

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin
(Masterarbeit)

Die Rolle der Führungskraft in organisationalen Veränderungsprozessen

eingereicht bei

Erstleser: Herr Prof. Dr. Jürgen Holdenrieder

Zweitleserin: Frau Lydia Böttcher, M.A.

von:

Annika Jane Löffler

Matr.-Nr. 08152023

Tübingen, den 01.12.2017

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	2
1 Einleitung	3
2 Organisationale Veränderungsprozesse als Ansatzpunkte für ein Change Management.....	5
2.1 Organisationale Veränderungsprozesse	5
2.1.1 Arten von Wandel	5
2.1.2 Mögliche Auslöser organisationaler Veränderungsprozesse	7
2.1.3 Organisation und Veränderung	8
2.2 Change Management: Der Umgang mit Veränderungsprozessen.....	10
2.2.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs Change Management	10
2.2.2 Change Management Modelle	13
2.2.3 Erfolgsfaktoren von Change Management	16
2.2.4 Psychologische Faktoren des Change Management: Das Individuum in der Organisation	17
3 Personale Führung	24
3.1 Führung.....	24
3.1.1 Definition und Abgrenzung des Führungsbegriffs.....	24
3.1.2 Funktionen und Ziele von Führung	26
3.1.3 Wirkungen von Führung: Wann ist Führung erfolgreich?	28
3.2 Führungstheorien und –konzepte.....	31
3.2.1 Überblick über die Entwicklung der Führungstheorien und –konzepte.....	31
3.2.2 Eigenschaftstheorien der Führung	32
3.2.3 Verhaltensorientierte Führungstheorien.....	33
3.2.4 Situative Theorien der Führung.....	38
3.2.5 Neuere Führungstheorien	42
4 Die Rolle der Führungskraft in organisationalen Veränderungsprozessen	48
4.1 Erwartungen an die Führungskraft	49
4.1.1 Veränderungstrends und daraus resultierende Anforderungen an die Führungskraft	49
4.1.2 Erfolgsfaktoren für personale Führung in Veränderungsprozessen.....	53
4.2 Die Frage nach der „richtigen“ Führung in Phasen organisationalen Wandels	56
4.2.1 Ein Beispiel: Transformationale Führung in Veränderungsprozessen	57
4.2.2 Der Erfolgsbeitrag der Person Führungskraft zu gelingendem Wandel.....	60
5 Zusammenfassung und Fazit	62
6 Literaturverzeichnis	65
7 Erklärung.....	68

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verschiedene Definitionsansätze des Change Managements	11
Abbildung 2: Drei Phasen von Veränderungsprozessen.....	14
Abbildung 3: Kognitiv-affektive Prozesse, die intrapersonal ablaufen	18
Abbildung 4: Phasen in Veränderungsprozessen	22
Abbildung 5: Ziele von Führung	27
Abbildung 6: Das Rahmenmodell der Führung.....	29
Abbildung 7: Stufen der Partizipation.....	35
Abbildung 8: Das Verhaltensgitter von Blake & Mouton.....	37
Abbildung 9: Trends und Herausforderungen.....	50
Abbildung 10: Erfolgsbausteine und -faktoren.....	54
Abbildung 11: Modell der transaktionalen und transformationalen Führung.....	57

1 Einleitung

Aufgrund von neuen Entwicklungen in Technologie, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik und dem daraus resultierenden Wettbewerb stehen Organisationen heutzutage zunehmend unter Innovationsdruck. Veränderungsprozesse in Organisationen sind allgegenwärtig und Wandel ist zu einem selbstverständlichen Phänomen geworden, das ebenso selbstverständliche Anforderungen an einen Umgang mit Veränderungsprozessen mit sich bringt. Dabei ist nicht mehr in erster Linie die Stabilität einer Organisation, sondern vielmehr ihr Umgang mit der durch Wandel entstehenden Instabilität entscheidend für den Erfolg am Markt.¹ Ist Veränderung Dauerzustand, so wird auch der Umgang mit Veränderungsprozessen, wie er im Change Management stattfindet, selbstverständlicher Bestandteil des Unternehmensalltages.² Dabei wird Change Management zunehmend als wichtiger Bestandteil der Führungsaufgabe gesehen, die Führungskraft wird zum „Dreh- und Angelpunkt des Wandels“³. Sie soll „bei immer schneller zu realisierenden und immer häufiger auftretenden Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle als Change Manager in Unternehmen einnehmen“⁴, Veränderungen als Chance begreifen und eine positive Einstellung ihnen gegenüber vertreten.

Aus den an die Rolle der Führungskraft in Veränderungsprozessen gestellten Erwartungen folgt, dass sie oft für ein Scheitern von Wandel verantwortlich gemacht oder als schwach dargestellt wird. Nicht zuletzt kann aber auch seitens der Führungskraft die Notwendigkeit, Veränderungsprozesse zu initiieren, zu gestalten und zu begleiten und damit maßgeblich für deren Ablauf verantwortlich zu sein, Unsicherheiten auslösen.⁵

Auf Basis von einerseits etablierten Führungsstilmodellen und –theorien aus der Literatur sowie andererseits von Change Management Modellen beschäftigt sich die vorliegende Thesis mit der Frage, ob eine Verknüpfung dieser beiden Felder sinnvoll und möglich ist. Dabei liegt der Arbeit folgende leitende Fragestellung zugrunde: Gibt es den „passenden“ Führungsstil für organisationale Veränderungsprozesse, an dem sich die Führungskraft in ihre Rolle orientieren kann?

Es ist anzumerken, dass der Fokus dieser Arbeit auf der Führungskraft als Akteurin des Wandels liegt, obwohl es andere Beteiligte wie zum Beispiel Unternehmensleitung, Mitarbeiter*innen⁶, Projektgruppen, externe Berater*innen etc. gibt. Die Führungskraft ist

¹ Vgl. Blessin/Wick 2014, S. 384

² Vgl. Bohn 2012, S. 53

³ Ebd., S. 33

⁴ Ebd., S. 53

⁵ Vgl. Pinnow 2008, S. 216-218

⁶ Die Berücksichtigung der Genderneutralität wird in der vorliegenden Arbeit durch ein * gekennzeichnet. Übernommene Zitate anderer Autor*innen wurden jedoch nicht entsprechend abgeändert.

„Schlüsselakteurin“ des Wandels, da sie nicht nur an Veränderungsprozessen mitarbeitet, sondern durch ihre alltägliche Führungsrolle einerseits für die Stabilisierung und andererseits auch für die Veränderungen im Arbeitssystem zuständig ist.⁷

Dabei gliedert sich die Arbeit im Einzelnen wie folgt: In Kapitel 2 findet zunächst eine Auseinandersetzung mit den verschiedenen Formen von Veränderung sowie den möglichen Auslösern von Veränderungsprozessen in Organisationen statt. Für die Frage nach einem Umgang mit Veränderungsprozessen wird dann das Change Management definiert und anhand verschiedener Modelle genauer betrachtet. Zudem wird nach den Faktoren gefragt, die zu erfolgreichem Change Management beitragen können. Abschließend widmet sich dieses Kapitel der Frage nach der Bedeutung der psychologischen Faktoren, mit denen Change Management konfrontiert wird, vor allem dem Widerstand der Mitarbeiter*innen.

Kapitel 3 untersucht zunächst den Führungsbegriff und die verschiedenen Funktionen von personaler Führung in Organisationen sowie die Frage, wann Führung erfolgreich ist. Dies dient als Basis für die anschließende Auseinandersetzung mit ausgewählten Führungstheorien und –konzepten in ihrer Entwicklung, ausgehend von den klassischen Ansätzen bis hin zu moderneren.

Kapitel 4 nimmt eine Verknüpfung der beiden vorangehenden Kapitel vor, indem es sich der Rolle der Führungskraft in organisationalen Veränderungsprozessen widmet. Es wird betrachtet, welche Anforderungen, Erwartungen und Aufgaben sich für die Führungskraft aufgrund der herrschenden Veränderungstrends ergeben und wie sie in Veränderungsprozessen erfolgreich führen kann. Abschließend wird in diesem Kapitel die zentrale Frage der Thesis nach der Rolle der Führungskraft in organisationalen Veränderungsprozessen beantwortet.

⁷ Vgl. Blessin/Wick 2014, S. 389

2 Organisationale Veränderungsprozesse als Ansatzpunkte für ein Change Management

Als Grundlage für die genauere Auseinandersetzung mit der Thematik des Change Management wird zunächst geklärt, was Veränderungsprozesse in Organisationen ausmacht und wodurch sie möglicherweise ausgelöst werden.

2.1 Organisationale Veränderungsprozesse

Organisationen müssen auf die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen und Anforderungen des Marktes reagieren, um im zunehmenden Wettbewerbsdruck zu bestehen⁸. Diese Veränderungen finden auf unterschiedlichen Ebenen von Organisationen statt und haben Auswirkungen auf verschiedene Bereiche, insbesondere auch auf die für diese Arbeit bedeutsame Frage nach einem Umgang der Führungskraft mit Veränderungsprozessen. Im Folgenden werden verschiedene Arten von Wandel sowie auslösende Faktoren für Veränderungsprozesse beschrieben⁹. Anschließend wird der Begriff des Change Management als systematischer Umgang mit Veränderungsprozessen in den Blick genommen.

2.1.1 Arten von Wandel

Im Kontext der Betriebswirtschaftslehre ist der Wandel oder die Veränderung die „Bewegung von einem Ausgangs- zu einem Ziel/Endzustand [sic] im Sozialsystem Unternehmen“¹⁰. Es gibt unterschiedliche Arten von Wandel, die im Folgenden kurz aufgeführt werden, um eine begriffliche Grundlage für die Auseinandersetzung mit einem Management des Wandels zu schaffen.

Wandel kann geplant oder ungeplant stattfinden. **Ungeplanter Wandel** läuft in Organisationen kontinuierlich ab und bezieht sich nicht auf die zielgerichtete und bewusste Steuerung von Tätigkeiten, sondern auf die Prozesse, die ungeplant ablaufen. Er lässt sich nach Göbel in Form von Evolutionsmodellen beschreiben, denen der Ansatz zugrunde liegt, dass eine Organisation bestimmte Entwicklungsphasen oder Lebenszyklen durchläuft und dadurch vorher festgelegte Veränderungen durchmacht. Zudem findet sich ungeplanter Wandel in Lernmodellen, die in Form eines unbewussten Dazulernens aus Erfahrungen und damit einer Erweiterung der Wissensbasis auftreten können.¹¹ **Geplanter Wandel** basiert auf einer bewussten Entscheidung für Veränderung

⁸ Stolzenberg/Heberle 2013, S. 2

⁹ Die Begriffe Wandel und Veränderung werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

¹⁰ Steinle/Eggers/Ahlers 2008, S. 9 nach ebd. 2005

¹¹ Vgl. Göbel 2006, S. 503-504)

und einem aktiven, geplanten Vorgehen, um die Veränderungsziele zu erreichen. Es gibt die Reorganisation, die Organisationsentwicklung sowie das Change Management als Formen des geplanten Wandels. Diese Begriffe werden in Kapitel 2.2.1 genauer erläutert. Da sich die vorliegende Arbeit mit der „aktiven Handhabung von Wandlungsprozessen“¹² im Rahmen des Change Management beschäftigt, liegt der Fokus auf geplantem Wandel.

Krüger unterscheidet Formen der strategischen Veränderung in Organisationen zunächst nach Vorhaben¹³: Bei einem geplanten **Abbau** werden Aufgaben, Potenziale oder Personen aufgegeben oder reduziert, was meist Auswirkungen auf die Personalsituation hat. **Umbau** bedeutet die Umgruppierung und Erneuerung bereits bestehender Positionen oder Potenzialen unter Beibehaltung der Grundelemente der Organisation. Nach Krüger ist eine Organisation, die von Umbau betroffen ist, besonders wandlungsfähig, da sie „aus lose gekoppelten Modulen“¹⁴ besteht. Beim **Aufbau** schließlich werden Positionen und Potenziale neu hervorgebracht, entweder durch neue Kompetenzen, die in Verhandlungen und Geschäften zu neuen Wettbewerbsfähigkeiten führen“¹⁵, oder durch das Angebot an neuen Leistungen und Produkten sowie das Erschließen neuer Regionen oder Kundengruppen.

Zudem lassen sich Veränderungsprozesse in Organisationen auf fachlicher und auf überfachlicher Seite beschreiben¹⁶. Vereinfacht dargestellt setzt sich auf der **fachlichen Seite** ein Planungsteam aus Fachleuten und Management mit den Veränderungsebenen der Aufbauorganisation, der Ablauforganisation und des sozialen Gefüges auseinander, um den Veränderungsbedarf zu ermitteln und den Veränderungsprozess zu planen und einzuleiten. Denn Veränderungsprozesse können auf diese Ebenen, das heißt auf Aufbau, Strukturen, Prozesse und auch das soziale Gefüge und Verhalten, einwirken, beispielsweise wenn es um Arbeitsbedingungen, Vergütungsmodelle oder neue Führungsinstrumente geht. Bei der **überfachlichen Seite** geht es um die Art und Weise des Umgangs der Beteiligten (Mitarbeiter*innen und Führungskräfte) mit der anstehenden Veränderung, um das Maß, in dem eine Veränderung akzeptiert und mitgetragen wird, und um die Bereitschaft, sich mit der neuen Situation auseinander- und die Veränderung umzusetzen. Hierbei handelt es sich um weiche Erfolgsfaktoren der Veränderung, die nicht planbar sind, da die Reaktionen und Stimmungen individuell verschieden und zudem nicht konstant sind, sondern schwanken können. Die überfachliche Seite spielt eine wesentliche Rolle für die Umsetzung und den Erfolg des Veränderungsprozesses und darf

¹² Ebd., S. 502

¹³ Krüger 2014, S. 8-9

¹⁴ Ebd., S. 8

¹⁵ Ebd., S. 8

¹⁶ Stolzenberg/Heberle 2013, S. 3-5

daher nicht ignoriert werden. Vielmehr muss sich intensiv und professionell mit der Situation der Betroffenen auseinandergesetzt werden. An dieser Stelle setzt das Change Management mit der Absicht an, „die überfachliche Seite der Veränderung professionell zu steuern“¹⁷.

2.1.2 Mögliche Auslöser organisationaler Veränderungsprozesse

Um einen Überblick über mögliche Auslöser von Veränderungsprozessen zu erhalten, bietet sich die Unterscheidung von externen und internen Faktoren an¹⁸. Externe Anlässe für Change Management liegen außerhalb der Organisation. Organisationen sind als sogenannte offene Systeme im ständigen Austausch mit ihrer Umwelt, welche sich vor allem im 21. Jahrhundert sehr dynamisch weiterentwickelt. Auslöser für diese Weiterentwicklung sind in „Marktumfeld, Politik, Technologie, Ökologie, Gesamtwirtschaft oder Institutionen“¹⁹ zu finden. Organisationen haben nun zwei Möglichkeiten, auf die sich verändernde Umwelt zu reagieren: Entweder sie schotten sich ab und riskieren damit, nicht erfolgreich zu sein. Oder sie reagieren durch Anpassen ihrer Aufbau- und Ablauforganisation. Wird diese entsprechend gewandelt, so kann die Organisation überleben. Allerdings muss hier erwähnt werden, dass Organisationen soziale Systeme sind und nicht rein technische, sodass eine Veränderung nicht nach automatischen, quasi vorprogrammierten Schritten abläuft, sondern immer auch von den Menschen im sozialen System abhängt.²⁰

Wandel kann auch durch interne Entwicklungsprozesse ausgelöst werden. Das Wachstum einer Organisation ohne externe Impulse kann zur Entstehung einer krisenhaften Situation führen, der mit Wandel begegnet werden muss. Lauer vergleicht in diesem Zusammenhang das Wachstum einer Organisation mit der menschlichen Entwicklung: eine „Abfolge von Wachstum, Krise und höherer Reifung“²¹, die durchlaufen werden muss. Die Organisation muss auf die durch Entwicklung neu entstandene Situation mit Veränderung reagieren, um zu reifen.

¹⁷ Ebd., S. 5

¹⁸ Vgl. Lauer 2014, S. 13-22

¹⁹ Ebd., S. 13

²⁰ Vgl. ebd., S. 13-20

²¹ Ebd., S. 13+22

2.1.3 Organisation und Veränderung

Gegenstand von Change Management ist die „optimale Steuerung von Unternehmenswandel“²². Dabei setzt der Umgang mit Veränderungen in Organisationen nach Lauer an drei Punkten an: den Individuen, den Unternehmensstrukturen und der Unternehmenskultur²³. Die Begriffe Organisationskultur und Organisationsstruktur werden nun noch genauer betrachtet. Das Individuum als das kleinste soziale Element einer Organisation wird in Kapitel 2.2.4 in Zusammenhang mit den psychologischen Faktoren aufgegriffen.

Organisationskultur

Da die Organisationskultur einer Organisation eine wichtige Rolle für Veränderungsprozesse spielt und in engem Zusammenhang mit Führung steht²⁴, findet an dieser Stelle eine kurze Auseinandersetzung damit statt.

„Organisationskultur ist die Gesamtheit von im Laufe der Zeit in einer Organisation entstandenen und akzeptierten Werte und Normen, die über bestimmte Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmuster das Entscheiden und Handeln der Mitglieder in Organisationen prägen.“²⁵ Diese Definition von Organisationskultur verdeutlicht den Stellenwert ebendieser für Veränderungsprozesse in Organisationen: Sie existiert durch die Organisationsmitglieder und muss sich folglich auch mit verändern und anpassen, um weiterhin existieren zu können. Diese Veränderung der Organisationskultur ist die Hauptaufgabe des Change Management²⁶, auf das im Folgekapitel noch eingegangen wird. Die Organisationskultur ist eng verknüpft mit der Organisationsstruktur, die die systematische Arbeitsteilung im Hinblick auf die Erfüllung des Organisationsziels regelt, und muss mit dieser abgestimmt werden²⁷. Dabei gibt es nach Bea/Göbel zwei interpretative Ansätze. Beim ersten Ansatz folgt die Organisationsstruktur der Organisationskultur: Sie reagiert auf das Menschenbild, das unter den Organisationsmitgliedern herrscht und deren Verhalten prägt. Beim zweiten Ansatz folgt dagegen die Organisationskultur der Organisationsstruktur, indem sie sich in Hinblick auf die Denk- und Verhaltensmuster nach ihr richtet. Vor allem in Konfliktsituationen zwischen Organisationsstruktur und –kultur zeigt sich, wie wichtig eine gegenseitige Abstimmung

²² Lauer 2014, S. 6

²³ Vgl. ebd., S. 7

²⁴ Vgl. Schein 1995, S. 11+17

²⁵ Bea/Göbel 2006, S. 493

²⁶ Przeworski 2012, S. 8

²⁷ Vgl. Bea/Göbel 2006, S. 22+493

ist. Solche Konflikte können durch einen Veränderungsprozess hervorgerufen werden, wenn sich die Struktur verändern soll, ohne dass die Kultur mitgeht.²⁸

Schein beschreibt folgenden Zusammenhang von Organisationskultur und Führung: „Die Schaffung und Steuerung von Kultur machen die einzige wirklich wichtige Tätigkeit von Führungspersonlichkeiten aus, und das besondere Talent zur Führung liegt in der Kenntnis und der Fähigkeit zur Arbeit mit der Kultur.“²⁹ Für ihn ist die Kultur ein Muster von gemeinsamen Grundannahmen einer Gruppe, das sich im Laufe der Zeit bewähren konnte und als verbindlich durchgesetzt hat, sodass die Mitglieder sich in ihrem Verhalten danach richten³⁰. Führungskräfte brauchen ein Wissen über die herrschende Kultur, um „eine kulturelle Evolution und Veränderung zu steuern, die das Überleben der Gruppe in einem sich wandelnden Umfeld garantiert“³¹.

Organisationsstruktur: Die drei Ebenen organisationaler Veränderungsprozesse

Organisationale Veränderungen lassen sich, wie bereits im Zusammenhang mit den verschiedenen Arten von Wandel erwähnt, prinzipiell einer der folgenden drei strukturellen Ebenen zuordnen, je nachdem, auf welche Anforderungen oder Rahmenbedingungen eine Organisation reagieren muss³²:

- **Veränderungen in der Aufbauorganisation:** Aufbau und Struktur einer Organisation werden verändert, beispielsweise durch die Umstrukturierung, Auflösung oder Entstehung von Abteilungen.
- **Veränderungen in der Ablauforganisation:** Veränderte oder neue Aufgaben und Prozesse wirken sich auf die Arbeitsabläufe und Schwerpunkte von Tätigkeiten aus, beispielsweise durch Automatisierungsprozesse.
- **Veränderungen im sozialen Gefüge und im persönlichen Arbeitsverhalten:** Soziales Gefüge und persönliches Arbeitsverhalten sind von den Veränderungen betroffen, beispielsweise durch veränderte Rahmenbedingungen in Form von Arbeitszeitmodellen.

Diese drei unterschiedlichen strukturellen Ebenen verdeutlichen, wie komplex Veränderungen in Organisationen wirken. Sie können sequenziell ablaufen, aber auch parallel, wenn sie sich gegenseitig bedingen³³.

²⁸ Vgl. Bea/Göbel 2006, S. 22+493

²⁹ Schein 1995, S. 20

³⁰ Vgl. ebd., S. 25

³¹ Ebd., S. 28

³² Vgl. Stolzenberg/Heberle 2013, S. 2

³³ Vgl. ebd., S 2

2.2 Change Management: Der Umgang mit Veränderungsprozessen

Es wurde deutlich, dass Veränderungen in Organisationen unterschiedliche Auslöser haben und sich auf verschiedene Art und Weise zeigen können, jedoch stets präsent sind. Für die Frage nach dem notwendigen Umgang mit Veränderungsprozessen wird nun der Begriff des Change Management eingeführt.

2.2.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs Change Management

Der Begriff „Change“ lässt sich mit dem deutschen Wort „Wandel“ übersetzen, der in Kapitel 2.1.1 bereits eingeführt wurde. Im Zusammenhang mit Organisationen bezieht sich der Wandel auf „tief greifende Veränderungen in den Strategien [...], Ressourcen [...] und Strukturen“³⁴, die Merkmale der gesamten Organisation betreffen, sich auf mehrere Personen oder Personengruppen beziehen, nicht alltäglich, sondern vielmehr selten und innovativ sind und Konsequenzen für alle Beteiligten haben³⁵. „Management“ meint in diesem Kontext die „Wahrnehmung der dispositiven Tätigkeiten wie Planung, Organisation, Führung und Kontrolle (managerial function approach)“³⁶.

Change Management hat die Aufgabe der Unterstützung bei der Bewältigung und der Gestaltung des Veränderungsprozesses. Es bedeutet „die Planung und Durchführung aller Aktivitäten, welche die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeitende auf die zukünftige Situation vorbereiten und ihnen eine möglichst optimale Umsetzung der veränderten Anforderungen ermöglichen“³⁷.

