

# Wie ent-heroisiert man Führungskultur?

## Erfahrungen eines Change Projektes der Triumph International AG Österreich

*Üblicherweise werden im Zuge von Veränderungsprozessen klar definierte Entscheidungen getroffen und anschließend schrittweise umgesetzt. Führungskräfte und Mitarbeiter sollen nicht nur Verständnis dafür aufbringen, sondern sich auch aktiv daran beteiligen. In einem bislang «heroisch» geführten Unternehmen wird dabei die Frage nach dem Führungsverständnis evident. Balanciert man im Rahmen eines Veränderungsprozesses die Umsetzung von «Hard Facts» mit der Arbeit an einem «post-heroischen» Verständnis von Führung, können wichtige zusätzliche Hebel für eine erfolgreiche Umsetzung genutzt werden.*

Veränderungen in Organisationen erfolgen zum Großteil über die Gestaltung von Rahmenbedingungen, die für weitere Entscheidungen bindenden Charakter haben. Solche Festlegungen werden zu Prämissen für zukünftige Entscheidungen und sollen diese in bestimmte Bahnen lenken. Dabei sind entscheidbare von unentscheidbaren Entscheidungsprämissen zu differenzieren (Luhmann 2011). Entscheidbare Prämissen, die explizit getroffen und relativ zielgerichtet umgesetzt werden können, finden wir etwa bei Strukturen, Rollen, Strategien, Geschäftsprozessen und Projekten. Zu unentscheidbaren Prämissen zählen zum Beispiel informelle Kommunikationswege, Werte oder kulturelle Faktoren. Die Organisation kann sich zwar vornehmen, dass sich ihre Mitglieder an bestimmten Werten und Verhaltensweisen orientieren sollten, man kann aber keine ausdrückliche Anordnung herausgeben wie zum Beispiel: «Ab 1. Januar 2013 leben wir in unserem Unternehmen neue Werte und die lauten...».

Was sehr theoretisch klingt, hat einen durchaus praktischen Hintergrund: Die Absicht, bestimmte Veränderungen in einer Organisation durchzuführen zielt in erster Linie auf die Gestaltung von entscheidbaren Prämissen ab. Zum Beispiel bringt die Formulierung einer neuen Strategie die Definition neuer Geschäftsfelder mit sich, die im Rahmen bestimmter Abläufe von Rollen- und Stelleninhabern umgesetzt werden. Praktiker im Feld des Change Managements wissen, dass man damit allerdings nicht selten auch an Grenzen stößt, denn nicht alles lässt sich zielgerichtet und reibungslos verändern. Der Grund dafür findet sich unter anderem bei den unentscheidbaren Prä-

missen. Insbesondere gilt das für Phänomene der Unternehmenskultur, welche wir als Grundannahmen definieren, die von einer Gruppe über einen längeren Prozess externer Anpassung und interner Integration erlernt werden (Schein 2010). Obwohl solche Grundannahmen unentscheidbar sind, bedeutet dies nicht, dass sie unveränderbar wären: Der Unterschied liegt in der Zielorientierung und Geschwindigkeit bei der Umsetzung. Die Arbeit an den unentscheidbaren Prämissen, deren Ergebnisse wenig vorhersehbar und daher auch schwieriger zu lenken sind, ist besonders herausfordernd, denn eine Veränderung kultureller Muster benötigt mehr Zeit als etwa eine Veränderung von Strukturen und Prozessen.

Um das soziale Konstrukt Organisationskultur zu bearbeiten, bietet sich die Betrachtung von Geschichten an, die in einer Organisation von ihren Mitgliedern erzählt werden. Diese werden in Form von Anekdoten, Witzen, Gleichnissen, Legenden, Mythen, etc. als Formen der Kommunikation von Verhaltenserwartungen bzw. -bewertungen verwendet und repräsentieren das «selbstgesponnene Bedeutungsgewebe», das auch als «die Kultur» einer Organisation betrachtet werden könnte (Geertz 1987). Geschichten verdeutlichen Sachverhalte, sind einprägsam, helfen Orientierung zu schaffen und mit Ambiguitäten umzugehen. Das gilt ganz besonders für Veränderungsvorhaben, denn diese beginnen mit Geschichten («wir müssen uns ändern, weil...»), reproduzieren alte Geschichten («ja, damals war alles einfacher») und liefern Stoff für neue Geschichten («in Zukunft werden wir ...»). Die in diesem Artikel erwähnten Zitate von Führungskräften und Mitarbeitern

des beschriebenen Unternehmens sollen solche Geschichten repräsentieren und die Arbeit an unentscheidbaren Entscheidungsprämissen dokumentieren.

### Führung und Heldentum?

Schein (2010) beschreibt Kultur und Führung als zwei Seiten ein und derselben Medaille: Führung prägt die Organisationskultur und wird gleichzeitig von der Kultur einer Organisation beeinflusst. Das Führungspersonal ist durch seine exponierte Position zugleich Quelle, Thema und Inhalt von Geschichten, die in Organisationen erzählt werden (Martin und Siehl 1983). Dadurch erhält das Führungspersonal eine besondere Rolle und seine Handlungen werden nicht selten «heroisiert». Helden stilisieren sich oft selbst und werden gleichzeitig zu Helden gemacht. Das Ergebnis eines solchen sozialen Konstruktionsprozesses liefert die Grundlage für weiteres Verhalten. Mitarbeiter von «heldenhaften» (und manchmal autoritär auftretenden) Führungskräften verlassen sich derart auf ihre Vorgesetzten, dass sie in erster Linie nur das ihnen Aufgetragene durchführen, eigenen Ideen wenig Vertrauen schenken und eher geringe Initiative zeigen.

