

BestMasters

Sabine Lehner

# Change Leadership

Systemtheorie und  
Emotionsmanagement  
als Säulen der Führungsarbeit



Springer Gabler

---

# BestMasters

Mit „BestMasters“ zeichnet Springer die besten Masterarbeiten aus, die an renommierten Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz entstanden sind. Die mit Höchstnote ausgezeichneten Arbeiten wurden durch Gutachter zur Veröffentlichung empfohlen und behandeln aktuelle Themen aus unterschiedlichen Fachgebieten der Naturwissenschaften, Psychologie, Technik und Wirtschaftswissenschaften.

Die Reihe wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen und soll insbesondere auch Nachwuchswissenschaftlern Orientierung geben.

---

Sabine Lehner

# Change Leadership

Systemtheorie und  
Emotionsmanagement als  
Säulen der Führungsarbeit



**Springer** Gabler

Sabine Lehner  
Wien, Österreich

Masterarbeit Fachhochschule des BFI Wien, 2014

BestMasters

ISBN 978-3-658-07969-7

ISBN 978-3-658-07970-3 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-07970-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

## Geleitwort

Leadership als archetypische Führungskunst erhebt den Anspruch sich vom klassischen Management zu unterscheiden. Diese Unterscheidung basiert zumeist darauf, dass Leadership einen umfassenden und visionären Führungsanspruch verfolgt, der eigentlich keine Zauberei ist, sondern sich durch geeignete Maßnahmen entfaltet und in die Firmenkultur dauerhaft verankert werden kann. Im Rahmen dieser Masterarbeit legt die Autorin nunmehr den Fokus auf die integrative Ausrichtung eines modernen Leadership-Ansatzes unter Einbeziehung der oftmals ausgeklammerten personalen Führungskomponenten.

Bei der Verfolgung des visionären Führungsansatzes gelangt jeder Leader früher oder später in Veränderungsprozesse, in denen dann nicht nur die Fachkompetenz, sondern auch die nötige Sozialkompetenz gefordert ist. Denn laut zahlreicher Studien scheitern viele Veränderungen gerade an der vernachlässigten nicht-rationalen Seite des Change-Projektes. Genau an dieser Schwachstelle setzt die Autorin an und löst sich von simplifizierenden Steuerungsvorstellungen.

Anstelle von Triviallösungen entwickelt sie auf der Basis der Systemtheorie einen erweiterten Zugang für Führungskräfte, der sich dem komplexen Zusammenspiel von sachlichen und emotionalen Wirkungen und Folgewirkungen mit vielfältigen Rückkopplungsschleifen widmet. Dabei wird auch gezeigt, welche Lösungswege sich für Leadership bei Widerstand gegen den Organisationswandel oder Ängsten der Betroffenen eröffnen. Das abschließende Kapitel über Leadership in den emotionalen Veränderungsphasen zeigt Anhaltspunkte für die Reflexion des passenden Führungsstils sowie Ansätze für eine zeitgemäße Führungskräfte-entwicklung auf.

Diesem Werk und dem thematischen Anliegen ist die entsprechende Beachtung in der disziplinären Forschung, Organisationsberatung und -praxis zu wünschen.

Wien, im Juli 2014

Dr. Michael Schmidt

# **Masterstudiengang „Projektmanagement und Organisation“**

Projektmanagement gehört heute zum Standard guter Unternehmensführung. Vor allem Internationales Projekt-, Programm- und Projektportfoliomanagement ist ein zunehmend bedeutsames Gebiet in Lehre und Forschung ebenso wie in Unternehmen. Die Fachhochschule des bfi Wien ist mit ihrem Bachelorstudiengang „Projektmanagement und Informationstechnik“ sowie dem Masterstudiengang „Projektmanagement und Organisation“ Vorreiter bei integrierten Projektmanagement-Ausbildungsprogrammen:

Der Bachelorstudiengang verbindet eine fundierte Projektmanagement-Grundausbildung mit IT-Fachkenntnissen und betriebswirtschaftlichen Grundlagen. Aufbauend auf diesen Projektmanagement-Grundkenntnissen liegt der Fokus des Masterstudienganges „Projektmanagement und Organisation“ auf Multiprojektmanagement (Portfolio- und Programmmanagement), und Projektmanagement in komplexen Umgebungen (z.B. Management internationaler Projekte, Virtual Management, Risiko- und Claimmanagement). Einen zweiten Schwerpunkt des Studienganges bildet General und Change Management. Komplettiert wird der breite Ansatz durch Prozessmanagement und Führungskompetenz. Englisch als Unterrichtssprache und die Internationalisierung der Studienaktivitäten befähigen zu einem Einsatz der Absolventen und Absolventinnen über den nationalen Kontext hinaus. Ergänzt wird die Ausbildung durch die Betonung des interdisziplinären Analysevermögens, also der Fähigkeit, die in einem Unternehmen auftretenden Probleme aus den Blickwinkeln verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen analysieren zu können und einer innovativen Lösung zuzuführen.

Das Studiengangsteam vertritt den Forschungsschwerpunkt „Management projektorientierter Unternehmen“ an der Fachhochschule des bfi Wien. Ziel der Fachhochschule des bfi Wien ist es, auf dem Gebiet des Projektmanagements, insbesondere des Managements projektorientierter Unternehmen, forschungsführende Fachhochschule in Ostösterreich zu werden. Bisher wird zu folgenden Themengebieten geforscht und publiziert:

- Project Management goes global: Internationale Projektwelten, Verteilte Teams, Multikulturelle Herausforderungen
- Personalmanagement in projektorientierten Unternehmen
- Projektmanagement als Wettbewerbsfaktor
- Outsourcing von PM-Aktivitäten
- Das Projektmanagement-Office
- Interventionsforschung Lehre & Projektmanagement



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Themenstellung und Relevanz der Themenstellung .....	1
1.2	Formulierung der Forschungsfrage/n .....	3
1.3	Methodische Vorgehensweise.....	3
1.4	Aufbau der Arbeit .....	3
1.5	Stand der Literatur.....	4
<b>2</b>	<b>Leadership in Veränderungsprozessen .....</b>	<b>5</b>
2.1	Aspekte und Voraussetzungen.....	5
2.2	Gestaltung erfolgreicher Wandelprozesse .....	7
<b>3</b>	<b>Beitrag systemtheoretischer Konzepte im Wandel .....</b>	<b>14</b>
3.1	Systemisches Denken als Säule des Leadership.....	14
3.1.1	Organisationen und Komplexität .....	17
3.1.2	Die nicht-triviale Maschine und Kausalität.....	20
3.2	Leistung der Systemtheorie zur Unterstützung im Change .....	23
<b>4</b>	<b>Umgang mit Emotionen beim Leadership in Changeprozessen .....</b>	<b>30</b>
4.1	Emotionsmanagement als Säule des Leadership .....	30
4.2	Kognitive und emotionale Prozesse als Einflussfaktoren .....	34
4.3	Modelle der Wahrnehmung und Interaktion .....	40
4.3.1	Beobachtung.....	43
4.3.2	Reaktion.....	44
4.3.3	Urteil.....	45
4.3.4	Intervention .....	46
4.3.5	Nutzen.....	47
<b>5</b>	<b>Systemisches Leadership und Emotionsmanagement.....</b>	<b>50</b>
5.1	Change aus systemischer Sicht .....	50
5.1.1	Change durch das Ändern von Mustern.....	52
5.1.2	Strategisches Change Coaching.....	55
5.2	Widerstand gegen Wandel .....	56
5.2.1	Widerstand aus der Person.....	58
5.2.2	Widerstand aus der Organisation.....	59
5.2.3	Konzepte zum Umgang mit Widerstand .....	62
5.3	Psychodynamische Aspekte der Führung .....	64
5.3.1	Psychosoziale Abwehrmechanismen .....	67
5.3.2	Umgang mit Angst.....	69
<b>6</b>	<b>Leadership in den emotionalen Phasen der Veränderung .....</b>	<b>72</b>
6.1	Führungsgestaltung und emotionale Phasen .....	72
6.1.1	Vorahnung – Sorge.....	75
6.1.2	Schock – Schreck .....	75

6.1.3	Verleugnung – Abwehr.....	78
6.1.4	Aggression – Wut.....	80
6.1.5	Rationale Einsicht – Frustration .....	83
6.1.6	Emotionale Akzeptanz – Trauer .....	83
6.1.7	Öffnung – Neugier.....	86
6.1.8	Integration – Selbstvertrauen .....	87
6.2	Kommunikation.....	87
6.3	Nutzen.....	91
<b>7</b>	<b>Conclusio .....</b>	<b>97</b>
7.1	Einleitung .....	97
7.2	Ergebnisse .....	97
7.3	Limitierungen und Ausblick.....	101
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>103</b>

# Darstellungsverzeichnis

<b>Darstellung 1:</b> Lineare Kausalität .....	15
<b>Darstellung 2:</b> Zirkuläre Kausalität .....	15
<b>Darstellung 3:</b> Wechselwirkung von Vernunft und Emotionen .....	35
<b>Darstellung 4:</b> Emotionen als Steuerungsgröße.....	38
<b>Darstellung 5:</b> BRUI-Modell.....	40
<b>Darstellung 6:</b> Drei Empfangsvorgänge .....	41
<b>Darstellung 7:</b> Aufgabe und psychosoziale Abwehr .....	67
<b>Darstellung 8:</b> Emotionale Phasen der Veränderung .....	72
<b>Darstellung 9:</b> Kreislauf der Gefühle .....	73

## **Abstract**

Due to dynamic markets in various fields, strong competition and fast technological development organisational change and appropriate change leadership are becoming increasingly important to ensure the survival of organisations. Employees involved in change processes encounter new structures and instability that trigger emotions such as uncertainty and fear of loss that also lead to resistance.

In this master thesis successful change leadership is elaborated. It involves employees as persons affected, creates awareness for the necessity of change, transmits a strategy and vision as well as deals with resistance.

Further on, two pillars have been identified as the core competences for successful change leadership, being systemic thinking and emotions' management.

Systemic thinking creates awareness for the dynamics in organizations and it promotes leadership by intervention. As there is no direct input-out relation, employees cannot be directly steered and one measure can lead to a variety of responses.

The second pillar of successful change leadership is emotions' management, which focuses on dealing with the emotions of employees in a change rather than neglecting or suppressing them. Specific actions and behaviours are shown for change leaders to deal with the prevailing emotions such as aggression or grief in the individual phases of change.

# 1 Einleitung

Im folgenden Abschnitt werden die Themenstellung sowie deren Relevanz dargelegt. Es werden die Forschungsfragen sowie die Vorgehensweise in Bezug auf die Forschungsmethode beschrieben. Abschließend wird der Aufbau der Arbeit dargestellt.

## 1.1 Themenstellung und Relevanz der Themenstellung

Mit zunehmender Beschleunigung der unternehmerischen Prozesse kommen neue Herausforderungen auf Führungskräfte und deren MitarbeiterInnen zu. Unternehmerische Changeprozesse werden notwendig sowohl durch Druck von außen wie auch durch starke Konkurrenz und hohen Kostendruck. Diesem Druck wird durch die Verlagerung ganzer Produktionen in Niedrig-Lohn-Länder, Fusionen und Umstrukturierungen sowie MitarbeiterInnenabbau begegnet. Auch die rasante technologische Weiterentwicklung bringt Unternehmen zu dynamischem organisatorischem Wandel.

Der Druck von außen führt zu Druck von innen über Vorstände, die die Ziele der Aktionäre und anderer Stakeholder als gefährdet sehen und rigorose Wandelprozesse zur Sicherstellung der Zielerreichung und Nachhaltigkeit des Unternehmens einleiten.

Zu Strukturänderungen und Strategieentwicklungen können FachberaterInnen beauftragt werden, die mittels Erhebungen und Analysen Änderungen an der Aufbauorganisation oder den Prozessabläufen zur Rationalisierung und Effizienzsteigerung erarbeiten. Die Umsetzung obliegt dann den Unternehmen, die schwierige Prozesse zu bewältigen haben und zusätzlich zu den inhaltlichen Herausforderungen in Wandelprozessen die MitarbeiterInnen für deren erfolgreiche Umsetzung nicht außer Acht lassen dürfen. In klassischen Modellen zu Führungs- und Wandelprozessen sind die Emotionen der MitarbeiterInnen eher spärlich beleuchtet. Insbesondere wenn eine Reihe von Changeprozessen aufeinander folgt und es beispielsweise entsprechend dem klassische Modell von Lewin des Unfreeze – Move – Refreeze teilweise gar nicht mehr bis zum Refreeze kommt, da die nächste Änderung bereits wieder ansteht, ist es umso wichtiger, den Fokus auf die MitarbeiterInnen als soziale Systeme und deren Emotionen und psychische Prozesse miteinzubeziehen.

Führungskräfte haben es im organisatorischen Wandel mit Widerständen aus der Person der MitarbeiterInnen zu tun, wenn diese teilweise mit den Änderungen nicht mehr Schritt halten können, Ängste durchleben oder Verluste fürchten<sup>1</sup>. Die Folgen übergangener Emotionen sind breit gefächert und reichen vom Boykott des Wandels über Ängste, Zynismus, Aggression, Desinteresse, Rückzug bis zum Absentismus, um sich den Änderungen zu entziehen bzw. zu versuchen, mit diesen fertig zu werden. Stressbedingte Krankheitsbilder wie Depression oder Angststörungen können ebenfalls durch Changeprozesse ausgelöst werden, welche für Unternehmen schwerwiegende Folgen haben können, wenn ein/e Knowhow-TrägerIn plötzlich für einen langen Zeitraum ausfällt oder das Unternehmen verlässt.

Auch Führungskräfte können sich überfordert fühlen, einerseits mit den eigenen Emotionen und den inhaltlichen Aufgaben, andererseits mit dem Management der MitarbeiterInnen im Wandelprozess und dem Umgang mit deren Emotionen.

Leadership-Konzepte im Wandel bedürfen daher einer Erweiterung um die mitarbeiterInnenorientierte emotionale Komponente, die in bisherigen Changemodellen wenig Behandlung fand. Zu einer solchen Weiterentwicklung von Leadership sollen die Systemtheorie und das Verständnis der MitarbeiterInnen als nicht-triviale Maschinen beitragen. Des Weiteren wird das Emotionsmanagement in Wandelprozessen beschrieben werden, um das Verständnis der psychischen und emotionalen Komponente verständlicher zu machen. Das Modell der emotionalen Phasen der Veränderung sowie die möglichen Handlungsoptionen für und die möglichen Fehler von Führungskräften in Veränderungsprozessen nach diesem Modell sollen ebenso bearbeitet werden. Einerseits sollen Führungskonzepte um diese neuen Inputs erweitert werden, um den Führungskräften selbst und deren MitarbeiterInnen näher zu bringen und zu erklären, welche Phasen, Emotionen und Stimmungen in einem Veränderungsprozess auf sie zukommen werden. Andererseits soll die Diplomarbeit Empfehlungen und Möglichkeiten bieten, wie Führungskräfte im Wandelprozess mit den eigenen und den Emotionen der MitarbeiterInnen umgehen können.

---

<sup>1</sup> Vgl. Schreyögg (1999) S. 485.

## **1.2 Formulierung der Forschungsfrage/n**

- 1) Welchen Beitrag leisten systemtheoretische Konzepte zu Leadership im organisationalen Wandel?
- 2) Wie kann das Management von Emotionen Führungskräfte und MitarbeiterInnen im Change unterstützen?

Diese Diplomarbeit soll durch die Beantwortung der Forschungsfragen eine Verbindung zwischen der Systemtheorie sowie der Theorie der intrapsychischen Prozesse in Veränderungsprozessen darlegen. Auf der Theorie aufbauend, soll mit einem Modell ein Werkzeug zur Erkenntnis, zum Verständnis und zum Umgang mit Emotionen für ManagerInnen und MitarbeiterInnen in Veränderungsprozessen sowie für Studierende als Vorbereitung gegeben werden.

Hinsichtlich der Anschlussfähigkeit und Allgemeingültigkeit ist festzustellen, dass das Modell sowie die theoretischen Grundlagen weitreichend einsetzbar sind, da in sämtlichen Branchen und Unternehmensgrößen Menschen arbeiten, die Emotionen haben und diese auch auf unterschiedliche Weise ausdrücken. Ebenso finden Veränderungsprozesse in nahezu jeder Branche und Unternehmensgröße statt.

## **1.3 Methodische Vorgehensweise**

Die zuvor angesprochenen theoretischen Grundlagen der Systemtheorie, die intrapsychischen Prozesse der Wahrnehmung, das Emotionsmanagement sowie das Konzept der emotionalen Phasen der Veränderung werden mittels Literaturrecherche untersucht. Die Themengebiete werden beschrieben und es wird deren Beitrag zu Leadership in Veränderungsprozessen dargestellt. Die Literatur wird im Hinblick auf die Forschungsfragen studiert, um entsprechende Antworten darzulegen. Die in der Literatur erfindliche kritische Beleuchtung wird ebenfalls in die Arbeit eingebracht.

## **1.4 Aufbau der Arbeit**

Das erste Kapitel der vorliegenden Arbeit umfasst die Einleitung zur Themenstellung und Relevanz der Themenstellung, sowie die Forschungsfragen und die methodische Vorgehensweise.

Der Hauptteil beginnt mit Kapitel 2 mit der Darstellung der Führungsaufgaben sowie der Voraussetzungen für das Leadership in Veränderungsprozessen und

bringt relevante Aspekte ein, die für die Gestaltung erfolgreicher Wandelprozesse wichtig sind.

Im Kapitel 3 wird die Systemtheorie als Säule und Perspektivenerweiterung für die Gestaltung der Führungsaufgabe dargestellt und erklärt, was systemtheoretisch ausgerichtetes Leadership besonders in Veränderungsprozessen bewirken kann und worauf andererseits Bedacht zu nehmen ist.

Kapitel 4 zeigt, wie das Emotionsmanagement als zweite Säule die Führung trägt und wie die Kenntnis der intrapsychischen Prozesse der Wahrnehmung zu einer Weiterentwicklung des Leadership führen kann.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird in Kapitel 5 systemisches Denken im Leadership und das Management der Emotionen verbunden. Es wird erarbeitet, wie sich Veränderungsaufgaben auf lebende psychische Systeme auswirken können und wie in weiterer Folge mit Widerstand und Ängsten umgegangen werden kann.

Der Ablauf der emotionalen Phasen in Veränderungsprozessen wird anhand von Modellbeschreibungen in Kapitel 6 dargelegt und es wird konkret auf die Gestaltung der Führungsaufgabe in der jeweiligen Phase eingegangen.

Im abschließenden Kapitel 7 erfolgt das Resümee der Arbeit.

## **1.5 Stand der Literatur**

Für das Literaturstudium dieser Diplomarbeit wurden zunächst wissenschaftliche Bücher, Sammelbände, Zeitschriften und Artikel aus den letzten zehn Jahren mit Schwerpunkt auf die letzten fünf Jahre untersucht. Davon ausgehend wurden in Hinblick auf Systemtheorie und Konstruktivismus Standardwerke der Soziologie, Psychologie sowie der Naturwissenschaften aus den 1980er und 1990er Jahren als Primärquellen herangezogen, auf die in den Werken zur Systemtheorie Bezug genommen wurde. Bei den Themen Leadership und Emotionsmanagement wurde besonders auf die Aktualität der Bücher und Artikel wertgelegt, um auch den letzten Stand der Forschung darzustellen. Dazu wurden aktuelle Bücher sowie Zeitschriften bzw. Artikel aus den Jahren 2012 und 2013 untersucht. Des Weiteren wurden Beiträge aus den Jahren davor bis zum Beginn der 2000er Jahre miteinbezogen und zur Diskussion bestimmter Gedanken auch Literatur aus den 1990er Jahren herangezogen.



## 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.

### 3 Beitrag systemtheoretischer Konzepte im Wandel

In diesem Kapitel wird gezeigt, wie systemisches Denken die Führungsarbeit erweitern und das Führen in Changeprozessen unterstützen kann. Es werden Aspekte systemischen Denkens aufgezeigt, die das Verständnis von Prozessen und Dynamiken in Organisationen fördern und so die Optimierung der Führungsarbeit ermöglichen. Es wird auch ersichtlich, welche Vorgehensweisen in Systemen der Systemtheorie nach nicht wirkungsvoll sein werden.

#### 3.1 Systemisches Denken als Säule des Leadership

Zur Erklärung systemischen Denkens als Teil der Führungsarbeit soll zunächst definiert werden, was unter einem System im Rahmen der Systemtheorie verstanden werden kann. Verstanden werden kann deshalb, weil nach dem systemischen Denken keine objektiven Definitionen kausaler Zusammenhänge hergestellt werden können.

Decart beschreibt zweiwertige objektive Logik und hat damit das westliche Denken geprägt. Etwas wird als objektiv beschreibbar, von den einzelnen handelnden Personen unabhängig erkennbar, gesehen, und als wahr oder falsch eingeordnet.<sup>42</sup>

Das systemische Denken im Gegensatz dazu vermittelt ein anders Weltbild, wobei Systemtheorie und Konstruktivismus die Basis dafür liefern. Der Konstruktivismus besagt, dass jedes Individuum aufgrund seiner Wahrnehmung basierend auf seiner Erfahrung und Sozialisation seine Wirklichkeit konstruiert.<sup>43</sup> Eine objektive messbare für alle Menschen, d.h. wahrnehmenden konstruierenden Systeme, uniforme Wahrheit gibt es demnach nicht. Ein System ist nicht etwas, das sich dem/der BeobachterIn zeigt, sondern etwas das von ihm/ihr erkannt wird.<sup>44</sup>

Im Rahmen der Systemtheorie kann ein System als zusammengesetzte Einheiten beschrieben werden, was einer wörtlichen Übersetzung aus dem griechischen entspricht; syn = zusammen und histanai = stellen, setzen, legen. Zwischen den Objekten besteht ein Zusammenhang und sie haben eine Beziehung zueinander.<sup>45</sup> Ein System kann auch als ein Satz von Elementen oder Objekten definiert werden, die miteinander in Beziehung stehen und bestimmte Merkmale ausgebil-

---

<sup>42</sup> Vgl. Simon (2011) S. 11 f.

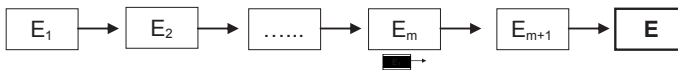
<sup>43</sup> Vgl. Glasersfeld (2009) S. 29 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Maturana (1982) S. 175.

<sup>45</sup> Vgl. Simon (2011) S. 14 f.

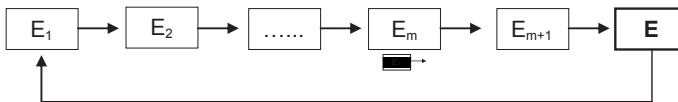
det haben. Die Beziehungen verbinden die Elemente und machen das System erst funktional.<sup>46</sup>

Systemisches Denken hat nach dem zweiten Weltkrieg als neues Paradigma in sämtlichen Wissenschaftsbereichen als Kybernetik, Systemtheorie, Chaostheorie oder Kommunikationstheorie Einzug gehalten. Zuvor wurde von linearer Kausalität ausgegangen. Diese besagt, dass A zu B, B zu C und C zu D führt. Diese Sichtweise ist auch beschreibbar als Kybernetik 1. Ordnung oder Steuerlehre, wobei durch Regelsysteme spezifische Eingaben gemacht werden, um bestimmte Ergebnisse zu erzielen.



**Darstellung 1:** Lineare Kausalität<sup>47</sup>

Systemisches Denken nimmt einen Wechsel der Perspektive ein. Das Konzept der Zirkularität besagt, dass alle Elemente nicht nur linear-kausal verbunden sind, sondern einander zirkulär anstoßen und aufeinander einwirken.



**Darstellung 2:** Zirkuläre Kausalität<sup>48</sup>

Es kommt zu zirkulären Organisationsformen und zirkulärer Kausalität, wobei nicht nur A zu B und B zu C führt, sondern in rekursiven Schleifen, auch C auf A einwirkt. Die nachgelagerten Elemente stoßen ebenso die vorausgegangenen an und beeinflussen diese, was von neuem auf die nachgelagerten Elemente wirkt.<sup>49</sup>

Von Förster beschreibt Zirkularität so, dass B auf A wirkt, und dass A aufgrund der Autoreferenz auch sich selbst – also A – beeinflusst.<sup>50</sup>

<sup>46</sup> Vgl. Hall/Fagen (1956) S. 18 f.

<sup>47</sup> Vgl. Simon (2011) S. 14.

<sup>48</sup> Vgl. Simon (2011) S. 15.

<sup>49</sup> Vgl. Simon (2011) S. 12 ff.

<sup>50</sup> Vgl. Förster (2005) S. 74.

Im systemischen Denken ist der Blick daher nicht auf Objekte und deren Eigenschaften eingeschränkt, sondern auf deren Mustern und funktionelle Kopplungen gerichtet. Die Eigenschaften und Verhaltensweisen, die in einem Kontext unter den Elementen entstehen sind somit nicht auf die einzelnen Elemente zurückzuführen, sondern auf deren Zusammenwirken. Das Ganze erweist sich somit als qualitativ anders und mehr als die Summe der einzelnen Elemente und Teile.<sup>51</sup> Innerhalb der Systemgrenze hängen Elemente mit anderen zusammen und wirken auf andere ein, wodurch gegenseitige Impulse und wiederum neue Koppelungen und Ergebnisse entstehen, die einander wiederum beeinflussen. Die Unterschiedlichkeit der Elemente und Beziehungen bestimmt das System und definiert eine Systemgrenze, sodass sich das Innen klar vom Außen unterscheidet.<sup>52</sup>

Das heißt auch, dass nicht ein Element für sich alleine verstanden werden kann, da der Kontext und die anderen Elemente einwirken. Die Wirkungsweisen sind von außen nicht zu erkennen, da die Wechselwirkungen hochkomplex sind.

Das Beobachten wird dabei als Teil des Kontextes und der Zusammenhänge von Elementen in einem System verstanden. Der/die BeobachterIn kann dabei nicht vom Beobachteten losgelöst werden, da diese/r das Beobachtete ebenfalls beeinflussen.<sup>53</sup>

Es ist nicht feststellbar, ob das, was eine Person aus ihrer Wahrnehmung konstruiert, tatsächlich wahr ist, da kein objektives Bild der Welt zum Vergleich zur Verfügung steht. Es kann nur etwas über die Welt herausgefunden werden, indem sie erlebt wird. Beobachten und Beschreiben von Ereignissen durch eine/n BeobachterIn ist ebenso wenig möglich, da diese/r einerseits das beobachtete Geschehen selbst beeinflusst und andererseits bei diesem selbst Wirklichkeitskonstruktionen und kognitive Prozesse ablaufen. Des Weiteren sieht der/die BeobachterIn nicht, was er/sie nicht sieht, wodurch eine allumfassende Beschreibung nicht gegeben ist.<sup>54</sup>

Über die Wirklichkeit ist im besten Fall nur zu wissen, wie sie nicht ist, nämlich dann, wenn augenscheinlich wird, dass eine Konstruktion nicht passend ist. Dies kann Angst, Verzweiflung und die Bewertung der Sinnlosigkeit auslösen, aber den

---

<sup>51</sup> Vgl. Luhmann (1987) S. 20 ff.

<sup>52</sup> Vgl. Willke (2000) S. 53.

<sup>53</sup> Vgl. Förster (2009) S. 44.

<sup>54</sup> Vgl. Glasersfeld (2005) S. 47.

Weg frei machen, neue Perspektiven zu eröffnen und Konstruktionen zu finden, die passender für eine neue Situation sind.<sup>55</sup>

Systeme unterliegen einer Eigendynamik und führen Prozesse zur Selbstorganisation aus. Die Prozesse innerhalb dieser Systeme sind von außen nicht durchschaubar und nicht objektiv analysierbar. In Systemen z.B.. Unternehmen wird Energie aufgewendet, damit die gegebenen Strukturen und Abläufe so bleiben wie sie sind, d.h. aktiv aufrechterhalten werden können. Dies bleibt bestehen, bis sich im Rahmen eines Veränderungsprozesses oder einer Intervention Änderungen im System ergeben. Aufgrund von kleinen Impulsen kann es zu radikalen Veränderungen im System kommen.<sup>56</sup>

Systeme werden auch als autopoietisch beschrieben, d.h. sie bilden selbst Grenzen aus und bringen Elemente und Subsysteme hervor.<sup>57</sup>

Hochkomplexe Systeme sind auch ohne Steuerung von außen einer ständigen Dynamik, Strömung und Veränderung ausgesetzt. Diese werden vom belgischen Physiker Prigogine auch als *dissipative Strukturen* bezeichnet. Diese sind Strukturen in Systemen, die ihre Stabilität und Identität nur dadurch erhalten, dass sie ständig für neue Strömungen ihrer Umgebung offen sind und sich dabei ständig im Wandel befinden. Aus stabilen Strukturen werden dabei unter Energieverbrauch neue Strukturen gebildet. Aufgrund der Offenheit für Impulse von außen kann unter Verwendung von Energie eine neue Ordnung hergestellt werden, wobei unklar ist, welche Ordnung das sein wird, und ob sich das System in die eine oder andere Richtung ausrichten wird. Dieser Punkt wird *Bifurkationspunkt* genannt.<sup>58</sup> Auf Veränderungsprozesse umgelegt bedeutet dies, dass es nicht genau absehbar, planbar oder spezifisch strukturiert steuerbar ist, welche Auswirkung oder welches Ergebnis eine Intervention in ein soziales System, wie eine Abteilung oder ein Team, haben wird.

### 3.1.1 Organisationen und Komplexität

Organisationen werden aus systemischer Sicht anders verstanden, als in der klassischen Betriebswirtschaftslehre. Die klassische Betriebswirtschaftslehre besagt, dass Menschen gemeinsam in rationalen Abläufen rationale Ziele verfolgen. Die

---

<sup>55</sup> Vgl. Watzlawick (2005) S. 40 f.

<sup>56</sup> Vgl. Simon (2011) S. 25 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Simon (2011) S. 32 f.

<sup>58</sup> Vgl. Kriz (1992) S. 142.

systemische Sichtweise erweitert diese Auffassung um Aspekte wie Komplexität, Dynamik, Ambivalenz, Prozesshaftigkeit und Konfliktträchtigkeit. Komplexität ist unter anderem als nichtlinearer, nichtmechanistischer, mehrdimensionaler Zusammenhang zwischen den Prozessen innerhalb eines Systems und seiner Umwelt beschreibbar.

MitarbeiterInnen in diesen Organisationen sind soziale Elemente mit Bedürfnissen, Ängsten, Vorlieben, Qualifikationen, Visionen und Erfahrungen. Diese füllen eine bestimmte Rolle im Unternehmen aus, welche getrennt von den privaten Personen zu sehen und zu gestalten sind. Um Komplexität zu reduzieren, bilden Menschen Muster des Denkens, Verhaltens und Handelns aus. Stereotype Zuschreibungen, Klischees, Vorurteile und Sinnkonstrukte werden dazu ebenfalls eingesetzt.<sup>59</sup>

Bereits in frühester Kindheit bilden Menschen Muster aus, die später bei der Verarbeitung der Wahrnehmung, zur Ordnung und Strukturbildung herangezogen werden.<sup>60</sup>

Krizanits versteht als Kernmerkmal komplexer Systeme, die Veränderung des Zustands in ihrem Inneren. Die Komplexität von Systemen geht über die Diversität der Elemente und die Ausführung von Mustern hinaus. Es ist jedoch die Abfolge von Mustern dafür verantwortlich, dass sich kleinere Störungen zu großen Abweichungen aufbauen.<sup>61</sup>

Innerhalb des Systems ergibt sich Komplexität auch aufgrund der großen Menge von zusammenhängenden Elementen, da es nicht mehr möglich ist, dass diese jederzeit mit allen anderen Elementen verbunden sind. Mit dieser Komplexität gilt es mittels Strukturierung umzugehen, was wiederum Komplexität generiert.<sup>62</sup>

Ein anderer Erklärungsansatz für Organisation aus systemisch konstruktivistischer Sicht ist die Organisation, als Koordination einer Differenz, nicht einer Einheit. Es geht um den Unterschied von Entscheidungen, zielgerichteten Handlungen und die Bearbeitung bestimmter definierter Aufgaben und Erreichung von Zielvorgaben in Abgrenzung davon, was in einem Unternehmen sonst noch konstruierbar und beobachtbar ist, wie persönliche Beziehungen und opportunistische Ziele. Gleichzeitig wird an der Unterscheidung und Abgrenzung der Organisation von ihrer

---

<sup>59</sup> Vgl. Königswieser/Hillebrand (2011) S. 31 ff.

