen der Organisation und damit auch für die Herbeiführung von tiefgreifenden Veränderungen verantwortlich.

Grossmann und Mayer (2011, S. 37) betonen in diesem Kontext explizit, dass die Qualität von Organisationsentwicklungsprozessen maßgeblich von der Unterstützung und Begleitung des Prozesses durch die Führungskraft beeinflusst wird.

Organisationsentwicklung bedeutet demnach auch die Führung der Mitarbeitenden durch diesen Prozess, weswegen die Organisationentwicklung als originäre Führungsaufgabe angesehen werden kann. Die Aufgabe der Führung besteht unter anderem darin, dass sie für die Entwicklung der Veränderung in eine positive Richtung für die gesamte Organisation zu sorgen hat. Die Herausforderung einer Führungskraft liegt darin begründet, einzelne Individuen, Gruppen oder gar ganze Organisation zur eigenständigen Veränderungsleistung zu motivieren.

Fink (2003, S. 196) erläutert im Hinblick auf die Abgrenzung des systematischen vom systemischen Ansatz, dass

- Ein Ansatz systematisch ist, wenn einzelne Systeme gestaltet werden
- Ein Ansatz insbesondere vor dem Hintergrund von Veränderungen als systemisch zu bezeichnen ist, wenn er durch situative und kontinuierliche Interventionen in eben diese Veränderungsprozesse gekennzeichnet ist.

Im Hinblick auf die bedeutsame Abgrenzung des systematischen vom systemischen Verständnis führen Schwarz und Schlaak (2018, S. 147) an, dass beide Denkweisen häufig verwechselt werden. Im Hinblick auf das systemische Denken und Handeln erweist sich die systemische Schleife jedoch als entscheidendes Werkzeug zur ressourcen-, lösungs- und zielorientierten Handlung und zur schrittweisen Reduktion von Komplexität:

- Das Verständnis von Problemen erfolgt immer in Bezug auf alle beteiligten Personen
- Jeder Akteur eines Systems verfolgt seine Ziele und darf dies auch
- Die zeitliche Dynamik wird im Blick gehalten
- Es wird in Wechselwirkungen gedacht (vgl. Schwarz/Schlaak 2018, S. 238).

Der systemische Ansatz nutzt daher die Denkweisen aus verschiedenen Perspektiven und Betrachtungswinkeln und zeichnet sich dadurch aus, dass nicht nur eine einzige, sondern vielmehr mehrere subjektive sowie auch kollektive Wahrheiten existieren (vgl. Fink 2003, S. 196).

Zwar greift die vorliegende Arbeit auf die Systemtheorie zurück, jedoch nicht im Sinne eines Regelsystems, sondern vielmehr im Sinne eines sozialen Systems mit allem, was Akteure lernbezogen hervorbringen können, um Veränderungen anders zu gestalten.

Um die Bedeutsamkeit der Führungskraft während Veränderungen verdeutlichen zu können, wird im Rahmen des nachfolgenden Abschnittes explizit auf die Führung in der Veränderung eingegangen.

2.2 Führung in Veränderung

Das Thema „Führung“ ist für die Beantwortung der in Abschnitt 1.3 definierten Zielstellungen insofern als relevant einzubeziehen, als dass die Führung einen entscheidenden Einfluss auf das Gelingen von Veränderungsprozessen in Organisationen hat. Im Rahmen des vorliegenden Abschnittes wird auf Möglichkeiten der Führung in Veränderungsprozessen eingegangen. Abschnitt 2.2.1 erläutert daher zunächst, was unter Führung und Führungsarbeit konkret verstanden wird, während anschließend auf die Grenzen bisheriger Führungsansätze im Umgang mit Veränderungen eingegangen wird. Abschließend werden einige alternative Führungskonzepte vorgestellt und die Führungskraft als Erfolgsfaktor für die Führungsarbeit hervorgehoben.

2.2.1 Führung aus systemischer Sicht

Korn (2015, S. 59) führt an, dass der Begriff Führung häufig mit Kontrolle und Anweisung verbunden wird, er jedoch in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext unterschiedliche Bedeutungen haben kann. Das Führungsverständnis eines Individuums ist daher davon geprägt, welcher der verschiedenen Kontexte im Vordergrund steht. Zudem wird das Führungsverständnis eines Einzelnen aber auch mit den persönlichen Erfahrungen von erlebter Führung verbunden. Dieselbe Unschärfe wird beim Begriff der Führungskraft deutlich: Für einige Menschen umfasst der Begriff in der Regel Personen mit Personal- und/oder Budgetverantwortung, für andere Menschen wiederum steht der Begriff für Personen, die für das Unternehmen besonders wichtige Aufgaben erfüllen und Entscheidungen weitestgehend ohne Anweisungen treffen können.

Analog zum bereits definierten Begriff der Organisationsentwicklung existiert also auch für den Führungsbegriff eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionsansätzen. So bezeichnet Wunderer (2007, S. 204) Führung als sämtliche Verhaltensweisen mit der

Ausrichtung auf die zielorientierte Einflussnahme im Hinblick auf die Erfüllung von gemeinsamen Aufgaben – dies kann entweder in oder auch mit einer konkreten strukturierten Arbeitssituation erfolgen.

Remer (1987, S. 357) bezeichnet Führung hingegen als die vermittelnde Interaktion zwischen verschiedenen Rollen zur Erzielung eines Systemeffektes. Auch von Rosenstiel (1999, S. 4) sieht in der Führung dahingehend eine zielgerichtete Einflussnahme auf Mitarbeitende, dass entweder Einzelpersonen oder auch ganze Gruppen eine bestimmte Aufgabe beziehungsweise Leistung in Bezug auf bestimmte Ziele erfüllen. Diese Ziele sind durchaus unterschiedlich und können beispielsweise in der Qualitätssicherung sowie auch in der Umsatzerhöhung liegen.

Führung kann dabei sowohl durch Personen als auch durch Strukturen erfolgen – eine Person fungiert als Vorgesetzter und plant, initiiert, kontrolliert und leitet aufgabenrelevante Aktivitäten. Die führende Person gibt den Mitarbeitern Anleitungen und Hilfestellungen, damit vordefinierte Ziel erreicht werden können. Eine korrekte Ausfüllung dieser Führungsaufgabe führt zudem zur Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter (vgl. Weinert 1998, S. 419). Führung bedeutet Interaktion, denn die führende Person und die geführten Mitarbeiter beeinflussen sich gegenseitig (vgl. Gebert/Von Rosenstiel 1996, S. 158).

Weinert (2004, S. 463) betont, dass Führung aus den Elementen führende Person, geführte Person und Situation besteht.

Zwischen der in Abschnitt 2.1 bereits beschriebenen Organisationentwicklung und Führung besteht eine Wechselwirkung. Während es bei der Organisationsentwicklung um langfristige Wandlungsprozesse geht, brauchen diese Prozesse immer auch jemanden, der sie führt. Hinter all den Handlungen im Rahmen des Wandlungsprozesses steht ein Subjekt, welches einerseits über das Ob und andererseits auch über das Wie entscheidet: die Führung der Organisation. So zeigt beispielsweise der Definitionsansatz von Beckhard (1972), dass Organisationsentwicklung als Verfahren von der Führung gesteuert wird.

Wunderer (2007) betonte in seiner Definition von Führung, dass hiermit sämtliche Verhaltensweisen mit Ausrichtung auf die Erfüllung von gemeinsamen Aufgaben gemeint sind. Die Führung gibt damit den Weg der Organisationentwicklung vor, wobei

die Organisationsentwicklung selbst als gemeinsame Aufgabe der Führung und allen Mitarbeitern angesehen werden kann.

Neuberger (2002, S. 593) führt in diesem Zusammenhang an, dass sich systemische Ansätze deutlich von der konventionellen Interpretation der Mitarbeiterführung abgrenzen: Statt die Führungskraft als dominanten Macher und einzigen zentralen Einflussfaktor anzusehen, geht es vielmehr um verstreute und zugleich selbstständige Einflusszentren im Sinne von psychischen und sozialen Systemen. Alle beteiligten Subjekte haben demnach Einfluss auf das Führungshandeln und das Führungssystem.

Neuberger (2002, S. 597) definiert:

„Dem systemischen Ansatz geht es nicht um ontologische Feststellungen [...], sondern um standpunkt- und methodenabhängige Beobachtungen, die den scheinbar objektiven Gegenstand für den Betrachtenden erst konstruieren. Damit ist nicht gemeint, dass Beobachtende Wirklichkeit erschaffen, sondern nur, dass sie zu einer wie immer gearteten, prinzipiell als solcher unerkennbaren Wirklichkeit einen vermittelten Zugang haben: Sie machen sich ein Bild und handeln auf Basis dieser Konstruktion.“

Führung aus systemischer Sicht bedeutet also das gemeinsame Entwickeln und Aushandeln von Lösungsansätzen, wobei sich aus diesen Ansätzen gangbare und anschlussfähige Folgehandlungen ergeben. Mithilfe einer derartigen Vorgehensweise kann beispielsweise an organisationales Lernen im Rahmen eines selbstreferentiellen Prozesses angeknüpft werden.

Kaehler (2017, S. 122) geht im Hinblick auf die Führung aus systemischer Sicht ebenso auf die Betrachtung von Organisationen als soziale Systeme ein. Durch das Schaffen von Vertrauen und Rahmenbedingungen übt Führung einen Einfluss auf nicht steuerbare Systeme aus – als wesentliche Elemente der systemischen Führung gibt Kaehler (2017) dabei die folgenden Merkmale an:

- Autopoiesis (Selbstorganisation)
- Koevolution (wechselseitige Anpassung)
- Konstruktivismus und
- Nicht-lineares Ursache-Wirkungs-Denken.

Die obigen Ausführungen zum systemischen Verständnis von Führung decken sich mit den in Abschnitt 2.1 bereits angeführten Erläuterungen zum Verständnis einer Organisation. Das systemische Führen in organisationalen Entwicklungsprozessen ist jedoch nicht automatisch mit Erfolg gekrönt, sondern gewissen Grenzen unterworfen – der nachfolgende Abschnitt beschäftigt sich daher mit diesen Limitationen.

2.2.2 Grenzen für Führen in Organisationsentwicklungsprozessen

Reiß (1997, S. 6) betont bereits vor über 20 Jahren, dass Veränderungen nicht mehr als Sondervorgang bezeichnet werden dürfen, sondern vielmehr allgegenwärtig sind. Jede Organisation ist damit ständigen Veränderungen ausgesetzt, ein einer durch die Veränderung von Systemmitgliedern, zum anderen aber auch durch deren Beziehungen und durch Veränderungen der Rahmenbedingungen. Organisationsmitglieder, und hierbei insbesondere Führungskräfte, nehmen dabei Einfluss auf das gesamte Organisationssystem. Dieses kann als äußerst komplex bezeichnet werden, denn ablaufende Prozesse sind wechselseitig miteinander vernetzt und durch ständige Rückkopplungen gekennzeichnet (vgl. Willke 1991, S. 43).

Von Au (2017, S. 6) betont, dass ein System in eine Krisenphase beziehungsweise eine Phase der Instabilität gerät, wenn die stabile Ordnung bedingt durch interne oder externe Veränderungen nicht mehr aufrechterhalten werden kann. Das System muss daher umgestaltet und eine vollkommen neuartige Ordnung hergestellt werden, wie die nachfolgende Abbildung zeigt.

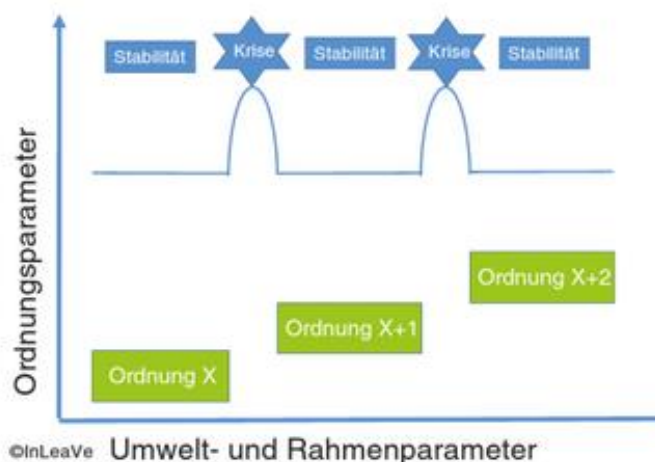


Abbildung 2: Sprunghafte Veränderungen von Ordnungssystemen (Von Au 2017, S. 6).

Die zunehmende Komplexität bedingt durch eine stetig voranschreitende Vernetzung und Digitalisierung stellen Organisationen vor große Herausforderungen. Hierfür sind nicht nur die vielen Teilnehmenden (Knoten) verantwortlich, sondern auch die hohe Spontanaktivität und die steigende Kopplungsdichte (vgl. Kruse 2020, S. 18). Die steigende Komplexität gilt damit als wohl größte Herausforderung der heutigen Zeit und steht mit den Grenzen für das Führen in Organisationsentwicklungsprozessen in starkem Zusammenhang. Mit Komplexität muss daher adäquat umgegangen werden, was das Erkennen von Mustern im Sinne einer systemischen, lernenden und vor allem permanenten Kontextklärung beinhaltet (vgl. Kruse 2020, S. 30).

Meisel und Feld (2009, S. 89) betonen, dass eine nachhaltige Verhaltens- und Einstellungsveränderung bei den von der Veränderung betroffenen Akteuren stets langfristig verläuft – im Laufe der vergangenen Jahre haben sich dabei viele Phasenmodelle zur Beschreibung des Organisationentwicklungsprozesses herausgebildet. Als erstes Modell kann das 3-Phasen-Modell nach Lewin (1947) angeführt werden, welches die drei nachfolgenden Phasen unterscheidet:

1. Phase 1: Unfreezing (Auftauen)

Der aktuelle Zustand wird infrage gestellt, womit die Motivation für die Veränderung geweckt wird

2. Phase 2: Moving (Veränderung)

Damit das angestrebte Ziel erreicht werden kann, erfolgt eine Mobilisierung von Veränderungen, was die Veränderung von Arbeitsabläufen und Verhaltensweise beinhaltet

3. Phase 3: Refreezing (Einfrieren)

Die durchgeführte Veränderung wird stabilisiert und es erfolgt eine Einbettung in einen festen Bezugsrahmen.

Meisel und Feld (2009, S. 89) halten jedoch fest, dass die dritte Phase in der heutigen Zeit bei Organisationsentwicklungsprozessen nicht mehr so starr wie im 3-Phasen-Modell nach Lewin (1947) ausgeführt wird – schließlich geht es vielmehr darum, einen flexiblen Zustand zu erreichen, welcher der Organisation im heutigen komplexen, dynamischen Umfeld erneute Veränderungen erleichtert. Die Autoren verwiesen in diesem Kontext auf

den idealtypischen Ablauf eines Organisationsentwicklungsprozesses, welcher in nachfolgender Abbildung dargestellt ist.

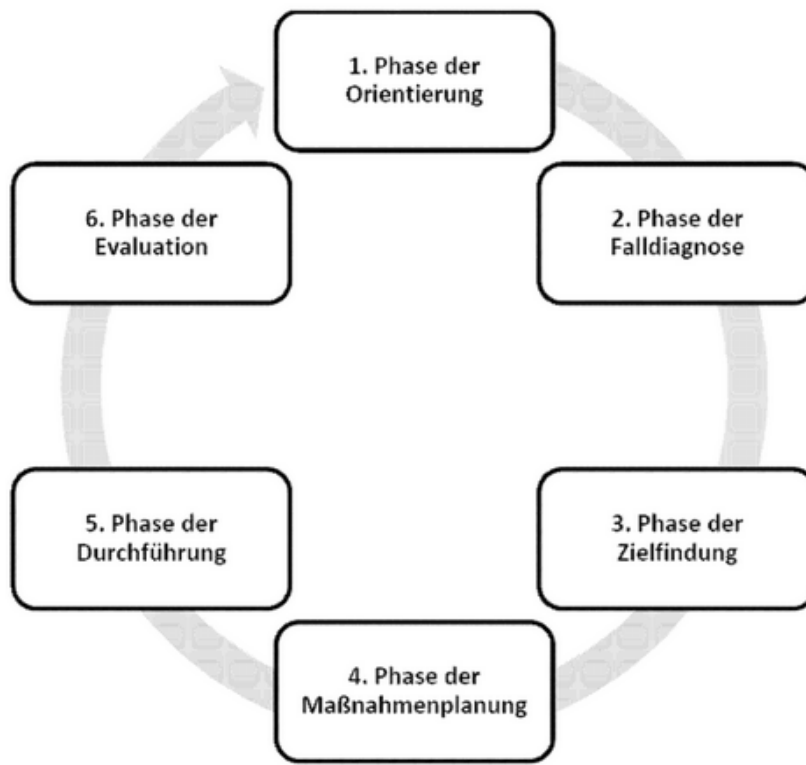


Abbildung 3: Phasen eines Organisationsentwicklungsprozesses (Meisel/Feld 2009, S. 90).

Veränderungsprozesse stellen Führungskräfte vor große Herausforderungen – so zeigt eine im Jahr 2009 in der Bundesrepublik Deutschland durchgeführte Befragung von 98 Personalmanagern beispielsweise auf, dass unter den beteiligten Akteuren sehr häufig Interessen- und Zielkonflikte bestehen, Ressourcen nur unzureichend vorhanden sind, die umsetzenden Führungskräfte nur über ein unzureichendes Rollenverständnis verfügen, die Kommunikation während des Veränderungsprozesses nur unzureichend erfolgt und die Führungskräfte in Bezug auf ihre Qualifikation nicht ausreichend ausgebildet sind. Das nachfolgende Säulendiagramm zeigt die gesamten Befragungsergebnisse auf.

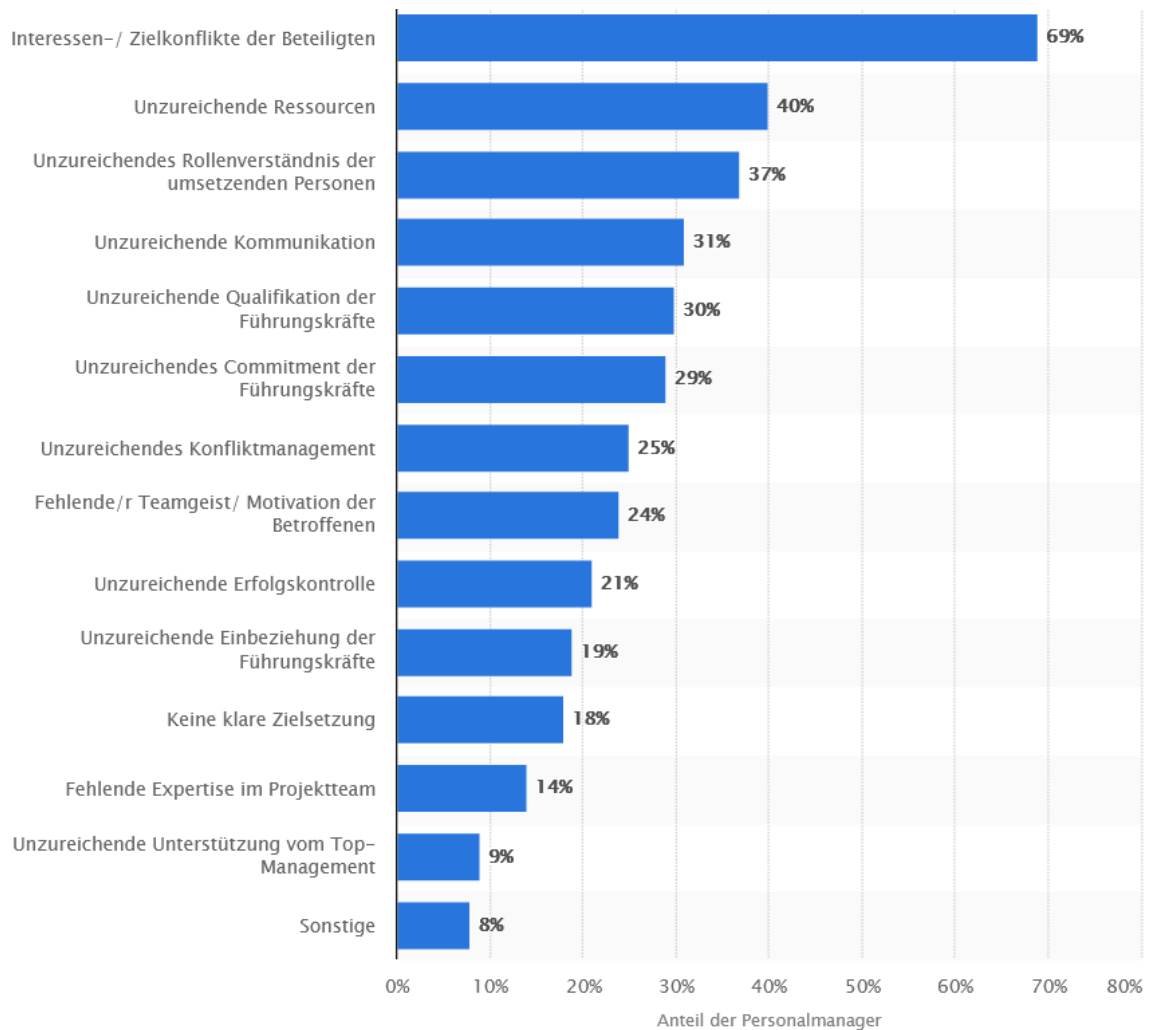


Abbildung 4: Herausforderungen in Veränderungsprozessen (Statista 2021, o. S.).

Die Unternehmensberatung Porsche Consulting führte im Jahr 2020 eine umfangreiche Studie zum Zusammenhang einer starken Führung mit erfolgreichen Transformationen durch. Zu den wichtigsten Erkenntnissen gehören die nachfolgenden Aspekte:

- Lediglich 20 Prozent aller strategischen Veränderungen in deutschen Unternehmen führen auch zum gewünschten Ergebnis
- Führungskräften gelingen die Motivation und die Befähigung von Mitarbeitenden für die Umsetzung der Veränderung vielfach nicht – 73 Prozent der Unternehmensleitungen haben erkannt, dass erfolgreiche Veränderungen eine stärkere Führung erforderlich machen (vgl. Porsche Consulting 2020, S. 3).

Im Hinblick auf Hindernisse für organisationale Veränderungsprozesse führt Porsche Consulting (2020, S. 8) weiterhin an, dass die strategische Relevanz von Veränderungsprozessen in den vergangenen Jahren durchaus in den Chef-Etagen der Unternehmen angelangt ist – dennoch führen nur verhältnismäßig wenige Veränderungsprozesse auch zum gewünschten Ergebnis, wie die nachfolgende Abbildung getrennt nach Branchen zeigt.

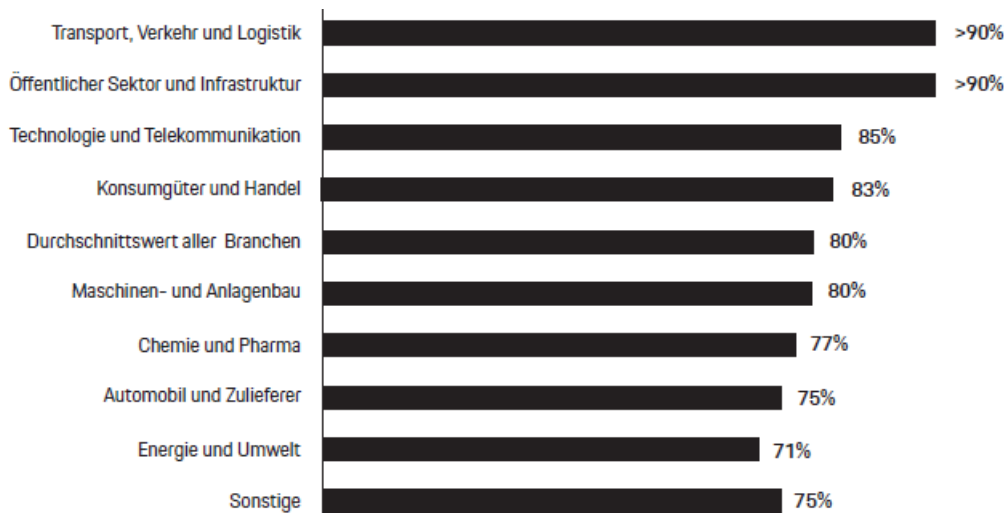


Abbildung 5: Misserfolgsquote von strategischen Veränderungen (Porsche Consulting 2020, S. 8).

In den Bereichen Transport, Verkehr und Logistik sowie im öffentlichen Sektor und in der Infrastruktur scheiterten somit über 90 Prozent der Veränderungsprozesse. Für Unternehmen bergen diese Misserfolge große Risiken – nicht nur im Hinblick auf eine erfolgreiche Strategieumsetzung, sondern auch im Hinblick auf profitables Wachstum (vgl. Porsche Consulting 2020, S. 8).

Zu den vier Schlüsselementen für erfolgreiche Veränderungsprozesse haben sich die folgenden herauskristallisiert:

- Kommunikation
- Beteiligung
- Führung
- Qualifizierung.

Werden die Ergebnisse der Befragung von Führungskräften deutscher Unternehmen durch die Porsche Consulting (2020) herangezogen, so attestieren die Führungskräfte

ihren Unternehmen erhebliche Defizite in diesen vier Dimensionen. Besonders hervorgehoben werden kann die fehlende oder zu spät erfolgte Kommunikation mit den Beteiligten, welche mit einem Anteil von 77 Prozent als häufigste Ursache für den Misserfolg von Veränderungsprozessen verantwortlich gemacht wird. Um Widerstände gezielt abbauen zu können, müssen die Gründe für den Veränderungsprozess von Anfang an transparent gemacht werden. Neben der unzureichenden Kommunikation ist für 73 Prozent der Befragten aber auch die mangelnde Führung für das Scheitern von Veränderungsprozessen verantwortlich – immerhin verlangen strategische Veränderungsprozesse den Führungskräften bestimmte Kompetenzen und Fähigkeiten ab. Hierzu zählt beispielsweise eine große Sensibilität, was die Identifikation und den Umgang mit den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden betrifft. Führungskräfte müssen eigene Unsicherheiten in den Hintergrund rücken, um den Mitarbeitenden gegenüber als Vorbild entgegenzutreten. Es wird deutlich, dass eine derart anspruchsvolle Aufgabe nicht nur einer gezielten Vorbereitung bedarf, sondern auch einer bestmöglichen Unterstützung. Eine entsprechend ausgeprägte Führung beeinflusst die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprozessen damit deutlich (vgl. Porsche Consulting 2020, S. 9).

Die obigen Ausführungen zeigen vor allem eins: Führungskräfte werden in ihrem Lernprozess im Umgang mit Veränderungen in Organisationen wie beispielsweise bei der digitalen Transformation nicht ausreichend unterstützt – so kann festgehalten werden, dass konventionelle Ansätze wie Checklisten und Methoden für die verschiedenen Phasen der Organisationsentwicklung ein Scheitern der geplanten Veränderung nicht verhindern können. So betonen Doppler et al. (2014, S. 64) beispielsweise, dass sich die theoretischen Konzeptentwürfe zur Durchführung eines Veränderungsprozesses immer beeindruckend lesen lassen und der Weg der Veränderung hervorragend beschrieben wird. Die Realität sieht dann allerdings anders aus, denn von dem angepriesenen Ergebnis ist im Endeffekt trotz intensiver Veränderungsbemühen nicht viel zu sehen. Die Autoren führen das Scheitern darauf zurück, dass den Betroffenen Vorgehensweisen vorgeschrieben werden, die nur im Widerstand enden können. Das bürokratisch-hierarchische konventionelle Führungskonzept hat damit ausgedient.

Wagner (2017, S. 183) fasst im Zusammenhang mit häufigen Gründen für das Scheitern konventioneller Führungskonzepte die nachfolgenden Aspekte zusammen:

- Führungskräfte halten an alten Gewohnheiten getreu nach dem Motto „Das war schon immer so!“ fest.
- Systematische Prognosen fehlen und die Zukunft kann nicht beurteilt werden, da sich die Führung nicht mit der aktuellen Lage beschäftigt.
- Die Abstimmung und Kommunikation zwischen unterschiedlichen Bereichen verlaufen eher schlecht.
- In Krisensituationen kommt es häufig zu menschlichem Fehlverhalten
- Eine Innovationskultur im Unternehmen fehlt.

Franken (2016, S. 3) führt in diesem Kontext an, dass in der modernen Arbeitswelt Innovationen und Wissen zunehmende Bedeutung erlangen. Es sind dabei nicht nur die bereits erwähnten Herausforderungen einer stetig zunehmenden Digitalisierung, Vernetzung und Globalisierung, sondern ebenso der demografische Wandel, der Fachkräftemangel, der Wertewandel und die Anforderungen jüngerer Generationen an Unternehmen, die zu den einflussreichen Herausforderungen der heutigen Zeit gezählt werden können. Unternehmen stehen aufgrund dieser Veränderungen vor neuen Herausforderungen in Bezug auf die Wissens- und Innovationarbeit, die Gestaltung von Prozessen und Strukturen, die Arbeitsorganisation und die Neudefinition von Rollen. Letzteres betrifft nicht nur die Mitarbeitenden, sondern ebenso auch die Führung von Unternehmen: Die traditionellen Führungskonzepte haben ausgedient, denn sie werden der modernen Arbeitswelt schon lange nicht mehr gerecht. Führungskräfte als Architekten und Initiatoren von Veränderungs- und Gestaltungsprozessen sind daher angehalten, sowohl ihre Rolle als auch ihre Führungsinstrumente zu hinterfragen – das Beschreiten neuer Wege steht im Fokus.

Individuelles und organisationales Lernen scheint bislang noch kein wirksamer Bestandteil in Organisationsentwicklungsprozessen zu sein. Führungskräfte sehen sich Komplexitäten gegenüber, welche sich mit linearen Modellen nur bedingt lösen lassen. Dem gegenüber könnte Führung im Kontext von Organisationsentwicklung mit einem reflexiven Ansatz mehr unterstützt werden. Dabei würde anstelle einer systematischen Perspektive mit linearer Ausrichtung vielmehr ein systemischer Blickwinkel mit reflexivem Zugang erkennbar. In diesem Zusammenhang weist Arnold (2000) darauf hin, dass einige theoretische Ansätze vorzugsweise von der Idee ausgehen, dass Aufklärungs- und Lernprozesse sowie Identitätsentwicklung von außen durch professionelle

Vermittlung, Begleitung oder Beratung intentional einigermaßen wirkungssicher gestaltet werden können. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass alternative Führungskonzepte den Erfolg von Organisationsentwicklungsprozessen positiv beeinflussen können. Aus diesem Grund beschäftigt sich der nachfolgende Abschnitt mit einem Einblick zu alternativen Führungskonzepten.

2.2.3 Alternative Führungskonzepte

Neben dem konventionellen hierarchisch-bürokratischen Führungskonzept haben sich im Laufe der Jahre viele verschiedene Ansätze herausgearbeitet, welche die Wertschätzung der Mitarbeitenden als Mensch und Partner in den Vordergrund rücken. Im Wesentlichen handelt es sich hierbei um hierarchie- und autoritätsfreie, partizipative, kommunikationsbasierte, systemische und selbststeuernd-kooperative Konzepte. Die im Rahmen des vorliegenden Abschnittes angeführten und erläuterten alternativen Führungskonzepte stellen dabei lediglich eine Auswahl dar, ein Anspruch auf Vollständigkeit besteht daher nicht.

- **Agile Führung**

Korn (2015, S. 61) erläutert im Zusammenhang mit einer Begriffsdefinition von agiler Führung, dass beide Begriffsbestandteile, sowohl *agil* als auch *Führung*, keinen einheitlichen Definitionen unterliegen und beide Bestandteile in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext unterschiedlich aufgefasst werden können.

Hofert (2019, S. 1) erläutert, dass Manager gegenüber dem Begriff *agil* häufig eine Abwehrhaltung entwickelt haben, da sie die agile Führung mit einem Machtverlust und damit einem Führungsabbau verbinden.

Die Kontextabhängigkeit spielt im Zusammenhang mit agiler Führung jedoch eine besondere Rolle, denn dieser beeinflusst maßgeblich die Unternehmenskultur und die hierfür geeignete Führungsart. Die nachfolgende Abbildung zeigt die vier Unternehmenskulturen nach William E. Schneider (1999) auf, wobei sich die vier typischen Kulturen aus den beiden Dimensionen „realitäts- oder wahrscheinlichkeitsorientiert“ und „Mitarbeiter- oder Unternehmensorientiert“ ergeben. Keine der vier Steuerungsmöglichkeiten ist dabei als schlecht oder gut aufzufassen, sondern muss in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation bewertet werden.

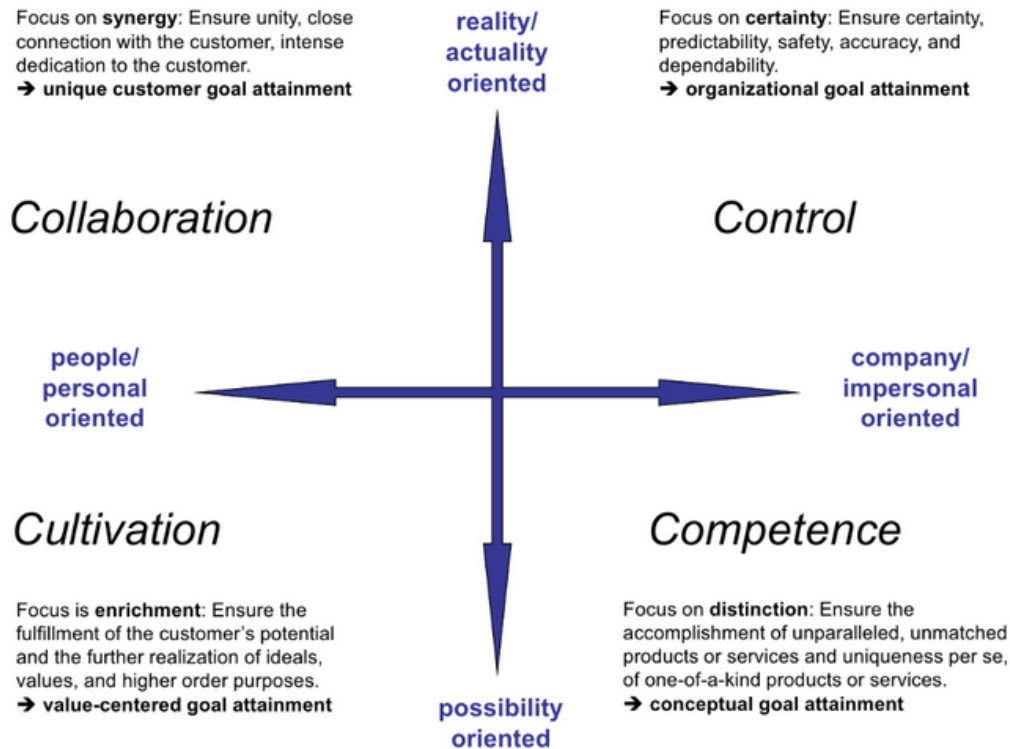


Abbildung 6: Agile Führung und Unternehmenskultur (Korn 2015, S. 61).

Bei der agilen Führung geht es nach Korn (2015, S. 62) nicht um das Folgen eines bestimmten Führungsstils, sondern vielmehr um eine innere Haltung. Auf dem Weg zur Definition der agilen Führung führt Korn (2015, S. 63) an, dass ein rein beobachtendes und reagierendes Führungsverhalten nicht ausreicht – eine Führungsperson muss Zuversicht wecken und begeistern können und den Mitarbeitenden nicht zuletzt auch als Vorbild dienen, was in den Grundgedanken der transformationalen Führung entspricht. Demnach kennzeichnen die nachfolgend angeführten vier Komponenten die transformationale Führung:

1. Die Führungskraft muss Vertrauen schaffen können und den Mitarbeitenden ein Vorbild sein (Identification)
2. Die Führungskraft muss die Mitarbeitenden durch auf Werten basierende Herausforderungen motivieren können (Inspiration)
3. Die Führungskraft muss Mitarbeitenden zur selbstständigen und kreativen Lösung von Problemen anregen (Stimulation)

4. Die Führungskraft muss Mitarbeitende individuell fördern und coachen (Consideration).

Agil sein steht im Wirtschaftskontext für eine schnellere Reaktionsfähigkeit, beispielsweise auf Marktveränderungen. Die agile Führung umfasst jedoch auch kommunikative und soziale Aspekte (vgl. Hofert 2019, S. 2).

Wichtig sind in diesem Kontext auch eine effektive Kommunikation (Fairness), eine unternehmerische Haltung (Innovation) sowie Umsetzungsstärke (Ergebnisorientierung). Führung versteht sich somit vor allem als Kombination aus Charisma und situationsgerechter Förderung. Die Führungskompetenz rückt damit in den Vordergrund und muss kontinuierlich weiterentwickelt werden – schließlich ist sie nichts anderes als das Produkt aus einem hochgradig kommunikativen und permanent adaptiven Prozess. Die Führungskompetenz ist daher bereits von Natur aus als agil zu bezeichnen. Entwicklungsprozesse müssen von der Führungskraft und den Mitarbeitenden gemeinsam durchlaufen werden, denn ohne die Mitarbeitenden kann die Führungskraft keinen Entwicklungsprozess zum Erfolg führen (vgl. Korn 2015, S. 64).

Korn (2015, S. 64) hält zusammenfassend fest, dass eine Führungskraft genau dann agil ist, wenn sie die nachfolgend aufgelisteten Eigenschaften besitzt:

- **Robustheit:** Die Führungskraft muss die Fähigkeit besitzen, situations-, bedingungs- und aufgabenübergreifend effektiv zu bleiben
- **Belastbarkeit:** Die Führungskraft muss die Fähigkeit aufweisen, sich von Schäden, destabilisierenden Störungen und Unglücksfällen in der Umgebung erholen oder sich darauf einstellen zu können
- **Reaktionsfähigkeit:** Die Führungskraft muss die Fähigkeit besitzen, auf Umgebungsveränderungen rechtzeitig reagieren zu können
- **Flexibilität:** Die Führungskraft muss die Fähigkeit besitzen, nicht nur mehrere Lösungsmöglichkeiten einsetzen zu können, sondern zudem auch von einer zur anderen Möglichkeit übergehen zu können

- **Innovationsfähigkeit:** Die Führungskraft muss die Fähigkeit besitzen sowohl neue Dinge zu tun als auch alte Dinge auf eine vollkommen neuartige Art zu tun
- **Anpassungsfähigkeit:** Die Führungskraft muss die Fähigkeit besitzen, Arbeitsprozesse und die Organisation ändern zu können.

Die agile Führung steht somit für eine Kombination aus Führungsmethode und Zukunftskonzept (vgl. Hofert 2019, S. 2).

- **Holakratie (Holacracy)**

Schermuly (2020, o. S.) erläutert im Zusammenhang mit einer Begriffsdefinition, dass die Holakratie auf den Berater und Unternehmen Brian Robertson zurückzuführen ist – dieser suchte nach einer neuen Art von sozialer Technologie zur Umstrukturierung seines Unternehmens. Der Begriff Holacracy ist dabei vom griechischen *holon* abgeleitet, was so viel heißt wie „das Teil eines Ganzen“.

Hofert (2019, S. 55) zählt die vor etwa neun Jahren entstandene Holakratie zu den weitreichenden agilen Führungskonzepten. Das Konzept zeichnet sich durch die Kernelemente Teamentscheidung und Selbstorganisation sowie durch einen modularen Unternehmensaufbau aus. Im Unterschied zu konventionellen Führungskonzepten sind Abteilungen nicht hierarchisch organisiert, sondern verwalten sich zirkulär selbst – in ihren Grundzügen ähnelt die Holakratie daher der in den 70er Jahren entstandenen Soziokratie, welche ebenso auf Teamentscheidung und Selbstorganisation beruht, jedoch weniger stark formalisiert ist.

Holakratie kann als Weiterentwicklung für ein Betriebssystem verstanden werden.² Es handelt sich zwar um eine neue Organisations- und Managementtheorie, welche allerdings auf Altbekanntem aufsetzt. Der Prozess steht in Zeiten von Unplanbarkeit und Unsicherheit im Mittelpunkt, nicht jedoch eine einzelne Person oder eine inhaltliche Wahrheit. Von besonderer Bedeutung sind die Rollen, die von den einzelnen Personen ausgefüllt werden. Die Holakratie führt damit weg von der Ich-Bezogenheit und einer

² Um Missverständnissen vorzubeugen, wird an dieser Stelle festgehalten, dass eine Weiterentwicklung die Grundstruktur nicht verändert, sondern die bisherige, bestehende Basis bleibt - genau diese Neustrukturierung ist jedoch von Bedeutung.

individualistischen Haltung hin zu einer Wir-Orientierung mit kooperativer Haltung (vgl. Hofert 2019, S. 56).

Goyk und Grote (2017, S. 79 ff.) erläutern in ihrem Artikel „Holakratie – Ein neuer Stern am Himmel der Organisationsentwicklung?“ den Aufbau einer holokratischen Organisation und fassen den Kerngedanken der Holakratie mithilfe der nachfolgenden Abbildung zusammen.

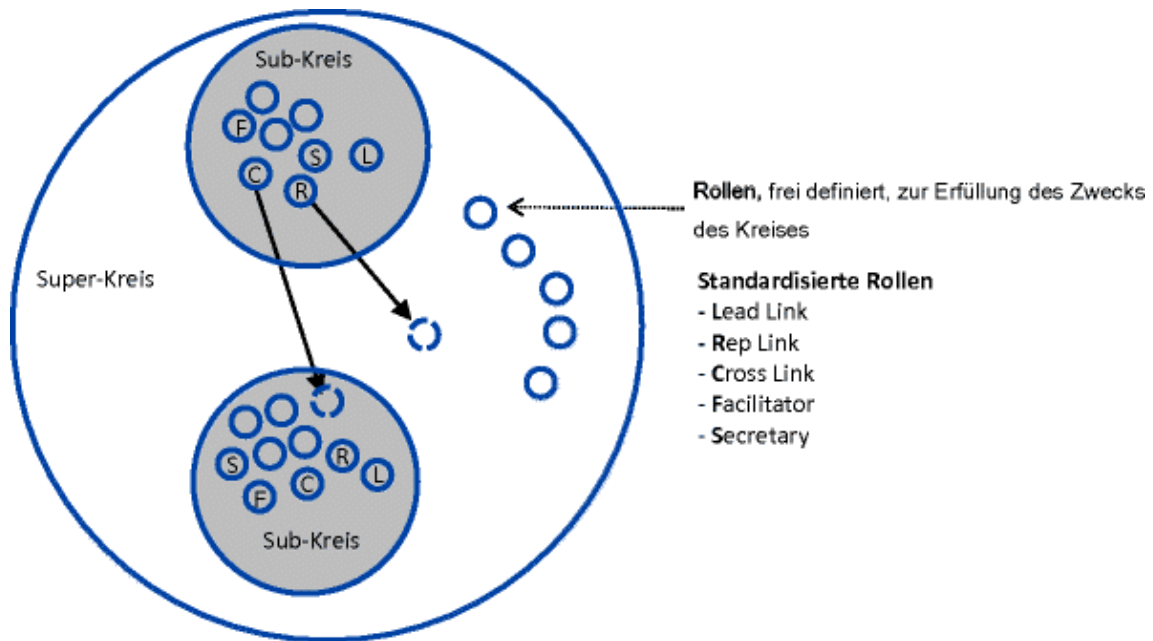


Abbildung 7: Holokratisches Führungskonzept (Goyk/Grote 2017, S. 82).

Unternehmen mit holokratischem Führungskonzept werden daher anders geführt und strukturiert als auf traditionellem Wege: Nicht das Management ist für Entscheidungen zuständig, sondern die einzelnen Zirkel und Zellen. Ebenso wenig existieren Jobbezeichnungen, sondern die Rollen der Menschen stehen im Vordergrund. Innerhalb dieser Rollen besitzen die Menschen Autonomie und können selbst über ihre Aktionen und Handlungen entscheiden, solange dabei nicht andere Zirkel und Zellen verletzt werden (vgl. Hofert 2019, S. 56).

Mitarbeitende führen dabei in ihren eigenen Rollen und folgen gleichermaßen den Rollen anderer Mitarbeitenden. Im Rahmen von sogenannten Strukturtreffen aktualisiert jeder Zirkel seine Rollenbeschreibungen kontinuierlich, weswegen sich die Organisation in einer ständigen Veränderung befindet (vgl. Welp/Brosi/Schwarz Müller 2018, S. 122).

Schermuly (2020, o. S.) erläutert in einem Artikel über New-Work-Ansätze, dass die Holakratie versucht, einen Weg zwischen einer rein demokratischen und einer autokratischen Arbeitsorganisation zu finden, weswegen sie stark in die unternehmerischen Organisationsstrukturen eingreift – das Konzept ist in der Praxis allerdings nur schwer umzusetzen.

Zusammenfassend stellt Schermuly (2020, o. S.) klar, dass der Holakratie-Ansatz die Gesamtstruktur eines Unternehmens im Gegensatz zu vielen anderen Ansätzen weitreichend verändert, denn Führungspositionen, Titel und Hierarchien werden radikal abgeschafft. Arbeiten werden stattdessen stark aufgabenorientiert organisiert, wobei die Aufgaben zu Rollen zusammengefasst werden und diese wiederum in Zirkeln zusammenarbeiten. Aus diesem Grund schreibt Schermuly (2020, o. S.) dem Holakratie-Ansatz durchaus großes Potenzial zu, wenn es um die Steigerung des psychologischen Empowerments der Mitarbeitenden geht. Schließlich entkommen diese der Hierarchie und damit auch den meist peniblen Kontrollmechanismen traditioneller Unternehmensstrukturen. Dies wiederum führt für die einzelnen Mitarbeitenden zu mehr Einfluss und Selbstbestimmung und beeinflusst deren Bedeutsamkeitserleben positiv. Dennoch stellt der Holakratie-Ansatz hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden sowie das gesamte Unternehmen, wodurch das Kompetenzerleben und das Empowerment auch kurz- und langfristig gemindert werden kann. Es besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende sich aus Angst vor einem nicht korrekten Verhalten erst durch die komplexe Verfassung und lange Texte blättern müssen. Des Weiteren führt der Holakratie-Ansatz dazu, dass ehemalige Führungskräfte zu normalen Rolleninhabern degradiert werden und das Unternehmen im schlimmsten Fall sogar verlassen. Hierdurch kann wichtiges Wissen der Führungskräfte verschwinden.

- **Digital Leadership**

Wie der Name bereits vermuten lässt, wird der Digital Leadership Führungsansatz als Antwort auf die stetig voranschreitende Digitalisierung verstanden. Creusen, Gall und Hackl (2017, S. 6 ff.) führen in diesem Zusammenhang technologische Entwicklungen wie beispielweise Mobile- und Cloud-Technologien, das Internet der Dinge, virtual und augmented Reality, die Blockchain-Technologie und künstliche Intelligenz an und

betonen, dass Unternehmen hinsichtlich ihrer Führung auf den digitalen Wandel reagieren müssen, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Teichmann und Hüning (2018, S. 23) zeigen in ihrem Artikel auf, dass sich die durch den digitalen Wandel bedingten Anforderungen an die Führungskräfte in hohem Maße ändern und ihr Aufgabenspektrum weiter anwächst. Digital Leader müssen mit diesen Herausforderungen umgehen können, den Mitarbeitenden ein Vorbild sein und sie als wesentlichen Teil des Wandels ansehen.

Auch andere Autoren verweisen auf den Zusammenhang zwischen Digital Leadership und Knowledge Media, da die Bereiche IT, Telekommunikation, Sicherheitstechnik und Entertainment zunehmend zusammenwachsen (vgl. Sprinkart/Gottwald 2003, S. 15).

Was die Definition des Begriffes betrifft, so finden sich in der wissenschaftlichen Literatur zur Thematik viele verschiedene Ansätze. Wilson, Goethals und MacGregor (2004, S. 2) unterscheiden beispielsweise zwischen den nachfolgenden beiden Konzepten:

- Leadership in the digital age
- Digital Leadership.

Während ersteres die Führung in Bezug auf die Veränderung zur einer Wissensgesellschaft betrachtet, meint letzteres die Führung innerhalb einer Wissensgesellschaft unter Zuhilfenahme von Multimedia, Kommunikation und Computern. Es wird deutlich, dass beide Konzepte relativ eng miteinander verknüpft sind.

Das international tätige Dienstleistungsunternehmen NTT Germany führte im Jahr 2015 eine Studie zum Thema digital Leadership durch - ein Digital Leader sollte demnach:

- IT-Lösungen im Hinblick auf den Wertbeitrag für das Unternehmen kritisch hinterfragen
- Sich für die Förderung und Qualifikation der Mitarbeitenden in Bezug auf IT- und Digitalisierungs-Skills stark machen
- Eine digitale Denkweise fördern und die neue digitale Innovationskultur auch im Unternehmen verankern
- Existierende Prozesse hinterfragen und disruptiv und strategisch in neuen Geschäftsmodellen denken

- Einen kontinuierlichen, bereichsübergreifenden und konstruktiven Austausch mit der Abteilung pflegen. (Vgl. NTT Germany 2015, o. S.).

Wagner (2017, S. 167) nähert sich eine Begriffsdefinition für Digital Leadership an, indem er betont, dass die digitale Transformation die Erwartungen an Führungskräfte und Mitarbeitende verändert. Insbesondere in der VUCA³-Welt suchen Mitarbeitende oft nach Orientierung, wollen den digitalen Wandel allerdings auch aktiv mitgestalten. Führungskräfte, die im Hinblick auf die Bewältigung des digitalen Wandels erfolgreich sein wollen, müssen ihre Führungskultur daher innovativ umgestalten.

Digital Leadership entspricht daher einem Führungsverhalten, mit dessen Hilfe Führungskräfte die neuen Herausforderungen durch transformationales und charismatisches Führen meistern (vgl. Wagner 2017, S. 170). Die nachfolgende Abbildung fasst die Wesensmerkmale und Zuschreibungen für Digital Leadership zusammen.



Abbildung 8: Digital Leadership in der VUKA-Welt (Wagner 2017, S. 167).

Zu den Erkenntnissen der bereits angeführten Studie der NTT Germany (2015) zählt allerdings auch, dass lediglich jede zwölfte Führungskraft aus der deutschen Wirtschaft den Anforderungen der Digitalisierung gerecht wird. Zwischen der Selbsteinschätzung der Führungskräfte und deren tatsächlicher Digital-Leader-Kompetenz bestehen große

³ Das Akronym VUCA steht dabei für Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous.

Diskrepanzen – so hielten sich 60 Prozent der befragten Führungskräfte für digital kompetent, während nur 26 Prozent diesen Anforderungen tatsächlich gerecht wurden (vgl. NTT Germany 2015, o. S.).

- **Entrepreneurship**

Mithilfe des Entrepreneurship-Konzeptes sollen sich am Markt etablierte Unternehmen zu unternehmerisch agierenden Unternehmen wandeln, wobei Haid (2003, S. 86) in diesem Zusammenhang betont, dass in der wissenschaftlichen Literatur keine Einigkeit darüber herrscht, was konkret unter „unternehmerisch agieren“ zu verstehen ist. Weitgehende Einigkeit herrscht jedoch darüber, dass es sich dabei um einen prozessorientierten Ansatz handelt, mit dessen Hilfe ein Anstoß der kreativen Neukombination von Ressourcen erfolgen soll.

Andere Autoren wie Fueglistaller, Müller und Volery (2012, S. 24) teilen dieses Verständnis und betonen, dass Entrepreneurship sowohl für die Entwicklung als auch für das Wachstum einer Volkswirtschaft von besonderer Bedeutung ist. Die Autoren zitieren eine Definition der OECD, in welcher es heißt:

„Entrepreneurship wird als Kernelement der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit angesehen, vor allem in Bezug auf innovative Veränderungsprozesse, die eine wichtige strukturelle und dynamische Rolle in Volkswirtschaften übernehmen.“ (OECD, zitiert nach Fueglistaller et al. 2012, S. 24)

Der obigen Definition zufolge wird Entrepreneurship also mit Innovationen und Veränderungsprozessen in Verbindung gebracht – konkret handelt es sich um einen Identifikations- und Umsetzungsprozess im Hinblick auf neue unternehmerische Gelegenheiten (vgl. Fueglistaller et al. 2012, S. 26). Die nachfolgende Abbildung zeigt die Schlüsselemente des Entrepreneurship zusammenfassend auf.

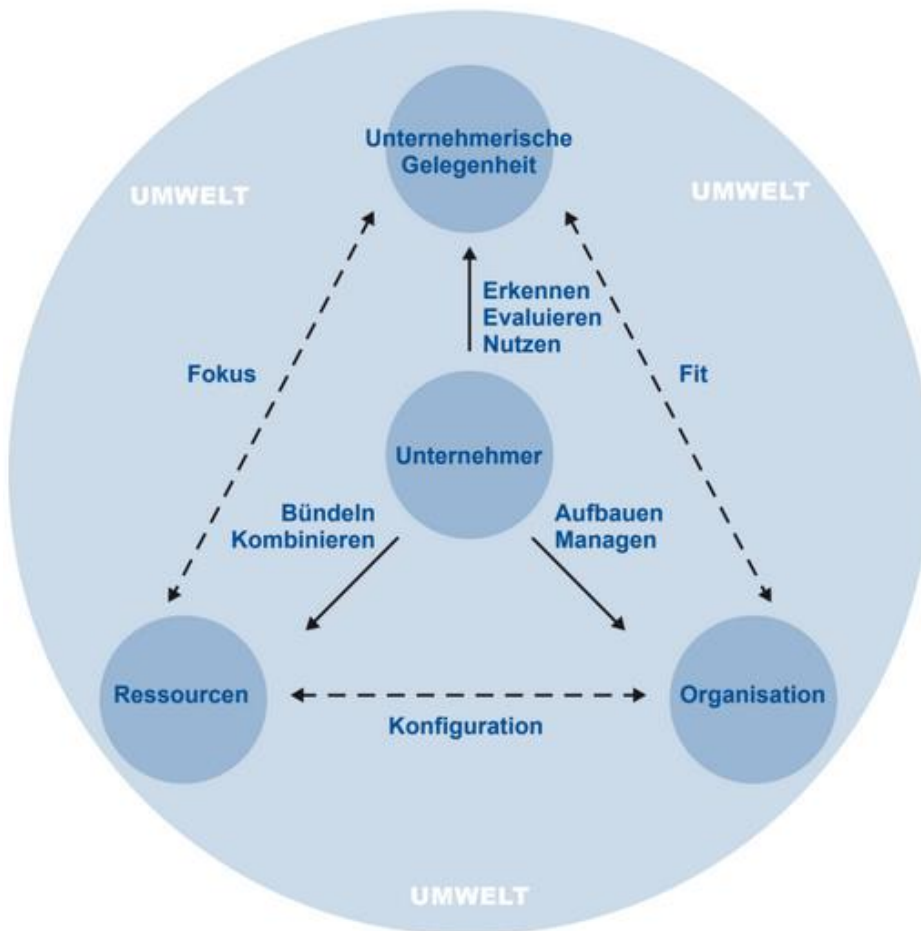


Abbildung 9: Schlüsselemente des Entrepreneurship (Fueglistaller et al. 2012, S. 27).

Es wird deutlich, dass Entrepreneurship nicht ausschließlich als besondere Form des Handelns aufgefasst werden kann – vielmehr setzt es eine besondere Geisteshaltung voraus. Führungskräfte im Sinne eines Entrepreneurs sind dazu in der Lage, mit Ungewissheit qualifiziert umgehen zu können. Sie schaffen Zukunftswerte durch ein besseres Beurteilungsvermögen und bessere Sozialkompetenzen, erblinden dabei jedoch nicht an Routine. Blum und Leibbrand (2001, Vorwort) grenzen das Entrepreneurship damit von vielen anderen Führungsfähigkeit ab, denn die Qualität von Entrepreneurship ist nur schwer zu erfassen.

- **Managementsoziologie**

Die Managementsoziologie als Teildisziplin der Soziologie gewinnt insbesondere in Anbetracht der heutigen Zeit zunehmend an Bedeutung und fokussiert sich auf die Untersuchung von Arbeits- und Organisationsformen sowie die dafür geeigneten

Managementarten in Organisationen. Im Vordergrund der Analysen stehen damit die innerbetrieblichen sozialen Phänomene wie beispielsweise das Vertrauen zwischen Akteuren. Loose und Sydow (1994, S. 160) betonen in diesem Zusammenhang, dass Vertrauen in einigen Fällen als konstitutives Charakteristikum von Interorganisationsbeziehungsweise Netzwerkbeziehungen angesehen wird. Vertrauen meint in diesem Kontext nicht nur das personale Vertrauen, sondern ebenso das Systemvertrauen. Zwischen Vertrauen und Ökonomie herrscht nach Auffassung der Autoren eine rekursive Beziehung.

Pohlmann (2007, S. 5) betont, dass die privilegierten Herrschafts-, Macht- und Autoritätschancen von Führungskräften auf den Zuweisungs- und Zurechnungsprozessen durch die Mitarbeitenden basieren – ebenso sind Änderungsprozesse in Organisationen von der Anerkennung, den Zuschreibungen und den Zurechnungen der Mitarbeitenden abhängig. Führung muss daher als Fähigkeit der Führungskräfte aufgefasst werden, wobei sich der Führungsstil aus der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ergibt.

Weber (1985, S. 13 f.) bezeichnet dies als „Aufeinander eingestellt Sein“. In diesem Kontext betont Lepsius (1987, S. 96), dass bestimmte Werthaltungen wie Selbstverantwortlichkeit, Selbstständigkeit, Selbstverwirklichung und die eigene Persönlichkeitsbildung in Organisationen von großer Bedeutung sind.

Einige Autoren wie beispielsweise Schienstock (1991) und Eberwein und Tholen (1992) bezeichnen die Managementsoziologie aufgrund ihres Untersuchungsgegenstandes auch als Desiderat der Industriesoziologie. Buss (2008, S. 19 f.) definiert die Managementsoziologie hingegen klar als

„[...] Lehre,

1. *die Managementprozesse auf ihre gesellschaftliche Abhängigkeit hin untersucht,*
2. *die Rückwirkungen von Managementprozessen auf gesellschaftliche Strukturen prüft und die politische Bedeutung von Managementinteressen untersucht,*
3. *die sozialen Dimensionen in den Verhaltensprämissen des Managements aufdeckt.“*

Buss betont hierbei die gesellschaftliche Dimension von Managementinteressen und Managementprozessen, während Pohlmann (2002, S. 235 ff.) dafür plädiert, den Fokus

auf die herrschaftssoziologische Perspektive zu legen und die Organisation in den Vordergrund der managementsoziologischen Beschäftigung zu rücken.

Deutlich wird jedoch, dass sich die Managementsoziologie mit den Macht- und Herrschaftsverhältnissen sowohl zwischen den Führungskräften selbst, als auch zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden beschäftigt – von besonderer Bedeutung sind hierbei die Interdependenzen von Autorität und Herrschaft, aber auch das Wechselverhältnis von Belohnung und Sanktionen sowie Vertrauen und Kontrolle im Rahmen von Principal-Agents-Beziehungen (vgl. hierzu beispielsweise Schirmer (1993) und Höpner (2004)).

