

Das SynFO-Modell

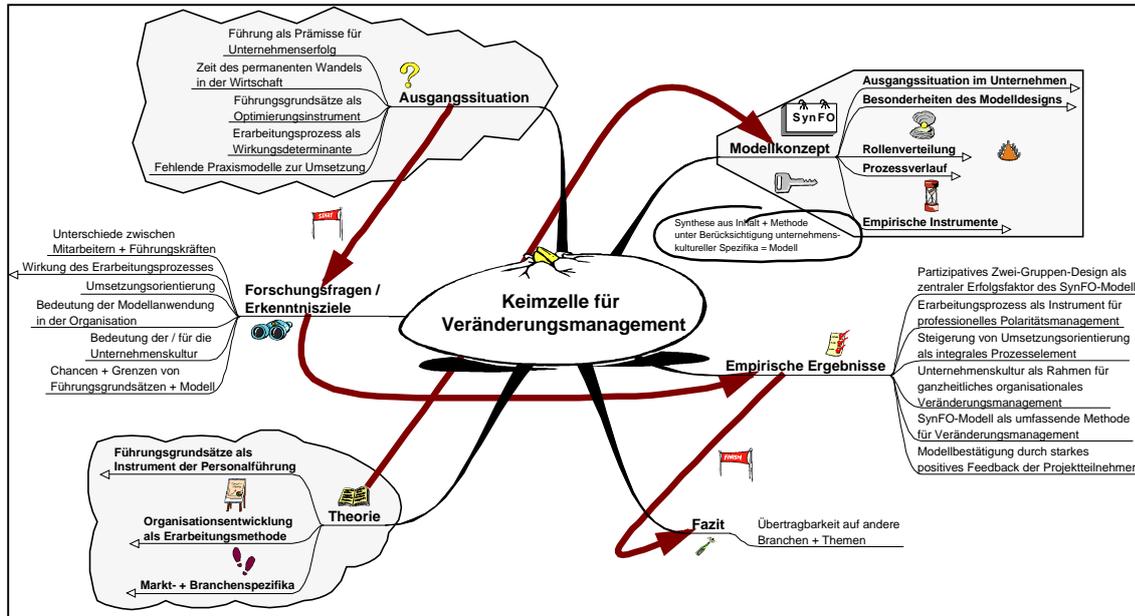
Synthese aus Führungsgrundsätzen und Organisationsentwicklung – Keimzelle für Veränderungsmanagement

**Erarbeitung, Darstellung und empirische Untersuchung eines
Entwicklungsmodells im Rahmen eines wissenschaftlich
fundierte Praxisprojektes im Unternehmen**

**Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
der Philosophie an der
Ludwig-Maximilians-Universität München**

**Vorgelegt von:
Isabel Thielen
Schleißheimer Str. 80e
80797 München
E-Mail: mail@isabel-thielen.de**

01. Oktober 2003



Referent:

Prof. Dr. Siegfried Höfling

Koreferent:

Prof. Dr. Gerd Kegel

Tag der mündlichen Prüfung: 16.02.2004

0 Inhaltsverzeichnis

0	<i>Inhaltsverzeichnis</i>	3
1	<i>Einleitung</i>	9
1.1	Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes – Problemstellung	9
1.2	Begründungszusammenhang und Erkenntnisinteresse – Ziele der Arbeit	12
1.3	Methoden und Aufbau der Arbeit	20
2	<i>Erarbeitung von Führungsgrundsätzen im Rahmen von Organisationsentwicklung</i>	29
2.1	Führungsgrundsätze als Instrument der Personalführung	30
2.1.1	Allgemeine Situation in Wirtschaft und Unternehmen – Führung im Kontext gesellschaftlicher Megatrends	30
2.1.2	Aktuelle Relevanz von Führungsgrundsätzen vor dem Hintergrund der allgemeinen Situation in Wirtschaft und Unternehmen.....	35
2.1.3	Stand der Wissenschaft und Literatur	37
2.1.4	Führungsgrundsätze – Begriffliche Abgrenzungen.....	38
2.1.5	Charakterisierung von Führungsgrundsätzen aus Sicht von Wissenschaft und Praxis.....	44
2.1.6	Historische Entwicklung der Führungsgrundsätze	46
2.1.7	Wissenschaftlicher Bezugsrahmen – Relevante Aspekte der Führungslehre	48
2.1.8	Organisationaler Bezugsrahmen – Führungsgrundsätze im unternehmerischen Kontext ..	58
2.1.9	Anlässe, Funktionen und Wirkungen von Führungsgrundsätzen	61
2.1.10	Vorteile und Chancen von Führungsgrundsätzen.....	67
2.1.11	Nachteile und Gefahren von Führungsgrundsätzen.....	70
2.1.12	Probleme in der Praxis	76
2.1.13	Führungsgrundsätze – Anforderungen und Kriterien.....	78
2.1.14	Inhalte von Führungsgrundsätzen	81
2.1.15	Formale Aspekte von Führungsgrundsätzen	84
2.1.16	Benchmarkanalyse – Führungsgrundsätze in Unternehmen.....	89
2.1.17	Erarbeitungs- und Erstellungsprozess von Führungsgrundsätzen	95
2.1.18	Empfehlungen aus Wissenschaft und Praxis – Exemplarische Vorgehensweise	105
2.1.19	Diffusionsprozess	110
2.1.20	Fazit.....	112

2.2 Organisationsentwicklung als Methode zur Durchführung von Veränderungsprozessen unter besonderer Berücksichtigung unternehmenskultureller Aspekte	113
2.2.1 Modernes Personalmanagement	113
2.2.2 Unternehmenskultur	119
2.2.3 Organisationsentwicklung	128
2.2.3.1 Begriffliche Abgrenzung	128
2.2.3.2 Grundannahmen und Ziele der Organisationsentwicklung.....	131
2.2.3.3 Prozess der Organisationsentwicklung	136
2.2.3.4 Aktionsforschung als Methode empirischer Sozialforschung.....	142
2.2.3.5 Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklung und Vermittlung von Führungskompetenz	146
2.2.3.6 Organisationales Lernen	150
2.2.3.7 Partizipation.....	152
2.2.3.8 Psychologische Faktoren	155
2.2.3.9 Projektarbeit im Team	158
2.2.3.10 Rolle des Beraters	164
2.2.4 Synthese von Inhalt und Methode – Erarbeitung von Führungsgrundsätzen im Rahmen von Organisationsentwicklung.....	165
2.3 Charakterisierung des Verlagswesens vor dem Hintergrund allgemeiner wirtschaftlicher Tendenzen	169
2.3.1 Arbeitsweise eines Verlages.....	170
2.3.2 Marktsituation und Branchenspezifika	175
2.3.2.1 Marktlage für Verlage.....	175
2.3.2.2 Konzentration und Übernahmen.....	177
2.3.2.3 Geist-Kommerz-Dilemma und Einstellung der ‚Verlagsmenschen‘	179
2.3.2.4 Besondere Bedeutung von Unternehmenskultur und Betriebsklima im Verlag	181
2.3.2.5 Veränderungsmanagement im Verlagswesen	183
2.3.2.6 Notwendigkeit von Führung und Personalentwicklung in der Verlagsorganisation....	184
2.3.2.7 Fazit	187
2.4 Fazit	189
3 SynFO – Konzeption des Modells	193
3.1 Ausgangssituation und Ziele des Projektes in der Organisation	194
3.1.1 Beschreibung des Unternehmens.....	194

3.1.1.1	Kennzahlen der Verlagsgruppe	194
3.1.1.2	Aufbau- und Ablauforganisation	196
3.1.2	Ausgangssituation in der Organisation.....	200
3.1.2.1	Organisatorische Standortbestimmung des Projektes ‚Führungsgrundsätze‘	200
3.1.2.2	Aktuelle Führungssituation in der Organisation unter Berücksichtigung der spezifischen Unternehmenskultur.....	203
3.1.2.3	Anlass und Ziele des Projektes	207
3.1.2.4	Begründung der Entwicklung eigener Führungsgrundsätze für die Verlagsgruppe	211
3.2	Besonderheiten des Modelldesigns	213
3.3	Rollenverteilung – Charakterisierung der jeweiligen Aufgaben	228
3.3.1	Teams	228
3.3.1.1	Recruiting	229
3.3.1.2	Zusammensetzung	229
3.3.2	Projektleitung und Betreuung der Teams	230
3.3.2.1	Externer Berater / Trainer.....	231
3.3.2.2	Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung / Coach	233
3.3.2.3	Projektassistentin.....	234
3.3.3	Geschäftsführung	236
3.3.4	Betriebsrat	237
3.3.5	Personalabteilung	237
3.3.6	Mitarbeiter der Organisation	238
3.3.7	Externes Institut	238
3.4	Prozessverlauf und Vorgehensweise.....	239
3.5	Empirische Instrumente – Konzeption und Einsatz	250
3.5.1	Kartenabfrage.....	254
3.5.1.1	Ziele des Instrumentes.....	254
3.5.1.2	Darstellung des Instrumentes.....	255
3.5.1.3	Anwendung in der Praxis	258
3.5.2	Mitarbeiterbefragung.....	258
3.5.2.1	Ziele des Instrumentes.....	262
3.5.2.2	Darstellung des Instrumentes.....	265
3.5.2.3	Anwendung in der Praxis	269
3.5.3	Inhaltsanalyse der Protokolle der Projektsitzungen.....	270
3.5.3.1	Ziele des Instrumentes.....	272
3.5.3.2	Darstellung des Instrumentes.....	274

3.5.3.3	Anwendung in der Praxis.....	275
3.5.4	Stimmungsbarometer.....	277
3.5.4.1	Ziele des Instrumentes	277
3.5.4.2	Darstellung des Instrumentes.....	278
3.5.4.3	Anwendung in der Praxis.....	279
3.5.5	Reviewfragebogen.....	280
3.5.5.1	Ziele des Instrumentes	280
3.5.5.2	Darstellung des Instrumentes.....	281
3.5.5.3	Anwendung in der Praxis.....	283
3.5.6	Organisationsexterne Befragung	283
3.5.6.1	Ziele des Instrumentes	284
3.5.6.2	Darstellung des Instrumentes.....	284
3.5.6.3	Anwendung in der Praxis.....	286
4	<i>Fallstudie – Anwendung und Evaluation des Modells</i>	289
4.1	Empirische Erkenntnisse.....	290
4.1.1	Kartenabfrage	290
4.1.1.1	Ergebnisse.....	290
4.1.1.2	Diskussion und Interpretation.....	294
4.1.2	Mitarbeiterbefragung.....	297
4.1.2.1	Ergebnisse.....	297
4.1.2.2	Diskussion und Interpretation.....	323
4.1.3	Inhaltsanalyse der Protokolle der Projektsitzungen.....	327
4.1.3.1	Ergebnisse.....	327
4.1.3.2	Diskussion und Interpretation.....	344
4.1.4	Stimmungsbarometer.....	348
4.1.4.1	Ergebnisse.....	348
4.1.4.2	Diskussion und Interpretation.....	356
4.1.5	Reviewfragebogen.....	357
4.1.5.1	Ergebnisse.....	357
4.1.5.2	Diskussion und Interpretation.....	365
4.1.6	Organisationsexterne Befragung	368
4.1.6.1	Ergebnisse.....	368
4.1.6.2	Diskussion und Interpretation.....	372
4.2	Inhaltliche Ergebnisse der Modellanwendung	374
4.2.1	Analyse der erarbeiteten Führungsgrundsätze und Umsetzungsmaßnahmen	374

4.2.1.1	Vergleich der Entwürfe der Führungsgrundsätze von Mitarbeitern und Führungskräften.....	374
4.2.1.2	Vergleich der Vorschläge für Umsetzungsmaßnahmen von Mitarbeitern und Führungskräften.....	381
4.2.1.3	Analyse der zusammengeführten Ergebnisse beider Gruppen	382
4.2.2	Spezifitäten und Besonderheiten der entwickelten Führungsgrundsätze	383
4.2.3	Diskussion und Interpretation	384
4.3	Zusammenfassende Systematisierung der Ergebnisse im Raster der Ausgangsfragestellungen.....	385
4.3.1	Duales Gruppen-Design: Differenzierung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern .	387
4.3.2	Prozesseinfluss	397
4.3.3	Umsetzungsorientierung und -überzeugung.....	405
4.3.4	Relevanz für Organisation und Unternehmenskultur	408
4.3.5	Projektbezogene Empfehlungen und Übertragbarkeit.....	412
4.3.6	Projektbezogenes Feedback	417
5	<i>Fazit und Ausblick</i>.....	423
6	<i>Literaturverzeichnis</i>.....	449
7	<i>Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen</i>	465
8	<i>Anhang</i>.....	469
9	<i>Nachwort</i>.....	517

1 Einleitung

1.1 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes – Problemstellung

„Führungsgrundsätze? ... Die müssten irgendwie von oben, von unten und aus der Mitte gleichzeitig entstehen, damit sie überhaupt einen Sinn machen und wirksam werden. Aber wie das gehen soll – ich habe keine Vorstellung.“ So lautete sinngemäß der Beitrag einer Teilnehmerin eines praxisorientierten Seminars zu den Themen Personal- und Organisationsentwicklung, deren Zielgruppe Personalverantwortliche aus verschiedenen Unternehmen bildeten, als das Thema Führung und entsprechende Instrumente behandelt wurden.

Analysiert man die – in erster Linie wohl eher aus einer praktischen Perspektive heraus etwas diffus formulierte – erstgenannte Forderung, dann zeigt sich in diesem kurzen Statement im Kern bereits die in der Praxis erkannte Bedeutung der konkreten Vorgehensweise, insbesondere wenn es um das Entstehen von Führungsgrundsätzen¹ geht. Aber auch namhafte Wissenschaftler gehen davon aus, dass der Erfolg von Führungsgrundsätzen vor allem in der Art ihrer Entstehung und Einführung begründet liegt.² Kretschmer geht sogar so weit, ihren eigentlichen Wert in dem zugrundeliegenden Erstellungsprozess zu sehen.³

Im weiteren Verlauf der Semindiskussion berichtete ein anderer Teilnehmer von dem Prozess der Entwicklung von Führungsgrundsätzen in seinem Unternehmen, der – initiiert von der Geschäftsleitung – so gestaltet war, dass Formulierungs- und Gestaltungsvorschläge Ebene für Ebene in der Hierarchie von oben nach unten weitergereicht wurden, um jeweils weiter konkretisiert und verfeinert zu werden, allerdings nur bis zur

¹ Die Begriffe Führungsgrundsätze, -leitsätze oder -leitlinien werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

² Vgl. bspw. Gabele, E.; Kretschmer, H. (1986): Unternehmensgrundsätze. Empirische Erhebungen und praktische Erfahrungsberichte zur Konzeption, Einrichtung und Wirkungsweise eines modernen Führungsinstrumentes. Frankfurt: Lang; Wunderer, R.; Klimecki, R. (1990): Führungsleitbilder. Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit in deutschen Unternehmen. Stuttgart: Metzler; Töpfer, A.; Zander, E. (1982): Bausteine eines kooperativen Führungskonzeptes. In: Töpfer, A.; Zander, E. (Hrsg.): Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente. Kooperative Führungskonzepte in der Unternehmenspraxis. Frankfurt: Metzner, S. 1-29.

³ Vgl. Kretschmer, H. (1982): Inhalte und Einführung von Unternehmensgrundsätzen. Unveröffentlichte Dissertation. Universität Bamberg. Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, S. 286.

letzten Führungsebene. Die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung wurden in das gesamte Thema erst einbezogen, als die Grundsätze bereits abschließend formuliert und damit verbindlich waren. Der Einschätzung des Seminarteilnehmers zufolge, die offensichtlich die Stimmung unter den Mitarbeitern repräsentierte, wurde diese Vorgehensweise und damit sogar die Führungsgrundsätze insgesamt abgelehnt, was zur Folge hatte, dass sie – mangels Akzeptanz – auch in ihrer Umsetzung mehr oder weniger scheiterten.

Interessanterweise ging es auch in den darauffolgenden Beiträgen der Diskussionsteilnehmer überhaupt nie um Inhalt oder Sinnhaftigkeit von Führungsgrundsätzen, sondern einzig und allein um die Frage, in welcher Art und Weise dieses Thema in einem Unternehmen konkret behandelt, d.h. entwickelt, eingeführt und schließlich umgesetzt wird. Auch dies deckt sich mit Erkenntnissen aus der Wissenschaft. **Eine gut durchdachte und konzipierte Einführung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen wird als grundlegend bedeutsam eingeschätzt.** So herrscht in Theorie und Praxis weitgehend Einigkeit darüber, dass Fragen der Erarbeitung und Einführung auch in Zukunft die größte Aufmerksamkeit verdienen – und nicht die längst schon positiv beantwortete Frage: Leitbild, ja oder nein.⁴

Bei kritischer Auseinandersetzung mit dem Thema Führungsgrundsätze zeigt sich insgesamt, dass diese in der Unternehmenspraxis häufig nicht die gewünschte Wirkung zeigen, nicht gelebt werden. Sie existieren oft nur auf dem Papier. Wie ist diese Beobachtung zu begründen? Hier lassen sich verschiedene Vermutungen anstellen:

- Führungsgrundsätze sind häufig zu abstrakt und theoretisch, d.h. es fehlen Praxisbezug und Umsetzung.
- Sie sind allgemein formuliert und damit nicht spezifisch auf eine konkrete Organisation und deren Situation angepasst.
- Sie werden top-down entwickelt und vorgegeben, d.h. die Betroffenen werden nicht ausreichend einbezogen, was Akzeptanz und Identifikation unterbindet.
- Sie richten sich meist nur an Führungskräfte und transportieren damit ein einseitiges Führungsverständnis.

⁴ Vgl. Gabele, E. (1992): Führungs- und Unternehmensgrundsätze – Ein Spiegelbild innerbetrieblicher und gesellschaftlicher Entwicklungen. In: Gabele, E.; Liebel, H.; Oechsler, W. A. (Hrsg.): Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Gabler, S. 46.

- Sie werden in der Organisation nicht eingebettet und verankert, sondern existieren häufig isoliert, bestenfalls im Kontext einer Unternehmensverfassung oder anderer schriftlich niedergelegter Dokumente.

Nicht nur in der unmittelbaren Unternehmenspraxis, sondern auch in der einschlägigen wissenschaftlichen sowie eher praxisorientierten Fachliteratur zum Thema Führungsgrundsätze zeigt sich eine besondere Schwerpunktsetzung bezüglich der Vorgehensweise ihrer Entwicklung und Umsetzung, allerdings meist beschränkt auf oberflächliche, allgemein gehaltene Empfehlungen, die in ihrer Wirkung oftmals kaum hinreichend empirisch belegt werden.

Gerade weil dieser Aspekt so betont wird – sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis – erscheint es sinnvoll und notwendig, die Frage der Vorgehensweise eingehend zu beantworten. Deshalb wurde – und das ist Gegenstand der vorliegenden Arbeit – ein auf dem Grundgedanken der Organisationsentwicklung basiertes **Modell zur Entwicklung von Führungsgrundsätzen**, womit zugleich der erste Schritt ihrer Implementation vollzogen wird, konzipiert und als **SynFO-Modell** bezeichnet, dessen Name sich aus der zu realisierenden Synthese von Führungsgrundsätzen und Organisationsentwicklung ableiten lässt. So wird das Modell zu einer Keimzelle für systematisches und strategisches Veränderungsmanagement im Unternehmen. Dabei werden Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis gleichermaßen aufgegriffen und berücksichtigt, so dass das Modell – einer Art praktischem Leitfaden gleich – eine Schritt-für-Schritt-Vorgehensweise anbietet, dargestellt an einem konkreten Fallbeispiel.

Besonders hervorzuheben ist dabei, dass die Modellkonstruktion einige Elemente enthält, die jeweils für sich genommen für Experten nicht unbedingt bahnbrechend neu erscheinen, dass jedoch die gesamtheitliche Systematik des Modells in seiner Form, Vollständigkeit und Konsequenz, wie es hier vorgestellt und vor allem auch angewandt und in seiner Anwendung dokumentiert wird, eine Lücke zwischen Theorie und Praxis zu schließen beitragen kann. Denn in der Literatur finden sich in der Regel lediglich Hinweise und Empfehlungen, die – abgesehen davon, dass sie punktuell erscheinen und nicht in einen größeren systematischen Zusammenhang gestellt werden – nur dargestellt, nicht aber angewandt und empirisch überprüft werden.

Von zentraler und innovativer Bedeutung ist die Ausrichtung des Modells an zwei getrennten Perspektiven, die von Führungskräften und die von Mitarbeitern im Unter-

nehmen. Dabei wird im Unterschied zu anderen einschlägigen Projekten zunächst getrennt und eigenständig von beiden Entwicklungsteams an Führungsgrundsätzen gearbeitet. In dem Entwicklungsprozesses verankert ist jedoch eine sich sukzessive verdichtende Zusammenführung der Perspektiven, was schließlich in gemeinsam erarbeitete und getragene Führungsgrundsätze mündet.

Im Sinne eines wissenschaftlich begleiteten und fundierten Praxisprojektes liefert die vorliegende Arbeit ein aus theoretisch und praktisch gewonnenen Erkenntnissen abgeleitetes konkretes Modell im Sinne einer Schritt-für-Schritt-Vorgehensweise zur Entwicklung von Führungsgrundsätzen in einem konkreten Unternehmen. Dabei wird die Anwendung des Modells empirisch untersucht und ausführlich dokumentiert, so dass die einzelnen Modellphasen nachvollziehbar, verschiedene Elemente in ihrer Wirkung analysierbar sind und schließlich der gesamte Prozess steuerbar, transparent und vor allem auch – und das stellt die praktische Intention der vorliegenden Arbeit dar – übertragbar und nutzbar für andere Unternehmen über das Fallunternehmen hinaus ist.

1.2 Begründungszusammenhang und Erkenntnisinteresse – Ziele der Arbeit

Der Führungsphilosophie eines Unternehmens, die unter anderem durch Führungsgrundsätze konkretisiert werden kann, kommt als Basis des strategischen Managements, der strategischen Unternehmensführung eine besondere Bedeutung zu. Unbestreitbar enthält die Führungsliteratur⁵ bereits zahlreiche Werke, in denen das Thema Führungsgrundsätze behandelt oder sogar fokussiert wird. Schwerpunktmäßig in den 1970er und 1980er Jahren haben sich immer mehr Unternehmen dazu entschlossen, Führungsgrundsätze zu entwickeln und einzuführen, und auch die Wissenschaft hat sich eingehend mit dem Thema befasst. Heute, zu Zeiten, in denen Werte wie Freiraum und Flexibilität sowie Individualität propagiert und nachgefragt werden, mögen formalisierte Führungsgrundsätze auf den ersten Blick den Eindruck eines überholten Instrumentes vermitteln. Auch vor dem Hintergrund der Forderung nach Verhaltensflexibilisierung seitens der Führungskräfte könnte man Führungsgrundsätze als problematisch betrachten, wird doch durch die Dokumentation des Führungsverhaltens in entsprechenden Grundsätzen

⁵ Vgl. bspw. Wunderer, Klimecki 1990, S. 52; Gabele 1992, S. 46; Knebel, H.; Schneider, H. (1994): Führungsgrundsätze: Leitlinien für die Einführung und praktische Umsetzung. Heidelberg: Sauer, S. 19.

ein konkreter Stil festgeschrieben. Sind Führungsgrundsätze also ein Rückschritt in die autoritäre Richtung oder zu einem eindimensionalen Führungsverständnis?

Auch oder gerade heute – in Zeiten turbulenter Veränderungen – sind Werte und Orientierung wieder gefragt und dringend notwendig, insbesondere vor dem Hintergrund der zahlreichen Herausforderungen und des Veränderungsdrucks, der die aktuelle Wirtschaftssituation kennzeichnet. So verlangen beispielsweise die Globalisierung und die schwierige Arbeitsmarktsituation von den berufstätigen Menschen ein hohes Maß an Flexibilität einerseits, andererseits aber gleichzeitig auch eine wahrnehmbare Loyalität der jeweiligen Firma gegenüber. Schon aus diesem Dilemma heraus, aber auch grundsätzlich hat der Mensch ein Grundbedürfnis nach Struktur⁶, und vor allem Führungskräfte sehen sich mit wechselnden Anforderungen und Ansprüchen konfrontiert, die sie als verwirrend oder sogar überfordernd erleben.⁷ Zudem können selbst moderne Themen und Arbeitsweisen wie Dezentralität, Eigenverantwortung usw. in der Praxis nur funktionieren, wenn sie in einen Rahmen eingebettet sind, der eine gewisse Grundorientierung und damit Handlungssicherheit liefert.

Führungsgrundsätze bieten einen solchen Orientierungsrahmen, weniger bezogen auf einen konkreten Führungsstil als vielmehr auf eine Art übergeordnete Führungsphilosophie und dann konkrete Aufgabenfelder beschreibend. Sie lassen aber dennoch – und diesem Anspruch müssen gute Führungsgrundsätze in der Tat unabdingbar genügen⁸ – ausreichenden Handlungsspielraum für individuelles und situationsadäquates Führungsverhalten im Einzelfall. So werden Bezugssysteme benötigt, die dem einzelnen oder Gruppen Handlungssicherheit innerhalb eines gesteckten Rahmens vermitteln. Entscheidend ist, dass dieser Rahmen einerseits Grenzen zieht, andererseits aber die nötigen Freiheiten und individuellen Handlungsausprägungen ermöglicht. Nach den empirischen Erkenntnissen aus der Anwendung des zu beschreibenden Modells ist hierbei das ‚Wie‘ der Gestaltung des Instruments von hoher, wenn nicht entscheidender Bedeutung. Ist diese Frage bedarfsgerecht gelöst, können Führungsgrundsätze – wie zu zeigen sein wird – ein adäquates Instrument sein, um der Dialektik zwischen den zunächst unver-

⁶ Vgl. Probst, G. J. B. (1993): Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven. Landsberg: moderne industrie, S. 181.

⁷ Vgl. Lentz, B. (2002): Führungskräfte im Dilemma. In: Capital, 16, 2002, S. 105.

⁸ Vgl. Bleicher, K. (1994): Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 11.

einbar erscheinenden, aber dennoch gleichermaßen für den Erfolg eines Unternehmens notwendigen, sogar unabdingbaren Entwicklungsverläufen Kontinuität einerseits und Veränderung andererseits gerecht zu werden.

Insofern bleibt das Thema Führung, dessen Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens im Grundsatz unbestritten ist, auch heute wichtig, wenn sich auch die Begründung und die jeweilige Betrachtungsweise immer wieder und vor allem auch in den letzten Jahren mit einem sich wandelnden Führungsverständnis stark verändert hat; Mitarbeiter und auch Führungskräfte erwarten heute eine partizipative Führung und Zusammenarbeit, die eine intensivere Kommunikation und erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten im eigenen Verantwortungsbereich einschließt.⁹ Führungsgrundsätze stellen dabei ein hilfreiches Instrument dar, das letztlich auch das eigentliche Ziel eines Unternehmens, nämlich die Steigerung der Effizienz und damit der Leistung und Wettbewerbsfähigkeit, verfolgt und erreicht. Somit handelt es sich um einen langfristigen Veränderungs- und Anpassungsprozess, der niemals abgeschlossen ist, und bei dem – wie in so vielen Situationen – der Weg das Ziel ist, was konkret übertragen auf Führungsgrundsätze zu der Erkenntnis führt, dass deren Entwicklung bereits den wichtigsten Schritt ihrer Implementierung darstellt.

Wissenschaftlich angesiedelt ist das Thema Führung und speziell der Bereich der Führungsgrundsätze als strategisches Managementinstrument in erster Linie in der Betriebswirtschaftslehre im Kontext von Ansätzen der Personalführung, aber auch im Bereich der Organisationspsychologie. Die Konzeption des in dieser Arbeit dargestellten konkreten Anwendungsmodells basiert auf den Grundgedanken der Organisationsentwicklung, ebenfalls einem Teilgebiet der Organisationspsychologie. Insofern handelt es sich um ein interdisziplinäres Themenfeld, das aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten ist und aufgrund seiner den Unternehmenserfolg beeinflussenden Wirkung eine hohe Praxisrelevanz aufweist. Dabei steht das Thema Personalführung in engem Zu-

⁹ Vgl. bspw. Rosenstiel, L. v. (1995): Wertewandel. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 2175ff; Beyer, H.; Fehr, U.; Nutzinger, H. G. (1995): Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation. Anforderungen und praktische Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler, S. 75ff.; Klages, H. (1985): Empirische Bestandsaufnahme des Wertewandels. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Unternehmensführung vor neuen gesellschaftlichen Herausforderungen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 24-41; Domsch, M. E. (1999): Mitarbeiterbefragungen. In: Rosenstiel, L. v.; Regnet, E.; Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 696.

sammenhang mit wichtigen Feldern der Organisationspsychologie, wie Motivation, Zufriedenheit, Leistung und Entwicklung, deren Bedeutung für ein Unternehmen unbestritten ist; darüber hinaus wirkt es sich auch auf die in der Organisationspsychologie als zentral betrachteten Ebenen des Unternehmens¹⁰, nämlich auf Individuum, Gruppe und die Organisation im ganzen aus.

Betrachtet man die in Deutschland verfügbare einschlägige Literatur zum Thema Führungsgrundsätze¹¹, dann zeigt sich zum einen, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung schwerpunktmäßig in den 70er und 80er Jahren des letzten Jahrhunderts stattfand, also zeitgleich mit der Hochphase der Einführung von Führungsgrundsätzen in Unternehmen. In der Literatur der letzten Jahre hingegen findet sich dieser Fokus nur noch selten, obwohl das übergreifende Thema Führung in Wissenschaft und Praxis während der letzten Jahre tendenziell verstärkt Aufmerksamkeit genießt. Zum anderen zeichnet sich ab, dass die meisten Autoren das Thema Führungsgrundsätze eher abstrakt und theoretisch behandeln, z.B. im Kontext von Fragen der formalen Unternehmensverfassung. Zudem wird der Schwerpunkt der Auseinandersetzung meist auf Inhalte von Führungsgrundsätzen oder deren Sinnhaftigkeit im allgemeinen gesetzt.

Wenig wissenschaftliche Aufmerksamkeit hingegen wurde bislang dem **Prozess der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen und den damit einhergehenden psychologischen Effekten**, in Bereichen wie Motivation und Einstellungsänderung beispielsweise, geschenkt. Hier beschränken sich die bisherigen Ausführungen auf Empfehlungen und Hinweise für die Praxis, ohne dass diese dann tatsächlich angewandt und (in ihrer Anwendung) dokumentiert bzw. ihrer Wirkung überprüft würden. Selbst in den praxisorientierten Fachwerken zum Thema, die ebenfalls einen Teil der verfügbaren Literatur ausmachen, bleiben formulierte Handlungsempfehlungen auf Einzelaspekte reduziert, ohne dass bislang ein systematischer Kontext im Sinne eines vollständigen Anwendungsmodells geschaffen worden wäre, erst recht nicht ausführlich beschrieben und in seiner Anwendung dokumentiert. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll und notwendig, auf Basis eines wissenschaftspragmatischen Ansatzes eine solche Systema-

¹⁰ Vgl. Rosenstiel, L. v. (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

¹¹ Da sich Führung und vor allem das zugrundeliegende Führungsverständnis in jedem Land anders gestaltet, bietet es sich an, die vorliegende wissenschaftliche Analyse und Konzeption bzw. Untersuchung auf den deutschen Sprachraum zu beschränken.

tik zu entwerfen und damit eine Transfermöglichkeit zwischen Theorie und Praxis anzustreben.

Es stellt sich die Frage, welche Erfolgskriterien für die Entwicklung und Einführung von Führungsgrundsätzen in der Praxis als entscheidend anzusehen sind, damit sie die gewünschte Wirkung zeigen. Basierend auf den ausgeführten Überlegungen lässt sich nun die Annahme formulieren, dass Führungsgrundsätze – sollen sie erfolgreich umsetzbar sein – vor Ort in der konkreten Organisation und unter je eigenständiger Einbeziehung von Mitarbeitern sowie Führungskräften gleichermaßen erarbeitet werden müssen; dabei ist der Prozess der Entwicklung und Implementation als entscheidender Erfolgsfaktor anzusehen.

Daraus leitet sich das Ziel der vorliegenden Arbeit ab, nämlich die **Entwicklung, Darstellung und – auf der Basis einer Fallstudie – die empirische Überprüfung eines ganzheitlichen Modells, das diese Beobachtungen systematisch zugrundelegt und durch ein besonderes Projektdesign oben genannte kritische Faktoren zu vermeiden sucht sowie – aus diesen Erkenntnissen abgeleitete – angenommene Erfolgsfaktoren impliziert**. Auf diese Weise wird das Modell aus der wissenschaftlichen und praktischen Defizitanalyse heraus abgeleitet, mit Erfahrungen und theoretisch untermauerten Annahmen angereichert und damit begründbar und wissenschaftlich nachweisbar. Dieser wissenschaftspragmatische Ansatz verfolgt das Ziel, mittels der Konzeption und Anwendung eines geplanten systematischen Prozesses verschiedene Aspekte zu integrieren und damit das Vakuum zwischen theoretischen Erkenntnissen und deren praktischer Umsetzung zu füllen.

Das Modell selbst erhebt neben der Verklammerung von Theorie und Praxis sowie von Inhalt und Prozess den Anspruch, mittels eines besonderen Designs separate Perspektiven von Mitarbeitern und Führungskräften im Hinblick auf das Thema Führungsgrundsätze sowie verschiedene Betrachtungsebenen innerhalb der Organisation gleichermaßen zu berücksichtigen und auch zu analysieren. Durch die prozessbasierte Vorgehensweise und Darstellung seiner Anwendung soll im zeitlichen Verlauf eine Entwicklung sichtbar gemacht werden, die neben konkreten inhaltlichen Ergebnissen auch strategische und psychologische Effekte und Wirkungen hervorbringt. Deren Einfluss auf die einzelnen Mitarbeiter und Führungskräfte sowie auf die Organisation als ganzes lässt sich durch die wissenschaftliche Untersuchung und Dokumentation der Modellanwen-

derung aufzeigen. Auf diese Weise wird es wiederum möglich, Rückschlüsse für die Modellkonzeption selbst zu ziehen, z.B. im Hinblick auf Weiterentwicklungen, Nutzen und Übertragbarkeit auf andere Kontexte.

Zugrunde liegen dem Modellkonzept die Ansätze der Organisationsentwicklung¹² einerseits, deren Anliegen es ist, die Ziele des Unternehmens mit den Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeiter bestmöglich in Einklang zu bringen, auch weil es, wie zu zeigen sein wird, an der bestehenden Unternehmenskultur ansetzt, die Organisation also gewissermaßen dort abholt, wo sie steht; andererseits basiert es auf der Idee der Personalentwicklung, die das Anliegen verfolgt, den einzelnen Mitarbeiter zu fördern. Auf diese Weise erscheint das Vorgehen einem modernen Unternehmensstil angemessen, sogar innovativ und darüber hinaus geeignet, der bereits erwähnten Dialektik zwischen Kontinuität und Veränderung zu entsprechen.

Neben allgemeinen, eher theoretischen Aspekten, wie z.B. der Darlegung der Funktion und Zielsetzung von Führungsgrundsätzen sowie ihren Problemen in der Praxis sollen bei der Anwendung des vorgestellten Modellkonzepts im einzelnen folgende Fragestellungen eingehend empirisch untersucht werden:

- **Unterschiede zwischen Mitarbeitern und Führungskräften:** Inwieweit unterscheiden sich Mitarbeiter und Führungskräfte im Hinblick auf inhaltliche und prozessuale Aspekte; besonderer Schwerpunkt ist dabei die Betrachtung verschiedener psychologischer Einflussgrößen, wie z.B. Einstellung, Motivation u.ä..
- **Einfluss des Entwicklungsprozesses:** Welchen Einfluss hat der Entwicklungsprozess und damit das Modell im Hinblick auf kognitive, motivationale und emotionale Ebenen, konkretisiert anhand von Aspekten wie z.B.:
 - § Inhalte und Spezifität der erarbeiteten Führungsgrundsätze
 - § Motivation und Akzeptanz
 - § Einstellungsänderungen
 - § Verhaltensänderungen
 - § Wissen und Lerneffekte

¹² Vgl. Lauterburg, C. (1980): Organisationsentwicklung – Strategie der Evolution. In: Koch, U.; Meurers, H.; Schuck, M. (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Frankfurt: Lang, S. 52ff.

§ Veränderungsimpulse

- **Umsetzungsorientierung:** Wie lässt sich eine konsequente Umsetzungsorientierung bereits in den theoretischen Erarbeitungsprozess integrieren, d.h. wie können Führungsgrundsätze gleich im bzw. durch den Prozess ihrer Erarbeitung selbst implementiert werden?
- **Bedeutung der Modellanwendung in der Organisation:** Welche Bedeutung hat das Modell über das Thema Führung hinaus in der Organisation und wie lässt sich deren Situation und Veränderungsbedarf im Prozess adäquat berücksichtigen?
- **Zusammenhang zwischen Führungsgrundsätzen und Unternehmenskultur:** Welche Rolle spielen die Führungsgrundsätze im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur? Wie kann die Unternehmenskultur in die Führungsgrundsätze integriert werden?
- **Grenzen von Führungsgrundsätzen sowie des Modells:** Lassen sich die der Modellanwendung zugrundeliegenden Ziele der Organisation möglicherweise auch auf anderem Wege erreichen und welche Probleme bringt die Durchführung des Konzeptes mit sich?

Aus der Erfahrung der stringenten Anwendungsbeobachtung, die zugleich eine Evaluation darstellt, und aus der systematischen Beantwortung der formulierten Fragestellungen heraus sollen dann insgesamt – und das ist das übergeordnete Anliegen der Arbeit – Empfehlungen für den Transfer des Modells in andere Unternehmen und Kontexte abgeleitet werden.

Zusammengefasst impliziert die vorliegende Arbeit folgende Nutzenaspekte und Praxisvorteile:

- Es wird ein Modell dargelegt und begründet, das Defizite und Unzulänglichkeiten, die häufig für bisherige Vorhaben der Entwicklung und Implementation von Führungsgrundsätzen kennzeichnend sind, überwindet.
- Die Anwendung dieses Modells erzeugt positive Bewusstseins- und Einstellungsänderungen bei den sich mit Führungsgrundsätzen beschäftigenden Mitarbeitern und Führungskräften des Unternehmens. So entsteht eine wichtige, in der betrieblichen Breite wirksame Multiplikation des Themas. Dies liefert eine verbesserte Basis für die anschließend geplante Umsetzung von Führungsgrundsätzen.

zen in der betrieblichen Praxis. Die Anwendung des Modells ist so bereits innerhalb der Entwicklungsphase der erste Schritt der Implementierung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen.

- Das Modell ist mittels der Integration konkreter Maßnahmenbündel konsequent umsetzungsorientiert.
- Die Anwendung des Modells erzeugt Impulse für Veränderungen und Optimierungen auf organisatorischer, ggf. sogar auf struktureller Ebene im Unternehmen, die eine effizientere Zielerreichung der Führungsgrundsätze befördern. Das Modell kann Effekte zeitigen, die teils weit über das engere Thema Führung / Führungsgrundsätze hinaus weisen. Anders formuliert: Wird das Modell nicht benutzt, relativieren sich die Chancen für eine erfolgreiche Umsetzung von Führungsgrundsätzen, weil erwiesene Defizite insbesondere während der Entwicklungsphase nicht hinreichend aufgegriffen werden.
- Das vorliegende Modell ermöglicht – insbesondere auch hinsichtlich in Konzernstrukturen eingebetteter Unternehmenseinheiten – die Entwicklung dezentraler, einheitenspezifischer ausgerichteter Führungsgrundsätze, die der konkreten Kultur und Situation der Organisation adäquat sind und damit günstigere Umsetzungschancen haben.
- Das Modell kann prinzipiell auf andere Unternehmen oder Organisationen übertragen und dort angewendet werden.

Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit richtet sich insgesamt auf die Darstellung und insbesondere Entdeckung der vielfältigen Zusammenhänge zwischen den verschiedenen relevanten Themengebieten und Aspekten, um zum einen eine interdisziplinäre Sichtweise zu erreichen, und um zum anderen die Interdependenzen und zyklischen Bezogenheiten im Sinne eines Abbildes der betrieblichen Realität und Komplexität zu verdeutlichen. Die Kontextualisierung und Strukturierung der Themen, wie sie hier vorgenommen wird, stellt eine neuartige Herangehensweise dar, die die behandelten Phänomene, sowohl in konkreten Verwendungszusammenhängen als auch aus verschiedenen Perspektiven, systematisch und differenziert betrachtet. Hiermit wird das Ziel verfolgt, ein eigenes theoretisches Fundament für die behandelte Thematik zu schaffen und in wissenschaftlicher und praktischer Hinsicht neue Akzente zu setzen.

1.3 Methoden und Aufbau der Arbeit

Das grundlegende Forschungsverständnis der vorliegenden Arbeit orientiert sich an der **Aktions- oder Handlungsforschung**. Dieses Forschungsverständnis umfasst vier zentrale Aspekte:

- Der Forschungsansatz ist **anwendungsorientiert**: Primäres Ziel des Projektes ist die Gewinnung übertragbarer wissenschaftlicher Strategien zur Lösung von Problemen in der Praxis.
- Das Projekt ist **akteursorientiert**: Die **Einbeziehung von Akteuren im Problemfeld** in die Entwicklung von Lösungsansätzen ist zentral. Wissenschaftliches Arbeiten für die Praxis erfolgt mit Praktikern, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Lösungen anwendbar und angemessen sind.
- Der Forschungsansatz ist **prozessorientiert**: Entwicklung, Implementation und Umsetzung von Führungsgrundsätzen werden grundsätzlich in ihrer sozialen, organisationspsychologischen und betriebswirtschaftlichen Dimension und als sich in der Zeitdimension erstreckende **Lernprozesse** auf individueller und organisationaler Ebene gesehen.
- Der Forschungsansatz ist **interdisziplinär**: Der ‚Gegenstand‘ Führungsgrundsätze ist nicht aus der Perspektive eines einzelnen Faches heraus umfassend zu beschreiben. Durch die Einbeziehung ökonomischer, psychologischer und sozialwissenschaftlicher Perspektiven ist es möglich, der Problemkomplexität zumindest in Ansätzen gerecht zu werden. So werden die Perspektiven in einer gemeinsamen theorieorientierten Beschreibung des Problemfeldes zusammengeführt.

Basierend auf diesen Prämissen greift das gewählte Vorgehen auf wesentliche Elemente der Aktions- oder Handlungsforschung zurück, einem Untersuchungsansatz, der der qualitativen Sozialforschung zuzurechnen ist.¹³ Weisman formuliert die Anliegen der Aktionsforschung wie folgt: „... the action research perspective looks to the study of

¹³ Vgl. Lewin, K. (1975): Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim: Christian; Kleiber, D. (1992): Handlungsforschung. In: Asanger, R.; Wenninger, G. (Hrsg.): Handwörterbuch Psychologie. Weinheim: Beltz, S. 282-288; Jahoda, M., Lazarsfeld, P.F.; Zeisel, H. (1995): Die Arbeitslosen von Marienthal. In: Flick, W.; Kardorff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz, S. 119-122; Mayring, P. (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. Weinheim: Beltz.

action – taken within the context of real problems – as a means of both advancing science and meeting practical needs“.¹⁴ Der Prozess, mit dem dieses Ziel erreicht werden soll, umfasst zumeist einen zyklischen Ablauf mit den Stationen Diagnose / Analyse, Planung, Umsetzung, Evaluation und Identifikation von neuen Erkenntnissen (Ergebnissicherung). Somit kann die Aktionsforschung als eine um den Forschungsaspekt erweiterte Form einer Veränderungsstrategie (Change Management) verstanden werden. Außerdem wird die aktive Einbindung von Klienten, Betroffenen etc. als zentraler Bestandteil der Aktionsforschung betrachtet. Dabei ist zu betonen, dass sich in den Handlungsforschungsansatz grundsätzlich auch quantitative und ebenfalls experimentelle Methoden integrieren lassen.

In dem hier vorgesehenen Projekt wird der Aktions- und Handlungsforschungsansatz auf das Problemfeld Entwicklung und Implementation von Führungsgrundsätzen angewandt. Intention ist es, Veränderungsmöglichkeiten zu erarbeiten, die in diesem Themenkontext wirksam sind. Dabei werden nicht nur die Bedingungen, Prozesse und Konsequenzen verschiedener Formen sozialen Handelns im Sinne der Handlungsforschung mit unterschiedlichsten Methoden untersucht, sondern die Forschende ist als Interaktionspartnerin auch in konkrete soziale Handlungsprozesse eingebunden. So steht die Zusammenarbeit mit den betrieblichen, prozessbeteiligten Akteuren vor Ort – bzw. deren Partizipation – im Zentrum dieses Forschungsansatzes.

Konkret werden die oben bereits eingeführten Fragestellungen im Rahmen einer multimethodischen Fallstudie untersucht. Diese impliziert die **kombinierte Anwendung der folgenden Methoden** (vgl. im Detail Kap. 3.5):

- Beobachtungs- bzw. Erhebungsmethoden zur Bestandsaufnahme
- Methoden zur Prozessbeobachtung
- Aktivierungs- bzw. Interventionsmethoden
- Evaluationsmethoden

Erhebungsmethoden zur Bestandsaufnahme

- **Befragung von Mitarbeitern:** Unter allen Mitarbeitern des Fallunternehmens wurde eine schriftliche Umfrage (geschlossene und offene Fragen) mit vollstan-

¹⁴ Weisman, G. D. (1983): Environmental programming and action research. In: Environment and Behavior, 3, 1983, S. 389.

standardisiertem Fragebogen und mehrfachen Erkenntniszielen als Vollerhebung durchgeführt. Dabei wurden unter dem Aspekt der Situationsanalyse folgende übergreifende Fragenkomplexe untersucht: Welche Führungsprobleme im Unternehmen sehen die Beschäftigten, welche Hindernisse und Lösungen zur Beseitigung von Problemen werden angeführt? Die Daten wurden mit dem Programmpaket SPSS unter Verwendung deskriptiver Analyseverfahren ausgewertet.

- **„Vor-Ort-Analyse“:** Im Rahmen von „Vor-Ort-Analysen“ wurden fallstudienbezogene Kenntnisse über relevante Akteure, Strukturen, Sichtweisen und Erfahrungen sowie über vorhandene Dokumente im Kontext Führung und Personal gewonnen. Informations- und Datengrundlage für die „Vor-Ort-Analysen“ waren u.a. diverse Papiere (konzernweite Führungsgrundsätze und Essentials, Organigramme etc.), persönliche Gespräche mit Akteuren im Bereich Führung und Personal sowie eigene Erfahrungen und Kenntnisse der Forschenden.

Methoden zur Prozessbeobachtung

- **Teilnehmende Beobachtung:** Durch die Forschende wurden konkrete Aktivitäten im Prozess der Entwicklung von Führungsleitsätzen beobachtet und begleitet (Arbeitsmeetings der Projektgruppen, Workshops). Hierzu konnte auf die Methode der „teilnehmenden Beobachtung“ zurück gegriffen werden. Bei diesem Ansatz wird „der Beobachter selbst Element des zu beobachtenden sozialen Feldes“.¹⁵ Dies bietet die Möglichkeit der unmittelbaren Nähe zum Forschungsgegenstand, um nicht nur von außen auf den Gegenstandsbereich zu blicken, sondern auch eine Sicht von innen zu gewinnen und schließlich beide Sichtweisen in einer Synthese miteinander zu kombinieren.¹⁶ Dabei orientiert sich das hier verwendete Verfahren der teilnehmenden Beobachtung – trotz der prinzipiellen Offenheit für sich im Feld entwickelnde Gegenstände und Perspektiven – an den Forschungsfragen des Projekts. Die Rolle der teilnehmenden Beobachtenden wurde in Kooperation mit den prozessbeteiligten Akteuren festgelegt und am Bedarf der Projektteilnehmer ausgerichtet. Dazu konnten auch Ergebnisse

¹⁵ Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Bd. 2. Methoden und Techniken.. Weinheim: Beltz, S. 251.

¹⁶ Vgl. Mayring 1996, S. 61.

der Vor-Ort-Analysen herangezogen werden. Die Beobachtung erfolgte über die gesamte Entwicklungsphase der Führungsleitsätze hinweg. Darüber hinaus wurde diese methodische Anwendung zu einer ‚protokollierten teilnehmenden Beobachtung‘ erweitert (vgl. Evaluationsmethoden).

- **‚Stimmungsbarometer‘**: Nach Arbeitsmeetings im Rahmen des Projektprozesses (Projektstage, Workshops) wurden mittels eines festgelegten Erhebungsrasters Einstellungen aller Beteiligten gemessen. Auf diese Weise konnte ein ‚Mini-Panel‘ gebildet werden, das eine Prozessbeobachtung hinsichtlich folgender Fragen erlaubte: Beurteilung der Vorgehensweise, Arbeitsklima und Gruppenatmosphäre, Praxisrelevanz, Projektfortschritt, persönlicher Nutzen und Positiv-/Negativaspekte. So ließen sich Veränderungen der Einstellungen im Prozessverlauf auf der Basis systematischer Auswertungen beobachten. Zugleich aber kam diesem Instrument auch eine kontinuierliche sukzessive (zwischen-)evaluative Funktion im Hinblick auf den Projektprozess zu.

Methoden zur Prozessaktivierung

Prozesse der Entwicklung und Implementation von Führungsgrundsätzen wurden nicht nur beobachtet, sondern auch durch die Forschende (mit-)aktiviert.

- **Teambildung**: Unter einem ‚Team‘ wird im vorliegenden Kontext eine überschaubare Gruppe verstanden, die die im Recruiting ausgewählten Mitarbeiter umfasst und darüber hinaus phasenweise ‚externe‘ Berater einbindet. Gemeinsames Anliegen dieser Gruppe ist es, Führungsgrundsätze zu entwickeln und als ‚Keimzelle‘ von Implementations- und Diffusionsprozessen (Multiplikatoren) zu wirken. Alle Gruppenmitglieder können dabei ihr Know-how einbringen und erweitern und ihren eigenen Handlungsspielraum vergrößern.
- **Information und Prozessberatung / Coaching**: Die Weitergabe von Fach-, Interventions- und Prozesswissen erfolgte nicht in Form einer einmaligen Initiativberatung, sondern im Rahmen einer kontinuierlichen und regelmäßigen Begleitung der gesamten Prozesse. Da zur reinen Beratungsfunktion im Rahmen der Prozessbegleitung eine vermittelnde, integrierende und auch katalysatorische Funktion der Forschenden hinzukam, ohne dass der Prozess durch die For-

schende weitgehend dominiert wurde, kann von Coaching¹⁷ gesprochen werden. Beratung und Coaching erfolgten situationsadäquat in Umfang und Intensität unterschiedlich. Hier wurden folgende Aktivitäten unternommen: Impulsreferate (Einbringen befruchtender Anstöße, Ideen und konzeptioneller Vorüberlegungen etc.), Fach- oder Gesprächsbeiträge bei Sitzungen, Einzel- und Kleingruppengespräche zur Beratung, Schulung / Fortbildung (z.B. zum Projektmanagement), Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessen von Teilnehmern, strategische Unterstützung bei der Gestaltung von Veranstaltungen oder Präsentationen.

- **(Kooperations-)Workshop:** Neben separat verlaufenden Prozessen in der Führungskräfte- und in der Mitarbeitergruppe (Projekttag, regelmäßige Arbeitstreffen) wurde der Gesamtprozess durch mehrere gemeinsame Workshops weiter aktiviert. Ein Workshop im hier verstandenen Sinne bezeichnet eine Kooperationsform, die darauf angelegt ist, möglichst alle Akteure in die fachliche Bearbeitung einer Aufgabenstellung einzubeziehen, um das Erreichen eines Prozess(teil)ziels zu erleichtern. In dieser Workshopform wurden aber nicht nur verschiedene konkrete Probleme unter den Teilnehmern erörtert und Lösungen entwickelt; vielmehr bot sie Platz, in konstruktiver Atmosphäre Ideen zu formulieren und zu diskutieren. Darüber hinaus war am Anfang des Prozesses auch das Kennenlernen der Teilnehmer untereinander ein (zusätzliches) wichtiges Ziel der Veranstaltung. Wesentliche Elemente dieser Workshops waren die Beteiligung aller anwesenden Akteure und die Schaffung von Transparenz z.B. durch die Visualisierung von Beiträgen und Ergebnissen. Dies setzte u.a. eine geeignete Infrastruktur (Räumlichkeit, Visualisierungsmöglichkeiten) und eine professionell geführte Moderation (intern oder extern) voraus.
- **Kartenabfrage:** Die Kartenabfrage als typisches Moderationsinstrument diente zugleich der Prozessaktivierung und der Strukturierung von Ideen, Diskussionen und Arbeitsschritten und wurde während der gesamten Projektphase immer wieder eingesetzt. Die Ergebnisse wurden systematisch entweder in der Gruppe

¹⁷ Allgemein wird unter dem Begriff Coaching eine besondere Form der Führungskräfteentwicklung verstanden. Die Wirksamkeit einer Person in ihrer gegenwärtigen oder zukünftigen Position soll erhöht werden. Dabei hat der Coach die Aufgabe, Hindernisse, Konflikte, Schwächen und deren Ursachen in der Führungssituation ausfindig zu machen. Vgl. Weinert, A. B. (1998): Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz, S. 725.

moderiert oder außerhalb der Gruppe mit darauf folgendem Input ausgewertet, präsentiert und diskutiert.

Evaluationsmethoden

- **Befragung von Mitarbeitern:** Diese schriftliche Umfrage mit vollstandardisiertem Fragebogen und mehrfachen Erkenntniszielen wurde als Vollerhebung unter allen Mitarbeitern des Fallunternehmens durchgeführt. Da die Handlungsforschenden durch die teilnehmende Prozessbeobachtung und -aktivierung selbst Element des sozialen Feldes werden, wird die ‚Objektivität‘ ihrer Erkenntnisse bisweilen z.T. kritisch beurteilt.¹⁸ So diente die anonyme Befragung der Mitarbeiter u.a. dazu, eine durch die Methode in stärkerer Weise verobjektivierte Beurteilung insbesondere der vorläufigen Ergebnisse des Entwicklungsprozesses (Vorschläge für Führungsgrundsätze) aus Sicht der ‚Zielgruppe‘ – in dem hier zugrunde liegenden Verständnis die Gesamtheit der Beschäftigten – zu erhalten. Unter dem Aspekt der Evaluation ist also folgende zentrale Frage untersucht worden: Welches Leistungspotenzial wird dem Instrument Führungsleitlinien – generell und konkret hinsichtlich der erarbeiteten Vorschläge – eingeräumt? Darüber hinaus ist ein weiterer wichtiger Aspekt des praktischen Verwertungszusammenhanges zu betonen: Noch im Entwicklungsstadium und vor der Implementation der Führungsgrundsätze erhielt die ‚Zielgruppe‘, d.h. die Mitarbeiter des Fallunternehmens im Sinne einer partizipativen Feedbackschleife Einfluss auf die Gestaltung des endgültigen Produktes. Eine solche prozessintegrierte Evaluation erbringt demnach auch Informationen für die weiterführende Steuerung und Optimierung des Gesamtprozesses. Auch diese Daten wurden mit dem Programmpaket SPSS unter Verwendung deskriptiver Analyseverfahren ausgewertet.
- **Protokollierte teilnehmende Beobachtung:** Im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung (vgl. Prozessbeobachtung) wurden die Wahrnehmungen der Beobachtenden über Kommunikation, Interaktion und Arbeitsergebnisse schriftlich notiert. Dieses Material wurde mit der Methode der Inhaltsanalyse systematisch und umfangreich ausgewertet. Dabei war der Blickwinkel durch die Fragestel-

¹⁸ Vgl. Lamnek 1995, S. 252.

lungen des Projekts und das Ziel der Überprüfung speziell entwickelter Hypothesen fokussiert.

- **Einzelinterviews:** In einem Schwesterunternehmen des Fallunternehmens führte die Verfasserin eine Reihe themenzentrierter, qualitativer Interviews durch. Auf diesem Wege sollte untersucht werden, ob und in welchem Maße Mitarbeiter aus anderen ‚Führungskulturen‘ die erarbeiteten Leitlinien anders auffassen, als sie intendiert sind. Hintergrund bildet die These, dass effiziente Führungsgrundsätze stets die spezifischen Probleme und Situationen der konkreten Organisation ansprechen. Die Interviews wurden protokolliert und systematisch ausgewertet.
- **Gruppenfeedback-Runden:** Wie im Rahmen z.B. moderierter Workshops üblich, erhielten die Teilnehmenden in der Schlussphase von Treffen bzw. am Ende eines Gruppenprozesses (Projekttag, Workshops) die Möglichkeit, ihre Eindrücke und Bewertungen kritisch rückzumelden.¹⁹
- **Reviewfragebogen:** Zum Abschluss des Gesamtprozesses ist unter den Prozessbeteiligten ein umfangreiches Review durchgeführt worden. Hierzu wurde ein strukturierter, vierseitiger Fragebogen entwickelt und angewandt. Das Untersuchungsspektrum reichte dabei von Aspekten des Projektdesigns über die Identifikation spezifischer Erfolgsfaktoren bis hin zur Überprüfung von prozessbezogenen Empathieeffekten. Die Ergebnisse des Reviews wurden ebenfalls systematisch ausgewertet.

Im Anschluss an die Einleitung, die in Untersuchungsgegenstand und Problemstellung, Begründungszusammenhang und Erkenntnisinteresse sowie verwendete Methoden der vorliegenden Dissertation einführt, erfolgt im Rahmen einer theoretischen Fundierung die grundsätzliche Einordnung von Führungsgrundsätzen und dem Ansatz der Organisationsentwicklung sowie ein Einblick in das Verlagswesen. Im Fokus von Führungsgrundsätzen als Instrument der Personalführung (Kap. 2) thematisiert dieses Kapitel nach einem Einstieg in Form einer Diskussion über Bedeutung und Aktualität von Führungsgrundsätzen ihre Definition, den Bezugsrahmen sowie die relevanten Anlässe und

¹⁹ Vgl. bspw. Klebert, K.; Schrader, E.; Straub, W.G.; Schrader, O.; Straub, H. (1987): KurzModeration. Hamburg: Windmühle.

Funktionen, dieses Instrument in einer Organisation anzuwenden. Schwerpunkt dieser theoretischen Betrachtung sind die Methoden zur Entwicklung und Implementierung solcher Grundsätze sowie konkrete Handlungsempfehlungen. Daraus ergibt sich eine Überleitung in den zweiten hier zu behandelnden Themenkomplex, die Darstellung des Ansatzes der Organisationsentwicklung als geeignete Methode zur Erarbeitung von Führungsgrundsätzen. Nach einer Betrachtung wichtiger Kontextfaktoren, modernes Personalmanagement einerseits und Unternehmenskultur andererseits, soll die Behandlung einzelner Aspekte der Organisationsentwicklung vertieften Einblick in diese Methode geben, immer vor dem Hintergrund ihrer intendierten Anwendung. Um den Kontext des gesamten Themas umfassend darzustellen, rundet ein Abschnitt zum Thema Marktsituation und Branchenspezifika im Verlagswesen, soweit er für die Entwicklung von Führungsgrundsätzen von Bedeutung ist, den theoretischen Teil ab.

Im folgenden (Kap. 3) wird die Konzeption des mit dieser Arbeit vorgelegten Modells der Entwicklung und Implementation von Führungsgrundsätzen behandelt. Nach der Beschreibung der Ausgangssituation und der Ziele des Projektes in der Organisation werden die Spezifika des Modelldesigns erläutert. Es schließt sich die Darstellung von Prozessverlauf und Vorgehensweise an, die die Erläuterung von Rollen und Rollenverteilung hinsichtlich relevanter Akteure und Akteursgruppen im Fallunternehmen beinhaltet. Schließlich werden Konzeption und Einsatz der verwendeten empirischen Instrumente und Methoden im einzelnen dargestellt.

Die Ergebnisse der Fallstudie bilden den Kern des folgenden Kapitels (Kap.4), die Untersuchung und Evaluierung der konkreten Anwendung des zuvor entwickelten Modells. Zunächst werden die Erkenntnisse aus der Nutzung der empirischen Instrumente und Methoden im einzelnen ausführlich dargestellt und diskutiert. Hierbei geht es im wesentlichen um die prozessualen Aspekte der Modellumsetzung. Daraufhin steht der inhaltliche Ertrag aus der Modellanwendung im Mittelpunkt der Erörterung – die im Prozess der Modellanwendung erarbeiteten Führungsgrundsätze. Zusammenfassend werden schließlich die Erkenntnisse der Fallstudie im Hinblick auf die grundlegenden Problemstellungen und Erkenntnisinteressen der vorliegenden Arbeit diskutiert.

Nach Interpretation und Wertung des hier entwickelten Ansatzes unter Einbeziehung von erkennbaren Modifikations- und Optimierungspotenzialen wird zum Abschluss der Dissertation ein Fazit vorgenommen, in dem weiter führende Perspektiven für die For-

schung und insbesondere auch die Praxis skizziert werden. Dabei würdigt die Schlussdiskussion insbesondere die grundsätzliche, duale Dialektik der Thematik: die Dialektik von Prozess und Inhalt sowie diejenige von Kontinuitätssicherung und Change Management.

2 Erarbeitung von Führungsgrundsätzen im Rahmen von Organisationsentwicklung

In diesem Kapitel geht es um die theoretische Fundierung von Inhalt und Methode der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen. Basierend auf dem Ansatz der Organisationsentwicklung wird hiermit – unter Einschluss der bislang evidenten empirischen Erkenntnisse – die wissenschaftliche Grundlage aller in dieser Arbeit zu behandelnden Themenkomplexe gelegt.

- In einem ersten Schritt wird das Thema **Führungsgrundsätze** in seinem organisatorischen Bezugsrahmen betrachtet, wobei neben definitorischen, funktionalen, inhaltlichen und formalen Betrachtungen ein besonderer Schwerpunkt auf dem Prozess ihrer Erarbeitung liegt.
- Der zweite Abschnitt beschäftigt sich mit der **Organisationsentwicklung** und ihren Implikationen, Erkenntnisse der Unternehmenskulturforschung berücksichtigend und praktisch eingebettet in einen modernen Ansatz von Human Resources Management.
- Daran anschließend sollen beide Themen miteinander verbunden werden im Sinne einer **Synthese von Inhalt und Methode**, d.h. von Führungsgrundsätzen und Organisationsentwicklung.
- Schließlich komplettiert eine differenzierte Betrachtung der relevanten **Besonderheiten der Branche**, aus der das Fallunternehmen, das Gegenstand der empirischen Untersuchung dieser Arbeit ist, die Überlegungen zur Fundierung der Forschungsthematik.

Besonderes Augenmerk soll insgesamt auf die Darstellung und insbesondere Entdeckung der vielfältigen Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Themengebieten gelegt werden, um zum einen eine interdisziplinäre Sichtweise zu erreichen, und um zum anderen die Interdependenzen und zyklischen Bezogenheiten im Sinne eines Abbildes der betrieblichen Realität und Komplexität zu verdeutlichen. Auf dieser Basis stellt auch die Kontextualisierung und Strukturierung der Themen, wie sie hier vorgenommen wird, eine neuartige Herangehensweise dar, die die behandelten Phänomene, sowohl in konkreten Verwendungszusammenhängen als auch aus verschiedenen Perspektiven systematisch und differenziert betrachtet, mit der Intention, ein eigenes theo-

retisches Fundament für die hier behandelte Thematik zu schaffen, aber auch, um in wissenschaftlicher und praktischer Hinsicht neue Akzente zu setzen.

2.1 Führungsgrundsätze als Instrument der Personalführung

Nach einer kurzen Skizze der allgemeinen Situation von Wirtschaftsunternehmen und der daraus sich ergebenden Relevanz und Aktualität von Führungsgrundsätzen soll die Einbettung derselben in einen wissenschaftlichen sowie organisationalen Bezugsrahmen einer Art Standortbestimmung des Themas dienen. Daran schließt sich eine differenzierte Betrachtung von Führungsgrundsätzen als Instrument der Personalführung an, die neben der Erläuterung ihrer Funktionen und Ziele in einer Organisation auch die Betrachtung ihrer typischen formalen und inhaltlichen Aspekte sowie eine Auseinandersetzung mit Vor- und Nachteilen beinhaltet. Schwerpunkt und Abschluss der theoretischen Fundierung der Führungsgrundsätze bildet – entsprechend der Perspektivsetzung der gesamten Arbeit – die ausführliche und pointierte Beschreibung möglicher Vorgehensweisen im Erarbeitungsprozess, angereichert durch in der Literatur dargestellte praktische Empfehlungen für die Gestaltung derselben.

2.1.1 Allgemeine Situation in Wirtschaft und Unternehmen – Führung im Kontext gesellschaftlicher Megatrends

Führung gehört zu den Themen, die Wissenschaft und Praxis seit jeher beschäftigen, auch in Seminaren und Trainings stellt es eines der beliebtesten Schulungsangebote dar. Dass Mitarbeiterführung im harten wirtschaftlichen Kampf um den Erfolg die entscheidende Qualität ist²⁰, ist inzwischen keine originelle Feststellung mehr, sondern gilt bereits als Binsenweisheit. Umgekehrt ist empirisch erwiesen, dass Führungsfehler eine der häufigsten Ursachen für unternehmerischen Misserfolg sind.²¹ Insofern sollte dieses Thema auf der Agenda von Organisationen ganz oben stehen. Dabei müssen, will man Führung zeitgemäß betrachten, verschiedene Entwicklungen und Trends berücksichtigt werden, die dazu geführt haben, dass sich die Führungssituation in Unternehmen geän-

²⁰ Vgl. Zehnder, E. (1995): Mitarbeiterführung in den 90er Jahren. Sichtweise der Executive Search Beratung. In: Personalführung, 6, 1995, S. 468-475; Mohn, R. (2000): Menschlichkeit gewinnt. Eine Strategie für Fortschritt und Führungsfähigkeit. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 250f.

²¹ Vgl. Schumacher, B. (1988): Handbuch: Führungsgrundsätze und Führungshilfen entwickeln und einführen. Landsberg: moderne industrie, S. 27.

dert hat und neue Verhaltensgrundsätze erfordert, um erfolgreich gestaltet werden zu können²²:

- **Gestiegenes Bildungsniveau der Mitarbeiter:** Mit dem Anstieg des Bildungsniveaus geht ein Anspruch auf anspruchsvolleres Arbeiten seitens der Mitarbeiter einher; dies bezieht sich sowohl auf die Inhalte der Tätigkeiten als auch auf ihre Rahmenbedingungen, die wesentlich durch die Führung geprägt werden.
- **Größere Spezialisierung der Tätigkeiten:** Dies erfordert die Delegation vieler konkreter Tätigkeiten vom Vorgesetzten an seine Mitarbeiter, und damit eine ausgeprägte Übertragung von Verantwortung.
- **Größeres Selbstbewusstsein der Mitarbeiter:** Sie haben eigene Wertvorstellungen über Führung und Verhalten, die sie auch zum Ausdruck bringen. Gleichzeitig stellen sie erhöhte Ansprüche an umfassende Information.
- **Selbstentfaltungsbedürfnisse:** Die Mitarbeiter wollen in der Regel selbständiger handeln als früher und an ihrem Arbeitsplatz in eigener Verantwortung tätig sein.
- **Ausbau der gesetzlichen Rechte der Mitarbeiter:** Schließlich wird die Stellung der Mitarbeiter durch das Betriebsverfassungsgesetz und die darin verankerten Mitbestimmungsrechte im Unternehmen weiter gestärkt.

Zusammengefasst werden diese Entwicklungen häufig unter dem Stichwort ‚Wertewandel‘.²³ So wurde bereits in den 1960er und 1970er Jahren ein Wandel vom Materialismus hin zum Postmaterialismus festgestellt, der durch ein Absinken der Bedeutung von Pflicht- und Akzeptanzwerten und einer gleichzeitigen Zunahme der Selbständigkeits- und Selbstentfaltungsbestrebungen, in engem Zusammenhang mit der bereits erwähnten besseren Ausbildung junger Leute, gekennzeichnet war. Im Bezug auf die Arbeitswelt geht diese Entwicklung einher mit einem gestiegenen Bedürfnis der Mitarbeiter nach Selbstverwirklichung und erhöhten Ansprüchen an Partizipation und Mitsprache in der Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen, des gesamten beruflichen Umfeldes.

²² Vgl. Zander, E. (1994): Ist es heute schwieriger, Führungskraft zu sein? In: Personal, 2, 1994, S. 67-71.

²³ Vgl. bspw. Rosenstiel 1995, S. 2175ff.; Beyer, Fehr, Nutzinger 1995, S. 75ff.; Klages 1985, S. 27ff.; Richter, M. (1996): Neue Wege der Führung und Motivation. In: Der Betriebswirt, 1, 1996, S. 34-38.

Die Betrachtung der Wertveränderungen allein wird allerdings der aktuellen Situation in der Arbeitswelt nicht gerecht. Diese ist heute – anders als noch vor 20 Jahren – gekennzeichnet durch permanente, sich rasch aneinanderreihende Veränderungsprozesse sowie eine ständig zunehmende und teilweise kaum noch zu bewältigende Komplexität, sowohl für die Organisationen als auch für den einzelnen Mitarbeiter. Dieser sieht sich – korrespondierend mit den Selbstentfaltungsbedürfnissen – deutlich erhöhten Anforderungen, z.B. im Hinblick auf Eigeninitiative und Verantwortung²⁴, auf unternehmerisches Denken²⁵ bei der Bewältigung seiner Arbeit gegenüber; dies gilt sowohl in fachlicher als auch vor allem in psychologischer Hinsicht, ein Aspekt, der häufig, möglicherweise aus Unsicherheit und Unkenntnis, oder auch, weil seine Bedeutung unterschätzt wird, in der organisationalen Praxis zu wenig berücksichtigt wird.

Für die Unternehmen sind diese Veränderungen, resultierend aus den allgemeinwirtschaftlichen Umfeldbedingungen überlebensnotwendig – Stichworte, die inzwischen zum Alltagswortschatz in jeder Organisation gehören, sind hier „Globalisierung, technischer Fortschritt, Verschärfung des (internationalen) Wettbewerbs, Konjunkturschwäche, Kostendruck, Notwendigkeit von Prozessoptimierung und Effizienz“, um nur eine Auswahl zu nennen; schon ein Verharren im Status quo kann Rückschritt bedeuten²⁶. Dies führt zu der Erkenntnis, dass nur mit Hilfe der Implementierung flexibler Organisationskonzepte²⁷, mit der Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation, in denen das Lernen einen festen Bestandteil der Kultur darstellt²⁸, ein dauerhafter Erfolg im Markt zu erreichen ist.

²⁴ Vgl. Martus, R. (1993): Führungsleitsätze entwickeln, einführen, umsetzen. Landsberg: moderne industrie, S. 41.

²⁵ Vgl. Dürscheid, H. J. K. (1994): Intrapreneuring und Organisationsentwicklung tun not. In: io management zeitschrift, 63, 1994, Nr.1, S. 38-40.

²⁶ Vereinigung Österreichischer Industrieller (1983): Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätze. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart: Metzler, S. 205.

²⁷ Vgl. Gaßner, W. (1999): Implementierung organisatorischer Veränderungen: eine mitarbeiterorientierte Perspektive. Wiesbaden: Gabler, S. 1ff.

²⁸ Vgl. Göttert, J.-M. (2001): Die Bertelsmann-Methode. Die 10 Erfolgsgeheimnisse des vielseitigsten Medienunternehmens der Welt. Frankfurt: Ueberreuther, S. 9.

Bei den Menschen jedoch führen die ständigen Veränderungsprozesse zu dramatischen Verunsicherungen, die erkennbare Identitäts- und Orientierungsverluste²⁹ nach sich ziehen. So lässt sich in den letzten Jahren, sicher mitbedingt durch die zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit bei vielen Arbeitnehmern, eine Art Renaissance des Wertkonservatismus, auch und gerade bei jungen Menschen, erkennen; hervorstechendste Implikation dieser Entwicklung ist ein wachsendes Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung³⁰, nach Werten und Zielen³¹, was wiederum zu einer neuen Anforderung an die Führung im Unternehmen führt³²; in turbulenten Zeiten wird der Ruf nach Führung lauter.³³ Auch wenn also der Prozess der schöpferischen Zerstörung, bei dem das Alte eingerissen wird, um Neues zu schaffen, zum Sinnbild unserer Tage geworden ist, stellen die permanenten Veränderungen und Diskontinuitäten sowie die damit verbundenen Ungewissheiten eine Strapaze für die meisten Menschen dar. Sie fürchten den Wandel. Auf diese Weise entsteht eine Spannung zwischen beschleunigter Veränderung der Umwelt und dem Bedürfnis der Menschen nach Stabilität³⁴; umso wichtiger ist es – dargestellt am Beispiel der Arbeitswelt im Unternehmen – dass Kontinuität besonders geschützt und Sicherheit vermittelt wird, was in der vielzitierten Erkenntnis von Odo Marquard ‚Zukunft braucht Herkunft‘ auf den Punkt gebracht wird. Vor diesem Hintergrund gewinnen Begriffe wie Werte, Unternehmenskultur und Sinngebung, auch wenn sie durch häufige Verwendung leicht überstrapaziert erscheinen, wieder eine neue Bedeutsamkeit, vor allem aber erfordern sie neue Rahmenbedingungen im Kontext der Arbeitswelt, innerhalb derer sie überhaupt – dem Zeitgeist angemessen – mit Leben gefüllt werden können. So wird deutlich, dass es um die Frage geht, wie Stabilität und Bewegung gleichermaßen realisiert werden können, um Tradition und Wandel angemessen zu synchronisieren, und so beides, dem klassischen Ansatz der Organisations-

²⁹ Vgl. Böhm, H. (1999): Neuer Mut zur Führung! In: Personalführung, 2, 1999, S. 1; Belzer, V. (1998): Leitbilder – Potentiale und Perspektiven für moderne Organisationen. In: Belzer, V. (Hrsg.): Sinn in Organisationen? – oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? München und Mering: Hampp, S. 42ff.

³⁰ Vgl. Klages 1985, S. 27ff.

³¹ Vgl. Mohn 2000, S. 32f.

³² Vgl. Hinterhuber, H. H. (1997): Führung in turbulenten Zeiten. In: Gablers Magazin, 10, 1997, S. 81-83.

³³ Vgl. Lentz, B. (1999): Vom Fighthen zum Führen. In: Capital, 5, 1999, S. 41-50.

³⁴ Vgl. Jeske, J. (2002): Erneuerung und Stabilität. Anmerkungen zur Unternehmenskultur. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 08.05.2002.

entwicklung entsprechend, für das Unternehmen erfolgsträchtig und für den arbeitenden Menschen psychologisch verkraftbar zu gestalten.

Was bedeutet dies nun für die Führung im Unternehmen? In jedem Fall muss sie neu gedacht werden, muss die Komplexitäten und Diskontinuitäten ihrer Umwelt berücksichtigen und mit ihr umzugehen in der Lage sein. Neben einer Verlagerung der Aufgabenschwerpunkte – die Bedeutung der Fachführung nimmt zugunsten der Personalführung ab³⁵ – wird vor allem ein professionelles Polaritätsmanagement zu einer der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft. Polaritätsmanagement ist darauf ausgerichtet, scheinbare Gegensätze zu versöhnen, Spannungsfelder und Dialektik zu bewältigen. Simon beschreibt dies am Beispiel von Zentralität und Dezentralität als unterschiedliche Facetten eines komplexen Führungskonstruktes, deren Widerspruch zu überwinden er als große Herausforderung bezeichnet.³⁶ Analog lässt sich diese Betrachtung auf die Polarität von Stabilität und Wandel übertragen, die es zu vereinbaren gilt. Dabei ist eine sogenannte Polaritätsorganisation nicht präzise beschreibbar, sie muss mit Grauzonen leben lernen, für viele Führungskräfte eine Schwierigkeit; sie bevorzugen klare Regelungen. Umso wichtiger ist nach Simon die Unternehmenskultur, das System von Werten und Normen, das im Sinne eines gemeinsamen Nenners die Organisation zusammenzuhalten imstande ist.³⁷ Insofern bedeutet kluges Polaritätsmanagement in Zeiten beschleunigten Wandels von Werten und Kontextbedingungen, dass Führung stärker auf Freiwilligkeit und Freiheit aufbauen muss, auf ‚commitment‘. Sinnvermittlung wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor, so dass das wertorientierte Denken in der Führungspraxis zunehmend an Bedeutung gewinnt.³⁸ Wichtige Grundthese dabei ist die Erkenntnis, dass Beständigkeit den Mut zum Wandel verlangt, so dass die Anforderung an die moderne Führungstechnik die Vorgabe von Zielen und Richtlinien beinhaltet, dabei aber allen Beteiligten im Detail der notwendigen Ausführung Freiräume für Versuche im Sinne des Fortschritts gewährt.³⁹ Führung besitzt deshalb in diesem Zusammenhang

³⁵ Vgl. Richter 1996, S. 34.