*«Führung früher erlebten wir, indem wir Befehle ausführten ohne zu fragen oder unsere eigene Meinung sagen zu dürfen.»* (Teamlead)

Die Metapher des stoischen, alles überblickenden, alles wissenden Helden an der Spitze des Unternehmens, der die richtigen Entscheidungen trifft, alle Gefahren umschiff und die Mannschaft in den sicheren Hafen bringt, mag in manchen Situationen als hilfreich und sogar erwünscht scheinen (Deal und Kennedy 2000). In Zeiten umfassender Veränderungen wird jedoch erkennbar, dass Führungskräfte nicht auf alles eine Antwort wissen und nicht jedes Problem alleine lösen können. Zu umfangreich, komplex und widersprüchlich sind viele Veränderungsvorhaben. Das Führungspersonal ist gut beraten, diesen Umstand zu akzeptieren und rechtzeitig an seiner eigenen «Ent-Heroisierung» zu arbeiten. Führung der Zukunft ist post-heroisch: Sie fragt die Mitarbeiter nach deren Lösungsvorschlägen und konzentriert sich auf die Förderung und Entwicklung der Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter.

«Whereas the heroic manager of the past knew all, could do all and could solve every problem, the post-heroic manager asks how every problem can be solved in a way that develops other people's capacity to handle it. (...) These organizations do not work if it is left to one person. Everyone has to be capable or nothing happens.» (Charles Handy 1989)

Wie können im Rahmen eines umfassenden Veränderungsprozesses sowohl die beabsichtigten Ziele umgesetzt als auch die Führungskultur derart gestaltet werden, dass sie als Hebel für die Umsetzung genützt werden kann? Wie kann eine Organisation an einer «ent-heroisierten» Führungskultur arbeiten? Wir wollen diese Fragen an Hand eines Veränderungsprozesses bei Triumph International AG, Österreich behandeln und interessieren uns für die dabei erzählten Geschichten. Gerade an deren Inhalten kann man viel über die Veränderung von Organisationskultur erfahren.

### Triumph International

Die Triumph International Gruppe wurde vor über 125 Jahren als Korsettmanufaktur im württembergischen Heubach gegründet und ist heute mit 37.500 Mitarbeitern in über 120 Ländern einer der Global Player in der Lingerie-Branche. Unter den Hauptmarken Triumph, sloggi, Valisère und HOM entwickelt, produziert und vertreibt Triumph seine Produkte im Handel und in eigenen Läden.

Die rund 1.600 Mitarbeiter der Triumph International AG, Österreich sind hauptsächlich in den Bereichen Produktentwicklung, Produktion, Distribution sowie in der lokalen Marketing- und Vertriebsorganisation tätig. Darüber hinaus steuert die österreichische Organisation ein auf Partnerunternehmen in verschiedenen europäischen Ländern aufgebautes Produktionsnetzwerk.

Der hier beschriebene Fall betrifft die Triumph International AG, Österreich.

### Ausgangslage und «Case for Action»

Als Anfang 2006 eine neue Führung die Leitung des österreichischen Standortes übernahm, blickte das Unternehmen auf eine durch sehr erfolgreiche Identifikationsfiguren geprägte Geschichte zurück, die das Unternehmen aufgebaut und jahrzehntelang geführt haben. Diese Zeit struktureller, organisatorischer und personeller Stabilität brachte gleichzeitig eine Gruppe funktional orientierter Führungskräfte hervor, die sich über Jahrzehnte ein klares Wissens- und Informationsmonopol erarbeiteten.

*«Die einzelnen Abteilungsleiter habe ich als Einzelkämpfer erlebt, die darauf bedacht waren, ihr Wissen bei sich zu behalten und damit beim Vorstand als unersetzlich zu gelten.»* (Head of Production Services)

Aus dem Umfeld des Unternehmens machte sich jedoch massiver Veränderungsdruck bemerkbar: Zunehmende Volatilität der Märkte, der Aufbau weiterer Distributionskanäle sowie die

zeitgleiche Entwicklung integrierter globaler Prozesse und Strukturen in der weltweit agierenden Firmengruppe. In diesem Umfeld kamen viele Führungskräfte insbesondere der mittleren Ebene mit ihrem bisherigen Führungsverständnis an ihre Grenzen, was sich exemplarisch an den folgenden Beobachtungen zeigte:

- Die berufliche Sozialisierung war mehrheitlich durch eine «patriarchalische Führung» geprägt, und an dieses Umfeld angepasste Personen wurden entsprechend gefördert.
- Mehrheitlich hatte die mittlere Führungsebene keine Kenntnisse der Anforderungen des Marktes und zeigte anfangs wenig Verständnis für Notwendigkeit und Dringlichkeit von Veränderungen.
- Die Pflege des Status Quo wurde von vielen als zentrale Führungsaufgabe angesehen, und bei diversen Veränderungen trat bezüglich des Vorgehens eine gewisse Hilflosigkeit zum Vorschein.