- **Management als Prozess**

Der Definition nach DIN⁴ EN ISO 9000:2005 (2005, S. 23) zufolge handelt es sich bei einem Prozess um

„[...] einen Satz von in Wechselbeziehungen oder Wechselwirkungen stehende Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt.“

Zollondz (2001, S. 740 ff.) hingegen präzisiert den Prozessbegriff dahingehend, dass er definiert:

„Ein Prozess stellt eine Gesamtheit von integrierten Tätigkeiten dar, mit denen ein Produkt hervorgebracht oder eine Dienstleistung bereitgestellt wird, die

- *Die Zufriedenheit und die Wettbewerbsfähigkeit der externen Kunden erhöhen,*
- *Die Arbeit der internen Kunden erleichtern und in ihrer Effizienz steigern,*
- *Einen messbaren In- und Output haben,*
- *Werte hinzufügen,*
- *Wiederholbar sind und*
- *In den Verantwortungsbereich einer Führungskraft fallen, die ein interdisziplinäres und mit Entscheidungsbefugnis ausgestattetes Team koordiniert und führt.“*

Die beiden oben angeführten Definitionen machen deutlich, dass ein Prozess stets durch eine Beziehung zwischen Input und Output charakterisiert wird. Dieses Verständnis kann

⁴ Deutsches Institut für Normung e. V.

ebenso auf die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden übertragen werden. So betont Sikora (2017, S. 344) beispielsweise, dass Führungskompetenz in Zeiten des rasanten technologischen Wandels eine besondere Rolle spielt und unternehmenskulturelle Konflikte im Zusammenhang mit der Positionierung von Organisations- und Funktionseinheiten oft unausweichlich sind. Aus diesem Grund stehen traditionelle Managementmethoden auf dem Prüfstand – stattdessen werden Führungskräften neue Kompetenzen und das Schaffen grundlegend veränderter Unternehmenskulturen abverlangt.

Die Steuerung eines zukunftsfähigen Mikrosystems entspricht daher einem Prozess, welcher flexibel auf die steigende Komplexität, wandelnde Arbeitsanforderungen, eine unsichere Zukunft und schnellere Veränderungsprozesse reagieren muss. Damit einhergehend ändern sich auch die Anforderungen an die heutigen und zukünftigen Führungskräfte: Zwar steht das Verhältnis von Führungskräften zu Mitarbeitenden immer noch im Fokus, jedoch kann den neuen Herausforderungen nur durch eine synergetische Führung begegnet werden – sämtliche Elemente müssen zu einer Synthese verbunden werden, um ein gemeinsames Ziel erreichen zu können (vgl. Graf/Witte 2012, S. 513).

- **Positive und Super-Leadership**

Ebner (2019, o. S.) kommt auf die Bedeutung des Psychologischen Kapitals für die Führung zu sprechen und verweist auf den Zusammenhang zwischen dem Psychologischen Kapital und dem Followership, also dem Wunsch, andere zu beeinflussen: Beide Aspekte in Kombination ergeben der unteren Abbildung zufolge den Ansatz des Positive Leadership.

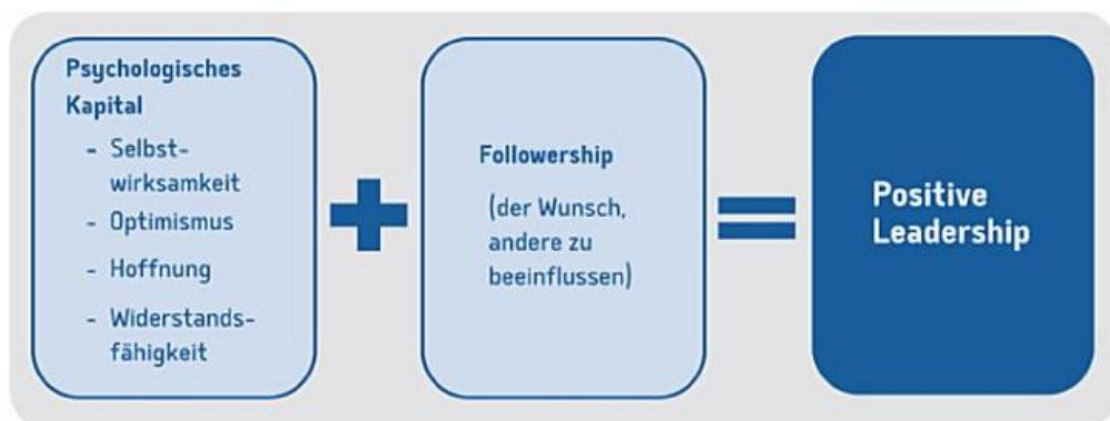


Abbildung 10: Psychologisches Kapital und Followership als Positive Leadership (Ebner 2019, o. S.).

Das Psychologische Kapital wird nach Ebner (2019) bei einer Führungskraft also erst dann zum Positive Leadership, wenn sie ihre Mitarbeitenden aktiv beeinflussen möchte. Die Grundlogik dahinter ist, dass ein hohes Psychologisches Kapital überwiegend das Individuum selbst positiv beeinflusst – es wird erst dann führungsrelevant, wenn das Individuum danach strebt, diese besonderen Eigenschaften sowie die daraus resultierenden Handlungen und Sichtweisen auf andere Individuen zu übertragen.

Selbstverständlich haben die konventionellen Führungsaufgaben der Vergangenheit weiterhin Bestand – so müssen Führungskräfte weiterhin Bestehendes optimieren, Stabilität managen, organisieren, steuern, Controlling betreiben und Zielvereinbarungen aushandeln. Dem gegenüber stehen allerdings auch neue Anforderungen unserer Zeit: Führungskräfte müssen Veränderung und Dynamik managen, Innovationen ermöglichen sowie vorantreiben, Sinn stiften und die Intelligenz anderer Menschen moderieren. Zu den zentralen Managerfähigkeiten der Zukunft gehören das Organisieren, das Coachen, das Erzeugen von Faszination und die Förderung der Vernetzung. Zukünftige Führungskräfte müssen Unternehmenskulturen gestalten, als Moderator, Förderer, Vorbild und Coach agieren. Für die Mitarbeitenden müssen sie Ansprechpartner und Feedbackgeber sein und sie sowohl vor Ort als auch virtuell und im Homeoffice führen (vgl. Landes et al. 2020, S. 1).

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Herausforderungen für die Führung im Zeitalter des Wandels haben sich in den vergangenen Jahren neue Führungsstile entwickelt. So beispielsweise der Superleadership-Ansatz, welcher besagt, dass jede Führungskraft die Mitarbeitenden zum eigenverantwortlichen, selbstständigen und ergebnisorientierten Arbeiten befähigen muss. Die Mitarbeitenden müssen sich dabei selbst motivieren führen können (vgl. Stock-Homburg 2010, S. 583).

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Ansatz des Superleadership mitsamt seinen Zielen auf.

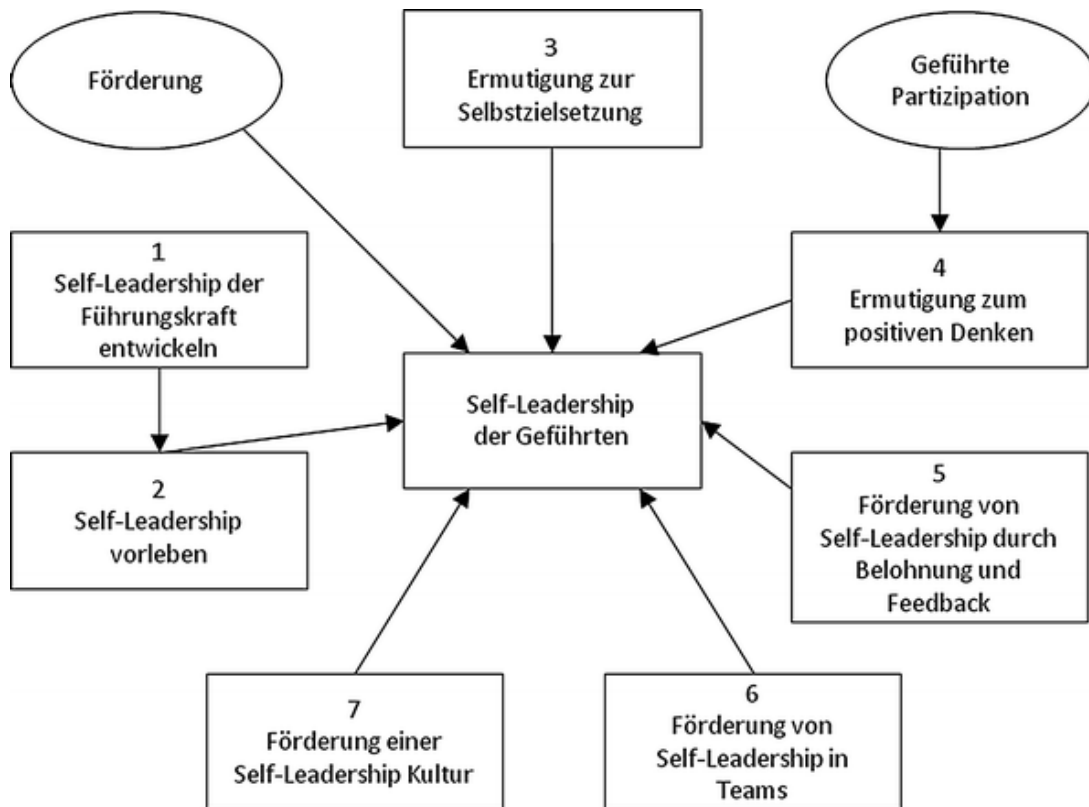


Abbildung 11: Der Superleadership-Ansatz der Führung (Furtner/Baldegger 2016, S. 211).

Furtner und Baldegger (2016, S. 211) führen in diesem Zusammenhang an, dass die Führung nicht von einer einzelnen heroischen Person übernommen werden sollte, sondern vielmehr sollten zwei oder mehrere Personen zusammenwirken, um eine Machtkonzentration zu vermeiden. Im Vordergrund des Superleadership steht obiger Abbildung zufolge also die Befähigung der Mitarbeitenden, sich selbst führen zu können.

Für die Vorgesetzten bedeutet die Identifikation der Mitarbeitenden mit den ihnen zugewiesenen Aufgaben eine Entlastung. Auf diese Weise können sich die Mitarbeitenden zielorientiert selbststeuern. Die Strategien des oben dargestellten Self-Leadership muss durch den Superleader bei den Mitarbeitenden verstärkt werden, so dass diese sich selbst führen können – im Ergebnis steht eine bessere Wertschätzung und Nutzung der Fähigkeiten und Talente der Mitarbeitenden. Positive Nebeneffekte sind zudem eine nachhaltig stabile Leistungsbereitschaft, eine erhöhte Kreativität und ein stabiles Commitment bei gleichzeitiger weitgehender Unabhängigkeit der Mitarbeitenden von ihrer Führungskraft. Dies ist insbesondere dann von besonderer Relevanz, wenn die Führungskraft nicht immer vor Ort ist (vgl. Landes et al. 2020, S. 2).

Auch Herrmann, Hüneke und Rohrberg (2012, S. 31) betonen die Relevanz der Selbstorganisation als Schlüsselqualifikation: Eine Zusammenarbeit auf Distanz, wie sie im Zeitalter des digitalen Wandels immer häufiger vorkommt, kann demnach nur erfolgreich sein, wenn die folgenden Aspekte erfüllt sind:

- Fähigkeiten sowie Fertigkeiten zur individuellen Arbeitsorganisation
- Fähigkeit, sich selbst organisieren zu können.

Führungskräfte müssen sich daher stets im Klaren darüber sein, dass der einzelne Mitarbeitende bei der Führung auf Distanz überwiegend auf sich selbst gestellt ist (vgl. Herrmann et al. 2012, S. 31). Führungskräfte müssen ihren Blick daher nicht ausschließlich auf das Fachliche richten, sondern zudem auch den Arbeitsprozess koordinieren und steuern sowie die Arbeitsbeziehungen der Mitarbeitenden untereinander gestalten. In Bezug auf Faktoren, welche die Führung auf Distanz besonders unterstützen und leistungsfähig machen, nennen Herrmann et al. (2012) die folgenden:

- Aufbau von Vertrauen als Basis des Führungsverhaltens,
- Förderung der sozialen Vernetzung und
- Ergebnisorientierte Führung. (Vgl. Herrmann et al. 2012, S. 38).

Es wird deutlich, dass insbesondere die Führung auf Distanz einer Führungskraft besondere Fähigkeiten und Einstellungen abverlangt – die Art und Weise, wie die Mitarbeitenden motiviert werden können, spielt bei der Führung auf Distanz dabei eine besondere Rolle.

2.2.4 Führungskraft als Erfolgsfaktor für Führungsarbeit

Führungskräfte haben mit ihrer Rolle in der Regel die Entscheidungsbefugnis und besitzen damit die strukturelle Überlegenheit in Organisationen. Damit sind sie durch und mit ihrer Führungsarbeit ein Ausgangspunkt für den Rahmen, in welchem Organisationsentwicklung stattfindet. Der Einbezug der Mitarbeitenden steht häufig im Zentrum der verfügbaren Ansätze zu Führung in organisationalen Veränderungsprozessen. In diesem Zusammenhang verweist die Porsche Consulting (2020, S. 9) auf Basis ihrer Befragungsergebnisse darauf, dass Menschen Veränderungsprozesse am ehesten akzeptieren, wenn sie diese auch selbst mitgestalten

können – Verhaltensökonominnen sprechen in diesem Kontext auch vom IKEA-Effekt (vgl. Norton et al., 2012). Die Beteiligung der von der Organisationsentwicklung betroffenen Mitarbeitenden stellt demnach einen wesentlichen Einflussfaktor auf den Erfolg von Veränderungsprozessen dar und hilft bei ihrer nachhaltigen Etablierung.

Führungspersönlichkeiten stellen damit ebenso einen wesentlichen Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen dar, denn erfolgreiche Veränderungen gelingen nur, wenn aus den betroffenen Akteuren Beteiligte werden (vgl. Gerkhardt/Frey 2006, S. 51f.)

Zu den Grundprinzipien und Charakteristiken einer Führungskraft zählen die nachfolgenden Aspekte:

- Führungskräfte wie auch die Mitarbeitenden benötigen ein gemeinsames Verständnis, den sogenannten Basiskonsens, was den Umgang mit Veränderungsprozessen betrifft.
- Die Kommunikation muss offen erfolgen, Feedbackprozesse müssen eingeplant und mit Fehlern muss konstruktiv umgegangen werden.
- Auf der Führungsebene muss in Bezug auf die Organisationentwicklung eine Vision entwickelt werden, denn Faszination als Mischung aus Neugier und Irritation gilt als positivste und unerschöpfliche Quelle der menschlichen Kreativität und demnach auch der Veränderungsbereitschaft. Hierfür bedarf es achtsamer und selbstreflektierter Führungspersönlichkeiten, die nicht nur sich selbst, sondern auch andere führen können.
- Die Führungskraft definiert nicht nur die Rahmenbedingungen, sondern unterstützt dabei auch die interne und externe Netzbildung und ist maßgeblich an der Entscheidungsfindung beteiligt – die hierfür erforderlichen Ideen für den Veränderungsprozess werden jedoch im Rahmen eines offenen Dialogs entwickelt.
- Die Führungskraft ist maßgeblich daran beteiligt, die Informationen über alle Rahmenbedingungen, die Entscheidungswege sowie die Leistungsunterschiede im Rahmen des Veränderungsprozesses rückhaltlos offenzulegen.
- Nicht nur die Führungskraft selbst, sondern alle Organisationsmitglieder müssen die Bereitschaft aufweisen, Selbstverantwortung zu übernehmen – je konstruktiver dabei gestritten wird, desto positiver wirkt sich dies auf die Kultur

des Wandels aus. Andersdenkende sollten aus diesem Grund auch nicht ausgeschlossen werden. (Vgl. Au 2017, S. 12).

Es wird deutlich, dass der Erfolg von Führung nicht als Einbahnstraße aufgefasst werden kann – vielmehr ist er von der Interaktion zwischen Führungskraft von Mitarbeitenden abhängig. Die vorangehenden Abschnitte konnten zeigen, dass Führungskräfte dabei einer klaren Vision folgen und die Mitarbeitenden dafür begeistern müssen. Es ist die Führungskraft, die bei den Mitarbeitenden Optimismus und Inspiration auslösen, ihnen herausfordernde Ziele geben, ihnen den tiefen Sinn ihrer Arbeit erklären und jedem einzelnen Mitarbeitenden klar machen muss, wie entscheidend der Beitrag eines jeden für den Gesamterfolg der Organisation ist.

Da die Interaktion zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden von herausragender Bedeutung für den Erfolg der Führungsarbeit ist, geht der nachfolgende Abschnitt explizit auf die beteiligten Akteure ein.

2.3 Akteure

Der vorliegende Abschnitt beschäftigt sich den Akteuren einer organisationalen Veränderung – den Führenden auf der einen Seite und den Geführten auf der anderen Seite. Wie bereits einleitend angeführt, sind die betroffenen Akteure als entscheidender Erfolgsfaktor einer Veränderung anzusehen. Ein grundlegendes Verständnis ihrer Austauschbeziehungen, ihrer Wahrnehmungs- und Deutungsmuster sowie ihres Verhaltens und ihrer Haltung ist daher von besonderer Relevanz und wird nachfolgend detailliert erläutert.

2.3.1 Akteure in Austauschbeziehungen untereinander

Als Basis für Austauschbeziehungen und damit auch für den im späteren Verlauf der Arbeit erläuterten Diskurs kann das sogenannte SCARF-Modell herangezogen werden. Das Akronym SCARF steht dabei für Status, Certainty, Autonomy, Relatedness und Fairness (vgl. Rock/Cox 2012, S. 1). Das Modell beschreibt die elementaren Grundbedürfnisse der Menschen und greift dabei auf die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung zurück. Menschen können dem Modell zufolge also nur dann vertrauensvoll und kooperativ miteinander arbeiten, wenn ihre Grundbedürfnisse erfüllt sind. Das SCARF-Modell wird daher auch als zentrales Konzept des sogenannten

Neuroleadership angesehen. Rock (2008, S. 1) betont in diesem Kontext, dass das Modell auf sämtliche durch soziale Interaktion geprägte Orte übertragen werden kann.

Als Urheber des SCARF-Modells gilt der Unternehmensberater David Rock, welcher weltweit führende Neurowissenschaftler über einen Zeitraum von drei Jahren nach aktuellen Erkenntnissen ihrer Forschungsgebiete befragt hat. Rock identifizierte auf diese Weise fünf Muster, die nach Auffassung der befragten Wissenschaftler zur Steigerung der folgenden Aspekte beitragen:

- Performance,
- Kooperation,
- Ausgeglichenheit,
- Lernbereitschaft.

Rock befasste sich im Rahmen seiner Modellerstellung mit der Mitarbeiterführung, der Organisationsgestaltung sowie der Herstellung einer gesunden Arbeitsumwelt. Als Ausgangslage seiner Überlegungen dient das menschliche Gehirn, welches neue Informationen stets mit rasanter Geschwindigkeit verarbeitet und dessen wichtigste Aufgabe in der Sicherung des Überlebens besteht. Das Gehirn klassifiziert eingehende Informationen im Rahmen unbewusster Bewertungsprozesse daher entweder als Belohnung oder aber als Bedrohung:

- Bedrohung

Nimmt das Gehirn ein zu hohes Maß an Bedrohung wahr, werden Notfallprogramme wie beispielsweise Angriff oder Flucht aktiviert – eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und Lernen sind in diesem Zustand nicht möglich.

- Belohnung

Der Effekt von Belohnungen schafft hingegen ein durch Wertschätzung, Kooperation und Vertrauen geprägtes Klima. (Vgl. Rock 2009, S. 2).

Das SCARF-Modell liefert damit eine Erklärung dafür, warum Mitarbeitenden in bestimmten Situationen abwehrend reagieren. Es sei an dieser Stelle jedoch erwähnt, dass Menschen individuell reagieren und die als massive Bedrohung wahrgenommene Situation eines Einzelnen nicht automatisch auch von anderen Menschen als ernsthafte Bedrohung wahrgenommen wird.

Die in nachfolgender Abbildung dargestellten fünf SCARF-Dimensionen belohnen das menschliche Bedrohungs- und Belohnungssystem in besonderem Maße.



Abbildung 12: Schematische Darstellung des SCARF-Modells (Neuroleadership-online 2021, o. S.).

Eine positive Bedienung der obigen fünf SCARF-Dimensionen führt dazu, dass Mitarbeitende offen und zugänglich sind und mit neuen Situationen wie beispielsweise Veränderungen besser umgehen können. In diesem Zustand sind Kooperationsbereitschaft und Lernen möglich.

So verbinden Menschen mit dem Status ihre eigene Stellung im Vergleich zu anderen – die Anerkennung ihrer Kompetenz und die Würdigung ihrer Leistung sind in diesem Kontext essentielle Einflussfaktoren. Konkret bedeutet dies, dass der Einsatz der Mitarbeitenden gewürdigt werden muss. Bosmann (2012, S. 2) führt in diesem Zusammenhang positives Feedback, die öffentliche Anerkennung von Leistungen oder Tätigkeiten, den respektvollen Umgang und Lob an. Reinhardt (2014, S. 75) fasst die Einflussfaktoren auf das Statuserleben von Akteuren mithilfe der nachfolgenden Tabelle zusammen.

Tabelle 2: Einflussfaktoren auf das Statuserleben (Reinhardt 2014, S. 75).

Vorgesetzter/Klima	Rahmenbedingungen/ Unternehmen	Tätigkeit/Aufgabe
<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung der Leistung • Spenden von Lob & Anerkennung • Kritik nur unter vier Augen • Feedbackgespräch • Unterstützung beruflicher Weiterentwicklung • kollegialer Umgang (Höflichkeit, Respekt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsförderliche Rahmenbedingungen • Bekanntheit: Entwicklungsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung von Fähigkeiten bei Aufgabenzuweisung • Persönlichkeitsförderlichkeit der Tätigkeit • Stärkenorientierung der Tätigkeit

Die Dimension Sicherheit hingegen steht für eine gewissen Vorhersagbarkeit und Stabilität von Abläufen – kleinste Veränderungen können für Mitarbeitende bereits zur Bedrohung werden, da sie ihre Sicherheit gefährdet sehen. Die Folge bestehen in einer eingeschränkten Entscheidungs- und Problemlösungsfähigkeit (vgl. Rock 2008, S. 4 ff.). In Bezug auf die Führungsarbeit bedeutet dies, dass Mitarbeitende einen verlässlichen und vorhersagbaren Rahmen mit klar formulierten Spielregeln benötigen (vgl. Rock 2008, S. 1 ff.). Reinhardt (2014, S. 78) fasst die Einflussfaktoren auf das Sicherheitserleben der Akteure mithilfe der nachfolgenden Tabelle zusammen.

Tabelle 3: Einflussfaktoren auf das Sicherheitserleben (Reinhardt 2014, S. 78).

Vorgesetzter/Klima	Rahmenbedingungen/ Unternehmen	Tätigkeit/Aufgabe
Informationsverhalten des Vorgesetzten/eigener Informationsgrad: Informationen bez. <ul style="list-style-type: none"> • Normen/Werte • Langfristige Ziele • Geschäftsprozesse • Wege zur Zielerreichung • anstehende Veränderungen 	Unterstützung bei Veränderungsprozessen Veränderungen werden transparent kommuniziert	Sicherheit durch klare Ziele Ziele als Orientierungsrahmen Erwartungen bez. Aufgaben Glaubwürdigkeit: Umsetzung Normen/Werte Zielvereinbarungsgespräche

Die Dimension Autonomie kann nach den Ausführungen in Abschnitt 2.2.4 als essentieller Bestandteil agiler Führungskonzepte angesehen werden, schließlich ist der Mensch ein autonomes Wesen und strebt nach einer freien Gestaltung und Kontrolle seines Umfeldes (vgl. Rock 2008, S. 1). In Bezug auf die Austauschbeziehungen zwischen den Akteuren bedeutet dies, dass Mitarbeitende ihre Arbeit zu einem gewissen Grad frei gestalten möchten und Entscheidungsspielräume präferieren – andererseits kann

zu viel Autonomie bei Mitarbeitenden auch schnell als Bedrohung wahrgenommen werden und ihre Sicherheit senken. Autonomie ist daher stets kontextabhängig und ergibt sich aus der Persönlichkeit und den bisherigen Erfahrungen der Mitarbeitenden. Wahlfreiheit stärkt im Allgemeinen jedoch das Autonomiegefühl und wird in der Regel als Belohnung wahrgenommen, was bei Mitarbeitenden das Engagement und die Motivation steigern kann (vgl. Bosmann 2012, S. 3). Die nachfolgende Tabelle fasst die durch Reinhardt (2014, S. 81) identifizierten Einflussfaktoren auf das Autonomieerleben von Akteuren zusammen.

Tabelle 4: Einflussfaktoren auf das Autonomieerleben (Reinhardt 2014, S. 81).

Vorgesetzter/Klima	Rahmenbedingungen/ Unternehmen	Tätigkeit/Aufgabe
Autonomie: Arbeitsweise/-methodik	Unternehmensziele als Bezugsrahmen für autonome Entscheidungen	Autonomie: Aufgaben mit hohem Maß an Eigenverantwortung/Handlungsspielräumen
Autonomie: Prioritäten bez. Aufgabenabarbeitung.	Überlastungsschutz: Work-Life-Balance	
Zeitautonomie: flexible Arbeitszeiten	Rollenflexibilität als Anforderung an die Mitarbeiter	
Autonomie: Aufgabenauswahl und -weise		
Autonomie: Feedback-Kultur erweitert Handlungsspielräume		
Autonomie: Aufgabenauswahl		

Die Dimension Relatedness (dt. Verbundenheit) aktiviert das Zugehörigkeitsgefühl als zentrales Bedürfnis der Menschen (vgl. Cacioppo/Patrick 2008, S. 247). Menschen verspüren in der Regel den Wunsch nach sozialer Zugehörigkeit und Verbundenheit, weswegen Mitarbeitende als Teil einer Gruppe besser kooperieren. Der Austausch zwischen Mitarbeitenden untereinander sowie zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden schafft Nähe, was wiederum die Verbundenheit stärkt. Aus diesem Grund aktiviert Teamarbeit beziehungsweise das gemeinsame Erledigen von Aufgaben die Dimension Relatedness in besonderem Maße.

Tabelle 5: Einflussfaktoren auf das Zugehörigkeitsempfinden (Reinhardt 2014, S. 85).

Vorgesetzter/Klima	Rahmenbedingungen/ Unternehmen	Tätigkeit/Aufgabe
<ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzter: Vertrauen • Vorgesetzter: Identifikation • Vorgesetzter: Loyalität • Vorgesetzter: Förderung von Teamarbeit • Vorgesetzter: Förderung des „Wir-Gefühls“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation: Firma • Tätigkeit & Unterstützung sozialer Beziehungen • Teamzugehörigkeit • Organisationszugehörigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben, die im Team erledigt werden müssen

Fairness als letzte Dimension des SCARF-Modells steht für den tief verwurzelten Wunsch der Menschen nach Gerechtigkeit – Ungerechtigkeit hingegen wird als Bedrohung aufgefasst. Mitarbeitende können äußerst sensibel auf die Gerechtigkeitsdimension reagieren, weswegen Erwartungen, Spielregeln und Ziele im Rahmen der Führungsarbeit klar formuliert werden sollten. Dies beinhaltet einen transparenten Umgang mit Informationen, das aktive Einbeziehen von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse und die Mitbestimmung. Eine Erhöhung von Fairness führt zu Wohlbefinden und Zufriedenheit. Nicht ausreichend begründete Entscheidungen oder gar Willkür führen zwangsläufig zu Widerstand und kann die Gesundheit der Mitarbeitenden körperlich und psychisch beeinträchtigen (vgl. Rock/Cox 2012, S. 8).

Tabelle 6: Einflussfaktoren auf das Gerechtigkeitsempfinden (Reinhardt 2014, S. 88).

Vorgesetzter/Klima	Rahmenbedingungen/ Unternehmen	Tätigkeit/Aufgabe
<ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzter: Bedürfnisgerechte Kommunikation • Vorgesetzter: Vorbild • Vorgesetzter: Persönlichkeitsförderliches Arbeitsumfeld • Vorgesetzter: Fairness/Gleichbehandlung • Vorgesetzter: Ehrlichkeit und Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen: Transparenz/Ermutigung • Unternehmen: Ermutigung • Unternehmen: Transparenz bez. Lohnstrukturen • Unternehmen: Entlohnungsgerechtigkeit • Unternehmen Transparenz Verteilung von Arbeitsaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Verteilung von Aufgaben: transparente Kriterien

Zusammenfassend und im Kontext der Austauschbeziehungen zwischen Akteuren betrachtet hilft das SCARF-Modell sowohl Führungskräften als auch Mitarbeitenden, ihre Reaktionen besser einordnen und eigene Gefühle und Gedanken besser verstehen zu können. Führungskräfte können unter Berücksichtigung des SCARF-Modells ein Umfeld

schaffen, in welchem sich die Mitarbeitenden als optimal bedient fühlen. Dies ist insbesondere von Bedeutung, wenn es um den digitalen Wandel und damit verbundene Organisationentwicklungsprozesse geht. Immerhin reduzieren Veränderungen zunächst einmal das Sicherheitsempfinden der Mitarbeitenden und können sich ebenso schnell auf den wahrgenommenen Status und das Gerechtigkeitsempfinden auswirken. Führungskräfte können das SCARF-Modell als Begleitung nutzen, um die agile Transformation durchzuführen und die positive Wirkung von agilen Arbeits- und Projektmethoden hervorzuheben – schließlich ist die Erhöhung der Lern- und Kooperationsbereitschaft von Mitarbeitenden von besonderer Relevanz. Veränderungen können auf diese Weise effektiv gestaltet werden.

2.3.2 Wahrnehmungs- und Deutungsmuster

Der reflexive Ansatz, welcher sich über den Bildungsbegriff im Sinne der selbstbestimmten Suche nach Vervollkommenung definiert, findet in linearen Modellen größtenteils keine Berücksichtigung. Die Fähigkeit der Selbstreflexion und des sich selbst Hinterfragens der eigenen Wahrnehmungs- und Deutungsmuster von Führungskräften leistet möglicherweise einen Beitrag zu ihrem Lernen. Aus der Perspektive der vorliegenden Forschungsarbeit wird unter Annahme der vorangestellten Ausführungen die Handhabung von Führungsarbeit in organisationalen Veränderungen anders ermöglicht - Reflexivität als Hinterfragung, Wahrnehmungs-, Deutungsmuster dagegen als Influencer.

Bögelein und Vetter (2019, S. 12) beschreiben in einem Artikel über Deutungsmuster als Forschungsinstrument, dass das soziale Leben vielfältiger Interpretationen bedarf, damit Individuen sich in ihm zurechtfinden. Deutungsmuster helfen Individuen dabei, denn sie vereinfachen das Leben der Akteure als sozial geteilte Routinen. Deutungsmuster werden durch die individuell wahrgenommene soziale Umwelt strukturiert und reduziert, so dass Individuen Identität und Orientierung gestiftet und eine Handlung ermöglicht wird.

Arnold (1983, S. 394) nennt die nachfolgenden zehn Bedeutungselemente, mit deren Hilfe der Deutungsmusterbegriff näher präzisiert werden kann:

1. Perspektivität
2. Plausibilität,
3. Latenz,

4. Reduktion von Komplexität,
5. Kontinuität,
6. Persistenz früher Erfahrungen,
7. Konsistenz,
8. Gesellschaftliche Vermitteltheit,
9. Relative Flexibilität und
10. Systematisch-hierarchische Ordnung.

Zur Verdeutlichung der Funktionsweise von Deutungsmustern führen Bögelein und Vetter (2019, S. 12 f.) ein Beispiel an: Die Legitimation sozialer Ungerechtigkeit nach Franzmann (2007, S. 194). Demnach umfasst die soziale Ungleichheit als Tatsache moderner Gesellschaften sämtliche Gesellschaftsmitglieder – die Bevorteilten sowie die Benachteiligten (vgl. Kreckel 2004, S. 13). Im Laufe ihres Lebens werden beide Gruppen jedoch durch Beobachtungen und/oder Erfahrungen unterschiedlich mit sozialer Ungleichheit und individuellen Positionierungen innerhalb des sozialen Gefüges konfrontiert: Ein Hauptschulabsolvent wird beispielsweise seine persönlichen Ausbildungs- und Berufsmöglichkeiten als relativ begrenzt wahrnehmen, während ihm gleichermaßen bewusst ist, dass Menschen mit sozial höher angesehenen Abschlüssen auch mehr Möglichkeiten haben. Für den Umgang mit derartigen Lagen benötigen Individuen zu ihrer jeweiligen sozialen Lage passende Deutungsrouninen.

Ullrich (2019) geht auf den Zusammenhang zwischen diskursiven Interviews und Deutungsmustern ein und betont, dass die Identifikation und die Rekonstruktion von Deutungsmustern sozialwissenschaftlich bedeutsam sind. Die unten dargestellte Abbildung zeigt, wie individuelle Deutungsmuster mit individuellen Handlungen als Folge dieser Deutungsmuster zusammenhängen.

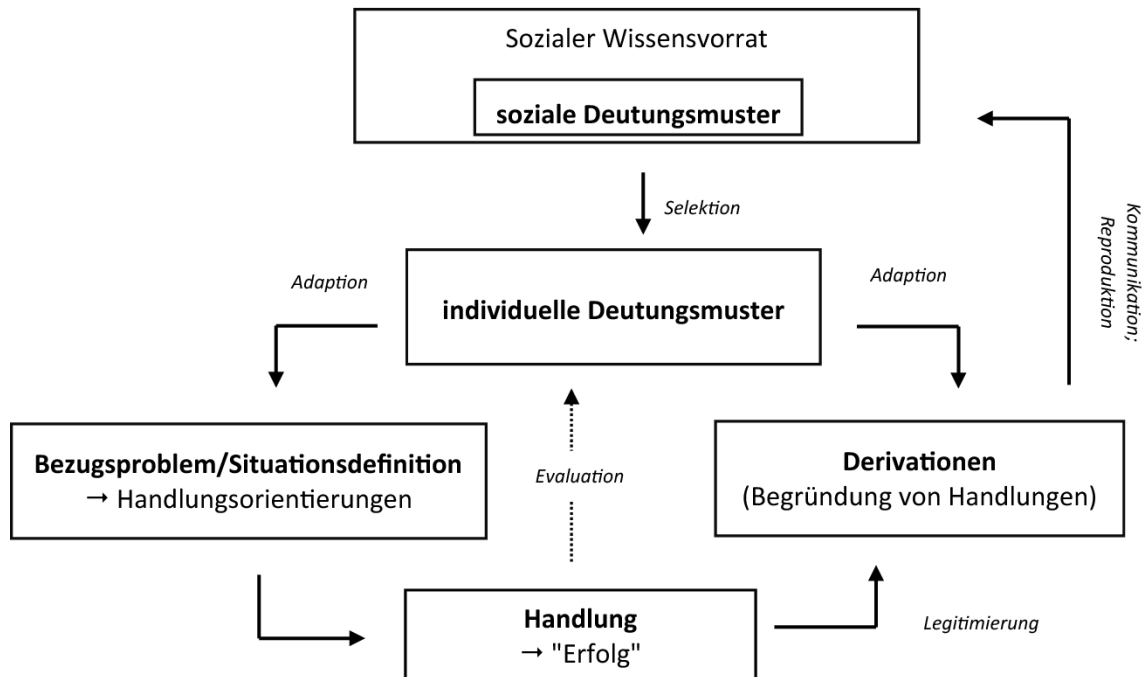


Abbildung 13: Deutungsmuster und Handlungen (Ullrich 2019, S. 1).

Bögelein und Vetter (2019, S. 14) fassen in Bezug auf Deutungsmuster die folgenden Aspekte zusammen:

- Deutungsmuster bieten Individuen Bewertungs- und Handlungsorientierungen, welche ihnen beim Ausdeuten schwieriger Situationen helfen.
- Deutungsmuster können als kollektiv geteilte Wissensbestände aufgefasst werden, welche sich von anderen Wissensformen abgrenzen.
- Deutungsmuster sind konsistent und intern strukturiert und weisen für Individuen in der Regel eine unhinterfragte Gültigkeit auf.
- Deutungsmuster werden durch die Auseinandersetzung mit medialen Diskursen und im Rahmen von Sozialisationsprozessen angeeignet und weisen teilweise milieuspezifische Ausprägungen auf.
- Deutungsmuster entwickeln unabhängig vom Entstehungskontext eine Eigenständigkeit und stellen eine eigene Dimension der sozialen Wirklichkeit dar.
- Deutungsmuster sind prinzipiell wandlungsfähig – dennoch ergibt sich aus ihrer Eigenständigkeit ebenfalls eine hohe situationsübergreifende Stabilität.

In Bezug auf Wahrnehmungsmuster führen die Autoren Adler (2008, S. 77) und Barmeyer (2000, S. 124 ff.) die nachfolgenden Merkmale an:

- **Wahrnehmung ist selektiv**

Da zu viele Reize aus der Umwelt auf Individuen einströmen, trifft das Wahrnehmungssystem zu einem sehr frühen Zeitpunkt bereits eine Auswahl. Dies führt dazu, dass nur verhältnismäßig wenig Reize auch tatsächlich vom Individuum aufgenommen und verarbeitet werden – Individuen nehmen dabei genau jene Reize wahr, die sich für sich als wichtig erachten. Aus diesem Grund interessieren sie sich lediglich für bestimmte Informationen.

- **Wahrnehmungsmuster sind erlernt**

Individuen werden nicht mit vorgefertigten Mustern geboren - vielmehr werden bestimmte Muster durch ihre täglichen Erfahrungen geformt. Individuen nehmen die Umwelt aus der Ich-Perspektive wahr, welche wiederum geprägt ist durch Sozialisationsfaktoren. Wahrnehmungsmuster sind als Ergebnis von Wahrnehmungsprozessen anzusehen: Im Laufe der Zeit wird das Wahrnehmungssystem eines Individuums für bestimmte Reize sensibilisiert, für andere hingegen de-sensibilisiert.

- **Kulturelle Bestimmtheit**

Wahrnehmungsmuster sind kulturell bestimmt, denn Individuen wachsen in der Regel in einem bestimmten Sozialisationskontext auf und machen dort auch ihre Erfahrungen – aus diesem Grund nehmen Individuen die Welt durch die Brille ihrer eigenen Kultur wahr und besitzen oft nicht die Fähigkeit, festgefahrene Sichtweisen und die eigene Kultur relativieren zu können. Die in der Kindheit gemachten Erfahrungen gelten als normal und bilden den Bewertungsmaßstab für Fremde. Während das Eigene in der Regel als gut und richtig bewertet wird, erhält das davon abweichende Fremde meist eine negative Bewertung.

- **Konstante**

Wahrnehmungsmuster bleiben konstant, denn einmal Gelerntes und Erfahrenes bleibt Individuen im Gedächtnis – insbesondere dann, wenn es sich um stark positive und stark negative Erfahrungen und Erlebnisse handelt. Erfahrene Eigenschaften überträgt das Individuum direkt auf die Gruppe, der es angehört.

Dort halten sie sich in der Regel über lange Zeit und ändern sich selbst dann nicht, wenn das jeweilige Individuum andere Erfahrungen macht.

- **Ungenauigkeit**

Wahrnehmungsmuster sind ungenau und verzerrt. Wie bereits im Rahmen der Erläuterung von Deutungsmustern angesprochen, sind Individuen sehr vielen Reizen ausgesetzt und sehen aufgrund ihrer selektiven Wahrnehmung nur das, was sie wollen beziehungsweise was in das vorgefestigte Wahrnehmungsmuster passt. Aus diesem Grund kann es auch passieren, dass Individuen Objekte wahrnehmen, die von anderen Individuen nicht wahrgenommen werden und in dieser Form auch gar nicht existieren – die Folge ist eine verzerrte Wahrnehmung.

Es wird deutlich, dass Wahrnehmungs- und Deutungsmuster in Bezug auf das Thema der vorliegenden Arbeit eine besondere Rolle spielen. Der nachfolgende Abschnitt geht daher explizit auf den Zusammenhang zwischen den Wahrnehmungs- und Deutungsmustern von Akteuren und ihrem Verhalten ein.

2.3.3 Akteure und ihr Verhalten

Auf Basis der im vorherigen Abschnitt angeführten Fakten kann die Vermutung aufgestellt werden, dass sich einzelne Akteure auf Basis ihrer Wahrnehmungs- und Deutungsmuster verhalten. Demnach bestimmen die Wahrnehmungs- und Deutungsmuster, inwieweit Akteure aufeinander zugehen können oder nicht.

Die soziale Realität wird von Bohnsack (2014) als Ergebnis sinnhafter und handlungsleitender Wissensstrukturen verstanden. Die Handlungen der Akteure in Sozialgebilden entstehen dabei nicht zufällig, sie sind bereits durch Relevanz- und Sinnstrukturen in gewisser Weise vorstrukturiert. Damit Alltagshandlungen besser nachvollzogen und verstanden werden können, müssen die in der Regel implizit existenten Wissensstrukturen mit Hilfe der sozialwissenschaftlichen Forschung sichtbar gemacht beziehungsweise rekonstruiert werden. Bohnsack (2017, S. 132) betont, dass das Aufeinandertreffen von unterschiedlichen sozialen Räumen als spezifisches Merkmal einer Organisation angesehen werden kann und spricht in diesem Zusammenhang von einer Mehrdimensionalität von Erfahrungsräumen.

Orientierungsmuster und Orientierungsfiguren kristallisieren sich als Gegenstandskonzept der dokumentarischen Forschung heraus – diese wiederum werden als komplexe Handlungsorientierung aufgefasst und unterscheiden sich zwischen verschiedenen Horizonten (vgl. Bohnsack, 1989, S. 27). Positive und negative Gegenhorizonte werden demnach als wichtigste Rahmenkomponenten der Handlungsorientierung angesehen, schließlich bilden sie den Rahmen für den Erfahrungsraum einer Gruppe.

Von besonderer Bedeutung sind demnach nicht die individuellen Akteure als einzelne empirisch bedeutsame Fälle, sondern vielmehr erfolgt eine Konzentration auf das Kollektive. Bohnsack (2013, S. 186) entwickelte in diesem Zusammenhang das Konzept des Orientierungsrahmens und führt den Status des *modus operandi* an: Dieser kann lediglich durch die Analyse der Objektivationen der beteiligten Akteure empirisch erschlossen werden. Im Vordergrund stehen also die Dokumente oder Werke des Handelns der Akteure.

Der *modus operandi* ist damit ein nicht sichtbares Generierungsprinzip – er zeigt sich allein im sogenannten *modus operandum* und kann nur daran enthüllt werden (vgl. Bohnsack, 2013, S. 186). Implizites, atheoretisches und handlungsleitendes Wissen ist im Orientierungsrahmen justiert und weist methodisch den Weg zur Handlungspraxis – jenseits des wörtlichen Sinnes (das Was) und den spezifischen kommunikativen Absichten aller beteiligten Akteure (vgl. Bohnsack, 2000, S. 79).

Das implizite und handlungsleitende Wissen als Orientierungsrahmen wird damit als strukturierte sowie strukturierende Struktur aufgefasst (vgl. Bohnsack, 2013, S. 186). Das Generieren von robustem Wissen sowie das Erkennen von interpretierbaren Mustern in Daten erfordern die Berücksichtigung von vielfältigen Erfahrungen von ebenso verschiedenen Individuen.

Koller (2009, S. 80) ergänzt in diesem Zusammenhang, dass die als Alltagsglaube (*doxa*) bezeichnete unreflektierte und als selbstverständlich vorausgesetzte Wahrheit die Alltagswahrnehmungen sowie die Alltagsdeutungen von sozialen Akteuren unvermeidbar reproduziert und strukturiert. Derartig unbewusste Vorstellungen können dabei weder reflektiert noch begründet werden und werden in der Folge dessen auch von den Akteuren in der Regel nicht explizit geäußert.

Problematisches Verhalten – und hierbei insbesondere im Zusammenhang mit Veränderungen – entsteht den obigen Erläuterungen zufolge durch Deutungen der Akteure sowie die damit verknüpfte sprachliche Kommunikation über eben diese Deutungen. Aus systemischer Sicht hilft zur Lösung des Problemzustandes die Transformation der Deutungsmuster. In diesem Kontext betonen Schmitz und Thomssen (1989, S. 59), dass sich die Deutungsmuster von Akteuren im Laufe der Zeit verändern, denn neue Erfahrungen wie beispielsweise die Übernahme von Verantwortlichkeiten und Rollen im Beruf sind gleichbedeutend mit einem Wandel sowohl des Lebensalters als auch des Umfeldes.

Eine Transformation von Deutungsmustern kann durch eine Herausforderung initiiert werden, wobei diese Herausforderung die in der Regel tief verankerten persönlichen Wertvorstellungen der Akteure in Frage stellt und das eigene Selbstverständnis bedroht (vgl. Mezirow, 1997, S. 142). Das Erlernen neuer Deutungsmuster korrigiert alte Deutungen, denn neue Erfahrungen werden in ein vorhandenes Deutungsschema integriert. Selbstreflexion kann beim Überdenken und Korrigieren von Deutungen helfen (vgl. Schmitz/Thomssen, 1989, S. 55).

In diesem Zusammenhang können Bildungsprozesse als neue Herausforderung angeführt werden. Koller (2018, S. 184) versteht Bildung als

„Prozess der Entwicklung beziehungsweise Hervorbringung neuer kulturell geprägter Orientierungs-, Deutungs- und Handlungsmuster in Auseinandersetzung mit veränderten sozialstrukturellen [...] Bedingungen.“

Bei Bildung handelt es sich damit um die Veränderung von „grundlegenden Figuren des Welt- und Selbstverhältnisses.“ (Koller, 2018, S. 16). Koller (2018, S. 73) definiert weiterhin:

„Etymologisch ist das Wort Bildung mit Bild verwandt und wird dementsprechend zunächst vorwiegend in Bezug auf die äußere Gestalt bzw. das Erscheinungsbild des Menschen gebraucht. Im Laufe des 18. Jahrhunderts löst sich der Bildungsbegriff dann allmählich von seinen theologischen Wurzeln, und um 1800 bezieht er sich nicht mehr nur auf die äußere Gestalt des Menschen, sondern vor allem auf die Entwicklung der gesamten Person.“

Die Akteure sind dabei als Schnittstelle zu betrachten, an welcher sich Bildung und gesellschaftliche Transformationsprozesse berühren. Bildung ist ein Deutungsmuster der Moderne und entspricht einer Prozesskategorie, welche die Entfaltung der Individualität kennzeichnet (vgl. Koller, 2018, S. 184).

Koller (2018, S. 16) ergänzt, dass Bildung als

„[...] Veränderung der grundlegenden Figuren des Welt- und Selbstverhältnisses von Menschen, die sich potentiell immer dann vollziehen, wenn Menschen mit neuen Problemlagen konfrontiert werden, für deren Bewältigung die Figuren ihres bisherigen Welt- und Selbstverhältnisses nicht mehr ausreichen“

aufgefasst werden soll. Abstrakte transformatorische Bildungsprozesse können fassbar gemacht werden, indem eine Analyse der Struktur der Welt- und Selbstverhältnisse erfolgt.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird als Erhebungsmethode dennoch auf den qualitativen Ansatz nach Mayring (2015) zurückgegriffen – hierbei werden zwar die individuellen Meinungen und Ansichten der einzelnen Individuen erhoben, jedoch bildet das Zusammenführen mehrerer beteiligter Akteure letztendlich eine Gruppe, so dass die individuellen Ansichten miteinander verglichen und gruppenspezifische Merkmale abgeleitet werden können.

Zum linearen Ansatz existiert eine große Bandbreite an wissenschaftlicher Literatur, doch die Praxis zeigt, dass Wirksamkeit nicht erzielt werden kann, wenn Individuen es nicht schaffen, im systemischen Sinne eine Haltung zu sich und anderen auszuprägen. Der nachfolgende Abschnitt geht daher explizit auf den Weg vom Verhalten zur Haltung von Individuen ein.

2.3.4 Vom Verhalten zur Haltung

Wie bereits aus den vorherigen Abschnitten deutlich wurde, sind keine zwei Individuen gleich – dies betrifft sowohl ihr äußeres Erscheinungsbild als auch abstrakte Aspekte wie beispielsweise die Einstellung, die Intelligenz, die Persönlichkeit und das Verhalten. In diesem Zusammenhang wird die Haltung eines Individuums häufig mit dem Verhalten verwechselt – beide Begriffe sind zwar miteinander verbunden, unterscheiden sich allerdings dahingehend voneinander, als dass die Haltung einer Person eher mit dem

Denken und Fühlen verbunden wird. Nachfolgend wird daher explizit auf den Unterschied zwischen Verhalten und Haltung, aber auch den Zusammenhang zwischen beiden Aspekten sowie auf die Bedeutung der Haltung im Hinblick auf Führungskräfte eingegangen.

Baer (2018, S. 1) erläutert im Zusammenhang mit einer Begriffsdefinition, dass der Begriff Haltung in zahlreichen verschiedenen Kontexten verwendet wird. Häufig wird mit Haltung allerdings eine Geistes- oder Grundhaltung gemeint, im Sinne wie Individuen die Welt und sich selbst sehen. So kann eine Geisteshaltung beispielsweise pessimistisch oder ängstlich sein, aber auch wohlwollend oder kritisch – sie beschreibt die grundlegende Zuwendung von Individuen hin zur Welt.

Kurbacher und Wüschner (2017, S. 94) betonen jedoch, dass keine durchgängige Überlieferung von Haltung existiert. Entscheidend sei, dass sich die Haltung gleichzeitig immer auch auf andere Individuen bezieht, denn eine durch ein Individuum eingenommene Haltung wird nicht nur sich selbst gegenüber, sondern auch gegenüber anderen eingenommen. Die Autoren bezeichnen Haltung daher auch als Medium des sozialen Miteinanders (vgl. Kurbacher/Wüschner 2017, S. 109).

Im Gegensatz zur obigen Erläuterung des Begriffes Haltung ist klarzustellen, dass das Verhalten eines Individuums seiner Reaktion auf eine bestimmte Person, Umgebung oder auch Handlung entspricht. Baer (2018, S. 3) erläutert hierzu, dass das Einnehmen einer Haltung mehr ist als das reine Verhalten. Vielmehr bestimmt die Haltung das Verhalten. Was die wertschätzende Haltung eines Individuums gegenüber sich selbst betrifft, so geht diese über die reine Selbstreflexion hinaus. Die Haltung eines Individuums beeinflusst seine Gedanken, während sich sein Verhalten auf seine Handlungen auswirkt. Bei der Haltung handelt es sich um eine mentale Einstellung, welche wiederum die Art und Weise des Denkens und Fühlens definiert – eine direkte Beobachtung ist daher nicht möglich.

Die Haltung spiegelt sich in der Körpersprache von Individuen wider, zeigt Abneigungen und Vorlieben und sendet Botschaften an andere.

Die wesentlichen Unterschiede zwischen Verhalten und Haltung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Haltung entspricht der mentalen Tendenz eines Individuums, welche wiederum für sein Denken und Fühlen verantwortlich ist.

- Haltung basiert im Wesentlichen auf Erfahrungen und hierzu insbesondere Beziehungserfahrungen, welche ein Individuum im Laufe des Lebens sammeln konnte – im Gegensatz hierzu ist das Verhalten situationsabhängig (vgl. Baer 2018, S. 6).
- Haltung beinhaltet die inneren Gefühle und Gedanken eines Individuums – das Verhalten wiederum drückt genau diese individuelle Haltung aus (vgl. Schöffner 2020, o. S.)
- Haltung wird durch die Art und Weise der Wahrnehmung definiert – Verhalten wird dagegen durch soziale Normen definiert.

Auf Basis der obigen Ausführungen kann die nachfolgende Vergleichstabelle angeführt werden:

Tabelle 7: Vergleich Haltung und Verhalten (Eigene Darstellung)

Vergleichsbasis	Haltung	Verhalten
Bedeutung	Mentale Sicht eines Individuums; Art und Weise, wie Individuen denken und fühlen	Handeln, Funktionen, Verhalten von Individuen gegenüber anderen;
Basiert auf	Erfahrungen und Beobachtungen	der Abhängigkeit von Situationen
Merkmal	Individuum	Angeboren
Entspricht	Denkweise eines Individuums	Äußerer Ausdruck von Haltung
Spiegelt wider:	Was denkt oder fühlt das Individuum?	Was tut das Individuum?
Definiert durch	Wahrnehmung von Dingen	Soziale Normen

Lahno (2009, S. 75) betont in einem Artikel über verantwortliches Handeln, dass sich der klassische Verantwortungsbegriff in modernen Handlungskontexten als inadäquat erweist. Folglich entwickelte er ein alternatives Verantwortungskonzept, basierend auf der Humeschen Theorie der künstlichen Tugenden und illustriert dies an einem Koordinationsspiel.

Im Ergebnis hält Lahno (2009, S. 75) fest, dass Verantwortung dem Resultat sozialer Zuschreibungsprozesse entspricht. Menschen mit zugeschriebener sozialer Verantwortung erfüllen dabei eine bestimmte Funktion: Sie erweisen sich als Bezugspunkt sozialer Koordination. Im direkten Vergleich mit der klassischen Konzeption vermittelt die Konzeption nach Lahno (2009) ein angemesseneres und feineres Verständnis von dem Verhältnis aus Verantwortung und kausaler Urheberschaft: Autonomie, Kompetenz und Integrität sind gefordert.

Im Zusammenhang mit Veränderungen hält Schöffner (2020, o. S.) fest, dass die Haltung von Individuen entscheidend ist für den Erfolg der Veränderung. Individuen haben verschiedene Haltungen zu Leistung und Arbeit, was bei sehr vielen unterschiedlichen Haltungen schnell zu Konflikten führt. Insbesondere eine Unternehmenskultur kann nicht direkt verändert werden – vielmehr wird sie aber durch eine Veränderung des Verhaltens der Mitarbeitenden beeinflusst. Ein geändertes Verhalten führt im Laufe der Zeit auch zur Haltungsveränderung: Die Mitarbeitenden sehen sich nicht mehr durch Regeln beziehungsweise geänderte Rahmenbedingungen zu einem bestimmten Verhalten gezwungen, sondern tun dies aus eigener Überzeugung und ermöglichen der Organisation auf diese Weise eine erhöhte Agilität. Schöffner (2020, o. S.) erwähnt in diesem Kontext die sogenannte *Culture of Excellence*, welche über einen mittelfristigen Zeitraum gesehen eine positive Haltung der Mitarbeitenden zu bestmöglicher Leistung erzeugt und der Organisation dabei hilft, anpassungs- und zukunftsfähig zu sein.

Es wird deutlich, dass Führungsentscheidungen und -handlungen auch im sozioökonomischen Kontext zu sehen sind. Reusche und Engelke (2019, S. o. S.) erwähnen in diesem Zusammenhang den Mindful Leadership oder vielmehr das Bewusstsein und die Achtsamkeit, dass Führungskräfte in der heutigen Welt ihre gewohnten Reiz-Reaktionsmuster durchbrechen müssen. Eine erhöhte Achtsamkeit hinsichtlich der Führung von Mitarbeitenden ist ein möglicher Lösungsansatz, um den heutigen Anforderungen der agilen Arbeitswelt gerecht zu werden.

Der Mindfulness-Ansatz ist geprägt durch eine erhöhte Selbstwahrnehmung, welche Individuen zur Identifikation unbewusster Fühl-, Denk- und Verhaltensmuster sowie zur Außerkraftsetzung dieser verhilft. Sauer et al. (2011, S. 1) beschäftigten sich im Rahmen ihrer Untersuchungen mit der Fragestellung, ob achtsame Führungskräfte auch

leistungsfähigere Führungskräfte sind. Den Autoren zufolge sind die Auswirkungen von Achtsamkeit nicht nur auf psychologischer, sondern zudem auch auf neuronaler Ebene wissenschaftlich nachweisbar. Durch die Berücksichtigung des Achtsamkeitsansatzes entsteht ein neues situationsangepasstes Führungsverhalten, mit dessen Hilfe Führungskräfte einerseits ihren Stresslevel senken und andererseits ihre Aufgaben erfolgreicher und authentischer vermitteln können. Situationen können neu wahrgenommen und kreative Verhaltensweisen und Problemlösungen können gefunden werden. Achtsamkeit kann zudem beim Abbau von narzisstischen und egozentrischen Tendenzen helfen und damit der Unzufriedenheit von Mitarbeitenden mit ihren Führungskräften entgegenwirken (vgl. Sauer et al. 2011, S. 9).

Reusche und Engelke (2019, o. S.) zählen die positiven Effekte des Mindfulness-Ansatzes für Führungskräfte auf:

- Steigerung von Kreativität und Konzentrationsfähigkeit
- Aufbau von nachhaltigen Stressbewältigungsstrategien
- Verbesserung von Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Ausbau von wichtigen Führungskompetenzen wie beispielsweise der Entscheidungsfähigkeit und der emotionalen Intelligenz
- Steigerung der Netzwerk-Kompetenz und erhöhte Empathie
- Ermöglichung eines flexibleren Umgangs mit neuen Herausforderungen
- Erhöhte Change-Kompetenz.

Die obigen Ausführungen zeigen deutlich, dass der Erfolg eines Change-Vorhabens in der heutigen Zeit und auch in der Zukunft in starkem Maße vom Verhalten und der Haltung der Führungskräfte abhängt. Im Rahmen des nachfolgenden Abschnittes wird daher explizit auf organisationale Veränderungen und die Bedeutung von Führung eingegangen.

2.4 Organisationale Veränderungen und das SANTIAGO-Prinzip

Wie bereits einleitend erwähnt, steht die Auseinandersetzung mit Führung in organisationalen Veränderungen im Fokus der vorliegenden Forschungsarbeit. Das Ziel des vorliegenden Abschnittes besteht daher zunächst in der Erklärung des SANTIAGO-

Prinzips nach Arnold, während anschließend auf das SANTIAGO-Prinzip im Kontext von Organisationsentwicklungsprozessen eingegangen wird.

Arnold (2000) beschäftigt sich mit der Führung und der Personalentwicklung in lernenden Unternehmen – das sogenannte SANTIAGO-Prinzip beschreibt in diesem Zusammenhang die Prinzipien und Grundlinien der in Abschnitt 2.2 erläuterten systemischen Führung über die Personalentwicklung. Unternehmen können sich daher zu einer lernenden Organisation wandeln – Mitarbeitende sowie Führungskräfte lernen einerseits kontinuierlich, organisieren Problemlösungen andererseits aber auch dahingehend, dass nicht Konkurrenz und Hierarchie im Vordergrund stehen, sondern vielmehr Kooperation und Kompetenz (vgl. Schön et al. 2019, S. 23).

Zur Realisation der oben genannten Prinzipien stehen die Führungskräfte in der Verantwortung, sich selbst aktiv um die Entwicklung des Personals zu kümmern – dies wiederum erfordert eine systemische Denk- und Handlungsweise, wobei alte Muster und Vorstellungen aufgegeben werden müssen. Führungskräfte verlassen ihr altbekanntes Feld hinein in eine neue Welt. Schön et al. (2019, S. 23) vergleichen dies mit dem Pilgern auf dem Jakobsweg, schließlich erfordert die Gestaltung einer lernenden Organisation dahingehend eine pilgernde Grundhaltung, als dass Vertrautes losgelassen und sich für das Neue geöffnet wird – insbesondere im Hinblick auf Veränderungen.