<sup>60</sup> Vgl. Kriz (1999) S. 141.

<sup>61</sup> Vgl. Krizanits (2013) S. 21.

<sup>62</sup> Vgl. Luhmann (1987) S. 46 f.

Umwelt gearbeitet. Die Organisation sichert Kommunikation, da diese für die Organisation mit allen ihren Elementen, im Rahmen der Selbstorganisation überlebensnotwendig ist.<sup>63</sup>

Komplexität in einem System bedeutet, dass ein System sich aus einer großen Anzahl von verschiedenen Elementen zusammensetzt, welche sich über den Zeitverlauf ändern können und zwischen denen verschiedene Verbindungen bestehen. Aufgrund der hohen Anzahl von Elementen ergibt sich für das System ein Zwang, bestimmte Verbindungen und Konstellationen einzurichten, und über diese zu entscheiden. Komplexität kann so reduziert und gesteigert werden.

Komplexität ist nach Baecker in sachlich, sozial, zeitlich, operativ und Hyperkomplexität kategorisierbar.<sup>64</sup>

- Sachliche Komplexität ergibt sich aufgrund der Vielzahl und Verschiedenheit der Elemente in einem System, wie diese selektiv auf einander einwirken und einander gegenseitig beeinflussen.
- Soziale Komplexität in Organisationen entsteht durch die verschiedenen MitarbeiterInnen, deren Rollen und Positionen, Beziehungen untereinander, durch Arbeitsteilung, Spezialisierung und aufgrund von Abhängigkeiten von den Umwelten.
- Zeitliche Komplexität schließt Zukunftserwartungen, Versprechen, Hoffnungen und Befürchtungen ein. Eine zeitliche Komponente wird auch durch Prozesse und Strukturen gegeben, welche sich ändern können und auch jene die gleich bleiben sollen. Eine Unterscheidung richtet sich auch danach, welche Prozesse Anfang und Ende haben oder haben sollen.
- Operative Komplexität ergibt sich aufgrund des Zusammenwirkens von sozialer, zeitlicher und sachlicher Komplexität. Dadurch wird das System nicht-trivial, es reagiert auf Umwelteinflüsse, koppelt sich rück und kann anders reagieren als erwartet.
- Die Hyperkomplexität ist dann gegeben, wenn das System eine Beschreibung von sich selbst abgibt und sich dabei als komplex beschreibt.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Baecker (1999) S. 21 f.

<sup>64</sup> Vgl. Baecker (1999) S. 28 ff.

<sup>65</sup> Vgl. Baecker (1999) S. 28 ff.

Ab einer gewissen Komplexität differenzieren sich Systeme. Sie bilden zu ihrer Erhaltung und Stabilität Subsysteme aus. Das Subsystem ergibt sich durch eine Ausbildung von Grenzen zu den umgebenden Systemen, welche als starr, klar oder diffus beschrieben werden können. Grenzen von Systemen ermöglichen eine Unterscheidung zur Umwelt, sind identitätsstiftend und unterstützen die Regulierung von Kommunikation.<sup>66</sup>

Unternehmen, Abteilungen oder Teams sind aus systemischer Sicht somit eigene Systeme und herausgebildete Subsysteme, die eigene Eigenschaften, Vereinbarungen, Kommunikationsweisen und Kommunikationsstörungen oder andere Probleme konstruieren können. Es gibt persönliche und emotionale Beziehungen und es bilden sich informelle Spielregeln heraus, die für vorgegebene Ziele förderlich aber auch hinderlich sein können.<sup>67</sup>

In einer Organisation sind überdies nicht Personen in ihrer Gesamtheit mit ihren privaten Anteilen und allen Charakteristika, die sie ausmachen, vertreten, sondern nur mit manchen Aspekten. Es sind daher auch nicht nur alle Unternehmen- bzw. Systembereiche zu unterscheiden, sondern auch alle Umwelten, die auf ein Element – also ein/e MitarbeiterIn – einwirken.<sup>68</sup>

### **3.1.2 Die nicht-triviale Maschine und Kausalität**

Dem systemischen Denken folgend ist das, was als Objektivität und Wirklichkeit bezeichnet wird, Erlebtes, das von der Person, die es erlebt und auch von anderen als real verstanden und bestätigt wird.<sup>69</sup> Jegliches Geschehen und Erleben kann jedoch nicht losgelöst von dem/r BeobachterIn konstruiert werden.<sup>70</sup> Diese selbst sind Teile des Systems, nehmen wahr und beeinflussen die anderen Systemteile, was wiederum in rekursiven Prozessen, zu neuen Ergebnissen und Mustern führt sowie Beziehungen und Wechselbeziehungen auslöst. Direkte Ursache-Wirkungs-Beziehungen gibt es diesem Prinzip folgend nicht, d.h. dass nicht eine Ursache genau eine Wirkung erzielt, sondern viele Wirkungen bei unterschiedli-

---

<sup>66</sup> Vgl. Schlippe/Schweitzer (2003) S. 57 ff.

<sup>67</sup> Vgl. Schlippe/Schweitzer (2012) S. 102 f.

<sup>68</sup> Vgl. Willke (2000) S. 53.

<sup>69</sup> Vgl. Glasersfeld (2009) S. 33.

<sup>70</sup> Vgl. Förster (2009) S. 44.



chen Beteiligten in sozialen Systemen haben kann. Daher sind auch gewisse gewünschte Ergebnisse nicht direkt steuerbar.<sup>71</sup>

Die Steuerlehre (=Kybernetik) beschäftigt sich mit dem Steuern von Prozessen hin zu einem vorgegeben spezifischen Sollergebnis. In der Kybernetik 1. Ordnung, die während des 2. Weltkrieges von Bedeutung war, sollten mechanistisch bestimmte Outputs über Regelwerke angesteuert werden. Das einfachste, berühmteste und am meisten zitierte Beispiel ist das Heizungsthermostat. Mit einem Mechanismus wird eine bestimmte Temperatur eingestellt, die in einem Raum erreicht werden soll. Fällt die Temperatur ab, misst dies das Thermostat, d.h. es kommt zu einem Feedback, auf welches das Thermostat reagiert, solange bis die Temperatur im Raum erreicht ist. Die Regelung erfolgt über eine Maschine, die Feedback einholt und über einen direkten Steuermechanismus zum Sollzustand gelangt. Ist die Anpassung an den Sollzustand nicht gegeben, ist die Maschine nicht funktionstüchtig. Das Regelwerk hat dabei klare Input-Output-Relationen. Diese werden von Heinz von Förster als triviale Maschinen bezeichnet. Die Steuerung des Systems hin zum gewünschten Ergebnis ist dabei beliebig oft reproduzierbar.<sup>72</sup>

Die Kybernetik 2. Ordnung beschreibt im Gegensatz dazu Systeme, die von ihren eigenen inneren Zuständen abhängen, die von vorangegangenen Prozessen beeinflusst werden und nicht mittels direkter Steuerung über einen bestimmten Input zu einem bestimmten Output zu veranlassen sind. Nicht-triviale Maschinen sind analytisch unbestimmbar, vergangenheitsabhängig und nicht voraussagbar.<sup>73</sup>

Konstruktivistisch ausgerichtete Theorien distanzieren sich vom Bild einer steuerbaren determinierbaren mechanistischen Organisation, und fokussieren auf die Relationen und Wirkungszusammenhänge. Soziale Systeme sind als dynamisch und komplex beschreibbar, wobei ein Input nicht direkt einen Output erzeugt.<sup>74</sup>

Organisationsstrukturen sind verfestigte Energie. Durch Umstrukturierungen wird diese Energie frei, es ist jedoch ungewiss, wie sich diese Energie umwandelt und ob sie produktiv oder destruktiv wird. Die Entwicklung in sozialen Systemen hat keine vorgegebene Richtung zur positiven Entwicklung, weshalb sie bei Veränderungen nicht sich selbst überlassen bleiben darf. Die Strukturen und Abläufe sind

---

<sup>71</sup> Vgl. Simon (2011) S. 15 f.

<sup>72</sup> Vgl. Simon (2011) S. 18 f.

<sup>73</sup> Vgl. Förster (2009) S. 62 ff.

<sup>74</sup> Vgl. Fried (2001) S. 53.

kontinuierlich zu hinterfragen und Verfestigungen sind zu vermeiden, um Flexibilität und Offenheit sowie die Möglichkeit für Neuausrichtungen zu erhalten. Im Rahmen des Leadership in Changeprozessen ist die Neuausrichtung der Organisation in ihrer Ganzheit zu steuern und am Ziel auszurichten. Es ist dabei ein Widerspruch auszubalancieren zwischen der offenen Dynamik im System, die Selbstverantwortlichkeit und Mitgestaltung ermöglichen soll, und die Entwicklung zu einem Ziel hinzusteuern. Dies kann nur durch langwierige Abstimmungsprozesse und Impulse erreicht werden.<sup>75</sup>

Nicht-triviale Maschinen sind nicht determinierbar und historisch abhängig. Änderungen, die in einem System herbeigeführt werden sollen, können nicht analytisch errechnet, determiniert und direkt geregelt werden. Das bedeutet auch, dass die zukünftige Entwicklung des Systems nicht aus vergangenen Entwicklungen ableitbar ist. Die Historie eines Systems beeinflusst seine Entwicklung und führt zu bestimmten Mustern und Prozessen.<sup>76</sup>

In einer Organisation wird oftmals versucht, Strukturen in ein Chaos zu bringen, Ereignisse erfassbar zu machen und in Bezug zu einander zu setzen.<sup>77</sup>

Dabei sind aber immer neue Entscheidungen zu treffen, um mit Entwicklungen, Umwelteinflüssen oder Veränderungen umzugehen bzw. diese herbeizuführen. Aufgrund der Nicht-Determinierbarkeit der zukünftigen Systementwicklungen und der Komplexität, sowie der Reflexivität im System, das auf die herbeigeführten Zustände reagiert, sind wiederum neue Entscheidungen erforderlich, sie sind zu steuern und Analysen sind zu erheben. Inwieweit eine Entscheidung für eine bestimmte gewünschte weitere Entwicklung dienlich war oder nicht, kann erst im Nachhinein erhoben und bewertet werden. Für bestimmte beabsichtigte Zustände können somit manche Entscheidungen hilfreich gewesen sein, für andere nicht. Welche Entwicklung für welches Ergebnis förderlich war, ist überdies auch eine Frage der Betrachtung zu einem bestimmten Zeitpunkt.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. Doppler u.a. (2011) S. 22 ff.

<sup>76</sup> Vgl. Königswieser/Hillebrand (2011) S. 31.

<sup>77</sup> Vgl. Weick (1995) S. 214.

<sup>78</sup> Vgl. Baecker (1999) S. 16.

### 3.2 Leistung der Systemtheorie zur Unterstützung im Change

Organisationen sind nicht-triviale Maschinen, die nicht durch bestimmte Eingaben zu bestimmten direkten Ergebnissen gesteuert werden können.<sup>79</sup> Dem systemischen Denken nach, sind Führungskräfte BeobachterInnen. Systemisch zu führen heißt indirekt zu lenken, was möglich ist. Es werden im System durch die Einführung von Vorgaben und Grenzen Änderungen angestoßen.<sup>80</sup>

Bei einer systemischen Ausrichtung im Leadership geht es darum, möglichst viele Perspektiven für die Führungsarbeit zu erschließen und aus eingenommenen Perspektiven weitere zu erschließen, um die Anzahl der Möglichkeiten zu erhöhen. Die Frage nach der Differenz und wie es anders sein könnte, steht im Mittelpunkt. Es ergibt sich die Frage, was ist aus einem anderen Blickwinkel zu sehen, und was aufgrund des blinden Flecks nicht. Systemisch denkende Führungskräfte nutzen Ressourcen- und Lösungsorientierung, anstatt dem Fokus auf Probleme oder deren Analyse verhaftet zu bleiben.<sup>81</sup>

Vor allem in Changeprozessen besteht der Beitrag des systemischen Denkens darin, zu berücksichtigen, dass dieselbe Maßnahme von verschiedenen Systemmitgliedern zu gänzlich verschiedenen Reaktionen und Auffassungen sowie zu verschiedenen Kopplungen und Dynamiken führen kann. Zu verschiedenen Zeitpunkten können andererseits auch verschiedene Inputs zum gleichen Output führen. Für Führungskräfte ist es wichtig zu verstehen, dass nicht aus einer Input-Relation ein direkter Output ansteuerbar ist. Es kann somit nicht objektiv eine Handlung von außen gesetzt werden, die von den Elementen bzw. Systemmitgliedern in genau einer erwarteten Reaktion mündet.<sup>82</sup>

An schwächeren Stellen im System oder bei Instabilität können durch bestimmte Einflüsse aber auch Störungen im System ausgelöst werden. Diese sind dann nicht oder nur schwer ausgleichbar, wodurch eine gewisse Instabilität und Störungsanfälligkeit beobachtbar ist. Bei Stabilität steuert das System gegen und kann Störungen im Rahmen der Selbstorganisation ausgleichen. Stabile Zustände, Strukturen und Formen, auf die ein System zusteuert, werden als Attraktoren

---

<sup>79</sup> Vgl. Simon (2011) S. 35 ff.

<sup>80</sup> Vgl. Pinnow (2005) S. 152 f.

<sup>81</sup> Vgl. Orthey (2013) S. 8 f.

<sup>82</sup> Vgl. Krizanits (2013) S. 21.

bezeichnet.<sup>83</sup> Unter Instabilität kann ein System dabei in den einen oder anderen Zustand fallen. Diesen Punkt, von dem aus eine Kugel oder Entscheidung in die eine oder andere Richtung fallen kann, bezeichnet man als Bifurkationspunkt. Aufgrund gewisser Einflüsse oder Schwankungen kann es zum Zusammentreffen von Zufall und Notwendigkeit im System kommen.<sup>84</sup>

Systemisch betrachtet, kann es andererseits zu Weiterentwicklungsdifferenzen und Schwierigkeiten kommen, wenn sich Organisationen so verfestigen, dass sie auf Einflüsse und Informationen aus der dynamischen Umwelt nicht mehr reagieren können. Systemisches Denken ist für das Lernen einer Organisation also unumgänglich. Sie befähigt das System, zu lernen, sich weiterzuentwickeln und dynamisch veränderlich anpassungsfähig zu bleiben und aktiv auf Umwelteinflüsse bzw. Änderungen eingehen zu können.<sup>85</sup>

Die Entwicklung von Organisationen kann aber auch mit Trägheit umschrieben werden, da eine Richtung auf die einmal zugesteuert wird, wahrscheinlicher weiterverfolgt wird, als dass eine andere gewählt wird. Es werden in diesem Zusammenhang Prozesse angelegt, die die Organisationsmitglieder ausführen und die sie als richtig ansehen, um den Bestand der Organisation zu sichern.<sup>86</sup>

Orthey hingegen beschreibt eine zunehmende *Entgrenzung* in Organisationen, wenn personelle oder hierarchische Strukturen aufgeweicht werden oder verschwinden. Er prägt den Begriff der *systemischen Rationalisierung*. Unternehmen zeigen nur noch wenig verfestigte Dauerhaftigkeit und werden in lose Kopplungen von Netzwerken umgewandelt, die vermehrt im virtuellen Raum bestehen. Kopplungen entstehen über Unternehmensgrenzen hinaus und die Erfassbarkeit von Organisationen sinkt für ihre Mitglieder sowie für staatliche Behörden. Durch Dauerverflüssigung und Überbeweglichkeit werden Balanceakte und eine Temporalisierung von Organisationen erzeugt. Nichts ist dauerhaft, alles ist temporär. Es werden Konstruktionen geschaffen, die sofort wieder reflektiert werden und zur Dekonstruktion stehen. Dadurch wird Instabilität und Unsicherheit erzeugt, was die Frage nahelegt, wie Organisationsmitglieder mit dieser Entwicklung mithalten oder

---

<sup>83</sup> Vgl. Kriz (1992) S. 20 ff.

<sup>84</sup> Vgl. Kriz (1992) S. 147.

<sup>85</sup> Vgl. Königswieser/Hillebrand (2011) S. 33 ff.

<sup>86</sup> Vgl. Fried (2001) S. 53.

umgehen und ihre Energien aufrechterhalten sollen. Eine Form der Energieausrichtung ist der Widerstand.<sup>87</sup>

Um mit Impulsen aus der Umwelt umzugehen, nutzen lebende Systeme ihre Autonomie, was auch dazu führen kann, dass bestimmte Eingaben und Eingriffe in das System nicht funktionieren. Man kann MitarbeiterInnen nicht zwingen, sich für einen Change zu begeistern oder persönlich motiviert zu sein. Ebenso wenig können Menschen dazu gezwungen werden, ein bestimmtes Gefühl wie Wohlwollen einem Change gegenüber zu entwickeln. Elemente und Subjekte sind nicht, sie verhalten sich. In diesem Sinne ist es auch nur bis zu einem bestimmten Grad möglich, ein bestimmtes Verhalten zu erzwingen – ein dahinter liegendes bestimmtes positives Gefühl kann nicht erzwungen werden.<sup>88</sup>

Wie Systeme können auch Menschen als operational geschlossen gesehen werden. Lebende Systeme haben eine sehr große Vielzahl an Möglichkeiten sich zu verhalten, und so auch auf Vorgaben von außen zu reagieren. Sie können Informationen aufnehmen, verarbeiten diese aber unabhängig von der Umwelt innerhalb ihrer eigenen Grenzen, ihres Verständnisses, ihrer Konstruktionen und Muster. Im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen oder Teammeetings sind diese Aspekte herauszustreichen. Es bedarf einer Absprache oder Vereinbarung, d.h. eines sozialen Aushandlungsprozesses, dass MitarbeiterInnen kommunizieren, sich miteinander austauschen, Hintergründe ihrer Gefühle und ihr Verhalten erklären, um so Komplexität zu reduzieren und für einander berechenbar zu werden. Dies kann die Zusammenarbeit erst ermöglichen oder erleichtern.<sup>89</sup>

Da Menschen praktisch und biologisch gesehen, Gedanken und Vorstellungen (Konstruktionen) erzeugen, die in deren neuronalen Prozessen ablaufen, reagieren sie nicht direkt auf Umweltereignisse, sondern übersetzten diese in chemische Reizübertragungen in den Synapsen. Es sind daher nicht direkt die Reizübertragungen mit der Umwelt gekoppelt, und es wird nicht direkt auf die Umwelt reagiert, sondern auf die eigenen neuronalen Prozesse.<sup>90</sup>

Organisationsmitglieder haben ihr Verständnis und ihre Strukturen, Informationen auf ihre Weise aufzunehmen und zu verarbeiten und dann ein bestimmtes indivi-

---

<sup>87</sup> Vgl. Orthey (2013) S. 11 ff.

<sup>88</sup> Vgl. Simon (2007) S. 114 f.

<sup>89</sup> Vgl. Schlippe/Schweitzer (2003) S. 68 f.

<sup>90</sup> Vgl. Willke (2000) S. 60.

duelles Verhalten an den Tag zu legen. Veränderungen anzustoßen und zu intervenieren ist möglich, jedoch nur solange Interventionen passend, d.h. anschlussfähig, sind. Sind sie dies nicht, können Ablehnung und Widerstand entstehen.

Für ManagerInnen ist es daher zunächst hilfreich, eine solche Sichtweise einzunehmen und entsprechend an ein System heranzugehen, die Strukturen wertzuschätzen und Veränderungen auf diese abzustimmen, oder auf andere Art mit den Reaktionen aus dem System umzugehen. In diesem Zusammenhang kann Bewusstsein auch als Selbstbeobachtung definiert werden.<sup>91</sup>

Das systemische Denken bietet Hilfestellungen zum Umgang mit Fragestellungen und Konflikten im Alltag wie auch bei der Arbeit in Organisationen an. Simon hat diese als zehn Gebote systemischen Denkens zusammengefasst, die für Führungskräfte und MitarbeiterInnen unterstützend im Change sein können. Diese werden in Auszügen und nach deren Anwendbarkeit für Veränderungsprozesse herausgegriffen.<sup>92</sup>

1. Die Beschreibung und das Gesagte werden von einem/r BeobachterIn gesagt. Konstruktionen von BeobachterInnen sind als solche zu verstehen und nicht als objektiv richtig zu bewerten.
2. „Die Landkarte ist nicht die Landschaft“ besagt, dass, was über ein Phänomen gesagt wird vom eigentlichen Phänomen zu trennen ist. Es soll so angestoßen werden, dass eher an den Sichtweisen eines/r BeobachterIn gearbeitet wird, als am Phänomen selbst.
3. Wenn Informationen beschafft werden sollen, sind diese zu unterscheiden und entsprechend einzuordnen.
4. Die Beschreibung beobachteter Phänomene ist von ihrer Erklärung und Bewertung zu trennen. Es soll nicht auf die Bewertung reagiert werden, sondern auf das, was beschrieben wurde.
5. Soziale Systeme entstehen und erhalten sich dem Autopoiese-Konzept nach selbst. Solange dieser Vorgang der Selbsterhaltung in Gang bleibt und jemand dafür sorgt, dass sich nichts ändert, bleibt das System, von außen betrachtet, im Status quo. In Veränderungsprozessen ist zu be-

---

<sup>91</sup> Vgl. Luhmann (1987) S. 63.

<sup>92</sup> Vgl. Simon (2011) S. 112 ff.

obachten, welche Prozesse von statten gehen und wer daran wie arbeitet, dass sich keine Veränderungen ergeben.

6. Bei der Betrachtung und Analyse von Systemen ist die Trennung zwischen, System, Elementen und den relevanten Umwelten entscheidend.
7. Kommunikation spielt in sozialen Systemen eine zentrale Rolle zur Aufrechterhaltung. So sind auch die kleinsten Elemente eines Systems als Kommunikationen zu verstehen.
8. Jedes System hat Umwelten, mit denen es im Rahmen der Kommunikation auch zu Konflikten kommen kann. Diese Konflikte können sich in Arbeitsstörungen oder destruktiven Ergebnissen im System manifestieren.
9. Um die Zusammenarbeit in einem System vorhersehbar und damit berechenbar zu machen, sollte das Handeln immer entlang von repetitiven Mustern gestaltet werden. Was nur einmal durchgeführt wird hat keine Bedeutung, ist möglicherweise schwer in der Wahrnehmung zu erfassen bzw. wird als Ausnahme verstanden.
10. Paradoxien und Ambivalenzen sind als normal zu betrachten und zu erwarten. Es sind immer Entscheidungen zur Auffassung und zur Ableitung von Handlungen erforderlich.

Der Konstruktivismus unterstützt die Managementpraxis dabei zu verstehen, dass es verschiedene Konstruktionen und Sichtweisen gibt und nicht wie beispielsweise in militärischen Organisationen die Autonomie der einzelnen MitarbeiterInnen ausgeschaltet werden kann. Andererseits kann bei den Konstruktionen festgestellt werden, wie hilfreich oder hinderlich diese sind. Die Konstruktionen von Führungskräften beeinflusst deren Führungsstil, wie sie mit MitarbeiterInnen umgehen und welcher Führungsstil sich als situativ eignet.<sup>93</sup>

Aus systemischer Sicht können Unternehmen Systeme sein, die aus Elementen – deren Beschäftigten – Prozessen oder verfestigtem Wissen bestehen. Im Change ist zu beachten, dass die Strukturen im Unternehmen einerseits selbstorganisierend sind und nicht alle Handlungen und Haltungen über Struktur und Hierarchien gesteuert werden können. Die Selbstorganisation im Unternehmen wird durch Autonomie, Kreativität und Reaktion gesichert. Es sind die Perspektiven der Mitarbei-

---

<sup>93</sup> Vgl. Simon (2007) S. 129 ff.

terInnen zuzulassen und zu nutzen, wobei aus verschiedenen Konstruktionen neue Ideen entstehen können. Konflikte können ebenso hilfreich sein, um zu vermeiden, dass eine Gruppe zu „gleich“ denkt. Die Gruppenmitglieder bestätigen sich gegenseitig sonst nur ihre Annahmen, Hypothesen und Bewertungen, und es können keine neuen Denkprozesse generiert werden.<sup>94</sup>

In der Zusammenarbeit gibt es nicht ein Rezept und eine Lösung für ein Problem, eine Fragestellung oder einen Veränderungsbedarf, der dann für alle nachvollziehbar ist und getragen wird. Es geht vielmehr darum, die Perspektiven zu erweitern, Wachstums- und Lernchancen zu ermöglichen. Es ist zudem schwierig und kann lange dauern, komplexe Systeme in Bewegung zu bringen.<sup>95</sup>

Für das Leadership in Veränderungsprozessen und für das Anstoßen von Bewegung, ist es wichtig, bei den Beteiligten Sinn erlebbar zu machen. Den Sinn einer Veränderung zu kommunizieren darf jedoch keine Marketing-Maßnahme sein, sondern muss authentisch und persönlich greifbar erfolgen. Strategien oder Missionen werden rational erfasst. Handlungen zu setzen, die aus tiefer Überzeugung erfolgen, verlangt einen Sinnbezug. Zur Sinnstiftung im System bedarf es Raum, Authentizität und das Ermöglichen von Konstruktionen und Kommunikation über das, was für die Organisationsmitglieder sinnstiftend ist.<sup>96</sup>

Bleibt die Sinnsuche und die Erkenntnis des Sinnzusammenhangs unklar, ist es für die vom Change Betroffenen schwierig damit umzugehen, die Notwendigkeit zu erkennen und an Maßnahmen im Wandel mitzuwirken. Ohne erkennbaren Sinn gibt es keine Motivation und kein Engagement. Aus einer konstruktivistischen Erklärung heraus, ist es daher erforderlich, dass die Beteiligten für sich Sinn aus der Veränderung konstruieren können, und dass diese Veränderung als Verbesserung zur vorherigen Situation erklärbar, konstruierbar, beschreibbar und verständlich ist.<sup>97</sup>

Im Dauerwandel und tiefer Krise ist es Organisationsmitgliedern hingegen nicht mehr möglich, Sinn für sich zu finden und eine Verbesserung der Situation für sich

---

<sup>94</sup> Vgl. Simon (2007) S. 156 f.

<sup>95</sup> Vgl. Königswieser/Hillebrand (2011) S. 18 ff.

<sup>96</sup> Vgl. Baudisch (2004) S. 175 ff.

<sup>97</sup> Vgl. Königswieser/Hillebrand (2011) S. 24 ff.



zu konstruieren. Nach Sinnstiftung wird daher außerhalb des Unternehmens gesucht.<sup>98</sup>

Ein anderer Ansatz zur systemischen Herangehensweise an die Komplexität in Systemen ist das Management by Complexity. Dabei wird die Unberechenbarkeit als Ressource genutzt. MitarbeiterInnen werden ermutigt, selbst mit Ungewissheit und Instabilität umzugehen, und so ihre Kreativität für neue Lösungen und Veränderungen einzusetzen. Wenn Fehlerfreundlichkeit und Offenheit gelebt werden, können sich die Systemmitglieder weiterentwickeln und die Handlungskompetenz bleibt auch bei Fehlern erhalten. Es ist der Weg für unerprobte unvorhersehbare Lösungen offen, anstatt auf alles, was passieren könnte, vorbereitet sein zu müssen und nicht um jeden Preis an Sicherheit zu arbeiten. Dies hieße eine Verlangsamung und möglicherweise weitere Erhöhung der Komplexität im System sowie Einschränkung des Denkens und der Flexibilität der MitarbeiterInnen. Die Offenheit der Reaktion auf Fehler geht mit der Kausalität und Rekursivität in nicht-trivialen Systemen einher. Für das Management heißt dies, einerseits Beobachtungen zu erlauben und zu fördern, die auf einen zu hohen Vereinfachungsgrad hinweisen und andererseits achtsam zu sein, dass nicht aufgrund von Beobachtungen und Reaktionen hilfreiche Vereinfachungen blockiert werden.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> Vgl. Gössler (2013) S. 52.

<sup>99</sup> Vgl. Baecker (1999) S. 33 ff.

## 4 Umgang mit Emotionen beim Leadership in Changeprozessen

Im nachfolgenden Kapitel wird das Emotionsmanagement als zweite Säule des Leadership in Changeprozessen erarbeitet und der Umgang mit Emotionen als Teil effektiver Führungsarbeit dargelegt. Zur Erweiterung des Verständnisses und der Auswirkungen von Prozessen in der Interaktion, werden das BRUI-Modell nach Edgar Schein sowie die drei Empfangsvorgänge nach Schulz von Thun vorgestellt. Es werden konkrete Perspektiven zur Reflexion und zum Verhalten in der Interaktion erläutert. Abschließend erfolgt die Darstellung der systemischen Perspektive auf Wahrnehmungs- und Interaktionsprozesse durch den Brückenschlag zur personenzentrierten Systemtheorie, die ebenfalls ein Modell zu Prozessen und Ebenen der Wahrnehmung, des Bewusstseins und der Interaktion bereitstellt.

### 4.1 Emotionsmanagement als Säule des Leadership

Den Beteiligten in einem Wandel ist oftmals klar, dass Emotionen wie Ängste, Hoffnungen oder Machtansprüche im Raum stehen. Dennoch werden diese in manchen Wandelprozessen so weit wie möglich ausgeklammert, und es wird trotz Kenntnis des Gegenteils zuweilen unterstellt, dass die Beteiligung und Motivation der MitarbeiterInnen unabhängig davon ausfällt, wie mit ihren Emotionen umgegangen wird. Es wird Zeitdruck als Erklärung für Handlungsanweisungen und Kontrolle vorgebracht. Für erfolgreichen Wandel geht es aber darum, Emotionen zu verstehen und sie in Prozessen mit knappen Ressourcen als Energiequelle nutzbar zu machen.<sup>100</sup>

Es ist wichtig, Emotionen in Veränderungsprozesse einzubeziehen und eine starke Versachlichung und das Negieren von Emotionen zu vermeiden, da sonst Veränderungsprojekte scheitern können. Gründe für ein solches Vorgehen können sein, dass ein sachlicher Umgang als bessere Bewältigungsstrategie verstanden und in guter Absicht gehandelt wird. Oder aber Change Agents fehlt das Bewusstsein und die richtigen Bewältigungsstrategien.<sup>101</sup>

Emotion können auch auf versachlichte Thematiken projiziert werden. So wird beispielsweise Druck an MitarbeiterInnen über das Thema Budget weitergegeben. Die in Diskussionen eingebrachten Emotionen und das Verhalten, sowie der Um-

<sup>100</sup> Vgl. Doppler u.a. (2011) S. 63 ff.

<sup>101</sup> Vgl. Ellebracht u.a. (2009) S. 117.

gang mit den MitarbeiterInnen einer Führungskraft wird als von dieser Thematik verursacht dargestellt.<sup>102</sup> Oftmals wird die Umwelt als Auslöser für bestimmte Ereignisse konstruiert, und als Erklärung verwendet, warum bestimmte Ereignisse gewisse Reaktionen ausgelöst haben.<sup>103</sup>

Laut Argyris bieten das Hinterfragen und die Kommunikation zu Gefühlen einen Ansatzpunkt für das Lernen in Organisationen. Gefühlen von Prozessbeteiligten ist Respekt entgegenzubringen und es ist zu erarbeiten, wodurch welche Gefühle entstanden sind. Ein Auslöser kann oftmals eine defensive Haltung im Change sein. Es ist zu hinterfragen, inwieweit gewisse Gefühle überhaupt berechtigt sind, denn diese Berechtigung ist laut Argyris nur unter bestimmten Bedingungen gegeben. Das Beschäftigen mit Gefühlen von Beteiligten bedeutet überdies nicht, mit diesen Gefühlen zu sympathisieren. Für ProzessberaterInnen gilt es, sich von den Gefühlen der Beteiligten auch deshalb abzugrenzen, um beim Lernen unterstützen zu können. Das Erforschen der Gefühle führt zu neuen Sichtweisen und Handlungsalternativen, aber auch zu neuen Fehlern, aus denen wiederum Lernchancen entstehen.<sup>104</sup>

Emotionen unterstützen die zwischenmenschliche Kommunikation, da sie einen Hinweis darauf geben können, was in jemandem vorgeht. Aus Emotionen heraus kann Motivation erwachsen und auch das Verbergen von Emotionen hat eine Funktion und Gründe.<sup>105</sup>

Covey unterscheidet Mitgefühl und Einfühlungsvermögen für erfolgreiche Kommunikation. Führungskräfte können Offenheit für die Standpunkte anderer signalisieren, indem nach außen sichtbar wird, dass sie sich in den/die andere/n hineinversetzen können. Als Einfühlungsvermögen wird beschrieben, die Gefühle anderer zu verstehen. Offen zu sein für die Inputs von anderen baut Vertrauen auf, zeigt Respekt und Beeinflussbarkeit. Es ist nur möglich, das Vertrauen aufzubauen, und Einfluss auf andere zu nehmen, wenn man selbst Einfluss auf sich nehmen lässt.<sup>106</sup>

---

<sup>102</sup> Vgl. Argyris (1994) S. 188.