Manche Führungskräfte wirkten zu Beginn des Veränderungsprozesses wie paralysiert, was für die Organisation gefährlich geworden wäre (Martin und Meyerson 1988). Der umfassende Veränderungsprozess, der in Gang gesetzt wurde, sollte die operative Leistungsfähigkeit steigern und die Anpassungsfähigkeit an das dynamische Umfeld verbessern.

**Der Veränderungsprozess**

Der Veränderungsprozess kann im Wesentlichen auf drei Phasen mit folgenden Schwerpunkten zusammengefasst werden (vgl. Abbildung 1):

- Phase 1: Schaffung der Grundlagen und Initiierungsphase
- Phase 2: Anlaufphase
- Phase 3: Verbreiterungs- und Vertiefungsphase

Betrachtet man die Mittellinie der Abbildung 1, ist zu erkennen, dass sowohl die Gestaltung der entscheidbaren Prämissen (Strategieentwicklung, neue Strukturen in Form von Expertenteams, adaptierte Prozesse, etc.) sichergestellt, als auch auf der Ebene der unentscheidbaren Prämissen (z.B. Führungskultur) bewusst gearbeitet wurde. Die Veränderungsinitiativen haben immer beide Arten der Prämissen berücksichtigt, jedoch in unterschiedlichen Intensitäten (vgl. Abbildung 2). Im Folgenden sollen die einzelnen Maßnahmen erläutert werden:

**Phase 1 – Grundlagen schaffen und Veränderungsprozess initiieren**

Eine der ersten Maßnahmen war, dass das bisher nur lose kooperierende Management (d.h. General Manager und die jeweiligen leitenden Personen für Finance, Human Resources und Produktion) sich explizit als Management-Team etablierte und eine

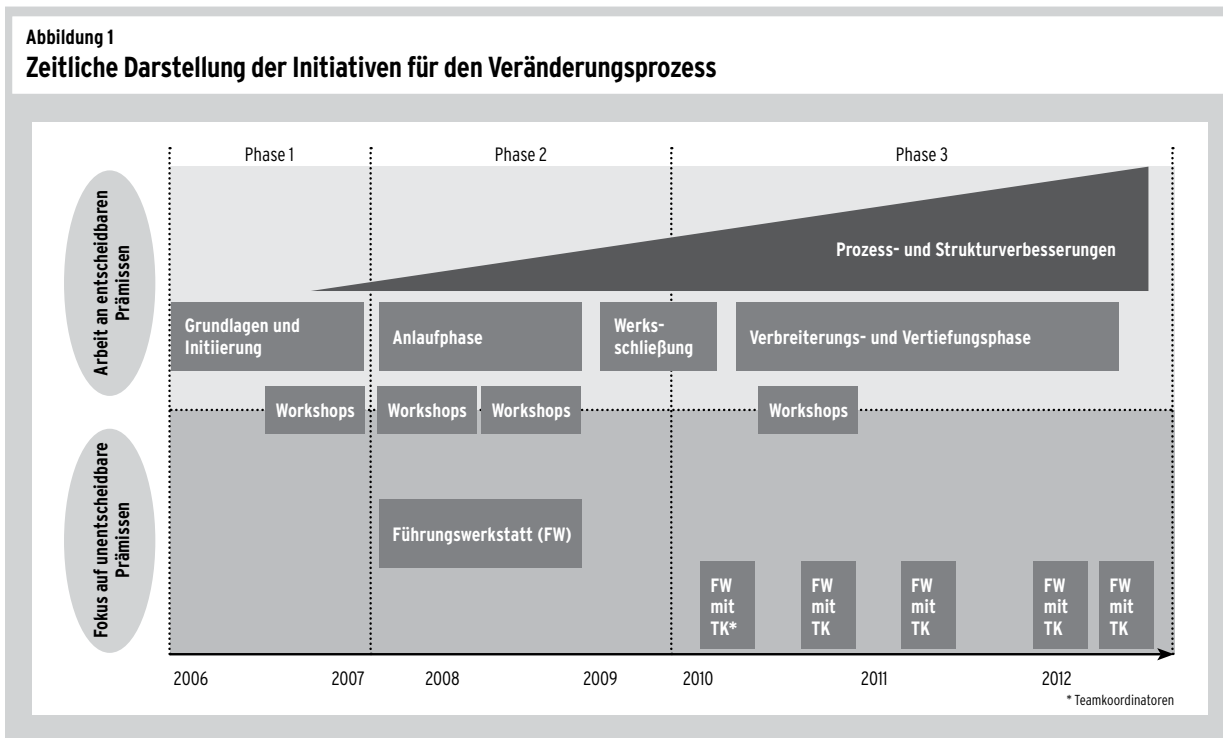
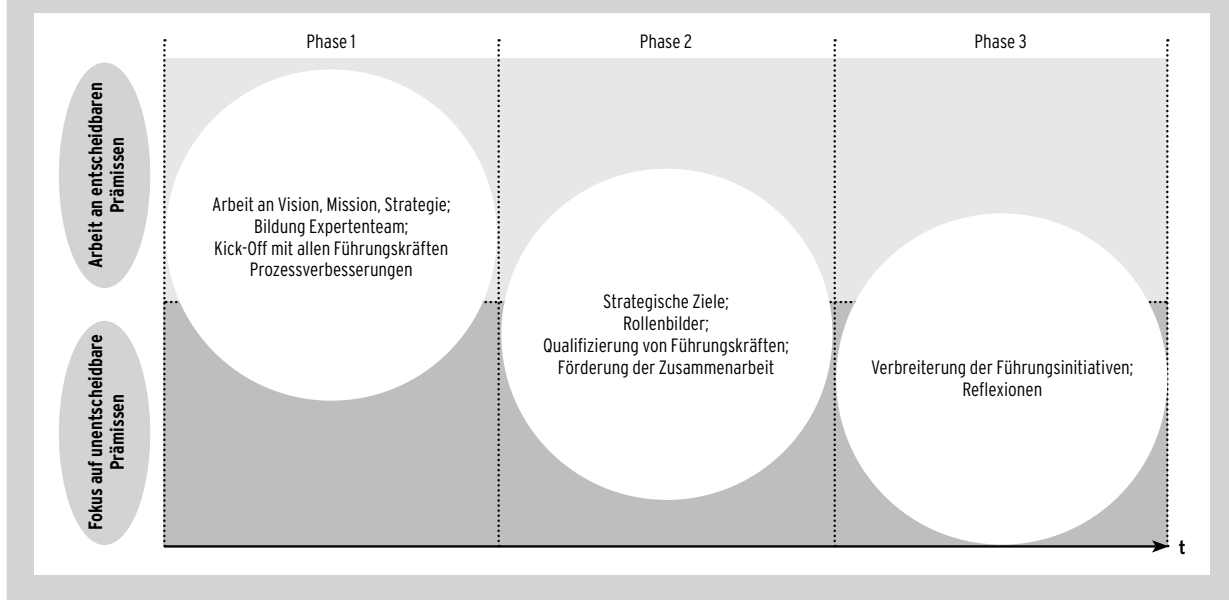