Eine weitere Definition nach Niermayer/Postall betont die Aspekte der Planung sowie der Nachhaltigkeit der Veränderung. Sie beschreiben Change Management als „gezielte Steuerung eines Prozesses zur nachhaltigen und tief greifenden Veränderung von Unternehmen“³⁸. Ziele sind die schnelle und effektive Umsetzung der Veränderungen sowie die Steigerung der wirtschaftlichen Leistung und der Konkurrenzfähigkeit³⁹.

Es wird deutlich, dass eine einheitliche und allgemeingültige Definition von Change Management in der Literatur nicht zu finden ist, vielmehr richtet sie sich nach dem jeweiligen Schwerpunkt oder der Betrachtungsweise⁴⁰. Einen Überblick über die verschiedenen Ansätze der Definitionen liefert die folgende Abbildung aus der Capgemini-Studie von 2003:

³⁴ Krebs 2009, S. 9

³⁵ Vgl. ebd., S. 9

³⁶ Pläge 2011, S. 3

³⁷ Stolzenberg/Heberle 2013, S. 6

³⁸ Niermayer/Postall 2013, S. 37

³⁹ Vgl. ebd., S. 37

⁴⁰ Vgl. Pläge 2011, S. 4

Planungsorientierte Definition (31 %)	Change-Management ist ein geplanter Prozess zur Veränderung von Kultur, Systemen und Verhalten einer Organisation mit dem Ziel, die Effizienz dieser Organisation bei Problemlösung und Zielerreichung zu verbessern.
Stakeholderorientierte Definition (24 %)	Change-Management ist der organisierte und systematische Ansatz zum Umgang mit Veränderungen sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch aus Sicht des Mitarbeiters.
Ergebnisorientierte Definition (20 %)	Change-Management ist die aktive und gesteuerte Begleitung von Veränderungsprozessen mit dem Ziel, Geschäftsziele und -ergebnisse zu erreichen.
Prozessorientierte Definition (10 %)	Change-Management ist ein kontinuierlicher Prozess zur Sicherstellung von Veränderungsergebnissen (Planung – Realisierung – Stabilisierung – Controlling) und mehr als eine einmalige Aktivität.
Ursachenorientierte Definition (7 %)	Change-Management beseitigt die Ursachen von Widerständen gegenüber Veränderungen und geht damit über die bloße Beseitigung von Symptomen hinaus.
Systemorientierte Definition (7 %)	Change-Management ist die Zusammenfassung von Prozessen, Instrumenten und Techniken mit der Absicht, intendierte Veränderungsprozesse sicherzustellen.

Abbildung 1: Verschiedene Definitionsansätze des Change Managements⁴¹

Die verschiedenen Ansätze sind nach Häufigkeit ihrer Nennung bei den Befragten aufgelistet und verdeutlichen die Komplexität der Begriffsverwendung. Allen gemeinsam ist die Beschreibung des Begriffs als einen aktiven, geplanten und gesteuerten Prozess, der Veränderungsprozesse begleitet.

Change Management als „Managementtechniken, die zur Steuerung der Prozesse im Rahmen des Wandels selbst erforderlich sind“⁴², wird oft in Abgrenzung zur strategischen Unternehmensführung definiert⁴³. Ziel der strategischen Unternehmensführung ist es, das Unternehmen optimal an die Umwelt anzupassen, damit es erfolgreich ist. Die interne Umsetzung dieser Anpassung ist dann ein Automatismus, den man nicht gezielt planen kann. Change Management dagegen kombiniert diese optimale Anpassung mit deren Umsetzung und bezieht die Mitarbeiter*innen dafür mit ein. Wandel kann nur mit deren Beteiligung und damit auch nur unter Einbeziehung ihrer Bedürfnisse, Vorstellungen, Gefühle und Erfahrungen umgesetzt werden, was das Handlungsfeld komplexer macht.⁴⁴

⁴¹ Ebd., S.5, nach Capgemini 2003

⁴² Lauer 2014, S. 3-4

⁴³ Vgl. ebd., S. 3-4 und Bartscher/Stöckl 2011, S. 35

⁴⁴ Vgl. Lauer 2014, S. 3-5

Spricht man von Change Management, so stellt sich unmittelbar die Frage nach dem Verhältnis dieses Begriffs in der Literatur und der Unternehmenspraxis zum bereits länger existierenden Begriff der Organisationsentwicklung. Beide sind zusammen mit der sogenannten Reorganisation, die „die bewusste und geplante, i.d.R. tief greifende und umfassende Änderung der Aufbau- und Ablauforganisation mit dem Ziel der Effektivitätssteigerung“⁴⁵ bedeutet, Formen des geplanten Wandels. Durch Reorganisation wird die Struktur gezielt verbessert und angepasst. Im Gegensatz dazu bezieht die Organisationsentwicklung die Organisationsmitglieder mit ein, indem sie nicht nur die Organisation gezielt und geplant reorganisieren will, sondern auch Haltungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder zu ändern versucht. Damit ist sie „ein längerfristig angelegter, umfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den in ihr tätigen Menschen“⁴⁶.

Zum Verhältnis der Begriffe Organisationsentwicklung und Change Management gibt es unterschiedliche Ansätze, beispielsweise den des Change Managements als „Kult“, der die Organisationsentwicklung längst abgelöst⁴⁷ oder verdrängt⁴⁸ haben soll. Oder auch der Ansatz, dass Organisationsentwicklung ein Teilbereich des Change Managements sei, da es auch bei der Organisationsentwicklung um die „Steuerung und Gestaltung von Veränderungsprozessen“⁴⁹ geht. Eine ausführliche Diskussion um die begriffliche und historische Unterscheidung wird in der vorliegenden Arbeit nicht stattfinden, dennoch soll ein Ansatz genauer betrachtet werden, der für die Begründung der begrifflichen Verwendung in dieser Arbeit bedeutsam ist. Dieser Ansatz begründet den Unterschied mit dem Einfluss der Systemtheorie⁵⁰: Im klassischen Organisationsmodell nach Lewin befindet sich die Organisation in einem eingefrorenen Gleichgewicht, das durch Veränderungen irritiert wird. Die Organisation taut auf, verändert sich und friert wieder ein (vgl. auch Kapitel 2.2.3). Nach der Veränderung fällt sie also in einen Normalzustand, in dem sich eine neue Routine etablieren kann. Vor dem neueren Hintergrund der Systemtheorie dagegen sind Organisationen „autopoietische Systeme, die ständig daran arbeiten, sich selbst und ihre Grenzen zu reproduzieren“⁵¹. Sie werden also immer im Zusammenhang mit ihrem Umfeld aus Kund*innen, Shareholdern, Wettbewerber*innen, etc. gesehen, wodurch die Beziehungsfähigkeit zur Umgebung in den Mittelpunkt gerückt wird. Organisation ist nach diesem Verständnis ein lebendiges Gefüge. Damit ergibt sich eine veränderte Rolle der Beratung im Change Management, da es darum geht, auf Basis

⁴⁵ Bea/Göbel 2006, S. 499

⁴⁶ Ebd., S. 501

⁴⁷ Vgl. Kulmer/Trebesch 2004, S. 80

⁴⁸ Vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 96-100

⁴⁹ Bartscher/Stöckl 2011, S. 38

⁵⁰ Vgl. Kulmer/Trebesch 2004, S. 80-96

⁵¹ Ebd., S. 81

von Beobachtung zur Selbstreflexion anzuregen und damit die Organisation antwortfähig zu machen.⁵²

Besonders deutlich wird bei dieser Unterscheidung die Rolle des Widerstands bei Beteiligten als Reaktion gegenüber Neuerungen in Organisationen: In der Organisationsentwicklung wird Widerstand als Hindernis gesehen, das es zu überwinden gilt, damit die Veränderung erfolgreich stattfinden kann. Im Change Management dagegen wird Widerstand als Beitrag zum Prozess gesehen, der genutzt werden kann, wenn er sichtbar und besprechbar wird.⁵³ Hier zeigt sich die bereits erwähnte Einbeziehung der Beteiligten. Auf das Thema Widerstand gegenüber Veränderung wird in Kapitel 2.2.4 noch ausführlicher eingegangen.

2.2.2 Change Management Modelle

Es existieren verschiedene Modelle von Change Management, die verdeutlichen, wie Veränderungsprozesse in Unternehmen ablaufen können und die dadurch Handlungsrahmen bieten können. An dieser Stelle werden das Drei-Phasen-Modell von Lewin, der Acht-Stufen-Prozess von Kotter sowie die sogenannten Lebenszyklusmodelle in Abgrenzung zu neueren Modellen erläutert, da sie eine wichtige Basis für die Auseinandersetzung mit den Betroffenen in Veränderungsprozessen bieten.

Das **Drei-Phasen-Modell von Lewin** geht auf seine Mitte des 20. Jahrhunderts entstandene Feldtheorie zurück, bei der er die in der Physik wirkenden Kräftefelder auf den sozialen Bereich überträgt. Es gilt als Grundlage für viele später entwickelte Veränderungsmodelle.⁵⁴ Für das Überleben einer Organisation ist ein Kräfte-Gleichgewicht von sogenannten akzelerierenden Kräften (die den Wandel vorantreiben) und retardierenden Kräften (die dem Wandel entgegenstehen) notwendig. Für einen Veränderungsprozess muss sich das Kräfteverhältnis zeitweise auf die akzelerierenden Kräfte verschieben, was Lewin mit den drei Phasen in Abbildung 2 darstellt: In Phase 1 (Auftauen) wird das herrschende Gleichgewicht aufgebrochen und Motivation bei den Beteiligten erzeugt. Die Beteiligten bemerken und verstehen, dass Veränderung notwendig ist und fangen an, sich mit der bestehenden Situation und mit Ideen für deren Veränderung auseinanderzusetzen. Es entsteht Motivation für den Wandel, die dazu beiträgt, dass Phase 2 (Verändern) gelingt: die Phase der Veränderung. Hier setzen sich die Beteiligten mit den Informationen über den Soll-Zustand und mit den gewünschten Verhaltensweisen auseinander, die die Veränderung mit sich bringen wird und erproben

⁵² Vgl. Kulmer/Trebesch 2004, S. 82

⁵³ Vgl. Ahr 2013, S. 47 und Kulmer/Trebesch 2004, S. 82+85

⁵⁴ Vgl. Siebert 2005, S. 135

die neue Situation.⁵⁵ Schließlich, in Phase 3 (Einfrieren) wird die Veränderung eingefroren und es hat sich ein neues Gleichgewicht gebildet, das vor einem Rückfall in Phase 2 bewahrt und das entstandene Leistungspotenzial nutzbar macht⁵⁶.



Abbildung 2: Drei Phasen von Veränderungsprozessen⁵⁷

Der **Acht-Stufen-Prozess von Kotter** beschreibt acht Stufen, die eine Organisation durchlaufen muss, um eine Veränderung erfolgreich zu bewältigen. Er stellt eine Weiterentwicklung des dreistufigen Modells von Lewin dar und befasst sich mit der Frage, wie ein Scheitern des Wandels verhindert werden kann. Nach Kotter muss zunächst ein geeignetes Klima für Veränderung geschaffen werden, bevor die Betroffenen eingebunden und motiviert werden können, um dann schließlich die Veränderung nachhaltig umsetzen zu können. Folgende acht Stufen sind für die effektive Umsetzung des Wandels notwendig⁵⁸:

- 1) Ein Gefühl für die Dringlichkeit erzeugen:** Warum ist der Wandel notwendig? Kommunikation und Identifizierung von Markt- und Wettbewerbsrealitäten sowie Krisen und Chancen.
- 2) Eine Führungskoalition aufbauen:** Gewinnen eines Führungsteams mit ausreichender Kompetenz für die Ideen des Wandels.

⁵⁵ Vgl. Siebert 2005, S. 137-138

⁵⁶ Vgl. Lauer 2014, S. 69

⁵⁷ Ebd., S. 68

⁵⁸ Vgl. Kotter 2011, S. 17-18

- 3) **Vision und Strategie entwickeln:** Entwicklung einer starker Vision und Strategien für deren Umsetzung.
- 4) **Die Vision des Wandels kommunizieren:** Kommunikation der richtungsweisenden Vision auf allen Ebenen und Vorleben durch das Führungsteam.
- 5) **Mitarbeiter*innen auf breiter Basis befähigen:** Systeme oder Strukturen, die nicht der Vision des Wandels entsprechen und damit den Wandel behindern könnten, beseitigen. Ermutigung der Beteiligten zu Risikobereitschaft und „zu ungewöhnlichen Ideen, Aktivitäten und Handlungen“⁵⁹ (ebd.).
- 6) **Schnelle Erfolge erzielen:** Definieren von schnell erreichbaren Zielen und Erfolgen. Belohnung und Anerkennung für das Erreichen selbiger.
- 7) **Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten:** Ständige Überprüfung der Systeme und Strukturen im Hinblick auf die Vision. Reaktion auf Schwachstellen. Erweiterung des Führungsteams durch neue Mitarbeiter*innen, die die Vision tragen. Belegung des Prozesses durch neue Ideen und Ziele.
- 8) **Neue Ansätze in der Kultur verankern:** Verankerung und nachhaltige Sicherung erreichter Ziele und Leistungsverbesserung.

Die Phasen 1 bis 4 sollen den herrschenden Zustand auftauen, die Phasen 5 bis 7 Verhaltensänderungen herbeiführen und Phase 8 schließlich soll den Wandel in der Kultur des Unternehmens verankern. Diese Dreiteilung geht auf die drei Phasen von Lewin zurück. Dabei ist es nach Kotter wichtig, keine der Phasen zu überspringen, was Führungskräften, die sich durch die Notwendigkeit einer tief greifenden Veränderung unter Druck gesetzt fühlen, oftmals schwerfällt.⁶⁰ Es wird der hohe Stellenwert der Kommunikation in Veränderungsprozessen deutlich, auf den im Zusammenhang mit einem angemessenen Umgang mit Widerstand noch eingegangen wird.

Lebenszyklusmodelle werden als aussagefähiger als Prozessmodelle wie die beiden Modelle von Lewin und Kotter beschrieben, da sie sich auf die positiven und negativen Folgen von Veränderungen beziehen. Ein solches Lebenszyklusmodell wird beispielsweise in Form einer S-Kurve dargestellt, bei der von einer Ideallinie und einer abweichenden Reallinie ausgegangen wird. Die Ideallinie stellt den Verlauf eines Veränderungsprozesses mit größter Unterstützung des Veränderungsvorhabens und wenig Widerstand seitens der Beteiligten dar, wohingegen die Reallinie den Ist-Zustand verbildlicht: Von Konfusion (Verunsicherung) über einen Euphorie-Effekt, der durch die positive Darstellung des Vorhabens entstehen kann, hin zur Erosionsphase, bei der die

⁵⁹ Ebd., S. 17

⁶⁰ Vgl. ebd., S. 19

Begeisterung wieder nachlassen kann, wenn beispielsweise in alte Gewohnheiten übergegangen wird oder sich das geplante Vorhaben doch als obsolet erweist.⁶¹

In **neueren Ansätzen** wird an Stelle von Phasen, die nacheinander ablaufen, von kritischen Übergängen ausgegangen, bei denen es keinen festgelegten zeitlichen Ablauf oder eine bestimmte Reihenfolge gibt⁶².

2.2.3 Erfolgsfaktoren von Change Management

Setzt man Erfolg des Veränderungsprozesses als grundlegendes Ziel des Change Managements⁶³, so stellt sich die Frage nach den Faktoren, die den Erfolg herbeiführen können. Trotz der oftmals kritischen Betrachtung der Erfolgsfaktorenforschung wird hier ein Überblick über mögliche Erfolgsfaktoren gegeben. Denn für die Führungskraft, die „die konkreten Stellhebel für den Erfolg eines Wandlungs-Projektes zu bestimmen“⁶⁴ hat, kann dies dennoch hilfreich und damit für die vorliegende Arbeit interessant sein.

Ein Überblick findet sich bei Bachert/Vahs, die den Veränderungserfolg als „Ergebnis von Systematik und Kreativität“⁶⁵ darstellen: „Wenn Veränderungsprozesse ohne eine ausreichende Analyse der Ausgangssituation, ohne eine klare Zielformulierung, ohne eine systematische Bewertung der Alternativen und ohne eine klar strukturierte Projektarbeit durchgeführt werden, werden sie ebenso wenig Erfolg haben wie ein Unternehmenswandel, der den ‚Faktor Mensch‘, seine Einstellungen, seine Bedürfnisse, seine Verhaltensweisen und sein kreatives Problemlösungspotenzial nicht ausreichend berücksichtigt.“⁶⁶ Sie unterscheiden hier zwischen den harten Faktoren (Ziele/Strategien, Organisation und Systeme) und den weichen Faktoren (Mensch und Unternehmenskultur). Entscheidend für den Erfolg ist es also, dass beide Faktorenarten bei der Planung einer Veränderung beachtet werden. Als Voraussetzungen für einen erfolgreichen Veränderungsprozess in einer Organisation benennen sie folgende Punkte⁶⁷:

- **Rechtzeitigkeit der Planung und Einleitung** der Veränderungsprozesse, um Handlungsspielräume zu schaffen und Zeitdruck zu vermeiden
- **Beteiligung der Mitarbeiter*innen** bei der Gestaltung der Veränderungsprozesse, um Akzeptanz zu erhöhen und von Erfahrungen aller zu profitieren

⁶¹ Vgl. Siebert 2006, S. 140-142

⁶² Vgl. ebd., S. 142

⁶³ Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers 2008, S. 9

⁶⁴ Ebd., S. 53

⁶⁵ Bachert/Vahs 2007, S. 301

⁶⁶ Ebd., S. 300

⁶⁷ Vgl. ebd., S. 302-304

- **Klare und eindeutige Ziel- und Zeitvorgaben** der geplanten Maßnahmen, um Einsicht für die Notwendigkeit des Wandels zu erlangen
- **Transparente und authentische Informations- und Kommunikationspolitik**, um Glaubwürdigkeit herzustellen
- **Vorbereitung und Unterstützung der Angehörigen der mittleren Führungsebene**, um die Vorstellungen von Ausführungsebene/untere Führungskräfte und Unternehmensführung verbinden zu können
- **Konsequente Umsetzung der geplanten Maßnahmen**, um über die Planungsphase hinaus zu kommen, ein Signal für den weiteren Verlauf zu setzen und damit Widerstand zu verkleinern

Lauer beschäftigt sich ebenfalls mit den Erfolgsfaktoren des Change Management und benennt unter anderem den Erfolgsfaktor ‚Person‘, der für die Führung einer Organisation steht ⁶⁸. Auf diesen Erfolgsfaktor wird in Kapitel 4 dieser Arbeit noch genauer eingegangen, wenn es um die Frage nach der Rolle der Führungskraft in Veränderungsprozessen geht.

2.2.4 Psychologische Faktoren des Change Management: Das Individuum in der Organisation

Da Veränderungsprozesse wie bereits erwähnt nicht allein die Strukturen einer Organisation betreffen, sondern ganz entscheidend auch die Menschen, die als „weicher Faktor“⁶⁹ Teil der Organisation sind, ist es für ein erfolgreiches Veränderungsprojekt und vor allem für die später in dieser Arbeit gestellte Frage nach einem angemessenen Führungsstil wichtig zu verstehen, was die Information über eine anstehende Veränderung bei den Beteiligten auslösen kann bzw. welche kognitiv-affektiven Prozesse ablaufen. Kognitiv-affektive Prozesse sind nach Moser Prozesse, die auf Emotionen zurückgehen, welche wiederum mit Kognitionen verbunden sind. Abbildung 3 verbildlicht diese Prozesse:

⁶⁸ Vgl. Lauer 2014, S. 72

⁶⁹ Vgl. Kapitel 2.2.3

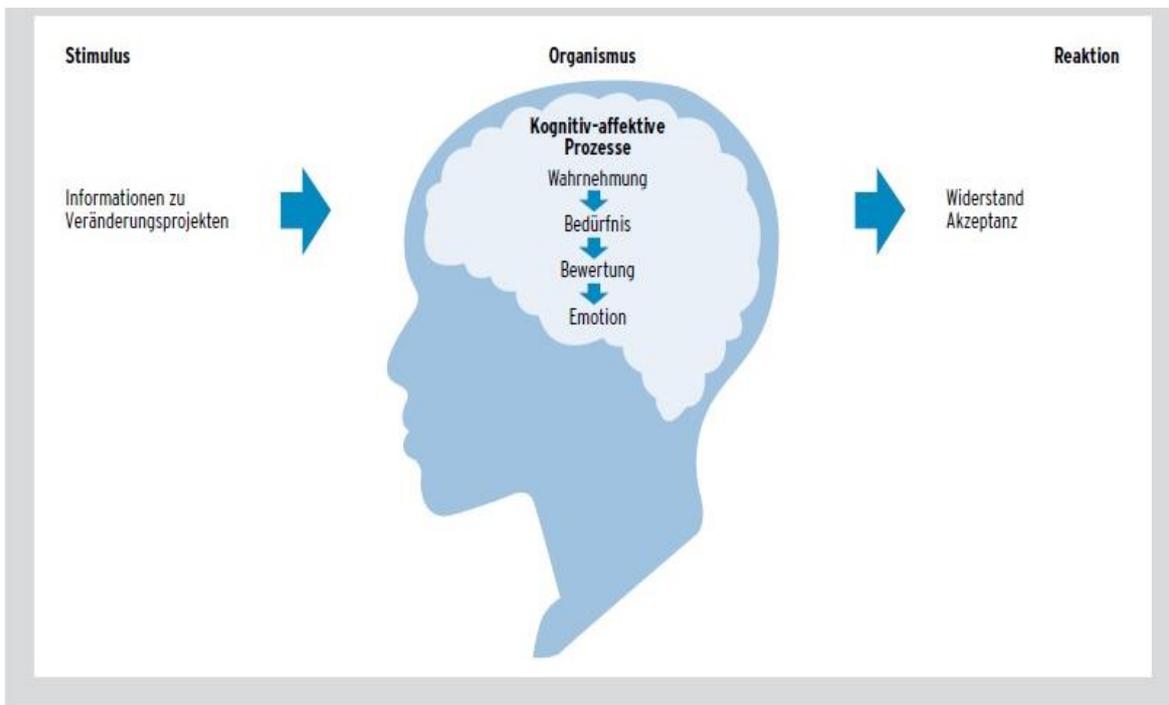


Abbildung 3: Kognitiv-affektive Prozesse, die intrapersonal ablaufen⁷⁰

Werden Informationen über anstehende Veränderungen wahrgenommen, so prüfen die Beteiligten für sich, welche Konsequenzen dies für ihre Arbeit und Stellung im Unternehmen haben könnte. Bei positivem Ergebnis entstehen positive Emotionen, die wiederum zu Akzeptanz des Veränderungsprojektes führen können. Negative Bewertungsergebnisse bewirken negative Emotionen (beispielsweise Angst oder Unsicherheit) und damit Widerstandsreaktionen.⁷¹

Widerstand

Da unternehmensinterner Widerstand als „das Haupthindernis für erfolgreichen Wandel“⁷² gilt, sind die am Veränderungsprozess beteiligten Menschen, oftmals die Mitarbeiter*innen, ausschlaggebend für dessen Erfolg. Daher stellt sich für die Führung im Wandel die Frage, wie sich Widerstand in Veränderungsprozessen zeigt und welche Auslöser von negativen Emotionen es gibt, die Widerstand bedingen können.