<sup>103</sup> Vgl. Weick (1995) S. 326.

<sup>104</sup> Vgl. Argyris (1997) S. 70.

<sup>105</sup> Vgl. Elger (2009) S. 120.

<sup>106</sup> Vgl. Covey (2008) S. 89 f.

Viele Führungskräfte handeln sozialkompetent in Veränderungsprozessen, fühlen sich aber von Problemen Ihrer MitarbeiterInnen überfordert oder gar nicht betroffen. Das Lösen von beruflichen Problemen wird dann an PersonalentwicklerInnen delegiert, was zur Verhinderung der Lernchancen bei der Führungskraft führt.<sup>107</sup>

Da Emotionen das Verhalten steuern, ist es vielmehr erforderlich diese anzusprechen und Probleme emotional erlebbar zu machen, einen rationalen und emotionalen Bezug herzustellen. Es ist dabei eine Entscheidung mit einem emotionalen Bezug zu verknüpfen, um MitarbeiterInnen in einem Wandel bewegen zu können. Berührt eine Thematik nicht emotional, wird keine Energie in die Umsetzung von Maßnahmen investiert.<sup>108</sup>

Für das emotionale Erleben bedarf es auch Änderungen in der Umgebung der Beteiligten, so kann ein Wandel sichtbar gemacht werden, indem Büros umdekoriert werden, da das eigene Erleben mehr bewegt als jede Beschreibung.<sup>109</sup>

Emotionen wie Stolz und das Beharren auf die Richtigkeit bisheriger Prozesse stehen der Weiterentwicklung im Wege. Aufgrund vergangener Erfahrungen werden neue Erkenntnisse ausgeblendet und es wird übersehen, dass deren Wert mit der Zeit abnimmt und die Lösungsmuster nicht mehr zu den gegebenen Situationen passen.<sup>110</sup>

Ein Change ist geprägt von Widersprüchen und Gegensätzen. Es ist hilfreich, die Vielfalt dahinter als Chance zu sehen und Widersprüche zu berücksichtigen bzw. aushalten zu können. Es ist in einem Change die Fähigkeit einzubringen, Frustration zu ertragen und Unterschiede zu überbrücken bzw. auch die positive Seite von verschiedenen Inputs nutzbar zu machen. Der Vorteil dabei ist, dass Strukturen vor dem Verfestigen bewahrt und verflüssigt gehalten bleiben, was Organisationen für ihr Überleben rüstet. Es ist insofern hilfreich, immer neue Herangehensweisen zu finden und der Organisation Pendelbewegungen zu erlauben, die bei Phasenübergängen als Hin- und Herschwingen stattfinden. Wie auch Kotter beschreiben Ellebracht u.a. die Wichtigkeit, sich mit Visionen und Wegen zu beschäftigen. Diese sollen Zukunftsorientierung für die Veränderung schaffen, und helfen, Ausdauer für die Umsetzung aufzubauen. Aus dieser Kraft soll Mut für die

---

<sup>107</sup> Vgl. Gössler (2013) S. 54.

<sup>108</sup> Vgl. Groth (2013) S. 73 f.

<sup>109</sup> Vgl. Groth (2013) S. 82 ff.

<sup>110</sup> Vgl. Doppler/Lauterburg (1999) S. 112.

Veränderung geschöpft werden. Gleichmaßen kann ein solcher Prozess der Orientierung auch Trauer und Ungewissheit auslösen.<sup>111</sup>

Notwendige Bedingungen für Veränderungen umfassen dabei integrative Prozesse und Entschlossenheit der Unternehmensspitze, hohes Engagement der MitarbeiterInnen, realisierbare Konzeption und eine entsprechende Supervision.

Die Kernaufgabe der Führung ist es daher, die richtige Balance zu finden, zwischen Irritation, um auf Außenveränderungen wie Risiken und Chancen einzugehen, und die Beruhigung im System, um die Leistungsfähigkeit im System zu erhalten.<sup>112</sup>

Gössler sieht allerdings die Herstellung von Balance in Bezug auf die Erfordernisse der Organisation und der Bedürfnisse ihrer Mitglieder kritisch. Es ist passender vom Widerspruch der Interessen der Organisationen und deren Mitglieder auszugehen. Die harmonische Vereinbarkeit stark divergierender Bedürfnisse ist in Krisen, radikalem Change und Personalabbau in der derzeitigen wirtschaftlichen Situation zu hinterfragen. Zudem fokussieren Organisationen zunehmend auf ihren Selbstzweck, wodurch die Sinnstiftung für die Beschäftigten oftmals nicht mehr sichtbar ist.<sup>113</sup>

Was den systemischen Zusammenhang in Veränderungsprojekten betrifft, so ist zu berücksichtigen, dass jede Veränderung in einem bestimmten abgegrenzten Bereich, andere Bereiche beeinflusst. Teilaspekte beeinflussen das Ganze. Werden diese vernachlässigt oder gänzlich aus der Aufmerksamkeit ausgeklammert, können Entwicklungen nicht erkannt werden und Störungen entstehen.<sup>114</sup>

Es ist darüber hinaus wichtig, den Beteiligten Handlungsspielraum zuzugestehen, sie selbständig mitgestalten zu lassen und als Führungskraft dennoch die Leitung zu behalten, Richtungsänderungen zu steuern, falls neue Risiken oder Chancen auftreten. Dadurch werden aus den AkteurInnen das höchste Engagement und die volle Leistungsbereitschaft herausgeholt. Leadership heißt in diesem Zusammenhang auch, die MitarbeiterInnen entsprechend ihrer Fähigkeiten und Talente einzusetzen, damit sie noch besser sein können, als sie es von sich gedacht hätten. Leadership ist eine Einstellung, sich immer selbst weiterzuentwickeln und in zu-

---

<sup>111</sup> Vgl. Ellebracht u.a. (2009) S. 81.

<sup>112</sup> Vgl. Krusche (2008) S. 105.

<sup>113</sup> Vgl. Gössler (2013) S. 52.

<sup>114</sup> Vgl. Ellebracht u.a. (2009) S. 83.

kunftsweisender holistischer Art im Dienste des Unternehmens und dessen Stakeholdern strategisch zu denken und zu handeln.<sup>115</sup>

Für Führungskräfte, die unter Druck stehen, ist es jedoch oft schwierig, MitarbeiterInnen Freiräume einzuräumen und auf Kontrolle zu verzichten. Sie möchten eher kontrollieren, um Fehler zu vermeiden und Kosten sowie Zeit zu sparen. MitarbeiterInnen zu entwickeln und ihnen zu vertrauen ist oft schwieriger, als sie zu kontrollieren.<sup>116</sup>

Vertrauen aufzubauen ist ein Prozess und beinhaltet Risiko für die Führungskraft, da Handlungen vollzogen werden, die über Planbarkeit und technische Instruktionen hinausgehen. Vertrauen vermag andererseits Ungewissheit und Komplexität sowie Kontrollverlust und Stress zu bewältigen.<sup>117</sup>

## **4.2 Kognitive und emotionale Prozesse als Einflussfaktoren**

In den Neurowissenschaften wird zwischen Denken und Fühlen, also zwischen kognitiven und emotionalen Prozessen unterschieden, wobei das Denken das Fühlen beeinflusst und umgekehrt.<sup>118</sup>

Emotionen steuern das Verhalten, um bestimmte Ziele zu erreichen, wobei die Bewertung, was als Erfolg eingeordnet wird, höchst individuell erfolgt. Führungskräfte können das Belohnungssystem mittels Anreizsystemen ansprechen und so die Motivation von MitarbeiterInnen fördern. Dies gelingt, wenn Belohnungen an ein Leistungsniveau geknüpft sind, das als erreichbar eingeschätzt wird. Unangekündigte Belohnungen wirken dabei am besten und erzielen eine lange Wirkung wobei es nicht unbedingt auf den Wert einer Zuwendung ankommt. Angekündigte Anerkennungen, die dann ausfallen, können sich dagegen sehr motivationssenkend auswirken.<sup>119</sup>

Wie auch Kiefer beschreibt, haben das emotionale Empfinden und Erleben einen direkten Einfluss auf das Handeln von Menschen. Emotionen steuern das Handeln und die Motivation und können somit als Ergebnis- wie auch Steuerungskomponente verstanden und genutzt werden.<sup>120</sup>

---

<sup>115</sup> Vgl. Hinterhuber (2003) S. 23.

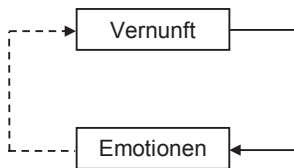
<sup>116</sup> Vgl. Benien (2009) S. 56.

<sup>117</sup> Vgl. Höhler (2002) S. 206 ff.

<sup>118</sup> Vgl. Simon (2004) S. 175.

<sup>119</sup> Vgl. Elger (2009) S. 123 ff.

<sup>120</sup> Vgl. Kiefer (2002) S. 50.



**Darstellung 3:** Wechselwirkung von Vernunft und Emotionen<sup>121</sup>

In der Unternehmenspraxis soll die Vernunft die Emotionen führen. Bei ethischen Fragestellungen und Entscheidungen haben Emotionen eine bedeutende Rolle inne. Soll eine Entscheidung entgegen eines bestimmten Gefühle getroffen werden, sind die Entscheidungszeiten länger. Es ist aber nicht ableitbar, wie letztendlich die Entscheidung aussehen wird, da Vernunft und Emotionen einander gegenseitig beeinflussen. Die Entwicklung der Vernunft und der Intuition sowie der Emotionen steht daher in enger Verbindung und es ist erforderlich zu lernen, mit Emotionen in positiver Weise umzugehen. Emotionen können hilfreich oder hinderlich sein. Emotionsgesteuert zu handeln, kann negative Konsequenzen haben, ebenso können Verhaltensweisen aufgrund eines Mangels an Emotionen ungünstig sein. Negative Emotionen wie Angst, Gier, Hass oder Unsicherheit sollten durch die Ratio reflektiert werden. Positive Gefühle hingegen wie Liebe, Mut, Lob oder Wertschätzung sollten ausgebildet und bewusst eingesetzt werden.<sup>122</sup>

Oppermann-Weber sieht es als Ressource, positive Emotionen wie Hoffnung, Begeisterung oder Zuversicht aktiv abzurufen, um negative Gefühle oder Geschehnisse abzufedern.<sup>123</sup>

Roth beschreibt, dass eher die Gefühle den Verstand lenken als der Verstand die Gefühle zu kontrollieren vermag. Emotionen sieht er als verfestigte Lebenserfahrung. Ausschließlich Verstand gesteuert zu handeln, käme einer Einschränkung oder psychischen Erkrankung gleich. Gefühle sind ein Motor für Motivation, ohne die ein Mensch in der Passivität enden würde. Das rationale Denken ist besonders in komplexen Situationen einzusetzen, für die das Erfahrungsgedächtnis noch keine Reaktionsmuster erstellt hat, wie beispielsweise das Verhalten in einem unbekannten Umfeld oder die Erstellung von Plänen. In diesen Situationen ist neben

<sup>121</sup> Vgl. Hinterhuber (2003) S. 36.

<sup>122</sup> Vgl. Hinterhuber (2003) S. 35 ff.

<sup>123</sup> Vgl. Oppermann-Weber (2001) S. 29.

dem Zurückgreifen auf vorhandene Erfahrungen das Erarbeiten neuer kognitiver Lösungen erforderlich.<sup>124</sup>

Entscheidungen können auch intuitiv getroffen werden, da diese Entscheidungen schneller von statten gehen und auf Erfahrung beruhen. Auf diese Art können kreative Lösungen und große Chancen ohne Kopfarbeit erschlossen werden. Welcher Zugang gewählt wird, kann dabei individuell festgelegt werden. EntscheidungsträgerInnen, die eher kognitiven Prozessen den Vorzug geben, könnten auf diese Weise eine andere Herangehensweise entwickeln. Die Intuition kann die Grundlage für weitere kognitive Bearbeitung liefern.<sup>125</sup>

Das Denken und Vorgehen in Unternehmen beruht nach Oppermann-Weber auf Rationalität. Emotionen von Führungskräften und MitarbeiterInnen haben keine oder nur eine untergeordnete Bedeutung für Entscheidungen oder bei der Kommunikation. Durch das Einbeziehen von Emotionen können Führungskräfte effektiver kommunizieren und sind offener für die Bedürfnisse, Probleme oder Anliegen von MitarbeiterInnen. Dadurch lässt sich die Führungsqualität erhöhen, Sozialkompetenzen erweitern und die Interaktion mit MitarbeiterInnen verbessern. Als Folge davon können bessere Leistungen der MitarbeiterInnen sowie höhere Motivation erreicht werden. Die Teamarbeit wird ausgeprägter und es kann ein höheres Durchhaltevermögen in Krisen oder im organisationalen Wandel bei den MitarbeiterInnen gefördert werden. Durch effektives Management von Emotionen ist es überdies möglich, Absentismus und Krankenstände zu reduzieren.<sup>126</sup>

Im Arbeits- und Unternehmenskontext macht die Komponente Emotionen einen wichtigen Bestandteil der Führungsarbeit aus. Die Leistungen von MitarbeiterInnen können positiv beeinflusst werden, wenn positive Facetten an der Arbeit verstärkt wahrgenommen werden. Das Management von Emotionen und deren Wahrnehmung prägt die Interaktion von Führungskräften mit deren MitarbeiterInnen und ist als Führungsvariable zu verstehen.<sup>127</sup>

Das rationale und emotionale System lenkt bewusst oder unbewusst, worauf die Aufmerksamkeit gerichtet und was als wichtig erachtet und ins Bewertungssystem aufgenommen wird. Optimistische Personen bewerten nicht positiver, sondern

---

<sup>124</sup> Vgl. Roth (2003) S. 375 f.

<sup>125</sup> Vgl. Hofmann u.a. (2007) S. 78.

<sup>126</sup> Vgl. Oppermann-Weber (2001) S. 24.

<sup>127</sup> Vgl. Goleman u.a. (2002) S. 21 f.



richten ihre Aufmerksamkeit eher auf positive Gegebenheiten in ihrer Umwelt aus. Pessimistische Menschen erkennen aus Angst eher die Gefahren in ihrer Umgebung.<sup>128</sup>

In Bezug auf die Gestaltung des Arbeitskontextes durch Führungskräfte sind die Fragen wichtig, ob 1) ein Ereignis oder Ergebnis ohne die Einflussnahme eines/r MitarbeiterIn zu Stande gekommen ist (z.B. Ankündigung von Restrukturierungsmaßnahmen), oder 2) ob es direkt beeinflusst (z.B. Mitarbeit an einem Projekt) oder sogar bewirkt wurde (z.B. Unterschlagung). Die Unterscheidung des Herganges in den verschiedenen Situationen hat einen direkten Einfluss auf den Umgang mit den Emotionen von Seiten der Führungskraft, wie etwa durch eine Intervention oder Maßnahme. Ist eine für den/die MitarbeiterIn negative Situation von außen durch jemand anderen herbeigeführt worden, liegt ein exogenes Ereignis vor z.B. ein Angriff durch eine Führungskraft. Liegt der Auslöser für die Emotionen bei dem/der MitarbeiterIn selbst, ist es ein endogenes Ereignis, wie beispielsweise eine misslungene Aufgabe. Beide Situationen bedürfen einer anderen Art des Umgangs mit den Emotionen. Im Falle des Angriffes durch die Führungskraft hat diese ihr eigenes Verhalten zu reflektieren. Im zweiten Fall hat der/die MitarbeiterIn seine/ihre Selbstverantwortung wahrzunehmen.<sup>129</sup>

Emotionen bilden die Grundlage für die Motivation und Handlungen von Menschen. Sie helfen Ziele anzupeilen und die Aufmerksamkeit auf deren Umsetzung zu richten. Emotionen nehmen daher eine motivationale, kognitive oder soziale Funktion ein. Es ist dabei allerdings das Ausmaß der Emotion bzw. das Erregungsniveau ausschlaggebend. Ist das Erregungsniveau zu niedrig, wird dem Auslöser und der Situation keine Bedeutung beigemessen und es erfolgt keine Handlung. Ist die Erregung zu hoch, kann es vorkommen, dass ein Mensch zu keiner passenden oder sinnvollen Reaktion mehr im Stande ist, da aufgrund bestimmter Hormonausschüttungen Stress oder Panik hervorgerufen wird. Die Motivation und Veranlassung für eine Handlung ist daher vom jeweiligen Niveau der emotionalen Empfindung abhängig.<sup>130</sup>

Emotionen lassen sich als Ergebnis auf ein spezifisches Ereignis beschreiben. Sie nehmen Einfluss auf das Verhalten, die Kommunikation sowie die Interaktion und

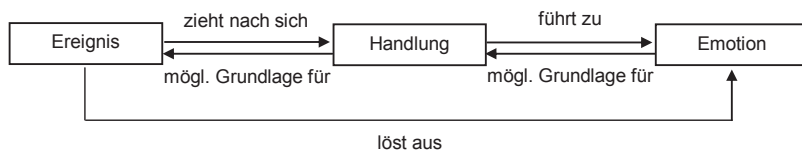
---

<sup>128</sup> Vgl. Roth (2003) S. 376 f.

<sup>129</sup> Vgl. Schmidt-Atzert (1996) S. 37 f.

<sup>130</sup> Vgl. Zimbardo/Gerring (2004) S. 557 ff.

damit auf den sozialen Kontext. Im Organisationsumfeld sind Emotionen das Ergebnis von Arbeitsprozessen oder ein Einflussfaktor auf die Motivation oder Arbeitsleistung.<sup>131</sup> Urban hat diese Funktionen und Wechselwirkungen von Emotionen zusammengefasst. Als Ergebnisgröße sind Emotionen die Reaktion auf ein bestimmtes Ereignis. Als Steuergröße fungieren Emotionen dann, wenn sie als Auslöser zu Handlungen führen, die dann Ereignisse bewirken.<sup>132</sup>



**Darstellung 4:** Emotionen als Steuerungsgröße<sup>133</sup>

Emotionen können eine Orientierung für das weitere Handeln geben oder als Belastung verstanden werden. Sie können sich auf Bewertungen einer Situation oder auf Entscheidungen auswirken. Wie mit Emotionen umgegangen wird, ist eine Haltung des Menschen. Diese Haltung lenkt, ob Emotionen als Störgrößen eliminiert bzw. verdrängt werden, oder ob sie als Richtungsweisung für das Handeln im Einklang von Emotion und Vernunft genutzt werden. Das Empfinden von Gefühlen kann in weiterer Folge auf unterschiedliche Weise in der Kommunikation ausgedrückt werden. Menschen erlernen in ihrer Sozialisation, dass vor allem sogenannte positive Gefühle und gute Stimmungslagen, soziale Akzeptanz genießen.<sup>134</sup>

Führungskräfte haben die Macht, die Emotionen der MitarbeiterInnen zu lenken. Dies kann in eine positive oder negative Richtung geschehen, was sich direkt auf die Arbeitsleistung einer Gruppe auswirkt.<sup>135</sup> Unterschiedliche Ereignisse, Situationen, der Führungskontext oder andere Stimuli im Allgemeinen können völlig unterschiedliche Reaktionen bei MitarbeiterInnen auslösen. Die Messung von Emotionen ist einem hohen Maß an Verzerrungen unterworfen, und der Ablauf einer

<sup>131</sup> Vgl. Kiefer (2002) S. 50.

<sup>132</sup> Vgl. Urban (2008) S. 43 f.

<sup>133</sup> Vgl. Urban (2008) S. 44.

<sup>134</sup> Vgl. Doppler/Voigt (2012) S. 27 ff.

<sup>135</sup> Vgl. Goleman (2002) S. 21 f.

Emotion ist aus der Außenperspektive nur anhand des Ausdrucks erkennbar, d.h. anhand einer Reaktion oder Intervention. Auf Motivation lässt sich nur retrospektiv durch die Einschätzung und Bewertung des Verhaltens einer Person schließen. Diese Einschätzung kann allerdings durch individuelle Filter und Verzerrungen des/r BeobachterIn beeinflusst sein.<sup>136</sup>

Motivation bedeutet sich einzubringen, zu involvieren, mitzudenken oder mitzufühlen und kann als hochemotionale Leistung gesehen werden. Die Motivation anzusprechen, bedeutet emotionale Ansatzpunkte in MitarbeiterInnen zu finden und zu nutzen. Es sind nach Möglichkeit Rahmenbedingungen für positive Gefühle zu schaffen und gleichzeitig Raum und Zeit für negative Gefühle wie Enttäuschung, Wut oder Ärger zu geben. Emotionen sind als Möglichkeitspalette und Triebfeder im Menschen vorhanden, die zu emotionalen Reaktionen führen. Diese emotionalen Reaktionen stehen dem rationalen Denken gegenüber.<sup>137</sup>

Goleman sieht sogar eine Korrelation zwischen der positiver Stimmung und Kohäsion im Managementteam und den Ergebnissen des Unternehmens. Negative Stimmung und Konflikte dagegen lenken von der Umsetzung von Aufgaben ab.<sup>138</sup>

Sieben hat den Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz nach Goleman als Erfolgsfaktor und den betrieblichen Ergebnissen untersucht und sieht diesen empirisch nicht belegbar, da keine exakte Messung von Arbeitsleistung getrennt nach situativen Einflussfaktoren möglich ist.<sup>139</sup>

Im Wandel gilt es, Bedacht auf Emotionen als Einflussfaktor zu legen und dadurch ausgelöste Ereignisse, Ergebnisse und Handlungen zu erkennen. Durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen sind MitarbeiterInnen dazu zu bewegen, bestimmte Ziele zu erreichen (Lokomotionsfunktion). Im Rahmen der Interaktion sind Maßnahmen zu setzen, die den Zusammenhalt von Teams unterstützen (Kohäsionsfunktion).

Beim Leadership in Veränderungsprozessen ist es besonders wichtig, interpersonale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit und kooperative Verhaltenswei-

---

<sup>136</sup> Vgl. Urban (2008) S. 40 ff.

<sup>137</sup> Vgl. Doppler/Voigt (2012) S. 23 ff.

<sup>138</sup> Vgl. Goleman u.a. (2002) S. 33 f.

<sup>139</sup> Vgl. Sieben (2007) S. 271 f.

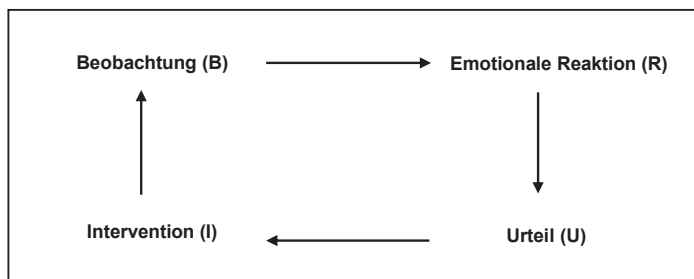
sen einzusetzen, um komplexe soziale Probleme zu lösen, Ziele zu erreichen und die Kooperation unter den Beteiligten zu ermöglichen sowie zu fördern.<sup>140</sup>

### 4.3 Modelle der Wahrnehmung und Interaktion

Im folgenden Abschnitt sind das BRUI-Modell nach Edgar Schein sowie die drei Empfangsvorgänge nach Schulz von Thun und die intrapsychischen Prozesse der personenzentrierten Systemtheorie beschrieben und miteinander in Verbindung gebracht.

Für die Kommunikation und Gestaltung von Beziehungen sowie für das Verständnis der eigenen Handlungen und auch der Handlungen anderer ist es wichtig, eine Vorstellung darüber zu haben, wie intrapsychische Prozesse funktionieren, wodurch Kommunikation misslingen kann oder Handlungen ineffektiv sind. Intrapsychische Prozesse sind komplex und zeichnen sich dadurch aus, dass Daten aufgenommen und verarbeitet werden, und dass darauf eine Handlung folgt. Zur Vereinfachung dieser komplexen Abläufe hat Edgar Schein das BRUI-Modell (Beobachtung, Emotionale Reaktion, Urteil, Intervention) für die Prozessberatung und Organisationsentwicklung formuliert. Der erste Schritt dabei ist das Beobachten (B), worauf eine emotionale Reaktion (R) folgt. Diese wird analysiert, verarbeitet und es werden die Beobachtungen und Gefühle beurteilt (U). Danach wird eine Handlung bzw. eine Intervention (I) gesetzt.<sup>141</sup>

Durch die Kenntnis des Ablaufes von Wahrnehmung, Bewertung und Interaktion wird Führungskräften eine Reflexionsperspektive auf das eigene Verhalten und das der MitarbeiterInnen aufgezeigt.



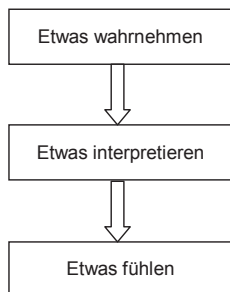
**Darstellung 5:** BRUI-Modell<sup>142</sup>

<sup>140</sup> Vgl. Urban (2008) S. 106.

<sup>141</sup> Vgl. Schein (2010) S. 117.

<sup>142</sup> Vgl. Schein (2010) S. 117.

Schulz von Thun zeichnet ein ähnliches Bild und beschreibt es als drei Empfangsvorgänge. Die Reaktion eines/r Empfängers/in ist darauf begründet, was dieser/e wahrnimmt, interpretiert und fühlt.<sup>143</sup> Diese drei Vorgänge werden jedoch in anderer Reihenfolge dargestellt, als der Ablauf, der im Modell von Schein beschrieben ist.



**Darstellung 6:** Drei Empfangsvorgänge<sup>144</sup>

Beim Vergleich der beiden Modelle bzw. Abläufe wird deutlich – und darauf wird in weiterer Folge in den Unterkapiteln eingegangen – dass die Reihenfolge zwischen den Schritten des BRUI-Modells und den drei Empfangsvorgängen unterschiedlich ist. Am Beginn steht das Beobachten bzw. Wahrnehmen, das inhaltlich in beiden Modellen dasselbe beschreibt. Als weiterer Schritt folgen dem BRUI-Ablauf entsprechend, die emotionale Reaktion und dann das Urteil. Diese Abfolge ist nach den drei Empfangsvorgängen nach Schulz von Thun umgekehrt. Nach dem Wahrnehmen kommt es zur Interpretation des Wahrgenommenen und erst, wenn eine Interpretation und etwaige Zuschreibungen vorhanden sind, erfolgt ein Gefühl. Das Gefühl wird diesem Verständnis nach nicht von der Wahrnehmung, sondern von der Bewertung ausgelöst. Nach dem BRUI-Modell erfolgt eine emotionale Reaktion nach der Beobachtung, welche eine Beurteilung auslöst. Die Bewertung folgt also auf die Emotion, während nach Schulz von Thun sich das Gefühl aufgrund der Bewertung ergibt.

<sup>143</sup> Vgl. Schulz von Thun (2001) S. 72.

<sup>144</sup> Vgl. Schulz von Thun (2001) S. 72.

Die Beschreibung von Wahrnehmungs-Reaktions-Abläufen nach Buchinger/Schober zeigt, dass aus dem Umfeld Reize auf die Wahrnehmung von Menschen einströmen, die im Gehirn als selbstreferenzielles autopoietisches System verarbeitet werden. Das Gehirn nimmt Impulse auf und reagiert darauf durch ein Zusammenspiel von Kognitions- und Verhaltensmustern oder Programmen. Denken, fühlen und handeln greifen dabei ineinander. Durch die Wiederholung von bestimmten Reizen oder Vorgängen in einem bestimmten Zusammenhang kommt es zur Ausprägung von Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern, die dann durch ähnliche Erlebnisse ausgelöst werden.<sup>145</sup> Bei dieser Darstellung wird das Zusammenwirken von Denken, Fühlen und Handeln gezeigt, aber kein serieller Ablauf beschrieben.

Dem Brückenschlag von intrapsychischen Prozessen in Wahrnehmungs-Reaktions-Modellen zur personenzentrierten Systemtheorie folgend, treten Individuen aus selbstorganisierten sozialen Systemen miteinander in Interaktion. Kriz zeigt ein komplexeres Bild der Interaktion, das auf verschiedenen Prozessen beruht und verschiedene Ebenen miteinbezieht.<sup>146</sup>

- Wahrnehmung beschreibt nach Kriz die Aufnahme, Verarbeitung und Bewertung sowie das Verhalten, mit dem eine Person mit anderen in Verbindung tritt. Es ist nicht möglich nicht-wahrzunehmen oder sich nicht zu verhalten. Eindrücke, die von einer Person aufgenommen werden, werden verarbeitet und bewertet.
- Bewusstseinsprozesse machen es dem Menschen möglich, über seine Wahrnehmung, Bewertung und sein Verhalten nachzudenken und sich über diese Selbstreflexion bewusst zu werden.
- Gedächtnisprozesse umfassen u.a. das Speichern und Wiederabrufen von Erfahrungen und Information.
- Durch interpersonelle Prozesse treten Menschen mit anderen in Kontakt und bauen Kommunikationsprozesse auf.
- Kulturelle und gesellschaftliche Prozesse, bilden den Rahmen und Hintergrund für Interaktionen.

---

<sup>145</sup> Vgl. Buchinger/Schober (2006) S. 105 f.

<sup>146</sup> Vgl. Kriz (2010) S. 28 f.

Effektive Kommunikation heißt in diesem Zusammenhang auch, die Emotionen zu steuern und Botschaften inhaltlich und emotional zu gestalten, um etwas bewegen zu können.<sup>147</sup>

#### 4.3.1 Beobachtung

Beim Beobachten nimmt das Nervensystem über die Sinnesorgane Reize und Daten auf. Diese Reizaufnahme und Verarbeitung entspricht der Wahrnehmung, welche von den Erfahrungen und Erwartungen eines Menschen gefiltert wird. Es wird aus den gebotenen und zur Verfügung stehenden Daten vorselektiert, welche aufgenommen werden. Was nicht den Erwartungen entspricht, dringt nicht durch die Wahrnehmung bis zur Verarbeitung vor, sondern wird weggefiltert. Es wird das aufgenommen, was basierend auf Meinungen, Erfahrungen, Bedürfnissen und der Sprache sowie Kultur zuordenbar ist. Anders formuliert dringt in das Denken des Menschen das vor, was bereits im Denken vorhanden und über die Sprache formulierbar ist. Nicht das Gesehene bestimmt das Denken, sondern das Denken bestimmt das Sehen und Wahrnehmen. Eine Person, die bestimmte Zusammenhänge erkennen will oder Hypothesen verfolgt, wird das erkennen, was dieser Betrachtungsweise entspricht aber nicht aufnehmen, was dieser widerspricht.<sup>148</sup>

Erwartungen beruhen auf Erinnerungen und stammen auch aus den gleichen Gehirnregionen. So hat Vergangenes Einfluss auf zukünftige Entwicklungen und beeinflusst die Einschätzungen der Zukunft. Neue Entwicklungen sprechen andere Prozesse im Gehirn an und können zu schwierig zu verarbeitendem Chaos führen, wenn die Wahrnehmungen nicht einzuordnen sind. Es kann in diesem Zusammenhang hilfreich sein, neue Herangehensweisen mit alten zu verbinden.<sup>149</sup>

Kriz spricht in diesem Zusammenhang auch von Komplettierungsdynamik. Je mehr jemand bei der Wahrnehmung auf Muster zurückgreift und Zuschreibungen aus der Erfahrung macht, desto weniger erlebt diese Person etwas Neues.<sup>150</sup>

Die Wahrnehmung kann folglich verzerrt sein, was sich durch Abwehrmechanismen und Verleugnung äußern kann. Verleugnung kann besonders in einem Veränderungsprozess eintreten, wenn die auf ein Thema oder Verhalten einer Person

---

<sup>147</sup> Vgl. Oppermann-Weber (2001) S. 30.