³⁶ Vgl. Simon, H. (2001): Freiheit und Sinnstiftung: Führung im 21. Jahrhundert. In: Middelhoff, T.; Schulte-Hillen, G.; Thielen, G. (Hrsg.): Reinhard Mohn. Unternehmer – Stifter – Bürger. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 111.

³⁷ Vgl. Mohn 2000, S. 250f.

³⁸ Vgl. Müller, M. (1994): Die Aufgaben der Unternehmensberatung bei der Gestaltung von Führungskultur: dargestellt am Beispiel des Vertriebs eines Versicherungsunternehmens. Karlsruhe: Versicherungswirtschaft, S. 2.

³⁹ Vgl. Mohn 2000, S. 116f.

die Funktion, eine gute Balance zu finden zwischen Beruhigen, d.h. Komplexität zu reduzieren, und Beunruhigen, d.h. „eingespielte Routinen wieder zu verflüssigen“.⁴⁰ Notwendig ist dazu ein Wandel der geistigen Grundkonzepte, ein tiefgreifendes Umdenken, Überarbeiten und Neuorientieren des eigenen Führungs- und Kooperationskonzeptes, wobei dabei im Sinne eines integrierten (Unternehmensentwicklungs-)Ansatzes sowohl Strategie als auch Psychologie in die Überlegungen einbezogen werden müssen.⁴¹

So haben Mitarbeiter insbesondere in einer Zeit des Umbruchs einen legitimen Anspruch auf eine professionelle Qualität der Führung. Aber auch Führungskräfte sind mit den beschriebenen Rahmenbedingungen konfrontiert und zusätzlich mit den veränderten Rollenanforderungen, so dass eine klare Orientierung auch für sie als wichtig anzunehmen ist.

2.1.2 Aktuelle Relevanz von Führungsgrundsätzen vor dem Hintergrund der allgemeinen Situation in Wirtschaft und Unternehmen

Ein gangbarer Weg, der beschriebenen Situation Rechnung zu tragen, besteht in der Entwicklung eines zeitgemäßen, realitätsgerechten Konzeptes für Führung und Zusammenarbeit im eigenen Unternehmen, das Führungskräften wie Mitarbeitern in ihrem Verhalten, in ihren Entscheidungen und Handlungen Orientierung bietet.⁴² Dieser Ansatz berücksichtigt auch die Erkenntnis, dass die Effizienz der Zusammenarbeit heute stärker denn je davon abhängt, inwieweit ein Konsens der Beteiligten herbeigeführt werden kann⁴³. Dies kann gelingen eben durch ein überdauerndes Konzept für Führung und Kooperation⁴⁴, ist ein solches doch geeignet, den Bedürfnissen nach gemeinsamen Werten und Regeln gerecht zu werden, Sinn zu vermitteln.⁴⁵ Darüber hinaus ist ein solches Konzept als Element der Unternehmenskultur sowie als Determinante des Führungsstils, beides anerkanntermaßen wichtige Differenzierungsmerkmale von erfolgrei-

⁴⁰ Wimmer, R. (1996): Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? In: Organisationsentwicklung, 4, 1996, S. 53.

⁴¹ Vgl. Beriger, P.; Wyssen, R. (1998): Integrierte Unternehmensentwicklung. Dynamik dank Strategie und Psychologie! In: io management zeitschrift. 12, 1998, S. 46.

⁴² Vgl. Knebel, Schneider 1994, S. 15ff.; Belzer 1998, S. 5.

⁴³ Vgl. Schumacher 1988, S. 20.

⁴⁴ Vgl. Knebel, Schneider 1994, S. 5ff.

⁴⁵ Vgl. Belzer 1998, S. 5.

chen gegenüber weniger erfolgreichen Organisationen⁴⁶, auch in der Lage, den Erfolg des Unternehmens zu fördern.

Es stellt sich die Frage, wie ein solches Konzept, ein solcher Ansatz gemeinsam getragener Werte und Normen als Basiselemente einer Unternehmenskultur, die ja zunächst nur als geistige Konstrukte existieren, operationalisierbar gemacht werden kann. Um überhaupt wahrnehmbar zu sein und möglichst breite Akzeptanz und Wirkung zu erzeugen, müssen die impliziten Werte und Normen kodifiziert und kommunizierbar gemacht werden. Dies kann gelingen mittels der Schaffung von Führungsgrundsätzen, die gemeinsame Werte und Normen implizieren, diese konkretisieren und mithin kommunizierbar machen, gleichzeitig aber auch den notwendigen Wandel einschließen. Insofern bieten sich Leitbilder als Transfermedien zwischen gegensätzlichen Polaritäten an, sind mithin geeignetes Instrument für die Gestaltung des zuvor geforderten Polaritätsmanagements.

Die Frage, ob ein Unternehmen ein Leitbild benötigt, ist dabei nicht neu; allerdings machen die bisherigen Ausführungen deutlich, dass sie neu gestellt werden muss, denn die Rahmenbedingungen für Unternehmen und die in ihnen tätigen Menschen haben sich in den letzten Jahren spürbar geändert. Während die Leitbildaktivitäten in den siebziger und vor allem in den achtziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts stark vom Wertewandel und dem damit verbundenen Wandel in der Einstellung gegenüber der Arbeit geprägt waren, sind heute umfassende Veränderungen der Organisationen Anlass zur Diskussion.⁴⁷ Stellvertretend für den aktuellen Trend lässt sich feststellen, dass Organisationsstrukturen und -abläufe massiv verändert werden müssen, um den Herausforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Und dabei können Leitbilder eine wichtige Rolle spielen. Andererseits sind die Praxiserfahrungen mit Führungsgrundsätzen teilweise eher ernüchternd⁴⁸; immer wieder werden sie als eine Art „Schön-Wetter-Politik“ bezeichnet, was zu einer gewissen Skepsis gegenüber dem Thema führt⁴⁹.

Indem Führungsgrundsätze jedoch angepasst an die jeweilige Kultur und Situation eines Unternehmens individuell und spezifisch konzipiert werden können, haben sie das Po-

⁴⁶ Vgl. Schumacher 1997, S. 120ff.

⁴⁷ Vgl. Belzer 1998, S. 15ff.

⁴⁸ Vgl. Breisig, T. (1990): Skizzen zur historischen Genese betrieblicher Führungs- und Sozialtechniken. München und Mering: Hampp, S. 134ff.

⁴⁹ Belzer 1998, S. 5.

tenzial, den richtigen Grad an einheitlicher Organisation zu realisieren. Dabei gilt grundsätzlich, dass ein Zuviel an Systemstrukturierung ebenso nachteilig sein kann wie ein Zuwenig.⁵⁰ Insgesamt ist festzuhalten, dass Führungsgrundsätze derzeit, analog zum bereits erwähnten Wertekonservativismus in der Gesellschaft in der Praxis der Unternehmen eine Renaissance erleben. Diese lässt sich zurückführen auf ihre Potenziale für die Entwicklung von Organisationen auf der einen Seite und die negativen Erfahrungen auf der anderen Seite, die das Thema Leitbilder wieder höchst interessant erscheinen lassen.⁵¹

Neben der Frage, welche Funktionen Führungsgrundsätze tatsächlich erfüllen können und wie sich die gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen in ihren Inhalten widerspiegeln, steht vor allem die Frage nach der Herangehensweise im Mittelpunkt des wissenschaftlichen und praktischen Interesses; diese ist wohl als anspruchsvollste und zugleich entscheidende Voraussetzung für den Umgang mit der Dialektik zwischen Stabilität und Wandel bzw. zwischen Orientierung und dem Selbstverständnis geschuldeter Freiheit, d.h. für ein zeitgemäßes Führungskonzept zu sehen. Herausforderung ist also die Entwicklung geeigneter Methoden, die es ermöglichen, diese Ziele zu erreichen.

2.1.3 Stand der Wissenschaft und Literatur

Dass das Thema Führungsgrundsätze aktuell und vieldiskutiert ist, zeigt sich daran, dass sie – dies ergibt sich aus zahlreichen Untersuchungen – in der Praxis weitverbreitet sind⁵². So wurde beispielsweise bereits in einer Analyse von 1992 festgestellt, dass nahezu zwei Drittel aller Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern über schriftliche Führungsgrundsätze verfügen, was Olesch dazu veranlasst, dieses Thema als „fast ein Muss in der modernen Industrie“⁵³ zu bezeichnen. Aber auch die Vielzahl der Veröffentlichungen, vor allem in den 1970er und 1980er Jahren, die sich mit diesem Phäno-

⁵⁰ Vgl. Kossbiel, H. (1978): Die Bedeutung formalisierter Führungsgrundsätze für die Verhaltenssteuerung in Organisationen. In: Sozialwissenschaftliche Annalen, 2, 1978, S. 51-62; Kossbiel, H. (1983): Die Bedeutung formalisierter Führungsgrundsätze für die Verhaltenssteuerung in Organisationen. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart: Metzler, S. 17.

⁵¹ Vgl. Belzer 1998, S. 5.

⁵² Vgl. Breisig, T. (1987): Führungsmodelle und Führungsgrundsätze – verändertes unternehmerisches Selbstverständnis oder Instrument der Rationalisierung? Spardorf: Wilfer, S. 86.

⁵³ Olesch, G. (1993): Von der Personalentwicklung zur Organisationsentwicklung. In: Personalführung, 10, 1993, S. 858.

men befassen, zeigen seine Bedeutsamkeit. Neben allgemeinen Überblicksdaten wie Funktionen und Verbreitung von Führungsgrundsätzen standen bisher meist die inhaltsanalytischen Aspekte im Vordergrund der vorliegenden empirischen Untersuchungen.⁵⁴ Aber inzwischen bereichern auch eine Vielzahl von Praktikerbeiträgen mit Empfehlungs- oder Fallbeschreibungscharakter die Diskussion, sowohl im Hinblick auf Inhalte von Führungsgrundsätzen, als auch im Bezug auf ihre Entwicklung und Einführung im Unternehmen.⁵⁵

Interessanterweise fällt bei dem Studium der verfügbaren Literatur auf, dass der Prozess der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen selbst nie Gegenstand der Darstellung ist, jedenfalls nicht über seine groben Schritte, die Empfehlungscharakter aufweisen, hinaus. So mag als typisches Beispiel dafür, wie solche Erfahrungsberichte in der Literatur dargestellt werden, d.h. wie rudimentär und oberflächlich der tatsächliche Leitbilderarbeitungsprozess thematisiert wird, folgendes Zitat gelten: „Die Entwürfe sind in einem langwierigen und sorgfältigen Abstimmungsprozess mit einer Reihe von Mitarbeitern aller hierarchischen Strukturen überdacht, erörtert und vervollkommen worden. Damit ist nach unserer Auffassung ein tragfähiges Fundament für das verbesserte ‚Unternehmens-Grundgesetz‘ gelegt worden.“⁵⁶

Vor diesem Hintergrund erscheint eine intensive wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema Führungsgrundsätze, vor allem aber mit dem ihrer Entwicklung zugrunde liegenden Erarbeitungsprozess in der Organisation gerechtfertigt und notwendig.

2.1.4 Führungsgrundsätze – Begriffliche Abgrenzungen

In der betrieblichen Praxis werden Führungsgrundsätze mit den unterschiedlichsten Bezeichnungen versehen.⁵⁷ So tragen sie häufig auch Bezeichnungen wie: „Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen“, „Allgemeine Führungsleitsätze“, „Leitlinien zur Führung“, „Leitsätze für Führungskräfte“, „Grundsätze des Führungs-

⁵⁴ Vgl. Wunderer, Klimecki 1990, S. 52; Breisig 1987, S. 155; Albach, H.; Gabelin, T. (1983): Mitarbeiterführung. Text und Fälle. Wiesbaden: Gabler.

⁵⁵ Vgl. bspw. Heitbreder, G; Litzenberg, R. (1986): Führungsgrundsätze und Führungsausbildung in der Volkswagen AG. In: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung. Beiersdorf, Bertelsmann, Esso, IBM, Opel, Otto Versand, Philips, VW. Wiesbaden: Gabler. S. 227-240; Wunderer, R. (Hrsg.) (1983b): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart: Metzler.

⁵⁶ Voosen, H. (1977): Führen nach Grundsätzen – Abkehr von starren Modellen. In: Personalführung, 11, 1977, S. 212.

⁵⁷ Knebel, Schneider 1994, S. 19.

verhaltens“, „Verhaltensleitsätze“, „Führungshilfen für Vorgesetzte“, „Pflichtenheft für das Vorgesetztenverhalten“, „Allgemeine Führungsanweisung“, „Führungsrichtlinien“ .

Auch die Definitionen und Umschreibungen, die sich zum Thema Führungsgrundsätze in der Literatur finden, sind sehr vielseitig und weisen unterschiedliche Schwerpunkte und Akzentuierungen auf. Die folgende Auswahl mag dies verdeutlichen:

Nach Wunderer werden Führungsgrundsätze als formalisierte Verhaltenserwartungen verstanden, die in schriftlicher und systematischer Weise versuchen, die Führungsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu beschreiben und zu normieren. Herausgehoben wird weiterhin, dass sie als zentraler Bestandteil von Führungskonzeptionen zugleich als Instrument der Unternehmensführung zur Strukturierung direkter Führungsbeziehungen eingesetzt werden. Damit sind die Handlungsspielräume von Vorgesetzten und Mitarbeitern näher umschrieben und eingegrenzt.⁵⁸ Steht hier der Instrumentalcharakter von Führungsgrundsätzen im Vordergrund, so betont Knebel in seiner Definition mehr ihre Ziele, ihre funktionalen Aspekte und gibt bereits einen Hinweis auf den zugrundeliegenden Entstehungsprozess:

Formalisierte Führungsgrundsätze sind die schriftliche Festlegung der für Vorgesetzte wie Mitarbeiter gleichermaßen geltenden allgemeinen Führungsaufgaben nach Art und Erfüllungsbedingungen. Zur Durchsetzung bzw. Absicherung eines einheitlichen Führungs- und Kooperationskonzeptes, für das sich die Unternehmensleitung im Einvernehmen mit der Belegschaftsvertretung entschieden hat, und zur Erstellung eines praxisnahen Leitfadens für die Anwendung von Führungsmaßnahmen und den Einsatz der Führungsinstrumente, werden bestimmte Grundregeln als Orientierungsrahmen aufgestellt, die das erwünschte Verhalten der Vorgesetzten und Mitarbeiter aller Bereiche und Ebenen im Bezug auf die Erfüllung der Führungsaufgaben und auf Form und Intensität der Zusammenarbeit bestimmen sollen.⁵⁹

Während Tschirky den ganzheitlichen Charakter von Führungsgrundsätzen unterstreicht, die er aufgrund vorgegebener Zweckbestimmungen als eine „in sich geschlossene Gesamtheit von schriftlich festgelegten Grundsätzen der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern“ versteht, die der „Vereinheitlichung des Führungsgeschehens in einer Organisation“ dienen, vor allem aber „die Grundlage eines

⁵⁸ Vgl. Wunderer 1983b.

⁵⁹ Knebel, Schneider 1994, S. 19.

angestrebten, als optimal betrachteten Führungsprozesses“ bilden⁶⁰, stellt die folgende Definition eher auf ihre jeweilige Individualität ab. „Führungsleitsätze stellen Richtlinien zum gewünschten Führungsverhalten dar. Indem sie auf die Organisation, die sie verfasst hat, abgestimmt sind, stellen sie etwas sehr Spezifisches dar. Unter Führungsleitsätzen sind jegliche Richtlinien zu verstehen, die das Führungsverhalten innerhalb einer Organisation betreffen.“⁶¹ Darüber hinaus ist der in einigen Umschreibungen prominente Hinweis auf die Wertorientierung, auf den normativen Charakter von Führungsgrundsätzen bedeutsam, der beispielsweise aus folgender Formulierung hervorgeht: „Verhaltensleitsätze sind wertorientierte, generalisierte und formalisierte Verhaltenserwartungen zur Sicherung eines erwünschten organisations- und mitgliedergerechten Sozial- und Leistungsverhaltens nach einem einheitlichen Kooperations- und Führungskonzept.“⁶² und schließlich der Hinweis auf ihre psychologische Bedeutsamkeit: „Führungsgrundsätze sind ein psychologisch wirkendes Instrument, mit dem ein optimales Zusammenwirken aller Mitarbeiter über die Abteilungsgrenzen hinweg angestrebt wird.“⁶³

In der Sammlung von Definitionen, die Martus zusammengetragen hat⁶⁴, finden sich u.a. Akzentuierungen jeweils einer der genannten Aspekte: „Führungsrichtlinien können verstanden werden als eine Sammlung festgelegter Grundsätze der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern“, „Führungsgrundsätze beschreiben oder normieren die Führungsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, Führungsstil genannt, im Rahmen einer Führungskonzeption“⁶⁵ „Führungsrichtlinien sind eine in sich geschlossene Gesamtheit von schriftlich festgelegten Grundsätzen“ oder „Führungsrichtlinien sagen aus, welches Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitern erwartet wird, um übergeordnete Unternehmensziele zu erreichen.“. Interessant ist eine

⁶⁰ Tschirky, H. (1981): Führungs-Richtlinien. Eine Grundlage zur Gliederung und inhaltlichen Gestaltung von Führungsrichtlinien. Zürich: Industrielle Organisation, S. 23.

⁶¹ Martus 1993, S. 11.

⁶² Breisig 1987, S. 86.

⁶³ Buchmann, P. (1994): Führungsgrundsätze in der Kreditwirtschaft. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 3, 1994, S. 194.

⁶⁴ Vgl. Martus 1993, S. 11.

⁶⁵ Wunderer, R. (1981): Führungsgrundsätze als Instrument der Unternehmens- / Betriebsverfassung. In: Bohr, K.; Drukarczyk, J.; Drumm, H.-J.; Scherrer, G. (Hrsg.): Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre. Berlin: Schmidt, S. 405.

weitere Definition, die bereits 1975 formuliert wurde und noch von einem Ansatz ausgeht, der Anhaltspunkte für einen damals noch gängigen autoritären Führungsstil bietet:

Unter Führungsrichtlinien ist der Zusammenhang der vom obersten Willensträger der Unternehmung formalisierten, d.h. schriftlich niedergelegten Grundsätze zu verstehen, welche von den Führungskräften ihrer Aufgabenerfüllung zugrunde zu legen sind. Da zu diesen Aufgaben nicht nur die Führung unterstellter Mitarbeiter, sondern weitere zur Erreichung der Unternehmungsziele erforderliche Vollzüge gehören (wie Planen, Entscheidungen treffen, Organisieren usw.), ist ihr Gegenstand nicht auf den Führungsstil beschränkt, sondern umfasst den gesamten Aufgabenbereich einer Führungskraft.⁶⁶

Zusammenfassend⁶⁷ kann man Führungsgrundsätze damit kennzeichnen als:

- schriftlich fixierte, zentralisierte, wert-, normsetzende und -bildende, generalisierte Steuerungskonzepte für dezentrale Führungs- und Kooperationsbeziehungen in der Organisation,
- Instrument der (strukturellen) Unternehmensführung, das der Sicherung eines erwünschten organisations- und mitgliedergerechten Leistungs- und Sozialverhaltens nach einem einheitlichen Führungs- und Kooperationskonzept dient.

Die dargelegten Definitionen machen deutlich, dass im Bezug auf das generelle Verständnis von Führungsgrundsätzen im wesentlichen Einigkeit herrscht. Unterschiede werden allerdings deutlich in den Akzentuierungen und Gewichtungen einzelner Aspekte.

Häufig werden Führungsgrundsätze auch unter dem Begriff ‚Leitbild‘ subsumiert (und damit zugleich bereits instrumentalisiert), so dass auch hier einige Definitionen genannt werden sollen, um den Zusammenhang deutlich zu machen und weitere Charakteristika zu identifizieren. Leitbilder werden vielfach auch als das ‚Grundgesetz‘ oder ‚Zehn Gebote‘ einer Organisation bezeichnet. Sie beinhalten die langfristigen Ziele des Unternehmens sowie Verhaltensrichtlinien für die einzelnen Mitglieder. Leitbilder sprechen gezielt die Werte und Normen von Mitarbeitern an und markieren einen gemeinsamen, möglichst verbindlichen Orientierungsrahmen. Insofern sind sie Teil des normativen

⁶⁶ Lattmann, C. (1975): Führungsstil und Führungsrichtlinien. Bern und Stuttgart: Haupt, S. 47.

⁶⁷ Vgl. Wunderer, Klimecki 1990, S. 1f.

Managements, in dessen Mittelpunkt die dauerhafte Entwicklungsfähigkeit von Organisationen steht.⁶⁸

Nach Bleicher enthält das Unternehmensleitbild die grundsätzlichen und allgemeingültigsten, damit gleichzeitig aber auch abstraktesten Vorstellungen über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen des Unternehmens.⁶⁹ Es repräsentiert ein realistisches Idealbild, ein Leitsystem, an dem sich alle Tätigkeiten des Unternehmens bzw. seine Angehörigen orientieren.⁷⁰

Brauchlin schließlich beschreibt ein Leitbild allgemein als „fundamentalen, interpretationsbedürftigen und offenen Orientierungsrahmen, der allgemeine Aussagen über die Zwecke und Ziele, wie die angestrebten Verhaltensweisen der Unternehmung für die Mitarbeiter und die interessierte Öffentlichkeit“ umfasst. Eine Eingrenzung der Freiheitsgrade des Verhaltens erfolgt dabei über die Formulierung von Idealvorstellungen im Sinne des Entwurfs einer Zukunftsvorstellung.⁷¹

Diese Definitionen und Beschreibungen machen deutlich, dass ein Leitbild über Führungsgrundsätze inhaltlich noch hinausgehen kann. Insbesondere aufgrund der ausgesprochen uneinheitlichen Verwendungen der Begrifflichkeiten in der Literatur erscheint es notwendig, Führungsgrundsätze nach zwei Richtungen hin von anderen unternehmensinternen Grundsatzdokumenten abzugrenzen und schließlich mit einer eigenen pointierten Definition von Führungsgrundsätzen eine Fundierung für die weiteren Ausführungen anzubieten.

Die erste Abgrenzung soll die Differenzierung zwischen Unternehmensgrundsätzen und Führungsgrundsätzen ermöglichen. Im wissenschaftlichen Diskurs werden beide Begriffe häufig synonym gebraucht, zumindest nicht eindeutig und konsistent voneinander abgegrenzt; so ist häufig nur allgemein von Grundsätzen die Rede, so dass offen bleibt, welcher Schwerpunkt gemeint ist. Beiden Begriffen gemeinsam ist, dass sie sich auf Basisdokumente des Unternehmens beziehen, die über einen längeren Zeitraum richtungsweisend wirken und für alle Angehörigen der Organisation verbindlich sind. Un-

⁶⁸ Vgl. Belzer 1998, S. 16ff.

⁶⁹ Vgl. Bleicher 1994, S. 11.

⁷⁰ Vgl. Brauchlin, E. (1984): Schaffen auch Sie ein Unternehmensleitbild. In: *io management zeitschrift*, 53, 1984, Nr. 7/8, S. 313.

⁷¹ Bleicher 1994, S. 21.

terschiede bestehen vor allem in der inhaltlichen Ausrichtung sowie in der Reichweite beider Themengebiete. So trifft Gabele folgende Unterscheidung⁷²:

- **Unternehmensgrundsätze** sind im Vergleich zu Führungsgrundsätzen umfassender. In ihnen sollen der Kurs eines Unternehmens auf konzeptioneller Ebene festgelegt und mehrere Adressaten zugleich angesprochen werden. Ziel ist die Konzeption eines realistischen Zukunftsbilds, einer Art Willenserklärung und Identitätsausweis eines Unternehmens, aus dem insbesondere seine Ziele hervorgehen.
- Demgegenüber sind **Führungsgrundsätze** ein spezieller Teil, ein Ausschnitt der Unternehmensgrundsätze. Sie beschäftigen sich mit Führungs- und Verhaltensproblemen im Unternehmen und konzentrieren sich dabei auf Fragen, die allein das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten betreffen. Als Teil der Unternehmensgrundsätze müssen sie ‚ins (Leit-)Bild passen‘ und diesem über konkrete Verhaltensregeln zu seiner Realisierung verhelfen.

Aus dieser Definition und Abgrenzung lässt sich ableiten, dass die wissenschaftlichen und empirischen Ausführungen zu Unternehmensgrundsätzen im Bezug auf Entstehungsprozess, Ziele und Funktionen, d.h. hinsichtlich aller Themen, die nicht inhaltspezifisch sind, auf Führungsgrundsätze übertragbar bzw. anwendbar sind.

Schließlich gibt es auch eine gewisse thematische Nähe zwischen folgenden Konzepten, so dass auch deren Abgrenzung – insbesondere vor dem Hintergrund uneinheitlicher Verwendung der Begriffe – notwendig erscheint, um Führungsgrundsätze konzeptionell einordnen zu können⁷³:

- Die **Vision** bezeichnet das Selbstbild des Unternehmens in der Zukunft, das dessen Erscheinungsbild, seine Inhalte sowie angebotene Problemlösungen enthält.
- Die **Mission** ist der Geschäftsauftrag, den sich das Unternehmen gegeben hat, eine Art Existenzberechtigung im Sinne des Unternehmenszwecks.
- Das **Leitbild**, dem nach dieser Abgrenzung auch Führungsgrundsätze zugerechnet werden können, ergänzt Vision und Mission durch einen firmenspezifischen

⁷² Vgl. Gabele 1992, S. 42; vgl. dazu auch Gabele, E.; Kretschmer, H. (1981): Unternehmensgrundsätze in Theorie und Praxis. In: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, 2, 1981, S. 7; Gabele, E.; Liebel, H.; Oechsler, W. A. (1982): Führungsgrundsätze und Führungsmodelle. Bamberg: Bayerische Verlagsanstalt, S. 123.

⁷³ Vgl. Börnecke, D. (2000): Basiswissen für Führungskräfte. Die Elemente erfolgreicher Organisation, Führung und Strategie. Erlangen und München: Publicis MCD.

Verhaltenskodex, der die Unternehmenskultur beschreibt und die Grundprinzipien für die zielgerichtete Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmenspolitik regelt.

Als Abschluss der definitorischen Darlegungen und unter Berücksichtigung der dadurch gewonnenen Erkenntnisse, vor allem aber als Ausgangsbasis für die weiteren Ausführungen sollen die dargestellten unterschiedlichen Definitionen und Umschreibungen sowie Abgrenzungen zu einer prägnanten eigenen Charakterisierung zusammengefasst werden:

Führungsgrundsätze definieren Grundregeln der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern auf Basis normativer Grundüberzeugungen.

2.1.5 Charakterisierung von Führungsgrundsätzen aus Sicht von Wissenschaft und Praxis

Die Vielfalt der Charakteristika und metaphorischen Beschreibungen, die Führungsgrundsätzen in Theorie und Praxis zugeordnet werden, ist groß. So bezeichnet beispielsweise Meyer Führungsgrundsätze als „standardisierten Verhaltenskodex“⁷⁴. Olesch vergleicht sie mit „Leitplanken auf der Autobahn“⁷⁵, die verhindern, dass der Fahrer von der Straße abkommt, ihm aber gleichzeitig die Wahl lassen, ob er ganz rechts oder vielleicht auf der Überholspur fahren will. Für einige Autoren weisen Führungsgrundsätze einen stark ausgeprägten Instrumentalcharakter auf, was sie zur Manifestation eines Regelungsansatzes⁷⁶, zu einer „regulativen Idee“⁷⁷ werden lässt. Für andere bilden sie eine Art Basisdokument, das symbolische Funktion übernehmen kann, weil Führungsgrundsätze generell dadurch gekennzeichnet seien, dass ihnen eine eigenständige Führungs- und Steuerungsphilosophie zugrundeliege, die auf die Kultur eines Unternehmens einwirken und sie weiterentwickeln soll.⁷⁸

⁷⁴ Meyer, J. (1985): Führungsrichtlinien in der Privatwirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung. Eine komparative Dokumentenanalyse mit der empirischen Prüfung ihrer praktischen Relevanz. Frankfurt: Lang, S. 43.

⁷⁵ Olesch 1993, S. 858.

⁷⁶ Vgl. Wunderer, Klimecki 1990, S. 33.

⁷⁷ Kretschmer 1982, S. 24.

⁷⁸ Vgl. Gabele, Kretschmer 1986.

Auch die Antwort von Watson auf die Frage nach der Berechtigung von Führungsleitsätzen trägt zu einer Charakterisierung von Führungsgrundsätzen und ihrer Wirkung bei und betont ihre Bedeutung für ein Unternehmen:

Ich glaube, dass jede Organisation feste Grundsätze haben muss, auf denen sie ihre Politik und ihr Handeln begründet. Die grundlegende Philosophie, der Geist, der Schwung einer Organisation sind bei weitem bestimmender für ihren Erfolg als technologische und wirtschaftliche Kräfte. Sie werden von der Stärke der Überzeugung überlagert, mit der die Menschen in der Organisation an die Grundsätze glauben, und der Gewissenhaftigkeit, mit der sie nach ihnen handeln.⁷⁹

Die wichtigsten Kriterien zur Beschreibung von Unternehmensgrundsätzen lassen sich nach Kretschmer in fünf Punkten zusammenfassen, die auch auf Führungsgrundsätze, als Unternehmensgrundsätzen untergeordnete Kategorie, zutreffen⁸⁰:

- Sie sind selektiv, d.h. sie legen den groben Rahmen für betriebliche Aktivitäten fest und schließen unerwünschte Handlungsalternativen aus.
- Sie sind situations- und zukunftsbezogen, haben den Charakter ‚realer Utopien‘.
- Sie beanspruchen längerfristige Gültigkeit.
- Sie sind allgemeingültig gehalten, helfen Probleme zu strukturieren und Anhaltspunkte für Lösung zu geben.
- Sie sollen ein in sich geschlossenes Bild abgeben, das verschiedene Standpunkte integriert und damit den Konsens erleichtert.

Dabei lassen sich Führungs- und Kooperationsgrundsätze als strategisches Instrument der strukturellen Führung ansehen, das dazu dient, die Werte der Unternehmensphilosophie sowie die Ziele der Unternehmenspolitik zu konkretisieren, zu operationalisieren und umzusetzen. Gleichzeitig sind solche Grundsätze Ausdruck der Unternehmens-, Führungs- und Kooperationskultur, auf die sie im Sinne eines wechselseitigen Prozesses wiederum prägend einwirken. Dabei gehört die Verbindung von Organisations- und Personalentwicklung zu den zentralen Forderungen an bzw. Funktionen von Führungs- und Kooperationsgrundsätze(n).⁸¹ Indem ihnen angesichts der Veränderungen gesell-

⁷⁹ Zit. n. Martus 1993, S. 191.

⁸⁰ Vgl. Kretschmer 1982, S. 25f.

⁸¹ Vgl. Wunderer, R. (2001): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. Neuwied: Luchterhand, S. 393.

schaftlicher Normen einerseits eine Orientierungsfunktion und damit ein kompensatorischer, stabilisierender Effekt zukommt, ihnen aber andererseits genau aus diesem Grund die Gefahr inhärent ist, den Status quo des Bestehenden zu fixieren und Veränderungsresistenz zu fördern⁸², repräsentieren Führungsgrundsätze die bereits beschriebene, für eine Organisation typische Dialektik zwischen Kontinuität und Veränderung.

Insgesamt finden sich in der Literatur sowohl euphorische als auch teilweise durchaus skeptische Stimmen zum Thema Führungsgrundsätze. Das Urteilsspektrum ist sehr breit und bewegt sich im wesentlichen zwischen folgenden Extremausprägungen: Die positiven Bewertungen verbinden die Grundsätze unmittelbar mit dem Unternehmenserfolg. Die Kritiker qualifizieren die Dokumente hingegen als „funktionslose Modeerscheinung“ ab, die „nur leerformelhaft das reale betriebliche Geschehen verschleiert“. Die auf Hochglanzpapier gedruckten Grundsatzserklärungen würden allenfalls einmal gelesen und dann nicht mehr, so die Meinung eines amerikanischen Managers.⁸³

Ob und welche Wirkungen mit Führungsgrundsätzen in der konkreten Praxis tatsächlich erreichbar sind, welche Leistungsfähigkeit sie erreichen, wird als hauptsächlich durch ihre spezifischen Inhalte, vor allem aber durch die Art des ihnen zugrundeliegenden Entwicklungsprozesses determiniert betrachtet. Die Gestaltung dieser Aspekte gilt es aus theoretischer und empirischer Forschung abzuleiten.

2.1.6 Historische Entwicklung der Führungsgrundsätze

Führungsrichtlinien besitzen eine alte historische Tradition.⁸⁴ Schon das Alte Testament gibt Hinweise auf die Delegation von Führungsaufgaben und Verantwortung. Weitere Beispiele, die die Wurzeln der heutigen Führungsgrundsätze ausmachen, sind beispielsweise die Regeln von Kaiser Claudius (10 v. Chr. bis 54 n. Chr.), die Mönchsregeln des Heiligen Benedikt (6. Jh.) oder die Sentenzen des spanischen Jesuitenpaters Balthasar Gracian (1601 – 1658). Auch mit den schriftlichen Anweisungen des Militärs wurde das Ziel verfolgt, das Zusammenleben zu regeln, so dass sie ebenfalls als wichtige Grundlage zu bezeichnen sind.

⁸² Vgl. Bleicher 1994, S. 21.

⁸³ Zit. n. Kretschmer 1982, S. 11f; vgl. auch Wunderer 2001, S. 393.

⁸⁴ Vgl. Meyer 1985; Wunderer 2001, S. 384.

Die ersten Ansätze von Führungsgrundsätzen in der Wirtschaft reichen ca. 100 Jahre zurück. Damals formulierte eine Reihe von Unternehmen ihre grundsätzliche Auffassung über Führung in Form von Fabrik- und Betriebsordnungen.

Seit den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts werden in betriebswirtschaftlicher Lehre, Forschung und Praxis zunehmend Führungs- und Kooperationsaspekte in Unternehmen thematisiert. Zeitgleich wurden die ersten schriftlich formulierten Führungsgrundsätze, die den heutigen vergleichbar sind, in Unternehmen eingeführt.⁸⁵ Breite Bekanntheit erreichte das Konzept geschriebener Führungsgrundsätze damals durch das ‚Harzburger Modell‘⁸⁶, das sie auch wesentlich beeinflusst hat. Mittels Stellenbeschreibungen und Führungsanweisungen bestand die Intention dieses Führungsmodells darin, die Aufgaben und das Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitern in zentraler, generalisierter und formalisierter Weise zu standardisieren.⁸⁷

In der Folge stieg das Interesse an Führungs- und Unternehmensgrundsätzen weiter an, so dass auch die wissenschaftliche Beschäftigung in Form der konsequenten Erforschung des Themas etwa Anfang der 1970er Jahre begann.⁸⁸

In der Praxis wird eine erhebliche Verbreitung von Führungs- und Unternehmensgrundsätzen im Verlauf der 70er und 80er Jahre des 20. Jahrhunderts durch empirische Untersuchungen eindeutig belegt. Dieser Trend legt die Vermutung nahe, dass in den Grundsätzen ein Instrument der Unternehmensführung erkannt wurde. Als in diesem Kontext ebenfalls relevant wird die Neuordnung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 beurteilt. Führungsgrundsätze werden als eine unternehmensspezifische Reaktion auf den damit verbundenen Ausbau der Mitwirkungsrechte für Arbeitnehmer interpretiert.⁸⁹ Schließlich existiert zwischen dem bereits skizzierten Wertewandel in der Gesellschaft und der zunehmenden Verbreitung von Führungs- und Unternehmensgrundsätzen ein zeitlicher Entstehungszusammenhang, der den sprunghaften Anstieg der Zahl von Grundsatzdokumenten seit den 1970er Jahren ebenfalls erklärt.⁹⁰

⁸⁵ Vgl. Wunderer, Klimecki 1990, S. 9 sowie Martus 1993, S. 11.

⁸⁶ Vgl. ausführlich bspw. Albach, Gabelin 1983, S. 29ff.

⁸⁷ Vgl. Wunderer, R. (1983a): Führungsgrundsätze als Instrument der Unternehmens- / Betriebsverfassung. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart: Metzler, S. 35ff.; Wunderer 1981, S. 405.

⁸⁸ Vgl. Gabele 1992, S. 37.

⁸⁹ Vgl. Wunderer, Klimecki 1990, S. 136.

⁹⁰ Vgl. Gabele 1992, S. 37.

Auch heute noch können Führungsgrundsätze als ein Instrument zur Humanisierung der Arbeit angesehen werden, indem sie soziale Verhaltenserwartungen sichern. Gleichzeitig rücken die Funktionen, die sie im Kontext bzw. als Bestandteil der Unternehmensstrategie einnehmen, in den Fokus des Interesses, vor allem bei Praktikern; schließlich ist diese entscheidende Determinante für den lebensnotwendigen Erfolg eines Unternehmens.

2.1.7 Wissenschaftlicher Bezugsrahmen – Relevante Aspekte der Führungslehre

Führung ist ubiquitär und findet in allen sozialen Kontexten statt.⁹¹ In der Folge sollen im Überblick die wichtigsten theoretischen und empirischen Aspekte und Erkenntnisse zum Thema Führung aus Sicht der Wissenschaft erläutert werden, soweit sie notwendig erscheinen, um das Thema Führungsgrundsätze wiederum in seinen wissenschaftlichen Kontext einordnen zu können.⁹²

Zunächst soll eine begriffliche Fundierung dazu dienen, Führung inhaltlich zu definieren. Dabei zeigt sich, dass in der Literatur auffällig viele, zum Teil deutlich divergierende Definitionen dieses Phänomens existieren, was häufig zu der Kritik ihrer Beliebigkeit veranlasst und zu dem Hinweis, eine befriedigende, allumfassende Definition gäbe es nicht.⁹³ Dennoch weisen die meisten der gängigen Definitionen Übereinstimmung in wesentlichen Punkten auf, wie der folgende Überblick zeigt:

⁹¹ Vgl. Tschirky 1981, S. 3.

⁹² Für ausführliche Darstellungen vgl. bspw. Seidel, E.; Jung, R. H.; Redel, W. (1988): Führungsstil und Führungsorganisation. Band 1. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 760ff.; Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.) (1995): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 847ff.; Neuberger, O. (1995a): Führen und geführt werden. Stuttgart: Enke; Berthel, J. (2000): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 55ff.; Wunderer, Grunwald 1980; Neuberger, O. (1984): Führung: Ideologie – Struktur – Verhalten. Stuttgart: Enke; Albach, Gabelin 1983; Lang, R. (2003): Kursskript zum Onlinelernkurs: „Führungstheorie“. Online unter <http://www.tu-chemnitz.de/bps/wirtschaft/bwl5/fuehrungstheorien/leftframe.htm>, 20.06.2003; Steyrer, J. (1993): Theorien der Führung. In: Kasper, H.; Mayrhofer, W. (1993): Führung. Wien: Ueberreuter. S. 100-220; Jeuschede, G. (1994): Grundlagen der Führung: Führungsprozess, Führungskreis, Führungsfunktion, Führungskonzeptionen, Führungsstil. Wiesbaden: Gabler; Neuberger 1976; Neuberger, O. (1995b): Moden und Mythen der Führung. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1578-1590; Rühli, E. (1995): Führungsmodelle. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 760-772.

⁹³ Vgl. Lang 2003.

- Führung ist jede „zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen.“⁹⁴
- Führung wird verstanden als „ziel- und ergebnisorientierte, wechselseitige und aktivierende, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.“⁹⁵
- Führung wird verstanden als „Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen. Führung als Funktion ist eine Rolle, die von den Organisationsmitgliedern in unterschiedlichem Umfang und Ausmaß wahrgenommen wird.“⁹⁶
- „Führung ist eine Interaktionsbeziehung, bei welcher der eine Beteiligte (der Führer) ein auf die Erreichung eines von ihm gesetzten Zieles gerichtetes Verhalten beim anderen Beteiligten (dem Geführten) auslöst und aufrecht erhält.“⁹⁷

Liebel definiert Führung als „den Versuch, in Zusammenarbeit mit anderen vorgegebene oder vereinbarte Ziele zu erreichen“⁹⁸. Als Führer bezeichnet er die Person, von der aufgrund ihrer Position in der Weisungshierarchie oder ihrer Kompetenz die meisten Impulse für die Erreichung der Gruppenziele ausgehen. Die wesentlichen Aufgaben der Führung bestehen im Ideen entwickeln, Planen, Entscheidungen treffen, Motivieren, Koordinieren und Kontrollieren. Dabei verlangt der Führungsprozess soziale Kontakte und Kommunikation nach vielen verschiedenen Seiten, so dass Führung sowohl eine fachliche als auch eine soziale Komponente beinhaltet.

Insgesamt betrachtet, unterscheiden sich die vorliegenden Beschreibungen des Führungsbegriffs⁹⁹ weniger durch eine grundsätzliche Verschiedenheit als vielmehr durch

⁹⁴ Baumgarten, R. (1977): Führungsstile und Führungstechniken. Berlin und New York: de Gruyter, S. 9.

⁹⁵ Wunderer 2001, S. 4.

⁹⁶ Staehle, W. H. (1980): Menschenbilder in Organisationstheorien. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 338.

⁹⁷ Lattmann, C. (1982): Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters. Bern und Stuttgart: Haupt, S. 49.

⁹⁸ Liebel, H. (1992): Psychologie der Mitarbeiterführung. In: Gabele, E.; Liebel, H.; Oechsler, W. A. (Hrsg.): Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Gabler, S. 111.

⁹⁹ Weitere Definitionen finden sich bei Steinle, C. (1995): Führungsdefinitionen. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 523ff.

eine differenzierte Gewichtung einzelner Merkmale.¹⁰⁰ Insofern soll auch hier – ähnlich wie bei der Umschreibung des Begriffs ‚Führungsgrundsätze‘ – den weiteren Ausführungen eine eigene, kurze und markante Definition des Führungsbegriffs zugrunde gelegt werden:

Führung ist die zielbezogene Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern auf Basis von Interaktion und Kommunikation.

Die im Führungsprozess handelnden Personen sind stets Vorgesetzte und die ihnen unterstellten Mitarbeiter, so dass Führung als interaktionaler Prozess zu verstehen ist.¹⁰¹ Vorgesetzter ist derjenige, der gegenüber einzelnen Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen weisungsbefugt ist. Dies kann sich sowohl auf sachliche, aufgabenbezogene Inhalte beziehen oder auf Inhalte, die die Substanz des Arbeitsverhältnisses berühren. Insofern sind Führungskräfte alle Mitarbeiter, die Personalverantwortung in diesem Sinne tragen. Dabei ist zu bedenken, dass aus der Eigenart hierarchischer Strukturen resultiert, dass jeder Vorgesetzte gleichzeitig Untergebener der nächsthöheren Instanz ist und daher über seine Führungsaufgabe hinaus auch selbst wieder geführt wird und die Rolle eines Mitarbeiters innehat.

Der Führungsprozess umfasst in seiner Grundform Zielsetzung, Planung, Organisation, Entscheidung, Realisierung, Information und Kommunikation, Personalauswahl und -entwicklung, Mitarbeiterführung, Koordination und Kontrolle. All diese Funktionen werden idealtypisch als aufeinander aufbauende Phasen des Führungsprozesses aufgefasst, was wiederum den gesamthaften Charakter von Führung verdeutlicht.¹⁰²

Aus diesen Darstellungen wird deutlich, dass Führung zwei Teilfunktionen beinhaltet, die Sach- und die Personalfunktion¹⁰³; eine Erkenntnis, die sich auch in den noch zu beschreibenden Führungstheorien und -modellen manifestiert.

¹⁰⁰ Vgl. Tschirky 1981, S. 3.

¹⁰¹ Vgl. Richter, M. (1989): Personalführung im Betrieb. Die theoretischen Grundlagen und ihre praktische Anwendung. München und Wien: Hanser, S. 47ff.

¹⁰² Vgl. Heinen, E. (1993): Zur entscheidungsorientierten Unternehmensführung. In: Krulis-Randa, J. S.; Staffelbach, B.; Wehrli, H. P. (1993): Führen von Organisationen. Konzepte und praktische Beispiele aus privaten und öffentlichen Unternehmen. Festschrift für Edwin Rühli zum 60. Geburtstag. Bern, Stuttgart und Wien: Haupt, S. 19ff.

¹⁰³ Vgl. Zander, E. (1986): Personalführung im Wandel. Arbeitsbericht Nr. 17. Bochum: Ruhr-Universität. Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, S. 3.

- **Sachfunktion:** Jede Führungskraft muss aufgabenorientiert handeln, indem sie die für die Organisation gesetzten Ziele unter bestmöglichem Einsatz der verfügbaren Ressourcen verfolgt. Dies wird häufig umschrieben als Lokomotionsfunktion zur Erreichung der Ziele. Die Sachfunktionen der Führung beziehen sich also vor allem auf Steuerungsprozesse im Bezug auf Ziele und Ergebnisse, auf Koordinationsaufgaben sowie auf Entscheidungs- und Kontrollprozesse und basieren auf einer Leistungsorientierung der Führungskraft.
- **Personalfunktion:** Daneben müssen Führungskräfte aber auch personorientiert handeln, indem sie Mitarbeiter in ihrer Entwicklung fördern, ihnen Freiräume für persönliche Entfaltung ermöglichen und Bedingungen schaffen, damit Mitarbeiter Befriedigung sowie Bestätigung in ihren Aufgaben finden. Zusammengefasst werden diese Aufgaben unter dem Begriff der Kohäsionsfunktion, die den Gruppenerhalt zum Ziel hat. Bei den Personalfunktionen der Führung stehen daher Mitarbeitereinsatz, Mitarbeiterbeurteilung, -förderung und -entwicklung sowie Mitarbeiterintegration und -fürsorge im Vordergrund, begründet auf einer Zufriedenheitsorientierung der Führungskraft.

Um sowohl die Leistungsziele der Organisation zu erreichen als auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden, müssen beide Führungsfunktionen in Einklang gebracht werden, ein Ansatz, der der klassischen Organisationsentwicklung entspricht. Führung umfasst daher die Aufgabe, einerseits die Tätigkeiten und das Verhalten der Mitarbeiter zu koordinieren und andererseits die notwendigen Rahmenbedingungen zu gewährleisten, in denen ein möglichst optimaler Freiraum zu eigenverantwortlichem Handeln entsteht, der dazu führt, dass die Ziele der Organisation realisiert werden können.¹⁰⁴ Im Bezug auf Führungsgrundsätze bedeutet dies, dass sie sich inhaltlich, aber auch konzeptionell sowohl auf die Sach- als auch auf die Personalfunktion der Führung erstrecken müssen, d.h. sowohl Führungsstil als auch Steuerungsprozesse und -instrumente thematisieren müssen, um dem interaktionalen komplexen Phänomen Führung in der Organisation gerecht zu werden.

Wichtig vor diesem Hintergrund erscheint daher auch eine kurze Darstellung von Führungstheorien und -modellen. So soll ein Überblick über einzelne in Wissenschaft und

¹⁰⁴ Vgl. Reisach, U. (1994): Bankunternehmensleitbilder und Führungsgrundsätze. Anspruch und Wirklichkeit. Personalwirtschaftliche Ansätze zu einer ganzheitlichen Bankunternehmensphilosophie. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag, S. 87.

Praxis wegweisende Modelle als theoretische Grundlage für das Verständnis von Führungsgrundsätzen sowie die darauf aufbauende empirische Untersuchung, die Schwerpunkt dieser Arbeit ist, dienen. Auch wenn inzwischen eine kaum mehr überschaubare Vielzahl von unterschiedlichen Führungstheorien vorliegt, lassen sich drei grundlegende Ansätze identifizieren, die die wichtigsten Ideen und Theorien zum Thema Führung repräsentieren und letztlich als Ausgangspunkte aller späteren Variationen zu betrachten sind; sie sollen daher kurz skizziert werden¹⁰⁵:

- **Eigenschaftsansatz („finde den great man“):** Dieser Ansatz geht davon aus, dass sich Führungserfolg und -misserfolg zuverlässig aus den Charaktereigenschaften und Persönlichkeitsmerkmalen von Führungskräften vorhersagen lässt. Die Ursache für den Erfolg wird also in der Person des Führers gesehen, wobei seine (Führer-)Eigenschaften als ‚angeboren‘ angenommen werden. Diese Sichtweise reduziert Führung als eigentlich multifaktorielles Geschehen auf eine einzige Determinante, so dass sie häufig als zu statisch, zu schematisch und deshalb als nicht haltbar angesehen werden muss.
- **Verhaltensansatz („die Suche nach dem idealen Führungsstil“):** Der Verhaltensansatz geht gegenüber dem Eigenschaftsansatz zumindest einen Schritt weiter. Er stellt nicht die Eigenschaften, sondern das Verhalten der Führungskraft als einen wichtigen direkten Einflussfaktor des organisationalen Führungserfolges in den Mittelpunkt der Betrachtung. Dieses schlägt sich nieder in seinem Führungsstil, der sich typologisieren lässt. So hat Kurt Lewin zwischen einem autoritären und einem demokratischen, später zusätzlich einem Laisser-faire-Führungsstil unterschieden. Weiter differenziert wurde dieser Ansatz in der Folge beispielsweise von Tannenbaum und Schmidt, die auf einem Kontinuum graduell sieben Stile definierten.

Besondere Bedeutung für die Weiterentwicklung der Verhaltensansätze ist den sogenannten Ohio- und Michigan-Studien sowie dem Managerial-grid-Ansatz von Blake und Mouton zuzuschreiben. Die Verhaltensanalysen dieser Forschergruppen führten zur Herausbildung von zwei wesentlichen und voneinander unabhängigen Verhaltensdimensionen: aufgabenorientiertes und mitarbeiterorien-

¹⁰⁵ Vgl. Lang 2003; Liebel 1992, S. 112; Gabele, E.; Liebel, H.; Oechsler, W. A. (Hrsg.) (1992): Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Gabler, S. 165; Lattmann 1975, S. 12.

tiertes Verhalten. Ein idealer Führungsstil wurde in einer sinnvollen Kombination beider Verhaltensmuster gesehen. Die Kritik an diesen Ansätzen bezieht sich in der Regel darauf, dass sie nicht berücksichtigen, dass ein Vorgesetzter sich gegenüber verschiedenen Mitarbeitern und in verschiedenen Situationen unterschiedlich verhält.

- **Situativer Ansatz / Kontingenzansatz (‘der Führer als Diagnostiker und Chamäleon’)**: Die Kritik der ersten beiden Ansätze berücksichtigend, versuchen die situativen Ansätze, den optimalen Führungsstil zu finden, der in einer bestimmten Situation und unter spezifischen Bedingungen den größtmöglichen Führungserfolg sichert. Aufgabe der Führungskraft ist es, den für die jeweilige Situation passenden Stil zu finden und anzuwenden. Aus der Vielzahl der situativen und Kontingenzansätze verdienen vier besondere Beachtung: das 3D-Modell von Reddin, Fiedlers Kontingenztheorie der Führung, das entscheidungsorientierte Modell von Vroom und Yetton sowie das situative Führungsmodell von Hersey und Blanchard.

In den neueren Ansätzen werden diese Prämissen meist in der einen oder anderen Form zugrundegelegt, wobei ein zusätzliches Merkmal, das auch in dem situativen Ansatz noch nicht berücksichtigt ist, inzwischen Eingang in die meisten Modelle findet: Die Annahme des Führungsprozesses als wechselseitiger Beeinflussungsprozess, als Interaktion.

Auch wenn die Verhaltensansätze also als generelle Führungsmodelle zu kurz greifen, sind doch die Führungsstil-Typologien auch heute noch wichtige Grundlage für Forschung und Praxis sowie für die Diskussion bzw. Gestaltung von Führungsgrundsätzen, denen sie häufig zugrundegelegt werden; insofern sollen die markantesten Führungsstile sowie der in diesem Zusammenhang heute erkennbare inhaltliche Trend hier noch einmal ausführlicher dargestellt werden.

Definieren lässt sich Führungsstil als „ein zeitlich überdauerndes und in bezug auf bestimmte Situationen konsistentes Führungsverhalten von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern, das durch bestimmte Wertorientierungen und Wertsysteme gesteuert wird“¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Wunderer, Grunwald, zit. n. Grunwald, W.; Lilge, H.-G. (1980): Führungsstilwechsel in deutschen Unternehmen: von autoritärer zu partizipativer Führung. Arbeitspapier Nr. 34/1980. Freie Universität Berlin. Institut für Unternehmensführung. Fachrichtung Unternehmenspolitik, S. 6.

So stellt der Führungsstil Basis und Inhalt einer Führungspolitik dar¹⁰⁷, dessen wesentliches Kriterium das Führungsverhalten ist, das der Vorgesetzte bei der Gestaltung seiner Beziehung zu seinen Mitarbeitern zeigt und das sich zu einer Art impliziter Verhaltensgrundsätze verdichtet¹⁰⁸, beeinflusst von Personen, Organisation, Situation und Umweltfaktoren.¹⁰⁹ Dabei unterscheidet man klassisch folgende Führungsstile¹¹⁰:

- **Autoritärer Führungsstil:** Der Vorgesetzte entscheidet und gestaltet kraft Amtes die unternehmerischen Aktivitäten ohne Einbindung seiner Mitarbeiter. Diese werden zu Untergebenen, zu Weisungsempfängern. Dieser Führungsstil ist heute vom Grundsatz her nicht mehr als zeitgemäß anzusehen. Im Einzelfall, je nach Situation und Personen, kann er jedoch auch heute noch punktuell adäquat sein.
- **Kooperativer / partizipativer Führungsstil:** Hier gestalten Vorgesetzte und Mitarbeiter die Aufgaben gemeinsam. Der Vorgesetzte wird zur Führungskraft, der Mitarbeiter zum Mitunternehmer in eigener Sache, wobei beide sich eher auf der Ebene der Gleichordnung begegnen; Zusammenarbeit ist das entscheidende Merkmal des kooperativen Führungsstils. Den größten Erfolg verspricht dieser Führungsstil dort, wo kreative Aufgaben zu bewältigen sind, wo es auf das Zusammenwirken aller ankommt und dort, wo der Spaß an der Arbeitserledigung im Vordergrund steht.
- **Laisser-faire-Führungsstil:** Bei diesem Führungsstil bewegt sich der Mitarbeiter relativ frei in einem beinahe hierarchiefreien Raum, quasi führungslos. So wird dieser Führungsstil nicht zu Unrecht auch als ‚Nicht-Führungsstil‘ bezeichnet, da die Mitarbeiter sich gewissermaßen selbst kontrollieren. Seine Berechtigung hat dieser Führungsstil trotz aller Kritik dort, wo hochkreative Personen zusammenkommen, wo es also gerade auf das Ideenpotenzial des Individuums ankommt, wo der ‚Einzelkämpfer‘ gefragt ist.

Auf einem Kontinuum zwischen Beteiligung der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten und ihrer Kontrolle stellen sich die skizzierten Führungsstile folgendermaßen dar¹¹¹:

¹⁰⁷ Vgl. Lattmann 1975, S. 5.

¹⁰⁸ Vgl. auch Breisig 1987; Lattmann 1975, S. 9.

¹⁰⁹ Vgl. Lattmann 1975, S. 25.

¹¹⁰ Vgl. Börnecke 2000.

¹¹¹ Vgl. Liebel 1992, S. 116.

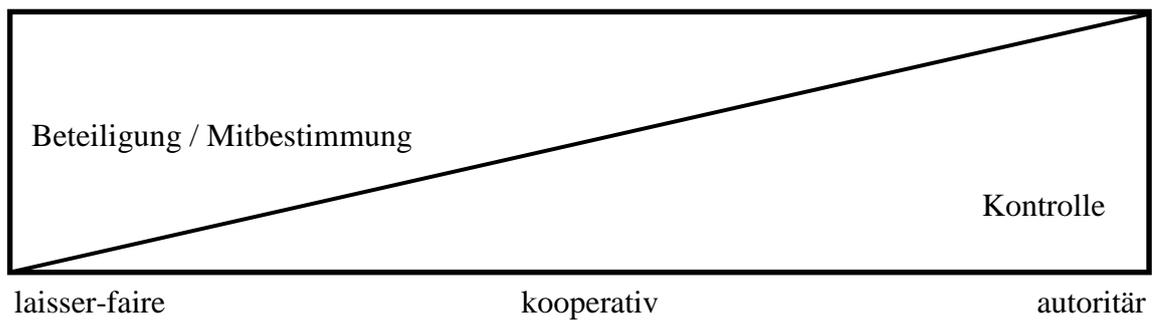


Abb. 2.1.7.1: Einordnung von Führungsstilen

Die Wirksamkeit eines Führungsstils hängt von seinem Zusammenspiel mit vielfältigen Einflüssen ab, die wiederum untereinander in Wechselbeziehung stehen. Dabei kommt den Bedürfnissen der Mitarbeiter eine wesentliche Bedeutung zu. Indem in diesem Zusammenhang individuelle Selbstentfaltung sowie Suche nach Orientierung und gemeinsamen Werten heute große Relevanz besitzen (vgl. auch Kap. 2.1.1), verspricht der kooperative Führungsstil heute der angemessenste und zugleich der wirksamste zu sein, was auch durch zahlreiche empirische Untersuchungen belegt wird.¹¹² Diese bestätigen zum überwiegenden Teil die bereits von Lewin gewonnene Erkenntnis, dass ein partizipatives Vorgehen zu höherer Arbeitszufriedenheit und damit wiederum zu höherer Leistungsfähigkeit und Gruppenkohäsion führt.¹¹³

Kooperation in diesem Sinne bedeutet die gemeinsame Lösung von Aufgaben durch Vorgesetzte und Mitarbeiter, wobei die Mitarbeiter in die Planung und Entscheidungsfindung einbezogen werden.¹¹⁴ Insofern ist der kooperative Führungsstil stark mitarbeiterorientiert und lässt sich durch folgende wesentliche Merkmale charakterisieren¹¹⁵:

- Offene Kommunikation und Information
- Delegation von Aufgaben und Kompetenzen
- Beteiligung der Mitarbeiter
- Teamorientierte Zusammenarbeit und Problemlösung

¹¹² Vgl. Lattmann 1975, S. 34.

¹¹³ Vgl. Breisig 1987, S. 85.

¹¹⁴ Vgl. Broja, G. (1982): Führungsgrundsätze – Bewährung in der Praxis. In: Personalwirtschaft, 9, 1982, S. 6.

¹¹⁵ Vgl. Richter 1996, S. 34; Wunderer, R. (1990): Wertorientierte Mitarbeiterführung als strategische Aufgabe. In: io management zeitschrift, 59, 1990, Nr. 2, S. 35-38.

Viele betriebliche Aufgaben können heute nur durch die Zusammenarbeit mehrerer Spezialisten erfolgreich bewältigt werden. Hier dient ein kooperativer Führungsstil dazu, alle relevanten Kenntnisse der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Gleichzeitig werden die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Beteiligung bei Entscheidungen und nach Selbstentfaltung beachtet.¹¹⁶ Das implizite Verständnis der Vorgesetztenfunktion lässt sich umschreiben als eine motivierende, fördernde Instanz im Sinne eines ‚Primus inter pares‘. Dabei resultiert der Führungserfolg aus Überzeugungskraft und Begeisterungsfähigkeit sowie aus fachlicher und sozialer Unterstützung des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern.¹¹⁷ Im Zusammenhang mit dem Thema Führungsgrundsätze zeigt sich, dass der kooperative Führungsstil Grundlage der meisten in den Unternehmen heute gültigen Grundsatzdokumente ist.

An diesem Punkt der Diskussion ist zudem die Frage relevant, wie sinnvoll ein einheitlicher gegenüber einem individuellen Führungsstil in einer Organisation erscheint.¹¹⁸ Zunächst ist festzuhalten, dass das Führungsverhalten wie jedes Verhalten Ausfluss der Persönlichkeit desjenigen ist, der es ausübt. Es wurzelt in seinen Grundeinstellungen. Einen Führungsstil vorzuschreiben bedeutet daher, an die Stelle seiner inneren eine äußere Bestimmtheit zu setzen, was leicht zu einem unechten, nicht-authentischen Verhalten führen kann. Auf der anderen Seite zeigt sich, dass voneinander stark abweichende Vorgehensweisen in der Führung eine Störung von Systemabläufen in der Organisation zur Folge haben können. Die in einem Unternehmen anfallenden Tätigkeiten sind in hohem Maße miteinander verzahnt. Die Art, wie sie in einem Bereich gestaltet werden, hat Rückwirkungen auf andere Bereiche. Insbesondere in das Sozialgefüge der Organisation werden durch unübersichtliche und unzuverlässige Situationen Gefühle der Unsicherheit hineingetragen. Dies legt eine gegenseitige Abstimmung des Führungsverhaltens der Vorgesetzten nahe und damit auch eine Vereinheitlichung ihres Führungsstils. Diese darf andererseits nicht so weit gehen, dass die individuelle Persönlichkeit der Führungskräfte unterdrückt und eingeengt wird.

Hinzu kommt, dass die meisten Führungskräfte heute mit ständig wechselnden Führungssituationen konfrontiert sind, so dass sie eine ausreichende Verhaltensflexibilität

¹¹⁶ Vgl. Zander 1986, S. 11.

¹¹⁷ Vgl. Richter 1996, S. 34.

¹¹⁸ Vgl. Lattmann 1975, S. 46.

benötigen, d.h. in der Lage sein müssen, sowohl aufgaben- als auch mitarbeiterorientiert bzw. situationsadäquat führen zu können.¹¹⁹ Die Beachtung dieser Dialektik könnte in der Entwicklung und Einführung von Führungsgrundsätzen bestehen, die ein Grundraster als Orientierung für einen einheitlichen Führungsstil vorgeben, gleichzeitig aber Spielraum für eigenes individuelles Verhalten lassen. Die Herausforderung dabei ist, einerseits keine zu offene Konstruktion zu wählen, die von zu viel Ermessensspielraum geprägt ist, andererseits aber auch kein zu enges Verhaltenskorsett entstehen zu lassen, ein Thema, das auch im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch zu behandeln sein wird.

Zur Abrundung der Darstellungen zum wissenschaftlichen Bezugsrahmen sollen einige Erkenntnisse aus hochaktuellen empirischen Untersuchungen die Bedeutung von Führung im Unternehmen verdeutlichen.

Die Ergebnisse der Gallup-Studie 2001¹²⁰, bei der mehr als eine Million Arbeitnehmer aus unterschiedlichsten Unternehmen, Branchen und Ländern zu den verschiedensten Aspekten ihres Arbeitslebens interviewt wurden, belegen, dass aus Mitarbeitersicht Führungsaspekte sowie Partizipation und Selbstentfaltungsmöglichkeiten von hoher Bedeutung sind. Werden diese als positiv eingestuft, ist auch die Gesamtzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz gewährleistet, die wiederum mit den Kennzahlen des jeweiligen Unternehmens hinsichtlich Mitarbeiterbindung, Produktivität, Gewinn und Kundenzufriedenheit korreliert, sich also auch quantitativ niederschlägt. Fazit ist also, dass Führung für ein Unternehmen sowohl im Hinblick auf seine Leistungsfähigkeit als auch im Hinblick auf seine Mitarbeiter von ausschlaggebender Bedeutung ist.

Ähnliches ergibt sich aus den Ergebnissen der konzernweiten Bertelsmann-Mitarbeiterbefragung 2002¹²¹. In diesen werden Auswirkungen des Führungsstils auf das Geschäftsergebnis nachgewiesen. So zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen Delegation bzw. Selbstverwirklichung und Umsatzrendite; gleichzeitig bilden diese Aspekte die stärkste Determinante für die Differenzierung zwischen zufriedenen und unzufriedenen Mitarbeitern. Hinzu kommt, dass das mittlere Management den deutlichsten Einfluss auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu haben scheint,

¹¹⁹ Vgl. Zander 1986, S. 3.

¹²⁰ Vgl. Gallup-Institut (2001): Die Gallup Studie. Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Unveröffentlichte Seminarunterlagen von Kienbaum Management Consultants GmbH. Berlin.

¹²¹ Vgl. Bertelsmann Mitarbeiterbefragung (2002): Unveröffentlichte Ergebnisse einer internen Analyse.

die wiederum Voraussetzung für Zufriedenheit und damit auch für Leistung ist. Insgesamt wird das partnerschaftliche Führungsmodell bestätigt, indem sich nachweisen lässt, dass diese Identifikation und damit unternehmerischen Erfolg positiv beeinflusst. Fazit dieser Ergebnisse ist die Erkenntnis, dass Führungskräften Prozesse, Strukturen, Systeme und Anreize zur Verfügung gestellt werden müssen, damit sie ihr Führungspotenzial ausbauen. In diesem Zusammenhang muss das Personalmanagement eine zentrale Rolle spielen, indem es entsprechende Rahmenbedingungen schafft, Prozesse unterstützt und Instrumente zur Verfügung stellt.

Diese Ergebnisse machen die Auseinandersetzung mit Führung sinnvoll. Führungsgrundsätze erscheinen dabei als praktische Lösung, sich diesem Thema in der organisationalen Praxis, im betrieblichen Alltag zu nähern.

2.1.8 Organisationaler Bezugsrahmen – Führungsgrundsätze im unternehmerischen Kontext

Führungsgrundsätze gehören zu den Führungsinstrumenten eines Unternehmens und determinieren seine Führungskultur, die wiederum Teil der Unternehmenskultur ist. Vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass die Qualität der Führung den Unternehmenserfolg wesentlich mitbestimmt, wird deutlich, wie wichtig geeignete Führungskonzepte und somit auch funktionierende Führungsgrundsätze sind. Sie sollen zur Effizienzsteigerung der Organisation beitragen.¹²² Voraussetzung dafür ist, dass die Führungsgrundsätze nicht isoliert existieren, sondern in das unternehmensspezifische Normensystem eingebunden werden.¹²³ So sind sie häufig verzahnt mit organisatorischen Steuerungs- und Informationssystemen, z.B. mit dem (Personal-)Planungssystem, mit dem Schulungswesen, oder mit Belohnungs- und Sanktionskonzepten.¹²⁴

Zur Positionierung von Führungsgrundsätzen im Sinne von normbasierten formalisierten Grundregeln der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in einem organisationalen Kontext bzw. Bezugsrahmen dient die Definition und Abgrenzung einiger wichtiger verwandter Begriffe, mit denen sie in Zusammenhang stehen¹²⁵:

¹²² Vgl. Pietschmann, B. P.; Huppertz, S.; Ruhtz, V. (1999): Was macht Führungsgrundsätze erfolgreich? In: Personal, 10, 1999, S. 506.

¹²³ Vgl. Tschirky 1981, S. 352.

¹²⁴ Vgl. Gabele, Kretschmer 1981, S. 77.

¹²⁵ Vgl. Lang 2003; Wunderer 1983b, S. 35ff.

- **Unternehmens- / Organisations- bzw. Führungskultur:** Die Unternehmens- bzw. Organisationskultur umfasst ein Muster gemeinsamer impliziter Werte und Einstellungen, die im Laufe der Zeit in einer Organisation entstanden sind und das Verhalten ihrer Mitglieder prägen.¹²⁶ In Anlehnung daran beinhaltet die Führungskultur die übereinstimmenden Grundannahmen über die Führung in der Organisation, die den in ihr vorherrschenden Führungsstil und damit die Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bestimmen.¹²⁷ Diese Kultur fließt als vorhandene Organisationspraxis in die Führungsgrundsätze ein, wird aber durch sie wiederum entwickelt und ggf. verändert.
- **Führungsphilosophie:** Diese besteht aus grundlegenden Annahmen über die Art der Realisierung von Führung in einer Organisation. Sie beinhaltet beispielsweise wertbasierte Menschenbilder und Umgangsformen, wie Fragen der Kontrolle, Motivation, Mitbestimmung, Annahmen über erlaubte und verbotene, geeignete und ungeeignete Mittel etc. im Führungsprozess. Führungsphilosophien wirken in einer Organisation als informale Orientierungsmuster, die Denken und Handeln der Führungskräfte sowie auch der Mitarbeiter beeinflussen und geprägt sind durch Überzeugungen und Erfahrungen. Sie bilden eine wichtige Grundlage der Führungsgrundsätze in einem Unternehmen.
- **Führungspolitik:** Darunter ist die gezielte Ausrichtung der Führung im Unternehmen zu verstehen, z.B. die Entscheidung zu stärkerer Dezentralisierung der Führungsorganisation, zu mehr Delegation oder zum Aufbau eines Personalentwicklungssystems, was dann die Grundausrichtung der Führungsgrundsätze bestimmt.
- **Führungsmodelle:** Dabei handelt es sich um allgemeine Theorien und Annahmen über Führung. Elemente aus diesen werden als gedankliche Ausgangsbasis verwendet und weiter, angereichert mit Branchen- und Unternehmensspezifika, zu Leitsätzen verarbeitet.¹²⁸ Führungsgrundsätze kann man daher gemäß bran-

¹²⁶ Vgl. Ebers, M. (1995): Organisationskultur und Führung. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1664ff.

¹²⁷ Vgl. Hoenle, S. (1996): Führungskultur in der Schweizer Armee. Eine empirische Studie. Frauenfeld: Huber, S. 41ff.

¹²⁸ Vgl. Breisig 1987, S. 158.

chen- und unternehmensspezifischer Eigenheiten als inhaltlich konkretisiertes und schriftlich fixiertes Führungsmodell bezeichnen.

- **Führungssysteme:** Dabei handelt es sich um auf der Grundlage von Führungsphilosophien entwickelte Strukturen und Systeme zur Unterstützung der Führungsprozesse in einer Organisation. Beispiele sind Planungs- und Kontrollsysteme oder betriebliche Anreizsysteme. Führungsgrundsätze nehmen häufig auf diese Systeme Bezug bzw. geben Anlass zu ihrer Entwicklung.
- **Führungsinstrumente bzw. -techniken:** Sie stellen Hilfsmittel der Führung dar, die konkrete Vorschläge, handlungsleitende Empfehlungen, (Faust-)Regeln oder Verfahren bereitstellen und daher gegenüber den Führungssystemen etwas enger und praxisorientierter gefasst sind. Typische Instrumente sind beispielsweise Feedbackleitfäden oder Stellenbeschreibungen. Ähnlich wie auch Führungssysteme sind Führungsinstrumente eng mit den Führungsgrundsätzen verzahnt bzw. gehen aus ihnen hervor.
- **Führungsprozess:** Dieser lässt sich beschreiben als der Prozess der Einwirkung des Führenden auf den Geführten mit dem Ziel der Prozesskoordination, Verhaltensbeeinflussung und -kontrolle, d.h. als Realisierung der Führungsfunktionen. Dabei ist der Führungsprozess jedoch keineswegs einseitig, sondern stellt eine Interaktion zwischen Führenden und Geführten dar; beide Seiten üben somit Einfluss auf den Prozess aus. Die Führungsgrundsätze bilden diesen Prozess inhaltlich ab.
- **Führungsstil:** Dabei handelt es sich um ein zeitlich überdauerndes und im Bezug auf bestimmte Situationen konsistentes Führungsverhalten von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern, ein Muster des Führungsverhaltens also, das durch bestimmte Wertorientierungen und Wertsysteme gesteuert wird (vgl. auch Kap. 2.1.7).
- **Führungsverhalten:** Dieses umfasst die Gesamtheit der Aktivitäten und Verhaltensweisen einer Führungskraft im Führungsprozess, determiniert durch ihren jeweiligen Führungsstil. Die Führungsgrundsätze beschreiben die konkreten Verhaltensrichtlinien zur Gestaltung der Führungsinteraktion.

All diese Konstrukte prägen also die Führungsgrundsätze einer Organisation und werden ihrerseits wieder durch sie beeinflusst; Ausdruck der komplexen Interdependenzen in einer Organisation.

Zusammengefasst besteht – analog zu Unternehmensgrundsätzen – die implizite Fundierung von Führungsgrundsätzen aus drei Quellen¹²⁹, auf die sie ihrerseits auch wieder zurückwirken:

- Unternehmenspolitik und Führungsphilosophie
- Organisations- bzw. Führungskultur
- Werte und Interessen, Erwartungen und Bedürfnisse der Organisationsmitglieder

Bemerkenswert ist dabei, dass schon diese Quellen, die sich in erster Linie dadurch unterscheiden, in welchem Maße sie vorhanden oder willentlich gesteuert sind, im Spannungsfeld gegebener Werthaltungen und intendierter Einstellungen stehen; so ist die Unternehmenskultur eher etwas gegebenes, wohingegen die Führungsphilosophie bzw. -politik eine Art „gesollter Ordnung“¹³⁰ darstellt. Führungsgrundsätze nun sind das geeignete Instrument, die intendierten Vorstellungen zu manifestieren und dabei gleichzeitig die vorhandenen zu integrieren, um so dem Unternehmen ein normatives, strategisches und operatives Profil zu verleihen. So haben Führungsgrundsätze im Rahmen der Organisationssteuerung die Aufgabe, das Führungsverhalten zu standardisieren und damit stabilisierende Wirkung zu entfalten. Dabei ist zu beachten, dass – um den für Organisationen unbedingt notwendigen Veränderungsanforderungen gerecht werden zu können – dennoch ein gewisses Maß an Flexibilität gewahrt bleiben muss.¹³¹ So transportieren die Führungsgrundsätze als realisierbares Ideal die Konkretisierung des Angestrebten, mithin den ersten Schritt für die Entwicklung der Organisation.¹³² Insbesondere wenn in der Erarbeitungsphase dieses verbindenden Instrumentes die Mitarbeiter partizipieren, diffundiert die neue Konzeption bereits ab diesem Stadium in die Organisation; ein wichtiger Hinweis darauf, dass dem Prozess der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen besondere Bedeutung zukommt.

2.1.9 Anlässe, Funktionen und Wirkungen von Führungsgrundsätzen

Führungsgrundsätze können als Instrument für Reorganisationsprozesse angesehen werden. In einer allgemeinen Betrachtung lassen sich einige generelle Anlässe für Re-

¹²⁹ Vgl. Gabele, Kretschmer 1981, S. 20f.

¹³⁰ Bleicher 1994, S. 23.

¹³¹ Vgl. Kossbiel 1983, S. 20ff.

¹³² Vgl. Gabele, Kretschmer 1981, S. 30; Gabele 1992, S. 51.

organisationen bzw. intendierte Veränderungsprozesse identifizieren, also auch für die Entwicklung von Führungsgrundsätzen, wenn man diese als Anstoß zu Reorganisation versteht (vgl. dazu auch Kap. 2.2). Im wesentlichen zeigen sich in der Praxis vier empirisch nachgewiesene Sphären und Bereiche, aus denen Auslösefaktoren wirksam werden¹³³:

- Die **Organisationsstruktur** ist nicht mehr angemessen.
- Die **Umwelt** initiiert grundlegenden Anpassungsbedarf.
- **Wachstum** macht Strukturveränderungen notwendig.
- Die **Führung** muss an eine neue Unternehmensstrategie angepasst werden.

In Abhängigkeit davon, welcher der genannten Sphären der Auslöser für Veränderungen zuzuordnen ist, ist zu entscheiden, welche Strategie bzw. welche Maßnahme geeignet erscheint, die notwendige Anpassung vorzunehmen. Führungsgrundsätze sind ein mögliches Instrument, das – wenn auch auf den ersten Blick hauptsächlich im Hinblick auf das vierte Thema – geeignet ist, generell einen Veränderungsprozess in der Organisation in Gang zu setzen, der – unter der Voraussetzung, dass der Prozess entsprechend gestaltet ist – das gesamte Unternehmen zu umfassen in der Lage ist; insofern kann die Entwicklung von Führungsgrundsätzen also bei all den genannten Auslösemomenten als Motor für Veränderungen eingesetzt werden.

Nach diesen allgemeinen Überlegungen, die die Einführung von Führungsgrundsätzen als Veränderungsprozess ansehen, geht es im Sinne eines deduktiven Vorgehens darum, umgekehrt die Anlässe für die Entwicklung von Führungsgrundsätzen zu betrachten. Allgemein gesellschaftspolitisch wird der Ursprung der modernen Führungsgrundsätze teilweise als durch den bereits beschriebenen Wertewandel und den damit einhergehenden Wandel in der Führung bedingt angesehen. Mit zunehmenden Bedürfnissen der Mitarbeiter nach Partizipation und Selbstentfaltung einerseits, nach Orientierung und Werten andererseits, stieg der Bedarf an schriftlich fixierten Verhaltensrichtlinien. Mit der Diskussion um die Corporate Identity (CI) wurde dieser Trend noch verstärkt.¹³⁴

¹³³ Vgl. Wohlgemuth, A. C. (1989): Erfolgreich eine neue Struktur einführen. In: *io management zeitschrift*, 58, 1989, Nr. 7/8, S. 39.

¹³⁴ Vgl. Martus 1993, S. 11.

