

## 2 Leadership in Veränderungsprozessen

Im vorliegenden Kapitel sollen die verschiedenen Perspektiven, Gestaltungsmöglichkeiten und Voraussetzungen für Leadership in Changeprozessen erarbeitet sowie Vorgehensweisen zur Gestaltung von erfolgreichen Wandelprozessen dargestellt werden.

### 2.1 Aspekte und Voraussetzungen

Leadership bedeutet Menschen zu führen.<sup>2</sup> Dazu bedarf es einer Vision, Werten und eines Vorbildes. Führungskräfte fungieren als Visionäre, geben dabei die Richtung vor, bewegen ihre MitarbeiterInnen, fördern Teamarbeit und effiziente Kommunikation. Als Vorbild zeigen sie Mut, da auch Risiken zu bewältigen sind.<sup>3</sup>

Krusche beschreibt Leader als visionär in die Zukunft schauend, die Überblick schaffen und die Menschen dadurch bewegen, indem sie Vertrauen fördern und die Botschaft eines richtigen Kurses vermitteln.<sup>4</sup>

Simon sieht es in der Verantwortung einer Führungskraft, ihren Einfluss und ihre Macht dafür einzusetzen, dass in der Kommunikation Vorstellungen und Ziele abgestimmt werden, sodass Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden können.<sup>5</sup>

Covey sieht die Einflussnahme von Führungskräften dann gegeben, wenn sie als Vorbild agieren, gute Beziehungen aufbauen und Anleitung geben.<sup>6</sup>

Für Change braucht es die Entwicklung von Zielen, Strategien, Regeln und festgelegten Abläufen für die Umsetzung von Maßnahmen. Um neue Lösungen zu finden und mit Krisen umgehen zu können, müssen Kreativität gefördert und Teams geführt werden. Notwendige Bedingungen für Veränderungen umfassen integrative Prozesse und Entschlossenheit der Unternehmensspitze, hohes Engagement der MitarbeiterInnen, umsetzbare Konzepte und eine entsprechende Supervision.<sup>7</sup>

Führung ist ein über den Zeitverlauf andauernder Prozess der Weiterentwicklung sowohl für die Führungskraft als auch für die MitarbeiterInnen. Eine der Aufgaben

---

<sup>2</sup> Vgl. Hinterhuber (2003) S. 17.

<sup>3</sup> Vgl. Hinterhuber (2003) S. 19.

<sup>4</sup> Vgl. Krusche (2008) S. 107.

<sup>5</sup> Vgl. Simon (2004) S. 37.

<sup>6</sup> Vgl. Covey (2008) S. 91.

<sup>7</sup> Vgl. Ellebracht u.a. (2009) S. 83.

von Führung ist es, MitarbeiterInnen zu einem bestimmten vorgegebenen Ziel zu führen. Durch Führung werden aber Konflikte hervorgerufen, bearbeitet oder vermieden.<sup>8</sup>

Erfolgreiche Führung zeichnet sich dadurch aus, dass sowohl die Bedürfnisse des Unternehmens als auch die der MitarbeiterInnen bekannt sind. Die Führungskraft setzt sich damit auseinander, wie die Bedürfnisse des Unternehmens umgesetzt werden können. Gleiches gilt auch für die MitarbeiterInnen, zudem kommt die Überlegung inwieweit die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen umsetzbar sind, und inwieweit im Berufsalltag die eigenen Stärken eingesetzt werden bzw. Schwächen hervortreten können.<sup>9</sup>

Zu den wichtigsten Aufgaben der Führung zählt es, das Überleben einer Organisation sicherzustellen. Es ist wichtig kontinuierlich zu hinterfragen, ob die Abläufe in der Organisation dazu noch dienlich sind. Das Überleben zu sichern kann dadurch gelingen, dass die Aufmerksamkeit der Organisation auf die Veränderungen in der Unternehmensumwelt gerichtet wird. Es ist die Frage zu bearbeiten, auf welche Weise die Umwelt auf die Organisation wirkt und wie damit umgegangen werden kann. Gleichzeitig müssen Führungskräfte in der Organisation die Kommunikation, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit bei der neuausgerichteten Aufmerksamkeit und den angestoßenen Veränderungen aufrechterhalten.<sup>10</sup>

Die Übernahme von Verantwortung gelingt, wenn die an einem Wandel Beteiligten, emotional betroffen sind. Dies ist die Voraussetzung, dass auch Energie in Changeaktivitäten investiert und mit Engagement gehandelt wird. Durch Führungskräfte ist eine Betroffenheit herzustellen. Essentiell dafür ist, dass die Führungskraft als Vorbild handelt und ein Beispiel für neue Herangehensweisen zeigt.<sup>11</sup>

Darüber hinaus ist der Faktor Mensch in einer Veränderung für das Erreichen der Prozessziele besonders miteinzubeziehen. Die Betrachtung technischer Zusammenhänge allein auf rational-analytischer Ebene ist für einen Organisationswandel nicht ausreichend. Ein Change kann nur gelingen, wenn die entsprechende menschliche Komponente, die sich nicht rational-analytisch berechnen und festle-

---

<sup>8</sup> Vgl. Oppermann-Weber (2001) S. 15.