Den Mitarbeitenden sollte getreu dem SANTIAGO-Prinzip Vertrauen entgegengebracht werden, was unter anderem auch die Motivation der Mitarbeitenden zur Selbstführung und Selbstbildung beinhaltet. Dem Prinzip nach zeichnet sich eine Führungskraft also nicht durch andauernde Interventionen aus, sondern vielmehr durch eine reflexive Personalentwicklung und Führung. Für Führungskräfte bedeutet dies auch, dass sie

- ihre eigenen Sichtweisen, Deutungsmuster und Vorstellungen hinterfragen sollten und
- sich auf die Suche nach ihrem eigenen inneren Weg hin zu einer stärkeren Selbstreflexivität machen. (Vgl. Schön et al. 2019, S. 23).

Abschnitt 2.2 konnte bereits andeuten, dass die lernende Organisation bei der systemischen Führung im Fokus steht und die konventionelle Sichtweise einer strikten Trennung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden überwunden wird. Arnold (2009, Vorwort) erläutert in diesem Kontext

„Lernende Unternehmen sind solche, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter kontinuierlich lernen und in denen Problemlösungen so organisiert sind, dass nicht Hierarchie und Konkurrenz, sondern Kompetenz und Kooperation mobilisiert werden.“

Arnold fordert somit eine Erweiterung von Führungsaufgaben – auf dem Weg zum lernenden Unternehmen müssen die nachfolgenden Aspekte Berücksichtigung finden, welche dem SANTIAGO-Prinzip auch seinen Namen verleihen:

- *„Stellvertretende Führung*
- *Autopoiesis*
- *Nachhaltigkeit*
- *Transformation*
- *Interpretation*
- *Arrangement*
- *Gelassenheit*
- *Organisationslernen.*“ (Vgl. Grote et al. 2014, S. 31).

Sauer-Schiffer (2004, S.141) ergänzt die obigen Aspekte durch den Zusatz, dass die moderne Führung eine Führung zur Selbstführung ist und Autopoiesis für das systemische Denken im Umgang mit Komplexität steht. Der Aspekt Nachhaltigkeit hingegen bezieht sich auf das Interesse einer Organisation an langfristigen Wirkungen. Transformation als Teil des SANTIAGO-Prinzips steht für den Wandel, welcher in den Köpfen der Führungskräfte stattfinden muss, Interpretation hingegen dafür, dass Unternehmenskulturen nicht einfach gemacht werden können, sondern gelebt werden müssen. Unter Arrangement versteht Arnold (2000) die Voraussetzung für das Schaffen von Lernen und Organisationswachstum. Der Aspekt Gelassenheit bedeutet, dass die Kraft in der Ruhe liegt, wobei das Organisationslernen für den Wandel vom Wissensegoismus hin zum geteilten Wissen steht.

Die vorliegende Arbeit greift auf das oben beschriebene SANTIAGO-Prinzip nach Arnold zurück. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Prinzips liegt demnach darin begründet, dass die betreffenden Akteure zunächst eigene Wahrnehmungs- und Deutungsmuster diskursiv hinterfragen.

3 Dialogisches Management – ein neuer Ansatz

3.1 Begriffserklärung Dialog

Der Begriff Dialog ist in der wissenschaftlichen Literatur nicht eindeutig und damit nicht allgemeingültig definiert. Wohl aber finden sich im Rahmen einer systematischen Literaturrecherche viele verschiedene Ansätze, von denen einige im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Matoba und Caspary (2000, S. 57) definieren den Dialog als die

„[...] gemeinsame Sphäre des ‚Dazwischen‘, in der A und B kreativ und dynamisch aufeinandertreffen und miteinander kommunizieren können.“

Im Hinblick auf das Wesen eines Dialogs erläutert Bohm (1990, S. 3), dass der Begriff dem Griechischen entstammt und dort als *dialogos* bezeichnet wird. Wörtlich übersetzt bedeutet der Dialog „Wort“ (griechisch *logos*) und „durch“ (griechisch *dia*).

Ein Dialog wird somit nicht wie allgemein angenommen von zwei Personen geführt, sondern vielmehr von einer beliebigen Anzahl an Personen. Im Sinne eines Fließens von Bedeutung oder eines Flusses aus Sinn kann ein Dialog sogar von einer einzelnen Person geführt werden. Bezogen auf mehrere Personen kann innerhalb einer Gruppe eine Bedeutung zum Fließen kommen, welche wiederum in einer neuen Erkenntnis mündet. Es entsteht etwas komplett Neues beziehungsweise Schöpferisches, welches zu Beginn noch nicht existent war. Der gemeinsame Sinn hält Menschen und Gesellschaften zusammen (vgl. Bohm 1990, S. 3).

Bohm (1990, S. 3) grenzt den Dialog eindeutig von der Diskussion ab und betont, dass es in einem Dialog nicht darum geht, über die Durchsetzung der eigenen Meinung zu gewinnen – vielmehr herrscht ein ganz anderer Geist, denn Irrtümer sollen aufgedeckt und die Gemeinschaft soll davon profitieren. Es handelt sich somit um eine Win-Win-Situation, denn an einem Dialog haben alle teil und spielen nicht gegeneinander.

Ehlich (1981, S. 334) fasst zusammen, dass der Begriff Dialog viele Verwendungen hat. Im Sinne eines ganz formalen Verständnisses wird der Dialog oft als eine besondere Spezies eines Gespräches definiert. So erläutern Hartung et al. (1974, S. 319) beispielsweise:

„‘Gespräch’ ist als Oberbegriff anzusehen. Es tritt in zwei Arten auf, dem Dialog (mit seiner Sonderform, dem Monolog) und dem Gespräch zwischen mehreren Personen, dem Gruppengespräch. Im Dialog, der Wechselrede zwischen zwei invarianten Partnern, bei ständigem Rollenwechsel von Sender und Empfänger, ist immer nur der jeweilige Empfänger angesprochen... Beim Gruppengespräch spricht jeweils ein Sender zu mehreren Hörern. ... Bleibt es, wenn mehrere Personen angesprochen und anwesend sind, doch bei zwei Partnern, die im Rollenwechsel Sender und Empfänger sind, so liegt trotz Anwesenheit mehrerer ein Dialog vor, dessen Verlauf allerdings durch die Anwesenheit eines größeren Zuhörerkreises nicht unbeeinflusst bleibt.“

Vierheilig (1996, S. 32) fasst sich im Rahmen einer Begriffserklärung dagegen kurz und betont, dass der Begriff Dialog einen Bereich der menschlichen Kommunikation beschreibt und das gesprochene Wort zwischen mehreren Personen verbindet. Die Autorin erläutert jedoch auch das dialogische Prinzip nach Buber, wonach dieses als „Prinzip des Menschen mit dem Menschen“ bezeichnet werden kann. In diesem Kontext stehen die Mitmenschlichkeit und die Begegnung zwischen Menschen im Vordergrund – diese Menschen stehen in einer wechselseitigen Begegnung im Dialog zueinander.

Dass die Begegnung zwischen Menschen und der Austausch zwischen diesen zu den Kernelementen eines Dialogs gehören, zeigen auch Begriffsdefinitionen aus dem angelsächsischen Raum. So definiert der Anthropologe Victor Turner (1969, S. 140) den Dialog beispielsweise als

„[...] a culturally and historically specific way of social discourse accomplished through the use of language and verbal transactions. It suggests community, mutuality, and authenticity—an egalitarian relationship. So understood, dialogue provides a meeting ground, communitas, and manifests itself in a variety of spontaneous and ritual modes of discourse in which nature and structure meet.“

Um den Dialog nicht nur von einer Diskussion, sondern ebenfalls von einem Diskurs abgrenzen zu können, wird dann im Rahmen des Abschnittes 4 eine Begriffsdefinition für den Begriff des Diskurses vorgenommen.

3.2 Grundlagen des dialogischen Managements nach Petersen

Nach eingehender Begriffsdefinition zum Dialog wird im Rahmen des vorliegenden Abschnittes explizit auf das dialogische Management nach Petersen (2003) eingegangen.

In diesem Zusammenhang stellt der sogenannte Dialog-Dekalog ein Entwicklungsfeld im Bereich des Managements sowie einer Organisation dar, welches über eine reine Kommunikationsmethode hinausgeht. Petersen (2003, S. 365) postuliert hierzu die nachfolgend erläuterten Teilaspekte und stellt in diesem Kontext die hohen Anforderungen an ein dialogisches Management dar:

1. Dialog als lernbare Disziplin

Der Dialog gilt grundsätzlich als lernbare Disziplin und bedeutet keineswegs das bloße Miteinanderreden, einen Meinungs Austausch oder eine beliebige Diskussion – vielmehr besteht die Absicht eines Dialogs darin, mit den beteiligten Akteuren zum einen ein gemeinsames Verständnis schaffen und zum anderen das eigene Denken reflektieren zu können.

Ein Dialog kann also nicht als reiner Selbstzweck aufgefasst werden, sondern dient der Zukunftssicherung und der Steigerung der Problemlösungsfähigkeit von Menschen, gesamten Organisationen und der Umwelt. Der Dialog entspricht vielmehr einem Gespräch, welches alle beteiligten Akteure mit schöpferischen neuen Erfahrungen und Erkenntnissen belohnt.

2. Sanktionsfreier Raum

Im Rahmen eines offenen sanktionsfreien Dialogs soll das bisherige Miteinander innerhalb der Organisation sowie der Umgang der Organisation mit seiner Außenwelt hinterfragt und verbessert werden – das Ziel besteht dabei in der Ermöglichung und Ausgestaltung eines vernünftigeren Entscheidens und Handelns.

3. Tendenziell gleichberechtigte Partner

Ein Dialog zeichnet sich durch tendenziell gleichberechtigte Partner aus – in diesem Kontext sollen wahrgenommene Aspekte wie Fragmentierung, Vielschichtigkeit und Zerstrittenheit durch das Bemühen um Verlässlichkeit und Vertrauen ersetzt werden.

4. Freier Fluss von Gedanken und Gefühlen

Der Dialog beziehungsweise das interaktive Miteinander kann den beteiligten Akteuren dabei helfen, einer möglichen Wahrheit durch den freien Fluss von Gefühlen und Gedanken schrittweise entgegenzukommen.

5. Wahrheitsfindung

Als Endziel eines Dialogs soll nicht die Wahrheitsfindung angesehen werden, sondern vielmehr muss anerkannt werden, dass es sich bei einem Dialog um ein temporäres und prozesshaften Ereignis handelt.

6. Gemeinsames Handeln und Reflektieren

Im Sinne eines tiefgreifenden Wandlungsprozesses können Dialoge nur durch gegenseitige Anerkennung und aktives Zuhören ausgelöst werden – das gemeinsame Handeln und Reflektieren ermöglicht dabei die beidseitig wahrgenommene Wahrhaftigkeit.

7. Die Welt als Bestandteil des Dialogs

Im Rahmen eines Dialogs wird nicht über die Welt lamentiert, sondern vielmehr soll erkannt werden, dass die Welt als ständiger Bestandteil eines Dialogs anzusehen ist.

8. Gemeinsames Wohl

An einem Dialog mitwirkende Akteure sollten erkennen, dass Vertrauen und Wahrhaftigkeit lediglich durch gemeinsames Handeln, durch Reflektieren sowie durch das Bemühen um ein gemeinsames Wohl geschaffen werden können.

9. Akzeptanz

Ein Dialog beinhaltet ebenso die Akzeptanz der eigenen Unvollkommenheit sowie der Unvollkommenheit der weiteren beteiligten Akteure, weswegen ein Dialog einer ständigen Lernaufgabe entspricht. Das ständige Vorhalten von einstigen Fehlern wirkt sich beispielsweise negativ auf die Dialogbereitschaft aus.

10. Authentizität

Um an einem Dialog teilnehmen zu können, wird den beteiligten Akteuren Selbstakzeptanz, kritische Bescheidenheit und Authentizität abverlangt.

Aufbauend auf dem oben erläuterten Dialog-Dekalog geht Petersen (2003) von der Annahme aus, dass ein modernes Management grundsätzlich nur dann legitimierbar und erfolgreich ist, wenn es dem Managementdialog mit weiteren Beteiligten standhalten

kann. Die Fähigkeit sowie die Bereitschaft im Hinblick auf den Umgang mit anderen führt zum Verstehen der anderen – erst hierdurch wird sich so verhalten, dass andere Beteiligte sich äußern und auch selbst tätig werden. Eine der großen Herausforderungen besteht also darin, anderen die Gelegenheit zu geben, sich selbst frei zu äußern, sich selbst zu entwickeln und auch selbst tätig zu werden. Petersen (2003, S. 50) betont hierzu:

„Verständigungsorientierung im Management baut darauf, dass alle Betroffenen ökonomischen Entscheidens und Handelns ihre individuellen (subjektiven) Zielvorstellungen und ihr damit verfügbares Wissen über geeignete Mittel zur Zielerreichung in den Argumentationsprozess einbringen (können und wollen).“

Menschliche Konflikte können nach Petersen (2003) langfristig nur dadurch gelöst werden, dass sich die Beteiligten gegenseitig ernstnehmen und auf die Bedürfnisse der anderen Beteiligten einlassen. Das dialogische Management dient daher nicht der Verwirklichung eigener Ziele – vielmehr sollte die Betrachtung von Akteuren unabhängig von der Machtposition, der Hierarchiestufe oder sonstigen Rollen erfolgen. Eine gemeinsame Lösung von Problemen sowie eine friedliche Abstimmung von Zielen kann nur gelingen, wenn sich die Akteure auf andere Menschen und ihre Gedanken einlassen – auf diese Weise kann eine konstruktive und angenehme Atmosphäre kreiert werden. (Vgl. Petersen 2003, S. 50).

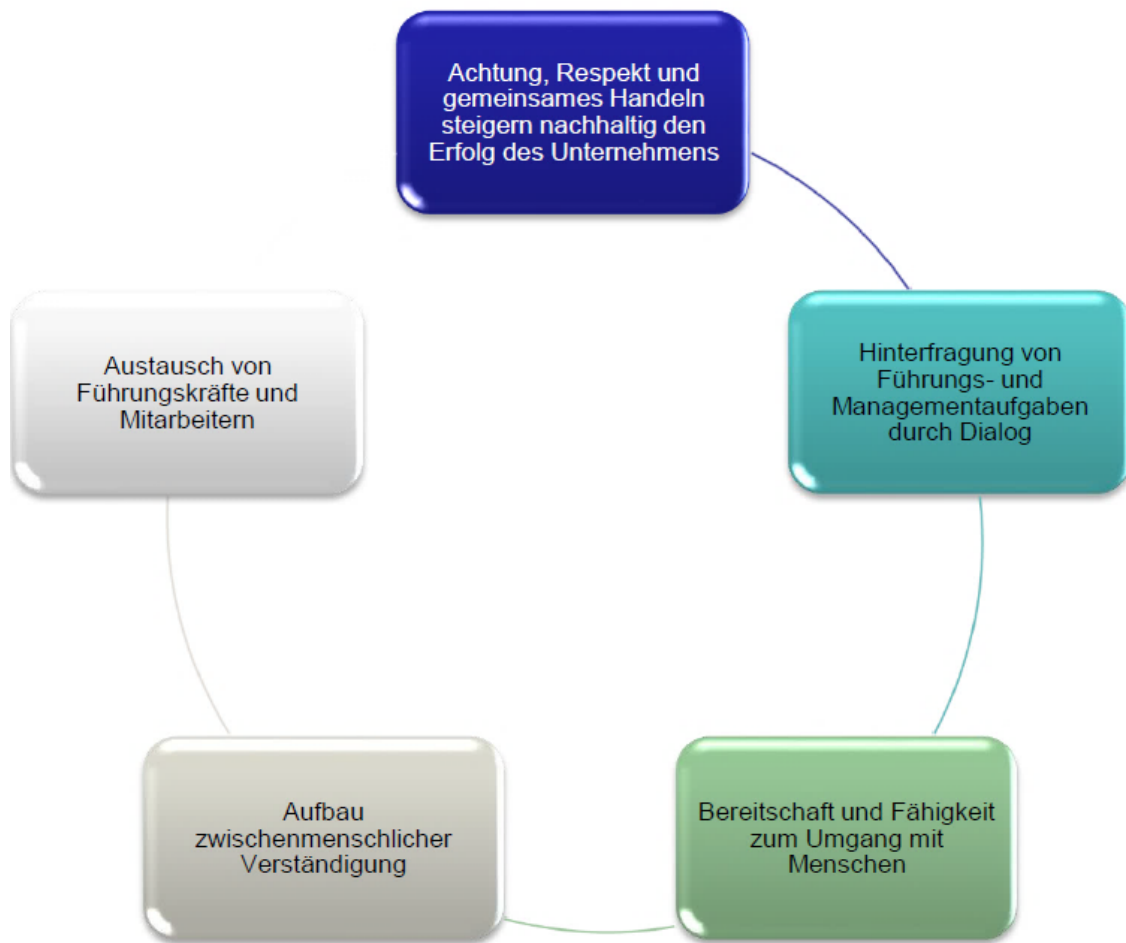


Abbildung 14: Die Annahmen des dialogischen Managements (Petersen o. J., S. 25).

Petersen (o. J, S. 22) grenzt die Fragestellungen des dialogischen Managements explizit von den Fragestellungen des monologischen Managements ab. Die nachfolgende Tabelle zeigt die monologischen und dialogischen Fragestellungen zu bestimmten organisationalen Problemen auf:

Tabelle 8: Abgrenzung monologische und dialogische Fragestellungen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Petersen o. J., S. 22).

Organisationales Problem	Monologische Fragestellungen	Dialogische Fragestellungen
Verschlechterung Kundenbindung	Verbesserung von welchen Vertriebsstechniken erforderlich?	Inwieweit ist die Führungskraft oder die gesamte Mannschaft Teil des Problems?
Absatzrücklauf	Einsatz von welchen Werbemitteln?	Wo genau verliert die Organisation an Anziehungskraft?
Unfreundlich wahrgenommenes Personal	Welche Incentive-Programme sind von Nutzen, von wem muss sich getrennt werden?	Was strahlt die Führungskraft bzw. das Personal aus?
Unkoordinierte Geschäftsabläufe	Aktualisierung welcher Richtlinien erforderlich?	Wie hängt das Problem mit der Führungskraft und/oder den Mitarbeitenden zusammen?
Unverhältnismäßig starkes Ansteigen der Kosten	Wo kann eingespart werden?	Wird wirklich dem kürzesten Weg zu Mehrwert im Team gefolgt?
Rückläufige Rendite auf Anlagekapital	Welche investitionspolitischen Maßnahmen sind erforderlich?	Was können Führungskraft und Mitarbeitende selbst tun, um eine stärkere Beziehung zwischen der materiellen Struktur und den Menschen zu schaffen?

Die Gründe für das dialogische Management sind daher vielfältig – so kann beispielsweise eine schlechte Mitarbeiterzufriedenheit Anlass für ein dialogisches Management geben, ebenso aber auch eine hohe Fluktuation, die Herausforderungen des demografischen Wandels oder die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität. Unabhängig von den Gründen spielt die Beziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden jedoch eine besonders wichtige Rolle, wenn es um die Steigerung des Organisationserfolges mithilfe der Nutzung bisher noch nicht entfalteter Mitarbeiterpotenziale geht (vgl. Petersen o. J., S. 23).

Petersen (o. J., S. 31) geht abschließend auf die Bezugselemente des dialogischen Managements ein und zeigt mithilfe der nachfolgenden Abbildung die verschiedenen Einflussfaktoren auf.

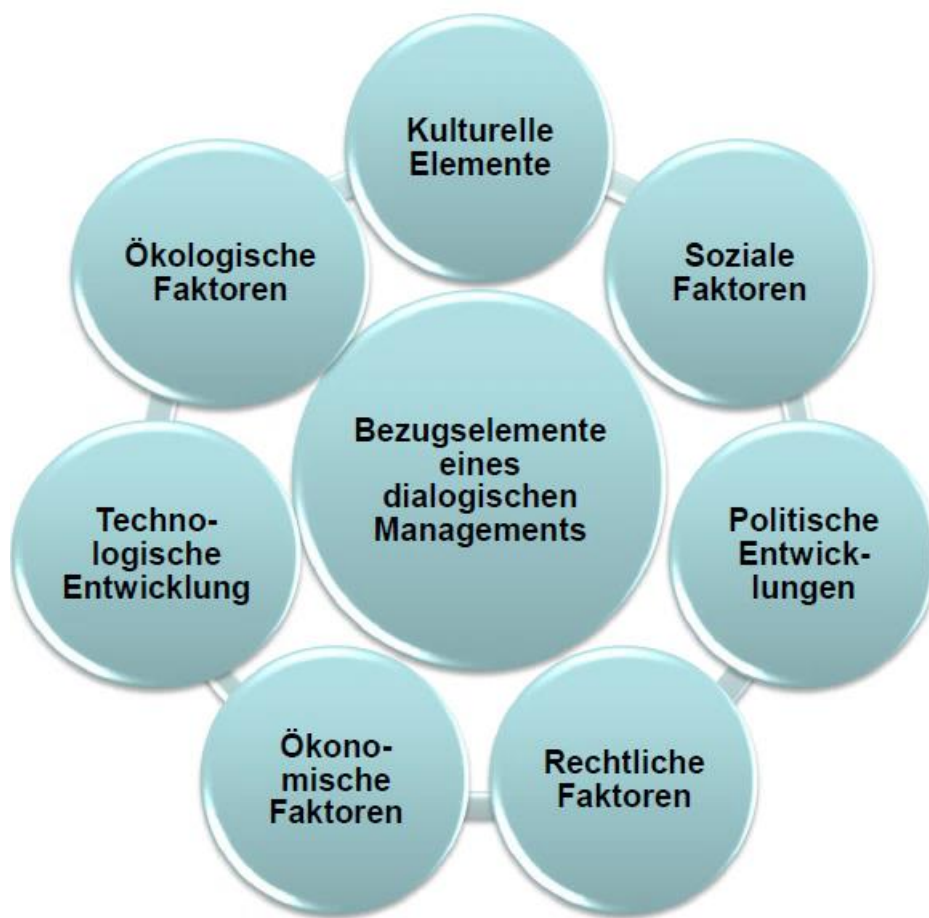


Abbildung 15: Bezugselemente des dialogischen Managements (Petersen o. J., S. 31).

Nachdem nun ein Einblick in die Grundlagen des dialogischen Managements nach Petersen (2003) gegeben wurde, wird im Rahmen des nachfolgenden Abschnittes auf die Bedeutung von Führung und Management im dialogischen Kontext eingegangen.

3.3 Führung und Management im dialogischen Kontext

Im Zusammenhang mit Führung und Management im dialogischen Kontext formuliert Werner (2006, S. 21):

„[...] der Sinn einer dialogischen Führung kann nicht in Vorschrift und Kontrolle liegen. Anweisung und Kontrolle haben in der dialogischen Führung weitestgehend ausgedient. Es kommt alles darauf an, die authentische Eigeninitiative im Sinne eines auf das Ganze ausgerichteten Zusammenarbeitens anzuregen und den Mitarbeitern das notwendige Zutrauen entgegenzubringen. Dialogische Führung bedeutet also kein direktes Führen im traditionellen Sinne. Dialogische Führung wirkt indirekt: Der Mitarbeitende ist kein

Werkzeug in der Hand des Unternehmers, sondern wird durch das Zutrauen als ein autonomer Teil des unternehmerischen Auftrags geachtet. Darin liegt der gravierende Unterschied.“

Die Führung hat demnach die Aufgabe, das Handeln der Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Funktion aus Einsicht heraus zu ermöglichen. Eine Führung in diesem Sinne bedeutet, dass der Führende sich vom Direktor zum Evokator wandeln muss – die Organisation oder auch eine Gruppe darf daher nicht durch Direktiven getrieben und gesteuert werden, sondern vielmehr muss die Selbstständigkeit der Mitarbeitenden gefördert und methodisch gezielt evoziert werden (vgl. Werner, 2006, S. 28).

Blesch und Mödinger (2014, S. 1) erläutern im Zusammenhang mit Führung im dialogischen Kontext, dass der Wachstumshunger und die Profitgier selten gesamtgesellschaftlich derartig am Pranger standen wie heutzutage. Dies wird verdeutlicht durch die zunehmenden Debatten über soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit des unternehmerischen Handelns. Die Führung wird in diesem Sinne vor gänzlich neue Herausforderungen gestellt, schließlich steht das Gemeinwohl und damit auch die Entwicklung und Gestaltung des Miteinanders im Vordergrund. Altbekannte Entscheidungs- und Handlungsprinzipien haben ausgedient, andere müssen dagegen berücksichtigt werden, um die Führung fit für die Zukunft machen zu können.

Blesch und Mödinger (2014, S. 1) greifen dabei auf das Konzept der Dialogik zurück, um Führungsverhalten von Beginn an entwickeln und Führungskompetenzen aufbauen zu können. Den Autoren zufolge etabliert sich die Führung im dialogischen Kontext als Miteinander, wobei die Reflexion von Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren eine große Rolle spielt. Der Dialog eröffnet den Beteiligten vernünftige Gespräche, wobei deren Form, deren Inhalte und deren Ablauf von den beteiligten Akteuren selbst bestimmt werden. Auf diese Weise können Potenziale und Ressourcen gemeinsam entdeckt und eingesetzt werden.

Dietz und Kracht (2011, Vorwort) definieren:

„Als dialogisch wird eine Führungskultur bezeichnet, in der die Mitarbeiter zunehmend aus eigener Einsicht und in eigener Verantwortung handeln. Auf diese Weise werden Unternehmen innovativ, zukunftsgerichtet und effektiv.“

Den Autoren zufolge wollen Menschen als Individuen ernstgenommen werden, was als größte Herausforderung für die gegenwärtige Führung angesehen werden kann (vgl. Dietz/Kracht 2011, S. 16).

Aus dem Zusammenwirken der einzelnen Akteure entsteht eine Gemeinschaft, wobei die dialogische Führung einen Ideen- und Handlungsfluss bewirkt. Die Beiträge der Einzelnen optimieren sich und die dialogische Führung lenkt den Blick auf die Zukunft, die Frage nach dem Wofür – die Kontrolle als Führungsinstrument muss der Selbstkontrolle durch die Beteiligten weichen. Das Ziel der dialogischen Führung liegt darin begründet, die Persönlichkeit der Mitarbeitenden, deren persönliche Entwicklungsfähigkeit, die Unternehmensziele und die Entwicklung des Unternehmens durch das Vertrauen in die Kraft eines jeden Einzelnen in Einklang zu bringen – auf diese Weise entsteht ein ideenfreundliches Klima zwischen den Beteiligten. (Vgl. Dietz/Kracht 2011, S. 20).

3.4 Zwischenfazit Dialogisches Management und Anforderungen Lösungsschema

Petersen (o. J., S. 5) zeigt mithilfe der nachfolgenden Abbildung auf, dass Aufgaben, Tätigkeiten und Maßnahmen als Folge eines sich verändernden Umfeldes durch den Markt, neue Produkte, Kunden beziehungsweise Kundenanforderungen und den stetig steigenden Wettbewerb ebenfalls verändern müssen, was für die Organisation wiederum neue Strukturen, Verhaltensweisen und Systeme bedeutet.

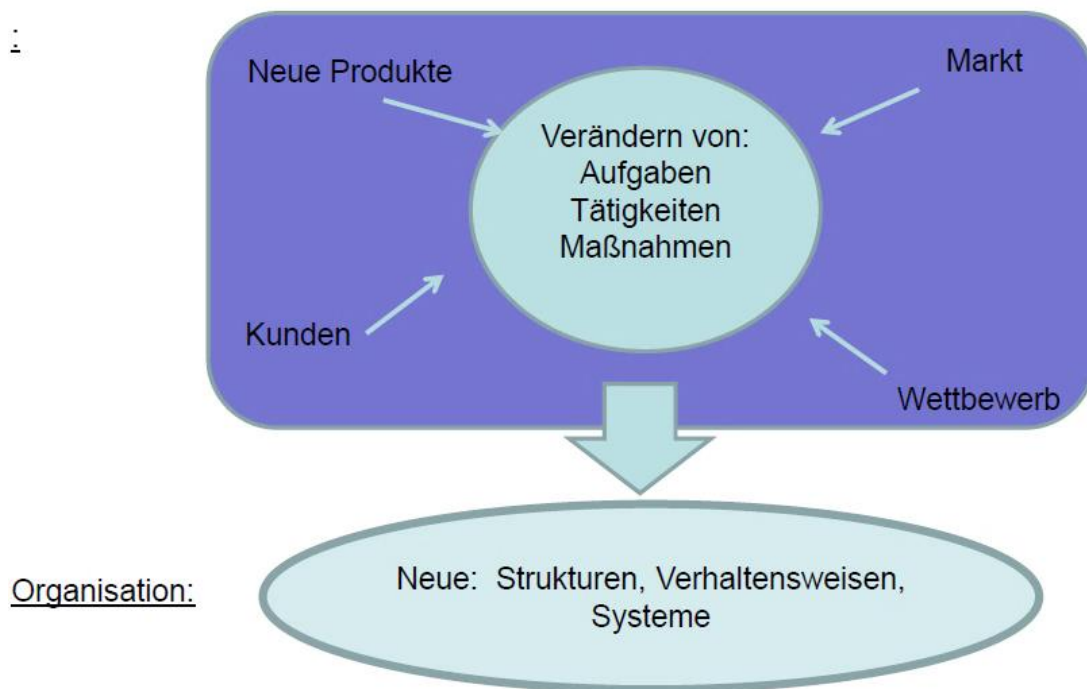


Abbildung 16: Gründe für notwendige Veränderungen (Petersen o. J., S. 5).

Dabei reicht das reine Optimieren von bereits Bestehendem aufgrund des massiven Wettbewerbs in der Regel nicht mehr aus. Organisationen sowie Führungskräfte, welche die Unzulänglichkeiten des traditionellen monologischen Managements nicht kontinuierlich kritisch hinterfragen, gelten nach Petersen (o. J., S. 17) bereits als tot. Vielmehr kann im Rahmen der Anforderungen festgehalten werden, dass Lernfähigkeit für Organisationen und Führungskräfte eine überlebenswichtige Kompetenz darstellt – dieses Lernen ist lediglich durch Dialog möglich.

4 Diskursive Haltung von Führungskräften in organisationalen Veränderungen

Analog zum dialogischen Management aus Kapitel 3 wird im Rahmen des vorliegenden Kapitels auf die diskursive Haltung von Führungskräften in organisationalen Veränderungen eingegangen. Beide Aspekte, sowohl das dialogische Management als auch die diskursive Haltung, bilden den Grundstein für die vorliegende Arbeit.

4.1 Begriffserklärung Diskurs

Die Möglichkeit, einen gemeinsamen Diskurs zu führen, erlaubt denen am Veränderungsgeschehen beteiligten Akteuren eine auf gemeinsam verhandelte Sinnzuweisungen getragene Form von individuellem Lernen. Dabei wird Lernen im Rahmen des dialogischen Verständnisses angenommen und unterstützt die Beteiligten, verschiedene Perspektiven einzunehmen und nicht den unreflektierten, eigenen Urteilen zu folgen. Damit wird ein diskursiver Zugang zu organisationalen Veränderungen ermöglicht. Hiermit kann ein Zusammenhang von Führung in beziehungsweise von Organisationsentwicklungsprozessen und bildungsbezogener Entwicklung der beteiligten Akteure hergestellt werden. Bildung als die selbstbestimmte Suche nach individueller Vervollkommenheit ermöglicht den Beteiligten im Veränderungsprozess eine Weiterentwicklung auf persönlicher und interpersonaler Ebene. Im Folgenden wird daher erläutert, um was es sich bei einem Diskurs handelt und wie dieser Begriff vom Begriff des Dialogs abgegrenzt werden kann.

Kluge (1989, S. 146) erläutert, dass der Begriff dem Lateinischen entspringt und das lateinische Wort *discursus* mit „auseinanderlaufen“ übersetzt werden kann – im Sinne von Mitteilung oder Erörterung sind aber auch die Übersetzungen Erklärung, Unterhaltung und Abhandlung geläufig.

Folgend der Diskurstheorie nach Foucault existiert die Wahrheit an sich nicht, sondern wird erst gesellschaftlich hergestellt. Das Wissen einer Gemeinschaft wird daher nicht durch natürliche oder evidente Beziehungen formiert, sondern vielmehr durch die diskursive Praxis (vgl. Foucault 1971, S. 22 ff.)

Foucault (1981, S. 156) definiert den Begriff Diskurs dahingehend, dass er eine Menge an Aussagen aus dem gleichen Formationssystem beschreibt. Unter Aussagen versteht Foucault (1981) jedoch nicht ausschließlich sprachliche Aussagen, sondern ebenso

Raumordnung oder Architektur – schließlich konstituieren diese Begriffe genauso die gesellschaftliche Wirklichkeit wie es die Sprache vermag. Foucault (2003, S. 253) nennt in diesem Kontext ein Beispiel: Allein die bloße Anordnung von Schülertischen im Klassenraum im Verhältnis zum Lehrerpult demonstriert das vorherrschende Machtverhältnis.

Diaz-Bone (2010, S. 81) fasst zusammen, dass der Diskursbegriff also als losgelöst von individuellen Sprechenden zu betrachten ist. Jones (2010, S. 473) ergänzt:

„Discourses are neither stable nor monolithic – they are open to being compromised, undermined or transformed as they interact with other discourses.”

Jones (2010) beschreibt damit, dass Diskurse kreative Praktiken unterlaufen können und beständig miteinander in Konkurrenz stehen – aus diesem Grund kann sich ein herrschender Diskurs auch ändern, was beispielsweise dann der Fall ist, wenn sich neue wissenschaftliche Erkenntnisse durchgesetzt haben.

Die in der wissenschaftlichen Literatur zu findenden Begriffsdefinitionen für Diskurs lassen erkennen, dass es sich um die folgenden Aspekte handelt:

1. Methodische Abhandlungen bestimmter wissenschaftlicher Themen (vgl. Waldenfels 1991, S. 283);
2. Alltagsorientiertes Verständnis im Sinne von Streitgespräch oder auch Unterhaltung;
3. „[...] Im Verständnis der diskurstheoretisch fundierten Diskursforschung [...] endlichen, aber letztlich ‚unzähligen‘ Anzahl von einzelnen Aussageereignissen [...].“ (Keller 2018, S. 201).

Es wird deutlich, dass der Begriff Diskurs hinsichtlich seiner Bedeutung relativ breit ist und in der Praxis auch unklar Verwendung findet. Ehlich (1994, S. 9) führt in diesem Kontext an, dass der Diskurs in der Regel aber für eine Rede oder einen Dialog im Sinne einer mündlichen Äußerung verstanden wird, aber auch eine schriftliche Ausdrucksform finden kann.

Aufgrund der Mehrdeutigkeit des Begriffes finden sich auch in der wissenschaftlichen Literatur die nachfolgend erläuterten Richtungen:

- Die sprachwissenschaftlich orientierte Richtung fasst den Diskurs als in der Regel mündliche Kommunikation auf (vgl. insbes. Brünner/Graefen 1994)
- Die sozialwissenschaftliche Forschung versteht unter einem Diskurs in der Regel soziale Praktiken, welche zur Beeinflussung und Mitgestaltung der sozialen Wirklichkeit führt (vgl. insbes. Jäger/Januschek 1992). In diesem Zusammenhang betont Fowler (1994, S. 61), dass Sprache eine entscheidende Rolle spielt, wenn es um die soziale Produktion der Realität geht – einem Diskurs wird zudem auch Macht zugesprochen, da Diskurse handlungsleitend wirken (vgl. Jäger/Januschek 1992, S. 8).

Foucault (1976, S. 122) betont zum Zusammenhang zwischen Diskurs und Macht:

„Der Diskurs befördert und produziert Macht; er verstärkt sie, aber er unterminiert sie auch, er setzt sie aufs Spiel, macht sie zerbrechlich und aufhaltsam.“

Die oben angeführten Erklärungsansätze legen den Grundstein für die im Rahmen der vorliegenden Arbeit im weiteren Verlauf verwendete Definition des Begriffes Diskurs. Demnach handelt es sich um eine Menge an Praktiken und Aussagen, welche innerhalb eines bestimmten Formationssystems über wahre, richtige, sagbare sowie machbare Dinge bestimmt. Verschiedene Diskurse stehen miteinander in Konkurrenz und auch widersprüchliche Diskurse können durchaus nebeneinander existieren. Ein Diskurs kann als eigenständige Macht verstanden werden, wobei sie Macht- und Herrschaftsverhältnisse konstituiert sowie festigt. Als Folge dessen können sich subversive Diskurse und Widerstand herausbilden.

4.2 Grundelemente des Lösungsmodells

Van Well und Matthiesen (2013) verweisen im Rahmen ihres Artikels über das diskursive Führen darauf, dass das Pflegen eines heroischen Führungsstils heutzutage nicht mehr ausreicht – stattdessen nimmt das Thematisieren von Spannungsverhältnissen rund um die Verteilung von Macht in Organisationen einen besonderen Stellenwert ein: Das diskursive Führen.

Das diskursive Führen stellt Macht fernab von Weisungsbefugnissen in den Fokus. Ein Individuum, welches keine Macht hat oder seine Macht und seine Grenzen als Akteur verkennt, kann Dinge nicht problemlos durchsetzen. Aus dieser Perspektive heraus

bedeutet diskursives Führen gleichermaßen machtbewusstes Führen im Umfeld von widersprüchlichen Interessen. Ein Individuum, welche Macht in den Fokus ihres Führungskonzeptes rückt, führt nicht wegen, sondern trotz ihrer Weisungsbefugnis. Van Well und Matthiesen (2013, S. 127) machen damit deutlich, dass das diskursive Führen in Bezug auf die Interessensdurchsetzung von Führungskräften größere Chancen birgt. Führungskräfte, die

- für Verständnis sorgen,
- erforderliche Entscheidungen treffen,
- Vertrauen ermöglichen und
- nachhaltig Ungewissheitszonen überwinden

helfen bei der besseren Nutzung des Potenzials der Arbeitsteilung.

Petry (2019, S. 153) erläutert, dass die diskursive Führung die Notwendigkeit betont,

„[...] das Agilitätskonzept als kommunikatives Konstrukt im kontinuierlichen Dialog durch Argumentation, Interpretation und Meinungs Austausch im Unternehmen zu verankern und weiterzuentwickeln.“

Führungskräfte bewegen sich dabei in einem Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Vertrauen, Führung und Coaching sowie Perfektionismus und Probieren (vgl. Petry 2019, S. 153).

Die obigen Ausführungen zeigen, dass ein systemischer Zugang zur Organisation beziehungsweise zu Organisationsentwicklungsprozessen erforderlich ist: Eine Veränderung versteht sich dabei aus dem Zusammenspiel von Führungskraft, deren Fähigkeit zum Diskurs und damit der systemischen Organisationsentwicklung. Die diskursive Führung erweist sich dabei als möglicher Lösungsansatz in Bezug auf das erfolgreiche Durchführen von organisationalen Veränderungsprozessen.

Die Entwicklung eines geeigneten Lösungsschemas aus den Überlegungen zu einem Lösungsmodell vollzieht sich dabei in zwei verschiedenen Schritten:

1. Lösungsmodell

Das Lösungsmodell versteht sich als Basis für die gedankliche Nachvollziehbarkeit der Entwicklung des Schemas in Abschnitt 4.3.

Als Grundelemente werden drei Hauptvariablen definiert, welche entsprechend bearbeitet werden.

2. Lösungsschema

In einem zweiten Schritt erfolgt die Weiterentwicklung des Lösungsmodells zum Lösungsschema für die Ausführungen der vorliegenden Forschungsarbeit.

Bevor nachfolgend die Grundelemente des Lösungsmodells vorgestellt und ihre Beziehungen zueinander erläutert werden, wird zum besseren Verständnis kurz auf den Unterschied zwischen dem Lösungsmodell und dem in Abschnitt 4.3 vorgestellten Lösungsschema eingegangen.

Bei einem Modell handelt es sich per definitionem um ein vereinfachtes Abbild der Realität, wobei in der wissenschaftlichen Literatur keine einheitliche und damit allgemeingültige Definition zu finden ist – vielmehr wird das Modell in Abhängigkeit von der jeweiligen wissenschaftlichen Disziplin unterschiedlich erläutert.

Stobbe (2013, S. 32) führt aus Sicht der Wirtschaftswissenschaft beispielsweise an:

„Ein wirtschaftswissenschaftliches Modell ist ein im Hinblick auf eine Fragestellung konstruiertes vereinfachtes Abbild eines durch Zusammenhänge zwischen den betrachteten Phänomenen gekennzeichneten Ausschnitts der ökonomischen Realität.“

Aus der angeführten Definition wird deutlich, dass es sich bei einem Modell um ein Abbild handelt, wobei die Variablen, Teile oder auch andere Erscheinungen der Wirklichkeit durch Buchstaben, Symbole oder Wörter wiedergegeben werden. Die Zusammenhänge zwischen diesen Variablen werden hingegen mithilfe von grafischen Darstellungen, Gleichungen, Ungleichungen oder auch verbal verdeutlicht (vgl. Stobbe 2013, S. 32).

Das Abbild von der Wirklichkeit ist insofern vereinfacht und weicht von dieser ab, als dass komplexe Sachverhalte mithilfe von Verallgemeinerungen oder Durchschnittsabbildungen auf einfache Sachverhalte reduziert werden. Stobbe (2013, S. 32) führt als wichtigstes Merkmal eines jeden Modells den Vereinfachungsaspekt an: Unwichtige oder untypische Aspekte in Bezug auf das zu untersuchende Problem werden weggelassen. Aufeinander einwirkende Variablen hingegen werden durch Zusammenhänge gekennzeichnet.

Ein Modell bildet zudem stets nur einen Ausschnitt ab – so wird der Modellbereich von der restlichen Welt als nicht betrachteter Bereich abgetrennt, da die Realität zu komplex ist, als dass sie durch das Modell vollständig erfasst werden kann (vgl. Stobbe, 2013, S. 33).

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Inhalt eines Modells, wobei wie oben erläutert zwischen dem Modellbereich und dem nicht weiter zu betrachtenden Bereich eine Trennlinie gezogen wird.

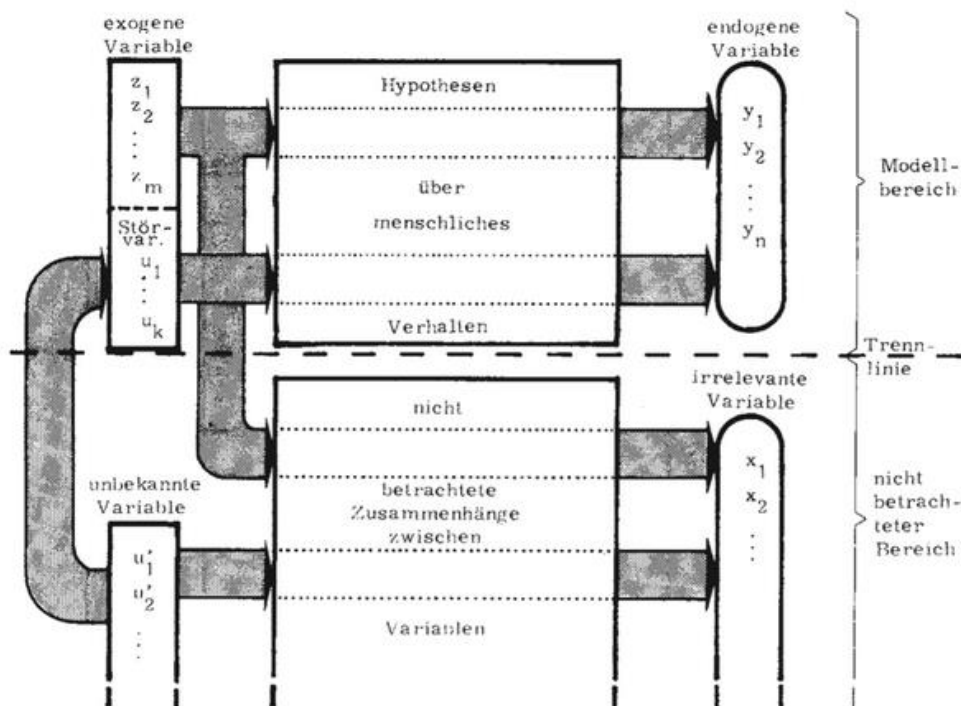


Abbildung 17: Das Modell als Abbild eines Realitätsausschnittes (Stobbe 2013, S. 33).

Ähnliche Begriffsdefinitionen für das Modell finden sich auch bei anderen Autoren sowie in anderen wissenschaftlichen Disziplinen. Grundsätzlich wird der Zweck eines Modells dabei darin gesehen, dass es Probleme löst – dies wird dadurch erzielt, dass das Modell das Original bestmöglich abbildet und damit zur Unterstützung der Entscheidungsfindung beiträgt. Stachowiak (1973, S. 131) nennt in diesem Kontext die drei Hauptmerkmale

- Abbildungsfunktion,
- Verkürzungsmerkmal und
- Pragmatisches beziehungsweise nutzerbezogenes Merkmal.

Die Abbildungsfunktion bezieht sich dabei auf die Modelleigenschaft, ein bestimmtes System durch die Zuordnung von Originalattributen zu Modellattributen abzubilden (vgl. Stachowiak 1973, S. 132).

Das Verkürzungsmerkmal bezieht sich hingegen auf die Eigenschaft eines Modells, die Komplexität zu reduzieren (vgl. Berthel 1970, S. 1123). Unter dem Merkmal des Pragmatismus wird die Erzeugung eines Subjektbezugs verstanden (vgl. Seitz 2004, S. 11). Konkret bedeutet dies, dass ein Modell seinem Original nicht eindeutig zugeordnet ist, sondern für ein bestimmtes Subjekt innerhalb eines bestimmten Zeitraumes unter bestimmten Einschränkungen lediglich eine Ersetzungsfunktion erfüllen.

Für das Forschungsvorhaben der vorliegenden Arbeit lassen sich die folgenden drei Grundelemente identifizieren, welche innerhalb des zu erstellenden Modells Berücksichtigung finden müssen:

1. Führungskraft
2. Fähigkeit zum Diskurs
3. Systemischer Zugang zu Organisationsentwicklung/Change.

Zu den Grundüberlegungen der Modellerstellung zählt damit der Bezug zwischen der Führungskraft, der Fähigkeit zum Diskurs und der systemischen Organisationsentwicklung beziehungsweise eines Change.

Eine Führungskraft mit der Fähigkeit zum Diskurs ist im System unterwegs. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig zu erwähnen, dass eine erfolgreiche Führung in starkem Maße mit der Einstellung und der Haltung der Führungskraft zusammenhängt. So betont Marchant (2013, o. S.) in seinem Artikel „Leadership is an Attitude“ beispielsweise:

- „*Management is a job – a set of activities and tasks.*
- *Being in charge is a role – a set of responsibilities and duties.*
- *Leadership is an attitude – a set of beliefs and emotions.*”

Dass die Haltung einer Führungskraft ein entscheidender Aspekt ist, erläutert auch Vandever (2013, S. 12-13) – demnach können die nachfolgend aufgelisteten Elemente als Erfolgsfaktoren von Führung angenommen werden:

- *“Drive Desire to lead*
- *Honesty and Integrity*
- *Self confidence*
- *Cognitive ability/Intelligence*
- *Knowledge of the job.”*

Vanderveer (2013, S. 13) betont jedoch, dass die Erfolgsfaktoren um einen wichtigen Bestandteil erweitert werden müssen, nämlich um die

- Einstellung/Haltung zur Führung.

Die Haltung einer Führungskraft macht also den Unterschied, denn Einstellungen sind Gefühle und Annahmen, welche entscheidend dafür sind, wie Individuen ihre Umwelt wahrnehmen – es ist die Einstellung eines Individuums, welche ein bestimmtes Verhalten oder eine bestimmte Handlung verursacht (vgl. Vanderveer 2013, S. 16).

Demnach ist Führung nicht linear kausal im Sinne von aufeinanderfolgenden, abgeschlossenen Aufgaben – vielmehr kann die in Wechselwirkung stehende Selbstreflexion als Leitplanken für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben angenommen werden. Diskurs und Lernen ergibt sich damit als Erfolgsfaktor für die individuelle und organisationale Entwicklung.

Das Ziel des zu entwickelnden Lösungsmodells besteht demnach darin, eine Möglichkeit für den diskursiven Zugang der Beteiligten zu schaffen – die nachfolgenden Aspekte spielen hierbei eine besondere Rolle:

1. Selbstreflexion

Erkennen des eigenen „Wofür“ (Purpose) für das Individuum als Person und für das Individuum in seiner Funktion als Führungskraft.

2. Bewusstsein

Klarmachen der eigenen Haltung und durch was diese Haltung getragen wird (so beispielsweise Werte, Pole etc.).

Durch was die Haltung getragen wird, ist dabei als kontextunabhängig zu betrachten – mögliche Kontexte wären Mitarbeiterführung, Veränderung, Konflikt und Nachhaltigkeit⁵.

⁵ Im Sinne von ESG (Environmental, Social, Governance) bzw. CSR (Corporate Social Responsibility)

Haltung (Einstellung, Attitude) ist in diesem Zusammenhang nicht mit Mindset (Denkweise) gleichzusetzen.

3. Umsetzung

Zur Umsetzung nutzt die Führungskraft den Dekalog, die Fähigkeit zu Diskurs und die Wechselwirkung Du-Ich.

Für den vorliegenden Fall zeigt die nachfolgende Abbildung die drei Hauptvariablen des Lösungsmodells auf.

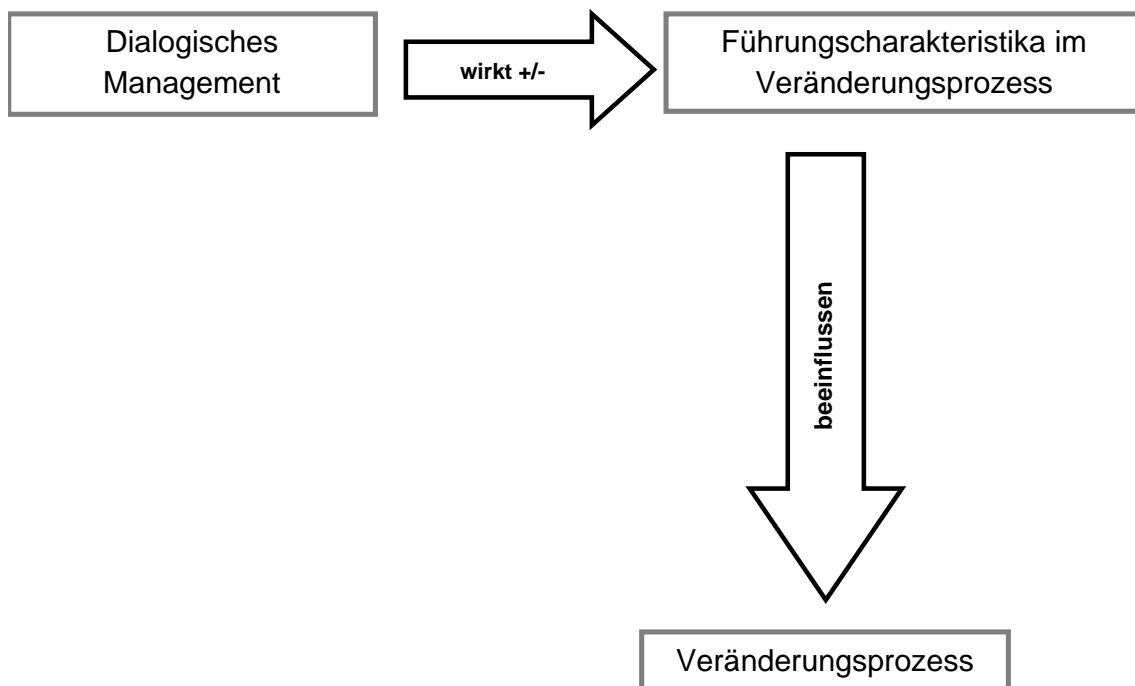


Abbildung 18: Die drei Hauptvariablen des Lösungsmodells (Eigene Darstellung)

Der obigen Abbildung zufolge wirkt sich das in Kapitel 3 ausführlich erläuterte dialogische Management auf die Führungscharakteristika im Veränderungsprozess aus, was wiederum den gesamten Veränderungsprozess an sich beeinflusst.

Anschließend erfolgt die Bearbeitung der drei Hauptvariablen, welche mithilfe der nachfolgenden Abbildung visualisiert wird.

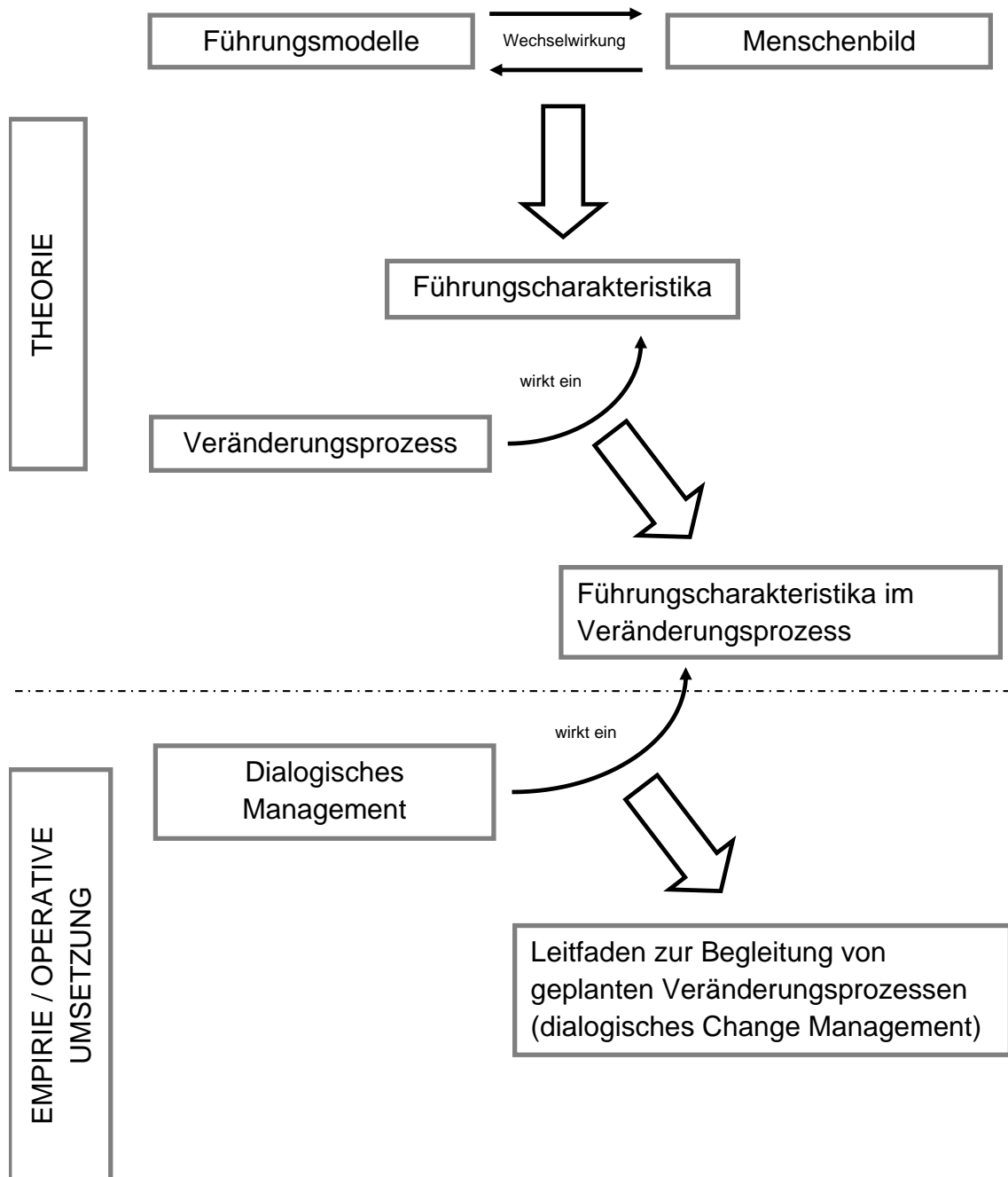


Abbildung 19: Bearbeitung der drei Hauptvariablen im Lösungsmodell (Eigene Darstellung).

In der Theorie werden die Führungscharakteristika der obigen Abbildung zufolge also durch Führungsmodelle und Menschenbilder beeinflusst, wobei die Führungsmodelle und die Menschenbilder miteinander in Wechselwirkung stehen.

Jede Art von Veränderungsprozessen wirkt dabei auch auf die Führungscharakteristika ein – das Zusammenspiel aus Veränderungsprozess und Führungscharakteristika führt im Ergebnis zu spezifischen Führungscharakteristika in einem Veränderungsprozess.

Die obige Abbildung zeigt auch, dass das dialogische Management in der Empirie beziehungsweise der operativen Umsetzung wiederum auf die Führungscharakteristika im Veränderungsprozess einwirkt – hieraus kann ein Leitfaden zur Begleitung von geplanten Veränderungsprozessen im Sinne des dialogischen Change-Managements entwickelt werden.

Wie oben angeführt, erfolgt für die Ausführungen in der Forschungsarbeit in einem zweiten Schritt die Weiterentwicklung des Lösungsmodells zum Lösungsschema. Nachfolgend wird daher ein Schema zur Führung in Organisationsentwicklungsprozessen im Kontext der systemischen Organisation erläutert.

4.3 Schema zur Führung in Organisationsentwicklungsprozessen im Kontext systemische Organisation

Gebhardt et al. (2015) verweisen im Zusammenhang mit Führung in Organisationsentwicklungsprozessen ebenfalls darauf, dass lineare Führungsstrukturen mit den sich aus dem digitalen Zeitalter ergebenden Anforderungen nicht mehr mithalten können – eine neue Führungskultur wird erforderlich. Diese sollte flexible, partizipativ, Kompetenzen und Eigenständigkeit fördernd sowie Rahmenbedingungen entwickelnd sein, erfordert allerdings auch die Existenz entsprechender Strukturen innerhalb einer Organisation. Im Rahmen ihrer Studie „Zukunftsfähige Führung“ nennen Gebhardt et al. (2015) die folgenden Schlüsselherausforderungen:

- Führungskräfte können in der heutigen Zeit nicht mehr in einem eng umgrenzten und klar definierten Raum mit eindeutig legitimierter Weisungsbefugnis und eindeutig formulierten Zielen agieren – somit stimmen die grundlegenden Bestimmungsstücke klassischer Führungsmodelle nicht mehr.
- Durch die veränderten Rahmenbedingungen der Führung wird die strategische Gesamtorientierung einer Organisation in der VUCA-Welt erschwert – dies betrifft auch die Führung der Führung, weswegen Führung in der heutigen Zeit umso wichtiger ist.