Darüber hinaus sind bei der Erörterung von Anlässen für die Entwicklung von Führungsgrundsätzen folgende Aspekte wesentlich, die wiederum in engem Zusammenhang mit ihren Funktionen stehen:

- Führungsleitsätze sind niemals Selbstzweck.¹³⁵
- Sie dienen übergeordneten Zielen in der Organisation, z.B. der Verbesserung der Zusammenarbeit und Sicherung des Erfolges.¹³⁶
- Es muss einen Anlass bzw. einen Anstoß geben, sie zu entwickeln.¹³⁷
- Führungsgrundsätze sollen eine effiziente soziale Steuerung im Unternehmen erreichen.¹³⁸
- Ihr Hauptaugenmerk liegt auf der Zukunft, so dass sie entscheidenden Input für die langfristige strategische Entwicklung einer Organisation und ihrer Kultur liefern.¹³⁹

Insbesondere für große Unternehmen ist die Entwicklung von Führungsgrundsätzen zu empfehlen, denn je größer eine Organisation ist, desto weniger tragen informelle Strukturen und umso eher bedarf es formeller Hilfsmittel der Kooperation und Kommunikation. Daher ist Wachstum eines Unternehmens ein typischer Anlass für die Entwicklung von Führungsgrundsätzen, um auch die Gruppenkohäsion im Unternehmen zu stärken. Darüber hinaus lassen sich weitere typische, teilweise innerbetriebliche, teilweise in der Unternehmensumwelt verankerte Gründe und damit verbundene Ziele für die Formulierung von Führungsgrundsätzen in einer Organisation nennen¹⁴⁰:

- Sicherung und Steigerung des Unternehmenserfolges
- Generations- oder Führungswechsel
- Vereinheitlichung und Manifestation eines gewünschten Führungsverhaltens; Einführung eines kooperativen Führungsstils¹⁴¹
- Strukturelle Organisationsänderungen
- Stärkere Beteiligung und Motivation der Mitarbeiter

¹³⁵ Vgl. Martus 1993, S. 11.

¹³⁶ Vgl. Gabele 1992, S. 18; Gabele, Kretschmer 1981, S. 7.

¹³⁷ Vgl. Martus 1993, S. 11.

¹³⁸ Vgl. Paschen, K. (1977): Führungsleitsätze – eine modische Erscheinung oder eine Chance für eine effiziente Unternehmenssteuerung? In: DBw., 6, 1977, S. 168.

¹³⁹ Vgl. Gabele 1992, S. 52.

¹⁴⁰ Vgl. Wunderer, Klimecki 1990, S. 134; Belzer 1998, S. 16ff.; Martus 1993, S. 11.

¹⁴¹ Vgl. Meyer 1985, S. 35; Lattmann 1975, S. 47.

- Einheitliche Orientierung in komplexer werdenden Situationen
- Unzufriedenheit im Unternehmen
- Sozialer und gesellschaftlicher Druck
- Verschlechterung des Unternehmensbildes und damit des Selbstverständnisses in der Öffentlichkeit

Es wird deutlich, dass sich die internen Anlässe in erster Linie auf Fragen der Führung und Organisationsgestaltung beziehen. Kernproblem vieler Organisationen scheint ihre wachsende Komplexität und Unübersichtlichkeit zu sein. Häufig gibt es allerdings nicht einen einzigen ausschlaggebenden Anlass, der zu dem Entschluss führt, ein Leitbild zu entwickeln; vielmehr bedingen sich meist mehrere interne und externe Anlässe gegenseitig. So kann die Erarbeitung eines Leitbildes Teil eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses sein, wiederum mit dem Ziel, langfristig einen Beitrag zur Verbesserung der wirtschaftlichen Effizienz des Unternehmens sicher zu stellen.¹⁴²

Die folgende Zusammenstellung soll einen Überblick über die verschiedenen Funktionen und Zielsetzungen von Führungsgrundsätzen bzw. Leitbildern liefern:¹⁴³

- **Normierung:** Führungsgrundsätze setzen Maßstäbe eines anzustrebenden Führungsverhaltens und sind damit wesentlicher Bestandteil des betrieblichen Normensystems; durch sie werden wesentliche gemeinsame Werte sichtbar.
- **Orientierung und Stabilisierung:** Angesichts der bereits beschriebenen Veränderungen in Unternehmen kommt Führungsgrundsätzen eine stabilisierende, kompensatorische Wirkung zu.
- **Verbesserung der Kooperation:** Die Zusammenarbeit wird versachlicht und das gegenseitige Verständnis optimiert.
- **Regelungscharakter:** Die Vorgesetztenrolle wird näher umschrieben, so dass Ungewissheiten bei Führungsinteraktionen mittels einer Ordnung reduziert werden. Dies trägt zu einer Stabilisierung der wechselseitigen Verhaltenserwartungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bei.

¹⁴² Vgl. Belzer 1998, S. 16ff.

¹⁴³ Vgl. u.a. Bleicher 1994, S. 11; Gabele, Kretschmer 1981, S. 27; Breisig 1987, S. 163f.; Tschirky 1981, S. 24ff.; Meyer 1985, S. 37; Schumacher 1988, S. 141; Knebel, Schneider 1994, S. 66ff.; Martus 1993, S. 11.

- **Standardisierung und Vereinheitlichung:** Durch die Vorgabe einer kodifizierten Verhaltensnormierung wird das Führungsverhalten in der Organisation vereinheitlicht; auf diese Weise wird es kalkulierbar.
- **Steuerung**
- **Steigerung der Effektivität:** Durch eine Verbesserung der Personalführung, der Zusammenarbeit und der Individualleistungen wird die Effektivität in der Organisation gesteigert.
- **Schaffung von Transparenz**
- **Koordination**
- **Harmonisierung:** Die Ziele des Unternehmens werden mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter in Einklang gebracht.
- **Unterstützung und Entlastung:** Durch Bereitstellung von Normen erhält der Vorgesetzte eine Art Checkliste möglicher Verhaltensgrundsätze, an denen er sich orientieren kann. Dies bietet ihm zugleich die Möglichkeit zur Selbststeuerung.
- **Unternehmenskulturelle Transformation:** Führungsgrundsätze können dazu beitragen, die bestehende Kultur eines Unternehmens in Richtung einer intendierten Soll-Kultur zu entwickeln.
- **Organisationsentwicklung:** Indem Führungsgrundsätze vielfache Themen der Organisation berühren, sind sie geeignet, Veränderungsprozesse in verschiedenen Bereichen und auf verschiedenen Ebenen anzustoßen.
- **Personalentwicklung:** Die Führungsgrundsätze sind Grundlage für Schulungen des Führungsverhaltens in der Organisation.
- **Motivation und Kohäsion**
- **Modellfunktion**
- **Lösungshilfen:** Die Leitsätze unterstützen die Lösungsfindung in unklaren und mehrdeutigen Situationen, indem sie Entscheidungskriterien zur Verleihung von Handlungssicherheit liefern.
- **Sensibilisierung und Thematisierung von Führung:** Die Auseinandersetzung mit den Führungsgrundsätzen führt zur Entwicklung eines kritischen Bewusstseins bei Führungskräften und auch bei Mitarbeitern.
- **Gleichbehandlung der Mitarbeiter**

- **Unterstützung der Vorgesetztenbeurteilung:** Das mögliche Führungsverhalten bzw. die möglichen Führungsmittel werden auf eine bestimmte Klasse von Handlungen eingeschränkt. Dabei erleichtert die Bekanntgabe von Maßstäben die Überprüfung des Führungsverhaltens. Über die Zeit bildet sich dann tendenziell eine Form von Selbstkontrolle aus.
- **Symbolische Funktion:** Die Leitsätze drücken einen anerkannten Basiskonsens aus, der unmittelbar integrierend wirkt, auf dem aber auch Meinungsverschiedenheiten austragbar sind bzw. geschlichtet werden können
- **Appellfunktion**
- **Stärkung der gemeinsamen Identifikation mit dem Unternehmen**
- **Public-Relations-Funktion:** Führungsgrundsätze unterstützen die Imagebildung des Unternehmens nach außen. Sie tragen dazu bei, dass die Öffentlichkeit einen Eindruck über die Zusammenarbeit und Führung innerhalb eines Unternehmens erhält.

Zur Strukturierung der dargestellten Sammlung von Funktionen bieten sich verschiedene Ordnungskriterien an. So klassifiziert Belzer beispielsweise die Funktionen von Leitbildern hinsichtlich ihrer Wirkung in der Organisation einerseits und auf die Organisationsmitglieder andererseits¹⁴⁴:

- **Wirkung in der Organisation:**
 - § Orientierungsfunktion
 - § Kohäsionsfunktion
 - § Koordinationsfunktion
 - § Instrument zur Prioritätensetzung
 - § Instrument zur Verfahrensvereinfachung
 - § Stabilisierungsfunktion
- **Wirkung auf die Organisationsmitglieder:**
 - § Identifikationsfunktion
 - § Motivationsfunktion
 - § Orientierungsfunktion
 - § Organisationskulturelle Transformationsfunktion

¹⁴⁴ Vgl. Belzer 1998, S. 16ff.

Die systematische Darstellung von Wunderer bietet eine Zusammenfassung der genannten Ziele. Danach können Führungsgrundsätze zur Erfüllung von drei Funktionsbereichen in der Organisation beitragen, die jeweils wieder einzelne Teilfunktionen aufweisen¹⁴⁵:

- Strukturelle Organisationsentwicklung
- Strukturelle Organisationssteuerung
- Organisationsdarstellung

Insgesamt beeindruckt die genannten Funktionen durch ihre Vielzahl und Vielfalt und verdeutlichen das Potenzial von Führungsgrundsätzen. Gezielt eingesetzt können diese als Plattform oder Rahmen, als Keimzelle für Veränderungen fungieren. Auf diese Weise werden sie zum Ausgangspunkt für Strategien zur Verbesserung der Effizienz von Organisationen.¹⁴⁶ Über ihre Orientierungsfunktion sichern sie die ganzheitliche Integration arbeitsteiliger Systeme.

So bestätigen die dargestellten Funktionen von Führungsgrundsätzen die zu Beginn dieses Abschnitts formulierte Annahme, in ihnen ein geeignetes Instrument zu sehen, um Veränderungsprozesse, die durch Auslösemomente verschiedenster Art angestoßen werden, in Gang zu setzen und zu unterstützen. Entscheidend ist, dass dabei die Unternehmenskultur ausreichend berücksichtigt wird; andernfalls können die notwendigen Anpassungsprozesse aufgrund von Verhaltenswiderständen scheitern. Bleicher spricht in diesem Zusammenhang sogar von Organisationspathologien.¹⁴⁷ Zur Vermeidung derartiger Phänomene ist die sorgfältige Planung des Prozesses zur Erarbeitung der Führungsgrundsätze von herausragender Bedeutung. Wird dieser optimal gestaltet, können Leitbilder eine simultane Integration der strategischen, strukturellen und kulturell-verhaltensmäßigen Änderungen herstellen.

2.1.10 Vorteile und Chancen von Führungsgrundsätzen

Die Leistungsfähigkeit und das Potenzial von Führungsgrundsätzen werden insgesamt überwiegend positiv beurteilt. So werden ihnen folgende Chancen und Vorteile, die

¹⁴⁵ Vgl. Wunderer, R. (1995): Führungsgrundsätze. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 720-735.

¹⁴⁶ Vgl. Belzer 1998, S. 16ff.

¹⁴⁷ Vgl. Bleicher 1994, S. 13.

notwendigerweise mit den zuvor skizzierten Anlässen und Funktionen korrespondieren, zugeschrieben¹⁴⁸:

- Gute Führungsgrundsätze integrieren; sie stärken den Blick für das Ganze.
- Chancen ihrer Einführung liegen in der Berücksichtigung kultureller Gegebenheiten.
- Sie bieten Ansatzpunkte für die Entwicklung von Strategien, indem sie Informationen über Potenziale und Verhaltensweisen sowie über die Bedürfnisse und Interessen der am Unternehmensgeschehen Beteiligten und damit eine Grundlage für die Formulierung von Zielen liefern.
- Führungsgrundsätze können eine zukunftsorientierte Organisationsentwicklung begünstigen.

Darüber hinaus wird Unternehmensgrundsätzen und damit auch Führungsgrundsätzen ein entscheidender Einfluss im Hinblick auf den Erfolg eines Unternehmens beigemessen.¹⁴⁹ So wird angeführt, sie seien in der Lage,

- Grundwerte von Führung und Kooperation zu realisieren
- Mitarbeiter zu motivieren und ihre Identifikation mit dem Unternehmen zu erleichtern
- ihre Interessen ausgleichend zu berücksichtigen
- über Probleme informierend aufzuklären
- die direkte Kommunikation zu erleichtern
- bestehende Reibungspunkte abzubauen
- das Verhalten zu steuern und zu beurteilen, Verhaltenssicherheit zu gewährleisten
- Kriterien zur Auswahl von Alternativen an die Hand zu geben
- richtungsweisend und rechtfertigend für die gesamte Orientierung der Unternehmung zu wirken und so die organisatorischen Bedingungen des Leistungsprozesses zu verbessern
- besonders in prekären chancen- und risikoreichen Grenzsituationen als Maximen des Verhaltens zu fungieren
- die Grundlage für Verhaltensschulungen darzustellen

¹⁴⁸ Vgl. Gabele 1992, S. 44.

¹⁴⁹ Vgl. Gabele, Kretschmer 1986; Tschirky 1981, S. 23; Wunderer, Klimecki 1990, S. 110.

Diese Wirkungsbehauptungen korrelieren – so sie erreicht werden – mit typischen Wünschen, Hoffnungen, Erwartungen und Forderungen, aber auch Erfahrungen im Hinblick auf Führungsgrundsätze, die seitens der Organisationsmitglieder formuliert werden¹⁵⁰:

- mehr Führungssicherheit
- Vermittlung von Werten
- bessere Verständigung und Erleichterung der Kooperation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern
- mehr Führungsbewusstsein und -verbindlichkeit
- mehr Führungstransparenz und -kontrolle
- größerer organisatorischer und psychologischer Gestaltungsspielraum als Voraussetzung für Innovationen und Veränderungen
- mehr Leistungsorientierung

Insgesamt ist also die allgemeine Akzeptanz von Führungsgrundsätzen in der Praxis bei allen wesentlichen unternehmensinternen Gruppen, d.h. bei Geschäftsleitung, Führungskräften, Personalleitung, Betriebsrat und Mitarbeitern relativ groß¹⁵¹. So zeigen Befragungen unter Praktikern, dass Führungsgrundsätze bei den Befragten grundsätzlich mit positiven Vorstellungsinhalten verbunden sind; häufig werden Beurteilungen wie „wichtig“, „positiv“, „hilfreich“ genannt. Dies deckt sich mit den Ergebnissen aus der Untersuchung von Meyer¹⁵², die ergab, dass sich bei 78 % der befragten Anwender von Führungsgrundsätzen mit ihrer Hilfe die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften verbesserte und bei 28 % der Unternehmen auch die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern.

Zudem sind Führungsgrundsätze, indem sie als integrierendes Element der Identitätsvermittlung dienen¹⁵³, ein wichtiger Wirkfaktor im Rahmen der Corporate-Identity-Strategie eines Unternehmens. Corporate Identity, häufig gleichgesetzt mit Begriffen wie Unternehmenskultur, Unternehmensbild, Unternehmensphilosophie, Unterneh-

¹⁵⁰ Vgl. Gensch, I. (1996): Entwicklung und Umsetzung von Führungsgrundsätzen. In: Beyer, H. (Hrsg.) (1996): Information, Kommunikation und Partizipation im Unternehmen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, S. 69.

¹⁵¹ Wunderer, Klimecki 1990, S. 128.

¹⁵² Vgl. Meyer 1985, S. 352.

¹⁵³ Vgl. Höfner, R. (1989): Schafft CI Differenzierung? In: Absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober 1989, S. 54-65.

menspersönlichkeit oder schlicht Erscheinungsbild des Unternehmens, definiert sich als das Management von Identitätsprozessen einer Organisation.¹⁵⁴ Mit dem Ziel, durch das einheitliche Auftreten des Unternehmens insbesondere die Erzeugung eines ‚Wir-Gefühls‘ der Organisationsmitglieder zu erreichen und damit die Zufriedenheit und in Abhängigkeit davon wiederum die Leistung zu erhöhen, beeinflusst die Corporate-Identity-Strategie eines Unternehmens nachweislich dessen Erfolg. Damit kommt Führungsgrundsätzen als Bestandteil einer solchen Strategie grundsätzlich ein wettbewerbsbeeinflussender Charakter zu.¹⁵⁵

Insgesamt wird deutlich, dass mit Führungsgrundsätzen erhebliche Chancen einer erfolgreichen und effizienten Unternehmensführung verbunden sind. Als wichtige Voraussetzung für diesen Einfluss bzw. zu seiner Steigerung streicht Wunderer allerdings heraus, dass Mitarbeiter in das Thema wesentlich mehr eingebunden und dafür sensibilisiert, vielleicht auch einfach adressiert werden müssen, als dies in der Praxis bisher geschieht; wiederum ein Hinweis also auf die Bedeutung und Notwendigkeit eines partizipativen Erarbeitungsprozesses.

2.1.11 Nachteile und Gefahren von Führungsgrundsätzen

Neben den positiven Beurteilungen und Wirkungseinschätzungen gibt es allerdings auch kritische Stimmen, die sich insbesondere auf die Praxistauglichkeit von Führungsgrundsätzen beziehen. So wird behauptet, dass die Aussagen der Leitbilder und Grundsätze häufig der Realität nicht standhalten oder aber nur Selbstverständlichkeiten beinhalten, die ohnehin Bestandteil des betrieblichen Alltags sind, ohne dass es dazu der Grundsätze bedarf. Häufig wird auch der Vorwurf formuliert, dass es sich lediglich um gut formulierte Dokumente handelt, die zumeist nicht gelebt werden.¹⁵⁶

Am umfassendsten ist Neuberger's Kritik an Führungsgrundsätzen¹⁵⁷: Seiner Meinung nach können diese keine konkreten Handlungsanleitungen bieten, können die ihnen zugeschriebenen Funktionen wie Orientierung oder Handlungsregulierung im konkreten

¹⁵⁴ Vgl. Börnecke 2000.

¹⁵⁵ Vgl. Gabele 1992, S. 46.

¹⁵⁶ Vgl. Kadritzke, U. (2002): Unternehmenskulturen unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Online unter <http://www.home.fhtw-berlin.de/~s0278875/Referate/fuehrorg.html>, 16.08.2002.

¹⁵⁷ Vgl. Neuberger 1984, S. 21.

Organisationsalltag nicht erfüllen. Statt dessen seien sie auf der Instrumentalebene lediglich Leerformeln, die sich durch außerordentlich interpretationsfähige Formulierungen auszeichnen, was zwar einerseits eine weise Zurückhaltung beinhalte, andererseits aber auch einen ‚Freibrief, mit dem jeder Vorgesetzte nach seiner Façon selig werden könne‘. Jedenfalls könnten sie den in ihnen niedergelegten Sollvorstellungen über das erwünschte Führungsverhalten nicht zur Realisierung verhelfen. So disqualifiziert Neuberger Führungsgrundsätze insgesamt sogar als pseudo-demokratische Ideologien und macht dies an vier Punkten fest:

- **Einseitige Absichtserklärung der Unternehmensleitung:** Führungsgrundsätze werden in der Regel top-down erlassen, d.h. die Unternehmensleitung maßt sich an, den Führungskräften und Mitarbeitern fast nach ‚Landlord- oder Fabrikherren-Art einen Verhaltenskodex zu oktroyieren‘.
- **Alibi nach innen und außen:** Führungsgrundsätze sollen das Unternehmen als fortschrittlich, demokratisch und freiheitlich ausweisen, sind aber von der Alltagspraxis zu weit entfernt, als dass sie dort Wirkung entfalten könnten. Statt die Realität abzubilden, verklären sie diese.
- **Hypothek für den Vorgesetzten:** Führungsgrundsätze büden dem Vorgesetzten einseitig die Last auf, den Führungsprozess optimal zu gestalten, ohne ihm gleichzeitig wirksame Einflussquellen zu eröffnen.
- **Ideologischer Charakter:** Typisch für Führungsgrundsätze sind aphoristische und präskriptive Formulierungen, so dass es ihnen an einem systematischen, theoretisch begründeten Gerüst fehlt und sie eher als formalisierte moralische Lebensweisheiten mit ideologischem Charakter zu bezeichnen sind.

In eine ähnliche Richtung geht eine weitere Kritik an Führungsgrundsätzen, die sich vor allem an der allgemeinen Führungsanweisung des Harzburger Modells entzündete.¹⁵⁸ Dabei werden folgende Einwände im Zusammenhang mit Führungsgrundsätzen erhoben:

- Inhaltliche Schwächen in Form von starrer Rechte- und Pflichtenregelung
- Niedriger Grad an faktischer Verbindlichkeit
- Überforderung der Vorgesetzten, die die gesamte Verantwortung aufgebürdet bekommen, obwohl Führung Interaktion ist

¹⁵⁸ Vgl. Kretschmer 1982, S. 73f.; Kossbiel 1983, S. 20ff.

- Geringer Zuschnitt auf das jeweilige Unternehmen
- Mangelhafte Berücksichtigung sozialpsychologischer Erkenntnisse

Darüber hinaus finden sich in der Literatur eine Reihe von Einzelaussagen und Vorwürfen, die zum Teil deckungsgleich mit den bisher genannten sind, zum Teil aber auch weitere Aspekte ins Feld führen und daher hier kurz angeführt werden sollen:

- Nach Paschen scheinen die bislang veröffentlichten und praktizierten Leitliniensysteme allenfalls eine Alibifunktion für eine moderne Unternehmensführung zu erfüllen und plakativ auf eine Verbesserung des Unternehmensimages gerichtet sein.¹⁵⁹
- Kubicek¹⁶⁰ unterstellt Führungsgrundsätzen einen mythologischen Charakter und bezweifelt daher grundsätzlich ihre Relevanz für die Führungspraxis in Unternehmen. Seiner Meinung nach bestehen gravierende Widersprüche zwischen den Führungsgrundsätzen und der Führungspraxis, z.B. aufgrund mangelnder Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit.
- Weiterhin beklagt Kubicek die weitgehend fehlende wissenschaftliche Fundierung der betriebswirtschaftlichen Führungsforschung in den existierenden Führungsgrundsätzen.
- Führungsgrundsätze sind austauschbar, sie weisen weitgehend die gleichen Inhalte auf: „Man findet in allen Führungsrichtlinien ein sehr gleich bleibendes, beschränktes Vokabular vor, bestehend aus: erfolgreiche Zukunft, Mitarbeitergespräche, Anerkennung, Selbstverantwortung, gemeinsame Ziele, faire Behandlung, Leistung, partnerschaftliche Zusammenarbeit, Vertrauen, Weiterbildung und immer wieder das Wort Mitarbeiter. Die Betriebe könnten ihre Führungsrichtlinien untereinander austauschen oder abschreiben, es würde gar nicht weiter auffallen.“¹⁶¹

¹⁵⁹ Vgl. Paschen, K. (1983): Führungsleitsätze – eine modische Erscheinung oder eine Chance für eine effiziente Unternehmenssteuerung?. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart: Metzler, S. 30ff.

¹⁶⁰ Vgl. Kubicek, H. (1984): Führungsgrundsätze als Organisationsmythen und die Notwendigkeit von Entmythologisierungsversuchen. In: ZfB, 54. Jg., 1984, 1, S. 5ff.

¹⁶¹ Mitarbeiterbeglückung aus Führerhand: Führungsrichtlinien (2001). Online unter <http://www.lohnarbeiter.de/fuehrungsrichtlinien.htm>, 11.12.2001.

- Eine weitere wesentliche Kritik an Führungsgrundsätzen lautet, sie seien zu weit entfernt vom gelebten Alltag; das Missverhältnis zwischen Anspruch und Wirklichkeit führe zu Frustration und Demotivation bei den Mitarbeitern.¹⁶²
- Breisig stellt die Intentionen von Führungsgrundsätzen in Frage. Seiner Meinung nach sind diese nicht Ausdruck eines veränderten Selbstverständnisses im Hinblick auf moderne Führung, sondern als Anpassungsinstrumente zu Herrschaftssicherungs- und Rationalisierungszwecken im zwischenmenschlichen Bereich zu charakterisieren.¹⁶³
- Leitbilder repräsentieren einen Scheinkonsens, der schwelende Konflikte konträrer Grundpositionen überdeckt.¹⁶⁴
- Strikt formulierte Führungs- und Unternehmensgrundsätze erzeugen eine Art geschlossenes System mit der inhärenten Tendenz, das Unternehmen von seiner Umwelt abzuschotten und systemkritische Stimmen zu unterdrücken¹⁶⁵.

Bleicher ergänzt folgende mögliche Dysfunktionalitäten von Leitbildern¹⁶⁶:

- Als irrealer Wunschbilder vermitteln sie ein Gefühl trügerischer Sicherheit.
- Notwendiger Wandel wird blockiert.
- Mittels unglaubwürdiger Leerformeln handelt es sich um kosmetische Schönfärberei.
- ‚Kulturtechnokratie‘ mit kontraproduktiven Wirkungen.

Zum Teil anders argumentieren Praktiker, wenn sie ihre Zweifel an Führungsgrundsätzen formulieren. Aus empirischen Untersuchungen geht hervor, mit welchen Begründungen sich entscheidungsbefugte Führungskräfte häufig für ablehnende Stellungnahmen gegenüber Führungsgrundsätzen entscheiden¹⁶⁷:

- Das Unternehmen verfügt über einen kleinen Führungskreis, so dass schriftliche Grundsätze unnötig erscheinen.
- Sie sind relativ schwer zu formulieren.

¹⁶² Vgl. Pietschmann, Huppertz, Ruhtz 1999, S. 507.

¹⁶³ Vgl. Breisig 1987.

¹⁶⁴ Vgl. Gabele, Kretschmer 1986.

¹⁶⁵ Vgl. Schreyögg, G. (1989): Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 41, 2, 1989, S. 94-113.

¹⁶⁶ Vgl. Bleicher 1994, S. 11.

¹⁶⁷ Vgl. Gabele, Kretschmer 1981, S. 30.

- Die Grundsätze würden den Handlungsspielraum der Führungskräfte zu sehr einschränken.
- Schriftliche Grundsätze bergen die Gefahr, dass nach den fixierten Prinzipien schematisch gehandelt wird.
- Schriftliche Grundsätze existierten nur auf dem Papier, ohne in Entscheidungen und Handlungen einzufließen.
- Es fehlt an der Theorie des richtigen Verhaltens für ein Unternehmen.

Zusätzlich nennen Angehörige von Organisationen ohne Führungsgrundsätze als Begründung dafür, keine eigenen Führungsgrundsätze zu entwickeln, u.a. folgende Argumente, die Hinweise darauf geben, dass ihr Potenzial ausgesprochen niedrig einschätzt wird:¹⁶⁸

- Bisher hat man sich damit noch nicht beschäftigt.
- Ungeschriebene Verhaltensregeln reichen aus.
- Man hat Wichtigeres zu tun.

Dass sich die meisten Einwände entkräften lassen, zeigt sich an der folgenden Behandlung von Vorbehalten gegenüber einem Führungssystem:¹⁶⁹

- Verhalten lässt sich nicht reglementieren. **Aber:** Zwar hat jedes Individuum einen ihm eigenen Verhaltensstil, aber in einer Organisation müssen die Verhaltensweisen aufeinander abgestimmt und koordiniert werden, um komplexe Arbeitsabläufe zu bewältigen.
- Verhalten kann man nicht lernen. **Aber:** Auch wenn Charaktereigenschaften nicht oder nur sehr geringfügig veränderbar sind; Verhalten ist hingegen durchaus erlern- und veränderbar, was insbesondere im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung intendiert wird.
- Die Regelung durch Führungsgrundsätze und -instrumente ist zu starr. **Aber:** Führungsgrundsätze vermitteln Orientierung und damit Verhaltenssicherheit; gleichzeitig lassen sie Spielraum für individuelles Verhalten.

¹⁶⁸ Vgl. Wunderer, Klimecki 1990, S. 104.

¹⁶⁹ Vgl. Knebel, H. (1982): Einführung von Führungsgrundsätzen. In: Töpfer, A.; Zander, E. (Hrsg.): Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente. Kooperative Führungskonzepte in der Unternehmenspraxis. Frankfurt: Metzner, S. 221ff.; Knebel, Schneider 1994, S. 28ff.; Schumacher 1988, S. 132.

- Die Mitarbeiter und Vorgesetzten werden einem starken Leistungsdruck ausgesetzt. **Aber:** Demgegenüber steht eine entlastende Transparenz in den gegenseitigen Erwartungen, die durch die Führungsgrundsätze festgelegt werden.
- Bisher waren Führungsgrundsätze entbehrlich. **Aber:** Jeder Mensch handelt nach Grundsätzen. Der Vorteil der schriftlichen Fixierung von Leitlinien besteht in der auf diese Weise entstehenden Transparenz, die dazu führt, dass jeder sich auf die Grundsätze berufen kann.

Tatsache ist – und insoweit ist den Kritikern zuzustimmen – dass man Menschen durch Papier nicht ändern kann. Führungsgrundsätze als bloßes Dokument erzeugen keine Wirkung. Unberücksichtigt dabei bleibt aber, dass der Prozess ihrer Erarbeitung eine eigene Wirkung entfalten kann, was bei all den genannten Kritikpunkten außer Acht gelassen wird. Insofern mögen die Argumente bei bloßer Betrachtung des Produktes Führungsgrundsätze oder ihrer Inhalte teilweise angebracht sein, greifen aber – unabhängig davon, dass einige aus anderen Gründen nicht haltbar erscheinen – insgesamt eindeutig zu kurz, wenn sie den Entstehungsprozess nicht in die Beurteilung einbeziehen. Dieser ist – gestaltet man ihn nach den Prinzipien der Organisationsentwicklung – bereits wichtige Grundlage für die Umsetzung und damit die Wirksamkeit von Führungsgrundsätzen. Dies erkennt auch Neuberger trotz seiner Kritik an. So formuliert er selbst die Lösung und den Nutzen, den der Erarbeitungsprozess von Führungsgrundsätzen nach sich ziehen kann: Führungskräfte, die sich aktiv an der Formulierung der Grundsätze beteiligen, betrachten die Aussagen als Anstoß oder Zwischenergebnis eines Reflexionsprozesses, der ihnen die Möglichkeit gibt, sich über ihr Selbstverständnis und ihre Rolle im Unternehmen klar zu werden.¹⁷⁰

Darüber hinaus kann den inhaltlichen Argumenten gegen Führungsgrundsätze begegnet werden, indem noch einmal bewusst gemacht wird, was im Kern das Ziel der Führungsgrundsätze ausmacht: Das Angebot eines interpretationsdurchlässigen Orientierungsrahmens, der als nicht justiziabler Rahmen zu verstehen ist, Richtlinien eben. Zudem lassen sich die erhobenen Einwände zugleich als Handlungsaufforderung verstehen, um die potenziellen Gefahren im Zusammenhang mit Führungsgrundsätzen zu erkennen und ihnen durch entsprechende Maßnahmen vorzubeugen.

¹⁷⁰ Vgl. Neuberger 1984, S. 21.

So lässt sich als Gesamtfazit aus den positiven wie negativen Einschätzungen ableiten, dass Führungsgrundsätze in Wissenschaft und Praxis viel diskutiert sind und vor allem in ihrer Funktion und Wirksamkeit sehr unterschiedlich beurteilt werden, zumeist abhängig von den mit ihnen intendierten Zielen, von ihren spezifischen Inhalten und insbesondere von der Art ihres Entstehungsprozesses.

2.1.12 Probleme in der Praxis

Ging es zuvor darum, Vor- und Nachteile von Führungsgrundsätzen auf einem allgemeinen Niveau, d.h. ihre grundsätzliche Existenzberechtigung darzustellen und zu diskutieren, so sollen nun Probleme und Schwierigkeiten im praktischen Umgang, also nach der Entscheidung für ihre Anwendung, dargelegt werden.

Als typische Fehlerquellen bei der Erarbeitung werden folgende Punkte genannt¹⁷¹, die sogar zum Scheitern von Führungsgrundsätzen führen können:

- Einseitiger Versuch der Unternehmensleitung, Führungs- und Unternehmensgrundsätze quasi von außen zu oktroyieren
- Erarbeitung von Leitbildern durch Stabsstellen und Berater ohne ausreichende Beteiligung der Organisationsmitglieder
- Unzureichende Beteiligung von Organisationsmitgliedern
- Fehlende Akzeptanz bei der Unternehmensleitung im Bezug auf Führungsgrundsätze
- Fehlende Organisation der Einführung von Grundsatzdokumenten
- Falsch verstandene Geheimhaltung mit der Folge nichtssagender Leitbilder oder ungenügender Verbreitung der Gedankenwelt
- Anwendung unzureichender methodischer Hilfsmittel oder deren Fehlen bei der Einführung von Führungsgrundsätzen
- Ungeeignete, z.B. zu allgemeingültige Formulierungen in den Führungsgrundsätzen, so dass sie inhaltsleer und nichtssagend werden
- Durchführung von Redaktionsübungen anstelle eines umfassenden Denkprozesses
- Fehlende Maßnahmen zur Verbreitung von Führungsgrundsätzen
- Fehlende Maßnahmen der Information und der Aufklärung

¹⁷¹ Vgl. Gabele 1992, S. 46ff.; Bleicher 1994, S. 65; Gabele, Kretschmer 1986; Bleicher 1994, S. 53.

- Überforderung der Mitarbeiter und Führungskräfte durch die Forderung von (utopischen) Leistungen, die niemand zu erbringen in der Lage wäre
- Vernachlässigung der Tradition und Kultur des Hauses
- Übersteigerte Erwartungen und Ungeduld im Bezug auf messbare Wirkungen

Viele dieser Punkte greift Petersen in seinem durchaus zynischen Kommentar auf:

Es gibt zwei erprobte Möglichkeiten, ein Unternehmensleitbild an den Mitarbeitern vorbei entstehen zu lassen: Erstens: Der Unternehmer, oder die Geschäftsleitung, diktiert aus ihrer Sicht ein Leitbild, das die Mitarbeiter zu befolgen haben! Zweitens: Eine Stabsstelle oder eine ausgewählte Gruppe erarbeitet – streng vertraulich – die Inhalte des Leitbildes. Nach der x-ten Abstimmung mit einigen wenigen Führungskräften wird – sofern dazu noch Interesse vorhanden – ein Leitbild veröffentlicht. Realitätsferne, gepaart mit Unverbindlichkeit und phantasievollen Wortschöpfungen, steigert nicht unbedingt die Akzeptanz von Leitbildaussagen bei gestandenen Praktikern.¹⁷²

Nach Meinung Petersens kann ein Leitbild als Ausdruck von Werthaltungen und gemeinsamem Wollen nur dann mit Leben erfüllt werden, wenn die Führungskräfte, die es vorleben sollen, bei der Erarbeitung einbezogen werden und ihre Interessen in der Formulierung wieder finden. Interessanterweise bezieht er in seine Überlegungen hingegen nicht die Bedeutsamkeit der Partizipation von Mitarbeitern ein. In diesem Zusammenhang ist auch an das Scheitern von kompletten Reorganisationsprozessen und großen Change-Projekten zu erinnern, nicht zuletzt bedingt durch die Nichtbeachtung angestammter Werthaltungen und Orientierungsvorstellungen der Mitglieder einer Organisation.¹⁷³ Nur wenn bereits in der Vorbereitungsphase die zentralen Leitprinzipien einer Organisation berücksichtigt werden, lassen sich auftretende Widerstände antizipieren.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass die in der Praxis geäußerten Probleme im Zusammenhang mit Führungsgrundsätzen erneut auf die Bedeutung des Entstehungsprozesses hindeuten. Einmal mehr geht es in erster Linie um die Erarbeitung, nicht so sehr um die Inhalte der Führungsgrundsätze. Die Herausforderung besteht darin, aus den bekannten Fehlerquellen positiv formulierte Handlungsempfehlungen abzuleiten. Umso wichtiger erscheint ein gut durchdachter und konzipierter Prozess zur Erarbeitung und Imple-

¹⁷² Petersen, D. (1984): Gerade auch für mittlere und kleinere Unternehmen wichtig: Das Unternehmensleitbild – Wegweiser einer erfolgreichen Zukunft! In: *io management zeitschrift*, 53, 1984, Nr. 4, S. 155.

¹⁷³ Vgl. Gabele, Kretschmer 1981, S. 20f.

mentation von Führungsgrundsätzen in einem Unternehmen; darüber herrscht in Theorie und Praxis weitgehend Einigkeit. Gelingen kann dies mittels der Methode der Organisationsentwicklung, die geeignet ist, viele der genannten Gefahren und Fehler zu entschärfen. Umgekehrt formuliert: In einem geplanten Organisationsentwicklungsprozess, der ein auf Selbstreflexion angelegter Dialog der Betroffenen sein sollte, lassen sich identifizierte Handlungsempfehlungen systematisch umsetzen. So verdienen Fragen der Erarbeitung und Einführung von Führungsgrundsätzen auch in Zukunft die größte Aufmerksamkeit – und nicht die längst schon positiv beantwortete Frage: Leitbild, ja oder nein?¹⁷⁴

2.1.13 Führungsgrundsätze – Anforderungen und Kriterien

Aus den dargelegten Kritikpunkten und Problemen lassen sich im Umkehrschluss formale und inhaltliche Anforderungen an Führungsgrundsätze sowie konkrete Handlungsempfehlungen ableiten.

Leitbilder sollen einerseits das Selbstverständnis einer Organisation widerspiegeln und andererseits eine zukunftsorientierte Entwicklungsrichtung vorgeben. Um dies zu erreichen, müssen die Handlungsmaximen, auf denen sie basieren für jedes Unternehmen individuell entwickelt werden, so dass sich alle Organisationsmitglieder angesprochen fühlen und mit ihnen identifizieren. So sind die aufzunehmenden Inhalte jeweils ganz spezifisch auf die organisationsinternen Bedingungen und Realitäten des jeweiligen Unternehmens abzustellen. Insofern kann es keine allgemeingültigen und –anwendbaren Leitbilder geben, sondern jede Organisation muss ihre Grundsätze unter Berücksichtigung branchenspezifischer und betriebsindividueller Besonderheiten eigens „maßgeschneidert“¹⁷⁵ erarbeiten¹⁷⁶, so dass sie eine Reflexion der situativen Umfeldkonstellation und der unternehmensspezifischen Intentionen repräsentieren.¹⁷⁷

Auch wenn es auf diese Weise kein ‚Rezept‘, kein Standardmuster für Führungsgrundsätze geben kann, lassen sich doch – unter anderem abgeleitet aus der Diskussion ihrer Chancen und Risiken – einige abstrakter gehaltene allgemeingültige Anforderungen

¹⁷⁴ Vgl. Gabele 1992, S. 46.

¹⁷⁵ Knebel, Schneider 1994, S. 28.

¹⁷⁶ Vgl. Gabele 1992, S. 36; Belzer 1998, S. 16ff.

¹⁷⁷ Vgl. Bleicher 1994, S. 53.

formulieren, die als Maßstab für leistungsfähige Führungs- und Unternehmensgrundsätze angesehen werden¹⁷⁸:

- Kennzeichnung der individuellen Charakteristika und Ziele des Unternehmens
- Harmonisierung von Werthaltungen und Interessen
- Orientierung und Information über die Zielrichtung des Unternehmens
- Formulierung einer realen Utopie
- Repräsentation und Weiterentwicklung der spezifischen Unternehmenskultur
- Fundierung auf einem intensiven internen Erarbeitungsprozess

Diese Anforderungen werden als unabdingbare Voraussetzung dafür erachtet, dass Führungs- und Unternehmensgrundsätze eine wirksame Hilfe bei der Steuerung des Unternehmens darstellen.

Aus Sicht der Praktiker müssen die idealen Führungsgrundsätze (laut Umfrage von Wunderer¹⁷⁹) folgende Merkmale erfüllen:

- Sie werden unter Beteiligung aller Betroffenen entwickelt.
- Sie beschreiben und regeln Grundwerte der Führung.
- Sie weisen einen weiten Geltungsbereich für alle Mitarbeiter auf.
- Sie regeln die Entscheidungsbeteiligung der Mitarbeiter.
- Sie sind präzise und detailliert formuliert.
- Sie werden relativ verbindlich eingeführt.
- Alle Mitarbeiter werden ausführlich informiert.
- Die Einhaltung wird sanktioniert.
- Sie geben Beurteilungskriterien vor.
- Sie sehen Selbstkontrolle vor.
- Sie regeln Führungs- und Kollegenbeziehungen.

Diese Zusammenstellung zeigt, dass das konkrete System von Führungsgrundsätzen sowohl methodischen als auch inhaltlichen Gestaltungsprinzipien Rechnung tragen muss. Wichtig sind in diesem Zusammenhang zudem die Forderungen nach Operationalität und Widerspruchsfreiheit sowie nach dem richtigen Grad an Konkretisierung und Verbindlichkeit. Werden diese Anforderungen nicht erfüllt, laufen Führungsgrundsätze

¹⁷⁸ Vgl. Gabele 1992, S. 50; Gabele, Liebel, Oechsler 1982, S. 30f.

¹⁷⁹ Vgl. Wunderer, Klimecki 1990, S. 193.

Gefahr, den Charakter von „Warenhauskatalogen“¹⁸⁰ anzunehmen, in denen für jeden etwas zu finden ist, und kaum in sich konsistente, umfassende und problembezogene Führungshilfsmittel für eine realitätsorientierte Unternehmensführung darzustellen, an denen sich das konkrete Verhalten der Unternehmensmitglieder sinnvoll ausrichten kann.

Zusammengefasst ergeben sich daher folgende formale Anforderungen an Leitbilder und Führungsgrundsätze¹⁸¹:

- Allgemeingültigkeit
- Wesentlichkeit
- Langfristige Gültigkeit
- Vollständigkeit
- Wahrheit
- Realisierbarkeit
- Konsistenz
- Klarheit
- Widerspruchsfreiheit
- Operationalität
- Verbindlichkeit

Kossbiel reduziert diese Auswahl auf drei Kriterien, die er als Wirkungsbedingungen für Führungsgrundsätze definiert¹⁸²:

- **Normative Spezifität:** Ihr Anspruch darf weder zu hoch noch zu allgemein und damit selbstverständlich sein.
- **Normative Präzision:** Sie müssen so genau formuliert sein, dass ihre Einhaltung überprüft werden kann.
- **Normative Schärfe:** Sie müssen so verbindlich sein, dass beim Verstoß Sanktionen zu erwarten sind.

Wenn diese Kriterien nicht stringent eingehalten werden, bleiben die entsprechenden Führungsgrundsätze für die Führungspraxis ohne Bedeutung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Führungsgrundsätze kein starres Normengefüge darstellen; statt dessen können

¹⁸⁰ Paschen 1983, S. 30ff.

¹⁸¹ Vgl. Bleicher 1994, S. 51; Belzer 1998, S. 23; Paschen 1983, S. 30ff.

¹⁸² Vgl. Kossbiel 1978, S. 58.

sie Orientierungslinien aufzeigen, einerseits richtungsgebend, andererseits Freiräume lassend.¹⁸³ Zudem müssen sie, um in der Organisation verankert zu sein, zu einem integralen Bestandteil verschiedener anderer personalpolitischer Maßnahmen werden. Schließlich setzt die Wirksamkeit von Führungsgrundsätzen voraus, dass sie mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter korrespondieren. Dann können sie eine bewusst eingesetzte stabilisierende bzw. positiv verändernde Maßnahme darstellen. Eine Möglichkeit, diese Anforderungen sicherzustellen, besteht in der Durchführung eines umfassend angelegten, partizipativ gestalteten Erarbeitungsprozesses.

2.1.14 Inhalte von Führungsgrundsätzen

Inhalte von Führungsgrundsätzen sind die Grundsätze des Führungsverhaltens in einer Organisation; es geht also um die auf das Führungsverhalten bezogene inhaltliche Umsetzung des unternehmenspolitischen Normsystems.¹⁸⁴

In der Literatur finden sich zahlreiche Untersuchungen zum Thema Führungsgrundsätze, die sich mit deren Inhalten beschäftigen und diese auswerten. Auf dieser Basis lässt sich eine Art Checkliste erstellen, in der die Inhalte und Themen, die typischerweise in Führungsgrundsätzen genannt werden, zusammengetragen sind¹⁸⁵:

- Unternehmensbezogene Ziele
- Mitarbeiterbezogene Ziele
- Rechte und Pflichten von Vorgesetzten und Mitarbeitern
- Interessenausgleich
- Delegation, Übertragung von Aufgaben und Verantwortung
- Entscheidungsfindung
- Zielfindung
- Kontrolle
- Kommunikationsprozesse
- Information

¹⁸³ Vgl. Wunderer, R.; Heibült, U. (Hrsg.) (1986): Entwicklung und Einführung von Leitsätzen zur Führung und Zusammenarbeit. Eine Studie zu verhaltensbezogenen Rahmenempfehlungen in den Bundesministerien (Kurzfassung). Bonn: Bundesminister des Innern, S. 16.

¹⁸⁴ Vgl. Lattmann 1975, S. 47.

¹⁸⁵ Vgl. Wunderer, Klimecki 1990, S. 152; Meyer 1985, S. 44; Töpfer, Zander 1982, S. 14f.; Neuberger 1984; Knebel, Schneider 1994, S. 28ff.; Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie e.V. (1983): Führungskonzepte. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart: Metzler, S. 171-200; Martus 1993, S. 83f.

- Anerkennung und Kritik
- Beurteilungswesen
- Weiterbildung
- Sanktion
- Motivation

Eine der wichtigsten Gemeinsamkeiten von Grundsatzdokumenten verschiedener Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen ist die sich aus den inhaltsbezogenen Analysen ergebende Erkenntnis, dass viele von ihnen mitarbeiteradressierte Aussagen enthalten, explizit auf den Mitarbeiter eingehen.¹⁸⁶ Dies wird dem Verständnis von Führung als sozialer Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gerecht. Konsequenterweise werden Führungsgrundsätze in der Praxis daher häufig als Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit bezeichnet, die sich an Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen richten.¹⁸⁷

Darüber hinaus wird in vielen Dokumenten Bezug auf ein theoretisches Führungsmodell genommen. So enthalten die meisten Führungsgrundsätze eine Aussage oder ein Bekenntnis zum kooperativen Führungsstil als Rahmen zur Konkretisierung von Rechten und Pflichten von Vorgesetzten und Mitarbeitern.¹⁸⁸

Auffällig ist, dass Regelungen für das Verhalten in Konfliktfällen hingegen häufig fehlen. Dies legt nach Paschen die Vermutung nahe, dass die meisten Führungsgrundsätze von einer Vorstellung harmonischer sozialer Beziehungen im Unternehmen auszugehen scheinen, womit Dokumente dieser Art eine große Anzahl realer Führungssituationen verfehlen.¹⁸⁹ Insbesondere vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass Führungsgrundsätze einen wichtigen Beitrag zur Konfliktregelung in problematischen und unklaren Situationen leisten können, erscheint es wichtig, dieses Thema als Inhalt in den Führungsgrundsätzen aufzunehmen, um mit ihrer Hilfe eine optimale Konfliktsteuerung statt einer (unrealistischen) völligen Konfliktvermeidung anzustreben.

¹⁸⁶ Vgl. Gabele 1992, S. 13.

¹⁸⁷ Vgl. Töpfer, Zander 1982, S. 14f.

¹⁸⁸ Vgl. Wunderer, Klimecki 1990, S. 152; Meyer 1985, S. 44; Töpfer, Zander 1982, S. 14f.; Neuberger 1984; Knebel, Schneider 1994, S. 28ff.; Arbeitsring der Arbeitgeberverbände 1983, S. 170; Martus 1993, S. 83f.

¹⁸⁹ Vgl. Paschen 1983, S. 30ff.

Relevant ist nun, in einem nächsten Analyseschritt zu betrachten, inwieweit und mit welchen Inhalten sich Führungsgrundsätze konkret jeweils an Vorgesetzte und an Mitarbeiter richten, d.h. welche Rechte und Pflichten beiden Adressaten jeweils zugedacht werden.

Die gegenüber den Führungskräften formulierten Erwartungen sind sehr vielschichtig.¹⁹⁰ Sie sind stark geprägt durch Mustervorschläge¹⁹¹, die theoretisch geforderte Führungsverhaltensweisen umschreiben; gleichwohl sind im Einzelfall durchaus Abweichungen erkennbar. Allgemein lassen sich folgende gegenüber Vorgesetzten formulierte Verhaltenserwartungen in den meisten Grundsätzen finden:¹⁹²

- Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Befugnissen
- Festlegen von Zielen und Arbeitsschwerpunkten
- Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen
- Förderung und Motivation der Mitarbeiter
- Information der Mitarbeiter
- Direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern
- Anerkennung, Beurteilung und Kritik
- Kontrolle und Dienstaufsicht
- Konflikte schlichten
- Vertrauen und Partnerschaft zeigen

Erwartungen an Mitarbeiter stellen in weiten Teilen das Spiegelbild zu den Verhaltensanforderungen gegenüber Vorgesetzten dar. Hervorzuheben ist dabei, dass sie sich häufig darauf beziehen, dass die Mitarbeiter die ihnen gebotenen Chancen auch nutzen sollen. So setzt beispielsweise die Delegation von Verantwortung und Entscheidungen seitens des Vorgesetzten an den Mitarbeiter voraus, dass der Betroffene den zugewiesenen Handlungsspielraum auch ausschöpft. Im einzelnen zeigt die folgende Auswahl, welche Anforderungen in den Dokumenten typischerweise an die Mitarbeiter gestellt werden¹⁹³:

¹⁹⁰ Vgl. Gabele, Kretschmer 1981, S. 46.

¹⁹¹ Mustervorschläge stammen bspw. von Meier 1972; Höhn 1972; Baumgarten 1977; Schwarz 1977.

¹⁹² Vgl. Gabele, Kretschmer 1981, S. 48.

¹⁹³ Vgl. Gabele, Kretschmer 1981, S. 48.

- Motivation und Identifikation mit dem jeweiligen Aufgabengebiet und dem Unternehmen
- Selbständiges, eigenverantwortliches Handeln
- Informationsverhalten im Sinne von Bring- und Holschuld
- Bereitschaft zu offener Kommunikation
- Einsatzbereitschaft
- Mitwirken an Entscheidungen und Respektieren derselben, wenn sie getroffen sind
- Anregungen geben und Kritik üben
- Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen
- Übernahme von Verantwortung und Kooperation
- Bereitschaft zu Fort- und Weiterbildung

Die genannten Punkte zeichnen sich durch ein relativ hohes Anspruchsniveau gegenüber den Mitarbeitern aus, was mit deren gestiegenen Anforderungen an Verantwortung und Selbstbestimmung korrespondiert.

Insgesamt zeigen die inhaltsanalytischen Ergebnisse hinsichtlich der Auswahl der Themengebiete in Führungsgrundsätzen deutlich ihren stark instrumentellen Regelungsansatz. Zudem geht aus ihnen die wachsende Bedeutung des Faktors Personal für die Unternehmenspolitik hervor, was sich unter anderem in einem erheblich gestiegenen Niveau personalpolitischer Aktivitäten manifestiert, etwa in der Entwicklung von Führungsgrundsätzen mittels eines partizipativen Prozesses.

2.1.15 Formale Aspekte von Führungsgrundsätzen

Wie bereits dargestellt, müssen Führungsgrundsätze für jedes Unternehmen individuell entwickelt werden. So sind Charakter, Aufbau, Sprache und Formulierungen bzw. Gewichtungen der Inhalte der Führungsgrundsätze spezifisch auf das Unternehmen abzustimmen¹⁹⁴ und repräsentieren damit – angesichts der hohen Übereinstimmung im Hinblick auf Inhalte und Themen verschiedener Führungsgrundsätze – ihr bedeutendstes Differenzierungsmerkmal. So sollen die formalen Aspekte von Führungsgrundsätzen im einzelnen charakterisiert und erörtert werden.

¹⁹⁴ Vgl. Pietschmann, Huppertz, Ruhtz 1999, S. 508.

Formalisierung: Als übergreifendes Thema – auch weil die Notwendigkeit von Praktikern immer wieder kritisch beurteilt wird – ist die Frage der Formalisierung, d.h. der schriftlichen Fixierung von Führungsgrundsätzen zu diskutieren. Diese erfüllt nach Lattmann folgende Funktionen:¹⁹⁵

- Deklaration
- Orientierung
- Appell
- Motivation
- Koordination
- Aktion

Dabei weist die schriftlichen Fixierung sowohl Vor- als auch Nachteile auf:¹⁹⁶

- **Vorteile:**
 - § Zwang zu genauerem, präziserem Denken
 - § Aktivierung von Problembewusstsein
 - § Höhere Verbindlichkeit und Beständigkeit durch das Niederlegen von Normen
 - § Erleichterung der Kommunikation
- **Nachteile:**
 - § Persönliches Vorbild genügt
 - § Inhärente Tendenz zur Formalisierung
 - § Verlust an Flexibilität gegenüber abweichenden Entwicklungen
 - § Formulierungsprobleme beschäftigen häufig mehr als Inhalte
 - § Preisgabe von Firmengeheimnissen

Zwar sind die dargelegten Nachteile einer Formalisierung von Führungsgrundsätzen nicht von der Hand zu weisen, lassen sich aber, wenn man sie von vorneherein als Gefahren erkennt, in der konkreten Anwendung entschärfen, z.B. mit Hilfe der konkreten Gestaltungsempfehlungen aus Theorie und Praxis.

¹⁹⁵ Vgl. Lattmann 1975, S. 53.

¹⁹⁶ Vgl. Bleicher 1994, S. 52; Brauchlin 1984, S. 315.

Adressaten: Wie bereits dargestellt richten sich Führungsgrundsätze heute – deutlich mehr als noch vor 20 Jahren¹⁹⁷ – vergleichsweise häufig an Vorgesetzte **und** Mitarbeiter gleichermaßen und werden damit der Zweiseitigkeit des Führungsphänomens besser gerecht.¹⁹⁸ So fand Wunderer in seiner Untersuchung von 1990, dass Mitarbeiter ohne Führungsfunktion in ca. 50 % der befragten Unternehmen in den Geltungsbereich einbezogen werden. Wichtigste Zielgruppe der Führungsleitsätze sind aber nach wie vor die Führungskräfte.¹⁹⁹

Aufbau: Untersucht man die Struktur von Führungsgrundsätzen und Leitbildern, so zeigt sich relativ einheitlich, dass sie zumeist Präambel, Kernleitbild, einzelne (operationalisierte) Leitsätze und Nachwort enthalten.²⁰⁰

Der Umfang der meisten Führungsrichtlinien beläuft sich durchschnittlich auf ca. 10 Seiten²⁰¹, wobei sich in der Praxis punktuell auch einzelne sehr kurze oder ausgesprochen umfangreiche Dokumente finden.

Formulierungen / Sprache: Für die Formulierung von Führungsgrundsätzen gelten folgende Prämissen²⁰²:

- Konkrete konsensfähige Inhalte
- Verständliche und eindeutige Formulierungen
- Klare Gliederung und übersichtliche Darstellung
- Charakter eines Handlungsleitfadens, z.B. mittels Illustration und Unterfütterung durch Beispiele
- Verhaltensnähe
- Stil von kurzen prägnanten Schlagzeilen
- Beschränkung auf sechs bis zehn Leitsätze
- Konkret überprüfbar und einklagbar für Mitarbeiter und Führungskräfte
- Einbettung in eine übergeordnete Unternehmensvision

Wichtig ist darüber hinaus, dass die Sprache in den Führungsgrundsätzen zur jeweiligen Organisation, ihrer Kultur und ihren Mitglieder passen muss. Dies lässt sich am besten

¹⁹⁷ Vgl. Lattmann 1975, S. 49.

¹⁹⁸ Vgl. Kretschmer 1982, S. 130.

¹⁹⁹ Vgl. Wunderer, Klimecki 1990, S. 137.

²⁰⁰ Vgl. Belzer 1998, S. 16ff.; Lattmann 1975, S. 60.

²⁰¹ Vgl. Meyer 1985, S. 149.

²⁰² Vgl. Pietschmann, Huppertz, Ruhtz 1999, S. 508.

gewährleisten, wenn man die Mitarbeiter an der Entwicklung und Formulierung der Führungsgrundsätze beteiligt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit den Formulierungen von Führungsgrundsätzen ist die Frage nach dem adäquaten Konkretisierungsgrad. Indem die Leitsätze einerseits so konkret verfasst sein sollten, dass sie praktische Handlungsanleitungen darstellen, andererseits jedoch so abstrakt und allgemein gehalten sein müssen, dass sie zum einen Spielraum lassen für individuelle Verhaltensausrägungen und zum anderen auf vielfältige Situationen anwendbar sind, entsteht ein Dilemma. Bedienen sich Leitbilder vager Formulierungen und austauschbarer Selbstverständlichkeiten, so vermögen sie die ihnen zugesprochene Funktion einer Orientierungshilfe in Zeiten zunehmender Umweltdynamik und -komplexität nicht zu erfüllen – im Gegenteil: Sie fördern Unsicherheit und Richtungslosigkeit gleichermaßen. Weder nach innen noch nach außen entfalten sie so eine Wirkung.²⁰³ Werden sie andererseits zu starr und einengend formuliert, dann bieten sie ihren Anwendern keine Möglichkeit, ihr Verhalten flexibel auf verschiedene Situationen und Personen auszurichten. Die Führungsgrundsätze werden zu einem einengenden Korsett.²⁰⁴

Insofern besteht die Herausforderung darin, in dem Spannungsfeld zwischen zu allgemeinen, leerformelhaften Aussagen einerseits und zu konkreten, reglementierenden Vorschriften andererseits einen einheitlichen Rahmen mit angemessenem Ermessensspielraum zu gestalten, der den Anwendern von Führungsgrundsätzen ein Grundraster als Orientierung bietet, ohne sie in ihrem Verhalten einzuengen; dies für verschiedene Verhaltensweisen entsprechend der jeweiligen Situation und den Erwartungen der Mitarbeiter.²⁰⁵ Welche Formulierungen schließlich im Einzelfall geeignet sind, hängt von den jeweiligen Adressaten der Führungsgrundsätze ab, von ihrem jeweiligen Problemverständnis und der Organisationskultur, der sie angehören.²⁰⁶

Erreichbarkeit: Hervorzuheben ist weiterhin, dass gegenüber den Führungsgrundsätzen bzw. ihrer Veränderungswirkung im Hinblick auf das Führungsverhalten in der Or-

²⁰³ Vgl. Bleicher 1994, S. 11.

²⁰⁴ Vgl. Eberle, W. (1978): Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung – Notwendigkeit, Chancen und Risiken. In: Bouillon, E.: Betriebliche Sozialpolitik in unserer Zeit. Festschrift zum 75. Geburtstag von Prof. Dr. Karl Winnacker. Frankfurt: Hoechst-Aktiengesellschaft, S. 95.

²⁰⁵ Vgl. Broja 1982, S. 10.

²⁰⁶ Vgl. Gabele, Kretschmer 1981, S. 75.

ganisation keine unrealistischen Erwartungen geschürt werden dürfen. Andernfalls kommt es – so diese nicht eingelöst werden – bei den Betroffenen zu Ernüchterungen und Frustrationen; die Führungsgrundsätze werden nicht mehr ernst genommen und ihre Anwendung ist gefährdet. Insofern dürfen die Führungsgrundsätze nicht von utopischen Zielvorstellungen getragen werden, sondern müssen herausfordernde, aber erreichbare Anforderungen beinhalten.²⁰⁷

Verbindlichkeit: Schließlich stellt sich die Frage, inwieweit die präskriptiven Vorgaben in Führungsgrundsätzen mit einem Mindestmaß an Verbindlichkeit ausgestattet werden müssen, um Anwendungssicherheit zu vermitteln. Müssen andererseits die Grundsätze, insbesondere vor dem Hintergrund, dass heute mehr denn je Eigeninitiative und Selbstverantwortung statt normierter Verhaltensmuster gefordert werden, nicht gerade offen und interpretationsfähig, dem Ermessen des Einzelnen überlassen bleiben?

In der Praxis zeigt sich, dass die Regelung des Führungsverhaltens durch die Führungsgrundsätze mehr oder weniger weit gehen kann. So bewegen sich die Anwendungsbeispiele zwischen den Polen einer völligen Handlungsfreiheit einerseits und einer restlosen Bindung der Führungskräfte an Vorschriften andererseits; dies manifestiert sich beispielsweise in der Anwendung von ‚Kann-Formulierungen‘ einerseits und ‚Muss-Formulierungen‘ andererseits.²⁰⁸ Fehlt es im ersten Fall an einer einheitlichen Regelung und damit dem stabilisierenden Effekt des Dokumentes, so führt die zweite Variante zu Unflexibilität und Unterbindung der Potenziale, die in der nicht normierbaren Individualität des Einzelnen liegen. Die Führungsrichtlinien müssen der Gefahr der völligen Autonomie aufgrund von Unverbindlichkeit dadurch begegnen, dass sie ein Handeln auf Basis gemeinsamer Werte bewirken. Die Übernormierung durch strikte, imperativistisch gefasste Verhaltensvorschriften lässt sich dadurch vermeiden, dass sie in die Form allgemeiner Grundsätze gekleidet werden, deren Anwendung Raum sowohl für eine Anpassung an die jeweilige Situation als auch für eine persönliche Prägung des individuellen Verhaltens lassen. Insoweit gilt für die Festlegung der Verbindlichkeit das gleiche wie für die Frage des Konkretisierungsgrades der Formulierungen; sie müssen dem spezifischen Charakter, den spezifischen Bedürfnissen der Organisation und ihrer Angehörigen entsprechend gestaltet werden. Es gilt also, das jeweils (!) richtige Mittel-

²⁰⁷ Vgl. Czisnik, U.; Wältner, J. (1989): Führungsgrundsätze bei Lamy. In: Personal, 10, 1989, S. 398.

²⁰⁸ Vgl. Pietschmann, Huppertz, Ruhtz 1999, S. 508; Gabele, Kretschmer 1981, S. 17.

maß zu finden. Hinsichtlich der Verbindlichkeitsgestaltung mittels Formulierungen zeigt sich ein Trend in der Praxis, dass Führungsgrundsätze zunehmend als ‚Soll- oder Kann-Formulierungen‘ verfasst werden, d.h. Empfehlungscharakter aufweisen.

Wie kann nun vor diesem Hintergrund das Problem der (Un-)Verbindlichkeit der Führungsgrundsätze gelöst werden? Indem sie bei der Identifikationsbereitschaft und -fähigkeit der Betroffenen ansetzen, bewirken die Führungsgrundsätze eine Art normativer Selbstverpflichtung, ‚commitment‘ bei den Anwendern. Experimente zur Einstellungs- und Verhaltensänderung haben gezeigt, dass Selbstverpflichtung bzw. identifikatorische Verbundenheit das darauf bezogene Handeln maßgeblich leitet und stabilisiert.²⁰⁹ Hinzu kommt, dass eine informelle Sanktion bei Nichteinhaltung der Führungsgrundsätze, die sich aus dem Selbstverpflichtungscharakter ergibt, wirksamer ist als eine formelle und im übrigen auch zeitgemäßer, wird sie doch dem autonomen und unternehmerisch denkenden, d.h. verantwortungsvollen Menschen in der Organisation am ehesten gerecht.²¹⁰

Sicherstellen lässt sich diese auf Identifikation beruhende, sehr effektive Verpflichtungsform durch eine weitgehende Beteiligung aller Betroffenen bei der Entwicklung und Einführung der Leitsätze.²¹¹ Auf diese Weise repräsentieren die Führungsgrundsätze eine Art ‚gemeinsamer Willensbildung‘ der Mitglieder einer Organisation.

2.1.16 Benchmarkanalyse – Führungsgrundsätze in Unternehmen

Zu Vergleichszwecken – die letzten verfügbaren Studien zum Thema Führungsgrundsätze stammen aus den 1990er Jahren, die meisten jedoch bereits aus den 1980er Jahren – wurde im Rahmen dieser Arbeit eine stichprobenbasierte Erhebung durchgeführt, die – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – einen Eindruck über die bestehende Praxis der Inhalte und der Gestaltung von Führungsgrundsätzen vermitteln soll. Dabei gibt es zwei Schwerpunkte in der Betrachtung:

- **Inhaltliche und formale Analyse von Führungsgrundsätzen über verschiedene Branchen hinweg:** Es wurden 22 Dokumente unterschiedlicher Firmen und Branchen nach verschiedenen Kriterien analysiert und gegenübergestellt.

²⁰⁹ Vgl. Wunderer, Klimecki 1990, S. 56.

²¹⁰ Vgl. Broja 1982, S. 10.

²¹¹ Vgl. Wunderer, Klimecki 1990, S. 41.

- **Praxis der Verlage:** Haben Verlage Führungsgrundsätze und wie sind diese gestaltet?

Inhaltliche und formale Analyse von Führungsgrundsätzen über verschiedene Branchen hinweg:

Untersucht wurden, im Sinne einer Zufallsstichprobe²¹², 22 Dokumente von Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche. Die Analyse ist gegliedert in unterschiedliche Gesichtspunkte, nach denen sich die Dokumente untersuchen lassen. Dabei lässt sich folgendes Ergebnis ermitteln (vgl. Tabelle 2.1.16.1):

Tab. 2.1.16.1: Analyse von Führungsgrundsätzen (Basis: 23 Unternehmen, davon ein Verlag)

Kriterien	Kategorien	Anzahl	Verlag	Bemerkungen
Adressaten	1. Führungskräfte	13		
	2. Führungskräfte und MA	6	•	
	3. unklar	3		
Ziele	1. mitarbeiterbezogen	3		
	2. produktbezogen	7		
	3. beides	10	•	
	4. keine Zielformulierung	2		
Umfang	1. 1 Seite	4		
	2. 2-5 Seiten	4		
	3. 6-10 Seiten	3	•	
	4. 11-15 Seiten	5		
	5. 16-20 Seiten	4		
	6. über 20 Seiten	2		
Aufbau/Struktur	1. Vorwort	16	•	
	2. Nachwort	4		
	3. Inhaltsverzeichnis	4	•	

²¹² Sämtliche Dokumente wurden seitens der Unternehmen in der Datenbank der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) zur Verfügung gestellt, was auch für eine gewisse Offenheit im Umgang mit dem Thema und den Inhalten spricht, was aber auch die Auswahl der analysierten Dokumente für diese Stichprobe determiniert hat; allen hier untersuchten Unternehmen ist also gemeinsam, dass sie Mitglied der DGFP sind und ihre Leitsätze dort veröffentlicht haben.

	4. klassische Struktur	13	•	einzeln aufgeführte Leitsätze, die anschließend nacheinander erläutert werden
	5. sonstige Struktur	6		z.B. Aneinanderreihung unterschiedlicher Kriterien
	6. Sonstiges	5	•	z.B. Vortragsbericht, Leitgedanken des Gründers
Sprache	1. Fachjargon	1		
	2. allgemeinverständlich	21	•	
Gestaltung	1. Grafiken	2		z.B. Tab., Diagramme
	2. Illustrationen	5		
	3. Fotografien	2	•	
	4. typogr. Hervorhebungen	18	•	
	5. Deckblatt	16	•	
	6. Spalten: einspaltig	8		
	zweispaltig	4	•	
	ein- u. zweispaltig	3		
	dreispaltig	1		
	7. farbige Darstellung/Format			
Umsetzungsinstrumente	1. Fragebogen/MA-Befragung	5		
	2. Diskussionsworkshops	2		
	3. Feedbackgespräche	6	•	
	4. Beurteilungen	3		
	5. Sonstiges	1		
	6. keine	13		
Glaubwürdigkeit	1. glaubwürdig	17	•	
	2. unglaubwürdig	5		
Führungsstil	1. genannt	5	•	
	2. ungenannt	17		
Führungsmodell	1. genannt	1	(•)	
	2. ungenannt	21		

Beurteilung	positiv	5	•	
	negativ	15		
	mittel	2		
Inhalte	1. Kommunikation/Information	19	•	
	2. Delegieren	17	•	
	3. Ziele vermitteln	16	•	
	4. Leistung fördern/belohnen	8		
	5. Ethik	6		Gleichberechtigung, Einhaltung von Gesetzen u. Tarifverträgen, Umweltschutz, Arbeitsschutz/-sicherheit, Persönlichkeit achten
	6. Vorbildfunktion der Vorgesetzten	6		
	7. bei Entscheidungsvorbereitung beteiligen	5		
	8. Kontrolle	9		
	9. Beurteilen und Steuern	12	•	
	10. Team-/Zusammenarbeit fördern	12		
	11. MA-Entwicklung/Förderung	16	•	
	12. Beschwerden / Konfliktlösung	9		
	13. Initiative/Kreativität	5		
	14. Vorschlagswesen	1		
	15. Motivation	1		
	16. Auswahl geeigneter MA	3		
	17. Definition von Verantwortungsebenen	6		
	18. Probleme lösen	2		
	19. Entscheidungen treffen	3		
	20. Dokumentation	2		
	21. Organisation	1		
	22. auf Einzelnen eingehen	2		
	23. Unternehmerisches Handeln	4		
	24. Selbstständigkeit	2		
	25. Vertrauen schaffen	3		
	26. Wertschöpfung	1		

	27. Innovation	2		
	28. Kritikfähigkeit	1		
	29. Kooperationsverhalten	2		
	30. MA-Gespräche	4		
	31. Erhaltung der Arbeitskraft	1		

Die Ergebnisse zeigen, dass sich mehr als die Hälfte der untersuchten Dokumente, die zumeist mit dem Titel ‚Führungsgrundsätze‘ oder ‚Führungsrichtlinien‘ überschrieben sind (vereinzelt finden sich auch Titel wie ‚Führungsfeedback‘ oder ‚Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit‘ u.ä.), an Führungskräfte richten. Nur sechs Dokumente hingegen adressieren zusätzlich die Mitarbeiter. Im Hinblick auf die Ziele, die in den Führungsgrundsätzen angesprochen werden, fokussieren die meisten sowohl mitarbeiterbezogene als auch produktbezogene Themen. Sehr uneinheitlich stellt sich hingegen der Umfang der verschiedenen Dokumente dar; hier gibt es eine große Bandbreite von einer Seite bis hin zu über 20 Seiten. Bezüglich des Aufbaus wiederum zeigt sich eine große Übereinstimmung darin, im Anschluss an ein Vorwort eine ‚klassische‘ Struktur, in der die Leitsatzthemen Punkt für Punkt erläutert werden, abzubilden; Inhaltsverzeichnis und Nachwort finden sich dagegen nur vereinzelt. Sprachlich lassen sich bis auf eine Ausnahme alle Dokumente als allgemeinverständlich und die meisten auch als glaubwürdig beurteilen, wobei die Inhalte häufig mittels typographischer Hervorhebungen unterstrichen werden. Während die meisten Führungsgrundsätze mit einem Deckblatt versehen sind, werden in mehr als der Hälfte Umsetzungsmaßnahmen nicht thematisiert. Interessant ist, dass die wenigsten Firmen explizit auf einen Führungsstil oder ein Führungsmodell Bezug nehmen oder sich diesem ausdrücklich verpflichten.

Betrachtet man die Inhalte der Leitsätze, dann zeigt sich, dass die üblichen Themen wie Kommunikation / Information, Delegation, Ziele, Beurteilung, Personalentwicklung und Konfliktmanagement in den meisten Dokumenten ihren Platz haben. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Themen, die nur in wenigen Leitsätzen aufgeführt werden, entweder, weil sie kulturspezifisch sind oder weil sie einen der gängigeren Aspekte weiter konkretisieren und daher sehr speziell sind. Auffällig ist allerdings, dass Themen wie Motivation, Kritikfähigkeit, Selbständigkeit und vor allem auch Kooperationsverhalten jeweils nur ganz vereinzelt in den Leitsätzen auftauchen.

In einem Gesamturteil, das auf einem persönlichen abschließenden Eindruck im Sinne der Verwendbarkeit und positiven Anmutung beruht, ergibt sich eine eher negative Bilanz. So hinterlässt nur ca. ein Viertel aller untersuchten Leitsätze einen positiven Eindruck, während die meisten in der Gesamtbeurteilung als eher unzureichend erscheinen.

Praxis der Verlage:

Im Rahmen der Erhebung wurden 30 Verlage unterschiedlicher Größe und programmatischer Ausrichtung angeschrieben. Geantwortet haben 18, wobei 14 angaben, keine Leitsätze zu haben, drei Verlage antworteten, Führungsleitsätze seien in Arbeit und ein einziger Verlag gab an, eigene Leitsätze zu besitzen, die aber nicht für die Öffentlichkeit bestimmt seien, also auch nicht zur Verfügung gestellt wurden. Über Datenbankrecherchen (DGFP) ließ sich ein Dokument eines Verlages finden, das dann auch analysiert werden konnte. Darüber hinaus war keine inhaltliche Analyse möglich.

Wie aus Tabelle 2.1.16.1 hervorgeht, lassen sich die ‚Führungsrichtlinien: Grundsätze für die Zusammenarbeit‘, wie das verfügbare Dokument des Verlages betitelt ist, im Hinblick auf die untersuchten Kriterien als durchaus repräsentativ bezeichnen, d.h. es gibt keine nennenswerten Abweichungen von den Unterlagen der Unternehmen anderer Branchen, sowohl bezüglich der Inhalte als auch bezüglich der Form. Hervorzuheben ist, dass die Leitsätze des Verlages sich sowohl an Führungskräfte als auch an Mitarbeiter richten, dass sie ausdrücklich Bezug auf einen Führungsstil sowie auf Feedbackgespräche im Sinne von Umsetzungsmaßnahmen nehmen und dass sie schließlich zu den wenigen insgesamt als positiv zu beurteilenden Dokumenten gehören.

Als Fazit ergibt sich, dass Führungsgrundsätze kein gängiges Instrument für Verlage zu sein scheinen; dennoch zeichnet sich vor dem Hintergrund der Befragungsergebnisse ein leichter Trend ab, dass hiervon abweichende Überlegungen angestellt werden. Umso interessanter könnte es sein, dieses Instrument für Verlage in Betracht zu ziehen. Dabei ist sicher die (gesondert zu diskutierende) Frage zu berücksichtigen, ab welcher Unternehmensgröße solche Instrumente sinnvoll erscheinen, da viele Verlage relativ klein sind.

Insgesamt zeigen die inhaltlichen Vergleiche folgendes: Trotz der Suche nach Gemeinsamkeiten bei Führungsgrundsätzen verschiedener Unternehmen muss abschlie-

ßend betont werden, dass sich die Dokumente gerade auch durch vielfältige Besonderheiten auszeichnen, ein Ergebnis, das auch durch die Literatur bestätigt wird.²¹³ Analysen zu Aufbau und Inhalt bestehender Führungssysteme zeigen, dass sie auf den spezifischen Situationen der jeweiligen Unternehmen gründen. Dies wird insbesondere deutlich an der unterschiedlichen Gewichtung einzelner Themen, der zum Ausdruck kommenden Grundhaltungen, d.h. der jeweiligen Unternehmensphilosophie, den Wertvorstellungen sowie in den Formulierungen selbst bzw. am gesamten Stil.²¹⁴ So manifestiert sich in den Besonderheiten der Führungsgrundsätze relativ deutlich ihre unmittelbare Verbindung zu Kultur, Tradition und Situation des jeweiligen Unternehmens, aus dem sie stammen, was eine der Grundannahmen dieser Arbeit bestätigt. Es handelt sich dabei also um situationsspezifische Erfolgsfaktoren oder Erfolgsphilosophien, die die allgemeine Geschäftspolitik unterstützen. Führungsgrundsätze sind eben nicht – wie vielfach kritisiert – allgemein und austauschbar, sondern spezifisch, Ausdruck der jeweiligen Kultur des Unternehmens, dem sie entstammen, was sich häufig in formalen oder inhaltlichen Details äußert.

2.1.17 Erarbeitungs- und Erstellungsprozess von Führungsgrundsätzen

Der Weg ist das Ziel. (Laotse)

Wie bereits an zahlreichen Stellen hergeleitet, stellt der Prozess der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen schon den ersten und zugleich auch den wichtigsten Schritt zu ihrer Implementation in der Organisation dar²¹⁵. Damit wird er zu einem, wenn nicht dem bedeutendsten Wirkfaktor von Führungsgrundsätzen, denn die Diskussion und die Auseinandersetzung um die Formulierung und Durchsetzung begründen nicht nur ihre Inhalte, sondern auch ihren Erfolg. Wie bereits erwähnt, geht Kretschmer sogar so weit, den eigentlichen Wert von Unternehmensgrundsätzen in ihrem Erstellungsprozess zu sehen.²¹⁶ Nicht nur in der Literatur zum Thema Führungsgrundsätze ist man sich in diesem Punkt weitgehend einig²¹⁷, auch Gespräche mit Praktikern weisen darauf hin (vgl. dazu Kap. 1), dass der Erarbeitungsprozess und die damit verbundene Frage nach der

²¹³ Vgl. Gabele, Kretschmer 1986.

²¹⁴ Vgl. Schumacher 1988, S. 147.

²¹⁵ Vgl. Martus 1993, S. 91.

²¹⁶ Vgl. Kretschmer 1982, S. 286.

²¹⁷ Vgl. Gabele, Kretschmer 1981, S. 69.