Wie bereits im Zusammenhang mit der überfachlichen Seite der Veränderung beschrieben, lassen sich menschliche Reaktionen auf Veränderungen nicht vorhersehen oder planen und sind individuell verschieden. Widerstand ist eine solche Reaktion und lässt sich in jedem Veränderungsprozess finden⁷³.

⁷⁰ Moser 2016, S. 63

⁷¹ Vgl. ebd., S. 62-63

⁷² Przeworski 2012, S. 2

⁷³ Vgl. Ahr 2013, S. 47

Nach Doppler/Lauterburg kann von Widerstand gesprochen werden, „wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, logisch oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden“⁷⁴. Nach dieser Definition wird deutlich, dass bereits die passive Haltung einzelner am Wandlungsprozess Beteiligter eine Form von Widerstand darstellen kann, wenn dadurch Maßnahmen ausgebremst werden, die für die Veränderung notwendig sind.

Es sollen zunächst die Ursachen für diese Reaktion aufgezeigt werden, bevor dann später im Zusammenhang mit Führung Interventionsmöglichkeiten für den Umgang mit diesem Phänomen erläutert werden.

Ursachen von Widerstand

Nach Ahr lassen sich die Ursachen für die Reaktion des Widerstands unterteilen in personenbezogene und organisationale Ursachen⁷⁵:

Personenbezogene Ursachen liegen in der individuellen Situation der einzelnen Mitarbeiter*innen, in ihrer jeweiligen Selbsteinschätzung und ihren mentalen Modellen. Organisationale Ursachen liegen in der Kultur, Struktur, Perspektive und Arbeitsweise der Organisation und haben Auswirkungen auf den Widerstand des/der individuellen Mitarbeiters*in, weshalb im Folgenden ein Überblick über beide Arten von Ursachen gegeben wird:

Personenbezogene Ursachen:

- Mangelnde Glaubwürdigkeit: Die/der Betroffene kann die Begründung der Notwendigkeit für die anstehende Veränderung nicht nachvollziehen.
- Unsicherheit und Orientierungslosigkeit: Die anstehende Veränderung führt zu Neuerungen, die noch nicht bekannt sind und dadurch ein Gefühl der Verunsicherung hervorrufen können.
- Machtverlust: Die/der Einzelne könnte in ihrer/seiner Rolle und Funktion geschwächt werden oder diese könnte sogar überflüssig werden.
- Überforderung und Selbstzweifel: Die/der Betroffene fürchtet Überforderung durch Mangel an Fähigkeiten und Kompetenzen für die neue Aufgabe.

⁷⁴ Doppler/Lauterburg 2014, S. 354

⁷⁵ Vgl. Ahr 2013, S. 40-47

- Schlechte Erfahrungen aus der Vergangenheit: Weil Veränderungsprozesse in der Vergangenheit nicht erfolgreich waren, werden sie angezweifelt oder blockiert.
- Mangelndes Commitment von Management und Führungskräften: Unklare Signale oder wahrgenommene Irritation der Leitung tragen zu Unsicherheit bei den Mitarbeiter*innen bei.
- Fehlende oder falsche Information: Wird der Informationsbedarf des Betroffenen nicht ausreichend gedeckt, so entstehen Gerüchte und Mutmaßungen, die mit Fakten vermischt werden.

Organisationale Ursachen:

- Starke bestehende Organisationskultur: Eine reife und routinierte Organisation kann die Bereitschaft für Veränderungen negativ beeinflussen, da alles auf Erfahrungen aus der Vergangenheit gestützt ist und dies nicht hinterfragt wird.
- Starke Ausdifferenzierung von Organisationen: Es bestehen komplexe Strukturen für die Bewältigung der Anforderungen und Aufgaben.
- Missachtung der Vielfalt der Organisation bei der Kommunikation: Eindimensionale und undifferenzierte Botschaften, die sich nicht an der Zielgruppe orientieren, können dazu führen, dass nicht alle Mitglieder einer Organisation erreicht werden und daher mit Widerstand reagieren.
- Dominierung der Innensicht der Organisation: Die Organisation blendet Einflüsse aus der Umwelt aus und orientiert sich zu wenig nach außen, wenn diese Umweltbedingungen nicht zu ihr passen. Veränderungen können dann als Angriff auf die Identität oder Existenz der Organisation interpretiert werden.

Umgang mit Widerstand

Nach Lauer ist das eigentliche Problem nicht, dass Widerstände gegenüber Veränderungsprozessen existieren, sondern vielmehr, dass falsch mit ihnen umgegangen wird⁷⁶. Für einen effektiven Umgang mit Mitarbeiter*innen, die aktiv oder passiv Widerstand gegen eine anstehende Veränderung leisten, lassen sich in der Literatur viele Versuche finden, die benötigten Interventionsmaßnahmen auf den Punkt zu bringen. Allen gemeinsam ist dabei die Betonung der Notwendigkeit, die Mitarbeitenden einzubeziehen oder, wie es oft formuliert wird, Betroffene zu Beteiligten zu machen⁷⁷. Prinzipiell kann man den in diesem Kapitel aufgeführten Ursachen für Widerstand jeweils

⁷⁶ Vgl. Lauer 2014, S. 58

⁷⁷ Vgl. z. B. Niermayer/Postall 2013, Ahr 2013, Doppler/Lauterburg 2014

Interventionsmöglichkeiten entgegensetzen, wie auch bei Ahr zu finden. Folgende Faktoren lassen sich dabei beispielsweise ausmachen⁷⁸:

- Intensive Kommunikation über Ziele und Nutzen der geplanten Veränderung
- Begründung der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit
- Aufzeigen von Chancen und Möglichkeiten, von Zukunftsvisionen und Entwicklungspfaden
- Transparentmachung der Strategie des Veränderungsprozesses
- Abbauen der Ängste
- Ermöglichung des Zugangs zu allen relevanten Informationen
- Stärkung der gemeinsamen Ausrichtung durch Teamentwicklungsmaßnahmen
- Ehrliche Kommunikation über Bedeutung der Veränderung für die/den Einzelne/n
- Ermöglichung von Coaching, Weiterentwicklung und Zusatzqualifizierung, Implementierung von Trainings- und Ausbildungsprogrammen
- Benennung von schlechten Erfahrungen aus der Vergangenheit, Kommunizieren, was in gegenwärtigem Veränderungsprozess besser läuft
- Bereitstellung von konkreten Handlungshilfen am Arbeitsplatz
- Schaffen von Anreizsystemen; Belohnung, Lob und Feedback
- Positive Bestärkung der Mitarbeiter*innen in neuen Arbeitsweisen und Anwendungen

Schaut man sich diese Faktoren genauer an, so finden sich zusammengefasst folgende Aspekte: Der/die Mitarbeiter*in muss ausführliche **Information und Kommunikation** über die bevorstehende Veränderung erhalten, damit er/sie die Sinnhaftigkeit nachvollziehen und die einzelnen Schritte, auch im Hinblick auf seine/ihre individuelle Situation, überblicken kann. Er/sie braucht **Motivation** durch Anreizsysteme, um sich entsprechend auf den Prozess einzulassen. Er/sie muss sich durch die Möglichkeit zur **Beteiligung** als Teil des Ganzen und des Veränderungsprozesses erleben können. Und schließlich braucht er/sie Möglichkeiten zur **Qualifizierung**, um der Gefahr der Überforderung entgegenzuwirken. Diese Aspekte gehören nach Stolzenberg/Heberle zu den Kernthemen des Change Management⁷⁹ und finden sich auch bei anderen Autoren als sogenannte Erfolgsfaktoren für die Bewältigung von Veränderungsprozessen (vgl. auch Acht-Stufen-Prozess von Kotter in Kapitel 2.2.2 dieser Arbeit). Es lässt sich also der Rückschluss ziehen, dass ein angemessener Umgang mit Widerstand für ein funktionierendes und erfolgreiches Change Management elementar ist.

⁷⁸ Vgl. Ahr 2013, S 40-44

⁷⁹ Vgl. Stolzenberg/Heberle 2013, S. 6

Nach Niermayer/Postall basieren die Einflussmöglichkeiten auf Widerstand „gerade nicht, wie erwartet, im Wesentlichen auf rationalen, sondern auf emotionalen Faktoren. Rationale Faktoren können zu Beginn eines Veränderungsprozesses kognitiv gar nicht verarbeitet werden, weil die Mitarbeiter zunächst dadurch blockiert sind, dass sie die Veränderung emotional verarbeiten“⁸⁰. Um angemessen auf die verschiedenen Phasen, in denen sich der/die Mitarbeiter*in befindet, reagieren zu können, hilft es zu wissen, welche Phasen es in einem typischen Veränderungsprozess gibt. Diese Phasen sind im folgenden Phasenmodell von Niermayer/Postall dargestellt.

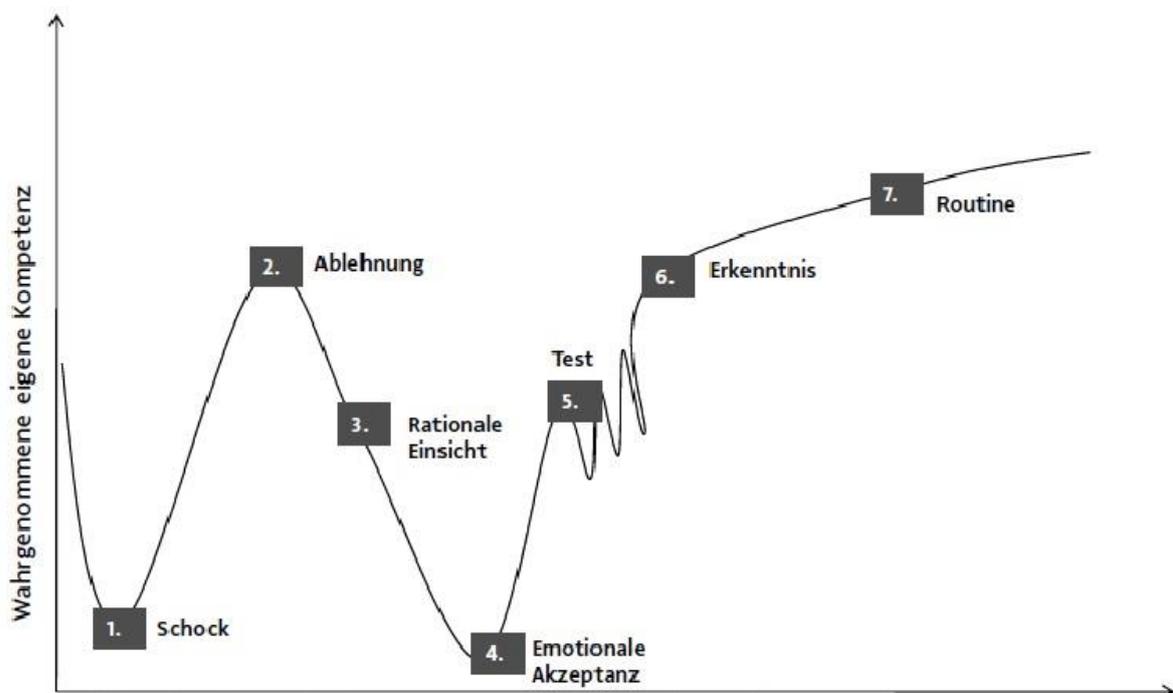


Abbildung 4: Phasen in Veränderungsprozessen⁸¹

Nach der Information über die anstehende Veränderung befindet sich die/der Betroffene möglicherweise in einem Zustand des Schocks mit Angst als emotionaler Reaktion. Hier rationale Erklärungen entgegenzusetzen macht wenig Sinn, zumal es sich eventuell nicht nur um eine Art von Angst handelt, sondern eine Kombination aus mehreren Ängsten⁸²:

- Angst zu versagen
- Angst vor Statusverlust
- Angst um den Arbeitsplatz
- Angst vor finanziellen Einbußen
- Angst, den neuen Anforderungen nicht gerecht werden zu können

⁸⁰ Niermayer/Postall 2013, S. 159

⁸¹ Ebd., S. 158

⁸² Vgl. ebd. 2013, S. 161

Diese Komplexität verdeutlicht, dass es für jemanden, der sich in der Phase des Schocks befindet, wenig hilfreich ist, die rationalen Erklärungsmuster für die Notwendigkeit und Bedeutsamkeit des Veränderungsprojektes zu hören.

Nach der Angst folgt die Reaktanz, eine „ablehnende innere Grundhaltung“⁸³, da die/der Einzelne nicht genau weiß, wie sie/ihn die Veränderung persönlich trifft und sich auf die eigene Situation auswirkt. Daher will sie/er an der bekannten Situation festhalten und die Veränderung zunächst abwehren. Dabei ist die Stärke der Ablehnung abhängig von folgenden Faktoren⁸⁴:

- Umfang des persönlich empfundenen Handlungsverlusts: Widerstand ist größer, je weniger die/der Einzelne das Gefühl hat, mitentscheiden zu können, ob und wie Veränderung stattfindet.
- Wahrgenommene Bedrohungsstärke: Widerstand ist größer, je mehr die/der Einzelne denkt, dass sie/er sicher von einer Einschränkung betroffen sein wird.
- Persönlich wahrgenommene Wichtigkeit des eingeschränkten Handlungsspielraums: Widerstand ist größer, je weniger der/die Mitarbeiter*in das Gefühl hat, dass das, was ihm bisher an der Tätigkeit wichtig war, auch erhalten bleibt.

In der dritten Phase der rationalen Einsicht kann sich die/der Betroffene nun erstmals mit den Fakten beschäftigen, diese nachvollziehen und so auch in Phase vier gelangen, in der sie/er auch auf emotionaler Ebene die Veränderung akzeptieren kann. So kann sie/er dann die Neuerungen für sich testen und abschließend in eine neue Routine einordnen. Allerdings ist es hier wichtig anzumerken, dass die Reaktion des Widerstands nicht allein auf die im Phasenmodell beschriebene zweite Phase begrenzt ist. Auch in späteren Phasen kann immer wieder Ablehnung und Widerstand auftreten, jedoch ist es für den Umgang mit Widerstand wichtig zu wissen, wo er entsteht und wie er schon zu Beginn eines Veränderungsprojektes als Teil des Ganzen akzeptiert und integriert werden muss. Es hängt also nach diesem Phasenmodell davon ab, als Führungskraft am richtigen Zeitpunkt passend zu reagieren. Dies könnte bedeuten, den passenden Umgang zu finden, um der/dem Betroffenen in die nächste Phase zu helfen. Denn auf die Phase der Angst und Ablehnung kann dann die rationale Einsicht folgen, die wiederum zu emotionaler Akzeptanz führen kann. Es ist dabei nicht möglich, die Phase der Reaktanz zu verhindern, sondern es geht vielmehr darum, den Widerstand zu verkürzen oder zu verkleinern. Der hier deutlich werdenden besonderen und herausfordernden Rolle der Führungskraft in Veränderungsprozessen widmet sich das folgende Kapitel.

⁸³ Niermayer/Postall 2013, S. 161

⁸⁴ Vgl. ebd., S. 161-164

3 Personale Führung

Die Führungskraft steht in Zeiten des Wandels in besonderem Maße vor Herausforderungen.⁸⁵ Um sich mit diesen Herausforderungen genauer auseinandersetzen zu können, wird nun zunächst betrachtet, wie Führung definiert wird, wann sie erfolgreich sein kann und welche Modelle von Führung sich in der Literatur finden und abgrenzen lassen.

3.1 Führung

3.1.1 Definition und Abgrenzung des Führungsbegriffs

Beschäftigt man sich mit der Thematik der personalen Führung in Organisationen, so ist es wichtig, grundlegend zu klären, was unter Führung zu verstehen ist. Zunächst einmal geht es bei der Personalführung um die Führung von Menschen in Organisationen: „Führung ist die zielgerichtete Beeinflussung des Erlebens und des Verhaltens von Einzelpersonen und von Gruppen innerhalb von Organisationen.“⁸⁶ Dabei gibt es verschiedene Perspektiven von Führung: Bei der **Führung nach unten**, der klassischen Perspektive auf Führung, setzt die Führungskraft als die Person, die die Führungsfunktion wahrnimmt, die Ziele, die von oben kommen, durch Einflussnahme auf ihre Mitarbeiter*innen um . Die **Führung nach oben** ist wichtig in Hinblick auf die Kompetenz der Führungskraft, nach oben überzeugend zu wirken und damit auch in Hinblick auf Karrieremöglichkeiten und Stellung in der Organisation. Bei der **lateralen Führung** arbeiten hierarchisch gleichgestellte Personen auf derselben Ebene zusammen und bilden Allianzen, um beispielsweise Projekte durchzuführen etc. Auch die Perspektive von Führung nach außen ist wichtig, wenn es um die **Interaktion mit externen Gruppen** geht. Die Führungskraft kann das Verhalten dieser Gruppe (Kund*innen und andere Interaktionspartner*innen) mit lenken. Schließlich darf die Fähigkeit zur **Selbstführung** der Führungskraft nicht missachtet werden: Nur, wenn die Führungskraft in der Lage ist, sich selbst zu organisieren, Ziele zu haben und auch zu erreichen, kann sie als Führungskraft bei der Führung anderer Personen akzeptiert werden.⁸⁷

Rosenstiel/Comelli betonen bei ihrer Definition zusätzlich den Aspekt der Kommunikation: „Personale Führung, Führung von Menschen durch Menschen, besteht in der bewussten und zielbezogenen Beeinflussung der Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten mit Hilfe von Kommunikationsmitteln.“⁸⁸ Dabei kann die Kommunikation verbaler und nonverbaler Art sein und beinhaltet beispielsweise die Erklärung von zu erledigenden Aufgaben, die Vereinbarung von Zielen, die Absprache von Delegationen sowie Vermittlung von

⁸⁵ Vgl. Rosenstiel/Comelli 2003, S. 75

⁸⁶ Becker 2015, S. 8

⁸⁷ Vgl. ebd., S. 6-7

⁸⁸ Rosenstiel/Comelli 2003, S. 77

Informationen, Motivation, Unterstützung, Kritik, etc.⁸⁹ Dieser Aspekt der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen wird im Zusammenhang mit personaler Führung in Veränderungsprozessen in der vorliegenden Arbeit noch eine Rolle spielen. Beiden Definitionen gemeinsam ist die absichtliche Einflussnahme auf die Geführten sowie die Zielgerichtetheit der Führung.

Ridder unterscheidet zwischen der **Führung als Funktion** und der **Führung als Sicherstellung der Steigerung von Leistung**.⁹⁰ Nach dem Verständnis von Führung als Funktion liegt der Fokus auf der „Planung, Koordination und Kontrolle der Aufgaben einer Unternehmung“⁹¹. Führung soll sicherstellen, dass Aufgabenanforderungen arbeitsteilig erfüllt werden. Dabei kann Führung auch über die Struktur einer Organisation stattfinden, die das Verhalten der Mitarbeiter*innen beeinflussen kann, beispielsweise in Form von Organigrammen oder durch Stellenbeschreibungen. Oder die Mitarbeiter*innen üben die Führung aus, indem sie Handlungsspielräume nutzen, um Aufgaben zu erfüllen. Beim zweiten Ansatz wird Führung als für die Leistungssteigerung der Mitarbeiter*innen verantwortlich gesehen. Sie benötigen möglicherweise Anreize wie zum Beispiel Prämien, Beförderungen oder Möglichkeiten zur Weiterentwicklung, um leistungsfähiger und zufriedener zu sein. Die Führungskraft spielt dabei für die Motivation der Mitarbeiter*innen eine bedeutende Rolle, da sie individuell auf das, was sie erwarten und mitbringen, eingehen kann.⁹²

Allen Ansätzen gemein ist jedoch die grundlegend bedeutende Rolle der Führung, denn „die einzelnen Vorgesetzten, die Menschen, denen man Führungsaufgaben übertragen hat, [bestimmen] in erheblichem Maße darüber, was die von ihnen Geführten tun, wie sie es tun und was sie dabei erleben“⁹³. Dies ist natürlich auch für den Umgang mit Veränderungsprozessen von Bedeutung und wird in Kapitel 4 dieser Arbeit noch genauer betrachtet.

Aufgrund der im populären Sprachgebrauch oft synonym verwendeten Begriffe Management und Führung soll an dieser Stelle eine kurze begriffliche Abgrenzung vorgenommen werden, da beide Begriffe in der vorliegenden Arbeit verwendet werden, und zwar nicht unbedingt deckungsgleich. Im Anglo-Amerikanischen wird sprachlich zwischen ‚management‘ als Unternehmensführung und ‚leadership‘ als Führung von Mitarbeiter*innen unterschieden⁹⁴. Rosenstiel/Comelli beschreiben Management als ein Bündel von Funktionen, bestehend aus Zielsetzungen, Planungen,

⁸⁹ Vgl. ebd., S. 76-77

⁹⁰ Vgl. Ridder 2015, S. 303

⁹¹ Ebd., S. 303

⁹² Vgl. ebd., S. 304

⁹³ Rosenstiel/Comelli 2003, S. 76

⁹⁴ Vgl. ebd., S. 264-265

Organisationsaufgaben und Ergebniskontrolle in Kombination mit der Aufgabe, Menschen zu führen: „Managen heißt: Menschen umweltbezogen in einem dynamischen Analyse-, Entscheidungs- und Kommunikations-System so zu führen, dass Ziele durch planvolles, organisiertes und kontrolliertes Leisten erreicht werden.“⁹⁵ Führung wird damit zur Teilfunktion des Managements, die sich unmittelbar auf die geführten Menschen bezieht.⁹⁶

Kotter grenzt das Management als „Reihe von Prozessen, die ein kompliziertes System von Menschen und Technologien reibungslos ablaufen lässt“⁹⁷, von ‚Leadership‘ oder Führung ab als „Reihe von Prozessen, die Unternehmen in erster Linie gestalten oder sie bedeutenden Veränderungen anpassen“⁹⁸ ab. Management beinhaltet die Aspekte Planung und Budgetierung, Organisation und Personalbesetzung sowie Controlling und Problemlösung. Führung beinhaltet die Festlegung der Richtung im Sinne einer Zukunftsvision, der Ausrichtung der Mitarbeiter*innen sowie deren Motivation und Inspiration. Damit ist Führung für die erfolgreiche Umsetzung von organisationalen Veränderungen unabdingbar, da sie die personale Komponente betont und die Beteiligten hinter die Idee der Veränderung bringen soll. Dadurch ist sie notwendig für die Verankerung der Veränderung in der Organisationskultur⁹⁹. Die Durchführung organisationaler Veränderungsprozesse basiert nach Kotter zu 70-90 % auf Führung. Lediglich 10-30 % gehen auf Management zurück.