<sup>9</sup> Vgl. Oppermann-Weber (2001) S. 23.

<sup>10</sup> Vgl. Krusche (2008) S. 102 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Groth (2013) S. 78 f.

gen lässt, entsprechend mitgestaltet wird. Für eine erfolgreiche Veränderung sind Erkenntnisse und Vorgehensweisen zu bündeln, Optionen bereit zu stellen und Vorgänge zu begleiten.<sup>12</sup>

In der Komplexität der heutigen Zeit benötigt ein Change Leader die Kompetenz Widersprüche auszuhalten zu können. Die Entwicklungen sind komplex geworden und eine eindeutige Bewertung bestimmter Gegebenheiten ist nicht mehr möglich. Die Handlungsfähigkeit kann nur erhalten bleiben, wenn Führungskräfte Widersprüche und Mehrdimensionalität ertragen können. Es ist zu akzeptieren, dass nicht alles planbar und genau umsetzbar ist, und dass unter Unsicherheit agiert wird. Diese Entwicklung erfordert eine besondere Art der Belastbarkeit. Die Anforderung, die Lage vollständig unter Kontrolle zu halten, ist nicht mehr erfüllbar und kann zu Schäden in der Organisation und zu Schäden in Form von stressbedingten Erscheinungen bei der Führungskraft selbst führen.<sup>13</sup>

## **2.2 Gestaltung erfolgreicher Wandelprozesse**

Change Agents, die Wandel gestalten wollen, können die menschliche Komponente nicht aussparen. Es ist wichtig, die Betroffenen zu berücksichtigen. Es ist das Bewusstsein für Veränderung zu schaffen, eine Strategie zu entwickeln, wie der Wandel in der Organisation umgesetzt und die Abwehr gegen Change aufgelöst oder vermindert werden kann.<sup>14</sup>

Nach Kotter kommt es unter anderem zum Scheitern von Wandelprozessen aufgrund von Frustration nach Enttäuschungen aus vorangegangenen Wandelprozessen, die Veränderungsschmerzen und unbefriedigende Ergebnisse hinterlassen haben.<sup>15</sup>

MitarbeiterInnen könnten allerdings auch positive Erfahrungen mit Wandelprozessen gemacht und so positive Emotionen in diesem Zusammenhang abgespeichert haben. Da sich jedoch der Umgang mit Wandelprozessen in vielen Organisationen als sehr schwierig gestaltet, sind Vorerfahrungen von MitarbeiterInnen meist negativ. Es ist jedoch möglich, im bevorstehenden Wandel positive Emotionen zu fördern und so bestehende Muster zu ändern.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Ellebracht u.a. (2009) S. 80 f.

<sup>13</sup> Vgl. Doppler/Lauterburg (1999) S. 125.

<sup>14</sup> Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003) S. 135.

<sup>15</sup> Vgl. Kotter (1996) S. 3 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Groth (2013) S. 98.

Erforderlicher Wandel kann aber auch fehlschlagen, weil in einer Organisation zu viel Zufriedenheit und Selbstgefälligkeit herrschen und der Veränderungsbedarf nicht erkannt wird.<sup>17</sup>

Krusche beschreibt ebenfalls, dass nichts bedrohlicher für ein Unternehmen ist, als vergangene Erfolge.<sup>18</sup>

Aufgrund der Veränderungen der Umwelt ist das Ändern von Vorgehensweisen und der Wandel allerdings unumgänglich, da die Erfahrungen mit welchen im Unternehmen agiert wird, nicht mehr zu den Entwicklungen passen und neue Wege eingeschlagen werden müssen.<sup>19</sup>

Auch Krusche sieht als zentrale Aufgabe der Führung *strukturelle Spannung* aufrechtzuerhalten. Stehen festgefahrene Routinen der Aufmerksamkeit und dem Reagieren des Unternehmens auf Veränderungen von außen entgegen, so sind im System Strukturen zu verändern. Dem Vorgehen und der Routine ist eine klare Absage zu erteilen und es ist Komplexität einzuführen. Es wird ein Soll-Zustand gezeigt, der eine Differenz zum Ist sichtbar macht und zu Veränderungen der Routinen führen soll.<sup>20</sup>