Einbeziehung von Mitarbeitern von entscheidender Bedeutung ist. Dies deckt sich auch mit einschlägigen Erkenntnissen aus der Organisationspsychologie, wonach die Einführung von Änderungen und die Durchsetzbarkeit von Entscheidungen im Unternehmen von der Partizipation der betroffenen Gruppen abhängt.²¹⁸

Die Gestaltung dieses Prozesses, der als umfassend, in viele Richtungen vernetzt und anspruchsvoll anerkannt ist²¹⁹, verdient daher besondere Aufmerksamkeit und Sorgfalt; ihn gilt es im Sinne des Change-Management-Ansatzes zu organisieren. Die durch ihn initiierte, bewusste und kritische Auseinandersetzung mit den Themen Führung und Führungsgrundsätze führt in einem ersten Schritt zu einem besseren Führungsverständnis²²⁰; langfristig sind auf diesem Wege über die mit ihm intendierten Verhaltensänderungen der Mitarbeiter in ihrem alltäglichen Arbeitsleben²²¹ Veränderungsprozesse in Gang zu setzen, die die gesamte Organisation betreffen. So wird der Erarbeitungsprozess von Führungsgrundsätzen häufig auch als typischer Fall einer umfassenden Organisationsentwicklung gesehen. Er lässt sich umschreiben als ein geplanter und schrittweise realisierter, partizipativer Veränderungsprozess mit dem Ziel, die Kooperation zu verbessern und individuelle Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Führungskräften auf die Ziele des Unternehmens hin zu optimieren.²²²

Der Erfolg der Implementation hängt wesentlich davon ab, inwieweit die Organisationsmitglieder, die sich den Führungsgrundsätzen gemäß verhalten sollen, auch an ihrer Entwicklung partizipiert haben.²²³ Erklären lässt sich diese Beobachtung damit, dass der Grad der Partizipation über das Ausmaß der Identifizierung der Betroffenen und damit über die Motivation, sich den Leitsätzen entsprechend zu verhalten, entscheidet; dies basiert auf der Erkenntnis, dass Menschen sich am ehesten an das halten, was sie selbst mitbeschlossen und -gestaltet haben.²²⁴ Menschliches Verhalten lässt sich nicht durch Anordnungen steuern. Vielmehr setzen grundlegende Veränderungen im Verhalten Einstellungsänderungen voraus, die wiederum nur durch Überzeugung erreichbar sind;

²¹⁸ Vgl. Gabele, Kretschmer 1986.

²¹⁹ Vgl. Wohlgemuth 1989, S. 40.

²²⁰ Vgl. Pietschmann, Huppertz, Ruhtz 1999, S. 506.

²²¹ Vgl. Bleicher 1994, S. 65.

²²² Vgl. bspw. Breisig 1987, S. 182.

²²³ Vgl. Meyer 1985, S. 49.

²²⁴ Vgl. Gabele, Kretschmer 1986.

Entwicklungen, die nur in einem langwierigen, in der Praxis häufig ungenügend gestalteten Prozess zu erreichen sind.

Betrachtet man die konkreten Vorgehensweisen zur Erarbeitung von Führungsgrundsätzen, so lassen sich im wesentlichen drei Typen, drei unterschiedliche Aktivitätsmuster unterscheiden. Kretschmer²²⁵ stellt diese am Beispiel der Entwicklung von Unternehmensgrundsätzen dar, wobei die Erkenntnisse grundsätzlich auch auf Führungsgrundsätze übertragbar sind.

- **Erarbeitung durch das Top Management:** Diese als traditionell zu bezeichnende Vorgehensweise ist dadurch gekennzeichnet, dass primär Vertreter der Unternehmensleitung die Grundsätze formulieren. Dabei suchen sie häufig Unterstützung durch externe Berater. Die Erstellung auf diese Weise ist vergleichsweise zügig möglich.

Diese Vorgehensweise weist folgende **Vorteile** auf:

- § Das unmittelbare Engagement der Unternehmensleitung fördert die Glaubwürdigkeit und die vermutete Verbindlichkeit der Dokumente.
- § Die Prozessabwicklung ist ausgesprochen einfach und überschaubar, so dass die Dokumente sich vergleichsweise rasch erarbeiten lassen.
- § Durch die einfache und zügige Erarbeitung ist nur ein geringer Ressourceneinsatz notwendig; die anfallenden Kosten bleiben gering.

Probleme und Kritik²²⁶: Demgegenüber lassen sich verschiedene Nachteile erkennen:

- § Die Erfahrungen anderer Organisationsmitglieder bleiben ungenutzt.
- § Es gibt schwerwiegende Bedenken bezüglich der Akzeptanz; die Mitarbeiter empfinden das Leitbild als Oktroy, so dass die Identifikation stark beeinträchtigt ist, was im Extremfall zu einer vollständigen Ablehnung führen kann.
- § Die Chance des organisationalen Lernens, mit dessen Hilfe Einstellungsänderungen induziert werden, um Verhaltensänderungen einzuleiten, wird nicht genutzt.

²²⁵ Vgl. Kretschmer 1982, S. 200ff.

²²⁶ Vgl. Belzer 1998, S. 16ff.

- **Erarbeitung durch eine Expertengruppe:** Eine zweite Vorgehensweise sieht die Bildung einer Expertengruppe vor, die aktive Grundsatzforschung in Form von Analysen und Befragungen im Unternehmen betreibt und die Grundsätze aus den auf diesem Wege gewonnenen Erkenntnissen ableitet. Teilnehmer dieser Gruppe sind in der Regel erfahrene Führungskräfte des mittleren Managements und Experten aus zentralen Stabsabteilungen. Häufig werden zusätzlich externe Berater konsultiert. Die Ergebnisse ihrer Arbeit stellt die Expertengruppe der Unternehmensleitung und weiteren Führungskräften vor. Wichtigstes Problem bei dieser Methode ist die schwierige Akzeptanzsicherstellung der erarbeiteten Grundsätze. Sowohl Geschäftsleitung als auch Mitarbeiter müssen von der Projektgruppe und ihrem Entwurf überzeugt werden, was durchaus mit erheblichen Akzeptanzproblemen und Widerständen verbunden sein kann. Darüber hinaus erscheinen ergänzende Maßnahmen zur Diffusion der Leitsätze unumgänglich.
- **Partizipative Erarbeitung durch eine Projektgruppe:** Die dritte Vorgehensweise zur Entwicklung von Grundsatzdokumenten basiert im wesentlichen auf der Idee, die Mitarbeiter der Organisation in Form eines breit angelegten internen Beratungsprozesses in die Erarbeitung einzubeziehen. Realisiert wird dieser Ansatz durch die Bildung einer Projektgruppe, die einen Entwurf für Führungsgrundsätze erarbeitet und diesen größeren Mitarbeiterkreisen im Rahmen von Arbeitsgruppen, Seminaren oder ähnlichen Veranstaltungen zur Diskussion stellt. Verabschiedet werden die Führungsgrundsätze erst nach dieser vergleichsweise intensiven Diskussionsphase. Indem den Mitarbeitern auf diese Weise umfassende Mitgestaltungsmöglichkeiten gewährt werden, lässt sich der Ansatz als partizipativ bezeichnen. Anders als in den ersten beiden Vorgehensweisen ist bei diesem Modell der Beratereinfluss in der Regel beschränkt auf spezifische, eng eingegrenzte Teilaufgaben, häufig methodischer Art.

Vorteile²²⁷:

- § Möglichkeit der Identifikation, Berücksichtigung und Integration unterschiedlicher Perspektiven
- § Konsensbildung, Erarbeitung eines Kompromisses
- § Sicherstellung der Akzeptanz der Führungsgrundsätze

²²⁷ Vgl. auch Bleicher 1994, S. 65.

- § Positives ‚commitment‘, Selbstverpflichtung im Hinblick auf die Einhaltung der festgeschriebenen Normvorgaben
- § Lernprozess, emotionales Lernen
- § Problemsensibilisierung
- § Realitätsnähe durch die Beteiligung der unmittelbar Betroffenen
- § Identifikation durch Mitwirkung der Beteiligten am Prozess
- § Partizipierende werden zu aktiven Meinungsträgern im Diffusionsprozess
- § Kompatibilität zur Unternehmenskultur und zum Selbstverständnis der Organisation

Nachteile²²⁸:

- § Hoher Finanz- und Zeitaufwand
- § Hohe Komplexität des Erstellungsprozesses
- § Gefahr, dass das Leitbild nur aus dem kleinsten gemeinsamen Nenner, also mehr oder weniger aus Allgemeinplätzen besteht, so dass weder eine umfassende Identifikation noch eine Umsetzung der Inhalte möglich ist
- § Wenig Spielraum für individuelle Vorstellungen mit der Folge ihres Zurückbleibens hinter Gemeinschaftsvorstellungen, so dass Innovationen sich in den Grenzen des gemeinsam Gewollten bewegen

Die zuerst angeführte Strategie, die dadurch gekennzeichnet ist, dass das Leitbild von seiten des obersten Managements erarbeitet wird und die auch heute noch im Rahmen von tiefgreifenden organisatorischen Veränderungsprozessen in der Praxis eine deutliche Dominanz aufweist²²⁹, wird auch als „Strategie des Bombenwurfs“ bezeichnet.²³⁰ Die Bombenwurfstrategie verdankt ihren Namen dem Umstand, dass die Neuerungen schlagartig und weitgehend unwiderruflich in Kraft gesetzt werden. Sie werden also wie eine Bombe in das Unternehmen geworfen. Dabei verlässt sich die Geschäftsführung darauf, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte die durch die neue Organisationsstruktur verbliebenen Lücken, nämlich Unklarheiten, fehlende Regelungen, Unstimmigkeiten

²²⁸ Vgl. Belzer 1998, S. 16ff.; Gabele, Kretschmer 1986.

²²⁹ Vgl. Vorwerk, K. (1994): Die Akzeptanz einer neuen Organisationsstruktur in Abhängigkeit von Implementierungsstrategie und Merkmalen der Arbeitssituation. Eine Fallstudie aus der Versicherungswirtschaft. Frankfurt: Lang, S. 42.

²³⁰ Riekhof, H.-C. (1985): Durch Führungsgrundsätze zum „optimalen Führungsstil“. In: Personalwirtschaft, 11, 1985, S. 447.

usw. improvisierend ausfüllen.²³¹ Etwas zynisch wird diese Vorgehensweise zur Durchsetzung organisatorischer Veränderungen am Beispiel der Einführung einer divisionalen Organisationsstruktur folgendermaßen umschrieben:

Zunächst wird in einem relativ kleinen Zirkel unter weitgehender Geheimhaltung und Ausschluss einer Vielzahl von Betroffenen ein Grobkonzept für die neue divisionalisierte Organisationsform entworfen, das in der Regel über eine Festlegung der zukünftigen Divisionen und der Personen der ersten und zweiten Führungsebene nicht hinausgeht. Dieses Grobkonzept wird schlagartig und relativ unwiderruflich in Kraft gesetzt, d.h. wie eine ‚Bombe‘ in die laufende Organisation geworfen. Man verlässt sich weitgehend darauf, dass die Organisationsmitglieder in der Lage sind, die durch das in Kraft gesetzte Grobkonzept belassenen ‚organisatorischen Lücken‘ improvisatorisch auszufüllen. Erst anschließend werden dann in einer Serie von Iterationen die durch das bereits in Kraft gesetzte Grobkonzept implizierten Detailprobleme systematisch im Sinne einer Detailplanung angegangen, sukzessive implementiert und getestet. Bei der Strategie des Bombenwurfs wird also die konzeptionelle Gesamtplanung als Grobkonzept selbst unmittelbar unwiderruflich implementiert, obwohl bei seiner Entwicklung nur die Betroffenen des Topmanagements mitwirken.²³²

Wenngleich die Mitarbeiter mancher Unternehmen inzwischen an derartige Bombenwürfe gewöhnt sein dürften, so sei doch, so Riekhof, der Erfolg fraglich.²³³ Gleichgültigkeit oder Widerstand seitens der Betroffenen seien zu erwarten, weil das für die Akzeptanz der Führungsgrundsätze notwendige Eingehen auf die spezifischen Erwartungen und Bedürfnisse der Betroffenen unterbleibt. Aus dieser Erkenntnis heraus führten die Fortschritte in der Organisationsforschung mittlerweile zu einem erheblich differenzierteren Verständnis organisatorischer Veränderungen. Sie werden nicht mehr als punktueller Akt verstanden, sondern als Prozess, der partizipativ zu gestalten ist, so dass mehrere Personen mitwirken. Realisiert und praktiziert wird dieser Ansatz in der Organisationsentwicklungsstrategie, die im Gegensatz zur Bombenwurfstrategie steht und durch das dritte der beschriebenen Modelle repräsentiert wird. Die Organisationsentwicklungsstrategie lässt sich begreifen als methodische Innovationsstrategie, bestehend aus Veränderungs-Know-how und angereichert mit Partizipationsmöglichkeiten und der

²³¹ Vgl. Wohlgemuth 1989, S. 40.

²³² Kirsch, Esser, Gabele zit. n. Vorwerk 1994, S. 42.

²³³ Vgl. bspw. Riekhof 1985, S. 447.

Chance des organisationalen Lernens. Sie verfolgt das Ziel der Entwicklung des Unternehmens unter Berücksichtigung einer ganzheitlichen, interdisziplinären Perspektive, die sowohl betriebswirtschaftliche als auch organisationspsychologische Aspekte zugrundelegt und in den Prozess einbezieht. So soll in einem geplanten, langfristig angelegten und daher eher evolutionären statt revolutionären Prozess zum einen die Leistungsfähigkeit und Flexibilität des gesamten Unternehmens und zum anderen die Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter gefördert und gesteigert werden.²³⁴ Diese Kombination zielt darauf ab, dass sich die Betroffenen mit den Veränderungen identifizieren und somit die Widerstände in der Umsetzung gering sind.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass der zweite und insbesondere der dritte der beschriebenen Prozesstypen, auch wenn sie erheblich größeren Zeitaufwand beanspruchen und die Prozesshandhabung aufgrund der deutlich höheren Komplexität wesentlich schwieriger ist, heute Modelle der Wahl sein sollten. Die ihnen angelasteten Kritikpunkte stellen dabei nur vordergründig Nachteile dar. So werden beispielsweise durch den langwierigeren und ausführlicheren Prozess Meinungsverschiedenheiten und Interessenskonflikte bereits in den Phasen der Konzeptionierung zu lösen versucht und nicht erst in der anschließenden Implementierung. Damit basiert dieser Ansatz auf dem Grundgedanken, Konflikte als elementaren Bestandteil des Prozesses der gemeinsamen Zielformulierung anzuerkennen und den daraus sich ergebenden Diskussionsprozess nicht zu umgehen, sondern im Gegenteil als Instrument zur Klärung der verschiedenen Positionen zu nutzen. Auf diese Weise kann der Erarbeitungsprozess einer dynamischen Konsensfindung dienen und damit später drohende Schwierigkeiten bereits im Stadium der Leitsatzentwicklung behandeln und lösen. Dies trägt der Erkenntnis Rechnung, dass die Konsensfähigkeit in der Praxis eine wichtige Voraussetzung ist, um überhaupt zu einem von allen getragenen Leitbild zu gelangen.²³⁵

Zudem lässt sich dem Argument eines zu hohen Aufwandes bei der Erarbeitung der Leitsätze auch ihre durch den Partizipationsprozess zu erwartende Qualität und Akzeptanz und damit insgesamt ihre Effizienz entgegenhalten.²³⁶ Wenn man darüber hinaus berücksichtigt, dass Einstellungs- und vor allem Verhaltensänderungen nur auf dem

²³⁴ Vgl. Wohlgemuth, S. 40.

²³⁵ Vgl. Reisach 1994, S. 48.

²³⁶ Vgl. Töpfer, Zander 1982, S. 24.

Wege der Überzeugung und organisatorischer Wandel sehr langsam vonstatten gehen, dann ist die komplexe Vorgehensweise mittels Partizipation vollständig angemessen, ist der Einsatz der Ressource Zeit sogar erwünscht. So lässt sich im Hinblick auf den Zeit- und Kostenaufwand zusammenfassend festhalten, dass ein auf Kooperation gegründetes Vorgehen durch die Motivation aller Beteiligten eine sehr viel größere Leistung erbringt, und das rechtfertigt auch äußerst intensive Anstrengung.²³⁷

Wirft man nun einen Blick in die Praxis, dann zeigt sich folgendes: Auch wenn den Beteiligungsmöglichkeiten nach dem dritten Modell keine Grenzen gesetzt wären, belegen empirische Untersuchungen²³⁸, dass zumeist nur die höheren Führungskräfte oder Personalleiter sowie externe Berater in den Erarbeitungsprozess einbezogen werden; nur selten erhalten auch Vertreter der unteren Führungskräfte und der Belegschaft Mitwirkungsmöglichkeiten. Auch die Rolle der Mitarbeitervertreter beschränkt sich in der Praxis auf Adressaten von Information.²³⁹ Wunderers Untersuchungen²⁴⁰ haben dementsprechend ergeben, dass der Betriebsrat keinen wesentlichen Einfluss auf die Inhalte von Führungsgrundsätzen nimmt. Er wird jedoch in einer bereits fortgeschrittenen Entwicklungsphase zur Absicherung des weiteren Vorgehens am Prozess beteiligt. So steht die konsequente Umsetzung von Partizipation in Gestalt einer heterogenen Zusammensetzung der Projektteams in der Realität noch deutlich hinter der Theorie zurück²⁴¹; auch wenn der Einsatz von Projektteams für die Erarbeitung von Leitbildern in der Praxis heute häufig erfolgt, findet die Beteiligung von Mitarbeitern der unteren Hierarchieebenen doch immer noch nur in Einzelfällen statt. Selbst in diesen Fällen bleibt die Frage offen, inwieweit die eingeräumten Partizipationschancen dann tatsächlich ausgeschöpft werden; häufig zeigt sich, dass gewährte Partizipation nicht automatisch auch ausgeübt wird. Damit lässt sich in der Praxis ein Widerspruch zu der in vielen Leitsätzen propagierten kooperativen Führung feststellen. Diese wird zwar angestrebt, doch ausgerechnet bei der Erstellung des Dokumentes, das das kooperative Verständnis explizieren soll, also an der Stelle, wo es in Reinform, d.h. modellhaft möglich und notwendig wäre, nicht umgesetzt. Daraus ergibt sich die Empfehlung, dass in der Ent-

²³⁷ Vgl. Mohn, R. (1993): Erfolg durch Partnerschaft. Eine Unternehmensstrategie für den Menschen. Berlin: Siedler, S. 138f.

²³⁸ Vgl. Wunderer, Klimecki 1990, S. 124; Meyer 1985, S. 340.

²³⁹ Vgl. Kretschmer 1982, S. 310.

²⁴⁰ Vgl. Wunderer, Klimecki 1990, S. 127.

²⁴¹ Vgl. Belzer 1998, S. 31ff.

wicklung eines Leitbildes ein partizipativer Ansatz praktiziert werden sollte. Nur auf diesem Wege kann ein Dokument entstehen, bei dem die für seine Umsetzung notwendige Grundvoraussetzung der Identifikation gegeben ist; schließlich ist das Leitbild immer nur das Leitbild jener, die es mitgedacht und mitentwickelt haben.²⁴²

Vor diesem Hintergrund sollen in der Folge die Argumente für eine partizipative Vorgehensweise im Leitbilderarbeitungsprozess, die sich generell auf Reorganisationsprozesse übertragen lassen, noch einmal in einem allgemeinen Überblick dargestellt werden.²⁴³

- Ein tragfähiger, gemeinsamer Nenner für die Unternehmenspolitik wird geschaffen, indem unterschiedliche Erfahrungen und Perspektiven einfließen; dabei werden Stil und Tradition des Hauses berücksichtigt.
- Die Betroffenen können ihre Erwartungen und Interessen selbst artikulieren; ihre Vorstellungen finden Berücksichtigung in den Führungsgrundsätzen, was zu größerer Akzeptanz führt.
- Durch den Prozess kommt es zu Problemsensibilisierung und Lernmöglichkeit sowie zu einem Abbau von Konfliktpotenzial auf dem Wege der Förderung von Gemeinsamkeiten und Identifikation.
- Partizipation der Betroffenen stellt sicher, dass nicht Lehrbuchwissen, sondern realistischer Problembezug hergestellt wird, was für die praktische Anwendung der Führungsleitsätze und damit auch für die Veränderung in der Organisation wesentliche Bedeutung hat.
- Die Beteiligung der Mitarbeiter ist eine praktische Realisierung kooperativen Führens und Verhaltens und damit ein richtungsweisendes Beispiel, der Prototyp des angestrebten Ziels.
- Durch die Beteiligung im Leitbilderarbeitungsprozess kommt es zur Entwicklung von Meinungsbildnern, die die Ergebnisse ihrer Arbeit multiplizieren, d.h. propagieren und weitergeben.

Betrachtet man diese Argumente und Ausführungen nun auf einem allgemeinen Niveau, dass lässt sich festhalten, dass der Erfolg von Reorganisationen, d.h. von Veränderungs-

²⁴² Vgl. Probst, G. J. B. (1989): So haben wir ein Leitbild eingeführt. In: *io management zeitschrift*, 58, 1989, Nr. 10, S. 38.

²⁴³ Vgl. Kretschmer 1982, S. 222ff.

bestrebungen allgemein davon abhängt, dass sie akzeptiert werden. Dies lässt sich wiederum durch Beteiligung der Betroffenen erreichen, da auf diesem Wege eine Mitverantwortung bei den Mitarbeitern evoziert wird, die in der Regel zu einer positiveren Einstellung und einer erhöhten Identifikation führt.²⁴⁴ Insofern ist die Art und Weise ihrer Gestaltung und Durchführung entscheidende Erfolgsbedingung.²⁴⁵ Hinzu kommt, dass eine partizipative Vorgehensweise in Veränderungs- bzw. Leitbilderarbeitungsprozessen bereits eine reale Manifestation der Einstellung der Unternehmensleitung gegenüber ihren Mitarbeitern repräsentiert, dass es sich also bei dem deklarierten Ziel eines kooperativen Führungsstils nicht um eine reine Absichtserklärung handelt.

Anders formuliert bildet der Prozess der Erarbeitung ab, welchen Stellenwert Zusammenarbeit und Partizipation in einer Organisation tatsächlich haben, wie weit also die tatsächliche Führungspraxis von dem in den Leitsätzen propagierten Idealbild der Führung entfernt ist. Um die Glaubwürdigkeit zu wahren und die Erfolgchancen der zu erarbeitenden und einzuführenden Führungsgrundsätze zu erhöhen, sollte der Entstehungsprozess daher nach den Grundregeln eines kooperativen Führungsstils erfolgen²⁴⁶, d.h. Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen sollten beteiligt werden. Auf diese Weise können sich bereits während der Erstellung der Leitbilder die auf gemeinsamen Werten und Normen basierenden Handlungs- und Verhaltensweisen herausbilden, die später auch in ihren Inhalten angesprochen werden.²⁴⁷ Dabei dient der umfassende Dialog der Meinungsbildung aller betroffenen Gruppierungen; nur im ausführlichen Gespräch und in einer Atmosphäre der Kooperationsbereitschaft kann die Harmonisierung unterschiedlicher Meinungen erfolgen. Zugleich stellt diese Vorgehensweise bzw. die Partizipation allgemein einen wechselseitigen Lernprozess dar.²⁴⁸

Im Zuge solcher Argumentation ist man sich heute unter Wissenschaftlern und Praktikern in der Forderung nach Partizipation generell weitgehend einig; jedoch divergieren die Ansichten über das jeweilige Ausmaß teilweise erheblich. Die diesbezügliche Diskussion, die an späterer Stelle ausführlicher behandelt werden wird (vgl. dazu Kap. 2.2.3.7), reicht von der Präferenz für die Beteiligung ausschließlich der ,qualifizierten

²⁴⁴ Vgl. Martus 1993, S. 117.

²⁴⁵ Vgl. Wohlgemuth 1989, S. 39.

²⁴⁶ Vgl. Töpfer, Zander 1982, S. 23.

²⁴⁷ Vgl. Belzer 1998, S. 31ff.

²⁴⁸ Vgl. Buchmann 1994, S. 195.

Mitarbeiter‘ bis zu einer vollständigen Partizipation aller Mitarbeiter eines Unternehmens. In der Praxis wird meist ein Kompromiss zwischen Oktroy und ausuferndem Zeit-, Koordinations- und Kostenaufwand, was mit weitreichender Partizipation assoziiert wird, gewählt. Welche Empfehlungen dabei gegeben werden, soll im folgenden Abschnitt näher erläutert werden.

2.1.18 Empfehlungen aus Wissenschaft und Praxis – Exemplarische Vorgehensweise

Im folgenden soll der Ansatz der dritten der im vorigen Abschnitt dargestellten Vorgehensweisen, der dem partizipativ angelegten Organisationsentwicklungsprozess entspricht, näher beleuchtet und mittels Anregungen und Erkenntnissen aus Wissenschaft und Praxis zu umsetzbaren Anwendungsempfehlungen konkretisiert werden.

Die wichtigste Empfehlung bezieht sich auf die Bildung einer Projektgruppe zur Erarbeitung der Führungsgrundsätze.²⁴⁹ Dabei sollte die Kerngruppe, die aus Personen mit Multiplikatorfunktion im Unternehmen bestehen sollte, heterogen zusammengesetzt sein, also nicht auf die institutionell definierbaren Träger bestimmter Leitungs- und Stabebenen beschränkt bleiben, sondern eine Mischung von Personen verschiedenster Ebenen, Aufgaben- und Funktionszuschnitte, Betriebszugehörigkeitsdauer und Altersgruppen umfassen, um eine möglichst breite Berücksichtigung unterschiedlicher Problemlagen, Erfahrungen und Bewusstseinsaspekte einbringen zu können. Auf diese Weise wird das Leitbilderstellungsteam zu einer Keimzelle von Veränderungsprozessen hinsichtlich des zukünftigen Führungshandelns und -verhaltens in der Organisation.²⁵⁰ Auch wenn in der Literatur heute weitestgehend Einigkeit darüber besteht, dass der Entwurf bzw. die Formulierung der Führungsgrundsätze von einer Projekt- oder Arbeitsgruppe dieser Art bewerkstelligt werden soll, wird dies in der Praxis längst nicht immer befolgt. Hinzu kommt ein Dissens im Hinblick auf die Zusammensetzung der Projektgruppe. Dass die Unternehmensführung in der Projektgruppe präsent sein muss, ist unumstritten. Einige Autoren empfehlen darüber hinaus lediglich die Einbeziehung von Führungskräften. Andere hingegen fordern die Beteiligung aller Organisationsmitglieder, also auch der Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion. Hintergrund dieser Empfehlung ist vor allem die auf diese Weise zu bewältigende Problematik der Identifikation

²⁴⁹ Vgl. Bleicher 1994, S. 65.

²⁵⁰ Vgl. Belzer 1998, S. 31ff.

und Akzeptanz der Leitsätze. Fiedler-Winter äußerte zu Beginn der 1980er Jahre die Vermutung, dass in der Praxis eine Beteiligung der Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion selten vorkommt. Breisigs²⁵¹ Analyse von Fallbeschreibungen hat ergeben, dass dies im wesentlichen auch zutrifft. Auch wenn sich die Situation inzwischen geändert haben dürfte, spricht einiges für die Annahme, dass sich die Beteiligung der Betroffenen auch heute noch teilweise in lediglich Information oder Anhörung erschöpft; von einer authentischen Partizipation kann vor diesem Hintergrund nicht gesprochen werden.

Gar nicht erwähnt wird in der Literatur das Problem, dass Mitarbeiter – wenn sie dann doch Teilnehmer der Projektgruppe sind – sich gegenüber den Führungskräften häufig in einer unterlegenen Position befinden; diese sind gewöhnt, zu führen und damit auch geneigt, die Vorherrschaft in dem gemischten Projektteam zu übernehmen, so dass trotz Partizipation der Anteil der Mitarbeiter an der Gestaltung der Führungsgrundsätze gefährdet, zumindest jedoch nicht automatisch durch Teilnahme am Projektteam sichergestellt ist. Dies wäre nur zu erreichen, wenn man den Mitarbeitern ein eigenes Forum, in dem sie offen und ‚unzensuriert‘ ihre Meinung und ihre Vorschläge anbringen können, bietet, etwa in Form einer eigenen Gruppe. So bleiben neben diesem Punkt auch Fragen nach der Art der Beteiligung der Betroffenen, nach den ihnen zugestandenen Rechten in der Projektgruppe sowie nach der Anzahl der zu beteiligenden Personen in der Literatur offen und überlassen die Antwort mit Formulierungen wie „Beteiligung mit einem vertretbaren und praktikablen Maß an Repräsentativität“²⁵² dem Leser.

Alles in allem ist davon auszugehen, dass die Einsatzbereitschaft der federführenden Projektmitarbeiter maßgeblich den Erfolg des Projektes mitbestimmt. Sie steuern den Prozess inhaltlich und organisatorisch, d.h. sie nehmen die unterschiedlichen Meinungen und Vorstellungen auf, integrieren sie in das Konzept und müssen es schließlich in den weiteren Beratungen vertreten; dabei fungieren sie als Meinungsführer innerhalb der Organisation.²⁵³

Zusätzlich zu den Ausführungen zu einer möglichen Projektgruppe finden sich in der Literatur zahlreiche Vorstellungen und Erfahrungen darüber, in welchen Arbeitsschritten Leitbilder idealerweise erstellt und eingeführt werden sollen. Hier herrscht im we-

²⁵¹ Vgl. Breisig 1987, S. 179.

²⁵² Breisig 1987, S. 179.

²⁵³ Vgl. Kretschmer 1982, S. 310.

sentlichen Übereinstimmung; Unterschiede zeigen sich nur in unwesentlichen Details.²⁵⁴ Die Arbeitsphasen werden im folgenden, zu einer exemplarischen Schritt-für-Schritt-Vorgehensweise verdichtet, dargestellt.²⁵⁵

- Auftragserteilung und Unterstützung durch die Unternehmensleitung; deren volle Akzeptanz stellt die unabdingbare Basis für erfolgreiche Leitsätze dar.²⁵⁶
- Bildung einer Projektgruppe für die Leitbilderarbeitung: Das Ausmaß der Identifikation mit den Führungsleitsätzen hängt in hohem Maße davon ab, inwieweit die Betroffenen bei der Erarbeitung beteiligt wurden.
- Festlegung von Zielen, Geltungsbereich und Adressatenkreis des Leitbildes
- Bestandsaufnahme: Analyse des Ist- und Soll-Profiles in der Organisation. Durch den direkten Problembezug wird die Veränderungsbereitschaft und Akzeptanz bei den Beteiligten gefördert.
- Übernahme von Fremderfahrungen, Benchmarkanalysen
- Ideensammlung und Diskussion
- Konzeption, Leitbildformulierung anhand der Soll-Profile
- Diskussion verschiedener Entwürfe unter Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter, z.B. mittels Mitarbeiterbefragung. So erhält jedes Betriebsmitglied die Möglichkeit, seine Meinung zu der ersten Fassung der Leitsätze einzubringen. Wenn diese Phase unter Beteiligung aller Mitarbeiter erfolgt, werden die Führungsleitsätze ein Produkt aller und jeder einzelne wird darauf achten, dass sie auch eingehalten werden²⁵⁷. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiterbefragung – wie im Verlauf der Arbeit noch zu erläutern sein wird – gleichzeitig ein Organisationsentwicklungsinstrument darstellt.
- Genehmigung des Leitbildes
- Einführung: Information und Schulung aller Mitarbeiter
- Umsetzungsüberwachung

²⁵⁴ Vgl. Belzer 1998, S. 34ff.

²⁵⁵ Vgl. Bleicher 1994, S. 65; Tschirky 1981, S. 352; Wunderer, Heibült 1986, S.67ff.; Meyer 1985, S. 52ff.; Töpfer, Zander 1982, S. 23; Knebel 1982, S. 215ff.; Probst 1989, S. 37; Knebel, Schneider 1994, S. 28ff.; Belzer 1998, S. 34ff.; Vereinigung Österreichischer Industrieller 1983, S. 235; Martus 1993, S. 86; Schumacher 1988, S. 155.

²⁵⁶ Vgl. Kretschmer 1982, S. 371; Tschirky 1981, S. 354; Töpfer, Zander 1982, S. 2; Knebel, Schneider 1994, S. 28ff.

²⁵⁷ Vgl. Martus 1993, S. 11.

- Laufende Leitbildüberprüfung und -aktualisierung: Die Beschäftigung mit den Leitsätzen muss ein permanenter Prozess sein.

Wird hierdurch mehr der Prozess beschrieben, so geht es in der folgenden Zusammenstellung um die wichtigsten darin einzuflechtenden Elemente, die im Sinne eines Baukastensystems, aus dem verschiedene Teile ausgewählt werden können, aufgeführt werden sollen:

- **Beauftragte Projektgruppe** mit heterogener Zusammensetzung
- **Projektleiter** zur Sicherstellung der Steuerung und Koordination des gesamten Prozesses
- **Externer Berater**, der in der Regel die Expertenfunktion für ausgewählte Teilaufgaben übernimmt und als Moderator in Diskussionsrunden agiert. Dabei unterstützt er die strategische Analyse, leitet Befragungen, begutachtet erste Konzepte und leistet redaktionelle Hilfe bei der Grundsätzeformulierung. Teilweise wirkt er maßgeblich an der Ausarbeitung der Leitsätze mit und übt durch die Bereitstellung seines Erfahrungswissens vergleichsweise großen Einfluss aus.²⁵⁸ Unter der Voraussetzung, dass der Berater das Vertrauen aller Beteiligten sowie der Unternehmensleitung genießt, beinhaltet seine Einbeziehung in die Leitbild-erarbeitung folgende Vorteile:
 - § Einbeziehung von Erfahrungen aus anderen Unternehmen
 - § Frühe Erkenntnis möglicher Schwierigkeiten
 - § Objektive Beurteilung der Führungssituation als Unbeteiligter, keine Betriebsblindheit
 - § Moderation bei Konflikten
 - § Methodenwissen
 - § Möglichkeit, kritische Themen offen anzusprechen
- **Einsatz von Methoden**²⁵⁹, wie z.B. Befragungsmethoden, Analyseinstrumente (z.B. Stärken-Schwächen-Profile, Portfolio-Analyse u.ä.), Kommunikationstechniken (z.B. Metaplantchnik), Prognoseverfahren, Moderations- und Kreativitätstechniken

²⁵⁸ Vgl. Kretschmer 1982, S. 310.

²⁵⁹ Vgl. Kretschmer 1982.

- **Diskussionsrunden im Rahmen von Workshops**, deren Anregungen in das endgültige Leitbild einfließen.²⁶⁰ Dabei hat die Erarbeitung der Leitbilder im Rahmen von Workshops den Vorteil, dass die Beteiligten losgelöst von ihren täglichen Aufgaben an der Leitbilderstellung arbeiten können.

Zusammenfassend lassen sich die Empfehlungen folgendermaßen darstellen: Der Erarbeitungsprozess sollte im Sinne einer partizipativen Organisationsentwicklung erfolgen²⁶¹, die folgenden Anforderungen gerecht wird: Hoher Beteiligungsgrad aller betroffenen Unternehmensmitglieder bzw. Mitgliedergruppen, Gewährleistung von Lern-, Bewertungs- und Konsensprozessen, enge Verknüpfung von Diagnose- und Aktionsphasen. Mit diesem Vorgehen knüpft die führungskulturorientierte Beratung an die sogenannte Aktionsforschung an²⁶² und stellt die Reflexion der bestehenden Kultur sowie die Akzeptanz der Betroffenen sicher.

Auch wenn in der Literatur zahlreiche Beispiele zu finden sind, in denen der Prozessverlauf der Entwicklung von Führungsgrundsätzen in seiner Konzeption sowie in seinen Elementen prinzipiell umrissen wird²⁶³, fehlt es allerdings an empirischen Untersuchungen zu diesem Thema, d.h. an Analysen und Dokumentationen des genauen Prozessverlaufs sowie seiner konkreten Wirkungen auf Personen, Thema und Organisation. Daraus resultiert eine sehr selektive Perspektive, die noch dadurch verstärkt wird, dass in den einschlägigen Untersuchungen größtenteils standardisierte Befragungstechniken zum Zuge kamen, bei denen die Befragten nur unter vorgegebenen Antwortalternativen auswählen konnten. Andere Möglichkeiten blieben außer Betracht. Zudem fehlt es bisher an dem Versuch einer vergleichenden Interpretation verschiedener Ergebnisse, so dass diese notwendige, integrative theoretische Leistung noch aussteht und die vorliegenden Untersuchungen isoliert nebeneinander stehen.²⁶⁴ Für die in dieser Arbeit zu behandelnde Fragestellung ist vor allem relevant, dass in den vorzufindenden Ausführungen über partizipativ vollzogene Prozesse in der Regel offen bleibt, wie diese konkret gestaltet sind, wie die tatsächliche Zusammenarbeit der Betroffenen bei der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen aussieht. Hier besteht Handlungsbedarf, d.h. hier

²⁶⁰ Vgl. Belzer 1998, S. 31ff.

²⁶¹ Vgl. Wunderer, Klimecki 1990, S. 13.

²⁶² Vgl. Müller 1994, S. 22.

²⁶³ Vgl. bspw. Gabele, Kretschmer 1981, S. 71.

²⁶⁴ Vgl. Kretschmer 1982, S. 250f.

zeichnet sich eine Forschungsfrage ab, zu deren Beantwortung diese Arbeit beitragen soll.

2.1.19 Diffusionsprozess

Auch wenn der Diffusionsprozess als Bestandteil der Implementation von Führungsgrundsätzen, indem er erst nach Abschluss der Erarbeitungsphase stattfindet, nicht mehr Gegenstand dieser Arbeit ist (diese beschäftigt sich mit dem Erarbeitungsprozess), soll er der Vollständigkeit halber ebenfalls noch cursorisch umrissen werden.

In Literatur und Praxis herrscht Einigkeit darüber, dass Leitsätze als bloßes Dokument allein wenig Wirkung zeigen; notwendig sind zusätzliche Aktivitäten, um ihre Umsetzung in den Betriebsalltag zu fördern.²⁶⁵ Wie bereits beschrieben, kann die Implementation der Führungsgrundsätze schon erheblich früher einsetzen als ihre eigentliche Verabschiedung, mit der Erarbeitung nämlich. Schon in dieser Phase lässt sich die Aufmerksamkeit der Betroffenen gewinnen. Auch die anschließende Diffusion der Dokumente dürfte umso einfacher sein, je mehr Betroffene bei der Erstellung mitwirken konnten und je größer die Chance war, dass sie ihre Vorstellungen, Interessen und Erwartungen berücksichtigt sehen konnten. Indem die Leitsätze in einem Identifikationsprozess zu ‚ihren‘ Leitsätzen werden, wirken die an der Erarbeitung der Führungsgrundsätze Beteiligten als Meinungsträger und Vorbilder, als Multiplikatoren für ihre Kollegen.

Darüber hinaus, d.h. im Anschluss an den Erarbeitungsprozess, sollten konkrete Diffusionsmaßnahmen den Einführungsprozess von Leitbildern komplettieren. Hier sind im wesentlichen vier Ansatzpunkte zu berücksichtigen, die Akzeptanz und Anwendung der Leitsätze gewährleisten²⁶⁶:

- Ausführliche und gründliche **Einführungsinformation**.
- **Schulungsveranstaltungen** auf kognitiver und praktischer Basis mit dem Ziel des konkreten Anwendungstrainings der Leitsätze; zusätzlich sollten die Führungsgrundsätze Grundlage aller Seminare und Personalentwicklungsmaßnahmen bilden, so dass sie ständig im Gespräch sind, man sich ständig mit ihnen beschäftigt.

²⁶⁵ Vgl. Kretschmer 1982, S. 326ff.

²⁶⁶ Kretschmer 1982; Breisig 1987, S. 186ff.

- Installation von **Vorbildern**, die das Imitationslernen anregen; diese Rolle wird zumeist der Geschäftsleitung zugeschrieben, aber auch die Multiplikatoren aus dem Erarbeitungsteam haben hier eine wichtige Funktion.
- Verzahnung mit **organisatorischen Maßnahmen** und Regelungen, z.B. Stellenbeschreibungen, Personalbeurteilungs- und -beförderungsregelungen.

Wichtig ist, dass die Maßnahmen einerseits an der Person ansetzen, um grundsätzliche Einstellungen und in der Folge Verhaltensmuster ändern zu können. Andererseits ist zur Pflege der Wirksamkeit von Führungsgrundsätzen eine intelligente Einbettung in das sonstige organisatorische und personalpolitische Instrumentarium des Unternehmens notwendig²⁶⁷, und – das ist der Gedanke, der dieser Arbeit und dem darzustellenden Modellansatz zugrunde liegt – die Führungsgrundsätze können den Ausgangspunkt, die Keimzelle bilden, aus der sich die anderen Instrumente entwickeln (lassen). Auf diese Weise gehen die Führungsgrundsätze aus der in der Organisation bereits bestehenden Kultur und die weiteren Maßnahmen wiederum aus den Führungsgrundsätzen hervor. So entsteht ein ganzheitliches, integriertes und vor allem in seinen Bestandteilen stimmiges, interdependentes Personalführungssystem.

Um die Führungsgrundsätze den aktuellen Bedürfnissen der Organisation entsprechend weiterzuentwickeln, hält Knebel eine regelmäßige Aktualisierung alle fünf bis acht Jahre für notwendig.²⁶⁸

Abschließend sei noch einmal darauf hingewiesen, dass auch mit noch so viel Aufwand bei der Erarbeitung der schriftlichen Niederlegung von Führungsgrundsätzen nicht sichergestellt ist, dass sie tatsächlich in die Praxis umgesetzt werden und Wirkung zeigen. Dies haben ihre Kritiker mit der bereits erwähnten Formulierung ‚Man kann durch Papier Menschen nicht ändern.²⁶⁹ auf den Punkt gebracht. Entscheidend ist also, dass die Leitsätze auch gelebt werden, was durch die Methodik ihrer Erarbeitung entscheidend beeinflusst werden kann.

²⁶⁷ Vgl. Breisig 1987, S. 186ff.

²⁶⁸ Vgl. Knebel, Schneider 1994, S. 57.

²⁶⁹ Vgl. Gabele, Kretschmer 1986.

2.1.20 Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Führungsgrundsätze im Bereich der Wirtschaft und Unternehmen eine lange Tradition besitzen und bis heute ein aktuelles Thema sind, das einen hohen Verbreitungsgrad aufweist. Als formalisierte und normorientierte Grundregeln der Führung und Zusammenarbeit in einer Organisation stehen sie mit vielen anderen sowohl wirtschaftlich als auch psychologisch relevanten Elementen eines Unternehmens, z.B. seiner Kultur oder seinen Steuerungsinstrumenten in komplexer Interdependenz. Dabei lassen sich keine eindeutigen Kausalitäten erkennen, in welche Richtung der Einfluss jeweils geht, sondern es ist von einer tatsächlichen wechselseitigen Bezogenheit auszugehen. So greifen Führungsgrundsätze einerseits Bestehendes auf, entwickeln es weiter und wirken damit andererseits auf die existierende Kultur zurück, verändern sie langfristig. Neben zahlreichen Funktionen und Zielen sowie von Praktikern wahrgenommenen Chancen und Vorteilen werden Führungsgrundsätze teilweise auch kritisch beurteilt, wobei sich die Kritik meist auf ihre Inhalte bezieht, der Prozess ihrer Entstehung jedoch in diesem Kontext zumeist nicht näher betrachtet wird. Wenn sich also auch typische Inhalte von Führungsgrundsätzen in vielen Firmendokumenten identifizieren lassen, unterscheiden sie sich untereinander jedoch in der Regel durch wichtige (häufig formale) Besonderheiten, die letztlich ihre Spezifität, Individualität und damit Adäquanz für das jeweilige Unternehmen ausmachen.

Als Fazit aus der Aufarbeitung der einschlägigen Literatur lässt sich festhalten, dass Führungsgrundsätze einen wichtigen Beitrag zur Führung eines Unternehmens leisten können. Voraussetzung dafür ist vor allem eine möglichst weitgehende Einbeziehung der Betroffenen bei ihrer Formulierung und Erarbeitung.²⁷⁰ Im Überblick gelten für die Einführung von Führungsgrundsätzen also folgende Prämissen:²⁷¹

- Umfassender Geltungsbereich: alle Mitarbeiter sowie die Unternehmensleitung
- Mitwirkung der Betroffenen
- Formulierung praktikabler Rahmenrichtlinien
- Realistische Verhaltensregeln
- Systematische Schulung vor der verbindlichen Einführung
- Gültigkeit als Maßstab für die Beurteilung von Vorgesetzten
- Organisatorische Abstützung

²⁷⁰ Vgl. Broja 1982, S. 6.

²⁷¹ Vgl. auch Knebel 1982, S. 215; Knebel, Schneider 1994, S. 28ff.

Wichtigste Erfolgsdeterminante für die Wirksamkeit von Führungsgrundsätzen – und darin sind sich Wissenschaft und Praxis im wesentlichen einig – ist also ihr Entstehungsprozess. Bei diesem kommt es darauf an, die bestehenden Werte und Normen, die Kultur sowie die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausreichend zu berücksichtigen und ihnen einen gewichtigen Anteil an dem Endergebnis zu verschaffen. Gelingen kann dies durch eine partizipative Anlage des Erarbeitungsprozesses, zu dessen Ausgestaltung die Vorgehensweise der Organisationsentwicklung als besonders geeignet erscheint. Diese soll daher – im Kontext angrenzender Themengebiete – im folgenden Abschnitt eingehend erläutert werden, immer vor dem Hintergrund ihrer Betrachtung als Methode zur Erarbeitung von Führungsgrundsätzen.

2.2 Organisationsentwicklung als Methode zur Durchführung von Veränderungsprozessen unter besonderer Berücksichtigung unternehmenskultureller Aspekte

Anknüpfend an den Erarbeitungsprozess von Führungsgrundsätzen, der wesentlich für ihre erfolgreiche Anwendung ist, geht es im folgenden darum, Organisationsentwicklung als Methode zur Durchführung dieses Prozesses zu verstehen und anzuwenden. Dabei sind angrenzende Themengebiete zu berücksichtigen, die den Rahmen für diese Methode bilden und sie beeinflussen sowie Einzelaspekte, die insbesondere vor dem Hintergrund der konkreten Anwendungsentention von Bedeutung sind.

Mit einer kurzen Skizze des Ansatzes des modernen Personalmanagements sowie des Konzepts der Unternehmenskultur soll also zunächst das unternehmensinterne Umfeld der Organisationsentwicklung abgesteckt werden.

2.2.1 Modernes Personalmanagement

Das Thema Personal ist in aller Munde, zahlreiche Artikel der aktuellen Fachpresse beschäftigen sich damit: Hochqualifizierte Mitarbeiter sind knapp oder nicht mehr bezahlbar. Im Zuge von härteren Wettbewerbsbedingungen erhöht sich die Bedeutung von Fragen der Personalführung und damit auch die Aktualität der in dieser Arbeit behandelten Themenstellung. Parallel dazu haben sich auch die Anforderungen an ein modernes Personalmanagement in den letzten Jahren deutlich verändert. So wird laut einer

Studie der Haufe Akademie²⁷² prognostiziert, dass die Zukunft des Personalwesens in der strategischen Partnerschaft zur Unternehmensleitung liegt. Dabei wird angenommen, dass ein strategisch orientiertes, professionelles Human Resources Management zur Steigerung des Unternehmenswerts beiträgt.²⁷³

Vor dem Hintergrund dieser Kontextfaktoren – schwierige Wirtschaftsbedingungen für Unternehmen einerseits und gestiegene Anforderungen an das Personalmanagement andererseits – bedarf es intelligenter Lösungen und Ansätze, die dem Verständnis von Personalmanagement als Schlüsselfunktion im Unternehmen gerecht werden. So erscheint eine effiziente Personalführung auf der Basis eines integrierten Führungskonzeptes mit Führungsgrundsätzen geeignet, um – abgesehen von gestiegenen Ansprüchen der Arbeitnehmer – einen qualifizierten Mitarbeiterstamm aufzubauen und dem Unternehmen zu erhalten.²⁷⁴

Um einen solchen Ansatz zu realisieren, ist es zunächst notwendig, seine Kontextbedingungen zu betrachten, mithin die Veränderungen des Personalwesens, unter dem Einfluss des angelsächsischen Sprachgebrauchs auch als ‚Human Resources Management‘ bezeichnet, sowie die daraus resultierenden Aufgabenfelder und Rollen von Personalmanagern im Unternehmen zu skizzieren.

Bestand die typische Arbeit einer Personalabteilung früher fast ausschließlich in administrativen Tätigkeiten, so zeichnet sich heute, insbesondere angesichts tiefgreifender Veränderungsprozesse in Unternehmen eine konzeptionelle Neuorientierung und Professionalisierung der Personalarbeit ab²⁷⁵, die der Tatsache Rechnung trägt, dass die Humanressourcen zunehmend als zentraler Wettbewerbsfaktor eines Unternehmens anerkannt werden. Wichtigstes Kennzeichen dieses Bedeutungswandels ist dabei die

²⁷² Vgl. Haufe Akademie; HRblue (2002): Personal-Management 2003 – Chancen für den Mittelstand. Ergebnisse der Studie der Haufe Akademie in Kooperation mit HRblue. Online unter <http://www.haufe-akademie.de>; www.hrblue.com, 11.05.2003.

²⁷³ Vgl. Staffelbach, B. (1993): Aspekte humanpotentialorientierter Unternehmensführung. In: Krulis-Randa, J. S.; Staffelbach, B.; Wehrli, H. P. (1993): Führen von Organisationen. Konzepte und praktische Beispiele aus privaten und öffentlichen Unternehmen. Festschrift für Edwin Rühli zum 60. Geburtstag. Bern, Stuttgart und Wien: Haupt, S. 112ff.

²⁷⁴ Vgl. Töpfer, Zander 1982, S. 2.

²⁷⁵ Vgl. Böhm, H. (1997): Herausforderungen an ein unternehmerisches Personalmanagement. In: Knebel, H.; Wagner, D. (Hrsg.): Management by Zander. Konzepte – Erfahrungen - Perspektiven. München und Mering: Hampp, S. 6ff.; Wunderer, R. (2002): Herausforderungen an das Personalwesen. In: Personal, 6, 2002, S. 14.

Integration der Personalfunktionen in die Unternehmensstrategie²⁷⁶ und damit ihre langfristige und strategische Ausrichtung. Auf diese Weise rückt das Human Resources Management in die Nähe des strategischen Personalmanagements, das eine gestaltende unternehmerische Aufgabe impliziert.²⁷⁷ Begründen lässt sich diese Neuausrichtung der Personalarbeit, die mit einem Bedeutungszuwachs einhergeht, durch verschiedene Entwicklungen, die teilweise auf dem bereits beschriebenen Wertewandel in der Gesellschaft basieren²⁷⁸:

- Einstellungen und Erwartungen der Mitarbeiter gegenüber ihrer Arbeit haben sich verändert; es besteht ein Wunsch nach mehr Freiheit, Verantwortung und Selbstverwirklichung.
- Zunehmende Mitwirkungsmöglichkeiten in vielen Bereichen der Gesellschaft haben das Selbstbewusstsein der Menschen gefördert und ihren Wunsch nach Mitgestaltung der Arbeitswelt verstärkt.
- Personal hat sich zu einem wesentlichen Kostenfaktor entwickelt.
- Wirtschaftlicher und technologischer Wandel verändern die Anforderungen an den arbeitenden Menschen. Traditionelle Berufe verschwinden und neue entstehen.
- Eine zunehmende Spezialisierung erhöht das Koordinierungsbedürfnis im Unternehmen, mit der Folge, dass Zusammenarbeit und Personalführung wichtiger, aber auch anders und schwieriger werden.
- Neue Techniken und Arbeitsformen erfordern eine ständige Veränderung der Arbeitsgestaltung und Organisation.
- In wachsendem Maße unterliegt die unternehmerische Personalpolitik externen Einflüssen, z.B. durch Gesetze und Tarifverträge.
- Es gibt ein stärkeres öffentliches Interesse an der Personalpolitik von Unternehmen, z.B. durch die angesichts der gegenwärtigen hohen Arbeitslosigkeit erhobene allgemeine Forderung nach Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze.

Vor diesem Hintergrund wird die Personalfunktion heute mehr und mehr zu einer unternehmerischen Aufgabe und damit zu einer zentralen Grundlage und zu einem wichti-

²⁷⁶ Vgl. Staffelbach 1993, S. 112ff.

²⁷⁷ Vgl. Weber, W.; Mayrhofer, W.; Nienhüser, W. (1993): Grundbegriffe der Personalwirtschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 127ff.

²⁷⁸ Vgl. Schumacher 1988, S. 13.

gen Schlüssel der Unternehmensführung; indem sie die Verwirklichung von Unternehmensstrategien einerseits unterstützt und andererseits auf diese wiederum Einfluss nimmt, trägt sie zur Verbesserung der Wettbewerbsposition des Unternehmens bei.²⁷⁹ Ein derartig ausgerichtetes strategisches Personalmanagement ist nicht einheitlich definiert, lässt sich aber durch die Merkmale systematisch, ganzheitlich, umweltbezogen, langfristig und antizipativ charakterisieren. Es intendiert die zielorientierte Gestaltung des personellen Bereichs in einem Unternehmen und umfasst daher alle personalwirtschaftlich relevanten Maßnahmen, die das Unternehmensgeschehen im Human Resources-Bereich langfristig und nachhaltig prägen.²⁸⁰ Als Bestandteil der Unternehmenspolitik hat die Personalarbeit dabei – und hier zeigt sich eine Parallele zu dem Ansatz der Organisationsentwicklung – sowohl Leistungsgesichtspunkte als auch soziale Aspekte zu berücksichtigen und Konflikte zwischen beiden durch einen sinnvollen Interessensausgleich zu lösen.²⁸¹ So besteht die Aufgabe eines strategisch handelnden Personalmanagements in der Transformation einer traditionellen Organisation in eine lernende Organisation, was nur durch einen hochkomplexen und anspruchsvollen Prozess der Organisationsentwicklung zu erreichen ist, der einer professionellen Vorbereitung und Begleitung sowie einer permanenten Impulsgebung, Koordination und Stabilisierung bedarf.²⁸² Auf diesem Wege entsteht eine wertorientierte Personalpolitik, die über eine Stärkung von Identifikation und Motivation die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter steigert und damit die Wirtschaftlichkeit des gesamten Unternehmens.²⁸³ Voraussetzung der glaubwürdigen Realisierung einer derartigen Personalpolitik ist die nachdrückliche Unterstützung durch die Geschäftsleitung eines Unternehmens.²⁸⁴

Im Zuge dessen verlagert sich die Kernkompetenz der Personalabteilung von der reinen Personalverwaltung hin zu einem ernstzunehmenden Managementpartner, einem strategischen Visionär, der Impulse entwickelt und Konzepte umsetzt, um die Potenziale des Humankapitals unter Berücksichtigung sozialer Aspekte leistungssteigernd auszuschöp-

²⁷⁹ Vgl. Staffelbach 1993, S. 112ff.

²⁸⁰ Vgl. Weber, Mayrhofer, Nienhüser 1993, S. 254ff.

²⁸¹ Vgl. Schumacher 1988, S. 13.

²⁸² Vgl. Böhm 1997, S. 6ff.

²⁸³ Vgl. Schumacher, B. (1997): Unternehmensführung und Personalmanagement. In: Knebel, H.; Wagner, D. (Hrsg.): Management by Zander. Konzepte – Erfahrungen – Perspektiven. München und Merano: Hampp, S. 130ff.

²⁸⁴ Vgl. Schumacher 1988, S. 41.

fen.²⁸⁵ Aus diesem Ansatz ergeben sich vier strategische Aufgabenfelder des modernen Human Resources Management:²⁸⁶

- Administration
- Personalentwicklung, Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern
- Organisationsentwicklung, Change Management, Unterstützung der Anpassung der Organisation in ihren Abläufen und Prozessen
- Business Partner in strategischen Fragen unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur

Weil die Praxis in den meisten Unternehmen heute noch weit von der Realisierung dieses Ansatzes entfernt ist²⁸⁷, erscheint es notwendig, das Selbstverständnis der Personalmanager entsprechend anzupassen, ihre Rolle neu zu definieren.²⁸⁸

- Helfer, administrativer Experte
- Wertschöpfungsmanager / Unternehmer / strategischer Personalexperte
- Wertevermittler
- Konfliktmanager
- Kompetenzmanager
- Gestalter innerbetrieblicher Sozialpartnerschaft (mit dem Betriebsrat)
- Manager des Wandels / Change Agent
- Prozessmanager

Insbesondere der Bereich des Change Managements, der Organisationsentwicklung gilt dabei heute als einer der wichtigsten Bestandteile der Personalarbeit, so dass Rolle und Funktionen des Change Agents noch weiter spezifiziert werden sollen.²⁸⁹

²⁸⁵ Vgl. Scholz, C. (1995): Strategische Personalentwicklung (Überblick). In: Scholz, C.; Djarrahzadeh, M. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Realisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 299.

²⁸⁶ Vgl. Leddin, B.-U. (2002): Instrumente der Personalentwicklung. Unveröffentlichter Vortrag im Rahmen eines DGFP-Seminars. Berlin; Schulz, R. (1996): Verantwortung und Bewusstsein – Wie wir unsere Unternehmenskultur evolutionieren. In: Beyer, H. (Hrsg.): Fortschreibung der Unternehmenskultur. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 55; Sattelberger, T. (2003): Was vom Tage übrig blieb. In: brand eins, 5, Jahrgang 4, 2003, S. 66.

²⁸⁷ Vgl. Sattelberger 2003, S. 66.

²⁸⁸ Vgl. Peuntner, T. (2001): Braucht die Personalfunktion der Zukunft professionelle Standards? In: Personalführung, 6, 2001, S. 25ff.; Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. New York: McGraw-Hill.

²⁸⁹ Vgl. Ulrich, D. (1999): Strategisches Human Resource Management. München und Wien: Hanser, S. 18ff.

- Konzeptionelle Planung von Veränderungsprozessen auf der Basis von theoretischem Wissen und praktischer Erfahrung
- Steuerung des optimalen Personaleinsatzes im Rahmen von Veränderungsprozessen durch die Einbeziehung wichtiger Entscheidungsträger in ein Veränderungsprojekt
- Anpassung der Personalsysteme, wie z.B. Kommunikation, Ausbildung, Personaleinstellung und Entgeltsysteme an den organisatorischen Wandel
- Vorleben der eigenen Konzepte im Sinne einer Pionier- oder Vorbildfunktion

Der Personalleiter in der Rolle des Change Agents, an den – wie die Ausführungen deutlich machen – hohe Anforderungen sowohl im Hinblick auf Qualifikation als auch auf fachliche und soziale Kompetenz gestellt werden, löst also tiefgreifende konzeptbasierte Organisationsentwicklungsprozesse bewusst und gezielt aus und steuert so die Erreichung strategisch intendierter Veränderungen.²⁹⁰ Dabei besteht seine Aufgabe primär darin, Lernsituationen für die Betroffenen zu schaffen und den in diesem Rahmen von ihnen in erheblichem Umfang selbstverantwortlich zu steuernden Veränderungsprozess zu begleiten, so dass sich Arbeitszufriedenheit und Produktivität gleichermaßen erhöhen.²⁹¹ Zu beachten ist bei alledem, dass neue Formen der Arbeitsorganisation nicht einfach theoretisch konzipiert und dann eingeführt werden können, sondern in einem Unternehmen erarbeitet werden müssen, um seiner jeweiligen Kultur zu entsprechen und in dieser verankert werden zu können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die künftigen Herausforderungen des Personalmanagements angesichts der Umweltdynamik nur in einer lernenden Organisation erfüllt werden können²⁹², wobei es wiederum Aufgabe des Human Resources Managements ist, eine entsprechende Kultur in der Organisation zu gestalten, einzuführen und zu unterstützen. Wichtig ist daher, dass notwendige Kompetenzen rechtzeitig und zukunftsorientiert erkannt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Es gilt, eine kontinuierliche Personal- und Sozialpolitik im Sinne einer Evolution zu betreiben, ohne Bewährtes zu zerstören; dazu ist es notwendig, Ideen zu entwickeln, aus denen Ziele und Aktionen abgeleitet werden können.²⁹³ So sind Personalmanager aufgerufen, intel-

²⁹⁰ Vgl. Weber, Mayrhofer, Nienhüser 1993, S. 76ff.

²⁹¹ Vgl. Böhm 1997, S. 6ff.

²⁹² Vgl. Peuntner 2001, S. 25ff.

²⁹³ Vgl. Schumacher 1988, S. 50.

ligente Konzepte zu entwickeln, die dem skizzierten Ansatz moderner Personalarbeit mit dem Schwerpunkt der Organisationsentwicklung zur Realisierung verhelfen, ohne die Organisation dabei zu unter- oder zu überfordern. Um parallel dazu das unternehmerische Handeln in der Belegschaft zu fördern, ist es notwendig, dem Einzelnen durch klare Aussagen und Regeln Sicherheit zu vermitteln.²⁹⁴ Hier besteht also konkreter Handlungsbedarf, und wie die Vielzahl an Veröffentlichungen zu diesem Thema in den letzten Jahren zeigt²⁹⁵, ist das Interesse an praktischen Lösungen groß. Indem das Führungssystem einer Organisation Grundlage einer solchen Personalpolitik sein kann²⁹⁶, stellt die Entwicklung von Führungsgrundsätzen, die die genannten strategischen Felder der Personalarbeit abdeckt, einen konkreten Schritt in die Richtung dar, den Ansatz des strategischen Personalmanagements umzusetzen und Veränderungen in Richtung einer lernenden Organisation anzustoßen.

So sind die Themenbereiche Human Resources Management, Organisationsentwicklung und Führungsgrundsätze im wesentlichen zweifach wechselseitig interdependent:

- Moderne Personalarbeit umfasst die Aufgabe des Change Managements, stellt also den Rahmen für Organisations- und Personalentwicklung dar und damit für die Entwicklung von Führungsgrundsätzen.
- Führungsgrundsätze bilden einen Teil des konzeptionellen Rahmens der Personalpolitik²⁹⁷, sind also ein Personalinstrument.

2.2.2 Unternehmenskultur

Neben dem Personalmanagement ist die Unternehmenskultur die zweite wichtige Determinante, die den unternehmensinternen Rahmen für Führungsgrundsätze bildet, gleichzeitig von diesen aber wiederum auch beeinflusst wird. Sie soll daher im folgenden näher betrachtet werden.

Der Begriff der ‚Unternehmenskultur‘ ist heute sehr häufig zu hören und zu lesen, wird aber – ähnlich wie der Begriff ‚Führung‘ – ausgesprochen uneinheitlich verwendet; teilweise ist auch von ‚Organisationskultur‘ die Rede. Hier soll es nicht um eine detaillierte begriffliche Abgrenzung gehen, sondern mehr um die Darstellung des gemeinten

²⁹⁴ Vgl. Schumacher 1997, S. 130ff.

²⁹⁵ Vgl. Haufe Akademie 2002.

²⁹⁶ Vgl. Schumacher 1988, S. 85.

²⁹⁷ Vgl. Pietschmann, Huppertz, Ruhtz 1999, S. 506.

Konzeptes, soweit es für die Entwicklung von Führungsgrundsätzen relevant ist. So repräsentiert die Unternehmenskultur ein System der von allen Mitgliedern einer Organisation gemeinsam geteilten Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale, die wiederum das Selbstverständnis und die Eigendefinition eines Unternehmens prägen. Gelebt wird die Unternehmenskultur primär unbewusst und aufgrund selbstverständlicher Annahmen, die das alltägliche Handeln determinieren.²⁹⁸ Die Unternehmenskultur ist somit eine Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, die Entscheidungen, Handlungen und Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen stellen dabei die unternehmenskulturellen Basiselemente dar, die durch organisationale Handlungsweisen, Symbole und symbolische Handlungen manifestiert und konkretisiert werden.²⁹⁹

Ähnlich definiert Ulrich Unternehmenskultur als

die Gesamtheit der im Unternehmen kultivierten, symbolisch oder sprachlich tradierten Wissensvorräte und Hintergrundüberzeugungen, Denkmuster und Weltinterpretationen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, die im Laufe der erfahrungsreichen Bewältigung der Anforderungen der unternehmerischen Erfolgssicherung nach außen und der sozialen Integration nach innen entwickelt worden sind und im Denken, Sprechen und Handeln der Unternehmensangehörigen regelmäßig zum Ausdruck kommen.³⁰⁰

Knapp definiert umfasst die Organisationskultur alle Denk- und Verhaltensmuster, die im Laufe der Zeit in einem Unternehmen entstanden sind und in ihm gelten.³⁰¹

Teilweise wird die Bedeutung des Begriffs Unternehmenskultur auch umschrieben als „Geist“ oder „Stil des Hauses“, „Linie“, „Charakter“, „besonderes Profil“ einer Organisation, kurz: als die Summe der Überzeugungen, Regeln und Werte, die das Typische und Einmalige eines Unternehmens ausmachen.³⁰²

Zusammenfassend lässt sich Unternehmens- oder Organisationskultur interpretieren als komplexes Vorstellungsbild von einer Organisation, in dem Werte, Überzeugungen,

²⁹⁸ Vgl. Gabele, Liebel, Oechsler 1992, S. 172.

²⁹⁹ Vgl. Dill, P. (1986): Unternehmenskultur – Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement. Bonn: BDW, S. 100.

³⁰⁰ Ulrich, P. (1984): Systemsteuerung und Kulturentwicklung. In: Die Unternehmung, 38. Jg., S. 312.

³⁰¹ Vgl. Ebers 1995, S. 1664ff.

³⁰² Neuberger, O.; Kompa, A. (1993): Wir, die Firma. München: Heyne, S. 17.

Ideen und Symbole integriert sind. Sie gibt darüber Auskunft, was eine Organisation ist und was sie anstrebt.

Aus den Definitionen der Unternehmenskultur lassen sich nun ihre Funktionen und Wirkungen in der Organisation ableiten. Als Fundament der normativen Grundorientierung eines Unternehmens gewährleistet sie dessen interne soziale Integration, die zusammen mit der unternehmerischen Erfolgssicherung zu den wichtigsten Aufgaben gehört, denen sich die Unternehmen angesichts veränderter wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen heute stellen müssen. Dabei entsteht und formt sich die Unternehmenskultur aus dem Verhalten der Organisationsmitglieder und wirkt umgekehrt auch wiederum steuernd und prägend auf dieses Verhalten zurück.³⁰³ Unternehmenskultur ist daher die Basis, auf der auch Veränderungsprozesse aufsetzen müssen. In diesem Sinne schreibt Breisig der Unternehmenskultur eine Bedeutung als zentraler Wirtschaftlichkeitsfaktor eines Unternehmens zu, der durch geeignete Maßnahmen zugleich gewahrt und weiterentwickelt werden muss³⁰⁴; dabei wird – ähnlich wie schon bei Führungsgrundsätzen – der dialektische Charakter der Unternehmenskultur und des Umgangs mit ihr deutlich. Diese Parallele zwischen Unternehmenskultur und Führungsgrundsätzen ergibt sich aus dem organisatorischen Zusammenhang beider Konzepte. So besteht die Grundarchitektur des Unternehmenskulturmodells nach Schnyder aus drei Ebenen, die durch wechselseitige Beziehungen und Interdependenzen miteinander verknüpft sind:³⁰⁵

- **Unternehmenskulturebene** im Sinne der spezifischen Werthaltungen und Orientierungsmuster
- **Führungsinstrumenteebene**, die neben der Organisationsstruktur oder dem Planungssystem auch Führungsgrundsätze enthält
- **Ausdrucksweltebene**, die sich z.B. durch das visuelle Erscheinungsbild, die Unternehmenskommunikation oder das Führungsverhalten in der Organisation realisiert

³⁰³ Vgl. Beyer, Fehr, Nutzinger 1995, S. 23.

³⁰⁴ Vgl. Breisig 1990, S. 138ff.

³⁰⁵ Vgl. Schnyder, A. B. (1998): Corporate Identity als Programm zur Kulturentwicklung. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 2, 1998, S.101ff.; Schnyder, A. B. (1991): Unternehmenskultur und Corporate Identity. Modell, Methode und Prozeß zur Erreichung einer kulturellen Identität. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 4, 1991, S.260ff.

Nach einer anderen, zu diesem Modell aber nicht im Widerspruch stehenden Interpretation stellen Führungsgrundsätze Artefakte der Führungskultur eines Unternehmens dar, die wiederum als eine Unterkategorie der Unternehmenskultur verstanden wird. In Anlehnung an die Definition von Organisationskultur definiert Hoenle Führungskultur folgendermaßen:

Unter Führungskultur ist das Muster von gemeinsamen, meist impliziten Grundannahmen über die Führungsrealität in der Organisation zu verstehen, das sich in übereinstimmenden Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen der an der Führungsbeziehung Beteiligten manifestiert und ihnen Orientierung spendet.³⁰⁶

Während der Begriff Organisationskultur mehr den übergeordneten Systembezug im gemeinsamen Werteverständnis der Organisationsmitglieder akzentuiert, konzentriert sich der Begriff der Führungskultur eher auf die Führungsbeziehungen in einer Organisation. Führungskultur ist somit das mentale Konzept der Organisationsmitglieder im Hinblick auf die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb der Organisation.

Die Funktionen, die der Führungskultur zugeschrieben werden, erinnern stark an die Funktionen von Führungsgrundsätzen, die als Artefakte derselben verstanden werden:³⁰⁷

- Führungskultur stiftet Identität
- Führungskultur vermittelt Sinn
- Führungskultur sichert Konsens
- Führungskultur verschafft Orientierung
- Führungskultur fördert Lernen

Ganz ähnlich lassen sich auch die übergeordneten Funktionen der Unternehmenskultur darstellen³⁰⁸:

- **Identifikationsfunktion:** Unternehmenskultur schafft ein Potenzial für eine Zugehörigkeit der Mitarbeiter zum Unternehmen.
- **Motivationsfunktion:** Unternehmenskultur vermittelt Mitarbeitern den Sinn der Arbeit und steigert dadurch deren Leistungsbereitschaft.

³⁰⁶ Hoenle 1996, S. 41.

³⁰⁷ Vgl. Müller 1994, S. 24ff.

³⁰⁸ Vgl. Scholz 1995, S. 240.

- **Koordinationsfunktion:** Unternehmenskultur wirkt verhaltenssteuernd, indem sie für Mitarbeiter Handlungsabläufe festlegt sowie Handlungsfreiräume definiert.
- **Profilierungsfunktion:** Unternehmenskultur erlaubt die Abgrenzung zu anderen Unternehmen.

Bis hierher wird deutlich, dass die Kultur eines Unternehmens untrennbar mit seinen Führungsgrundsätzen verbunden ist; die komplexen und wechselseitigen Zusammenhänge zwischen beiden Konzepten sollen in den folgenden Ausführungen geklärt werden.

Betrachtet man die Unternehmenskultur in ihrer Bedeutung für ein Unternehmen, dann zeigen u.a. die Ergebnisse der empirischen Wertforschung³⁰⁹, dass sie einen strategischen Erfolgsfaktor darstellt; insoweit herrscht in der Literatur weitgehende Einigkeit. Eine Unternehmenskultur, die verhaltenswirksame Wertorientierungen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten hervorbringen kann, verbessert die Motivation der Mitarbeiter und deren Identifikation mit den Unternehmenszielen; auf diese Weise trägt sie zur Überlebens-, Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit des Unternehmens bei.³¹⁰ So zeichnen sich besonders erfolgreiche Unternehmen neben vernünftigen Strategien, Strukturen und Systemen vor allem durch starke Unternehmenskulturen aus³¹¹; zurückzuführen ist dies unter anderem darauf, dass sie eine der wichtigsten Einflussfaktoren auf das Verhalten der Mitarbeiter und damit auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens darstellt.³¹² Analysiert man Unternehmen mit einer starken Unternehmenskultur genauer, dann zeigt sich, dass solche Kulturen durch hohe Prägnanz, einen großen Verbreitungsgrad und eine ausgeprägte Verankerungstiefe gekennzeichnet sind; in Unternehmen mit einer derartigen Kultur wird das Handeln vieler Mitarbeiter, im Idealfall aller, von den gleichen Orientierungsmustern und Werten gelei-

³⁰⁹ Vgl. Gabele, Kretschmer 1986, S. 34.

³¹⁰ Vgl. Beyer, Fehr, Nutzinger 1995, S. 22ff.

³¹¹ Vgl. Bleicher, K. (1985): Führung durch Vorbild: Management und Mitarbeiter in einer Unternehmenskultur. In: Bertelsmann Vorstand (Hrsg.): 1835-1985 – 150 Jahre Bertelsmann: Die Geschichte des Verlagsunternehmens in Texten, Bildern und Dokumenten. München: Bertelsmann, S. 60; Göttert 2001, S. 140f.

³¹² Vgl. Göttert 2001, S. 136.

tet.³¹³ In Unternehmen mit schwachen Unternehmenskulturen hingegen orientieren sich die Mitarbeiter an weitgehend unterschiedlichen Werten.³¹⁴ So konnte empirisch nachgewiesen werden, dass erfolgreiche Organisationen in sich homogenere Werthaltungen besitzen als weniger erfolgreiche. Entscheidend für den Erfolg einer Organisation ist über die interne Akzeptanz der gemeinsamen Werte und Vorstellungen hinaus auch, inwieweit diese in Einklang mit dem organisatorischen Umfeld stehen.³¹⁵ Vor diesem Hintergrund ist die Unternehmenskultur zu einem Wettbewerbsfaktor ersten Ranges geworden, zu dem auch die Unternehmensstrategie, um das Unternehmen zum Erfolg zu führen, kompatibel sein muss. Im optimalen Fall ergänzen sich Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie gegenseitig.³¹⁶

Einerseits hat eine starke Unternehmenskultur anerkanntermaßen eine hohe Leistungswirkung auf das Unternehmen³¹⁷; andererseits birgt sie zugleich auch Gefahren in Form von restriktiven Konsequenzen. Indem eine starke Unternehmenskultur in einem Unternehmen notwendigerweise auf dessen Erfolg der Vergangenheit begründet ist, stabilisiert sie ein bestehendes System sowie die mit ihm verbundenen eingeschliffenen Verhaltensmuster und Werthaltungen, die häufig den Anforderungen der Gegenwart oder Zukunft nicht mehr angemessen sind.³¹⁸ Die Verinnerlichung und Symbolisierung von tief verwurzelten Erfolgsmustern kann so weit führen, dass Veränderungen im Umfeld nicht wahrgenommen werden.³¹⁹ Es besteht die Gefahr der Abschließung, der Blockierung neuer Orientierungen, was Wandel und Innovationen verhindert³²⁰ und damit (überlebens-)notwendige Anpassungsprozesse in einer Organisation verzögern oder

³¹³ Vgl. Steinmann, H. (2001): Unternehmenskultur als Steuerungsinstrument. In: Middelhoff, T.; Schulte-Hillen, G.; Thielen, G. (Hrsg.): Reinhard Mohn. Unternehmer – Stifter – Bürger. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 117ff.

³¹⁴ Vgl. Heitmüller, H.-M.; Linneweh, K.; Pächnitz, P. (1995): Führungskultur ganzheitlich entwickeln. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag, S. 109.

³¹⁵ Vgl. Gabele, Kretschmer 1986, S. 34.

³¹⁶ Vgl. Wever, U. A. (1992): Unternehmenskultur in der Praxis. Erfahrungen eines Insiders bei zwei Spitzenunternehmen. Frankfurt und New York: Campus, S. 122.

³¹⁷ Vgl. Gabele, Kretschmer 1986, S. 34.

³¹⁸ Vgl. Dierkes, M. (1988): Unternehmenskultur und Unternehmensführung. Konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse. In: ZfB, 58. Jg., 1988, Heft 5/6, S. 559.

³¹⁹ Vgl. Kretschmer 1982, S. 36f.

³²⁰ Vgl. Steinmann 2001, S. 117ff.

unmöglich machen kann. In diesem Zusammenhang wird sogar auf Organisationspathologien hingewiesen (vgl. dazu Kap. 2.1.9).³²¹

Gerade in Zeiten des organisatorischen Wandels sind also starke Unternehmenskulturen, so wichtig sie für den Erfolg eines Unternehmens sind, durchaus differenziert zu betrachten; insbesondere stellt sich die Frage, ob sie veränderbar, d.h. gezielt gestaltbar sind und wenn ja, wie dies gelingen kann. Dabei ist grundsätzlich zu berücksichtigen, dass eine Organisation, die in sich so stabil ist, dass sie beinahe erstarrt, Gefahr läuft, an dieser Stabilität zu zerbrechen³²²; andererseits ist nachgewiesen, dass Unternehmenskulturen sich nur an langsame Veränderungen in der für ein jeweiliges Unternehmen relevanten Umwelt akklimatisieren können, während sie radikale Klimaveränderungen nicht überleben³²³, auch weil sich bestehende Einstellungen und die darauf basierenden eingeschliffenen Verhaltensmuster nur allmählich verändern lassen.