Abbildung 2

## Darstellung der Arbeiten an entscheidbaren und unentscheidbaren Prämissen



Reihe von Workshops durchführte. Ausgehend von einer gemeinsam erarbeitenden Situationsbeschreibung wurden Vision, Mission Statement und strategische Unternehmensziele formuliert und in weiterer Folge mit der Konzernführung abgestimmt.

Da die Verbesserung der Prozessabläufe als wichtiger Schwerpunkt identifiziert wurde, entschied die Geschäftsleitung, das Konzept des Kontinuierlichen Verbesserungs-Prozesses («Continuous Improvement Process» bzw. CIP) einzusetzen (Kostka und Kostka 2008). Um die Instrumente des CIP zu etablieren, wurde ein Experten-Team («CIP-Team») gebildet, das sich insbesondere auf die Umsetzung von Prozessverbesserungen konzentrierte. Wichtiges Gestaltungselement dabei war es, Potenzialträger des eigenen Unternehmens ins Team zu bringen und direkt an die Geschäftsleitung berichten zu lassen. Das Team war von Anfang an in alle Kernaktivitäten aktiv eingebunden und stellte als eine der wichtigsten strukturellen Maßnahmen ein wesentliches Erfolgskriterium für den langfristigen, evolutionären Veränderungsprozess dar.

«Das Denken in Prozessen, das Einführen von CIP, die externen Workshops(...) all das hat zur Veränderung beigetragen.»  
(Head of CAD/CAM)

Die mittlere Führungsebene sollte die Grundphilosophie der Veränderung nicht nur verstehen und aktiv unterstützen, son-

dern war von den Veränderungen der Abläufe und den damit resultierenden neuen Strukturen selbst besonders betroffen. Es war wichtig, die dadurch entstandene persönliche Verunsicherung der Führungskräfte zu adressieren und ihre Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung zu wecken. Die Notwendigkeit eines neuen Kooperations- und Führungsverständnisses war evident.

«Als ich in dieses Unternehmen kam, herrschte ein absolut autoritärer Führungsstil. Dieser zog sich durch alle Abteilungen. Die einzelnen Abteilungen arbeiteten so, dass sie für sich das beste Ergebnis erzielten. Ein Miteinander gab es kaum bis gar nicht.»

(Head of CAD/CAM)

Um den Veränderungsprozess zu initiieren, wurde eine Kick-Off-Veranstaltung mit allen Führungskräften und der Geschäftsleitung durchgeführt. Ziel war es, Verständnis für die Notwendigkeit zur Veränderung zu schaffen, die Initiativen gemeinsam zu gestalten, ein klares Signal zu geben, sich mit dem Thema Führungskultur intensiver auseinanderzusetzen und erste Veränderungen einzuleiten. In Folge wurden in regelmäßigen Abständen weitere prozessbegleitende Workshops durchgeführt (Die Workshops wurden von Herrn Rupert Sitz, S.I.T.Z. Consulting, begleitet).

*«Wir haben gemeinsam gearbeitet, lebendiger. Workshops mit einem Vorstand auf gleicher Augenhöhe gab es nie davor, eigene Vorschläge konnten eingebracht werden.»*  
(Head of Technical Services & Processes)

Das CIP-Team entwickelte und implementierte diverse die Transformation unterstützende Methoden, die es in ersten Teilprozessen umsetzte. Da die Vorgehensweise des CIP stark auf die an der direkten Wertschöpfung beteiligten Mitarbeiter fokussiert ist, wurden diese in den Veränderungsprozess miteinbezogen. Dieser Schritt zur «Ent-Heroisierung» führte zu einer enormen «Bottom-Up»-Dynamik: Die Mitarbeiter beteiligten sich engagiert und drängten auf erfolgreiche Umsetzung der von ihnen initiierten Veränderungen. Die Stabilität der historisch gewachsenen Prozesse basierte in vielen Fällen auf dem Wissen einzelner Führungskräfte. Mit Hilfe des Prozessmanagements wurden teilweise informelle und intransparente Abläufe sichtbar gemacht.