- Führungskräfte werden mit Aufgaben konfrontiert, ohne dabei eine eindeutige Weisungsbefugnis zu haben – dennoch sind sie verantwortlich für die Leistungen der Mitarbeitenden.
- Krisen im Bereich der strategischen Planung sind gleichermaßen Krisen organisationaler Zielsysteme und damit auch Krisen der Führung – das organisationale Lernen ersetzt dabei in vielen Fällen bereits die aufwendigen Planungs- und Zielsysteme.
- Menschen und Mitarbeitende in Organisationen stellen derartige Ansprüche an Partizipation und Steuerung, dass traditionelle asymmetrische Führungsbeziehungen kaum mehr möglich sind.
- Eine Führung im Alleingang ist ebenfalls kaum mehr möglich, denn erfolgreiche Führung wird auch im Hinblick auf die zunehmende Komplexität der Aufgaben als Produkt einer kollektiven Entscheidungsfindung angesehen.
- Führung wird nicht nur innerhalb, sondern auch an der Organisationsgrenze zur Herausforderung, denn auch Stakeholder von außerhalb müssen mit einbezogen werden.
- Wissensarbeit ist auf dem Vormarsch und stellt einseitige Zielsetzungsprozesse im Rahmen von zumeist asymmetrischen Führungsbeziehungen auf die Probe.
- Auch traditionelle Anreizsysteme befinden sich im Umbruch, denn Leistungen werden zunehmend durch Faktoren wie Handlungs- und Gestaltungsfreiheit, Verantwortungszuweisung und Selbstwirksamkeitsüberzeugung kompensiert.

Führung in Organisationsentwicklungsprozessen kann wie oben erläutert also nicht mehr im klassischen Sinne durchgeführt werden – vielmehr bedarf es eines neuen Schemas.

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit „Führung in Organisationsentwicklungsprozessen – Diskurs und Lernen im Rahmen der Wahrnehmung von Führungsaufgaben als Erfolgsfaktor für individuelle und organisationale Entwicklung“ wurde ein derartiges Lösungsschema entwickelt.

Um das Lösungsschema vom in Abschnitt 4.2 bereits erläuterten Lösungsmodell abgrenzen zu können, wird im Folgenden eine kurze Begriffsdefinition vorgenommen.

Bei einem Schema handelt es sich ebenfalls um einen nicht eindeutig und daher auch nicht allgemeingültig definierten Begriff – die wissenschaftliche Literatur zur Thematik

verweist im Zusammenhang mit der Einführung des Begriffes im Jahr 1923 jedoch auf den Entwicklungspsychologen Jean Piaget. Piaget beschäftigte sich mit der kognitiven Entwicklung von Kindern und bezeichnet Schemata als Schlüsselkomponenten – immerhin bilden sie die grundlegenden Wissensseinheiten, welche sich auf sämtliche Aspekte dieser Welt beziehen.

Im Zusammenhang mit den Arbeiten von Piaget lassen sich in der wissenschaftlichen Literatur verschiedene Definitionsansätze finden, so beispielsweise die nachfolgend aufgeführten Beispiele:

- *„Das Schema bezieht sich nicht nur auf organisierte Verhaltensmuster, sondern auch auf internalisierte Denkmuster“*
(Mönks/Knoers 1996, S. 151)
- *„Die Begriffe Schema und Struktur werden zunächst als Abstraktion und als kategorisierende Zusammenfassung von Handlungsweisen gebraucht“*
(Oerter/Montada 1998, S. 548)
- *„Piaget war davon überzeugt, dass Kinder ihre Schemata durch ihre Interaktion mit der Umwelt 'konstruieren'“*
(Mietzel 1998, S. 73)
- *„Ab etwa dem 2. Lebensjahr verfügt das Kind neben sensomotorischen auch über kognitiv/operationale Schemata. Diese Schemata kann man als die Grundstrukturen des Denkprozesses bezeichnen“*
(Mönks/Knoers 1996, S. 151)
- *„Ein Schema ermöglicht es dem Kind, neue Reaktionen mittels Akkommodation zu erlernen“*
(Mönks/Knoers 1996, S. 151)

Mental angewendete Schemata helfen Individuen dabei, Informationen besser verstehen und interpretieren zu können. Die gesamte kognitive Entwicklung eines Menschen hängt nach Piaget vom Erwerb weiterer Schemata ab, was wiederum die Komplexität sowie die Nuance bereits existierender Schemata erhöht.

Piaget beobachtete die kindliche Entwicklung des Denkens und baute sein aus vier Entwicklungsstufen bestehendes Modell auf seinen Beobachtungen auf – im Ergebnis durchläuft jeder Mensch im Laufe seiner Entwicklung die von Piaget definierten Phasen

der kognitiven Entwicklung. Piaget betont dabei, dass die Phasen als universell zu betrachten sind – sie kommen daher unabhängig von der Kultur überall vor und zeichnen sich durch spezifische Merkmale aus. Piaget und Inhelder (1972, S. 153) erläutern weiterhin, dass sich das kindliche Denken von demjenigen eines Erwachsenen unterscheidet, so dass einige Dinge für Erwachsene logisch und einleuchtend erscheinen, für Kinder jedoch nicht.

Mietzel (1998, S. 75) nennt die nachfolgenden vier Faktoren, welche die kognitive Entwicklung entscheidend beeinflussen:

- Reifung,
- Aktive Erfahrung,
- Soziale Interaktion und
- Streben nach Gleichgewicht.

Schemata sind in diesem Kontext als Grundbausteine des menschlichen Wissens zu betrachten, denn sie werden von Piaget definiert als organisierte Wissens- und Verhaltensmuster. Schemata dienen den Menschen daher als Schablone oder Vorlage für beispielsweise eine Handlung – es handelt sich dabei um individuelle Netzwerke oder Kategorien, in welche Individuen nach bestimmten Regeln Ereignisse und Objekte einordnen. Piaget differenziert dabei zwischen

- Verhaltens- oder Handlungsschemata und
- kognitiven Schemata.

Während ersteres ein Schema für bestimmte Handlungen oder Verhaltensweise wie beispielsweise das Laufen ist, entspricht letzteres einem Schema zur Einordnung von Gegenständen. Beide Schemata sind miteinander vernetzt, was häufig zu Mischungen führt.

Schuch (2000, S. 608) führt in diesem Zusammenhang an, dass kognitive Schemata als in der Regel stabile, bewusste oder auch unbewusste Grundannahmen definiert werden, welche die Informationsverarbeitung und das Verhalten von Individuen steuern. Kognitive Schemata sind dabei ziel- und handlungsorientiert, werden von Emotionen begleitet und resultieren letztendlich in charakteristischen Kognitionen. Dysfunktionale Schemata führen jedoch zu falschen Grundannahmen, was relevante Selbst- und

Lebensbereiche betrifft. Folglich münden sie in inadäquate Verarbeitungs- und Verhaltensmuster.

Cherry (2019, o. S.) zeigt in einem Artikel über die Rollen von Schemata im Bereich der Psychologie verschiedene Typen von Schemata auf. So zeigt die nachfolgende Abbildung beispielsweise, dass nicht nur persönliche und sogenannte Selbst-Schemata existieren, sondern darüber hinaus auch soziale und Ereignis-Schemata.

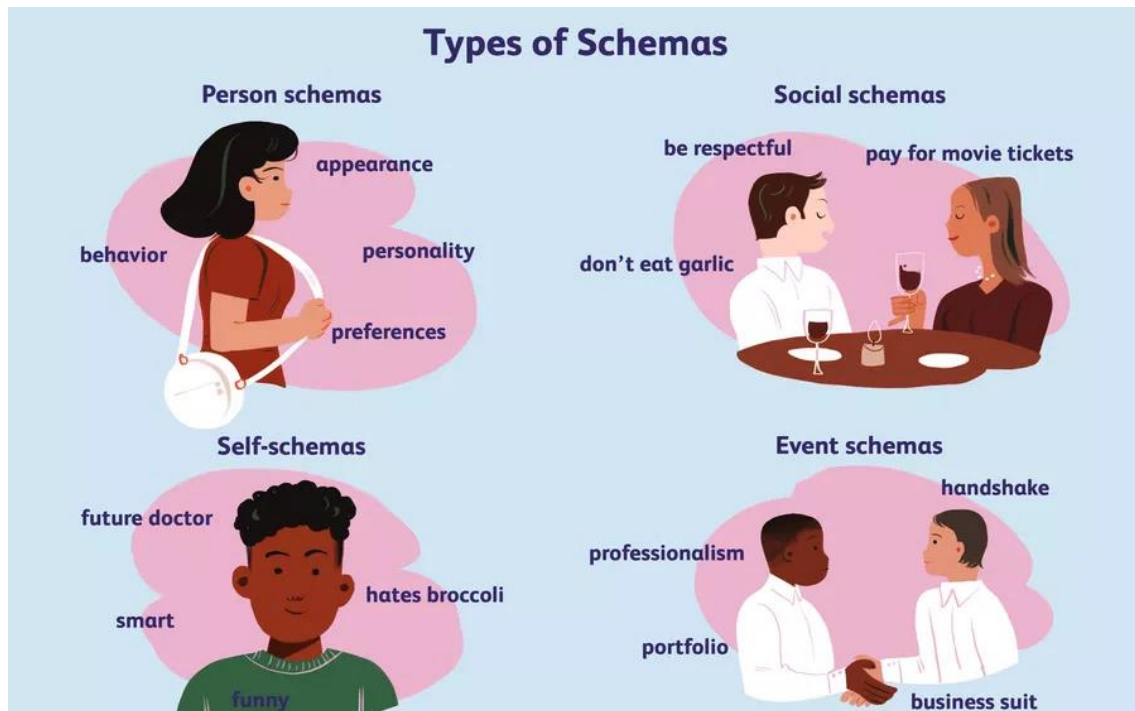


Abbildung 20: Typen von Schemata (Cherry 2019, o. S.).

Baldwin (1992, S. 461) erläutert hierzu:

- Personelle Schemata konzentrieren sich auf spezifische Individuen – so beinhaltet das Schema für einen Freund oder eine Freundin beispielsweise Informationen über seine oder ihre Erscheinung, die Verhaltensweisen, die Persönlichkeit und die Präferenzen.
- Soziale Schemata beinhalten grundsätzliches Wissen darüber, wie sich Individuen in bestimmten sozialen Situationen verhalten.
- Selbst-Schemata konzentrieren sich auf das Wissen über das eigene Ich. Sie beinhalten daher beides: Zum einen das Wissen über das aktuelle Ich und zum anderen Ideen über das idealisierte zukünftige Ich.

- Ereignis-Schemata fokussieren sich auf Verhaltensmuster, die bei bestimmten Ereignissen angewendet werden sollten – so beispielsweise, wie Individuen sich in bestimmten Situationen verhalten oder was sie sagen sollten.

Im Kontext mit der Anwendung von Schemata sei an dieser Stelle noch auf die sogenannte Akkommodation eingegangen. Hierunter wird die Anpassung beziehungsweise Erweiterung eines bestimmten Schemas an eine bestimmte Situation verstanden. Lässt sich ein bestimmtes Ereignis oder eine bestimmte Situation nicht in ein bereits existierendes Schema einordnen, so passen Individuen die existierenden kognitiven Strukturen dahingehend an, dass sie der Wirklichkeit entsprechen und zu einer verbesserten Problemlösung beitragen (vgl. Oerter/Montada 1998, S. 548).

Zimbardo (1992, S. 66) ergänzt:

"Bei der Akkommodation werden die Schemata selbst verändert, um der Information angemessen zu sein oder um nicht zu anderen Schemata oder der Gesamtstruktur in Widerstand zu stehen."

Die Akkommodation ist im Hinblick auf das Thema der vorliegenden Arbeit von besonderer Bedeutung, denn immerhin erfordert die diskursive Haltung von Führungskräften häufig die Anpassung von kognitiven Strukturen an die neue Situation, da die bereits existierenden Strukturen zur Problemlösung nicht ausreichend sind.

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, wie Individuen bereits existierende Schemata verändern oder erweitern, um neue Wissensstrukturen erlangen zu können.

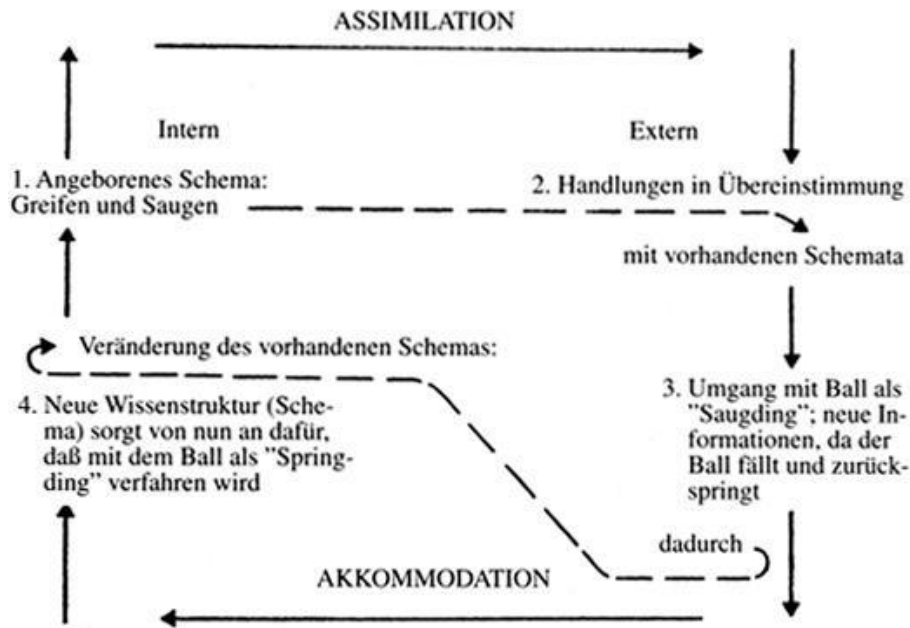


Abbildung 21: Assimilation und Akkommodation (Mönks/Knoers 1996, S. 152).

Schwarz (1996, S. 92) ergänzt, dass Schemata nicht nur eine Voraussetzung für Informationsverarbeitungsprozesse sind, sondern aufgrund ihrer oben erläuterten potenziellen Veränderbarkeit mithilfe von neuen Erfahrungen zudem auch ein Ergebnis von Informationsverarbeitungsprozessen. Schemata bilden somit die Basis für sämtliche konzeptionelle Prozesse und werden durch Netzwerke dargestellt: Die konzeptionellen Einheiten sind dabei als Variablen konzipiert, welche in Verstehensprozessen wiederum mit konkreten Werten besetzt werden.

Abweichend von Piaget finden sich Ansätze zur Definition von Schemata auch bei anderen Autoren: Der Psychologe Frederic Bartlett beschrieb im Jahr 1932 das Konzept eines Schemas, indem er durch Experimente das Einfließen von Schemata in die menschliche Erinnerung testete.

Bartlett (1932, S. 201) definiert ein Schema wie folgt:

„'Schema' refers to an active organization of past reactions, or of past experiences, which must always be supposed to be operating in any well-adapted organic response. Determination by schemata is the most fundamental of all the ways in which we can be influenced by reactions and experiences which occurred some time in the past.”

Bei einem Schema handelt es sich Barlett zufolge also um eine Struktur, welche die Erwartungen und das Wissen in Bezug auf einen bestimmten Ausschnitt aus der Umwelt repräsentiert. Unter Beachtung der in Abschnitt 4.2 bereits angeführten Begriffserläuterung zum Modell stimmt das Schema also insofern mit einem Modell überein, als dass es ein Modell eines Umweltteils darstellt – allerdings ergänzt um Erfahrungen, denn wird ein Schema aktiviert, so hilft dies dem Individuum die Situation einzuordnen und zu verstehen.

Bartlett zufolge organisieren Menschen Konzepte auf eine bestimmte Art und Weise: Sie bilden mentale Konstrukte, die sogenannten Schemata. Analog zur Erläuterung von Piaget führt Bartlett an, dass Schemata Individuen bei der Verarbeitung von Informationen helfen – darüber hinaus helfen Schemata Individuen aber auch, sich an diese Informationen zu erinnern. Wird ein Individuum also mit Informationen, welche zu seinem existierenden Schema passen, konfrontiert, so kann es diese Informationen auf Basis seines kognitiven Rahmens interpretieren. Passen die Informationen hingegen nicht in ein existierendes Schema, so vergisst das Individuum diese Informationen (vgl. Bartlett 1932, S. 201 ff.).

In diesem Zusammenhang konnten die Wissenschaftler Brewer und Treyens bereits im Jahr 1981 im Rahmen von Experimenten herausfinden, dass aktivierte Schemata einen großen Einfluss auf das Erinnern von selbst erlebten Situationen und Ereignissen ausüben. Insbesondere dann, wenn die Erinnerung von Individuen lückenhaft oder flüchtig ist, lassen sie sich durch Schemaerwartungen unwissentlich beim Erinnern beeinflussen (vgl. Brewer/Treyens 1981, S. 207).

Zusammenfassend handelt es sich bei einem Schema also um ein Hilfsmittel zur Aufnahme von Informationen und zur Zuordnung von Bedeutungen. Individuen können sich unter Zuhilfenahme von Schemata mühelos und schnell in Situationen zurechtfinden und sich sinnvoll verhalten.

Die vorliegende Arbeit knüpft an diesem Punkt an die obigen Begriffserläuterungen zum Schema an, denn auch Führungskräfte und andere Akteure müssen sich in ihrem System zurechtfinden und sich ihrer wechselseitigen Beeinflussung bewusst sein.

Die nachfolgende Abbildung zeigt daher das Lösungsschema zur Führung in Organisationsentwicklungsprozessen im Überblick – alle abgebildeten Elemente stehen

dabei in Wechselwirkung miteinander und haben somit aufeinander Einfluss – sie sind laufend in Bewegung. Die Art und Weise, wie diese Wechselwirkung vonstattengeht und was ihr im Ausgangspunkt „Führungskraft“ vorausgeht, entspricht dem Erfolgsfaktor.

Ein linear-kausaler Zusammenhang ist hier nicht ableitbar, da nicht sichergestellt werden kann, dass das Ineinandergreifen der Zahnräder in jedem Fall gleich erfolgt oder vorhersehbar wäre.

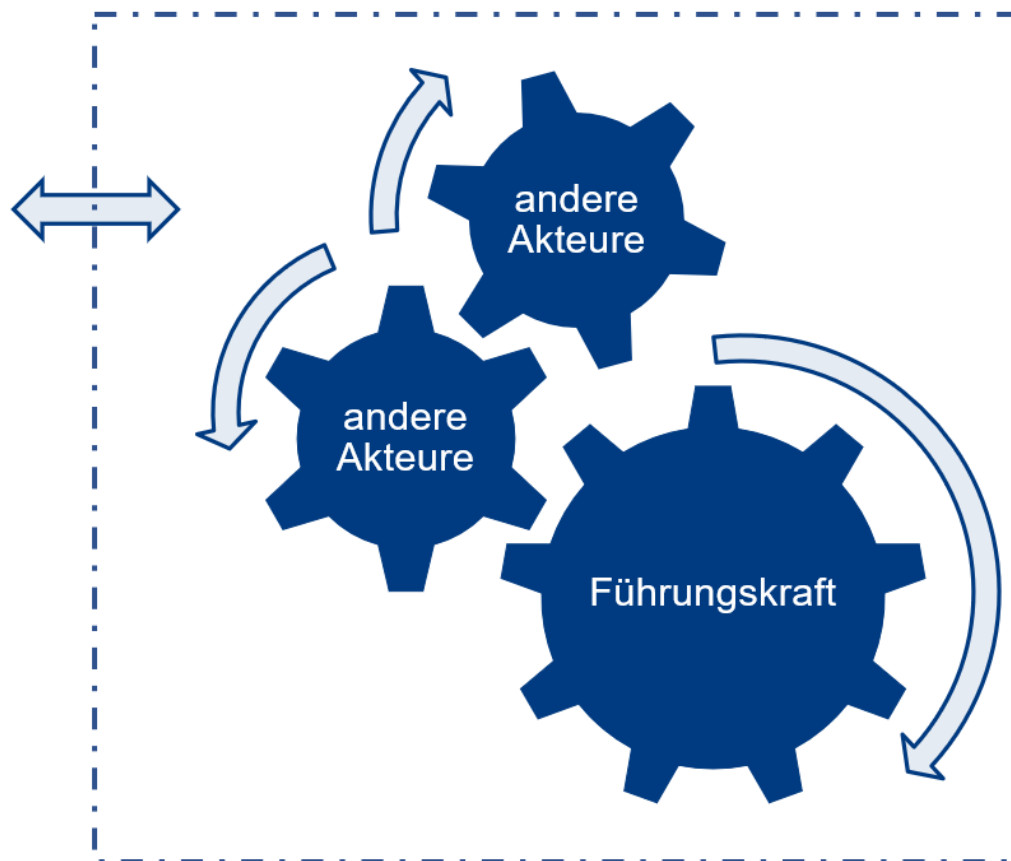


Abbildung 22: Lösungsschema Überblick (Eigene Darstellung)

Das obige Lösungsschema zeigt auch, dass das Haken eines der drei Rädchen eine unmittelbare Wirkung auf die anderen zur Folge hat.

Die Führungskraft als Ausgangspunkt sollte dabei die Fähigkeit zur Selbstreflexion besitzen, was das eigene „Wofür“ als Person und in der Funktion Führungskraft, die eigene Haltung sowie deren Wertebasis betrifft. Die Führungskraft hat als entscheidendes Rädchen die Hauptaufgaben, schwierige Entscheidungen unter widrigen Umständen zu

treffen und Arbeit zu organisieren beziehungsweise den passenden Rahmen hierfür zu schaffen.

Eine selbstreflektierte Führungskraft schafft damit erst die Möglichkeit beziehungsweise den Raum für Diskurs und Lernen mit anderen und für andere Akteure. Als Orientierungshilfen dienen dabei der im Rahmen der theoretischen Grundlagen bereits erläuterte Dekalog nach Petersen, das SANTIAGO-Prinzip nach Arnold sowie Werte. Die Führungskraft greift damit auf Tools zurück, um Diskurs und Lernen aller Akteure zu ermöglichen.

Das in obigem Lösungsschema dargestellte System beziehungsweise die Organisation besitzt einen durchlässigen Rahmen, in welchem die Akteure in Wechselwirkung mit anderen sowie der Organisation selbst stehen. Da eine Wechselwirkung kontinuierlich in alle Richtungen stattfindet, ist ein entsprechendes Bewusstsein dafür nötig, dass dem so ist.

4.4 Anwendung des Schemas: Möglichkeitsraum und Handlungsoptionen in organisationalen Veränderungen

Das in Abschnitt 4.3 vorgestellte Schema zur Führung in Organisationsentwicklungsprozessen ist kontextunabhängig anwendbar.

So kann das Schema beispielsweise im Rahmen eines Change, der allgemeinen Mitarbeiterführung, im Kontext ESG (Environmental, Social, Governance) oder auch im Rahmen einer Strategie oder eines Konfliktes angewendet werden. Das Schema benötigt damit keine bestimmten Bedingungen, damit es für Führungskräfte einsetzbar ist.

Durch das Lösungsschema ergeben sich im Möglichkeitsraum verschiedene Handlungsoptionen – im Allgemeinen geht es jedoch um die Fragestellung:

- Diskursiver Zugang
Befähigen des Einzelnen beziehungsweise Zugänge des Einzelnen zum Schema:
Wie werden die beteiligten Akteure dahin gebracht und wie bringen sie sich selbst dorthin?

Das in Abschnitt 4.3 vorgestellte Schema ermöglicht Akteuren, die Wechselwirkungen und die Zusammenhänge zwischen Führungskraft und anderen Akteuren zu erkennen –

das Erkennen wird in diesem Kontext als Voraussetzung für das spätere Umsetzen angesehen.

Aus Sicht der Pädagogik sucht jedes Individuum lebenslang nach Vervollkommen (vgl. Greif et al. 2019, S. 595) – im Vordergrund steht im vorliegenden Kontext also die Frage, wie es den Akteuren gelingt, einen reflexiven Zugang zu Wahrnehmungs- und Deutungsmustern zu erlangen. Die betroffenen Akteure müssen daher vom Lösungsschema zur Anwendung gelangen, was dem pädagogischen Part entspricht.

In diesem Zusammenhang fällt häufig der Begriff des Führungskräfte-Coachings als Impulsgeber für die Befähigung von Führungskräften zur diskursiven Haltung.

Nachreiner (1992, S. 71) fasst in Bezug auf eine lernfähige Organisation zusammen, dass hierfür Führungskräfte mit den folgenden Eigenschaften und Fähigkeiten erforderlich sind:

- Eigenständig lernfähig
- Neugierig
- Hohe Ich-Stärke,
- Dialog- und konfliktfähig,
- Struktur- und prozessorientiert,
- Emotional mutig.

Führungskräfte müssen die besonderen Fähigkeiten nicht nur zum Wohle der lernenden Organisation entwickeln, sondern auch innerhalb dieser Organisation – dieses Bestreben kann somit als Lernziel angesehen werden.

Geißler (2011, S. 235) geht auf den Zusammenhang zwischen der Organisationspädagogik und der Befähigung von Führungskräften ein. Das Verständnis von Personalführung ist seiner Auffassung nach von dem Verständnis einer Organisation abhängig – in den vergangenen Jahren hat sich dabei insbesondere die neo-institutionalistische Organisationstheorie durchgesetzt. Die Pädagogik verfolgt dabei zwei verschiedene Ansätze: Zum einen geht es um das Lernen einzelner Akteure, zum anderen aber auch um die Entwicklung der Gesellschaft.

In den vergangenen Jahren hat sich in der pädagogischen Praxis das sogenannte Business-Coaching herausgebildet. Geißler (2007, S. 209) führt zu den Anfängen des Coachings

an, dass das Coaching sich in den vergangenen Jahren in der betrieblichen Praxis evolutionär entwickelte, und zwar

„[...] als eine fundamentale pädagogische Innovation im Kontext von Organisationslernen als einer nicht minder fundamentalen pädagogischen Innovation.“

Diese Innovation zeichnet sich durch den folgenden Kerngedanken aus: Das Arbeiten sowie die Führung in Organisationen werden als Bedingungen betrachtet, welche die Qualität von organisationalen Produkten und Dienstleistungen bestimmen. Organisationsentwicklungsprozesse können in der heutigen Zeit nicht mehr von externen „Change Agents“ durchgeführt werden – vielmehr ist ein Change-Management erforderlich, welches von organisationsinternen Führungskräften gesteuert wird (vgl. Geißler 2012, S. 16-17).

Es entwickelte sich ein Kompetenzentwicklungsbedarf, welcher als zentrale Triebkraft für die Entwicklung des Coachings als pädagogische Innovation angesehen werden kann. Insbesondere Autoren wie Arnold (1985) und Senge (1990) entwickelten Möglichkeiten zur Schulung von Führungskräften – so ist das aus fünf verschiedenen Modulen bestehende erwachsenenpädagogische Curriculum „Die Fünfte Disziplin“ beispielsweise auf Senge (1990) zurückzuführen. Diese Art des Coachings enthält unter anderem die Module „Personal Mastery“ und „Mental Method“ (vgl. Senge 1990, S. 139-174).

Die nachfolgende Abbildung zeigt die drei nach Senge (1990) im Curriculum inkludierten Teilbereiche Team-Learning, System Thinking, Building Shared Vision sowie die im Hinblick auf das Coaching zur Befähigung von Führungskräften bedeutenden zwei Teilbereiche „Personal Mastery“ und „Mental Methods“.

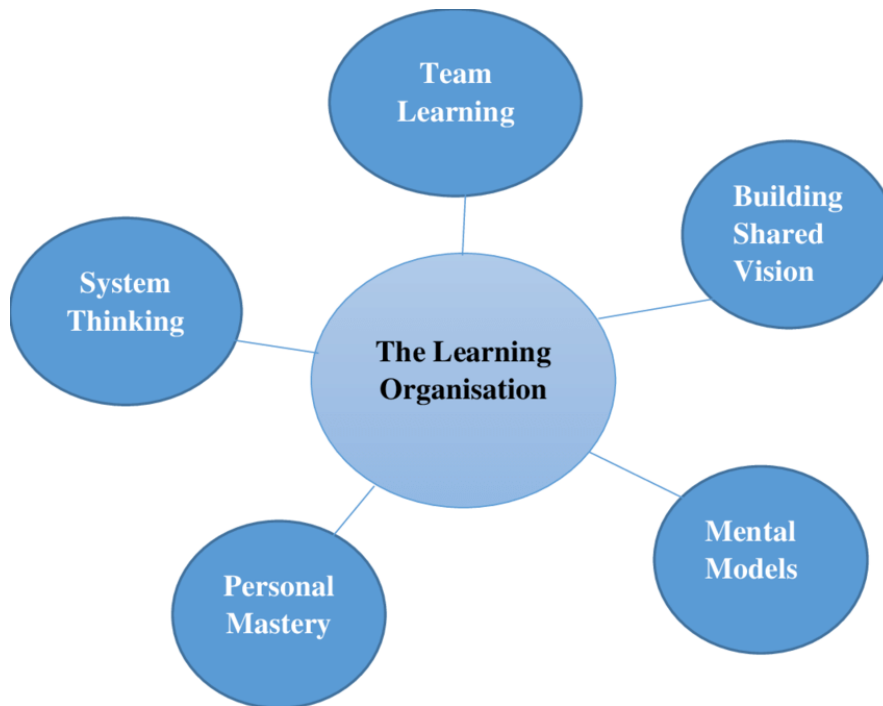


Abbildung 23: Die Fünfte Disziplin nach Peter Senge (1990) (Eigene Darstellung in Anlehnung an Senge (1990)).

Senge (1990) zufolge bedarf es also einer offenen und lernförderlichen Feedback- und Fehlerkultur, um das organisationale Lernen innerhalb der Organisation implementieren zu können – dies beinhaltet auch Führungskräfte, die nicht ausschließlich an Vergangenen festhalten, sondern sich der Stärkung der Verantwortung und der Selbstständigkeit der Mitarbeitenden widmen.

Zur Befähigung von Führungskräften werden mittlerweile viele verschiedene Arten von Führungskräfte-Coachings angeboten – eine Internetrecherche zeigt bereits das Ausmaß an Angeboten auf dem Markt. Zusammenfassend für die Möglichkeiten zur Befähigung von Führungskräften führt die Unternehmensberatung Capgemini (2021, o. S.) an, dass Führungskräfte oft Hilfestellungen brauchen, um ihre jahrelang gelebten und möglicherweise kontraproduktiven Verhaltensmuster identifizieren und loslassen zu können. Auch benötigen sie Hilfestellungen in Bezug auf das Herausbilden neuer Verhaltensmuster.

Die Capgemini (2021, o. S.) betont in diesem Kontext, dass die Befähigung von Führungskräften grundsätzlich im Rahmen eines kontinuierlichen

Entwicklungsprozesses mit intensiver Selbstreflexion sowie regelmäßigem Coaching erfolgen kann.

Die Veränderung des eigenen Verhaltens, des Mindsets sowie der inneren Haltung und Einstellung wird dabei als äußerst schwierig angesehen – in Bezug auf organisationales Lernen geht es allerdings nicht nur um den persönlichen Entwicklungsprozess von Führungskräften, sondern zeitgleich auch um die agile Transformation der Organisation selbst. Als Kernelemente sollten die nachfolgenden Fragestellungen aufgegriffen werden:

- Welche Eigenschaften sollten Führungskräfte ablegen und welche sollen hingegen ausgebaut werden?
- Auf welche Art und Weise soll die Entwicklung der erforderlichen neuen Führungsqualitäten vonstattengehen?
- Wie können Führungskräfte Widerständen entgentreten und lernen, persönliche Fehler sowie diejenigen der weiteren beteiligten Akteure zuzulassen?
- Wie können Führungskräfte starke Allianzen bilden und ihre Mitarbeitenden für eine Sache begeistern?

Die Transformation beziehungsweise die Befähigung von Führungskräften sollte Empfehlungen zufolge jedoch nicht nur klar strukturiert sein, sondern auch durch ein kontinuierliches und kompetentes Coaching begleitet werden – in Abhängigkeit von den Führungskräften in Bezug auf deren Einstellung, deren Offenheit und deren Willen zur Veränderung kann sich diese Begleitung auf mehrere Jahre erstrecken. Kurz-, mittel- und langfristig sollten jedoch die nachfolgend abgebildeten Transformationsstufen umgesetzt werden.

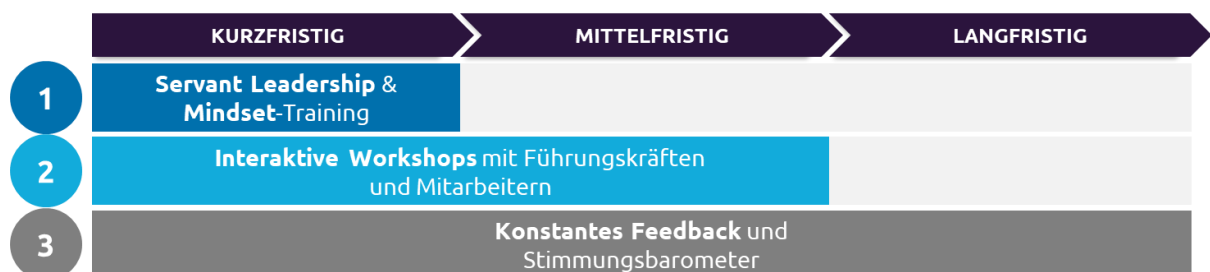


Abbildung 24: Ablauf zur Befähigung von Führungskräften durch Coaching (Capgemini 2021, o. S.).

Zur Befähigung von Führungskräften existieren noch viele weitere Angebote und

Methoden – viele Unternehmensberatungen tummeln sich mittlerweile auf dem Markt und bieten Organisationen ihre Leistungen an. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden diese jedoch nicht weiter vorgestellt – stattdessen geht das nachfolgende Kapitel auf eigens erhobene empirische Befunde zur Thematik ein.

Die im vorliegenden Kapitel gemachten Annahmen sowie das entwickelte Lösungsschema werden mithilfe einer quantitativen sowie einer qualitativen Befragung unterstützt. Das nachfolgende Kapitel erläutert in diesem Kontext zunächst das zugrundeliegende Forschungsdesign und stellt anschließend die generierten Ergebnisse vor.

5 Empirische Befunde

Das Ziel des vorliegenden Kapitels besteht in der Vorstellung des Forschungsdesigns, welches der Untersuchung zugrunde liegt. In diesem Kontext wird kurz auf die Charakteristiken von qualitativen und quantitativen Erhebungsmethoden eingegangen, wobei anschließend eine für das geplante Forschungsvorhaben geeignete Methodik ausgewählt wird.

5.1 Methodisches Vorgehen

5.1.1 Forschungsdesign

Zur Bearbeitung der in Abschnitt 1.3 definierten Zielsetzung werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit Daten erhoben, wozu sowohl die quantitative als auch die qualitative Methode genutzt wird.

Während quantitative Methoden

- die Realität objektiv betrachten,
- Sachverhalte numerisch darstellen,
- Verhaltensweisen und Ereignisse durch Modelle vorhersagen und beschreiben,
- Daten theoriegeleitet sammeln,
- deduktiv und elementaristisch vorgehen,
- Verhalten in messbare Einheiten zerlegen,
- vordefinierte Hypothesen überprüfen und
- statistische Kennzahlen wie Korrelationen und Durchschnittswerte verwenden,
- um Gütekriterien wie Objektivität, Validität und Reliabilität erfüllen zu können (vgl. Bortz/Döring 2002, S. 461; Rasch et al. 2014, S. 81),

gehen qualitative Methoden von einem anderen Ansatz aus, welcher im weiteren Verlauf noch genauer beschrieben wird. Im Sinne des quantitativen Ansatzes werden aus der Theorie also entsprechende Forschungshypothesen abgeleitet, welche dann im weiteren Verlauf überprüft werden. Da sich die Verifikation aufgrund der Vielzahl an möglichen Fällen als so gut wie unmöglich erweist, besteht das Ziel des quantitativen Ansatzes in

der Falsifikation, also der Widerlegung vordefinierter Forschungshypothesen (vgl. Paier 2010, S. 22).

Quantitative Methoden können damit statistische Zusammenhänge leicht aufdecken, denn sie eignen sich zur Untersuchung sehr großer Stichproben. Die Ergebnisse sind in der Regel repräsentativ und die Verallgemeinerungsfähigkeit hoch – wie oben angeführt, sind die Ergebnisse durch eine sehr hohe Objektivität und damit auch durch eine sehr gute Vergleichbarkeit charakterisiert (vgl. Berger-Grabner 2016, S. 118).

Die quantitative Untersuchung ist dafür geeignet, die Übereinstimmung der gewonnenen Daten mit der Theorie zu überprüfen. Folglich ergeben sich durch diese Vorgehensweise auch kaum Ansatzpunkte für Optimierungen (vgl. Berger-Grabner 2016, S. 118).

Qualitative Methoden bilden die Realität nicht in Form von Zahlen und objektiv ab, sondern greifen auf subjektive Sichten zurück. Die starke Subjektbezogenheit qualitativer Methoden kommt daher, dass der Mensch im Fokus der Betrachtungen steht. Berger-Grabner (2016, S. 131) betont, dass es sich bei den qualitativen Methoden um einen direkten Zugang zum Individuum handelt.

Foscht et al. (2007, S. 249) stellen die Nutzung beider Zugänge in den Mittelpunkt:

„Häufig werden der quantitative und der qualitative Forschungszugang gegensätzlich aufgefasst bzw. dargestellt. Gerade aber für die gezielte und systematische Kombination beider Zugänge kann für die umfangreiche und tiefgehende Beantwortung vieler Forschungsfragen zielführend sein.“

Wie bei den quantitativen Methoden existiert bei den qualitativen Methoden eine Vielzahl an verschiedenen Ansätzen, so beispielsweise das Experteninterview. Bortz und Döring (2002, S. 283) betonen in diesem Zusammenhang, dass ein qualitatives Experteninterview sowohl durch den Interviewer als auch durch den Teilnehmenden gestaltet und gesteuert werden kann. Dies führt zur Gewinnung wesentlich tieferer Einblicke in die Thematik als es im Rahmen quantitativer Methoden der Fall sein kann.

Im Falle der vorliegenden Arbeit wird sowohl auf die qualitative als auch auf die quantitative Methode eingesetzt. So können für die Beantwortung derselben Fragestellung in der Empiriephase verschiedene Methoden zum Einsatz kommen und ein „*mehrgleisiges Untersuchungsdesign*“ eingesetzt werden (vgl. Foscht et al. 2007, S.

251). Ziel der Kombination aus quantitativem und qualitativen Ansatz ist laut Foscht et al. (2007, S. 258),

„[...] dass Forschungsergebnisse objektiver, verlässlicher und „richtiger“ werden [...]“

- **Qualitativer Ansatz**

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit verfolgt den Aspekt, durch eine möglichst flexible Anwendung und eine große Offenheit vollkommen neuartige Aspekte aufzudecken. Der Interviewer hat jederzeit die Möglichkeit, während der Befragung vom Leitfaden abzuweichen und weitere Aspekte abzufragen – es wird also ein tieferer Informationsgehalt generiert. Im Vordergrund steht die Identifikation einer Datenerhebungsmethode, welche für das vorliegende Forschungsvorhaben als besonders geeignet erscheint.

Oswald (2003, S. 79) nennt fünf Gründe, die für eine qualitative Erhebung sprechen:

1. Die Erhebung dient der Beschreibung und Entdeckung fremder Welten
2. Die Erhebung dient der Beschreibung und Entdeckung unbekannter Aspekte, jedoch in vertrauten Welten – so beispielsweise bei Themen, welche sich durch die Aufrechterhaltung eines hohen Selbstschutzes auszeichnen beziehungsweise der Zugang limitiert ist.
3. Die Erhebung dient der Aufdeckung neuer Zusammenhänge, was beispielsweise durch eine Theorieentwicklung und die Suche nach neuen Informationen erfolgen kann.
4. Theorien werden auf den Einzelfall angewendet, so beispielsweise die Überprüfung, ob und inwieweit eine Theorie auf den Einzelfall zutrifft.
5. Die Erhebung dient der qualitativen Evaluation, um beispielsweise Schwierigkeiten zu erkennen und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Nachdem die qualitative Datenerhebungsmethode dargestellt wurde, wird im Folgenden noch die passende Erhebungsform begründet. In diesem Kontext wird, wie bereits eingehend angesprochen, auf das qualitative Experteninterview zurückgegriffen. Der zu erstellende Interviewleitfaden kann relevante Themen fixieren und nicht relevante Aspekte dagegen im Vorfeld ausschließen – der Interviewer hat daher eine besonders

stark ausgeprägte Steuerungsfunktion. Über die Experteninterviews können sowohl das Wissen als auch die Erfahrungen und Einstellungen der Teilnehmenden besonders gut erschlossen werden, denn der Interviewer kann sich während der Interviews voll auf die Experten konzentrieren. Dadurch, dass die Experten ihre eigene Sichtweise auf die Thematik darstellen können, ist von einer hohen systematischen Informationsgewinnung auszugehen. Die Aussagen der Experten können nach anschließender Auswertung inhaltlich miteinander verglichen werden.

- **Quantitativer Ansatz**

Schumann (2018) betont, dass es sich bei der quantitativen Erhebung um die Messbarkeit des menschlichen Verhaltens handelt, wobei die Ursachen dieses Verhaltens durch das Feststellen statistischer Abhängigkeiten dargelegt werden können. Konkret geht es also um die Aufdeckung statistischer Gesetzmäßigkeiten (vgl. Schumann 2018, S. 1). Da das menschliche Verhalten auf der Ausprägung von relevanten Einflussvariablen basiert, kann hierin der Grundstein für die quantitative Forschung gesehen werden (vgl. Schumann 2018, S. 2).

Die quantitative Forschung betrachtet die Wirklichkeit objektiv. Es handelt sich um eine systematische und standardisierte Messung eines auf realen Fakten basierenden Sachverhaltes, weswegen sich die quantitative Erhebung für das Testen von Hypothesen eignet. In der Regel werden daher große Fallzahlen beziehungsweise große Stichproben untersucht, damit eine Repräsentativität der Ergebnisse gewährleistet wird. Sachverhalte werden objektiv gemessen und quantifiziert, wobei es sich bei der Messung um zählbare Eigenschaften handelt. Hascher (2008, S. 119) beschreibt die quantitative Forschung als

- Erklärend,
- Nomothetisch,
- Theorieprüfend,
- Objektiv und
- Ätiologisch.

Brüsemeister (2008, S. 48) stellt die qualitative der quantitativen Forschung zusammenfassend mithilfe der nachfolgenden Tabelle gegenüber.

Tabelle 9: Gegenüberstellung qualitative und quantitative Forschung (Brüsemeister 2008, S. 48).

Quantitative Forschung	Qualitative Forschung
theorieüberprüfende Forschungslogik	theorieentdeckende Forschungslogik
Überprüfung und Operationalisierung von als gültig unterstellten Theoriehypothesen	Entwicklung neuer Theoriehypothesen, Sensibilisierung durch Vorab-Hypothesen
Aggregate/Variablenbezug	Einzelfallbezogenheit/ einzelfallanalytisches, fallrekonstruktives Vorgehen
Eigenarten einer Grundgesamtheit sind bekannt	unbekannte Subkultur
Variablenanalyse/Wahrscheinlichkeitsaussagen zwischen Variablen bzw. Merkmalen einer Grundgesamtheit	Rekonstruktion von Deutungs- und Handlungsmustern
genauer Erhebungs- und Auswertungsplan	Plan plus relative Offenheit gegenüber Daten bzw. aus dem Feld „emergierenden“ Hypothesen
Erkenntnisgegenstand sind Variablen	Erkenntnisgegenstand sind Deutungs- und Handlungsmuster sowie Prozesslogiken
statistisches Sample	theoretisches Sampling
deduktive Schließlogik	Deduktion, Induktion, qualitative Induktion, Abduktion als Schließlogiken
richtige Operationalisierung und Messung	Gegenstandsangemessenheit

Mithilfe der obigen Tabelle stellt Brüsemeister (2008, S. 48) klar, dass die Fähigkeit zur Rekonstruktion von Deutungs- und Handlungsmustern explizit der qualitativen Forschung zuzuordnen ist – dieser Aspekt greift das Thema der vorliegenden Arbeit präzise auf, schließlich geht es in der Arbeit unter anderem darum, sich den eigenen Deutungs- und Handlungsmustern über den Diskurs und Reflexivität kritisch anzunähern. Die quantitative Befragung der Führungskräfte erfolgt über einen standardisierten Fragebogen, wobei die Umfrage online durchgeführt wird.

Um die Anonymität der Befragung gewährleisten zu können, wird auf eine Online-Umfrage zurückgegriffen. Jakob, Schoen und Zerback (2009, S. 292) führen in diesem Kontext an, dass die Teilnahme an Onlinebefragungen zeitlich und örtlich unbegrenzt erfolgen kann. Zudem erfolgt die Befragung anonym und ist mit erheblich geringeren Kosten verbunden als eine klassische Befragung über Papier und Stift. Die Effizienz von Onlinebefragungen steigt mit steigender Anzahl an Teilnehmenden. Zudem weisen die

online generierten Daten eine hohe Qualität auf, denn Fehl- oder Falscheingaben treten im Vergleich zur Dateneingabe per Hand nicht auf.

Nachdem nun sowohl die Datenerhebungsmethoden als auch die Erhebungsinstrumente definiert wurden, erfolgt im nachfolgenden Abschnitt eine begründete Auswahl der zu befragenden Experten beziehungsweise der Stichprobe für die quantitative Erhebung.

5.1.2 Betrachtete Personen

Für das empirische Vorgehen werden, wie in Abschnitt 5.1.1 erläutert, zwei Varianten eingesetzt, um damit Aussagen über Zusammenhänge zwischen Lücken bestehender Führungsmodelle und der gemeinsam geteilten und getragenen Verständnis- und Handlungsbasis treffen zu können. Nachfolgend erfolgt eine Auswahl der Stichproben für die qualitative sowie die quantitative Erhebung:

- **Quantitative Online-Befragung**

An der Online-Befragung nahmen 22 Führungskräfte teil. Aufgrund der geringen Stichprobengröße sind damit zwar keine Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit aller Führungskräfte möglich, die generierten Daten dienen jedoch der Orientierung zu einfach beobachtbaren Phänomenen in organisationalen Veränderungsprozessen. Die Auswertung erfolgt quantitativ über MS Excel – von der Auswertung über statistische Auswertungsprogramme wie beispielsweise IBM SPSS wird abgesehen, da mit Hilfe der Inferenzstatistik aufgrund der kleinen Stichprobengröße keine aussagekräftigen Ergebnisse generiert werden können. Schäfer (2010, S. 12) führt in diesem Kontext an, dass das Ziel der Inferenzstatistik im Schließen von Aussagen von der Stichprobe auf die Gesamtpopulation besteht.

- **Qualitative Experteninterviews**

An den Experteninterviews nahmen insgesamt 16 Experten teil – es handelt sich hierbei um eine vertiefende Untersuchung der angenommenen Zusammenhänge bezüglich der Lücken zwischen den bestehenden Führungsmodellen und einem diskursiven Zugang in Organisationsentwicklungsprozessen.

Die nachfolgenden Experten haben an den persönlichen Interviews teilgenommen:

- Experte E1: Versicherungsangestellte im Sinne von Kaufmännische Angestellte / Sachbearbeiterin
- Experte E2: HR-Projektmanagerin
- Experte E3: Leitender Berater Organisationsentwicklung
- Experte E4: Geschäftsfeldleiter
- Experte E5: Abteilungsleiter
- Experte E6: Unternehmensberaterin
- Experte E7: Hauptabteilungseiter
- Experte E8: Dekan
- Experte E9: Abteilungsleiterin
- Experte E10: Abteilungsleiter
- Experte E11: Teamleiterin
- Experte E12: Freiberufliche Beraterin und Coach
- Experte E13: Technischer Leiter
- Experte E14: Experte im Entwicklungsbereich
- Experte E15: Key Account-Managerin
- Experte E16: Institutsleiter

Die Auswertung erfolgt im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015).

5.1.3 Material: Fragebogen und Interviews

Wie bereits erwähnt, erfolgt die Datenerhebung quantitativ über einen standardisierten Fragebogen und qualitativ über einen teilstandardisierten und strukturierten Interviewleitfaden. Nachfolgend werden beide Erhebungsinstrumente hinsichtlich ihres Aufbaus und der Auswahl der Fragestellungen vorgestellt.

Es sei an dieser Stelle festgehalten, dass zu den Fragen und Items im Vorfeld der Empirie keine explizite Recherche nach bereits existierenden Fragebögen stattfand – die Fragen und Items sind daher nicht fremden Erhebungen entnommen, sondern basieren auf den in den vorangehenden Kapiteln vorgestellten theoretischen Grundlagen.

Grundsätzlich wird im Rahmen der quantitativen Befragung auf eine vierstufige Likert-Skala zurückgegriffen, denn derartige Bewertungsskalen eignen sich gut, um

herausfinden zu können, wie Individuen über bestimmte Aspekte denken. Es wurde dabei explizit eine 4-stufige Likert-Skala gewählt, da Teilnehmende im Falle einer 5-stufigen Bewertungsskala dazu neigen könnten, im Zweifelsfall immer die Mitte auszuwählen. Durch die Anwendung der 4-stufigen Skala wird dies von vornherein ausgeschlossen, so dass sich die Teilnehmenden grundsätzlich für eine Position entscheiden müssen.

- **Standardisierter Online-Fragebogen**

Mithilfe des standardisierten Fragebogens werden 19 verschiedene Items abgefragt. Um die Teilnahmequote zu erhöhen und den Teilnehmenden einen ersten Überblick über die geplante Forschungsarbeit zu geben, wird die Befragung mit folgendem Einleitungstext gestartet:

„Es freut mich, dass Sie meiner Einladung zu dieser Umfrage gefolgt sind und mich dadurch bei meiner Forschungsarbeit unterstützen. Gerne möchte ich Ihre Erfahrungen und Einschätzungen im Bereich Change noch besser kennen lernen und freue mich, wenn wir uns dazu in einem persönlichen Interview austauschen (Kontaktdatenangabe am Ende des Fragebogens möglich).“

Anschließend wird mit der Befragung begonnen:

1. *Wie ausgeprägt ist Ihrer Meinung nach der Einfluss von Führungskräften auf eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsvorhaben in Unternehmen?*

Die Teilnehmenden werden gebeten, ihre Einschätzung auf einer 4-stufigen Skala von „sehr schwach“ bis „äußerst stark“ vorzunehmen.

2. *Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Berücksichtigung von Werten, Kommunikation und individueller Verhaltensausrprägung (von Führungskraft und Mitarbeiter) für erfolgreiches Führungsverhalten?*

Die drei Items „Beachtung von Werten“, „Kommunikation“ und „Individuelle Verhaltensausrprägung“ werden jeweils mithilfe einer 4-stufigen Skala von „überhaupt nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“ bewertet. Es wird davon ausgegangen, dass nicht alle Teilnehmenden ein identisches Verständnis über den Begriff „Werte“ aufweisen – aus diesem Grund erfolgt einer Erläuterung des Begriffes in der Fußnote, in welcher es heißt, dass Werte im vorliegenden Kontext jene Vorstellungen sind, welche in einer Gesellschaft allgemein als

wünschenswert anerkannt sind und den Menschen Orientierung verleihen. (vgl. Köhler, 1968).

3. *Wie beurteilen Sie die Bedeutung der Führungscharakteristika: Beachtung von Werten, Kommunikation und individueller Verhaltensaushprägung der Beteiligten bezüglich erfolgreicher Umsetzung von Veränderungsvorhaben?*

Die Abfrage der drei Items „Beachtung von Werten“, „Kommunikation“ und „individuelle Verhaltensaushprägung“ erfolgt analog zu Frage 2 über eine 4-stufige Bewertungsskala von „sehr schwach“ bis „äußerst stark“.

4. *Wie stark hängt der Erfolg verschiedener Phasen von Veränderungen von der Berücksichtigung von Werten, Kommunikation und individueller Verhaltensaushprägung (von Führungskraft und Mitarbeiter) ab?*

Den Teilnehmenden werden nachfolgend die fünf verschiedenen Phasen

- Phase 1: Initialisierung der Veränderung
- Phase 2: Konzipierung der Veränderungsprojektes
- Phase 3: Mobilisierung der Beteiligten
- Phase 4: Umsetzung der Veränderung
- Phase 5: Verstetigung des Neuen

angegeben (vgl. Krüger 2009, S. 70), in denen sie die drei Items „Beachtung von Werten“, „Kommunikation“ und „Individuelle Verhaltensaushprägung“ jeweils auf einer 4-stufigen Skala von „sehr schwach“ bis „äußerst stark“ bewerten sollen.

5. *Wie stufen Sie die nachstehenden Faktoren ein, erfolgskritisch für die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu sein?*

Die Teilnehmenden werden gebeten, die sieben Items

- hierarchiefreier Kontakt im Sinne von kritischer Loyalität und Souveränität,
- sanktionsfreier Raum im Sinne von offener Argumentation,
- gegenseitiges Vertrauen im Sinne von miteinander lernen,

- gegenseitiger Respekt im Sinne von gleichberechtigten Gesprächspartnern,
- gegenseitige Akzeptanz im Sinne von gleichberechtigten Wahrheitsquellen,
- Authentizität der Beteiligten,
- Möglichkeit, zusammen Neues zu kreieren, überdenken im Sinne eines gemeinsamen Versuchs-/Irrtumsprozesses

jeweils auf einer 4-stufigen Skala von „überhaupt nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“ zu bewerten. Die Auswahl der sieben Faktoren basiert dabei auf Petersen (2003).⁶

6. *Wie stark hängt der Erfolg der Hauptaufgaben in den verschiedenen Phasen von Veränderungen von der Berücksichtigung von Werten, Kommunikation und individueller Verhaltensaushprägung (von Führungskraft und Mitarbeiter) ab?*

Den Teilnehmenden werden analog zu Frage 4 die fünf verschiedenen Phasen einer Veränderung präsentiert, wobei sie die drei Aspekte „Beachtung von Werten“, „Kommunikation“ und „individuelle Verhaltensaushprägung“ für verschiedene Zwischenschritte auf einer 4-stufigen Skala von „sehr schwach“ bis „äußerst stark“ bewerten sollen. Eine Darstellung der abgefragten Zwischenschritte erfolgt in dieser Stelle der Übersichtlichkeit halber nicht – es sei jedoch auf den Anhang der vorliegenden Arbeit verweisen, in welchem der Fragebogen vollständig eingesehen werden kann.

7. *Ist Ihrer Erfahrung nach ein Veränderungsvorhaben wie ein Projekt zu gestalten?*
Zusätzlich zu den beiden Antwortoptionen „Ja“ und „Nein“ wird den Teilnehmenden ein freies Eingabefeld „Teils, und zwar: ...“ zur Verfügung gestellt.

8. *Darf ich Sie nach der Auswertung Ihres Fragebogens für ein Interview zum Thema Change kontaktieren?*

Durch diese Frage wird den Teilnehmenden die Chance gegeben, ihr aktuelles Thema im Bereich Change zu beleuchten. Erklären die Teilnehmenden sich durch anklicken der Antwortoption „Ja“ einverstanden, so werden sie gleichzeitig auf

⁶ Siehe hierzu explizit Kapitel 3, Abschnitt 3.1.

die geltende Datenschutzerklärung hingewiesen – die von den Teilnehmenden angegebenen Daten werden lediglich von der Autorin der Arbeit zu Zwecken der Empirie-Auswertung genutzt, eine Weitergabe der Daten an Dritte ist somit ausgeschlossen. Zur Kontaktaufnahme durch die Autorin können die Teilnehmenden die freien Eingabefelder „Name“, „E-Mail“ und „Telefon“ nutzen.

Die nachfolgenden Angaben gehören zum abgefragten Teilbereich „soziodemografische Angaben“ und beziehen sich daher explizit auf die befragte Person.

9. An wie vielen Veränderungsvorhaben waren Sie bisher beteiligt?

Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, die Anzahl der Veränderungsvorhaben, an denen sie bislang entweder als Mitarbeiter oder als Führungskraft beteiligt waren, anzugeben. Als Auswahlkategorien stehen hierbei die Optionen „0-3“, „4-7“, „8-10“ und „mehr als 10“ zur Verfügung.

10. Welcher Art waren diese Veränderungsvorhaben?

Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit die Art der Veränderungsvorhaben durch Ankreuzen der nachfolgenden Kategorien zu spezifizieren:

- Umstrukturierung im eigenen Bereich/Abteilung/Gruppe
- Umstrukturierung der Unternehmung
- Unternehmensintegration
- Unternehmensverkauf
- Sanierung
- Implementierung von Führungskonzepten
- Implementierung von Führungskultur
- Implementierung von Tools (auch IT)
- Sonstige, und zwar: ...

11. Haben Sie zum Thema „Change-Management“ eine Weiterbildung besucht?
(Ja/Nein)

12. Aktuelle Funktion:

13. Ihre Funktion kann folgender Hierarchieebene zugeordnet werden:

14. Fachliche Führungsverantwortung

(Ja, mit Angabe der Mitarbeiteranzahl/Nein)

15. Disziplinarische Führungsverantwortung

(Ja, mit Angabe der Mitarbeiteranzahl/Nein)

16. Fachliche und disziplinarische Führungsverantwortung

(Ja, mit Angabe der Mitarbeiteranzahl/ Nein)

17. Die Unternehmensgröße beträgt (nach Mitarbeiterzahlen):

- 0-10
- 11-100
- 101-5.000
- 5.001-10.000
- 10.001 und mehr

18. Geschlecht: (männlich/weiblich)

19. Alter in Jahren:

- bis 25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- älter als 55.

Nach Vorstellung des standardisierten Online-Fragebogen erfolgt im Rahmen des nachfolgenden Teilbereichs die Präsentation des teilstandardisierten Interviewleitfadens für die Experteninterviews.

• **Teil-standardisierter Interviewleitfaden**

Der teilstandardisierte Interviewleitfaden orientiert sich an der aus den USA stammenden Befragungstechnik der STAR-Methode. Im ursprünglichen Sinne wurde die Methode für Bewerbungsgespräche konzipiert, um auf die Weise zu umfassenden Informationen über Verhaltensweisen und Fähigkeiten von Bewerbern in bestimmten Kontexten zu generieren (vgl. Obermann / Solga, 2018, S. 53).

Die Abkürzung STAR steht dabei für Situation, Task, Action und Result, was ins Deutsche übersetzt so viel bedeutet wie Situation, Aufgaben, Handlung und Ergebnis und nach Obermann und Solga (2018) die folgenden Aspekte beinhaltet:

1. Situation

Der Ausgangspunkt wird mithilfe einer konkreten Situationsbeschreibung mitsamt ihren spezifischen Rahmenbedingungen dargestellt.

2. Aufgabe

Im Vordergrund steht hierbei die Beantwortung der Fragestellung, welches Ziel die befragte Person in der spezifischen Situation erreichen wollte beziehungsweise welche konkrete Aufgabe hierbei gelöst werden sollte.

3. Handlung

Die Person wird danach befragt, welche Handlungen eingesetzt wurden, um das definierte Ziel erreichen zu können. Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch, welche Alternativen in Erwägung gezogen wurden und aus welchen Gründen sich die Person für die von ihr ausgewählte Handlung entschieden hat.

4. Ergebnis

Abschließend wird die teilnehmende Person nach dem konkreten Ergebnis der Handlungen befragt. Im Fokus steht hierbei nicht nur, ob das Ziel erreicht werden konnte, sondern ebenso, was die Person aus dieser Situation gelernt hat.

Der Interviewleitfaden gliedert sich den obigen Ausführungen zufolge also in die vier verschiedenen Bereiche der STAR-Methode und umfasst die folgenden Fragestellungen:

- **Frage 1 (Situation)**

Bitte beschreiben Sie ein Change-Vorhaben, in welchem Sie als Führungskraft, Mitarbeiter oder Berater beteiligt waren.