Als Grundpfeiler für erfolgreichen Change gibt es drei Fokusse und Ansatzpunkte. Zum einen kann 1) bei den Haltungen, Werten, Visionen, Zielen und Strategien angesetzt werden. Es können 2) Aufbaustrukturen oder Regelwerke für Veränderungen anvisiert oder 3) konkrete Abläufe einem Wandel unterzogen werden.<sup>21</sup>

Kotter hat zur Führung von erfolgreichem Change ein Acht-Stufen-Programm konzipiert. Zu Beginn eines Changeprozesses sind die Organisationsmitglieder auf Veränderungen vorzubereiten. Es ist die Dringlichkeit und Notwendigkeit einer Veränderung zu kommunizieren, um die Aufmerksamkeit und Einsicht der Beteiligten zu erlangen.<sup>22</sup> Das Bewusstsein um die Dringlichkeit einer Veränderung ist nicht ausreichend, um diese aktiv einzuleiten. Es braucht vielmehr ein einschnei-

---

<sup>17</sup> Vgl. Kotter (1996) S. 3 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Krusche (2008) S. 105.

<sup>19</sup> Vgl. Weick (1995) S. 323.

<sup>20</sup> Vgl. Krusche (2008) S. 93.

<sup>21</sup> Vgl. Ellebracht u.a. (2009) S. 87.

<sup>22</sup> Vgl. Kotter (1996) S. 35 f.

dendes fokussierendes Erlebnis, um eine Änderung der Sichtweise und des Verhaltens zu entwickeln.<sup>23</sup>

Groth versteht es als heikel, Betroffenheit bzw. Dringlichkeit bei MitarbeiterInnen zu erzeugen, ohne Ängste dabei auszulösen. Angst kann zu einem Erstarren führen, was dem Bestreben, Bewegung in eine Veränderung zu bringen, entgegenwirkt. Das Schüren von Ängsten wirkt dabei keinesfalls als Motivation.<sup>24</sup>

Prager beschreibt, als Grundregel, dass je dramatischer eine Krise ist, desto strenger eine Führungskraft bei ihrer Führungsarbeit vorgehen sollte, um die MitarbeiterInnen zu entlasten und deren Handlungsfähigkeit wieder herzustellen.<sup>25</sup>

Simon sieht das Konstruieren oder Suggestieren von Dringlichkeit als Grundlage zur Herstellung von hierarchischer Führung. Diese ist typisch für Unternehmen und Hierarchien, die sich Auseinandersetzungen entziehen wollen. Es besteht dabei auch die Gefahr, das Wissen in der Organisation zu reduzieren. Die Komplexität, in der Organisationen operieren, übersteigt die Fähigkeiten eines Einzelnen, weshalb einzelne Top Manager in Veränderungen scheitern können. Die Führung kann daher nicht von einer Person übernommen werden.<sup>26</sup>

Für die Führung von Veränderungsprozessen sieht Kotter als zweiten Schritt seines Stufenprogrammes die Etablierung eines starken Führungsteams vor, das aus LinienmanagerInnen des Top Managements formiert wird. Es ist die Wichtigkeit zur Veränderung zu transportieren und die Verantwortung für eine entsprechende Führung durch das Management wahrzunehmen. Die Führungskräfte in einem Change müssen daher auch mit den nötigen Kompetenzen ausgestattet sein, um wirklich etwas bewegen und verändern zu können. Sonst wird viel Energie der Beteiligten investiert, die mangels Kompetenzen nicht zu tatsächlichen Veränderungen führen. Frustration ist die Folge und ohne spürbare zielgerichtete Veränderung kommt es zur Rückkehr zu alten Prozessen und Strukturen wodurch der Wandel scheitert.<sup>27</sup>

Auch Pieler beschreibt, dass es bei umfangreichen Veränderungen einer entsprechenden Führungsspitze bedarf, um die Motivation der Beteiligten zu gewinnen.

---

<sup>23</sup> Vgl. Kets de Vries/Balazs (2004) S. 166.

<sup>24</sup> Vgl. Groth (2013) S. 89.

<sup>25</sup> Vgl. Prager u.a. (2006) S. 26.

<sup>26</sup> Vgl. Simon (2004) S. 33 f.

<sup>27</sup> Vgl. Kotter (1996) S. 51 ff.