*«Wir wurden gefordert mitzudenken, mitzumachen... mündige Menschen, deren Hirn nicht – wie in der Vergangenheit – an der Rezeption abgegeben wurde.»*  
(Teamkoordinatorin)

**Phase 2 – Anlaufphase: an Dynamik gewinnen und Führungskräfte qualifizieren**

In dieser Phase wurden zunächst wichtige Entscheidungen in die Wege geleitet (z.B. die Definition strategischer Ziele und Definition von Rollen), aber bereits verstärkt auf unentscheidbare Prämissen (wie die Arbeit an einer neuen Führungskultur) fokussiert. Zunächst wurden aus strategischen Zielen vier Erfolgfelder abgeleitet:

- Führen von bzw. arbeiten in flexiblen Teams,
- Absichern von Prozess- und Produktqualität;
- Sicherstellen einer fließenden Produktion;
- Arbeiten an kontinuierlicher Verbesserung.

Innerhalb dieser Erfolgfelder wurden weitere Faktoren konkretisiert und in einem so genannten «Synchronen Erfolgsmodell» (SKEM) zusammengefasst (vgl. Abbildung 3), das als Ziele- und Reifegradmodell den konzeptionellen Rahmen zur operativen Strategieumsetzung bilden sollte.

Auf Basis des SKEM-Modells wurden für alle Ebenen der Führung die Rollen mit den jeweils erforderlichen Kompetenzen in Form beobachtbaren Verhaltens formuliert. Durch diese Rollenbilder wurde eine wichtige Grundlage für das einheitliche Verständnis von Führung und die Basis für einen

**Abbildung 3**  
**Beispiel SKEM-Darstellung** (die vier Erfolgfelder sind durch unterschiedliche Markierungen hervorgehoben und in den Kästchen angeführt)

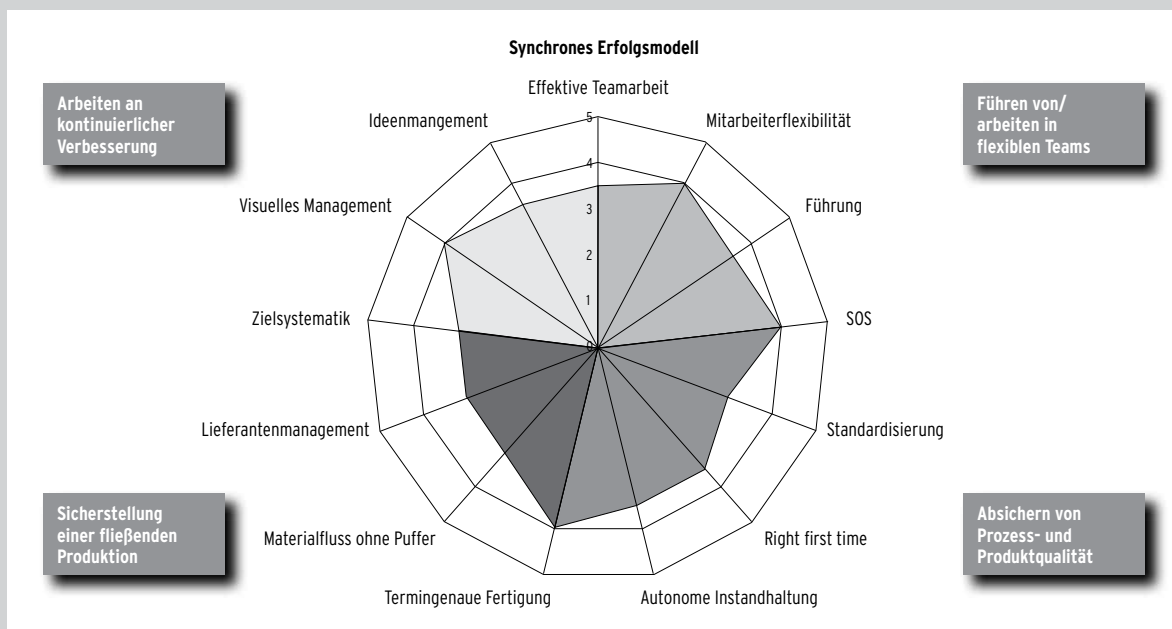
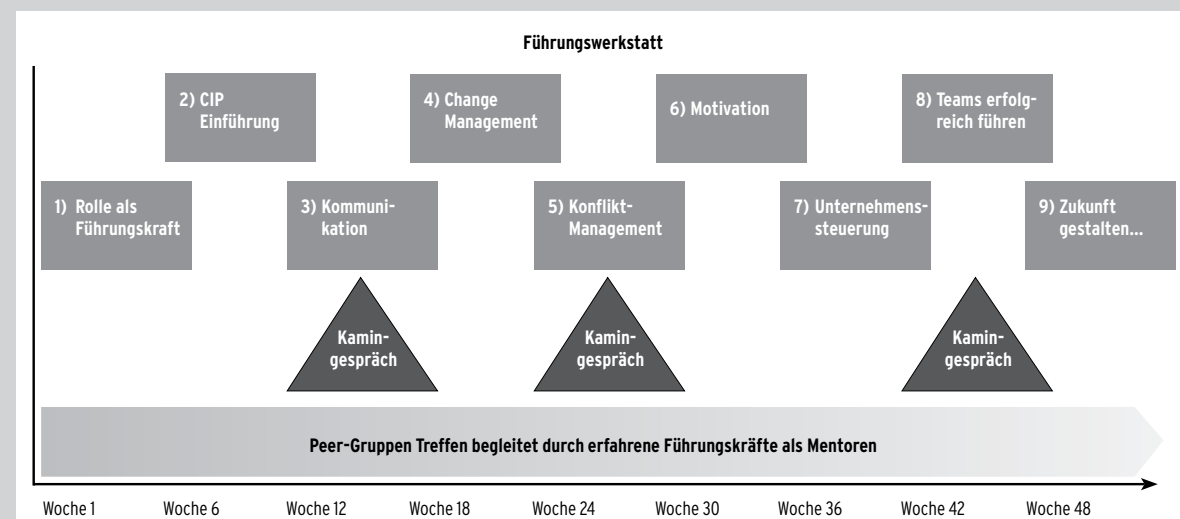