- **Frage 2 (Aufgabe)**

Welche Rolle hatten Sie in diesem Change? Welche Verantwortung ging damit einher? Was war demzufolge genau Ihre Aufgabe? Was waren Ihre Ziele in dieser Situation?

Ergänzend zu den obigen Fragen kann aufgrund der Teil-Standardisierung situativ nachgefragt werden.

- **Frage 3 (Handlung)**

Wie haben Sie konkret agiert, um die Situation zu lösen?

Ergänzend kann in diesem Zusammenhang Folgendes in Abhängigkeit von der Situation abgefragt werden:

Welche Werte sind Ihnen dabei wichtig gewesen?

Wie entscheidend finden Sie es zu wissen, wie jeder Beteiligte „gestrickt“ ist?

Wie gingen/gehen Sie darauf ein?

Was bedeutet für Sie Kommunikation im Change (Wer? Wie? Etc.)

- **Frage 4 (Ergebnis)**

Wie ist/läuft der Change geendet/gerade? Was war/ist das Resultat? Gab/gibt es Folgen aus Ihrem Handeln?

- **Frage 5 (Ergebnis)**

Was würden Sie aus heutiger Sicht ändern?

Eine zusätzliche Ergänzungsfrage, welche situativ gestellt werden könnte, wäre in diesem Zusammenhang:

Wie hilfreich erscheinen Ihnen als Führungskraft Aspekte wie

- Hierarchiefreier Kontakt
- Sanktionsfreier Raum
- Gegenseitiges Vertrauen
- Gegenseitige Akzeptanz
- Authentizität der Beteiligten
- Möglichkeit, zusammen Neues zu kreieren überdenken

5.1.4 Durchführung

An dieser Stelle sei zunächst erwähnt, dass im Vorfeld der eigentlichen Befragungen Pretests durchgeführt wurden, um die Fragebögen auf Verständlichkeit und hinsichtlich ihrer Länge zu testen.

Die aus den Pretests generierten Rückmeldungen wurden anschließend entsprechend eingearbeitet – zu den generierten Rückmeldungen zählen beispielsweise Hinweise zu Tippfehlern, zur Länge der gestellten Fragen sowie auch technische Hinweise bezüglich der Usability.

- **Quantitative Online-Umfrage**

Im Zusammenhang mit der Erstellung von Online-Umfragen kann zwischen verschiedenen Umfrage-Plattformen ausgewählt werden – beispielhaft zu nennen sind hier Google Forms, Questionstar, SurveyMonkey und 2ask. Für das vorliegende Forschungsvorhaben wurde die Umfrage-Plattform 2ask ausgewählt. Zu den Gründen ist zum einen anzuführen, dass sich die Eingabe der Fragen sowie das Design der Umfrage benutzerfreundlich gestaltet, zum anderen kann während der laufenden Umfrage immer aktuell auf die Daten zugegriffen und zwischenzeitliche Ergebnisse abgelesen werden. Nach Abschluss der Befragung können die generierten Daten automatisch in eine SPSS-Datei umgewandelt oder zumindest in eine Excel-Tabelle übertragen werden. Derartige Dateien können anschließend wiederum in ein statistisches Auswertungsprogramm eingelesen werden – dies erspart ein manuelles Aufbereiten der Daten.

- **Qualitative Experteninterviews**

Für die qualitativen Experteninterviews war jeweils ein Zeitrahmen von 60 Minuten angesetzt.

Die zu befragenden Experten wurden persönlich durch die Autorin der vorliegenden Arbeit kontaktiert, wobei die Kontaktaufnahme sowohl face-to-face als auch telefonisch oder via E-Mail erfolgte. Im Rahmen der quantitativen Befragung konnten die Teilnehmenden angeben, ob sie mit der Durchführung eines persönlichen Interviews einverstanden wären. Personen, die dies bejaht hatten, wurden daher zu einem Interview eingeladen.

Den potenziellen Experten wurden das Thema sowie das Ziel der Arbeit kurz vorgestellt, so dass diese einen Eindruck von der wissenschaftlichen Vorgehensweise und der Relevanz der Thematik bekommen. Die Autorin zeigte den potenziellen Kandidaten auf, aus welchem Grund ihre individuelle Meinung für die Zielstellung der wissenschaftlichen Arbeit von Bedeutung ist.

Erklärten sich die kontaktierten Personen mit einem Interview einverstanden, so wurde ihnen vorab der Leitfaden via E-Mail zugeschickt. Auf diese Weise konnten sich die Experten bereits Gedanken über ihre Antworten zu den verschiedenen Fragen machen.

Jedes Experteninterview begann mit einem Dank der Autorin für die genommene Zeit des Experten. Die Autorin stellte sich sodann mit ihrem Namen, der Universität und dem Bildungshintergrund vor und ging noch einmal kurz auf den Hintergrund zum Thema ein.

Zudem wurde schriftlich festgehalten, dass alle Interviews vertraulich behandelt und anonymisiert werden, so dass Rückschlüsse auf die jeweilige Person und die Organisation nicht möglich sind.

5.2 Ergebnisse und Diskussion

Das Ziel des vorliegenden Abschnittes besteht in der Präsentation und Interpretation der aus der Befragung und den Interviews generierten Ergebnisse.

5.2.1 Befragung

Es sei an dieser Stelle erneut erwähnt, dass an der Befragung lediglich 22 Personen teilgenommen haben, so dass im Rahmen der Auswertung auf die Inferenzstatistik verzichtet wird – von den Stichprobenparametern kann nicht auf die Grundgesamtheit aller Führungskräfte geschlossen werden. Die nachfolgende Auswertung wird daher auf Basis der deskriptiven Statistik durchgeführt.

- **Frage 1: Einfluss von Führungskraft auf Erfolg von Change-Projekten**

Im Zusammenhang mit Frage 1 kann festgehalten werden, dass mit 77,27 Prozent die überwiegende Mehrheit der Befragten den Einfluss von Führungskräften auf die erfolgreiche Umsetzung von Change-Projekten als sehr stark bewertet. Immerhin bewerten die verbleibenden 22,73 Prozent den Einfluss als stark, während kein einziger Teilnehmende die Optionen „schwach“ oder „sehr schwach“ auswählte. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Befragungsergebnisse mithilfe eines Säulendiagramms.



Abbildung 25: Ergebnisse quantitative Befragung Nr. 1 (Eigene Darstellung)

- **Frage 2: Einfluss von Werten, Kommunikation und individueller Verhaltensausrprägung auf erfolgreiches Führen**

Was den Einfluss der Elemente „Werte“, „Kommunikation“ und „individuelle Verhaltensausrprägung“ auf das erfolgreiche Führen betrifft, so zeigen die Befragungsergebnisse, dass das Element „Kommunikation“ für 95,45 Prozent der Befragten eine sehr wichtige Rolle spielt. Die Elemente „Werte“ und „individuelle Verhaltensausrprägung“ kommen in diesem Kontext lediglich auf 54,55 beziehungsweise 45,45 Prozent. Allerdings muss in diesem Zusammenhang erwähnt werden, dass die Elemente „Werte“ und „individuelle Verhaltensausrprägung“ ebenso hohe Bewertungen in der Kategorie „wichtig“ erhalten haben (45,45 Prozent für beide Elemente).

Das nachfolgende Säulendiagramm veranschaulicht sämtliche Befragungsergebnisse zu Frage 2 grafisch.



Abbildung 26: Ergebnisse quantitative Befragung Nr. 2 (Eigene Darstellung)

- **Frage 3: Bedeutung von Werten, Kommunikation und individueller Verhaltensausrprägung auf die erfolgreiche Durchführung von Change-Vorhaben**

Die Teilnehmenden wurden zudem nach der Bedeutung der Faktoren Werte, Kommunikation und individuelle Verhaltensausrprägung für die erfolgreiche Durchführung von Change-Vorhaben befragt. Die Ergebnisse ähneln den Ergebnissen

von Frage 2, denn das Element Kommunikation erhielt mit einem Anteil von 81,82 Prozent am häufigsten die Bewertung „sehr stark“.

Für weniger bedeutend erachten die befragten Personen die beiden Elemente Werte und individuelle Verhaltensausrprägung – so erzielt der Faktor Werte beispielsweise mit einem Anteil von 9,09 Prozent sogar die Bewertung „schwach“, bei der individuellen Verhaltensausrprägung sind es sogar 13,64 Prozent. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die generierten Befragungsergebnisse.



Abbildung 27: Ergebnisse quantitative Befragung Nr. 3 (Eigene Darstellung)

- **Frage 4: Einfluss von Werten, Kommunikation und individueller Verhaltensausrprägung auf den Erfolg der fünf Change-Phasen**

Wie in Abschnitt 5.1.3 erläutert, wurden die Teilnehmenden gebeten, dahingehend eine Einschätzung abzugeben, inwieweit der Erfolg der fünf Change-Phasen von den Faktoren Werte, Kommunikation und individuelle Verhaltensausrprägung abhängt. Die Ergebnisse für ein Einflussfaktor „Werte“ zeigen deutlich, dass die Befragten dessen Einfluss in sämtlichen Phasen überwiegend als stark bis sehr stark einschätzen.

Unterschiede lassen sich jedoch zwischen den einzelnen Phasen erkennen – so ist der Anteil derjenigen Personen, die den Einfluss von Werten als stark oder sehr stark bewerten, in Phase 5 besonders hoch (90,9 Prozent), während der Einfluss von Werten in Phase 1 vergleichsweise seltener mit stark oder sehr stark bewertet wird (68,18 Prozent). Für Phase 1 sind immerhin auch 31,02 Prozent der Meinung, Werte hätten nur einen schwachen oder gar sehr schwachen Einfluss auf den Erfolg dieser Phase. Im Gegenzug hierzu glauben dies nur 9,1 Prozent für Phase 5.

Das nachfolgende Säulendiagramm fasst die Ergebnisse zur Einfluss des Faktors Werte auf den Erfolg der fünf Phasen einer Veränderung zusammen.



Abbildung 28: Ergebnisse quantitative Befragung Nr. 4 Werte (Eigene Darstellung)

Analog zum Einflussfaktor Werte wurden die Teilnehmenden um eine Einschätzung zum Einfluss des Faktors Kommunikation auf sämtliche fünf Phasen einer Veränderung gebeten. Im direkten Vergleich mit dem oben erläuterten Einflussfaktor Werte wird der Einfluss der Kommunikation auf sämtliche Phasen der Veränderung überwiegend mit „sehr stark“ bewertet – besonders hoch ist dieser Anteil in den Phasen zwei bis vier. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Befragungsergebnisse zum Einflussfaktor Kommunikation.



Abbildung 29: Ergebnisse quantitative Befragung Nr. 4 Kommunikation (Eigene Darstellung)

Abschließend wurden die Teilnehmenden gebeten, den Einfluss des Faktors „individuelle Verhaltensausrprägung“ auf den Erfolg der fünf Phasen einer Veränderung einzuschätzen.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass sich die befragten Personen häufig uneinig sind – so schätzen viele den Einfluss in den Phasen eins und zwei als schwach oder gar sehr schwach ein, während andere diesen Einfluss wiederum mit stark oder sehr stark bewerten. Besonders sticht in diesem Zusammenhang die Phase 3 heraus, in welcher es primär um die Aktivierung der am Veränderungsvorhaben beteiligten Personen geht. Insgesamt 72,73 Prozent bewerten den Einfluss individueller Verhaltensausrägungen in dieser Phase als sehr stark. Wie aus nachfolgender Abbildung erkennbar, ist der Anteil derjenigen, die den Einfluss individueller Verhaltensausrägungen als sehr schwach oder schwach bewerten, in den Phasen drei bis fünf am kleinsten.



Abbildung 30: Ergebnisse quantitative Befragung Nr.4 individuelle Verhaltensausrägung (Eigene Darstellung)

- **Frage 5: Bewertung von Aspekten, welche hilfreich für den Umgang zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem sein können**

Wie in Abschnitt 5.1.3 erläutert, wurden die Teilnehmenden mit sieben verschiedenen Aspekten konfrontiert, welche sich auf den Umgang zwischen der Führungskraft und Mitarbeitenden auswirken können. Zusammenfassend ist hierzu zunächst festzuhalten, dass sämtliche der sieben abgefragten Aspekte von den Teilnehmenden als relativ wichtig oder gar sehr wichtig bewertet wurden. So konnten die einzelnen Aspekte die nachfolgenden Anteile in den Kategorien wichtig und sehr wichtig erzielen:

- Hierarchiefreier Kontakt: 59,09 Prozent (wichtig) / 13,64 Prozent (sehr wichtig)

- Sanktionsfreier Raum: 36,36 Prozent (wichtig) / 59,09 Prozent (sehr wichtig)
- Gegenseitiges Vertrauen: 22,73 Prozent (wichtig) / 77,27 Prozent (sehr wichtig)
- Gegenseitiger Respekt: 13,64 Prozent (wichtig) / 81,82 Prozent (sehr wichtig)
- Gegenseitige Akzeptanz: 36,36 Prozent (wichtig) / 54,55 Prozent (sehr wichtig)
- Authentizität: 27,27 Prozent (wichtig) / 72,73 Prozent (sehr wichtig)
- Neues kreieren: 63,64 Prozent (wichtig) / 27,27 Prozent (sehr wichtig)

Es wird deutlich, dass insbesondere das gegenseitige Vertrauen, der gegenseitige Respekt sowie die Authentizität der Beteiligten eine große Rolle spielen, was den Umgang zwischen der Führungskraft und Mitarbeitenden betrifft. Weniger bedeutsam sind hingegen die Aspekte hierarchiefreier Raum, gegenseitige Akzeptanz und die Möglichkeiten, zusammen Neues zu kreieren. Die nachfolgende Abbildung fasst die Befragungsergebnisse zu den einzelnen Aspekten übersichtlich zusammen.



Abbildung 31: Ergebnisse quantitative Befragung Nr. 5 (Eigene Darstellung)

- **Frage 6: Einfluss von Werten, Kommunikation und individueller Verhaltensausrprägung auf den Erfolg der Hauptaufgaben in den fünf Phasen einer Veränderung**

Im Rahmen von Frage 6 wurden die Teilnehmenden gebeten, den Einfluss der drei Elemente Werte, Kommunikation und individuelle Verhaltensausprägung auf den Erfolg der Kernaufgaben der fünf Change-Phasen zu bewerten. Um die Übersichtlichkeit zu wahren, werden die Befragungsergebnisse nachfolgend tabellarisch dargestellt.

Tabelle 10: Einfluss von Werten, Kommunikation und individueller Verhaltensausprägung auf den Erfolg der fünf Change-Phasen (Eigene Darstellung)

Phase	Aufgabe	Item	sehr schwach [%]	Schwach [%]	Stark [%]	sehr stark [%]
1 Veränderung anstoßen	Veränderungsbedarf feststellen	Werte	9,09	36,36	36,36	18,18
		Kommunikation	0,00	18,18	36,36	45,45
		individuelle Verhaltensausprägung	4,55	40,91	31,82	22,73
	Betroffene aktivieren	Werte	0,00	4,55	40,91	54,55
		Kommunikation	0,00	4,55	9,09	86,36
		Individuelle Verhaltensausprägung	0,00	9,09	50,00	40,91
2 Konzept für Vorgehen erstellen	Veränderungsziele fixieren	Werte	0,00	9,09	63,64	27,27
		Kommunikation	0,00	22,73	27,27	50,00
		Individuelle Verhaltensausprägung	0,00	13,64	59,09	27,27
	Maßnahmen entwickeln	Werte	0,00	9,09	63,64	27,27
		Kommunikation	4,55	36,36	13,64	45,45
		Individuelle Verhaltensausprägung	0,00	13,64	59,09	27,27
3 Beteiligte aktivieren	Veränderungskonzept veröffentlichen	Werte	4,55	18,18	54,55	22,73
		Kommunikation	0,00	0,00	9,09	90,91
		Individuelle Verhaltensausprägung	0,00	27,27	40,91	31,82
	Betroffene zur Bereitschaft animieren	Werte	0,00	0,00	31,82	68,18
		Kommunikation	0,00	0,00	13,64	86,36
		Individuelle Verhaltensausprägung	0,00	13,64	22,73	63,64
	Fähigkeit zur Veränderung unterstützen	Werte	0,00	13,64	45,45	40,91
		Kommunikation	0,00	13,64	22,73	63,64
		Individuelle Verhaltensausprägung	0,00	13,64	31,82	54,55
4 Veränderung umsetzen	Maßnahmen mit Priorität A durchführen	Werte	4,55	9,09	50,00	36,36
		Kommunikation	0,00	13,64	22,73	63,64
		Individuelle Verhaltensausprägung	0,00	4,55	45,45	50,00
	Maßnahmen mit Priorität B und folgende durchführen	Werte	9,09	13,64	59,09	18,18
		Kommunikation	0,00	9,09	40,91	50,00
		Individuelle Verhaltensausprägung	0,00	13,64	50,00	36,36

5 Neues / Verändertes festigen	Ergebnisse aus dem Change festhalten	Werte	4,55	18,18	54,55	22,73
		Kommunikation	4,55	13,64	27,27	54,55
		Individuelle Verhaltensausprägung	0,00	18,18	50,00	31,82
	Bereitschaft, Veränderungen durchzuführen, sichern	Werte	4,55	4,55	45,45	45,45
		Kommunikation	4,55	18,18	27,27	50,00
		Individuelle Verhaltensausprägung	0,00	13,64	36,36	50,00
	Fähigkeit, Veränderungen durchzuführen, sichern	Werte	4,55	18,18	50,00	27,27
		Kommunikation	4,55	18,18	27,27	50,00
		Individuelle Verhaltensausprägung	4,55	18,18	36,36	40,91

Die Ergebnisse aus obiger Tabelle zeigen, dass der Einflussfaktor Werte insbesondere bei der Aktivierung, Animierung und Festigung von Betroffenen (Phasen 1, 3 & 5) eine große Rolle spielt, in anderen Hauptaufgaben und Phasen jedoch eine vergleichsweise niedrigere Bewertung erhält.

Was den Einflussfaktor Kommunikation betrifft, so kann den Ergebnissen zufolge festgehalten werden, dass dieser in nahezu allen Phasen und Hauptaufgaben eine große Rolle spielt – insbesondere jedoch dann, wenn es um die Aktivierung von Beteiligten und Betroffenen geht (Phasen 1 & 3).

Der Einflussfaktor individuelle Verhaltensausprägung erhält im direkten Vergleich mit den beiden anderen Einflussfaktoren eine im Mittel niedrigere Bewertung. Vergleichsweise hoch sind die Bewertungen jedoch in Phase 3 (Beteiligte aktivieren), und zwar explizit in den Hauptaufgaben „Betroffene zur Bereitschaft animieren“ und „Fähigkeit zur Veränderung unterstützen“.

- **Frage 7: Gestaltung von Veränderungsvorhaben wie ein Projekt**

Die Teilnehmenden wurden danach befragt, inwieweit ein Veränderungsvorhaben wie ein Projekt gestaltet werden kann. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, sind sich die Befragten hier uneinig – während mit 50 Prozent die Hälfte der Befragten die Frage bejaht, beantworten 13,64 Prozent die Frage mit nein. 36,36 Prozent sind jedoch der Auffassung, dass ein Veränderungsvorhaben teils wie ein Projekt abgewickelt werden kann.



Abbildung 32: Quantitative Befragung Nr. 7 (Eigene Darstellung)

- **Frage 8: Interviewanfrage**

Die Teilnehmenden wurden danach befragt, ob sie nach Auswertung der Befragung für ein persönliches Interview zur Verfügung stehen würden – 81,82 Prozent stimmten dieser Frage zu.

- **Frage 9: Bisherige Beteiligung an Veränderungsvorhaben**

Das nachfolgende Säulendiagramm zeigt, dass die Hälfte aller Befragten bereits an mehr als zehn Veränderungsvorhaben beteiligt waren – sowohl als Führungskraft, als auch als Mitarbeitender.



Abbildung 33: Quantitative Befragung Nr. 9 (Eigene Darstellung)

- **Frage 10: Arten von Veränderungsvorhaben**

Die Teilnehmenden wurden gebeten, die Art des Veränderungsvorhabens, an welchem sie bisher beteiligt waren, näher zu spezifizieren. Die Ergebnisse zeigen, dass alle

abgefragten Möglichkeiten vertreten sind – am häufigsten handelt es sich jedoch um Umstrukturierungen entweder im eigenen Bereich, der eigenen Abteilung oder der eigenen Gruppe (95,45 Prozent), oder aber in der gesamten Unternehmung (68,18 Prozent). Das nachfolgende Säulendiagramm zeigt die prozentualen Anteile der einzelnen Arten von Veränderungsvorhaben auf.

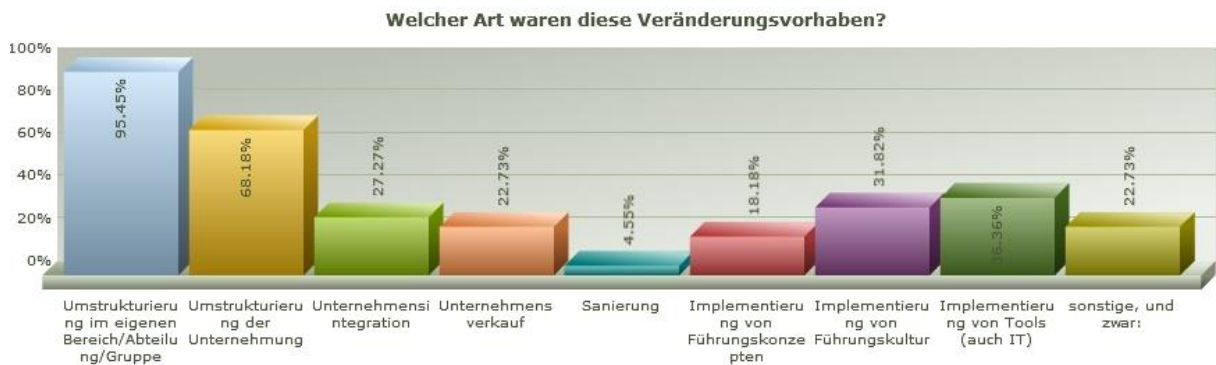


Abbildung 34: Quantitative Befragung Nr. 10 (Eigene Darstellung)

- **Frage 11: Weiterbildung zum Thema Change-Management**

An einer Weiterbildung zum Thema Change-Management haben lediglich 18,18 Prozent der Befragten teilgenommen – die verbleibenden 81,82 Prozent haben nie eine Weiterbildung zum Thema Change-Management besucht.

- **Frage 12: Aktuelle Funktion**

Über ein Freitextfeld wurden die Teilnehmenden gebeten, ihre aktuelle Funktion⁷ anzugeben.

- **Frage 13: Hierarchieebene**

Die Teilnehmenden wurden gebeten, ihre Funktion einer bestimmten Hierarchieebene zuzuordnen. Die die nachfolgende Abbildung zeigt, befinden sich die meisten Befragten in den Hierarchieebenen Abteilungsleitung (27,27 Prozent), Teamleitung (18,18 Prozent) oder Experte (18,18 Prozent).

⁷ Auflistung siehe Kapitel 5.1.2 Betrachtete Personen



Abbildung 35: Quantitative Befragung Nr. 12 (Eigene Darstellung)

- Fragen 14, 15 und 16: Fachliche und disziplinarische Führungsverantwortung**

Im Rahmen von Frage 14 wurde zunächst ausschließlich die fachliche Führungsverantwortung der Teilnehmenden abgefragt – in diesem Kontext gaben mit 66,67 Prozent zwei Drittel der Befragten an, keine fachliche Führungsverantwortung zu haben. Was die disziplinarische Führungsverantwortung betrifft, so gaben sogar sämtliche Befragten an, keine disziplinarische Führungsverantwortung zu besitzen. Abschließend wurden die Teilnehmenden nach ihrer fachlichen und disziplinarischen Führungsverantwortung in Kombination befragt – mit 45,45 Prozent gaben etwas weniger als die Hälfte der Befragten an, beides zu besitzen.

Die nachfolgende Tabelle fasst die Befragungsergebnisse zu den Fragen 14 bis 16 übersichtlich zusammen.

Tabelle 11: Quantitative Befragung Nr. 14-16 (Eigene Darstellung)

Item	Nein	ja
Fachliche Führungsverantwortung	66,67 %	33,33 %
Disziplinarische Führungsverantwortung	100 %	0 %
Fachliche und disziplinarische Führungsverantwortung	54,55 %	45,45 %

- **Frage 17: Unternehmensgröße**

Die Teilnehmenden wurden nach der Größe ihres Unternehmens, ausgedrückt in Mitarbeiterzahlen, befragt. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Befragungsergebnisse auf – es wird deutlich, dass von klein- und mittelständischen Unternehmen bis hin zu großen Konzernen mit über 10.000 Mitarbeitenden alle Unternehmensgrößen vertreten sind.



Abbildung 36: Quantitative Befragung Nr. 16 (Eigene Darstellung)

- **Frage 18 und 19: Statistische Angaben und Alter in Jahren.**

Sowohl das Geschlecht als auch die Angaben zum Alter wurden von den Teilnehmenden als abschließende Angaben erfragt.

Im Anschluss an die Vorstellung der quantitativ erhobenen Befragungsergebnisse werden im Rahmen des nachfolgenden Abschnittes die Ergebnisse aus den qualitativen Experteninterviews vorgestellt.

5.2.2 Persönliche Interviews

Im Rahmen der persönlich geführten Experteninterviews konnten 16 Personen mithilfe des in Abschnitt 5.1.3 vorgestellten teilstandardisierten Interviewleitfadens befragt werden.

5.2.2.1 Frage 1 (Beschreibung der Situation)

E1 (2021, 28-52) beschreibt ein Change-Vorhaben, welches sie als Beteiligte mitgemacht hat – konkret geht es hierbei um eine Aufgabenveränderung, denn durch eine Umstrukturierung und auch Fusion ist E1 aus dem Versicherungsbereich in den Leistungsbereich integriert worden. Laut Unternehmen ist die Veränderung bereits abgeschlossen, für E1 persönlich jedoch noch nicht zu 100% – E1 fühlt sich in dem neuen Bereich noch nicht besonders fit, was als Grund für häufige Magenschmerzen ist. Auf der einen Seite fühlt sich E1 manchmal gut und geht mit einem guten Gefühl nach Hause, auf der anderen Seite kommt es aber auch zu negativen Gefühlen. Darüber hinaus vergessen Kollegen und Führungskräfte häufig auch, dass E1 lediglich Teilzeit arbeitet und im identischen Zeitraum nicht dieselbe Arbeit erledigen kann wie eine Vollzeitkraft.

E2 als Projektleiterin bezieht sich bei ihren Ausführungen auf ein Projekt mit der Bezeichnung „Einführung eines Projektmanagement-Frameworks“ in ihrem Unternehmen. Es handelt sich hierbei um ein laufendes Projekt, welches E2 als Projektlead ohne disziplinarischen Durchgriff betreut (E2, 2021, 33-42).

E3 bezieht sich hingegen auf ein bereits abgeschlossenes Veränderungsvorhaben mit internationalem Bezug. Inhaltlich ging es beim Projekt um die Zentralisierung der Trainingsfunktionen in den europäischen Märkten, die über 20 Jahre lang aus den Märkten heraus geleitet wurden. Das Ziel bestand in der Schaffung einer zentralen Organisation – die Mitarbeitenden waren bis dato allerdings gewohnt, ihre Vorgesetzten direkt vor Ort zu haben, und nicht in einer Zentrale. Es galt daher, Vertrauen zu gewinnen und die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften zu optimieren. Demnach handelte es sich um eine komplette strukturelle Veränderung gekoppelt mit einer Veränderung der disziplinarischen Zugehörigkeit (E3, 2021, 22-44).

E4 bezieht sich ebenfalls auf ein bereits abgeschlossenes Change-Vorhaben, in welchem ein Bereich neu entstanden ist und sich weiter neu gruppiert hat. So wurde beispielsweise die Integration von drei Einrichtungen an einem Standort in diesen Bereich vollzogen, was ein relativ großes Integrationsthema war. Die Integration der drei Einrichtungen betraf über 60 Personen und gestaltete sich daher schon etwas anspruchsvoller (E4, 2021, 19-29).

E5 bezieht sich im Rahmen seiner weiteren Ausführungen auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens, die sich immer wieder neu orientieren muss. Hierfür existiert ein Strategieprozess, der vor gut zwei oder drei Jahren begonnen hat und der einen jährlichen Iterationszyklus hat. Dort wird die Zielerreichung, die für das jeweilige Jahr angestrebt wurde, noch einmal abgeglichen (E5, 2021, 26-31).

E6 bezieht sich auf ein Projekt, in welchem es um einen Marken-Change in einer sehr traditionellen Branche geht, der aktuell in einem mittelgroßen deutschen Unternehmen durchgeführt wird. Es existieren zwei Kernprojektteile, zum einen die Entwicklung der neuen Marke in einem Kernteam und zum anderen das Erwecken dieser neuen Marke zum Leben (E6, 2021, 21-31).

E7 nennt als Beispiel einen Change, welcher aus insgesamt vier Geschäftsfeldern oder Bereichen zwei Geschäftsfelder kreiert hat und derzeit noch nicht abgeschlossen ist. Es handelt sich dabei um eine Strukturänderung beziehungsweise einen Strukturwandel, wobei die neue Struktur zum Jahreswechsel stehen soll. Es existiert in diesem Zusammenhang ein Transformationsjahr, während dessen die Veränderung schon gelebt wird – vollständig durchgeplant ist der Change jedoch erst ein Jahr später (E7, 2021, 25-67).

E8 beschreibt sein bislang größtes Projekt im Rahmen seiner Funktion als Werkleiter, wobei eine drastische Veränderung durchgeführt werden musste, um eine negative Umsatzrendite für diesen Produktionsbereich zu beseitigen. Bei dieser gravierenden Veränderung mussten alle Mitarbeitenden mitgenommen werden – zum einen musste das Personal reduziert und die verbliebenen Mitarbeitenden mussten deutlich effizienter und produktiver arbeiten. Dieser relativ große Prozess war für viele mit entsprechenden Konsequenzen und mit zusätzlichen, neuen Aufgaben für diejenigen, die in der Firma verblieben sind, verbunden. Es erforderte aber auch dahingehend ein Umdenken, dass mehr Verantwortung bei einzelnen Mitarbeitern lag. Das übergeordnete Ziel der Veränderung war jedoch die Verbesserung der Umsatzrendite (E8, 2021, 25-44).

E9 bezieht sich im Rahmen ihrer Ausführungen auf eine bei ihrem aktuellen Arbeitgeber seit Anfang des Jahres 2020 laufende thematische und strukturelle Veränderung. Hierbei wird eine Riege von sieben Teamleitern zusammengeführt in drei *Business Units*. E9 ist

von dieser Veränderung als Stabsstelle betroffen, denn die *Business Development and Sales* hängt als Stabsstelle direkt am Vorstand (E9, 2021, 32-46).

E10 als Abteilungsleiter führt häufige personelle Veränderungen im Team an sowie auch ab und zu organisatorische Veränderungen in der Firma, bezieht sich in den weiteren Ausführungen jedoch auf personelle Veränderungen im Rahmen eines abgeschlossenen Change-Vorhabens. Die personelle Veränderung beinhaltete die Besetzung von Teamleiterstellen, was sowohl für Mitarbeitende also auch für E10 als Führungskraft eine Veränderung darstellt – immerhin musste E10 auf der ersten Ebene unter sich mit anderen Personen zusammenarbeiten (E10, 2021, 30-55).

E11 schildert ein Change-Vorhaben, bei welchem die Arbeitgebermarke als Marke implementiert werden sollte, um auf diese Weise besser Nachwuchs zu finden – immerhin ist das Nachwuchsproblem gravierend und das Unternehmen bekommt keine Bewerbungen. E11 als gelernte und langjährig im Unternehmen bereits angestellte Steuerberaterin konnte also dazu beitragen, explizit auf einen Steuerberater-Bewerber einzugehen (E11, 2021, 37-51).

E12 hat in ihrem Berufsleben bereits einige Veränderungsprozesse durchlebt, so auch in der Rolle der Führungskraft. E12 bezieht sich im Rahmen ihrer weiteren Erläuterungen auf die abgeschlossene Umgestaltung einer deutschen Tochtergesellschaft eines amerikanischen Unternehmens. Die Tochtergesellschaft war aus einem deutschen Konzern herausgekauft, musste technisch und inhaltlich von dem deutschen Unternehmen losgelöst und in das operative Modell des neuen amerikanischen Konzerns eingepasst werden. Dies betraf sämtliche operativen Einheiten von Front Office bis Back Office eines Wertpapierunternehmens. Es war eine Entscheidung zu treffen, ob eine neue Software gekauft oder ob diese Dienstleistung ausgelagert werden soll – das Unternehmen entschied sich für das Auslagern, weswegen ein weiteres Unternehmen hinzukam, welches dann diese Dienstleistungen im Back Office erfüllte. In diesem Zusammenhang wurden auch die Mitarbeitenden an diesen Dienstleister übertragen, was die Anpassung eines operativen Prozesses beinhaltete (E12, 2021, 28-43).

E13 hat als Führungskraft mit Verantwortung für die Veränderung bereits zwei abgeschlossene Projekte hinter sich. Im ersten Change ging es um die Erhöhung der

Team-Effizienz, im zweiten dagegen um die Konsolidierung von Leistung und eine Neuaufstellung (E13, 2021, 24-29).

E14 bezieht sich auf eine aktuell laufende persönliche Veränderung, welche E14 nutzt, um sich weiter zu entwickeln und den nächsten Karriereschritt zu machen. Die Veränderung wurde direkt von E14 initiiert, kann aber nur vonstattengehen, wenn bestimmte Parameter im Umfeld, also externe Einflüsse, die Veränderung befürworten (E14, 2021, 35-53).

E15 erläutert, dass der größte Change, der bislang im Unternehmen durchgeführt wurde, die Installation des gesamten CRM-Systems über mehrere Jahre war. E15 war während dieser Veränderung als Mitarbeiterin und als Führungskraft unterwegs, um die Veränderung im eigenen Bereich zu forcieren und sie sowohl ans Recruiting als auch in den Vertrieb zu bringen. Die Initiative für die Veränderung kam von oben, E15 sollte die Veränderung dann an den eigenen Bereich weitergeben (E15, 2021, 29-34).

5.2.2.2 Frage 2 (Aufgaben, Rolle, Verantwortung)

In Bezug auf die Rolle im Change antwortet E1 (2021, 60), dass sie die Aufgaben umsetzen muss. Werden diese gut bewältigt, so sind alle anderen Mitarbeitenden zufrieden. E1 (2021, 81) bewertet ihre eigene Verantwortung im Change als groß, denn würde E1 den Weg nicht mitgehen, so würde der Change nicht funktionieren und scheitern. Konkret bedeutet dies, die Führungskraft würde aller Voraussicht nach an E1 herantreten und die Eignung von E1 für die jeweilige Verantwortung in Frage stellen.

Verantwortung zu haben bedeutet für E1 im Wesentlichen Verantwortung gegenüber den Kunden und gegenüber sich selbst – schließlich muss es auch den Mitarbeitenden als Teil des Ganzen gut gehen (E1, 2021, 93-111).

Das Ziel der Veränderung sieht E1 im Geben von 100 Prozent, aber auch in der konsequenten Einhaltung ihrer Arbeitsstunden. Schließlich basiert die Entscheidung für Teilzeit auf der persönlichen Lebensplanung – Überstunden sollen daher vermieden und das fachliche Wissen weiter ausgebaut werden (E1, 2021, 119-145).

E1 wurde in Bezug auf ihre neue Aufgabe nicht vor vollendete Tatsachen gestellt – vielmehr durfte sie aus vier verschiedenen Gruppen mit unterschiedlichsten Fachgebieten wählen, was E1 als Zugeständnis wertet. Auch bewertet E1 es als positiv, dass vorab über

die Führungskraft gesprochen wurde und E1 im Endeffekt sogar ihre Wunsch-Vorgesetzte bekommen hat (E1, 2021, 150-162).

Was die Wirkung beziehungsweise die Einflussnahme einer Führungskraft im Change betrifft, so betont E1, dass die Einflussnahme sehr groß ist. Führungskräfte müssen die Vorschläge der Mitarbeitenden nicht nur aufnehmen, sondern auch untereinander kommunizieren. Fehlt einer Führungskraft das Wissen und/oder die Erfahrung und kommuniziert sie nicht mit den Mitarbeitenden, so kann auch der Change nicht funktionieren – nicht allen Führungskräften ist dies jedoch bewusst (E1, 2021, 171-225).

In Bezug auf ihre Rolle als HR-Projektmanagerin führt E2 an, dass diese alles von der Projektauftragsklärung bis hin zum Projektabschluss beinhaltet. So nennt E2 beispielsweise die folgenden Aufgaben:

- Zusammenstellung des Projektteams
- Zusammenarbeit mit den jeweiligen Führungskräften
- Vorstellung des Projektes im Dialog mit ihrem eigenen Vorgesetzten in der Bereichsleiterrunde oder im Executive-Board
- Vorstellung und Start des Projektes mit einem Kick-off-Workshop
- Inhaltliche Verantwortung für die Erreichung der definierten Ziele
- Abstimmung mit den Stakeholdern
- Ist-Analyse
- Projektplanung, Projektrahmenplanung, Steuerung des Projektes
- Budgetverantwortung.

E2 betont in diesem Kontext jedoch auch, dass die konkreten Verantwortungen im laufenden Projekt noch nicht abschließend geklärt sind. Die Führungskraft des Projektleitenden sowie das Managementboard haben in diesem Zusammenhang ein großes Mitspracherecht beziehungsweise einen großen Einfluss auf das Projekt (E2, 2021, 54-228).

Im Hinblick auf seine Rolle im Change-Projekt erläutert E3, ursprünglich der Projektleiter gewesen zu sein, welcher den Auftrag zur Durchführung des Zentralisierungsprojektes direkt vom Vorstand bekommen hatte. Dies machte E3 zum Vorgesetzten, der neue Angebote und Personen in dieses Team integrieren durfte. E3

hatte die Verantwortung, dass diese neue Struktur funktioniert und die Mitarbeitenden alles in die neue Organisation mit reingeben. Zu den konkreten Aufgaben gehörte demnach auch zuzuhören und die Ängste und Sorgen der Mitarbeitenden wahrzunehmen. In diesem Zusammenhang muss gemeinsam nach Lösungen oder nach Antworten gesucht werden (E3, 2021, 48-83).

E4 beschreibt seine Rolle als Führungskraft im Change als Projektleiter des Integrationsprojektes, welcher an das Steering-Committee, also die Geschäftsführung, berichtet. In Bezug auf die Verantwortung erläutert E4, dass sämtliche Teilprojekte vorab klar definiert werden mussten – schließlich ging es nicht nur um die Integration von Mitarbeitenden, sondern auch um die Integration von Einrichtungen. Ein zentraler Punkt bestand in diesem Zusammenhang darin, die Einrichtungen arbeitsfähig zu halten. Zusätzliche Fragen waren:

- Wie kann das Management eingebunden werden?
- Wie ist die neue Organisation?

Es handelte sich beim abgeschlossenen Change-Projekt also um eine Vielzahl von kleinen Projekten, und die Hauptaufgabe lag darin, den Überblick zu behalten und das Ganze im vorgegebenen Zeitrahmen zu koordinieren (E4, 2021, 34-54).

Immerhin wurden mit dem Vorhaben mehrere Ziele verfolgt:

- Gewährleistung eines reibungslosen Überganges
- Keine Vernachlässigung beziehungsweise Gefährdung von laufenden Projekten
- Weiteres Vorantreiben von Investitionen
- Vereinheitlichung von Prozessen und Berichterstattungen.

Die Einflussnahme der Führungskraft auf den Erfolg des Change beschreibt E4 in diesem Kontext als relativ groß, schließlich müssen die Mitarbeitenden auch mitgenommen werden. Dies wiederum beinhaltet eine Vielzahl an Aktivitäten, so beispielsweise die Information der Mitarbeitenden über den aktuellen Stand, aber auch über die Sinnhaftigkeit des Zusammengehens. Des Weiteren geht es auch darum, Glaubwürdigkeit herzustellen und den Mitarbeitenden das Gefühl zu geben, dass sie nicht einfach irgendwohin verkauft werden, sondern dass sie eine neue Heimat finden. Das Thema Kommunikation durch die Führungskraft ist daher ein sehr zentrales (E4, 2021, 70-105).

Aus den erfolgten Rückmeldungen zur Kommunikationsstrategie konnte E4 einige Schlüsse ziehen. So wurde beispielsweise angemerkt, dass die Herangehensweise etwas zu oberflächlich war – E4 hat folglich mehr Zeit für Diskussionen eingeplant, was sich am Schluss auch als gutes Konzept erwies. Grundsätzlich sind gemeinsame Aktivitäten und Veranstaltungen wie beispielsweise ein gemeinsames Abendessen oder eine Messe bei den Mitarbeitenden gut angekommen – die Mitarbeitenden haben miteinander diskutiert und auch Ideen entwickelt, was E4 als sehr wichtigen Punkt ansieht:

„Wenn sich neue Abteilungen und alte Abteilungen darüber unterhalten, was sie gemeinsam machen können, dann haben wir eigentlich die Integration irgendwo geschafft.“ (E4, 2021, 143-145).

E5 beschreibt seine Rolle im Change-Prozess als allgemeine Führungsaufgabe – es geht dabei konkret um die nachfolgenden Aspekte:

- Relevante Informationen erkennen und einsammeln,
- Betroffene Mitarbeitende einbeziehen,
- Situationen erkennen, sie einordnen und in den Change-Prozess einbauen (E5, 2021, 73-84).

Seine Verantwortung sieht E5 darin, dass ihm von der Geschäftsführung entgegengebrachte Vertrauen zu erfüllen und gewinnbringend und nutzstiftend einzusetzen. Die konkreten ihm übertragenen Aufgaben beschreibt E5 dahingehend, den Bedarf der Kunden stärker zu fokussieren und zu erkennen, in welche Richtung sich die Kunden bewegen. Unter den gegebenen Randbedingungen muss anschließend versucht werden, etwas aufzubauen (E5, 2021, 88-129).

E6 als Unternehmensberaterin wurde vom Unternehmen ins Boot geholt, um die Führungskräfte sowie die Mitarbeitenden für den großen Veränderungsprozess zu sensibilisieren – schließlich ergeben sich auch in der Wertethematik viele Veränderungen. Ihre Rolle im Change-Prozess sieht E6 überwiegend als Beraterin beziehungsweise Begleiterin. Im Vordergrund stehen daher Fragen und Aufgaben wie:

- Wie wird mit Widerständen umgegangen?
- Was sind Emotionalitäten?
- Worauf ist zu achten beziehungsweise wo ist Vorsicht geboten?

- Welche nächsten Schritte müssen wie generiert werden?
- Wie läuft der klassische Prozess ab und welche Emotionen spielen dabei auch eine Rolle?
- Reflektieren alter Veränderungsprozesse zur Entwicklung eines Bewusstseins für notwendige Nachjustierungen und Veränderungsprozesse, die noch anstehen oder bereits durchgeführt wurden
- Begleitung der Markenintegration in den Alltag
- Qualifizierung von Führungskräften zur Durchführung von Workshops mit ihren Teams. (E6, 2021, 32-55).

Das Ziel besteht für E6 darin, bestimmte Werte so gut wie möglich bei allen Mitgliedern im Unternehmen zu schaffen und zu verinnerlichen. Der erforderliche Wertewandel, um die neue Marke zum Leben zu erwecken, hat dabei auch viel mit der Persönlichkeit zu tun (E6, 2021, 83-86).

E7 beschreibt seine Rolle im Change dahingehend, dass er das neue Geschäftsfeld übernehmen soll und die gesamte Strukturänderung für diesen Bereich durch den Change begleitet. Konkret handelt es sich dabei um die inhaltliche Verantwortung für seinen zukünftigen Verantwortungsbereich. Die wichtigste Verantwortung für diesen Bereich beschreibt E7 folgendermaßen:

- Zum einen wird mehr Marktzugang benötigt, da aktuell nur Nischen angeboten werden können, das Personal allerdings gehalten und das Unternehmen lieferfähig bleiben muss. Aus diesem Grund wird ein neues Geschäftsfeld benötigt.
- Zum anderen besteht die Schwierigkeit darin, dass die aktuellen Auftraggeber durch die Veränderung nicht vergrault werden – der neu entstandene Bereich muss also im Nachhinein noch wiedererkennbar sein, um die Hauptauftraggeber nicht nervös zu machen.

E7 spricht damit an, dass die Veränderung nicht zu radikal sein darf, sonst bestehe die Gefahr, dass Kunden das Unternehmen nicht mehr mit der entsprechenden Kompetenz verbinden. Die Kernaufgaben von E7 sind in diesem Zusammenhang das Führen von Gesprächen und Verhandlungen, das Ausarbeiten von Strukturmodellen sowie das Managen des Projektgeschäfts. Aufgaben, Parteien und Abteilungen, die zusammengehören, müssen auch in einem Projektgeschäft zusammengeführt werden.

Mitarbeitende müssen in diese neue Struktur um- und eingegliedert werden – mit dem Ziel, dass man während des Change keinen Mitarbeitenden verliert und eine interdisziplinäre Zusammenarbeit geschaffen werden kann (E7, 2021, 73-177).

Seine Rolle im Change beschreibt E8 als Produktionsbereichsleiter mit der übertragenen Verantwortung zur Durchführung der Veränderung. Aufgrund der Verantwortung, diesen kompletten Change durchzuführen, nahm E8 also neben der Rolle des Beteiligten auch die Rolle des Projektverantwortlichen ein. Das Ziel bestand darin, die Rendite von minus x Prozent in die Plusbereiche zu bringen – zuzüglich einer Reihe von Unterzielen. Dies waren beispielsweise der Lieferservice, die Durchlaufzeiten, die Sachkostenreduzierung sowie auch das Erreichen von Qualitätszielen. E8 hatte als Werksleiter etwa 400 bis 450 Mitarbeitende und beschreibt seine Einflussnahme und seine Wirkung als Führungskraft folgendermaßen:

E8 hatte völlig freie Hand in Bezug darauf, wie die Veränderung durchgeführt wird. Das Ziel war, die Mitarbeitenden an dieser Stelle mitzunehmen und sie dazu zu motivieren, die einzelnen Ziele auch zu erreichen. (E8, 2021, 49-96).

E9 beschreibt ihre Rolle im Change dahingehend, dass in Zusammenarbeit mit den Teamleitern neue Kunden gefunden und Pläne aufbereitet werden. E9 hält demnach eher eine Beobachterfunktion inne (E9, 2021, 50-83).

E10 hingegen beschreibt seine Rolle in der personellen Veränderung dahingehend, dass er am Ende zwar das Machtwort hätte, Entscheidungen jedoch ungern gegen die Mitarbeitenden durchsetzen wollen würde. Denn dann fehlt die Akzeptanz und das gesamte Projekt wäre unter Umständen sogar zum Scheitern verurteilt. Seine Aufgabe sieht E10 darin, die Funktionen zu besetzen und diejenigen auszusuchen, die der Rolle gerecht werden und die sowohl führen können als auch das Expertenwissen haben. Das mit dieser personellen Veränderung verknüpfte Ziel bestand in der Schaffung eines konkreten Ansprechpartners für die Mitarbeitenden sowie in der Schaffung einer Position, die ein Stückweit auch die von E10 delegierten Aufgaben übernehmen konnte (E10, 2021, 76-120).

Für E11 existierte zwar keine konkrete Erwartungszuschreibung im Hinblick auf ihre Rolle im Change – es existieren jedoch ein externer Projektleiter sowie ein externer Coach, der das Projekt betreut und vorantreibt. E11 sind auch keine konkreten

Verantwortungen übertragen worden. Vielmehr gab es eine Art Workshop mit allen Projektmitgliedern, wo alle an einem Tisch saßen und durch Brainstorming Lösungsansätze gesucht haben. Die Verantwortung für das Projekt bleibt allein bei dem Geschäftsführer mit dem externen Partner oder mit dem externen Coach (E11, 2021, 67-102).

E12 beschreibt ihre Rolle im komplexen Change als Geschäftsführerin, welche zunächst die gesamte Vision aufbauen musste:

- Wo soll es hingehen?
- Wie wird der Change im internationalen Konzern kommuniziert?

E12 war dafür zuständig, Verhandlungen zu führen, die Mitarbeitenden bei der Stange zu halten, Konflikte zu lösen und die Einhaltung der gesetzlichen Regularien zu überwachen. Im Wesentlichen betraf die Verantwortung das Aufsichtsrecht, denn die Finanz-Branche ist sehr stark reglementiert. Das konkrete Ziel bestand darin, das Projekt im Time/Budget/Scope ohne Verluste durchzubringen. Für E12 war jedoch auch sehr wichtig, wie mit den Betroffenen des Change umgegangen wird (E12, 2021, 58-91).

E13 beschreibt seine Rolle im Change als Verantwortlicher für die Abteilung – um die Kerneigenleistung reduzieren zu können, mussten insgesamt sechs Mitarbeiter abgebaut werden. Dies erhöhte die Anspannung und den Druck, denn mit weniger Personal musste mehr Output erbracht werden. Es handelte sich daher um eine Umstrukturierung einhergehend mit Personalreduzierungen (E13, 2021, 50-56).

E14 beschreibt seine Rolle im Change sowohl als Initiator als auch als Treiber mit der Verantwortung, die erforderlichen Personen davon zu überzeugen, dass E14 den nächsten Step in der Karriereleiter auch durchführen kann. Seine konkreten Aufgaben liegen daher in der Durchführung bestimmter Zusatzaufgaben zusätzlich zu seiner aktuellen Tätigkeit, um die Leistung für Außenstehende messbar zu machen. Zudem muss E14 sein Netzwerk erweitern und seine Ziele konkret definieren (E14, 2021, 63-80).

E15 beschreibt ihre Rolle und ihre Verantwortungen im Change als Bereichsleiterin mit der Aufgabe, das ganze CRM-System besser zu nutzen, damit Recruiting und Vertrieb eine Art Dokumentation haben. Das Team ist in der Vergangenheit sehr stark gewachsen und das Unternehmen ebenso – jeder im Unternehmen soll zukünftig mit den

gesammelten Daten arbeiten können. Die Aufgabe von E15 lag primär darin, die Anweisungen der Geschäftsführung im Team zu implementieren (E15, 2021, 46-75).

5.2.2.3 Frage 3 (Handlung, Werte, Kommunikation)

Von besonderer Relevanz ist die Handlung der Führungskraft während des Change. E1 erläutert in diesem Zusammenhang, dass es Team-Meetings im zweiwöchentlichen Rhythmus gibt. Darüber hinaus erkundigt sich die Führungskraft regelmäßig nach dem Befinden von E1 und dem Stand der Arbeit. Bei fachlichen Defiziten von E1 organisiert die Führungskraft Schulungen und befragt die Mitarbeitenden nach ihren Wunschthemen (E1, 2021, 246-273).

E1 hat sich im Rahmen des Change und im Rahmen ihrer Optionen für eine fachliche Ausrichtung und für eine Wunsch-Vorgesetzte entschieden. Darüber hinaus konnte sich E1 auch die Kollegin im Zweierbüro aussuchen, was die Veränderung einfacher macht (E1, 2021, 321-341).

In Bezug auf wichtige Werte betont E1 Zuverlässigkeit, Freundlichkeit, eine positive Grundstimmung, Optimismus und Loyalität (E1, 2021, 364-368).

Über die individuellen Verhaltensausrprägungen der Mitarbeitenden macht sich E1 keine Gedanken beziehungsweise sind ihr diese individuellen Verhaltensausrprägungen der Kollegen nicht so wichtig. E1 ist allerdings der Auffassung, dass eine Führungskraft diese unbedingt berücksichtigen sollte, da es von ihr erwartet wird (E1, 2021, 407-408). Als Beispiel führt E1 die Krankheitsquote der Mitarbeitenden an – so fällt beispielsweise auf, dass sich einige Mitarbeitende häufig und nicht zusammenhängend krankmelden – was vorzugsweise montags und freitags auftritt – und die anderen Mitarbeitenden deren Arbeit dann übernehmen müssen. In solchen Fällen erwartet E1 von der Führungskraft das Aufsuchen eines Gespräches mit den betreffenden Mitarbeitenden (E1, 2021, 395-439).

Konkret auf die Kommunikation während einer Veränderung bezogen betont E1, dass Kommunikation sehr wichtig ist und einen großen beziehungsweise hohen Stellenwert hat. Schließlich wird ein Veränderungsprozess immer wieder durch Projekte begleitet – eine gute Kommunikation motiviert in diesem Zusammenhang auch die Beteiligten (E1, 2021, 452-473).

In Bezug auf die Handlungen führt E2 an, dass alle Projektteammitglieder stark ins Tagesgeschäft eingebunden sind und zeitgleich am Projekt mitwirken sollen. Das Commitment des Projektteams ist daher einer der großen Erfolgsfaktoren (E2, 2021, 267-291).

E2 betont in ihren Erläuterungen über das Change-Vorhaben stets die beteiligten Personen und Persönlichkeiten – es ist wichtig zu wissen, was diese Menschen antreibt. Werte und individuelle Verhaltenspräferenzen hängen für E2 sehr eng zusammen, da sich Menschen in der Regel ihren Werten entsprechend verhalten (E2, 2021, 382-406). Kommunikation spielt für E2 eine ebenso große Rolle, denn die Beteiligten müssen stets auf dem Laufenden gehalten und kontinuierliches Feedback muss eingeholt werden (E2, 2021, 412-438).

Um das Projekt erfolgreich zu Ende bringen zu können, betont E3, dass den Führungskräften die Ziele des Change erklärt und offengelegt werden müssen. Die Richtung sollte nicht komplett allein bestimmt, sondern die betroffenen Personen müssen mit eingebunden werden. Wichtige Themen müssen aufgegriffen, Diskussionen müssen zugelassen und auch Widersprüche müssen ernstgenommen werden (E3, 2021, 97-106).

In diesem Kontext wichtige Werte sind für E3 Offenheit, Ehrlichkeit, Geradlinigkeit und Authentizität. Auch die individuellen Verhaltensausrägungen der einzelnen Beteiligten spielen dabei eine große Rolle – in einzelnen Gesprächen sollte herausgefunden werden, wie die Personen sind, was ihnen wichtig ist und welche Werte sie haben. Insbesondere bei internationalen Projekten sind auch ausländische Mitarbeitende mit unterschiedlichen Kulturen und Wertvorstellungen im Hintergrund (E3, 2021, 112-126).

E3 betont stets die Wichtigkeit von Gesprächen – Kommunikation hat im Rahmen von Veränderungsprojekten also einen hohen Stellenwert. Zur Kommunikation gehört zudem das Einführen von regelmäßigen Rücksprachen, so dass ein regelmäßiger Kontakt über diverse Kommunikationskanäle besteht (E3, 2021, 150-166).

E4 ist sich bewusst, dass Menschen unterschiedliche Verhaltensausrägungen haben und eine Handlung bei den Mitarbeitenden daher unterschiedlich ankommt. E4 hat daher versucht, allen Mitarbeitenden einen gewissen Raum zu geben, um sich zu beteiligen und die unterschiedlichen Charaktere auch abholen zu können. Es bestand keine Beteiligungspflicht, was E4 als sehr wichtig erachtet, denn die Menschen können mit

Vorträgen über das geplante Projekt auch unterschiedlich umgehen. Wichtig war, dass die Menschen in einer lockeren Atmosphäre mit den anderen, neu hinzugekommenen oder älteren Mitarbeitenden reden und sich austauschen (E4, 2021, 153-189). Explizit zur Kommunikation während des Change befragt, nennt E4 neben den abgehaltenen Sitzungen regelmäßige Berichterstattungen über den Stand der Integration in Rund-E-Mails (E4, 2021, 198-202).

E5 betont, dass kleine Schritte in komplexen Projekten helfen – kleine Schritte und die kurz- und mittelfristige Sicht sollten als Lösungswege angesehen werden. Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit anderen basiert aber auch viel auf Werten. In diesem Zusammenhang nennt E5 insbesondere Verlässlichkeit und eine verlässliche und offene Kommunikation. Wichtig ist aber auch, einen gewissen Respekt zu haben, insbesondere vor Kunden – immerhin muss man sich auch in die Perspektive der Kunden reindenken können und Vertrauen aufbauen. E5 erachtet aber auch Konfliktfähigkeit als sehr wichtig, denn auch unangenehme Dinge müssen klar ausgesprochen werden können, um voran zu kommen (E5, 2021, 164-292).

In Bezug auf die individuellen Verhaltensweisen der am Change Beteiligten führt E5 an, dass diese erste im Laufe des Kennenlernens auffallen, allerdings für den Verlauf des Change von großer Bedeutung sind. So kann beispielsweise anhand der individuellen Verhaltensweisen ein Mitarbeitender ausgewählt werden, welcher exakt zu einer bestimmten Aufgabe oder zu einem bestimmten Projekt passt. Auf der anderen Seite muss sich aber auch die Geschäftsführung Gedanken über die individuellen Verhaltensweisen der potenziellen Führungskräfte machen, was wiederum bedeutet, dass die Geschäftsführung ihre Führungskräfte ebenso gut kennen muss wie die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden (E5, 2021, 317-410).

Kommunikation ist im Change essentiell – E5 schätzt in diesem Kontext am meisten, dass die ersten Initialideen nicht in Stein gemeißelt sind, sondern vielmehr veränderbar sind und angepasst werden können. Veränderungen muss offen gegenübergestellt werden, was ebenso bedeutet, dass Fragen zugelassen und nicht von vornherein abgewiesen werden. Auch müssen alle im Unternehmen gleichzeitig informiert werden, so beispielsweise im Rahmen einer Initialveranstaltung an jedem Standort. Die

Geschäftsführenden haben alle Mitarbeitenden eingeladen, mitzumachen und mitzugestalten (E5, 2021, 454-506).

In Bezug auf Werte führt E6 Ehrlichkeit und Unkompliziertheit an, aber auch Freundlichkeit spielt eine große Rolle. Die individuellen Verhaltensausrprägungen der Menschen äußern sich insbesondere darin, dass es einen Teil gibt, der ganz committet ist im Hinblick auf diese Werte und diese auch akut leben kann. Auf der anderen Seite gibt es aber auch einen Teil, der sehr stark traditionell agiert und teilweise auch aus anderen Rollenverständnissen und Rollenblickwinkeln kommt. Die Herausforderung besteht darin, diese Altlasten zu heilen, ansonsten besteht die Gefahr, dass die Mitarbeitenden mit Widerstand auf die Veränderung reagieren (E6, 2021,90-134).

Im Hinblick auf die Kommunikation während des Change führt E6 an, dass sie neben der ganz normalen Planung eines Change-Projektes oder Change-Prozesses zwei Zusatzkonzepte schreibt:

1. Das Kommunikationskonzept beschäftigt sich nicht nur damit, wie Führungskräfte und Marketing mit integriert werden können, sondern enthält zudem auch Aspekte über die Regelkommunikation – hier geht darum den Stand des Projektes und die Fortschritte zu kommunizieren und einen Ausblick auf die kommenden Wochen oder Monate zu geben.
2. Das Lernkonzept beinhaltet Fragen wie beispielsweise
Wann sind Lernmaßnahmen zu treffen?
Wer hat welche zu treffen?
In welcher Reihenfolge?