<sup>148</sup> Vgl. Schein (2010) S. 118 f.

<sup>149</sup> Vgl. Elger (2009) S. 129.

<sup>150</sup> Vgl. Kriz (1999) S. 140 f.

gerichteten Informationen oder Kommunikation von dieser Person ausgeblendet werden. Andererseits kann es zur Projektion kommen, wenn sich die eigene Wahrnehmung einer Person dahingehend ausrichtet, Vorgänge, Themen und Verhalten bei einer anderen zu sehen und zu interpretieren, die bei dem/r BeobachterIn vorgehen. In Organisationen ist das Wissen über diese Prozesse und Wahrnehmungsfilter hilfreich. Es kann so die eigene Wahrnehmung auf Filter, Klischees, Vorurteile, Stereotypen oder verzerrende Erfahrungen und Interpretationen sowie Projektionen untersucht und reflektiert werden. In weiterer Folge ist es dann möglich, offener und unvoreingenommener an neue Situationen heranzugehen und diese für neue Interpretationen, Urteile, Reaktionen und Handlungen wirken zu lassen.<sup>151</sup>

Dieser Vorgang ist mit dem Wahrnehmen in den drei Empfangsvorgängen nach Schulz von Thun vergleichbar. Beim Wahrnehmen werden Reize von außen über die Sinnesorgane aufgenommen.

#### **4.3.2 Reaktion**

In Alltagssituationen durchleben Menschen Emotionen ohne sie bewusst wahrzunehmen oder zu erkennen, und sie gehen direkt zum Urteilen und Handeln über. Die Schwierigkeit dabei ist, dass die Emotionen zwar vorhanden sind, aber nicht reflektiert werden. Im Arbeitskontext und der Sozialisation wird das Augenmerk darauf gelegt, Emotionen zu kontrollieren, zu unterdrücken oder durch andere „sozial akzeptierte“ Emotionen zu ersetzen. Als Prinzip im Unternehmens- und Arbeitskontext gilt, objektiv zu bleiben und nicht emotional zu handeln. Dies ist aber unumgänglich und das Verhalten und Handeln, wird umso mehr von Emotionen beeinflusst, je weniger diese reflektiert und bewusst gemacht werden. Auch die Beeinflussung der eigenen Handlungen liegt so außerhalb der Wahrnehmung und Reflexion. Was sich dem Bewusstsein entzieht, entzieht sich auch der bewussten Steuerung. Durch das bewusste Erkennen von Emotionen und dem Umgang mit diesen werden neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet. Handlungen können impulsiv gesteuert werden, oder aber es können auf Basis kognitiver Prozesse andere Handlungsvarianten herangezogen werden. Für BeraterInnen ist das Erkennen und Reflektieren von Gefühlen erforderlicher Bestandteil in Veränderungsprozessen, um emotionale automatisierte aus dem Erfahrungsgedächtnis stammende,

---

<sup>151</sup> Vgl. Schein (2010) S. 118 f.



nicht zum Kundensystem passende, Reaktionen zu vermeiden, sondern anschlussfähige Interventionen anbieten zu können.<sup>152</sup>

Diese Phase im Modell ist vergleichbar mit dem Fühlen als dritter Empfangsvorgang nach Schulz von Thun. Es wird dabei auf das Wahrgenommene mit einer zugeordneten Bedeutung und dann mit einem Gefühl reagiert. Dieses ist individuell und kann weder als wahr noch als falsch beurteilt werden.<sup>153</sup>

### 4.3.3 Urteil

Da das Urteil auf gesammelten Daten und Interpretationen beruht, ist es wichtig zu erkennen, welchen Einfluss Emotionen auf die Wahrnehmung, die gesammelten Daten und schließlich auf das Urteil haben können. Es ist hilfreich und notwendig, die begrenzte Rationalität und Verzerrung beim Aufnehmen von Daten zu berücksichtigen. Das logische Denken, auf dem das Urteil aufbaut, ist begrenzt. Das Urteil stützt sich auf die aufgenommenen Daten und richtet sich nach deren Qualität.<sup>154</sup>

Der zweite Empfangsvorgang nach dem Ablauf von Schulz von Thun ist das Interpretieren und dem Urteil im BRUI-Modell ähnlich. Dabei wird dem Wahrgenommenen eine Bedeutung beigemessen, wobei Interpretationen wahr oder falsch sein können. Für die Kommunikation bedeutet dies, dass oftmals nur aufgrund der eigenen Bewertung gehandelt wird. Es entstehen Emotionen, die zu reflektieren sind, da oftmals in der Interaktion durch Wahrnehmungsfilter Wahrnehmungen und Bewertungen im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung bestätigt jedoch nie hinterfragt oder aufgeklärt werden.<sup>155</sup>

Wie Elger beschreibt, arbeiten Emotion und Kognition separat, sind jedoch miteinander in Verbindung und kreieren Wechselwirkungen. Die Bewertung kann allerdings bereits beginnen, bevor die Wahrnehmung einer Situation überhaupt abgeschlossen ist. Eine Bewertung der Situation kann dann bereits positiv oder negativ ausfallen, bevor klar ist, worum es inhaltlich geht.<sup>156</sup>

Aus den Umgebungsimpulsen werden jene ausgewählt, die der derzeitigen Stimmung entsprechen und zu den bisherigen Erfahrungen passen. Eine Situation wird

---

<sup>152</sup> Vgl. Schein (2010) S. 119 f.

<sup>153</sup> Vgl. Schulz von Thun (2001) S. 72.

<sup>154</sup> Vgl. Schein (2010) S. 120.

<sup>155</sup> Vgl. Schulz von Thun (2001) S. 72.

<sup>156</sup> Vgl. Elger (2009) S. 117.

den vorhandenen Interpretationen und Mustern entsprechend bestätigt, was effektiv und schneller wirkt, als sie zu reflektieren und neu einzuordnen. Auch im Arbeitskontext greifen daher MitarbeiterInnen auf vorhandene Bewertungsschemata zurück, die der Stimmungslage entsprechend ausgewählt werden. Bei schlechter Stimmung und beispielsweise Angst oder Wut werden nur Erinnerungen aufgerufen, die zu dieser Stimmung passen. Je präsenter ein bestimmtes Gefühl oder eine Stimmung ist, desto weniger lassen sich konträre Urteile in einem bestimmten Zusammenhang einbringen.<sup>157</sup>

Die Bewertung besteht laut Roth aus dem gefühlsbetonten effizienten Aufnehmen einiger Eindrücke einer Situation und dem Vergleich mit dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis. Rationale Erwägungen werden hinzugezogen und es kommt zu einer Schlussfolgerung oder Auswirkung. Im Prozess des Entscheidens ist es unklar, ob die emotionale Einschätzung oder die rationale Reflexion ausschlaggebend ist. Je wichtiger ein Problem oder die Folgen daraus eingeordnet werden, desto eher wird dem emotionalen System der Vorzug gegeben.<sup>158</sup>

#### **4.3.4 Intervention**

Auf die Beurteilung einer Situation und Emotion folgt eine Entscheidung zu handeln bzw. zu intervenieren. Diese kann auf einem emotionalen Impuls beruhen oder auf der Reflexion einer Beobachtung und Emotion. Wird impulsiv reagiert und gehandelt, wird der Reflexionsprozess scheinbar abgekürzt. Dies ist jedoch nicht wirklich der Fall, denn es wird viel mehr einer Beobachtung und emotionalen Reaktion ohne weitere Reflexion ein zu hoher Stellenwert beigemessen, aufgrund derer dann ein Urteil und eine Intervention erfolgen. Eine solche Intervention kann im Falle eines Angriffes und schnellen Gegenangriffs eine angemessene Intervention sein. Wurde allerdings aus einem emotionalen Impuls heraus gehandelt, kann dies zu einem Missverständnis und zur Fehleinschätzung der Aktion führen. Die Intervention erscheint unangemessen und der/die Intervenierende als AggressorIn, was zu Störungen in der Kommunikation führen kann.<sup>159</sup>

---

<sup>157</sup> Vgl. Buchinger/Schober (2006) S. 108 f.

<sup>158</sup> Vgl. Roth (2003) S. 376 f.

<sup>159</sup> Vgl. Schein (2010) S. 120 ff.

Dieser Schritt ist den drei Empfangsvorgängen nachgelagert und wird durch diese hervorgerufen.<sup>160</sup>

Emotionen steuern Prozesse der menschlichen Interaktion an, d.h. sie sind die Basis für Verhalten und die Haltung in einer Interaktion oder in der Kommunikation. Aufgrund des emotionalen Erlebens werden in der Interaktion Reaktionen hervorgerufen. Dazu zählen eine bestimmte Körperhaltung oder ein Gesichtsausdruck, der wiederum bei dem/der InteraktionspartnerIn eine Wahrnehmung und Emotion auslöst.<sup>161</sup>

Die Grundemotionen Angst, Freude, Trauer oder Abscheu sind angeboren. Das sekundäre Emotionssystem verknüpft die Grundemotionen mit erlernten Informationen und eigenen sowie soziokulturellen Erfahrungen. Die Bewertung und Reaktion auf eine Situation sind von diesem Hintergrund abhängig.<sup>162</sup>

#### **4.3.5 Nutzen**

Wie zuvor beschrieben, kann es zu Störungen in der Kommunikation und Interaktion kommen. Aufgrund von Erwartungen, Abwehrreaktionen oder divergierenden Interpretationen kommt es zu gefilterten oder gefärbten Wahrnehmungen. Diese sind oft nicht passend zur Intention des/r SenderIn einer Nachricht. Solche Kommunikationsstörungen und darauf aufgebaute Bewertungen und Reaktionen führen häufiger zu Verletzungen und Beziehungsproblemen als negative oder böse Intentionen. Der Nutzen der Kenntnis von intrapsychischen Prozessen im Organisationsumfeld sowie in Beratungs- und Veränderungsprozessen liegt in der Sensibilisierung für den Umgang mit, wie Schein beschreibt, „falscher“ Wahrnehmung.<sup>163</sup>

Simon zeigt jedoch auf, dass auch Prozesse, die als rational beschrieben werden, ebenso konstruiert sind und auf Beobachtungen basieren, und sich weniger als das Ergebnis rein logischen Denkens ergeben. Es sind drei Bereiche zu unterscheiden, nämlich das Beschreiben, Bewerten und Erklären bestimmter Vorgänge. Was in einer Beschreibung resultiert, beruht auf der Wahrnehmung und auf dem Filtern bestimmter Informationen. Die Bewertung ist eine Komplexitätsreduktion

---

<sup>160</sup> Vgl. Schulz von Thun (2001) S. 71.

<sup>161</sup> Vgl. Doppler/Voigt (2012) S. 27 ff.

<sup>162</sup> Vgl. Elger (2009) S. 119.

<sup>163</sup> Vgl. Schein (2010) S. 130 f.

und dient der Einordnung, ob etwas als neu, erfreulich oder bedrohlich etc. erachtet wird.

Bei Erklärungen geht es um die Rekonstruktion von Vorgängen, die zu den beobachteten Ergebnissen geführt haben. Diese Erklärungen basieren auf der Vergangenheit, können jedoch auch für zukünftige Ereignisse hervorgebracht werden, wodurch Handlungen überprüft und Handlungsspielräume geschaffen werden. Die Erklärung und Einordnung künftiger Ereignisse oder Vorstellungen basiert auf Erfahrungen, die Menschen heranziehen. Das Bild der Vergangenheit wie auch für Zukünftiges basiert somit auf Konstruktionen und Filtern, je nachdem wohin Aufmerksamkeit gelegt oder was weggefiltert wird.<sup>164</sup>

Auch Schulz von Thun streicht in Zusammenhang mit Interpretationen heraus, dass es nicht darum geht, Interpretationen zu vermeiden, sondern dass diese wahr oder falsch sein können. Interpretationen stellen eine Möglichkeit dar, das Richtige zu verstehen. Der Nutzen liegt aus seiner Sicht ebenfalls darin, den individuellen Charakter einer Interpretation zu transportieren und zu zeigen, dass diese aufgrund des eigenen Verständnisses und einer Bewertung erfolgt und nicht immer zur Intention des Gegenparts in der Kommunikation passt.<sup>165</sup>

Um für ein System passende, anschlussfähige Interventionen zu finden, bedarf es der Beobachtung einer Situation sowie der Reflexion der dadurch hervorgerufenen emotionalen Reaktion. Dabei kann die Kenntnis des BRUI-Ablaufes, die Aufmerksamkeit auf die eigenen Reaktionen und die Erforschung der eigenen blinden Flecken unterstützen, reflektierte anschlussfähige und passende Interventionen in emotional belastenden Situationen wie in Changeprozessen zu generieren. So können Kommunikationsstörungen vermieden oder aufgelöst werden.<sup>166</sup>

Unpassende Kommunikation oder Intervention können die Folge sein, wenn die Wahrnehmung eines/r BeobachterIn nicht mit der Kultur in einem System stimmig ist. Des Weiteren können Wahrnehmungsfilter aufgrund von persönlicher Abwehr oder Vorurteilen ausgelöst werden. Passen Erwartungen aus dem Erfahrungsgedächtnis nicht zur aktuellen Situation, können sich aus diesen Erwartungen Reaktionen ergeben, die unpassende Interventionen nach sich ziehen.

---

<sup>164</sup> Vgl. Simon (2004) S. 177 f.

<sup>165</sup> Vgl. Schulz von Thun (2001) S. 72 f.

<sup>166</sup> Vgl. Schein (2010) S. 130 f.

Es kann hilfreich sein, die Fehlerquellen und Hinter- bzw. Beweggründe für unpassende Interventionen aufzuspüren und automatische Reaktionen, die in bestimmten Interventionen münden, zu erkennen, um mit diesen umzugehen. Es ist die Aufmerksamkeit auf die aktuelle Situation zu legen, ohne auf automatische Reaktionen aus ähnlichen Situationen zurückzugreifen. Bestimmtes Verhalten, das eine gewisse emotionale Reaktion in einem gewissen Kontext auslöst, ist zu reflektieren und es ist die Anwendbarkeit in der aktuellen Situation zu prüfen. Das Feedback und die Sichtweisen anderer einzuholen, kann dabei ebenfalls hilfreich sein. Die eigene Wahrnehmung und daraus resultierenden Urteile sowie Interventionen sind mittels entsprechender Reflexionsmethoden zu durchleuchten und zu hinterfragen. Des Weiteren ist es möglich, die Wahrnehmungen mit anderen zu vergleichen und das individuelle Erleben zu besprechen. Auch Schweigen kann eine wirkungsvolle Intervention sein, Räume für Reflexion zu schaffen und Problemlösungen von den Beteiligten entstehen oder erarbeiten zu lassen, ohne den Fluss durch Bewertungen oder Interventionen zu unterbrechen.

Neben den Impulsen aus dem Erfahrungsgedächtnis, die zu unreflektierten Reaktionen bzw. Interventionen führen können, sind auch kulturgeprägte Auffassungen Anlass für unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungen. Beispielsweise kann ein Gespräch unter vier Augen im kulturellen Kontext einer Person nur hinter verschlossenen Türen geschehen. Für eine andere Person mit anderem unternehmenskulturellen Hintergrund ist bereits eine ruhige Ecke ausreichend.<sup>167</sup>

---

<sup>167</sup> Vgl. Schein (2010) S. 126 ff.

## 5 Systemisches Leadership und Emotionsmanagement

Im folgenden Kapitel wird die systemische Perspektive auf Veränderungsprozesse mit dem Umgang mit Emotionen verbunden. Es wird auf die Entstehung und Änderungsmöglichkeit von Verhaltensmustern sowie auf psychodynamische Einflussfaktoren auf die Führungsarbeit eingegangen. Im Rahmen des Leadership sind zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen Abwehrmechanismen und Angst im organisationalen Kontext zu bearbeiten. Des Weiteren werden Konzepte für die Kategorisierung und den Umgang mit Widerstand gegen Veränderungsprozesse erarbeitet.

### 5.1 Change aus systemischer Sicht

Wie Krizanits und Gamm beschreiben, wird aus systemischer Sicht mancher Organisationsmitglieder Wandel als etwas Bedrohliches gesehen, der mit dem Verfall der bisherigen Werte im Unternehmen einhergeht. Die gewohnte Ordnung wird aufgelöst und es kommen Gefühle der Machtlosigkeit und Fremdbestimmung auf. Zentrale Persönlichkeiten werden entwertet und müssen ihre angestammten Positionen räumen. Neue Sichtweisen werden in das Unternehmen hereingetragen, die teilweise den bisherigen entgegenstehen. Dies wird von manchen Organisationsmitgliedern mit Verwirrung aufgenommen.

Change kann als eigener Systemzustand konstruiert werden. Es wird dabei eine Ordnung von einem Ordnungszustand in einen anderen überführt und dadurch der Systemerhalt unterstützt. Der Wandel setzt die bisherige Ordnung außer Kraft und die Organisation wird in einen neuen Ordnungszustand gebracht.<sup>168</sup>

Geplanter Wandel stellt einen länger andauernden Prozess dar, bei dem von den Führungskräften bei sich und bei den Organisationsmitgliedern das Verständnis der Notwendigkeit zur Anpassung herzustellen bzw. zu fördern ist. Es ist die Perspektive auf die Veränderung als Chance zu eröffnen. Es ist ebenfalls zu berücksichtigen, dass jede inhaltliche Änderung auch eine soziale Dimension im System beinhaltet. Bei der Gestaltung von Wandel sind daher der Inhalt sowie die soziale Gestaltung zu definieren.<sup>169</sup>

---

<sup>168</sup> Vgl. Krizanits/Gamm (2004) S. 276.

<sup>169</sup> Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003) S. 135 f.

Anders betrachtet kann Wandel auch als ein fortlaufender Erfindungsprozess gesehen werden, in dem neue Wirklichkeitskonstruktionen geschaffen und auf Sinnhaftigkeit überprüft werden. Es wird die Wirkung des Neuen beobachtet, um den Einklang mit Erwartungen oder Bestrebungen sicherzustellen. In einem Wandelprozess wird Neuland beschritten, wobei sich die Wege erst im Verlauf abzeichnen und festlegen lassen. Es ist ein Wandel nicht von vornherein vollständig erfassbar und es sind die Strukturen und Abläufe erst im Gehen gleich einer Landkarte festzuschreiben.<sup>170</sup>

Zu Beginn eines Wandelprozesses ist das Vergangene zu würdigen und die Einsetzbarkeit für die Zukunft zu hinterfragen. Die bisher zentralen Personen sollten gewürdigt und deren weiterer Weg den verbleibenden Organisationsmitgliedern mitgeteilt werden. Die neuen zentralen Figuren müssen Raum für Ihr Handeln eingeräumt bekommen und es braucht ein Bild für das neue System. Es muss ein sichtbarer Bruch zur alten Ordnung vorgenommen werden, um mit der organisatorischen Vergangenheit abzuschließen und so auch den Verlust begreifbar zu machen. Dies kann beispielsweise durch Abschiedsfeiern erreicht werden. Mit Veränderungen kann dann umgegangen werden, wenn ersichtlich gemacht wird, dass die neue Ordnung die Alternative zu einem absoluten Verlust darstellt.<sup>171</sup>

Aus systemischer Sicht ist auch, wie Boos und Heitger beschreiben, mit Würdigung des vergangenen Einsatzes zu beginnen, um Blockaden aus diesen Motiven heraus aufzulösen. Auch mittels anderer Interventionen ist die vergangene Ordnung zu dekonstruieren, als nicht mehr funktionstüchtig begreifbar zu machen und ein gewisses Maß an Chaos herzustellen.<sup>172</sup>

Wechsel und Wandel in Teams oder Organisationen kann durch Abschiedsrituale erleichtert und so Raum für Neues eröffnen werden. Auf diese Weise wird aus der Vergangenheit die Brücke zur Zukunft geschlagen.<sup>173</sup> Es sollte auch Zeit eingeräumt werden, um das Erreichte bewusst zu feiern, zu würdigen und Vergangenes abzuschließen. Es wird der Grundstein für das weitere Vorgehen gelegt, auch die Evaluation und Dokumentation durchgeführt. Teil davon ist es, Feedback zu erhalten und neue Entwicklungsmöglichkeiten zu erheben. Nach großen Veränderungen

---

<sup>170</sup> Vgl. Rüegg-Sturm (2003) S. 274.

<sup>171</sup> Vgl. Krizanits/Gamm (2004) S. 277 f.

<sup>172</sup> Vgl. Boos u.a. (2004) S. 15 ff.

<sup>173</sup> Vgl. Hofmann u.a. (2007) S. 110.

gen kann ein Gefühl der Befremdung eintreten, sodass auch Unbehagen oder neuer nüchterner Alltag zu reflektieren ist.<sup>174</sup>

Ein weiteres Konstrukt aus dem systemischen Denken, das an dieser Stelle angeführt werden soll, ist das Homöostase-Konzept. Die Homöostase wird als Gleichgewicht verstanden, das von einem System bei sich ändernden Umweltbedingungen zu erhalten angestrebt wird. Um einen Istzustand an einen Sollzustand heranzuführen zu können, ist es allerdings erforderlich, die Zustände messen zu können und einen Idealzustand oder Sollzustand zu kennen oder zu definieren.<sup>175</sup>

Im Rahmen der Selbstorganisation von Systemen wird daran gearbeitet, die Strukturen aufrechtzuerhalten. Wird nun diesem Konzept folgend, eine Änderung durch verschiedene Umwelteinflüsse auf ein System ausgeübt, so kann es aus dem Gleichgewicht kommen. Über Einwirkungen von außen kann das Gleichgewicht in einem System kippen und zum Verlassen des Gleichgewichtszustandes führen.<sup>176</sup>

Auf Unternehmen umgelegt, können bestimmte Wandelprozesse die Organisation aus dem Gleichgewicht bringen. Bestimmte Maßnahmen sind dann notwendig, um eine neue Ordnung herzustellen, Strategien zu entwickeln und die Kooperation über soziale Aushandlungsprozesse und Vereinbarungen in ein neues Gleichgewicht zu führen.<sup>177</sup>

### **5.1.1 Change durch das Ändern von Mustern**

Wie bereits im Abschnitt zu systemischem Denken theoretisch erläutert, legen Menschen Muster für ihr Verhalten an. Dies bedeutet, dass das eigene Verhalten durch bestimmte Abläufe strukturiert ist. Dadurch wird Berechenbarkeit, Vorhersehbarkeit und Stabilität in einem System wie einer Organisation oder einer Beziehungen allgemein erzeugt. Im Rahmen der Fortschrittskontrolle und zur Erkenntnis der Zielerreichung in einem Wandelprozess, sind Veränderungen der konkreten Verhaltensweisen als Indikatoren heranzuziehen.<sup>178</sup>

Das Scheitern von Changeprojekten ist oftmals auf Denk- und Handlungsmuster von Organisationsmitgliedern zurück zu führen, da diesen in immer kürzeren Zeit-

---

<sup>174</sup> Vgl. Hofmann u.a. (2007) S. 231.

<sup>175</sup> Vgl. Schlippe/Schweitzer (2012) S. 104.

<sup>176</sup> Vgl. Simon (2011) S. 29 ff.

<sup>177</sup> Vgl. Krizanits/Gamm (2004) S. 274 f.

<sup>178</sup> Vgl. Ellebracht u.a. (2009) S. 89.



abständen existenzielle Veränderungen abverlangt werden, die zu Widerstand führen.<sup>179</sup>

Bei Transformationen ist es ein wichtiger Eckpfeiler, Verhaltensmuster neu auszurichten, wobei sich eine Kombination aus alten und neuen Mustern als sinnvoll erweisen kann. Die Änderung dieser Muster erfolgt während der Führungsarbeit und Interaktion.<sup>180</sup>

Da Menschen im Unternehmen agieren, können die chronifizierten Probleme von den Organisationsmitgliedern mit der Zeit auch auf das Unternehmen übertragen werden.<sup>181</sup>

Simon beschreibt dieses Phänomen als Chronifizierung von Interaktionsmustern eines Systems mit seiner Umwelt. Es bedarf derselben oder jeweils immer neuen InteraktionspartnerInnen, damit die Muster weiter Bestand behalten.<sup>182</sup>

Ellebracht u.a. sehen *Transaktionsmuster* als eine Selektion und Entscheidung aus mehreren Möglichkeiten, wobei die nicht-gewählten ausgeschlossen werden. Die Anzahl an Handlungsoptionen vermindert sich bei jeder Wiederholung des Verhaltens und der Selektion, da immer dieselben Wege beschritten werden.

Im Organisationskontext ist es jedoch wichtig, immer neue Sichtweisen zu erschließen, neue Handlungsoptionen zu generieren und mit passendem Herangehen auf die Umwelt zu reagieren. Im Rahmen der Organisationsentwicklung werden neue Handlungsoptionen und Alternativen gesucht, die aus dem System kommen und passend zur spezifischen Aufgaben- oder Fragestellung sind.

Sind nun keine alternativen Transaktionsmuster entwickelt worden, fokussiert sich die Suche nach neuen Optionen auf die Musterunterbrechung. Das heißt, Muster und Vorgehensweisen, die als hinderlich oder dysfunktional identifiziert wurden, gezielt wegzulassen. Somit ist Offenheit für neue Lösungsansätze eingeräumt.<sup>183</sup>

Oftmals ist Organisationsmitgliedern bewusst, dass dysfunktionale Muster nicht zu befriedigenden Ergebnissen führen, dennoch werden sie mit Energieaufwand beibehalten, bevor die Energie für die Veränderung der Situation eingesetzt wird. Um Bewegung hin zum Wandel zu bekommen, ist ein fokussierendes Ereignis erfor-

---

<sup>179</sup> Vgl. Doppler u.a. (2011) S. 63.

<sup>180</sup> Vgl. Ladensack (1994) S. 35.

<sup>181</sup> Vgl. Covey (2008) S. 114.

<sup>182</sup> Vgl. Simon (2007) S. 70 ff.

<sup>183</sup> Vgl. Ellebracht u.a. (2009) S. 89 ff.

derlich. Lediglich den Wandel als notwendig zu erachten ist nicht ausreichend, um Veränderungen in die Wege zu leiten. Ein einschneidendes Erlebnis, wie ein Todesfall am Arbeitsplatz, kann zur Neubewertung einer Situation führen. Aber auch einfache Begebenheiten geringer Bedeutung können für das subjektive Erleben von MitarbeiterInnen zu einer retrospektiven Änderung der Bedeutung einer Reihe von Ereignissen führen. Dadurch wird die Perspektive vom Bewahren der Vergangenheit auf die Gestaltung der Zukunft ausgerichtet.<sup>184</sup>

Abweichungen von der Routine können in einer Organisation jedoch Verwundbarkeit auslösen. Im Rahmen des Unternehmensreportings müssen ManagerInnen positive Entwicklungen und reibungslose Abläufe darstellen, um Handlungskompetenz unter Beweis zu stellen. Als Folge davon kommt es nicht zum Hinterfragen oder Zweifeln an Vorgängen in der Organisation.<sup>185</sup>

Ein Weg um Muster und Vorgänge sichtbar zu machen und Organisationsmitglieder zu bewegen, ist das Führen durch Geschichten. Geschichten geben Menschen die Möglichkeit, sich zu identifizieren und verbinden einzelne Botschaften, Verhaltensweisen, Handlungsmöglichkeiten und Entwicklungen über den Zeitverlauf von der Vergangenheit bis zu Visionen für die Zukunft zu einer sinnstiftenden Einheit. Die Zusammenhänge erscheinen entsprechend der Kognitionswissenschaft als nachvollziehbar, da Menschen im Allgemeinen in Geschichten denken. Dies ist eine ökonomische Weise für das Herangehen an die Komplexität der Welt, wobei bestimmte Zusammenhänge fühlbar, erkennbar und kommunizierbar werden. Der Prozess, dass Geschichte entsteht, geschieht unbewusst oder es kann bewusst gestaltet werden, welche Geschichten entstehen sollen. Führungskräfte haben sich aufgrund dessen genau zu überlegen, welche Rolle sie spielen und was sie kommunizieren, zeigen oder erlebbar machen wollen. Anhand der Geschichten in einem Unternehmen ist erkennbar, wie geführt wird. Es kann zu einer Differenz kommen zwischen der Geschichte, die erzählt wird und der, die vorgelebt wird. Danach richtet sich, wie authentisch Führungskräfte von ihren MitarbeiterInnen erlebt werden.<sup>186</sup>

---

<sup>184</sup> Vgl. Kets de Vries/Balazs (2004) S. 166 f.

<sup>185</sup> Vgl. Weick (1995) S. 322.

<sup>186</sup> Vgl. Simon (2007) S. 141 f.

Durch Geschichten kann eine Vision vermittelt werden, die Potenziale freisetzt und Bewegung schafft. Owen sieht die Entfaltung einer Vision in Geschichten als ein zentrales Element der Führungsgestaltung.<sup>187</sup>

### 5.1.2 Strategisches Change Coaching

Sulz beschreibt auf der Ebene des Individuums die Notwendigkeit von *Plastizität* für große Veränderungen, d.h. ist die Fähigkeit des Gehirns seine Strukturen zu verändern. Bei kleinen Änderungen sind eine kognitive Bearbeitung und ein „Durchdenken“ ausreichend. Bei tiefgehenden Veränderungen ist die Einbindung von Emotionen und Motiven unumgänglich. Die Informationsverarbeitung erfolgt durch zwei parallel geschaltete Systeme – die rationalen kontrollierten Denkprozesse und die Intuition. Rationale Prozesse arbeiten langsamer, basierend auf Logik und Ursache-Wirkungs-Mechanismen. Sie sind im Bewusstsein und daher über die Sprache erschließbar. Die Intuition arbeitet dagegen schnell und generiert assoziativ Reaktionen auf Basis grob umrissener Wirklichkeit. Dies kann dazu führen, dass die Intuition unpassende Reaktionen auf neue Situationen liefert. Bestimmte Strategien für das Überleben wurden im Lauf der Entwicklung generalisiert und in emotionale Überlebensstrategien übersetzt, die das Verhalten meist unbewusst steuern. Die Ziele in solchen Coaching Prozessen sind gegen das eigene „Basisprogramm“ vorzugehen und neue Reaktionen anzulegen. Dieses Vorgehen ist dann zu wählen, wenn Anpassungen an eine Situation basierend auf den bisher gemachten Erfahrungen (Adaption) das Problem nicht lösen. Dann ist eine neue Lösungsfindung basierend auf der Änderung der Wahrnehmung der Welt, wie sie gesehen wird, vorzunehmen (Akkommodation). Das Bewusstsein und die rationalen Prozesse können tief abgespeicherte emotionale Wirkungsprozesse des Erlebens nicht erreichen, weshalb ein Brückenschlag auf besondere Weise gestaltet sein muss. Im Change Coaching wird trotzdem zuerst in einem rationalen Prozess auf die durch dysfunktionalen Verhaltensstrategien eingegangen. Das motivational-emotionale System ist nicht kognitiv über die Sprache erreichbar, daher werden diese emotionalen Strukturen in der Therapie oder im Change Coachings durch szenische Erinnerung über die Körperebene und durch körperliches Erleben abrufen und erkennbar machen. Es wird in weiterer Folge die zur Szenischen Rekonstruktion passende Emotion wahrgenommen und ein erstes

---

<sup>187</sup> Vgl. Owen (2001) S. 71.