Abbildung 4  
Die Initiative zur Führungskräfte-Entwicklung



konstruktiven Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitern im Rahmen der Mitarbeitergespräche geschaffen.

Parallel zu den diversen Verbesserungsprojekten wurde schon frühzeitig im Veränderungsprozess damit begonnen, die mittlere Führungsebene auf die sich verändernden Anforderungen vorzubereiten. Ein speziell gestaltetes Führungskräfte-Entwicklungs-Programm («Führungswerkstatt», vgl. Abbildung 4) adressierte folgende Kernfragestellungen:

- Wie können das Synchroner Erfolgsmodell und die Rollenbeschreibungen in der Praxis angewendet werden?
- Wie können Mitarbeiter im Rahmen des CIP eingebunden und wie kann Transparenz in den Prozessen ermöglicht werden?
- Welche Anforderungen werden in Zukunft an Führung gestellt und wie wollen bzw. wie müssen wir darauf reagieren?

Da ausschließlich firmeninterne Führungskräfte beteiligt waren, konnte das entstehende Führungsnetzwerk weiter ausgebaut und stabilisiert werden. Zur Sicherstellung einer nachhaltigen Wirkung der Qualifizierung wurden so genannte «Peer-Groups» (Interventionsgruppen) gebildet, in denen sich Führungskräfte mit ihrer Rolle weiter auseinandersetzen und kollegiale Fallberatungen durchführen konnten. Mentoren aus den Reihen des Management-Teams begleiteten diese Peer-Groups und ermöglichten einen Dialog über die Hierarchien hinweg.

«Eine der bedeutsamsten Aktivitäten war sicher die 'Führungswerkstatt'; dass viele der heutigen Bereichsleiter diesen Lehrgang gemeinsam besucht haben, hat sehr stark zum heutigen Miteinander beigetragen.»

(Head of CAD/CAM)

### Phase 3 – Verbreitern der Basis und Vertiefung der Schlüsselemente in der Unternehmenskultur

Der Veränderungsprozess erfuhr eine Störung als die Triumph-Gruppe im Jahr 2010 zu Strukturanpassungsmaßnahmen gezwungen war. Um dennoch den langfristigen Veränderungsprozess sicherzustellen, wurden im Anschluss daran alle Teamkoordinatoren in ähnlicher Form (d.h. fünf Module und durchgängige Begleitung durch eine interne Trainerin) wie die Führungskräfte qualifiziert und vernetzt. Da ihre Vorgesetzten diverse Trainings und Workshops bereits besuchten, konnte ein einheitliches Verständnis von Führung und die Anwendung relevanter Führungsinstrumente im Unternehmen verankert werden. Dieses Qualifizierungsprogramm war als wesentlicher Beitrag zur Veränderung der unentscheidbaren Entscheidungsprämisse «Führungskultur» gedacht.

### Wie geht es weiter?

Der Prozess ist noch nicht ganz abgeschlossen, dennoch kann man eine erste Zwischenbilanz ziehen. Das oben beschriebene Bündel an Maßnahmen hat zu einer signifikanten Ände-

rung der Führungskultur und zu einer erheblichen Steigerung der Leistungs- und antizipativen Anpassungsfähigkeit der Organisation beigetragen. Dies wird anhand der intern verwendeten Leistungsindikatoren bestätigt, welche Dauer, Qualität und Kosten der relevanten Prozesse messen.

Das balancierte Vorgehen im Veränderungsprozess (vgl. Abbildung 5), bei dem die Umsetzung der beschriebenen Instrumente (entscheidbare Prämissen) mit explizit auf das Führungsverhalten abzielenden Maßnahmen (unentscheidbare Prämissen) kombiniert wurde, führte zu einer stark verbesserten Kollaboration in der Organisation. Führungskräfte und deren Mitarbeiter arbeiten heute sehr prozess- und ergebnisorientiert zusammen, wodurch deutliche Verbesserungen hinsichtlich Qualität, Quantität und Geschwindigkeit der internen Prozesse erzielt werden konnten.