Es handelt sich zusammenfassend also nicht nur um den Prozess der Veränderung, sondern vielmehr wird dieser begleitet von einem Konzept zur „Kommunikation zur Veränderung“ und zu dem zweiten Konzept „Befähigung in der Veränderung“ (E6, 2021, 160-188).

In Bezug auf konkrete Handlungen, um während des Change keinen Mitarbeitenden zu verlieren, führt E7 an, dass Geschäftsbereiche nicht gegeneinander, sondern miteinander arbeiten müssen. Hierzu gehört beispielsweise auch das Fördern von Netzwerken. E7 ist sich bewusst, dass alle Mitarbeitenden andere individuelle Verhaltensausrprägungen aufweisen und daher auch unterschiedlich behandelt werden wollen – alle gleichermaßen

zufriedenzustellen ist aus diesem Grund allein schon nicht möglich. Die Integratoren beider Geschäftsfelder haben daher die Aufgabe zu integrieren, zu moderieren und Vertrauen zu schaffen. Die Führungskraft hat dabei einen großen Einfluss auf das Gelingen des Change, denn sie ist in der Verantwortung, die Veränderung vorzuleben. Ideen müssen mit denjenigen, die sie betreffen, im Vorfeld besprochen werden. In diesem Zusammenhang werden auch Einzelbetrachtungen durchgeführt beziehungsweise Einzelmeinungen aufgenommen (E7, 2021, 207-346).

In Bezug auf wichtige Werte führt E7 als wichtige Aspekte Offenheit und Ehrlichkeit an: Allen Menschen, mit denen gesprochen wird, muss ehrlich gegenübergetreten werden. Kann eine Führungskraft dies sicherstellen, so ist das Meiste bereits geschafft. Zuverlässigkeit und Termintreue sind jedoch auch wichtige Aspekte, denn wenn eine Zusage gemacht wird, dann muss diese auch termingerecht eingehalten werden – andernfalls kann keine Vertrauensbasis entstehen. Vertrauen zählt E7 daher ebenso zu den wichtigen Werten, ebenso wie die damit einhergehende Kommunikation. Für E7 hat jeder Mitarbeitende einen Anspruch auf eine gewisse Grundinformation, denn Fakten zu verschweigen kann schnell zu Nervosität führen (E7, 2021, 351-394).

Im Zusammenhang mit konkreten Handlungen als Führungskraft auf dem Weg zur Zielerreichung führt E8 als wichtigsten Aspekt an, dass die Mitarbeitenden zu allererst eingebunden werden müssen. In diesem Kontext führt E8 die folgenden Aspekte an:

- Die ungeschönte Wahrheit auf den Tisch legen
- ein Sanierungskonzept erstellen in Zusammenarbeit mit den Abteilungsleitern
- beim Personal einen Schnitt machen.

Schließlich handelte es sich um einen deutlich reduzierten Umsatz, der entsprechende Maßnahmen erforderte. Dem Rest der Mitarbeitenden musste also klargemacht werden, dass mit einer reduzierten Mannschaft weitergemacht wird und diese Mannschaft auch noch produktiver arbeiten muss. Die Überzeugung der Mitarbeitenden spielt daher eine übergeordnete Rolle – E8 nutzte für die Kommunikation Betriebsversammlungen (E8, 2021, 101-147).

Im Zusammenhang mit wichtigen Werten nennt E8 nicht nur die Kommunikation, sondern ebenso die Berücksichtigung gesetzlicher Vorgaben und Vorgaben durch die Betriebsräte. Die Einstellung der Mitarbeitenden ist ebenso relevant, denn einige

Mitarbeitenden identifizieren sich mit der Firma, andere hingegen nicht. Um die Belegschaft als Ganzes zu fördern, müssen jedoch auch die individuellen Verhaltensausrprägungen der Abteilungsleiter bekannt sein und berucksichtigt werden. In diesem Kontext betont E8:

„Der eine ist eher zögerlich, der andere sehr forsch, vielleicht auch zu forsch, wenn er durch sein Vorgehen dem anderen Abteilungsleiter auf die FüÙe tritt. Das heißt, hier muss ich entsprechend ausgleichend wirken, damit der Forche vielleicht nicht zu sehr gebremst wird und der Zögerliche auch ein bisschen angeschoben wird, um hier insbesondere ein Team zu formen, indem ich mehr der Moderator bin und nicht derjenige, der jetzt im diktatorischen Stil sagt, welche Aufgaben zu tun sind, sondern eher versuche, mit den Abteilungsleitern gemeinsam zu Ergebnissen zu kommen und diese Ergebnisse gemeinsam zu erarbeiten“ (E8, 2021, 212-220).

In diesem Zusammenhang betont E8 die große Bedeutung von Kommunikation – immerhin müssen die Mitarbeitenden vor der Durchführung der Veränderung auch erst einmal über die aktuelle Situation informiert werden. E8 nutzte hierfür Workshops und nahm diese als Anlass für die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen. Die Workshops beinhalteten die Identifikation von Stärken und Schwächen, um den Mitarbeitenden aufzuzeigen, wo der Bereich aktuell steht. Im Rahmen von Diskussionen wurden Maßnahmen für Veränderungen gesammelt und geclustert (E8, 2021, 233-260).

E9 erläutert, dass im Unternehmen bislang eher ein Laissez-faire-Führungsstil vorherrscht, was sich im Rahmen des Change nun ändert. Die Vorstände haben sich bisher immer sehr zurückgehalten, wenn es um klare Arbeitsanweisungen und klares Einfordern von Dingen ging. Momentan lassen sie sich jedoch auch von Externen beraten und ändern ihren Führungsstil. Die stößt bei den Mitarbeitenden auf große Irritation oder auch Wut – insbesondere bei denjenigen, die schon länger im Unternehmen sind. Die Vision des Unternehmens ist nach wie vor nicht klar formuliert, was auch zu tief verletzter Eitelkeit und Unverständnis beiträgt. Der Einfluss der Führungskraft ist in diesem Kontext also von absolut zentraler Bedeutung und Kommunikation ist ein wichtiger Punkt. Für die Unternehmensführung sind die Werte wie Transparenz und Wertschätzung und gemeinsam an einem Strang ziehen eigentlich klar, aber für die Mitarbeiter nicht mehr – sie fühlen sich alleingelassen. E9 nennt in diesem Kontext ein Beispiel:

„Es ist wirklich wie in einer Familie, wenn ein Kind, das bisher immer alles durfte, auf einmal für sein Auskommen selber sorgen soll“ (E9, 2021, 154-156).

E9 betont, dass zwar auf die Befindlichkeiten von einzelnen Mitarbeitenden eingegangen werden sollte, jedoch in der richtigen Art und Weise. Auch ist der Informationsgrad sehr unterschiedlich: Manche Mitarbeiter wissen sehr viel mehr als andere, unter anderem auch deshalb, da der Vorstand sehr gesprächig ist. Andere Mitarbeitende wiederum wissen gar nichts und leiden unter der Situation, denn sie verstehen nicht was passiert und sind vollkommen verloren (E9, 2021, 172-187).

Um Akzeptanz bei den Mitarbeitenden zu schaffen, hat E10 Einzelgespräche mit potenziellen Kandidaten geführt – die Vorauswahl führte E10 selbst durch. In Bezug auf wichtige Werte führt E10 an, dass der fachliche Input auf jeden Fall vorhanden sein muss – schließlich muss die neu einzustellende Teamleitung auch die Fragen der Mitarbeitenden detailliert beantworten können. Weitere Werte sind Ehrlichkeit und auch eine gewisse Kritikfähigkeit – nicht nur im Sinne, dass die Teamleitung Kritik aushalten kann, sondern dass sie auch Kritik geben kann. Des Weiteren nennt E10 Loyalität, Verlässlichkeit, Empathie-Fähigkeit, ein Gespür für Menschen und Einsatzfreude – E10 möchte sich auf die Mitarbeitenden verlassen können. Durch Beobachten konnte E10 herausfinden, welche individuellen Verhaltensausrägungen die einzelnen Mitarbeitenden aufweisen. Insbesondere ist hier der Umgang der Mitarbeitenden in Stresssituationen und der Umgang mit anderen Kollegen zu nennen (E10, 2021, 155-236).

Kommunikation ist für E10 bei einer personellen Veränderung ein besonders wichtiges Thema. Neben den Einzelgesprächen hat E10 auch mit der gesamten Abteilung gesprochen, denn den Mitarbeitenden aus dem Team musste der neue Teamleiter schließlich auch vorgestellt werden (E10, 2021, 269-275).

E11 betont im Hinblick auf die Wirkung des Geschäftsführers, der das Change-Projekt eigenständig verantwortet und leitet, dass äußerst wichtig ist, wer hinter dem Projekt steht. So soll es nicht bei leeren Worten bleiben, sondern die Leitsätze oder der Slogan des Unternehmens müssen auch gelebt werden – dies impliziert, dass den Worten auch Taten folgen (E11, 2021, 116-121).

Die Einflussnahme der Führungskraft erachtet E11 als sehr wichtig – schließlich hat die Führungskraft die Aufgabe, den Mitarbeitenden den Change authentisch rüberzubringen.

Die Werte der Mitarbeitenden sind allerdings auch nicht zu verachten, denn diese sind sehr unterschiedlich und stehen dem Projekt zum Teil auch sehr skeptisch gegenüber. Aus diesem Grund ist es unabdingbar, die Mitarbeitenden zunächst vom Projekt zu überzeugen (E11, 2021, 152-188).

In Bezug auf die individuellen Verhaltensausrprägungen der Mitarbeitenden betont E11, dass sie sich deren Sorgen anhört und versucht, die Sache in einem Gespräch mit dem Vorgesetzten zur Sprache zu bringen. Wichtige Werte sind in diesem Zusammenhang Vertrauen, Loyalität, das Halten von Versprechen und die Fähigkeit, zuhören zu können (E11, 2021, 234-265).

Kommunikation ist für ein erfolgreiches Ablaufen des Change von essentieller Bedeutung, denn die Mitarbeitenden müssen regelmäßig über Fortschritte und über den aktuellen Stand der Dinge informiert werden – hierfür eignen sich sowohl Meetings als auch die Information via E-Mail. Zudem benötigen die Mitarbeitenden ein Feedback und sollten die Möglichkeit haben, Fragen zum Projekt stellen zu können. E11 präferiert eine offene Kommunikation – die Mitarbeitenden sollten wissen, dass offen über die Probleme innerhalb der Kanzlei geredet werden kann (E11, 2021, 272-333).

E12 beschreibt ihre Wirkung als Führungskraft als zentrales Erfolgselement des gesamten Projektes, da

„[...] die Leute in der Regel das Gefühl hatten, sich darauf verlassen zu können, was ich da treibe, weil ich kommuniziere, weil sie sich nie so ganz alleine gefühlt haben, weil sie bei Unsicherheiten stets kommen konnten und fragen konnten und ihre Fragen von mir auch persönlich sehr wichtig genommen wurden“ (E12, 2021, 101-106).

Um einen fokussiert zielstrebigem Eindruck zu machen, war E12 bei allen Projektsitzungen dabei und hat den Projektleiter als oberste Führungskraft unterstützt. Zusätzlich hat E12 regelmäßige Mitarbeitermeetings mit den Personen, die auf der Liste der Auslagerungspersonen standen, durchgeführt. E12 hat immer versucht, die Balance zu finden zwischen den unternehmerischen Zielen und dem empathischen Mitgehen mit den Mitarbeitenden (E12, 2021, 118-139).

Als wichtige Werte erachtet E12 Klarheit und Transparenz, denn die Mitarbeitenden wollen jederzeit wissen, welche Konsequenzen bestimmte Entscheidungen haben. Die individuellen Verhaltensausrprägungen der Menschen sind in diesem Kontext sehr

wichtig, denn die Menschen gehen anders mit Veränderungsvorhaben um – für einige stellt ein Change eine Bedrohung dar, für andere wiederum nicht. Durch Präsenz und Eins-zu-eins-Gespräche muss dann versucht werden, die Einzelnen abzuholen. Eine ständige Kommunikation ist in diesem Zusammenhang also der wesentliche Punkt (E12, 2021, 165-218).

Nach Auffassung von E12 hat die Führungskraft *den* entscheidenden Impact im Change, schließlich sollte sie den Weg vorgeben, die Veränderung leben und die Veränderung für die Mitarbeitenden erträglicher machen – erträglich machen bedeutet für E12, dass den Mitarbeitenden klargemacht wird, dass ein Change mit Arbeit und Einsatz verbunden ist. Die Mitarbeitenden müssen verstehen, warum die Veränderung passieren muss und dass es sich nicht um die reine Willkür des Unternehmens handelt (E12, 2021, 236-262).

In Bezug auf konkrete Handlungen führt E13 an, mit der Führungslinie im Rahmen von Diskussionen zunächst nach Lösungsmöglichkeiten gesucht zu haben. Zudem bestand das Ziel in einer offenen Information und Einbindung der Mitarbeitenden. Im Hinblick auf wichtige Werte betont E13, dass die Führungskraft dem Unternehmen verpflichtet ist: Das Unternehmen soll nicht nur kurzfristig, sondern auch langfristig geführt werden, wodurch sich der Bezug zur nachhaltigen Führung erkennen lässt. E13 versucht dies den Mitarbeitenden zu vermitteln:

„Sämtliche Veränderungen, die haben eigentlich den Hintergrund, dass es uns in der Zukunft gut geht, also auf die Zukunft zu schauen“ (E13, 2021, 93-94).

Gewünschte Werte kann E13 dadurch wecken, dass offen kommuniziert wird und Diskussionen ermöglicht werden. Auf diese Weise können die Mitarbeitenden ihre Kritiken einbringen und Probleme ansprechen. E13 betont dabei, dass aufgrund der unterschiedlichen Verhaltensausrprägungen nicht mit jedem Mitarbeitenden gleich gesprochen werden kann. So gibt es Mitarbeitende, die mehr Zeit in Anspruch nehmen und eine andere Art an Kommunikation brauchen. Worauf welcher Mitarbeitende Wert legt, erkennt E13 in Diskussionen und Gesprächen (E13, 2021, 87-142).

E13 ist sich bewusst, dass die Führungskraft eine große Wirkung auf die Mitarbeitenden ausübt. E13 sieht dies als Chance, das Unternehmen beziehungsweise den Change nachhaltig laufen zu lassen. Die Nähe der Führungskraft zur Mannschaft ist also von besonderer Bedeutung, damit die Stimmung nicht kippt und die Mitarbeitenden hinter der

Führungskraft stehen. Eine Führungskraft muss wissen, wie sie wirkt. Hierzu führt E13 an:

„Also man verändert nicht den Grundcharakter, so ist es nicht, aber man kann die negativen Auswirkungen zum Teil etwas dämpfen – die positiven versucht man natürlich noch zu unterstreichen“ (E13, 2021, 161-163).

In Bezug auf konkrete Handlungen während des Change führt E14 an, sein Netzwerk bislang erweitert und auch mit Führungskräften Dialoge geführt zu haben, damit diese E14 näher kennenlernen können. Wichtige Werte sind für E14 in diesem Zusammenhang Transparenz, damit E14 sehen kann, wie dieser Change-Prozess laufen muss und worauf er explizit zu achten hat. Die individuellen Verhaltenspräferenzen anderer Personen berücksichtigt E14 in diesem Kontext nicht. Vielmehr ist für E14 von Bedeutung, dass die Führungskraft auch über die Ziele von E14 Bescheid weiß und die Fronten somit geklärt sind. Im Rahmen der Kommunikation sind E14 auch Rückmeldungen wichtig (E14, 2021, 101-133).

In Bezug auf konkrete Handlungen zur erfolgreichen Durchführung des Change führt E15 an, dass sie die Veränderung selbst vorbildlich lebt und das Wichtigste für das Team immer dokumentiert. Für das Team ist es wichtig zu wissen, was die Führungskraft macht. Die Wirkung von E15 als Führungskraft ist bei den Mitarbeitenden angekommen, denn es hat eine Verbesserung stattgefunden. Eine Führungskraft steht im Mittelpunkt und wird von den Mitarbeitenden beobachtet, weswegen ihre Einflussnahme auf den Erfolg einer Veränderung durchaus als groß bezeichnet werden kann (E15, 2021, 80-134).

Die Kommunikation war für E15 während des Change ein essenzielles Tool in beide Richtungen – sowohl nach oben als auch nach unten. E15 betont in diesem Kontext, dass alle Menschen nach gewissen Grundwerten leben und von ihnen getrieben werden, diese sich jedoch unterscheiden. E15 nennt beispielhaft Pflichtbewusstsein, Ehrlichkeit, Authentizität, Kommunikation, Offenheit und Klarheit. Die individuellen Verhaltenspräferenzen der einzelnen Menschen sind dabei sehr wichtig, denn Menschen gehen unterschiedlich mit Veränderungen um. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, den Menschen in Abhängigkeit von ihren persönlichen Ängsten, Sorgen, Motivationen und Antrieben auch konkrete Lösungsvorschläge machen zu können (E15, 2021, 179-271).

Führungskräfte haben nach E16 enorm viel Verantwortung, insbesondere in Bezug auf ihre Vorbildfunktion. Hierzu zählen auch die Einstellung sowie die Haltung der Führungskraft:

„Die Vermittlung von Inhalten ist ein unglaublich langsames Verfahren im Verhältnis zu dem, wenn jemand eine überzeugende Haltung wirklich verkörpert und dadurch in seiner oder ihrer Gegenwart bestimmte Veränderungen stattfinden“ (E16, 2021, 111-113).

5.2.2.4 Frage 4 (Ergebnisse, Resultate, Folgen)

E1 bewertet das Ergebnis des Change als grundlegend positiv, schließlich muss bedacht werden, dass hundert Mitarbeitende in die jeweiligen Fachbereiche oder Fachgebiete eingearbeitet werden mussten. Die dafür erforderlichen Schulungen haben hervorragend funktioniert, was im Endeffekt auch dazu geführt hat, dass alle Mitarbeitenden in der Lage waren, ihre Arbeit problemlos zu erledigen (E1, 2021, 490-498).

In Bezug auf Änderungspotenzial führt E1 an, dass im Rahmen der Schulungen weniger Theorie unterrichtet und stattdessen schneller in die Praxis eingestiegen werden sollte. Dieser Einstieg in die Praxis sollte jedoch begleitend erfolgen, damit die Mitarbeitenden nicht alleingelassen werden (E1, 2021, 502-505).

Das Projekt von E2 befindet sich noch am Laufen, weswegen E2 keine konkreten Angaben zu den Ergebnissen des Change machen kann. E2 hält im Zusammenhang mit den bisherigen Folgen von konkreten Handlungen jedoch fest, dass die Menschen aufgrund der durchgeführten Kommunikation des Projektes auf E2 zugekommen sind und gefragt haben, wie sie sich vorbereiten können – diese Awareness für das Projektmanagement an sich ist jetzt schon mehr in den Köpfen der Beteiligten zu finden (E2, 2021, 528-539).

In Bezug auf Änderungspotenzial führt E2 die Darstellung der Phasen im Projekt an – bislang wurde das Projekt in zwei Phasen dargestellt:

1. Erarbeitung des Frameworks,
2. Pilothafte Erprobung.

Zukünftig würde E2 diese Unterteilung nicht mehr durchführen und stattdessen folgendermaßen vorgehen:

„Im ersten Teil des Projektes wird auch wirklich das erarbeitet, was Inhalt des Projektes sein soll. Und dann wird es in die Organisation getragen, also quasi ausgerollt. Aber es gibt da noch einen Prozess der Nachjustierung, der quasi entsprechend nachfolgt.“ (E2, 2021, 561-564).

Das Resultat des Change beschreibt E3 als „Aha-Erlebnis“. Nach zwei Jahren konnte das Ziel erreicht werden und die neu entstandene Organisation lebt – was vor dem Change lediglich eine Kommunikation innerhalb der verschiedenen Märkte war, hat sich nach dem Change als Kommunikation über sämtliche Märkte hinweg entwickelt. Die Märkte tauschen sich untereinander aus, setzen gemeinsame Themen auf und entwickeln Themen gemeinsam (E3, 2021, 224-243).

In Bezug auf eine kritische Reflexion des durchgeführten Change führt E3 an, dass er aus heutiger Sicht eventuell früher auf professionelle Hilfe zurückgreifen würde, da dies im Rahmen des Change ein entscheidender Faktor war. Des Weiteren würde E3 mehr Vorbereitungszeit einplanen – schließlich werden relativ schnell zentrale Entscheidungen getroffen, die dann auch umzusetzen sind. Für Betroffene, die erst relativ spät involviert werden, ergeben sich hieraus Probleme: Sie haben noch gar nicht richtig verstanden, wieso etwas Bestimmtes passieren soll, sollen es aber ab morgen umsetzen (E3, 2021, 274-281).

Für E3 spielt die Führungskraft bei der Bewältigung des Change eine zentrale Rolle. Das Bewusstsein dafür, was der Change für die Menschen bedeutet und wie diese motiviert werden können, ist ein wichtiger Aspekt, um einen erfolgreichen Change zu führen. Insbesondere in einem Mehr-Länder-Projekt muss die Führungskraft sehr offen sein für andere Kulturen, Verständnis zeigen können und ein Gefühl für Menschen haben. Um eine solche passende Führungskraft auswählen zu können, müssen die individuellen Verhaltensausrprägungen dieser Person bekannt sein (E3, 2021, 334-373).

E4 erläutert im Zusammenhang mit den Ergebnissen des durchgeführten Change, dass grundsätzlich alles gut verlaufen ist: Die Mitarbeitenden kommunizieren untereinander relativ offen, was E4 als ein Zeichen dafür ansieht, dass die Integration gut funktioniert hat. E4 betont jedoch gleichermaßen, dass die alten Organisationsstrukturen mehr oder weniger übernommen werden konnten, und der Aufwand in diesem Bereich nicht besonders groß war (E4, 2021, 221-242).

In Bezug auf konkrete Handlungen und konkrete Folgen erläutert E4, dass dies am ehesten etwas mit seinem Führungsstil zu tun hat. So bezeichnet E4 seinen Führungsstil als relativ offen, mit viel Kommunikation und viel Freiraum für die Mitarbeitenden. Dies waren die neuen Kollegen zunächst nicht gewohnt, führte im Endeffekt aber dazu, dass viele Prozessen deutlich schneller ablaufen konnten und dies E4 auch so bestätigt wurde. Für E4 hat sich daraus ein Management-Team zusammengefunden (E4, 2021, 255-267).

Verbesserungspotenzial sieht E4 im Wesentlichen in der Kommunikation – so würde E4 den Erfahrungen aus dem abgeschlossenen Projekt zufolge die Kommunikation noch weiter ausweiten und die Mitarbeitenden noch schneller einbinden. So wurde in der Vergangenheit zwar viel erzählt, die Mitarbeitenden wurden jedoch nicht ausreichend abgeholt und nach ihren Meinungen befragt. Ideen, die sehr wichtig waren, konnten daher erst relativ spät eingeholt werden. Aus diesem Grund hätte eine viel tiefere Diskussion zu Beginn möglicherweise bessere Ergebnisse erzielt. Dennoch betont E4 gleichermaßen, dass eine Integration nicht durchgeführt werden kann, wenn gleichzeitig mit allen Mitarbeitenden diskutiert werden soll. Ein Team aus den besten Mitarbeitenden würde in diesem Zusammenhang mehr Sinn machen (E4, 2021, 321-338).

Der Change von E5 ist noch nicht abgeschlossen, rückblickend kann E5 allerdings festhalten, dass man sich schrittweise tatsächlich in die vorgenommene Richtung bewegt. Als konkretes Beispiel für eigene Handlungen nennt E5 Einstellungsvorgänge. So hat E5 beispielsweise im vergangenen Jahr drei Mitarbeitende eingestellt, darunter auch eine Führungskraft. E5 hat in diesem Zusammenhang zum ersten Mal auch Teile seiner Führungskompetenz abgegeben und die vordefinierten Ziele konnten erreicht werden (E5, 2021, 564-578).

Das von E6 begleitete Change-Projekt ist aktuell noch nicht abgeschlossen, zur aktuellen Situation führt E6 allerdings an, dass alle Führungskräfte qualifiziert werden konnten, ihre eigenen Mitarbeiter-Workshops durchführen zu können. Führungskräfte spüren im aktuellen Stadium also zum ersten Mal die Verantwortung, worauf es sehr unterschiedliche Reaktionen gab. Mithilfe eines Review-Meetings wird anschließend festgestellt, in welche Richtung es geht und wie die Reaktionen der Mitarbeitenden auf die bisherigen Veränderungen sind (E6, 2021, 240-265).

Verbesserungspotenzial sieht E6 im Wesentlichen darin, zu Beginn an mehr Transparenz zu schaffen (E6, 2021, 270-278).

In Bezug auf eine sich aus einer konkreten Handlung von E7 ergebenden Folge führt E7 als Beispiel Folgendes an: Die Besprechung von Ideen konnte als Mitarbeiter-Info für die Mitarbeitenden nachgelesen werden. Die Mitarbeiter-Info befand sich in der Unternehmenszeitung, und auf diese Weise konnte auch der sogenannte „Flurfunk“ in Grenzen gehalten werden (E7, 2021, 417-452).

Verbesserungspotenzial ergibt sich nach Auffassung von E7 im Wesentlichen durch das nachfolgend erläuterte Beispiel: Die Aufgaben wurden nach dem ersten Workshop in Form von Arbeitsgruppen verteilt – diese waren jedoch wenig erfolgreich, denn das große Ganze lag bei den meisten nicht mehr im Fokus. Vielmehr beschäftigten sich die Menschen mit der Fragestellung, wo sie besser aufgehoben sind und wo sie auf gar keinen Fall hinmöchten. Zudem führt E7 die Zeit an: Der Change darf nicht zu lange dauern, aber auch nicht zu abrupt durchgeführt werden – es handelt sich also um eine schmale Gratwanderung (E7, 2021, 495-505).

E8 gibt zum Protokoll, dass der von ihm durchgeführte Change damit geendet hat, dass das Ziel der Erwirtschaftung von positiven Umsatzrendite erreicht werden konnte. E8 führt diesen Erfolg auf das richtige Team zurück, wobei in diesem Zusammenhang auch ein hohes Maß an Menschenkenntnis erforderlich ist. Als messbare Ziele führt E8 die Umsatzrendite, den Lieferservice und Qualitätsziele an, denn diese lassen sich in Zahlen messen. Es gibt jedoch auch Aspekte, die sich nicht in Zahlen messen lassen und daher viel schwieriger darzustellen sind (E8, 2021, 316-333).

Der Change von E9 ist noch nicht abgeschlossen – in Bezug auf konkrete Handlungen und damit verbundene Effekte gibt E9 jedoch an, dass bislang eher kleine Dinge inhaltlicher Art durchgeführt wurden. So beispielsweise, dass im Dialog-Stehen mit einigen Teamleitern und das gemeinsame Erstellen von definierten Beratungsleistungen. Verbesserungspotenzial sieht E9 definitiv im Bereich der Kommunikation und in der Führungsbesetzung – die bisherigen Vorstände sind für die Positionen, die sie innehaben, nicht geeignet. Vielmehr bedarf es jemandem, der Entscheidungen trifft und der Konflikte austrägt. Des Weiteren wäre ein Change-Begleiter, der die Stimmen der Mitarbeitenden einfängt, eine Verbesserung (E9, 2021, 279-295).

E10 erläutert, dass die personelle Veränderung in seiner Abteilung erfolgreich beziehungsweise zufriedenstellend umgesetzt werden konnte. Es konnte eine Ebene einbezogen werden, die E10 als Abteilungsleiter entlastet (E10, 2021, 307-322).

E11 beschreibt die Ergebnisse des Change durchaus als positiv – es ergaben sich in verschiedenster Hinsicht Prozessverbesserungen. Verbesserungspotenzial sieht E11 darin, dass auf dem Weg zu den zahlreichen Optimierungen und zum effizienteren Arbeiten mehr Druck auf die Geschäftsführung hätte ausgeübt werden können, um zu schnelleren Ergebnissen zu kommen. Zudem gibt E11 den Hinweis an die Geschäftsführung, die Mitarbeitenden schneller über das geplante Projekt zu informieren und den Change auch wirklich zu leben (E11, 2021, 400-420).

Der von E12 beschriebene Change ist insofern positiv zu Ende gegangen, als

- dass alle Mitarbeitenden einen anschließenden Job hatten,
- dass die Prozesse und die Qualität nicht beeinträchtigt waren am Ende der Veränderung,
- dass sich die erhofften Benefits aus diesem Projekt durch die Einbindung in den neuen Konzern operativ und auch kostenseitig dann auch bewahrheitet haben und
- dass sich die inhaltlichen Ziele des Projekts erfüllt haben (E12, 2021, 268-274).

Insbesondere hebt E12 hervor, dass die Übergabe des Personals problemlos funktioniert hat und die Menschen mit dem Ergebnis zufrieden waren. Verbesserungspotenzial sieht E12 darin, dass die Führungsetage noch besser hätte involviert werden können (E12, 2021, 351).

Auch E13 betont, dass die Ergebnisse der durchgeführten Veränderungen immer sehr erfolgreich waren. Zwar entstehen in der Mannschaft durch jeden Change auch Unsicherheiten – diesen muss jedoch durch Informationen, Einbinden der Mitarbeitenden und Kommunikation entgegengetreten werden (E13, 2021, 191-199).

Verbesserungspotenzial sieht E13 lediglich in kleinen Details – grundsätzlich sind aber alle Veränderungen durchweg positiv verlaufen. In diesem Zusammenhang erachtet E13 es als wichtig, dass Mitarbeitende bei Umorganisationen klar definierte Verantwortungen haben – eine sehr breite, nichthierarchische Führung oder eine nicht richtig gelebte

Hierarchie hat dagegen in der Vergangenheit einfach nicht funktioniert (E13, 2021, 238-256).

E14 erläutert, dass sich sein Change in einem sehr frühen Stadium befindet und zu den bisherigen Ergebnissen daher nicht viel gesagt werden kann. Verbesserungspotenzial sieht E14 daher im aktuellen Stadium auch nicht (E14, 2021, 137-155).

E15 erläutert, dass der Change in ihrem eigenen Bereich sehr gut funktioniert hat. Es gibt immer Menschen, bei denen eine Veränderung grundsätzlich mehr Zeit in Anspruch nimmt und eine Führungskraft daher mehr Geduld aufbringen muss. Verbesserungspotenzial sieht E15 darin, dass die Kommunikation von oben hätte rechtzeitiger stattfinden können (E15, 2021, 277-311).

5.2.2.5 Frage 5 (Begriffe)

- **Hierarchiefreier Kontakt**

E1 betont im Zusammenhang mit dem Thema *hierarchiefreier Kontakt* im Kontext *Führen im Change*, dass Hierarchie grundsätzlich sein muss, schließlich muss irgendjemand das Zepter in der Hand haben (E1, 2021, 521-522)

Für E2 dagegen ist ein hierarchiefreier Kontakt sehr wünschenswert und ein Katalysator (E2, 2021, 583).

E3 hält den hierarchiefreien Kontakt ebenfalls für sehr wichtig, um auf Augenhöhe gemeinsame Themen diskutieren zu können – Themen über Hierarchie durchboxen funktioniert dagegen nur kurzfristig. Eine solche Einstellung muss offen gelebt werden und muss authentisch sein (E3, 2021, 424-433).

E4 schließt sich an und bewertet den hierarchiefreien Kontakt als wichtig. Konkret verbindet er hiermit das schnellere Einbinden der unteren Ebenen und das Motivieren der Mitarbeitenden, eigene Ideen einzubringen (E4, 2021, 400-406).

E5 erachtet den hierarchiefreien Kontakt als schwierig und gibt zum Protokoll:

„Wenn das komplett hierarchiefrei ist, weiß ich ja nicht, was derjenige von mir möchte, oder in welcher Beziehung man zueinandersteht, also im Sinne von, Hierarchie jetzt nicht als negativ empfunden, sondern einfach so: Wo ist meine Position, wo ist die des anderen?“ (E5, 2021, 714-717).

Für E5 ergeben sich aus einem hierarchiefreien Raum keine bestimmten Aufgaben oder Erwartungshaltungen. Fehlen diese, so könnte dies hinderlich sein, da die Personen nicht mehr wissen, was sie untereinander zu klären haben (E5, 2021, 721-723).

E6 findet den hierarchiefreien Kontakt quer über alle Ebenen gut, die Frage ist jedoch: *Kann ich ihn herstellen?* Den Erfahrungen von E6 zufolge gelingt dies nur punktuell, was daran liegt, dass im Alltag Dinge einfach wieder nach klassischen Mustern entschieden werden (E6, 2021, 295-305).

E7 hält den hierarchiefreien Kontakt nicht direkt für möglich, da es immer jemanden geben muss, der auch bei Uneinigkeit entscheiden kann, so beispielsweise die Geschäftsführung. Demokratie ist immer gut, jedoch wird es gleichermaßen auch nie den Fall geben,

„[...] dass man sich immer einig ist und dass immer alles basisdemokratisch zur Zufriedenheit aller geht und dass dann hinterher noch etwas Besseres dabei herauskommt. Darum wird schon einer entscheiden müssen“ (E7, 2021, 598-601).

Hierarchiefreier Kontakt ist für E8 schwierig, wird teilweise in Institutionen ein bisschen gelebt, funktioniert aber nur bedingt (E8, 2021, 490-491).

Einer ähnlichen Ansicht ist E9 – ein hierarchiefreier Kontakt ist dahingehend als schwierig zu erachten, da Mitarbeitende auf den verschiedenen Führungsebenen oder Mitarbeitererebenen insbesondere in einem Change-Prozess extrem sensibel auf implizite oder explizite Macht reagieren (E9, 2021, 310-318).

E10 hat für sich selbst kein Problem mit dem hierarchiefreien Kontakt, betont allerdings, dass aufgepasst werden muss, dass dies nicht ausgenutzt wird (E10, 2021, 361-370).

E11 versteht unter einem hierarchiefreien Kontakt, dass Mitarbeitende auch direkt zum Chef laufen dürfen und fragen können, ohne dabei unbedingt die Hierarchien einhalten zu müssen. E11 bezeichnet dies auch als

„Das Konzept der offenen Türen“ (E11, 2021, 514-515).

Der hierarchiefreie Kontakt ist wichtig für die Angebundenheit jedes einzelnen Mitarbeiters, der im Change nötig ist. So hatten die Mitarbeitenden im Falle des Change von E12 zunächst eine hohe Unternehmensbindung, mussten diese allerdings auflösen und sich dann in das andere Unternehmen integrieren (E12, 2021, 409-418).

E13 hält den hierarchiefreien Kontakt für sehr wichtig, denn die Mitarbeitenden müssen jederzeit die Möglichkeit haben, unabhängig von der Ebene direkt auf die Führungskraft zugehen zu können (E13, 2021, 280-289).

E14 fällt zu dem Begriffspaar „hierarchiefreier Kontakt“ nichts ein (E14, 2021, 166).

E15 hingegen hätte grundsätzlich kein Problem damit, wenn Mitarbeitender zu anderen Führungskräften gehen – sie würde sich zwar nicht übergangen fühlen, schöner wäre es allerdings, wenn die Mitarbeitenden zuerst zu E15 kämen (E15, 2021, 326-329).

- **Sanktionsfreier Raum**

E1 ist der Auffassung, dass ein sanktionsfreier Raum sehr wichtig ist, denn Fehler passieren einfach und aus Fehlern sollten die Menschen lernen (E1, 2021, 526).

E2 ist identischer Auffassung: Der sanktionsfreie Raum ist absolut wünschenswert und vielleicht auch kreativitätsfördernd (E2, 2021, 587).

E3 hat im Rahmen seines Change ganz bewusst einen sanktionsfreien Raum geschaffen – die Mitarbeitenden könnten sich im definierten Rahmen komplett frei bewegen und Themen in einer freien Diskussion von sich aus ansprechen, als würde es keine Grenzen geben (E3, 2021, 437-447).

Ein sanktionsfreier Raum ist für E4 eine Voraussetzung, denn sonst kann keine freie Diskussion stattfinden. Ein sanktionsfreier Raum bedeutet für E4 daher, dass eine Diskussion geführt werden kann, ohne dass Mitarbeitende befürchten müssen, dass ihnen im Nachhinein etwas passiert, da ihre Argumente nicht willkommen sind. Ein sanktionsfreier Raum kann letztendlich aber nicht sichergestellt werden, denn dies hat viel mit Glaubwürdigkeit zu tun (E4, 2021, 410-436).

E5 hält den sanktionsfreien Raum für sehr wichtig, um neue und kreative Ideen generieren zu können. Wenn Menschen bei Äußerung unbequemer Ideen Sanktionen fürchten müssen, wäre dies nachteilhaft (E5, 2021, 738-748).

E6 stellt den sanktionsfreien Raum immer her und hält ihn daher auch für ganz wichtig. E6 sieht sich eher als Fehlerkultur-Fördernde und schafft in diesem Sinn Räume, in denen die Menschen Fehler machen dürfen und aus diesen Fehlern lernen können. Dies geht einher mit einem Lernkonzept, denn Lernen muss ein fixer Bestandteil sein (E6, 2021, 310-322).

E7 hält den sanktionsfreien Raum für gut, da er offene Meinungsäußerungen fördert und diese auch benötigt werden (E7, 2021, 605-606).

Eine ähnliche Auffassung vertritt E8, nachdem der sanktionsfreie Raum als sicher notwendig betrachtet wird, um Veränderungen durchzuführen. Die Menschen müssen auch die Chance bekommen, etwas falsch zu machen, ohne Sanktionen befürchten zu müssen. E8 betont jedoch gleichermaßen, dass es auch Mitarbeitende gibt, die Fehler aus Unachtsamkeit oder Desinteresse machen – hier sind sicher Sanktionen erforderlich (E8, 2021, 495-505).

Für E9 ist ein sanktionsfreier Raum in Abhängigkeit von der Definition von Bedeutung – ist damit gemeint, dass die Mitarbeitenden auch bei ungewöhnlichen Ideen keine Konsequenzen zu befürchten haben, so befürwortet E9 dies (E9, 2021, 322-324).

Mit dem Begriff sanktionsfreier Raum verbindet E1 nur Positives. Wenn fachlich oder inhaltlich völlig frei diskutiert wird, können auf diese Weise auch komplett andere Vorschläge generiert werden (E10, 2021, 387-393).

Für E11 bedeutet der sanktionsfreie Raum, dass Mitarbeitende sprechen dürfen, ohne dabei mit negativen Folgen rechnen zu müssen. Etwaige Probleme können so einfach mal auf den Punkt gebracht werden. E11 erachtet es für sehr wichtig, dass Mitarbeitende offen und ehrlich ihre Meinung sagen dürfen und auch die Gelegenheit bekommen, sie zu sagen. Dies ist immens wichtig, um die wahren Problemfelder überhaupt erst identifizieren zu können – immerhin weiß die obere Führungsetage manchmal gar nicht, welche Probleme auf der unteren Ebene schlummern (E11, 2021, 519-527).

Auch E12 erachtet den sanktionsfreien Raum für sehr wichtig, denn im Change passieren Unwägbarkeiten: Prozesse werden verändert, Technik wird verändert, neue Leute müssen zusammenarbeiten. Wenn es in diesen Bereichen zu Veränderungen kommt, kann es ebenso zu Fehlern kommen. Einen Fehler einmal zu machen, sollte nach Auffassung von E12 toleriert werden – wird ein Fehler jedoch fünfmal gemacht, dann sollte sich die Führungskraft überlegen, ob der betreffende Mitarbeitende noch die richtige Kraft am Ort ist. Dennoch es ist wichtig, dass sowohl Meinungen als auch Fehler in so einem Change-Prozess an die Oberfläche kommen dürfen, damit der Change in eine gute Richtung geht (E12, 2021, 422-428).

Es ist wichtig, dass Mitarbeitende keine Angst haben müssen, dass sie beim Ausführen ihrer Tätigkeiten aktuell vielleicht ihre Kompetenzen überschreiten. Es gibt im Unternehmen von E13 klare Compliance-Regeln, die einzuhalten sind. Es gibt ebenso gesetzliche Regelungen, die einzuhalten sind – dass es hier keine Toleranz gibt, wissen die Mitarbeitenden schon von vornherein. Allerdings gibt es durchaus auch Themen, wo sich die Mitarbeitenden ruhig auch einmal aus dem Fenster lehnen können – und wenn es einmal schief geht, dann müssen die Mitarbeitenden auch keine Sanktionen befürchten. Diese Freiräume brauchen Mitarbeitende (E13, 2021, 304-313).

Für E14 steht ein sanktionsfreier Raum dafür

„Dass ich in dem Moment quasi spielen darf, aber wie gesagt, dass auch keine Konsequenzen hat, es also nicht auf mich zurückgeführt wird, negativ oder positiv, wie auch immer“ (E14, 2021, 175-177).

E15 betont, dass die Führungskraft einen sanktionsfreien Raum zumindest zu Beginn eines Change eine gewisse Zeit gewähren muss, zu einem späteren Zeitpunkt sollten jedoch auch klare Konsequenzen eingeführt werden. Wenn sich Mitarbeitende gegen die Veränderung stellen, bedeutet das für E15, dass sie sich gegen die eigene Firma stellen. Dies wiederum gefährdet dann auch den Erfolg des Unternehmens in seiner Gesamtheit (E15, 2021, 334-342).

E16 ist davon überzeugt, dass Sanktionen einen Raum verengen – das Weggehen beziehungsweise das Lösen von Sanktionen schafft demnach Raum. E16 ergänzt in diesem Zusammenhang:

„Die Herstellung von Räumen, in denen weniger Sanktionen bestehen, ist eine unmittelbar dem kybernetischen Imperativ folgende Vorgehensweise“ (E16, 2021, 711-713).

- **Gegenseitiges Vertrauen**

E1 erachtet gegenseitiges Vertrauen als sehr wichtig, denn ohne Vertrauen kann kein erfolgreicher Change durchgeführt werden (E1, 2021, 530).

Gegenseitiges Vertrauen ist auch für E2 äußerst wichtig und notwendig (E2, 2021, 591-592).

Für E3 ist gegenseitiges Vertrauen das Wichtigste überhaupt, denn Vertrauen ist die Basis des Change und lässt sich durch Offenheit, Ehrlichkeit und Authentizität gewinnen (E3, 2021, 455-457).

Gegenseitiges Vertrauen ist für E4 das Wichtigste überhaupt, um gemeinschaftlich etwas vorwärtsbringen zu können. Das Vertrauen muss so weit gehen, dass Mitarbeitende auch etwas äußern können, was den anderen möglicherweise nicht gefällt – ohne, dass sie dabei negative Konsequenzen befürchten müssen (E4, 2021, 440-453).

Gegenseitiges Vertrauen hält E5 für eine absolute Grundlage für neue Ideen (E5, 2021, 756).

E6 führt an:

„Wo das Vertrauen geknickt ist, ploppen auch alle Probleme, Hindernisse hoch, die wir einfach klassischerweise haben.“

In diesem Zusammenhang werden dann auch Themen thematisiert, die an sich gar keine Themen wären. E6 bezeichnet dies als klassische Kriegsschauplätze, auf denen oft Altlasten ausgetragen werden. Herrscht hingegen Vertrauen, so sind Change-Prozesse auch immer ein Thema, wo achtsam mit Emotionen und Belastungen umgegangen wird (E6, 2021, 353-365).

Gegenseitiges Vertrauen hält E7 für den wichtigsten Punkt – sichergestellt werden kann gegenseitiges Vertrauen durch Ehrlichkeit, Offenheit und auch Loyalität zur Firma (E7, 2021, 610-618).

Gegenseitiges Vertrauen ist für E8 die Voraussetzung, damit überhaupt Veränderungen durchgeführt werden können (E8, 2021, 508-509).

E9 betont, dass gegenseitiges Vertrauen in vielen Fällen nicht gegeben ist, jedoch von besonderer Bedeutung ist. Wenn eine Führungskraft etwas von einem Mitarbeitenden verlangt, so sollte keine versteckte Agenda im Hintergrund sein, sondern es sollte tatsächlich das verlangt werden, was kommuniziert wird. Im Unternehmen von E9 agieren viele aktuell aus Angst, geben Druck weiter und sagen ihren Mitarbeitenden nicht, warum – Informationen werden zudem gefiltert (E9, 2021, 328-339).

Für E10 ist gegenseitiges Vertrauen unabdingbar, denn

„Wenn man sich nicht vertraut, dann weiß ich nicht, ob eine Veränderung wirklich erfolgreich sein kann“ (E10, 2021, 397-398).

Aus diesem Grund ist E10 auch ein Freund der offenen Kommunikation. Ein Verständnis für Problematiken kann nur dann aufgebracht werden, wenn gegenseitiges Vertrauen herrscht (E10, 2021, 398-400).

Gegenseitiges Vertrauen ist für E11 in etwa gleichbedeutend mit gegenseitiger Loyalität – das Vertrauen ist nicht nur einseitig und wird nicht von einer Seite ausgenutzt. Dies wiederum ist sehr wichtig für ein gutes beziehungsweise positives Arbeitsklima. Die Menschen sollen gerne arbeiten, weswegen gegenseitiges Vertrauen als Voraussetzung zwischen Kollegen, Mandanten und Kanzlei ist (E11, 2021, 531-536).

E12 ist davon überzeugt, dass Mitarbeitende darauf vertrauen müssen, dass die Richtung und auch der Weg in diese Richtung in Ordnung sind. Die Führungskraft muss sich hingegen darauf verlassen können, dass die Mitarbeitenden mitgehen – schließlich werden sie während des laufenden Prozesses gebraucht (E12, 2021, 449-454).

Auch E13 hält gegenseitiges Vertrauen für sehr wichtig – dies ist die Grundlage, um eine offene Kommunikation führen zu können. Gegenseitiges Vertrauen lässt sich auch nur mit Kommunikation und authentischem Handeln sicherstellen (E13, 2021, 317-327).

E14 versteht unter gegenseitigem Vertrauen,

„Dass beide Seiten – der, der im Change ist und vielleicht die Hierarchie – darauf achten und sich gegenseitig vertrauen, dass der eine und der andere es richtig machen“ (E14, 2021, 181-182).

Gegenseitiges Vertrauen muss für E15 von oben nach unten komplett durch herrschen – das kritische Hinterfragen sollte jedoch kein Problem darstellen. Mitarbeitende sollten Verbesserungsvorschläge machen oder konstruktive Kritik äußern können (E15, 2021, 346-353).

Für E16 gehört Gegenseitigkeit immer zu echtem Vertrauen dazu:

„Vertrauen, das nicht ein gegenseitiges Vertrauen ist, wäre selber schon eine degenerierte Form. Da müsste man eher nachfragen, ob es sich überhaupt um echtes Vertrauen handelt“ (E16, 2021, 724-726).

- **Gegenseitiger Respekt**

Gegenseitiger Respekt muss vorhanden sein, denn der Umgang miteinander ist einfach wichtig. Für E1 ist der Umgang dann respektvoll, wenn freundlich beziehungsweise auf einer professionellen Wortebene miteinander kommuniziert wird (E1, 2021, 534).

Für E2 bedeutet gegenseitiger Respekt die Basis für die Zusammenarbeit – wenn der gegenseitige Respekt fehlt, wird es schwieriger in der Zusammenarbeit. Respekt lässt sich nach E2 auch zwischen den Zeilen spüren, so beispielsweise über die nonverbale, teilweise aber auch über die verbale Kommunikation (E2, 2021, 597-609).

Auch für E3 bedeutet gegenseitiger Respekt die Basis für einen erfolgreichen Change – wird das Gegenüber nicht respektiert, so wird er oder sie sich niemals öffnen, niemals die

wahre Meinung sagen, und im Endeffekt wird die Führungskraft auch nie etwas verändern können. Respektlosigkeit führt zu mangelnder Motivation. E3 spricht aber auch den umgekehrten Fall an: Wird die Führungskraft nicht respektiert, so wird sie auch ein Problem, jemanden wirklich mit einzubinden und in eine Veränderung zu involvieren, sondern sie würde dann versuchen, die Person auszutauschen. Ein respektvoller Umgang lässt sich insbesondere anhand der Reaktionen in kritischen Situationen festmachen (E3, 2021, 471-489).

Nach Auffassung von E4 bedingt gegenseitiges Vertrauen eigentlich, dass man sich respektiert (E4, 2021, 457-458).

Auch für E5 stellt gegenseitiger Respekt eine der wesentlichen Grundlagen dar. Respekt ist für das organisatorische Projekt wichtig, damit die Kommunikationswege eingehalten werden, denn:

„Wenn ich jemanden respektiere, übergehe ich ihn eben auch nicht“ (E5, 2021, 762).

E6 betont, dass kein Vertrauen ohne Respekt herrschen kann. Respekt klappt hingegen nur, wenn Vertrauen herrscht. E6 warnt in diesem Kontext vor Macht über Respekt: Heutzutage beißen sich altbewährte Führungskräfte, die an sich gut führen im Sinne von stringent, klar, effektiv, effizient und auch patriarchalisch, aber insbesondere im Umgang mit Jüngeren die Zähne aus. Junge Menschen wollen schließlich anders geführt werden, denn sie sind in einer Diskussionskultur aufgewachsen (E6, 2021, 366-389).

Gegenseitiger Respekt gilt nach E7 für das ganze Leben, also ebenso im Privatbereich, und nicht nur für die Firma (E7, 2021, 622-623).

E8 hält gegenseitigen Respekt für eine Grundvoraussetzung (E8, 2021, 513). Selbiges gilt für E9 – sie betont jedoch, dass dies nicht immer gegeben sind, denn hier spielen die unterschiedlichen Persönlichkeiten mit rein. Nach E9 würde sich gegenseitiger Respekt zeigen, indem die Menschen ganz klar auf den Tisch legen, was sie können, was sie nicht können und was erwartet wird (E9, 2021, 343-359).

E10 hält gegenseitigen Respekt prinzipiell für sehr wichtig, unabhängig davon, ob es um einen Veränderungsprozess geht oder nicht (E10, 2021, 415-416).

Für E11 ist es wichtig, dass Mitarbeitende ihre Vorgesetzten respektieren, aber auf der anderen Seite ist es genauso wichtig, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden

respektieren – das muss beispielsweise auch dann zutreffen, wenn Schwächen existieren oder das Wissen von bestimmten Personen noch nicht ausgereift ist. Gegenseitiger Respekt beinhaltet, dass in einem normalen Tonfall miteinander umgegangen wird. Die Menschen sollten sich trotz Fehlern und Schwächen respektieren und ein gutes Verhältnis haben. Insbesondere als Führungskraft mit Vorbildfunktion ist es wichtig, den Respekt der Mitarbeitenden zu haben, ansonsten wird das Arbeiten schwierig (E11, 2021, 544-559).

E12 hält gegenseitigen Respekt für etwas völlig Automatisches. E12 steht Menschen unvoreingenommen gegenüber, unabhängig davon, welche Hierarchiestufe, welchen Job oder welches Lebenswerk den Menschen auszeichnet. Jeder Mensch möchte ernstgenommen werden, und genauso will die Führungskraft von den Mitarbeitenden ernstgenommen werden. Gegenseitiger Respekt lässt sich durch die Art und Weise, wie mit den Menschen gesprochen und wie ihnen täglich begegnet wird, sicherstellen (E12, 2021, 479-495).

E13 betont, dass Mitarbeitende respektiert werden müssen. Wenn sie merken, sie werden respektiert, werden sie auch der Führungskraft Respekt entgegenbringen. Als konkretes Beispiel, woran sich Respekt festmachen lässt, führt E13 folgende Situation an:

„[...] man merkt es auch in den Diskussionen, wenn Mitarbeiter untereinander sprechen, und dann sagt der eine: Das kannst du den Chef fragen, der weiß das!“ (E13, 2021, 353-355).

E14 stellt klar, dass gegenseitiger Respekt eine absolute Grundvoraussetzung ist (E14, 2021, 186). Auch E15 betont, dass Respekt jedem gegenüber aufgebracht werden sollte, egal wo und in welchem Moment. E15 verbindet Respekt mit Erziehung und Werten, betont jedoch ebenso, dass Ehrlichkeit bei einem respektvollen Umgang eine große Rolle spielt (E15, 2021, 357-378).

Für E16 können die Mitarbeitenden während eines Change-Prozesses nur über gegenseitigen Respekt mitgenommen werden – das geht allerdings gleichermaßen damit einher, dass auch die Führungskraft beispielsweise Einwände, Zweifel sowie manchmal auch Verzögerungen respektieren muss. Zu den Führungsqualitäten gehört demnach auch, gewisse Widerstände in Mitarbeitenden nicht unbedingt als *Widerstand* zu

betrachten, sondern als möglicherweise sinnvolle Beiträge für den Gesamtprozess (E16, 2021, 744-770).

- **Gegenseitige Akzeptanz**

Gegenseitige Akzeptanz muss vorhanden sein, schließlich müssen die Mitarbeitenden zusammenarbeiten. Insbesondere im Rahmen eines Veränderungsprozesses wird weniger miteinander gesprochen, wenn die Menschen sich gegenseitig nicht akzeptieren. Gegenseitige Akzeptanz kann sichergestellt werden, indem man miteinander spricht und offen und ehrlich miteinander umgeht. Störende Dinge sollten direkt angesprochen und nicht über Dritte an die betreffende Person weitergetragen werden. Konstruktive Kritik ist in diesem Zusammenhang ebenfalls besonders wichtig, denn Verbesserungsvorschläge sind immer von großem Nutzen (E1, 2021, 547-562).

Für E2 ist gegenseitige Akzeptanz eine abgeschwächte Form von Respekt, da Respekt etwas viel Tiefgreifenderes ist. So können Menschen in ihrer Gedankenwelt jemanden akzeptieren, aber nicht respektieren. Wenn Menschen hingegen jemanden respektieren, dann akzeptieren sie ihn auch (E2, 2021, 613-619).

Auch E3 spricht an, dass Respekt und Akzeptanz artverwandt sind, wobei E3 die Akzeptanz noch stärker an fachlichem Know-how festmacht. So akzeptiert E3 es, wenn jemand etwas fachlich beziehungsweise sachlich vernünftig darlegt. Den gegenteiligen Fall würde E3 allerdings nicht akzeptieren, wobei es dennoch respektiert werden würde (E3, 2021, 493-501).

E4 führt in diesem Zusammenhang an:

„Ich kann ja nicht jemanden respektieren, ohne dass ich seine Meinungen akzeptiere, weil ich mich nicht einfach in seine Rolle oder in seine Situation hineinversetzen kann“ (E4, 2021, 463-464).

E4 verbindet gegenseitige Akzeptanz ebenso mit gegenseitigem Respekt, denn man kann nicht Respekt voreinander haben, ohne den anderen zumindest als Mensch zu akzeptieren. In Abhängigkeit von der Projektgröße sind an einem Change häufig sehr viele Personen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten beteiligt – dies muss akzeptiert werden, und wenn man gegenseitig Respekt füreinander aufbringt, kann das auch nicht so schwer sein (E4, 2021, 467-478).

Auch E5 geht auf die Verbindung zwischen Akzeptanz und Respekt ein und betont:

„Ich akzeptiere jemanden ja nur, wenn ich auch Respekt vor ihm habe“ (E5, 2021, 768-769).

Gegenseitige Akzeptanz sieht E6 analog zu Vertrauen und Respekt als absolut notwendige Aspekte für einen erfolgreichen Change. Im Wesentlichen geht es hierbei um die Begegnung auf Augenhöhe und die Beziehungsgestaltung als wesentliche Grundelemente (E6, 2021, 414-418).

Für E7 ist gegenseitige Akzeptanz anfänglich nicht immer einfach, muss aber nach einer Weile immer entstehen. Gegenseitige Akzeptanz herrscht dann, wenn offen miteinander kommuniziert wird und nicht über die Köpfe anderer hinwegentschieden wird. Direkte Kommunikation ist stets ein Akzeptanz-Kriterium (E7, 2021, 627-634).

E8 hält sowohl gegenseitigen Respekt als auch gegenseitige Akzeptanz für eine Grundvoraussetzung. Im Hinblick auf Unterschiede führt E8 an.

„Akzeptanz bedeutet, dass man – jedenfalls für mich – den Mitarbeiter so, wie er ist, akzeptiert in seinem Wesen und seiner Art. Der Respekt die Art des Umgangs miteinander und auch der Respekt beispielsweise vor dem Können und Wissen des anderen.“ (E8, 2021, 521-523).

Gegenseitige Akzeptanz ist für E9 zwar definitiv wichtig, allerdings aufgrund der unterschiedlichen Persönlichkeiten nicht einfach – so gibt es beispielsweise durchaus Persönlichkeitseigenschaften, die geschäftsschädigend sein können (E9, 2021, 363-367).

E10 hält gegenseitige Akzeptanz für schwierig, denn

„[...] ein Veränderungsprozess wird vielleicht ein Stückweit auch immer gegen jemanden sein. Er wird es natürlich irgendwann akzeptieren müssen, es bleibt ja nichts anderes übrig“ (E10, 2021, 420-422).

Es ist jedem Mitarbeitenden freigestellt, das Unternehmen zu verlassen, wenn das Veränderungsvorhaben nicht akzeptiert wird (E10, 2021, 427-429).

Für E11 ist gegenseitige Akzeptanz die abgeschwächte Version von gegenseitigem Respekt, denn:

„Wenn ich einen nicht mehr respektiere, dann akzeptiere ich ihn vielleicht gerade noch so“ (E11, 2021, 571-572).

Für E11 befindet sich die gegenseitige Akzeptanz also ein Level niedriger als der gegenseitige Respekt. Gegenseitige Akzeptanz ist jedoch die Voraussetzung dafür, dass Menschen mit ihren Kollegen zurechtkommen. Denn auch, wenn sie mit jemandem im Büro sitzen, den sie eigentlich gar nicht mögen, müssen sie ihn oder sie in diesem Moment aber akzeptieren – ansonsten ist ein gemeinsames Arbeiten nicht möglich (E11, 2021, 567-579).

E12 fasst zusammen, dass eine Basis von Gleichheit herrschen muss, um eine gute Ausgangsbasis zu schaffen. In diesem Sinne ist nicht nur die gegenseitige Akzeptanz, sondern sämtliche Begriffspaare sind ganz wesentliche Punkte im Change und für jede andere Art von Führungsarbeit. E12 führt in diesem Kontext an:

„Jeder hat seine Berechtigung, jeder macht irgendeinen Teil, damit das Ganze funktioniert, und jeder ist ein Mensch. Und damit ist er für mich zu akzeptieren und zu wertschätzen“ (E12, 2021, 524-526).

E13 hält auch die gegenseitige Akzeptanz für einen wichtigen Aspekt und betont gleichermaßen, dass hier eine ganze Reihe wichtiger Begriffe fallen. Mitarbeitende müssen sich vollkommen akzeptiert fühlen, mit ihren Schwächen und vor allem auch mit ihren Stärken. In der Mannschaft ist es zudem wichtig, dass die Mitarbeitenden sich gegenseitig akzeptieren. Sollte einmal auffallen, dass zwischen bestimmten Personen gewisse Rivalitäten entstehen und eine gegenseitige Akzeptanz nicht gegeben ist, so löst E13 dieses Problem, indem Verständnis für den anderen geschaffen wird. Dies erfolgt durch Kommunikation (E13, 2021, 367-380).

Für E14 ist gegenseitige Akzeptanz keine Grundvoraussetzung. In diesem Kontext führt E14 an

„Das ist keine Spezlwirtschaft. Dass die zwei sich nicht so sehr kennen und beste Freunde sind und deswegen das Ganze vorantreiben“ (E14, 2021, 190-191).