Insofern ist bei der Frage der Gestaltung der kulturellen Transformation eine schwierige Gratwanderung zu leisten; es sind Mittel und Wege zu finden, um eine geplante und intendierte Kulturveränderung in den betrieblichen Alltag umzusetzen. Dass diese Herausforderung ausgesprochen schwierig ist, wird nicht nur durch den vielschichtigen Prozess der Herausbildung von Organisationskultur deutlich, sondern auch durch die in der Praxis häufig anzutreffenden gescheiterten Versuche, einen solchen Wandel herbeizuführen.³²⁴

Wichtigste Voraussetzung für das Verständnis, in welchem Umfang Kulturwandel in einer Organisation überhaupt gestaltbar ist und welche Ansatzpunkte und Strategien der Unternehmensführung hierfür gegeben sind, liegt in einer möglichst vollständigen Analyse des Prozesses und der ihn beeinflussenden Faktoren.³²⁵ Dabei ist entscheidend, die existierende Kultur, vor allem in ihrer Passung zu möglichen künftigen Umwelten des Unternehmens explizit zu machen, um ihren effizienten und nicht durch unsichtbare Grundannahmen und -werte behinderten Wandel herbeizuführen. Aus der Prämisse,

³²¹ Vgl. Kretschmer 1982, S. 36f.

³²² Vgl. Middelhoff, T.; Schulte-Hillen, G.; Thielen, G. (Hrsg.) (2001): Reinhard Mohn. Unternehmer – Stifter – Bürger. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 31f.

³²³ Vgl. Burkhardt, K.; Sager, O. (1994): Kulturkrisen im Unternehmenswandel. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 1, 1994, S. 43.

³²⁴ Vgl. Dierkes 1988, S. 566.

³²⁵ Vgl. Dierkes 1988, S. 566.

dass Kulturveränderung als Prozess zu begreifen ist³²⁶, der nicht nur den Intellekt, sondern auch die Einstellungen, Überzeugungen und Werthaltungen der Mitarbeiter betrifft³²⁷, ergibt sich die Erkenntnis, dass sich jedes Unternehmen der langwierigen Aufgabe unterziehen muss, seine Kultur sorgfältig von innen her aufzubauen; nur wenn sie die innere Realität des Unternehmens nach außen widerspiegelt, ist sie auch glaubwürdig³²⁸ und kann dann das Unternehmen „wie eine Lokomotive [...] in Richtung auf seine Ziele“³²⁹ ziehen. So gilt, dass nicht das Bewahren, sondern das sukzessive Verändern bestehender Strukturen und Denkweisen erfolgreiche Unternehmen ausmacht.³³⁰ Eine Unternehmenskultur, die diesen Ansatz unterstützt, lässt sich allerdings nicht verordnen oder gar befehlen. So hat das Scheitern vieler geplanter organisatorischer Veränderungen und strategischer Neuorientierungen von Unternehmen häufig mit dem Kulturproblem zu tun, weil sich die angestammten Werthaltungen und Einstellungen der Organisationsmitglieder nicht automatisch der neuen Situation anpassen.³³¹ Vor diesem Hintergrund ist es entscheidend, Rahmenbedingungen insbesondere in den Bereichen der Führung, Information und Teambildung³³² zu schaffen, innerhalb derer sich eine solche Kultur entwickeln kann.

Wie bereits dargestellt, bilden Normen und Werte die Grundlage einer Managementphilosophie³³³; indem für die Unternehmenskultur dasselbe gilt, wird erneut der unmittelbare wechselseitige Zusammenhang zwischen Führung und Führungsgrundsätzen einerseits und Unternehmenskultur andererseits deutlich. So vollziehen sich auf der einen Seite Führungsprozesse in Organisationen immer unter organisationskulturellen Bedingungen, die die Art der Führung beeinflussen; auf der anderen Seite verfestigt sich eine Organisationskultur auch in und durch die Führungsinteraktionen.³³⁴ Unternehmenskultur ist damit Voraussetzung und interne Einflussgröße der Führungsgrundsätze,

³²⁶ Vgl. Burkhardt, Sager 1994, S. 43.

³²⁷ Vgl. Brauchlin 1984, S. 316.

³²⁸ Vgl. Wever 1992, S. 122.

³²⁹ Bleicher 1985, S. 60.

³³⁰ Vgl. Schulz 1996, S. 63.

³³¹ Vgl. Gabele, Kretschmer 1986.

³³² Vgl. Schulz 1996, S. 63.

³³³ Vgl. Bleicher 1994, S. 23.

³³⁴ Vgl. Ebers 1995, S. 1664ff.

die zugleich auch ihre Inhalte mitdefiniert.³³⁵ Umgekehrt tragen Leitbilder dazu bei, Konsens und explizite Homogenität, beides Kennzeichen einer starken Unternehmenskultur, in den Wertvorstellungen der Organisationsmitglieder zu erreichen.³³⁶ Mitgestaltet durch die Instrumente der Personal-, System- und Organisationsentwicklung³³⁷, bezeichnet Heitmüller Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit daher auch als „Unternehmenskultur in statu nascendi“³³⁸; ihre Präsentation markiert sozusagen den ersten Schritt ins Leben. Damit werden Führungsgrundsätze zu einem Instrument der gezielten organisationskulturellen Transformation³³⁹, mit Hilfe dessen – im Sinne des Umgangs mit der Dialektik von Kontinuität und Wandel – Bestehendes aufgegriffen und zugleich Veränderung initiiert werden kann.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht nur die Inhalte der Führungsgrundsätze diese Intention unterstützen, sondern vor allem ihr Erarbeitungsprozess (vgl. dazu Kap. 2.1.17). So ist im Zusammenhang mit der Veränderung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur wiederum die Beteiligung der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung; nur so kann eine für Veränderungen notwendige Lernkultur entstehen, in der die Idee des gemeinsamen Lernens realisiert wird.³⁴⁰ Dabei gelten die Prinzipien Gestaltung statt Anordnung, Kooperation statt Gegenmacht und Beteiligung statt Ausführung³⁴¹, die wiederum den Prämissen des Ansatzes der Organisationsentwicklung entsprechen. So verstanden wird eine erfolgreiche Organisationskultur in Sozialisationsprozessen vermittelt und entsteht als Ergebnis sozialen Lernens, das die Evaluation und Veränderung bestehender Orientierungsmuster impliziert.³⁴² Kontinuität wird gewährleistet, indem um einen stabilen Kern aus Zielen, Wissen und Werten eine anpassungsfähige und lernfähige Organisation erwächst und oszilliert. Solche lernenden Organisa-

³³⁵ Vgl. Langen, A. (1990): Leitbild und Unternehmenskultur: Die Rolle des Topmanagements. In: Simon, H. (1990): Herausforderung Unternehmenskultur. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 43.

³³⁶ Vgl. Kretschmer 1982, S. 39; vgl. weiter Gabele, Kretschmer 1986, S. 36.

³³⁷ Vgl. Schulz 1996, S. 64.

³³⁸ Heitmüller, Linneweh, Pächnatz 1995, S. 147.

³³⁹ Vgl. Schulz 1996, S. 63; Gabele, Kretschmer 1986, S. 36.

³⁴⁰ Vgl. Wever 1992, S. 42.

³⁴¹ Vgl. Beyer, H.; Fehr, U.; Nutzinger, H. G. (1994): Vorteil Unternehmenskultur: partnerschaftlich handeln – den Erfolg mitbestimmen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 22f.

³⁴² Vgl. Ebers 1995, S. 1664ff.

tionen zu schaffen, ist die große Herausforderung für Unternehmen. Nur der evolutionäre Wandel gewährleistet wahre Kontinuität.³⁴³

Zusammenfassend kann die Frage nach der gezielten Veränderbarkeit von Unternehmenskultur unter dem Vorbehalt der adäquaten Vorgehensweise also grundsätzlich positiv beantwortet werden. Insofern gilt auch hier – ähnlich wie bei der Diskussion um die Frage der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen – das Motto ‚der Weg ist das Ziel‘, optimal realisierbar mit Hilfe der Organisationsentwicklung. Wichtig ist vor diesem Hintergrund – und hier wird der Zusammenhang mit dem Ansatz des modernen Personalmanagements deutlich – die gezielte Entwicklung von Vorgehensweisen und Instrumenten, die diesen Weg begleiten, die also Rahmenbedingungen für kollektives und evolutionäres Lernen in der Organisation schaffen und auf diese Weise Inhalt und methodische Vorgehensweise verbinden, sich dabei aber zugleich wieder der bestehenden Kultur anpassen, ihr adäquat sind, idealtypisch sogar im Sinne einer Autopoiesis aus ihr selbst hervorgehen.

2.2.3 Organisationsentwicklung

Nachdem nun der Rahmen, innerhalb dessen Organisationsentwicklung in einem Unternehmen durchgeführt werden kann, dargestellt wurde, geht es im folgenden um Einzelaspekte dieses Ansatzes, die insbesondere vor dem Hintergrund der konkreten Anwendungsintention, also der Erstellung von Führungsgrundsätzen bedeutsam sind.

2.2.3.1 Begriffliche Abgrenzung

Die Organisationsentwicklung gilt als die verbreitetste, etablierteste und bekannteste partizipative Veränderungsstrategie. Zu ihrem Begriff gibt es eine große Zahl unterschiedlicher Definitionen.³⁴⁴

Lutz von Rosenstiel beschreibt Organisationsentwicklung als eine

Veränderungsstrategie, die aus dem Gesamtsystem der Organisation heraus verstanden werden muss, sich unter aktiver Mitwirkung der Betroffenen vollzieht, dabei aber geplant ist, mit der Zielsetzung, einerseits der Leistungsfähigkeit der

³⁴³ Vgl. Middelhoff, Schulte-Hillen, Thielen 2001, S. 32; Göttert 2001, S. 66.

³⁴⁴ Einen Überblick bieten bspw. Trebesch, K. (Hrsg.) (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart: Klett-Cotta; Manstedten, B. C. (1997): Entwicklung von Organisationsstrukturen in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase von Unternehmungen. FGF-Entrepreneurship-Research-Monographien. Band 11. Köln: Förderkreis Gründungs-Forschung, S. 80ff.

Organisation und andererseits der Entfaltung des einzelnen Organisationsmitgliedes zu dienen. Ihre organisationspsychologische Akzentuierung erhält die Organisationsentwicklung vor allem durch die an der Aktionsforschung orientierte Methodik, durch den geplanten Veränderungsprozess und durch die aktive Mitwirkung der Betroffenen.³⁴⁵

French und Bell betonen in ihrer Definition vor allem den methodischen Aspekt. Danach ist die Organisationsentwicklung ein geplanter, systematischer Prozess, in dem die Instrumente und Methoden der angewandten Sozialwissenschaften in eine bestehende Ordnung eingeführt werden, mit dem Ziel, die Organisation zu verbessern und sie effektiver zu gestalten. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Organisation und ihrer Verbesserung; das System als Ganzes wird verbessert. Der Prozess ist aktionsorientiert, die gewünschten Resultate werden durch geplante Maßnahmen erreicht, wobei alltägliche Situationen in existierenden Organisationen behandelt werden.³⁴⁶

An anderer Stelle gehen dieselben Autoren zusätzlich von einem Zusammenhang mit dem Aspekt der Unternehmenskultur aus. So ist Organisationsentwicklung im sozialwissenschaftlichen und vielleicht idealen Sinn des Wortes

eine langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern, vor allem durch eine wirksamere und auf Zusammenarbeit gegründete Steuerung der Organisationskultur – unter besonderer Berücksichtigung der Kultur formaler Arbeitsteams – durch die Hilfe eines OE-Beraters oder Katalysators und durch Anwendung der Theorie und Technologie der angewandten Sozialwissenschaften unter Einbeziehung von Aktionsforschung.³⁴⁷

Wählt man nun aus den vorliegenden Definitionen Schwerpunkte, so lässt sich die Organisationsentwicklung charakterisieren als eine geplante Veränderungsstrategie, die aus dem Gesamtsystem der Organisation heraus verstanden werden muss, sich unter aktiver Mitwirkung der Betroffenen vollzieht, mit der Zielsetzung, einerseits der Leistungsfähigkeit der Organisation und andererseits der Entfaltung des einzelnen Organisationsmitgliedes zu dienen. Grundannahme ist dabei, dass im Regelfall die Betroffenen

³⁴⁵ Rosenstiel 1992, S. 418.

³⁴⁶ Vgl. French, W. L.; Bell, C. H. (1994): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. Bern, Stuttgart und Wien: Haupt, S. 16ff.

³⁴⁷ French, Bell 1994, S. 31.

als die besten Kenner oder Experten der eigenen Situation fähig und auch bereit sind, diese optimal zu gestalten.³⁴⁸ Kurz formuliert stellt die Organisationsentwicklung also eine partizipative Problemlösungs-, Entwicklungs- und Veränderungsstrategie dar, die auf Selbstverantwortung und Selbstorganisation der Betroffenen sowie auf einem positiven Mitarbeiterbild basiert.³⁴⁹ Charakteristisch für die Organisationsentwicklung ist, dass das soziale System der Unternehmensorganisation im Mittelpunkt ihrer Veränderungsüberlegungen steht. So geht es um die Anpassung ganzer Arbeitsgruppen, Abteilungen und Unternehmen an die sozialen, marktbezogenen, technischen, ökonomischen oder sonstigen Veränderungen.³⁵⁰

Teilweise wird ein personaler und ein strukturaler Ansatz der Organisationsentwicklung unterschieden³⁵¹:

- Der **personale Ansatz** richtet sich auf die Beeinflussung der Personen in der Organisation. Er stellt als Veränderungsmedium Lernprozesse, erzieherische Aktivitäten und ähnliches in den Vordergrund.
- Der **strukturelle Ansatz** hingegen fokussiert die Organisationsstruktur. Dabei werden die Organisationsmitglieder in die Lage versetzt, die vorhandene Organisationsstruktur zu analysieren, Alternativen zu entwerfen und anschließend die von allen Beteiligten als am geeignetsten akzeptierte zu implementieren.

Häufig beziehen sich die Methoden der Organisationsentwicklung aber sowohl auf Veränderungen des Verhaltens der Organisationsmitglieder als auch auf Veränderungen der Organisationsstruktur.³⁵² Grundgedanke ist dabei, dass die Mitglieder einer Organisation gemeinsam deren Kultur so beeinflussen können, dass einerseits Ziele und Zwecke der Organisation erreicht und andererseits die menschlichen Werte der einzelnen Mitglieder gefördert werden.

Kennzeichnend für die Vorgehensweise der Organisationsentwicklung ist, Bewährtes beizubehalten, manches zu verändern und anderes schließlich zu beseitigen.³⁵³ Es geht also nicht darum, Veränderungen zu einem Selbstzweck zu machen, sondern vielmehr

³⁴⁸ Vgl. Rosenstiel 1992, S. 418; Vorwerk 1994, S. 30ff.

³⁴⁹ Vgl. Dürscheid 1994, S. 40.

³⁵⁰ Vgl. Olesch, G. (1988): Praxis der Personalentwicklung. Heidelberg: Springer, S. 78.

³⁵¹ Vgl. Vorwerk 1994, S. 30ff.

³⁵² Vgl. Becker, M. (1999): Personalentwicklung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 442f.

³⁵³ Vgl. French, Bell 1994, S. 10.

darum, bewährte Vorstellungen einer gründlichen Prüfung zu unterziehen, um zu sehen, welche Verfahren vor dem Hintergrund der aktuellen Situation einer Organisation noch wirksam sind und welche nicht mehr, welche also angepasst werden müssen. Auf diese Weise werden Reflexionspotenziale geschaffen, die darauf angelegt sind, die Prozesse im System zu beobachten und sie gegebenenfalls zu verändern. Dies führt zu selbstorganisierenden Prozessen im Sinne einer geplanten Evolution.³⁵⁴ Indem Organisationsentwicklung also darauf angelegt ist, durch eine Erhöhung des organisationalen Problemlösepotenzials eine sich selbst entwickelnde Organisation zu initiieren, die organisationsinterne Verbesserungen anstrebt, hat sie eine „reduktive Natur“.³⁵⁵

Teilweise werden Organisationsentwicklungsprozesse im Sinne von Veränderungsprozessen auch – wie bereits bei der Darstellung des Human Resources-Ansatzes angedeutet – als Change Management bezeichnet. Change Management dient der organisierten Umsetzung von Veränderungen und hat die Aufgabe, die dazu notwendigen Prozesse optimal zu gestalten.³⁵⁶ Dabei gilt der Grundsatz, dass die wirtschaftlichen Möglichkeiten stets mit gruppenspezifischen Aspekten zu harmonisieren sind, was in der Praxis häufig nicht oder zu wenig beachtet wird.

Betrachtet man abschließend die sehr weite Definition von Roost, nach dessen Ansicht der Begriff des Change Management die heute gültige Form einer zukunftsorientierten Führungskultur umschreibt³⁵⁷, so wird an dieser Stelle der Zusammenhang mit dem Thema Führungsgrundsätze unmittelbar deutlich.

2.2.3.2 Grundannahmen und Ziele der Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung ist darauf angelegt, innerhalb eines Unternehmens notwendig gewordene Struktur- und Verhaltensänderungen zu erkennen und auf der Grundlage eines gemeinsamen Lernprozesses evolutionär zu verwirklichen.³⁵⁸ Ziel ist also, gemeinsam mit den Mitarbeitern einer Organisation die Ursachen vorhandener

³⁵⁴ Vgl. Oechsler, W. A. (1992): Systeme der Organisation und Führung. In: Gabele, E.; Liebel, H.; Oechsler, W. A. (Hrsg.): Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Gabler, S. 97.

³⁵⁵ French, Bell 1994, S. 76.

³⁵⁶ Vgl. Börnecke 2000.

³⁵⁷ Vgl. Roost, J. (1998): Fusionen – Prüfsteine für die Glaubwürdigkeit des „Change Management“. Wichtige Ursachen für Misserfolge von Unternehmensfusionen. In: io management zeitschrift, 4, 1998, S. 24ff.

³⁵⁸ Vgl. Lauterburg 1980, S. 52ff..

Schwierigkeiten zu erforschen und neue, wirksamere Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln. Nur durch eine derartige Partizipation können bei den Betroffenen Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen und die Bereitschaft zu persönlichem Engagement entstehen. Diesem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass organisatorische Strukturen und menschliches Verhalten in einer engen Wechselbeziehung stehen und nicht isoliert, sondern nur gemeinsam verändert werden können. Daher müssen erfolgreiche organisatorische Innovationen immer mit einem aktiven Lernprozess der betroffenen Personen einhergehen und dabei langfristig geplant und schrittweise entwickelt werden. Entscheidendes Merkmal dieses Prozesses ist die Intention, die Selbsterschließungskompetenzen der Mitarbeiter zu fördern, so dass sie in die Lage versetzt werden, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und für diese auch verantwortlich zu bleiben.³⁵⁹ Damit werden die Mitarbeiter befähigt, zu aktiven eigenverantwortlichen Gestaltern ihrer eigenen Organisation und damit ihrer sozialen Umwelt zu werden, so dass diese als ein von ihnen selbst gestaltetes Gebilde entsteht.³⁶⁰ Entsprechend dieser ‚konstruktivistischen‘ Idee zielt die Organisationsentwicklung also nicht auf die Vorgabe einer bestimmten Organisationsstruktur ab und – im weiteren Sinne formuliert – präjudiziert keine Ergebnisse; statt dessen strebt sie die bestmögliche Gestaltung des Veränderungsprozesses weitgehend durch die Organisationsmitglieder selbst an, eventuell mit Unterstützung eines Beraters. Indem die Mitarbeiter also in die Lage versetzt werden, ihre Probleme selbst zu erkennen und auch selbst zu lösen, steht das Motto ‚Betroffene zu Beteiligten machen‘ in Form einer ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ im Vordergrund des gesamten Ansatzes.³⁶¹ Nur so kann die zentrale Annahme, dass sich erfolgreiche Innovationen nur erreichen lassen, wenn sie von den unmittelbar Betroffenen entwickelt, unterstützt und durchgeführt werden, umgesetzt werden.³⁶² Hintergrund dieser Annahme ist die Überzeugung von der prinzipiellen Lern- und Entwicklungsfähigkeit des Menschen, die am leichtesten durch eigene praktische Erfahrung, im direkten Kontakt mit anderen Men-

³⁵⁹ Vgl. Arnold, R. (2000): Das Santiago-Prinzip: Führung und Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, S. 65ff.

³⁶⁰ Vgl. Glasl, F. (1983): Die Bedeutung der Organisationsentwicklung für das Entwickeln verhaltenswirksamer Führungsleitsätze. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart: Metzler, S. 74ff.

³⁶¹ Vgl. Manstedten 1997, S. 80ff; Nieder, P. (1997): Warum sollen Mitarbeiter befragt werden? In: Personalführung, 12, 1997, S. 1200.

³⁶² Vgl. Sievers, B. (1980): Aktionsforschung, ein Verlaufsmodell der Organisationsentwicklung. In: Koch, U.; Meuers, H.; Schuck, M. (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Frankfurt: Lang, S. 63ff.

schen und in der unmittelbaren Auseinandersetzung mit konkreten Problemen, von denen er selbst in irgendeiner Weise betroffen ist, gefördert werden kann.³⁶³ Unter der Voraussetzung, dass gezielte Interventionen und Anstöße zur Überwindung von Lernwiderständen sowie die Einbeziehung der Betroffenen in den Veränderungsprozess erfolgen³⁶⁴, resultieren aus der Anwendung der Organisationsentwicklung als Methode des geplanten Wandels wiederum Steigerungen von Leistung und Ergebnisqualität sowie Arbeitszufriedenheit und Selbstverwirklichung der Betroffenen; Faktoren, die stark miteinander korrelieren.³⁶⁵

Die noch verhältnismäßig junge Geschichte der Organisationsentwicklung – erste Ansätze finden sich etwa Mitte der 1940er Jahre – lässt sich im wesentlichen auf zwei Quellen zurückführen: Die Laboratoriumsmethode und das Survey-Feedback-Verfahren. Beide sind eng mit der Geschichte der Aktionsforschung verknüpft und im wesentlichen von Kurt Lewin initiiert.³⁶⁶ Als interdisziplinärer Zweig der Sozialwissenschaften beinhaltet ihre Anwendung wissenschaftlich gesehen vor allem verhaltenspsychologische und systemtheoretische Erkenntnisse im Hinblick auf Fragen der Organisation und der Führung.³⁶⁷

Dabei lässt sich Organisationsentwicklung auf verschiedene Weise theoretisch charakterisieren:³⁶⁸

- Sie stellt eine Form der angewandten Sozialwissenschaften dar.
- Sie ist initiiert durch das Bestreben normativer Veränderungen.
- Es findet eine Anwendung des Systemansatzes von Organisationen statt, begründet auf dem datenbasierten Aktionsforschungsmodell.
- Es handelt sich um eine auf Erfahrung basierende Lernmethode.
- Diese Lernmethode ist zweck- und zielorientiert.
- Die Organisationsentwicklung lässt sich als eher langfristiger, mehr evolutionärer denn revolutionärer Veränderungsprozess kennzeichnen.

³⁶³ Vgl. Lauterburg 1980, S. 52ff..

³⁶⁴ Vgl. Comelli, G. (1999): Organisationsentwicklung. In: Rosenstiel, L. v.; Regnet, E.; Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 631ff.

³⁶⁵ Vgl. Dürscheid 1994, S. 40.

³⁶⁶ Vgl. French, Bell 1994, S. 37ff.

³⁶⁷ Vgl. Lauterburg 1980, S. 52ff..

³⁶⁸ Vgl. French, Bell 1994, S. 66ff.

- Intakte Arbeitsgruppen bilden das Hauptinstrument zur Verbesserung.
- Die Beteiligung der Betroffenen stellt sicher, dass sie sich mit den Veränderungen identifizieren und somit die Widerstände in der Umsetzung gering sind.³⁶⁹

Jeder dieser Aspekte ergänzt das Bild des komplexen Organisationsentwicklungsansatzes, der dabei durch folgende normative Zielsetzungen gekennzeichnet ist:³⁷⁰

- Verbesserung der sozialen Kompetenzen und damit der zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb einer Organisation
- Sukzessive Bewusstmachung und Anpassung der Wertorientierung, parallel zu notwendigen Veränderungen in der Organisation
- Entwicklung einer effektiven Teamkultur zur besseren Aufgabenerfüllung durch funktionelle Arbeitsgruppen
- Verringerung interner Spannungen und Verbesserung des Umgangs mit Konflikten
- Weiterentwicklung der Organisationskultur, d.h. Veränderung von Werten und Verhaltensmustern³⁷¹

Wie bereits in den definitorischen Darstellungen der Organisationsentwicklung im letzten Abschnitt angesprochen, lässt sich auf diese Weise eine doppelte Intention verfolgen³⁷², die sowohl die Organisationsmitglieder als auch die Organisation selbst profitieren lässt³⁷³:

- Optimierung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens mittels Steigerung des internen Problemlösepotenzials, der Flexibilität sowie der Veränderungs- und Innovationsbereitschaft³⁷⁴
- Humanisierung, Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens und der Arbeitszufriedenheit mittels aktiver Beteiligung der Betroffenen; Schaffung von mehr Raum für die Persönlichkeitsentwicklung und Selbstverwirklichung der Mitarbeiter

³⁶⁹ Vgl. Vorwerk 1994, S. 30ff.

³⁷⁰ Vgl. French, Bell 1994, S. 76.

³⁷¹ Vgl. Manstedten 1997, S. 80ff.

³⁷² Vgl. Lauterburg 1980, S. 52ff..

³⁷³ Vgl. Comelli 1999, S. 631ff.

³⁷⁴ Vgl. Bergmann, J. R. (1995): „Studies of Work“. Ethnomethodologie. In: Flick, W.; Kardorff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz, S. 269ff.

Organisationsentwicklung, verstanden als Strategie zur partizipativen Durchführung von Veränderungsprozessen, stellt sich insofern als eine sogenannte ‚Win-Win-Strategie‘ dar.³⁷⁵ Entscheidende Voraussetzung für den Erfolg von Organisationsentwicklungsprojekten ist – genau wie bei Führungsgrundsätzen – dabei, dass sie von den höchsten Unternehmensebenen mitgetragen werden und auch in Krisensituationen Unterstützung finden.³⁷⁶

Zusammengefasst bedeutet Organisationsentwicklung also, Veränderungsprozesse im Unternehmen unter Einbeziehung der Beteiligten optimal zu gestalten. Bezieht man diesen Ansatz nun auf das Thema Führungsgrundsätze, dann stellt sich die Organisationsentwicklung als eine optimale Methode zu ihrer Erarbeitung dar. Dabei sind sich Wissenschaft und Praxis weitgehend einig, dass es notwendig ist, die Thematik didaktisch so aufzubereiten, dass zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften ein echter Dialog entstehen kann.³⁷⁷ Unter dieser Voraussetzung

- werden so komplexe Inhalte wie die Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit besser verstanden,
- sind die in jedem Unternehmen vorhandenen Vorbehalte gegenüber tiefgreifenden Veränderungen weniger stark ausgeprägt,
- lassen sich Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter deutlich erhöhen.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis erscheint vor allem das Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen, die diese Prozesse ermöglichen, notwendig. Wird – entsprechend der Intention dieser Arbeit – eine derartige Lösung im Sinne einer intelligenten Vorgehensweise gefunden, dann kann der Organisationsentwicklungsprozess als Methode zur Erarbeitung von Führungsgrundsätzen zu folgenden positiven Effekten und Auswirkungen führen:³⁷⁸

- Steigerung der Effizienz durch Optimierung der Zusammenarbeit und der Kommunikation

³⁷⁵ Vgl. Comelli 1999, S. 631ff.

³⁷⁶ Vgl. Dürscheid 1994, S. 40ff.

³⁷⁷ Vgl. Heitmüller, Linneweh, Pächtnatz 1995, S. 109.

³⁷⁸ Vgl. Comelli 1999, S. 631ff.

- Änderung des Führungsstils in Richtung Kooperation und Mitarbeiterorientierung
- Schaffung effizienterer Strukturen und Regeln
- Verbesserung der Entscheidungsqualität durch Partizipation von Betroffenen
- Verbesserung des Organisationsklimas und Weiterentwicklung der Organisationskultur
- Praktizieren effektiverer Techniken der Teamarbeit
- Verbesserung des Umgangs mit Konflikten
- Größere Aufgeschlossenheit für Feedback
- Förderung des Veränderungsbewusstseins und der entsprechenden -bereitschaft
- Steigerung des Vertrauens in die Organisation, Reduzierung von Widerständen bei notwendigen strukturellen Anpassungen
- Steigerung der Zufriedenheit und des Engagements der Mitarbeiter

Auf dieser Basis soll im folgenden Abschnitt der idealtypische Verlauf des Organisationsentwicklungsprozesses näher beschrieben werden.

2.2.3.3 Prozess der Organisationsentwicklung

Im Vordergrund bei der Organisationsentwicklung steht – und das macht sie zu der optimalen Methode zur Erarbeitung von Führungsgrundsätzen – der Prozess; das ‚Wie‘ ist mindestens genauso wichtig wie das ‚Was‘. So steht nicht nur das zu erreichende Ziel im Zentrum des Interesses, sondern vor allem die Planung, auf welche Weise es zu erreichen ist. Daher wird der Diagnose des Problems von Anfang an die größtmögliche Aufmerksamkeit geschenkt.³⁷⁹

In der Literatur finden sich folgende (ideal-)typische Vorgehensweisen, Modelle und Strategien der Organisationsentwicklung zur Einführung von Veränderungen, die auch an die bereits dargestellten Vorgehensweisen zur Leitbilderstellung erinnern (vgl. dazu Kap. 2.1.17). Dabei sind die im folgenden genannten Positionen jeweils als Ansatz- bzw. Ausgangspunkte der Veränderungsstrategie zu verstehen.³⁸⁰

³⁷⁹ Vgl. Comelli 1999, S. 631ff.

³⁸⁰ Vgl. Schanz, G. (1982): Organisationsgestaltung: Struktur und Verhalten. München: Vahlen, S 354ff.; Carbon, M. (1999): Leitbilder. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Effizientes Informationsmanagement in dezentralen Organisationsstrukturen. Berlin und Heidelberg: Springer, S. 87-95.

- **Abwärtsstrategie (top-down):** Der Entwicklungsprozess beginnt an der Führungsspitze der Organisation und setzt sich von oben nach unten fort. Nachteil dabei ist, dass die Vorstellungen der Belegschaft nicht oder nur in geringem Ausmaß berücksichtigt werden, was in der Folge zu mangelnder Akzeptanz führt.
- **Aufwärtsstrategie (bottom-up):** Mit der Umgestaltung wird auf der untersten hierarchischen Ebene des Unternehmens begonnen. Der Entwicklungsprozess soll sich von dort aus schrittweise nach oben fortsetzen. Auf diese Weise sind Mitarbeiter aus allen Bereichen der Organisation von Beginn an am Veränderungsprozess beteiligt.
- **Keilstrategie (center-out):** Ausgangspunkt der Veränderungen ist das mittlere Management, so dass sich Änderungsimpulse gleichzeitig nach oben und nach unten richten.
- **Fleckenstrategie (multiple nucleus):** Veränderungen werden an verschiedenen Stellen der Organisation gleichzeitig eingeleitet; wichtig ist, die zunächst unverbundenen Initiativen nach ihrer Durchführung zu koordinieren und zu einer Einheit zu verknüpfen.

Wie bereits beschrieben (vgl. dazu Kap. 2.1.17), lässt sich in der Praxis allerdings auch heute im Rahmen von tiefgreifenden Veränderungsprozessen (und auch bei der Entwicklung von Führungsgrundsätzen) noch eine deutliche Dominanz der Top-down-Vorgehensweise, die auch schon als sogenannten ‚Bombenwurfstrategie‘ bezeichnet wurde, feststellen. Ähnliches gilt bei Versuchen der Organisationsveränderung und -gestaltung in der Praxis. Auch diese basieren meist auf einem sogenannten ‚Expertenmodell‘ in dem Sinne, dass die Planung und Durchführung bei der obersten Geschäftsführung liegt. Organisationsveränderungen nach diesem Modell laufen Gefahr, das Verhalten der Mitarbeiter, die häufig selbst als Experten ihrer eigenen Organisation anzuerkennen sind, nicht zu erreichen.³⁸¹

Am Beispiel der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen wird deutlich, dass die hohen Erwartungen, die an Leitbilder bzw. an Veränderungsprozesse und Reorganisationsvorhaben allgemein gestellt werden, nur erfüllt werden können, wenn die Mitglieder der Organisation sie akzeptieren und sich mit ihnen identifizieren. Dies ist jedoch nur dann

³⁸¹ Vgl. Sievers 1980, S. 63ff..

gewährleistet, wenn Mitarbeiter aus allen Bereichen des Unternehmens an dem jeweiligen Entwicklungsprozess beteiligt werden, die Veränderung also partizipativ gestaltet wird, der klassischen Organisationsentwicklung entsprechend. Bei der Darstellung der Empfehlungen zur Erarbeitung von Führungsgrundsätzen wurde daher die Bildung eines Projektteams mit Unterstützung des Top-Managements vorgeschlagen, um die Vorteile sowohl der Top-down- als auch der Bottom-up-Methode zu nutzen. Eine weitere Idee, die sich keiner der bisher genannten Vorgehensweisen eindeutig zuordnen lässt, wäre die Entwicklung der Veränderung aus der Mitte der Organisation heraus, bzw. von oben und unten gleichzeitig, um die Vorteile verschiedener Methoden im Sinne eines eklektischen Vorgehens zu nutzen und zu vereinbaren. Erreicht werden könnte dies mit dem in dieser Arbeit vorzustellenden Zwei-Gruppen-Design, das zum Entwurf einer Vorgehensweise mit Modellcharakter werden soll.

Indem die Organisationsentwicklung als partizipative Veränderungsstrategie anerkannt ist, unterscheiden sich Interventionen in diesem Kontext von denen der traditionellen Art durch folgende Merkmale:³⁸²

- Das Schwergewicht liegt mehr auf Gruppen- und Organisationsprozessen als auf den jeweiligen inhaltlichen Aspekten.
- Arbeitsgruppen kommt eine Schlüsselposition für das Erlernen erfolgreichen Verhaltens in Organisationen zu.
- Die Kultur einer Organisation wird als Ergebnis gemeinsamer Bemühungen ihrer Mitglieder verstanden.
- Die Steuerung und Steuerbarkeit der Kultur des gesamten Systems wird betont.
- Sie nutzt die Methode der Aktionsforschung.
- Sozialer Wandel wird als fortlaufender Prozess verstanden.

Daraus ergeben sich wesentliche Kriterien praktischer Organisationsentwicklung³⁸³:

- Veränderungen beziehen sich auf organisatorische Einheiten wie Gruppen, Abteilungen oder das gesamte Unternehmen.
- Es wird an konkreten Problemen gearbeitet.
- Direkte Mitwirkung der Betroffenen wird durch Teamarbeit realisiert.

³⁸² Vgl. French, Bell 1994, S. 34ff.

³⁸³ Vgl. Lauterburg 1980, S. 52ff.

- Ein schrittweises Vorgehen sichert die Kontinuität des Prozesses.
- Der Ort des Geschehens ist der konkrete Arbeitsplatz, die konkrete Organisation.

Dabei stellt Organisationsentwicklung darauf ab, dass eine wirksamere Form sozialer Organisationen neben individuellen Verhaltensänderungen zugleich auch mit einem Wandel der Organisationskultur einhergeht.³⁸⁴ Im Sinne einer systematischen Vorgehensweise bei Veränderungsprozessen nach dem Organisationsentwicklungs- bzw. Change-Management-Ansatz sind folgende typische Phasen zu durchlaufen:³⁸⁵

- **Unfreezing-Phase (Wecken von Veränderungsbereitschaft):** Zunächst findet eine Diskussion über die Stärken und Schwächen der aktuellen Situation statt.
- **Changing-Phase (Konzipieren der Neuerung):** Ausgehend von der aktuellen Situation können auf der Grundlage der Zielvorstellung Entwicklungsschritte definiert werden. Als für den Erfolg außerordentlich wichtig erweist sich auch hier die Art und Weise des Vorgehens.
- **Refreezing-Phase (Stabilisierung der Neuerung):** Das Erreichte muss umgesetzt und stabilisiert werden. Begleitet werden sollte dieser Implementationsprozess von Schulungsmaßnahmen.

Im Sinne einer Art Checkliste lassen sich darüber hinaus folgende Bedingungen und Phasen für erfolgreiche Organisationsbemühungen nennen.³⁸⁶

- Problembewusstsein in der Führungsspitze und die Erkenntnis, dass bei der Durchführung von Veränderungsprozessen neben organisatorischen auch psychologische Aspekte eine wesentliche Rolle spielen
- Legitimation der Vorgehensweise durch die Führungsspitze und deren Beteiligung am gesamten Prozess
- Verwendung des Aktionsforschungsmodells
- Einsatz von Organisationsentwicklung im Sinne einer Unternehmensphilosophie
- Anknüpfung an und Einbettung in bisherige Veränderungsmaßnahmen
- Notwendigkeit von Anfangserfolgen
- Einbeziehung des Personalmanagements

³⁸⁴ Vgl. Sievers 1980, S. 63ff.

³⁸⁵ Vgl. Pietschmann, Huppertz, Ruhtz 1999, S. 347ff.

³⁸⁶ Vgl. French, Bell 1994, S. 183.

- Entwicklung interner Problemlösekapazitäten
- Gezielte Planung und Steuerung, d.h. Management des Organisationsentwicklungsprozesses
- Verlaufs- und Erfolgskontrolle

Typisches Organisationsentwicklungsinstrument zur Beteiligung der Betroffenen ist die Mitarbeiterbefragung. Kein anderes Instrument ist so geeignet, Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubeziehen und sie so für ihr Unternehmen zu motivieren. Dies vor dem Hintergrund, dass zufriedene Mitarbeiter zwingende Grundbedingung für gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmenserfolg sind.³⁸⁷

Indem zu einer integrierten Unternehmens- bzw. Organisationsentwicklung sowohl Strategie als auch Psychologie gehören³⁸⁸, ist – wie bereits im Zusammenhang mit dem Thema Führungsgrundsätze dargestellt – die Art und Weise der Umsetzung von Veränderungen maßgeblich entscheidend. Parallel zum sachlichen Vorantreiben des Prozesses werden bei einem vernetzten Vorgehen auf einer zweiten Ebene kontinuierlich Verhaltensweisen und Denkstrukturen der beteiligten Personen hinterfragt und zur Diskussion gestellt.

Dabei kann Organisationsentwicklung grundsätzlich induktiv oder deduktiv erfolgen; es hängt von der gegebenen Situation ab, welche Strategie sich empfiehlt. Häufig wird in der Praxis eine deduktive Vorgehensweise gewählt. Die seltener anzutreffende induktive Organisationsentwicklung ist dann von Vorteil, wenn die Arbeit an dem konkreten Thema, z.B. an der Entwicklung von Führungsleitsätzen, Teil einer umfassenden Entwicklung der Organisation sein soll und nicht nur isolierte Einzelmaßnahme.³⁸⁹ Gezeichnet ist diese Methode dadurch, dass der Entwicklungsprozess bewusst bei den konkreten Problemen der Primärprozesse ansetzt und dort zu Verbesserungen führen soll. Induktive Organisationsentwicklung heißt also, dass der Ausgangspunkt der Veränderung die Fragen und Probleme sind, die bei den Ausführenden selbst als änderungsbedürftig erlebt werden. So wird gemeinsam mit den Betroffenen eine gegebene Situation analysiert. Dies führt häufig dazu, dass viele Aspekte der Problemsituation identifiziert werden, die eng miteinander verzahnt sind und jeweils Ansatzpunkte der

³⁸⁷ Vgl. Scholz, C.; Scholz, M. (1995): Mitarbeiterbefragungen: Mehr als nur einfach Meinungsumfragen. In: Personalführung, 9, 1995, S. 728ff.

³⁸⁸ Vgl. Beriger, Wyssen 1998, S. 46ff.

³⁸⁹ Vgl. Glasl 1983, S. 74ff.

Veränderung darstellen. Induktive Organisationsentwicklung bedeutet also, dass die Veränderungsarbeit von konkreten, alltäglichen Problemen in kleinen Einheiten zu grundlegenden, generellen Fragen in der Gesamtorganisation führen soll.

Dabei ist eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen von Reorganisationsprozessen ein gewisser Respekt vor der Vergangenheit. Im Rahmen einer organisatorischen Veränderung ist es den Mitarbeitern wichtig, dass die gewachsenen Strukturen im Unternehmen nicht pauschal als veraltet und überholt abgewertet und durch vollkommen neue Vorgehensweisen ersetzt werden. Dieses Bedürfnis nach Würdigung des Bisherigen beruht auf einem Organisationsstolz, den Mitarbeiter im Laufe der Zeit entwickeln. Häufig waren die vergangenen Verhaltensmuster auch Grundlage für den gemeinsamen Erfolg einer Organisation und Basis einer starken Unternehmenskultur (vgl. dazu Kap. 2.2.1). Ähnlich wie eine starke Unternehmenskultur kann daher auch der Organisationsstolz innovationshemmend wirken; er erschwert es den Mitarbeitern nachzuvollziehen, dass traditionelle Strukturen, die sie bisher als erfolgreich erlebt haben, auf einmal inadäquat sein sollen und löst daher Widerstand gegenüber Veränderungen aus. Dementsprechend wird die Implementierung einer organisatorischen Innovation umso reibungsloser funktionieren, je konformer das Reorganisationsprojekt in den Augen der Mitarbeiter mit den Werten und Idealen ist, die seit langer Zeit im Unternehmen herrschen und durch die Beteiligten anerkannt werden.³⁹⁰ Gewährleistet wird dies durch ihre Beteiligung sowohl an der Problemdiagnose, die zu einer Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderung führt als auch an der Gestaltung des intendierten Zustandes. Auf diese Weise lässt sich die Dialektik von Bewahren und Verändern in den Projektprozess einbauen. Für den gesamten Prozess gilt dabei das Motto: Nichts ist so erfolgreich wie der Erfolg. Das heißt, die von den Veränderungen Betroffenen müssen den Erfolg des Wandels persönlich wahrnehmen können.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass integrierte Unternehmensentwicklung am optimalsten im Workshopstil mit Hilfe eines interdisziplinären und hierarchieübergreifenden Projektteams betrieben werden kann, das die Gesamtorganisation der Unternehmung repräsentiert. Interventionen erfolgen dabei live, was wiederum dem Stil der Aktionsforschung entspricht³⁹¹, auf deren Paradigma die Organisationsentwicklung als

³⁹⁰ Vgl. Gaßner 1999, S. 189ff.

³⁹¹ Vgl. Beriger, Wyssen 1998, S. 46ff.

partizipative Veränderungsstrategie methodisch beruht.³⁹² Die Aktionsforschung soll daher – unter Hinweis auf die entsprechenden Ausführungen in Kapitel 1 – im folgenden Abschnitt näher betrachtet werden.

2.2.3.4 Aktionsforschung als Methode empirischer Sozialforschung

Teilweise wird die Aktionsforschung, auch Handlungsforschung genannt, als Quelle der Organisationsentwicklung³⁹³, teilweise als ein Verlaufsmodell derselben bezeichnet.³⁹⁴ Indem sich der deutlich idiographische, induktive, dynamische und ganzheitliche Ansatz der Organisationsentwicklung meist explizit an das Konzept der Aktionsforschung anlehnt, findet auf diese Weise qualitative Sozialforschung im Rahmen von Organisationsentwicklung statt.³⁹⁵ In diesem Paradigma versucht die Organisationsentwicklung, verstanden als eine Strategie, die neben anderen Zielen die Lernfähigkeit der Organisation, ihre Flexibilität und Innovationsbereitschaft steigern will, die Berater-Klienten-Beziehung in eine Subjekt-Subjekt-Beziehung zu transformieren. Dies geschieht, indem die Trennung zwischen Betroffenen und Akteuren auch innerhalb der Organisation aufgehoben wird. Auf diese Weise soll der gesamte auf dem Ansatz der Aktionsforschung basierte Organisationsentwicklungsprozess als Lernprozess gestaltet werden.

Wissenschaftlich einzuordnen ist die Aktionsforschung als empirische Methode der Sozialforschung.³⁹⁶ Sie verfolgt das Ziel, die subjektiven Dimensionen des soziologischen Forschungsprozesses bewusst aufzunehmen und die – wie auch immer geartete – Beeinflussung des Forschungsgegenstandes durch die Forschung als Anknüpfungspunkt für eine gezielte Veränderung des sozialen Feldes zu nutzen. Insofern strebt die Aktionsforschung also nicht die Erstellung grundlegender Theorien über soziale Prozesse an; vielmehr sollen die Situationsdeutungen oder Einschätzungen der sozialen Lage von Forscher und Erforschten im Untersuchungsprozess expliziert werden, um auf diesem Wege einen gemeinsamen Lernprozess in Gang zu setzen. Durch neue Interpretationsmöglichkeiten der sozialen Realität werden so die Handlungsmöglichkeiten der Betei-

³⁹² Vgl. Bergmann, J. R. 1995, S. 269ff.

³⁹³ Vgl. Comelli 1999, S. 631ff.

³⁹⁴ Vgl. Sievers 1980, S. 63ff..

³⁹⁵ Vgl. Bergmann, J. R. 1995, S. 269ff.

³⁹⁶ Vgl. Kromrey, H. (2000): Empirische Sozialforschung. Opladen: Leske und Budrich, S. 511ff.

ligten verändert und erweitert. Dementsprechend weist die Aktionsforschung folgende Charakteristika auf:³⁹⁷

- Aufhebung der Trennung zwischen Forscher und Beforschten, d.h. Transformation der Berater-Klienten-Beziehung in eine Subjekt-Subjekt-Beziehung mit der Folge der unmittelbaren Beteiligung des Forschers am Untersuchungsverlauf
- Gestaltung des Organisationsentwicklungsprozesses als soziale Interaktion, als Lernprozess³⁹⁸
- Zielsetzung der Entwicklung von Hypothesen statt deren Überprüfung
- Einbindung der Forschungstätigkeit unmittelbar in die Alltagspraxis der Beteiligten, mit dem Ziel, diese gemeinsam zu verändern
- Hilfe zur Selbsthilfe durch Unterstützung des zu beratenden Systems bei der Lösung seiner konkreten praktischen Probleme
- Handlungsforschung als zeitlich befristetes Engagement in Form eines kombinierten Untersuchungs- und Gestaltungsprozesses
- Laufende Rückmeldung über gewonnene Ergebnisse an möglichst alle Beteiligten noch während der Untersuchung
- Kompetenzerweiterung als Forschungsziel
- Aufbau von tragfähigen organisatorischen Infrastrukturen als integrierter Bestandteil von Handlungsforschungskonzepten

Alles in allem verfolgt die Handlungsforschung damit „die emanzipatorische Zielsetzung der Veränderung im sozialen Feld“³⁹⁹.

Methodisch besteht die Aktionsforschung im Rahmen der Organisationsentwicklung in einem sich ständig wiederholenden Wechsel von Aktionen und ihrer Auswertung (Evaluierung), die auch eine Datenrückkopplung an das Betroffensystem beinhaltet.⁴⁰⁰ Es geht also um einen Prozess der systematischen Sammlung empirischer Daten über ein System in bezug auf dessen Ziele und Bedürfnisse; aus dem Feedback dieser

³⁹⁷ Vgl. Gstettner, P. (1995): Handlungsforschung. In: Flick, W.; Kardorff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz, S. 266ff.; Bergmann, J. R. 1995, S. 269ff.

³⁹⁸ Vgl. Bergmann, J. R. 1995, S. 269ff.

³⁹⁹ Kramer, D.; Kramer, H.; Lehmann, S. (1979): Aktionsforschung: Sozialforschung und gesellschaftliche Wirklichkeit. In: Horn, K. (Hrsg.): Aktionsforschung: Balanceakt ohne Netz? Bodenheim: Athenaem, S. 21; vgl. auch Moser, H. (1975): Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften. München: Kösel.

⁴⁰⁰ Vgl. Müller 1994, S. 20.

Daten an das System und aufgrund zusätzlicher Hypothesen werden Aktionen zur Veränderung einzelner Systemvariablen entwickelt. Die Ergebnisse dieser Aktionen werden durch erneute Datensammlung überprüft und ausgewertet. Auf diese Weise entsteht ein zyklischer Prozess empirischen Lernens. Prozessual dargestellt, setzt sich das grundlegende Interventionsmodell der Aktionsforschung im Rahmen von Organisationsentwicklungsprogrammen aus folgenden Schritten zusammen:⁴⁰¹

- Sammeln von Daten zur Erkennung bzw. Identifikation von Problemen im Sinne eines diagnostischen Prozesses
- Feedback an das Klientensystem
- Untersuchung der Daten durch das Klientensystem als Realisierung von Partizipation der Betroffenen
- Gemeinsame Handlungsplanung auf Basis der ermittelten Daten, d.h. Sammlung möglichst vieler Lösungsalternativen und deren Überprüfung im Hinblick auf Konsequenzen und Nebenwirkungen
- Durchführung der geplanten und beschlossenen Maßnahmen
- Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen; Überprüfung der Auswirkungen der beschlossenen Maßnahmen als zugleich bereits erneute Datensammlung, die zu einem weiteren Prozess führen kann

So verläuft der Forschungsprozess in der Aktionsforschung nicht ‚linear‘ wie in der traditionellen Sozialforschung (mit Hypothesenbildung, Operationalisierung, Datenerhebung und -auswertung, Interpretation der Ergebnisse im Hinblick auf die anfangs formulierten Vermutungen); vielmehr durchläuft er – anders als bei den klassischen Vorgehensweisen zur Erarbeitung von Führungsgrundsätzen – mehrere Zyklen in Gestalt von Informationssammlung, Diskurs, Entwurf von Handlungsorientierungen, praktischem Handeln, erneutem Sammeln von Informationen, z.B. über den Erfolg des Handelns, Diskurs, eventuell neuen Handlungsorientierungen, praktischem Handeln auf Basis effektiverer Strategien usw..⁴⁰² Damit ergibt sich ein ständiger Kreislauf von Diagnose, Planung, Aktion und Evaluation, so dass man auch von rollierender Planung

⁴⁰¹ Vgl. French, Bell 1994, S. 110ff.; Bergmann, G. (1995): Betriebsklima-Analysen für Veränderungsprozesse nutzen. In: Personal, 7, 1995, S. 348ff.

⁴⁰² Vgl. Moser 1975, S. 146.

spricht und den Gesamtvorgang als experimentelles Lernen bezeichnet. Die Aktionsforschung wird so zu einer systematischen Problemlösetechnik im klassischen Sinne.⁴⁰³

Im Rahmen der Aktionsforschung gibt es keinen fest vorgeschriebenen Methodenkanon; vielmehr sind alle Instrumente der traditionellen Sozialforschung prinzipiell anwendbar.⁴⁰⁴ Allerdings werden sie in diesem Forschungsparadigma zu Medien des Kommunikationsprozesses; indem sie die Gesprächsgrundlage für den weiteren Untersuchungsverlauf bieten, werden ihre Ergebnisse im Diskurs relevant.⁴⁰⁵

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Kontext von Aktionsforschung soziale Interaktion an die Stelle traditioneller Formen der Sozialforschung tritt. Sie basiert auf Forschungsprozessen, bei denen die Betroffenen nicht Untersuchungsgegenstand sind, sondern zusammen mit dem Forscher als kooperierendem Partner am Untersuchungsprozess teilnehmen.⁴⁰⁶ So ist Aktionsforschung dialogisch angelegt; umgekehrt stellt der Dialog ihre wichtigste Forschungsstrategie dar.⁴⁰⁷ Damit entspricht das Organisationsentwicklungskonzept der Aktionsforschung in besonderer Weise den Postulaten eines kooperativen Zusammenwirkens von Betroffenen und Promotoren.⁴⁰⁸ Für die pädagogisch-psychologisch orientierte Führungskulturgestaltung bedeutet dies, dass es konkret standardisierte Vorgehensweisen und Gestaltungsmaßnahmen nur in geringem Ausmaß geben kann. Vielmehr muss sich das Vorgehen im Rahmen eines umrissenen Konzeptes sowie eines definierten Ziels aus dem Gestaltungsprozess selbst entwickeln.⁴⁰⁹ Es handelt sich also um einen individuellen und vor allem integrierten Forschungs- und Gestaltungsprozess, dessen Ergebnis offen sein muss. Ähnlich wie bei Führungsgrundsätzen auch muss daher – und das wiederum ist Aufgabe des Personalmanagements – ein methodisches Rahmenkonzept entwickelt werden, das Orientierung einerseits bietet, andererseits jedoch Spielraum für individuelle Ausprägungen gewährt.

⁴⁰³ Vgl. Comelli, G. (1995): Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining. In: Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 405ff.; Comelli 1999, S. 631ff.

⁴⁰⁴ Vgl. Gstettner 1995, S. 266ff.

⁴⁰⁵ Vgl. Moser 1975, S. 146.

⁴⁰⁶ Vgl. Müller 1994, S. 20.

⁴⁰⁷ Vgl. Kramer, Kramer, Lehmann 1979, S. 21ff.; Moser 1975.

⁴⁰⁸ Vgl. Wunderer 1983a, S. 47ff.

⁴⁰⁹ Vgl. Müller 1994, S. 22.

2.2.3.5 Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklung und Vermittlung von Führungskompetenz

Rahmenkonzepte der Organisationsentwicklung zur Durchführung von Reorganisations- bzw. Veränderungsprozessen sind immer auch mit Fragen der Personalentwicklung verbunden, da die benötigten Fähigkeitspotenziale der Mitarbeiter und Führungskräfte in der Regel angepasst oder neu aufgebaut werden müssen. So werden in diesem Kontext die Vorteile eines professionellen Human Resources Management, das sowohl Veränderungs- als auch Lernprozesse fördert und steuert, besonders deutlich.⁴¹⁰ Vor diesem Hintergrund lassen sich drei Bereiche nennen, die im weitesten Sinne zum Objekt von Personalentwicklung gemacht werden:⁴¹¹

- Personalentwicklung
- Teamentwicklung
- Organisationsentwicklung

Somit ist jede Veränderung in der Organisation, in ihren Abläufen und Strukturen also auch Bestandteil der Personalentwicklung⁴¹²; gerade strategische Personalentwicklung ist daher immer auch Organisationsentwicklung, kombiniert mit Teamentwicklung und Individualentwicklung. Umgekehrt werden Mitarbeiter und Führungskräfte durch Personalentwicklung befähigt und ausgebildet, Organisationsprozesse zu gestalten. Insofern überlappen sich Organisations- und Personalentwicklung bereichsweise.⁴¹³ Neuberger konstituiert sogar eine Synthese zwischen beidem.⁴¹⁴ Vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit behandelten Themenstellung interessiert im Kontext der Personalentwicklung insbesondere die Frage, ob Führung lernbar ist.⁴¹⁵ Früher, als die Eigenschaftstheorie der Führung noch aktuell war, galt die Auffassung, dass der Führungsstil einer Person nur schwer bis gar nicht veränderbar sei.⁴¹⁶ Heute lässt sich eine differenzierte Sichtweise ausmachen, die auch durch Untersuchungen belegt ist. So ergeben die

⁴¹⁰ Vgl. Wohlgemuth 1989, S. 40.

⁴¹¹ Vgl. Scholz 1995, S. 233.

⁴¹² Vgl. Kiefer, B. (1997): Noch einmal Personalentwicklung – quo vadis? In: Freimuth, J.; Haritz, J.; Kiefer, B.-U. (Hrsg.): Auf dem Wege zum Wissensmanagement. Göttingen: Hogrefe, S. 433.

⁴¹³ Vgl. Hentze, J. (1986): Personalwirtschaftlehre 1. Bern, Stuttgart und Wien: Haupt, S. 315.

⁴¹⁴ Vgl. Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung. Stuttgart: Enke, S. 13.

⁴¹⁵ Vgl. Lattmann 1975, S. 44.

⁴¹⁶ Vgl. Fiedler, F. E. (1967): A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Befunde der experimentellen Lernforschung und der Ergebnisbewertung betrieblicher Ausbildungsmaßnahmen folgende Feststellungen:⁴¹⁷

- Der Erwerb von Wissen und Befähigungen ist im Rahmen der anlagemäßigen Begabung möglich.
- Verhaltensänderungen basieren auf Einstellungsänderungen, die wiederum nur durch intensive eigenständige Auseinandersetzung mit einem Thema erreicht werden können; die kognitive Einsicht führt dabei zu einer inneren Überzeugung.
- Wichtige Voraussetzung für das individuelle Lernen und die daraus folgenden dauerhaften Verhaltensänderungen sind Rahmenbedingungen in der Organisation, die die erwünschten, neu angeeigneten Verhaltensmuster verstärken.

Wichtig erscheinen daher Organisationsentwicklungsmaßnahmen, die das systematisch angelegte Lernen von Führung implizieren, z.B. die Entwicklung von Führungsgrundsätzen.

In der Praxis der Unternehmen führt die Personalentwicklung auf dem Gebiet der Personalführung häufig ein Schattendasein.⁴¹⁸ So wurde die Bedeutung der Aus- und Fortbildung von Führungskräften lange Zeit erheblich unterschätzt. Vor dem Hintergrund der Eigenschaftstheorie der Führung, nach der Führungsfähigkeiten als angeboren oder zumindest nicht erlernbar galten, lag das Schwergewicht der Personalarbeit auf der Auswahl geeignet erscheinender Führungspersönlichkeiten.⁴¹⁹ Bis heute gibt es auf dem Gebiet der Führungskräftebildung große Defizite. Bezeichnend dafür ist die Äußerung eines Vorgesetzten gegenüber seinem Mitarbeiter, der gerade ein Führungsseminar besucht hatte: „Ja, das ist ja alles ganz schön und gut, wenn wir mal Zeit haben, können wir gerne darüber reden. Jetzt wird erst einmal gearbeitet.“⁴²⁰ Dass die Schulung von Führungskräften als eine der wichtigsten Bildungsaufgaben in einem Unternehmen, wenn nicht als die wichtigste überhaupt anzusehen ist, ist durch zahlreiche Untersuchungen bestätigt.⁴²¹ Neue betriebliche Organisationsformen einerseits und die Selbst-

⁴¹⁷ Vgl. Lattmann, C. (1974): Die Ausbildung des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmung. Ihre Politik, Planung und Kontrolle. Bern und Stuttgart: Haupt.

⁴¹⁸ Vgl. Wolff, G.; Göschel, G. (1987): Führung 2000. Höhere Leistung durch Kooperation. Wiesbaden: Gabler, S. 389.

⁴¹⁹ Vgl. Lang 2003.

⁴²⁰ Zit. n. Wolff, Göschel 1987, S. 389.

⁴²¹ Vgl. Wolff, Göschel 1987, S. 389.

entfaltungsbedürfnisse der Mitarbeiter andererseits lassen Personalentwicklung – ebenso wie Führung (vgl. Kap. 2.1) – für Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen zu einer wichtigen existenzsichernden Funktion werden. So müssen Führungskräfte erst einmal zu solchen ausgebildet werden; sie werden es nicht kraft Amtes. Führungswissen gilt daher als das Gebot der Stunde. In wirtschaftlich sicheren Zeiten mögen Führungsschwächen nicht so dramatisch sein; in Krisenzeiten jedoch, wenn Verunsicherung sowohl unter den Mitarbeitern als auch unter den Führungskräften herrscht, tendieren diese dazu, die Dinge zu tun, die sie am besten können. Bei ehemaligen Fachspezialisten, die aufgrund von Expertentum zu Führungskräften (ernannt) wurden, ist dies häufig das inhaltliche Arbeiten, nicht das Führen, das aber gerade dann von größter Wichtigkeit wäre. Die Vernachlässigung von aktiver Personalführung, die konkrete Qualifikationen erfordert, zugunsten eines Rückzugs auf Fachaufgaben, kann jedoch zu dramatischen Folgen für die Organisation führen.

Obgleich sich das Wissen um die Bedeutung der Personalentwicklung auch im Hinblick auf die Führungsausbildung inzwischen allgemein durchgesetzt hat⁴²² und auch die externen Beratungsangebote stark anwachsen⁴²³, deuten die sehr unterschiedlichen Ergebnisse aus Untersuchungen zu betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten jedoch darauf hin, dass es in der Praxis häufig noch an einer systematisch betriebenen Personalentwicklung mangelt. Hinzu kommt, dass sich im Gesamtbudget der Weiterbildung in den Unternehmen ein starkes Übergewicht der Sach- und Fachausbildung gegenüber der Ausbildung in Führungsfragen ausmachen lässt. So mag die Aussage von Wolff charakteristisch sein für eines der Probleme, das dieser Beobachtung zugrunde liegt: „Führungswissen ist eine unverzichtbare Voraussetzung für jede Führungstätigkeit. Wissen muss man aber erwerben, Führung muss gelernt werden. Die große Frage ist nur: wie?“⁴²⁴

Damit wird die in das Personalmanagement integrierte Aus- und Fortbildung von Führungskräften zu einer vorrangigen Aufgabe im Rahmen einer aktiven strategischen und gestaltungsorientierten betrieblichen Personalpolitik, Personalentwicklung und Perso-

⁴²² Vgl. Lang 2003.

⁴²³ Vgl. Becker 1999, S. 3; Thom, N. (1987): Personalführung als Instrument der Unternehmensführung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1.

⁴²⁴ Wolff, Göschel 1987, S. 405.

alententwicklungsplanung.⁴²⁵ Die eigene langfristige Personalarbeit im Bereich der Führungsnachwuchskräfte kann dabei fraglos als beste Lösung zur Sicherung der Führungskontinuität angesehen werden.⁴²⁶

Auch wenn viele dieser Erkenntnisse nicht neu sind, liegt die hohe Anforderung darin, Konzepte und Schlagworte in Aktionen umzusetzen. Insofern gilt es, Lernformen zu finden, in deren Rahmen dies möglich ist; gleichzeitig sollten diese auf den Prämissen der Organisationsentwicklung beruhen, mit ihr verzahnt sein und dabei die vorhandene Unternehmenskultur berücksichtigen, damit das Verhalten der einzelnen Führungskräfte auch den geteilten Werten in einer Organisation entspricht.

Beim Erlernen von Führung kommt es im wesentlichen darauf an, drei Kompetenzen zu entwickeln und sie zu einem persönlichen Stil zu verknüpfen⁴²⁷:

- Soziale Kompetenz
- Kommunikative Kompetenz
- Organisatorische Kompetenz

Es geht also nicht nur um die fachliche Qualifikation, sondern vielmehr um die menschliche Fähigkeit, Menschen und Aufgabenstellungen erfolgreich zu koordinieren. Diese Fähigkeit kann zu einem Teil gelernt werden, zum anderen Teil beruht sie auf Begabung, die jedoch ihrerseits durch geeignete Rahmenbedingungen hervorgerufen und gefördert werden muss. Führung lernen bedeutet vor diesem Hintergrund, Führung systematisch zu lernen; dazu bedarf es langfristiger Prozesse, die durch die Vermittlung von Denkanstößen gekennzeichnet sind. Die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema sowie der anschließende Lerntransfer müssen sichergestellt sein, um dieses Ziel zu erreichen. Der Besuch von Führungsseminaren durch einzelne Mitarbeiter einer Organisation birgt häufig die Gefahr der Entstehung von sogenannten „Führungsinself“⁴²⁸. Statt dessen muss sichergestellt werden, dass das Führungsverhalten in einem Unternehmen im großen und ganzen auf der gleichen Ebene liegt. Ideal sind daher Seminare oder Maßnahmen mit allen Führungskräften einer Organisation; auf diese Weise lässt sich der Lerntransfer im großen und ganzen sichern. Hinzu kommt als weiterer Vorteil

⁴²⁵ Vgl. Lang 2003.

⁴²⁶ Vgl. Mohn 2000, S. 124.

⁴²⁷ Vgl. Rust, H. (2001): Leiten lernen. In: manager magazin, 1, 2001, S. 211.

⁴²⁸ Vgl. Wolff, G.; Göschel, G. (1990): Erfolgsfaktor Führung. Kommunikation und Kooperation als Antwort auf den Wertewandel. Wiesbaden: Gabler, S. 123ff.

die Möglichkeit, das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Organisation zu steigern und das tägliche Miteinander zu optimieren. Um darüber hinaus bereichsübergreifendes Dauerlernen zu initiieren und zu etablieren, rückt das bedarfsorientierte, gelenkte Erfahrungslernen im Team stärker ins Blickfeld. Der Entwicklungsprozess von Führungskräften wird dabei als wechselseitiger Interaktionsprozess verstanden, der fremd- und selbstgesteuerte Komponenten beinhaltet.⁴²⁹

Vor dem Hintergrund einer diagnostizierten Notwendigkeit von Bildungsreformen im Bereich der Aus- und Weiterbildung in der Arbeitswelt⁴³⁰ besteht der Anspruch an ein modernes Personalmanagement in der Forderung nach Gestaltung von Rahmenbedingungen, Lernumgebungen und Entwicklungsmaßnahmen, die ein derartiges selbstgesteuertes, handlungsorientiertes Lernen fördern und beeinflussen. Notwendig sind in die Organisation eingebettete, integrierte Lösungen, die dies ermöglichen und anregen⁴³¹, zum Beispiel die gemeinsame Erarbeitung von Führungsgrundsätzen als Prozess der Organisationsentwicklung. So verlagert sich der Fokus in der Forschung und in der betrieblichen Anwendung von einer Effizienzverbesserung der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten hin zu neuen Formen integrierter Personal- und Organisationsentwicklung und darüber hinaus zu den komplexen Fragen der umfassenden Kompetenzentwicklung durch die Gestaltung einer lernenden Organisation, in der dies möglich ist.

2.2.3.6 Organisationales Lernen

Vor dem Hintergrund der dargestellten situativen Rahmenbedingungen des Marktes sowie der internen Anforderungen an Professionalität und an Veränderung, denen sich Unternehmen heute stellen müssen, wird Lernen immer wichtiger; nur so können innovative Strategien zur Sicherung des Unternehmenserfolges entwickelt werden. Diese müssen sich sowohl auf Geschäftsstrategien beziehen als auch auf die organisationalen Abläufe übergreifen. Determiniert ist innovatives Handeln durch kontinuierliche Lernfortschritte. Hierzu bedarf es einer lernenden Organisation, der Schaffung einer Lern-

⁴²⁹ Vgl. Lang 2003.

⁴³⁰ Vgl. dazu Höfling, S.; Mandl, H. (1997): Einleitung. In: Höfling, S.; Mandl, H. (Hrsg.): Lernen für die Zukunft. Lernen in der Zukunft. Wissensmanagement in der Bildung. München: Berichte und Studien der Hanns-Seidel-Stiftung. Band 74, S. 10.

⁴³¹ Vgl. Arnold 2000, S. 65ff.

kultur.⁴³² Unabhängig vom bereits erreichten Realisierungsgrad stellen Lernkulturen eine visionäre Kraft für Unternehmensentwicklung und -erfolg dar, die geeignet ist, die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern.⁴³³ So gilt auch für lernende Organisationen, ähnlich wie für Führungsgrundsätze, dass der Weg das Ziel darstellt.

Merkmal einer lernenden Organisation ist die Fähigkeit, die Alltagsarbeit zu reflektieren, Erkenntnisse und Erfahrungen im Unternehmen weiterzugeben und zu diskutieren. Dabei ist die Kommunikation innerhalb der Organisation ein wesentliches Instrument.⁴³⁴ Auf diese Weise entstehen Systeme, die sich in einem permanenten Kreislauf von Anpassung und kreativer Veränderung befinden, um die Umwelтанforderungen erfüllen zu können.⁴³⁵ Voraussetzung für die Entstehung einer Lernkultur ist die Transformation gemeinsamer Sichtweisen und Deutungen. Organisationales Lernen ist darum bemüht, die geteilten Interpretationen und Visionen über die Routinen und Strategien im betrieblichen Alltag erstens ins Bewusstsein zu heben, zweitens zu reflektieren und drittens durch Initiierung geeigneter Lernprozesse zu transformieren. Lernen wird so zur Kulturentwicklung⁴³⁶ und bekommt damit eine ‚konstruktivistische‘ Dimension, die sich der Herausforderung stellen muss, mit dem dauerhaften Spannungsfeld, das durch die antinomischen Merkmale einer Organisation – Stabilität einerseits, Wandel andererseits – vorgegeben ist, umzugehen. Ziel muss dabei sein, durch geordnete Veränderungen eine gewisse ‚Ultrastabilität‘ – Überleben in dynamischen, unstabilen Umwelten – zu erreichen.⁴³⁷ Dies kann mittels Organisationsentwicklung gelingen.

Personalentwicklung in einer lernenden Organisation impliziert vor diesem Hintergrund also Qualifizierung mit dem Ziel, Lernprozesse zu initiieren und den Organisationswan-

⁴³² Vgl. Kunstmann, H. H.; Sohl, H. M. (1997): Weber & Ott – Kommunikation in Unternehmen mit Lernkultur. In: Wieselhuber & Partner (Hrsg.): Handbuch Lernende Organisation. Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen. Wiesbaden: Gabler, S. 500.

⁴³³ Vgl. Münch, J. (1995): Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung. Ein Kompendium für Einsteiger und Profis. Bielefeld: Bertelsmann, S. 47.

⁴³⁴ Vgl. Kunstmann, Sohl 1997, S. 500.

⁴³⁵ Vgl. Senge, P. (1990): New Roles for Managers in Today's Learning Organizations. In: Sloane Management Review. Band 32, 1, 1990, S. 32-49; Senge, P. (2001): Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.

⁴³⁶ Vgl. Arnold 2000, S. 65ff.

⁴³⁷ Vgl. Reber, G. (2000): Stabilität und Wandel – Zur Rolle von Führungskompetenzen in organisationalen Veränderungsprozessen. In: Funder, M.; Euler, H. P.; Reber, G. (Hrsg.): Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation. Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung. Linz: Trauner, S. 31ff.

del gestalten zu können.⁴³⁸ Dabei geht der Trend vom weitgehend fremd- zu stärker selbstgesteuertem Lernen. In diesem Zusammenhang wird die grundsätzliche Bedeutung eines schrittweisen erfahrungs- und problembezogenen Lernens betont, bei dem Reflexionsmöglichkeiten bereitgestellt werden⁴³⁹, so dass entsprechend der Idee einer konstruktivistischen Lehr- und Lernphilosophie⁴⁴⁰ Lernen zu einem aktiv-konstruktiven, situativen, selbstgesteuerten und kooperativen Prozess wird, der dazu führt, dass das Gelernte flexibel genutzt werden kann. So geht das Erfahrungslernen weit über die bloße Vermittlung von Faktenwissen hinaus und nutzt alle drei Zugänge zur Person; der Mensch soll kognitiv, emotional und aktional involviert werden. Dies kann gelingen, indem der Ansatz der Organisationsentwicklung, der die Beteiligung von Betroffenen vorsieht, auch umgekehrt angewandt wird, so dass über den Weg des Erfahrungslernens Beteiligte zu Betroffenen werden; nur auf diese Weise kann sich das notwendige Problembewusstsein entwickeln.⁴⁴¹ Auch Empathie im Sinne des intellektuellen und emotionalen Verstehens bzw. der Identifikation, des Sich-Einfühlens in fremde Perspektiven⁴⁴² auf seiten der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern, aber auch die Empathie der Mitarbeiter im Hinblick auf die Rolle ihrer Führungskräfte als soziale Kompetenz, die bei der Führung von großer Relevanz ist, wird auf diese Weise induziert und gefördert.

Erreichen lässt sich diese Zielsetzung zum Beispiel, indem eine organisationsinterne Projektgruppe an realen, für das Unternehmen wichtigen Projekten arbeitet⁴⁴³; die Entwicklung von Führungsgrundsätzen bietet sich hier als geeignetes Thema an, bei dem Organisationsentwicklung und Personalentwicklung und damit auch das organisationale Lernen verknüpft werden können.

2.2.3.7 Partizipation

Der in den vorangegangenen Kapiteln der Arbeit schon häufig genannte Begriff der Partizipation stellt einen der wichtigsten Grundsätze der Organisationsentwicklung dar; insbesondere vor dem Hintergrund, dass in der Praxis sehr unterschiedliche Qualitäten

⁴³⁸ Für eine ausführliche Herleitung des Begriffs vgl. Berthel 2000.

⁴³⁹ Vgl. Lang 2003.

⁴⁴⁰ Vgl. Höfling, Mandl 1997, S. 11.

⁴⁴¹ Vgl. Comelli 1999, S. 631ff.

⁴⁴² Vgl. Dorsch, F. (Hrsg.) (1994): Psychologisches Wörterbuch. Bern: Huber, S. 193.

⁴⁴³ Vgl. Lang 2003.

der Umsetzung von Partizipation zu finden sind, sollen Konzept und Begriff hier noch einmal verstärkter Aufmerksamkeit und einer differenzierten Betrachtung unterzogen werden.

Definitiv bedeutet Partizipation die formale oder informale Beteiligung von Organisationsmitgliedern an Entscheidungen außerhalb der gesetzlichen Bestimmungen.⁴⁴⁴ In der jüngeren Managementliteratur herrscht breite Übereinstimmung darüber, dass die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter in die Planung von Veränderungen und die Umsetzung neuer Organisationskonzepte einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren dieser Vorhaben darstellt. Untermauert wird dies durch motivationspsychologische Erkenntnisse, die verdeutlichen, dass das Angebot von Beteiligungsmöglichkeiten dem Sicherheits- und Kontrollbedürfnis der Mitarbeiter entgegenkommt und so die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Widerstandsphänomenen verringert.⁴⁴⁵ Veränderungen, die sie selbst geplant haben und an denen sie beteiligt sind, vollziehen sie auch eher. Hinzu kommt, dass Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit und dem Nutzen der geplanten Veränderungsvorhaben überzeugt werden müssen; nur dann werden sie sich auch für ihre Realisierung einsetzen. Aus Sicht des Unternehmens kommt hinzu, dass die Analyse komplexer betrieblicher Probleme und Engpässe häufig qualifizierter von den Betroffenen selbst durchgeführt werden kann als beispielsweise von externen Beratern. Selbstbestimmte und selbstgesteuerte Reflexion der eigenen Arbeitssituation fördert Problemlösekompetenz, Einsatzfreude, Kreativität, Innovationskraft und Verantwortungsbereitschaft⁴⁴⁶, Vorteile beim Kostenaspekt noch außer acht gelassen. Darüber hinaus stellt Partizipation, wie bereits erwähnt (vgl. dazu Kap. 2.1.17) einen realistischen Problembezug sicher, was für die Veränderung in der Organisation von wesentlicher Bedeutung ist. So lassen sich die Ziele und Gründe für die Partizipation in folgende Aspekte verdichten:⁴⁴⁷

- Identifikation und Überzeugung der Mitarbeiter von den geplanten Veränderungen. Die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse und die Förderung der Selbstentfaltungsmöglichkeiten beugt Widerständen vor.

⁴⁴⁴ Vgl. Gaßner 1999, S. 186ff.

⁴⁴⁵ Vgl. Schubert, H.-J. (1998): Planung und Steuerung von Veränderungen in Organisationen. Frankfurt: Lang, S. 133f.

⁴⁴⁶ Vgl. Dürscheid 1994, S. 40ff.

⁴⁴⁷ Vgl. Vorwerk 1994, S. 30ff.

- Systematische Nutzung des Know-hows und der Kreativität der betroffenen Mitarbeiter, die ihre Arbeitssituation am besten einschätzen können. Es kommt zu einer Steigerung der Handlungs- und Leistungsfähigkeit der Organisation.

In diesem Zusammenhang wird auch von der sogenannten Partizipations-Effizienz-Hypothese und von der Partizipations-Zufriedenheits-Hypothese gesprochen.⁴⁴⁸ Somit könnte Partizipation als Win-Win-Anreiz beurteilt werden, der in einer Reorganisation unbedingte Berücksichtigung finden sollte.⁴⁴⁹

Trotz dieser Vorteile herrscht in der Praxis auch Skepsis gegenüber der Partizipation. So wird teilweise angenommen, Beteiligung der Mitarbeiter produziere nur zusätzliche Komplexität innerhalb der Entscheidungsprozesse, die zu einer Verschleppung des Wandlungsprozesses führen kann und damit zu einer Gefährdung der Handlungsfähigkeit der Führung.⁴⁵⁰ Dem ist entgegenzuhalten, dass die Eröffnung von Partizipationschancen die Durchsetzung der Ergebnisse erheblich erleichtert. Auch wenn also die Planung des Veränderungsprozesses durch eine Mitarbeiterbeteiligung komplexer und komplizierter wird, lässt ihre positive Beeinflussung der anschließenden Umsetzung auf dem Wege der Akzeptanz Partizipation zu einer wichtigen Erfolgsdeterminante von Veränderungsprozessen werden.