Verstehen erarbeitet. Abschließend wird die Bedeutung der Emotion reflektiert. Am Ende eines erfolgreichen Change Coaching Prozesses steht die Umsetzung der neuen Verhaltensweisen, die zu Beginn noch wesentlich mehr Willenskraft verlangt. Nach dem wiederholten Einüben kommt es zur Strukturierung von neuronalen Bahnen und der Automatisierung.<sup>188</sup>

Gössler hingegen sieht Coaching als nicht dienlich sogar potentiell gefährlich, wenn jenseits von bewussten beruflichen Fragestellungen gearbeitet wird, und einem Coach entsprechende umfassende und fundierte Ausbildungen dazu fehlen.<sup>189</sup>

## **5.2 Widerstand gegen Wandel**

In einer Veränderung kommt es zu Hindernissen, die in den Köpfen der Beteiligten oder struktureller organisatorischer Natur sind. Veränderungen umzusetzen heißt auch mit diesen Hindernissen aktiv umzugehen und Strukturen zu verändern. Schwierigkeiten und Probleme sind zu erkennen und Lösungen dafür aktiv zu erarbeiten.<sup>190</sup>

Widerstand gegen Veränderung ist aus psychologischer Sicht auch daher erklärbar, dass die gewohnten Strukturen, auf welchen das Denken eines Menschen beruht, erschüttert sind. Es ist keine ausreichende oder passende Lösungen mehr für die vorliegenden Problemstellungen zu finden.<sup>191</sup>

Veränderungsprozesse können zwar gegen den Widerstand in der Organisation durchgebracht werden. Für deren Nachhaltigkeit ist es jedoch wichtig, Empfindungen und informelle Vorgänge zu bearbeiten bzw. zu thematisieren. In Strategieberatungsprozessen werden informelle Themen nicht genügend aufgegriffen, da die Organisation mechanistisch gesehen wird.<sup>192</sup>

Es ist möglich, Widerstand durch explosionsartige Einführung von Veränderungen zu lähmen. Dies hat aber entsprechende negative Begleiterscheinungen, wie Gefühle des Schocks, der Ohnmacht oder Wut. Die eingeführten Veränderungen werden nicht automatisch gelebt und es kann dazu kommen, dass die Organisati-

---

<sup>188</sup> Vgl. Sulz u.a. (2013) S. 37 ff.

<sup>189</sup> Vgl. Gössler (2013) S. 53.

<sup>190</sup> Vgl. Kotter (1996) S. 117 ff.

<sup>191</sup> Vgl. Sulz u.a. (2013) S. 37.

<sup>192</sup> Vgl. Ameln u.a. (2009) S. 44.

onsmitglieder ihre Energie auf die konsequente Verfolgung ihrer eigenen Überlebensstrategien richten oder in den Kampf ziehen. Eine andere mögliche Reaktion wäre die Inaktivität mit dem Ziel, Veränderungen auszusitzen.<sup>193</sup>

Die erfolgreiche Umsetzung organisatorischer Neuerungen hängt davon ab, wie diese von den Mitgliedern der Organisation getragen werden, wie sie Strukturen erleben und wie sie emotional eingestellt sind. Aufgrund des Entstehens von Widerstand in Changeprozessen wurde dieser näher nach seinen Ursachen untersucht.<sup>194</sup>

Lohmer und Giernalczyk beschreiben als Hintergrund für Widerstand, dass die Wahrnehmung für die Wichtigkeit und Unumgänglichkeit einer Veränderung ausgeblendet wird. Es kann sich so Widerstand gegen jegliche Veränderungsmaßnahme bilden. In Organisationen wird Widerstand vor allem aufgrund der Furcht vor den Konsequenzen aus Wandelprozessen firmiert. In Veränderungsprozessen werden daher auch immer entgegenwirkende Kräfte geweckt, die unbewusst Sicherheit aufbauen sollen. Die Triebfeder dahinter könnte das Verharren auf bekannten Strukturen sein.<sup>195</sup>

Schreyögg versteht unter Widerstand eine emotionale Sperre, die Organisationsmitglieder Veränderungen entgegenstellen. Zwei Hauptgründe lassen sich dafür identifizieren. Zum einen ist der Widerstand durch Angst vor dem ungewissen Neuen und dem Verlust von Sicherheit begründet. Zum anderen basiert der Widerstand auf der Angst, Prestige und Vorzüge zu verlieren und Bedürfnisse künftig nicht mehr oder in unzureichend empfundener Weise befriedigen zu können. Es wird die Verschlechterung der persönlichen Situation befürchtet. Mit erkennbaren Ängsten der materiellen Natur kann mittels Abgeltungsmaßnahmen wie Sozialplänen gegengesteuert werden. Schwieriger verhält sich die Auflösung von Widerstand bei nicht-materiellen wie sozialen oder psychischen Hintergründen. Gibt es darüber hinaus Widerstand, der weder monetär noch nicht-monetär zu erklären ist, gilt es entsprechende andere Hintergründe dafür zu finden. Es ist jedoch nicht jedes Entgegenreten oder Auflehnen gegen Neuerungen als Widerstand einzuordnen, da bei objektiver Verschlechterung der Rahmenbedingungen eine Ablehnung

---

<sup>193</sup> Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003) S. 139 f.

<sup>194</sup> Vgl. Schreyögg (1999) S. 485.

<sup>195</sup> Vgl. Lohmer/Giernalczyk (2012) S. 21.

offensichtlich ist. Nach Schreyögg ist Widerstand in zwei Bereiche zu unterscheiden, nämlich Widerstand aus der Person und Widerstand aus der Organisation.<sup>196</sup>

Eine andere Unterscheidung für Widerstand umfasst aktiven und diffusen Widerstand. Aktiver Widerstand wird durch aktives Verhalten ausgeübt, das an den Tag gelegt wird, nur um den Wandel zu verhindern, was sogar bei positiven Veränderungen eintreten kann. Aktiver Widerstand ist für Führungskräfte erkennbar und daher offen bearbeitbar.

Mit diffusem Widerstand umzugehen ist schwieriger, da dieser schwieriger zu erfassen ist und dieser eher als Eindruck erfahren wird. Diffuser Widerstand zeigt sich, durch unkonzentriertes Verhalten der MitarbeiterInnen in Meetings oder durch Zuspätkommen, vom Thema abschweifen oder durch Schweigen.<sup>197</sup>

Herrschen in einer Organisation dauerhaft Change und wandelnde Ziele vor, kommt es zu Bewahrungsbestrebungen der Mitglieder, die dem Wandel nichts Gutes mehr abgewinnen können, sondern sich nach Stabilität sehnen. Diesen werden Zuschreibungen von GegnerInnen der Veränderung bis AnhängerInnen des Widerstandes zu teil. Die Stimmung und das Verhalten der Organisationsmitglieder sind aber eher als sichtbare Zeichen von Müdigkeit zu verstehen, da sich die Energie für Veränderungen nicht endlos aufrechterhalten lässt.<sup>198</sup>

### **5.2.1 Widerstand aus der Person**

Dieses Konzept geht auf die Neigung des Menschen zurück, einmal erworbene Privilegien und Gewohnheiten nicht aufgeben zu wollen. Die Durchführung gewisser Vorgänge wird zur Routine, die selbst zur Bedürfnisbefriedung führt. Eine Änderung dieser spezifischen Prozesse und Vorgänge wird als Verschlechterung der Bedürfnisbefriedung gesehen. Ein solches Vorgehen kann als Verhaltensfixierung beschrieben werden, die allerdings unter gewissen Voraussetzungen wieder auflösbar ist.<sup>199</sup>

Diese Verhaltensfixierung ist auch durch das prozedurale Gedächtnis erklärbar, indem Arbeitsabläufe abgespeichert und automatisch abgerufen werden. Sollen

---

<sup>196</sup> Vgl. Schreyögg (1999) S. 485 f.

<sup>197</sup> Vgl. Groth (2013) S. 94 f.

<sup>198</sup> Vgl. Heitger/Doujak (2002) S. 20 f.

<sup>199</sup> Vgl. Schreyögg (1999) S. 486.

nun Prozesse geändert werden, sind neue Lernprozesse erforderlich, was mit Energie und Aufwand einhergeht.<sup>200</sup>

In diesem Zusammenhang kann auch der Frustrations-Regressions-Effekt angeführt werden. Dieser besagt, dass Frustration bei Organisationsmitgliedern dadurch ausgelöst wird, dass vorherige erfolgreiche Lösungs- und Vorgehensstrategien nicht mehr zielführend sind und sogar als veraltet angesehen und entwertet werden. Es wird in diesem Fall aber nicht nach neuen Möglichkeiten gesucht, sondern es tritt eine Regression und ein Festhalten an alten Lösungen ein und Vergangenes wird glorifiziert.

Widerstand gegen Veränderungen entsteht auch durch den Vergleich mit der Ersterfahrung in einer bestimmten Situation. Die Ersterfahrung wird herangezogen und mit dem neuen Vorgehen bzw. mit der gegenwärtigen Situation oder Erfahrung verglichen. Wird eine zu große Abweichung wahrgenommen, wird die derzeitige Situation als viel schlechter bewertet.<sup>201</sup>

Überdies wird vergangenen Erfahrungen oftmals zu hohe Bedeutung beigemessen.<sup>202</sup>

Ein weiterer Grund für Widerstand aus der Person spielt direkt mit diffusen Ängsten und mit deren Umgang zusammen. Für Führungskräfte ist es wichtig, diesem Widerstand auf den Grund zu gehen, da die Bearbeitung ebenfalls schwierig ist. Hat ein/e MitarbeiterIn tiefliegende Ängste zu versagen, etwas nicht zu können oder etwas im Wandel nicht zu schaffen, werden rationale Gründe für Abwehr vorgegeben, da Ängste im Arbeitskontext oftmals nicht sozial akzeptiert sind. Geht dann die Führungskraft auf den angeführten Grund ein und wird dieser aufgelöst, wird ein nächster erfunden, da nicht wirklich die Quelle des Widerstandes aufgearbeitet worden ist.<sup>203</sup>

### **5.2.2 Widerstand aus der Organisation**

Eine Quelle des Widerstandes gegen Veränderungen kann auch in der Unternehmenskultur begründet sein. Je stärker die Identifikation der Organisationsmitglieder mit ihrer Kultur, desto mehr bedrohen ausgeprägte Veränderungen deren

---

<sup>200</sup> Vgl. Groth (2013) S. 96 f.

<sup>201</sup> Vgl. Schreyögg (1999) S. 486.

<sup>202</sup> Vgl. Weick (1995) S. 325.

<sup>203</sup> Vgl. Groth (2013) S. 99.

Identität. Es kann zu Beharrungsbestrebungen kommen, je stärker die Unternehmenskultur verankert ist.

Als weitere Gründe für Widerstand aus der Organisation sind Auslöser zu nennen, die den eingeführten Grundsätzen widersprechen, wie beispielsweise eine abweichende Karriereentwicklung oder von außen eingeführte Lösungsansätze. Diese können aufgrund des sogenannten „Not-invented-here-Syndroms“ auf Ablehnung stoßen.

Andere Auslöser für Widerstand aus der Organisation können Routinen und das Beharren auf eingeführten oder gewachsenen Prozessen sein. Strukturelle Trägheit kann Veränderungen behindern, und soll helfen, die Kontrolle zu behalten und Destabilisierung nicht aufkommen zu lassen.

Da eine Umstrukturierung neben Unsicherheit auch mit einer Verringerung von Rechten, Prestigeverlust und (empfundener) Schlechterstellung einhergeht, wird von Organisationsmitgliedern dagegen vorgegangen. Schreyögg spricht in diesem Zusammenhang von einer „*verschlüsselten Form*“ des Widerstandes wie etwa dem Verbreiten von Gerüchten oder Absentismus. Die Form und Stärke des Vorgehens gegen den Wandel sind in Change-Projekten wahrnehmbar und ändern sich über den Zeitverlauf. Sie können sich von ungezielt bis spezifisch ausformen.<sup>204</sup>

Auch von Ameln und Kramer beschreiben Widerstand in Veränderungsprojekten als in unterschiedlichen Formen und verschiedenen Situationen vorkommend. Widerstand wird allerdings als multidimensionales Konstrukt und nicht als objektives Merkmal einer Person verstanden. Sie ist eine Zuschreibung basierend auf der Interpretation bestimmter Verhaltensweisen, hinter welchen bestimmte Ursachen stehen. Im Rahmen von Changeprozessen ist es möglich, durch den Einsatz verschiedener Methoden, Verhalten, das als Abwehr interpretierbar ist, aufzulösen.

Beim Veränderungsmanagement sollten auch immer Hintergründe für das Verhalten der Beteiligten in Betracht gezogen werden, ohne die Verantwortung für Schwierigkeiten allein bei den Organisationsmitgliedern zu suchen.<sup>205</sup>

Von Ameln und Kramer bieten eine Kategorisierung für Widerstand an:

---

<sup>204</sup> Vgl. Schreyögg (1999) S. 486.

<sup>205</sup> Vgl. Ameln/Kramer (2007) S. 75 ff.



- Funktionaler Widerstand, bildet sich zur Beibehaltung des Gleichgewichts in einer Organisation.
- Technischer Widerstand bezeichnet das Entgegenwirken gegen einen bestimmten unangemessenen Methodeneinsatz in einem Beratungsprozess.
- Widerstand als rationale Handlungsweise drückt die konsequente Verfolgung der eigenen Anliegen aus.
- Widerstand als Kommunikationsform transportiert, dass Methoden oder Interventionen als nicht anschlussfähig oder unpassend verstanden werden.
- Widerstand als Reaktion in der sozialen Situation entsteht, wenn die eigene Freiheit oder die Mitgestaltungsoptionen als eingeschränkt empfunden werden.
- Widerstand als Konstruktion ist die Zuschreibung des Beratungssystems an die Beteiligten aufgrund deren Verhaltensweisen.

Nach Thiel ist der Begriff Widerstand in organisationalen Entwicklungsprozessen eine unrechtmäßige Komplexitätsreduktion. Widerstand und Konflikt können synonym gesehen werden und es sind zur Bearbeitung von Widerstand Konfliktlösungsansätze wie Moderation und Mediation einsetzbar. Aus der Praxis der Organisationsentwicklung ist der Nutzen von Widerstand beobachtbar, wenn die Konfliktparteien in Interventionssettings ihren Protest reflektieren und Hintergründe dafür erläutern. Dadurch werden alternative Lösungen sichtbar, umsetzbar und die Entwicklung kann vorangebracht werden.<sup>206</sup>

Auch Glasl sieht durch Konflikte die Möglichkeit zu sozialer Entwicklung. Es kann dabei die ganze Persönlichkeit der Beteiligten in der Bearbeitung aufgehen. Werden geistige und soziale Not verspürt, kann auch der Umgang miteinander härter werden. Durch Konfliktbearbeitung kann eine Organisation allerdings lernen, reifen und Wege erarbeiten, sozialer und den Menschen gerecht zu werden.<sup>207</sup>

Krusche sieht es im Gegensatz dazu für wichtig an, im Change Management einen Gesamtüberblick zu bewahren und das Gesamtoptimum für das Unternehmen in den Fokus zu stellen. Im Rahmen dieser Veränderungen kommt es zu unterschiedlichen Bestrebungen und zu einem Ausdifferenzieren von Funktionen. Es sind Entscheidungen zu treffen, die zu einem Optimum für das gesamte Unter-

---

<sup>206</sup> Vgl. Thiel (2009) S. 233 f.

<sup>207</sup> Vgl. Glasl (2004) S. 165.

nehmen führen sollen, was jedoch Konflikte ausgelöst, da bestimmte Bestrebungen und Erwartungen nicht vereinbar sind. In diesem Zusammenhang kann nur von *Konfliktpflege* und Bearbeitung von Widerständen gesprochen werden, da eine Lösung nicht möglich ist. Diese Bearbeitung kann daher durch das Herbeiführen von Beruhigung im System erreicht werden, sowie durch Sinnstiftung und dem Fördern von Kooperation und Teamarbeit.<sup>208</sup>

### 5.2.3 Konzepte zum Umgang mit Widerstand

Die Erforschung zum Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen geht auf Lewin zurück, der in den Jahren 1943 und 1958 Experimente dazu durchführte.

Aufgrund der erwarteten Lebensmittelverknappung in den USA nach dem Eintritt in den zweiten Weltkrieg, wurde von Lewin untersucht, wie Nahrungsgewohnheiten erfolgreich zu ändern seien.

Dazu wurden zwei Gruppen von Hausfrauen formiert. Einer Gruppe – der sogenannten Vortragsgruppe – wurden Vorträge zum Thema Kochen mit Innereien gehalten, um das Potential dieser Lebensmittel erkennbar zu machen.

Die andere Gruppe – die sogenannte Diskussionsgruppe – behandelte in einer moderierten Diskussion wie es Hausfrauen, wie den Anwesenden, möglich werden könnte, ihre Abneigung gegen das Zubereiten und Verspeisen von Innereien zu überwinden.

Mittels Interview wurde nach diesen Maßnahmen erhoben, welche TeilnehmerInnen nun bereit wären, in nächster Zeit Innereien auf den Tisch zu bringen. Das Ergebnis zeigte, dass nur 3% der Frauen aus der Vortragsgruppe aber 32% der Diskussionsgruppe angaben, dies in anberaumter Zeit umzusetzen.

Für den Umgang mit Widerstand in einem Veränderungsprozess konnten somit die Rückschlüsse gezogen werden, dass sich die Einstellung einer Personengruppe durch aktive Teilnahme und Eigenverantwortung eher verändert, als durch von außen vermittelte Informationen. Die Diskussionsgruppe, die selbst eingebunden und aktiv war, war daher zu einem höheren Anteil zu einer Änderung des Vorgehens bereit als die Vortragsgruppe, die nur von außen mit Argumenten für eine Veränderung beliefert wurde.<sup>209</sup>

---

<sup>208</sup> Vgl. Krusche (2008) S. 102 ff.

<sup>209</sup> Vgl. Schreyögg (1999) S. 488 ff.

Als erste Möglichkeit zur Intervention kann in einem Veränderungsprozess von BeraterInnen oder Führungskräften eine Situation aufgegriffen und angesprochen werden, in der spezifischer Widerstand beobachtbar war, und diesen zunächst rückmelden. Es werden die Ängste der Beteiligten erfragt und Beobachtungen der BeraterInnen mit jenen der Beteiligten verglichen. Der/die BeraterIn kann neue Sichtweisen auf die geäußerten Nachteile bzw. Ängste vorbringen und Perspektiven erweitern. Lehnen die Beteiligten diese Angebote ab, könnte ihnen eine Außenperspektive und Hypothese für die Blockade angeboten werden, um wieder Bewegung in den Prozess zu bringen.<sup>210</sup>

Die Bearbeitung von Widerstand kann ausschließlich im Dialog erfolgen. Eine Intervention, um zu provozieren oder zu konfrontieren kann sich in einem vertrauensvoll funktionierenden Beratungssetting als sehr förderlich erweisen, um Verfestigungen zu verflüssigen sowie Prozesse in Gang zu bringen und zu halten. Widerstände können auch durch Interventionen aufgezeigt werden, um den Umgang mit diesen anzustoßen.<sup>211</sup>

Ablehnendes Verhalten kann aber auch aufgrund eines empfundenen Identitäts- oder Selbstwertverlusts von Betroffenen entstehen, da eine bestimmte Sichtweise auf ein Problem zurückgewiesen wird. Diese Ablehnung sollte als Lösungsverhalten nutzbar gemacht und die Beweggründe hinter der Ablehnung verstanden werden. Wird auf diese eingegangen, werden die Einwände gewürdigt und eine Umdeutung möglich gemacht, können Selbstwertgefühl und Kooperation gefördert werden.<sup>212</sup>

In Veränderungsprozessen ist es die Aufgabe der Führungskräfte, MitarbeiterInnen angemessen durch geeignete Maßnahmen der Veränderungen einzubinden. Es ist gezielt zu planen, wer in welcher Weise mitarbeitet, da MitarbeiterInnen außerhalb der Changeprojektgruppe nicht unmittelbar mitgestalten. Es sind jedoch Inputs einzubeziehen und bewusst die Aufmerksamkeit darauf zu richten, dass sich die MitarbeiterInnen abgeholt fühlen und Konzepte entwickelt werden, die aus der Sicht der Betroffenen sinnvoll und machbar erscheinen.<sup>213</sup>

---

<sup>210</sup> Vgl. Lohmer/Giernalczyk (2012) S. 21 f.

<sup>211</sup> Vgl. Ameln/Kramer (2007) S. 78.

<sup>212</sup> Vgl. Schlippe/Schweitzer (2010) S. 25 f.

<sup>213</sup> Vgl. Baumgartner u.a. (2000) S. 20.

Es ist erforderlich, dass Führungskräfte erkennen, ob es Blockaden bei den MitarbeiterInnen gibt, aus denen Blockaden oder Widerstand und schlechte Arbeitsatmosphäre erwachsen können. Deren Abbau verlangt viel Energieinvestment und somit ist das Erkennen und Reagieren auf emotionale Widerstände energieschonender und ökonomischer. Um einem Verhärten der Fronten entgegenzuwirken, muss die Führungskraft den Blickwinkel ändern und sich auf die Perspektive der MitarbeiterInnen einlassen. Die Organisationsmitglieder befürchten möglicherweise negative Konsequenzen bzw. Verluste und bleiben daher beharrlich auf die kontinuierliche Verfolgung der eigenen Ziele des Bewahrens fokussiert.<sup>214</sup>

### 5.3 Psychodynamische Aspekte der Führung

Um Leadership-Kompetenzen zu erweitern und Handlungsspielräume auszudehnen, werden psychodynamische Aspekte und Einflüsse auf die Führungsarbeit dargelegt, da auch diese einen direkten Einfluss auf das Emotionsmanagement haben und auch aus der Perspektive des systemischen Denkens bearbeitbar sind.

Psychodynamische Konzepte gehen auf die Psychoanalyse zurück und beschäftigen sich mit dem Zusammenwirken der inneren Instanzen und Beweggründe eines Menschen. Psychodynamik ist ebenfalls in Organisationen, Teams und Systemen gegeben und bildet das Unbewusste im Unternehmen, das auch mit der Metapher des Organisations-Eisbergs beschreibbar ist. Es gibt unbewusste Prozesse bei Mitgliedern eines Systems, und der Umgang damit kann entsprechend schwierig verlaufen, da diese nicht direkt begreifbar und bearbeitbar sind.<sup>215</sup>

Die psychoanalytische Organisationstheorie geht davon aus, dass viele Probleme in Organisationen auf unbewusste Prozesse zurückzuführen sind. Um auf diese Ebene vorzudringen, ist eine rein rationale Bearbeitung unzureichend. Durch das Erkennen dysfunktionaler unbewusster Muster, können diese bewusst bearbeitet und damit behoben werden.<sup>216</sup>

Unterbewusste Abläufe beinhalten auch das intuitive implizite Wissen. Dabei handelt es sich um Informationen und Kenntnisse, die über den Verstand hinausgehen und durch Sinneseindrücke, Bewegungen, Erfahrungen, und Körperhaltungen abgespeichert sind. Dieses Wissen ist schwer nach außen zu tragen, da es mit den

---

<sup>214</sup> Vgl. Sulz u.a. (2013) S. 42.

<sup>215</sup> Vgl. Giernalczyk/Lohmer (2012) S. 7 f.

<sup>216</sup> Vgl. Ameln u.a. (2009) S. 47.

Erfahrungen einer Person verknüpft und über die Sprache schwierig zu transportieren ist.<sup>217</sup>

Ebenso verhält es sich mit bestimmtem Wissen, das in der Organisation gespeichert ist. Es ist unabhängig von den Organisationsmitgliedern in Beschreibungen oder Prozessen vorhanden und ebenfalls in einem Wandel zu berücksichtigen.<sup>218</sup>

Das Bild, das Geführte von ihrer Führungskraft haben setzt sich zusammen aus der Person und ihren Eigenschaften, der Rolle in der Organisation und den zuweilen auch unbewussten Bedürfnissen. Die Reflexion dieser Dreiteilung durch die Führungskraft ermöglicht die Schaffung von Distanz zur eigenen Rolle. Dies unterstützt einerseits im Zuge der Rollengestaltung Feedback, Zuschreibungen, Wertungen und individuelle Sichtweisen nicht nur auf die Person zu beziehen, sondern diese auch auf die Rolle und Funktion gerichtet zu verstehen.

Die eigene Wahrnehmung der Führungskraft als Übertragungsfigur zu fungieren, kann helfen, mit Emotionen im Unternehmen umzugehen und Gegenübertragungen zu vermeiden.<sup>219</sup>

Übertragungen sind Erwartungen und Einstellungen zu Beziehungen, die bewusst und unbewusst im Laufe der Entwicklung gelernt und in anderen Situationen an andere Menschen gestellt werden. Dadurch kann es zu gefilterter oder verzerrter Wahrnehmung kommen. Übertragungen können in jeder Situation entstehen, sind aber durch Reflexion des eigenen Denkens und Handelns erkennbar. Gegenübertragungen sind die Antworten auf die erhaltenen und wahrgenommenen Übertragungen.<sup>220</sup>

So kann es vorkommen, dass auf Führungskräfte kindliche Bedürfnisse nach überhöhter Aufmerksamkeit, Anerkennung, Wertschätzung oder Schutz vergleichbar wie an Eltern herangetragen werden. Andererseits kann Wut über Maßnahmen entstehen, die unterbewusst als Disziplinierungsmaßnahme oder Bestrafung eingeordnet werden. Die Auswirkung ist eine überhöhte Erwartungshaltung an die Führungskraft, die nicht befriedigt werden kann, und andererseits eine übertriebene Angst vor negativen Konsequenzen, die ebenfalls nicht in der Macht der Führungskraft liegt.

---

<sup>217</sup> Vgl. Kohlhauser/Assländer (2005) S. 32.

<sup>218</sup> Vgl. Argyris/Schön (1996) S.13.

<sup>219</sup> Vgl. Giernalczyk/Lohmer (2012) S. 41 f.

<sup>220</sup> Vgl. Giernalczyk u.a. (2012) S. 10.

Führungskräfte müssen ihre Aufmerksamkeit darauf richten, wie sie etwas sagen. Aufgrund der Übertragungen von Erwartungen und Befürchtungen und des sogenannten *Lautsprecher-Effekts* kommen Aussagen verstärkt bei den Geführten an. Der positive Effekt daraus ist, dass durch idealisierte Übertragungen auf die Führungskraft Aufbruchsemotionen, Motivation und Mobilisierung in einer Organisation erreicht werden können. Ebenso kommt es zu Verstärkungen bei negativen Botschaften, die dann Ängste auslösen können.

Gerade im organisationalen Wandel kann *selektive Authentizität* hilfreich für Beteiligte sein, Vertrauen und Gefolgschaft aufzubauen. Es wird dabei ein passender Teil subjektiv reflektierten Erlebens der Führungskraft den MitarbeiterInnen als Impuls zur Orientierung angeboten. Dazu sind Reflexionen über die eigenen Gefühle, Bilder und Handlungsimpulse erforderlich. Akzentuiert und reflektiert eingesetzt können Tabubrüche ebenfalls Changeprozesse in Bewegung bringen und als Intervention fungieren.<sup>221</sup>

Veränderungen bedürfen auch einer sozialen Verarbeitung und eines Trauerprozesses, welcher im offiziellen Rahmen verläuft und erlaubt sein muss. Befürchtungen müssen geäußert werden dürfen und es ist auf klare Kommunikation in das System zu achten, um einen emotionalen Verarbeitungsprozess anzustoßen.<sup>222</sup>

Was Vertrauen betrifft, so kann dies von der Führungskraft nur in bestimmtem Ausmaß beeinflusst werden. Das Vertrauen, das MitarbeiterInnen der Führungskraft entgegenbringen, hängt von der allgemeinen Vertrauenskultur im Unternehmen ab, die nicht direkt steuerbar ist. Die Integrität einer Führungskraft wirkt sich positiv auf das Vertrauen aus, das ihr die MitarbeiterInnen entgegenbringen. In der Führungsarbeit ist auch der Aspekt der Kontrolle miteinzubeziehen. Es gilt abzuwägen, wie viel Vertrauen eine Führungskraft den MitarbeiterInnen geben will. In jedem Fall ist Kontrolle auszuüben, Grenzen aufzuzeigen und es sind Konsequenzen in den Raum zu stellen, wenn Vertrauen missbraucht wird.<sup>223</sup>

Um im Wandel oder in Unternehmensprozessen generell die Orientierung zu behalten, braucht es Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Organisation oder der Führungskraft. Diese folgen ihr aufgrund von positiven Zuschreibungen, wie die positive Übertragung von Gedanken und Gefühlen und der Wahrnehmung der

---

<sup>221</sup> Vgl. Giernalczyk u.a. (2012) S. 42 ff.

<sup>222</sup> Vgl. Forster (2004) S. 124 f.

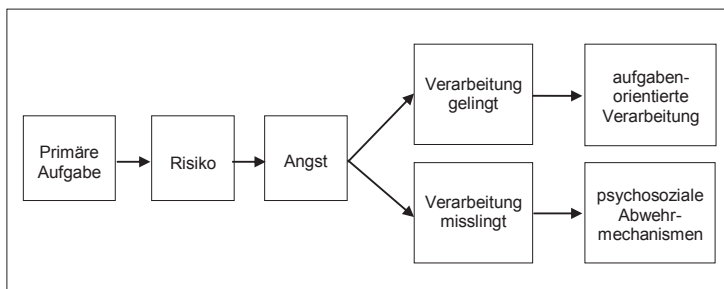
<sup>223</sup> Vgl. Groth (2008) S. 129 ff.

Führungskraft als Vorbild. In diesem Zusammenhang ist für die praktische Arbeit emotionale Nähe herzustellen und aufrecht zu erhalten, welche durch entsprechenden persönlichen Kontakt zu pflegen ist. Die MitarbeiterInnen müssen das Gefühl entwickeln können, dass sie verstanden und ihre Bedürfnisse zumindest gehört werden, auch wenn es ist nicht immer möglich sein wird, diese zu befriedigen. Misslingt die Identifikationsschaffung in einem Change, verharren die Change-Beteiligten in Vergangenem und werden sich nicht auf Veränderungen einlassen.<sup>224</sup>

Um das Überleben zu sichern, ist es laut Weick erforderlich, Ambivalenz als besten Kompromiss zuzulassen und egoistische und altruistische Aspekte das Vorgehen leiten zu lassen. Beide Sichtweisen müssen zu Handlungen führen, um diese Bestrebungen in ausgewogener Weise auszubalancieren und die Ambivalenz zu erhalten. Diese Vorgehensweise ist für das Überleben einer Organisation dienlicher als Kompromisse oder Zwischenlösungen einzugehen.<sup>225</sup>

### 5.3.1 Psychosoziale Abwehrmechanismen

Im Rahmen dieses Konzeptes wird vom Grundmotiv ausgegangen, dass Arbeit Angst auslöst und Gefahr droht, mit der in der Organisation umzugehen ist. Diese Angst kann konstruktiv aufgelöst werden, wodurch es zu produktiver Aufgabenbewältigung kommt. Andererseits können bestimmte Abwehrmechanismen eintreten, um gewisse angstmachende Aufgaben wegzuschieben oder aus der Wahrnehmung auszublenden.



**Darstellung 7:** Aufgabe und psychosoziale Abwehr<sup>226</sup>

<sup>224</sup> Vgl. Giernalczyk u.a. (2012) S. 46 f.

<sup>225</sup> Vgl. Weick (1995) S. 312 f.

<sup>226</sup> Vgl. Lohmer/Giernalczyk (2012) S. 20.

Der Ablauf der Emotionen nach der Zuteilung einer Aufgabe kann wie in der Grafik dargestellt vor sich gehen: Mit einer Aufgabe wird Risiko in Verbindung gebracht, nämlich jenes, dass eine falsche Entscheidung getroffen werden könnte (*Primäres Risiko*). Dieses primäre Risiko löst Angst aus, mit der umgegangen werden muss. Wenn die Angst verarbeitet werden kann, dann kann die Aufgabe positiv erledigt werden. Ist jedoch ein Umgehen mit der Angst nicht möglich, kommt es zu psychosozialen Abwehrmechanismen und die Aufgabenerfüllung misslingt.<sup>227</sup>

In Situationen, in denen Menschen mit Angst reagieren, ist das Gehirn mit der Verarbeitung der Angst beschäftigt. Sie sind dann zu keinen anderen Reaktionen oder kognitiven Prozessen fähig. Je mehr die Angst wächst, desto weniger sind Menschen für rationale Argumente zugänglich, wobei es keinen Unterschied macht, ob die Angst berechtigt ist oder nicht.<sup>228</sup>

Um Bedrohungen oder Unsicherheiten abzuwenden, kommt es zu Abwehrmechanismen, die unbewusst ablaufen.<sup>229</sup> So ist aus psychosozialer Perspektive auch Widerstand ein sichtbarer Ausdruck von Abwehrmechanismen.<sup>230</sup>

In Organisationen sind Abwehrmechanismen Teil der Unternehmenskultur und können zu einer Kultur der Verleugnung führen. In Veränderungsprojekten müssen BeraterInnen und Führungskräfte konsequent Abwehrmechanismen aufdecken und reflektieren. Die festgesetzten Ziele sind zu verfolgen und sie dürfen sich nicht der Kultur der Verleugnung anschließen.<sup>231</sup>

In Organisationen ist das Phänomen der Abwehrmuster beobachtbar, welches dann auftritt, wenn es um Themen der Schuldzuweisung, Scham oder möglicher Bloßstellung geht. Abwehrverhalten wird geschickt ausgeführt und erfolgt intuitiv, möglicherweise auch unbewusst. Abwehrmuster können in einem System unabhängig von dessen Mitgliedern auftreten bzw. installiert sein, was daran erkennbar ist, dass verschiedene Mitglieder dasselbe Abwehrverhalten an den Tag legen und es bestehen bleibt, wenn verschiedene Organisationsmitglieder die Organisation verlassen haben. Abwehrmuster werden in der Sozialisation gelernt und werden

---

<sup>227</sup> Vgl. Lohmer/Giernalczyk (2012) S. 19 ff.