3.1.2 Funktionen und Ziele von Führung

Führung „impliziert [...] das Vorliegen von Zielen (Führungszielen)“¹⁰⁰ und sollte damit immer auf ein Ziel gerichtet sein. Zwischen diesem Ziel und der Führungsperson fungiert sie als Bindeglied. Dabei kann die Führungskraft die Ziele selbst setzen, sie von einer höheren Leitungsebene übernehmen oder sie gemeinsam mit ihren Mitarbeiter*innen entwickeln. Grundlegend können nach Hentze u.a. zwei Gruppen von Führungsfunktionen unterschieden werden: die Lokomotions- und die Kohäsionsfunktion der Führung¹⁰¹. Unter der **Lokomotionsfunktion** versteht man die Aufgabe, die Mitarbeiter*innen bei der Erreichung der Ziele und der Erfüllung der Aufgaben zu fördern. Die Führungskraft hat dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter*innen der Zielsetzung zuträglich eingesetzt werden. Die **Kohäsionsfunktion** der Führung soll den Gruppenzusammenhalt und die „gruppeninternen Beziehungen und Interaktionen“¹⁰² fördern und bezieht sich auf die

⁹⁵ Ebd., S. 265

⁹⁶ Vgl. ebd., S. 265 und Becker 2015, S. 8

⁹⁷ Kotter 2011, S. 22

⁹⁸ Ebd.

⁹⁹ Ebd., S. 26

¹⁰⁰ Hentze u.a. 2005, S. 23

¹⁰¹ Vgl. ebd., S. 25

¹⁰² Ebd., S. 25

sozio-emotionale Dimension von Führung. Zentral ist bei dieser Funktion auch die Motivationswirkung der Führung. Die Führungskraft hat in dieser Funktion die Aufgabe, die Mitarbeiter*innen bei der Erreichung ihrer Ziele, bei der Befriedigung ihrer Bedürfnisse und bei ihrem Engagement sowie ihrer Stellung in der Gruppe zu fördern.¹⁰³

Nach Becker liegen Führungsziele stets „im Bereich des Erlebens oder Verhaltens von einzelnen Mitarbeitern oder Gruppen in Organisationen“¹⁰⁴, auch wenn sie abhängig von betriebswirtschaftlichen Zielen sind, denn hinter jedem betriebswirtschaftlichen Ziel steckt eine menschliche Entscheidung. Abbildung 5 zeigt die Ziele von Führung bezogen auf die Mitarbeiter*innen und unterteilt in positive Ziele, die sogenannten Annäherungsziele, die aufgebaut und verstärkt werden sollen, und negative Ziele, die sogenannten Vermeidungsziele, die vermieden oder vermindert werden sollen.



Abbildung 5: Ziele von Führung¹⁰⁵

Beispiele für **Annäherungsziele** nach Becker sind:

- „eine höhere Arbeitsleistung,
- Mitwirken der Mitarbeiter an Innovationsprozessen wie z. B. dem Vorschlagswesen,
- Unterstützung von Veränderungsmaßnahmen und Verhaltensflexibilität,
- Entwicklung von Kompetenzen,
- (pünktliches) Erscheinen am Arbeitsplatz,
- positives Sprechen über die Organisation im sozialen Umfeld,

¹⁰³ Vgl. ebd., S. 25-26

¹⁰⁴ Becker 2015, S. 10

¹⁰⁵ Ebd.

- angemessenes Repräsentieren der Organisation nach außen (äußeres Erscheinungsbild und Verhalten) und
- hohe Selbstständigkeit bei der Arbeit.¹⁰⁶

Als **Vermeidungsziele** in Bezug auf das Verhalten der Mitarbeiter*innen benennt Becker die folgenden:

- „Reduzieren von Fluktuation,
- Eindämmen von arbeitsfremdem Verhalten,
- Verhindern von Beziehungskonflikten ohne sachlichen Verbesserungsbeitrag,
- Sensibilität für Mobbing, Beleidigung und sexuelle Belästigung,
- Unterbinden der Verbreitung von Gerüchten,
- Sicherheit vor Geheimnisverrat,
- Sensibilisierung für die Verschwendung von Ressourcen,
- Vorgehen gegen Diskriminierung und
- Maßnahmen gegen Gesetzesverstöße, Vetternwirtschaft und Korruption.“¹⁰⁷

Becker betont zusätzlich zu den hier genannten Verhaltenszielen die Bedeutung der psychologischen Annäherungs- und Vermeidungsziele als weiche Faktoren, da sie den Verhaltenszielen oft vorgelagert sind. Dazu gehören auf der Seite der Annäherungsziele beispielsweise Zufriedenheit, Arbeitsmotivation, Vertrauen, positives Arbeitsklima und Zusammenhalt. Zu den psychologischen Vermeidungszielen gehören beispielsweise negative Emotionen sowie Stress- oder Hassgefühle innerhalb der Organisation.¹⁰⁸

Diese Darstellung der Führungsfunktionen ist für die vorliegende Arbeit hilfreich, da sie die Ziele der Führungskraft mit dem Verhalten der Mitarbeiter*innen verbindet. Dabei ist besonders das Annäherungsziel der Unterstützung von Veränderungsbereitschaft seitens der Mitarbeiter*innen hervorzuheben, das im Zusammenhang mit Change Management in Kapitel 2 bereits erwähnt wurde und für das nachfolgende Kapitel 4 noch von Bedeutung sein wird.

3.1.3 Wirkungen von Führung: Wann ist Führung erfolgreich?

Beschäftigt man sich mit Personalführung und, wie in Kapitel 3.2 folgen wird, mit den unterschiedlichen Führungsmodellen und –stilen, so stellt sich die Frage, wann Führung erfolgreich ist. Es wird hier der Überlegung nachgegangen, welchen Beitrag Führung zum Erfolg einer Organisation leisten kann bzw. wann man überhaupt von erfolgreicher

¹⁰⁶ Ebd.

¹⁰⁷ Ebd., S. 11

¹⁰⁸ Vgl. ebd.

Führung sprechen kann. Nähert man sich dieser Thematik aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, so stößt man auf eine klare Ergebnisorientierung: „Führung ist dann erfolgreich, wenn die Geführten ihre Aufgaben angemessen erfüllen, wenn also die aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Teilziele erfüllt oder gar übertroffen werden.“¹⁰⁹ Aus Sicht der Führungspsychologie muss jedoch zusätzlich die Frage nach dem Wie, nach den Verhaltensweisen und damit verbundenen Gesinnungen gestellt werden. Grundsätzlich bleibt jedoch die Frage, was die Ziele denn sind, die erreicht werden sollen, bzw. welche Kriterien für einen Führungserfolg stehen¹¹⁰. Rosenstiel/Comelli halten folgende Ziele als Kriterien für erfolgreiche Ziele beispielhaft fest¹¹¹:

- Quantität und Qualität der ökonomisch bestimmbaren Leistung der Geführten
- Fehlzeitenrate
- Fluktuationen
- Betriebsklima
- Arbeitszufriedenheit
- Anstieg der Qualifikation der Geführten

Diese Kriterien verdeutlichen, dass es einerseits um Leistungsverbesserung, andererseits aber auch um die Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen geht. Diejenige Führung, die beide Komponenten in Einklang bringt, wäre sicherlich besonders erstrebenswert. Nach Rosenstiel/Comelli gibt es jedoch keinen Führungsstil, der diesen Zusammenhang sicherstellen kann.¹¹² Vielmehr ist der Führungserfolg nicht nur vom Verhalten oder den Eigenschaften der Führungsperson abhängig, sondern auch von der Führungssituation. Abbildung 6 stellt anhand eines Rahmenmodells der Führung diesen Zusammenhang zwischen der Führungsperson, ihrem Verhalten, der Führungssituation und des Führungserfolgs dar.



Abbildung 6: Das Rahmenmodell der Führung¹¹³

¹⁰⁹ Rosenstiel/Comelli 2003, S. 77

¹¹⁰ Vgl. ebd., S. 77-78

¹¹¹ Vgl. ebd., S. 78

¹¹² Vgl. ebd., S. 78

¹¹³ Ebd., S. 80

Das Führungsverhalten wird von der Persönlichkeit der Führungskraft beeinflusst, das heißt von den Eigenschaften, die ihre Person ausmachen. Dazu gehören Stärken und Schwächen in den Bereichen Befähigung, Leistung, Verantwortlichkeit, Teilnahme und Status der Führungsperson. Zudem ist das Verhalten beeinflussbar durch die Situation, das heißt durch die Person, die geführt wird und die Aufgabe, die erledigt werden muss. Der Führungserfolg schließlich wird einerseits vom Führungsverhalten und andererseits von der Führungssituation bestimmt.¹¹⁴

Nach Hentze u.a. kann der Führungserfolg durch die ökonomische und die soziale Effizienz gemessen werden. „Ökonomische Effizienz bedeutet im Personalbereich die Realisierung von organisationalen Sach- (Arbeitsleistung) und Formalzielen (Rentabilität) durch den Einsatz von Mitarbeitern nach dem Prinzip der sparsamen Verwendung knapper Mittel.“¹¹⁵ Die Wirkung lässt sich hier anhand der Arbeitsproduktivität messen, das heißt anhand der Relation von Input und Output. Soziale Effizienz bezieht sich auf den „Grad der personellen Zielerreichung“¹¹⁶, also auf die Frage nach der „Wirksamkeit von Führungsmaßnahmen zur Erfüllung der Erwartungen, Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter“¹¹⁷. Sie lässt sich nochmals unterteilen in die arbeitsorientierte Effizienz, die sich durch das Maß an Arbeitszufriedenheit, durch geringe Fluktuation sowie durch geringe Fehlzeiten bei den Mitarbeiter*innen zeigt, und in die beziehungsorientierte Effizienz, deren Maß die Identifikation mit der Organisation sowie Einsatz- und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter*innen bildet.¹¹⁸ Dabei ist jedoch zu betonen, dass die Effizienz von Führung sehr stark von subjektiven Beurteilungen der Mitarbeiter*innen und Vorgesetzten sowie der Selbsteinschätzung der Führungskraft abhängt, vor allem in den Bereichen „Problemlösungsverhalten, Initiative, Kooperationsbereitschaft, Konfliktlösung, Organisationstalent, Motivation von Mitarbeitern, Flexibilität, Förderung der Gruppenkohäsion, Verbesserung der Arbeitsbedingungen“¹¹⁹ usw. Lediglich die objektiveren Indikatoren wie zum Beispiel Fluktuation, Abwesenheit, Beschwerdeberichte oder Versetzungsanfragen lassen sich valide, reliabel und objektiv messen. Aufgrund dieser vorhandenen Messschwierigkeiten lässt sich festhalten, dass sich die Frage nach der Effizienz von Personalführung im Zusammenhang mit dem Erfolg einer Organisation nicht eindeutig beantworten lässt. Vielmehr gibt es in diesem Bereich einen erheblichen Forschungsbedarf¹²⁰.

¹¹⁴ Vgl. Rosenstiel/Comelli 2003, S. 82

¹¹⁵ Hentze u.a. 2005, S. 38

¹¹⁶ Ebd.

¹¹⁷ Ebd.

¹¹⁸ Vgl. ebd., S. 38-39

¹¹⁹ Ebd., S. 41

¹²⁰ Ebd., S. 44

3.2 Führungstheorien und –konzepte

Wie bereits im Zusammenhang mit dem Rahmenmodell personaler Führung in Kapitel 3.1.3 erwähnt, sind die Folgen eines bestimmten Führungsverhaltens sehr stark an die jeweilige Situation, in der es stattfindet, gekoppelt. Um eine Auseinandersetzung mit Führungsverhalten in Veränderungsprozessen zu ermöglichen, wie es in Kapitel 4 stattfinden soll, werden an dieser Stelle verschiedene Theorien und Konzepte zur Personalführung und Führungsrolle betrachtet.

Führungstheorien beschäftigen sich mit den Bedingungen und Motiven, die einem bestimmten Führungsverhalten zugrunde liegen.¹²¹ Sie sind „Aussagensysteme zur Erklärung von Führungserfolg“¹²² und lassen sich in verschiedenen führungstheoretische Grundpositionen einteilen, wie in den folgenden Kapiteln gezeigt wird. Wenn von Führungskonzepten die Rede ist, so sind damit „Entwürfe, Denkmodelle oder Leitbilder der Führung“¹²³ gemeint, die nicht empirisch nachgewiesen sind und damit nicht als Theorien bezeichnet werden können.

3.2.1 Überblick über die Entwicklung der Führungstheorien und –konzepte

Ab den 70er- und 80er- Jahren haben sich zusätzlich zu den klassischen Führungstheorien neuere Ansätze herausgebildet. Gründe hierfür liegen in den gesellschaftlichen Veränderungen, die durch Wertewandel hervorgerufen wurden, in industriellen und technologischen Veränderungen, in der Globalisierung sowie im durch Globalisierung und Internationalisierung entstandenen globalen Beratermarkt.¹²⁴ Während die klassischen Ansätze sich stark auf das Verhalten und die Eigenschaften konzentrieren, die eine Führungskraft aufweist, fokussieren die neueren Ansätze stärker auf „den Interaktionsprozess zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, die Bedeutung der Mitarbeiter oder den organisationalen Kontext.“¹²⁵ Es wurde von einer Verhaltens- zu einer Prozessperspektive übergegangen und Führung nicht mehr nur als Teil eines „psychologischen Mikrokosmos“ betrachtet. Vielmehr wird der Kontext, das organisationale und gesellschaftliche Umfeld, in dem die Führung stattfindet, stärker in den Blick genommen. Auch geht es bei den neueren Ansätzen darum, Führung zu beschreiben und zu erklären, und nicht auf normativer Basis schnelle Handlungsempfehlungen liefern zu können.¹²⁶

Im Folgenden werden die wichtigsten Vertreter der klassischen und der neueren Ansätze vorgestellt. Um einen Überblick zu bekommen, bietet sich die Unterteilung nach Ridder

¹²¹ Vgl. ebd., S. 55

¹²² Springer Gabler Verlag (o. J.)

¹²³ Hentze u.a. 2005, S. 58

¹²⁴ Vgl. Lang/Rybnikova 2014, S. 16

¹²⁵ Ebd., S. 20

¹²⁶ Vgl. Lang/Rybnikova 2014, S. 20-21

an, bei der der Führungserfolg einer Führungskraft auf die folgenden vier Theoriegruppen zurückgeführt wird: die Eigenschaften der Führungskraft, deren Verhalten in Form des Führungsstils, die Situation der Führung und schließlich die Interaktion zwischen Führungskraft, Geführten und Situation, wie sie in den neueren Ansätzen zum Tragen kommt¹²⁷. Es werden jedoch zusätzlich auch andere Autor*innen beachtet und in diesen Überblick inkludiert, da sich vor allem die Theoriegruppen der klassischen Ansätze in der meisten Literatur finden.

3.2.2 Eigenschaftstheorien der Führung

Bei den Eigenschaftstheorien der Führung steht die Persönlichkeit der Führungskraft im Vordergrund, daher werden diese Ansätze auch personalistische Führungsansätze genannt.¹²⁸ Sie sind die ältesten Erklärungsansätze für den Erfolg einer Führungskraft und wurden vor allem in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts erforscht.¹²⁹ Führungserfolg steht unmittelbar in Verbindung mit den Eigenschaften der Führungskraft. Dabei sind Eigenschaften Persönlichkeitsmerkmale, die „*zeitlich* und *übersituativ stabil* sind (also nicht nur einmal und in einer einzigen spezifischen Situation beobachtbar sind) und *universell* vorkommen (bei allen Menschen vorhanden sind, wenngleich in unterschiedlicher Ausprägung).“¹³⁰ Die Führungskraft unterscheidet sich durch diese Eigenschaften von den Geführten, die hier nicht als Einflussfaktoren gesehen werden, und hat dadurch die Legitimation, Führungskraft zu sein.¹³¹

Für das Erforschen des Erfolges einer Führungskraft mussten nach diesem Ansatz die relevanten Eigenschaften identifiziert werden, die mit erfolgreicher Führung in Verbindung gebracht werden können. So gibt es heute eine Vielzahl von Listen, die solche Eigenschaften aufzeigen¹³². Hier wird beispielhaft die Aufzählung von Rosenstiel/Comelli angeführt, da sie die Auflistung von Merkmalen, die bei einer erfolgreichen Führungskraft nach der Eigenschaftstheorie besonders ausgeprägt sein sollen (zum Beispiel Aussehen, körperliche Verfassung, Intelligenz, Wissen, Initiative und Ehrgeiz, Integrität und vieles mehr), in eine ganz bestimmte Ordnung bringen: Eine erfolgreiche Führungskraft ist „gekennzeichnet durch

- (1) Befähigung (z. B. Intelligenz, Wachsamkeit, verbale Gewandheit, Originalität, Urteilskraft)
- (2) Leistung (z. B. Schulleistung, Wissen, sportliche Leistung)

¹²⁷ Vgl. Ridder 2015, S. 305

¹²⁸ Vgl. Blessin/Wick 2014, S. 47

¹²⁹ Vgl. Ridder 2015, S. 45

¹³⁰ Blessin/Wick 2014, S. 49, Hervorh. im Orig.

¹³¹ Vgl. Ridder 2015, S. 45

¹³² Vgl. z. B. Becker 2015, S. 20-21 nach House u.a. 1996; Holtbrügge 2015, S. 236

- (3) Verantwortlichkeit (z. B. Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Selbstvertrauen, Lust sich auszuzeichnen)
- (4) Teilnahme (z. B. Aktivität, Kooperationsbereitschaft, Kontaktfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Humor)
- (5) Status (z. B. sozioökonomische Position, Ansehen, Beliebtheit, Popularität)¹³³

Allerdings kann eine derartige Liste nicht allgemeingültig sein, da die Situation, in der eine bestimmte Eigenschaft erfolgsrelevant ist, nicht berücksichtigt wird.¹³⁴ Zudem ist die Frage nach dem Zusammenwirken dieser verschiedenen Eigenschaften nicht geklärt. Aufgrund dieser „Widersprüchlichkeiten und Inkonsistenzen der Forschungsergebnisse“¹³⁵ gilt dieser Ansatz als veraltet oder gar gescheitert. Dennoch basieren viele neuere Ansätze auf der Grundannahme des Zusammenhangs zwischen Eigenschaften, Verhalten und Führungserfolg, es geht hier jedoch nicht um feststehende Führungseigenschaften, sondern um die „Wirkung des Verhaltens der Führenden“¹³⁶ mit dem Zugeständnis, „dass situative Einflüsse und interaktive Prozesse bedeutsame Faktoren sind.“¹³⁷

3.2.3 Verhaltensorientierte Führungstheorien

Bei den seit den 1930er-Jahren entwickelten verhaltensorientierten Ansätzen geht es um die Frage, welches Verhalten seitens der Führungskraft zum Erfolg führt. Dabei begründet sich das Verhalten nicht wie beim Eigenschaftsansatz nur mit den Eigenschaften, die eine Führungskraft besitzt, sondern es ist auch erlern- und entwickelbar.¹³⁸ Es wird davon ausgegangen, „dass es einen richtigen Führungsstil gibt, der zu höherer Leistung und Zufriedenheit der Geführten führt“¹³⁹. Der Führungsstil lässt im Handeln und Verhalten der Führungskraft sichtbar werden, welche Bedürfnisse und Wertehaltungen prägend sind. Somit ist er eine Art Theorie oder Gebrauchsanweisung für die Führungskraft, damit sie weiß, wie sie mit den Geführten umgehen muss, um erfolgreich zu sein¹⁴⁰. Dabei gehen die verhaltensorientierten Führungsstiltheorien von einem hohen personalen Einfluss der Führungskraft in der Beziehung zu den Geführten aus: „Führung wird als eine hierarchisch strukturierte soziale Beziehung gesehen, bei der typischerweise ein(e) Vorgesetzte(r) den Geführten gegenübergestellt und – mit Macht-, Informations-, Status-, Fähigkeits-Vorsprüngen ausgestattet – das Handeln dieser Geführten maßgeblich bestimmt.“¹⁴¹

¹³³ Rosenstiel/Comelli 2003, S. 82

¹³⁴ Vgl. Ridder 2015, S. 45 und Holtbrügge 2015, S. 237

¹³⁵ Ridder 2015, S. 45

¹³⁶ Blessin/Wick 2014, S. 85

¹³⁷ Ebd.

¹³⁸ Vgl. ebd., S. 87

¹³⁹ Ridder 2015, S. 46

¹⁴⁰ Vgl. Blessin/Wick 2014, S. 100

¹⁴¹ Ebd., S. 100

Die **idealtypischen Führungsstile von Max Weber** lassen sich den verhaltensorientierten Führungsansätzen zuordnen. Sie gehen auf seine 1972 festgelegten vier Idealtypen legaler Herrschaft zurück. Dabei sind der **autoritäre** und der **patriarchalische Stil** geprägt von einem Zwang- und Abhängigkeitsverhältnis der Geführten gegenüber der Führungskraft, das oftmals auf Angst beruht. Die Führungskraft erteilt Befehle und Weisungen und kontrolliert die Entscheidungen. Beim **charismatischen Führungsstil** spielt die persönliche Ausstrahlung der Führungskraft eine bedeutende Rolle. Die Geführten bewundern sie und können sich mit ihr identifizieren. Die Führungskraft kann die Geführten motivieren und persönlich von ihren Entscheidungen überzeugen. Der **bürokratische Führungsstil** schließlich beruht mehr auf hierarchischen Strukturen sowie anonymen Vorschriften und Gesetzen, die die Geführten steuern, als auf einer Führungsperson.¹⁴²

Die Untersuchung der verschiedenen Führungsstile geht ursprünglich auf die im Jahre 1939 in Laborexperimenten an der University of Iowa von Lewin, Lipitt und White durchgeführten sogenannten Iowa-Studien zurück, aus denen sich weitere Führungsstile ergaben. Es wurde anhand einer Gruppe von zehn- und elfjährigen Kindern untersucht, welche Auswirkungen verschiedene Führungsstile auf die Produktivität, die Kreativität, das Klima usw. haben. Dabei sollten sie Papiermasken anfertigen und bemalen, während die Gruppenleiter*innen sich einem der drei Führungsstile entsprechend verhielten: autoritär, demokratisch oder laissez-faire.¹⁴³ Die **autoritäre Führungsperson** gibt die Ziele und die Arbeitsschritte sehr stark vor, kontrolliert die Ausführung und lobt bzw. tadelt die Mitarbeiter*innen für ihre Tätigkeit, ohne dass diesen die Kriterien für die Beurteilung bekannt sind. Die **demokratische Führungsperson** bespricht mit den Mitarbeiter*innen gemeinsam Tätigkeiten und Ziele und bezieht sie sehr stark in Entscheidungsprozesse ein. Auch die Basis für eine Beurteilung wird den Mitarbeiter*innen offen dargelegt. Sie werden darin unterstützt, ihre Probleme selbstständig lösen zu können. Die **Laissez-faire-Führungsperson** nimmt eine passive Rolle ein und überlässt den Mitarbeiter*innen jegliche Freiheiten. Weder steuert und strukturiert sie die Tätigkeiten noch beurteilt sie die Mitarbeiter*innen.¹⁴⁴ Ergebnis der Experimente war die Überlegenheit des demokratischen Führungsstils gegenüber des autoritären und des Laissez-faire-Führungsstils „hinsichtlich der Gruppenleistung, der allgemeinen Zufriedenheit sowie der sozialintegrativen Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder“¹⁴⁵. Allerdings wird die

¹⁴² Vgl. Holtbrügge 2015, S. 239

¹⁴³ Vgl. Blessin/Wick 2014, S. 102

¹⁴⁴ Vgl. Hentze u.a. 2005, S. 239-240

¹⁴⁵ Hentze u.a. 2005, S. 240

Verallgemeinerung dieser Grundaussage kritisiert, da die Versuchsbedingungen nicht ideal seien und die Dreiteilung der Führungsstile nicht die Komplexität erfasse.¹⁴⁶

Die Iowa-Experimente gehören zu den sogenannten **eindimensionalen Führungsansätzen**, da sich die Führungsstile in das eindimensionale Kontinuum von autoritär bis demokratisch/kooperativ einordnen lassen und das „Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung, das Unterstellten zugestanden wird“¹⁴⁷, zentral ist. Auch das am weitesten verbreitete Modell von Tannenbaum/Schmidt zählt zu den eindimensionalen Ansätzen und beschäftigt sich mit der Frage: „Wie soll sich ein Führender gegenüber seinen Untergebenen im Kontinuum zwischen autoritärer und kooperativer Führung verhalten?“¹⁴⁸ Innerhalb des Kontinuums autoritär – kooperativ sind sechs weitere Führungsstile mit aufsteigendem Grad der Partizipation der Mitarbeiter*innen verortet, wie in Abbildung 7 dargestellt.