Wenngleich die Idee der Partizipation also weitgehende Zustimmung findet, wird bei näherer Betrachtung der Realisierung in der Praxis allerdings deutlich, dass dem Konsens im Plädoyer für eine Beteiligung ein Dissens in den verfolgten Zielen, den Methoden, der Reichweite und den anzusprechenden Mitarbeitergruppen entgegensteht. So reicht das Begriffsverständnis der Mitarbeiterbeteiligung von der Unterrichtung der Betroffenen über Formen indirekter Beteiligung (z.B. durch Betriebsrat oder andere Interessenvertreter) bis hin zur direkten, unmittelbaren Beteiligung und Mitentscheidung aller betroffenen Mitarbeiter. Darüber hinaus kann sich die Beteiligung auf einzelne Gestaltungsfragen beziehen oder alle Phasen des Neuerungsprozesses umfassen. Im Fall der indirekten Partizipation ist die umfassende Information darüber, dass die Meinung der Unternehmensbasis bei der Projektplanung und -durchführung vertreten wird, si-

⁴⁴⁸ Vgl. Staehle, W. H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen, S. 508ff.

⁴⁴⁹ Vgl. Gaßner 1999, S. 186ff.

⁴⁵⁰ Vgl. Vorwerk 1994, S. 30ff.

cherzustellen.⁴⁵¹ Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass der Begriff der Partizipation in der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur „zu einem Sammelname[n] für eine Vielzahl von Maßnahmen, Instrumenten, Modellen, Programmen und Forderungen geworden ist, die eine vermehrte Berücksichtigung des Menschen in der Organisation zum Gegenstand haben“.⁴⁵² Es muss also zwischen verschiedenen Ausprägungen und Formen der Partizipation unterschieden werden⁴⁵³:

- **Indirekte Partizipation:** Mittelbare Teilhabe der Mitarbeiter durch Repräsentanten, z.B. Betriebsrat
- **Direkte Partizipation:** Unmittelbare persönliche Mitwirkung an Entscheidungen

Anzustreben ist, die Betroffenen in die Erarbeitung von Soll-Vorstellungen, die sie selbst umsetzen sollen, so umfänglich wie möglich einzubeziehen; nur dann kann von authentischer Partizipation die Rede sein⁴⁵⁴, die sowohl kognitive als auch affektive Wirkungen im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen nach sich zieht.⁴⁵⁵

2.2.3.8 Psychologische Faktoren

Indem Veränderungsprozesse neben sachlichen insbesondere auch psychologische Phänomene bei den Betroffenen bewirken, die sich auf Aspekte wie Akzeptanz, Identifikation, Motivation, Zufriedenheit, Widerstand und Bedürfnisse erstrecken, ist die Einstellung der Betroffenen ein wichtiger Faktor für den Erfolg solcher Maßnahmen. All diese Begriffe, die in unterschiedlichen Kontexten und Abschnitten dieser Arbeit relevant sind, sollen hier in einem systematischen Zusammenhang betrachtet werden.

Bereits die Definition des Begriffs der Einstellung macht deren Verhaltensrelevanz deutlich. So bezeichnet man als Einstellung die „gelernte, relativ stabile Bereitschaft einer Person, sich gegenüber einem Einstellungsobjekt konsistent (mehr oder weniger) positiv / negativ zu verhalten“⁴⁵⁶. Eine Änderung der Einstellung einer Person ist also notwendige Voraussetzung für eine dauerhafte und nachhaltige Verhaltensänderung.

⁴⁵¹ Vgl. Gaßner 1999, S. 186ff.

⁴⁵² Rosenstiel, L. v. (1987): Partizipation und Veränderung im Unternehmen. In: Rosenstiel, L. v.; Eisdler, H. E.; Streich, R. K.; Rau, S. (Hrsg.): Motivation durch Mitwirkung. Stuttgart: USW, S. 2.

⁴⁵³ Vgl. Staehle 1999, S. 508ff.

⁴⁵⁴ Vgl. Glasl 1983, S. 74ff.

⁴⁵⁵ Vgl. Breisig 1990, S. 137.

⁴⁵⁶ Gaßner 1999, S. 90.

Dies lässt sich jedoch nur allmählich erreichen, so dass Organisationsentwicklungsprozesse, die auf Veränderungen abzielen, ausreichend Zeit benötigen.⁴⁵⁷

Im wesentlichen lassen sich fünf ursächliche psychologische Bedingungen für Veränderungen nennen⁴⁵⁸, die dann die genannten Phänomene auslösen und nach sich ziehen:

- **Wissen:** Wissen über den Zusammenhang von Problem und Problemlösung
- **Können:** Fähigkeiten und Fertigkeiten
- **Wollen:** Veränderungsbereitschaft; subjektive Wahrnehmung eines Problemdrucks; Bereitschaft, eingefahrene Wege zu verlassen; Motivation, Werte
- **Dürfen:** Normen und Regelungen
- **Situative Ermöglichung:** Hemmende oder begünstigende äußere Umstände

Einige dieser Ursachen sind im Individuum selbst verankert. Andererseits bewegt sich jeder Mensch auch in einem Umfeld, das sein Verhalten ebenfalls beeinflusst. Da das menschliche Verhalten immer eine Funktion aus Person und Umwelt ist⁴⁵⁹ – die Motivation einer Person ist immer auch abhängig von der motivierenden Situation⁴⁶⁰ –, beeinflussen sich all diese Bedingungen wechselseitig. So ist beispielsweise das Wollen eng mit dem Können verknüpft. Allein das Wissen, etwas gut zu können, ist in der Regel eine sehr starke Motivation, etwas auch gerne zu tun (es gibt keinen Profiskifahrer, der nicht gerne Ski fährt). Vor diesem Hintergrund ist der Aufbau von Kompetenzen, z.B. im Rahmen von Personalentwicklung, selbst eine starke Quelle der Motivation. Andererseits stellen Defizite in einem der Punkte gravierende Change-Blockaden dar⁴⁶¹, so dass diese Faktoren bei der Planung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen, sollen sie erfolgreich sein, berücksichtigt werden müssen.⁴⁶² Bei den Betroffenen muss also zunächst ein Bedürfnis nach der Beschäftigung mit einem Thema erzeugt werden, z.B. in dem hier interessierenden Kontext mit Führungsfragen; dies kann gelingen über den Weg eines subjektiv empfundenem Problemdrucks, für den aber häufig zunächst ein kausales Bewusstsein geweckt werden muss. Erst wenn die Mitarbeiter für ein

⁴⁵⁷ Vgl. Schanz 1982; Dürscheid 1994, S. 40ff.

⁴⁵⁸ Vgl. Rosenstiel, L. v. (1994): Mitarbeitermotivation in schwierigen Zeiten. Veröffentlichter Vortrag im Rahmen des Marketingsymposiums 1994 der Druckhaus Haberbeck GmbH. Lage und Lippe: Haberbeck, S. 3; Beriger, Wyssen 1998, S. 46ff.

⁴⁵⁹ Vgl. Rheinberg, F. (1995): Motivation. Stuttgart, Berlin und Köln: Kohlhammer, S. 46.

⁴⁶⁰ Vgl. Rosenstiel 1994, S. 4.

⁴⁶¹ Vgl. Beriger, Wyssen 1998, S. 46ff.

⁴⁶² Vgl. Wunderer, Heibült 1986, S. 5.

Problemfeld sensibilisiert sind, sind sie bereit, ihre eigene Verhaltenssituation kritisch zu untersuchen. Im Sinne einer Selbstdiagnose gelangen Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern selbst zur Erkenntnis bestimmter Mängel ihrer Situation, z.B. ihrer Führung; auf dieser Basis lässt sich die gemeinsame Formulierung neuer Sollvorstellungen, die ihrem Bewusstsein angemessen und Ausdruck ihrer Wertvorstellungen sind, herbeiführen.⁴⁶³ Veränderungen, die auf diesem, wiederum als partizipativ zu bezeichnenden Wege initiiert werden, führen zu einer Identifikation der Betroffenen mit den intendierten Zielen, die wiederum ihre Zufriedenheit und damit auch die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bzw. der gesamten Organisation fördert; ein Zusammenhang, der – wie bereits dargestellt – als gesichert gilt.⁴⁶⁴ Systematisch betrachtet lassen sich also drei Kriterien für den Erfolg von Veränderungsvorhaben ausmachen⁴⁶⁵:

- Erkenntnis bei der Mehrheit wichtiger Entscheidungsträger, dass ein Veränderungsbedarf existiert
- Ausmaß und Qualität der Einbeziehung von Organisationsmitgliedern in die Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen. Methoden zur Veränderung der Organisation haben dann die besten Realisierungschancen und die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit, wenn sie unter Einbeziehung der Wünsche und Hoffnungen der Beteiligten und Betroffenen, d.h. partizipativ durchgeführt werden.⁴⁶⁶
- Bereitschaft, Risiken einzugehen oder eingefahrene Wege zu verlassen

Darüber hinaus lässt sich die Akzeptanz der Betroffenen für die Veränderung fördern, indem zusätzlich folgende Bedingungen bzw. Prinzipien berücksichtigt werden⁴⁶⁷:

- Sinn und Erklärbarkeit der Veränderung, damit diese als sinnvoll bzw. notwendig betrachtet werden kann
- Vorhersehbarkeit und Transparenz durch Zielvorgaben

⁴⁶³ Vgl. Glasl 1983, S. 74ff.

⁴⁶⁴ Vgl. Mayer, H. O. (2000): Identifikation als Motivationskonzept (post)moderner Unternehmen. In: Lehner, M.; Wilms, F. E. P.: Führung und Zusammenarbeit. Wandel und Kontinuität in Organisationen. Band 1. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin, S. 57ff.

⁴⁶⁵ Vgl. Schubert 1998, S. 133f.

⁴⁶⁶ Vgl. Koch, U.; Meuers, H.; Schuck, M. (Hrsg.) (1980): Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Frankfurt: Lang, S. 11.

⁴⁶⁷ Vgl. Frey, D.; Brodbeck, F. C.; Schulz-Hardt, S. (1999): Ideenfindung und Innovation. In: Raffel, G.; Biehler, B.; Cisik, A. J.; Frey, D.; Schulz-Hardt, S. (Hrsg.): Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Göttingen: Hogrefe, S. 133.

- Beeinflussbarkeit durch Einbindung der Betroffenen
- Aufzeigen des Nutzens
- Aufzeigen eines klaren neuen Anforderungsprofils und der veränderten Erwartungen

Werden all diese Kontextfaktoren optimal berücksichtigt und gestaltet, dann kommt ein zusätzliches Phänomen zur Geltung, das den Veränderungsprozess, so er einmal erfolgreich in Gang gesetzt wurde, trägt und befördert: Nichts begeistert Menschen mehr als ihr eigener Fortschritt; dieser wiederum ist ein Merkmal erfolgreicher Lernprozesse.⁴⁶⁸

So lässt sich festhalten, dass es zentrale Aufgabe im Unternehmen, und hier wiederum Aufgabe des Personalmanagements in seiner Rolle als Change Agent ist, Rahmenbedingungen im Sinne einer situativen Ermöglichung zu schaffen, die das Wechselspiel von Person und Situation in eine motivierende Richtung lenken.⁴⁶⁹ Wenn diese Bedingungen direkt in der Organisation statt in externen Seminaren geschaffen werden, dann kommt es nicht nur zu organisationalem Lernen, sondern auch der Transfer des Gelernten in den Unternehmensalltag ist für den einzelnen Mitarbeiter leichter möglich und besser gesichert, wird dort verstärkt. Daraus ergibt sich, wie schon im Kontext der Personalentwicklung angedeutet, eine Vorteilhaftigkeit von internen Projekten im Team als geeignete Form des Lernens, das sowohl sachliche als auch psychologische Aspekte berücksichtigt. Die partizipative Erarbeitung von Führungsgrundsätzen als internes Projekt kann Einstellung, Zufriedenheit, Motivation, Akzeptanz und Identifikation herbeiführen und dabei Widerstände gegenüber Veränderungen abbauen, was schließlich Leistungsfähigkeit und damit Erfolg des Unternehmens steigert. Damit lässt sich der unmittelbare Zusammenhang zwischen Psychologie und Strategie, oder noch weitergehend zwischen Psychologie und Unternehmenserfolg verdeutlichen.

2.2.3.9 Projektarbeit im Team

Nachdem die Projektarbeit im Team als die geeignete Methode der Organisationsentwicklung mit dem Ziel des individuellen und organisationalen Lernens sowie der originären Möglichkeit, authentische Partizipation zu realisieren, deklariert wurde, soll sie hier ausführlicher dargestellt werden.

⁴⁶⁸ Vgl. Wohlgemuth 1989, S. 40.

⁴⁶⁹ Vgl. Rosenstiel 1994, S. 4.

Projekte lassen sich charakterisieren als zeitlich befristete, außergewöhnliche Vorhaben, die relativ komplex und neuartig sind, oft einmalig, und funktionsübergreifendes Wissen erfordern. Im Erfolgsfall stellen sie einen Kristallisationspunkt, eine Keimzelle für die lernende Organisation dar und übernehmen die Funktion eines Katalysators für den Unternehmenswandel.⁴⁷⁰ Projektarbeit als abgegrenzte Organisationsform weist folgende Merkmale auf:⁴⁷¹

- Komplexe, bereichsübergreifende und arbeitsteilige Änderungsvorhaben
- Eigene Organisation zur effektiven und effizienten Durchführung
- Vorhaben mit klarem Anfang und Ende
- Kosten-Nutzen-Relation bestimmter Größenordnung

Dabei liegt die Effizienz der Methode darin, arbeitsnah reale Lernprozesse zu initiieren, die aufgrund der Selbststeuerung in den Gruppen sehr zielgerichtet und damit äußerst effizient ablaufen. Der typische Verlauf des Projektprozesses lässt sich durch folgende Phasen kennzeichnen⁴⁷²:

- Projektinitiative: Formulierung von Thema und Zielsetzung sowie bekannten Problemfeldern
- Erstellung einer Projektskizze: Auseinandersetzung mit dem Projektthema
- Ausarbeitung des Projektplanes
- Projektdurchführung
- Projektpräsentation

Empfehlenswert ist die Einführung einer Feedbackrunde am Ende jeder Teamsitzung als Hilfsmittel, um den Teilnehmern eine ständige Reflexion zu ermöglichen und so die psychologische Entwicklung im Rahmen des Veränderungsvorhabens zu integrieren.⁴⁷³

Wie bereits erwähnt, ist Projektarbeit im Team eine typische Form, um Organisationsentwicklungsprozesse durchzuführen; hieraus entsteht organisationales Lernen.⁴⁷⁴ Dabei

⁴⁷⁰ Vgl. Krüger, W. (1995): Projektmanagement und Führung. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1781.

⁴⁷¹ Vgl. Grass, B.; Pleuger, G. (1998): Projekte als Instrument der Personalentwicklung in Unternehmen und Hochschulen. In: Personal, 8, 1998, S. 376ff.

⁴⁷² Vgl. Frank, G. P. (1996): Projektarbeit als effizientes Weiterbildungs-Instrument. In: Personalführung, 5, 1996, S. 378ff.

⁴⁷³ Vgl. Beriger, Wyssen 1998, S. 46ff.

⁴⁷⁴ Vgl. French, Bell 1994, S. 85.

war die Notwendigkeit des Team-Lernens in Organisationen noch nie so groß wie heute. Teams werden zunehmend zu wichtigen Lerneinheiten in Organisationen. Grund hierfür ist die Tatsache, dass die Arbeit in der Organisation vorrangig von Arbeitsgruppen verschiedenster Art ausgeführt wird.⁴⁷⁵ Wenn Teams lernen, werden sie zu einem Mikrokosmos für das Lernen in der ganzen Organisation. Gewonnene Einsichten werden in die Tat umgesetzt. Entwickelte Fähigkeiten können weitergegeben werden. Die Leistungen des Teams können zum Vorbild und Maßstab für das gemeinsame Lernen in der Gesamtorganisation werden. Aber auch im Hinblick auf individuelle Personalentwicklung kommt der Projektarbeit und dem damit verbundenen gezielten Einsatz von Mitarbeitern in den Unternehmen eine immer größere Bedeutung zu.⁴⁷⁶ Es handelt sich dabei um Personalentwicklung „on-the-Job“⁴⁷⁷. Untersuchungen belegen, dass die Mitarbeit im Projektteam eine der wirksamsten Formen der Personalentwicklung ist und potenziell Auswirkungen auf zahlreiche Kompetenzen hat: Einfühlungsvermögen, kommunikative Fertigkeiten, Kooperationsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und in etwas geringerem Maße interne Netzwerkbildung, Veränderungskompetenz und Innovationsfähigkeit. Voraussetzung ist dabei Eigeninitiative des Mitarbeiters.⁴⁷⁸ Die Empfehlung, interne Projekte gezielt als Instrumente der Personalentwicklung einzusetzen, entspricht der immer wichtiger werdenden Maxime der betrieblichen Weiterbildung „zurück zur Wirklichkeit“⁴⁷⁹. Trainings mit fiktiven Simulationen sind inzwischen vom unmittelbaren Bezug zur Realität verdrängt worden. Statt dessen wird immer häufiger die Durchführung von Praxisprojekten initiiert, bei denen Mitarbeiter in die Lösung aktueller unternehmerischer Aufgabenstellungen vor Ort einbezogen werden.⁴⁸⁰ Hintergrund ist das sogenannte handlungsorientierte Lernen als didaktisches Leitprinzip, auch ‚action learning‘ genannt, das sich wie folgt kennzeichnen lässt⁴⁸¹:

⁴⁷⁵ Vgl. Senge 2001, S. 287.

⁴⁷⁶ Vgl. Krüger 1995, S. 1781.

⁴⁷⁷ Vgl. Grass, Pleuger 1998, S. 376ff.

⁴⁷⁸ Vgl. Friedrichs, H. (2003): Entdecke die Möglichkeiten: Die „Toolbox Kompetenzentwicklung“. In: Personalführung, 4, 2003, S. 45.

⁴⁷⁹ Vgl. Frank 1996, S. 378ff.

⁴⁸⁰ Vgl. Grass, Pleuger 1998, S. 376ff.

⁴⁸¹ Vgl. Frank 1996, S. 378ff.

- **Ganzheitlichkeit:** Die praktische Anwendung auf konkrete Inhalte erfordert einerseits den Erwerb theoretischen Wissens, andererseits verhaltensbezogene Komponenten, z.B. Methoden zur Beschaffung und Analyse von Informationen.
- **Arbeitsweltnähe:** Die einzelnen Lernsituationen repräsentieren das gegenwärtige und / oder auch das sich bereits abzeichnende zukünftige Arbeiten.
- **Flexibilität:** Realistische Lernsituationen erfordern ein situationsbezogenes Handeln; anstelle statischer Checklisten und jeweils gleicher Abläufe ist es notwendig, sich sehr flexibel auf die jeweilige Situation einzustellen.

Elementarer Bestandteil der hier angesprochenen Handlungskompetenz ist dabei die sogenannte Selbstlern- und Selbstorganisationsfähigkeit des einzelnen. Wenn dieser Lernprozess als Teamlernprozess stattfindet, dann kommt eine ganze Reihe wichtiger Verhaltenskriterien zu dem Lernzielkatalog hinzu, z.B. Kommunikation und Konfliktfähigkeit; man spricht von sozialer Handlungskompetenz.

Charakterisieren lässt sich das Teamlernen als der Prozess, durch den eine Gruppe ihre Fähigkeit, die angestrebten Ziele zu erreichen, kontinuierlich ausrichtet und erweitert. Lernen definiert sich vor allem durch die Gestaltung und Lösung konkreter Arbeitsaufgaben, die aus betrieblichen Ernstsituationen generiert wurden. Auf diese Weise lassen sich Lern- und Arbeitsprozesse optimal integrieren und aufs engste verzahnen. Voraussetzung ist dabei ein hohes Maß an Autonomie, Selbstorganisation und Selbststeuerung seitens der Gruppen sowie Eigenverantwortlichkeit in Bezug auf die „Produktqualität“.⁴⁸² Voraussetzung ist weiterhin ein kooperativer Führungsstil, der in der Projektarbeit selbst realisiert und gelebt werden muss; dieser kann wiederum über Führungsgrundsätze in die Organisation eingeführt werden, z.B. indem die Erarbeitung der Führungsgrundsätze in Projektform geschieht. Mit anderen Worten: Projektarbeit selbst erfordert einen kooperativen Führungsstil, so dass die hier empfohlene Vorgehensweise bereits die Verwirklichung der Ziele, die Realisierung einer kooperativen Führung antizipiert, impliziert und umsetzt.

Schließlich stellt der Ansatz des Teamlernens an aktuellen unternehmensrelevanten Themen nicht nur eine effiziente Form betrieblichen Lernens dar, sondern repräsentiert zugleich eine Art Inhouse-Consulting; die Lösung der organisationsinternen Fragestellungen sind Voraussetzung für die Entwicklung des Unternehmens. Dabei beeinflusst

⁴⁸² Münch 1995, S. 47.

die Wahl des zu bearbeitenden Themas wiederum den Erfolg der gesamten Projektarbeitsmethode unmittelbar.⁴⁸³ Insgesamt lassen sich die Faktoren, die für eine ergebnisorientierte Projektarbeit und Prozessdurchführung entscheidend sind, folgendermaßen zusammenfassen⁴⁸⁴:

- Veränderungsnotwendigkeit und Veränderungsbereitschaft bei Unternehmensleitung und Projektteilnehmern
- Einbettung des Projektes in das Unternehmen
- Gewährleistung der notwendigen materiellen und immateriellen Rahmenbedingungen
- Konzeption, Planung und Implementierung des Projektthemas
- Durchführung einer Problemanalyse
- Sicherung der Realisierbarkeit der Ziele
- Formulieren und Verfolgen der Ziele
- Variabilität und Reversibilität des Prozesses
- Projektvorgaben und Zusammensetzung des Projektteams
- Definition der Rolle der Projektbegleitung und Prozessverantwortlichen
- Information, Kommunikation und Dokumentation des Prozesses
- Abschluss und Implementierung
- Messung und Evaluation der Projektergebnisse

Werden diese Voraussetzungen beachtet, dann lassen sich mit der Projektarbeit folgende Wirkungen herbeiführen⁴⁸⁵:

- Bearbeitung konkreter Aufgaben durch übergreifende Teamarbeit
- Stärkung der Eigeninitiative
- Motivation durch praxisbezogene Themen
- Förderung des Verständnisses von Zusammenhängen
- Unmittelbarer Transfer der Ergebnisse in den Organisationsalltag
- Effizienzsteigerung einzelner Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen durch Vernetzungsaspekte

⁴⁸³ Vgl. Frank 1996, S. 378ff.

⁴⁸⁴ Vgl. Loidl, R.; Laskowski, W. (2000): Prozesse der Unternehmensreorganisation am Beispiel der Entwicklung und Einführung neuer Arbeitszeitmodelle. In: Funder, M.; Euler, H. P.; Reber, G. (Hrsg.): Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation. Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung. Linz: Trauner, S. 191ff.

⁴⁸⁵ Vgl. Frank 1996, S. 378ff.

- Nutzung der Ergebnisse und ihrer Präsentation zu Zwecken der Potenzialeinschätzung
- Förderung einer Inhouse-Problemlösungskompetenz

Für die Mitarbeiter, die an der Projektarbeit teilnehmen, ergeben sich folgende Vorteile⁴⁸⁶:

- Verstehen der wichtigsten Zusammenhänge im Unternehmen
- Klare Verantwortungsübernahme im Projekt
- Vielfalt von Einflussmöglichkeiten durch den unternehmerischen Freiraum im Projekt
- Chance zur Persönlichkeitsentwicklung als Folge neuartiger Aufgaben und Erfahrungen
- Einarbeitung in andere (neue) Fachgebiete
- Erfahrungszuwachs in systematischer Denk- und Arbeitsweise, Konfliktlösung etc.
- Schulung in sozialen Kompetenzen, z.B. Teamfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein
- Verbesserung der methodischen Fähigkeiten, z.B. Projektmanagement

Eine Gefahr, die die Projektarbeit nach sich ziehen kann, soll hier nicht unberücksichtigt bleiben. Häufig führt die Teilnahme an einer solchen Maßnahme zu einer hohen zeitlichen Belastung für die Projektbeteiligten. Daher sollte die Planung des Projektes und seiner Durchführung auch unter diesem Aspekt sehr sorgfältig geschehen und die Teilnahme jedes einzelnen Mitarbeiters genau auf zeitliche Realisierbarkeit hin überprüft werden, um unnötige Stresssituationen und Frustrationen zu vermeiden. Vertretung durch Kollegen während der Zeit des Projektes oder vorübergehende Freistellung von Routinen des Tagesgeschäfts, soweit möglich, können hier Abhilfe schaffen.

Zusammengefasst lässt sich Projektmanagement als ein sehr wirkungsvolles, effizientes und im übrigen auch ausgesprochen kostengünstiges Instrument der Unternehmensführung beurteilen⁴⁸⁷, indem sich auf diesem Wege organisationales Lernen, individuelle

⁴⁸⁶ Vgl. Grass, Pleuger 1998, S. 376ff.

⁴⁸⁷ Vgl. Pfeifer, B. (1989): Konflikt und Stress im Projekt. Eine organisationspsychologisch-pädagogische Feldstudie über Projektmanagement. München: Profi-Druck, S. 18ff.; Frank 1996, S. 378ff.

Personalentwicklung und internes Consulting zugleich realisieren lassen. Voraussetzung ist ein partnerschaftlicher Führungsstil auf allen Führungsebenen.

2.2.3.10 Rolle des Beraters

Wie bereits in verschiedenen Zusammenhängen erwähnt, empfiehlt es sich häufig, einen Organisationsberater als Prozessberater in Rahmen eines Veränderungsprojektes hinzuzuziehen (zu den Vorteilen, die dadurch entstehen, vgl. Kap. 2.1.18). Daher soll im folgenden die konkrete Rolle, die der Berater im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses übernimmt, ausführlicher charakterisiert werden.

Indem Organisationsentwicklung davon ausgeht, dass sich erfolgreiche Innovationen nur dann erreichen lassen, wenn sie von den unmittelbar Betroffenen entwickelt, unterstützt und durchgeführt werden, muss die Beratung in diesem Kontext eine gemeinsame Problemdefinition, Diagnose und Veränderung der Organisation von seiten der Mitglieder in enger Zusammenarbeit mit dem Berater implizieren. Der Schwerpunkt liegt dabei auf einer Verbesserung der Problemlösungskapazitäten von Organisationen und ihrer Mitglieder sowie auf der Steigerung ihrer Anpassungsfähigkeit an die vorhandenen und zukünftigen Umweltbedingungen.⁴⁸⁸ Die Prozessberatung als Methode der Organisationsentwicklung ist daher eine Interventionsform, die dem Klienten helfen soll, Ereignisse und Probleme in seinem Umfeld wahrzunehmen, besser zu verstehen und in Handlungen umzusetzen. Die Betroffenen sollen befähigt werden, nach unvoreingenommener Analyse die zweckmäßigste Lösung selbst zu finden.⁴⁸⁹ Es findet also bewusst keine Gestaltungsvorgabe statt. So übernimmt der Berater die Rolle eines Verfahrensspezialisten. Er ist insbesondere in seiner Methodenkompetenz gefordert, d.h. seine Aufgabe besteht darin, verschiedene Verfahren und Instrumente der Projektgestaltung zur Verfügung zu stellen, den Arbeitsprozess in Gang zu setzen und zu strukturieren. Neben seiner Rolle als fachlicher Experte ist er auch in der Rolle eines Integrators gefordert. Wichtig bei alledem ist, dass der Berater zwar methodische Hilfestellung leistet, nicht aber die Ergebnisse oder Inhalte, z.B. von Führungsleitsätzen, vorgibt.⁴⁹⁰ Eine weitere Gefahr, mit der er umgehen muss, besteht in einer möglichen Rückdelegation

⁴⁸⁸ Vgl. Sievers 1980, S. 63ff..

⁴⁸⁹ Vgl. Busch, R. (Hrsg.) (2000): Change Management und Unternehmenskultur. Konzepte in der Praxis. München und Mering: Hampp, S. 36.

⁴⁹⁰ Vgl. Müller 1994, S. 159ff..

der Gruppe, wenn diese selbst im Prozess nicht weiterkommt; hier leistet der Prozessberater die bereits erwähnte Hilfe zur Selbsthilfe.⁴⁹¹ So lässt sich die Rolle des Beraters im Rahmen der Organisationsentwicklung als die eines Begleiters in realen Problemsituationen charakterisieren.

Übernommen werden kann diese Aufgabe von externen Unternehmensberatern; zunehmend sollte sie jedoch von ausgebildeten Personalmanagern und -entwicklern ausgeübt werden⁴⁹², die damit die Rolle des Change Agents, wie es der Ansatz des modernen Personalmanagements (vgl. Kap. 2.2.1) vorsieht, realisieren.

2.2.4 Synthese von Inhalt und Methode – Erarbeitung von Führungsgrundsätzen im Rahmen von Organisationsentwicklung

Fasst man die bisherigen Erkenntnisse aus Theorie und Empirie zusammen, dann ergeben sich zwei mögliche Perspektiven:

- **Führungsgrundsätze stellen einen konkreten Inhalt dar, ein Instrument, das zum Beispiel mittels der Methode der Organisationsentwicklung erarbeitet werden kann:** Führungsgrundsätze stellen ein auf gemeinsamen Werten in einer Organisation basierendes Instrument dar, das die Optimierung von Führung und Kooperation intendiert. Gleichzeitig verdeutlichen sie den Stellenwert der Führung und setzen einen geplanten Änderungsprozess in Gang, der letztlich auf die Steigerung der Leistung der Mitarbeiter sowie der gesamten Organisation und damit ihres Erfolges gerichtet ist. Indem sie bestimmte Verhaltensstandards und Aufgaben festlegen, sind sie geeignet, heterogene Menschen und Verhaltensstile anzupassen, „auf einen Nenner zu bringen“⁴⁹³ und damit Klarheit und Verhaltenssicherheit im Unternehmen herzustellen. Entscheidende Bedingung für die Konsensfindung und das organisationale Lernen sowie die Initiierung des Wandels ist der Prozess der Erarbeitung der Führungsgrundsätze; hier bedarf es einer konkreten Methode, die als Voraussetzung für die Realisierung der angestrebten Ziele zu einem entsprechenden ‚commitment‘ innerhalb der Organisation führt. Optimal geeignet erscheint hier die Vorgehensweise der Organisationsentwicklung.

⁴⁹¹ Vgl. Glasl 1983, S. 74ff.

⁴⁹² Vgl. Lang 2003.

⁴⁹³ Meyer 1985, S. 67.

- **Organisationsentwicklung lässt sich charakterisieren als eine prozessuale Methode, die zum Beispiel für die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen herangezogen werden kann:** Als Veränderungsmethode, die auf einer bestehenden Unternehmenskultur mit ihren impliziten Werten aufsetzt und gekennzeichnet ist durch Partizipation und Selbststeuerung sowie Reflexion der Betroffenen im Rahmen von Teamprozessen, berücksichtigt Organisationsentwicklung die Bedürfnisse der Mitarbeiter und der Organisation gleichermaßen. Basierend auf der Annahme, dass die Beteiligung der Betroffenen für die Akzeptanz und Wirksamkeit von geplanten Veränderungen notwendige Voraussetzung ist⁴⁹⁴, besteht ihre Bedeutung in der Förderung der Anpassungsfähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder an Veränderungen sowie in der Weiterentwicklung von Strukturen, Prozessen und Personen. So tragen Organisationsentwicklungsprozesse auf dem Wege des individuellen und organisationalen Lernens dazu bei, Problembewusstsein zu wecken und gleichzeitig das nötige Know-how für ein Veränderungsmanagement zu vermitteln. Zudem wird die Entwicklung von sozialen Netzwerken systematisch angeregt und gefördert. Schließlich sichert das Paradigma der Aktionsforschung, das sich im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen anbietet, die Rückkopplung der Prozessergebnisse an die Beteiligten und legt zudem die Rolle des Forschers als Teilnehmer am Geschehen fest. Indem Organisationsentwicklung die Arbeit an einem realen Thema sowie den damit verbundenen Problemdruck voraussetzt, stellt sich die partizipative Erarbeitung von Führungsgrundsätzen, die zugleich einen organisationsübergreifenden Veränderungsprozess in Gang setzen soll, als ideales Einsatzgebiet für diese Methode dar.

Auch wenn üblicherweise vorrangig die Wirkung der Methode auf den Inhalt analysiert wird – die partizipative Führungsgrundsätzeerarbeitung im Rahmen der Organisationsentwicklung schafft die Erfolgsvoraussetzungen für ihre Implementation⁴⁹⁵ – ist es von Nutzen, auch die umgekehrte Betrachtung anzustellen: Welche Wirkung haben Führungsgrundsätze auf die Entwicklung der Organisation? Indem sie im Sinne einer ‚Unfreezing-Phase‘ zentrale Problemfelder im Führungs- und damit in den Arbeitspro-

⁴⁹⁴ Vgl. Wunderer, Klimecki 1990, S. 48.

⁴⁹⁵ Vgl. Bleicher 1994, S. 65.

zessen thematisieren⁴⁹⁶, können Verhaltensgrundsätze Anstoß für umfassende Organisationsentwicklungsprozesse sein. Neben der Vermittlung von Kenntnissen über Führungsprozesse geben sie einen Orientierungs- und Handlungsrahmen für deren Gestaltung vor und können – auf dem Weg der Einsicht in die Notwendigkeit bei den Betroffenen⁴⁹⁷ – letztlich zu übergreifenden Veränderungen von Strukturen und Prozessen führen, was wiederum charakteristisch ist für die ‚Changing-Phase‘ der Organisationsentwicklung. Schließlich führt die Umsetzung der Führungsgrundsätze zur Sicherung von Verhaltenserwartungen und damit zu einer – den Organisationsprozess im Sinne der ‚Refreezing-Phase‘ abschließenden – Stabilisierung der Organisation. Zudem haben Führungsgrundsätze eine ganz pragmatische Funktion bei der Organisations- und Personalentwicklung. Werden sie als Lernziele zur Gestaltung von Führungsbeziehungen unter Mitwirkung der Betroffenen systematisch entwickelt und erst als Ergebnis dieses Prozesses in einem systematisierten Katalog von Führungsgrundsätzen beschrieben, dann repräsentieren sie das Produkt ständig ablaufender Organisations- und Personalentwicklungsprozesse.⁴⁹⁸ Günstig ist dabei die Anwendung der in der Literatur bislang kaum zu findenden induktiven Organisationsentwicklungsstrategie, bei der die Arbeit an konkreten Fragen und Problemen des Arbeitsalltags ansetzt, die von den Betroffenen selbst als änderungsbedürftig erlebt werden.

So hergeleitet, lässt sich festhalten, dass die kausale Betrachtung in nur einer Richtung der Komplexität der hier behandelten Themengebiete nicht gerecht wird. Vielmehr bietet sich, um die wechselseitige Bezogenheit sowie die zahlreichen identifizierten Schnittstellen zu nutzen, eine Verknüpfung von Inhalt und Methode, von Instrument und zugehörigem Erarbeitungsprozess an, so dass die **optimale Vorgehensweise**, deren Entwicklung Ziel dieser Arbeit ist und dem vorzustellenden **SynFO-Modell**, das eine Synthese aus Führungsgrundsätzen und Organisationsentwicklung realisieren soll, seinen Namen gibt, **in der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen im Rahmen von Organisationsentwicklung** gesehen wird. Auf diese Weise lässt sich auch – indem Führungsgrundsätze einerseits Ausdruck der bestehenden gemeinsamen Werte, gleichzeitig durch ihren Erarbeitungsprozess aber wiederum geeignet sind, diese durch die Betroffenen selbst evolutionär zu verändern – die in einer Organisation bestehende Un-

⁴⁹⁶ Vgl. Wunderer, Heibült 1986, S. 9.

⁴⁹⁷ Vgl. Glasl 1983, S. 74ff.

⁴⁹⁸ Vgl. Wunderer 1983a, S. 47ff.

ternehmenskultur berücksichtigen und zugleich weiterentwickeln, um so die Organisation an veränderte Anforderungen anzupassen, ohne bestehende Werte zu zerstören; eine Möglichkeit, mit der bereits erwähnten Dialektik von Kontinuität und Veränderung umzugehen. Auf diese Weise wird der Erkenntnis Rechnung getragen, dass Methoden zur Veränderung der Organisation dann die besten Realisierungschancen und die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit aufweisen, wenn sie unter Einbeziehung der Betroffenen durchgeführt werden.⁴⁹⁹ Darüber hinaus realisiert dieser Ansatz, dem Trend in der Forschung sowie in der betrieblichen Praxis folgend, die **Integration und Synthese von Organisations- und Personalentwicklung**, die beide als Subsysteme des Personalmanagements und zugleich als interne Bedingungsgrößen für die Gestaltung einer lernenden Organisation⁵⁰⁰ anzusehen sind. So wird eine umfassende Kompetenzentwicklung sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene möglich, die sowohl sachliche als auch affektive Wirkungen umfasst. Auch die Verzahnung von Forschung und Aktion sowie die ständigen Rückkopplungsschleifen, die – entgegen den üblichen Empfehlungen für typische Vorgehensweisen zur Erarbeitung von Führungsgrundsätzen – durch die Methode der Aktionsforschung zu einem Merkmal des hier beschriebenen Erarbeitungsprozesses werden, sind in der Lage, mobilisierende Wirkung zu entfalten und damit zu einer zusätzlichen Optimierung des gesamten Prozesses beizutragen.

Dabei ist zu berücksichtigen und als Erfolgsprämisse anzunehmen, dass die Erarbeitung und Einführung von Führungsgrundsätzen nur über einen langfristigen Entwicklungs- und Lernprozess zu erreichen ist, bei dem sich kaum kurzfristige Erfolge zeigen werden.⁵⁰¹ Dem Prinzip der Organisationsentwicklung folgend, ist die Entwicklung der Leitsätze nicht als isolierte Einzelmaßnahme zu verstehen, sondern als Teil eines umfassenden modernen Veränderungsmanagements und damit als konsequente Investition in die Organisation.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen nach der Methode der Organisationsentwicklung nicht schematisch nach einem allgemeinen ‚Rezept für den Wandel‘ durchgeführt werden kann. Statt dessen besteht die

⁴⁹⁹ Vgl. Koch, Meuers, Schuck 1980, S. 11.

⁵⁰⁰ Für eine ausführliche Herleitung des Begriffs vgl. Berthel 2000.

⁵⁰¹ Vgl. Wunderer, Heibült 1986, S. 69.

Herausforderung darin, auf die spezielle Situation der Organisation und ihrer Kultur abgestimmte Entwicklungsschritte anzuregen, die der sich aus dem Spannungsverhältnis individueller und systemischer Ansprüche ergebenden Konflikthandhabung Rechnung tragen.⁵⁰² **Damit werden Führungsgrundsätze zu einer Keimzelle für einen umfassenden, von den Betroffenen erarbeiteten Prozess des Wandels in einer Organisation, dessen partizipativer Ansatz auf Basis der Organisationsentwicklung die Akzeptanz der Organisationsmitglieder sichert und auf dem Wege der Kompetenzentwicklung ihre gesamte Leistungsfähigkeit steigert.**

Auch wenn all diese Erkenntnisse und Zusammenhänge nun theoretisch geklärt wurden, bedarf es einer konkreten Vorgehensweise, sie in die Praxis umzusetzen. Insofern gilt es, Lernformen und Rahmenbedingungen zu finden, die dies ermöglichen; auf den Prämissen der Organisationsentwicklung beruhend soll dabei die vorhandene Unternehmenskultur berücksichtigt werden, damit das durch die Leitsätze zu regelnde Verhalten der Führungskräfte auch den geteilten Werten in einer Organisation entspricht. Daher soll im folgenden exemplarisch die spezifische Kultur der Branche, der das in dieser Arbeit untersuchte Fallunternehmen angehört, betrachtet werden, bevor anschließend ein theoriebasiertes Modell als Orientierungsrahmen für eine Veränderungsstrategie entwickelt wird, das den allgemein gewonnenen Erkenntnissen sowie den ermittelten kulturellen Spezifika Rechnung trägt, dabei aber trotzdem auf vergleichbare Kontexte übertragbar bleibt.

2.3 Charakterisierung des Verlagswesens vor dem Hintergrund allgemeiner wirtschaftlicher Tendenzen

In diesem Abschnitt soll ein kurzer Überblick über die Branche, der das Fallunternehmen angehört, skizziert werden. Schwerpunktmäßig werden zum einen die Grundzüge der Arbeitsweise eines Buchverlages dargestellt; dies dient der besseren Einordnung des in dieser Arbeit zu beschreibenden Modells in den konkreten organisatorischen Kontext, in dem es angewandt wurde. Zum anderen lassen sich einige allgemeine ökonomische Aspekte sowie Spezifika der Verlagsbranche identifizieren, die kurz zu erläutern sind, insbesondere in ihrem Einfluss auf das hier in Rede stehende Thema. So soll dieser

⁵⁰² Vgl. Rehn, G. (1980): Grundlagen und Problemstellung der Organisationsentwicklung. In: Koch, U.; Meuers, H.; Schuck, M. (Hrsg.) (1980): Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Frankfurt: Lang, S. 23.

Überblick darzulegen helfen, auf welcher Ausgangssituation die Modellkonzeption und deren praktische Anwendung, die Schwerpunkt dieser Arbeit ist, basiert bzw. wie sie diese als vorgegebene Prämisse heranzieht und zugrundelegt.

2.3.1 Arbeitsweise eines Verlages

Als Zentren der kreativen Umsetzung von Buchideen stellen Verlage eine Art Koordinationsinstanz zwischen Autoren, Herausgebern, Lektoren und Redakteuren, Grafikern und Herstellern, Druckern, Kaufleuten und Vertriebsexperten dar und nehmen zugleich eine bedeutende geistig-kulturelle Rolle wahr.⁵⁰³

Zu den Hauptaufgaben jeglicher Art von Verlagen gehören die Planung und Entwicklung eines Verlagsprogramms im Hinblick auf Käufer und Leser, die Gewinnung und Betreuung von Autoren, die Auswahl und Bearbeitung von Manuskripten, die Wirtschaftlichkeitsrechnung, die Herstellung, die vertriebliche Vermarktung inkl. der Werbung für einzelne Titel, der Verkauf und die Abwicklung von Nebenrechten. Man unterscheidet verschiedene Verlagsgattungen, wobei hier vornehmlich von den sogenannten Publikumsverlagen, zu denen auch das Fallunternehmen zählt, in Abgrenzung beispielsweise zu den sogenannten Wissenschaftsverlagen oder den Zeitschriftenverlagen, die Rede sein soll. Jene bedienen das allgemeine Publikum und sind spezialisiert auf Belletristik, Sachbücher oder auch Biographien.

So individuell und vielgestaltig die Buchproduktion ist, so komplex sind die entsprechenden Organisationsstrukturen der Verlage. Will man dennoch ein klassisches, idealtypisches Bild von Verlagen zeichnen, so zeigt sich, dass die meisten im wesentlichen nach folgendem Organisationsschema aufgestellt sind.⁵⁰⁴

⁵⁰³ Vgl. Heinold, W. E. (2001): Bücher und Büchermacher. Verlage in der Informationsgesellschaft. Heidelberg: Müller, S. 19.

⁵⁰⁴ Vgl. Heinold 2001, S. 21; Schönstedt, E. (1999): Der Buchverlag. Geschichte, Aufbau, Wirtschaftsprinzipien, Kalkulation und Marketing. Stuttgart und Weimar: Metzler, S. 113.

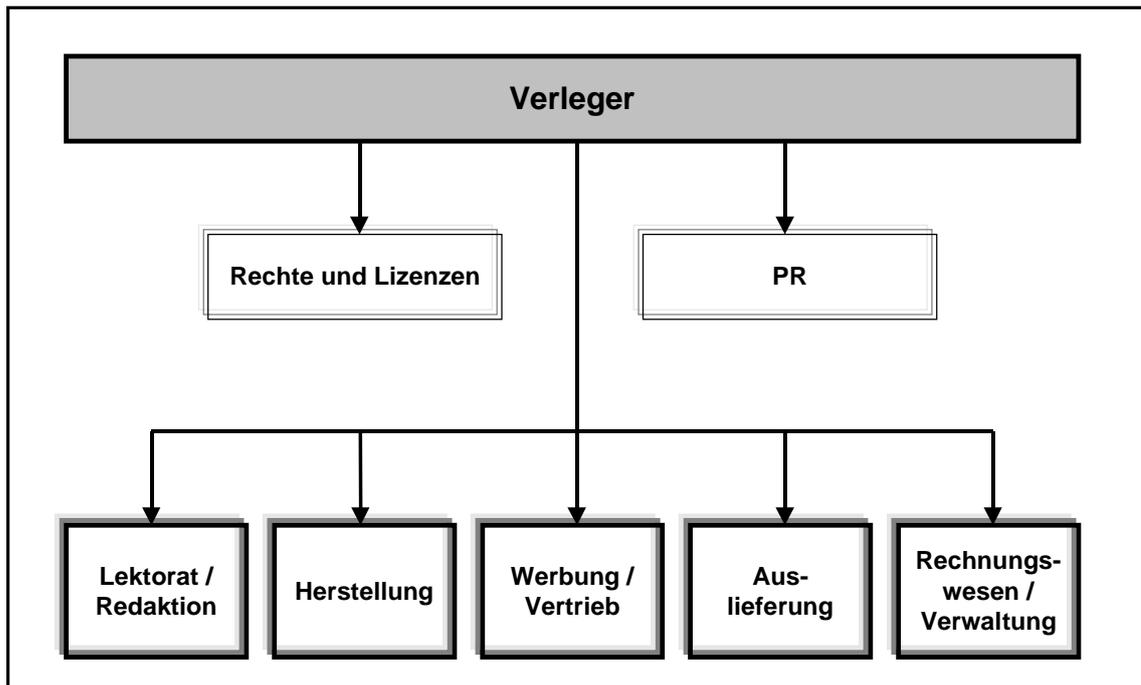


Abb. 2.4.1.1: Klassisches Organisationsschema eines Verlages

Aus Abbildung 2.4.1.1 geht hervor, dass ein Verlag meist aus dem Verleger an der Spitze und dann den Hauptabteilungen Lektorat, Herstellung, Werbung und Vertrieb, Auslieferung und Verwaltung besteht. Darüber hinaus gibt es die Bereiche Rechte und Lizenzen sowie Presse und Öffentlichkeitsarbeit, die dem Verleger häufig direkt zugeordnet sind, teilweise aber auch in eine der bereits genannten Bereiche integriert sein können. Die Personalabteilung eines Verlages, die hier aufgrund des in dieser Arbeit fokussierten Themas kurz erwähnt werden soll, auch wenn sie nicht verlagsspezifisch ist, ist in der Regel Teil der Verwaltung und untersteht häufig der kaufmännischen Leitung.

Um die verschiedenen verlagsspezifischen Abteilungen grob unterscheiden zu können, sollen im folgenden Auszüge der wichtigsten Aufgaben und Funktionen kurz dargelegt werden.⁵⁰⁵

⁵⁰⁵ Vgl. Groothuis, R. (2001): *Wie kommen die Bücher auf die Erde? Über Verleger und Autoren, Hersteller, Verkäufer und: das ‚schöne‘ Buch. Nebst einer kleinen Warenkunde.* Köln: DuMont; Behm, H.; Hardt, G.; Schulz, H.; Wörner, J. (1999): *Büchermacher der Zukunft. Marketing und Management im Verlag.* Darmstadt: Primus, S. 108ff.

Die **Lektorate** stellen – poetisch ausgedrückt – die Wiege der Bücher im Verlag dar. Traditionell werden hier Manuskripte geprüft und in Absprache mit den Autoren überarbeitet, gegebenenfalls Illustrationen oder Grafiken in Auftrag gegeben bzw. ausgewählt und Klappen-, Werbe- und Presstexte verfasst. So reicht die Verantwortung des Lektors für ein Buch von der Buchidee bis zu seiner Positionierung im Buchhandel. Dabei besteht seine wesentlichste Rolle in der des Mittlers zwischen Autor und Verlag, den er gegenüber dem Autor repräsentiert.

Während der Lektor früher meist ausschließlich die inhaltliche Verantwortung für ein Buch trug, wird ihm heute in vielen Verlagen die Ergebnisverantwortung von der Verlagsleitung delegiert; gleichzeitig werden viele seiner klassischen Aufgaben via Outsourcing z.B. an sogenannte Außenlektorate überwiesen. Damit verändert sich seine Rolle zunehmend. Vom reinen Inhaltsexperten wird der Lektor mehr und mehr zu einer Art Projektmanager, zum Koordinator verschiedenster Dienstleistungen, die häufig von Freiberuflern erbracht werden. Auf diese Weise ist er mit neuen Aufgaben und Anforderungen konfrontiert, die ein Umdenken und Lernen im Sinne der Ausbildung neuer Kompetenzen erfordern.

Der **Hersteller** ist verantwortlich für die Vorbereitung und Begleitung der technischen Herstellung der Bücher. Seine Vorgaben erhält er innerbetrieblich zum einen von den Lektoren, die ihm die Manuskripte übergeben, zum anderen von der grafischen Abteilung, die mit ihm Formate, Gestaltung sowie Papierqualität diskutiert und schließlich von seiten der Verlagsleitung, die Richtung und Gesamtauftritt der Programmlinien festlegt. Auf Basis dieser Vorgaben verhandelt der Hersteller mit Druckereien und erstellt einen Ablaufplan für die Gesamtproduktion eines Buches.

Der **Vertrieb** ist zuständig für alle Aktivitäten rund um den Absatz des Buches. Dies umfasst neben Verkauf und Distribution auch Planung, Koordination, Steuerung und Kontrolle aller Aktivitäten des Verlages am Markt. Darüber hinaus unternimmt er Recherchen, Analysen und Auswertungen von marktrelevanten Daten, deren Ergebnisse er an die einzelnen Abteilungen weitergibt, so dass diese ihre Arbeit entsprechend auf die Marktlage abstimmen können; das Lektorat zum Beispiel durch die Auswahl geeigneter Manuskripte, für die ein Absatzpotenzial ermittelt wurde und die Werbung in Form bestmöglicher Verpackungen usw.. Schließlich wird im Vertrieb die Verkaufspolitik festgelegt. Dies erfordert das Formulieren von Zielen, die der Verlag im Handel durch-

setzen will und die Entwicklung von Strategien, wie diese erreicht werden sollen. Nach außen, d.h. im direkten Kontakt mit den Kunden, den Buchhändlern wird der Verlag in der Regel von seinen **Außendienstmitarbeitern** vertreten, die die Verlagsprogramme präsentieren und die Buchhändler auch in Fragen der Verkaufsförderung u.ä. beraten.

Ziel der **Werbeaktivitäten** in einem Publikumsverlag ist es, Titel auf den Bestsellerlisten platzieren zu können. Derartige Nominierungen versprechen eine multiplizierende Wirkung und beeinflussen das Verhalten sowohl der Buchhändler als auch der Leser.

Im Bereich der **Verwaltung** werden wie in anderen Unternehmen auch, d.h. verlagsunspezifisch, vor allem **Controlling- und Buchhaltungstätigkeiten, EDV-Angelegenheiten** sowie **Personalarbeit** geleistet.

Während die **Öffentlichkeitsarbeit** darauf ausgerichtet ist, ein attraktives Image des Verlages zu erreichen, soll die **Presseabteilung** dafür sorgen, dass die Neuerscheinungen des Verlages einem breiten Publikum bekannt werden, indem sie in wichtigen Medien, z.B. publikumswirksamen Zeitschriften oder Fernsehsendern, besprochen oder erwähnt werden.

Die **Lizenzabteilung** schließlich erwirbt und verkauft Rechte zur Übersetzung und Vertreibung von Werken aus bzw. in andere Sprachen oder für weitere Ausgaben in derselben Sprache, z.B. in Form von Club- oder Taschenbuchausgaben.

Der Beruf des **Verlegers** an der Spitze eines Verlages ist schwer zum umreißen, ist er doch ausgesprochen individuell und diese Rolle von Verlag zu Verlag unterschiedlich ausgestaltet. Gemeinsam ist den Verlegertätigkeiten verschiedener Verlage jedoch, dass sie vielfältige geistige und wirtschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten bieten und die individuelle Richtung des Verlages bestimmen, die sich zumeist an kulturellen, geschäftlichen, zielgruppenorientierten oder persönlichen Interessen bzw. einer Mischung aus all diesen Faktoren ausrichtet. Teil dieser Aufgabe ist neben der verlegerischen Programmgestaltung aber auch die Gestaltung optimaler innerorganisatorischer Abläufe und Strukturen sowie die Entwicklung und Delegation der Ziele des Unternehmens einschließlich der dazu notwendigen Strategien. Mit anderen Worten: Führung ist eine der vordringlichsten Aufgaben des Verlegers, der ebenso Kaufmann und Strategie ist wie Programmacher. Dabei gilt, je größer ein Verlag ist, desto abstrakter wird die eigentliche verlegerische Tätigkeit im klassischen Sinne für den Verleger selbst; er delegiert diese zunehmend an die entsprechenden Abteilungen. Dafür gewinnen strategische und

betriebswirtschaftliche Anforderungen und Überlegungen für ihn und für seine Tätigkeit an Bedeutung.

Ein nach Managementprinzipien geführter Verlag arbeitet in gegliederter Struktur und die Abläufe sind arbeitsteilig organisiert. Dies gilt insbesondere für die großen Verlage, die häufig – wie auch das in dieser Arbeit fokussierte Fallunternehmen – als Verlagsgruppe aufgestellt sind. Das Prinzip einer solchen Gruppe von Verlagen unter einem Dach besteht darin, dass auf der Grundlage der freien verlegerischen Entscheidung innerhalb einer Reihe von Einzelverlagen eine Bündelung aller Serviceaktivitäten (Herstellung, Vertrieb, Auslieferung, Controlling usw.) möglich ist, die zu deutlichen Kostenvorteilen führt. Zudem sind gegebenenfalls Synergien des Verbunds erkennbar, die Informationsvorsprünge gegenüber Wettbewerbern verschaffen. Auf diese Weise sind verlegerische Vielfalt und finanzielle Solidität gleichermaßen gesichert.⁵⁰⁶

Dabei werden in Verlagen einer gewissen Größenordnung die unterschiedlichen Aktivitäten, das Produkt Buch betreffend, jeweils von Spezialisten in den unterschiedlichen Abteilungen des Verlages wahrgenommen. In der Regel werden diese im Sinne von Mitwirkung an Entscheidungen, ihr Ressort betreffend von der Geschäftsführung, der neben dem Verleger auch ein Kaufmann und ein Vertriebsleiter angehört, beteiligt. So ist es heute üblich, über neue Verlagsprodukte unter Einbeziehung aller wichtigen Abteilungen wie Lektorat, Herstellung, Werbung, Presse, Lizenzen und Vertrieb gemeinsam zu diskutieren und zu entscheiden, was – im Gegensatz zu früher – ein deutlich höheres Maß an Teamarbeit erfordert und ermöglicht. Insofern spielen Kommunikation und Kooperation eine entscheidende Rolle; sie dienen der gemeinsamen Entwicklung kreativer Ideen sowie der Motivation der einzelnen für ihre Arbeit.

In der Praxis ist allerdings die Entwicklung und Ausbildung dieser idealtypischen Strukturen noch nicht vollständig vollzogen und abgeschlossen. Statt dessen zeigen sich in vielen Verlagen noch gewisse Parallelen zu Familienunternehmen oder zu Klein- und Mittelbetrieben, aus denen die großen Verlagshäuser häufig einst hervorgegangen sind. Unter Berücksichtigung der Erkenntnis, dass die Mitarbeiter eines Verlages klare Vorgaben seitens der Verlagsleitung brauchen, um ihre Arbeit optimal ausüben zu können und den Büchern zum Erfolg zu verhelfen, erscheint die Entwicklung von Maßnahmen

⁵⁰⁶ Vgl. Eck, K. (2002): Gefährden globale Konzerne die Literatur? In: Zeitschrift für KulturAustausch, 3, 2002. Online unter <http://www.ifa.de/dfk/positionen/deck.htm>, 11.08.2003.

und Organisationsentwicklungsstrategien, die darauf hinwirken, dass Führung und Koordination der Zusammenarbeit im Verlagsunternehmen gelernt und gefördert werden, umso wichtiger.

Vor dem Hintergrund dieser Betrachtungen erarbeitet, verfolgt das Modellkonzept zur Entwicklung von Führungsgrundsätzen, das Kern der vorliegenden Arbeit ist, genau dieses Ziel und ist von diesem motiviert.

2.3.2 Marktsituation und Branchenspezifika

Neben der Darstellung von Marktbedingungen soll es in diesem Abschnitt um einige markante Branchenmerkmale gehen, die Einfluss auf die in den vorangegangenen Abschnitten dargelegten Themen haben.

2.3.2.1 Marktlage für Verlage

Anders als das Theater oder die Oper, die im Hinblick auf ihren Beitrag zum geistig-kulturellen Leben in der Gesellschaft mit Verlagen vergleichbar sind, trägt die Buchbranche ihr wirtschaftliches Risiko selbst, wird also nicht staatlich subventioniert. Damit müssen Verlage ihren Beitrag zur Kultur ökonomisch sinnvoll und ertragreich gestalten, so dass hier dieselben Bedingungen gelten wie für jedes andere Wirtschaftsunternehmen auch.

Analog dazu stellen sich die allgemeinen Rahmenbedingungen der Marktsituation für Verlage ähnlich dar, wie in anderen Branchen auch. So haben eine Reihe von wirtschaftsrelevanten Veränderungen auch im gegenwärtigen Buchmarkt ihren Niederschlag gefunden:

- **Globalisierung**
- **Verschärfter Wettbewerb:** Der Wettbewerb in der Konsumgüterindustrie – und damit auch in der Buchindustrie – wird härter. Immer mehr Anbieter konkurrieren um die Kaufkraft des Konsumenten. Aus Sicht der Buchhändler ist das Angebot an Büchern in weiten Teilen austauschbar. Ein Kunde, der einen Krimi wünscht, ist oft ebenso wenig auf einen bestimmten Text fixiert, wie der Käufer eines Buches über die italienische Küche. So werden die begrenzten Regalflächen im Handel zum „heißumkämpften Lebensraum für Verlage“.⁵⁰⁷

⁵⁰⁷ Behm, Hardt, Schulz, Wörner 1999, S. 22.

- **Machtzuwachs der Kundenstruktur**⁵⁰⁸
- **Verändertes Konsumverhalten bzw. veränderte Mediennutzung:** Das Buch hat für viele seinen originären Wert verloren und steht in zunehmender Konkurrenz zu anderen Informations- und Unterhaltungsmedien, auch weil die Käufer sich sukzessive zu „multioptionalen Verbrauchern“⁵⁰⁹ entwickeln.
- **Verringertes Medienbudget** im Allgemeinen und für Bücher im Besonderen⁵¹⁰
- **Rückläufiger Absatz an Büchern**⁵¹¹
- **Veränderte Rahmenbedingungen**, z.B. im Bezug auf Autorenhonorare, Buchpreisbindung, neue Absatzwege
- **Kostendruck auf die Unternehmen:** Dieser ist in den letzten Jahren unter dem Stichwort ‚Effizienz‘ immens angestiegen.

Belegen lassen sich diese veränderten Wettbewerbsbedingungen auch eindrucksvoll durch wirtschaftliche Daten und Fakten. So fand zwischen 1990 und 2000 eine 25%ige Steigerung in der Anzahl erschienener Buchtitel statt⁵¹²; jede einzelne Neuerscheinung findet sich damit in einem deutlich verschärften Verdrängungsmarkt wieder. Hinzu kommt, dass sich die Macht der Autoren und ihrer Agenten in den letzten Jahren extrem vergrößert hat, so dass die von den Verlagen zu zahlenden Vorschüsse zum Teil exorbitante Höhen erreichen und damit das Risiko, gerade für mittlere Verlage, in vielen Fällen unkalkulierbar wird; schon eine falsche Entscheidung, ein Fehlgriff bei dem Einkauf einer teuren Buchlizenz, die nicht den erwünschten Erfolg bringt, kann zu immensen Verlusten und damit zu einer Existenzgefährdung des Verlages führen, insbesondere, wenn er nicht in einem Verlagsverbund, einer Verlagsgruppe abfedert wird – all dies vor dem Hintergrund eines nicht wachsenden Buchmarktes.⁵¹³

Die genannten Entwicklungen führen dazu, dass der Branche große Veränderungen prognostiziert werden, die sich auch bereits abzeichnen. Neben technischen Neuerungen

⁵⁰⁸ Im Verlagswesen sind die wichtigsten Kunden die Buchhändler.

⁵⁰⁹ Behm, Hardt, Schulz, Wörner 1999, S. 10.

⁵¹⁰ Vgl. GfK Panel Services Consumer Research GmbH (2002): Taschenbuchmarkt Jahr 2001. Unveröffentlichte Studie. GfK Nürnberg.

⁵¹¹ Der Absatz sank von ca. 430 Mio. Stück 1997 auf ca. 407 Mio. in 2001, eine Verringerung um 5,7%. Um einen ähnlichen Prozentsatz hat sich auch die Anzahl der Käufer in dem selben Zeitraum verringert. Nicht reduziert hat sich infolgedessen aber die Menge an gekauften Büchern pro Käufer.

⁵¹² Vgl. Heinold 2001, S. 163.

⁵¹³ Vgl. Eck 2002.

(z.B. Print on Demand⁵¹⁴ oder e-books) werden vor allem massive Konzentrationsbewegungen und Zusammenschlüsse von Verlagen das Geschäft grundlegend beeinflussen. So schreibt Jason Epstein als Brancheninsider: „Das Verlagswesen der kommenden zehn oder zwanzig Jahre wird völlig anders sein als die geradezu idyllische Branche, die ich vor fünfzig Jahren betreten habe.“⁵¹⁵ Die in dem Zitat angedeutete zunehmende Angleichung des Charakters der Verlagsarbeit an die Arbeit in einem großen Wirtschaftsunternehmen macht interne Veränderungen in Richtung einer Professionalisierung und damit auch Anpassungsvermögen notwendig. So erfordern die wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse sowie die psychologischen Faktoren bei Käufern und Lesern von einem modernen Verlag ein hohes Maß an Flexibilität und Wandlungsfähigkeit und als Grundlage dafür eine sichere finanzielle Ausstattung.⁵¹⁶

2.3.2.2 Konzentration und Übernahmen

Ein Weg, den viele Verlage wählen, um mit den beschriebenen, sich verschärfenden Wettbewerbsbedingungen und ihrer finanziell schwierigen Situation umgehen zu können, ist die bereits erwähnte Tendenz in der Branche, Verlage durch Käufe bzw. Verkäufe zu konzentrieren, sie zu Verlagsgruppen zusammenzuschließen. So ist der bis heute außergewöhnlich fragmentierte deutsche Buchmarkt derzeit durch eine starke Konzentration gekennzeichnet, was für den Handel ebenso gilt wie für Verlage.⁵¹⁷ Diese Entwicklung ist nicht neu. Seit den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts haben immer wieder einzelne kleinere, unrentable Verlage den Anschluss an größere Einheiten gesucht, haben Buchhandlungen kleine Ketten gebildet und filialisiert. Neu an dieser Entwicklung ist allerdings die Geschwindigkeit, mit der Konzerne ihr Verlagsportfolio auffüllen, mit der Buchhandelsunternehmen wachsen.⁵¹⁸

Neben der Intention, die wirtschaftliche Existenz langfristig zu sichern, sind häufig auch Nachfolgeprobleme der Verleger Ursache der Verlagskonzentrationen. Der wichtigste Grund der derzeitigen rasanten Konzentrationswelle ist aber vor allem darin zu sehen,

⁵¹⁴ Vgl. Behm, Hardt, Schulz, Wörner 1999, S. 76.

⁵¹⁵ Epstein, J. (2001): Vom Geschäft mit Büchern. Zürich: Midas, S. IX.

⁵¹⁶ Vgl. Heinold 2001, S. 32f.

⁵¹⁷ Vgl. Schiffrin, A. (2000): Verlag ohne Verleger. Über die Zukunft der Bücher. Berlin: Wagenbach, S. 70; Schönstedt 1999, S. 44.

⁵¹⁸ Vgl. Behm, Hardt, Schulz, Wörner 1999, S. 132; Franke, N. (1997): Das Taschenbuch-Image. Was Buchhändler über Taschenbuchverlage denken: eine Imageuntersuchung der zehn Größten im Taschenbuchwesen. In: BuchMarkt, 4, 1997, S. 32ff.

dass große Medienunternehmen gewaltige Synergiepotenziale in der internationalen Nutzung der medialen Wertschöpfungskette innerhalb der eigenen Unternehmen sehen. So besteht der Vorteil vieler Verlage unter einem Dach in der Möglichkeit, Vertrieb, Verwaltung und Technik gemeinsam zu nutzen. Auch wenn in diesem Zusammenhang Unternehmensgröße an sich ausdrücklich nicht das erklärte Ziel für Verlage ist⁵¹⁹: Immerhin ist für eine Branche, die durch Kreativität, Individualität und persönliche Netzwerke geprägt ist, Größe eigentlich ein immanenter Widerspruch, obwohl diese doch Kostenvorteile und damit Einsparpotenziale bringt. Hinzu kommt, dass sich innerhalb einer Verlagsgruppe außerdem Risiken durch Mischkalkulationen leichter ausgleichen lassen; der Aufbau junger Autoren kann durch etablierte Bestseller subventioniert werden.

Dennoch: Unternehmensgröße allein liefert keine Garantie für den Erfolg und kann sogar zum Wettbewerbsnachteil werden; dann nämlich, wenn Individualität und Kreativität wegen bürokratischer Prozesse und langer Entscheidungswege verloren gehen. Bürokratie verhindert gute Bücher. Hinzu kommt, dass man in Branchenkreisen der Buchwelt – Meinungsträger sind hier z.B. Autoren, Agenten, Buchhändler, Lektoren und Feuilletonisten – häufig unbeirrbar davon überzeugt ist, dass kleine und mittlere Verlage, wenn sie von Medienkonzernen übernommen werden, ihre Tradition und ihre Unverwechselbarkeit aufgeben müssen.⁵²⁰ So erklärt der Autor Peter Matthiesen, dass man in der Finanzwelt und in der Industrie an Übernahmen und Verkäufe gewöhnt sei, „doch im Publishing haben wir eine romantischere Sicht der Dinge. Da gilt es, die Integrität und eine Tradition zu bewahren.“⁵²¹ Dementsprechend herrschte in der Presse und in Verlagskreisen eine Stimmung, die in vielem an Hysterie erinnerte, als ein großer deutscher Medienkonzern Ende der 1990er Jahre bekannt gab, er wolle eine New Yorker Buchgruppe kaufen.⁵²² Begründet wird diese Einstellung in der Branche damit, dass Literatur als ‚empfindliche Ware‘ gilt und Konzerne für nicht entsprechend sensibel

⁵¹⁹ Vgl. Pfuhl, J. (2003): Größe ist kein Ziel. In: Börsenblatt. Wochenmagazin für den deutschen Buchhandel, 170. Jahrgang, 22.05.2003, Heft 21, S. 18.

⁵²⁰ Vgl. Schmidt, T. E. (2000): Es muss nicht immer Kaviar sein. Ist die Buchbranche noch zu retten? In: Financial Times Deutschland, 09.06.2000.

⁵²¹ Zit. n. Bachstein, A. (1999): Lesen und Leben lassen. In: Süddeutsche Zeitung, 10.12.1999.

⁵²² Vgl. Graaf, V. (1998): Ende der Illusionen. Bedroht der Bertelsmannkauf die Tradition von Random House? In: Süddeutsche Zeitung, 27.03.1998.

gehalten werden, d.h. durch sie eine Gefährdung derselben, z.B. durch die Produktion von Massenware, befürchtet wird.

So ernst die wirtschaftlichen und kulturellen Folgen der Konzentration in der Verlagsbranche zu nehmen sind, so notwendig erscheinen insgesamt gesehen größere Betriebseinheiten. Durch sie kann verhindert werden, dass die Branche in Provinzialität versinkt. Nur große Verlagsgruppen sind international wettbewerbsfähig und in der Lage, den Anschluss an neue Technologien und Medien zu halten. Aus diesem Blickwinkel beurteilt Heinold die Leistung der Großen der Branche als zu würdigenden Beitrag.⁵²³

2.3.2.3 Geist-Kommerz-Dilemma und Einstellung der ‚Verlagsmenschen‘

Angesichts der dargestellten Situation in der Buchbranche, die charakterisiert ist durch einen kulturellen Auftrag und Anspruch einerseits und demgegenüber eine Entwicklung hin zu verschärftem Wettbewerb und daraus resultierenden Konzentrationsbewegungen bei Verlagen andererseits, ist immer wieder die Rede von einem sogenannten Geist-Kommerz-Dilemma. Dieses ist dadurch gekennzeichnet, dass sich Verlage und die in ihnen tätigen Menschen in einem Spannungsfeld zwischen ihrer idealistischen Funktion als Träger und Förderer von Literatur bzw. Kultur auf der einen Seite und der im Markt relevanten Funktion als kommerziell handelndes Wirtschaftsunternehmen auf der anderen Seite befinden.⁵²⁴ „So galt es bisher als die größte Kunst der Verlagsbranche,“ schreibt Ferchl in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung als Kommentar zum bevorstehenden Börsengang eines Verlages, „den Warencharakter von Büchern nach außen hin zu verstecken. Wo kämen wir hin, wenn man mit Geist auch gut Geld verdienen könnte. Also ist, so hört man hinter vorgehaltener Hand, was zum Geld geht, Schund. Wer sich zum Markt bekennt, wird unter Kulturverdacht gestellt.“⁵²⁵

Erklärbar wird dieser Konflikt vor dem Hintergrund des durch seine historische Entwicklung bedingten Charakters des Verlagswesens, das nach Epstein quasi von Natur aus als vorindustriell organisierte Branche zu beurteilen sei:

Dezentralisiert, improvisiert, persönlich, am effizientesten in kleinen Gruppen Gleichgesinnter, die ihr Handwerk lieben, auf ihre Autonomie bedacht sind und

⁵²³ Vgl. Heinold 2001, S. 167.

⁵²⁴ Vgl. Franke 1997, S. 32ff.

⁵²⁵ Ferchl, W. (2000): Die Mutter aller Rechte ist das Buch. Man kann mit Literatur auch Geld verdienen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12.08.2000.

auf die Bedürfnisse von Schriftstellern sowie die unterschiedlichen Interessen der Leser sehr empfindlich reagieren. Wäre Geld ihr primäres Ziel, dann hätten diese Leute vermutlich andere Laufbahnen eingeschlagen.⁵²⁶

Eine Äußerung wie „Der Missklang zwischen der Vorspiegelung, dass wir nun ein gewöhnliches Wirtschaftsunternehmen waren, und der wirklichen Natur unserer Arbeit beunruhigte mich.“⁵²⁷ ist symptomatisch für das skizzierte Geist-Kommerz-Dilemma.

Ähnlich Epstein erneut:

Während der letzten 50 Jahre ist das Verlagswesen von seiner wahren Natur abgekommen, indem es sich unter dem Druck widriger Marktbedingungen und irrtümlicher Annahmen unnahbarer Macher die Geisteshaltung einer konventionellen Branche zu Eigen machte. Dies hat zu zahlreichen Schwierigkeiten geführt, denn das Verlagswesen ist kein Wirtschaftszweig im herkömmlichen Sinn. Vielmehr ähnelt es einer Berufung oder einem Amateursport, wobei das primäre Ziel die Aktivität an sich ist und nicht ihr finanzieller Erfolg. Für diejenigen Verleger und Lektoren, die bereit waren, aus Spaß an der Sache zu arbeiten, ist das Verlagswesen zu meiner Zeit ungeheuer gewinnbringend gewesen. Für Investoren auf der Suche nach konventionellen Renditen war es eine einzige Enttäuschung.⁵²⁸

So ist nachvollziehbar, warum der Idealismus der ‚Verlagsmenschen‘ häufig mit dem Anspruch auf Wirtschaftlichkeit konfligiert. Gilt es, die Entscheidung für oder gegen ein konkretes Buchprojekt zu treffen, dann lassen sich Idealismus eines literaturaffinen Lektors, Anspruch auf Verkäuflichkeit des Marketingleiters und die Forderung nach Wirtschaftlichkeit des Controllers nicht immer in Übereinstimmung bringen. Dies stellt den Kern eines branchenimmanenten Konflikts dar, der das tägliche Geschäft im Verlagswesen kennzeichnet und dem sich auch die feuilletonistische Presse, die in diesen Kreisen maßgeblichen Einfluss besitzt, immer wieder widmet; eine Erklärung auch für die kritisch-empfindlichen Reaktionen auf Konzentrationsbewegungen in der Branche. Die in Fachkreisen formulierte Beobachtung, das Verlegen sei im Laufe der Jahre ‚von einem gentleman’s game zu einem Geschäft wie jedes andere‘ geworden⁵²⁹, ist Aus-

⁵²⁶ Epstein 2001, S. 1.

⁵²⁷ Epstein 2001, S. 8.

⁵²⁸ Epstein 2001, S. 4.

⁵²⁹ Vgl. Graaf 1998.

druck einer melancholisch-romantischen Illusion, es gäbe noch eine Welt der Literatur jenseits von Kommerz.

Auch wenn Epstein und die meisten ihm persönlich bekannten Verleger und Lektoren sich vorzugsweise als Liebhaber eines Handwerks, dessen Belohnung in der Arbeit selbst liegt und nicht in ihrem Geldwert, versteht⁵³⁰, müssen Geist und Kommerz jedoch nicht per se unvereinbar sein. So gibt es zahlreiche anspruchsvolle Bücher, die sich als durchaus gut verkäuflich erweisen und umgekehrt bedeuten hohe Verkaufszahlen nicht automatisch Inhalte auf einem niedrigen intellektuellen Niveau. Die Antwort einer der wichtigsten und erfahrensten Verleger Deutschlands auf die Frage, ob globale Konzerne die Literatur gefährden, lautet daher: „Nein, das denke ich nicht.“⁵³¹ Vor dem Hintergrund, dass die Verlage heute im Verdrängungswettbewerb mit dem Rücken zur Wand stehen, müssen Verleger wirtschaftlich handeln, um ihre kulturelle Aufgabe erfüllen zu können.⁵³² So muss nach Epstein ein schwieriger Balanceakt geleistet werden zwischen der Fähigkeit, mit den ‚Büchernarren mitzufühlen‘, die sagen, ein Buch muss unbedingt verlegt werden und mit den Realisten, die sagen, es muss Geld verdient werden.⁵³³ Nur so ist die evolutionäre Entwicklung hin zu einem rentablen Medienunternehmen sicherzustellen, und das Motto ‚Klasse versus Masse‘ umzugestalten in ‚mal Klasse, mal Masse‘. Voraussetzung dafür ist, dass dies im Konsens mit den von dieser Veränderung betroffenen Menschen geschieht; Idealismus und Kreativität als zentrale Eigenschaften von ‚Verlagsmenschen‘ dürfen dabei nicht gefährdet werden.

2.3.2.4 Besondere Bedeutung von Unternehmenskultur und Betriebsklima im Verlag

Die genannte Veränderung, eine evolutionäre Entwicklung hin zu einem rentablen Medienunternehmen, ist nur zu bewältigen, wenn die bestehende Branchen- bzw. Organisationskultur – wie bereits beschrieben wiederum entscheidende Determinante für den Erfolg des Unternehmens – angemessen berücksichtigt wird. Sie hat, zusammen mit dem Betriebsklima, also der Wahrnehmung und Bewertung von Organisationsangelegenheiten auf der Ebene der Mitarbeiter⁵³⁴, in der Buchbranche eine ganz besondere

⁵³⁰ Vgl. Epstein 2001, S. 1f.

⁵³¹ Eck 2002, o. S.

⁵³² Vgl. Schönstedt 1999, S. XI.

⁵³³ Vgl. Epstein 2001, S. 8.

⁵³⁴ Vgl. Rosenstiel 1992, S. 347ff.

Bedeutung. Verlage sind oft eine ‚Heimat‘, eine Art Familie für die Mitarbeiter und wollen darüber hinaus auch eine Heimat für Autoren sein, so das erklärte Ziel. „Jeder Verlag definiert sich über seine Autoren und diese brauchen die Nähe ihres Verlegers und seines Lektorates und das Gefühl, ihre Bücher in besten Händen zu wissen. Altmodisch formuliert, sie brauchen das Stück ‚Heimat‘, gepaart mit dem Professionalismus des Verlages“⁵³⁵, erklärt der Verleger Klaus Eck. Epstein ergänzt ganz ähnlich: “Für uns damals war Random House wie eine ungewöhnlich glückliche zweite Familie, [...]. Diese Büros waren gleichermaßen für Schriftsteller wie für uns selbst ein zweites Zuhause.“⁵³⁶ Diese Zitate machen deutlich, dass zwischenmenschliche Beziehungen und damit das Betriebsklima und die Organisationskultur, die diese prägen, eine hervorragende Rolle in der Buchbranche und im jeweiligen, dieser angehörenden Verlagsunternehmen spielen. Auch in diesem Zusammenhang kollidieren historisch gewachsene Einstellungen und Befindlichkeiten – „In den fünfziger Jahren war das Verlagswesen noch die klein angelegte, sehr persönliche Branche“⁵³⁷ – heute mehr und mehr mit den bereits dargestellten Entwicklungen, die der allgemeinen Tendenz in der Wirtschaft entsprechen. So werden die wesentlichen Aufgaben in einem Verlag heute vielfach immer noch so erledigt, wie sie schon immer erledigt wurden, nämlich von individuellen Lektoren und Publizisten, die in kleinen Gruppen mit wenigen Autoren gleichzeitig arbeiten, wiewohl sich die äußeren Umstände, unter denen diese Arbeit geleistet wird, erheblich von den Rahmenbedingungen früherer Zeiten unterscheiden. Die Budgets von Medienkonzernen erfordern Rationalisierungen und schaffen Strukturen, die auf den ersten Blick unvereinbar scheinen mit den berühmt-berüchtigten Launen der literarischen Produktion, einer Arbeit, deren Resultat immer nur intuitiv beurteilt werden kann. Hinzu kommt, dass der Wettbewerb um Autoren zwischen den Verlagen immer schärfer wird, so dass der USP jedes einzelnen an Bedeutung immer mehr zunimmt. Insofern sind Merkmale – und dies gilt für andere Unternehmen ebenso wie für Verlage –, die sie charakterisieren und einzigartig machen, heute unabdingbare Erfolgskriterien.