<sup>228</sup> Vgl. Elger (2009) S. 111 f.

<sup>229</sup> Vgl. Ameln u.a. (2009) S. 49.

<sup>230</sup> Vgl. Ameln u.a. (2009) S. 52.

<sup>231</sup> Vgl. Lohmer/Giernalczyk (2012) S. 19 ff.



aus Besorgnis und aufgrund realistischer Einschätzung ausgelöst. Auf Abwehrmechanismen werden weitere Verteidigungen und Vertuschung aufgebaut.<sup>232</sup>

### 5.3.2 Umgang mit Angst

Angst ist ein Gefühl, das in unbekannten oder gefährvollen Situationen zu höherer Aufmerksamkeit und Vorsicht führt. Sie kann aber auch Aggressionen oder den Impuls zu flüchten auslösen. Mit Ängsten konstruktiv umzugehen, heißt diese zunächst bewusst wahrzunehmen. In weiterer Folge sollten positive Erfolgsgeschichten zu bestimmten beängstigenden Situationen ins Bewusstsein gerufen werden.<sup>233</sup>

Angst kann im organisationalen Kontext auch durch die Furcht vor dem Unbekannten entstehen. Eine Aufgabe, die im Raum steht, zu der es aber weder Information noch emotionale Einordnung oder Einschätzung gibt. Es ist unklar, wie diese Aufgabe zu bewältigen ist, wodurch sich Abwehr oder Widerstand bilden können. Eine Bewältigungsstrategie ist es, mit Zuversicht und Vertrauen nach vorne zu schauen, und den Prozess der Zukunftsentstehung bewusst zu erleben und zu gestalten, während er voranschreitet. Es gilt hier die Fähigkeit zu verstehen, Unsicherheiten und Ungewissheit aushalten zu können und auf den eigenen Umgang damit zu vertrauen.<sup>234</sup>

Unvorhergesehene Ereignisse, Veränderungen oder Krisen verursachen bei Menschen Betroffenheit und machen Orientierung notwendig.<sup>235</sup>

Ängste und Krisen können in Menschen mehrere Reaktionen auslösen. Zunächst wird auf bekannte Verhaltensmuster zurückgegriffen, um eine Lösung herbeizuführen, wie weinen, streiken oder protestieren. Wird eine Situation als unabwendbare Bedrohung eingestuft gibt es nur noch drei Reaktionen, die vom Gehirn aktiviert werden - Kampf, Flucht oder der Totstellreflex. Die Aufgaben von Führungskräften verändern sich in Krisensituationen. Es ist zunächst Orientierung zu vermitteln und es sind notwendige Maßnahmen zu setzen, um auf Ängste einzugehen und Konflikte oder Widerstand zu bearbeiten.<sup>236</sup>

---

<sup>232</sup> Vgl. Argyris/Schön (1996) S.197 f.

<sup>233</sup> Vgl. Oppermann-Weber (2001) S. 28 f.

<sup>234</sup> Vgl. Obholzer (2004) S. 95.

<sup>235</sup> Vgl. Prager u.a. (2006) S. 25.

<sup>236</sup> Vgl. Prager u.a. (2006) S. 28 f.

Auch Führungskräfte haben Angst in Veränderungsprozessen. Angstreaktionen aufgrund von Risiken sind normal, nur gilt es mit diesen umzugehen. Es ist erforderlich, sich diese bewusst zu machen. Geschieht dies nicht, werden sie lediglich verdrängt, bleiben unterbewusst bestehen und werden nach außen ausgestrahlt.<sup>237</sup>

Führungskräfte in Veränderungsprozessen sind emotional aus zwei Richtungen berührt. Einerseits sind sie selbst Betroffene im Wandel, die in ihrer eigenen Situation zurechtkommen müssen, andererseits sind sie selbst für die Steuerung von Veränderungen verantwortlich.<sup>238</sup>

Veränderungen können Angst in Organisationen auslösen, wenn Beteiligte ihre Existenz in Gefahr und keine Kontroll-, Eingriffs- oder Mitgestaltungsmöglichkeiten für sich sehen. Die Aufgabe von Führungskräften ist es daher, den eigenen Ängsten und jenen der Organisationsmitglieder entgegenzutreten, und diese konstruktiv zu bewältigen. Die Führungskräfte bearbeiten dabei zwei Perspektiven. Einerseits werden die Unternehmensumwelt und deren Auswirkung auf die Organisation analysiert. Andererseits richtet sich die Aufmerksamkeit auf die internen Prozesse in ihrem Verantwortungsbereich. Wichtig ist es für Führungskräfte in einem Change, sich nicht von Angst lähmen zu lassen, sondern diese als Ressource für Reflexion und Aufmerksamkeit zu nutzen, Konsequenzen zu erkennen und die Kontrolle über Handlungen zu behalten. Zum Umgang mit Angst gehört es auch, diese von den MitarbeiterInnen zu sehen und aufzunehmen. Auch die eigene Angst vor dem Scheitern oder Versagen darf nicht verdrängt werden. Die aus Ängsten entstehenden Impulse sind aufzunehmen, da sie eine emotionale Reaktion auf Unsicherheiten in Bezug auf die Zukunft sind, und das Hinterfragen wichtiger Aspekte für das Unternehmen fördern. Es wird die Sicht auf Risiken sowie auf das Management dieser Risiken gelegt. Angst kann der Vorsicht dienen, vorauszuschauen und künftige Entwicklungen und Konsequenzen des eigenen Handels abzuschätzen, anstatt impulsgesteuert und unüberlegt zu agieren.<sup>239</sup>

Manche Führungskräfte setzen Angst gezielt ein, um bestimmte Ergebnisse zu erzielen. Diese Vorgehensweise kann kurzfristig zur Erreichung der gewünschten

---

<sup>237</sup> Vgl. Groth (2013) S. 47.

<sup>238</sup> Vgl. Heitger/Doujak (2002) S. 19.

<sup>239</sup> Vgl. Giermalczyk u.a. (2012) S. 49 ff.

Resultate führen. Auf längere Sicht gesehen kann jedoch eine aggressive und angsterfüllte Arbeitsatmosphäre entstehen.<sup>240</sup>

Abgesehen von der menschlichen Komponente, repräsentiert Angst auch eine Managementaufgabe aus ökonomischer Perspektive. Aufgrund von Absentismus, Fluktuation, arbeitsverursachtem Medikamentenkonsum oder Alkoholmissbrauch entstehen jährlich hohe Kosten für die Wirtschaft und die Gesellschaft.<sup>241</sup>

---

<sup>240</sup> Vgl. Groth (2008) S. 118.

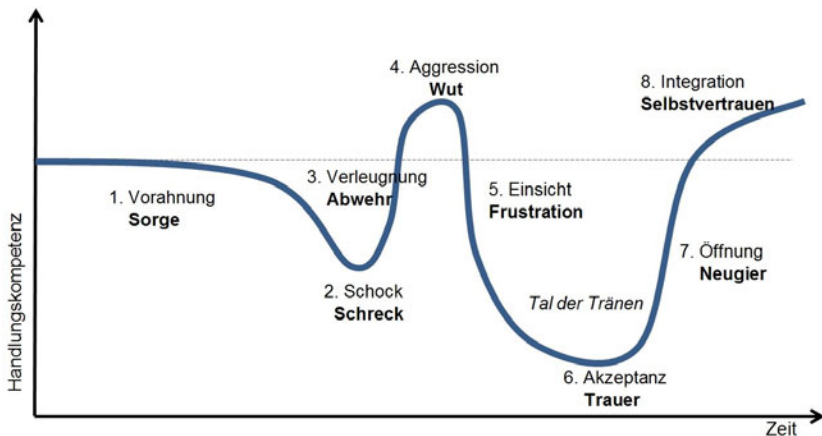
<sup>241</sup> Vgl. Panse/Stegmann (2006) S. 24.

## 6 Leadership in den emotionalen Phasen der Veränderung

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, wie die Führungsarbeit spezifisch auf die verschiedenen emotionalen Phasen in Veränderungsprozessen abgestimmt werden kann und welchen Nutzen die Führungskräfte daraus ziehen können. Es werden die Perspektiven und emotionalen Verläufe der MitarbeiterInnen sowie der Führungskräfte dargelegt, und es wird auch auf die zeitliche Abfolge bzw. Verzögerung dieser Durchläufe eingegangen. Darüber hinaus widmet sich ein Abschnitt möglichen Störungen beim Durchleben der emotionalen Phasen, und wie Führungskräfte diese erkennen und damit umgehen können.

### 6.1 Führungsgestaltung und emotionale Phasen

Bei Veränderungsprozessen werden Emotionen durchlebt, die ursprünglich von der Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross festgehalten wurden. Sie hat den Verlauf der Emotionen bei Sterbenden und ihren Familien erforscht und in einem Modell dokumentiert. Dieses Modell lässt sich auf Veränderungsprozesse in Organisationen umlegen und es wird in der Literatur in verschieden abgewandelten Formen beschrieben. Die unterschiedlichen Phasen können sich dabei bei verschiedenen Menschen in Dauer und Intensität unterscheiden.<sup>242</sup>



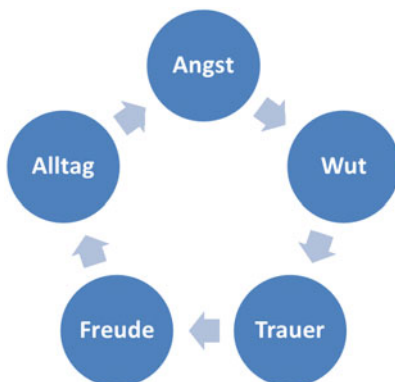
Darstellung 8: Emotionale Phasen der Veränderung<sup>243</sup>

<sup>242</sup> Vgl. Turck u.a. (2007) S. 98.

<sup>243</sup> Eigene Darstellung.

Wie in der obigen Grafik dargestellt, sind Veränderungsprozesse vom Ablauf verschiedener Phasen begleitet und geprägt, in denen bestimmte Emotionen bei den Organisationsmitgliedern vorherrschen. Jede Emotion hat eine Funktion, bindet Energie und wirkt sich auf das Leistungsniveau und die Handlungskompetenz der Organisationsmitglieder aus. Für effektives Leadership in Veränderungsprozessen ist es ein Erfolgsfaktor, die Funktionen der jeweiligen Emotionen zu erkennen und das Energieniveau bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses zu berücksichtigen. Das Scheitern eines Wandels wird oftmals dem Widerstand oder den Blockaden gegen Veränderungen zugeschrieben, wogegen Roth jedoch den Grund für das Scheitern in der Inkompatibilität von Change Managements und der emotionalen Veränderungsphase sieht. Das reine Management von Veränderungen ist unzureichend. Es bedarf vielmehr auch einer Abstimmung und des Managements der emotionalen Phasen der Beteiligten als integrierte Komponente. Auch der Abbruch von Wandelprozessen geht auf eine verfrühte Beendigung zurück, wenn die Phase der Trauer nicht ausreichend lange bis zum Beginn der Neuorientierung ausgehalten wird.<sup>244</sup>

Das Modell ist ebenso wichtig und anwendbar für Führungskräfte, die schlechte Nachrichten überbringen müssen, wie beispielsweise eine Kündigung oder den Tod eines/r Beschäftigten.<sup>245</sup>



**Darstellung 9:** Kreislauf der Gefühle<sup>246</sup>

<sup>244</sup> Vgl. Roth (2000) S. 14 f.

<sup>245</sup> Vgl. Königswieser (2006) S. 64 f.

<sup>246</sup> Vgl. Heitger/Doujak (2002) S. 120.

Heitger/Doujak beschreiben einen Ablauf von Gefühlen bei Veränderungen als Kreislauf oder Spirale. Dabei werden Angst und Ungewissheit, dann Wut und Aggression gefolgt von Trauer und Ernüchterung durchlebt. Danach kommt es zur Freude und zum Aufschwung zu Neuem, was zum Arbeitsalltag wird.<sup>247</sup>

Wie Groth beschreibt, durchlaufen Menschen auch bei subjektiv positiv empfundenen Veränderungen eine Kurve von emotionalen Phasen, wobei nach Freude und Begeisterung die Emotionen abschwngen und ins Negative umschwenken. Es kommt beispielweise auch bei Beförderungen zu Ängsten vor der neuen Herausforderung oder zu Niedergeschlagenheit und Trauer aufgrund der Enttäuschung darüber, dass sich die Situation anders entwickelt als erhofft.<sup>248</sup>

Eine Veränderung kommt ohne die gesamte damit verbundene Palette von Emotionen nicht aus und es ist nicht möglich, eine Phase auszulassen, zu umgehen oder abzukürzen. Für das Leadership in Veränderungsprozessen bedeutet das Kennen und Erkennen der emotionalen Phasen eine Erweiterung der Führungskompetenz und die Möglichkeit, gezielt Maßnahmen oder Interventionen zu setzen. Führungskräften wird es möglich, Gefühle als etwas Menschliches und Normales wahrzunehmen und damit umzugehen, anstatt diese als bloße Störeffekte zu deklarieren.<sup>249</sup>

Für Führungskräfte ist es wichtig, als Grundsatz zu verinnerlichen, dass niemand Veränderungen begrüßt. Diese sind mit Unsicherheit und Ängsten verbunden, was wiederum Abwehrmechanismen verursacht. Organisationsmitglieder dazu zu bewegen, ihre als sicher bewertete Position loszulassen braucht Geduld und Verständnis. Es liegt aber keine Begründung vor, den Organisationsmitgliedern Veränderungsprozesse zu ersparen.<sup>250</sup>

In den folgenden Unterkapiteln werden die emotionalen Phasen und Handlungsoptionen aus unterschiedlichen Quellen für die passende und anschlussfähige Führungsarbeit und Kommunikation erarbeitet bzw. verglichen.

---

<sup>247</sup> Vgl. Heitger/Doujak (2002) S. 120.

<sup>248</sup> Vgl. Groth (2013) S. 28 ff.

<sup>249</sup> Vgl. Heitger/Doujak (2002) S. 126.

<sup>250</sup> Vgl. Doppler (2006) S. 39.

### 6.1.1 Vorahnung – Sorge

In dieser Phase fühlen die Organisationsmitglieder, dass eine Veränderung bevorsteht. Die Konsequenzen dieser Veränderung können nicht eingeschätzt werden, was Unsicherheit und Besorgnis auslöst. Es kommt zu Gerüchten und alle Abweichungen im Arbeitsalltag werden kritisch beobachtet. Sorgen werden auch durch das Gefühl der Ohnmacht ausgelöst, wenn nicht klar ist, in wieweit bevorstehende Veränderungen beeinflusst werden können.<sup>251</sup>

Es ist in der Phase der Vorahnung zunächst noch Stabilität vorhanden, jedoch lenken die MitarbeiterInnen ihre Aufmerksamkeit verstärkt auf herannahende Veränderungen. Sie verbringen einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit damit, sich mit dem Thema zu beschäftigen und dieses zu diskutieren.<sup>252</sup>

Auch bei großen Veränderungen wie im Fall von M&A-Projekten kommt es zu Gerüchten, die sich schnell verbreiten und nicht links liegen gelassen werden sollten. Führungskräfte können sich diese Gerüchte sogar zu Nutze machen, wobei sie die Strategie sowie die Hintergründe kommunizieren und mit Schlüsselpersonen und MeinungsführerInnen arbeiten. So werden diese eingebunden und es kann Abwehr vermindert und mehr Zugang bzw. Kooperation hergestellt werden.<sup>253</sup>

Groth spricht in der Phase vor dem Veränderungsprozess sogar von Selbstgefälligkeit, in der die Organisationsmitglieder verdrängen, dass gewisse Gegebenheiten geändert werden müssen. Es kommt zu vermindertem Verantwortungsgefühl und die Folgen beim Fortbestehen der derzeitigen Situation und der laufenden Prozesse werden ausgeblendet.<sup>254</sup>

### 6.1.2 Schock – Schreck

Wird ein Change kommuniziert, wird der Veränderungsprozess zur Realität, Sorgen und Ängste sind greifbar und die Ankündigung versetzt die Betroffenen in einen Schock. Es ist ihnen in diesem Stadium nicht möglich, für eine Zukunftsvision offen zu sein.<sup>255</sup>

---

<sup>251</sup> Vgl. Roth (2000) S. 15 f.

<sup>252</sup> Vgl. Turck u.a. (2007) S. 99.

<sup>253</sup> Vgl. Geyer/Kohlhofer (2008) S. 40 f.

<sup>254</sup> Vgl. Groth (2013) S. 33.

<sup>255</sup> Vgl. Roth (2000) S. 15 f.

Geyer/Kohlhofer beschreiben es für die MitarbeiterInnen als schwierig, in der Schock-Phase die Situation zu erfassen, da sie noch als weit entfernt empfunden wird und vor allem Unsicherheit im Raum steht – Chancen sind zu diesem Zeitpunkt noch nicht zu erkennen.<sup>256</sup>

Schock erreicht alle MitarbeiterInnen, sowohl die, für die die Verlautbarung keine Überraschung darstellt, als auch jene, die von den Veränderungen nicht direkt berührt sind. Die Gründe für Schock können unterschiedlich sein, und für das Management der emotionalen Phasen ist es wichtig, diese zu verstehen. Nachfolgend sind einige Hintergründe für den Schockzustand bei MitarbeiterInnen aufgelistet:<sup>257</sup>

- Die Betroffenen haben für die vorliegende Situation keine Handlungsmuster angelegt, auf die sie zur Bewältigung zurückgreifen können.
- Die MitarbeiterInnen malen sich den Worst Case an Konsequenzen und Auswirkungen aus, ohne die Entscheidungen oder Kommunikation darüber überhaupt abzuwarten.
- Bei Organisationsmitgliedern kommt Sorge auf, dass sie nicht genügend ausgebildet sind, für künftige veränderte Prozesse nicht die entsprechende Qualifikation aufweisen oder diese auch nicht schnell genug erwerben können.
- Organisationsmitglieder können auf Veränderungen mit Schreck und Frustration reagieren, da sie schlechte Erfahrungen in vergangenen Wandelprozessen gemacht haben, oder weil sie den Veränderungen nur geringe Erfolgchancen zuschreiben.
- Unzureichend empfundene Informationen führen bei den MitarbeiterInnen zu einem Vertrauensmangel, der einen Rückzug und Energieabfall verursacht.

Für Führungskräfte ist es außerdem wichtig zu bedenken, dass Menschen unter Schock für rationale Argumente nicht zugänglich sind. Informationen gehen unter und können nicht oder nur unvollständig verarbeitet werden.<sup>258</sup>

---

<sup>256</sup> Vgl. Geyer/Kohlhofer (2008) S. 41.

<sup>257</sup> Vgl. Turck u.a. (2007) S. 99 f.

<sup>258</sup> Vgl. Turck u.a. (2007) S. 100.



Bei einem Schock treten auch Fassungslosigkeit, Orientierungslosigkeit sowie eine Starre auf, die zu körperlichen Symptomen wie Zittern und Erbleichen führen können. Schwerwiegende Veränderungen und Verluste können zu Identitätskrisen und zu einer Beeinträchtigung des Selbstwertes bzw. der Selbstdefinition führen.<sup>259</sup>

Führungskräfte können MitarbeiterInnen unterstützen, indem sie die Führungsarbeit entsprechend gestalten. Den MitarbeiterInnen ist mit Verständnis zu begegnen und es kann gegebenenfalls hilfreich sein, außenstehende Beratung zu ermöglichen oder zu fördern. Versuche zu beruhigen oder zu motivieren sind in dieser Phase zu vermeiden.<sup>260</sup>

Informationen und die Unternehmenskommunikation sollten so aufgebaut sein, dass die MitarbeiterInnen unterstützt werden und Orientierung erlangen können. Annahmen, Spekulationen oder Einschätzungen der Führungskräfte tragen hingegen nicht zu Klarheit bei, sondern nähren Gerüchte und Verunsicherung.<sup>261</sup>

Führungskräfte sollten daher offenen Austausch anbieten, um Spekulationen zu vermeiden. Entsteht ein Informationsvakuum wird dieses von MitarbeiterInnen oftmals durch Annahmen aufgefüllt. Sie sollten jedenfalls Informationen nicht aus den Nachrichten entnehmen müssen, da dies als Vertrauensbruch gedeutet wird, und zu mehr Erschrecken, Stress und Rückzug bei den Betroffenen führt. Die Führungsspitze sollte sich den Ängsten der Belegschaft auch persönlich stellen, da distanzierte Botschaften auf elektronischem Wege nur wenig hilfreich sind.<sup>262</sup>

Nach der Übermittlung von schwierigen Mitteilungen oder in einer Krisensituation sollte ausreichend Zeit für die Verarbeitung und Aufnahme eingeräumt werden. Emotionalen Reaktionen von Betroffenen ist Aufmerksamkeit zuzugestehen, das Besänftigen sollte dabei als nicht förderliche Maßnahme unterbleiben.<sup>263</sup>

---

<sup>259</sup> Vgl. Königswieser (2006) S. 65 f.

<sup>260</sup> Vgl. Hofmann u.a. (2007) S. 19.

<sup>261</sup> Vgl. Prager u.a. (2006) S. 36.

<sup>262</sup> Vgl. Geyer/Kohlhofer (2008) S. 41.

<sup>263</sup> Vgl. Prager u.a. (2006) S. 36 f.

Für das Verändern und Auftauen einer Organisation – dem ersten und entscheidenden Schritt in einem Veränderungsprojekt – ist andererseits Verunsicherung nötig. Es ist hier die emotionale Komponente anzusprechen, die allerdings zu Schock führt. Das Irritieren führt zu Energie und dazu, dass die Organisationsmitglieder ins Tun kommen. So sollen die Menschen bewegt werden, um in weiterer Folge eine Aufbruchsstimmung zu generieren.<sup>264</sup>

### 6.1.3 Verleugnung – Abwehr

Nachdem der Schock vergangen ist, kommt es laut Roth zur Leugnung der Veränderungen. Es kommt kurzfristig sogar zu einem Anstieg der Energie und Anstrengung, um zu beweisen, dass die bisherige Vorgehensweise effektiv ist. Es wird mehr vom selben eingebracht und eine Neuausrichtung ist noch nicht möglich. Die Emotion, die diese Phase prägt, ist Ärger. Es kommt zu Schuldzuweisungen und die eigene Beteiligung sowie die Notwendigkeit zur eigenen Veränderung sind noch nicht erkennbar.<sup>265</sup>

Abwehr erfolgt aus dem Motiv des Menschen, nach Sicherheit und Berechenbarkeit zu streben. Sind in einer Situation diese Bedürfnisse nicht erfüllbar, bildet sich im ersten Schritt Gegenwehr.<sup>266</sup> Andererseits fühlen sich Organisationsmitglieder in dieser Phase als Schutzmechanismus möglicherweise gar nicht betroffen und verdrängen, dass es große Auswirkungen geben wird.<sup>267</sup>

Führungskräfte sollten jedenfalls Orientierung herstellen und nur wenig Zeit für das Durchleben der Verneinung einräumen, um die MitarbeiterInnen gegebenenfalls aus einer Lähmung zu holen.<sup>268</sup>

Doppler beschreibt, dass das Gefühl der Abwehr gegen herannahende Gefahr beim Menschen zur Aktivierung von Energie führt und dazu, sich einzubringen und mitzugestalten. Darüber hinaus wehren sich Beteiligte oftmals auch aus Enttäuschung über vergangene Veränderungsprozesse, und zeigen sich schwer erreichbar oder bewegbar.<sup>269</sup>

---

<sup>264</sup> Vgl. Doppler (2003) S. 102 f.

<sup>265</sup> Vgl. Roth (2000) S. 16.

<sup>266</sup> Vgl. Doppler (2006) S. 30.

<sup>267</sup> Vgl. Groth (2013) S. 34.

<sup>268</sup> Vgl. Groth (2013) S. 36 f.

<sup>269</sup> Vgl. Doppler (2003) S. 102.

Bei radikalem Wandel kann Abwehr aber auch die erste Reaktion gegen Angst sein, um sich nicht mit den weiteren Folgen auseinander setzen zu müssen, sich zurück zu ziehen, Zeit zu nehmen und die Situation einsinken zu lassen.<sup>270</sup>

Abwehr von Veränderungen kann laut Rosenstiel/Comelli auch als Schutzfunktion verstanden werden, die vor Manipulation bewahrt oder auch davor, von Veränderungen überfordert zu werden. Das Ändern des Verhaltens, von Werteeinstellungen oder von bestimmten Tätigkeiten erfordert eine entsprechende Aufnahme- oder Anpassungszeit.<sup>271</sup>

Nach dem Schock können auch Verzweiflung und Ängste spürbar sein. Ängste haben die Funktion, Gefahren zu erkennen, Energien zu mobilisieren und Aufmerksamkeit auf Herannahendes zu richten. Die Notwendigkeit für einen Change wird nicht immer erkannt, sondern die Führungskräfte werden beschuldigt. Diese gehen ihrerseits in eine Abwehrreaktion und distanzieren sich, was einen Kreislauf auslösen kann, der zu Widerstand führt.<sup>272</sup>

Königswieser beschreibt die Phase der Verleugnung, als eine, in der die Hoffnung aufkommt, dass die verkündeten Veränderungen aufzuhalten oder rückgängig zu machen sind, dass ein Fehler vorliegt und sich doch noch alles anders gestalten lässt. Beteiligte reagieren möglicherweise auch teilnahmslos. Die Funktion von Verleugnung ist es, Gefahr durch Überlastung zu verhindern, doch kann sie selbst zu einer verzerrten Wahrnehmung und einem Verschließen führen. Die Verleugnung bleibt auch bestehen, wenn rational bereits erkennbar ist, dass sich die Situation nicht verändern lässt. Die Ungewissheit und die Unfähigkeit die Situation zu erfassen, erzeugen zusätzlich Angst und Unsicherheit. Es kommt zu erfundenen Hintergründen und es wird Sinn hinter dem einschneidenden Erlebnis konstruiert, wenn Informationen nicht oder nur unzureichend vorliegen.<sup>273</sup>

Teil der Verleugnung und Verdrängung ist es auch, bestehende Vorgehensweisen weiterhin aufrecht zu erhalten, wie beispielsweise nach der Kündigung noch berufliche Termine im Unternehmen zu vereinbaren, so als ob alles den gewohnten Gang weiterlaufen würde. Abwehr- und Verleugnungsverhalten haben die Funktion, vor kognitiver und emotionaler Überlastung zu bewahren. Das Schutzverhalten

---

<sup>270</sup> Vgl. Heitger/Doujak (2002) S. 120 f.

<sup>271</sup> Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003) S. 162 f.

<sup>272</sup> Vgl. Turck u.a. (2007) S. 100 f.

<sup>273</sup> Vgl. Königswieser (2006) S. 66 f.

führt aber dann zu Schaden, wenn aufgrund des Rückzuges notwendige Maßnahmen oder Entscheidungen ebenfalls aufgeschoben werden. Für Führungskräfte ist es wichtig, keinen Druck aufzubauen. Bei unüberlegten affektgesteuerten Handlungen mit drohendem negativem Ausgang haben sie allerdings einzuschreiten.<sup>274</sup>

#### **6.1.4 Aggression – Wut**

Ist die Verleugnung aufgegeben, sind Wutausbrüche und Aggressionen charakteristisch. Die Funktionen dieser Gefühle sind Abgrenzung und Verteidigung. Für Führungskräfte ist es in dieser Phase wichtig, Aggressionen nicht persönlich zu nehmen, diese aber auch nicht ausufern zu lassen. Das Vergangene ist zu würdigen und es sind Ziele, Perspektiven und Visionen zu kommunizieren. Die Handlungsfähigkeit der Beteiligten wird durch Erklärungen unterstützt, wie Aufgaben umzusetzen sind.<sup>275</sup>

Aggression kann sich auch gegen Objekte richten. In einer Welt, in der rationales Handeln gelebt wird, haben Emotionen keinen Platz, wodurch Menschen rationalisierend vorgehen. Das bewirkt auch, dass leidvolle Emotionen nicht als Teil des Lebens und Gegenstück des Glücks gesehen werden, sondern als untragbarere Ausnahmeerscheinung. Durch Aggression wird Energie abgebaut, die sonst zu psychosomatischen Erkrankungen oder Depression führen kann, wenn sie konstant unterdrückt wird.<sup>276</sup>

Kommen Ängste oder Aggressionen auf, sind diese von den Führungskräften zuzulassen und Konflikte sind zu bearbeiten. Es ist dabei hilfreich, einen positiven Ausblick in die Zukunft herzustellen und Wertschätzung sowie Unterstützung für die MitarbeiterInnen zu gewährleisten.<sup>277</sup>

Wut und Aggression helfen den Menschen, Energie auf einen Punkt hin nach außen zu richten und auch Distanz zu schaffen. Die Führungsaufgabe in Bezug auf dieses Gefühl bedeutet die Vergangenheit ausreichend zu würdigen, um Widerstand zu vermeiden, der aus dem Motiv der Abwertung entsteht. MitarbeiterInnen können einen Änderungsprozess so verstehen, dass alles Vergangene und somit

---

<sup>274</sup> Vgl. Hofmann u.a. (2007) S. 19 ff.

<sup>275</sup> Vgl. Turck u.a. (2007) S. 101 f.

<sup>276</sup> Vgl. Königswieser (2006) S. 68 f.

<sup>277</sup> Vgl. Turck u.a. (2007) S. 100 f.

ihre Arbeit nur schlecht war. In Aushandlungsprozessen sind Führungskräfte gefordert, die Integration von Neuem und Festhalten an Altem, dem Bewahren und gemeinsamen Entwickeln einer Zukunftsvision zu steuern.<sup>278</sup>

Nach der Verleugnung kommt es zu starken Gefühlen wie Wut, Aggression, Ärger oder Trauer. Führungskräfte sollten in dieser Phase in ihrer Aufmerksamkeit behalten, dass verschiedene Menschen je nach ihrer individuellen Persönlichkeit unterschiedliche Emotionen für eine unterschiedliche Dauer haben. Menschen, die nach außen leben, fühlen für kurze Zeit stark und werden sich möglicherweise für die Bearbeitung ihrer psychischen Prozesse Austausch suchen. Introvertierte Menschen oder jene, die eher ängstlich sind und Sicherheit brauchen, könnten von Angstszenarien gedanklich erfasst werden. Der Kontakt ist mit den betreffenden MitarbeiterInnen auf die Weise aufrechtzuerhalten, die für den/die MitarbeiterIn als hilfreich eingeschätzt wird. Es kann Distanz und Ruhe oder verstärkter Kontakt angeboten werden. Wenn die Führungskraft nicht als die richtige Person für die Bearbeitung der Fragen in dieser Phase anerkannt wird, ist es für eine förderliche Verarbeitung anzudenken, BeraterInnen hinzuziehen bzw. dem/der MitarbeiterIn Beratung als förderliche Maßnahme näher zu bringen.<sup>279</sup>

Laut Szabo ist die Beteiligung der MitarbeiterInnen ein probates Mittel, um deren Weiterentwicklung im Organisationswandel zu unterstützen. Den Organisationsmitgliedern wird das Gefühl vermittelt, dass ihre Perspektive Gewicht hat. Das kann Ärger und Gegenwehr aufweichen. Es ist jedoch das Ausmaß der Beteiligung festzulegen und gegebenenfalls für Einzelsituationen zu entscheiden. Finale Entscheidungen von strategischer Bedeutung sind bei der Führungsspitze zu belassen. Darüber hinaus ist darauf Bedacht zu nehmen, dass keine Kompromisse geschlossen werden, die an den eigentlichen strategischen Zielen vorbeilaufen oder diese verhindern.<sup>280</sup>

Warum dennoch manchmal Veränderung verordnet und die MitarbeiterInnen außen vor bleiben, sieht Trabesch dadurch erklärt, dass Führungskräfte Kontrollverlust fürchten und diese Furcht nicht anders bewältigen können.<sup>281</sup>

---

<sup>278</sup> Vgl. Heitger/Doujak (2002) S. 123.