Darüber hinaus sind entsprechende Werkzeuge und Unterstützung für die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen zu sichern, da sich sonst der Wandel verlangsamt. Es sind Anreizsysteme zu gestalten und konkrete Aktionspläne zu entwerfen, da sonst ein Wandel im Chaos endet.<sup>28</sup>

Um eine Organisation in Bewegung zu bringen, bedarf es nach Kotter des Weiteren einer Vision. Die Vision kreiert die Zugkraft, die MitarbeiterInnen in Bewegung bringt. Diese gibt eine Orientierung, sorgt für Abstimmung und stößt zur Handlung unter Organisationsmitgliedern an. Ohne eine Vision kann ein Wandelprozess in zeitaufwändige desorganisierte Einzelprojekte ohne strategische Ziele oder Richtung zerfallen.<sup>29</sup>

Die Vision ist überdies ein Instrument, das das Engagement der Organisationsmitglieder, mentale Modelle und Team-Lernen begünstigt.<sup>30</sup>

Eine Vision ist eine wünschenswerte Vorstellung der Zukunft, die umgesetzt werden soll. Dazu ist die Verbindung von rationalem Denken und Emotionen erforderlich. Um in Richtung der Vision zu navigieren, werden Leitwerte eingeführt. Als Vorbild lebt eine Führungskraft wünschenswertes Verhalten und Werte vor, um MitarbeiterInnen zu bewegen und zu inspirieren.<sup>31</sup>

Simon sieht es als Führungsaufgabe, die Kommunikation so zu gestalten, dass sich sinnvolle Spielregeln in der Organisation entwickeln können. Diese können nicht durch nicht-triviale Gestaltung von der Führungskraft vorgegeben werden.<sup>32</sup>

Um einen Wandel voranzutreiben und Menschen in Bewegung zu bringen, ist klare Kommunikation notwendig und in beide Richtungen zu ermöglichen. Es sind die anderen Organisationsmitglieder einzubinden, um neue Ansätze zu transportieren und die Umsetzung zu ermöglichen. Die Führungskräfte müssen geschlossen kommunizieren. Differenzen zwischen der Kommunikation der Führungskräfte und deren Verhalten, ist hinderlich für einen Change. Die von einem Wandel Betroffenen können so keine Emotionen in die Richtung eines Wandels aufbauen, son-

---

<sup>28</sup> Vgl. Pieler (2003) S. 148.

<sup>29</sup> Vgl. Kotter (1996) S. 67 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Senge (1999) S. 22.

<sup>31</sup> Vgl. Hinterhuber (2003) S. 20 f.

<sup>32</sup> Vgl. Simon (2004) S. 37.

dern es entsteht Zynismus und Widerstand. Die wichtigste Form der Kommunikation in einem Change ist die der Taten und des Vorlebens der Veränderung.<sup>33</sup>

Covey erkennt eine Gefahr für das Unternehmen, wenn die Unternehmensvision nicht zu den Werten der Organisationsmitglieder passt. Es kann zu einer Art Kulturschock kommen und die MitarbeiterInnen brauchen längere Zeit, sich einem Wertesystem anzupassen. Darüber hinaus sind Führungsprozesse und die Vermittlung einer Vision schwierig, wenn ManagerInnen die erforderlichen Kompetenzen fehlen. Diesem Mangel ist dann mit Personalentwicklungsmaßnahmen zu begegnen.<sup>34</sup>

Da Veränderungsprozesse lange dauern und komplex sein können, muss die Organisation in Bewegung gehalten bleiben. MitarbeiterInnen verlieren die Motivation oder Bereitschaft sich zu ändern oder weiter ihre Energie einzubringen, wenn nicht sichtbare Ergebnisse erkennbar sind. Energie wird in so einem Fall eher in Widerstand umgewandelt. Um hier gegenzusteuern und zu zeigen, dass die Arbeit vorangeht, sind Maßnahmen zu setzen, wie das schnelle Umsetzen von Verbesserungsvorschlägen, die Anerkennung von Leistung, die Zuerkennung von Boni oder Beförderungen.<sup>35</sup>

Sind neue Abläufe implementiert worden, verlangt es oft Verhaltensänderungen, um diese zu leben. Verhaltensänderungen müssen geübt werden, wozu auch Zeit und Raum gegeben werden müssen. Des Weiteren braucht es gute Zusammenarbeit und Optimismus.<sup>36</sup>

Um den Fortgang von Wandelprozessen sicherzustellen, ist es wichtig, dass nicht voreilig der „Sieg“ ausgerufen, d.h. das Ziel als erreicht erklärt, wird. Die Umsetzung von Änderungen und das kontinuierliche Weiterarbeiten sind aufrecht zu erhalten, da sonst die Effekte aus dem Change wieder verschwinden und auf alte Abläufe zurück gestellt wird. Um die Nachhaltigkeit zu sichern, sind die Neuerungen in Prozessabläufen, Strukturen, der Unternehmenskultur und Arbeitsweise sowie auch durch die Nachfolgeplanung zu verankern.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. Kotter (1996) S. 85 ff.