⁵³⁵ Eck 2002, o. S.

⁵³⁶ Epstein 2001, S. 4.

⁵³⁷ Epstein 2001, S. 8.

Die Tatsache, dass die wichtigste Ressource eines Verlages kreative und erfahrene Menschen sind, um die sich der Verleger bemüht⁵³⁸, macht also deutlich, wie wichtig die interne Unternehmenskultur ist, die dies erst ermöglicht.

Insofern ist auch hier das bereits beschriebene Polaritätsmanagement gefragt. Es bedarf integrierender Elemente, die die bestehende Dialektik zwischen der Branchenkultur einerseits und den Anforderungen an Wirtschaftsunternehmen und damit an eine strukturierte und messbare Professionalität andererseits aufnehmen und beachten, indem sie beides zusammenführen. Dies kann beispielsweise durch die Entwicklung von kulturtransformierenden Führungsgrundsätzen auf der Basis des Ansatzes der Organisationsentwicklung geleistet werden, der die Mitarbeiter maßgeblich in die geplanten Veränderungen einbezieht und damit entscheidenden Einfluss auf die Zusammenarbeit ausübt, sowohl auf dem Wege der Inhalte der Führungsgrundsätze als auch durch die Methode ihrer Erarbeitung.

2.3.2.5 Veränderungsmanagement im Verlagswesen

Wie bereits beschrieben gilt die Tatsache, dass Wandel zu einem Charakteristikum der Gegenwart geworden ist, auch im Verlagswesen. Neue Anforderungen in der Medienindustrie machen Verhaltensflexibilität notwendig.⁵³⁹ Prognostiziert wird der Buchbranche daher, dass sie derzeit am Rande einer drastischen Veränderung, eines Wandels steht, der großes Innovationspotenzial verheißt: Neues wird ausprobiert, übernommen oder verworfen, vieles verbessert.⁵⁴⁰ Die sich daraus ergebende Notwendigkeit von Veränderungen stellt jedoch gleichzeitig eine Bewährungsprobe für Traditionen, überlieferte Wertvorstellungen und eingeschliffene Verhaltensnormen dar. Manches, was einmal ein Vorteil war, kann sich als Nachteil erweisen. Liebgewordene und lange Zeit nützliche Gewohnheiten können zu Hindernissen werden, wenn auf eine sich wandelnde Welt flexibel reagiert werden muss.⁵⁴¹ Bestand in den letzten Jahrzehnten die Zukunft junger Menschen noch darin, einer bestimmten gewünschten Form zu genügen, so gilt heute Anpassungsfähigkeit und Lernvermögen als zukunftssträchtige Eigenschaft.⁵⁴² Ge-

⁵³⁸ Vgl. Heinold 2001, S. 88.

⁵³⁹ Vgl. Schiffrin 2000, S. 102ff.

⁵⁴⁰ Vgl. Epstein 2001, S. 2.

⁵⁴¹ Vgl. Jeske 2002.

⁵⁴² Vgl. Stewart, T. A. (1993): Welcome to the revolution. In: Fortune, 13.12.1993.

rade damit aber tun sich ‚Verlagsmenschen‘ relativ schwer, wie die Äußerung von Epstein deutlich macht, die repräsentativ erscheint für die Meinung und Geisteshaltung vieler Mitarbeiter und Führungskräfte in dieser Branche:

Auch wenn ich für verschiedene Innovationen innerhalb des Verlagswesens verantwortlich zeichne, erkenne ich heute, dass jede einzelne doch nur darauf angelegt war, die flüchtige Vergangenheit wieder einzufangen. Ich stehe dem Fortschritt skeptisch gegenüber. Meine Instinkte sind archäologisch. Ich bevorzuge den Gott Janus, der gleichzeitig zurück und nach vorne blickt. Ohne eine starke, lebendige Verbindung zur Vergangenheit ist die Gegenwart nur Chaos und die Zukunft schwer lesbar. In unserer Kultur stellen Bücher ein solches Bindeglied dar, vielleicht das wichtigste überhaupt.⁵⁴³

Aus diesen Worten wird ein relativ hohes Maß an Veränderungsresistenz deutlich, die sicher symptomatisch für viele Mitarbeiter auch in anderen Branchen – Menschen stehen, wie beschrieben, Veränderungen häufig grundsätzlich skeptisch gegenüber –, in der Buchwelt aber sicherlich eher überproportional stark ausgeprägt ist. Diese Erkenntnis führt zu dem Schluss, dass ein besonderes Vorgehen innerhalb von Change-Prozessen umso notwendiger ist. Führungsgrundsätze, auf dem hier aufzuzeigenden Weg erarbeitet, können, indem sie durch den Modellprozess Elemente der Vergangenheit mit Anforderungen der Zukunft in Einklang zu bringen versuchen, ein integratives Element, eine Keimzelle für Veränderungen im Verlag darstellen, die seinen Besonderheiten und seinen Mitarbeitern gerecht wird.

2.3.2.6 Notwendigkeit von Führung und Personalentwicklung in der Verlagsorganisation

Führung spielt auch oder gerade in Verlagen eine besondere Rolle. Auch in großen Verlagshäusern haben sich Strukturen und Arbeitsteilung verändert. Kreativität und ihre professionelle Umsetzung sind heute Voraussetzung für die Behauptung im Markt. So zeigt eine Analyse der Verlage, die in den letzten zehn Jahren geschlossen oder verkauft werden mussten, deutlich: „Nicht der Markt war unfähig, nicht die Leserschaft dumm, sondern der Verlag schlicht und einfach schlecht geführt.“⁵⁴⁴ Es gilt eine Vielzahl brachliegender Ressourcen zu nutzen, die bisher zu wenig beachtet wurden, sowohl bei den Mitarbeitern als auch im Markt. In vielen Verlagen und Buchhandlungen wird Kre-

⁵⁴³ Epstein 2001, S. 5.

⁵⁴⁴ Behm, Hardt, Schulz, Wörner 1999, S. 11.

ativpotenzial nicht genutzt, werden Qualifikationen verhindert, Innovationen unterdrückt, da diese in der klassischen Verlags- oder Buchhandelsphilosophie nicht vorkommen.

Daraus lässt sich ableiten, dass qualifizierte Führung und auch Personalentwicklung für Verlage überlebensnotwendig sind. Erfolge entstehen überall da, wo es die Verlagsleitung versteht, ein Klima der Kreativität und Begeisterung für gemeinsame Ziele zu wecken. Wichtigste Führungsaufgabe ist also, für ein motiviertes Miteinander aller im Verlag Tätigen zu sorgen. Die besondere Einstellung von Verlagsmitarbeitern sowie die beschriebenen Spezifika der Branche machen dabei eine besondere Form von Führung notwendig, die die Arbeitszufriedenheit als Voraussetzung für erfolgreiches kreatives Arbeiten⁵⁴⁵ in den Mittelpunkt stellt. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die aus der Historie erklärable Mentalität der ‚Verlagsmenschen‘ häufig zu einem Laisser-faire-Führungsstil führt, so dass es vielen Führungskräften und auch den Mitarbeitern schwer fällt, zu zeitgerechten Führungsmethoden überzugehen. „Entgegen der weitverbreiteten Meinung sind auch heute noch die meisten Verlage klein, die Verlagsarbeit als Ganzes jedoch ist big business, was sehr deutlich wird am Beispiel von ungefähr zwei Dutzend Großkonzernen, die sich selbst als die Multimedia-Kommunikationsindustrie bezeichnen.“⁵⁴⁶ Als Folge dieser Explosion und Revolution ist die Tätigkeit der Verlage nicht nur viel weitreichender, sie ist auch komplexer geworden. Damit verbunden ist ein tiefgreifender Funktionswandel von Führung zu verzeichnen; gleichzeitig aber ist das Rollenmodell der Führungskräfte oft noch in der alten Organisationswelt verhaftet⁵⁴⁷, so dass hier gravierender Anpassungsbedarf besteht.

Entscheidender Faktor bei der Frage nach der angemessenen Form von Führung für einen Verlag ist, wie für die meisten Organisationen auch, die Art, in der die Tätigkeiten, vor allem aber die Zusammenarbeit gestaltet wird. Mit steigender Bildung – und gerade das Verlagswesen zeichnet sich durch einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Akademikern aus – wird dies immer wichtiger. Als zentrale Dimensionen gelten hier dieselben, die generell dem Wertverständnis des heutigen arbeitenden Menschen entsprechen: Eine bestimmte Form von Autonomie und Mitbestimmung, von Komplexität

⁵⁴⁵ Vgl. Rosenstiel 1994, S. 19.

⁵⁴⁶ Heinold 2001, S. 5.

⁵⁴⁷ Vgl. Wimmer 1996, S. 54ff.

und Lernchancen, dabei Neues erfahren zu können, Reichhaltigkeit der Tätigkeit, Kooperationserfordernisse und soziale Unterstützung, informelle zwischenmenschliche Beziehungen und auch das Gefühl, dass die Arbeit sinnvoll ist und einen Beitrag zu einem bedeutsamen Ganzen leistet.

Im Hinblick auf die in einem Verlag vorhandene Führungskompetenz ist zu berücksichtigen, dass Verlagsleiter von ihrer Laufbahn her in der Regel vom Lektorat über das Cheflektorat kommen⁵⁴⁸; das Thema Führung und die Entwicklung von Führungskompetenz spielen dabei meist nur eine Nebenrolle, was sich dann auch in der Schwerpunktsetzung der täglichen Arbeit widerspiegelt und eine weitere Erklärung des Laissez-faire-Führungsstils liefert. Hinzu kommt, dass es, je komplizierter der Markt wird, für Verlage umso schwieriger wird, qualifizierte Nachwuchskräfte für Führungsaufgaben zu finden. Zwar streben viele Hochschulabgänger in die Buchbranche, bringen aber aus dem Studium nicht die für die Praxis der Verlagsarbeit notwendigen Voraussetzungen mit.⁵⁴⁹ Aus diesen Beobachtungen ergibt sich, dass Führung im Verlag ausdrücklich gelernt werden muss. Der Bedarf angesichts der beschriebenen Rahmenbedingungen und ihrer Komplexität ist groß; entscheidend ist die Frage nach der Vorgehensweise.

Lernen ist also ein zentrales Thema (nicht nur) in der Verlagsbranche, nicht nur im Hinblick auf Führungskompetenzen, sondern generell. Der Verleger selbst, seine Mitarbeiter und die externen Partner müssen Verlagstätigkeit in der Praxis lernen und bereit sein, sich mit komplexen Fachfragen und Abläufen qualifiziert zu befassen und dabei mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten, indem sie ständig dazu lernen. Zusätzlich erscheint Personalentwicklung aus einer Reihe von eher psychologischen Gründen als gerade im Verlagswesen von großer Bedeutung:⁵⁵⁰

- Personalentwicklung trägt dazu bei, die Grundbedürfnisse nach Sicherheit und gutem Betriebsklima zu befriedigen, die Voraussetzung für kreatives Arbeiten sind.
- Personalentwicklung erhöht das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter, das gerade in kreativen Berufen sehr wichtig für die Qualität des Produktes ist.

⁵⁴⁸ Vgl. Schönstedt 1999, S. 117.

⁵⁴⁹ Vgl. Heinold 2001, S. 36f.

⁵⁵⁰ Vgl. Wagner, K. (2002): Systematische Personalentwicklung im Verlagswesen. Unveröffentlichte Magisterarbeit. Universität Augsburg, S. 83ff.

- Personalentwicklung stärkt die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und zeigt, dass Mitarbeiter nicht nur auf dem Papier als ‚strategischer Erfolgsfaktor‘ gelten.
- Personalentwicklung kann als Ausgleich für fehlende Aufstiegsmöglichkeiten für qualifizierte und motivierte Mitarbeiter wirken.

Ob Personalentwicklung in der Verlagsbranche anders aussehen müsse als in anderen Branchen, wird zum Teil sehr unterschiedlich gesehen, so das Ergebnis einer internen Befragung von Führungskräften. Dort wo ein Unterschied gesehen wird, wird er damit begründet, dass gerade in der Verlagsbranche neben der Bezahlung eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und der Tätigkeit ebenso wie das Betriebsklima sehr wichtig für die kreative Arbeit ist, die dort geleistet werden muss. Hier ist Personalentwicklung dahingehend gefragt, dass kreative Arbeit Vertrauen und Sicherheit als Grundlage braucht; das heißt umgekehrt, dass die Grundbedürfnisse nach Sicherheit und gutem Betriebsklima befriedigt sein müssen, um kreativ produktiv zu sein. Diese ‚weichen‘ Faktoren sind in der Verlagsbranche umso wichtiger, da die Bezahlung im Vergleich zu anderen Branchen im Regelfall eher unterdurchschnittlich ist.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse ist es umso überraschender, dass in den meisten Verlagen Personalentwicklung und damit verbunden die Entwicklung von Führungskompetenz nicht systematisch betrieben wird. Möglicher Grund könnte sein, dass es an der Erkenntnis ihrer Bedeutung auch und gerade in dieser Branche fehlt, neben dem auch in anderen Wirtschaftsunternehmen typischen Budgetproblem im Bezug auf Personalentwicklung; möglicherweise fehlt es aber auch an konkreten Modellen, die den speziellen Bedarfen und Bedürfnissen der Verlagsmitarbeiter angemessen sind.

2.3.2.7 Fazit

Was Medienberufe so interessant macht, ist die Tatsache, dass ihre Produkte durch kreative Menschen entstehen, so dass in ihnen Geist und Kommerz in einem außerordentlichen Spannungsfeld aufeinandertreffen und Polaritätsmanagement in ungewöhnlich hohem Ausmaß herausfordern. Die am Mediengeschäft beteiligten Menschen bestimmen die Qualität, Lebendigkeit und den Erfolg von Ideen sowie deren wirtschaftliche Umsetzung. So sind individueller Stil und Kompetenz besonders der kreativ Tätigen sowie die Beziehungen untereinander und zu den externen Partnern für den Geschäftserfolg häufig entscheidend. Dabei beziehen die Mitarbeiter im Verlagswesen ihre Moti-

vation als Generalisten und Spezialisten aus den vielfältigen Gestaltungsprozessen, die sie selbst steuern. Handwerkliches steht neben hochtechnisierten Abläufen, geschäftliche Disziplinen neben verlegerischer Liebhaberei, traditionelle gewachsene Strukturen und Beziehungen neben permanenten Veränderungen, Kontinuität neben Wandel. In einer schnelllebigen Zeit von heute muss sich jedes Druckerzeugnis, ob Buch, Zeitung oder Zeitschrift, täglich wieder seinen Platz im Markt erobern oder ihn doch zumindest behaupten. Stillstand ist also eine große Gefahr. Daher müssen alle Mitarbeiter äußerst flexibel sein, sich stets an der Situation des Marktes orientieren und gegebenenfalls zur rechten Zeit neue Wege einschlagen, die auch unter kaufmännischen Aspekten Erfolg versprechen. Insofern ist ein Verlag, wie jedes andere Unternehmen auch, in hohem Maße auf die Ideen und das Engagement aller Mitarbeiter angewiesen; sie sind sein wertvollstes Kapital.⁵⁵¹ Dennoch haben sich deren Einstellungen teilweise den neuen Anforderungen an Größe und Wirtschaftlichkeit und den damit verbundenen Neuerungen in Strukturen und Arbeitsabläufen in der Verlagswelt noch nicht angepasst, so dass eine kulturelle Transformation im Stil einer Evolution notwendig erscheint. Damit einher geht ein Erfordernis nach Weiterentwicklung und Professionalisierung der Führung im Verlag, die Koordination von Komplexität und Orientierung zugleich sicherstellen muss.

Aus all dem wird deutlich, dass es einen Bedarf an konkreten Methoden und Vorgehensweisen gibt, die die Erreichung dieser Ziele unterstützen, die also Individualität und Tradition sowie Veränderungsanforderungen zugleich gerecht werden und gleichzeitig auch dem Kosten-Nutzen-Aspekt Rechnung tragen. Unabdingbare Erfolgsvoraussetzung dabei ist die uneingeschränkte Einbeziehung der Mitarbeiter und Führungskräfte, der Experten der Verlagswelt.

An diesem Punkt setzt das Modell, das Kern dieser Arbeit ist, an. Die Erkenntnis von Heinold „Verlegerische Tätigkeit heute unterscheidet sich zwar in Struktur und Methode, nicht jedoch dem Wesen nach. Sie bleibt, was sie immer war: die Kunst kreativer und effektiver Kommunikation.“⁵⁵² zugrundeliegend und unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Benchmarkanalyse im Verlagswesen (vgl. Kap. 2.1.16), erscheint ein Unternehmen dieser Branche besonders geeignet, die entwickelte Methode zur Erar-

⁵⁵¹ Vgl. Heinold 2001, S. 252.

⁵⁵² Heinold 2001, S. 5.

beitung von Führungsgrundsätzen als Keimzelle von Organisations- und Personalentwicklung anzuwenden.

2.4 Fazit

Die Erkenntnisse der dargestellten theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema Führungsgrundsätze sowie der Methode der Organisationsentwicklung mit ihren Implikationen für Personalmanagement und Unternehmenskultur unter Berücksichtigung von Trends und Entwicklungen der aktuellen wirtschaftlichen Situation, insbesondere im Verlagswesen, dienen in der Folge als wissenschaftliche Grundlage für die Entwicklung einer konkreten Vorgehensweise zur Erarbeitung von Führungsgrundsätzen auf Basis von Organisationsentwicklung in einer Verlagsgruppe. Ziel ist die Konzeption eines eigenen Modells, das einerseits den Besonderheiten von Organisation und Situation gerecht wird, andererseits aber in seiner Methode so grundsätzlich und allgemeingültig ist, dass es auf andere Branchen sowie methodisch auf andere Themen bzw. Inhalte übertragbar ist. Hintergrund ist die Idee, dass viele der genannten Faktoren und Konzepte, wie z.B. eine starke entwicklungsfähige Unternehmenskultur oder das organisationale Lernen als Wettbewerbs- bzw. Erfolgsfaktoren von Unternehmen gelten. Auch ist man sich heute im klaren darüber, dass zu einer integrierten Unternehmensentwicklung sowohl Strategie als auch Psychologie gehören⁵⁵³, dass also die Art und Weise der Umsetzung von Veränderungen maßgeblich entscheidend ist für ihren Erfolg.

In der Praxis scheint es jedoch häufig an Ansätzen, an konkreten Vorgehensweisen zu fehlen, die vorhandenen Erkenntnisse in die Tat umzusetzen; nur wenn ein solcher Transfer gelingt, sind die einzelnen Größen ein Schlüssel zum Erfolg. Bezogen auf das Thema Führungsgrundsätze, für die gilt – und soweit ist man sich in Wissenschaft und Praxis heute weitgehend einig – dass der Prozess ihrer Erarbeitung als entscheidender Erfolgsfaktor für ihre Umsetzung in die Praxis anzusehen ist, heißt dies, dass es sinnvoll und erforderlich ist, diesen ausführlich zu konzipieren, zu betrachten und schließlich in seinen Wirkungen zu untersuchen.

Auf Basis der Erkenntnis, dass Organisationen bzw. die für sie verantwortlichen Unternehmensleitungen heute darauf angewiesen sind, ihre Konzepte unter aktiver Beteili-

⁵⁵³ Vgl. Beriger, Wyssen 1998, S. 46.

gung qualifizierter und motivierter, unternehmerisch denkender Mitarbeiter umzusetzen, diese mithin als (Pro-)Motoren der Entwicklung anzuerkennen⁵⁵⁴, verdienen im Sinne eines kooperativen Ansatzes die mitarbeiterbezogenen Fragen der Erarbeitung und Einführung von Leitbildern auch in Zukunft die größte Aufmerksamkeit, und nicht die schon längst positiv beantwortete Frage: Leitbild ja oder nein.⁵⁵⁵ Institutionale wie individuelle Lernprozesse bei der Entwicklung von Führungsgrundsätzen sind positive Wirkfaktoren im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.⁵⁵⁶

Selbst wenn in diesem Kontext die Forderung nach einer partizipativen Gestaltung des Entstehungsprozesses zumeist übereinstimmend formuliert wird, geht häufig die Einbeziehung der Mitarbeiter noch immer nicht weit genug, um sie als authentische Partizipation bezeichnen zu können, weder in der Literatur noch in der Praxis. Zwar werden häufig – den gängigen Empfehlungen folgend – Projektgruppen mit der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen beauftragt; dennoch beschränkt man sich dabei häufig auf die Einbindung von Führungskräften oder dann – im Sinne der indirekten Partizipation – von Repräsentanten der Mitarbeiter, wie z.B. den Betriebsrat; und selbst diese findet oft erst gegen Ende des Prozesses statt und besteht in einer reinen einseitigen Information, statt in einer aktiven Beteiligung. So gut wie nie wird also in der Literatur oder von Praktikern empfohlen, Mitarbeiter direkt in den Erarbeitungsprozess von Führungsgrundsätzen einzubeziehen. Auch die Frage, wie dieser Prozess konkret und praktisch gestaltet werden kann und welche Auswirkungen im Sinne von Organisations- und Personalentwicklung er auf Projektteilnehmer und Organisation hervorrufen kann, wurde in der Literatur bislang nicht geschildert; statt dessen fokussieren die wissenschaftlichen Untersuchungen in erster Linie den Verbreitungsgrad und die Inhalte von Leitbildern. So bleibt die Analyse der Effekte von Führungsgrundsätzen häufig theoretisch und eine Antwort auf die Frage, welche Wirkungen der Prozess ihrer Entwicklung freisetzt, fehlt bisher völlig; bis heute findet sich keine Beschreibung der Anwendung der theoretischen Empfehlungen zur Gestaltung des Leitbilderarbeitungsprozesses, schon gar nicht aus einer interdisziplinären Perspektive, die zusätzlich psychologische Aspekte bewusst und differenziert einbezieht. Konkret bleiben im Zusammenhang mit dem Einführungs-

⁵⁵⁴ Vgl. Frey, Brodbeck, Schulz-Hardt 1999, S. 133.; Beyer, H. (1997): So ähnlich wie in intakten Familien. In: Unternehmer-Magazin, 4, 1997, S. 11.

⁵⁵⁵ Vgl. Brauchlin 1984, S. 316.

⁵⁵⁶ Vgl. Bleicher 1994, S. 65.

prozess auch nach dem Studium der verfügbaren Forschungsergebnisse u.a. folgende bedeutsame Aspekte bzw. Fragen offen⁵⁵⁷:

- Wie arbeiten die einzelnen Akteure innerhalb einer Projektgruppe zusammen?
- Welche Einflusschancen besitzt die Gruppe? Wie sieht die interne Rollenverteilung aus?
- Welche konkreten Methoden verbergen sich hinter den festgestellten systematischen Analysen?
- Wie wirkt sich der Methodenansatz auf die Zusammenarbeit der Aktorengruppe aus?
- Wie gestaltet sich der Prozessverlauf im Detail und welche Phasen durchläuft er?
- Wie lässt sich gegenseitige Empathie zwischen Führungskräften und Mitarbeitern als eine der wichtigsten Faktoren im Führungsgeschehen induzieren?

Bereits die wenigen angeschnittenen Fragen zeigen, dass noch vergleichsweise große Defizite im Hinblick auf die Praxis des Einführungsprozesses von Führungsgrundsätzen bestehen. Hier setzen die empirischen Erkenntnisbemühungen dieser Arbeit an; es geht um die genaue Darstellung der praktischen Gestaltung des Erarbeitungsprozesses unter Berücksichtigung der aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen. **Ziel ist daher die Entwicklung eines konkreten Anwendungsmodells, des SynFO-Modells zur Erarbeitung von Führungsgrundsätzen, das unter dem Blickwinkel konkreter Fragestellungen durchgeführt, dokumentiert und analysiert wird.** Besonderes Augenmerk gilt dabei den Ansätzen der Organisations- und Personalentwicklung, zum einen im Hinblick auf die Gestaltung des Prozesses zum anderen im Hinblick auf seine Auswirkungen in Form der Rückwirkungen seiner praktischen Anwendung auf die an der Erarbeitung beteiligten Mitarbeiter sowie auf die Organisation als ganzes. Das Modell soll zugleich die Implementation eines systematischen Veränderungsmanagements sowie des organisationalen Lernens innerhalb des Fallunternehmens ermöglichen und damit die Idee, Führungsgrundsätze als Keimzelle für Organisations- und Personalentwicklung zu verstehen, realisieren. Auf diese Weise können sie zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für das Unternehmen werden.

⁵⁵⁷ Vgl. Kretschmer 1982, S. 263.

3 SynFO – Konzeption des Modells

Im Rahmen dieses Kapitels wird das Modellkonzept, das Konzept des entwickelten SynFO-Modells, das der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt, eingehend beschrieben. Dabei geht es zunächst um die Beschreibung und Charakterisierung des Fallunternehmens – einer Verlagsgruppe – in dem das darzulegende Modellkonzept angewandt wurde. Die grobe Skizzierung von Kennzahlen sowie Aufbau- und Ablauforganisation der Verlagsgruppe dient zunächst dazu, die äußeren Rahmenbedingungen herauszuarbeiten; innerhalb dieser sind dann konkrete organisationale Gegebenheiten einzuordnen – dargestellt in Form der Ausgangssituation im Unternehmen im Bezug auf organisationale Einbettung des Projektes, Führungsstandards, und vor diesem Hintergrund schließlich Ziele des Projektes.

Ausführlich werden in der Folge die Besonderheiten des Modellkonzepts aus der Ausgangssituation sowie aus den im vorangegangenen Kapitel ausführlich dargelegten wissenschaftlichen Erkenntnissen abgeleitet und erläutert.

Auch die Charakterisierung der Rollenverteilung der für das Projekt relevanten Instanzen in der Organisation ist ein wichtiger Bestandteil des Modellkonzepts, dessen Beschreibung Voraussetzung ist, um anschließend den geplanten Prozessverlauf im Sinne der konkreten Vorgehensweise bei der Anwendung des Modells darzustellen. Dies erfolgt in Form einer Skizzierung der Hauptphasen des Projektprozesses sowie der wichtigsten Arbeitsstrukturen. Hier ermöglicht die umfassende Darstellung des geplanten Ablaufs der einzelnen Teammeetings mit ihren jeweiligen inhaltlichen Schwerpunkten einen konkreten Einblick in den konzipierten Prozessverlauf.

Schließlich vervollständigt die Erläuterung der eingesetzten empirischen Instrumente im Hinblick auf die jeweiligen Ziele, Methodik sowie ihre Anwendung in der Praxis die Beschreibung des Modellkonzepts.

3.1 Ausgangssituation und Ziele des Projektes in der Organisation

3.1.1 Beschreibung des Unternehmens

3.1.1.1 Kennzahlen der Verlagsgruppe

Bei dem hier zu beschreibenden Unternehmen handelt es sich um eine eigenständige GmbH innerhalb eines internationalen Medienkonzerns, der sich selbst in der Öffentlichkeit als integriertes Medien- und Entertainment-Unternehmen darstellt, das weltweit führende Positionen in den relevanten Medienmärkten, d.h. Fernsehen, Radio, TV-Produktionsgeschäfte, Buchverlage, Zeitschriften, Fachinformationen, Musikunternehmen, Endkundengeschäfte, e-commerce-Aktivitäten, Mediendiensteleistungen einnimmt⁵⁵⁸. Mit global ca. 80.000 Mitarbeitern in rund 400 Firmen und über 55 Ländern erwirtschaftete der Konzern einen Umsatz von etwa 20 Mrd. Euro in 2001 (also zum Zeitpunkt des Projektes). Ein insbesondere für die Anwendung des Projektmodells im Fallunternehmen wichtiges Kennzeichen des Konzerns, dessen Sparten sich in die Bereiche Content, Druck/Services und Direktkundengeschäft gliedern, ist seine dezentrale Organisation, die gewährleistet, dass die einzelnen Profit-Center selbständig agieren, d.h. geführt werden und jeweils eine eigene Unternehmensidentität und auch -kultur aufbauen, die – und das ist durch diverse Strategien zur Kooperation und Vernetzung der Unternehmensbereiche sichergestellt – kompatibel zur Unternehmenskultur des gesamten Konzerns sein müssen.

Der gesamte Buchbereich des Konzerns, dem das hier zu beschreibende Fallunternehmen angehört, agiert als weltweit führende Verlagsgruppe international mit Hauptsitz in den USA und einem Umsatz von insgesamt über 2 Mrd. Euro⁵⁵⁹, die von ca. 6.200 Mitarbeitern in rund 250 Publikumsverlagen mit jährlich mehr als 8.000 neue erscheinenden Titeln für Erwachsene und Kinder in Form von Hardcover- und Taschenbüchern, Audio- oder e-Books erwirtschaftet werden. Der gemeinsame Nenner der Verlagsprogramme dieser zahlreichen verlegerisch selbständigen Einzelverlage heißt dabei Vielfalt; in der Eigendarstellung bezeichnet das Unternehmen die Autonomie der einzelnen

⁵⁵⁸ Vgl. Bertelsmann AG, Unternehmenskommunikation / Medien- und Wirtschaftsinformation (2002): Imagebroschüre Bertelsmann 2002. Gütersloh: Mohn Media.

⁵⁵⁹ Umsatz und Mitarbeiterzahl beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2000/2001.

Verleger als Teil seines Erfolges: „Jeder Verlag ist ebenso frei in der Auswahl seiner Titel wie in der Festlegung der Marketing-Prioritäten – ohne jegliche politische oder weltanschauliche Vorgaben“.⁵⁶⁰ Damit soll sichergestellt sein, dass jeder Verlag in seinem Profil einzigartig ist, „weil er in absoluter publizistischer Freiheit völlig unterschiedliche, eigenständige, nur an seinen Lesern orientierte Verlagsprogramme erstellt – unbeeinflusst von innen und außen“.⁵⁶¹ Diese für den Buchbereich im Konzern formulierte Prämisse deckt sich mit den an früherer Stelle dargelegten Erkenntnissen aus der Branchenbeobachtung, die zeigen, dass die Eigenständigkeit von Verlagen unabdingbarer Rahmen für eine erfolgreiche verlegerische Tätigkeit ist.

Zu der Verlagsgruppe im deutschsprachigen Raum, die innerhalb der Buchsparte des Konzerns ca. 10 % zum Gesamtumsatz beiträgt, gehören über 20 selbständige Verlage bzw. Verlagsimprints, die schwerpunktmäßig an einem Standort in Deutschland angesiedelt sind, darüber hinaus aber mit kleinen Einheiten an drei weiteren Standorten agieren. Entsprechend der genannten Autonomieprämisse weisen die jeweils selbständigen Einzelverlage unterschiedliche Verlagsprofile und inhaltliche Schwerpunkte auf, die sich über die Bereiche Belletristik und Sachbuch, Kinder- und Jugendbuch sowie Hörbücher erstrecken, sowohl in Form von Hardcover- als auch Taschenbuchformaten. Mit einem Umsatz von ca. 420 Mio. DM in 2001 ist die Verlagsgruppe, bei einem Marktanteil von ca. 8 %⁵⁶², auch in Deutschland Marktführer im Bereich der Publikumsverlage. Mit ca. 450 Mitarbeitern (bei einem für die Branche typischen überdurchschnittlichen Anteil weiblicher Mitarbeiter von ca. 70 bis 80 %) werden jährlich rund 1.600 Neuerscheinungen verlegt; insgesamt sind aus allen Verlagen der Gruppe etwa 8.800 Titel lieferbar.

Ein entscheidendes Entwicklungsmerkmal der Verlagsgruppe im Hinblick auf Größe und Struktur der Organisation ist ihr starkes und vor allem auch schnelles Wachstum in den letzten Jahren, das zu der heutigen Größe des Unternehmens geführt hat und dem – bereits dargestellten – durch Konzentrationsbewegungen gekennzeichneten Branchen-

⁵⁶⁰ Bertelsmann AG 2002, o. S.

⁵⁶¹ Bertelsmann AG 2002, o. S.

⁵⁶² An dieser – im Vergleich zu Marktanteilen in anderen Branchen geringen – Zahl wird das an früherer Stelle bereits geschilderte Phänomen der starken Fragmentiertheit der Verlagsbranche, insbesondere in Deutschland, deutlich; in den USA liegt der Marktanteil des Marktführers immerhin bei ca. 15 %.

trend mit all seinen Auswirkungen auf den Markt, aber auch auf die interne Organisation der Verlagsgruppe entspricht.

3.1.1.2 Aufbau- und Ablauforganisation

Um die Einbettung des Projekts sowie dessen geplante Auswirkungen in der Organisation darstellen zu können, ist es zunächst notwendig, die Strukturen der Verlagsgruppe zu umreißen.

Die **Aufbauorganisation** bezieht sich auf die internen Strukturen der Organisation, die sich am besten mit Hilfe eines Organigramms verdeutlichen lassen.

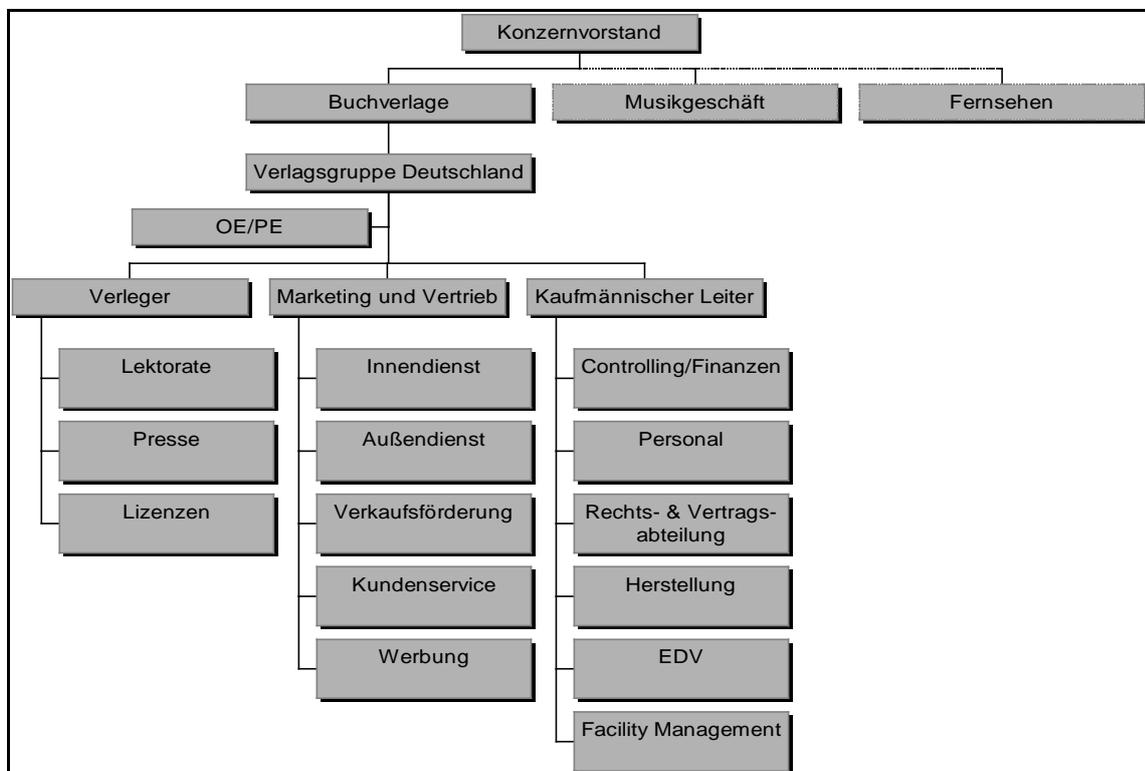


Abb. 3.1.1.2.1: Aufbauorganisation

Aus der Abbildung geht hervor, dass das Fallunternehmen eine selbständige Geschäftseinheit innerhalb des Konzerns bildet, wo es – wie bereits beschrieben – einem Vorstandsbereich zugeordnet ist, der von einem Vorstandsmitglied des Gesamtkonzerns verantwortet wird. Die Organisation selbst wird von einem dreiköpfigen Geschäftsführungsgremium geleitet, von denen ein Mitglied wiederum (der Verleger) – im Sinne

eines ‚Primus inter pares‘ – die Gesamtverantwortung trägt. Die drei Geschäftsführer leiten jeweils einen Geschäfts(führungs)bereich, den verlegerischen, den vertrieblichen und den kaufmännischen mit seinen entsprechenden Abteilungen. Dabei ist hervorzuheben, dass sowohl der vertriebliche als auch der kaufmännische Bereich jeweils funktional, d.h. nach zentralen Aufgabenstellungen in verschiedene Abteilungen gegliedert sind und als eine Art interner Dienstleister jeweils für alle Verlage der Verlagsgruppe zuständig sind, während der verlegerische Bereich divisional, d.h. jeweils nach den einzelnen eigenständigen Verlagen strukturiert ist; hier hat jeder Verlag seinen eigenen Verleger und sein eigenständiges Lektorat, das nur für dieses Label arbeitet und dabei ein hohes Maß an verlegerischer Autonomie genießt. Die Presse und die Lizenzabteilung allerdings, die ebenfalls dem verlegerischen Bereich zugeordnet sind, arbeiten wiederum funktional und übergreifend, analog den Verlagsabteilungen aus den anderen Geschäftsführungsbereichen. Die Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung ist als übergreifende Stabsstelle bei der Geschäftsführung angesiedelt.

Durch die Kombination aus funktionalen und divisionalen, oder anders ausgedrückt, zentralen und dezentralen Strukturen, entsteht eine Art Matrixorganisation, die – und das ist die Stärke der Verlagsgruppe – auf der einen Seite die verlegerische Unabhängigkeit der Einzelverlage ermöglicht, zugleich aber Synergieeffekte nutzt, indem vor allem Vertriebs- und Supportprozesse dank der Größe des Gesamtunternehmens wesentlich konzentrierter und damit effizienter und kostengünstiger gestaltet werden können. Gleichzeitig impliziert eine solche kombinierte Organisationsform auch einen hohen Grad an anspruchsvoller Komplexität, allein schon durch die bloße Struktur.

Diese Komplexität spiegelt sich darüber hinaus in der **Ablauforganisation** wider, in den Arbeitsprozessen, die innerhalb der Verlagsgruppe stattfinden. So arbeiten im Buchentstehungsprozess, der mit der Akquisition eines Titels beginnt und nach internen Programmentscheidungs- und Produktionsprozessen schließlich in Marketing- und Vertriebsaktivitäten mündet, alle operativen Abteilungen der Verlagsgruppe, d.h. Lektorat, Lizenzen, Herstellung, Presse, Werbung und Vertrieb eng zusammen.

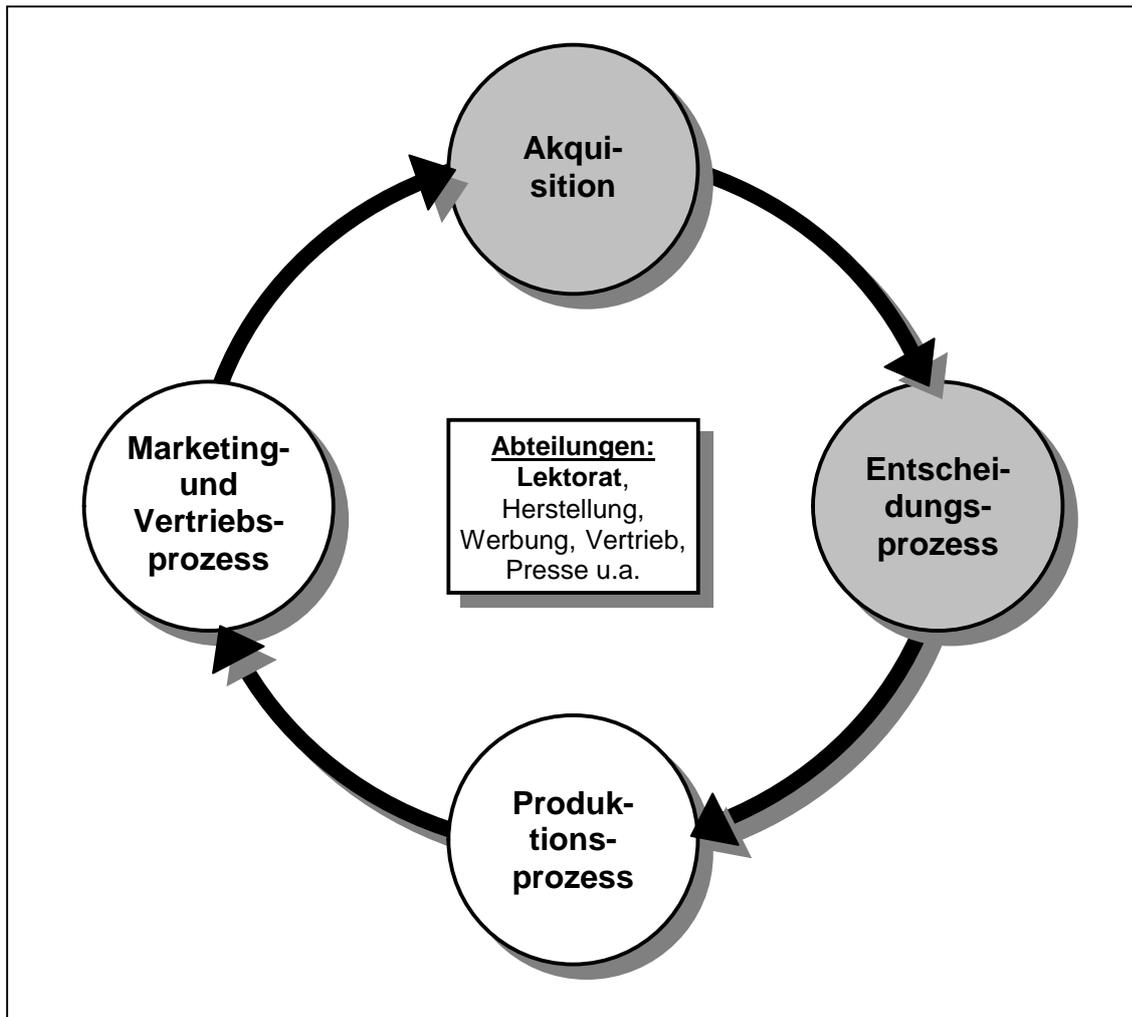


Abb. 3.1.1.2.2: Ablauforganisation – Buchproduktionskreislauf

Somit ergibt sich – ausgehend von der Arbeit im Lektorat – eine abteilungsübergreifende Prozessorganisation, bei der der Fokus auf den horizontalen Prozessen liegt.

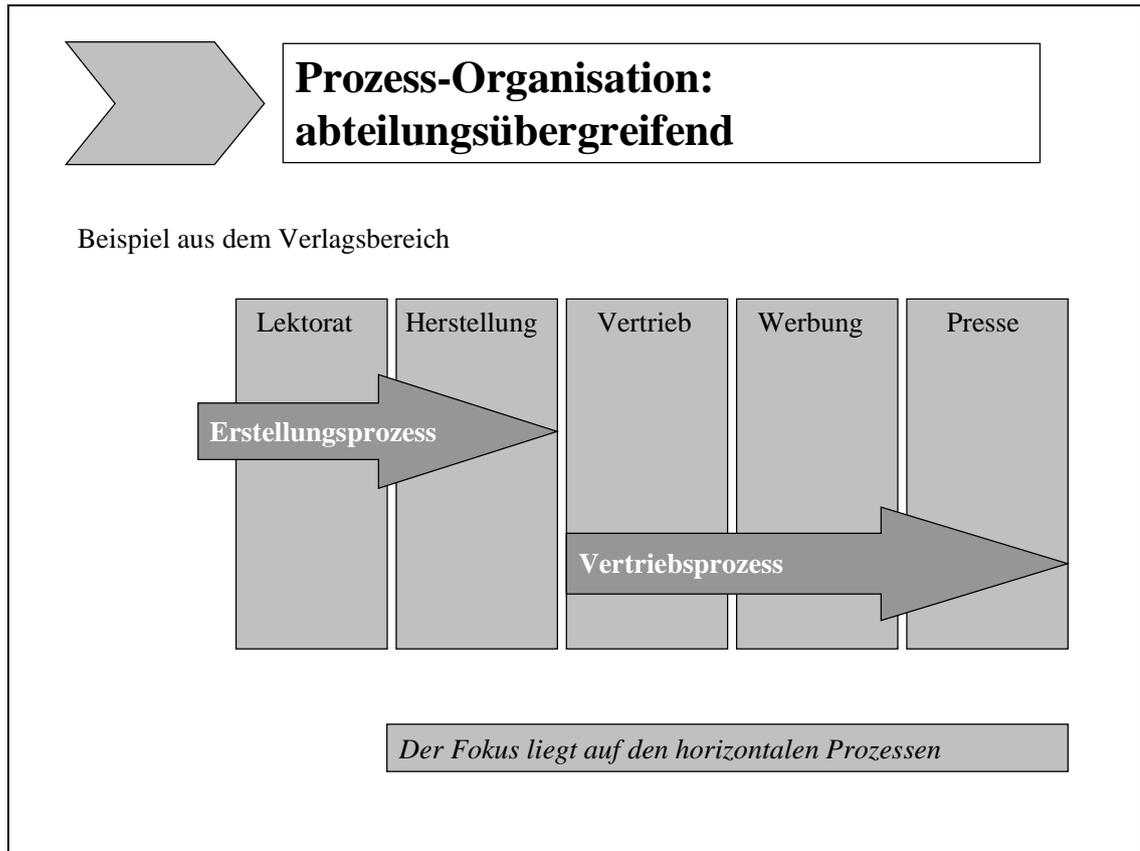


Abb. 3.1.1.2.3: Ablauforganisation – Horizontale Prozesse

Wichtigste Arbeitsform im Verlag ist vor dem Hintergrund dieser Prozessorganisation die Teamarbeit, z.B. in Form sogenannter Labelteams, in denen jeweils Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Verlagsabteilungen (Lektoren, Hersteller, Pressereferenten, Marketingexperten usw.) an einem Buchprojekt zusammenarbeiten. Darüber hinaus sorgen diverse Gremien, z.B. die Programmleiterkonferenz, in der alle Verleger zusammenkommen, im Sinne einer Art Klammer über alle Verlage hinweg für die Koordination und Abstimmung aller Programmkonzepte der jeweiligen Einzelverlage, um Abgrenzungen und Profilierungen der Verlagslabels, zugleich aber auch Synergieeffekte sicherzustellen.

Neben den beschriebenen Kernprozessen von der Programmkonzeption bis zum Verkauf finden darüber hinaus die üblichen branchenunabhängigen Managementprozesse statt, wie z.B. Geschäftsplanungsprozesse, Budgetierungs- und Controllingprozesse, Führungs- und Kommunikationsprozesse sowie Supportprozesse in Form von Personalarbeit oder EDV-Unterstützung.

Die Beschreibung der Aufbau- und Ablauforganisation (insbesondere auch vor dem Hintergrund der skizzierten Branchenbesonderheiten) macht deutlich, dass zum einen ein hohes Maß an Zusammenarbeit notwendig ist, um die komplexen Prozesse und Abläufe im Verlag zu koordinieren; zum anderen ergibt sich aus der Innenbetrachtung der Organisation die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter und deren Kreativität den wichtigsten Erfolgsfaktor für das Unternehmen darstellen, so dass Führung und Zusammenarbeit, aber auch Strukturen und Rahmenkonzepten ein sehr hoher Stellenwert zuzurechnen ist und auch Personal- und Organisationsentwicklung von besonderer Bedeutung sind. Diese Erkenntnis gewinnt zusätzlich an Gewicht, wenn man das schnelle Wachstum des Unternehmens in den letzten Jahren berücksichtigt, das innerhalb der Organisation dazu geführt hat, dass die der früheren Größe des Unternehmens angemessenen, häufig durch informelle Netzwerke gekennzeichneten Strukturen nicht mehr tragfähig waren und einer Anpassung bedurften. Insofern ist das Wachstum der Verlagsgruppe nicht ausschließlich monetär zu betrachten, sondern auch unter qualitativen und unternehmenskulturellen Aspekten. Mit dem Ansatz der Entwicklung von Regeln der Führung und Zusammenarbeit baut das Projekt ‚Führungsgrundsätze‘ inhaltlich und prozessual auf dieser Prämisse auf.

3.1.2 Ausgangssituation in der Organisation

3.1.2.1 Organisatorische Standortbestimmung des Projektes ‚Führungsgrundsätze‘

Die Ansiedelung und Standortbestimmung des Projektes Führungsgrundsätze basiert auf verschiedenen Ausgangsüberlegungen der Geschäftsführung des Fallunternehmens im Hinblick auf die Notwendigkeit, Restrukturierungsmaßnahmen zu ergreifen; Hintergrund dieser Überlegung war zum einen die Veränderung der Markt- und Wettbewerbssituation in der Branche sowie die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, die Sparmaßnahmen und Prozessoptimierungen erforderlich erscheinen ließ; zum anderen aber wurde erkannt, dass das starke Wachstum der Verlagsgruppe in der Vergangenheit (typischerweise) zu Führungsproblemen geführt hat, insbesondere weil die bis dahin funktionsfähigen informellen Strukturen, in denen jeder mit jedem kommuniziert hat und Entscheidungen häufig zwischen ‚Tür und Angel‘ getroffen wurden, nicht mehr tragfähig waren und einer grundlegenden Anpassung an die neue Größe und die neuen Herausforderungen des Unternehmens und vor allem einer Institutionalisierung bedurften.

Auf diese Weise entstand die Initiative, den Bereich **Organisationsentwicklung** im Unternehmen zu implementieren⁵⁶³; dieser sollte Grundlage und Rahmen für die geplanten Veränderungen bilden, sowohl inhaltlich, indem die typischen Bereiche und Themen der Organisationsentwicklung, wie z.B. Strukturen und Prozesse, fokussiert werden sollten, als auch methodisch, indem eine Vorgehensweise entwickelt werden sollte, die die Mitarbeiter aktiv in die Veränderungsprozesse einbindet und sie beteiligt. Langfristig war die Integration des Bereiches Organisationsentwicklung in die Personalarbeit des Unternehmens vorgesehen, entsprechend dem bereits beschriebenen Ansatz des modernen Human Resources Management, der Grundlage für diese Planung war.

Das Konzept zur Initialisierung des neuen Unternehmensbereiches Organisationsentwicklung, das in der Folge entwickelt wurde, ging von der Grundüberlegung aus, dass Führung generell ein aktuelles und allgemein wichtiges Thema für jedes Unternehmen darstellt und eine große Rolle in der täglichen Zusammenarbeit spielt; darüber hinaus passiert Führung nicht automatisch, sondern muss gelernt werden, so die Annahme. Insofern sollte Führung, als Lerninhalt realisiert über das Projekt Führungsgrundsätze, auch Anlass für alle weiteren Maßnahmen sein, die sich auf verschiedene Ebenen und Bereiche des Unternehmens beziehen sollten, wie aus der folgenden Abbildung hervorgeht.

⁵⁶³ Organisatorisch war dieser Bereich – wie bereits beschrieben – als Stabsstelle bei der Geschäftsleitung angesiedelt.

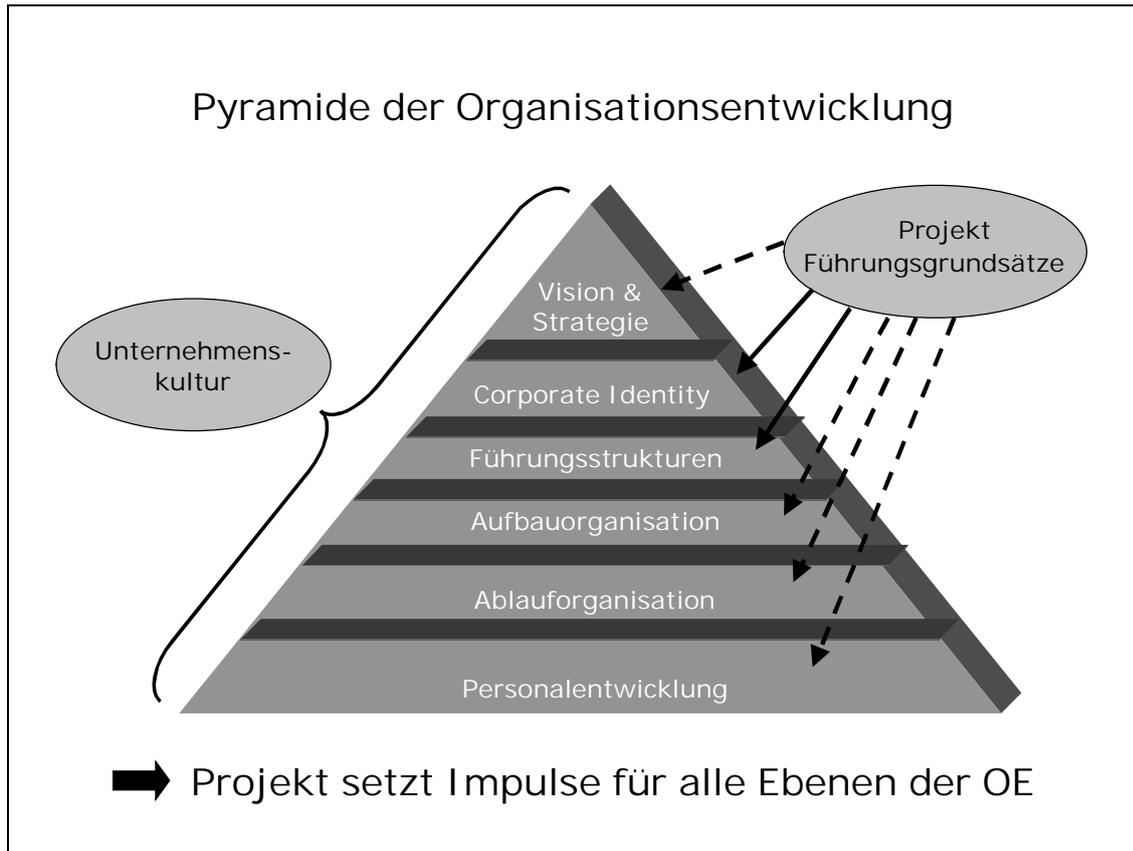


Abb. 3.1.2.1.1: Standortbestimmung – OE-Pyramide

Das Projekt Führungsgrundsätze war somit angelegt als Impulsmaßnahme zur Initiierung verschiedener Folgeprojekte mit unterschiedlichen Schwerpunkten auf allen Ebenen der Organisation im Sinne von Change Management, die – im Projektauftrag als Umsetzungsmaßnahmen bereits inkludiert – thematisch im Laufe des Projektprozesses identifiziert werden sollten; dabei sollte die Unternehmenskultur einerseits als Klammer all diese Themen umschließen und deren Grundlage bilden, andererseits sollte die Unternehmenskultur selbst aber auch durch die Veränderungsprojekte weiterentwickelt werden. Statt einer Einzelmaßnahme war das Projekt Führungsgrundsätze und deren Umsetzung also von vorneherein angelegt als ein systematisches Paket gebündelter Maßnahmen, die erarbeitet und anschließend umgesetzt werden sollten; es bildet eine Plattform und zugleich ein Raster, mit Hilfe dessen sich Situation und Bedarf der Organisation analysieren lassen, so dass anschließend entsprechende Veränderungen eingeleitet werden können. Gleichzeitig sollte auf diese Weise auch sichergestellt sein, dass die Führungsgrundsätze selbst in der Organisation adäquat verankert und eingebettet

werden könnten, dass sie zu einem selbstverständlichen Instrument im Alltag des Unternehmens werden würden; damit – so die Ausgangsüberlegung – könnte die verbreitete Forderung ‚Führungsgrundsätze müssen auch gelebt werden, um wirksam zu sein‘ tatsächlich erfüllt werden. Mit der Initiierung des Projektes Führungsgrundsätze als Impuls für die Institutionalisierung von Organisationsentwicklung in der Verlagsgruppe wollte die Geschäftsführung des Unternehmens zudem bereits dem Anspruch auf eine innovative Personalarbeit, die sich insbesondere auch mit Change Management beschäftigt, Rechnung tragen und ihm zur Realisierung verhelfen.

Mit den Führungsgrundsätzen erhoffte man sich also die Schaffung eines Steuerungsinstrumentes, das in der Organisation selbst entwickelt würde und damit eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern und Führungskräften hätte und das Impulse setzen würde auf allen wichtigen internen Ebenen der Organisation, so dass dort Veränderungen konkret angegangen werden könnten, immer unter Berücksichtigung der vorhandenen Unternehmenskultur und auch der bisherigen Stärken der Verlagsgruppe. Mit Hilfe dieses Instrumentes und allen daraus in der Zukunft abzuleitenden Maßnahmen im Kontext der Organisationsentwicklung, die auf der Plattform ‚Führungsgrundsätze‘ angesiedelt werden könnten, wollte man die Organisation aus sich selbst heraus entwickeln, eine Lernkultur etablieren, innerhalb derer notwendige Veränderungen zwar top-down initiiert und vorgegeben würden, dann aber bottom-up in einem Prozessverlauf erarbeitet werden sollten. Das Motto dieses Ansatzes lässt sich somit umschreiben als: ‚Unternehmenskultur bewahren und Veränderungsprozesse bewältigen‘, um so die Dialektik von Kontinuität und Veränderung aufzulösen und den Rahmen für eine lernende Organisation zu schaffen.

3.1.2.2 Aktuelle Führungssituation in der Organisation unter Berücksichtigung der spezifischen Unternehmenskultur

Mit der Entscheidung der Geschäftsführung, Führungsgrundsätze als Plattform und Aufhänger für Veränderungsmaßnahmen innerhalb der Organisation zu konstituieren, sollte das Thema Führung in der Verlagsgruppe ganz konkret und alltagspraktisch zunächst fokussiert und dann erarbeitet werden. Hintergrund dieser Überlegung waren

verschiedene Beobachtungen⁵⁶⁴, die im Laufe der Zeit zu der Erkenntnis führten, dass es hier einen konkreten Handlungsbedarf im Unternehmen gab. Dabei handelte es sich zum Teil um ganz konkrete situationsbedingte Probleme, zum Teil aber auch um charakteristische Merkmale der Organisation, die sich aus der Unternehmenshistorie und -kultur heraus entwickelt haben und auch aus ihr erklären lassen, zum Teil in Analogie zu den Spezifika, die für die Verlagsbranche kennzeichnend sind. Dabei kann keiner der Punkte isoliert betrachtet werden, sondern immer nur im Kontext des Gesamtgefüges der Organisation; insofern stehen Führungsprobleme, Kulturspezifika und Situationsvariablen in einem komplexen Zusammenhang und bedingen sich gegenseitig.

Befragungsergebnisse aus früheren Projekten gaben Aufschluss darüber, dass in der Verlagsgruppe eine diffuse Unzufriedenheit im Hinblick auf die Führungssituation im Unternehmen herrschte; so wurden seitens der Mitarbeiter Führung, Planung und Organisation als Schwächen der Organisation beklagt. Mit dem Ziel der Analyse dieses Problems nahmen Mitarbeiter und Führungskräfte der Verlagsgruppe eine Eigeneinschätzung vor und diagnostizierten anhand einer systematischen Stärken-Schwächen-Analyse, angereichert durch die Untersuchung konkreter Fallbeispiele aus dem Unternehmensalltag, einen für die Branche typischen Laisser-faire-Führungsstil als bei den meisten Vorgesetzten vorherrschend. So fand man die Definition aus der Literatur⁵⁶⁵ bestätigt; danach ist der Laisser-Faire-Führungsstil dadurch gekennzeichnet, dass der Führungsprozess kaum aktiv gestaltet wird, sondern sich mehr durch ein Machenlassen beschreiben lässt. Die Führungskraft nimmt ihre Aufgaben und Pflichten nur in geringem Maße wahr. Sie kümmert sich wenig um die Belange der Mitarbeiter und um die sachgemäße Delegation von Tätigkeiten und Aufgaben. Es findet also wenig oder so gut wie keine top-down Steuerung seitens der Führungskräfte statt.

Erklären lässt sich dieser eher inaktive Führungsstil zum einen mit den dargestellten Branchenspezifika und zum anderen im konkreten Fall damit, dass die meisten Führungskräfte – insbesondere die des mittleren Managements – aufgrund ihrer Sach- und Fachkompetenz zu Führungskräften ernannt oder berufen wurden, ohne in ihren Füh-

⁵⁶⁴ Die Beobachtungen und Erkenntnisse basieren auf der Analyse verschiedener Firmendokumente, zahlreicher Gespräche mit Mitarbeitern und Führungskräften sowie mit der Geschäftsführung und schließlich Ergebnissen aus früheren Umfragen, die während der Planungsphase des Projektes durchgeführt wurden und Eingang in die gesamte Konzeption fanden bzw. teilweise sogar deren Grundlage bildeten.

⁵⁶⁵ Vgl. Seidel, Jung, Redel 1988; Börnecke 2000.

rungsaufgaben geschult zu werden. Indem viele Führungskräfte Führen also nie als ‚Handwerkszeug‘ gelernt haben, fehlt es ihnen konkret an spezifischem Personalführungswissen, vor allem aber auch an dem Bewusstsein, dass Führen tatsächlich gelernt werden muss und konkrete Aufgaben beinhaltet, die einen nicht unerheblichen (Zeit-) Anteil des täglichen Arbeitens ausmachen. Nach ihrem Selbstverständnis tragen die Führungskräfte der Verlagsgruppe daher in erster Linie die fachliche Verantwortung für ihren jeweiligen Bereich, so dass Führung im Firmenalltag in der Regel auf Fachführung beschränkt ist, während die Personalführung in weiten Teilen unberücksichtigt bleibt. Äußerungen der Führungskräfte des mittleren Managements, in denen ein gewisses Unbehagen gegenüber der eigenen Führungsrolle sowie Unklarheit über die Bedürfnisse der Mitarbeiter zum Ausdruck kamen⁵⁶⁶, belegen diese These. Auch das Argument, aus Zeitmangel, meist bedingt durch zu viele inhaltliche und fachbezogene Aufgaben, sich häufig nicht ausreichend um die eigenen Mitarbeiter kümmern zu können, repräsentiert das Verständnis von Führung in der Verlagsgruppe. Diese Erkenntnisse ließen es notwendig erscheinen, das Thema Führung und die damit verbundenen konkreten Aufgaben von Vorgesetzten sowie entsprechende Instrumente grundsätzlich zu explizieren und in Richtung eines kooperativen Führungsstils einzuführen und zu schulen.

Darüber hinaus erklärt die frühere Unternehmensgröße und damit die Entwicklungsgeschichte den Führungsstil; war in den vergangenen Jahren ein eher familiäres Führen der Kultur und den Erfordernissen des Unternehmens angemessen, so hat das Wachstum in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass die Anforderungen an ein Wirtschaftsunternehmen mehr und mehr in den Vordergrund rückten, insbesondere im Hinblick auf Führung und interne Strukturen. So ergab die interne Analyse, dass die Aufbau- und Ablaufstrukturen der Verlagsgruppe in ihrer heutigen Gestalt nicht mehr angemessen waren, dass sie noch nicht ausreichend und systematisch an die neue Größe und auch an die Marktanforderungen angepasst worden waren. Hinzu kommt, dass das Wachstum der Verlagsgruppe insbesondere in Form des Zukaufs oder der Neugründung von zusätzlichen Verlagen erfolgt ist, so dass die Anforderung der Vereinbarung von

⁵⁶⁶ Von vielen Vorgesetzten wurde beispielsweise angenommen, dass ihre Mitarbeiter nicht kontrolliert werden wollen mit der Konsequenz, dass die Vorgesetzten den Begriff der Kontrolle negativ auffassten und diese so weit wie möglich vermieden. Mitarbeiter hingegen beklagten gleichzeitig das fehlende Feedback zu ihrer Arbeit seitens der Vorgesetzten.

Streben nach Eigenständigkeit und Profilierung der Einzelverlage einerseits und Kooperation und Zusammenarbeit der verschiedenen Verlage unter einem Dach andererseits ebenfalls zu einer erheblichen Steigerung der Komplexität geführt hat. Umso wichtiger erschien die Entwicklung von Regeln der Führung und Zusammenarbeit, die von allen Mitarbeitern und Führungskräften gelebt und akzeptiert werden.

Ein weiterer Punkt, der im Hinblick auf die Ausgangssituation des Projektes Führungsgrundsätze von Bedeutung ist, besteht im Charakter der bis dahin im Unternehmen betriebenen Personalarbeit. Diese war in erster Linie administrativ ausgerichtet, nicht strategisch oder entwicklungsorientiert. Insofern fehlte es zum einen an einem professionell verankerten Veränderungsmanagement sowie an Personen mit für dieses Handlungsfeld notwendiger Ausbildung und Kompetenz. Es fehlte aber auch – und dieser Punkt steht wiederum im Zusammenhang mit der Beobachtung, dass Führung im Unternehmen nicht gelernt wurde – an einer systematischen Personalentwicklung, ein für Verlage typisches Manko⁵⁶⁷ sowie dem Verständnis ihrer Notwendigkeit. Wichtig erschien vor diesem Hintergrund daher zunächst die Sensibilisierung aller Mitarbeiter und Führungskräfte für die Notwendigkeit solcher Maßnahmen, um eine breite Akzeptanz zu erwirken.

Und schließlich lassen sich noch einige Organisationsbesonderheiten und Merkmale der Unternehmenskultur identifizieren, die – teilweise Branchenspezifika widerspiegelnd – über die Analyse der eigentlichen Führungskultur hinaus relevant erschienen für die Ausgangsüberlegung, in welcher Form das Thema Führung in der Verlagsgruppe adäquat anzugehen wäre. Viele der Mitarbeiter und Führungskräfte der Verlagsgruppe sind Akademiker, darunter eine hohe Anzahl an Germanisten, die kritisches Denken schon qua Ausbildung geschult haben und darüber hinaus großen Wert auf Formulierungen und Darstellungsweisen legen. Ihrem Selbstverständnis zufolge verstehen sie sich als Intellektuelle, die großen Wert auf selbständiges Arbeiten und Mitsprache legen und ihre Aufgaben nicht einfach unreflektiert ausführen wollen. Sie arbeiten kreativ und wehren sich daher gegen zu feste Strukturen und Regeln; ‚kreatives Chaos‘ gilt als anzustrebender Wert und stellt einen weiteren Faktor dar, der die Entwicklung eines Laissez-faire-Führungsstils begünstigt. Auf der anderen Seite offenbart die Feststellung

⁵⁶⁷ Ein Vergleich der großen deutschen Verlagsgruppen hat ergeben, dass in keinem Fall eine systematische Personalentwicklung im Unternehmen implementiert ist.

der Unzufriedenheit der Verlagsmitarbeiter mit dem bestehenden Führungsstil und den vorhandenen Strukturen ein gewisses Bedürfnis nach Struktur und Handlungssicherheit, nach Führung. Insofern lässt sich eine gewisse Dialektik zwischen dem Wunsch nach Orientierung einerseits und dem Bestreben, die kreativen Freiräume zu erhalten feststellen, so dass zu planende Maßnahmen jeweils an dem Anspruch zu messen waren, beides zu vereinbaren und die Dialektik lebbar zu machen; dies insbesondere weil die für die Buchbranche notwendige Risikofreude und Kreativität der Mitarbeiter und Führungskräfte bei ihrer Arbeit zu ihrer Entfaltung eines vertrauensvollen Klimas bedürfen. Umso höher sind sogenannte ‚weiche Faktoren‘ in der Arbeitsumgebung, wie z.B. Teamgeist in der Zusammenarbeit oder eine vertrauensvolle Unternehmenskultur ganz allgemein zu bewerten. Hinzu kommt, dass die Fluktuation in der Verlagsgruppe ausgesprochen niedrig ist und viele Mitarbeiter durch ihre langen Betriebszugehörigkeiten imponieren (20 und 25 Jahre sind hier keine Seltenheit). Daraus lässt sich zum einen eine hohe Verbundenheit und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und auch mit seinen Produkten ableiten; gleichzeitig aber führte dieses Phänomen in der Vergangenheit dazu, dass Organisationsstrukturen teilweise um Personen herum konstruiert wurden, um auf Empfindlichkeiten einzelner Mitarbeiter und Führungskräfte Rücksicht zu nehmen, statt sie aus sachlichen Notwendigkeiten abzuleiten und entsprechend umzusetzen.

Auf Basis all dieser Analyseergebnisse und Erkenntnisse im Vorfeld erschien es umso wichtiger, eine Methode für die geplanten und als notwendig erachteten Veränderungsmaßnahmen zu entwickeln, die diesen Besonderheiten gerecht würde.

3.1.2.3 Anlass und Ziele des Projektes

Vor dem Hintergrund der dargelegten Ausgangsbedingungen sowie der aktuellen Situation mit all ihren Implikationen, positiv wie negativ, lässt sich der – durchaus für die Erkenntnisse aus der Literatur repräsentative – Anlass, das Projekt Führungsgrundsätze in der Verlagsgruppe zu initiieren, einer Art übergreifender Zielsetzung gleich, auf folgende Aspekte verdichten:

- Führung sollte, nachdem hier Defizite beobachtet und ein gewisser Handlungsbedarf offenkundig geworden war, gelernt werden; mit dieser Initiative sollte langfristig eine Lernkultur etabliert werden.

- Mittels einer Initialmaßnahme zum Zwecke notwendiger Restrukturierungsprozesse sollte die Realisierung des Konzepts einer systematischen Organisationsentwicklung eingeleitet werden. Diese sollte eine Plattform für Umsetzungsmaßnahmen bilden und damit den Motor für Veränderungen.
- Als wichtige Prämisse bei den bevorstehenden Eingriffen in die Organisation galt der Ansatz, die vorhandene Unternehmenskultur zu bewahren, gleichzeitig aber auch an die veränderte Situation des Unternehmens anzupassen.

Insofern stellten folgende Ausgangsfragen den Rahmen für die Konzeption einer Vorgehensweise dar:

- Welche positiven Auswirkungen ergeben sich aus dem gegenwärtigen Führungskonzept?
- Welches sind noch Problembereiche bzw. Schwachstellen des praktizierten Führungskonzeptes?
- In welcher Weise sollte das bestehende Führungskonzept in Zukunft ergänzt bzw. verbessert werden?

Diese Betrachtungsweise impliziert eine Problem- und Lösungsorientierung zugleich, strebt sie doch Veränderung an, ohne das Vorhandene komplett zu eliminieren. Es galt also eine sukzessive Anpassungs- und Optimierungsstrategie zu entwickeln, passend zur vorher skizzierten Kultur in der Verlagsgruppe.

Der konkrete Ansatz, diese abstrakte und übergreifende Zielsetzung anzugehen, sie lebbar zu machen und dabei die Rahmenbedingungen bestmöglich zu berücksichtigen, bestand in der Idee, in einem internen Projektprozess, in den Mitarbeiter und Führungskräfte möglichst weitgehend einzubeziehen wären, Führungsgrundsätze für die Verlagsgruppe zu entwickeln und auf diese Weise zugleich aktiv sowohl Personal- als auch Organisationsentwicklung zu betreiben und langfristig im Unternehmen zu installieren. Daneben bzw. prozessimmanent könnte – indem man den konzeptionellen Überlegungen die Annahme einer identitätsstiftenden Wirkung von Leitbildern zugrunde legte – die Unternehmenskultur fortentwickelt und an die veränderten Bedingungen angepasst werden. Konkret sollten – abgeleitet aus den übergreifenden Vorgaben – mit der Entwicklung von Führungsgrundsätzen und unter ausdrücklicher Betonung des hinführenden Prozesses inhaltlich folgende Ziele verwirklicht werden:

- **Thematisierung und Diskussion des Themas Führung:** Es sollte eine Fokussierung auf und Sensibilisierung für das Thema Führung erreicht werden und damit ein Problembewusstsein für die gesamte Thematik und ihre Bedeutung im Unternehmensalltag. Dabei sollte das bewusste Beschäftigen mit dem Thema Führung sowie mit den eigentlichen Zielen von Führungsgrundsätzen unter größtmöglicher Beteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften stattfinden, so dass die Führungsgrundsätze sowohl von oben als auch von unten zunächst erarbeitet und schließlich akzeptiert und auch getragen würden.
- **Führung lernen:** Indem sich Mitarbeiter und Führungskräfte im Rahmen eines Projektprozesses mit dem Thema Führung auseinandersetzen sollten, würde ein Dialog, eine Interaktion entstehen, in der das Thema fundiert erschlossen und zugleich aktiv gelernt würde; auf diese Weise sollte Personalentwicklung für alle am Projekt Beteiligten betrieben werden, mit dem Ziel, die Führung im Unternehmen insgesamt zu verbessern und selbst als Dialog zu begreifen. Gleichzeitig wollte man auf diese Weise die für Restrukturierungsmaßnahmen notwendige Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern des Unternehmens evozieren und durch das sukzessive Heranführen an Probleme eine eigene Nachfrage nach verschiedenen strukturgebenden Instrumenten erzeugen.
- **Schaffung eines gemeinsamen Grundverständnisses von Führung:** Mittels der Explikation sowohl der wahrgenommenen bisherigen Führungssituation als auch der Idealvorstellung von Führung war intendiert, ein gemeinsames Führungsverständnis aller Mitarbeiter der Verlagsgruppe zu entwickeln und zu kommunizieren. Zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sollte auf diese Weise das gegenseitige Verständnis für die jeweilige Rolle im Führungsprozess verdeutlicht und auch verbessert werden.
- **Erstellen von Richtlinien für die Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitern:** Die Führungsgrundsätze sollten die Funktion einer Art Spielregeln für die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften der Verlagsgruppe erfüllen. Mit ihrer Hilfe sollten einheitliche Vorgehensweisen im Hinblick auf Führung festgelegt werden, so dass Transparenz und Verhaltenszuverlässigkeit für alle Beteiligten im Führungsprozess sichergestellt würden.

- **Generieren eines Beurteilungssystems:** Schließlich wollte man mit den Führungsgrundsätzen ein von Mitarbeitern und Führungskräften selbst entwickeltes Referenzsystem, eine Orientierungshilfe für das Verhalten sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern generieren, anhand dessen Führungsleistung beurteilt werden könnte, sowohl von den Beteiligten selbst im Sinne der permanenten Selbstbeobachtung als auch von außen mit Hilfe des Messens an gesetzten Standards.
- **Koordinationsfunktion von Führungsgrundsätzen:** Indem die Zielsetzung des Projektauftrages als Formulierung von gemeinsamen Führungsgrundsätzen für die Verlagsgruppe formuliert war, sollten diese ein Medium der Konsensbildung repräsentieren und damit systemimmanent bereits das erste ausdrücklich umzusetzende Führungsinstrument.
- **Förderung der Motivation:** Durch die Verbesserung von Führung erhoffte man sich die Förderung der Motivation und daraus resultierend auch der Leistung aller Mitarbeiter der Verlagsgruppe.
- **Konkretisierung von Konzernvorgaben:** Bei der Erarbeitung von spezifischen Führungsgrundsätzen für die Verlagsgruppe sollten die eher allgemein gehaltenen Führungsgrundsätze des Konzerns als Grundlage herangezogen und dann für die konkrete Situation der Organisation erweitert und konkretisiert werden.
- **Führungsgrundsätze als Identitätsstifter:** Die Führungsgrundsätze sollten, indem sie Ausdruck der gelebten Unternehmenskultur der Verlagsgruppe und damit eine Art USP (unique selling proposition) wären, einen wichtigen Beitrag zur Imagebildung des Unternehmens nach innen und nach außen leisten. Dahinter stand die Annahme, das Humankapital und auch die Führungskultur stelle einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor dar, der nur schwer zu imitieren sei. Auf diese Weise sollte ein hohes Maß an Identität und Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen geschaffen werden.
- **Konkrete Umsetzungsmaßnahmen:** Die Führungsgrundsätze sollten in dem Projektprozess zunächst formuliert und im zweiten Schritt mit Umsetzungsmaßnahmen hinterlegt werden. Auf diese Weise sollte die Implementierung der Inhalte im Unternehmen sichergestellt werden.
- **Eingehen auf Unzufriedenheit der Mitarbeiter:** Schließlich wollte man mit dem Projekt Führungsgrundsätze auf die diffuse Unzufriedenheit der Mitarbeiter

der Verlagsgruppe im Bezug auf das Thema Führung, die sich in vorhergehenden Untersuchungen gezeigt hatte, eingehen. Dieses Problem, das möglicherweise durch den bereits erwähnten Laisser-faire-Führungsstil mitbedingt war, so die Vermutung, sollte mittels des Projektes offensiv angegangen werden. Die dahinterliegende Intention war, eine Einstellungsänderung von einer typischen Problemorientierungshaltung hin zu einer konstruktiven Lösungsorientierung in konkreten Führungssituationen sowohl auf seiten der Mitarbeitern als auch der Führungskräfte zu bewirken.