<sup>279</sup> Vgl. Hofmann u.a. (2007) S. 22.

<sup>280</sup> Vgl. Szabo (2007) S. 10 f.

<sup>281</sup> Vgl. Trabesch (2007) S. 32.

Der gewaltfreien Kommunikation folgend, ist es für Führungskräfte eine Möglichkeit, beim Umgang mit Abwehr, Ärger oder Aggression mit Einfühlsamkeit auf Organisationsmitglieder zuzugehen. Es ist in dieser Phase für beide Seiten unterstützend und entlastend, wenn Führungskräfte das Verhalten der MitarbeiterInnen zunächst beobachten ohne es zu bewerten, für deren Bedürfnisse offen sind, und auf Aggression nicht automatisch mit Gegenwehr reagieren. Oftmals ist es hilfreich, die Aufmerksamkeit darauf zu richten, was hinter dem Ärger oder der Abwehr der MitarbeiterInnen stecken könnte. Es kann dann gezielt danach gefragt bzw. Raum dafür geschaffen werden, dass diese ihre Beweggründe aussprechen können. Beispielsweise geht es darum, Trauer über einen Verlust auszudrücken, empfundene Entwertung anzusprechen oder Wertschätzung von der Führungskraft zu bekommen.<sup>282</sup>

Werden organisationale Veränderungen nicht zur Existenzsicherung sondern zur Gewinnmaximierung der Eigentümer durchgeführt, kommt es zu massiver Abwehr, verstärkter Verständnislosigkeit, Wut und Aggression, welchen von der Führungsspitze aus Hilflosigkeit oder Schuldgefühlen ausgewichen wird. Das Management zieht sich zuweilen zurück und verdrängt selbst den Ärger der Betroffenen, was das Vertrauen in das Management weiter herabsetzt und die Fronten verhärtet. Das Vorgehen in so einem Veränderungsprozess ist besonders heikel und bedarf der Schaffung von Sinn für die MitarbeiterInnen, klarer Maßnahmen zum Outplacement sowie der Zusammenarbeit mit Schlüsselpersonen (z.B. Betriebsrat) und das Einbeziehen der MitarbeiterInnen selbst. Für Führungskräfte sind begleitende Maßnahmen hilfreich um durch den Prozess navigieren zu können und Klarheit darüber zu erlangen, was erreicht, verändert oder beibehalten werden soll, wo Kompromisse möglich sind und inwieweit die Führungskräfte und ihre Bereiche selbst betroffen sind. Die Herausforderung für Schlüsselpersonen und Führungskräfte aus dem mittleren Management oder GruppenleiterInnen ist es, sich mit Veränderungen zu beschäftigen bzw. diese voranzutreiben, wobei sie selbst nicht sicher sein können, ob sie nicht ihre Energie in ein Unterfangen investieren, an dessen Ende sie selbst keinen Arbeitsplatz mehr haben.<sup>283</sup>

---

<sup>282</sup> Vgl. Rosenberg (2010) S. 22 ff.

<sup>283</sup> Vgl. Hillebrand/Burmeister (2011) S. 13 ff.

### 6.1.5 Rationale Einsicht – Frustration

Nachdem das Abwehrverhalten sowie Aggression erfolglos geblieben sind, kann laut Roth auch die Verleugnung der Veränderung nicht weiter aufrechterhalten werden. Es wird rational erfassbar, dass sich etwas ändern muss. Dazu werden Maßnahmen durchgeführt, um rasche Lösungen zu generieren und dem Veränderungsprozess ein schnelles Ende zu setzen. Aufgrund des mangelnden Erfolges der einzelnen Maßnahmen entsteht Frustration. Tiefgreifende Änderungen sind noch nicht angedacht, denn das Ausmaß und die Konsequenzen auf die persönliche Situation sind noch nicht emotional erfasst.<sup>284</sup>

Durch die rationale Einsicht geht Stabilität verloren und der Glaube an die eigene Leistungsfähigkeit nimmt ab. Die Stimmung wird depressiver und die Energie geht zurück, dadurch kommt es bei den Organisationsmitgliedern zu Passivität.<sup>285</sup>

Die rationale Akzeptanz und das Gefühl der Frustration waren in der untersuchten Literatur nur bei Roth und Turck u.a. gesondert als Phase beschrieben. Die anderen Modellbeschreibungen der emotionalen Phasen gehen von der Verleugnung und Verzweiflung über zu Wut und Depression. Die Akzeptanz der Veränderung ergibt sich den anderen Beschreibungen nach, als Ergebnis nach dem Beenden der Trauer.

### 6.1.6 Emotionale Akzeptanz – Trauer

Das vorherrschende Gefühl in dieser Phase ist Trauer. Es ist klar geworden, dass der Veränderungsprozess nicht aufzuhalten ist, sondern voranschreiten wird und die Änderungen irreversibel sind. Das sogenannte Tal der Tränen wird durchwandert. Die Organisationsmitglieder sind im Gedanken noch bei Vergangenen und fühlen sich mutlos und kraftlos. Die Trauer hat in dieser Phase die Funktion des Loslassens der Vergangenheit und des Neuausrichtens auf die Zukunft. Das Energieniveau und die Arbeitsleistung sind in dieser Phase am niedrigsten.<sup>286</sup>

Bei Veränderungen wird oftmals Vergangenen nachgegangen, auch wenn dieses nicht funktional oder sogar impraktikabel war. Jedem Neuanfang liegt auch ein Ende inne, das, der Natur des Menschen nach, erst verarbeitet werden muss.<sup>287</sup>

---

<sup>284</sup> Vgl. Roth (2000) S. 16.

<sup>285</sup> Vgl. Turck u.a. (2007) S. 102.

<sup>286</sup> Vgl. Roth (2000) S. 16.

<sup>287</sup> Vgl. Hofmann u.a. (2007) S. 17.

Die Vergangenheit wird besonders positiv dargestellt und den Organisationsmitgliedern wird bewusst, auf welche Weise sie persönlich vom Wandel betroffen sind, und was sie verloren haben oder verlieren werden.<sup>288</sup>

Für Führungskräfte ist es wichtig zu verstehen, dass der Trauerprozess durchlaufen werden muss und nicht abgekürzt werden kann. Rationale Interventionen sind in dieser Phase zu vermeiden.<sup>289</sup>

Kommt es zum Tal der Tränen und dem Tiefpunkt der Trauer in einer Depression, sind bei den Betroffenen schwere Selbstvorwürfe, Schuldgefühle und Scham vorherrschend. Ein Aufheitern und die Motivation, Vorteile an einer Situation zu sehen, sind Anforderungen, denen ein depressiver Mensch nicht nachkommen kann. Auf diese Art wird allerdings einer Person, die eine Trauerphase durchschreitet, vermittelt, dass das Ausleben und Fühlen dieser Trauer nicht erlaubt sind. In diesem Zusammenhang ist es hilfreicher für diese Person da zu sein, und ihr eine Möglichkeit zu geben, sich auszusprechen.<sup>290</sup>

Durch intensive Trauer wird die Veränderung emotional akzeptiert und es kommt auch zur rationalen Einsicht. Die Trauer hat die Funktion Abschied zu nehmen, und über Verluste hinweg zu kommen. Vergangenes wird nochmal ins Bewusstsein gerufen und glorifiziert. Bei der Trauer handelt es sich um eine langsame Emotion, die Zeit und Raum braucht. Die Trauernden ziehen sich zurück und sind eher ruhig oder passiv. In dieser Phase ist es wichtig, Trauer zuzulassen, die Vergangenheit verstärkt wertzuschätzen, und alte Gewohnheiten wo möglich zu integrieren. Das Herausstreichen von positiven Visionen, Leitbildern und Zielen gibt zusätzlich Halt.<sup>291</sup>

Königswieser beschreibt Depression als eine Antwort des psychischen Systems auf Enttäuschung, Verlust, Entwertung oder Kränkung. Zur Depression kommt es, nachdem ersichtlich wurde, dass auch durch Aggression keine Änderung der Situation herbeizuführen ist und die Energie entladen wurde. In dieser Phase schreiben sich Betroffene auch selbst die Schuld an den Gegebenheiten zu. Im Unternehmenskontext werden bei Kündigungen oder Degradierungen oftmals Selbstzweifel ausgelöst. Je dramatischer eine Veränderung als Verlust von Selbstidenti-

---

<sup>288</sup> Vgl. Groth (2013) S. 34.

<sup>289</sup> Vgl. Hofmann u.a. (2007) S. 19 ff.

<sup>290</sup> Vgl. Königswieser (2006) S. 73 f.

<sup>291</sup> Vgl. Turck u.a. (2007) S. 102.



tät erlebt wird, desto tiefer ist die depressive Krise. Es ist dann eine Veränderung des Selbstbildes erforderlich. Durch Trauerarbeit kommt es zum Loslösen von gewohnten oder geliebten Vorstellungen oder Inhalten und zu einem Annehmen der Realität. Beteiligte können sich neu ausrichten und den Schmerz zur Gestaltung neuer Aufgaben umwandeln.<sup>292</sup>

Nachdem die Emotionen durchlebt und losgelassen worden sind, kommt es zur Frage, wie weiter vorzugehen ist. In diesem Prozess ist es wichtig, Ziele zu finden. Es sollte aber keinesfalls zum Ausfüllen von Leere, einfach in eine Richtung losgestartet werden, die für eine dauerhafte Weiterentwicklung nicht dienlich ist. Es braucht möglicherweise auch ein auslösendes Moment, wodurch richtungsweisende Entscheidungen getroffen und mit der Erarbeitung neuer Vorgehensweisen begonnen werden kann.<sup>293</sup>

Auch Rosenstiel/Comelli beschreiben das Abfallen der Leistung in Veränderungsprozessen, ohne jedoch dabei näher auf eine spezifische Phase oder einen Zeitpunkt einzugehen. Für einen Leistungsabfall gibt es auch objektive Gründe, die nicht emotionsbezogenen sind, sondern sich aus der Umstellung auf neue Handlungsabläufe ergeben. Führungskräfte müssen diesen Leistungsabfall in ihre Planung miteinbeziehen und einberechnen.<sup>294</sup>

Doppler u.a. beschreiben das Phänomen der Leistungslücke, die sich dann auftut, wenn die Leistungsanforderungen zur Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen höher werden, die Zeit für die emotionale Verarbeitung der Veränderung aber nicht ausreicht. Einerseits kann eine Lähmung ausgelöst werden, die Energie bindet und das Handeln bei den Beteiligten behindert oder bremst. Andererseits kann Energie von der Bearbeitung der Maßnahmen abgezogen und in die Verarbeitung von Frust, Wut oder Trauer umgelenkt oder verbraucht werden. Führungskräfte können dieser Leistungslücke mit Mobilisierung und einem emotionalen Leitbild begegnen. Durch Arbeitsgruppen, Teamentwicklungen, Workshops oder Teambesprechungen können MitarbeiterInnen informiert und eingebunden werden, erhalten Raum mitzugestalten und sich auszutauschen, was dem Aufbau von Vertrautheit mit dem Neuen und Abbau von angestauten Emotionen dient.<sup>295</sup>

---

<sup>292</sup> Vgl. Königswieser (2006) S. 69 f.

<sup>293</sup> Vgl. Hofmann u.a. (2007) S. 22 f.

<sup>294</sup> Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003) S. 154 ff.

<sup>295</sup> Vgl. Doppler u.a. (2011) S. 110 ff.

### 6.1.7 Öffnung – Neugier

Nach der Beendigung der Trauer kommt es zu einer Neuorientierung und der Erkenntnis, dass andere Wege beschritten werden. Es wird mit Offenheit auf die Ziele des Wandels zugegangen und an der Umsetzung gearbeitet. Es kann zu Rückschritten im Veränderungsprozess kommen, aus denen Einsichten gewonnen werden. Die Energie im System nimmt wieder zu und das Leistungsniveau steigt über das Ausgangsniveau an.<sup>296</sup>

Da in dieser Phase das Neue von den Organisationsmitgliedern ausprobiert wird, ist Fehlertoleranz sehr wichtig, um den Fortschritt in Richtung Integration zu fördern. Die Kommunikation mit den MitarbeiterInnen ist zu pflegen bzw. abzustimmen und Reflexionsschleifen sind einzurichten. Mit den Erfolgserlebnissen steigt die Leistungsfähigkeit wieder und die Beteiligten nehmen die Neuerungen an.<sup>297</sup>

Hilfe und Unterstützung für konkrete Maßnahmen können nach der Verarbeitung der Trauer am besten genutzt werden. Ist die Sicht auf die Realität klar, kann wieder Handlungsfähigkeit erreicht werden und es gelingt, die Weichen für das weitere Vorgehen in der Zukunft zu stellen.<sup>298</sup>

Um eine Versöhnung, Öffnung für Neues und einen Auftakt zum Weitergehen bei den Organisationsmitgliedern zu schaffen, ist es wichtig, die Geschichte des Unternehmens und die bisherige Arbeitsweise als einen Schritt am Weg der Entwicklung zu kommunizieren und erlebbar zu machen. Das Vergangene war notwendig, um an den Punkt der Veränderung zu kommen, an dem es ab dann weitergeht. Durch eine solche Vorgehensweise kann eine entsprechende Würdigung erfolgen. Freude und Neugier sind dann durch die Führungskräfte auch noch weiter zu stärken. Überwiegt eine Glorifizierung des Veränderungsergebnisses ist allerdings gegenzusteuern, da ein Konflikt mit bewahrenden Kräften entstehen könnte.<sup>299</sup>

Als Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse sieht Doppler die Beunruhigung im System erst dann zurückzufahren, wenn Energie und Aufbruch begonnen haben. Bemühungen nach Gleichgewicht und Ruhe in der Organisation sind von den Führungskräften mit Aktivität zu begegnen. Es ist ein menschliches Bedürfnis Klarheit,

---

<sup>296</sup> Vgl. Roth (2000) S. 16.

<sup>297</sup> Vgl. Turck u.a. (2007) S. 103.

<sup>298</sup> Vgl. Königswieser (2006) S. 74.

<sup>299</sup> Vgl. Heitger/Doujak (2002) S. 124 f.

geordnete Abläufe und Verhältnisse zu erzeugen. Hier haben Führungskräfte einzuschreiten, da nur Angst oder Lust eine Bewegung der Menschen ansteuern.<sup>300</sup>

### **6.1.8 Integration – Selbstvertrauen**

Als letzte Phase beschreibt Roth das Einbinden und Sammeln von positiven Erfahrungen mit den neuen Prozessen und Vorgehensweisen. Die Change-Beteiligten bauen Selbstvertrauen auf und die Energie sowie das Leistungsniveau steigen über das Ausgangsniveau an.<sup>301</sup>

Die Veränderung hat in den Arbeitsalltag der MitarbeiterInnen Eingang gefunden und ist zur neuen Normalität geworden, mit der die MitarbeiterInnen in gelöster Stimmung und Ruhe arbeiten.<sup>302</sup>

Die Veränderungen sind somit akzeptiert und es sollte die Dokumentation der Lessons Learned gesichert werden. Das Feiern der Erfolge zählt nun ebenso zur Führungsarbeit.<sup>303</sup>

## **6.2 Kommunikation**

Um Organisationsmitglieder in einem Wandel zu erreichen, sollten in allen Phasen emotionale Botschaften transportiert werden, da diese verständlicher sind und auch mehr Emotionen überbringen bzw. auslösen können.<sup>304</sup>

Dies gilt auch vor einem Change, weshalb die Führungsspitze besonders darauf achten sollte, dass nicht nur rationale Fakten erläutert, sondern auch emotionale Botschaften vermittelt werden, um die Organisationsmitglieder in Bewegung zu versetzen.<sup>305</sup>

In Veränderungsprozessen ist es wichtig, durch entsprechend umfassende Kommunikation Entscheidungen transparent zu erklären, um den Energieverbrauch für Spekulationen zu minimieren. Dies ist besonders in der Phase der Vorahnung von Bedeutung.<sup>306</sup>

---

<sup>300</sup> Vgl. Doppler (2003) S. 104 ff.

<sup>301</sup> Vgl. Roth (2000) S. 17.

<sup>302</sup> Vgl. Groth (2013) S. 35.

<sup>303</sup> Vgl. Turck u.a. (2007) S. 103.

<sup>304</sup> Vgl. Doppler (2006) S. 36 ff.

<sup>305</sup> Vgl. Heitger/Doujak (2002) S. 126.

<sup>306</sup> Vgl. Turck u.a. (2007) S. 99.

Um dem Entstehen von Gerüchten zuvor zu kommen, sollte frühzeitig an alle Zielgruppen in deren Sprache kommuniziert werden. Führungskräfte sollen dabei ehrlich kommunizieren, und wenn erforderlich, auch schlechte Nachrichten überbringen, da dies helfen kann, Vertrauen aufzubauen.<sup>307</sup>

Botschaften sind klar und vor allem vollständig zu formulieren, anstatt sie auf kleine Dosen aufzuteilen. Es kann so den Beteiligten eine Einschätzung der gesamten Situation ermöglicht werden und die Heilungsprozesse im System können beginnen. Andernfalls entsteht Verunsicherung, ob noch Veränderungen auf die Organisation zukommen werden, oder ob das vollständige Ausmaß erreicht ist.<sup>308</sup>

Führungskräfte sollten die gesamte Belegschaft nach Zielgruppen strukturiert informieren. Die Darstellung der zukünftigen Entwicklungen sollte dabei möglichst ausführlich sowie spezifisch sein und öfters wiederholt werden. Es ist überdies wichtig, mit Verständnis auf die Ängste und Sorgen der MitarbeiterInnen einzugehen.<sup>309</sup>

Königswieser entwickelte eine Vorgehensweise für Führungskräfte zur Übermittlung von schlechten Nachrichten und Botschaften. Die wichtigsten Aspekte sind nachfolgend erläutert:<sup>310</sup>

- Zunächst erfordert es Mut, schlechte Nachrichten zu überbringen, da eine Person mit den Ängsten und Emotionen des/der EmpfängerIn umgehen muss und auch gleichzeitig eigene Ängste durchlebt. Der/die ÜberbringerIn, sollte die Nachricht oder Information direkt übermitteln und nötigenfalls wiederholen.
- Dem/r EmpfängerIn ist genügend Zeit zu geben, um die Nachricht aufzunehmen. Kommt es zu Wut, Aggression oder Trauer so sind diese von dem/der ÜberbringerIn der Nachricht auszuhalten, da diese Gefühle eine Funktion erfüllen. Vom Herunterspielen der Situation ist dringend abzuraten, und auch vorteilhafte Darstellungen sind für den/die EmpfängerIn einer dramatischen Botschaft nicht förderlich.
- Da Menschen unter Schock wenig aufnahmefähig sind, sollte die Botschaft klar ausgesprochen werden. Es ist empfehlenswert, eine schwerwiegende

---

<sup>307</sup> Vgl. Gerkhardt/Frey (2006) S. 53.

<sup>308</sup> Vgl. Doppler (1999) S. 83.

<sup>309</sup> Vgl. Turck u.a. (2007) S. 100.

<sup>310</sup> Vgl. Königswieser (2006) S. 70 ff.

Mitteilung anzukündigen. Der Versuch, eine gute Stimmung herzustellen sollte allerdings unterlassen werden.

- Wird eine für den/die EmpfängerIn negative Botschaft wie beispielsweise eine Kündigung überbracht, so darf die Führungskraft nicht darauf hoffen, dass der/die MitarbeiterIn selbst errät, was auf ihn/sie zukommt, oder dass der Hintergrund für eine bestimmte Maßnahme als berechtigt oder nachvollziehbar erachtet wird.
- Wurde eine negative Nachricht kommuniziert, zweifelt der/die EmpfängerIn möglicherweise zunächst an der Richtigkeit der Nachricht und es kann zur Verleugnung kommen. In diesem Fall sollte die Botschaft wiederholt werden. Es ist nicht zielführend und würde den Trauerprozess verlängern, die Hoffnung auf beispielsweise die Rücknahme eines Unternehmenswandels aufrecht zu erhalten, wenn dieser längst beschlossen und konzipiert wurde.
- Kommt es zur Aggression, richtet sich diese gegen den/die ÜberbringerIn der Botschaft. Diese Emotion ist auszuhalten, da ein Verdrängen, Abwehren oder Fordern von Beherrschung nicht förderlich sind, sondern die Reaktion noch verstärken können. Die beste Unterstützung von Führungskräften für ihre MitarbeiterInnen ist es, deren Gefühlen Beachtung zu schenken, Einfühlungsvermögen zu zeigen und ihnen mit Verständnis zu begegnen.

Auch aus psychosozialer Perspektive sind schwierige Mitteilungen deutlich und direkt zu überbringen. Es ist genügend Zeit einzuplanen und auf emotionale Reaktionen ist mit Einfühlungsvermögen zu reagieren. Besänftigungsversuche sollten auch aus der Sicht von Prager unterbleiben. Es können Unterstützungsangebote gemacht werden, allerdings nur solche, die auch von den Führungskräften eingehalten werden können.

Ist die Kommunikation in einer Veränderungs- oder Krisensituation für eine Führungskraft schwierig, sollte diese nachdenken, ob sie ein Gespräch alleine führen möchte oder doch Unterstützung durch BeraterInnen in Anspruch nimmt. Jedenfalls gilt es für die Führungskraft zu hinterfragen und sich einzugestehen, wenn sie eine Situation nicht alleine bewältigen kann. Besonders wichtig ist externe Unterstützung, wenn eine Führungskraft selbst involviert oder sogar betroffen ist.<sup>311</sup>

---

<sup>311</sup> Vgl. Prager u.a. (2006) S. 36 f.

Nach Heitger/Doujak haben Führungskräfte aktiv mit Abwehr und Angst in Veränderungsprozessen umzugehen, und dazu Botschaften wiederholt mit Emotionen zu kommunizieren, sodass diese nicht nur rational, sondern auch emotional aufgenommen werden können. Das emotionale Verkräften der Beteiligten ist aktiv anzusprechen, zu erlauben und zu fördern. Zeit und Raum sind dafür zu gewähren und es sind der Nutzen sowie die Funktion dieser Gefühle zu kommunizieren. Führungskräfte haben dafür zu sorgen, dass die MitarbeiterInnen sich ihrer Angst bewusst werden und sich diese auch erlauben. Das erfordert von den Führungskräften zunächst sich selbst zu fragen, in welchen Situationen sie Angst hatten und was ihnen geholfen hat, mit dieser umzugehen. Dann können die MitarbeiterInnen als konkrete Maßnahme in verschiedenen Settings wie Zweiergesprächen oder bei einem Spaziergang ihre Gedanken und Gefühle darüber austauschen, was sie beschäftigt, wovor sie Angst oder Abwehr verspüren und was ihnen bisher geholfen hat.<sup>312</sup>

Für Gerkhardt/Frey ist es ein zentraler Aspekt der Kommunikation im Wandel den Beteiligten die positiven Aspekte, neuen Perspektiven und Chancen der Veränderung aufzuzeigen. Die Beteiligten sollen unterstützt werden noch andere Perspektiven außer Verlust und Gefahr einzunehmen. Grund dafür ist, dass Menschen danach streben, Sinn in ihrem Tun bzw. in den Geschehnissen um sie herum zu erkennen. Sinn ist umso wichtiger, je überraschender oder negativer eine Entwicklung bewertet wird. Die Einsicht in die vorliegende Notwendigkeit zur Veränderung kann überdies Blockaden im Denken der Organisationsmitglieder lösen und Engagement zur Veränderung hin dirigieren.<sup>313</sup>

Watzlawick u.a. beschreiben Umdeutung als wichtig für Veränderungsprozesse. Die Funktion einer Umdeutung liegt darin, die Bewertung eines Phänomens zu ändern, um mit einer Situation umgehen zu können oder sogar den Vorteil daran zu sehen, während die Situation nicht geändert wird oder gar nicht verändert werden kann. Die Umdeutung erfolgt also dadurch, dass in einer bestimmten Situation eine andere Sichtweise eingenommen wird und so auch mit unveränderlichen Situationen ein Vorankommen möglich ist. Wurde Menschen einmal transportiert, dass es verschiedene Perspektiven auf die Wirklichkeit ja sogar verschiedene Wirklichkeiten und Konstruktionen gibt, und wird dieses Erleben von Führungskräf-

---

<sup>312</sup> Vgl. Heitger/Doujak (2002) S. 120 f.

<sup>313</sup> Vgl. Gerkhardt/Frey (2006) S. 53.

ten ermöglicht, kann mit Ängsten und Verzweiflung umgegangen werden. Wird diese Denkweise von den MitarbeiterInnen verstanden, können sie selbst neue Perspektiven eröffnen, um so mit ihrer Angst umzugehen.<sup>314</sup>

Geyer/Kohlhofer legen ihren Fokus auf die Notwendigkeit ausgewogener authentischer Kommunikation. Wird von der Führungsspitze Positives übermäßig betont, werden von den Organisationsmitgliedern Nachteile und Probleme verstärkt entgegengehalten, um wieder eine Balance herzustellen. In so einem Fall hilft es, dass Führungskräfte die Beobachtung und Bewertung aufgreifen, ansprechen und versuchen, einen Einklang herzustellen.<sup>315</sup>

Wenn es um Veränderungsprozesse zum Personalabbau geht, empfehlen Hillebrand/Burmeister, frühzeitig mit der Kommunikation zu den geplanten Maßnahmen zu beginnen bevor die Verhandlungen mit der Personalvertretung abgeschlossen sind, da solche Vorhaben üblicherweise in einer Organisation durchsickern. Es sind auch die MitarbeiterInnen einzubinden, die gekündigt werden, um einerseits ein Erfassen des Themas zu ermöglichen und andererseits Maßnahmen für deren Outplacement zu entwickeln, wie beispielsweise Weiterqualifikation, Workshops oder Bewerbungstrainings.<sup>316</sup>

### **6.3 Nutzen**

Die Kenntnis des Modells der emotionalen Phasen und die damit verbundenen Gestaltungsoptionen sowie Maßnahmen oder Interventionen verbreitern die Palette der Führungskompetenz in Veränderungsprozessen. Führungskräften wird die Perspektive auf Gefühle als menschlich und funktional eröffnet und es wird deutlich, dass Emotionen im Wandel entstehen und durchlebt werden müssen.<sup>317</sup>

Um Führungskräften zu ermöglichen, individuell auf die Organisationsmitglieder einzugehen, gibt es drei zentrale Fragen, um die verschiedenen Phasen der Veränderung erkennen und entsprechend reagieren zu können. Erstens gilt es abzuschätzen, welche Emotion bei den betroffenen MitarbeiterInnen vorherrscht. Zweitens ist für die Führungskraft relevant, worum sich das Denken der MitarbeiterInnen dreht und drittens welches Verhalten bei den MitarbeiterInnen beobachtbar

---

<sup>314</sup> Vgl. Watzlawick u.a. (1992) S. 116 ff.

<sup>315</sup> Vgl. Geyer/Kohlhofer (2008) S. 43.

<sup>316</sup> Vgl. Hillbrand/Burmeister (2011) S. 17 f.

<sup>317</sup> Vgl. Heitger/Doujak (2002) S. 126.

ist.<sup>318</sup> Diese drei von Geyer/Kohlhofer angeführten Fragen entsprechen der Dreiteilung von Fühlen, Denken und Handeln spezifiziert für das Leadership in Veränderungsprozessen.

Wurde eine Veränderung einmal eingeleitet, können sich die Beteiligten einem emotionalen Prozess nicht entziehen. Da allerdings menschliche Konstruktionen höchst individuell sind, sind auch die Reaktionen auf Veränderungsprozesse sehr unterschiedlich. Es kann daher nicht davon ausgegangen werden, dass alle Menschen die emotionalen Phasen der Veränderung gleichermaßen durchlaufen oder durch Interventionen auf die gleiche Art beeinflussbar sind. Der Nutzen für die Führungsarbeit besteht darin, dass gewisse Gemeinsamkeiten und Muster erkennbar und zu einem Modell formbar sind, wodurch Handlungsoptionen für das Leadership in Veränderungsprozessen für Führungskräfte abgeleitet werden können.<sup>319</sup>

Die Kenntnis der emotionalen Phasen der Veränderung hilft Führungskräften ihre MitarbeiterInnen, deren Verhalten sowie die Hintergründe dafür besser zu verstehen und einordnen zu können. Es ist jedoch beobachtbar, dass die MitarbeiterInnen die emotionalen Phasen in unterschiedlicher Geschwindigkeit durchlaufen. Für die Führungsarbeit bedeutet das, dass MitarbeiterInnen sehr individuell einzuschätzen und entsprechend mit ihnen umzugehen ist. Vorherrschende Gefühle können sich des Weiteren von einem Tag auf den anderen schlagartig ändern, so kann beispielsweise tiefe Trauer und Verzweiflung in Wut übergehen.<sup>320</sup>

Was die zeitliche Abfolge in Veränderungsprozessen betrifft, so durchlaufen MitarbeiterInnen bestimmte Phasen und Emotionen nach ihren Führungskräften. Es ist daher wichtig in der Führungsarbeit, diesen Umstand im Gedächtnis zu behalten. Führungskräfte, die sich schon seit längerer Zeit mit einem bestimmten Prozess beschäftigen, vergessen oftmals ihre eigene Besorgnis und Abwehrreaktionen am Anfang und wie sie die Veränderungen erlebt haben. Daher ist es für das Leadership in Changeprozessen wichtig, diese Zeitverzögerung zu berücksichtigen und aktiv die nötige Geduld in die Führungsarbeit zu integrieren. Ein Hindernis

---

<sup>318</sup> Vgl. Groth (2013) S. 33.

<sup>319</sup> Vgl. Hofmann u.a. (2007) S. 16 f.

<sup>320</sup> Vgl. Groth (2013) S. 36 f.



auf diesem Weg kann allerdings Zeitdruck sein, der dann herrscht, wenn gewisse Veränderungen zu einem vorgegebenen Zeitpunkt umgesetzt sein müssen.<sup>321</sup>

Ein Unterschied in Bezug auf die Betroffenheit der MitarbeiterInnen in Veränderungsprozessen und erlebter Intensität der Emotionen ergibt sich auch aus verschiedenen anderen Gründen, die von Groth erhoben und nachfolgend dargestellt sind:<sup>322</sup>

- Für manche MitarbeiterInnen gibt es tiefe emotionale Einschnitte wie Degradierungen, während sich für andere im Arbeitsalltag nur Minimales ändert. Dieser Unterschied wirkt sich direkt auf die Intensität der empfundenen Emotionen aus.
- Veränderungsschmerzen und schlechten Erfahrungen aus vorhergehenden Veränderungsprozessen können Emotionen verstärken. Ein Gegensteuern durch die Führungskraft ist allerdings schwierig, wenn die Hintergründe und Geschichte nicht bekannt sind.
- Führungskräfte können auch beobachten, dass MitarbeiterInnen in bereits durchlaufene Phasen regredieren. Es sind dann entsprechende Schritte in der Führungsarbeit aus der Vorphase zu wiederholen. Beispielsweise kann es bei tiefer Trauer nochmals zu Wut kommen, die von der Führungskraft wiederum aufzufangen ist oder, bei erneuter Abwehr, sind wiederum die Fakten der Veränderungsnotwendigkeit zu kommunizieren.
- Es ist ebenfalls möglich, dass MitarbeiterInnen Schleifen drehen und in der emotionalen Entwicklung der Veränderungsphasen nicht weiterkommen. Führungskräfte sind auf den Plan gerufen, mit MitarbeiterInnen Lösungen zu erarbeiten, wenn diese beispielsweise in der Trauerphase stehen bleiben und sich nicht weiterentwickeln.
- Beim Durchlauf der emotionalen Phasen ergibt sich auch eine zeitliche Verschiebung über die verschiedenen Hierarchieebenen, wobei die emotionale Auswirkung top down abnimmt. Die Unternehmensspitze durchläuft die emotionalen Phasen zuerst, mit vergleichsweise geringen emotionalen Ausschlägen, da sie den Wandel bestimmt. Danach folgt das mittlere Management, dem auch noch ein Gestaltungsspielraum obliegt. Die unterste

---

<sup>321</sup> Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003) S. 162.