Gegenseitige Akzeptanz ist zumindest auf geschäftlicher Ebene eine Grundvoraussetzung. Man muss sich nach Auffassung von E15 nicht lieben, aber dennoch akzeptieren (E15, 2021, 382-385).

Für E16 ist es unvorstellbar, dass gegenseitiges Vertrauen und gegenseitiger Respekt da sind, aber keine gegenseitige Akzeptanz. E16 hält Akzeptanz für einen eher schwachen Begriff:

„Ich akzeptiere etwas, *kann ich sagen, wenn ich es noch nicht sehr respektiere*“ (E16, 2021, 806-807).

- **Authentizität der Beteiligten**

Nach Auffassung von E1 dürfen sich die Menschen nicht verstellen, denn auf diese Weise kann das Ganze nicht aufrechterhalten werden beziehungsweise würden sich daraus negative Auswirkungen auf die Zukunft ergeben (E1, 2021, 566-572).

Für E2 ist die Authentizität der Beteiligten ungefähr so grundlegend wichtig wie Respekt, denn Authentizität wird bei der Zusammenarbeit benötigt. Fehlende Authentizität lässt sich beispielsweise daran erkennen, dass die nonverbale Kommunikation nicht zu der verbalen passt oder unterschiedlichen Menschen unterschiedliche Meinung zum selben Thema verkauft werden. Ob ein Mensch authentisch ist oder nicht, bekommt man über die Intuition ganz gut mit. Existiert eine Diskrepanz zwischen nonverbalen und verbalen Signalen beziehungsweise liegt dort keine Übereinstimmung vor, so mangelt es nach E2 auch an Authentizität (E2, 2021, 623-639).

Authentizität ist für E3 sehr wichtig und insbesondere im Kontext mit Ausländern sehr teilweise sehr schwierig – es bestehen Schwierigkeiten herauszufinden, wann etwas authentisch ist und wann nicht. Das Bauchgefühl ist in diesem Zusammenhang ein wichtiger Berater (E3, 2021, 506-515).

Für E4 hängen Authentizität und Glaubwürdigkeit sehr eng miteinander zusammen. Es ist natürlich wichtig, dass man authentisch bleibt, ist aber nach Auffassung von E4 eigentlich ein Abfallprodukt der Glaubwürdigkeit. Wer glaubwürdig auftritt oder auftreten will, ist automatisch authentisch. Der kleine Unterschied zwischen Glaubwürdigkeit und Authentizität ist nach E4 folgender: Von einer authentischen Person erwartet E4, dass sie eine eingeschlagene Richtung nicht sofort wieder verlässt, wenn von irgendwoher Seitenwind kommt. Deswegen ist sie vielleicht trotzdem immer noch glaubwürdig, weil sie offen darüber redet und es auch immer noch offen kommuniziert. Es ist immer noch ihre Haltung. Dies entspricht für E4 einem Verlust an Authentizität,

wenn eine Person zu oft von ihrem Weg, den sie eigentlich für richtig hält, abweicht (E4 2021, 482-499).

E5 kann nur hoffen, dass Authentizität die Grundlage aller Beteiligten ist in einem Team. In diesem Kontext betont E5:

„Es bringt nichts, wenn die anderen den Eindruck haben, dass man Schauspieler ist. Man sollte wirklich nur das einbringen, wo man auch dahintersteht“ (E5, 2021, 789-790).

Für E6 ist es optimal, wenn jemand als Führungskraft wirklich authentisch ist, denn in diesem Fall kann er oder sie viel mehr Loyalität und das Vertrauen der Mitarbeitenden genießen. E6 führt die Beziehung an:

„Je authentischer in Engpass-Situationen, in Krisen-Situationen, in heiklen Situationen, desto mehr Akzeptanz bei den Mitarbeitern“ (E6, 2021, 424-426).

Mitarbeitende gehen auch in den schwierigsten Phasen mit, wenn sie spüren, dass ihre Führungskraft hinter der Sache steht, die Sache erklären kann und dies auch tut. E6 erläutert jedoch auch, dass Führungskräfte in manchen Situationen unsicher sind und einiges auch nicht unbedingt einsehen – es handelt sich dabei um Ambivalenz-Situationen. Der Umgang mit solchen Situationen macht Führungskräfte jedoch erst stark (E6, 2021, 423-464).

Authentizität hält E7 für wichtig, auch hinsichtlich der Termintreue. Führungskräfte dürfen sich nicht verbiegen und müssen stattdessen hinter der Idee stehen, denn das Gegenüber merkt dies (E7, 2021, 638-645).

E8 hält die Authentizität ebenfalls für sehr wichtig und überlegt, ob die aufgelisteten Begriffe nicht auch unter der Rubrik Werte eingeordnet werden können. Davon abgesehen wird eine gute Zusammenarbeit nur dann auf Dauer funktionieren, wenn nicht nur man selbst, sondern auch die anderen authentisch sind (E8, 2021, 527-530).

Authentizität ist für die Glaubwürdigkeit unabdingbar, allerdings schwer umzusetzen. E9 nennt in diesem Zusammenhang ein Beispiel:

„Wenn man über Angst spricht, wenn ein Teamleiter sagen würde: Ich bekomme sehr viel Druck und ich reagiere so und so darauf, und es kann sein, dass ich deswegen manchmal unfair bin, das wäre Authentizität“ (E9, 2021, 371-379).

E10 hält Authentizität für wichtig, da die Menschen Schauspielerei schnell durchschauen. Ist eine Führungskraft nicht sie selbst und spielt lediglich eine Rolle, so kann sie auch nicht wirken (E10, 2021, 433-440).

Eine ähnliche Auffassung vertritt E11: Mitarbeitende sowie auch Führungskräfte sollten sich nicht verstellen, sondern sich so verhalten, wie sie tatsächlich sind. E11 glaubt, dass die Menschen sich nicht ihr ganzes Berufsleben lang verstellen können, denn irgendwann wird es auffallen. Bezogen auf ein Projekt, betont E11, dass ein Projekt nur dann erfolgreich zu Ende gebracht werden kann, wenn die Beteiligten authentisch sind und das dann auch so leben:

„Man muss hinter dem stehen, was man möchte, und das dann auch entsprechend so leben“ (E11, 2021, 605-606).

Auch E12 betont, wenn sie einem Team vormachen würde, sie wüsste, wo es langgeht und das Team später im Regen stehe ließe, so würden die Menschen das bedingt durch ihre Sensibilität für Vertrauenswürdigkeit schnell merken. E12 ergänzt:

„Und wenn ich da nicht authentisch bin, habe ich sofort verloren“ (E12, 2021, 534).

Authentisch zu sein hält E13 ebenfalls für sehr wichtig – eine Führungskraft darf keine Rolle spielen, sondern muss so sein, wie sie ist. Ehrlichkeit spielt in diesem Kontext eine große Rolle, denn Mitarbeitende dürfen nicht durch gezielte Aussagen in eine Richtung gedrängt oder ihre Meinung in eine bestimmte Richtung geschoben werden, die dann nicht die richtige ist. Vielmehr muss offen und ehrlich kommuniziert werden, falls es zu einem bestimmten Thema noch keine konkreten Informationen gibt. Verstellt sich die Führungskraft, so durchschauen es die Mitarbeitenden, denn sie besitzen ein Gespür dafür (E13, 2021, 385-406).

E14 erläutert, dass Menschen sich nicht explizit verstellen sollten, um eine gewisse Veränderung zu bekommen oder durchzuführen (E14, 2021, 195-196).

E15 kommt auf die Schwierigkeit zu sprechen, dass sich Personen auf unteren Hierarchieebenen oftmals nicht trauen, authentisch zu sein (E15, 2021, 389-393).

E16 hält Authentizität für einen riskanten Begriff, da die Menschen sehr Verschiedenes darunter verstehen (E16, 2021, 830-831).

- **Neues kreieren und Neues überdenken**

Die Möglichkeit sollte immer vorhanden sein, da im Rahmen eines Veränderungsprozesses erst die entsprechenden Erfahrungen gesammelt werden. Sollte man zu dem Ergebnis gelangen, dass das geplante Vorhaben doch nicht so funktioniert, wie man sich das vorgestellt hat, so wäre es wichtig, wenn die Möglichkeit bestünde, Dinge überdenken und neu überarbeiten zu können (E1, 2021, 577-583).

E2 betont, dass ein Change immer Neues mit sich bringt. Aus diesem Grund sollte auch die Möglichkeit gegeben sein, Neues kreieren und überdenken zu können (E2, 2021, 649-650).

Der Gemeinschaft ein neues Ziel zu geben ist für E3 sehr hilfreich und gleichermaßen sehr erfolgreich, denn die Erfahrung hat gezeigt, dass die Menschen dies auch relativ schnell annehmen. Ein neues Ziel kann in diesem Sinne eine gute Triebfeder sein (E3, 2021, 530-538).

Für E4 ist es am wichtigsten, über Möglichkeiten zu sprechen und das neue Optimum zu suchen – dabei kann es sich sowohl um Neues als auch um Altbewährtes handeln. Es geht nach Auffassung von E4 also nicht nur um Neues, sondern es geht auch darum, das Alte anzuschauen und nach optimalen Lösungen zu suchen (E4, 2021, 508-519).

Im Zusammenhang mit der Kreation von Neuem betont E5, dass dies auf jeden Fall auch Zeit in Anspruch nimmt. Hilfreich ist auch, sich aus dem normalen Umfeld herauszugeben in ein komplett anderes Umfeld, so dass die Menschen aus ihrer gewohnten Gedankenwelt auch leichter ausbrechen können (E5, 2021, 809-815).

E6 betont, dass das Ansprechen von Ambivalenzen oder das „Miteinander mit der Unsicherheit“ in der Diskussion und im Dialog Neues entstehen lässt. Es steht also eine hohe Kreativ-Kraft dahinter (E6, 2021, 472-476).

Für E7 bringt das Erschaffen von Neuem viel Spaß, da viele Menschen gerne mal ein bisschen kreativ sind und Neues entstehen lassen möchten. Mitspielen zu dürfen ist nicht nur entspannend, sondern motiviert – kann allerdings auch den gegenteiligen Effekt haben, sollte die Idee im Nachhinein zu negativen Folgen führen (E7, 2021, 649-658).

Für E8 gehört die Möglichkeit, Neues zu kreieren, sicher mit dazu, denn insbesondere in Veränderungsprozessen müssen neue Wege gegangen werden (E8, 2021, 536-539).

Für E9 sollte das Kreieren von Neuem sogar das Tagesgeschäft sein, ist es jedoch nicht. Häufig ist für kreative Ideen zu wenig Raum, dabei könnten neue Ideen über Innovationsrunden gewonnen werden (E9, 2021, 384-409).

E10 betont, dass die Möglichkeit zum Kreieren von Neuem immer besteht – es muss nur gewollt sein:

„Man muss erst mal das Sichtbare verändern, wenn man was verändern will, denn nur dann ändert sich ja was. Und man muss bei sich selbst anfangen. Das ist glaube ich wichtig, sonst wird es auch nichts. Ich kann nicht von den anderen verlangen, dass sie sich immer nur ändern, wenn ich selber nicht dazu bereit bin. Irgendwo muss man das auch vorleben können“ (E10, 2021, 449-454).

E11 hält die Möglichkeit, Neues zu kreieren im Arbeitsleben für sehr wichtig, denn bestehende Prozesse müssen regelmäßig überdacht und bei Bedarf verbessert werden. Viele Menschen, die seit 20 Jahren an Altbewährtem festhalten, fragen sich im Rahmen von Veränderungsprozessen, aus welchen Gründe sie ihre Vorgehensweisen ändern sollten. E11 betont in diesem Kontext jedoch:

„Aber nur, weil es schon immer so gemacht wurde heißt das ja nicht, es ist richtig so oder perfekt“ (E11, 2021, 615-617).

E12 betont, dass Probleme durch die betroffenen Personen auch gelöst werden können. Die Führungskraft kann hierbei einen Perspektivwechsel anleiten und anregen und Mitarbeitende zum Äußern ihrer Meinungen anregen:

„Denn jeder Mitarbeiter hat eine Idee, wie das sein könnte unter einer anderen Bedingung. Keiner ist doof. Und jeder macht seinen Job mit einer gewissen Kenntnis des Drumherums. Und wenn ich dem erkläre, das Drumherum hat sich geändert, dann kann der mir auch einen Lösungsansatz geben“ (E12, 2021, 545-548).

E13 betont, dass die Möglichkeit, Neues zu kreieren häufig einem Wunschbild entspricht. Insbesondere in der Sandwich-Position existieren häufig nur begrenzte Möglichkeiten, etwas Neues zu kreieren. E13 hält dies für umso schwieriger, je größer die Organisation ist. Dies liegt möglicherweise daran,

„[...] dass man als Mensch Schwierigkeiten hat, diese enorme Komplexität, die in einem Unternehmen herrscht, noch zu begreifen“ (E13, 2021, 437-438).

Hier spielen auch die Randbedingungen, in denen sich ein Unternehmen bewegt, eine große Rolle – nach Auffassung von E13 wachsen diese immer weiter an, so beispielsweise durch gesetzliche Regelungen, Compliances und den Betriebsrat. Fakt ist, dass überall in irgendeiner Art eingeschränkt wird. In diesem Rahmen muss man funktionieren, und dann noch eine Änderung durchzubringen, das ist sehr schwer (E13, 2021, 464-470).

Auch E15 betont, dass die Größe eines Unternehmens eine entscheidende Rolle spielt, inwieweit die Möglichkeit zur Kreation von Neuem genutzt werden kann. Bei sehr großen Unternehmen wird oftmals erst ein Expertenkreis gebildet werden (E15, 2021, 398-402).

Isoliert von den anderen bereits genannten Begriffen betrachtet befürchtet E16, dass die Möglichkeit, etwas Neues zu überdenken, ganz leicht als Forderung verstanden werden und in einer Überforderung enden kann (E16, 2021, 861-867).

5.2.3 Interpretation

Die Befragungsergebnisse der quantitativen Online-Befragung zeigen vor allem eines: Die Befragten sind sich untereinander in hohem Maße einig, was die Bewertung beziehungsweise die Beantwortung der ihnen gestellten Fragen betrifft. So konnten die Ergebnisse zu Frage 2 („Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Berücksichtigung der Elemente Werte, Kommunikation und individuelle Verhaltensausrprägungen für erfolgreiches Führen?“) beispielsweise zeigen, dass 95,45 Prozent der Befragten das Element Kommunikation für sehr wichtig halten – auch, wenn die Stichprobengröße mit 22 Teilnehmenden keinesfalls ausreichend ist, um von den Stichprobenergebnissen auf die Grundgesamtheit aller Führungskräfte schließen zu können, so lassen die Befragungsergebnisse vermuten, dass unter den Führungskräften eine sehr stark ausgeprägte Tendenz in Richtung der Bewertung „sehr wichtig“ vorherrscht. Es kann also davon ausgegangen werden, dass eine quantitative Befragung einer wesentlich größeren Stichprobe zu identischen oder zumindest sehr ähnlichen Ergebnissen kommen würde.

Dass die Antworten der 22 Befragten durchaus auch die Meinungen und Einstellungen der Grundgesamtheit repräsentieren können, zeigen auch die in unterer Tabelle aufgeführten Befragungsergebnisse:

Tabelle 12: Vergleich quantitative Befragungsergebnisse (Eigene Darstellung)

Item	Bewertung mit stark / sehr stark [%]
Einfluss der Führungskraft auf den Erfolg von Change-Projekten	77,27 / 22,73
Einfluss von Kommunikation	95,45 / 4,55
Einfluss von Werten	54,55 / 45,45
Einfluss von individuellen Verhaltensausrägungen	45,45 / 45,45
Bedeutung von Kommunikation auf den Erfolg von Change-Projekten	81,82 / 18,18
Bedeutung von Werten auf den Erfolg von Change-Projekten	31,82 / 59,09
Bedeutung von individuellen Verhaltensausrägungen auf den Erfolg von Change-Projekten	36,36 / 50
Bedeutung hierarchiefreier Kontakt	59,09 / 13,64
Bedeutung sanktionsfreier Raum	36,36 / 59,09
Bedeutung gegenseitiges Vertrauen	22,73 / 77,27
Bedeutung gegenseitiger Respekt	13,64 / 81,82
Bedeutung gegenseitige Akzeptanz	36,36 / 54,55
Authentizität	27,27 / 72,73
Bedeutung Neues kreieren	63,64 / 27,27

Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung zeigen zudem in sämtlichen Bereichen eine hohe Übereinstimmung mit den Ergebnissen der qualitativen Befragung.

Im Rahmen der qualitativen Interviews wurden die Teilnehmenden zunächst um eine Beschreibung eines selbstgewählten bereits abgeschlossenen oder noch laufenden Change-Projektes gebeten. Die nachfolgende Tabelle zeigt auf, um welche Change-Vorhaben es sich bei den 16 Teilnehmenden handelt und ob diese Veränderung als betroffener Mitarbeitende oder als Führungskraft erlebt wurde.

Tabelle 13: Erleben der Veränderung (Eigene Darstellung)

Experte	Beschreibung Change-Projekt	Involviertheit
E1	Umstrukturierung mit Aufgabenveränderung	Betroffene Mitarbeiterin
E2	Einführung eines Projektmanagement-Frameworks	Projektleiterin
E3	Strukturelle Veränderung gekoppelt mit einer Veränderung der disziplinarischen Zugehörigkeit	Führungskraft
E4	Zusammenführung von Bereichen und Neugruppierung	Führungskraft
E5	Neuorientierung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens	Führungskraft
E6	Entwicklung einer neuen Marke	Führungskraft
E7	Zusammenführung von Geschäftsfeldern, Strukturwandel	Führungskraft
E8	Verbesserung der Umsatzrendite durch Personalreduktion und Effizienzsteigerung; Initiierung eines Umdenkens	Führungskraft
E9	Thematische und strukturelle Veränderung durch Zusammenführung von Teams in Business Units	Führungskraft
E10	Personelle Veränderung durch Besetzung von Teamleiterstellen	Führungskraft
E11	Implementierung der Arbeitgebermarke als Marke zur verbesserten Nachwuchsgewinnung	Führungskraft
E12	Eingliederung einer Gesellschaft in einen amerikanischen Konzern	Führungskraft
E13	Erhöhung Team-Effizienz, Leistungskonsolidierung und Neuaufstellung	Führungskraft
E14	Persönliche Veränderung zur Weiterentwicklung im Rahmen des nächsten Karriereschrittes	Betroffener Mitarbeiter und Initiator
E15	Installation eines CRM-Systems	Führungskraft

Im Zusammenhang mit der obigen Tabelle kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die meisten Teilnehmenden ein Change-Projekt als Führungskraft beschrieben haben – E1 als betroffene Mitarbeiterin konnte ein Change-Projekt daher als einzige Teilnehmende aus einer anderen Sichtweise beschreiben. In diesem Kontext fällt

insbesondere auf, dass E1 als betroffene Mitarbeiterin überwiegend ihre durch den Change ausgelösten Sorgen und Ängste beschreibt, während sich die Führungskräfte überwiegend auf konkrete Handlungen zur erfolgreichen Durchführung des Change beziehen.

Sowohl E1 als betroffene Mitarbeiterin als auch die befragten Führungskräfte gaben an, ihre eigene Verantwortung im Change als groß wahrzunehmen. E1 aus Sicht einer betroffenen Mitarbeiterin betont, dass ohne sie als Mitarbeiterin der Change auch nicht laufen könnte – derselben Ansicht sind auch die befragten Führungskräfte: Sie nehmen nicht nur ihre eigene Verantwortung als groß wahr, sondern betonen gleichermaßen den Einfluss der betroffenen Mitarbeitenden auf den Erfolg einer Veränderung.

Wie bereits erwähnt, können die Ergebnisse der qualitativen Befragung nicht die Meinung der Grundgesamtheit widerspiegeln – auf Basis der vorliegenden Ergebnisse kann jedoch vermutet werden, dass von einem Change direkt betroffene Mitarbeitende zumindest zu Beginn der Veränderung überwiegend negative Emotionen und Assoziationen mit dem Change verbinden. Hierzu zählen beispielsweise (Verlust-)angst, Sorgen, Verlust des Arbeitsplatzes, Unsicherheit, psychischer beziehungsweise Leistungsdruck, Stress, Überforderung, Hintergangen werden, geringe Wertschätzung, fehlendes Wissen sowie fehlende Expertise. Zu den Gründen dieser mit dem Change verbundenen Emotionen und Assoziationen kann gemutmaßt werden, dass betroffene Mitarbeitende möglicherweise aufgrund mangelnder beziehungsweise unzureichender Information über den Nutzen des Change unter Unsicherheit leiden und dies auf verschiedene Weise zum Ausdruck bringen. Die Ergebnisse der quantitativen als auch der qualitativen Befragung zeigen, dass Kommunikation beziehungsweise Information der Mitarbeitenden zu den wesentlichen Einflussfaktoren eines erfolgreichen Change gehört – möglicherweise ist dies von den Führungskräften zwar erkannt, aber nicht von allen gelebt beziehungsweise vollzogen worden.

Grundsätzlich wird der Einfluss der Führungskraft auf den Erfolg des Change von allen Teilnehmenden als sehr hoch bewertet.

Tabelle 14: Einflussnahme der Führungskraft (Eigene Darstellung)

E1	<p>Sehr große Einflussnahme:</p> <p>Führungskräfte müssen Vorschläge der Mitarbeitenden aufnehmen und kommunizieren;</p> <p>Fehlendes Wissen, Erfahrung und Kommunikation der Führungskraft kann den Change zum Scheitern bringen;</p> <p>Bewusstsein für den großen Einfluss ist nicht bei jeder Führungskraft vorhanden</p>
E2	Großer Einfluss auf das Ergebnis des Change-Projektes
E3	<p>Sorgen und Ängste der Mitarbeitenden wahrnehmen;</p> <p>Gemeinsames Suchen nach Lösungen und Antworten</p>
E4	<p>Sehr große Einflussnahme:</p> <p>Behalten eines Überblickes über das Ganze;</p> <p>Information und Mitnahme der Mitarbeitenden durch Kommunikation;</p> <p>Herstellung von Glaubwürdigkeit;</p> <p>Einplanung von Zeit für Diskussionen und gemeinsame Aktivitäten zur Generierung neuer Ideen;</p>
E5	<p>Erkennen und Sammeln von relevanten Informationen;</p> <p>Einbeziehen betroffener Mitarbeitenden;</p> <p>Erkennen, Einordnen und Einbau von Situationen in den Change-Prozess;</p>
E6	<p>Umgang mit Widerständen und Emotionalitäten;</p> <p>Reflexionsfähigkeit und Entwicklung eines Bewusstseins für Veränderungen;</p> <p>Schaffen und Verinnerlichen von Werten bei allen Mitarbeitenden;</p>
E7	<p>Einfluss der Führungskraft ist groß:</p> <p>Führen von Gesprächen und Eingliederung der Mitarbeitenden in die Veränderung;</p> <p>Schaffung einer interdisziplinären Zusammenarbeit;</p> <p>Vorleben der Veränderung;</p>
E8	Mitnahme und Motivation der Mitarbeitenden;
E9	<p>Einfluss der Führungskraft von zentraler Bedeutung:</p> <p>Klare Formulierung der Vision erforderlich;</p>
E10	Sicherstellung von Akzeptanz für das Projekt;

E11	Sehr große Einflussnahme: Leitbild des Unternehmens muss von der Führungskraft gelebt werden; Change muss den Mitarbeitenden authentisch vermittelt werden; Gemeinsame Suche nach Lösungsansätzen;
E12	Führungskraft als zentrales Erfolgselement einer Veränderung: Information der Mitarbeitenden und Lösen von Konflikten; Berücksichtigung der Belange der Mitarbeitenden;
E13	Führungskraft übt große Wirkung auf die Mitarbeitenden aus: Chance, den Change nachhaltig laufen zu lassen; Nähe der Führungskraft zur Mannschaft ist von besonderer Bedeutung, damit die Stimmung nicht kippt und die Mitarbeitenden hinter der Führungskraft stehen;
E14	Führungskraft für die konkrete Zieldefinition verantwortlich;
E15	Große Einflussnahme auf den Erfolg der Veränderung: Führungskraft steht im Mittelpunkt und wird von den Mitarbeitenden beobachtet;
E16	Enorm viel Verantwortung, insbesondere in Bezug auf ihre Vorbildfunktion; Wichtig sind auch die Einstellung sowie die Haltung der Führungskraft;

In Bezug auf wichtige Werte zeigt die nachfolgende Wortwolke, welche Begriffe im Rahmen der Befragungen gefallen sind:



Abbildung 37: Wortwolke wichtige Werte (Eigene Darstellung)

Was die Bedeutung von individuellen Verhaltensausrägungen betrifft, so zeigt die nachfolgende Tabelle einen Vergleich der Aussagen zzgl. Rückkoppelungen aller Teilnehmenden.

Tabelle 15: Aussagen zu individuellen Verhaltensausrägungen (Eigene Darstellung)

E1	Aus Sicht der Mitarbeitenden nicht wichtig, aus Sicht einer Führungskraft jedoch unbedingt zu berücksichtigen;
E2	Werte und individuelle Verhaltensausrägungen stehen in enger Beziehung zueinander; Es ist wichtig zu wissen, was Menschen antreibt; Menschen verhalten sich ihren Werten entsprechend;
E3	Große Rolle: Führen von Gesprächen, um herausfinden zu können, wie die Personen sind, was ihnen wichtig ist und welche Werte sie haben; Bei internationalen Projekten insbesondere Berücksichtigung von unterschiedlichen Kulturen und Wertvorstellungen;
E4	Handlungen werden von Mitarbeitenden aufgrund individueller Verhaltensausrägungen unterschiedlich aufgenommen;
E5	Für den Verlauf des Change von großer Bedeutung; Auswahl von Mitarbeitenden auf Basis ihrer individuellen Verhaltensausrägungen;
E6	Widerstand auch abhängig von den individuellen Verhaltensausrägungen der Mitarbeitenden;
E7	Mitarbeitende wollen unterschiedlich behandelt werden;
E8	Müssen berücksichtigt werden, um die Belegschaft als Ganzes fördern zu können;
E9	Eingehen auf die unterschiedlichen Befindlichkeiten von Mitarbeitenden;
E10	Identifikation durch Beobachtung; Insbesondere Umgang mit Stresssituationen und mit Kollegen ist von Bedeutung;
E11	Unterschiedliche Sorgen der Mitarbeitenden müssen angehört und beseitigt werden;
E12	Sehr wichtig, denn die Menschen gehen anders mit Veränderungsvorhaben um – für einige stellt ein Change eine Bedrohung dar, für andere wiederum nicht
E13	Nicht mit jedem Mitarbeitenden kann gleich gesprochen werden – einige nehmen mehr Zeit in Anspruch und benötigen eine andere Art an Kommunikation; Diskussionen und Gespräche helfen bei der Identifikation der individuellen Verhaltensausrägungen;
E14	Individuelle Verhaltensausrägungen der Kollegen aus Mitarbeitersicht nicht wichtig;
E15	Sehr wichtig, denn Menschen gehen unterschiedlich mit Veränderungen um; Mitarbeitenden müssen in Abhängigkeit von ihren persönlichen Ängsten, Sorgen, Motivationen und Antrieben konkrete Lösungsvorschläge gegeben werden können;

Die Kommunikation nimmt den Ergebnissen der persönlichen Interviews zufolge einen besonders hohen Stellenwert ein – die nachfolgende Tabelle fasst die Aussagen der befragten Experten übersichtlich zusammen und ermöglicht somit einen Vergleich der Aussagen.

Tabelle 16: Bedeutung von Kommunikation (Eigene Darstellung)

E1	Sehr wichtig, hoher Stellenwert: Gute Kommunikation motiviert die Beteiligten;
E2	Sehr wichtig, Beteiligte müssen auf dem Laufenden gehalten und Feedback muss kontinuierlich eingeholt werden:
E3	Hoher Stellenwert: Ermöglichung von Diskussionen, Ernstnehmen von Widersprüchen, Offenlegung von Zielen; Regelmäßige Rücksprachen und regelmäßiger Kontakt über diverse Kommunikationskanäle;
E4	Mitarbeitenden Raum geben, um sich beteiligen und austauschen zu können; Durchführen von regelmäßigen Berichterstattungen über den Stand der Veränderung;
E5	Kommunikation ist essentiell: Klare Aussprache auch von unangenehmen Dingen; Zulassen von Fragen, gleichzeitige Information von allen Mitarbeitenden; Einladen von Mitarbeitenden und Aufforderung zum Mitmachen und Mitgestalten;
E6	Konzepterstellung zur Kommunikation während der Veränderung;
E7	Förderung von Netzwerken; Besprechen von Ideen im Vorfeld des Projektes, Aufnahme von Einzelmeinungen; Mitarbeitende haben einen Anspruch auf gewisse Grundinformationen; Verschweigen von Fakten kann Nervosität verursachen;
E8	Überzeugung der Mitarbeitenden von der Notwendigkeit des Change; Gemeinsame Erarbeitung von Ergebnissen; Nutzen von Workshops und Betriebsversammlungen; Führen von Diskussionen zum Sammeln und Clustern von Veränderungsvorschlägen;

E9	Kommunikation ist ein sehr wichtiger Punkt: Gemeinsam an einem Strang ziehen, Mitarbeitende nicht allein lassen; Gleiche Kommunikation von Informationen an alle Mitarbeitenden;
E10	Besonderes wichtiges Thema: Führung von Einzelgesprächen zur Schaffung von Akzeptanz;
E11	Von essentieller Bedeutung: Regelmäßige Information der Mitarbeitenden über die Fortschritte und den aktuellen Stand des Change über verschiedene Kommunikationskanäle wie Meetings und E-Mail; Geben von Feedbacks und Beantworten von Fragen im Rahmen einer offenen Kommunikation;
E12	Finden einer Balance zwischen den unternehmerischen Zielen und dem empathischen Umgang mit den Mitarbeitenden; Durchführung von regelmäßigen Projektsitzungen und Mitarbeitermeetings;
E13	Offene Information und Einbindung der Mitarbeitenden; Kommunikation des Nutzens der Veränderung; Ermöglichung von Diskussionen, Einbringen von Kritik und Ansprechen von Problemen;
E14	Führen von Dialogen; Erweiterung des Netzwerkes; Rückmeldungen erforderlich;
E15	Essentielles Tool in beide Richtungen, sowohl nach oben als auch nach unten;

In Bezug auf Frage 4 (Ergebnisse, Resultate, Folgen) können die in nachfolgender Tabelle zusammengefassten Aussagen festgehalten werden.

Tabelle 17: Aussagen zu Ergebnissen, Resultaten und Folgen (Eigene Darstellung)

E1	Einarbeitung der Mitarbeitenden durch beispielsweise Schulungen hervorragend gelungen, Change wird daher als positiv bewertet; Fokus sollte jedoch strenger auf Praxis liegen;
E2	Awareness für das Veränderungsmanagement ist schon mehr in den Köpfen der Beteiligten zu finden; Vorschlag von 3 Phasen des Change: 1. Erarbeitung des Frameworks, 2. Pilothafte Erprobung, 3. Nachjustierung.
E3	Professionelle Unterstützung im Rahmen eines Change kann ein entscheidender Faktor sein; Bewusstsein der Führungskraft dafür, was der Change für die Menschen bedeutet und wie diese motiviert werden können, ist ein wichtiger Aspekt, um einen erfolgreichen Change zu führen;
E4	Offener Führungsstil mit viel Kommunikation und viel Freiraum für die Mitarbeitenden führte im Endeffekt dazu, dass viele Prozesse deutlich schneller ablaufen konnten; Schnellere Einbindung der Mitarbeitenden mit Diskussionen erforderlich;
E5	Vordefinierte Ziele konnten erreicht werden;
E6	Führungskräfte konnten qualifiziert werden, ihre eigenen Mitarbeiter-Workshops durchzuführen; Durchführung von Review-Meetings zur Evaluation der Mitarbeiterreaktionen auf die Veränderungen;
E7	Change darf nicht zu lange dauern, aber auch nicht zu abrupt durchgeführt werden – es handelt sich also um eine schmale Gratwanderung;
E8	Hohes Maß an Menschenkenntnis erforderlich;
E9	Change-Begleiter kann den Erfolg eines Change verbessern;
E10	Erfolgreiche Umsetzung des Change;
E11	Schnellere Information der Mitarbeitenden über das geplante Projekt, damit der Change auch wirklich gelebt werden kann;
E12	Involvieren der Führungsetage als ausschlaggebendes Kriterium für den Erfolg des Change;
E13	Beseitigung von Unsicherheiten durch Informationen, Einbinden der Mitarbeitenden und Kommunikation;
E14	Change befindet sich in einem sehr frühen Stadium, daher keine Aussagen zu Ergebnissen möglich;
E15	Es gibt Menschen, bei denen eine Veränderung grundsätzlich mehr Zeit in Anspruch nimmt und eine Führungskraft mehr Geduld aufbringen muss;

Einige Experten betonen dabei, dass externe Berater bei einem Change sehr hilfreich sein können, um bessere Ergebnisse zu erzielen. Andere Experten wiederum verweisen eher auf die eigene Organisation und betonen die hohe Bedeutung von Information, Kommunikation, Menschenkenntnis, Geduld und die Qualifizierung der eigenen Führungskräfte.

Eines ist den befragten Experten jedoch gleichermaßen wichtig: Ein erfolgreicher Change kann nur durchgeführt werden, wenn die Führungskraft die Mitarbeitenden einbinden auf dem Weg zur Veränderung mitnehmen kann.

Abschließend für die qualitative Erhebung wurden die Experten nach ihrem Verständnis von unterschiedlichen Begriffspaaren befragt – die nachfolgende Tabelle zeigt die wesentlichen Kernaussagen in der Übersicht.

Tabelle 18: Gegenüberstellung Aussagen zu Begriffspaaren (Eigene Darstellung)

Begriffspaar	Aussagen
Hierarchiefreier Kontakt	<p>Hierarchie Grundsätzlich erforderlich, da einer „das Zepter in der Hand haben muss“ (E1)</p> <p>Wünschenswert und ein Katalysator (E2)</p> <p>Sehr wichtig, um auf Augenhöhe gemeinsame Themen diskutieren zu können (E3)</p> <p>Wichtig, um untere Ebenen schneller einbinden und die Mitarbeiter motivieren zu können, eigene Ideen einzubringen (E4)</p> <p>Schwierig, da niemand weiß, wo er und die anderen stehen (E5)</p> <p>Schwierigkeit der praktischen Umsetzung (E6)</p> <p>Direkte Herstellung nicht möglich, denn jemand muss bei Uneinigkeit entscheiden können (E7)</p> <p>Schwierig, Funktion nur bedingt möglich (E8)</p> <p>Schwierig, da Mitarbeitende extrem sensibel auf implizite oder explizite Macht reagieren (E9)</p> <p>Problem, dass ein hierarchiefreier Kontakt ausgenutzt werden könnte (E10)</p> <p>Wichtig für die Angebundenheit jedes einzelnen Mitarbeiters, der im Change nötig ist (E11)</p> <p>Wichtig, denn Mitarbeitende müssen jederzeit die Möglichkeit haben, unabhängig von der Ebene direkt auf die Führungskraft zugehen zu können (E13)</p>

Sanktionsfreier Raum	<p>Sehr wichtig, denn Fehler passieren einfach und aus Fehlern sollten die Menschen lernen (E1)</p> <p>Absolut wünschenswert und vielleicht auch kreativitätsfördernd (E2)</p> <p>Bewusste Schaffung eines sanktionsfreien Raumes - Mitarbeitende können sich im definierten Rahmen komplett frei bewegen und Themen in einer freien Diskussion ohne Grenzen von sich aus ansprechen (E3)</p> <p>Gilt als Voraussetzung für freie Diskussion (E4)</p> <p>Sehr wichtig, um neue und kreative Ideen generieren zu können (E5)</p> <p>Sehr wichtig, geht einher mit einem Lernkonzept, denn Lernen muss ein fixer Bestandteil sein (E6)</p> <p>Fördert offene Meinungen, welche auch erforderlich sind (E7)</p> <p>Notwendig, um Veränderungen durchführen zu können (E8)</p> <p>Befürwortung, da Mitarbeitende auch bei ungewöhnlichen Ideen keine Konsequenzen befürchten müssen (E9)</p> <p>Wenn fachlich oder inhaltlich völlig frei diskutiert wird, können auf diese Weise auch komplett andere Vorschläge generiert werden (E10)</p> <p>Sehr wichtig, dass Mitarbeitende offen und ehrlich ihre Meinung sagen dürfen und auch die Gelegenheit bekommen, sie zu sagen (E11)</p> <p>Sehr wichtig, sowohl Meinungen als auch Fehler müssen in einem Change-Prozess an die Oberfläche kommen dürfen, damit der Change in eine gute Richtung geht (E12)</p> <p>Mitarbeitende brauchen Freiräume (E13)</p> <p>Mitarbeitende dürfen ohne negative Konsequenzen „spielen“ (E14)</p> <p>Zu Beginn eines Change eine gewisse Zeit zu gewähren, später sollten jedoch klare Konsequenzen eingeführt werden (E15)</p> <p>Sanktionen verengen den Raum - das Lösen von Sanktionen schafft demnach Raum (E16)</p>
----------------------	---

<p>Gegenseitiges Vertrauen</p>	<p>Sehr wichtig, denn ohne Vertrauen kann kein erfolgreicher Change durchgeführt werden (E1)</p> <p>Sehr wichtig und unbedingt notwendig (E2)</p> <p>Sehr wichtig, denn Vertrauen ist die Basis des Change und lässt sich durch Offenheit, Ehrlichkeit und Authentizität gewinnen (E3)</p> <p>Das Wichtigste überhaupt, um gemeinschaftlich etwas vorwärtsbringen zu können (E4)</p> <p>Eine absolute Grundlage für neue Ideen (E5)</p> <p>Herrscht Vertrauen, so wird achtsam mit Emotionen und Belastungen umgegangen (E6)</p> <p>Kann sichergestellt werden durch Ehrlichkeit, Offenheit und auch Loyalität zur Firma (E7)</p> <p>Voraussetzung, damit überhaupt Veränderungen durchgeführt werden können (E8)</p> <p>Von besonderer Bedeutung, denn viele agieren aus Angst, geben Druck weiter und sagen ihren Mitarbeitenden nicht, warum – Informationen werden zudem gefiltert (E9)</p> <p>Ohne gegenseitiges Vertrauen kann eine Veränderung nicht wirklich erfolgreich sein (E10)</p> <p>Sehr wichtig für ein gutes beziehungsweise positives Arbeitsklima (E11)</p> <p>Mitarbeitende müssen darauf vertrauen, dass Weg und Richtung in Ordnung sind, Führungskräfte müssen sich darauf verlassen können, dass die Mitarbeitenden mitgehen (E12)</p> <p>Grundlage, um eine offene Kommunikation führen zu können, lässt sich nur mit Kommunikation und authentischem Handeln sicherstellen (E13)</p> <p>Beide Seiten vertrauen sich, dass der eine und der andere es richtig machen (E14)</p> <p>Muss von oben nach unten komplett durchherrschen (E15)</p> <p>Vertrauen, das nicht ein gegenseitiges Vertrauen ist, wäre eine degenerierte Form (E16)</p>
--------------------------------	--

<p>Gegenseitiger Respekt</p>	<p>Muss vorhanden sein – ist dann respektvoll, wenn freundlich beziehungsweise auf einer professionellen Wortebene miteinander kommuniziert wird (E1)</p> <p>Basis für die Zusammenarbeit – lässt sich auch zwischen den Zeilen spüren, so beispielsweise über die nonverbale, teilweise aber auch über die verbale Kommunikation (E2)</p> <p>Basis für einen erfolgreichen Change – wird das Gegenüber nicht respektiert, wird es sich niemals öffnen, niemals die wahre Meinung sagen, und die Führungskraft wird nie etwas verändern können (E3)</p> <p>Gegenseitiges Vertrauen bedingt eigentlich, dass man sich respektiert (E4)</p> <p>Wesentliche Grundlage, ist für das organisatorische Projekt wichtig, damit die Kommunikationswege eingehalten werden (E5)</p> <p>Kein Vertrauen ohne Respekt (E6)</p> <p>Gegenseitiger Respekt gilt für das ganze Leben (E7)</p> <p>Grundvoraussetzung (E8)</p> <p>Nicht immer gegeben, denn hier spielen die unterschiedlichen Persönlichkeiten mit rein (E9)</p> <p>Sehr wichtig, unabhängig davon, ob es um einen Veränderungsprozess geht oder nicht (E10)</p> <p>Insbesondere als Führungskraft mit Vorbildfunktion ist es wichtig, den Respekt der Mitarbeitenden zu haben, ansonsten wird das Arbeiten schwierig (E11)</p> <p>Gegenseitiger Respekt lässt sich durch die Art und Weise, wie mit den Menschen gesprochen und wie ihnen täglich begegnet wird, sicherstellen (E12)</p> <p>Mitarbeitende und Führungskräfte müssen sich gegenseitig respektieren (E13)</p> <p>Absolute Grundvoraussetzung, hängt zusammen mit Erziehung, Werten und Ehrlichkeit (E14)</p> <p>Mitarbeitende können während eines Change-Prozesses nur über gegenseitigen Respekt mitgenommen werden (E15)</p>
------------------------------	---

<p>Gegenseitige Akzeptanz</p>	<p>Muss vorhanden sein, schließlich müssen die Mitarbeitenden zusammenarbeiten; kann sichergestellt werden, indem man miteinander spricht und offen und ehrlich miteinander umgeht (E1)</p> <p>Abgeschwächte Form von Respekt: Menschen können jemanden akzeptieren, aber nicht respektieren; wenn Menschen hingegen jemanden respektieren, dann akzeptieren sie ihn auch (E2)</p> <p>Respekt und Akzeptanz sind artverwandt, wobei die Akzeptanz noch stärker an fachlichem Know-how festgemacht werden kann (E3)</p> <p>Verbindung von gegenseitiger Akzeptanz mit gegenseitigem Respekt; man kann nicht Respekt voreinander haben, ohne den anderen als Mensch zu akzeptieren (E4)</p> <p>Akzeptanz nur möglich, wenn Respekt vorherrscht (E5)</p> <p>Absolut notwendig für einen erfolgreichen Change; Begegnung auf Augenhöhe und Beziehungsgestaltung als wesentliche Grundelemente (E6)</p> <p>Herrscht dann, wenn offen miteinander kommuniziert wird – direkte Kommunikation ist stets ein Akzeptanz-Kriterium (E7)</p> <p>Grundvoraussetzung (E8)</p> <p>Wichtig, jedoch aufgrund der unterschiedlichen Persönlichkeiten nicht einfach (E9)</p> <p>Schwierig, da Veränderungsprozesse nicht immer akzeptiert werden (E10)</p> <p>Abgeschwächte Version von gegenseitigem Respekt (E11)</p> <p>Basis von Gleichheit muss herrschen, um eine gute Ausgangsbasis zu schaffen (E12)</p> <p>Mitarbeitende müssen sich mit ihren Schwächen und Stärken akzeptiert fühlen und sich gegenseitig akzeptieren (E13)</p> <p>Keine Grundvoraussetzung (E14)</p> <p>Auf geschäftlicher Ebene eine Grundvoraussetzung – man muss sich nicht lieben, aber akzeptieren (E15)</p> <p>Unvorstellbar, dass gegenseitiges Vertrauen und gegenseitiger Respekt da sind, aber keine gegenseitige Akzeptanz (E16)</p>
-------------------------------	--

Authentizität der Beteiligten	<p>Verstellen hat negative Auswirkungen auf die Zukunft (E1)</p> <p>Grundlegend für Zusammenarbeit, kann durch Intuition erkannt werden (E2)</p> <p>Sehr wichtig und gleichermaßen schwierig herauszufinden, wann etwas authentisch ist und wann nicht (E3)</p> <p>Authentizität und Glaubwürdigkeit hängen sehr eng miteinander zusammen (E4)</p> <p>Grundlage aller Beteiligten ist in einem Team (E5)</p> <p>Authentische Führungskraft kann viel mehr Loyalität und das Vertrauen der Mitarbeitenden genießen (E6)</p> <p>Führungskräfte dürfen sich nicht verbiegen und müssen hinter der Idee stehen (E7)</p> <p>Sehr wichtig, eine gute Zusammenarbeit kann auf Dauer nur funktionieren, wenn Führungskraft und andere Akteure authentisch sind (E8)</p> <p>Für die Glaubwürdigkeit unabdingbar, allerdings schwer umzusetzen (E9)</p> <p>Wichtig, da die Menschen Schauspielerei schnell durchschauen und eine Führungskraft so nicht wirken kann (E10)</p> <p>Ein Projekt kann nur erfolgreich zu Ende gebracht werden, wenn die Beteiligten authentisch sind (E11)</p> <p>Menschen bemerken fehlende Authentizität durch ihre Sensibilität für Vertrauenswürdigkeit schnell (E12)</p> <p>Sehr wichtig, Führungskraft darf keine Rolle spielen, sondern muss so sein, wie sie ist (E13)</p> <p>Menschen sollten sich nicht verstellen, um eine Veränderung durchzuführen (E14)</p> <p>Wird sich auf unteren Hierarchieebenen oftmals nicht getraut (E15)</p> <p>Riskanter Begriff, da die Menschen sehr Verschiedenes darunter verstehen (E16)</p>
-------------------------------	---

<p>Möglichkeit, neues kreieren und überdenken zu können</p>	<p>Sollte immer vorhanden sein, da Erfahrungen erst im Laufe eines Veränderungsprozesses gemacht werden (E1)</p> <p>Wichtig, denn ein Change bringt immer Neues mit sich (E2)</p> <p>Wichtig bei der Suche nach der optimalen Lösung (E4)</p> <p>Das Ansprechen von Ambivalenzen oder das „Miteinander mit der Unsicherheit“ lässt in der Diskussion und im Dialog Neues entstehen (E6)</p> <p>Bringt Spaß und motiviert, da viele gerne kreativ sind und Neues entstehen lassen möchten (E7)</p> <p>Gehört dazu, denn in Veränderungsprozessen müssen neue Wege gegangen werden (E8)</p> <p>Sollte das Tagesgeschäft sein, denn über Innovationsrunden können neue Ideen gewonnen werden (E9)</p> <p>Besteht immer, muss nur gewollt sein (E10)</p> <p>Sehr wichtig im Arbeitsleben, da bestehende Prozesse regelmäßig überdacht und bei Bedarf verbessert werden müssen (E11)</p> <p>Führungskraft kann einen Perspektivwechsel anleiten und Mitarbeitende zum Äußern ihrer Meinungen anregen (E12)</p> <p>Entspricht häufig einem Wunschbild – insbesondere bei großen Organisationen häufig nur begrenzte Möglichkeiten, Neues zu kreieren (E13)</p> <p>Größe des Unternehmens spielt eine entscheidende Rolle: Bei sehr großen Unternehmen wird oftmals erst ein Expertenkreis gebildet (E15)</p> <p>Kann leicht als Forderung verstanden werden und in einer Überforderung enden (E16)</p>
---	--

Die obige Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen zeigt, dass die Befragten unten den ihnen genannten Begriffspaaren häufig unterschiedliche Dinge verstehen beziehungsweise mit den Begriffspaaren unterschiedliche Aspekte verbinden – dies führt demnach auch zu unterschiedlichen Aussagen. Insbesondere wurde dies bei den Begriffspaaren „Hierarchiefreier Kontakt“ und „Sanktionsfreier Raum“ deutlich:

Während einige Experten das Begriffspaar „Sanktionsfreier Raum“ explizit auf eine Veränderung beziehen und diesen zur Förderung neuer Ideen begrüßen, verbinden andere Experten das Begriffspaar eher mit wiederholtem Fehlverhalten, welches sanktioniert werden muss.

Deutlich wurde auch, dass viele Experten die praktische Umsetzung eines hierarchiefreien Kontaktes als sehr schwierig erachten – obwohl sie den hierarchiefreien Kontakt in der Theorie begrüßen. Es kann also davon ausgegangen werden, dass das klassische Konzept beziehungsweise das traditionelle Verständnis „Einer (in diesem Kontext die Führungskraft) muss das Sagen haben, damit eine Organisation funktioniert“ in den Köpfen der Führungskräfte noch fest verankert ist. Die in den vorangehenden Kapiteln vermittelten theoretischen Grundlagen konnten in diesem Zusammenhang zeigen, dass derartig festgefahrene Denkweisen nur schwer zu verändern sind. Es kann also ebenso davon ausgegangen werden, dass größere Anstrengungen erforderlich sind, um die Denk- und Verhaltensweisen von Führungskräften in andere Richtungen zu lenken.

Den Expertenaussagen kann zudem entnommen werden, dass die Begriffspaare „Gegenseitiges Vertrauen“ und „Gegenseitiger Respekt“ für viele Befragten in engem Zusammenhang miteinander stehen. So geben einige Experten an, dass gegenseitiger Respekt nur bei gegenseitigem Vertrauen herrschen kann, andere wiederum betonen, dass gegenseitiges Vertrauen gegenseitigen Respekt bedingt – zudem tun sich die befragten Experten schwer, wenn sie danach befragt werden, wie gegenseitiger Respekt oder gegenseitiges Vertrauen überhaupt sichergestellt werden kann. Es kann vermutet werden, dass die Begriffe von vielen Führungskräften zwar automatisch als Grundvoraussetzung für erfolgreiche Führung und eine erfolgreiche Veränderung aufgefasst werden, ein konkreteres Verständnis über deren Sicherstellung allerdings fehlt.

Selbiges gilt für die Begriffspaare „Gegenseitiger Respekt“ und „Gegenseitige Akzeptanz“ – die Aussagen der Experten zeigen, dass häufig Abgrenzungsprobleme bestehen. Zudem ist vielen Experten nicht eindeutig klar, ob und inwieweit Individuen andere akzeptieren können, wenn beispielsweise der gegenseitige Respekt fehlt. Einige Experten äußern in diesem Zusammenhang, dass Individuen andere automatisch akzeptieren, wenn Akzeptanz vorherrscht.

Die Aussagen der befragten Experten zeigen, dass sie die ihnen genannten Begriffspaare in der Regel als sehr wichtig erachten, ihnen die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bausteinen jedoch nicht ganz klar sind. Vor dem Hintergrund der Thematik der vorliegenden Arbeit könnte daher von Vorteil sein, Führungskräfte und andere Akteure

mit dem in Kapitel 4 entwickelten Lösungsschema zu konfrontieren und durch geeignete Maßnahmen zu sensibilisieren und zu schulen.

6 Fazit

Das Ziel des vorliegenden Kapitels besteht zunächst in der übersichtlichen Zusammenfassung der generierten Erkenntnisse unter besonderer Berücksichtigung der in Abschnitt 1.3 definierten Zielstellung. Anschließend werden die Limitationen der Arbeit aufgezeigt und das methodische Vorgehen einer kritischen Reflexion unterzogen. Die Arbeit schließt mit einem Ausblick auf zukünftige Trends und Entwicklungen und zeigt in diesem Kontext weiterführendes Forschungspotenzial auf.

6.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit stand die Beantwortung der nachfolgenden leitenden Forschungsfragen im Vordergrund:

- In welcher Weise bewirkt eine diskursive Haltung, dass die Handlungen in organisationalen Veränderungen auf eine von den beteiligten und betroffenen Akteuren gemeinsam geteilte und getragene Verständnisbasis gestellt werden?
- In welcher Weise können betroffene Akteure mit Hilfe von Diskursen ihr Handeln innerhalb der Organisationsentwicklung auf der Basis von gemeinsam geteiltem und getragenen Verständnis gestalten?

Hierzu ist zusammenfassend Folgendes festzuhalten:

Sowohl die quantitative als auch die qualitative Befragung von Führungskräften kamen zu dem Ergebnis, dass die diskursive Führung von nahezu allen beteiligten Akteuren zumindest in der Theorie als besonders erfolgsversprechend angesehen wird. So zeigten die Befragungen beispielsweise, dass die mit der diskursiven Führung im Zusammenhang stehenden Begriffspaare „Hierarchiefreier Kontakt“, „Sanktionsfreier Raum“, „Gegenseitiges Vertrauen“, „Gegenseitige Akzeptanz“, „Gegenseitiger Respekt“, „Authentizität“ und die „Möglichkeit, Neues zu kreieren“ von allen Teilnehmenden als besonders bedeutsam angesehen werden.

Organisationale Veränderungen sind stets auch mit Widerständen, Unsicherheiten sowie Sorgen und Ängsten verbunden – eine diskursive Haltung kann dazu beitragen, eine von sämtlichen beteiligten Akteuren gemeinsam getragene Verständnisbasis zu schaffen, indem Mitarbeitende frühzeitig in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Dies geschieht durch die Übertragung von Verantwortlichkeiten, das Gewähren eines

Selbstmanagements sowie durch ein hohes Maß an Kommunikation, Transparenz, Offenheit und Information während des gesamten Veränderungsprozesses.

Die vorliegende Arbeit konnte zeigen, dass eine diskursive Haltung nicht von heute auf morgen aufgebaut werden kann – vielmehr gilt es, Führungskräfte durch das Ergreifen geeigneter Maßnahmen zur diskursiven Haltung zu befähigen, wie in Kapitel 4.3 und 4.4 inklusiver möglicher Handlungsoptionen beschrieben. In diesem Zusammenhang spielt das Bewusstsein eine besondere Rolle, denn fest eingefahrene Verhaltens- und Deutungsmuster sind nur schwer zu verändern. Führungskräfte sowie weitere beteiligte Akteure müssen daher kontinuierlich geschult werden – so beispielsweise durch ein Coaching, wie in Abschnitt 4.4 vorgestellt.

Die Interaktion zwischen Führungskräften und weiteren Akteuren stellt das entscheidende Bindeglied dar – das in Abschnitt 4.3 vorgestellte Lösungsschema zur Führung in Organisationsentwicklungsprozessen verdeutlicht dies anhand der ineinandergreifenden Zahnräder: Sobald eines der Räder hakt, stellt dies eine Gefahr für das Funktionieren des gesamten Prozesses dar. Die diskursive Haltung wirkt diesem Risiko entgegen, indem sie die Kommunikation beziehungsweise den Austausch zwischen allen Akteuren auf die oberste Stufe stellt.

Zusätzlich zu den leitenden Forschungsfragen wurden die nachfolgenden Hypothesen aufgestellt:

- Je mehr die Beteiligten eine gemeinsam geteilte und getragene Verständnis- und Handlungsbasis gestalten, desto wirkungsvoller lassen sich Lücken bestehender Führungsmodelle in der Organisationsentwicklung füllen.

Im Zusammenhang mit der Prüfung von Hypothesen muss an dieser Stelle noch einmal erwähnt werden, dass Hypothesen grundsätzlich über quantitativ erhobene Daten sowie mithilfe der Inferenzstatistik auf ihren Wahrheitsgehalt hin überprüft werden. Über die in der vorliegenden Arbeit durchgeführte quantitative Erhebung konnte aufgrund der zu geringen Stichprobe jedoch keine Inferenzstatistik angewandt werden, so dass konkrete Zahlen zur Überprüfung von Hypothesen fehlen.

Dennoch liefern die generierten Ergebnisse erste Ansätze für das Erkennen von Tendenzen – so kann den Erkenntnissen beispielsweise entnommen werden, dass sich die Lücken bestehender Führungsmodelle möglicherweise wirkungsvoll durch eine

gemeinsam getragene und geteilte Verständnis- und Handlungsbasis aller Akteure schließen lassen könnten. Schließlich zeigen die Ergebnisse sehr hohe Übereinstimmungen untereinander, was die Bewertung typisch diskursiver Elemente wie beispielsweise die Kommunikation betrifft.

- Je mehr die Beteiligten ihre Führungsrolle auf eine gemeinsam geteilte und getragene Verständnis- und Handlungsbasis stellen, desto eher ermöglichen sie allen Beteiligten, Herausforderungen in Organisationsentwicklungsprozessen vielfältig mitzugestalten.

Hierzu kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die Herausforderungen in Organisationsentwicklungsprozessen so wie viele andere Herausforderungen durch eine gemeinsam geteilte und getragene Verständnis- und Handlungsbasis bewältigt werden können, schließlich gilt: Eine gemeinsame Basis reduziert das Risiko des Auftretens von gefährdenden Widerständen und anderen Störungen. Die Auswirkungen der Partizipation von Mitarbeitenden in Organisationen ist dabei kein unerforschtes Feld – zahlreiche Studien konnten bereits zeigen, dass sich die Mitarbeiterbeteiligung positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

- Je häufiger Diskurs in Führungsbeziehungen ermöglicht wird, desto nachhaltiger entsteht eine gemeinsam geteilte und getragene Verständnis- und Handlungsbasis der Beteiligten in Organisationsentwicklungsprozessen.

Die vorliegende Arbeit konnte zeigen, dass eine gemeinsam geteilte und getragene Verständnis- und Handlungsbasis der Beteiligten nicht automatisch existent ist, sondern erst geschaffen werden muss – in diesem Zusammenhang erweist sich der Diskurs beziehungsweise die diskursive Haltung von Führungskräften in organisationalen Veränderungsprozessen als entscheidendes Element. Durch den interaktiven Austausch können nicht nur Unsicherheiten und Widerstände reduziert, sondern auch die Mitarbeitenden zur Einbringung eigener Ideen und Vorschläge angeregt werden – insbesondere diese Ideen und Vorschläge sind es, welche die im Rahmen der qualitativen Erhebung befragten Führungskräfte bei organisationalen Veränderungsprozessen als erfolgsversprechend bewertet haben.

6.2 Limitationen und kritische Reflexion

Die vorliegende Arbeit griff zur Beantwortung der definierten Forschungsfragen und -hypothesen sowohl auf eine quantitative Befragung von Führungskräften als auch auf eine qualitative Expertenbefragung zurück.

Was die quantitative Online-Befragung betrifft, so muss abschließend festgehalten werden, dass derart stark standardisierte Fragebögen in der Regel lediglich der Erfassung numerischer Daten dienen – es ergeben sich daher kaum Ansätze für Verbesserungen. Die in der vorliegenden Arbeit durchgeführte Online-Befragung unterliegt dieser Limitation ebenfalls, denn die aus der Befragung generierten Daten zeigen ausschließlich auf, wie die Befragten bestimmte Sachverhalte bewerten und einschätzen – Optimierungspotenziale lassen sich hieraus nicht generieren.

Auch muss in Bezug auf die statistische Auswertung abschließend festgehalten werden, dass die Stichprobe von 22 Teilnehmenden für das Erhalten aussagekräftiger Ergebnisse zu klein ist. Auf diese Limitation wurde jedoch entsprechend reagiert, denn von der Inferenzstatistik wurde abgesehen, stattdessen wurden die generierten Daten lediglich deskriptiv ausgewertet. Rückschlüsse von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit aller Führungskräfte wurden daher nicht gezogen. Dennoch geben die generierten quantitativen Daten erste Anhaltspunkte und zeigen erste Potenziale für weiterführende Forschungsaktivitäten auf.⁸

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde zudem eine qualitative Erhebung über leitfadengeführte Experteninterview durchgeführt – diese unterliegt wie in Abschnitt 5.1 dargestellt in hohem Maße der Subjektivität. Die auf diese Weise generierten Erkenntnisse spiegeln damit lediglich die Einstellungen und Einschätzungen der teilnehmenden Führungskräfte wider, weswegen grundsätzlich Vorsicht bei ihrer Verallgemeinerung geboten ist. Im vorliegenden Fall kann jedoch festgehalten werden, dass sich die Aussagen der Experten in hohem Maße ähneln, so dass vermutet werden kann, dass diese Ergebnisse auch in gewisser Art und Weise auf die Allgemeinheit übertragen werden können.