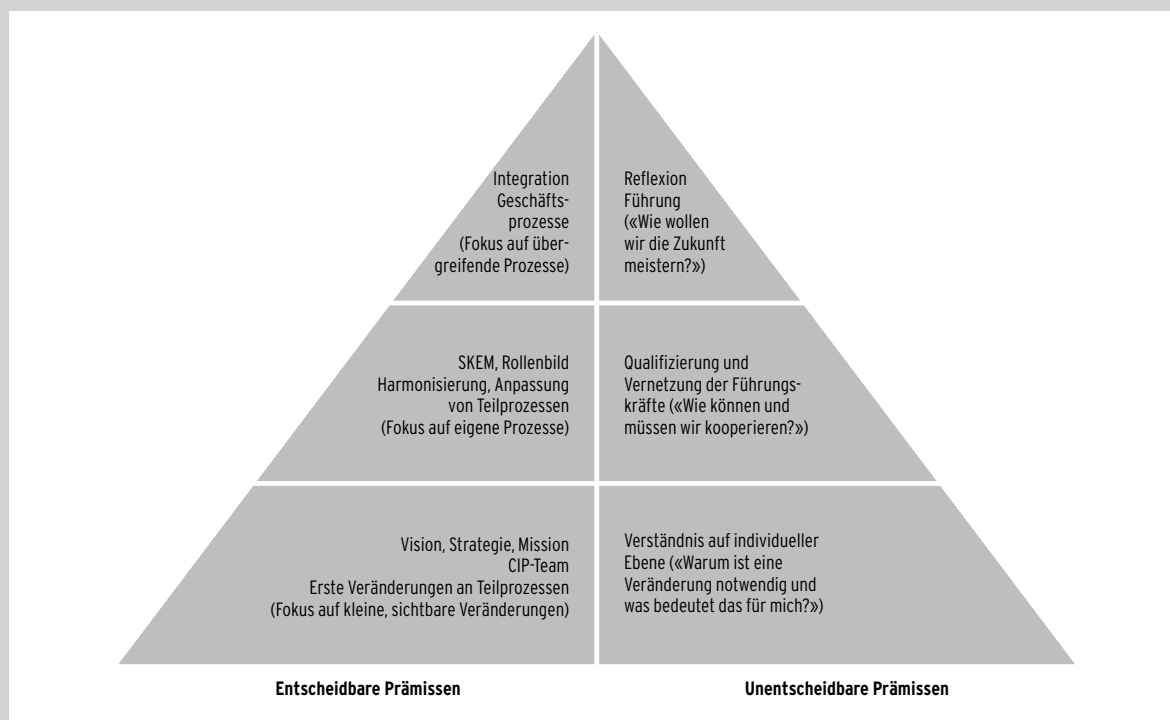
*«Heute erlebe ich ein komplett verändertes Bild. (...) Es herrscht aus meiner Sicht eine intensive, offene Zusammenarbeit. Wir haben die Möglichkeit die Zukunft unserer Firma mitzugestalten. Ich habe das Gefühl (...),*

*dass auch meine Meinung gehört und gewünscht wird. Ich glaube, dass die offene Kommunikation (die mitunter auch für das Management unangenehm sein kann), für die Persönlichkeitsbildung jedes einzelnen sehr wichtig ist. Die Motivation nicht nur Kollegen sondern auch Freunde unter den Bereichsleitern zu haben, die mich in schwierigen Situationen stützen und mit denen ich alles im Vertrauen besprechen kann, hilft über manche Schwächen hinweg.»*

(Head of Production Support)

Insbesondere die regelmäßigen und arbeitsintensiven Workshops mit allen Führungskräften und den wichtigsten internen Stakeholdern des Unternehmens haben dem Veränderungsprozess einen hilfreichen Schwung gegeben. Neben der Arbeit mit den Bereichs- und Abteilungsleitern ist es durch die Einbindung der Teamkoordinatoren zur Verbreitung eines neuen Führungsverständnisses gekommen, dessen Wirkung sich derzeit noch entfaltet. Da dieser Personenkreis direkten Einfluss auf die eigentliche Wertschöpfung hat, ist mit einer weiteren

Abbildung 5  
Balancierte Arbeit an den Entscheidungsprämissen



nachhaltigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit und vor allem auch der Reaktionsfähigkeit des Unternehmens auf zukünftige Veränderungsanforderungen zu rechnen.

Um weitere Potenziale zur Entfaltung zu bringen und die Zusammenarbeit in und zwischen Teams weiter zu fördern, beabsichtigt das Unternehmen, den Fokus auf die kontinuierliche Begleitung prozessrelevanter Teams zu richten (vgl. die oberste Ebene in Abbildung 5). Mitarbeiter erwarten sich ungeduldig weitere Schritte und wünschen sich *«Fokussierung und ... ein eindeutiges Weiterarbeiten an Themen.»* (Project Manager)

### Schlussfolgerungen

In unserer Beobachtung bestätigte sich die Theorie: Die Umsetzung der «Hard Facts» war im Vergleich zur Veränderung der Führungskultur einfacher und zeitlich auch schneller umzusetzen. Gleichzeitig wäre der Prozess nicht so erfolgreich verlaufen, hätte man sich lediglich auf die Dimensionen der entscheidbaren Prämissen konzentriert. Diskussionsrunden und gemeinsame Reflexionen nach den einzelnen Maßnahmen zwischen Geschäftsleitung und Führungskräften aller Ebenen setzten besondere Akzente, eine Art «Ent-Heroisierung» voranzutreiben.