<sup>322</sup> Vgl. Groth (2013) S. 37 ff.

Ebene sind die MitarbeiterInnen, die zeitlich zuletzt und mit den größten Auswirkungen die emotionalen Phasen durchschreiten.

- In Anbetracht des Dauerwandels in manchen Organisationen kommen die MitarbeiterInnen nicht mehr bis zur Integrationsphase. Die Phase in der die Veränderung als neue Normalität gelebt wird, ist zu kurz bevor der nächste Wandel beginnt. Oder eine Veränderung beginnt bereits, wenn die Organisationsmitglieder noch in der Trauerphase des vorangegangenen Wandels sind. Ein Phasendurchlauf wird zu Ende gebracht und das Ergebnis des Dauerwandels ist das endlose Schleifendrehen aus Angst, Aggression und Depression.

Auch Becke wirft die Frage auf, ob Organisationen aufgrund des Paradigmas vom kontinuierlichen Wandel nicht überlebensnotwendige Stabilität beschädigen und so den Fortbestand des Unternehmens erst gefährden.<sup>323</sup>

Druck und Angst können einen Fluchtreflex bei den Betroffenen auslösen, worauf Heitger/Doujak eingehen. Der Fluchtreflex kann dabei als Triebfeder in zwei Richtungen wirken. Einerseits kann sich der Fluchtreflex als Abwehr und Verdrängung der Veränderungssituation in einem Wegschieben manifestieren. Andererseits kann er sich ins Gegenteil wenden, sodass Beteiligte die Veränderung herbeisehnen, um sich von der gegebenen Situation zu entfernen bzw. die Veränderung als Fluchtchance wahrnehmen.<sup>324</sup>

Auch Doppler beschreibt die Beobachtung, dass sich manche Organisationsmitglieder in Schock, Verleugnung oder Trauer zurückziehen, während andere die Veränderung als Chance erleben und sich frühzeitig einbringen, um mitzugestalten.<sup>325</sup>

Meiffert fokussiert seine Perspektive auf das Unbehagen der Organisationsmitglieder als Energiequelle und Antrieb. Führungskräfte sollten das aufnehmen und damit arbeiten, was von den Organisationsmitgliedern als nicht mehr tragbar deklariert wird. Die Trennung der Lager in Abwehrende und Begeisterte des Wandels nennt er SpielerInnen und UnternehmensbewohnerInnen. Konflikte und Abwehr in

---

<sup>323</sup> Vgl. Becke (2007) S. 25.

<sup>324</sup> Vgl. Heitger/Doujak (2002) S. 120 f.

<sup>325</sup> Vgl. Doppler (2006) S. 32.

Veränderungsphasen ergeben sich auch aus dem Aufeinandertreffen dieser beiden Bestrebungen. Die Herausforderung für Führungskräfte und Chance auf herausragende organisationale Gestaltung besteht darin, einen Wandel und eine Organisation so auszurichten, dass beide Lager Platz und Behagen finden.<sup>326</sup>

Geyer/Kohlhofer beschreiben das Phänomen der sich spaltenden Lager bei Veränderungsprojekten eindimensionaler und sachlicher. Langjährige Führungskräfte fühlen sich übergangen, wenn sie bei Veränderungsentscheidungen nicht einbezogen wurden, während andere Unternehmensmitglieder die Veränderung möglicherweise aus inhaltlichen begrüßen. Bei Unternehmenszusammenschlüssen ist es überdies ein Thema, wie das Führungsteam zusammenarbeiten wird, da es eine Vorbildfunktion innehat. Auf der Ebene der MitarbeiterInnen ist bei Mergers die Etablierung einer Konfliktberatung eine hilfreiche Maßnahme.

Change Leaders durchlaufen in einem Unternehmenszusammenschluss – als spezifischen Veränderungsprozess – ebenso emotionale Phasen und sehen große Herausforderungen vor sich. Es gilt verschiedene Erwartungen auszubalancieren, wie die alte Kultur zu bewahren, das neuausgerichtete Tagesgeschäft über die Bühne zu bringen, Anforderungen angemessen zu erfüllen und unter Zeitdruck einen Merger zu gestalten, der erst im Gehen entsteht. Nicht zuletzt sind auch Führungskräfte mit eigenen Sorgen um den weiteren beruflichen Werdegang beschäftigt. Um eine Problemhypnose zu verhindern und die eigenen Emotionen bearbeitbar zu halten, ist eine Übersicht über die bereits erreichten Erfolge hilfreich.<sup>327</sup>

Zur Bearbeitung von Veränderungen, Abbau von Energie und Aktivierung von Ressourcen, um sich auszutauschen sowie um Beteiligte einzubinden, bieten sich beispielsweise Workshops an. Im Rahmen solcher Maßnahmen kann für die Führungskraft auch der emotionale Status der MitarbeiterInnen ersichtlich sein und es eröffnet sich eine Möglichkeit, Feedback einzuholen und Verständnis sowie Kooperation zu fördern. Andererseits muss in der Kommunikation auch eine gewisse Perspektivenöffnung erfolgen, die ebenso wiederum verunsichernd sein kann. Ohne Wachsamkeit und Unsicherheit ist keine Aktivierung zur Veränderung bei den Organisationsmitgliedern zu erwirken.<sup>328</sup>

---

<sup>326</sup> Vgl. Meiffert (2007) S. 51 f.

<sup>327</sup> Vgl. Geyer/Kohlhauser (2008) S. 41 ff.

<sup>328</sup> Vgl. Doppler (2006) S. 36 ff.

Im Zusammenhang von Unternehmenszusammenschlüssen eröffnen sich emotionale Hintergründe, die auf besondere Art durch Führungskräfte zu bearbeiten sind. Die Unterschiedlichkeit von Unternehmenskulturen an sich ist dabei kein Grund für das Scheitern, es kommt darauf an, wie mit der Verschiedenheit umgegangen wird bzw. wie die Kulturen zusammen geführt werden. Werden Prozesse oder Produkte vom anderen Unternehmen übernommen, wird die Empfindung eines Schlechter-Seins ausgelöst und der Selbstwert gerät ins Wanken.

Durch Selbstwertverlust und die Rechtfertigungen geht Aufmerksamkeit und Energie verloren. Wertschätzung und Verabschiedung des Bisherigen hingegen helfen Neues annehmen zu können und sich nicht mehr negativ bewertet zu fühlen.

Zudem ist es für das Gelingen von Integration wichtig, dass diese sowohl für die MitarbeiterInnen als auch für die Unternehmensspitze gilt. Diese Verschmelzung auf allen Ebenen ist erlebbar zu machen, da sonst eine Öffnung erschwert wird.<sup>329</sup>

---

<sup>329</sup> Vgl. Geyer/Kohlhofer (2008) S. 42.

## 7 Conclusio

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse der Diplomarbeit präsentiert, Limitierungen aufgezeigt und ein Ausblick auf die nächsten möglichen Forschungsfragen gegeben.

### 7.1 Einleitung

Der erste Teil der Ergebnisdarstellung bezieht sich auf die Eckpfeiler und Voraussetzungen für erfolgreiches Leadership in Veränderungsprozessen. In Verbindung damit werden die beiden Forschungsfragen beantwortet. Es werden zunächst die Ergebnisse in Bezug auf den Beitrag systemtheoretischer Konzepte zu Leadership im organisationalen Wandel präsentiert. Danach werden die Ergebnisse aufbereitet, wie das Management von Emotionen Führungskräfte und MitarbeiterInnen im Change unterstützt. Als Kernkompetenz dabei wird das Leadership in den emotionalen Phasen der Veränderung in einem neuen erweiterten Modell präsentiert, das die Erkenntnisse aus der Untersuchung verschiedener Modelle zu diesem Thema verbindet und zusammenführt.

### 7.2 Ergebnisse

Zur Erforschung und Erarbeitung der Ergebnisse wurde ein Literaturstudium durchgeführt. Dieses hat in Bezug auf das Thema Leadership in Veränderungsprozessen nachfolgend angeführte Kernaspekte für die Führungsarbeit ergeben.

Zu den wichtigsten Aufgaben der Führung zählt es, das Überleben einer Organisation sicherzustellen. Es ist wichtig, kontinuierlich die Abläufe in der Organisation zu hinterfragen und die Aufmerksamkeit der Organisation auf die Veränderungen in der Unternehmensumwelt auszurichten. Für Change braucht dies die Entwicklung von Zielen, Strategien, Regeln und festgelegten Abläufen für die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen. Um neue Lösungen zu finden und mit Krisen umzugehen, erfordert es Kreativität und Teamarbeit. Notwendige Bedingungen für Veränderungen sind die Entschlossenheit der Unternehmensspitze, hohes Engagement der MitarbeiterInnen, umsetzbare Konzepte und entsprechendes Leadership, das durch den Prozess führt. Darüber hinaus ist der Faktor Mensch im Rahmen 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 gelin-

gen, wenn die menschliche Komponente, die nicht rational-analytisch zu berechnen und festzulegen ist, durch die Führungskraft eingebunden wird.

Um die zuvor genannten Kernaspekte und Voraussetzungen für eine solche Gestaltung von Leadership in Veränderungsprozessen zu erreichen, wurden zwei Säulen identifiziert. Diese sind systemisches Denken und Emotionsmanagement.

Der Beitrag des systemischen Denkens für Changeprozesse wurde ebenfalls anhand der Literatur ausgewertet und auf die nachfolgenden Aspekte verdichtet.

Die systemische Ausrichtung der Führungsarbeit führt zu einer Erweiterung der Perspektiven und zu einer Erhöhung der Anzahl an möglichen Vorgehensweisen. Systemisch denkende Führungskräfte nutzen Ressourcen- und Lösungsorientierung, anstatt dem Fokus auf Probleme oder deren Analyse verhaftet zu bleiben. Die Frage nach der Differenz und wie es in verschiedenen Situationen anders sein könnte, steht im Mittelpunkt. Die Vorgehensweise bei der Führungsarbeit und die Maßnahmen, die zu einer Veränderung in einem Organisationsbereich geführt haben, lassen sich aufgrund der Individualität und Autonomie der Organisationsmitglieder nicht ohne weiteres auf andere Systeme übertragen.

Ein Grundaspekt der Führungsarbeit ist es, dass aus einer Input-Relation kein direkter Output ansteuerbar ist. Ergebnisse sind des Weiteren bei MitarbeiterInnen nicht kalkulierbar. Es kann somit keine Handlung von einer Führungskraft gesetzt werden, die zielgerichtet bei den MitarbeiterInnen zu einer eindeutig festgelegten Veränderung oder Maßnahme im Change führt.

Organisationsmitglieder haben ihr eigenes Verständnis, Informationen auf ihre Weise aufzunehmen, zu verarbeiten und dann bestimmtes individuelles Verhalten an den Tag zu legen. Veränderungen können lediglich angestoßen werden, wobei auch Ablehnung und Widerstand entstehen können, die dann wiederum zu bearbeiten sind. Es ist dabei nur bedingt zielführend, bei Führungsarbeit Zwang auf MitarbeiterInnen auszuüben, da man diese nicht zwingen kann, sich für einen Change zu begeistern oder persönlich motiviert zu sein. In diesem Sinne ist es aufgrund deren Autonomie auch nur bis zu einem bestimmten Grad möglich, ein bestimmtes Verhalten zu erzwingen.

Für ManagerInnen leiten sich aus der Untersuchung Handlungsempfehlungen für das Herangehen an Organisationen im Wandel ab. Die Strukturen und MitarbeiterInnen sind zunächst wertzuschätzen und das Einleiten von Veränderungen ist auf diese abzustimmen. Da jede Eingabe zu Reaktionen aus dem System führt, ist

auch mit diesen angemessen umzugehen. Widerstand ist eine Konstruktion aus der Sicht der Verändernden, für MitarbeiterInnen ist es aus deren Perspektive vielmehr die Verfolgung der eigenen Ziele, aufbauend auf deren Perspektiven und Hintergründen.

Ein vergleichender Aspekt in Bezug auf die Ausrichtung des Leadership im Wandel ist es, Organisationen mit Trägheit zu beschreiben. Wenn sie einmal auf eine Richtung zusteuern, verfolgen sie wahrscheinlich eher diese, als eine andere Richtung. Die Auswirkung dieser Haltung für die Führung ist es, mehr Dynamik in das System zu bringen, um neue Wege zu erschließen und das System eher in Bewegung zu halten, um das Einschleifen von Routinen zu verhindern.

Andererseits wird Leadership in Veränderungsprozessen das Ergebnis einer zunehmenden Entgrenzung in Organisationen zugeschrieben. Wenn personelle oder hierarchische Strukturen aufgeweicht werden oder verschwinden, sinkt die Erfassbarkeit von Organisationen. Es kommt zu einer Dauerverflüssigung und Überbeweglichkeit, was Instabilität und Unsicherheit verursacht. Die Auswirkung auf die Führungsarbeit besteht darin, mit dem Energiemangel und der Unsicherheit der Organisationsmitglieder bzw. deren als Widerstand auslegbaren Reaktionen umzugehen. Für Führungskräfte bedeuten flexible Strukturen, dass Entscheidungen und Situationen nicht mehr vollständig erfassbar sind. Change Leaders benötigen die Kompetenz, Widersprüche aushalten zu können, da eine eindeutige Bewertung bestimmter Gegebenheiten nicht immer möglich ist. Ein Bestandteil der Führungsarbeit im Wandel ist es, zu akzeptieren, dass nicht alles planbar und genau umsetzbar ist, und dass unter Unsicherheit agiert wird.

Als zweite Säule der Führungsarbeit in Veränderungsprozessen wurde Emotionsmanagement untersucht. Das Studium der Literatur hat ergeben, dass durchgängig das Einbeziehen und Umgehen mit Emotionen in Veränderungsprozessen für die Führungsarbeit als wichtiger Erfolgsfaktor angeführt wird. Versachlichung und das Negieren von Emotionen werden dagegen als Grund für das Scheitern von Veränderungsprojekten angegeben.

Die Neurowissenschaft hat gezeigt, dass eher Gefühle den Verstand lenken als der Verstand die Gefühle kontrollieren kann. Es ist daher erforderlich, diese anzusprechen und Probleme emotional zu transportieren, um MitarbeiterInnen in einem Wandel bewegen zu können. Berührt eine Thematik nicht, wird keine Energie in Aufmerksamkeit oder die Umsetzung von Maßnahmen investiert. Das Emotions-

management ist daher in zwei Richtungen zu gestalten. Einerseits ist mit den Emotionen der MitarbeiterInnen umzugehen, sodass Unsicherheit, Lähmung oder Abwehr gegen Veränderungen vermieden oder reduziert werden. Andererseits sind genau diese Emotionen wie Unsicherheit und Angst nutzbar zu machen, um bei den MitarbeiterInnen einen Auftakt zur Veränderung anzustoßen. In Veränderungsprozessen ist daher situationsbezogen abzuschätzen, wann welche Herangehensweise einzusetzen ist.

Durch das Einbeziehen von Emotionen verbessert sich die Interaktion mit den MitarbeiterInnen und es sind bessere Leistungen sowie höhere Motivation zu beobachten. Überdies wird das Durchhaltevermögen in Krisen oder im organisationalen Wandel bei den MitarbeiterInnen gefördert. Ein weiteres Ergebnis ist die Reduktion von Absentismus und Krankenständen.

Als Kerninstrument für das Emotionsmanagement wurden das Modell der emotionalen Phasen in Veränderungsprozessen und die darauf abgestimmten Handlungsoptionen für das Leadership untersucht. Die Handlungsoptionen und der Phasenverlauf wurden aus verschiedenen Quellen zusammengestellt, was ein erweitertes Leadership-Modell ergeben hat. Diese Phasen mit den jeweiligen Führungsaufgaben umfassen Vorahnung, Schock, Verleugnung, Aggression, rationale Einsicht, emotionale Akzeptanz, Öffnung und Integration. In jeder Phase sind bestimmte Emotionen vorherrschend, die Auswirkungen auf den Veränderungsprozess haben und daher in der Führungsarbeit zu berücksichtigen sind. Für das Leadership in Veränderungsprozessen bedeutet das Kennen und Erkennen der emotionalen Phasen eine Erweiterung der Führungskompetenz und es werden Handlungsoptionen aufgezeigt, um Maßnahmen oder Interventionen zu setzen. Generell hat die Untersuchung ergeben, dass die Emotionen (Angst, Ärger, Wut, Trauer aber auch Verzweiflung, Lähmung bzw. Ohnmacht) in allen Phasen zuzulassen und aufzunehmen sind, solange diese nicht ausufern. Da menschliche Konstruktionen höchst individuell sind, sind auch die Reaktionen auf Veränderungsprozesse sehr unterschiedlich. Es ist daher von Führungskräften ebenso individuell auf MitarbeiterInnen einzugehen. Aufforderungen der Führungskräfte Emotionen zu unterdrücken, auszuschalten bzw. doch sachlich an die Veränderungsmaßnahmen heranzugehen, sind wenig hilfreich. Ein solches Vorgehen kann Gegenwehr auslösen, die sich in verschiedenen Formen von aktivem bis passi-



vem Widerstand äußert. Des Weiteren können emotionale Phasen nicht abgekürzt, vermieden oder umgangen werden.

In der Führungsarbeit ist Energie effizienter eingesetzt, sich zu überlegen, wie die Organisationsmitglieder erreichbar und welche Maßnahmen passend sind, als MitarbeiterInnen abzuwerten, in Ärgerschleifen oder Gegenwehr zu verharren oder Veränderungsvorhaben erzwingen zu wollen.

### **7.3 Limitierungen und Ausblick**

Eine empirische Untersuchung zu systemischem Leadership oder Emotionsmanagement wurde nicht durchgeführt, und stellt den Ansatzpunkt für weitere Forschung dar. Die Schwierigkeit bei einer solchen Untersuchung ist die Messung von Emotionen als Ereignis- oder Ergebnisgröße. Des Weiteren ist es schwierig zu erheben, wie sich die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten des Leadership im Wandel auf die Emotionen der Beteiligten auswirken, da das emotionale Erleben auch dem systemischen Denken nach höchst individuell ist.

Ein Thema für weiterführende Forschung ist es auch, wie die beiden Leadership-Säulen, systemisches Denken und Emotionsmanagement im Kompetenzprofil von Führungskräften in Trainings zu erweitern bzw. zu aufzubauen sind.

## 8 Literaturverzeichnis

- Ameln, F. von / Kramer, J. / Stark, H. (2009): Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und blinde Flecke, 1. Aufl., Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Ameln, F. von / Kramer, J. (2007): Organisationen in Bewegung bringen, 1. Aufl., Heidelberg: Springer
- Argyris, C. (1994): On Organizational Learning, 1. Aufl., Cambridge: Blackwell
- Argyris, C. (1997): Wissen in Aktion, 1. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta
- Argyris, C. / Schön, D. (1996): Organizational Learning II. Theory, Method and Practice, 1. Aufl., New Jersey: FT Press
- Baeker, D. (1999): Die Organisation als System, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Baudisch, C. (2004): Start Making Sense! Wie Führungskräfte Sinn stiften können, in: Boos, F. / Heitger, B. (Hrsg.): Veränderung – Systemisch, 1. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, S. 174-178
- Baumgartner, I. / Häfele, W. / Schwarz, M. / Sohm, K. (2000): OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung, 6. Aufl., Bern: Haupt
- Becke, G. (2007): Vom Erhalten durch Verändern zum Veränderung durch Erhalten, in: Organisationsentwicklung, 2007/01, S. 18-25
- Benien, K. (2009): Die Führungskraft als Coach – Chancen, Schwierigkeiten, Voraussetzungen, in: Schulz von Thun, F. / Kumbier, D. (Hrsg.): Impulse für Führung und Training, 1. Aufl., Hamburg: Rowohlt, S. 43 - 73
- Boos, F. / Heitger, B. / Hummer, C. (2004): Veränderung – Systemisch, in: Boos, F. / Heitger, B. (Hrsg.): Veränderung – Systemisch, 1. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, S. 13-45
- Buchinger, K. / Schober, H. (2006): Das Odysseusprinzip. Leadership revisited, 1. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta
- Covey, S. (2008): Die effektive Führungspersönlichkeit. Prinzipienorientiert managen, 4. Aufl., Frankfurt am Main: Campus
- Doppler, K. / Fuhrmann, H. / Lebbe-Waschke, B. / Voigt, B. (2011): Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen, 2. Aufl., Frankfurt/New York: Campus
- Doppler, K. (2003): Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Campus
- Doppler, K. (2006): Führen in Zeiten der Veränderung, in: Organisationsentwicklung, 2006/01, S. 28-39
- Doppler, K. / Lauterburg, C. (1999): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 8. Aufl., Frankfurt/New York: Campus
- Doppler, K. / Voigt, B. (2012): Feel the Change, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Campus
- Elger, C. (2009): Neuroleadership, 1. Aufl., München: Haufe

- Ellebracht, H. / Lenz, G. / Osterhold, G. (2009): Systemische Organisations- und Unternehmensberatung, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Förster, H. von (2005): Ethik und Kybernethik zweiter Ordnung, in: Watzlawick, P. / Nardone, G. / Shazer, S. de (Hrsg.): Kurzzeitherapie und Wirklichkeit, 3. Aufl., München: Piper, S. 71-89
- Förster, H. von (2009): Entdecken oder Erfinden - Wie lässt sich verstehen verstehen? in: Gumin, H. / Meier, H. (Hrsg.): Einführung in den Konstruktivismus, Bd. 5, 11. Aufl., München: Piper, S. 41-88
- Forster, W. (2004): Emotionaler Aufruhr und soziale Verarbeitung, in: Lohmer, M. (Hrsg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen, 2. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, S.119-139
- Fried, A. (2001): Konstruktivismus, in: Weik, E. (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 29-60
- Gerkhardt, M. / Frey, D. (2006): Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells, in: Organisationsentwicklung, 2006/04, S. 48-59
- Geyer, G. / Kohlhofer, I. (2008): Emotionen in M&A Projekten. Öl oder Sand im Getriebe, in: Organisationsentwicklung, 2008/03, S. 39-45
- Giernalczyk, T. / Lohmer, M. / Heimer, C. / Albrecht, C. (2012): Führung aus psychodynamischer Perspektive, in: Giernalczyk, T. / Lohmer, M. (Hrsg.): Das Unbewusste im Unternehmen, 1. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 41-56
- Glaserfeld, E. von (2005): Radikaler Konstruktivismus oder die Rekonstruktion des Wissens, in: Kurzzeitherapie und Wirklichkeit, 3. Aufl., München: Piper, S. 43-58
- Glaserfeld, E. von (2009): Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität, in: Gumin, H. / Meier, H. (Hrsg.): Einführung in den Konstruktivismus, Bd. 5, 11. Aufl., München: Piper, S. 9-40
- Glasl, F. (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8. Aufl., Bern: Haupt
- Goleman, D. / Boyatzis, R. / McKee, A. (2002): Emotionale Führung, 1. Aufl., München: Econ
- Gössler, M. (2013): Coaching in Veränderungsprozessen, in: Organisationsentwicklung, 2013/03, S. 52-54
- Groth, A. (2008): Führungsstark in alle Richtungen, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Campus
- Groth, A. (2013): Führungsstark im Wandel, 2. Aufl., Frankfurt am Main: Campus
- Hall, A. D. / Fagen, R. E. (1956): Definition of System, in: Bertalanffy, L. von / Rappaport, A. (Hrsg.): General Systems Yearbook 1, S. 18-29, bezogen unter: <http://www.iss.org/yearbook/1-C%20Hall%20&%20Fagen.pdf>, Zugriff am 14.11.2013
- Heitger, B. / Doujak, A. (2002): Harte Schnitte, neues Wachstum. Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im Changemanagement, 1. Aufl., Frankfurt/Wien: REDLINE WIRTSCHAFT bei ueberreuter

- Hillebrand, M. / Burmeister, L. (2011): Die dunkle Seite des Managements. Wie man in Personalabbauprozessen aus der Hilf- und Sprachlosigkeit findet, in: Organisationsentwicklung, 2011/03, S. 13-20
- Hinterhuber, H. (2003): Leadership, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch
- Hofmann, H. / Walther, I. / Schrems, I. (2007): Veränderungen umsetzen und gestalten. Reflexionen, Methoden, Beispiele, 1. Aufl., Wien: Facultas
- Höhler, G. (2002): Die Sinn-Macher. Wer siegen will, muss führen, 1. Aufl., München: Econ Ullstein List
- Kets de Vries, M. / Balazs, K. (2004): Die Psychodynamik des Organisationswandels, in: Lohmer, M. (Hrsg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen, 2. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, S. 161-197
- Kiefer, T. (2002): Die Macht positiver und negativer Gefühle in der Arbeitswelt, in: Personalführung, 2002/12, S. 49-55
- Kohlhauser M. / Assländer, F. (2005): Organisationsaufstellungen evaluiert. Studie zur Wirksamkeit von Systemaufstellungen in Management und Beratung, 1. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer
- Königswieser, R. (2006): Das Überbringen schlechter Nachrichten, in: Hillebrand, M. / Sonuc, E. / Königswieser, R. (Hrsg.): Essenzen der systemischen Organisationsberatung, 1. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer, S. 64-75
- Königswieser, R. / Hillebrand, M. (2011): Einführung in die systemische Organisationsberatung, 6. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer
- Kotter, J. (1996): Leading Change, 1. Aufl., Boston: Harvard Review Press
- Kriz, J. (1992): Grundkonzepte der Systemtheorie 1. Chaos und Struktur, 1. Aufl., München: Quintessenz
- Kriz, J. (1999): Systemtheorie für Psychotherapeuten, Psychologen und Mediziner, 1. Aufl., Wien: Facultas
- Kriz, J. (2010): Systemtheorie als eine Metatheorie zur Integration psychotherapeutischer Ansätze, in: Psychotherapie im Dialog 11, S. 28-34, bezogen unter:  
[http://www.researchgate.net/publication/241277522\\_Systemtheorie\\_als\\_eine\\_Metatheorie\\_zur\\_Integration\\_psychotherapeutischer\\_Anstze](http://www.researchgate.net/publication/241277522_Systemtheorie_als_eine_Metatheorie_zur_Integration_psychotherapeutischer_Anstze), Zugriff am 02.11.2013
- Krizanits, J. (2013): Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung, 1. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer
- Krizanits, J. / Gamm, U. (2004): Ordnung in der Organisation – wie Change die Ordnung auf den Kopf stellt und wann das in Ordnung ist, in: Boos, F. / Heitger, B. (Hrsg.): Veränderung – Systemisch, 1. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, S. 259-278
- Krusche, B. (2008): Paradoxien der Führung. Aufgaben und Funktionen für ein zukunftsfähiges Management, 1. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer

- Ladensack, K. (1994): Führung im Wandel – Prozesse und Probleme bei der gesellschaftlichen Transformation, in: Rosenstiel, L. von (Hrsg.): Führung im Systemwandel, 1. Aufl., München: Hampf, S. 13-48
- Lohmer, M. / Giernalczyk, T. (2012): Psychodynamik und Unbewusstes in Unternehmen, in: Giernalczyk, T. / Lohmer, M. (Hrsg.): Das Unbewusste im Unternehmen, 1. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 7-24
- Luhmann, N. (1987): Soziale Systeme, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Maturana, H. (1982): Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit, 1. Aufl., Braunschweig: Vieweg
- Meiffert, T. (2007): I would prefer not to...Anmerkungen zum Unbehagen in Organisationen, in: Organisationsentwicklung, 2007/01, S. 48-52
- Obholzer, A. (2004): Führung, Organisationsmanagement und das Unbewusste, in: Lohmer, M. (Hrsg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen, 2. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, S.79-97
- Oppermann-Weber, U. (2001): Handbuch Führungspraxis, 1. Aufl., Berlin: Cornelsen
- Orthey, F. M. (2013): Systemisch Führen, 1. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Owen, H. (2001): The Spirit of Leadership. Führen heißt Freiräume schaffen, 1. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer
- Panse, W. / Stegmann, W. (2006): Kostenfaktor Angst. Wie Ängste in Unternehmen entstehen, in: Prager, S. / Hlous, N. (Hrsg.): Psychosoziale Krisen in Unternehmen, 1. Aufl., Wien: Facultas, S. 24
- Pieler, D. (2003): Neue Wege zur lernenden Organisation, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Pinnow, D. (2005): Führen, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Prager, S. / Hlous, N. / Beneder, D. / Grote, D. / Grubich, M. / Lampl, A. / Lastin, S. / Radax, A. / Strunz, V. / Summhammer, E. / Tatra, V. (2006): Psychosoziale Krisen in Unternehmen, 1. Aufl., Wien: Facultas
- Rosenberg, M. (2010): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens, 9. Aufl., Paderborn: Junfermann
- Rosenstiel, L. von / Comelli, G. (2003): Führung zwischen Stabilität und Wandel, 1. Aufl., München: Vahlen
- Roth, G. (2003): Fühlen, Denken, Handeln, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Roth, S. (2000): Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements, in: Organisationsentwicklung, 2000/02, S. 14-21
- Rüegg-Sturm, J. (2003): Organisation und organisationaler Wandel, 2. Aufl., Wiesbaden: Westdeutscher
- Schein, E. (2010): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung, 3. Aufl., Köln: Edition Humanistische Psychologie
- Schlippe, A. von / Schweitzer, J. (2003): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 9. Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

- Schlippe, A. von / Schweitzer, J. (2012): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung 1. Das Grundlagenwissen, 1. Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Schlippe, A. von / Schweitzer, J. (2010): Systemische Intervention, 2. Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Schmidt-Atzert, L. (1996): Lehrbuch der Emotionspsychologie, 1. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer
- Schreyögg, G. (1999): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Schulz von Thun, F. (2001): Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen, 34. Aufl., Hamburg: Rowohlt
- Senge, P. (1999): Die fünfte Disziplin, 7. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta
- Sieben, B. (2007): Management und Emotionen. Analyse einer ambivalenten Verknüpfung, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Campus
- Simon, F. B. (2004): Gemeinsam sind wir blöd?! Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten, 1. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer
- Simon, F. B. (2007): Die Kunst nicht zu lernen, 4. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer
- Simon, F. B. (2011): Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus, 5. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer
- Sulz, S. / Hauke, G. / Kress, B. / Graf, C. (2013): Mit den Emotionen gehen, in: Organisationsentwicklung, 2013/03, S. 37-43
- Szabo, E. (2007): Hat denn überall der Boss das letzte Wort? Ein Streifzug durch die Forschung zum Thema Partizipation, Führung und Kultur, in: Organisationsentwicklung, 2007/03, S. 4-13
- Thiel, H.-U. (2009): Konflikte und Widerstand im Kontext von Organisationsentwicklung, in: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung, 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 231-250
- Trebesch, K. (2007): Die Beteiligung der Betroffenen in Veränderungsprozessen. Die Unterscheidung der ideologischen und funktionalen Begründung, in: Organisationsentwicklung, 2007/03, S. 31-34
- Turck, D. / Faerber, Y. / Zielke, C. (2007): Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung, 1. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer
- Urban, F. (2008): Emotionen und Führung, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Watzlawick, P. (2005): Die Konstruktion klinischer Wirklichkeit, in: Watzlawick, P. / Nardone, G. / Shazer, S. de (Hrsg.): Kurzzeittherapie und Wirklichkeit, 3. Aufl., München: Piper, S. 25-41
- Watzlawick, P. / Weakland, J. / Fisch, R. (1992): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, 5. Aufl., Bern: Huber
- Weick, K. E. (1995): Der Prozeß des Organisierens, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Willke, H. (2000): Systemtheorie 1. Grundlagen, 6. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius
- Zimbardo, P. / Gering, R. (2004): Psychologie, 16. Aufl., München: Pearson