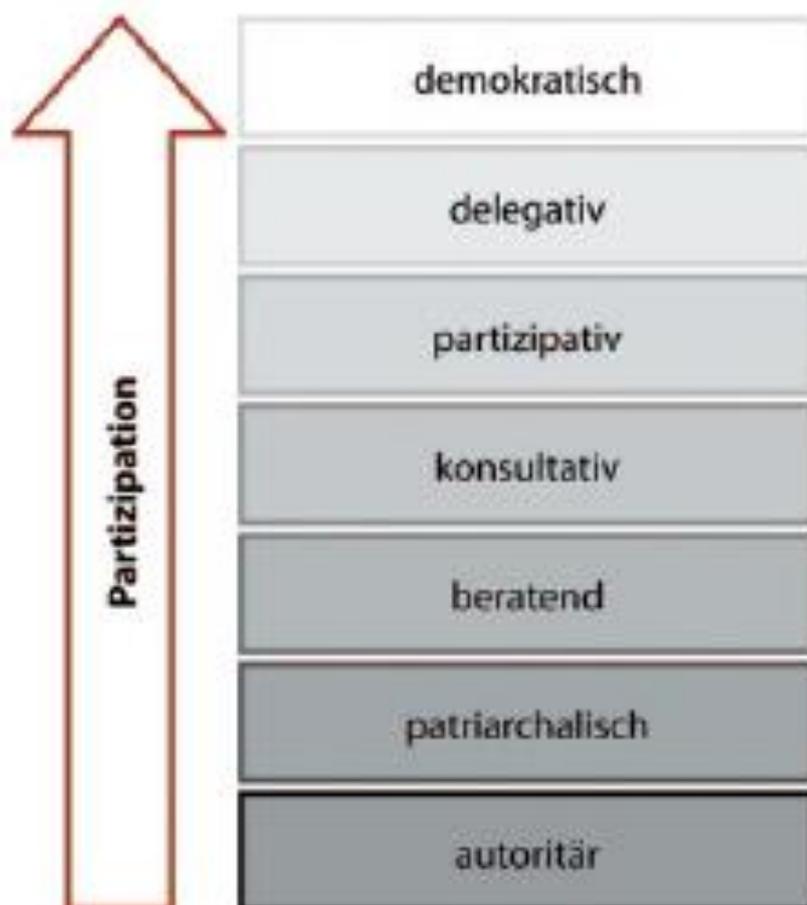


Abbildung 7: Stufen der Partizipation¹⁴⁹

¹⁴⁶ Vgl. ebd., S. 240-241

¹⁴⁷ Blessin/Wick 2014, S. 103

¹⁴⁸ Ebd., S. 242

¹⁴⁹ Becker 2015, S. 24

Die autoritäre Führungskraft trifft Entscheidungen ohne Einbeziehung der Mitarbeiter*innen. Sie gibt Anweisungen und Anordnungen. Die patriarchalische Führungskraft versucht, von ihren Entscheidungen zu überzeugen, während die beratende Führungskraft möchte, dass die Mitarbeiter*innen Rückfragen zu ihren Entscheidungsvorschlägen stellen, um damit Akzeptanz für die Entscheidungen zu erlangen. Die/der konsultative Vorgesetzte lässt Meinungsäußerungen und Diskussionen bezüglich seiner bereits formulierten Entscheidungen zu. Die partizipative Führungskraft bezieht die Mitarbeiter*innen insofern ein, als sie Vorschläge liefert und dann gemeinsam nach Lösungswegen gesucht wird. Anschließend wählt die Führungskraft die favorisierte Lösung aus. Beim delegativen Führungsstil wird das Problem durch die Führungskraft lediglich aufgezeigt und der Entscheidungsspielraum festgelegt. Die Entscheidung liegt dann bei der Gruppe der Mitarbeiter*innen. Die demokratische Führungskraft schließlich fungiert als Koordinatorin und überlässt die Identifizierung von Problemen und Chancen sowie die Entscheidungsfindung komplett den Mitarbeiter*innen.¹⁵⁰

Die **mehrdimensionalen Führungsansätze** bauen zeitlich auf den eindimensionalen auf und wenden sich ab von Führungsstilkontinuum der eindimensionalen Ansätze. Stattdessen wird hier von der Aufgabenorientierung (oder auch Leistungs- oder Sachorientierung) und der Mitarbeiter*innenorientierung (oder auch Menschenorientierung) als den beiden Orientierungen im Führungsverhalten ausgegangen, was in den Ohio State Studien erforscht wurde¹⁵¹. Dabei bezieht sich die Dimension der Aufgabenorientierung auf die Organisation und Planung der Arbeit, die Strukturierung der Arbeitsschritte und Verantwortlichkeiten, die Kontrolle von Arbeitsschritten, Regeln und Absprachen sowie die Planung von zukünftigen Zielen. Die Dimension der Mitarbeiter*innenorientierung bezieht sich auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen nach Wohlbefinden und Zufriedenheit. Auch die Schlichtung von Konflikten und die Beachtung von Karrierezielen gehören hier dazu.¹⁵² Das Verhalten der Führungskraft in den beiden Dimensionen lässt sich in zahlreichen Kombinationen einordnen. Dabei können „Führungskräfte [...] auf jeder Verhaltensdimension unabhängig von der jeweils anderen Dimension hohe, mittlere oder niedrige Werte im Verhalten zeigen“¹⁵³. Blake/Mouton haben in den 1960er-Jahren das Konzept des sogenannten „Managerial Grid“ entwickelt, das als Verhaltensgitter die beiden Pole des mehrdimensionalen Ansatzes darstellt. Die beiden Achsen werden jeweils in 9

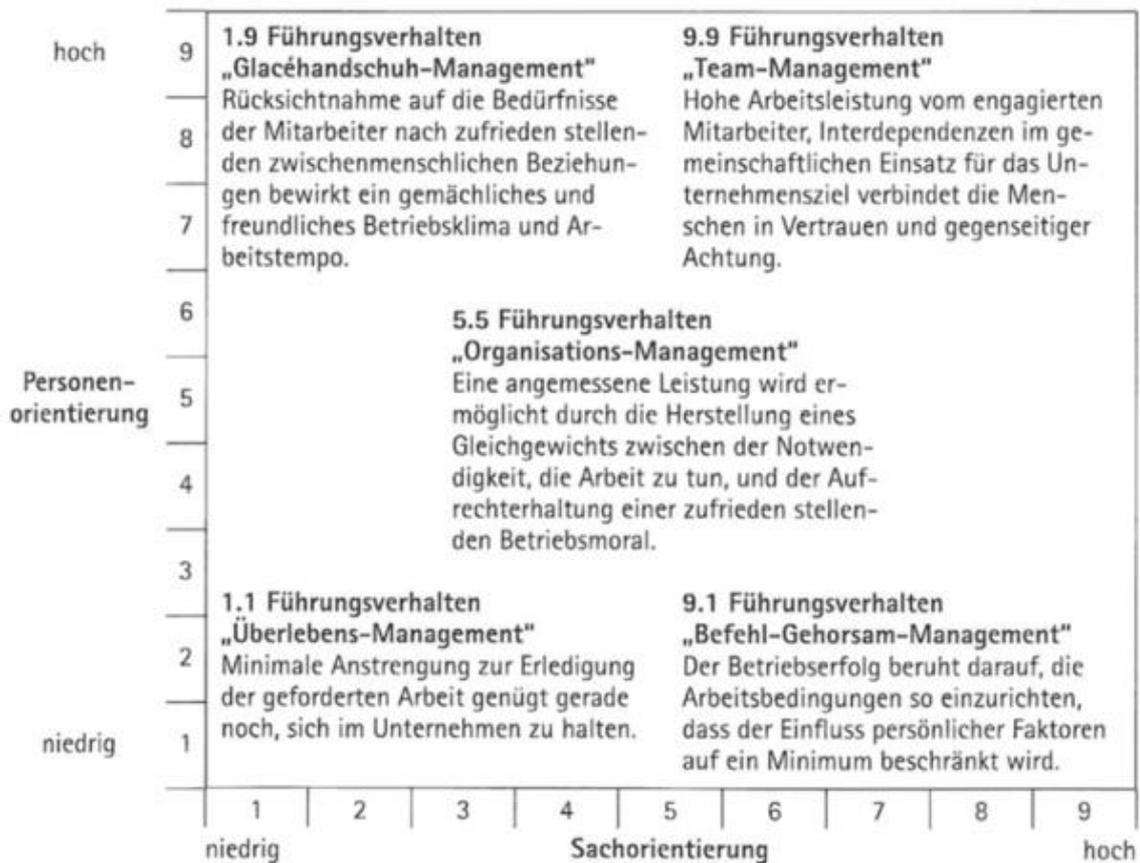
¹⁵⁰ Vgl. Becker 2015, S. 24-25 und Hentze u.a. 2005, S. 243

¹⁵¹ Vgl. Holtbrügge 2015, S. 241

¹⁵² Vgl. Becker 2015, S. 26-27

¹⁵³ Ebd., S. 26

Abstufungen unterteilt, sodass sich anhand des Gitters 81 Führungsstile unterscheiden



lassen¹⁵⁴.

Abbildung 8: Das Verhaltensgitter von Blake & Mouton¹⁵⁵

Dabei wird das Verhalten der Führungskraft anhand der folgenden Kriterien bewertet¹⁵⁶:

- Entscheidungen
- Überzeugungen
- Behandlungen von Konflikten
- Emotionen (Launen)
- Humor
- Anstrengung des Vorgesetzten

Blake/Mouton kommen zu dem Ergebnis, dass lediglich der Führungsstil 9,9, der also sowohl in der Aufgaben- als auch in der Mitarbeiterorientierung den höchsten Wert aufweist und den sie als „Team-Management“ bezeichnen, erfolgreich sein soll: „Hohe

¹⁵⁴ Vgl. Holtbrügge 2015, S. 241

¹⁵⁵ Blessin/Wick 2014, S. 111

¹⁵⁶ Vgl. ebd., S. 111

Arbeitsleistung vom engagierten Mitarbeiter, Interdependenz im gemeinschaftlichen Einsatz für das Unternehmensziel verbindet die Menschen in Vertrauen und gegenseitiger Achtung“.¹⁵⁷

3.2.4 Situative Theorien der Führung

Nachdem bei den vorangegangenen Theorien „der Führungsprozess im Wesentlichen als Ausdruck von Eigenschaften der Führer oder als Ausdruck ihrer in gewissen Grenzen variablen Verhaltensspektren interpretiert“¹⁵⁸ wurde, spielen bei diesem Ansatz situative Faktoren eine Rolle. Die Erklärung von Führungserfolg als von den Eigenschaften oder dem Verhaltensstil der Führungskraft abhängig und als situationsunabhängig war nicht zufriedenstellend, da sich ein erfolgreicher Führungsstil unter bestimmten Bedingungen bzw. in einer bestimmten Situation als unterlegen erweisen konnte.¹⁵⁹ Die situativen Theorieansätze vertreten die Auffassung, dass „die Effizienz eines Führungsstils von den situativen Rahmenbedingungen abhängig ist“¹⁶⁰. Damit ist die Fähigkeit der Anpassung des Verhaltens einer Führungskraft an die jeweilige Situation entscheidend für den Erfolg.

Der situative Ansatz wird auch Kontingenzansatz der Führung genannt, da für den Erfolg der Führung eine Verbindung zwischen Führungsstil und –situation angenommen wird. Kontingenz wird dabei verstanden als „Bedingtheit bzw. Abhängigkeit von bestimmten Ereignissen oder Situationen“¹⁶¹. Es wird der Führungsstil präferiert, der den höheren Erfolg verspricht – und zwar genau unter den vorliegenden Situationsparametern. Allerdings war die Erfassung aller (unendlich vieler) existierender Situationen mit ihren Wechselwirkungen in theoretischen Modellen kaum möglich, sodass das Herausgreifen von bestimmten Parametern oft scheinbar willkürlich geschieht, was an der Situationstheorie kritisiert wird.¹⁶²

Es gibt eine Vielzahl von situativen Führungstheorien, die diesen Zusammenhang von Situation und Führungserfolg herstellen. Für diese Arbeit werden vier Theorien exemplarisch genauer betrachtet: der Kontingenzansatz von Fiedler, das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard, das 3D-Modell von Reddin sowie das normative Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton.

¹⁵⁷ Ebd., S. 112, nach Blake/McCanse 1995

¹⁵⁸ Ridder 2015, S. 317

¹⁵⁹ Vgl. Blessin/Wick 2014, S. 127

¹⁶⁰ Holtbrügge 2015, S. 241

¹⁶¹ Hentze u.a. 2005, S. 300

¹⁶² Vgl. Blessin/Wick 2014, S. 127+144

Der Kontingenzansatz von Fiedler

Mit diesem meist diskutierten Forschungsprogramm, das 1967 von Fiedler entwickelt wurde, sollten die situativen Bedingungen aufgeführt werden, unter denen ein Führungsstil erfolgreich ist. Der Kontingenzansatz „geht von einer Interaktion zwischen **situativer Günstigkeit** und primärer **Motivation des Führenden** und deren Einfluss auf die **Leistung der geführten Gruppe** aus“¹⁶³.

Anhand der LPC-Skala (‘least preferred co-worker‘ als Mitarbeiter*in, mit dem/der die Führungskraft die Zusammenarbeit am negativsten einschätzt), in die die Führungskraft ihre Werte für den/die am meisten und den/die am wenigsten geschätzte/n Mitarbeiter*in einträgt, soll der Führungsstil durch den Mittelwert bestimmt werden. Dabei tauchen die im vorangehenden Kapitel bereits erwähnten Führungsstile der Aufgabenorientierung und der Beziehungsorientierung wieder auf: Der **aufgabenorientierte Führungsstil** herrscht vor, wenn der LPC-Wert niedrig ist, die Zusammenarbeit also durchweg negativ beurteilt wurde. Der **beziehungsorientierte Führungsstil** mit höherem LPC-Wert dagegen findet selbst beim ‘least preferred co-worker‘ noch positive Seiten.¹⁶⁴

Es gibt drei Situationsvariablen, die die Effektivität des Führungsstils und damit die Einflusschancen der Führungskraft bestimmen:

- „Die *Positionsmacht* gibt an, in wie weit eine Führungskraft aufgrund ihrer Position und der ihr eingeräumten Befugnisse und Kompetenzen in der Lage ist, die Mitarbeiter in ihrem Sinne zu führen.
- Die *Aufgabenstruktur* bezeichnet, ob eine Aufgabe stark oder schwach strukturiert ist.
- Die *Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung* charakterisiert das Vertrauen der Mitarbeiter in eine Führungskraft und deren Bereitschaft, Anweisungen zu folgen.“¹⁶⁵

Es ergeben sich durch Dichotomisierung der Werte der drei Situationsvariablen acht verschiedene Konstellationen, die sich in Fiedlers „Kontinuum der situativen Günstigkeit“¹⁶⁶ einordnen lassen. So kann die Kontingenz zwischen dem Führungsstil, dessen Effektivität und den Situationsvariablen hergestellt werden: „In mäßig günstigen Situationen würden Vorgesetzte mit hohem LPC - Wert, also beziehungsorientierte

¹⁶³ Hentze u.a. 2005, S. 300-301, Hervorh. im Orig.

¹⁶⁴ Vgl. Blessin/Wick 2014, S. 127-128

¹⁶⁵ Hentze u.a. 2005, S. 246, Hervorh. im Orig.

¹⁶⁶ Blessin/Wick 2014, S. 129

Führungskräfte, in sehr günstigen und sehr ungünstigen Situationen dagegen Vorgesetzte mit niedrigem LPC -Wert, also aufgabenorientierte Führungskräfte erfolgreicher sein.“¹⁶⁷

Obwohl Fiedler die „für die Forschung sehr fruchtbare Verbindung von Führungsstil und konkreten situativen Faktoren“¹⁶⁸ herstellen konnte, wurde sein Messverfahren und die Ergebnisse als nicht valide kritisiert. Das Verdienst des Kontingenzmodells kann dennoch in dieser Verbindungsherstellung gesehen werden, da sie als Basis für viele weitere Modelle diente.¹⁶⁹

Das Reifegradmodell der Führung von Hersey und Blanchard

Nach dem von Hersey und Blanchard im Jahre 1969 entwickelten Reifegradmodell werden vier Führungstile der Führungskraft und vier Reifungsgrade bzw. Entwicklungszustände der Geführten unterschieden: Je nach arbeitsbezogenem und psychologischem Reifegrad der Geführten gibt es die folgenden vier idealtypischen Führungsstile¹⁷⁰:

- **Unterweisung** („telling“) bei geringer Reife: detaillierte Erläuterung der Aufgaben, Festlegung des Arbeitsprozesses, keine Partizipationsmöglichkeit der Geführten.
- **Verkaufen** („selling“) bei geringerer bis mäßiger Reife: Einbeziehung der Geführten in die Entscheidungsfindung, letztes Entscheidungsrecht bei der Führungskraft.
- **Beteiligung** („participating“) bei zunehmender Reife: Gleichberechtigung zwischen Führungskraft und Geführten in Bezug auf Entscheidungsfindung.
- **Delegation** („delegating“) bei hoher Reife: Delegation von Entscheidungskompetenzen, ggf. Übertragung der alleinigen Entscheidungskompetenz an die Geführten.

Bei diesem Modell legt die Führungskraft somit den Reifegrad der Geführten fest, um dann ihr Führungsverhalten danach zu richten.

Das 3D-Modell von Reddin

Beim 3D-Modell, von Reddin 1970 erstellt, handelt es sich um eine „dreidimensionale Theorie“ aus den Faktoren Führungsstil, Situation und Erfolg. Basis sind wie beim bereits beschriebenen Verhaltensgitter-Ansatz von Blake und Mouton die beiden Achsen der Aufgaben- und der Mitarbeiterorientierung (oder Beziehungsorientierung) aus den Ohio

¹⁶⁷ Ebd.

¹⁶⁸ Ebd., S. 131

¹⁶⁹ Vgl. Hentze u.a. 2005, S. 313

¹⁷⁰ Vgl. Holtbrügge 2015, S. 244

State Studien. Die dritte Dimension bildet die Effektivität des Führungsverhaltens in der jeweiligen Situation.¹⁷¹

Dabei sind die folgenden vier Grundstile in einer Führungssituation möglich¹⁷²:

- **Verfahrensstil:** Betonung von Regeln, Vorschriften und Verfahren
- **Beziehungsstil:** starke Orientierung an zwischenmenschlichen Beziehungen und an den Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen
- **Aufgabenstil:** Ausrichtung des Führungsverhaltens ausschließlich auf die Arbeitsleistung und Produktivität
- **Integrationsstil:** gleichzeitige und gleichgewichtige Betonung der Aufgaben- und der Beziehungsorientierung, kooperative Führung der Mitarbeiter*innen

Kritisiert an diesem Modell wird eine fehlende theoretische Fundierung des Modells sowie die fehlende Begründung der Auswahl genau dieser oben genannten Faktoren der Führungssituation¹⁷³.

Das normative Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton

Auch mit diesem Modell aus dem Jahre 1973 werden Zusammenhänge zwischen situativen Faktoren und Führungserfolg verdeutlicht. Führungskräfte können anhand des sogenannten Entscheidungsbaums den Führungsstil mit den für eine Lösung der vorliegenden Situation oder des Problems besten Erfolgsaussichten eruiieren. Im Vergleich zu anderen Modellen der situativen Führungstheorie weist das normative Entscheidungsmodell sehr viele berücksichtigte Situationsvariablen auf. Dadurch ist es einerseits den anderen überlegen, andererseits führt dies aber auch zu einer erheblichen Komplexität von Merkmalskombinationen und dadurch von Reaktionserfordernissen seitens der Führungskraft.¹⁷⁴ Die Führungskraft kann aus den folgenden fünf Führungsstilen, die sich „durch den Grad der Beteiligung der Unterstellten unterscheiden“¹⁷⁵, wählen. In der folgenden Aufzählung¹⁷⁶ stehen die Buchstaben A für ‚autoritär‘, B für ‚beratend‘, G für ‚gruppenorientiert‘, I für eine einzelne Person und II für eine Gruppe.

¹⁷¹ Vgl. Blessin/Wick 2014, S. 140

¹⁷² Vgl. Holtbrügge 2015, S. 242-243

¹⁷³ Vgl. ebd., S. 243

¹⁷⁴ Vgl. ebd., S. 248-251

¹⁷⁵ Blessin/Wick 2014, S. 131-132

¹⁷⁶ Vgl. ebd., S. 132

AI: Lösung von Problemen und Treffen von Entscheidungen durch die Führungskraft alleine und nur anhand bereits vorliegender Informationen.

AII: Beschaffung von notwendigen Informationen bei den Mitarbeiter*innen, Entscheidung zur Problemlösung durch die Führungskraft alleine. Keine Abschätzung oder Anregung von Lösungen durch die Mitarbeiter*innen.

BI: Problembesprechung mit einzelnen Mitarbeiter*innen, Berücksichtigung von Ideen und Vorschlägen möglich, aber nicht erforderlich.

BII: Gemeinsame Gruppendiskussion über das Problem, Berücksichtigung von Ideen und Vorschlägen, aber Entscheidung bei der Führungskraft alleine.