*«Ich denke, wir brauchen keine Helden aber wir brauchen Vorbilder. Menschen, die im Umgang miteinander beeindrucken, deren Werte keine Erklärung brauchen – die 'Mensch sein' einfach leben.»*

(Head of CAD/CAM)

Dies bot sowohl dem Führungspersonal der unteren hierarchischen Ebenen als auch den Mitarbeitern Raum zur Beteiligung am Prozess des Organisierens von Veränderung (Weick 1995) und Selbstentfaltung. Die Arbeit an einer anderen Art zu führen wirkt sich allgemein positiv auf die Mitarbeiter und deren Motivation aus. Einzelne Personen und kleinere Teams erarbeiteten sich innerhalb des Konzerns einen gewissen Expertenstatus und konnten in den letzten Jahren vermehrt andere Länderniederlassungen (z.B. in Indien und Brasilien) mit ihrem Wissen unterstützen. Diese Professionalisierung ihrer Mitarbeiter brachte nicht nur angenehme Effekte mit sich, denn Führungskräfte stellen durchaus selbstkritisch fest:

*«Mit dem Ruf nach kritischen Mitarbeitern ist das Führen herausfordernder geworden. Mit Kritik umgehen lernen müssen wir noch in beide Richtungen.»*

(Head of Technical Services & Processes)

Welche Erkenntnisse lassen sich aus dem Veränderungsprozess ziehen?

- Um einen Veränderungsprozess dauerhaft und nachhaltig zu gestalten, sollte sich im Prozessverlauf der Fokus von



M. BELAU

entscheidbaren Prämissen in Richtung unentscheidbarer Prämissen stetig verschieben.

- Man sollte sich darauf einstellen, dass man in einem langfristig angelegten Veränderungsprozess nicht alles präzise entscheiden und umsetzen kann, sondern dass man auch mit Unentscheidbarem arbeiten und dafür ausreichend Zeit einplanen muss. Das bedeutet auch, dass die Planung der Initiativen flexibel erfolgt und nicht von Beginn weg ein fixer Gesamtplan definiert werden kann.
- Im Rahmen von «in-house» durchgeführten und an die Situation angepassten Qualifizierungsprogrammen kann direkter Bezug zum Veränderungsprozess hergestellt, die Vernetzung gezielt gefördert und an einem gemeinsamen Führungsverständnis gearbeitet werden.



- Es bewährt sich, Räume zum kontinuierlichen Dialog für alle Mitarbeiter und Führungskräfte zu schaffen, um den Veränderungsprozess gemeinsam und regelmäßig zu reflektieren. Dies ermöglicht, Fragen, Bedenken und Befürchtungen offen anzusprechen und bearbeiten zu können.
- Will man Führung «ent-heroisieren» sollte man den permanenten Dialog mit den Mitarbeitern fördern und darauf vorbereitet sein, dass diese sich nicht nur beteiligen, sondern von der Führung klare Entscheidungen aktiv einfordern werden.

Insgesamt zeigt sich auch der Auftraggeber und Initiator des Veränderungsprozesses mit dem eingeschlagenen Weg und der Entwicklung zufrieden, wie er in seinem persönlichen Resümee feststellt:

*«Aus meiner Sicht wurde durch die Berücksichtigung der unentscheidbaren Prämissen ein wichtiger Grundstein für ein Unternehmen gelegt, das sich auch unter schwierigen Bedingungen stetig aus sich selbst heraus transformieren und zukunftsfähig halten kann. Wir machten große Fortschritte insbesondere in den Bereichen des proaktiven Verhaltens, der Kollaboration über Hierarchie- und Bereichsebenen hinweg, des ständigen Hinterfragens und Reflektierens von Maßnahmen, Entscheidungen und Verhaltensweisen. Und Führung scheint bei uns nun eher 'post-heroisch' gelebt werden.»*

(Vorstand/General Manager)

Es scheint sich wirklich einiges in der Organisation bewegt zu haben.

## Literatur

- **Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (2000).** Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life, Basic Books.
- **Geertz, C. (1987).** Dichte Beschreibung. Suhrkamp.
- **Handy, C. (1989).** The age of unreason. Arrow Books Ltd.
- **Luhmann, N. (2011).** Organisation und Entscheidung. 3. Auflage. Westdeutscher Verlag.
- **Schein, E. (2010).** Organizational culture and leadership. 4rd Edition. Jossey-Bass.
- **Martin, J. & Siehl, C. (1983).** Organizational culture and counter-culture: An uneasy symbiosis. In: Organizational Dynamics, Nr. 12, S. 52-68.
- **Martin, J. & Meyerson, D. (1988).** Organizational cultures and the denial, channeling and acknowledgment of ambiguity, in: Pondy, L.R., Boland, R.Jjr & Thomas, H.: Managing ambiguity and change; Chichester et al: John Wiley & Sons, S. 93-144.
- **Kostka, C. & Kostka, S. (2008).** Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess: Methoden des KVP. 4. Auflage. Hanser.
- **Weick, K. (1995).** Der Prozess des Organisierens. Suhrkamp.



### Mag. Gerhard P. Krejci

Organisationsberater, Trainer, Coach,  
Consulting for Teams and Leaders

**Kontakt:**  
gerhard.krejci@forteamandleaders.at



### Dipl.-Bw. Axel Dreher, MBA

Vorstand / General Manager bei Triumph  
International AG, Österreich

**Kontakt:**  
axeldreher@gmx.at



### Dr. Erika Kleestorfer

Organisationsberaterin, Trainerin, Coach

**Kontakt:**  
office@kleestorfer.com