<sup>34</sup> Vgl. Covey (2008) S. 118 f.

<sup>35</sup> Vgl. Kotter (1996) S. 11 f.

<sup>36</sup> Vgl. Ellebracht u.a. (2009) S. 83.

<sup>37</sup> Vgl. Kotter (1996) S. 12 ff.

Sulz erklärt in diesem Zusammenhang, dass Veränderungen und Lernprozesse umkehrbar sind. Werden Veränderungen nur vereinzelt in einem System eingeführt und gelebt, erfordert es ein hohes Maß an Energie diese Neuerung am Leben zu halten, da diese eine Ausnahme darstellt. Das Neue wird vom bestehenden System wieder zurückgedrängt. Daher sollte es als überlegenes Vorgehen in alle Bereiche eingeführt werden. Dadurch kann wiederum Widerstand ausgelöst werden, der in einem weiteren Prozess bearbeitet werden muss.<sup>38</sup>

Führungskräfte in lernenden Organisationen sind verantwortlich für den Aufbau einer Organisation, die Fähigkeiten der Organisationsmitglieder sich fortlaufend zu entwickeln und komplexe Zusammenhänge sowie die Vision zu vermitteln. Zusammenfassend sind somit Führungskräfte für das Lernen verantwortlich.<sup>39</sup>

Für den positiven Verlauf von Veränderungen gilt es Entschlossenheit und Motivation der Beteiligten als entscheidende Faktoren zu fördern. Es ist aber auch den Bedenken Gehör zu schenken und es ist eine Balance zwischen Änderungsbestrebungen sowie Begeisterung einerseits, und Blockaden und Besorgnis andererseits einzuräumen, um nicht wichtige Aspekte im Veränderungsprozess zu übersehen. Beim Fortgang von Änderungsprozessen kommt es zu Unsicherheiten, sodass die an einem Change Beteiligten oftmals lieber zur alten bekannten Ordnung zurückkehren, als sich auf neue unbekannte Abläufe einzulassen. Change Leaders müssen zum Umgang mit dieser Entwicklung beim ursprünglichen Vorhaben bleiben und durch die Veränderung führen, anstatt die neuen Prozesse vorzeitig abubrechen. Veränderungen sollten überdies nie als einfach und problemlos dargestellt werden. Es ist vielmehr Vertrauen aufzubauen und Führung zu zeigen. Es sind Maßnahmen für die Weiterführung des Change zu setzen. Ergebnisse sind mitzuteilen und es soll geteilt werden, was aus positiven wie negativen Ereignissen gelernt wurde.<sup>40</sup>

In jedem Fall ist es zu vermeiden, einen umfassenden Kompromiss schließen zu wollen oder aus Risikoaversion Teilmaßnahmen oder zurückgestutzte Lösungskonzepte umzusetzen, da eine solche Vorgehensweise tiefgreifenden Change und Lerneffekte verhindert. Es ist nicht immer möglich, alle Beteiligten durch Überzeugungsarbeit von der Notwendigkeit zur Veränderung zu erreichen und einzubezie-

---

<sup>38</sup> Vgl. Sulz u.a. (2013) S. 41.

<sup>39</sup> Vgl. Senge (1999) S. 411.

<sup>40</sup> Vgl. Ellebracht u.a. (2009) S. 85 f.



hen. In manchen Fällen ist es aufgrund des Zeitdrucks auch nötig zu handeln, wobei sich wirklich tiefgreifende Veränderungen nicht immer erklären lassen. Lernen erfolgt im Laufe des Tuns und aus den dadurch gemachten Fehlern. Ein wichtiger Faktor für erfolgreichen Wandel ist es daher, mit Mut aus der Überzeugung einer Vision voranzuschreiten.<sup>41</sup>

In weiterer Folge der Arbeit werden die Beiträge der Systemtheorie sowie des Emotionsmanagements für das Leadership in Veränderungsprozessen dargelegt.

---

<sup>41</sup> Vgl. Doppler/Lauterburg (1999) S. 109.

Change Leadership

Systemtheorie und Emotionsmanagement als Säulen  
der Führungsarbeit

Lehner, S.

2015, XIII, 107 S. 9 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07969-7