GII: Gemeinsame Gruppendiskussion, Abwägung aller Alternativen, Versuch einer Konsensfindung, Führungskraft in der Rolle eines Koordinators oder Moderators, Entscheidungsverantwortung bei Führungskraft.

3.2.5 Neuere Führungstheorien

Die bereits angedeutete Kritik an den klassischen Ansätzen hat zu einem Umdenken in der Führungsforschung und zur Entstehung von neueren Ansätzen ab den 1970er-1980er-Jahren geführt. Insbesondere die mangelnde empirische Evidenz sowie die Einseitigkeit der Theorieansätze wurden kritisiert¹⁷⁷. Auch eine „Vernachlässigung von *Merkmale der geführten Mitarbeiter*“¹⁷⁸ und „die mangelnde Berücksichtigung *kultureller Einflüsse*“¹⁷⁹ auf die Effizienz eines Führungsstils (Führungsstile als ‚culture bound‘), werden als Schwachpunkte der klassischen Führungstheorien hervorgebracht. Da die ursprünglich angestrebten Ziele der Führungsforschung, eine Erklärung und konkrete Maßnahmen für den Erfolg von Führung zu erhalten, nicht erreicht wurden, kam es zu einem Umdenken in zwei Richtungen¹⁸⁰: Die aus den klassischen Ansätzen gewonnenen Erkenntnisse sollten einerseits mit neuen Methoden und Konzepten aktualisiert werden. Andererseits wurden alternative Erklärungen gesucht, die nicht mehr auf der Vorstellung basierten, „dass eine Führungstheorie einer Führungskraft ohne Weiteres erfolgssichere Faktoren gebrauchsfertig präsentieren soll“¹⁸¹. Vielmehr sollte im Vordergrund stehen, welche Möglichkeiten der Reflexion und der Interventionen eine Führungskraft auf Basis welcher Zusammenhänge zur Verfügung stehen, aber auch, dass diese Möglichkeiten begrenzt sind.

¹⁷⁷ Vgl. ebd., S. 151

¹⁷⁸ Holtbrügge 2015, S. 251, Hervorh. im Orig.

¹⁷⁹ Ebd.

¹⁸⁰ Vgl. Blessin/Wick 2014, S. 151

¹⁸¹ Ebd., S. 151

Wurde bei den klassischen Führungstheorien in erster Linie das Verhalten der Führungskraft und dessen Auswirkungen auf die Geführten und den Führungserfolg gesehen, so gerät nun die Organisation und das gesellschaftliche Umfeld als Ganzes stärker in den Blick: die Kolleg*innen, die Arbeitsbedingungen und –kontexte, die Organisationskultur, etc. Führung wird beschrieben und erklärt und nicht mehr überwiegend in Form von normativen Modellen oder Handlungsempfehlungen abgehandelt¹⁸².

Es lassen sich für die neueren Ansätze folgende Merkmale festhalten:

- 1) „Es werden eher Beziehungen und Prozesse fokussiert als Personen und deren Handlungen.
- 2) Subjektivität und die persönliche Konstruktion von Wahrnehmungen, Interpretationen und Bewertungen werden als Grundlage der ‚Wirklichkeit‘ von Führungssituationen hervorgehoben.
- 3) Der Kontext von Führung wird als komplex, dynamisch, mehrdeutig und wenig durchschaubar konzipiert.
- 4) Sie bemühen sich eher darum, Führung zu beschreiben und zu verstehen, als konkrete Handlungsanweisungen zu geben.“¹⁸³

Angesichts der großen Anzahl und Komplexität an neueren Führungsstilkonzepten wird hier anhand der von Holtbrügge festgehaltenen zwei Ansätze der Personalführung in symbolischer Perspektive und der Personalführung in struktureller Perspektive¹⁸⁴ sowie anhand des systemischen Ansatzes und der Konzepte des transaktionalen und des transformationalen Führungsstils ein exemplarischer Überblick gegeben:

Personalführung in symbolischer Perspektive

Wie bereits in Kapitel 2.1.3 dieser Arbeit beschrieben, hat die Organisationskultur eine große Bedeutung für die Personalführung, da Führungskräfte ihre Mitarbeiter*innen durch symbolische Führung beeinflussen können. Unter einem Symbol versteht man nach Neuberger ein „Sinn-Bild [sic], das die Konkretisierung oder Ver-Wirklichung [sic] von Sinn darstellt.“¹⁸⁵ Dabei ist ein Symbol mehrdeutig, sein Sinn wird je nach kulturspezifischer Konvention verstanden, die im organisationalen Kontext in der Organisationskultur festgelegt sind. Die Organisationskultur als „Gesamtheit der Orientierungsmuster, Denkhaltungen und Symbole, die eine Unternehmung im Verlauf ihrer Geschichte

¹⁸² Vgl. Lang/Rybnikova 2014, S. 20-21

¹⁸³ Blessin/Wick 2014, S. 152

¹⁸⁴ Vgl. Holtbrügge 2015, S. 252-258

¹⁸⁵ Neuberger 1990, S. 245

herausbildet und die das Verhalten der Mitarbeiter maßgeblich prägen“¹⁸⁶, liefert Sprache und Symbole, die die Führungskraft für ihre symbolische Führung nutzen kann. (Nur) wenn die Intervention der Führungskraft zu den Werten der Organisationskultur passt, kann sie Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei den Geführten bewirken. Die offenstehende Bürotür als Zeichen von Kommunikationsbereitschaft und Offenheit oder der Dienstwagen als Sinnbild zum Anreiz für Leistung sind Beispiele symbolischer Führung. Eine starke, verbreitete und internalisierte Organisationskultur kann sogar Führungssubstitut sein, wenn sie „den Bedarf an direkter persönlicher Einflussnahme durch Führungskräfte“¹⁸⁷ vermindert.

Unter folgenden Bedingungen und in folgenden Situationen ist die symbolische Führung auf Basis einer bestehenden Organisationskultur geeignet¹⁸⁸:

- Wenn die Führungskraft die Mitarbeiter*innen zur „Legitimierung und Unterstützung der (nicht immer unzweifelhaften) Unternehmungsziele“¹⁸⁹ auffordern und motivieren will.
- Wenn keine genauen Präferenzen der Mitarbeiter*innen vorliegen und diese auch nicht herausgearbeitet werden können.
- Wenn die Bewertung des Handelns der Führungskraft vermieden oder verbessert werden soll.

Personalführung in struktureller Perspektive

Die strukturelle Führung wird im Gegensatz zur personellen Führung, die in Form von direkten Interaktionen stattfindet, durch Strukturen wie zum Beispiel Programme oder Regeln ausgeübt.¹⁹⁰ Diese Form der „Dezentrierung und Entpersonalisierung der Macht“¹⁹¹ kann auf Foucault zurückgeführt werden, der Ende des 18. Jahrhunderts mit seinem Entwurf des Panoptikums, einem ringförmigen Gefängnisgebäude mit Wachturm in der Mitte, zeigte, wie Macht durch Architektur ausgeübt wurde, ohne dass dies personell in Form einer Wachtperson notwendig war. Damit ist Macht kein „Besitz, der an ein bestimmtes Subjekt gebunden ist, sondern [...] Grundlage und Produkt der strategischen Auseinandersetzung zwischen Akteuren. Sie ist nicht durch Argumente und Wahlentscheidungen wie etwa die organisatorische Rollendifferenzierung in Führungskraft und untergeordnete Mitarbeiter legitimiert, sondern stellt ein Netz von arbiträren, asymmetrischen und temporären Beziehungen dar, das alle Bereiche der

¹⁸⁶ Holtbrügge 2015, S. 252

¹⁸⁷ Ebd., S. 253

¹⁸⁸ Vgl. ebd., S. 254

¹⁸⁹ Ebd.

¹⁹⁰ Vgl. ebd., S. 256

¹⁹¹ Ebd.

Lebenswelt durchzieht.“¹⁹² Nachdem die klassischen Führungstheorien von einem hierarchischen Verständnis von Führungsbeziehung ausgehen, in dem die Führungskraft die Mitarbeiter*innen beeinflussen kann, wird diese Macht beim strukturellen Ansatz als „integriertes System, das selbständig ist, weil es von innen her mit der Ökonomie und den Zwecken der jeweiligen Organisation verbunden ist“¹⁹³, beschrieben. Damit werden Führungseigenschaften und –stile hinfällig und durch „subtile Formen der Überwachung und internalisierten Selbstkontrolle“¹⁹⁴ ersetzt, die heutzutage oft durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien ausgeübt werden. Auch die Teamorganisation kann eine solche Form der strukturellen Führung sein: Die Kontrolle kann hier durch die ‚peer reviews‘ erfolgen, indem also Mitarbeiter*innen untereinander und gegenseitig ihre Leistungen kontrollieren und damit sowohl Subjekte als auch Objekte der Kontrolle sind.¹⁹⁵

Da es in der vorliegenden Arbeit um die personelle Führung und ihre Rolle in Veränderungsprozessen geht, spielt die strukturelle Führung zwar zunächst vermeintlich eine geringere Rolle, allerdings könnte eine Beeinflussung der Struktur durch die Führungskraft für bestimmte Situationen eine Bedeutung haben.

Transaktionale und transformationale Führung

Bei diesen Ansätzen geht es um die konkreten und messbaren Verhaltensweisen von Führungskräften in ihrer Beziehung zu den Geführten. Sie gehören zu den sogenannten „Interaktionsansätzen der Führung“¹⁹⁶, da die „Interaktionen aller am Führungsprozess Beteiligten“¹⁹⁷ im Vordergrund stehen. Dies schließt die Person der Führungskraft, die Geführten, die Gruppe als Gesamtes und die spezifische gegebene Situation mit ein. Die Unterscheidung der Führungstypen transaktional und transformational geht auf Bass zurück, der diese im Jahre 1986 anhand folgender Kriterien festlegte:

Beim **transaktionalen Führungsstil** geht es um die Gegenleistung, die die Mitarbeiter*innen für ihre Arbeitskraft von der Führungskraft erwarten. Die Führungskraft ist sich dieser Erwartungen bewusst und, vorausgesetzt die Leistung entspricht ihren Erwartungen, auch bereit, die Gegenleistung zu erbringen. Grundlage für diese Beziehung ist die Klärung von Aufgaben, Erwartungen und Zielen der Tätigkeiten sowie der Glaube an die Motivationsfähigkeit der Mitarbeiter*innen.¹⁹⁸ Die Anstrengung, die die Führungskraft von den Mitarbeiter*innen erwartet, führt zu der Leistung, die sie von ihnen

¹⁹² Ebd., S. 257

¹⁹³ Ebd., nach Pelzer 1995

¹⁹⁴ Ebd.

¹⁹⁵ Vgl. Holtbrügge 2015, S. 258

¹⁹⁶ Hentze u.a. 2005, S. 332

¹⁹⁷ Ebd.

¹⁹⁸ Vgl. Ridder 2015, S. 308

erwartet. Dabei stellen die drei Prinzipien ‚laissez faire‘, ‚management by exception‘ und ‚bedingte Belohnung‘ die Basis für die Führung dar¹⁹⁹:

- **Laissez faire:** Die Führungskraft verteilt die Aufgaben und verhält sich dann passiv. Sie agiert nur, wenn sie von den Geführten direkt dazu aufgefordert wird oder wenn sie Ergebnisse entgegennimmt.
- **Management by exception:** Intervention und Gegensteuerung findet nur in Ausnahmefällen (‚exception‘) statt, wenn etwas nicht gut läuft. Ansonsten mischt sich die Führungskraft nicht in das Handeln der Mitarbeiter*innen ein.
- **Bedingte Belohnung:** Die Bedingung für eine Gegenleistung wie Lob, Gehalt oder Aufstieg ist eine bestimmte Anstrengung der Geführten (Tauschhandelsprinzip).

Der **transformationale Führungsstil** übersteigt den transaktionalen, indem die von den Mitarbeiter*innen geforderten Anstrengungen das ‚Normalniveau‘ übersteigen und sie zu ‚Extra-Anstrengungen‘ motiviert werden sollen²⁰⁰. Die Mitarbeiter*innen werden dazu animiert, sich zu transformieren, in dem Sinne, „mehr zu leisten, als sie sich selbst zutrauen“²⁰¹. Der transformationale Führungsstil kann bei den Mitarbeiter*innen dazu führen, dass sie ihre eigenen Interessen hinten anstellen, um höhere Ziele zu erreichen, während es beim transaktionalen Führungsstil lediglich um die vereinbarten Aufgaben und die von der Führungskraft vorgegebenen Ziele geht. Erreicht werden kann dies

- „1. durch Anhebung des Bewußtseinsniveaus, des Erkennens der Wichtigkeit und der Bewertung bestimmter Handlungsergebnisse und der Möglichkeiten, sie zu erzielen;
2. durch die Zurückstellung der Eigeninteressen zugunsten eines Teams, einer Organisation oder eines höheren Zieles;
3. durch die Änderung des Bedürfnisniveaus [...] oder einer Erweiterung des Sollbestandes von Wünschen und Bedürfnissen“²⁰².

Im Unterschied zum transaktionalen Ansatz erbringt der Geführte hier die Leistungen nicht in Erwartung von Gegenleistungen, sondern sein Engagement liegt in seiner Begeisterung für die Führungskraft und deren Ziele. Somit spielt auch das Charisma der Führungskraft eine entscheidende Rolle.²⁰³

¹⁹⁹ Vgl. Blessin/Wick 2014, S. 115-117

²⁰⁰ Vgl. ebd., S. 117

²⁰¹ Ridder 2015, S. 308

²⁰² Ebd., nach Bass 1986

²⁰³ Vgl. Rosenstiel/Comelli 2003, S. 109

Der Ansatz der transformationalen Führung ist heutzutage in besonderem Maße populär, da die transformatorische Führungskraft es schafft, „bei zunehmender Globalisierung und steigendem Wettbewerb ihre Mitarbeiter zu motivieren, Veränderungen zu bewirken und herausragende Leistungen zu erzielen“²⁰⁴. Mit dieser Thematik wird sich Kapitel 4 dieser Arbeit ausführlicher beschäftigen.

Systemischer Ansatz

Im 21. Jahrhundert steht die Komplexität sozialer Systeme aufgrund von zunehmend herausfordernden Entwicklungen der Globalisierung, die Vernetzung, Geschwindigkeit und Wissensmanagement mit sich bringt, im Vordergrund. Systemische Führung sucht in diesem Spannungsverhältnis eine Verbindung zwischen der Person der Führungskraft und dieser Komplexität.²⁰⁵ Dabei heißt systemisches Denken im Kontext von Personalführung „in Zusammenhängen zu denken“²⁰⁶ und das Ganze als Zusammenspiel zwischen Führungskräften, Mitarbeiter*innen, Kund*innen und sonstigen Shareholdern sowie der Gesellschaft und der Umwelt zu sehen. Die Organisation ist im Sinne der Systemtheorie von Luhmann ein in sich geschlossenes System, das aus einzelnen Teilen besteht und dessen Grenzen die Abgrenzung zur Umwelt darstellen. Es ist nicht von außen steuerbar, sondern steuert sich selbst (Autopoiesis), indem es sich immer wieder neu seiner Umwelt anpasst. Dies geschieht auf Basis von Kommunikation, sowohl auf persönlicher Ebene als auch im Rahmen der Kommunikationskanäle und -strukturen der Organisation.²⁰⁷

Pinnow verwendet das Eisberg-Modell, um die ganzheitliche Sichtweise systemischer Führung zu verdeutlichen²⁰⁸: Die komplexen Abläufe und Strukturen innerhalb einer Organisation lassen sich nicht nach dem Ursache-Wirkungs-Prinzip (ein Ereignis ist die Ursache einer Wirkung) steuern. Wenn lediglich die sichtbaren Strukturen, also der Teil des Eisbergs, der aus dem Wasser hinaus ragt, und die Beherrschung von bestimmten Führungstechniken als Faktoren für eine erfolgreiche Führung und ein erfolgreiches Unternehmen gesehen werden, so wird nicht die gesamte Wirklichkeit beachtet, es fehlt der Teil unter der Wasseroberfläche. Dieser Teil ist jedoch der entscheidende und darf nach Pinnow von der Führungskraft nicht unterschätzt oder missachtet werden: „Dort sind gewaltige und nicht zu unterschätzende Kräfte am Werk, die die Richtung des Eisbergs bestimmen. Sie sind unbewusst, irrational und informell. Zu ihnen gehören Macht- und

²⁰⁴ Felte 2015, S. 39

²⁰⁵ Vgl. Pinnow 2008, S. 160

²⁰⁶ Ebd., S. 160

²⁰⁷ Vgl. ebd., S. 162

²⁰⁸ Vgl. ebd., S. 161

Einflussstrukturen, Gruppendynamiken, Gefühle, Beziehungen, individuelle Bedürfnisse, Überzeugungen, Werte und Kulturen.“²⁰⁹

Die systemische Führungskraft hat primär die Aufgabe, das Selbststeuerungspotential des Systems zu fördern, sie soll es bei der „(Weiter-)Entwicklung geeigneter Strukturen und Prozesse“²¹⁰ unterstützen. Führung hat dabei zwei Funktionen: eine diagnostische Funktion, mit der die Führungskraft soziale Situationen beurteilt, und eine gestalterische Funktion, mit der sie Beziehungen zwischen den einzelnen Teilen herstellen kann, beispielsweise durch Verbinden von Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen (vgl. ebd.). Die Rolle der systemischen Führungskraft ist beobachtend, und zwar innerhalb des Systems, aber auch von außen auf das System. Ihre Führung ist damit auch immer abhängig von ihrer eigenen Wirklichkeit, mit der sie das System wahrnimmt.²¹¹ Da der systemische Ansatz Veränderungen als Normalfall und bestehende Situationen als Momentaufnahmen behandelt, die sich jederzeit wandeln können (vgl. ebd., S. 163), wird auch dieser Ansatz in Kapitel 4 noch eine Rolle spielen.

Es wurde anhand einer Übersicht über die verschiedenen Theorieansätze zur Personalführung dargestellt, welche klassischen und neueren Ansichten und Konzepte es gibt und inwiefern erfolgreiche Führung an einem solchen Ansatz festgemacht werden kann. Die Entwicklung von den klassischen zu den neueren Ansätzen bedeutet wie dargestellt eine Entwicklung hin zu einer vermehrten Beachtung des Kontextes, in dem Führung stattfindet. Da beim Change Management der Kontext entscheidend ist, der den Wandel auslösen, verstärken oder mitbestimmen kann, wird Führung in Veränderungsprozessen sicherlich nicht ohne Beachtung der Kontextfaktoren stattfinden können.

4 Die Rolle der Führungskraft in organisationalen Veränderungsprozessen

In Kapitel 4 wird nun das in Kapitel 2 behandelte Change Management mit den Erkenntnissen aus Kapitel 3 verknüpft: Im Kontext von permanentem Wandel, der, wie in Kapitel 2 dargestellt, auf veränderte Rahmenbedingungen zurückgeht, stehen auch Führungskräfte vor der Herausforderung, ihrer Rolle als „Manager der Veränderung“²¹² gerecht zu werden. Sie sollen weg vom „alten hierarchischen Führungs- oder Unterwerfungsmodell“²¹³ hin zu „neue[n] Steuerungsmodelle[n] für den neuen Kontext“²¹⁴.

²⁰⁹ Ebd.

²¹⁰ Hentze u.a. 2005, S. 525

²¹¹ Vgl. Pinnow 2008, S. 161-162

²¹² Doppler/Lauterburg 2014, S. 74

²¹³ Ebd., S. 55

Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Frage nach dieser Rolle: Wie kann effektive Führung in Veränderungsprozessen aussehen? Gibt es hier einen Weg, der stets Erfolg verspricht? Eine Art Handlungsorientierung für Führungskräfte? Einen Führungsstil, der besonders gut passt? Oder welche Aspekte spielen dabei eine Rolle? Organisationen müssen auf die bereits beschriebenen sich verändernden Rahmenbedingungen reagieren. Dies bedeutet, dass Führungskräfte und Mitarbeiter*innen neuen Anforderungen gegenüberstehen. Der Frage, wie sich diese Anforderungen für die Führungskraft gestalten (können), widmet sich dieses Kapitel. Dabei wird zunächst dargestellt, welche Erwartungen an eine Führungskraft herangetragen werden und mit welchen Herausforderungen sie in welcher Veränderungssituation konfrontiert wird. Anschließend wird der Frage nach Erfolgsfaktoren für die personale Führung in Veränderungsprozessen nachgegangen, um dann abschließend zu untersuchen, ob es einen Führungsstil gibt, der den Erfordernissen besonders nahe kommt.

4.1 Erwartungen an die Führungskraft

„Führungskräfte sind in doppelter Hinsicht mit Wandlungsprozessen konfrontiert: Zum einen müssen sie Veränderungen ihrer eigenen Tätigkeit und ihres Umfeldes verkraften, und zum anderen sollen sie als Agenten des Wandels Veränderungen initiieren und vorleben und die Kultur, die Strategie und die Struktur der Organisation an die neuen Umweltgegebenheiten anpassen. Wie beim Jonglieren müssen also immer mehrere Bälle gleichzeitig in der Luft gehalten werden. Das erfordert Mut, Aufmerksamkeit, Geschick und Übung.“²¹⁵ Diese Aussage verdeutlicht die große Herausforderung, die ein Wandlungsprozess für die Führungskraft einer Organisation darstellt. Sie ist nach einer Studie der Capgemini Consulting aus dem Jahre 2012 „Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher Veränderungsprojekte“²¹⁶ und damit vielfältigen Erwartungen ausgesetzt. Was die Führungskraft dabei beachten sollte und wie diese Erwartungen aussehen, wird im Folgenden genauer betrachtet.

4.1.1 Veränderungstrends und daraus resultierende Anforderungen an die Führungskraft

Rosenstiel/Comelli haben exemplarisch zehn wichtige Veränderungstrends aufgegriffen und diese jeweils mit den entsprechenden Anforderungen an die Führungskraft verknüpft. Die folgende Gegenüberstellung verdeutlicht in Anlehnung an diese Aufführung, welche Trends welche Herausforderungen für die Führungskraft in Veränderungsprozessen mit sich bringen und wie die Konsequenzen für ihre Aufgaben aussehen.