⁸ Siehe hierzu insbesondere Abschnitt 6.3.

Grundsätzlich gilt: Auch, wenn die erhobenen Daten in einem hohen Maße der Subjektivität unterliegen, bedeutet dies keinesfalls, dass sie ohne jegliche Methodik analysiert und interpretiert wurden. In diesem Kontext kann festgehalten werden, dass die transkribierten Experteninterviews nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) analysiert wurden. Die methodische Kontrolle ist daher von hoher Relevanz – Helfferich (2011, S. 156) betont in diesem Zusammenhang, dass die methodische Kontrolle insbesondere bei der Dateninterpretation von Bedeutung ist und damit auch die Datenqualität bestimmt.

Die Literatur zur Durchführung einer qualitativen Datenerhebung betont zudem, dass ein Interviewleitfaden vor seinem endgültigen Einsatz im Rahmen von Experteninterviews mithilfe eines Pretests auf Verständlichkeit getestet werden sollte – immerhin hängt die Datenqualität auch von der Qualität der Vorbereitung einer Erhebung ab (vgl. Punch 2011, S. 175).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde aus diesem Grund ein Pretest mit unabhängigen Versuchspersonen durchgeführt – der in Abschnitt 5.1.3 vorgestellte Interviewleitfaden wurde somit im Hinblick auf Verständlichkeit und das Formulieren präziser und eindeutiger Fragestellungen diskutiert und nach Feedback der Versuchspersonen an geeigneter Stelle modifiziert. An einem konkreten Experten wurde der Interviewleitfaden vorab jedoch nicht getestet, so dass von dieser Seite kein Feedback eingeholt werden konnte. Die Ergebnisse der geführten Interviews konnten allerdings zeigen, dass keine Missverständnisse und Unklarheiten aufgetreten sind.

Was die Durchführung der sechzehn Experteninterviews betrifft, so muss des Weiteren festgehalten werden, dass der Erfolg eines jeden Interviews auch von den Kommunikationsfähigkeiten des Interviewers beziehungsweise im vorliegenden Fall der Autorin der Arbeit abhängt. Flick (2016, S. 143) führt in diesem Zusammenhang an, dass die Kommunikationsfähigkeiten zu den wesentlichen Erfolgsinstrumenten eines Interviewers gehören. Bezüglich der Erfahrungen der Autorin mit der Durchführung von Experteninterviews kann angeführt werden, dass die Autorin nicht über umfangreiche Erfahrungen mit dem Führen von Experteninterviews verfügt – jedoch konnte nach Durchführung der ersten Interviews ein gewisses Maß an Routine und Erfahrung aufgebaut werden, was bei der Durchführung der weiteren Interviews von Vorteil war.

Weiterhin ist im Zusammenhang mit der qualitativen Erhebung zu konstatieren, dass die generierten Daten keine Rohdaten darstellen, so wie es im Rahmen der quantitativen Erhebung der Fall war. Vielmehr ergeben sich die qualitativ erhobenen Daten direkt aus der Interviewsituation und sind damit auch in hohem Maße von der Ausgestaltung der jeweiligen Interviewsituation abhängig – schließlich kreiert die Autorin der vorliegenden Arbeit als Interviewerin die gesamte Interviewsituation durch ihre individuellen Charakteristika selbst. Punch (2011, S. 176) führt in diesem Kontext an, dass nicht nur die individuellen Persönlichkeitscharakteristika die Interviewsituation und somit auch die Erhebungsmethode beeinflussen, sondern zusätzlich die soziodemografischen Merkmale der interviewenden Person wie beispielsweise die Volkszugehörigkeit, die soziale Klasse, das Alter und das Geschlecht.

Insgesamt versteht sich das qualitative Interview also als wechselseitiges Spiel, welches sowohl durch die interviewende Person als auch durch den jeweiligen Befragten ausgestaltet und beeinflusst wird. Es kann aus diesem Grund für den vorliegenden Fall der 16 qualitativ geführten Experteninterviews nicht vollständig ausgeschlossen werden, dass sich durch die individuellen Verhaltensweisen der Beteiligten, deren Erwartungshaltungen und deren Einschätzungen auch gegenseitige Beeinflussungen ergeben haben.

So ist es beispielsweise denkbar, dass die Interviewerin die Experten bereits durch die Wahl einer spezifischen Fragestellung bezüglich ihrer Antworten beeinflusst und/oder das Interview hierdurch in eine ganz bestimmte Richtung lenkt. Was die im Rahmen der vorliegenden Arbeit geführten Interviews betrifft, so muss in diesem Kontext festgehalten werden, dass die Autorin in der Position als Interviewleiterin zwar über verhältnismäßig wenig Erfahrung bezüglich der Durchführung qualitativer Experteninterviews verfügt – es kann jedoch gleichermaßen betont werden, dass die Erfahrungswerte mit steigender Anzahl an Interviews gestiegen sind. Der anfangs vorherrschende Mangel an Fachkenntnissen im Umgang mit Widersprüchen, Gesprächsführungstechniken, Interventionen, zulässigen Frageformen, Interaktionskompetenzen sowie verbalen und nonverbalen Signalen konnte im Verlauf der 16 Interviewdurchführungen kontinuierlich durch steigende Erfahrung verbessert werden.

In Bezug auf die Limitationen des in Kapitel 4 erarbeiteten Lösungsschemas beziehungsweise die praktische Anwendung des diskursiven Führungsstils kann abschließend noch festgehalten werden, dass die optimale Führung in der heutigen Zeit häufig als Diskussionsangebot für die Suche nach einer optimalen Lösung für alle beteiligten Akteure verstanden wird. Diese optimale Lösung resultiert aus den vielen individuellen Vorstellungen der am Gruppenprozess beteiligten Akteure – alle sind aufgrund der intendierten Partizipation in irgendeiner Art und Weise in der Verantwortung, wobei sie stets motiviert sind für die Realisierung der Lösungsfindung.

Wie in der vorliegenden Arbeit dargelegt, entspricht dieser diskursive Führungsstil dem Wunsch der Beteiligten nach Partizipation und hat sich die Erhöhung des Selbstmanagements der Mitarbeitenden zum Ziel gesetzt. Für die Führungskraft bedeutet dies jedoch, dass sie sich nicht selten den konträren Erwartungshaltungen der beteiligten Akteure gegenüberstellt, was wiederum zur Korrektur von eingefahrenen Linien führt – im Ergebnis können Kollisionen und Unsicherheiten entstehen.

Die Führungskraft kann sich schnell überfordert fühlen, denn es gilt die nachfolgenden zwei Aspekte zu bedienen:

1. Bedienung oder Kompensation der alten Sehnsüchte in Bezug auf Status, Entlastung und Sicherheit
2. Vermittlung der diskursiven Arbeitswelt für alle beteiligten Akteure mitsamt der Eröffnung von neuen Chancen.

Alle Mitarbeitenden immer mitnehmen zu müssen, kann also dazu führen, dass sich die Führungskraft zerreißen muss und Gefahr läuft, ihre Authentizität als Protagonist der Veränderung zu verlieren – und gerade diese Authentizität wurde im Rahmen der quantitativen und qualitativen Erhebung von den Teilnehmenden als sehr wichtig bewertet.

Nimmt die Führungskraft in ihrer Funktion als Vorbild für eine neue Kultur lediglich diejenigen Mitarbeitenden mit, die als überzeugte Pioniere gelten, so muss zwangsläufig von dem Risiko ausgegangen werden, dass sich andere Mitarbeitende abspalten – insbesondere dann, wenn diese Mitarbeitenden durch die geplante Veränderung schlechter gestellt werden oder sich durch die Veränderung überfordert fühlen.

Im Ergebnis sollte also sorgfältig geprüft werden, inwieweit das Lösungsschema zur diskursiven Führung tatsächlich auch für sämtliche Abläufe und Akteure geeignet ist. Möglicherweise befindet sich der diskursive Führungsstil in einer Abhängigkeitsbeziehung zur Organisationsform, dem Spezialisierungsgrad, der Belegschaft, der Kundenausrichtung, dem Vernetzungsgrad oder der Marktausrichtung.

Als problematisch könnte sich an der diskursiven Führung zudem die Tatsache erweisen, dass Mitarbeitende nicht immer mit dem neuen Führungsstil zurechtkommen. So existieren beispielsweise Mitarbeitende, welche der autoritären Sozialisation unterliegen – es kann vermutet werden, dass insbesondere diese Mitarbeitenden eindeutige Führungsimpulse verlangen und nach konkreten Zuständigkeiten fragen. In diesem Sinne kann also davon ausgegangen werden, dass die Freude von Mitarbeitenden an der ihnen übertragenen Verantwortung nicht als anthropologische Konstante aufgefasst werden darf.

Die Abwesenheit abgesicherter Methoden und vorgegebener Lösungswege insbesondere bei komplexeren Fragestellungen erfordert das Selbstvertrauen der beteiligten Akteure in ihre eigenen Fähigkeiten, ihre fachlichen Erfahrungen und verlangt zudem nach kreativer Flexibilität – der Führungsstilwechsel stellt dies jedoch nicht automatisch her.

Unter Umständen kann also davon ausgegangen werden, dass die traditionelle hierarchische Führung beziehungsweise das Durchsetzen von Zielen weiterhin als sinnvoll erachtet werden muss. Im schlimmsten Fall kann ein abrupter Wechsel aus einem bislang autoritär sozialisierten Umfeld zu einem zukunftsorientierten diskursiven Führungsstil eine signifikante Verschlechterung der Unternehmensperformance mit sich bringen.

Zusammenfassend muss in Bezug auf die Limitationen der praktischen Anwendbarkeit der diskursiven Führung also festgehalten werden, dass zukünftig in Abhängigkeit noch zu untersuchender Einflussfaktoren beide Führungsstile, sowohl der traditionelle lineare als auch der diskursive, ihre Berechtigung in der Führungswelt finden.

6.3 Ausblick und weiterführendes Forschungspotenzial

Sowohl die theoretischen Grundlagen als auch die empirischen Befunde zeigen vor allem eins: Eine tiefgreifende Veränderung kann nicht über Nacht vollzogen werden. Um

Führungskräfte in Bezug auf ihre diskursive Haltung befähigen zu können, bedarf es nicht nur ihrer persönlichen Willensstärke, sondern ebenso Mut, Ausdauer und das Bestreiten eines neuen Weges in Richtung agile und diskursive Denk- und Arbeitsweise.

Von Führungskräften und anderen Akteuren bewusst angewendete Verhaltensregeln können mit der erforderlichen Disziplin in neue Handlungsrouinen umgewandelt werden – nicht zuletzt profitieren Organisationen als Ganzes, Führungskräfte und andere Akteure von dieser Wandlung, denn sie geht in der Regel einher mit einer gesteigerten Mitarbeiterzufriedenheit, einer erhöhten Mitarbeitermotivation, einer erhöhten Produktivität sowie einer verbesserten Ergebnisqualität. Weitere positive Nebeneffekte können eine erhöhte Kreativität sowie eine verbesserte Innovationsfähigkeit sein.

An diesem Punkt können weiterführende Forschungsarbeiten anknüpfen:

1. Vergrößerte Stichprobe

Wie bereits erwähnt, können die quantitativ generierten Ergebnisse lediglich erste Ansatzpunkte zum besseren Verständnis hinsichtlich der Einstellungen, Auffassungen und Haltungen von Führungskräften liefern – die Stichprobe von 22 Teilnehmenden ist nicht groß genug, um von den befragten Personen auf die Grundgesamtheit aller Führungskräfte schließen zu können. Weiterführendes Forschungspotenzial ergibt sich daher aus der Größe der Stichprobe – aufgrund der hohen Übereinstimmung der generierten Ergebnisse ist jedoch davon auszugehen, dass auch eine vergrößerte Stichprobe zu ähnlichen Erkenntnissen führt.

2. Coaching von Führungskräften

Wie in Kapitel 4 erläutert, müssen Führungskräfte und andere Akteure erst dazu befähigt werden, eine diskursive Haltung einzunehmen – dies kann auf verschiedene Arten erfolgen, als besonders erfolgsversprechend wird einer Internetrecherche zufolge jedoch das Coaching von Führungskräften und Mitarbeitenden angesehen. Die Vielzahl an Angeboten von nationalen sowie internationalen Unternehmensberatungen in Bezug auf die Befähigung von Führungskräften zur diskursiven Haltung zeigt, dass in diesem Kontext auch ein hohes Maß an Forschungspotenzial besteht. So können sich weiterführende Arbeiten beispielsweise mit der Konzeption eines konkreten Coachings zur Befähigung von Führungskräften und anderen Akteuren beschäftigen – das in Kapitel 4 entwickelte Schema findet somit auch seine praktische Anwendung.

3. Evaluation der Führungskräftebefähigung

Findet das in Kapitel 4 entwickelte Schema im Rahmen von Führungskräfte-Coachings seine Anwendung in der Praxis, so lassen sich die Erfolge des Coachings quantitativ sowie qualitativ messen – möglich wäre eine quantitative Befragung von Teilnehmenden eines derartigen Coachings, wobei qualitative Interviews oder auch Fokusgruppendifkussionen ebenfalls eingesetzt werden können.

In diesem Zusammenhang könnte auch eine Prä- und eine Post-Messung durchgeführt werden, um die Veränderungen hinsichtlich der Haltung von Führungskräften und damit einhergehend auch den Erfolg des Coachings evaluieren zu können.

Fest steht nach den Erhebungen der vorliegenden Arbeit, dass sich die individuellen, die gesellschaftlichen sowie die organisationalen Bedingungen in Bezug auf das Führen grundlegend geändert haben und veraltete Konzepte schon seit geraumer Zeit nicht mehr mithalten können: Die Führungskonzepte des 21. Jahrhunderts in Organisationen führen in vielen Teilen zum Untergang klassischer Konzepte – ein Umstand, welcher sowohl in der Theorie als auch in der Praxis eine große Lücke hinterlässt. Diese gilt es durch die Entwicklung neuer Konzepte so wie beispielsweise das Lösungsschema der vorliegenden Arbeit zu schließen.

Ein besonderes Augenmerk gilt im Rahmen weiterführender Forschungen der Untersuchung von Verhaltens- und Deutungsmustern sowie Haltungen im Zusammenhang mit Führung – die vorliegende Arbeit konnte in diesem Kontext zeigen, dass besondere Haltungen und Werte nicht nur für Führungskräfte von Bedeutung sind, sondern auch für andere beteiligte Akteure. Eine diskursive Haltung und damit auch die praktische Anwendung des im Rahmen der vorliegenden Arbeit erarbeiteten Schemas erfordert besondere Haltungen und Werte. Weiterführende Forschungen könnten sich in diesem Zusammenhang mit Möglichkeiten zur Befähigung von Führungskräften und anderen Akteuren beschäftigen – fernab von der bereits angeführten Möglichkeit des Coachings.

Schließlich wird deutlich, dass bislang weitgehend offen ist, auf welche Art und Weise die immer komplexer werdenden Führungsaufgaben im Zeitalter der stetig voranschreitenden Digitalisierung, Automatisierung, Vernetzung und Globalisierung bewältigt werden sollen.

Ein Dilemma kann darin gesehen werden, dass traditionelle, lineare Konzepte zwecks mangelnden Erfolgs zwar aufs Abstellgleis gestellt werden, alternative Modelle und praktische Anwendungen in den Organisationen jedoch Mangelware sind und eine angemessene Führung und Steuerung immer häufig ausbleibt – und dies trotz des steigenden Gestaltungsbedarfes in den Organisationen.

Die konzeptuelle und praktische Erprobung der zukunftsfähigen Führung nimmt daher einen besonderen Stellenwert ein, denn hierbei wird insbesondere der Fragestellung nachgegangen, wie konkret die Führung unter den stark veränderten Rahmenbedingungen aussehen kann.

Literaturverzeichnis

- Adler, N.: International Dimensions of Organizational Behavior. Mason, OH 2008.
- Arnold, R.: Deutungsmuster. Zu den Bedeutungselementen sowie den theoretischen und methodologischen Bezügen eines Begriffs. In: Zeitschrift für Pädagogik, Vol. 29 (1983), Nr. 6, S. 893-912.
- Arnold, R.: Deutungsmuster und pädagogisches Handeln in der Erwachsenenbildung: Aspekte einer Sozialpsychologie der Erwachsenenbildung und einer erwachsenenpädagogischen Handlungstheorie. Bad Heilbrunn: Klinkhardt 1985.
- Arnold, R.: Betriebspädagogik, 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt 1997. In Ausbildung, Fortbildung, Personalentwicklung; Bd. 31.
- Arnold, R.: Das Santiago Prinzip. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst 2000.
- Arnold, R.: Das Santiago-Prinzip. Systemische Führung in lernenden Unternehmen. In: systemia – Systemische Pädagogik, Band 2, Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren 2009.
- Arnold, R.: Erziehungswissenschaftliche Theoriebildung in der Weiterbildung. In: Pädagogische Rundschau, Jahrgang 73, März/April 2019.
- Asper, K.: Verlassenheit und Selbstentfremdung. Schweiz, Olten: Walter 1990.
- Baer, U.: Was ist eigentlich Haltung? In: KLT Online Journal, Beitrag Nr. 17 (2018), o. S.
- Baldwin, M. W.: Relational schemas and the processing of social information. In: Psychological Bulletin, Vol. 112 (1992), Nr. 3, S. 461–484.
- Barmeyer, C.: Mentalitätsunterschiede und Marktchancen. St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag 2000.
- Bartlett, F. C.: Remembering: A study in experimental social psychology. Cambridge: Cambridge University Press 1932.
- Bea, F. X./Göbel, E.: Organisation. 4. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius 2010.
- Becker, H./Langosch, I.: Produktivität und Menschlichkeit – Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. 5. Auflage, München: De Gruyter 2002.
- Beckhard, R.: Organisationsentwicklung – Strategien und Modelle. Baden-Baden und Bad Homburg: Gehlen 1972.

- Berger-Grabner, D.: Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler 2016.
- Berthel, J.: Modelle, allgemein. In: Kosiol, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1970, S. 1122-1129.
- Blanchard, K./Britt, J./Hoekstra, J./Zigarmi, P.: Wer hat Mr. Change gekillt? Warum Veränderungen so oft scheitern - und wie wir sie erfolgreich durchsetzen. Genf: Ariston Verlag 2010.
- Blesch, R. W./Möding, W.: „Dialogisches Führen“ – Ein Beitrag zur Legitimierung zukunftsfähiger Führung. In: IZPP, Ausgabe 2 (2014), S. 1-13.
- Bohm, D.: Der Dialog. Ojai, CA: o. V. 1990.
- Bohnsack, R.: Generation, Milieu und Geschlecht. Ergebnisse aus Gruppendiskussionen mit Jugendlichen. Opladen: Leske + Budrich 1989.
- Bohnsack, R.: Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. 4. Auflage, Opladen: Leske + Budrich 2000.
- Bohnsack, R.: Dokumentarische Methode und die Logik der Praxis. In A. Lenger, C. Schneickert & F. Schumacher (Hrsg.), Pierre Bourdieus Konzeption des Habitus. Grundlagen, Zugänge, Forschungsperspektiven (S. 175–200). Wiesbaden: Springer VS 2013.
- Bohnsack, R.: Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in qualitative Methoden. 9. Auflage, Opladen Toronto: Budrich 2014.
- Bohnsack, R.: Praxeologische Wissenssoziologie. Opladen Toronto: Verlag Barbara Budrich 2017.
- Blum, U./Leibbrand, F.: Entrepreneurship und Unternehmertum – Denkstrukturen für eine neue Zeit. Wiesbaden: Gabler 2001.
- Bögelein, N./Vetter, N.: Deutungsmuster als Forschungsinstrument - Grundlegende Perspektiven. Weinheim Basel: Beltz 2019.
- Bortz, J./Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Wiesbaden: Springer 2002.
- Brewer, W. F./Treyens, J. C.: Rolle von Schemata im Gedächtnis für Orte. In: Cognitive Psychology, Vol. 13 (1981), Nr. 2, S. 207-230.
- Brünner, G./Graefen, G.: Texte und Diskurse. Wiesbaden: Springer 1994.

- Brüsemeister, T.: Qualitative Forschung – Ein Überblick. 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2008.
- Buss, E.: Modul 2: Managementsoziologie als wissenschaftliche Fachdisziplin. In: Buss, E. (Hrsg.): Managementsoziologie - Grundlagen, Praxiskonzepte, Fallstudien, München: Oldenburg 2008, S. 7-30.
- Capgemini (Hrsg.): Agile Befähigung – Wie aus einer Führungskraft ein starker Servant Leader wird... 2021, abrufbar unter: <https://www.capgemini.com/de-de/2021/02/agile-befaehtigung-starker-servant-leader/> (letzter Zugriff am 10.09.2021).
- Cacioppo, J. T./Patrick, W.: Loneliness. New York: W. W. Norton & Company 2008.
- Cherry, K.: The Role of a Schema in Psychology. 2019, abrufbar unter: <https://www.verywellmind.com/what-is-a-schema-2795873> (letzter Zugriff am 09.09.2021).
- Comelli, G.: Training als Beitrag zur Organisationentwicklung. München: Hanser 1985.
- Cox, H. L.: Erzählforschung. Rheinisches Jahrbuch für Volkskunde, Nr. 26, Berlin New York: o. V. 1977.
- Creusen, U./Gall, B./Hackl, O.: Digital Leadership – Führung in Zeiten des digitalen Wandels. Wiesbaden: Springer Gabler 2017.
- Czichos, R.: Erfolgsfaktor Changemanagement. Freiburg München: Haufe Gruppe 2014.
- Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.): DIN EN ISO 9000:2005. Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe, Stand 12 (2005), Abschnitt 3.4.1, S. 23.
- Diaz-Bone, R.: Kulturwelt, Diskurs und Lebensstil - Eine diskurstheoretische Erweiterung der Bourdieuschen Distinktionstheorie. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer 2010.
- Dietz, K.-M./Kracht, T.: Dialogische Führung – Grundlagen, Praxis, Fallbeispiel. Frankfurt am Main: Campus Verlag 2011.
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Changemanagement – den Unternehmenswandel gestalten. 12. Auflage, Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Doppler, K./Fuhrmann, H./Lebbe-Waschke, B./Voigt, B.: Unternehmenswandel gegen Widerstände. 3. Auflage, Frankfurt am Main: Campus Verlag 2014.
- Eberwein, W./Tholen, J.: Managermentalität: Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine 1992.

- Ebner, M.: Positive Leadership – Erfolgreich führen mit Perma-Lead. Wien: Facultas 2019.
- Ehlich, K.: Instruktion durch Text und Diskurs. Wiesbaden: Springer 1994.
- Ehlich, K.: Schulischer Diskurs als Dialog? In: Steger, H./Schröder, P.: Dialogforschung, Düsseldorf: Schwann 1981, S. 334-369.
- Endrejat, P. C./Kauffeld, S.: Wie können wir Organisationsentwicklung partizipativ gestalten? Gruppe Interaktion Organisation, Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie, Jahrgang 48 (2017), Heft 2, S. 143-154.
- Fink, C. A.: Prozessorientierte Unternehmensplanung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag 2003.
- Flick, U.: Qualitative Forschung – Eine Einführung. 7. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt 2016.
- Flick, U.: Qualitative Forschung - Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaft. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt 1995.
- Foscht, T./Angerer, T./Swoboda, B.: Mixed Methods. In: Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler I GWV Fachverlage, 2007, S. 247-259.
- Foucault, M.: Die Ordnung der Dinge. Eine Archäologie der Humanwissenschaften. Frankfurt am Main: Suhrkamp 2003.
- Foucault, M.: Die Ordnung des Diskurses. 11. Auflage, Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch 1991.
- Foucault, M.: Archäologie des Wissens. Frankfurt am Main: Suhrkamp 1981.
- Foucault, M.: Überwachen und Strafen. Frankfurt am Main: Suhrkamp 1976.
- Foucault, M.: Orders of Discourse. In: Social Science Information, Vol. 10 (1971), Nr. 2, S. 7-30.
- Fowler, R.: On critical linguistics. In: Caldas-Coulthard, C. R./Coulthard, M. (Hrsg.): Texts and practices: Readings in critical discourse analysis, London: Routledge 1994.
- Franken, S.: Arbeitswelt der Zukunft als Herausforderung für die Führung. In: Franken, S. (Hrsg.): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden: Springer Gabler 2016, S. 3-26.

- Franzmann, A.: Deutungsmuster-Analyse. In: Schützeichel, R. (Hrsg.): Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung, Konstanz: UVK Verlag 2007, S. 191-198.
- French, W. L./Bell, C. H.: Organisationsentwicklung - Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1994.
- Frost, J./Hattke, F.: Theoretische Grundlagen und praktische Gestaltung der Organisation. In: Schweitzer, M./Baumeister, A. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 11. Auflage, Berlin: ESV Erich Schmidt Verlag 2015, S. 373-415.
- Fueglistaller, U./Müller, C./Volery, T.: Entrepreneurship – Modelle, Umsetzung, Perspektiven. 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler 2012.
- Furtner, M./Baldegger, U.: Self-Leadership und Führung – Theorien, Modelle und praktische Umsetzung. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH 2016.
- Gebert, D.: Organisationsentwicklung. Stuttgart 1974.
- Gebert, D./Von Rosenstiel, L.: Organisationspsychologie. 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1996.
- Gebhardt, B./Hofmann, J./Roehl, H.: Zukunftsfähige Führung – Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen. 2015, abrufbar unter: [https://www.changex.de/Article/studie gebhardt hofmann roehl zukunftsfaehige fuehrung_1](https://www.changex.de/Article/studie_gebhardt_hofmann_roehl_zukunftsfaeehige_fuehrung_1) (letzter Zugriff am 02.08.2021).
- Geißler, H.: Coaching im Aufwind oder vor dem Burnout? In: Schwuchow, K., Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung. München, Unterschleißheim 2007, S. 209–220.
- Geißler, H.: Coaching – von der Erwachsenen- und Berufsbildung zum Führungs- und Organisationslernen. In: Gieseke, W./Nuissl, E./Schüßler, I. (Hrsg.): Reflexion zur Selbstbildung, Festschrift für Rolf Arnold, Bielefeld: Bertelsmann 2012, S. 15-31.
- Geißler, H.: Organisationslernen durch Führungskräfte-Coaching mit modernen Medien - Neoinstitutionalistische Grundlegung und empirische Erprobung. In: Göhlich, M./Weber, S. M./Schiersmann, C./Schröer, A. (Hrsg.): Organisation und Führung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011, S. 235-244.
- Geißler, H.: Organisationspädagogik - Umriss einer neuen Herausforderung. München: Vahlen 2000.

- Gellert, M./Von Ameln, F./Kramer, J./Stark, H.: Organisationsberatung beobachtet - Hidden Agendas und Blinde Flecke. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Vol. 42 (2009), S. 327-426.
- Gerkhardt, M./Frey, D.: Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. In: Organisationentwicklung, Vol. 4 (2016), Nr. 6, S. 48-59.
- Goyk, R./Grote, S.: Holakratie – Ein neuer Stern am Himmel der Organisationentwicklung? In: Goyk, R./Grote, S. (Hrsg.): Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley, Wiesbaden: Springer Gabler 2017, S. 79-97.
- Graf, N./Witte, E. H.: Synergetische Führung – die Steuerung eines zukunftsfähigen Mikrosystems. In: Grote, S. (Hrsg.), Die Zukunft der Führung, Wiesbaden: Springer Gabler 2012, S. 513-529.
- Graf-Götz, F./Glatz, H.: Handbuch Organisation gestalten. 4. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz 2007.
- Greif, S./Heinz M./Clairmont, H.: Pädagogik. In: Greif, S./Heinz M./Clairmont, H. (Hrsg.): Herder Handbuch, Paderborn: Brill I Fink 2019, S. 595-622.
- Grossmann, R./Mayer, K.: Organisationentwicklung konkret. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011.
- Grote, S./Arnold, R./Jädtke, K./Hering, V. W.: Führung und Leadership. In: Studienbrief OE0120, Kaiserslautern: o. V. 2014.
- Habermas, J.: Theorie des kommunikativen Handelns. In: Endruweit, G./Trommsdorff, G./Burtzan, N. (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, 11. Auflage, Konstanz: UKV Verlagsgesellschaft 2014.
- Haid, D.: Corporate Entrepreneurship im strategischen Management. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag 2003.
- Hartung, W. u.a.: Sprachliche Kommunikation und Gesellschaft. Berlin: Akademie Verlag 1974.
- Hascher, T.: Quantitative und qualitative Forschung. In: Hofmann, F./Schreiner, C./Thonhauser, J. (Hrsg.): Qualitative und quantitative Aspekte, Münster: Waxmann Editors, 2008, S.117-131.

- Helfferrich, C.: Die Qualität qualitativer Daten - Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011.
- Herrmann, D./Hüneke, K./Rohrberg, A.: Führung auf Distanz – Mit virtuellen Teams zum Erfolg. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler 2012.
- Hofert, S.: Agiler führen – Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Wiesbaden: Springer Gabler 2019.
- Höpner, M.: Unternehmensführung im Wandel. Was bewegt die Führungskräfte? Von der Agency-Theory zur Soziologie des Managements. In: Soziale Welt, Jahrgang 55 (2004), Heft 3, S. 263–282.
- Jackob, N./Schoen, H./Zerback, T.: Sozialforschung im Internet - Methodologie und Praxis der Online-Befragung. Wiesbaden: Springer 2009.
- Jacobi, J.: Die Psychologie von C. G. Jung – Eine Einführung in das Gesamtwerk. Olten: Walter Verlag 1978.
- Jacobi, J.: Die Psychologie von C.G. Jung - Eine Einführung in das Gesamtwerk. Frankfurt am Main: Fischer 1971.
- Jäger, S./Januschek, F.: Der Diskurs des Rassismus. Oldenburg: Leske & Budrich 1992.
- Jones, R. H.: Creativity and discourse. In: World Englishes, Vol. 29 (2010), Nr. 4, S. 467-480.
- Kaehler, B.: Komplementäre Führung. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer 2017.
- Keller, R.: Diskurs/Diskurstheorien. In: Schützeichel (Hrsg.): Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung, Köln: Herbert von Halem Verlag 2018, S. 199-213 abrufbar unter: <https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=mtRSDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA199&dq=definition+diskurs+reiner+keller&ots=3wkui0kt4R&sig=wZH56jNe3tLLOqFUSd6xU6K7Og#v=onepage&q=definition%20diskurs%20reiner%20keller&f=false> (letzter Zugriff am 31.01.2022).
- Kluge, F.: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. Berlin und andere: De Gruyter 1989.
- Knoblauch, H.: Diskurs, Kommunikation und Wissenssoziologie. In: Keller, R./Hiesland, A./Schneider, W./Viehover, W. (Hrsg.): Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse, Wiesbaden: Leske und Budrich 2011, S. 207-223.
- Köhler, W.: Werte und Tatsachen. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 1968.

- Koller, A.: „Doxa (doxa).“ In: Fröhlich, G./Rehbein, B. (Hrsg.), Bourdieu-Handbuch. Leben-Werk-Wirkung. Stuttgart: J. B. Metzler, 2009, S. 79–80.
- Koller, H.-C.: Bildung anders denken – Einführung in die Theorie transformatorischer Bildungsprozesse. 2. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer 2018.
- Korn, H.-P.: Agile Führungskultur. In: Scherber, S./Lang, M. (Hrsg.): Agile Führung, Düsseldorf: Symposium 2015, S. 59-94.
- Kotter, J. P.: Force for Change. New York: Free Press 1990.
- Kreckel, R.: Politische Soziologie der sozialen Ungleichheit. 3. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH 2004.
- Krüger, W.: Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH 2009.
- Kruse, P.: next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. 9. Um ein Geleitwort erweiterte Auflage, Offenbach: GABAL Verlag GmbH 2020.
- Kühl, S.: Organisationen – Eine sehr kurze Einführung, 1. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011.
- Kurbacher F. M./Wüschner, P. (Hrsg.): Was ist Haltung? Begriffsbestimmung, Positionen, Anschlüsse, Würzburg: Königshausen & Neumann 2017.
- Lahno, B.: Verantwortlich Handeln. In: Zeitschrift Für Management, Vol. 4 (2009), S. 75-94.
- Landes, M./Steiner, E./Wittmann, R./Utz, T.: Führung von Mitarbeitern im Homeoffice. Wiesbaden: Springer 2020.
- Lauer, T.: Changemanagement – Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 2. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Gabler 2014.
- Lepsius, R. M.: Zur Soziologie des Bürgertums und der Bürgerlichkeit. In: Kocka, J. (Hrsg.): Bürger und Bürgerlichkeit im 19. Jahrhundert, Göttingen: Vandenhoeck 1987, S. 79-100.
- Lewin, K.: Frontiers in group dynamics. In: Human Relations, Vol 1 (1947), Nr. 1, S. 5-41.
- Loose, A./Sydow, J.: Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen — Strukturationstheoretische Betrachtungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen, Leverkusen: Westdeutscher Verlag 1994, S. 160-193.

- Marchant, J.: Leadership is an Attitude. 2013, abrufbar unter: <http://www.emotionalintelligenceatwork.com/resources/leadership-is-an-attitude/> (letzter Zugriff am 09.09.2021).
- Matoba, K./Caspary, S.: Transkultureller Dialog. Marburg: Metropolis 2000.
- Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken. Beltz Pädagogik, Weinheim: Beltz 2015.
- Mayring, P.: Einführung in die Qualitative Sozialforschung - Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Auflage, Weinheim u.a.: Beltz 2002.
- Meisel, K./Feld, T. C.: Veränderungen gestalten – Organisationentwicklung und -beratung in Weiterbildungseinrichtungen. Münster: Waxmann Verlag 2009.
- Mezirow, J. Transformative Learning – Theory to Practice. New Directions for Adult & Continuing Education, Wiley Online Library, DOI: <https://doi.org/10.1002/ace.7401> (letzter Zugriff am 09.09.2021).
- Mietzel, G.: Pädagogische Psychologie des Lernens und Lehrens. München: Hogrefe 1998.
- Mihelčič, M.: An Extension of Lipovec's Definition of Organisation and the Most Relevant Goal-Oriented Relationships. In: Dynamic Relationships Management Journal, Vol. 1 (2012), Nr. 1, S. 26-47.
- Mönks, F. J./Knörs, A. M. P.: Lehrbuch der Entwicklungspsychologie. München: Reinhardt 1996.
- Nachreiner, B.: Balance braucht Weile. Faktoren der Führung in der lernfähigen Organisation. In: Krebsbach-Gnath, C. (Hrsg.): Den Wandel in Unternehmen steuern. Faktoren für ein erfolgreiches Change-Management. Wiesbaden 1992, S. 57-84.
- Neuberger, O.: Führen und führen lassen. Stuttgart: UTB 2002.
- Neuroleadership-online (Hrsg.): Dodekaeder-Modell des Neuroleadership. 2021, abrufbar unter: <http://www.neuroleadership-online.de/dodekaeder-modell.html> (letzter Zugriff am 15.06.2021).
- Norton, M. I./Mochon, D./Ariely, D.: The IKEA effect: When labor leads to love. In: Journal of consumer psychology, 22. Jg. (2012), Nr. 3, S. 453-460.

NTT Germany AG (Hrsg.): Digital Leader braucht das Land: Nur jede zwölfte Führungskraft der deutschen Wirtschaft wird den Anforderungen der Digitalisierung gerecht. 2015, abrufbar unter: <https://www.presseportal.de/pm/23295/3136366> (letzter Zugriff am 15.06.2021).

Obermann, C./Solga, M.: Jobinterviews professionell führen. Wiesbaden: Springer Fachmedien 2018.

Oerter, R./Montada, L.: Entwicklungspsychologie – Ein Lehrbuch. München: Beltz PsychologieVerlagsUnion 1998.

Oltmanns, T./Nemeyer, D.: Machtfrage Change - Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und wie Sie es besser machen. München: Campus 2010.

Oswald, H.: Was heißt qualitativ forschen? Eine Einführung in Zugänge und Verfahren. In: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim & München: Juventa 2003, S. 71-87.

Paier, D.: Quantitative Sozialforschung – Eine Einführung. Wien: Facultas Universitätsverlag 2010.

Petersen, J.: Zukunft der Organisation – Krisen - der Normalfall im Leben der Organisation? Koblenz-Landau: Universität Koblenz-Landau, o. J., abrufbar unter: https://www.erev.de/media/petersen_unternehmenskrisen.pdf (letzter Zugriff am 09.09.2021).

Petersen, J.: Dialogisches Management. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH Europäischer Verlag der Wissenschaften 2003.

Petry, T.: Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. 2. Auflage, Freiburg und andere: Haufe 2019.

Piaget, J./Inhelder, B.: Die Psychologie des Kindes. Olten: Walter-Verlag 1972.

Pohlmann, M.: Management und Führung: eine managementsoziologische Perspektive. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Vol. 30 (2007), Nr. 1, S. 5-20, abrufbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-38802> (letzter Zugriff am 05.08.2021).

Pohlmann, M.: Management, Organisation und Sozialstruktur – Zu neuen Fragestellungen und Konturen der Managementsoziologie. In: Schmidt, R./Gergs, H.-J./Pohlmann, M. (Hrsg.): Managementsoziologie - Themen, Desiderate, Perspektiven, München und Mering: Rainer Hampp Verlag 2002, S. 227-245.

Porsche Consulting (Hrsg.): Change Management Kompass 2020. Stuttgart: o. V. 2020.

- Punch, K. F.: Introduction to research methods in education. London: Sage 2011.
- Rasch, B./Frieze, M./Hofmann, W./Naumann, E.: Quantitative Methoden 1 – Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer 2014
- Reinhardt, R.: Neuroleadership. München: DeGruyter 2014.
- Reiß, M.: Change Management als Herausforderung. In: Reiß, M./Von Rosenstiel, L./Lanz, A. (Hrsg.): Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1997, S. 5-29.
- Remer, A.: Führung als Marketinginstrument. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1987.
- Reusche, U./Engelke, S.: Mindful Leadership - die Kunst der achtsamen Selbst-Führung. Springer Professional Online Artikel, 2019, abrufbar unter: <https://www.springerprofessional.de/leadership/stressmanagement/mindful-leadership--achtsame--selbst--fuehrung/16416900> (letzter Zugriff am 04.08.2021).
- Rock, D.: SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. In: Neuroleadership Journal 1 (2008), S. 1-9.
- Rock, D.: Your Brain at Work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long. New York: Harper Business 2009.
- Rock, D./Cox, C.: SCARF in 2012: updating the social neuroscience of collaborating with others. Neuroleadership Journal 4, 2012, abrufbar unter: https://www.saskatoonhealthregion.ca/about/PFMS/Documents/Change_Leadership_Module/SCARF%20Model%20-%20Updating%20the%20Social%20Neuroscience%20of%20Collaborating%20with%20Others.pdf (letzter Zugriff am 09.05.2022).
- Samuels, A./Shorter, B./Plaut, F.: Wörterbuch der Jungschen Psychologie. München: Verlag Dtv 1991.
- Sauer, S./Andert, K./Kohls, N./Müller, G. F.: Mindful Leadership: Sind achtsame Führungskräfte leistungsfähigere Führungskräfte? In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Vol. 42 (2011), Nr. 4, S. 1-11.

- Sauer, S./Kohls, N.: Mindfulness in Leadership: Does Being Mindful Enhance Leaders' Business Success? In: Shihui, H./Pöppel, E. (Hrsg.): Culture and Neural Frames of Cognition and Communication. Berlin: Springer 2011, S. 287-307.
- Sauer-Schiffer, U.: Bildung und Beratung. Münster und andere: Waxmann 2004.
- Schäfer, T.: Statistik II – Inferenzstatistik. Wiesbaden: VS Verlag 2010.
- Scharmer, O.: Theorie U – von der Zukunft her führen. 5. Auflage, Heidelberg: Carl Auer 2020.
- Schermuly, C. C. (2020): Holacracy - Die holokratische Organisation. 2020, abrufbar unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-moderne-formen-der-arbeitsgestaltung/holacracy-die-holokratische-organisation_80_406704.html (letzter Zugriff am 15.06.2021).
- Schiersmann, C./Thiel, H.-U.: Organisationsentwicklung - Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 4. Auflage, Wiesbaden: Springer 2014.
- Schienstock, G.: Managementsoziologie – ein Desiderat der Industriesoziologie? In: Soziale Welt, Vol. 42 (1991), S. 249-370.
- Schirmer, F.: Organisation des Managements. In: Ganter, H.-D./Schienstock, G. (Hrsg.): Management aus soziologischer Sicht - Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie, Wiesbaden: Gabler 1993, S. 83–112.
- Schmidt, R./Gergs, H.-J./Pohlmann, M.: Managementsoziologie: Themen, Desiderate, Perspektiven. Soziologie des Managements und der betrieblichen Modernisierung, Band 1, München: Hampp 2002, abrufbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-324345> (letzter Zugriff am 05.08.2021).
- Schmitz, E./Thomssen, W. Verfahrensweisen sekundärer Symbolsysteme. In: Hörning, E./Tietgens, H. (Hrsg.), Erwachsenenbildung, Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Schneider, E. W.: Why Good Management Ideas Fails – Understanding Your Corporate Culture. 1999, abrufbar unter: <http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm> (letzter Zugriff 20.09.2021)
- Schöffner, G.: Haltung ist für Veränderungen entscheidend. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2020, abrufbar unter: <https://www.schaeffer-poeschel.de/haltung-ist-fuer-veraenderungen-entscheidend/> (letzter Zugriff am 04.08.2021).

- Schön, M./Cubela, D./Hellriegel, J.: Eine kleine Werkschau – Ausgewählte Publikationen Rolf Arnolds. In: Rohs, M. et al. (Hrsg.): Pädagogische Perspektiven auf Transformationsprozesse, Bielefeld: wbv Publikationen 2019, S. 19-28.
- Schreyögg, G.: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler 2008.
- Schuch, B.: Schemata, kognitive. In: Stumm G./Pritz A. (Hrsg.): Wörterbuch der Psychotherapie, Wien: Springer 2000.
- Schumann, S.: Quantitative und qualitative Forschung – ein Diskussionsbeitrag. Wiesbaden: Springer 2018.
- Schwarz, M./Schlaak, T.: 50 systemische Demonstrationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2018.
- Seitz, R.: Entwicklung eines Referenzvorgehensmodells zur Erstellung eines Bewertungssystems für die Planung von Rechenzentren. Band 1 von IBBS, Institut für Baubetriebswesen, Bauwirtschaft und Stadtentwicklung, Universität Leipzig, Bauwirtschaft und Stadtentwicklung Institut für Baubetriebswesen, Leipzig: o. V. 2004.
- Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2011.
- Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 1. Auflage, Stuttgart: Klett-Cotta 1990.
- Sikora, H.: Digital Age Management: Führung im digitalen Zeitalter. In: e & i Elektrotechnik und Informationstechnik, Vol. 134 (2017), S. 344-348.
- Sprinkart, K. P./Gottwald F.-T.: Digital Leadership: Führen mit Knowledge Media. 1. Auflage, Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH 2003.
- Stachowiak, H.: Allgemeine Modelltheorie. Wien und New York: Springer-Verlag 1973.
- Staehle, W. H.: Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage, München: Vahlen 1999.
- Statista (Hrsg.): Einschätzung von Personalmanagern über die wichtigsten Schwierigkeiten und Probleme bei Veränderungsprozessen. 2021, abrufbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/156842/umfrage/personalpolitische-probleme-bei-veraenderungen/> (letzter Zugriff am 14.06.2021).

- Stobbe, A.: Mikroökonomik. 2. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer 2013.
- Stock-Homburg, R.: Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente. 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010.
- Teichmann, S./Hüning, C.: Digital Leadership – Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht? In: Keuper, F./Schomann, M./Sikora, L. I./Wassef, R. (Hrsg.): Disruption und Transformation Management, Wiesbaden: Springer Gabler 2018, S. 23-42.
- Trebesch, K.: Organisationsentwicklung – Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart: Klett-Cotta 2000.
- Turner, V.: The Ritual Process - Structure and Anti-Structure. New York: Routledge 1969.
- Ullrich C.: Deutungsmuster und Deutungsmusteranalyse. In: Ullrich, C. (Hrsg.): Das Diskursive Interview - Qualitative Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS 2019, S. 1-30.
- Vandever, R.: Leadership is an Attitude. Purdue University, 2013, abrufbar unter: https://www.purdue.edu/science/images/wisp/graduate/WISP_Leadership.pdf (letzter Zugriff am 09.05.2022).
- Van Well, B./Matthiesen, K.: Diskursives Führen – Führen trotz Weisungsbefugnis. In: Bührmann, A./Horwitz, M./Von Schlippenbach, S./Stein-Bergman, D. (Hrsg.): Management ohne Grenzen, Wiesbaden: Springer 2013.
- Vickers, G.: Towards a sociology of management. London: Chapman & Hall 1967.
- Vierheilig, J.: Dialogik als Erziehungsprinzip. In: Lanwer-Koppelin, W./Vierheilig, J. (Hrsg.): Martin Buber – Anachronismus oder neue Chance für die Pädagogik? Butzbach-Griedel: AFRA 1996, S. 14-74.
- Vogel, R. T.: C. G. Jung für die Praxis – Zur Integration jungianischer Methoden in psychotherapeutische Behandlungen. Stuttgart: W. Kohlhammer 2008.
- Von Au, C.: Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Wiesbaden: Springer Fachmedien 2017.
- Von Rosenstiel, L.: Führung von Mitarbeitern. 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1999.
- Wadenfels, B.: Michel Foucault – Ordnung in Diskursen. In: Ewald, F./Wadenfels, B. (Hrsg.): Spiele der Wahrheit. Michel Foucaults Denken. Frankfurt am Main 1991, S. 277- 297.

- Wagner, G.: Digital Leadership – die Führungskraft im Zeitalter von Industrie 4.0. In: Andelfinger, V. P./Hänisch, T. (Hrsg.): Industrie 4.0, Wiesbaden: Springer Gabler 2017, S. 165-214.
- Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5. Auflage, Tübingen: Mohr 1985.
- Weber, W./Kabst, R./Baum, M.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 10. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler 2017.
- Weinert, A. B.: Organisations- und Personalpsychologie. 5. Auflage, Weinheim: Beltz 2004.
- Weinert, Ansfried B.: Organisationspsychologie - Ein Lehrbuch. 4. Auflage, Weinheim: Beltz 1998.
- Welp, I. M./Brosi, P./Schwarz Müller, T.: Digital Work Design. Frankfurt am Main: Campus 2018.
- Werner, H.-U.: SoundScape-Dialog – Landschaften und Methoden des Zuhörens. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2006.
- Willke, H.: Systemtheorie - Grundlagen: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme I. Stuttgart: UTB 1991.
- Wilson, E. J./Goethals, G./MacGregor, J.: Leadership in the digital age. In: Encyclopedia of Leadership, Vol. 1 (2004), S. 859-861.
- Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. 7. Auflage, München: Hermann Luchterhand Verlag 2007.
- Zimbardo, P. G.: Psychologie. 5. Auflage, Wiesbaden: Springer 1992.
- Zimbardo, P. G.: Lehrbuch der Psychologie - Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik. Berlin Heidelberg: Springer 1974.
- Zink, K. J.: Personal- und Organisationsentwicklung bei der Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen. Heidelberg: Physica-Verlag 2009.
- Zink, K. J.: Traditionelle und neuere Ansätze der Organisationsentwicklung. In Krüger, H./Rühl, G./Zink K. J. (Hrsg.) Industrial Engineering und Organisationsentwicklung im kommenden Dezzennium. München: Hanser 1979, S. 61-75.
- Zollondz, H.-D.: Lexikon Qualitätsmanagement – Handbuch des modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements. München: Oldenburg 2001.

Anhang

Anhang 1

Dialogisches Change Management

Es freut mich, dass Sie meiner Einladung zu dieser Umfrage gefolgt sind und mich dadurch bei meiner Forschungsarbeit unterstützen.

Gerne möchte ich Ihre Erfahrungen und Einschätzungen im Bereich Change noch besser kennen lernen und freue mich, wenn wir uns dazu in einem persönlichen Interview austauschen (Kontaktdatenangabe am Ende des Fragebogens möglich).

1. **Wie ausgeprägt ist Ihrer Meinung nach der Einfluss von Führungskräften auf eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsvorhaben in Unternehmen? ***

sehr schwach schwach stark äußerst stark

☐ ☐ ☐ ☐

2. **Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Berücksichtigung von Werten¹, Kommunikation und individueller Verhaltensausrprägung (von Führungskraft und Mitarbeiter) für erfolgreiches FÜHRUNGSVERHALTEN? ***

	überhaupt nicht wichtig	nicht wichtig	wichtig	sehr wichtig
Beachtung von Werten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
individueller Verhaltensausrprägung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. **Wie beurteilen Sie die Bedeutung der Führungscharakteristika: Beachtung von Werten, Kommunikation und individueller Verhaltensausrprägung der Beteiligten² bzgl. erfolgreicher Umsetzung von VERÄNDERUNGSVORHABEN? ***

	sehr schwach	schwach	stark	äußerst stark
Beachtung von Werten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
individueller Verhaltensausrprägung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¹ Werte sind in diesem Zusammenhang jene Vorstellungen, welche in einer Gesellschaft allgemein als wünschenswert anerkannt sind und den Menschen Orientierung verleihen.

² Beteiligte sind in diesem Zusammenhang: Führungskräfte, Mitarbeiter.

* Pflichtangaben

4. **Wie stark hängt der Erfolg verschiedener Phasen von Veränderungen³ von der Berücksichtigung von Werten⁴, Kommunikation und individueller Verhaltensausrprägung (von Führungskraft und Mitarbeiter) ab? ***

Phase 1:
Initialisierung der Veränderung

	sehr schwach	schwach	stark	äußerst stark
Beachtung von Werten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
individueller Verhaltensaussprägung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Phase 2:
Konzipierung des Veränderungsprojekts**

	sehr schwach	schwach	stark	äußerst stark
Beachtung von Werten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
individueller Verhaltensaussprägung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Phase 3:
Mobilisierung der Beteiligten**

	sehr schwach	schwach	stark	äußerst stark
Beachtung von Werten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
individueller Verhaltensaussprägung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Phase 4:
Umsetzung der Veränderung**

	sehr schwach	schwach	stark	äußerst stark
Beachtung von Werten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
individueller Verhaltensaussprägung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Phase 5:
Verstetigung des Neuen**

	sehr schwach	schwach	stark	äußerst stark
Beachtung von Werten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
individueller Verhaltensaussprägung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

³ Hier werden die Veränderungsphasen nach Krüger, W. (2009) „Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung“ als Basis angenommen.

⁴ Werte sind in diesem Zusammenhang jene Vorstellungen, welche in einer Gesellschaft allgemein als wünschenswert anerkannt sind und den Menschen Orientierung verleihen.

5. Wie stufen Sie die nachstehenden Faktoren⁵ ein, erfolgskritisch für die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu sein? *

	überhaupt nicht wichtig	nicht wichtig	wichtig	sehr wichtig
hierarchiefreier Kontakt (i. S. v. kritische Loyalität, Souveränität)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sanktionsfreier Raum (i. S. v. offene Argumentation)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gegenseitiges Vertrauen (i. S. v. miteinander lernen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

gegenseitiger Respekt (i. S. v. gleichberechtigte Gesprächspartner)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gegenseitige Akzeptanz (i. S. v. gleichberechtigte Wahrheitsquellen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Authentizität der Beteiligten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeit zusammen Neues zu kreieren, überdenken (i. S. v. gemeinsamer Versuchs-/Irrtumsprozess)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⁵ In Anlehnung an Petersen, J. (2003) 'Dialogisches Management'.

6. **Wie stark hängt der Erfolg der Hauptaufgaben in den verschiedenen Phasen von Veränderungen⁶ von der Berücksichtigung von Werten, Kommunikation und individueller Verhaltensausrprägung (von Führungskraft und Mitarbeiter) ab?**

Phase 1:
Initialisierung der Veränderung

	Veränderungsbedarf feststellen				Veränderungsträger aktivieren			
	sehr schwach	schwach	stark	äußerst stark	sehr schwach	schwach	stark	äußerst stark
Beachtung von Werten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individueller Verhaltensausrprägung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Phase 2:
Konzipierung des Veränderungsprojekts

	Veränderungsziele fixieren				Maßnahmenprogramme entwickeln			
	sehr schwach	schwach	stark	äußerst stark	sehr schwach	schwach	stark	äußerst stark
Beachtung von Werten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individueller Verhaltensausrprägung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Phase 3:
Mobilisierung der Beteiligten

	Veränderungskonzept kommunizieren				Veränderungsbereitschaft kreieren				Veränderungsfähigkeit kreieren			
	sehr schwach	schwach	stark	äußerst stark	sehr schwach	schwach	stark	äußerst stark	sehr schwach	schwach	stark	äußerst stark
Beachtung von Werten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individueller Verhaltensausrprägung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Phase 4:
Umsetzung der Veränderung

	Prioritäre Vorhaben durchführen				Folgeprojekte durchführen			
	sehr schwach	schwach	stark	äußerst stark	sehr schwach	schwach	stark	äußerst stark
Beachtung von Werten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individueller Verhaltensausrprägung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Phase 5:
Verstetigung des Neuen**

	Veränderungsergebnisse festhalten				Veränderungsbereitschaft sichern				Veränderungsfähigkeit sichern			
	sehr schwach	schwach	stark	äußerst stark	sehr schwach	schwach	stark	äußerst stark	sehr schwach	schwach	stark	äußerst stark
Beachtung von Werten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individueller Verhaltensausrprägung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⁶ In Anlehnung an Krüger, W. (2009) „Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung“.

7. Ist Ihrer Erfahrung nach ein Veränderungsvorhaben wie ein Projekt zu gestalten?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Teils und zwar:

8. Darf ich Sie nach der Auswertung Ihres Fragebogens für ein Interview zum Thema Change kontaktieren? *
(Sie haben dadurch auch die Möglichkeit, Ihr aktuelles Thema in diesem Bereich zu beleuchten.)

- ☐ Ja (Datenschutzerklärung⁷)
- ☐ Nein

⁷ Datenschutzerklärung: die von Ihnen angegebenen Daten werden nur von mir, Karin Schneider, zu Zwecken der Empirieauswertung genutzt. Es werden nur die Inhalte (ohne personalisierte Angaben) für Ausarbeitungen im Rahmen der Forschungsarbeit verwendet. Die Weitergabe der personenbezogenen Daten an Dritte ist ausgeschlossen.

Sie haben zugestimmt, dass ich Sie nach der Auswertung Ihres Fragebogens kontaktieren darf. Bitte geben Sie hier Ihre Kontaktdaten an.

Name:

E-Mail:

Telefon:

Angaben zu Ihrer Person:

9. An wie vielen Veränderungsvorhaben waren Sie bisher beteiligt? *

	als Mitarbeiter	als Führungskraft	Trifft nicht zu
0-3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8-10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mehr als 10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Welcher Art waren diese Veränderungsvorhaben? *

Bitte kreuzen Sie an.

- ☐ Umstrukturierung im eigenen Bereich/Abteilung/Gruppe
- ☐ Umstrukturierung der Unternehmung
- ☐ Unternehmensintegration
- ☐ Unternehmensverkauf
- ☐ Sanierung
- ☐ Implementierung von Führungskonzepten
- ☐ Implementierung von Führungskultur
- ☐ Implementierung von tools (auch IT)
- ☐ sonstige und zwar:

11. Haben Sie zum Thema ‚Change Management‘ eine Weiterbildung besucht?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

12. Aktuelle Funktion: *

13. Ihre Funktion kann folgender Hierarchieebene zugeordnet werden: *
 [hier klicken]

14. Fachliche Führungsverantwortung *

- ☐ Nein
- ☐ Ja (Anzahl Mitarbeiter)

15. Disziplinarische Führungsverantwortung *

- ☐ Nein
- ☐ Ja (Anzahl Mitarbeiter)

16. Fachliche und disziplinarische Führungsverantwortung *

- ☐ Nein
- ☐ Ja (Anzahl Mitarbeiter)

17. Die Unternehmensgröße beträgt (nach Mitarbeiterzahlen):

- ☐ 0-10
- ☐ 11-100
- ☐ 1001-5000
- ☐ 5001-10000
- ☐ 10001 und mehr

18. Statistische Angaben:

- ☐ männlich
- ☐ weiblich

19. Alter in Jahren:

- ☐ -25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ älter als 55

[Zurück](#)Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' [Absenden](#)

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

Anhang 2

Interviewleitfaden

Forschungsarbeit: Führung in Organisationsentwicklungsprozessen. Diskurs und Lernen im Rahmen der Wahrnehmung von Führungsaufgaben als Erfolgsfaktor für individuelle und organisationale Entwicklung.

Zeit: 60 Minuten.

Frage 1	Bitte beschreiben Sie ein Changevorhaben, in welchem Sie als	Change-Definition
STAR	Führungskraft, Mitarbeiter oder Berater beteiligt waren.	eigene Funktion Projekt
Frage 2	Welche Rolle hatten Sie in diesem Change? Welche Verantwortung ging	Rollenbewußtsein
STAR	damit einher?	Einflussnahme, Wirkung
	Was war demzufolge genau ihre Aufgabe? Was waren Ihre Ziele in dieser Situation?	Führung Projekt Zielbewußtsein
	Ergänzungsfragen:	eigene Treiber/Werte
	situativ nachfragen	
Frage 3	Wie haben Sie konkret agiert, um die Situation zu lösen?	individuelle Verhaltens-
STAR	Ergänzungsfragen:	präferenz
	Welche Werte sind Ihnen dabei wichtig gewesen?	Kommunikation
	Wie entscheidend finden Sie es zu wissen, wie jeder	Werte (welche?)
	Beteiligte 'gestrickt' ist?	DM-Dekalog
	Wie gingen/gehen Sie darauf ein?	
	Was bedeutet für Sie Kommunikation im Change?	
	(Wer? Wie? Etc.)	
	situativ nachfragen	
Frage 4	Wie ist/läuft der Change geendet/gerade? Was war/ist das Resultat? Gab/gibt	Rollenbewußtsein
STAR	es Folgen aus Ihrem Handeln?	Einflussnahme, Wirkung DM-Dekalog
	Ergänzungsfragen:	
	situativ nachfragen	
Frage 5	Was würden Sie aus heutiger Sicht ändern?	DM-Dekalog
STAR	Ergänzungsfragen:	Reflexion
	Wie hilfreich erscheinen Ihnen als Führungskraft Aspekte wie:	
	hierarchiefreier Kontakt	
	sanktionsfreier Raum	
	gegenseitiges Vertrauen	
	gegenseitiger Respekt	
	gegenseitige Akzeptanz	
	Authentizität der Beteiligten	
	Möglichkeit zusammen Neues zu kreieren, überdenken	
	situativ nachfragen	

Über die Autorin

Karin Schneider

2012 – heute	Coach, Berater für Führung und Veränderung
2023	Bestandene Doktorprüfung, Erziehungswissenschaften
2003 – 2012	Führungskraft und Expertenfunktionen für Personalentwicklung, Organisationsentwicklung
2007	Bestandene Diplomprüfung, Volkswirtschaftslehre
2005 – 2006	Studentische Hilfskraft am Lehrstuhl für Personalwesen
1999 – 2003	Mitarbeiterin in den Bereichen Vertrieb/Verkauf, Personalwesen