²¹⁴ Ebd., S. 57

²¹⁵ Pinnow 2008, S. 20

²¹⁶ Bohn 2012, S. 33

Trends des Wandels	Herausforderungen an die Führungskraft	Aufgaben der Führungskraft
Zunehmende Verwissenschaftlichung	<ul style="list-style-type: none"> - Notwendigkeit des ständigen Lernens und Aktualisierens der Wissensbestände aufgrund der kürzeren Halbwertszeit des Wissens 	<ul style="list-style-type: none"> - Wissen relativieren, Wissensmanagement betreiben - Interdisziplinäre Teams und Projektgruppen erstellen - Integrieren der Führungskraft in die Gruppen
Information und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - Größere Bedeutung der neuen Medien - Unbegrenzt Vorhandensein von universell zugänglichem Wissen - Weniger persönliche Kontakte und Begegnungen bei gleichzeitig steigender Mitarbeiter*innenzahl 	<ul style="list-style-type: none"> - Medienkompetenz und –nutzung steigern - Qualität des persönlichen Gesprächs steigern - Loyalität und Vertrauen aufbauen durch Qualität, Offenheit und Authentizität im Umgang - Kommunikation kompetent leben
Internationalisierung / Globalisierung der Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Anforderung des Knüpfens von internationalen Kontakten - Diversität und Interkulturalität 	<ul style="list-style-type: none"> - Fachliche Kompetenz - Sprachkenntnisse - Interkulturelle Kompetenz - Verbesserung des Umgangs mit Verschiedenheiten
Verrechtlichung der Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> - Tendenz zur Verrechtlichung fast aller Lebensbereiche und Beziehungen - Behinderung der Umsetzung rascher Entscheidungen durch Anwachsen von Bürokratie 	<ul style="list-style-type: none"> - Konfliktmanagement - Verhandlungskompetenz
Wertewandel	<ul style="list-style-type: none"> - Existenz neuer Orientierungen, auch in Bezug auf Arbeitsformen und –zeitmodellen - Spannungen zwischen den Generationen: Pflicht- und Akzeptanzwerte vs. Selbstentfaltungswerte 	<ul style="list-style-type: none"> - Modifizieren der Strukturen, Anpassung - Förderung der dafür notwendigen Kompetenzen - Kooperation mit anderen in ihrem Anderssein
Sieg des Markts als Ordnungsprinzip	<ul style="list-style-type: none"> - Zunehmender Wettbewerbsdruck, Konkurrenz zwischen und innerhalb von Organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> - Leistungsanforderung vermitteln - Kreativität und Innovationsbereitschaft fördern
Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Veränderte Anforderungen an Fähigkeiten, Grundeinstellungen und Motiven 	<ul style="list-style-type: none"> - Vermittlung angemessener Haltung und Handlungsfähigkeit - Vorleben der Dienstleistungskultur
Bevölkerungsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Zunehmende Heterogenität und Interkulturalität 	<ul style="list-style-type: none"> - Interkulturelle Kompetenz fördern - Sensibilität steigern - Koordination heterogener Arbeitsgruppen
Verknappung natürlicher Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> - Einsparungen - Drohende Abwanderungen - Angst vor Krisen 	<ul style="list-style-type: none"> - Erkennen der Sorgen der Mitarbeiter*innen - Offene Kommunikation
Bedrohung des Ökosystems	<ul style="list-style-type: none"> - Steigende gesellschaftliche Verantwortung - Öffentliche Konfrontation mit Verantwortung und Entscheidungen - Öffentlichkeitsarbeit und Wirkung in der Öffentlichkeit - Förderung von umweltgerechtem Handeln - Schärfung der Sensibilität der Mitarbeiter*innen 	<ul style="list-style-type: none"> - Üben von öffentlichen Auftritten - Vorleben der Ethik des Unternehmens - Transparente Entscheidungen

Abbildung 9: Trends und Herausforderungen²¹⁷

²¹⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Rosenstiel/Comelli 2003, S. 18-39 und 113-130

Es ist anzumerken, dass die verschiedenen Veränderungstrends, die auf eine Organisation Einfluss haben, nicht alle gleichzeitig und gleichermaßen wirken. Vielmehr müssen sie als ein Komplex möglicher Einflüsse betrachtet werden, die jeweils Reaktionen erforderlich machen. Je nachdem, wie die Organisation auf die Einflüsse reagiert, betreibt sie geplanten oder ungeplanten Wandel.²¹⁸

Grundlegend lässt sich festhalten, dass es unabdingbar für eine erfolgreiche Führungskraft ist, die Trends des Wandels zu erkennen und sich auf die dadurch entstehenden Anforderungen durch Aneignen der Kompetenzen vorzubereiten. Dabei lassen sich folgende zentrale Aufgaben für die Führungskraft ausmachen²¹⁹:

- **Den Wandel aktiv mittragen:** Indem die Führungskraft zwischen den verschiedenen Ebenen der Organisation vermittelt und interveniert, kann sie den Wandel aktiv mittragen. Dabei hat sie auf die Einhaltung von Regeln und die Verfolgung von Werten zu achten. Je nachdem, ob es sich um ‚Top-Down-Interventionen‘ von oben nach unten oder um ‚Bottom-Up-Interventionen‘ von unten nach oben handelt, muss sie die Vorgaben umsetzen, die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen berücksichtigen oder als Vermittler*in, Mediator*in oder Moderator*in fungieren. Hier spielen auch die sogenannten mentalen Modelle als „interne Repräsentationen der Welt oder relevanten Ausschnitten davon“²²⁰ eine Rolle, die die Führungskraft für das gemeinsame Verstehen und Entwickeln und für den gesamten Umgang mit dem Wandel nutzen muss.
- **Den Grad der Einbeziehung der Mitarbeiter*innen steuern:** Die Führungskraft muss den Grad der Einbeziehung der Mitarbeiter*innen gewährleisten und beachten, in welchem Maße sie in Prozesse einbezogen werden und damit Teil des organisationalen Lernens sind, das es in zwei Formen gibt: Bei der sogenannten Exploitation geht es darum, „dass die Organisationsmitglieder neue Wege erlernen, damit bestehende organisationale Aktivitäten und Prozeduren verbessert werden und die Effektivität erhöht wird“²²¹. Bei der sogenannten Exploration soll die Effektivität erhöht werden, indem die Organisationsmitglieder dazu befähigt werden, „neue Formen organisationaler Aktivitäten zu suchen, zu finden und damit zu experimentieren“²²². Sie können Veränderungen also selbst ausprobieren. Bei beiden Formen geht es um die Partizipation der Mitarbeiter*innen im Veränderungsprozess, für die die Führungskraft zu sorgen hat.

²¹⁸ Vgl. Blessin/Wick 2014, S. 385

²¹⁹ Vgl. ebd., S. 390-399

²²⁰ Ebd., S. 392

²²¹ Ebd., S. 394

²²² Ebd.

- **Interpretieren und motivieren - Deutungen nahelegen:** Die Führungskraft muss die Informationen, Ergebnisse und Prozesse, die in Veränderungsprozessen auftauchen, interpretieren. Sie hat zu deuten, ob es sich um einen stabilisierenden Faktor handelt, der eine vorhandene Kompetenz ausdrückt, oder um eine Lerngelegenheit, die für Weiterentwicklungen genutzt werden kann. Nur so können Veränderungen in die bestehende Struktur oder vorhandene Kultur einer Organisation integriert werden.
- **Entscheidungen fällen und revidieren:** Führungskräfte müssen ständig sogenannte programmierte oder nicht programmierte Entscheidungen treffen, entweder auf Basis ihrer Fähigkeiten und Erfahrungen oder auch auf Zufallsbasis. Programmierte Entscheidungen wiederholen sich regelmäßig und können dadurch routinemäßig getroffen werden, auch da sie oftmals in Form von Normen und Werten Teil der Organisationskultur sind. Nicht programmierte Entscheidungen stellen dagegen die größere Herausforderung für die Führungskraft dar: Sie erfordern eine neue Erarbeitung von Lösungswegen für neue, unbekannte Aufgaben und Anforderungen und lassen sich nicht auf Basis von Routinen oder Strukturen treffen, sondern fordern „eigenes Urteilsvermögen, [...] Intuition, Kreativität und Einschätzung“²²³ der Führungskraft. Sind sie einmal getroffen, können die Ergebnisse jedoch als Erfahrungen in die Regeln und Normen der Organisation integriert werden und damit zukünftig zu programmierten Entscheidungen werden. Gerade diese nicht programmierten Entscheidungen sind für den Umgang mit Veränderungsprozessen von entscheidender Bedeutung, da sie mit der Anpassung der Organisation an die veränderten Umweltbedingungen zusammenhängen. Gleichmaßen ist es wichtig, dass die Führungskraft früher getroffene Entscheidungen revidieren kann. Hält sie trotz veränderter Bedingungen an möglicherweise fehlerhaft getroffenen Entscheidungen fest, so kann dies Veränderungsprozesse hemmen.
- **Mit Widerstand umgehen:** Dass das Auftreten von Widerstand mit Veränderungsprozessen einhergeht, wurde in Kapitel 2.2.4 dieser Arbeit bereits dargestellt. Widerstand kann Veränderungen ausbremsen, wenn die Führungskraft ihm nicht angemessen begegnet. Nur wenn sie die Gründe für den Widerstand seitens der Mitarbeiter*innen versteht, die Gründe für die Notwendigkeit einer Veränderung transparent macht und eine vertrauensvolle Basis schafft, kann der Veränderungsprozess trotz und mit Widerstand erfolgreich sein.

²²³ Ebd., S. 395

4.1.2 Erfolgsfaktoren für personale Führung in Veränderungsprozessen

Bereits in Kapitel 2.2.2 wurden mögliche Erfolgsfaktoren im Rahmen des Acht-Stufen-Prozesses des Wandels von Kotter erläutert. Dieses Change Management Modell benennt die folgenden acht Stufen wie eine Art Leitsätze, an denen sich eine Führungskraft im Veränderungsprozess orientieren kann: „Erzeugung eines Dringlichkeitsgefühls, Aufbau einer Führungscoalition, Entwicklung von Vision und Strategien, Kommunikation der Vision des Wandels, Verantwortung auf eine breite Basis stellen, schnelle Erfolge erzielen, diese Erfolge konsolidieren und neuen Wandel generieren sowie die neuen Ansätze in der Kultur verankern“²²⁴. Dabei müssen nach Kotter für erfolgreiche Veränderungsprozesse alle acht Stufen durchlaufen werden, meist in der oben stehenden Reihenfolge, es kann aber auch parallel in mehreren Stufen gearbeitet werden. Wird eine Stufe ausgelassen, führt dies zu Problemen im Handlungsverlauf: „Er wirkt gestellt, gezwungen oder mechanistisch und erzeugt nicht das notwendige Momentum, um die enormen Trägheitsquellen zu überwinden.“²²⁵

Auch das in Kapitel 2.2.2 besprochene Drei-Phasen-Modell von Lewin beinhaltet Erfolgsfaktoren für die Führungskraft. Das Kräftegleichgewicht muss sich für die Ermöglichung von Wandel in einer Organisation vorübergehend so verschieben, dass die akzelerierenden Kräfte, die den Veränderungsprozess vorantreiben, den Schwerpunkt haben. Lauer leitete auf Basis dieses „Ur-Modell[s] aller Change-Management-Konzepte“²²⁶ Erfolgsfaktoren für gelingenden Wandel ab und ordnete sie jeweils bestimmten Erfolgsbausteinen des Veränderungsprozesses zu, die den drei Phasen des Auftauens, Veränderens und Einfrierens entsprechen²²⁷. Dies ist in der folgenden Übersicht dargestellt und wird anschließend genauer ausgeführt:

²²⁴ Kotter 2011, S. 17-18

²²⁵ Ebd., S. 21

²²⁶ Lauer 2014, S. 65

²²⁷ Vgl. Kapitel 2.2.2

Erfolgsbausteine	Erfolgsfaktoren
Orientierung - Struktur - Information	<ul style="list-style-type: none"> • Projektorganisation • Konsultation • Kommunikation
Startmotivation	<ul style="list-style-type: none"> • Person • Unternehmenskultur • Evolution
Prozessmotivation	<ul style="list-style-type: none"> • Intrinsische Motivation • Re-Eduktion • Partizipation • Integration
Zielmotivation	<ul style="list-style-type: none"> • Vision • Re-Eduktion • Person

Abbildung 10: Erfolgsbausteine und -faktoren²²⁸

Nach Lauer ist Motivation ein wesentlicher Grundbaustein, an dem für erfolgreichen Wandel angesetzt werden muss. Dabei gibt es je nach Phase des Prozesses unterschiedliche Arten der Motivation, die Start-, Prozess- und Zielmotivation, die neben der Orientierung zu den Grundbausteinen gehören.²²⁹

Der Erfolgsbaustein **Orientierung** beinhaltet die beiden Komponenten Struktur und Information. Die an einem Veränderungsprozess Beteiligten sind durch die anstehenden Neuerungen verunsichert und benötigen Orientierung. Dieser Verunsicherung kann durch eine „sichtbare Strukturierung des Vorgangs“²³⁰ sowie durch eine Unterrichtung über „Ziele, den Fortgang der Dinge und resultierende Ergebnisse“²³¹ begegnet werden. Ein Erfolgsfaktor für ein strukturiertes Change Management ist die *Projektorganisation*, die die Planung und Steuerung der Prozesse auch mit Hilfe erfahrener Prozessberater steuert. Eine professionelle (externe) Moderation kann zwischen den Betroffenen vermitteln, was Lauer durch den Erfolgsfaktor *Konsultation* festhält. Der Informationstransport lässt sich durch den bedeutendsten Erfolgsfaktor *Kommunikation* sicherstellen, der grundlegend für alle anderen Erfolgsfaktoren ist.

Für den Baustein **Startmotivation** im Veränderungsprozess muss ein wandelfreundliches Klima herrschen, das in der Haltung der Beteiligten sowie in der Unternehmenskultur verankert ist. Dafür benötigt es den Erfolgsfaktor *Person*, die „willens und fähig ist,

²²⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Lauer 2014, S. 71-77

²²⁹ Vgl. Lauer 2014, S. 70

²³⁰ Ebd., S. 71

²³¹ Ebd.

Wandel auch trotz des zu erwartenden Widerstands anderer Akteure zu vermitteln²³². Als zweiter Erfolgsfaktor für die Startmotivation ist eine *Unternehmenskultur* notwendig, die eine offene Einstellung bezüglich Wandel hat und ihn aktiv fördert. Darüber hinaus wird durch den Erfolgsfaktor *Evolution* die Entstehung von Subkulturen zugelassen, die „sich bei entsprechend gewandeltem Unternehmensumfeld möglicherweise als [der bisher herrschenden Unternehmenskultur] überlegen erweisen“²³³.

Nachdem ausreichend Startmotivation den Wandel in Gang gebracht hat, wird nun **Prozessmotivation** benötigt, um den gesamten Prozess trotz möglicher Rückschläge oder Widerstände durchzuhalten. Hier kommt der Erfolgsfaktor der *intrinsischen Motivation* ins Spiel, bei der die Betroffenen aus der Aufgabe selbst motiviert werden, ohne dass äußere Anstöße notwendig sind. Die Bedingungen für die intrinsische Motivation sind ein Gefühl der Kompetenz gegenüber dem eigenen Tun, Autonomie bei der Gestaltung und Steuerung der eigenen Tätigkeit sowie soziale Eingebundenheit in Form von formeller und informeller Zugehörigkeit zu einer Gruppe, durch die Kommunikation, Unterstützung und Feedback erfahren wird. Der zweite Erfolgsfaktor für die Prozessmotivation ist die *Re-Edukation*: Durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen muss dafür gesorgt werden, dass Kompetenzerleben stattfindet. Da sich die Betroffenen in einem Veränderungsprozess oft in ihrer Autonomie eingeschränkt fühlen, muss durch die beiden weiteren Erfolgsfaktoren der *Partizipation* und der *Integration* sichergestellt werden, dass sie nicht ausgegrenzt, sondern beteiligt und intensiv eingebunden werden.²³⁴

Schließlich ist die **Zielmotivation** ein wesentlicher Erfolgsbaustein für den Veränderungsprozess, da ein angestrebtes Ziel sowohl dabei hilft, den Prozess überhaupt in Gang zu bringen, als auch dabei, ihn durchzuhalten. Damit dieses Ziel für die Betroffenen auch erstrebenswert ist, muss der eine festgelegte *Vision* vorliegen, was Lauer als Erfolgsfaktor für die Zielmotivation festhält. Zudem muss auch hier die *Re-Edukation* für ausreichend Kompetenzen bei den Betroffenen sorgen, damit sie bereit sind, den Veränderungsprozess mitzutragen. Und als letzten Erfolgsfaktor steht nochmal die *Person*, da „Commitment und Glaubwürdigkeit des Managements“²³⁵ (ebd., S. 77) unabdingbar für das Vertrauen dem Leader des Wandels gegenüber sind.

Dieses Erfolgsfaktorenmodell ist beispielhaft aufgeführt, um einen Überblick der Faktoren, die für einen gelungenen Wandel wesentlich sind, in Verbindung mit der jeweiligen Phase des Wandels zu erhalten. Dabei ist es Führungsaufgabe, die genannten Erfolgsfaktoren

²³² Ebd., S. 72

²³³ Ebd., S. 73

²³⁴ Vgl. ebd., S. 73-75

²³⁵ Ebd., S. 77

zu berücksichtigen. Sie liefern ein Bild darüber, was eine Führungskraft beitragen kann oder muss, damit ein Veränderungsprozess erfolgreich sein kann. Im Anschluss wird nun der Frage nachgegangen, ob sich ein Führungsstil für die Führungskraft ausmachen lässt, der den Erwartungen, die im Change Management an sie gestellt werden, am nächsten kommt.

4.2 Die Frage nach der „richtigen“ Führung in Phasen organisationalen Wandels

In Kapitel 3 dieser Arbeit wurde ein Überblick über klassische und neuere Führungsstile und –modelle gegeben. Dabei wurde für die klassischen Ansätze deutlich, dass diese sehr stark auf die Führungsperson und ihre Eigenschaften sowie ihr Verhalten fokussieren, wenn auch der situative Ansatz die Abhängigkeit des Erfolgs von äußeren Rahmenbedingungen mit beachtet. Die neueren Ansätze dagegen versuchen, Führung zu erklären und zu beschreiben und dabei die Komplexität der Beziehungen und Prozesse im Führungskontext mit einzubeziehen²³⁶. Da es bei der Führung in Veränderungsprozessen sehr viele Rahmenbedingungen und situative Faktoren zu beachten gibt, die den Wandel auslösen und auch die Anforderungen und Erwartungen an die Führungskraft bestimmen²³⁷, kann festgehalten werden, dass der „richtige“ Führungsstil in organisationalen Veränderungsprozessen sicherlich nicht rein personalistisch sein kann (wie es der eigenschaftsorientierte und der verhaltensorientierte Ansatz sind). Er muss vielmehr die situativen Bedingungen, die kulturellen und gesellschaftlichen Umstände und die Menschen als Beteiligte beachten. Für die Führungskraft bedeutet dies, dass sie sowohl die äußeren Bedingungen, die auf die Organisation und die Notwendigkeit des Wandels wirken, als auch das Innere der Organisation mit ihrer Struktur und ihrer Kultur und die am Veränderungsprozess Beteiligten kennen muss, um erfolgreich führen zu können. Es wurde bereits betont, dass Widerstand seitens der Mitarbeiter*innen großen Einfluss auf den Erfolg des Wandels hat. Hierzu erfordert es ein hohes Maß an Kommunikationskompetenz, an der Fähigkeit, andere zu motivieren und zu beteiligen und emotionale Faktoren mit einzubeziehen, aber auch zu erkennen, wann Qualifizierung und Weiterbildung notwendig sind, um Kompetenzerleben zu ermöglichen. Dies alles sind Erfolgsfaktoren für die Führungskraft im Umgang mit Veränderungsprozessen, wie sie bereits erläutert wurden. Angesichts dieser Komplexität ist ein konkreter Führungsstil als Antwort auf die von der Führungskraft zu bewältigenden Herausforderungen des Wandels nicht vorstellbar, um zur Frage dieses Kapitels zurückzukehren.

²³⁶ Vgl. Kapitel 3

²³⁷ Vgl. Kapitel 4.1

Dennoch lässt sich ein in Kapitel 3 bereits erläutertes Modell ausmachen, das von diversen Autoren²³⁸ als besonders erfolgreich für die Führung in Veränderungsprozessen benannt wird: das Modell der transformationalen Führung. Daher wird dieses hier nochmal genauer betrachtet.

4.2.1 Ein Beispiel: Transformationale Führung in Veränderungsprozessen

Bei der transformationalen Führung, die auf dem transaktionalen Ansatz aufbaut (vgl. Kapitel 3.2.5), werden die Mitarbeiter*innen „durch gesteigerte Motivation zu einer erhöhten Leistung“²³⁹ gebracht, indem die Eigeninteressen sowie die moralischen Wertvorstellungen der Geführten angesprochen werden. Der Führungsstil ist kommunikativ, motivierend, inspirierend und Sinn vermittelnd und die Geführten werden in ihrem Selbstkonzept und ihrem Selbstvertrauen gestärkt. Dadurch steigt die Einsatzbereitschaft und die Leistung der Mitarbeiter*innen. Der Ansatz der transformationalen Führung ist heutzutage in besonderem Maße populär, da die transformationale Führungskraft es schafft, „bei zunehmender Globalisierung und steigendem Wettbewerb ihre Mitarbeiter zu motivieren, Veränderungen zu bewirken und herausragende Leistungen zu erzielen“ (Felfe 2015, S. 39). Das folgende Schaubild stellt den „Wirkungszusammenhang von transaktionaler und transformationaler Führung auf Anstrengung, Motivation und schließlich Leistung“ (Siebert 2005, S. 37) dar:

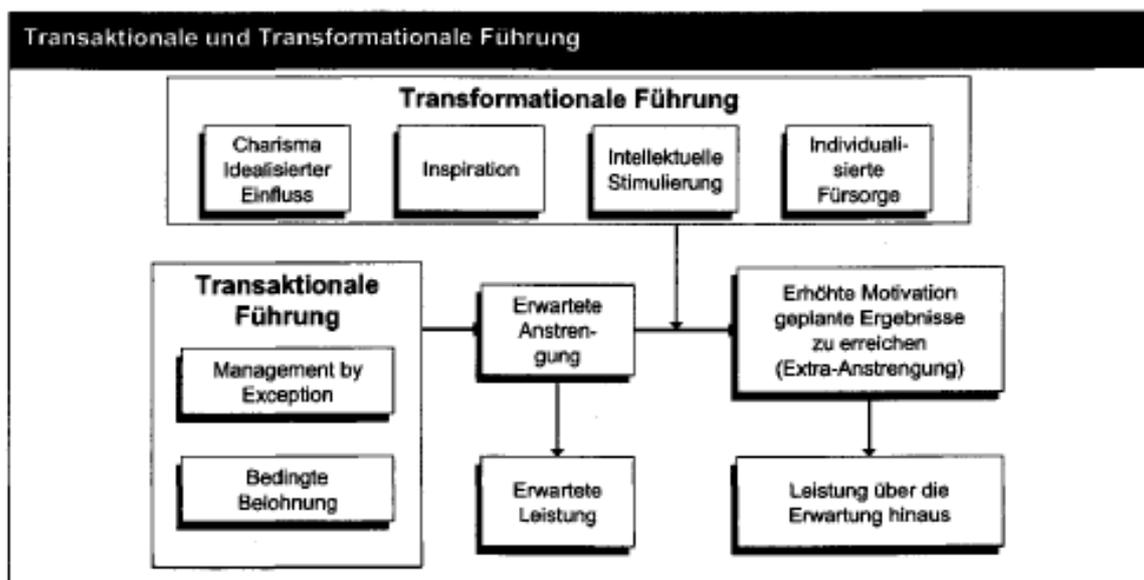


Abbildung 11: Modell der transaktionalen und transformationalen Führung²⁴⁰

Es wird deutlich, dass die transaktionale Führung lediglich zu der Anstrengung und damit auch zu der Leistung seitens der Mitarbeiter*innen führt, die aus dem Arbeitsverhältnis

²³⁸ Vgl. z. B. Felfe 2015, Lauer 2014, Siebert 2005

²³⁹ Siebert 2005, S. 38

²⁴⁰ Ebd., S. 37

heraus zu erwarten sind. Bei der transformationalen Führung dagegen können sich die Mitarbeiter*innen mit einer selbstbewussten und machtvollen Führungspersönlichkeit und deren Vision identifizieren („Charisma“) und ihr nacheifern. Durch Inspiration, intellektuelle Stimulierung und individualisierte Fürsorge wird den Beteiligten eine Vision vermittelt, sie werden in der Hinterfragung von Werten und Normen sowie in ihrer Kreativität bei der Problemlösung bestärkt und ihre persönliche Entwicklung wird gefördert. Dies führt zu einer erhöhten Motivation und damit auch zu einer höheren Leistung.²⁴¹ Interessanterweise spielen bei der transformationalen Führung Faktoren eine Rolle, die sich eher bei den klassischen Ansätzen der Führungsstilforschung finden lassen, wie in Kapitel 3 dargestellt. Damit lässt sich eine Tendenz feststellen, dass in Veränderungsprozessen als veraltet degradierte Faktoren wieder von Bedeutung sein können. Auf diese Thematik wird im Fazit nochmal eingegangen.

Das Ergebnis, dass Leistungen über das Erwartete hinaus gehen, da die Geführten motiviert werden, ist einer der Gründe dafür, dass das Modell der transformationalen Führung im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen oft auftaucht²⁴². In einem von Shamir, House und Arthur entwickelten Modell sind Erklärungsansätze für die positiven Effekte transformationaler Führung festgehalten. Es besteht aus den folgenden vier Elementen:²⁴³

- 1) Führungsverhalten
- 2) Auswirkungen auf das Selbstkonzept der Geführten
- 3) Darüber hinaus gehende Auswirkungen auf die Geführten
- 4) Motivationsmechanismen

In einer Studie von Herrmann/Felfe/Hardt wurde der Zusammenhang von transformationaler Führung und der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen unter Berücksichtigung der Kontextbedingungen Stressoren und Ressourcen untersucht.²⁴⁴ Dabei stellen sie zunächst folgenden Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Veränderungsbereitschaft dar: Durch eine starke Vision der transformationalen Führungskraft, die die Veränderungsziele vermittelt, können die Mitarbeiter*innen nachvollziehen, warum eine Veränderung sinnvoll und notwendig ist und sich dadurch besser mit der Veränderungsmaßnahme identifizieren. Zudem steigen Anspruchsniveau und Selbstvertrauen sowie Motivation und Anstrengungsbereitschaft. Die transformationale Führungskraft nimmt die Bedenken und Befürchtungen der Mitarbeiter*innen wahr und geht individuell auf sie ein. Sie unterstützt die

²⁴¹ Vgl. Siebert 2005, S. 37-38

²⁴² Vgl. dazu Felfe 2015, Siebert 2006, Herrmann/Felfe/Hardt 2012

²⁴³ Vgl. Siebert 2005, S. 39

²⁴⁴ Herrmann/Felfe/Hardt 2012

Weiterentwicklung der Mitarbeiter*innen durch Training und Coaching, sodass ihr Durchhaltevermögen und ihre Zuversicht gegenüber des Veränderungsprozesses steigt. Insgesamt nimmt die Führungskraft eine Vorbildfunktion im Veränderungsprozesse ein und weckt bei den Mitarbeiter*innen die Überzeugung, dass sie aktiv zum erfolgreichen Wandel beitragen können.²⁴⁵

Anhand verschiedener Umfragen bei Mitarbeiter*innen einer Verwaltungsbehörde, die kurz vor einer Veränderungsmaßnahme standen, wurde nun untersucht, inwiefern Stressoren und Ressourcen eine Auswirkung auf diesen positiven Zusammenhang von transformationalem Führungsstil und Veränderungsbereitschaft haben. Stressoren sind hier Rollenkonflikte (beispielsweise bei konträren Erwartungen an eine Person), Konflikte zwischen Kolleg*innen sowie informatorische Erschwerungen (beispielsweise schwer zu beschaffende, fehlerhafte oder unvollständige Informationen). Mit Ressourcen sind „soziale Unterstützung, Handlungsspielraum und organisationale Gerechtigkeit“²⁴⁶ gemeint. Als Ergebnis der Studie konnte festgehalten werden, dass ein Zusammenhang besteht und die Stressoren und Ressourcen Wirkung auf die Veränderungsbereitschaft haben: Je stärker die genannten Stressoren ausgeprägt sind, umso geringer ist der positive Zusammenhang zwischen Veränderungsbereitschaft und transformationaler Führung. Und je stärker die genannten Ressourcen ausgeprägt sind, desto höher ist diese Korrelation. Herrmann/Felke/Hardt ziehen aus diesem Ergebnis folgenden Schluss für die erfolgreiche Bewältigung von Veränderungsprozessen: Transformationale Führung sollte durch Personalauswahl oder –entwicklung gefördert werden. Zudem sollten arbeitsbezogene Ressourcen beispielsweise durch Kooperation und faire Arbeitsbedingungen erhalten und gefördert werden. Und schließlich sollte durch „Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation“²⁴⁷ ein Abbau oder eine Minderung der Stressoren bewirken. Diese aus den Ergebnissen der Studie hervorgehenden praktischen Implikationen weisen Verbindungen zu den in Kapitel 4.1 dargestellten Anforderungen und Erfolgsfaktoren für die Führungskraft in organisationalen Veränderungsprozessen auf²⁴⁸: Daher kann die Aussage, dass der transformationale Führungsstil für Veränderungsprozesse geeignet ist, bestätigt werden.

Es lassen sich zudem Parallelen zwischen dem transformationalen Ansatz und Modellen des Change Management finden, betrachtet man beispielsweise den Acht-Stufen-Prozess von Kotter²⁴⁹, bei dem die Identifikation mit der Vision der Führungskraft entscheidend ist für die höhere Motivation und folglich auch die höhere Leistung und den Erfolg des

²⁴⁵ Vgl. ebd., S: 71-72

²⁴⁶ Ebd., S. 75

²⁴⁷ Ebd., S. 82

²⁴⁸ Vgl. Kapitel 4.1

²⁴⁹ Vgl. Kapitel 2.2.2

Veränderungsprojektes. Dies bestätigt ebenfalls die Eignung einzelner Elemente des transformationalen Ansatzes für die Führung in Veränderungsprozessen.

Es soll jedoch durch die Nennung des transformationalen Ansatzes als einem Ansatz, der Elemente für einen erfolgreichen Umgang mit Veränderungsprozessen beinhaltet, nicht die Behauptung resultieren, dass es keine weiteren passenden Ansätze gibt. Beispielsweise benennt Pinnow in diesem Zusammenhang die systemische Führung als „die Antwort auf die Herausforderungen und Entwicklungen des 21. Jahrhunderts“²⁵⁰. Vielmehr soll der Ansatz nur exemplarisch aufgeführt werden, da er viele der in dieser Arbeit aufgeführten Elemente, die mit einem erfolgreichen Change Management in Zusammenhang gebracht werden, beinhaltet und dies auch in der Literatur so dargestellt wird. Wie gezeigt, kann aber auch der Ansatz der transformationalen Führung nicht alle Anforderungen, die sich in Veränderungsprozessen an die Führungskraft stellen, erfüllen. Es kann also für die Frage nach dem einen passenden Führungsstil Folgendes festgehalten werden: „Ein ‚one best way‘ ist nicht zu erwarten. Führung ist kein naturwissenschaftliches Ereignis, das beobachtet und unter Laborbedingungen getestet werden kann, um daraus kausale Ursache-Wirkungs-Beziehungen abzuleiten. Führung entsteht vielmehr in den Köpfen und Beziehungen von Menschen, was methodisch nur schwer erschlossen werden kann.“²⁵¹

4.2.2 Der Erfolgsbeitrag der Person Führungskraft zu gelingendem Wandel

Nachdem nun erläutert wurde, dass es nicht einen passenden Stil für die Führungskraft in Veränderungsprozessen gibt, sondern vielmehr einzelne Elemente für die Bewältigung von Change von Bedeutung sind, soll hier zusammengefasst werden, auf was es in Veränderungsprozessen ankommt. Capgemini Consulting hat in der Change Management Studie von 2015 ein „Eigenschaftsbündel des idealen Veränderers“²⁵² zusammengestellt. Demnach braucht die Führungskraft für Veränderungsprozesse

- Selbstreflexion,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Bereitschaft zu Kooperation und partnerschaftlicher Konfliktlösung,
- Motivationsgabe und die
- Fähigkeit, Teamprozesse zu organisieren und zu moderieren.

In Bezug auf ihr Führungsverhalten ist die in Kapitel 3.2.3 beschriebene Mitarbeiter*innen- und Aufgabenorientierung bedeutsam: Im Rahmen der Mitarbeiter*innenorientierung vermittelt die Führungskraft im Wandel ein Sicherheitsgefühl in unbekanntem Situationen,

²⁵⁰ Pinnow 2008, S. 160

²⁵¹ Ridder 2015, S. 343, nach Wunderer 2011

²⁵² Bohn 2015, S. 18

da sie auf die Befürchtungen und die Bedürfnisse aller Beteiligten eingeht und so ein Gefühl der Unterstützung und des Eingebundenseins erweckt. Im Rahmen der Aufgabenorientierung hat die Führungskraft eine richtungsweisende Funktion, mit der sie den Veränderungsprozess auch gegenüber Zweifel und Widerstand begründet. Zugleich muss sie die Mitarbeiter*innen, die sich auf den Wandel einlassen, unterstützen und sich vor allem ihrer Rolle als Vorbild bewusst sein.²⁵³

Gerade von dieser Ausrichtung des Führungserfolges an der Person der Führungskraft und ihrem Verhalten sowie ihren Eigenschaften wurde wie bereits erwähnt im Zuge der moderneren Ansätze zunehmend abgesehen. Es lässt sich allerdings feststellen, dass in Phasen des Wandels und der Krise einer Organisation doch wieder eine stärkere Orientierung an der Vorbildfunktion der Führungskraft stattfindet, was Pinnow als „Return of Leadership“²⁵⁴ bezeichnet. „Ob ein Unternehmen in der Krise in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerät oder gesundet, hängt maßgeblich vom Verhalten des Mannes oder der Frau an der Spitze ab. Wo statt echter Führung nur Kosmetik betrieben wird, offenbaren sich im Ernstfall schnell Sollbruchstellen.“²⁵⁵ Dabei hängt dies zum einen von der Führungskraft ab, die dazu neigt, aus Angst vor Kontrollverlust in Krisenzeiten weniger Aufgaben zu delegieren und Informationen preiszugeben. Zum anderen aber sind es auch die Mitarbeiter*innen, die nach einer Führungskraft suchen, die ihnen in Zeiten des Wandels mehr vorgibt, was sie zu tun haben und an was sie sich orientieren können. Dies soll allerdings nicht ohne die Einbeziehung der Mitarbeiter*innen stattfinden.²⁵⁶

Entgegen der beschriebenen Tendenzen, dass Führung sich heutzutage immer mehr zurückzieht und immer weniger sichtbar und erlebbar wird, lässt sich also festhalten, dass Führung speziell in Veränderungsprozessen viel mehr an der Person festgemacht wird. Sie soll, damit die Veränderung gelingt, Wandlungsbereitschaft bei allen Beteiligten erzeugen, Orientierung und Motivation während des Veränderungsprozesses bieten und diesen effektiv steuern²⁵⁷.

²⁵³ Vgl. Rosenstiel/Comelli 2003, S. 132

²⁵⁴ Pinnow 2008, S. 34

²⁵⁵ Ebd., S. 35

²⁵⁶ Vgl. Bohn 2015, S. 38

²⁵⁷ Vgl. Lauer 2014, S. 85

5 Zusammenfassung und Fazit

In dieser Arbeit wurde der Versuch unternommen, Erfolgsfaktoren des Change Management unter dem Gesichtspunkt der Rolle der Führungskraft mit etablierten Führungsstilmodellen zu verknüpfen. Zentrale Fragestellung hierfür war, ob sich in der Literatur ein Führungsstil finden lässt, der eine hohe Übereinstimmung mit den Anforderungen aufweist, die Change Management Modelle an die Führungskraft im Veränderungsprozess stellen.

Zunächst wurden in Kapitel 2 die verschiedenen Arten des Wandels in Organisationen unterschieden und externe sowie interne Faktoren, die diesen auslösen, dargelegt. Es wurde die bedeutende Rolle von Organisationskultur und –struktur für erfolgreiche Führung erläutert und schließlich der Begriff des Change Management genauer in den Blick genommen, in seinen verschiedenen Facetten definiert und abgegrenzt. Anschließend wurde anhand der Change Management Modelle von Lewin (Drei-Phasen-Modell) und Kotter (Acht-Stufen-Prozess) sowie der Lebenszyklusmodelle die Phasen des Change Management sowie Erfolgsfaktoren als Basis für die weitere Auseinandersetzung mit der Thematik aufgeführt. Es wurde deutlich, dass kognitive Prozesse bei den Mitarbeiter*innen eine große Bedeutung für den Ablauf von Veränderungsprozessen haben. Der Umgang mit Widerstand gegenüber Veränderungen stellt eine zentrale Herausforderung für die Führungskraft dar, ein falscher Umgang mit dem Phänomen führt häufig zu einem Scheitern des Wandels. Dabei wurden Information, Kommunikation, Motivation, Beteiligung und Qualifizierung als zentrale Faktoren für die Führungskraft festgehalten.

In Kapitel 3 folgte die Definition und Eingrenzung des Führungsbegriffes, der für diese Arbeit zugrunde liegt, sowie die Beschreibung von Führungsaufgaben und –zielen und Erfolgsfaktoren. Als Basis für die Beschäftigung mit der in dieser Arbeit gestellten Frage nach einem angemessenen Führungsstil wurden zentrale Theorien und Ansätze in ihrer Entwicklung in den Blick genommen: ausgehend von der Verhaltensperspektive der klassischen Führungsstiltheorien, die überwiegend psychologische Aspekte wie Eigenschaften und Verhalten der Führungskraft fokussieren, hin zur Prozessperspektive modernerer Ansätze, die zunehmend den gesellschaftlichen und organisationalen Kontext, in dem Führung stattfindet, und die Interaktionsprozesse der Beteiligten beachtet. Dabei wurde deutlich, dass Führung in Veränderungsprozessen nicht kontextunabhängig gesehen werden kann, da das Umfeld und die Bedingungen entscheidende Auslöser der Veränderung sein können.

Kapitel 4 stellt eine Verknüpfung der beiden vorangehenden Kapitel dar: Es beantwortet die Frage, welche Anforderungen an eine Führungskraft, die durch den Wandel führt,

gestellt werden. Hierfür wurden die den Wandel auslösenden Kontextfaktoren (Trends) den Herausforderungen und den Aufgaben, die sich der Führungskraft stellen, gegenübergestellt. Es lässt sich zusammenfassen, dass die Führungskraft den Wandel aktiv mittragen, die Einbeziehung der Mitarbeiter*innen steuern, Interpretations- und Deutungsmuster liefern, Entscheidungen fällen und revidieren sowie mit Widerstand umgehen muss. Dazu bedarf es die Erfolgsfaktoren Projektorganisation, Konsultation, Kommunikation, Person, Unternehmenskultur, Evolution, Intrinsische Motivation, Re-Eduktion, Partizipation, Integration und Vision.

Abschließend widmet sich Kapitel 4 der zentralen Fragestellung der Arbeit, ob sich unter den etablierten Führungsstiltheorien ein passender Führungsstil für die Rolle der Führungskraft in organisationalen Veränderungsprozessen ausmachen lässt. Die in der vorliegenden Arbeit angestellten Überlegungen hierzu lassen zu dem Schluss kommen, dass es nicht den einen Führungsstil gibt, der hier „passend“ ist. Es wurde zwar der transformationale Führungsstil als ein exemplarischer Ansatz herausgestellt, der dem Verständnis von Führung in Veränderungsprozessen sehr nahe kommt und Elemente beinhaltet, die sich auch teilweise in den klassischen Change Management Modellen von Kotter und Lewin wiederfinden. Allerdings spielt die Beachtung der Erfolgsfaktoren und Eigenschaften für die Führungskraft in Veränderungsprozessen eine weitaus wichtigere Rolle.

Es wurde außerdem deutlich, dass in Zeiten des Wandels eine Tendenz zur stärkeren Orientierung an der Führungskraft als Vorbildfunktion („Return of Leadership“) stattfindet. Dies ist insofern interessant, als sich in der Entwicklung der Führungsstiltheorien zunächst eine gegenläufige Entwicklung zeigt, die Führung immer weniger an einer Person festmacht. Dies lässt schlussfolgern, dass die Rolle der Führungskraft für die erfolgreiche Bewältigung von Veränderungsprozessen weiterhin einen äußerst hohen Stellenwert hat. Sie ist Initiatorin, wenn es um das Inspirieren für Veränderung geht, Entscheiderin auch bei unangenehmen Nebenwirkungen und Vollstreckerin in Bezug auf das große, anvisierte Ziel²⁵⁸. Auch seitens der Führungskraft lässt sich beobachten, dass sie in Veränderungsprozessen, speziell in Krisen, tendenziell wieder autoritär führt. Der Verlauf von Veränderungsprozessen ist also nach wie vor abhängig von der Person der Führung.²⁵⁹

²⁵⁸ Vgl. Bohn 2015, S. 17

²⁵⁹ Vgl. Pinnow 2008, S. 34-35

Abschließend fasst das folgende Zitat das Fazit der vorliegenden Masterthesis nochmal in Worte:

„In einem solch komplexen Handlungsfeld kann es keine einfachen Rezepturen dafür geben, wie man den Wandel erfolgreich steuert, sondern es bedarf des Spielens auf einer ähnlich vielschichtigen Klaviatur an Methoden oder Führungstechniken.“²⁶⁰

²⁶⁰ Lauer 2014, S. 5

6 Literaturverzeichnis

Ahr, Michael: Wenn alle Flaggen auf Sturm stehen. Erfahrungen mit Widerständen in Veränderungsprojekten. In: OrganisationsEntwicklung Nr. 1 (2013), S. 40-47.

Bachert, Robert; Vahs, Dietmar: Change Management in Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag, 2007.

Bartscher, Thomas; Stöckl, Juliane: Veränderungen erfolgreich managen. Ein Handbuch für interne Prozessberater. Freiburg: Haufe-Lexware Verlag, 2011.

Bea, Franz Xaver; Göbel, Elisabeth: Organisation. Theorie und Gestaltung. 3. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag, 2006.

Becker, Florian: Psychologie der Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer-Verlag, 2015.

Blessin, Bernd; Wick, Alexander: Führen und führen lassen. 7. Auflage, Konstanz / München: UVK Verlag, 2014.

Doppler, Klaus: Führen im Zeitalter permanenter Veränderungen. In: Von Au, Corinna (Hrsg.): Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung. Wiesbaden: Springer Verlag, 2017, S. 39-58.

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 13. Auflage, Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2014.

Felfe, Jörg: Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie Nr. 4 (2006), S: 163-176.

Felfe, Jörg: Transformationale Führung: Neue Entwicklungen. In: Felfe, Jörg (Hrsg.): Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2015, S. 39-53.

Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andres; Lindert, Klaus: Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. 4. Auflage, Bern / Stuttgart / Wien: Haupt Verlag, 2005.

Herrmann, Daniel; Felfe, Jörg; Hardt, Julia: Transformationale Führung und Veränderungsbereitschaft. Stressoren und Ressourcen als Kontextbedingungen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie Nr. 2 (2012), S. 70-86.

Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement. 6. Auflage, Berlin / Heidelberg: Springer Verlag, 2015.

Kotter, John P.: Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. München: Verlag Franz Vahlen, 2011.

Krebs, Susanne M.: Human Capital Management und Veränderungsprozesse. Der Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Change Management. Hamburg: Diplomica Verlag, 2009.

Krüger, Wilfried: Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement. In: Krüger, Wilfried; Bach, Norbert (Hrsg.): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. 5. Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag, 2014, S.1-32.

Kulmer, Ulla; Trebesch, Karsten: Der kleine Unterschied und die großen Folgen. Von der Organisationsentwicklung zum Change Management. In: OrganisationsEntwicklung Nr. 4 (2004), S. 80-86.

Lang, Raihnart; Rybnikova, Irma: Aktuelle Führungstheorien und –konzepte. Wiesbaden: Springer Verlag, 2014.

Lauer, Thomas: Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin und Heidelberg: Springer-Verlag, 2014.

Moser, Michaela: Mobilisierung von Führungskräften und Mitarbeitern in Change Projekten. In: OrganisationsEntwicklung Nr. 2 (2016), S. 62-68.

Neuberger, Oswald: Führen und geführt werden. 3. Auflage, Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag, 1990.

Niermayer, Rainer; Postall, Nadia G.: Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen. Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements. Freiburg: Haufe-Lexware Verlag, 2013.

Pinnow, Daniel F.: Führen. Worauf es wirklich ankommt. 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.

Pläge, Andreas: Erfolgsfaktor Mitarbeiterakzeptanz. Hamburg: Diplomica Verlag, 2011.

Przeworski, Gregor Maximilian: Widerstände gegen Kulturwandel in Unternehmen. Ursachen und Lösungsansätze im Change Management. Hamburg: Diplomica Verlag, 2012.

Ridder, Hans-Gerd: Personalwirtschaftslehre. 5. Auflage, Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag, 2015.

Rosenstiel, Lutz von; Comelli, Gerhard: Führung zwischen Stabilität und Wandel. München: Verlag Franz Vahlen, 2003.

Schein, Edgar H.: Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt / New York: Campus Verlag, 1995.

Siebert, Jörg: Führungssysteme zwischen Stabilität und Wandel. Ein systematischer Ansatz zum Management der Führung. München: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005.

Steinle, Claus; Eggers, Bernd; Ahlers, Friedel: Change Management. Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2008.

Stolzenberg, Kerstin; Heberle, Krischan: Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung. 3. Auflage, Berlin und Heidelberg: Springer-Verlag, 2013.

Internet:

Bohn, Ursula (2015): Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können. Verfügbar unter: https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/change-management-studie-2015_5.pdf [18.10.17].

Bohn, Ursula (2012): Digitale Revolution Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/change_management_studie_2012_0.pdf [18.10.17]

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Führungstheorien. Verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85652/fuehrungstheorien-v6.html> [15.09.17]

7 Erklärung

Hiermit versichere ich gemäß §17 Absatz 10 der „Rahmenstudien- und prüfungsordnung (RSPO) der „Alice-Salomon“-Hochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin“, dass ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Tübingen, den _____
(Datum) (Unterschrift)