Zusammengefasst bestand die allgemeine Zielsetzung der Führungsgrundsätze aus der Sicht der Organisation darin, durch Festlegung kulturadäquater Standards eine Führungskultur zu etablieren, entsprechende Bedarfslücken zu decken und die bestmögliche Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sicherzustellen, um so die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu erhöhen und den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten. So sollten Führungsgrundsätze direkt und indirekt zur Zielerreichung der Verlagsgruppe beitragen: Der direkte Beitrag wurde in der Anpassung und Erweiterung der Qualifikationen der Mitarbeiter gesehen, der indirekte Beitrag in der Wirkung auf Motivation und Einstellung der Mitarbeiter.

3.1.2.4 Begründung der Entwicklung eigener Führungsgrundsätze für die Verlagsgruppe

Die Frage, die sich schließlich im Zusammenhang mit der Idee, die Entwicklung eigener Führungsgrundsätze als Aufhänger für die Implementierung verschiedener Strukturen und Prozesse zu nutzen, stellte, war, mit welcher Begründung eigene Führungsgrundsätze für die Verlagsgruppe als notwendig zu legitimieren wären vor dem Hintergrund, dass es im Konzern, dem auch die Verlagsgruppe angehört, bereits ein solches Instrument, zudem mit langer Tradition gab. Die kritische Auseinandersetzung an dieser Stelle bezog sich auf die Überlegung, dass wenn die vorhandenen Konzerndokumente ihre Wirkung entfalten würden, keine neuen notwendig wären; würde sich hingegen herausstellen, dass schon die Führungsgrundsätze des Konzerns im Unternehmensalltag

keine maßgebliche Rolle spielen⁵⁶⁸, dann könnte ebenfalls fraglich sein, ob nun neue Führungsgrundsätze hier mehr Erfolg hätten.

Folgende Argumente wurden – im Sinne einer zusätzlichen Auseinandersetzung mit den angestrebten Zielsetzungen des Projektes – seitens der Geschäftsleitung explizit als Begründung für die Entwicklung eigener Führungsgrundsätze für das Fallunternehmen herausgearbeitet; Aspekte und Intentionen, die mittels der Konzerngrundsätze als nicht leistbar bzw. erreichbar erschienen, weil sie sich konkret auf die Verlagsgruppe beziehen und daher auch hier zu behandeln wären:

- **Führungsgrundsätze als Desiderat:** Es bestand ein Bedürfnis bei Mitarbeitern und Führungskräften nach allgemein akzeptierten und praktizierten Regeln der Zusammenarbeit.
- **Führungsgrundsätze als Integrationsfaktor:** Das rasche Wachstum der Verlagsgruppe in den letzten Jahren hat die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses notwendig gemacht.
- **Führungsgrundsätze als Gestaltungsinstrument:** Die Führungsgrundsätze sollen eine Basis für die Entwicklung eines Gesamtsystems von Umsetzungsmaßnahmen im Bereich Organisations- und Personalentwicklung bieten, dessen Bausteine aufeinander abgestimmt sind. Über die Erarbeitung von inhaltlichen Ansätzen zum Thema Führung sollte der Organisationsentwicklungsprozess auf diese Weise gezielt herbeigeführt werden, so dass die Führungsgrundsätze über ihre eigentlichen Inhalte hinaus als Vehikel dienen, Veränderungsprozesse zu initiieren.
- **Führungsgrundsätze als Corporate Identity-Element:** Führungsgrundsätze sind ein wichtiger Bestandteil der Imagebildung der Verlagsgruppe nach innen und außen.
- **Eigene Erarbeitung als Garant von Akzeptanz:** Da die Leitsätze von den Mitarbeitern und Führungskräften der Verlagsgruppe selbst erarbeitet werden sollten, gewährleisten sie Identifikation und Akzeptanz bei den Mitarbeitern und damit eine große Umsetzungswahrscheinlichkeit.

⁵⁶⁸ Die interessante Frage, ob und wie dezentral organisierte Großkonzerne mit zahlreichen selbständigen, sich in ihrer Unternehmenskultur und -situation durchaus unterscheidenden Einzelfirmen sich zentral solcher kulturwirksamen Instrumente bedienen können und sollten, ist dabei ein ganz eigenständiges Thema, dessen Bearbeitung den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde.

- **Führungsgrundsätze müssen spezifisch sein:** Die Führungsgrundsätze des Konzerns sind, da sie für zahlreiche unterschiedliche Firmen und deren Kulturen gültig sein sollen, sehr allgemein gehalten. Insofern fehlt es an spezifischen, auf die besondere Kultur und Bedarfslage der Verlagsgruppe angepassten Inhalten.
- **Der Erarbeitungsprozess als wichtigster Schritt der Implementierung:** Als vielleicht wichtigstes Argument für die Entwicklung eigener Führungsgrundsätze für und in der Verlagsgruppe wurde das konzeptionelle Anliegen formuliert, mit der praktischen Erarbeitung des Themas dieses schon im Unternehmen und bei Mitarbeitern und Führungskräften zu verankern. Dies wäre, so die Annahme, durch die bloße inhaltliche Übernahme von bereits vorhandenen Führungsgrundsätzen, sei es der Konzerndokumente oder auch anderer vorformulierter Grundsätze, nicht zu erreichen. Statt dessen sollte eine speziell für dieses Thema konzipierte Prozessgestaltung als Rahmen für die Erarbeitung selbst programmatische Methode sein, die über die inhaltlichen Ergebnisse hinaus eine Reihe weiterer Effekte freisetzen sollte.

Als inhaltliche Prämisse und handlungsleitende Rahmenbedingung bei der eigenen Entwicklung von Führungsgrundsätzen wurde die Kompatibilität mit den Konzerngrundsätzen festgelegt. Die neu zu erarbeitenden Führungsgrundsätze sollten angelegt sein als kulturspezifische und situationsadäquate Konkretisierung der allgemeinen Konzernvorgaben. Auf ihrer Basis wollte man dem Anspruch Genüge leisten, der nie abgeschlossenen Managementaufgabe der innerbetrieblichen Strukturierung⁵⁶⁹ anhaltende Aufmerksamkeit zu schenken und sie kontinuierlich, der Situation und Bedarfslage des Unternehmens entsprechend, zu überprüfen und anzupassen.

3.2 Besonderheiten des Modelldesigns

Um das Modelldesign umfassend zu beschreiben, wird im folgenden zunächst in die aus den zuvor beschriebenen Ausgangsfragen und Problemstellungen in der Organisation sowie aus den dargelegten theoretischen Erkenntnissen abgeleiteten bzw. auf sie abgestimmten Besonderheiten des Modells eingeführt.

Vor dem Hintergrund der in der Ausgangssituation beobachteten Mängel (in) der Organisation und der daraus abgeleiteten Ziele des Projektes wurden – unterfüttert mit theo-

⁵⁶⁹ Vgl. Mohn 1993, S. 142.

retischen Erkenntnissen und Vorüberlegungen (wie in Kap. 2 dargelegt) – die Elemente des Projektdesigns entwickelt. Auf diese Weise sollte sichergestellt sein, dass die Ziele für die Organisation die Vorgehensweise des Projektes determinieren, d.h. sowohl die besonderen Elemente des Designs als auch den Weg der Erarbeitung der Aufgabenstellung. Damit waren die Ziele für das Unternehmen der übergeordnete Leitfaden für die Konzeptionsphase, an deren Erreichung sich anschließend das Modell würde messen lassen. Die Ausgangsfragen für die Konzeption lauteten daher: Was muss getan werden, damit die zu entwickelnden Führungsgrundsätze die erwünschte Wirkung zeigen und wie sind darüber hinaus die für das Projekt formulierten Ziele zu erreichen? Worin bestehen die vermuteten Erfolgskriterien und wie können diese in den Erarbeitungsprozess implementiert werden?

Die in der Folge darzustellenden spezifischen, auf die besondere Situation angepassten bzw. anpassbaren Elemente, die in ihrer Gesamtheit ein Modell im Sinne eines geplanten systematischen Prozesses mit dem Ziel des organisationalen Wandels beschreiben, sollten diese Anforderungen erfüllen. Sie werden in der Folge zunächst kurz im Überblick ihrer Gesamtheit und im weiteren Verlauf der Beschreibung der Modellkonzeption dann an verschiedenen Stellen konkret und vertieft im einzelnen dargestellt.

- **Zwei-Gruppen-Design zur Erhebung getrennter Perspektiven:** Der von der Geschäftsleitung der Verlagsgruppe formulierte Auftrag der Entwicklung von Führungsgrundsätzen und deren Umsetzung sollte im Rahmen eines ca. sechsmonatigen Projektprozesses erarbeitet werden, wobei die bis heute auch in der Literatur noch nie in dieser oder ähnlicher Form dargestellte Besonderheit in der Projektkonzeption darin bestand, dass zu Beginn zwei Teams gebildet werden sollten, die zunächst unabhängig und getrennt voneinander parallel an der Aufgabenstellung arbeiten und erst im weiteren Verlauf der Erarbeitungsphase zusammengeführt werden sollten, sowohl als Gruppe als auch inhaltlich im Bezug auf die bis dahin erarbeiteten Ergebnisse. Hervorzuheben ist dabei, dass das eine Team aus Mitarbeitern und das zweite Team aus Führungskräften der mittleren Führungsebenen bestehen sollte, so dass zwei unterschiedliche Perspektiven im Hinblick auf das Thema Führung entstehen und betrachtet werden könnten, die dann durch die Bildung einer Synthese zwischen beiden Auffassungen zu einem gemeinsamen Führungsverständnis im Unternehmen führen sollten. Neben der durchaus interessanten Frage, ob es Unterschiede im Verständnis von Führung

zwischen Mitarbeitern und Führungskräften derselben Organisation gibt, waren mit der Erhebung der getrennten Perspektiven bzw. der während der ersten Hälfte der Projektphase stattfindenden Arbeit in getrennten Teams und der anschließenden Zusammenführung, dem Kern dieses Modelldesigns, insbesondere folgende Effekte intendiert:

- § Parallelisierung des Erarbeitungsprozesses zur Überprüfung der Kongruenz zwischen den beiden Sichtweisen bzw. zur Feststellung von Unterschieden im Führungsverständnis von Führungskräften und Mitarbeitern.
- § Berücksichtigung sowohl der Perspektive der Führungskräfte als auch der Perspektive der Mitarbeiter im Hinblick auf das Thema Führung und die entsprechenden Probleme und möglichen Lösungen, die hier in einem Kontext stehen. Dabei begründet die Annahme, dass Führungskräfte und Mitarbeiter, wenn sie in einer gemischten Gruppe gemeinsam arbeiten, sich dem Thema Führung aller Wahrscheinlichkeit nach nicht gleichberechtigt nähern, die Notwendigkeit der Bildung zweier getrennter Gruppen. Es ist zu vermuten, dass sich die Mitarbeiter in einer gemischten Gruppe eher zurückhalten und das Thema Führung als Thema der Führungskräfte auffassen und diesen auch überlassen, ohne sich selbst damit als Akteure zu identifizieren.⁵⁷⁰ Hinzu kommt, dass es in gemischten Gruppen häufig auch darum geht, die eigene Positionsmacht durchzusetzen, was der inhaltlichen Konzentration auf das Thema, die in homogenen Gruppen sicherlich begünstigt ist, und auch der Intention, alle Sichtweisen gleichermaßen zu berücksichtigen, im Wege stehen würde; dies insbesondere, weil anzunehmen ist, dass Führungskräfte hier – auch um ihrer Position im Unternehmen gerecht zu werden – eine dominantere Rolle einnehmen würden, so dass der Ansatz, Führung als gleichberechtigten Dialog aufzufassen, bereits in der Modellkonzeption unterlaufen, zumindest aber deutlich erschwert würde.
- § Erarbeitung eines gemeinsamen Führungsverständnisses, das sowohl aus Sicht der Führungskräfte als auch aus Sicht der Mitarbeiter der Organisation und den in ihr arbeitenden Menschen angemessen ist und – anders als in die-

⁵⁷⁰ Diese Vermutung wird im Rahmen der empirischen Untersuchung des Projektverlaufes noch zu untersuchen sein.

sem Bereich häufig anzutreffende top-down-Vorgaben – von allen akzeptiert wird.

- § Anpassung der Projektinterventionen und konkreten Vorgehensweisen sowie des Arbeitstempos auf die Bedürfnisse der jeweiligen Gruppe. Sollte sich im Verlauf des Erarbeitungsprozesses herausstellen, dass die beiden Teams sehr unterschiedlich vorgehen, dann wäre die Arbeit in getrennten Gruppen als Methode legitimiert, sogar unabdingbar, selbst für den Fall, dass die erarbeiteten Ergebnisse von Führungskräften und Mitarbeitern sich nicht signifikant unterscheiden.
- § Ermöglichung des Abbaus gegenseitiger Vorurteile durch die enge Zusammenarbeit und die intendierte Synthese im zweiten Projektabschnitt.
- § Induktion eines spielerischen Perspektivwechsels zur Unterstützung gegenseitigen Empathieverhaltens.
- § Steigerung von Spaß und Motivation an der Projektarbeit durch eine konstruierte ‚Konkurrenzsituation‘, die die Spannung und gegenseitige Neugier im Erarbeitungsprozess erhöht. Statt Konflikten in der Anfangsphase, die z.B. auf Positionskämpfen beruhen, soll sich in den beiden parallel arbeitenden Teams Begeisterung und Dynamik entfalten.

Damit wird die Konzeption der Arbeit in getrennten Teams nicht nur zu einem Erkenntnisinstrument zur Feststellung von Unterschieden zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, sondern zu einer gezielten Methode, die sicherstellt, dass beide Ebenen und Perspektiven sich gleichermaßen entfalten können und berücksichtigt werden.

- **Mitarbeiter und Führungskräfte der Organisation als Akteure des Prozesses:** Indem die beiden Projektteams sich in dem einen Fall aus Mitarbeitern und in dem anderen Fall aus Führungskräften des Unternehmens zusammensetzen, werden diese nicht nur an dem Entwicklungsprozess beteiligt, sondern selbst die Handelnden dieses Prozesses. Dieser Ansatz, der der Idee der Organisationsentwicklung und in ihrem Kontext der Aktionsforschung entspricht, ermöglicht es, dem aktuellen Selbstverständnis des ‚mündigen Mitarbeiters‘ gerecht zu werden, der nach Selbstverantwortung strebt und es darüber hinaus ermöglicht, mit Hilfe der praktizierten Teamarbeit zugleich einen kooperativen Ansatz im Hinblick auf die Zusammenarbeit, der ja Ziel des gesamten Projektes ist, bereits im Erar-

beitungsprozess zu leben. Auf diese Weise werden nicht nur die Führungskräfte des Unternehmens, sondern auch seine Mitarbeiter als Experten des Themas ‚Führung‘ betrachtet und – entsprechend dem Ansatz der authentischen Partizipation (vgl. Kap. 2) – inhaltlich gleichberechtigt (!) beteiligt; eine Vorgehensweise, die ein stark wertschätzendes Moment beinhaltet, das auf dem Wege der Identifikation mit dem Thema und der Wahrnehmung des eigenen Beitrags jedes einzelnen Teammitglieds bindend und dauerhaft motivierend zu wirken geeignet erscheint und darüber hinaus die spezifische Adäquanz der zu entwickelnden Führungsgrundsätze im Hinblick auf die konkrete Organisation und ihre Situation sicherstellen soll.

- **Konsequente Umsetzung des Führungsverständnisses als wechselseitigem Prozess:** In der täglichen Praxis stehen Mitarbeitern, was den Führungsprozess angeht, häufig nur informelle Mittel zur Verfügung; in dem hier vorzustellenden Modell hingegen sollen sie zum einen für das Thema Führung sensibilisiert werden; darüber hinaus werden sie ausdrücklich mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet, die sie legitimieren, Führung als ihr eigenes Thema zu begreifen und aktiv zu behandeln. Indem Führungskräfte und Mitarbeiter als Teammitglieder gleichermaßen an dem Projekt beteiligt sind und ihre Perspektiven sowohl inhaltlich als auch prozessual einbringen können, wird durch die Vorgehensweise, mit Hilfe derer ein konkretes Führungsverständnis entwickelt werden soll, dieses bereits gelebt; es basiert auf einem konstruktiven Dialog, wird im Dialog erarbeitet. Fortgesetzt wird dieses interaktive Verständnis durch diverse inhaltliche Ausprägungen, z.B. in verschiedenen noch darzustellenden empirischen Instrumenten, wenn nicht nur Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeiter im Kontext des Führungsprozesses zum einen mit Rechten ausgestattet, gleichzeitig aber auch in die Pflicht genommen und damit als Akteure des Führungsprozesses verstanden werden. Ziel ist die Induktion der Erkenntnis bei Führungskräften und Mitarbeitern, dass beide aktiv zum Führungsprozess beitragen und sensibel für die eigene Rolle sowie die Perspektive des Gegenübers sein müssen.
- **Unternehmenskultur:** Der Erarbeitungsprozess des gesamten Projektes baut auf den inhaltlichen Beiträgen der Mitarbeiter und Führungskräfte auf, z.B. in Form eigener Erfahrungen aus der Führungspraxis während der Teamarbeit;

diese werden als Input, der die Ausgangssituation im Unternehmen repräsentiert, verstanden, aufgegriffen und im Projektprozess verarbeitet. Damit soll – entsprechend der beschriebenen Methode der induktiven Organisationsentwicklung – die Berücksichtigung der aktuellen Situation, der Bedürfnisse und Kultur des Unternehmens sichergestellt sein; die Organisation, aber auch die Führungskräfte und Mitarbeiter werden dort abgeholt, wo sie stehen. Zugleich wird bei Mitarbeitern und auch bei Führungskräften Problembewusstsein geschaffen und beide Seiten lernen die jeweils andere Perspektive kennen, was zu einem ganzheitlicheren Verständnis von gelebter Führung führt. An dieser Stelle soll das Modell durch die Vorgehensweise einerseits die vorhandene Kultur zugrundelegen und ihre Kontinuität sichern; andererseits soll es aber auch die Einsicht in die Notwendigkeit von Anpassungen und Veränderungen evozieren, die zu einem geplanten Organisationsentwicklungsprozess führen, der dann nicht auf theoretischen Vorgaben, sondern auf den konkreten Bedürfnissen der Mitarbeiter des Unternehmens aufbaut. Dabei ist entscheidend, dass Kultur nur gezielt verändert werden kann, wenn die Mitarbeiter einer Organisation diesen Veränderungsprozess mittragen; anders formuliert: Die Einbeziehung möglichst vieler in den vorgesehenen Veränderungsprozess ist – so auch die im Rahmen der vorliegenden Arbeit bereits mehrfach dargelegten Erkenntnisse aus der Literatur – notwendige Voraussetzung für seinen Erfolg. Insofern ist das Projektmodell, das auf verschiedenen Wegen die gesamte Organisation in den Prozess einbindet, in der Lage, eine kulturelle Schlüsselfunktion einzunehmen, indem es für eine längerfristige Konstanz in den Grundhaltungen und Kernprogrammen der Zusammenarbeit und Entwicklung im Unternehmen sorgt, gleichzeitig aber auch für geplante und gesteuerte Veränderung. Auf diese Weise wird das Verständnis, dass Kontinuität und Veränderung keine unauflösbaren Gegensätze darstellen, sondern – unterstützt durch geeignete Rahmenbedingungen – integriert werden können, in dem hier vorgestellten Modell konsequent umgesetzt.

- **Einbeziehung der gesamten Organisation:** Mit Hilfe der Durchführung einer breit angelegte Mitarbeiterbefragung, bei der alle Mitarbeiter des Unternehmens zur Teilnahme aufgerufen sind, sollen die Mitarbeiter und Führungskräfte der gesamten Organisation bereits im Entwicklungsstadium der Führungsgrundsätze inhaltlich einbezogen werden, also noch vor ihrer Verabschiedung und Imple-

mentierung. Dies dient zum einen der Sensibilisierung für das Thema Führung und Führungsleitsätze und durch das Angebot zu Einflussnahme und Feedback zugleich auch der Akzeptanz und Identifikation; zum anderen ermöglicht der Einsatz dieses Instrumentes aber auch die Erfassung zusätzlicher Ideen und Vorschlägen, die in den Projektteams möglicherweise bis dahin nicht entwickelt wurden. Außerdem sollte auf diese Weise die Möglichkeit genutzt werden, Ansatzpunkte für Maßnahmen im Implementierungsstadium der Leitsätze, aber auch hinsichtlich Führung insgesamt zu identifizieren. Letztlich sollte mit Hilfe der systematischen Erhebung valider, multiperspektivischer Daten und Informationen die Überprüfung der Repräsentanz von Ansätzen und Ergebnissen des Projektteams für die gesamte Belegschaft der Verlagsgruppe sichergestellt und dem Projektteam selbst damit Entscheidungsunterstützung zuteil werden.

- **Antizipierte Umsetzungsplanung:** Indem bereits der Projektauftrag neben der Entwicklung auch die Implementierung und schließlich auch die praktische Umsetzung von Führungsgrundsätzen impliziert, ist der Transfer sowohl der Inhalte als auch der Prozesserfahrungen von vorneherein Bestandteil des Projektes. Aber der Ansatz geht noch weiter: Auf Basis der identifizierten Probleme und der erarbeiteten Inhalte sollen Themen der gesamten Organisation berührt und daraus Veränderungsimpulse entwickelt werden, die teilweise weit über die Führungsgrundsätze hinaus reichen.
- **Verankerung in einem Gesamtorganisationsentwicklungskonzept im Sinne einer Plattform für Veränderungsprozesse:** Insbesondere durch das eben genannte Merkmal der antizipierten Umsetzungsplanung nimmt das Projekt Einfluss auf die gesamte Organisation. Die Führungsgrundsätze sollen – indem sie das Initialprojekt für einen breit angelegten Veränderungsprozess im Unternehmen, der verschiedenste Themen und Bereiche betreffen soll, darstellen – in diesem profund und vernetzt verankert werden. Statt eines von vielen Dokumenten im Kanon diverser Verfassungsniederschriften und sonstiger Firmendokumente zu sein, das beispielsweise Arbeitsverträgen beigelegt wird, sollen die Führungsgrundsätze so in einen systematischen Kontext eingebettet werden, dass sie ein selbstverständliches Instrument im Alltag des Unternehmens darstellen. Dies soll gelingen, indem sie – wie bereits beschrieben – in einen systematischen Zusammenhang mit anderen im Unternehmen relevanten Themen gestellt werden,

die weit über das isolierte Thema Führung hinausreichen, für diese eine Art Basis darstellen und damit eine aktive Rolle in entscheidenden Bereichen der Organisation bekommen. Auf diese Weise soll die Forderung ‚Führungsgrundsätze müssen auch gelebt werden, um wirksam zu sein‘ tatsächlich erfüllt werden.

- **Verknüpfung von Organisations- und Personalentwicklungselementen:** Der hier intendierte Projektprozess ist so angelegt, dass Personalentwicklungselemente, also die Förderung der Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte, einen elementaren Stellenwert einnehmen. Auf diese Weise werden – dem klassischen Ansatz der Organisationsentwicklung entsprechend – die Interessen der Mitarbeiter mit den Interessen des Unternehmens in Übereinstimmung gebracht. Im einzelnen ist über die Mitarbeit in den Projektgruppen hoher Lernwert auf folgenden Ebenen intendiert:

§ Fachlich-inhaltliche Kompetenzentwicklung: Systematisches Wissen zum Thema Führung wird vermittelt; außerdem kann durch die Zusammenarbeit mit Kollegen aus anderen Abteilungen ein besseres Verständnis und ein Überblick über die Arbeitsweise in der gesamten Verlagsgruppe erworben werden, der über die eigene Tätigkeit hinaus geht.

§ Methodisch-instrumentelle Vorgehensweise: In verschiedenen Stadien des Projektprozesses werden Qualifikationen wie z.B. Recherchieren, Moderieren und Präsentieren systematisch zunächst durch Schulung aufgebaut und anschließend direkt praktisch von den Teilnehmern umgesetzt.

§ Soziale Kompetenzentwicklung: Durch die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit in den Projektteams werden organisationsweite Netzwerke gebildet, die im normalen Arbeitsalltag so nicht entstehen und die – wie die Erfahrung aus früheren Projekten zeigt – durchaus über die thematische Zusammenarbeit hinaus tragfähig sind und in der Folge wiederum positiven Einfluss auf die tägliche Zusammenarbeit im Unternehmen jenseits des Projektes haben. Zudem trägt die Mitarbeit in dem Projekt zur Ausbildung eines Konfliktmanagements bei, kann doch hier der Umgang mit Problemen innerhalb oder zwischen den Teams in einem geschützten Raum, einer Art Moratorium, trainiert und in jeweils konstruktive Lösungen überführt werden.

- § Emotional-motivationale Entwicklung: Schließlich bietet die Teilnahme an dem Projekt die Möglichkeit, die eigenen Kompetenzen und Neigungen über die Tätigkeiten des eigenen Arbeitsplatzes hinaus zu erproben und möglicherweise neue Fähigkeiten und auch Perspektiven zu entdecken. Dabei fördert das Bewusstsein eigener Potenziale sowohl Motivation als auch Selbstbewusstsein, was wiederum über das Projekt hinaus Einfluss auf die eigene Tätigkeit hat und damit auf die Leistungsfähigkeit der Organisation.

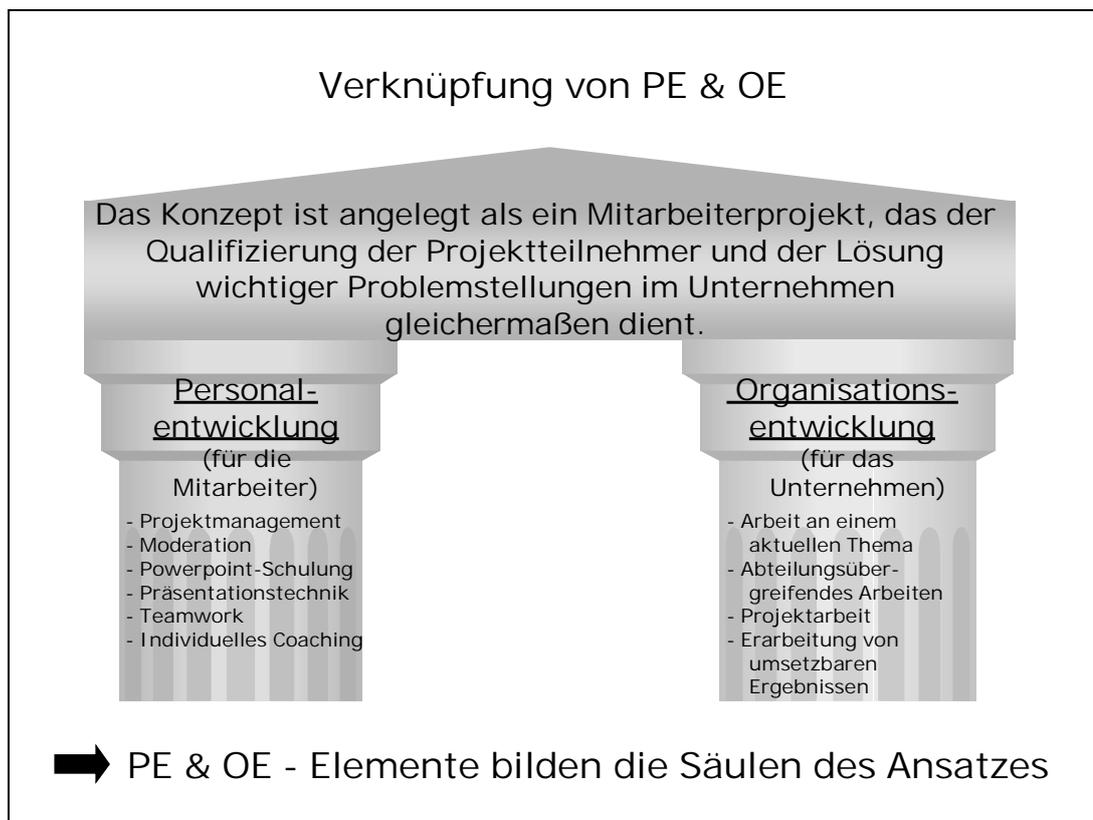


Abb. 3.2.1.1: Besonderheiten – Zwei Säulen des Projektes

Insbesondere für die Mitarbeiter, denen die tägliche Arbeit häufig wenig Gelegenheit bietet, diese Kompetenzen gezielt auszubilden, stellt damit die Teilnahme an dem Projekt eine wichtige Weiterbildungsmöglichkeit dar, aber auch für die Führungskräfte, die hier wichtige Führungskompetenzen jenseits ihres Tagesgeschäftes praktisch vertiefen können. Auch der Transfer des Gelernten und Erprobten findet durch das Modelldesign günstige Voraussetzungen, da zum einen der Lernkontext – anders als bei externen Seminaren, die zum Erlernen der beschriebenen Kompeten-

zen häufig herangezogen werden – die Organisation selbst ist und zum anderen nicht nur eine Person, sondern insgesamt 5 % der Mitarbeiter und Führungskräfte der gesamten Verlagsgruppe Teilnehmer des Projektes sind und dieselben Lernerfahrungen machen. Hiermit ergibt sich eine günstige Voraussetzung für die Übertragung der erworbenen Kompetenzen in den Alltag, weil die Durchdringung auf diese Weise wesentlich wahrscheinlicher ist und der einzelne bei der Erprobung neuer Verhaltensweisen aller Wahrscheinlichkeit nach nicht mit viel Widerstand konfrontiert wird, sondern auf Akzeptanz stößt und so sein Wissen weitertragen kann.

- **Verknüpfung von top-down und bottom-up-Vorgehensweisen:** Mit der Geschäftsführung als Auftraggeber des gesamten Projektes ist die wichtige Unterstützung, die ein solches Thema und auch die Vorgehensweise notwendigerweise brauchen, gewährleistet. Neben dem eigentlichen Auftrag und der Vorgabe von Zielen, aus denen wiederum die Vorgehensweise für den Prozess abgeleitet wurden, dient auch die Teilnahme der Geschäftsleitung an wichtigen Teammeetings der Steuerung und Richtungsweisung von oben. Gleichzeitig werden der Prozess selbst und auch die eigentlichen Inhalte innerhalb des von oben vorgegebenen Rahmens von den Mitarbeitern und Führungskräften, zu meist solchen des mittleren Managements, eigenständig und verantwortlich gestaltet; der Freiheitsgrad in der Vorgehensweise und in den konkreten Inhalten soll dabei denkbar groß sein. Mit diesem Einlassen auf ein zu Beginn des Prozesses durchaus offenes Ergebnis und dem Verzicht auf ein Präjudizieren desselben sollte der Ansatz, die Mitarbeiter mit ihrer Einstellung bzw. ihrem Verständnis und auch ihren Bedürfnissen im Hinblick auf Führung als Dialogpartner zu begreifen, konsequent umgesetzt werden. Vermittlungsinstanz zwischen den Beteiligten sollte das Betreuungsteam und dort insbesondere die für das gesamte Projekt verantwortliche Leiterin der Organisationsentwicklung sein, die regelmäßige Informationen an die Geschäftsführung geben sowie deren Teilnahme an Schlüsselmeetings einerseits und die Einhaltung der vorgegebenen Rahmenbedingungen und Ziele im Projektprozess andererseits koordinieren sollte.
- **Teamarbeit:** Indem die beiden Projektgruppen aus Mitarbeitern und Führungskräften bestehen, die im Tagesgeschäft vielfach nicht direkt zusammenarbeiten, können sich während des Projektprozesses ganz eigenständige, weitgehend autonom arbeitende verlagsgruppenübergreifende Teams bilden. Dies und auch die

spätere Zusammenführung der beiden eigenständigen Gruppen zu einer Gesamtgruppe ermöglicht den Teilnehmern die Erfahrung, in einem Team zu arbeiten, dessen Gründung sie von Anfang an mitgestaltet haben.

- **Projektarbeit im Sinne einer prozessualen Vorgehensweise:** Im Unterschied zu manchen Routinetätigkeiten, die Bestandteil fast jedes Arbeitsplatzes sind, lernen die Teammitglieder klassische Projektarbeit kennen. Dabei umfasst der von einem klaren Projektziel gesteuerte Erarbeitungsprozess einen Zeitraum von sechs Monaten mit klar abgegrenzten unterschiedlichen Projektphasen. Ähnlich wie der Forschungsprozess in der Aktionsforschung, der nicht derart linear verläuft wie die traditionelle Sozialforschung (mit Hypothesenbildung, Operationalisierung, Datenerhebung und -auswertung und schließlich Interpretation der Ergebnisse im Hinblick auf die anfangs formulierten Vermutungen)⁵⁷¹, durchläuft auch der hier zu beschreibende Projektprozess mehrere Zyklen, wie z.B. Informationssammlung, Diskurs und Dialog, Entwurf von Handlungsorientierungen, praktisches Handeln, erneutes Sammeln von Informationen (etwa über den Erfolg des Handelns), erneuter Diskurs, und dies nicht etwa in einer streng vorgegebenen Reihenfolge, sondern abgeleitet aus und angepasst an den Stand des Projektfortschrittes.
- **Intensive Betreuung durch kombinierte Schulungs-, Beratungs- und Coachingelemente:** Die beiden Teams sollten von einem Beratungsteam, dessen Zusammensetzung sowie Aufgabenverteilung noch zu beschreiben sind, während des gesamten Projektprozesses begleitet werden. Dabei bestand die Betreuung aus verschiedenen Formen und wechselte auch hinsichtlich des Intensitätsgrades; letzteres sollte sicherstellen, dass den Bedürfnissen der beiden Gruppen jeweils angemessen individuell Rechnung getragen werden könnte. Wenn beispielsweise also ein konkretes Thema im Team der Mitarbeiter einer umfassenden inhaltlichen Schulung bedürfte, bei den Führungskräften jedoch nur einer kurzen Auffrischung, dann könnte diesen unterschiedlichen Ausgangsbedingungen Rechnung getragen werden mit dem Ziel, diese für den Projektprozess anzugleichen. Gleichzeitig sollte auf diese Weise aber auch sichergestellt sein, dass beiden Teams dieselbe inhaltliche und methodische Unterstützung zuteil

⁵⁷¹ Vgl. Gstettner 1995, S. 266ff.; Moser 1975, S. 146.

würde, so dass die Ausgangsbedingungen und schließlich die erarbeiteten Ergebnisse vergleichbar wären. Im einzelnen umfasste die Betreuung ausdrückliche Schulungseinheiten im Sinne von Trainings zu konkreten Themen, beispielsweise Moderation. Beratung wurde dann angeboten, wenn die Teams inhaltlich Hilfestellung benötigten. Mit Coachingelementen im Sinne von Prozessunterstützung schließlich sollte der gesamte Erarbeitungsverlauf flankiert werden. Durch dieses flexible System sollte eine umfassende, vor allem aber bedürfnisgerechte Begleitung des Projektes in inhaltlicher als auch prozessualer Hinsicht sichergestellt sein.

- **Ansatz gemeinsamen Lernens:** Von und mit anderen zu lernen ist eine Erfahrung, die das wirkungsvolle (Zusammen-)Arbeiten in einer komplexen Organisation befördert. Durch das hier beschriebene Modell, durch die Anwendung des Prozesses wird dieser Ansatz gelebt. Indem es inhaltlich um das Thema Führung geht, wird auf diese Weise Führung lernbar gemacht, so dass auch bei den Beteiligten auf Basis eigener Erfahrung eine Abkehr von dem Mythos stattfindet, Führungskompetenzen seien angeboren und nur charismatischen Naturtalenten vorbehalten.
- **Empirische Instrumente als Erhebungs- und Steuerungsinstrumente:** Im Verlauf des gesamten Projektprozesses kommen diverse individuell angepasste empirische Instrumente zum Einsatz, die neben ihrer Funktion der Erhebung von Daten vor allem auch so in den Erarbeitungsprozess eingebunden sind, dass sie bereits während der Projektarbeit zu wichtigen Erkenntnisquellen und damit zu Steuerungsinstrumenten für das Betreuungsteam, vor allem aber auch für die Teilnehmer der beiden Teams selbst werden. Somit werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen nicht erst im Anschluss an das Projekt, sondern währenddessen sukzessive ausgewertet, so dass sie bei der weiteren Projektarbeit einfließen und diese flexibel daran ausgerichtet werden kann.
- **Verklammerung von Theorie und Praxis:** Hervorzuheben ist auch die von vorneherein im Design angelegte Verklammerung von Theorie zum Thema Führung und Praxisinstrumenten im Sinne von Umsetzungsmaßnahmen, die aus den zu erarbeitenden Führungsgrundsätzen abgeleitet werden, durch sie fundiert und im Unternehmen verankert werden. Darüber hinaus ist das hier vorgestellte Modelldesign begründbar und wissenschaftlich nachweisbar, überprüfbar. Es ist ab-

geleitet aus der theoretischen Defizitanalyse, der die Frage zugrunde liegt, warum Führungsgrundsätze so häufig keine Wirkung zeigen, zugleich aber auch aus der praktischen Problemstellung im Unternehmen. Auf diese Weise sollen die theoretischen und praktischen Erkenntnisse im Anwendungsfall genutzt und umgesetzt werden, soll der Erarbeitungsprozess theoretisch fundiert und praktisch umsetzbar werden, sollen die Führungsgrundsätze lebbar werden. Gleichzeitig sieht die Konzeption vor, dass die Umsetzungsmaßnahmen selbst durch die Führungsgrundsätze in einen systematischen Kontext gestellt werden, durch sie eine Plattform bekommen, auf die sie rückführbar sind. Dabei würde jede einzelne Maßnahme für sich alleine gesehen möglicherweise auch ohne diese aufwändige Plattform funktionieren; statt aber nur ein einzelnes Thema wie Führung oder Unternehmenskultur anzugehen, war hier der gesamtheitliche Ansatz einer Systematik intendiert, die von vorneherein die ganze Organisation umfasst und die einzelnen Maßnahmen miteinander verzahnt und daher nur durch eine Gesamtkonzeption, wie sie hier entwickelt wurde, zu erreichen ist.

- **Interdisziplinärer Ansatz:** Schließlich handelt es sich bei der hier beschriebenen Konzeption um einen interdisziplinären Ansatz, der das Thema Führungsgrundsätze aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und sowohl wissenschaftlich als auch praktisch in den Kontext verschiedener betriebswirtschaftlicher, psychologischer und soziologischer Ansätze stellt, wie an verschiedenen Stellen beschrieben.

Betrachtet man all die beschriebenen konkreten Elemente in ihrer Gesamtheit, dann wird deutlich, dass das Modell zur Erarbeitung und Implementierung von Führungsgrundsätzen im hier verwendeten Sinne auf Grundsätzen beruht, die es determinieren. Diese Grundsätze beschreiben die Maßstäbe, an denen es sich orientiert und dienen gleichzeitig als Kriterien, an denen es gemessen werden kann. Auf einem abstrakteren Niveau als die zuvor beschriebenen konkreten Designelemente basiert das Modell also insbesondere auf folgenden Prämissen im Sinne von Kriterien:

- **Systematisch:** Der Erarbeitungsprozess ist geplant angelegt und auf vorgegebene Ziele abgestimmt. Eine systematische Herangehensweise bei der Entwicklung von Führungsgrundsätzen bedeutet, die interne Konsistenz der Maßnahmen, Inhalte und Prozessschritte mit dem übrigen Handeln im Unternehmen sicherzustellen, und statt isolierter Einzelmaßnahmen, die losgelöst vom Unter-

nehmenskontext durchgeführt werden, ein Maßnahmenbündel in einem systematischen Kontext zu entwickeln. So müssen, wenn die Führungsgrundsätze eine Passung zwischen den Anforderungen der Organisation und den Menschen, die dort arbeiten, herstellen sollen, die Vorgehensweise und gleichfalls die Inhalte, die zu dieser Passung führen sollen, den jeweiligen Bedingungen der Organisation angeglichen werden.

- **Ganzheitlich:** Die Vorgehensweise berücksichtigt vergangene, gegenwärtige und zukünftige Entwicklungsprozesse im Unternehmen, sowohl bezogen auf kulturelle Aspekte als auch im Hinblick auf wirtschaftliche Rahmenbedingungen.
- **Entwicklungsorientiert, dynamisch:** Unabdingbare Veränderungen werden durch den Erarbeitungsprozess in ihrer Notwendigkeit verdeutlicht und schließlich antizipiert bzw. eingeleitet.
- **Prozessorientiert:** Die Erarbeitung des Projektthemas erfolgt in einem zyklischen Prozess, der wiederum selbst Teil des Ergebnisses wird.
- **Strategisch:** Thema und Ziele stehen in engem Bezug zur Unternehmensstrategie, so dass durch das Modell und die zu erwartenden Ergebnisse der Projektarbeit das unternehmerische Handeln und die unternehmerischen Ziele optimal unterstützt werden.
- **Integriert:** Das Projekt findet nicht isoliert statt, sondern ist – sowohl inhaltlich als auch organisatorisch – im Zentrum der Organisation verankert, hat dort seine Plattform, von der aus es auch nach Abschluss der aktiven Erarbeitungsphase weitergeführt werden kann.
- **Organisiert:** Die Interventionen rund um den Projektprozess erfolgen abgestimmt und systematisch, angepasst an die aktuelle Erarbeitungsphase und die Befindlichkeiten und Bedürfnisse in den Teams.
- **Professionell:** Die wissenschaftliche Fundierung der Inhalte sowie die sukzessive Überprüfung und Evaluation wichtiger Maßnahmen und Interventionen stellt deren Wirkung sicher und macht sie steuerbar.
- **Praxisorientiert:** Mit Hilfe der konkret geforderten Umsetzungsideen bereits zu Beginn des gesamten Projektes und der Ableitung derselben aus den konkreten, sich aus der täglichen Arbeit ergebenden Problemen in der Verlagsgruppe, ist das Modell im Kern auf praktische Anwendbarkeit angelegt.

- **Transferorientiert:** Über die reine Vermittlung von inhaltlichem Wissen zum Thema Führung und Organisation hinaus ist das Modell darauf ausgerichtet, sowohl Lernerfahrungen im Erarbeitungsprozess und in der Teamarbeit zu ermöglichen als auch das Gelernte parallel in die Praxis umzusetzen; dies gilt sowohl für den einzelnen Teilnehmer als auch für die Organisation, entsprechend dem Ansatz der Lernenden Organisation.
- **Visionär, gestaltend:** Auf der Basis einer problem- und defizitorientierten Analyse der Ausgangssituation soll der Projektprozess zu einer – und das ist der entscheidende Ansatz – potenzialorientierten Anpassung defizitärer Führungsqualifikationen und -strukturen an veränderte Anforderungen führen. Dabei besteht das gestaltende Element in der induzierten Imagination und Antizipation im Sinne eines Blickes in die Zukunft einer bedarfsgerechten Führungssituation im Unternehmen, deren praktische Umsetzung bereits durch den Projektprozess selbst eingeleitet wird.
- **Dialogisch, teamorientiert:** Die Aufgabenstellung wird im Team erarbeitet, ohne dass die Ergebnisse inhaltlich präjudiziert sind. Vielmehr werden diese durch Interaktion und Kooperation zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und der Geschäftsleitung entwickelt und in dieser Entwicklung bereits gelebt.
- **Wertorientiert:** Der hier entwickelte Ansatz ist darauf ausgerichtet, die bestehende Unternehmenskultur zu erhalten und weiterzuentwickeln. Ferner trägt das Modell dazu bei, die Organisation nicht als rein ökonomische Einheit zu betrachten, sondern als sozialen Verbund, in dem Führungskräfte und Mitarbeiter den wichtigsten Stellenwert haben und sich mit der Organisation und ihren Zielen identifizieren. Somit leistet das Projekt einen identitätsstiftenden Beitrag.

Zusammengefasst besteht die Besonderheit des hier beschriebenen Modelldesigns in der systematischen Gesamtheit seiner Einzelelemente, die es zu einem integrierten Gesamtkonzept machen. Es repräsentiert einen ganzheitlichen Ansatz, der in die Organisation so eingebettet ist, dass es einen Prozess von der Formulierung einer konkreten Zielsetzung über die Entwicklung von Führungsgrundsätzen hin zur Umsetzung geplanter organisationsübergreifender Maßnahmen, die schließlich als gelebte Führungskultur in die Verlagsgruppe eingehen, ermöglicht.

3.3 Rollenverteilung – Charakterisierung der jeweiligen Aufgaben

In den folgenden Abschnitten werden die Rollen der für das Projekt relevanten Instanzen und Personen beschrieben. Dabei wird insbesondere auf die jeweiligen Aufgaben und Verantwortlichkeiten, aber auch auf die jeweilige Bedeutung innerhalb des gesamten Projektes in der Organisation sowie auf psychologische Aspekte einzugehen sein.

3.3.1 Teams

Wie bereits zuvor beschrieben, besteht eine der wichtigsten Besonderheiten in dem vorgestellten Modellkonzept darin, das gesamte Projektthema von Beginn des Prozesses an in zwei getrennten Gruppen zu erarbeiten. So sollten die eine Gruppe, bestehend aus Führungskräften, und demgegenüber die andere Gruppe, bestehend aus Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung, in der ersten Projektphase getrennt voneinander, parallel an demselben Projektauftrag arbeiten. In der zweiten Phase des Projektprozesses sollten dann mittels der Zusammenführung der Gruppen gemeinsame Ergebnisse erarbeitet werden, die das Resultat des Projektprozesses abbilden. In beiden Gruppen waren jeweils neun Teilnehmer vorgesehen, so dass man mit insgesamt 18 Teilnehmern, die sich aktiv mit dem Thema Führungsgrundsätze in der Projektarbeit beschäftigen würden, bereits von einem nennenswerten Anteil aller in der Organisation tätigen Mitarbeiter sprechen kann⁵⁷². Dies gilt insbesondere in der Gruppe der Führungskräfte, deren Anteil an Teilnehmern im Verhältnis zu ihrer Gesamtzahl in der Organisation damit bei ca. 25 % liegt⁵⁷³. Diese Größenordnungen sollten, im Kontext mit der Verankerung des Projektes auch bei weiteren wichtigen Instanzen in der Organisation (Geschäftsführung, Betriebsrat und Personalabteilung) sowie der breit angelegten Mitarbeiterbefragung, die jedem einzelnen Mitarbeiter die Möglichkeit bieten sollte, sich – auch ohne Teilnahme an dem Projekt – aktiv an dem Thema Führungsgrundsätze und deren Gestaltung zu beteiligen, eine größtmögliche Aufmerksamkeit und Aktivität sowie Akzeptanz für das Thema Führungsgrundsätze bei allen Mitarbeitern in der gesamten Verlagsgruppe sicherstellen.

⁵⁷² Bei ca. 400 Mitarbeitern insgesamt handelt es sich um etwa 5 %; betrachtet man nur die im Innendienst Tätigen, für die die Führungsgrundsätze in erster Linie Relevanz in der praktischen Arbeit haben, dann erreicht der Teilnehmeranteil sogar ca. 7 %.

⁵⁷³ Insgesamt gibt es über alle Hierarchieebenen betrachtet ca. 40 Führungskräfte in der Verlagsgruppe.

3.3.1.1 Recruiting

Vor Beginn des Projektes hatten – auf Basis einer Informationsveranstaltung mit Vorstellung von Konzept und Vorgehensweise – alle Mitarbeiter und Führungskräfte der Verlagsgruppe die Möglichkeit, sich aus eigenem Antrieb und entsprechend ihrer Position im Unternehmen für eine aktive Teilnahme in einem der Teams zu bewerben. Darüber hinaus war vorgesehen, dass der Coach – in Absprache mit den jeweiligen Vorgesetzten – gezielt einzelne Mitarbeiter und Führungskräfte ansprechen sollte, um sie für eine Teilnahme zu gewinnen. Wichtigstes Kriterium für die Auswahl der anzusprechenden Kandidaten sollte – neben der Berücksichtigung von freien Kapazitäten oder bislang noch nicht erfolgten Teilnahmen an ähnlich gelagerten Projektarbeiten – eine größtmögliche Heterogenität in den beiden Teams sein, nicht also Fachkenntnisse oder vermutete Eignung. Diese Einzelgespräche würden die Möglichkeit eröffnen, Vorbehalte gegenüber einer Teilnahme, mit denen – aus der Erfahrung früherer Projektbetreuungen heraus – gerechnet wurde, zu beseitigen. Vermuteter Hintergrund dieser Vorbehalte war zum einen der Arbeits- und Zeitaufwand, der sich durch eine Teilnahme an dem halbjährlichen Projekt ergibt, zum anderen aber auch Zweifel an der Relevanz und Umsetzbarkeit des Themas Führungsgrundsätze. Umso wichtiger erschien es, konzeptionell die Möglichkeit vorzusehen, diese Punkte konkret aufzugreifen und bereits im Vorfeld zu berücksichtigen und zu klären. Dank dieser Kombination verschiedener Recruitingwege sollte neben der geplanten Teilnehmerzahl auch eine heterogene Zusammensetzung in beiden Teams erreicht werden; zugleich sollte dabei – und das war eine entscheidende Vorbedingung, die auch mit der Geschäftsleitung abgestimmt war – eine Freiwilligkeit der Mitarbeit an dem Projekt bei jedem Teilnehmer gewährleistet sein.

3.3.1.2 Zusammensetzung

Die Mitglieder der beiden Teams sollten sich je nach Gruppe in einer Führungs- oder Mitarbeiterposition befinden, wobei der Begriff der Führungsposition bzw. Führungskraft durch die ihr übertragene Personalverantwortung definiert ist. Innerhalb beider Teams ging es, wie bereits angedeutet, um größtmögliche Heterogenität, d.h. die Teammitglieder sollten aus möglichst vielen unterschiedlichen Abteilungen stammen und unterschiedlich lange Betriebszugehörigkeit aufweisen. Zudem war auch – soweit

möglich⁵⁷⁴ – auf eine ausgewogene Zusammensetzung von männlichen und weiblichen Mitarbeitern und Führungskräften zu achten.

Als günstig für das gesamte Projekt ist schließlich folgender Aspekt hervorzuheben, der als Grundannahme in die Planung der konkreten Vorgehensweise einging: Mitarbeiter eines Verlages weisen im Allgemeinen aufgrund ihrer Tätigkeit und ihres Ausbildungshintergrundes einige Merkmale auf, die die detaillierte exemplarische Beobachtung und Dokumentation eines solch komplexen Modells und Themas erleichtern und befördern, wie z.B. eine gut ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie eine besondere Befähigung zur Verbalisierung eigener Gedanken, Einstellungen, Zusammenhänge, Befürchtungen und Erfahrungen, die dann – so die der Konzeption und Anwendung des Modells zugrundeliegende Erwartung – auch maßgeblichen Einfluss auf den Erarbeitungsprozess haben würden.

Schließlich ist bei der Gruppe der Führungskräfte zu bemerken und im Rahmen der Konzeption von Thema und Modell von großer Bedeutung, dass diese sich in der Regel in einer Doppelrolle befinden, sind sie doch immer zugleich Führende, aber auch Geführte. Insofern sollte insbesondere das mittlere Management eine bewusst in dieses Thema bzw. in den Prozess eingebundene Zielgruppe repräsentieren, da sich – wie bereits früher beschrieben – auf dieser Ebene häufig Führungskräfte aus Fachspezialisten ohne Führungserfahrung rekrutieren und diese Zielgruppe in der Folge, d.h. nach ihrer Beförderung im Hinblick auf Personalentwicklung und das Thema Führung oft vernachlässigt wird; gleichzeitig aber stellen die Führungskräfte der mittleren Ebenen in der Regel tragende Säulen in Organisationen dar, so dass es umso wichtiger erscheint, gerade hier adäquate Initiativen zu ergreifen.

3.3.2 Projektleitung und Betreuung der Teams

Die Leitung des Projektes sowie die Betreuung der Teams während der gesamten Projektphase sollte von drei verschiedenen Personen mit jeweils unterschiedlichen Rollen, Perspektiven und Aufgaben, die im einzelnen zu beschreiben sind⁵⁷⁵, wahrgenommen werden. Die kombinierte Zusammensetzung des Betreuungsteams aus internen und ex-

⁵⁷⁴ Der Frauenanteil in der Verlagsgruppe liegt zwischen 70-80 %.

⁵⁷⁵ Diese Beschreibung basiert auf einer Charakterisierung und Einschätzung der Projektassistentin, die diese Aufgabe im Rahmen ihrer Rolle als Dokumentatorin und Beobachterin des gesamten Projektprozesses sowie der Rahmenbedingungen übernahm.

ternen Personen – einem externen Berater, einem internen Coach und einer Projektassistentin – und deren entsprechenden Perspektiven bzw. Know-how zielte auf die Realisierung einer Art Tandem-Beratung in der Projektleitung ab, deren Stärke vor allem darin gesehen wurde, eine komplexe Sichtweise mit unterschiedlichen Schwerpunkten in die Projektarbeit einzubringen. Darüber hinaus sollte auf diese Weise aber auch eine umfassende Betreuung und Hilfestellung zu unterschiedlichsten Aspekten der inhaltlichen Themenerarbeitung sowie der Zusammenarbeit bzw. der Organisation der Projektarbeit neben dem eigentlichen Tagesgeschäft für die Teams bzw. die einzelnen Teilnehmer sichergestellt werden. Nicht zuletzt würde die übergeordnete Aufgabe der Projektleiter bei diesem (Kultur-)Veränderungsprozess darin bestehen, neben der Vermittlung inhaltlicher Inputs und des Angebots organisatorischer Unterstützung vor allem auch Vorbehalte, Zweifel und Unsicherheiten seitens der Beteiligten abzubauen, diese stets aufs neue – auch während schwieriger Projektphasen – zu motivieren sowie Kompetenz und Glaubwürdigkeit zu demonstrieren. Die so konzipierte Betreuung der Teams basiert auf dem bereits beschriebenen Konzept der Aktionsforschung, indem die Betreuungspersonen aktiv am Forschungsprozess teilnehmen, sogar Teil des Prozesses werden und mit den ‚Beforschten‘ in Dialog treten sollten, um gemeinsam Veränderungsprozesse zu initiieren.

3.3.2.1 Externer Berater / Trainer

Der externe Betreuer des Projektes, ein selbstständiger Unternehmensberater mit profunden Branchenkenntnissen und langjähriger eigener Verlagserfahrung, im Fallunternehmen vielen Mitarbeitern bereits durch frühere Projektarbeiten bekannt und vertraut, hatte auf Basis der vereinbarten Rollenverteilung schwerpunktmäßig folgende Aufgaben:

- Projektkonzeption, zusammen mit dem übrigen Projektleitungsteam
- Moderation der Projekttag und Workshops
- Initialisierung und in der Folge Einhaltung der übergeordneten Projektstruktur sowie des Projektplans in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht
- Konzeption und Durchführung von Schulungsbausteinen, Trainingseinheiten und inhaltlichen Inputs, jeweils angereichert durch seine Perspektive ‚von außen‘

Aufgrund seiner Aufgaben in den Teams auch als Trainer bezeichnet, war der externe Berater gemeinsam mit dem Coach und der Projektassistentin im Vorfeld an der Konzeption des gesamten Projekts beteiligt, sowohl inhaltlich als auch organisatorisch, also hinsichtlich der Ziele, des Design und der Vorgehensweise sowie eines konkreten Termin- und Ablaufplans.

Während des Erarbeitungsprozesses selbst war seine Anwesenheit ausschließlich an den Projekttagen sowie an den Workshops vorgesehen, den Meilensteinen des Projektes. Kennzeichnend für seine Rolle ist die Leitung und Steuerung dieser Meetings mittels gängiger Beratungs- und Trainingsmethoden, wie z.B. Moderation, Kartenabfragen, Dokumentation von Diskussionspunkten auf Flipcharts; aber auch die Durchführung von Schulungen und die Impulsgebung durch inhaltliche Inputs sowie die Strukturierung des Projektplans sind steuernde und Systematik vermittelnde Instrumente für den Erarbeitungsprozess, die dem gesamten Projekt Struktur geben und dazu beitragen sollten, erarbeitete Ideen und Ergebnisse zu sortieren, auf den Punkt zu bringen. Schließlich sollte die neutrale Moderation durch den Berater dafür sorgen, dass Diskussionen zeitlich und inhaltlich nicht ausufern und von emotionalen Ausprägungen stets auf eine sachliche Ebene zurückgeführt würden; vor allem aber sollte die Moderation und Strukturierung durch den Berater gewährleisten, dass die Projekttag und Workshops stets mit konkreten greifbaren Ergebnissen und Aufgabenverteilungen auf Basis des Projektplanes abgeschlossen würden, was für den Projektfortschritt, aber auch für die Teammitglieder – insbesondere in motivationaler Hinsicht – als außerordentlich bedeutsam angenommen wurde.

Als Externer, der in Abständen mehrerer Wochen mit den Teams zusammentreffen und für diese verfügbar sein sollte, kann der Berater Projektfortschritt und erarbeitete Ergebnisse mit dem Blick von außen beobachten und bei Bedarf entsprechend mit Erfahrungen aus anderen Kontexten anreichern; dies erschien insbesondere für die Fälle von großer Bedeutung, in denen sich die Arbeitsansätze oder die Perspektiven, z.B. aufgrund einer gewissen ‚Betriebsblindheit‘ der übrigen Projektteilnehmer, als zu eingeschränkt darstellen oder die Diskussionen an einen Punkt gelangen würden, an dem neue Impulse gesetzt werden müssen, um zu Veränderungspotenzialen zu gelangen. Sowohl seine Rolle als Leiter und Moderator der Projekttag und Workshops, als auch seine Erfahrung als Verlagsexperte waren Aspekte, die gezielt dazu beitragen sollten,

ihm Akzeptanz und Respekt in beiden Teams zu verschaffen. Der Auftrag des Beraters endete mit Abschluss der Projektphase.

3.3.2.2 Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung / Coach

Der Coach, im Fallunternehmen für den Bereich Personal- und Organisationsentwicklung zuständig, war Impulsgeberin für das gesamte Projekt. Indem diese für den gesamten Projektprozess inklusive der Abstimmung mit der Geschäftsleitung sowie die anschließende Umsetzungsphase der Ergebnisse verantwortlich und dabei permanent vor Ort anwesend, d.h. für die Teams sowie für die einzelnen Teilnehmer ansprechbar sein würde, war ihr eine sehr zentrale Rolle in dem Prozess zugeordnet. Diese lässt sich schwerpunktmäßig an folgenden Aufgaben festmachen:

- Projektkonzeption, zusammen mit dem übrigen Projektleitungsteam
- Recruiting der Teammitglieder
- Abstimmung mit der Geschäftsführung und Sicherstellung des Informationsflusses
- Ansprechpartner und Vermittlerinstanz für die Teams und die einzelnen Teilnehmer
- Fachmentorin für inhaltliche Diskussionen und Fragen während des gesamten Projektprozesses
- Psychologische Begleitung der Projektarbeit bzw. der Teams im Sinne eines Coach

Mit Unterstützung des externen Beraters und der Projektassistentin entwarf der Coach das Projektkonzept und präsentierte Thema und vorgeschlagene Vorgehensweise bei der Geschäftsleitung, um deren Genehmigung einzuholen.

Trotz der Benennung konkreter Aufgaben war die Rolle des Coaches während des aktiven Projektprozesses bereits in der Konzeption komplexer angelegt und damit in vieler Hinsicht unklarer und schwerer zu definieren als die des Trainers. Auch hier findet sich eine leitende Rolle als im Unternehmen für das gesamte Projekt Verantwortliche sowie eine Mentorenrolle aufgrund der beruflichen Fachkompetenz. Darüber hinaus – und das war als Schwerpunkt der Aufgabe Grundlage für den Begriff des Coach – ist die beratende, motivierende und integrierende Funktion aufgrund fachlicher, persönlicher und psychologischer Qualifikationen in dieser Rollenbeschreibung hervorzuheben, die vor allem auf dem Wege der permanenten Kommunikation mit allen Beteiligten realisiert

werden sollte. Aufgrund der aktiven Begleitung aller Teammeetings sowie der Teilnahme an inhaltlichen Diskussionen sollte der Coach in beiden Teams zeitweise auch die Rolle eines Teammitglieds einnehmen, begünstigt dadurch, dass sie innerhalb der Verlagsgruppe als Kollegin fast alle Projektteilnehmer bereits vor Projektbeginn persönlich, mindestens durch Gespräche, teilweise sogar durch die Zusammenarbeit in früheren Projekten kannte. Zugleich sollte sie als Vertrauensperson zur Verfügung stehen, indem sie den Auftrag einer Vermittlerinstanz übernahm, zwischen allen Teilnehmern innerhalb der Projektteams, aber auch außerhalb, d.h. zwischen allen Instanzen oder Personen, die in irgendeiner Weise mit dem Thema oder dem Projekt in Berührung kamen, insbesondere auch der Geschäftsführung. Somit sollten sich Rolle und Aufgabe des Coach mit der des Beraters aufgrund der sehr unterschiedlichen Schwerpunkte und auch Sichtweisen auf den Erarbeitungsprozess sowie die inhaltlichen Ergebnisse optimal ergänzen.

Durch ihre steuernde und impulsgebende Rolle und leitende, zugleich aber auch vermittelnde Funktion im gesamten Projekt sowie mit Hilfe der gezielten Motivation der Teams versprach man sich seitens des Coach wichtige psychologische Einflüsse im Erarbeitungsprozess.

Als problematisch an der Rolle des Coach wurde bereits in der Konzeption erkannt, dass die Teams bzw. die Projektteilnehmer durch die permanente Anwesenheit und Ansprechbarkeit, die Interventionen und das – durch die Funktion im Unternehmen bedingte – große Interesse am Gelingen des Projekts auf der Seite des Coaches in der gemeinsamen Arbeit dazu neigen könnten, den Prozess kaum selbst zu steuern, sondern die Verantwortung für das Projekt an den Coach oder das gesamte Betreuungsteam zurückzudelegieren.

3.3.2.3 Projektassistentin

Die Projektassistentin, Studentin und zugleich freie Mitarbeiterin in der Verlagsgruppe im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, sollte das Projekt auf Basis folgender Aufgabenstellung begleiten:

- Organisation und Koordination des Projektprozesses sowie der Rahmenbedingungen der Projektarbeit (Termine, Projekttag und Workshops, Unterlagen, Seminarräume, usw.)

- Beobachtung und Dokumentation von Projektprozess und Ergebnissen sowie Kontrolle der Einhaltung verabredeter Projektfortschritte
- Zentrale Anlaufstelle für organisatorische Fragen und gesammelte Unterlagen
- Arbeitsunterstützung für die Teammitglieder innerhalb der Projektarbeit

Indem die Projektassistentin für Organisation und Dokumentation des gesamten Projektes verantwortlich war, war ihr eine wichtige unterstützende Rolle zugeordnet, sowohl für die beiden Projektgruppen als auch für Trainer und Coach. Zu den organisatorischen Aufgaben gehörten die Koordination von Terminen und Projekttagen sowie die Bereitstellung aller notwendigen Unterlagen und Materialien, die die Teammitglieder für ihre inhaltliche Arbeit brauchten. Genau wie der Coach sollte auch die Projektassistentin an allen Teammeetings teilnehmen. Ihre Rolle als Dokumentatorin, betraut z.B. mit dem Schreiben der Projektpläne sowie aller Ergebnis- und Verlaufsprotokolle, aber auch die regelmäßige schriftliche Darstellung der erarbeiteten Ergebnisse sollten gewährleisten, dass die Projektassistentin während des gesamten Zeitraums einen Überblick über den Stand der Dinge und den inhaltlichen und organisatorischen Verlauf des Projekts hat. Damit war geplant, bei ihr die Fäden zusammenlaufen zu lassen, so dass sie Anlaufstelle für Fragen jeglicher Art seitens der Teammitglieder oder der Betreuer wäre. Gleichzeitig sollte sie die offenen Punkte und Arbeitsschritte, die noch zu erledigen waren, kontrollieren, und gegebenenfalls die einzelnen Teilnehmer an die übernommenen Aufgaben erinnern. Darüber hinaus war sie beauftragt, auch Trainer und Coach laufend über den Stand der Dinge sowie über noch zu klärende Punkte zu informieren. Hervorzuheben ist bei der Konzeption dieser Rolle auch die Funktion als Prozessbeobachterin, deren Eindrücke Eingang in die Dokumentation des Projektverlaufes sowie die Rollenbeschreibungen und Charakterisierungen der einzelnen Instanzen nehmen und darüber hinaus eine wichtige Feedbackfunktion auch für Trainer und Coach erfüllen sollten. Schließlich war geplant, dass sie die Teams bzw. einzelne Teilnehmer u.a. durch die Übernahme von Aufgaben wie das Erstellen von Präsentationen, Recherche von Unterlagen und Literatur etc. entlasten und unterstützen sollte. Neben ihrer auf der organisatorischen Tätigkeit und Koordination des Projektes basierenden wichtigsten unterstützenden Funktion sollte sich die Teamassistentin – ähnlich wie der Coach – durch die aktive Beteiligung an den inhaltlichen Diskussionen der Teams durchaus in diese integrieren.

Insgesamt ist mit der dargestellten Konzeption der Betreuerrollen die Realisierung des für die Organisationsentwicklung typischen Ansatzes der ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ intendiert; Experten des Prozesses bleiben die Teammitglieder.

3.3.3 Geschäftsführung

Die Geschäftsführung als Auftraggeber des Projekts stellte die wichtigste Instanz für die Legitimation und schließlich auch Akzeptanz des Themas Führungsgrundsätze und entsprechender Umsetzungsmaßnahmen in der gesamten Verlagsgruppe dar. Mit diesem Gremium wurden Thema, Ziele, Konzeption und Vorgehensweise, Teilnehmer sowie Budget und Aufwand im Vorfeld abgestimmt. Im Verlauf des Erarbeitungsprozesses – so die Planung – sollte die Geschäftsleitung regelmäßig über den Arbeitsfortschritt sowie die bereits erarbeiteten Ergebnisse informiert werden, um neben der Information auch Möglichkeiten der – soweit notwendigen – Intervention sicherzustellen; gleichzeitig sollte auf diese Weise erreicht werden, auch auf dieser Ebene, d.h. in der Geschäftsführung selbst für das Thema Führungsgrundsätze und die sich daran anschließenden Umsetzungsideen zu sensibilisieren und eine größtmögliche Akzeptanz und Unterstützung zu erreichen. Wichtig erschien in diesem Zusammenhang auch zum einen die offizielle Vorstellung des Themas und die Auftragsvergabe des Projektes durch die Geschäftsleitung in der Informationsveranstaltung und zum anderen deren punktuelle aktive Teilnahme an den wichtigsten Meetings, z.B. an der Kick-off-Veranstaltung oder an dem Workshop, bei dem die Gruppen erstmalig zusammengeführt wurden. Auf diese Weise sollte für die Teilnehmer einerseits die Möglichkeit geschaffen werden, sich der Akzeptanz und Unterstützung der Geschäftsleitung zu vergewissern, konkrete Fragen zu stellen und vor allem aber auch ihre erarbeiteten Zwischenergebnisse zu präsentieren und dafür ein direktes Feedback zu erhalten. Andererseits erhoffte man sich von den gemeinsamen Diskussion richtungsweisende Erkenntnisse, die die inhaltliche Arbeit befruchten würden; letztlich wurden diese aber darüber hinaus auch unter motivationalen Aspekten als ausgesprochen bedeutsam erachtet, stellt es doch eine wichtige Form der Anerkennung der Projektarbeit sowie der Bedeutsamkeit des Themas dar, wenn die oberste Führungsinstanz des Unternehmens aktiv partizipiert.

Schließlich hatte die Geschäftsleitung als letztinstanzliches Entscheidungsgremium die Aufgabe, die Ergebnisse der Projektarbeit zu beurteilen und anschließend zur Präsentation und Umsetzung freizugeben.

3.3.4 Betriebsrat

Der Betriebsrat sollte insofern in das Projekt aktiv eingebunden werden, als hier gezielt die Möglichkeit eröffnet werden sollte, über die Teilnahme eines oder mehrerer Betriebsratsmitglieder in dem Arbeiterteam die zu erarbeitenden Führungsgrundsätze und Umsetzungsmaßnahmen konkret mitzugestalten. Auf diese Weise würde der Betriebsrat direkt nicht nur an dem Thema, sondern darüber hinaus auch an dem Erarbeitungsprozess beteiligt und über Arbeitsfortschritt und Ergebnisse stets aus erster Hand informiert.

3.3.5 Personalabteilung

In der bereits beschriebenen Aufbauorganisation der Verlagsgruppe bildete der Bereich Personal- und Organisationsentwicklung zum Zeitpunkt des Projektes eine gerade gegründete, eigenständige, von der administrativen Personalabteilung losgelöste Stabsstelle, um die beiden Themenkomplexe, insbesondere die Organisationsentwicklung möglichst zentral und mit der direkten Unterstützung der Geschäftsführung im Unternehmen zu institutionalisieren. Mittelfristig war geplant, diesen Bereich mit der Personalabteilung zusammenzuführen, um schließlich den bereits zuvor skizzierten Ansatz des modernen Personalmanagements, der neben der Administration auch den Bereich des Change Managements im Sinne von Organisationsentwicklung umfasst, zu realisieren. Dabei sollte das Projekt ‚Führungsgrundsätze‘, das von der Leiterin des Bereiches Personal- und Organisationsentwicklung initiiert und – in der Rolle des Coach – geleitet wurde, die Grundlage für eine Entwicklung in diese Richtung darstellen. Um bereits im Projekt selbst diese Integration vorzubereiten, sollte eine Personalreferentin aus der Personalabteilung im Team der Mitarbeiter teilnehmen. Auf diese Weise sollte zum einen der Input aus der thematisch assoziierten Personalabteilung im Arbeitsprozess des Projektes sichergestellt werden; zum anderen wäre auf diese Weise der wechselseitige Informationsfluss zwischen den beiden eigenständigen Instanzen gewährleistet. Geplant war, dass die Umsetzung der Ergebnisse der Projektarbeit, deren Planung von vorneherein Bestandteil des Projektauftrages war, schließlich von einer integrierten Personalabteilung, in der Administration und Supportprozesse mit strategischen und konzeptionellen Gestaltungsprozessen verknüpft sind, durchgeführt würde.

3.3.6 Mitarbeiter der Organisation

Im Rahmen einer Informationsveranstaltung, ergänzt durch ein anschließendes Schreiben vor Beginn des eigentlichen Projektes, sollte zunächst allen Mitarbeitern der Verlagsgruppe das geplante Thema, seine Ziele sowie die Vorgehensweise vorgestellt werden. Während des Prozesses selbst diente die Mitarbeiterbefragung, die in das Modellkonzept eingebunden und zeitlich etwa nach der Hälfte der Projektphase durchgeführt werden sollte, dazu, allen Mitarbeitern, die nicht aktiv an dem Projekt beteiligt waren, Gelegenheit zu bieten, selbst aktiv an den Führungsgrundsätzen sowie ihren Umsetzungsmaßnahmen mitzuwirken. Darüber hinaus sollte eine Präsentation der Ergebnisse nach Abschluss der Projektarbeit dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter Kenntnis von der Projektarbeit, den verabschiedeten Führungsgrundsätzen sowie den in der Folge geplanten Umsetzungsmaßnahmen erlangen und Gelegenheit zu Fragen und Diskussionen haben.

Die sich zur aktiven Teilnahme an dem Projekt entschließenden Mitarbeiter und Führungskräfte der Verlagsgruppe sollten darüber hinaus sowohl während als auch nach Abschluss des Projektes als Multiplikatoren und Promotoren des Themas sowie der erarbeiteten Ergebnisse fungieren; damit wurde angestrebt, zusätzlich zu den im Modellkonzept gezielt eingebundenen Maßnahmen auch auf informellem Wege Informationsfluss und vor allem auch Neugier, Interesse und Akzeptanz für die Führungsgrundsätze und Umsetzungsmaßnahmen bei den Mitarbeitern der Verlagsgruppe zu erreichen.

3.3.7 Externes Institut

Für den Einsatz der Mitarbeiterbefragung im Rahmen des Projektes wurde die Unterstützung eines externen Instituts für Markt- und Sozialforschung eingeplant. Dieses wurde beauftragt, einen Konzeptvorschlag für die in den Projektprozess eingebundene Mitarbeiterbefragung vorzulegen, der dann von den beiden Projektteams begutachtet und entsprechend der bis dahin gewonnenen Erkenntnisse auf die individuellen Belange der Organisation angepasst und überarbeitet werden könnte. Neben der Konzeption war schließlich die Auswertung der Ergebnisse Teil des Auftrags an das Institut; hier sollten alle Daten anonym in Empfang genommen und anschließend professionell verarbeitet werden. Mit einer Präsentation der Ergebnisse in Form von schriftlichen Unterlagen war der Auftrag abgeschlossen.

Darüber hinaus war, um Rollenkollisionen zwischen aktiv Teilnehmenden am Projektprozess und Akteuren der Datenauswertung zu vermeiden und einen neutralen Umgang mit dem Forschungsmaterial zu gewährleisten, beabsichtigt, das externe Institut nach Abschluss der Projektphase damit zu beauftragen, die Protokolle der Projektsitzungen, die während der Projektphase von der Projektassistentin erstellt wurden, inhaltsanalytisch auszuwerten; dies sollte auf Basis im Vorfeld formulierter Fragestellungen geschehen. Auch diese Ergebnisse würden – als letzter Bestandteil des Auftrags – in Form eines schriftlichen Berichts zur Verfügung gestellt.

3.4 Prozessverlauf und Vorgehensweise

Der gesamte Projektprozess war auf einen Zeitraum von gut sechs Monaten angelegt.⁵⁷⁶ Der konkreten Arbeitsphase vorangestellt war die vom Betreuungsteam verantwortete, ca. dreimonatige Konzeptionsphase, die insbesondere die Gestaltung des Modelldesigns, der empirischen Instrumente, der konkreten Vorgehensweise und zeitlichen Planung sowie die inhaltliche und organisatorische Abstimmung mit der Geschäftsleitung als Auftraggeber des Projektes beinhaltete.

Bevor die Teilnehmer des Projektes ausgewählt und zu Teams gruppiert wurden, war für alle Mitarbeiter und Führungskräfte der Verlagsgruppe die bereits erwähnte Informationsveranstaltung vorgesehen, bei der das Projekt von der Projektleiterin vorgestellt und seine Ziele in groben Zügen erläutert werden sollten. Auf diese Weise sollten alle Mitarbeiter Gelegenheit bekommen, das Thema kennen zu lernen, Fragen zu stellen und sich schließlich zu entscheiden, ob sie aktiv teilnehmen wollen. Über dieses Angebot der Teilnahme für jeden einzelnen Mitarbeiter hinaus verfolgte diese Veranstaltung das Ziel, das Projekt in der gesamten Organisation – also auch den Mitarbeitern und Führungskräften, die dann nicht aktiv teilnehmen würden – bekannt zu machen und bereits zu Beginn der Beschäftigung damit für das Thema Führungsgrundsätze und ihre Bedeutung zu sensibilisieren. Zwischen der Informationsveranstaltung und dem endgültigen Start des Projektes waren zwei Wochen Zeit eingeplant, in der die Mitarbeiter und Führungskräfte sich, wie bereits beschrieben, als Teilnehmer in einem der beiden Teams – entsprechend ihrer Position im Unternehmen – anmelden konnten.

⁵⁷⁶ November 2001 bis Mai 2002.

Die aktive Projektphase selbst setzt sich, eröffnet durch ein Kick-off-Meeting für jedes Team, im Zeitverlauf aus acht klar abgegrenzten Arbeitsabschnitten mit unterschiedlichen Schwerpunkten zusammen:

- Recherche- und Analysephase in getrennten Gruppen (gut zwei Monate)
- Formulierungsphase in getrennten Gruppen (gut ein Monat)
- Zusammenführung der Gruppen zur gegenseitigen Präsentation der erarbeiteten Ergebnisse in einem gemeinsamen Workshop
- Durchführung der Mitarbeiterbefragung (über einen Zeitraum (Feldphase) von 14 Tagen)
- Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen in getrennten Gruppen (gut ein Monat)
- Zusammenführung aller erarbeiteten Zwischenergebnisse: Auswertung der Mitarbeiterbefragungsergebnisse, Ausformulierung der endgültigen gemeinsamen Leitsätze und Zusammenführung der Maßnahmenkataloge in einem gemeinsamen Workshop
- Vorbereitung der Präsentation der Projektergebnisse in der Gesamtgruppe (ca. ein Monat)
- Präsentation der Projektergebnisse

Graphisch lässt sich der Projektverlauf folgendermaßen skizzieren:

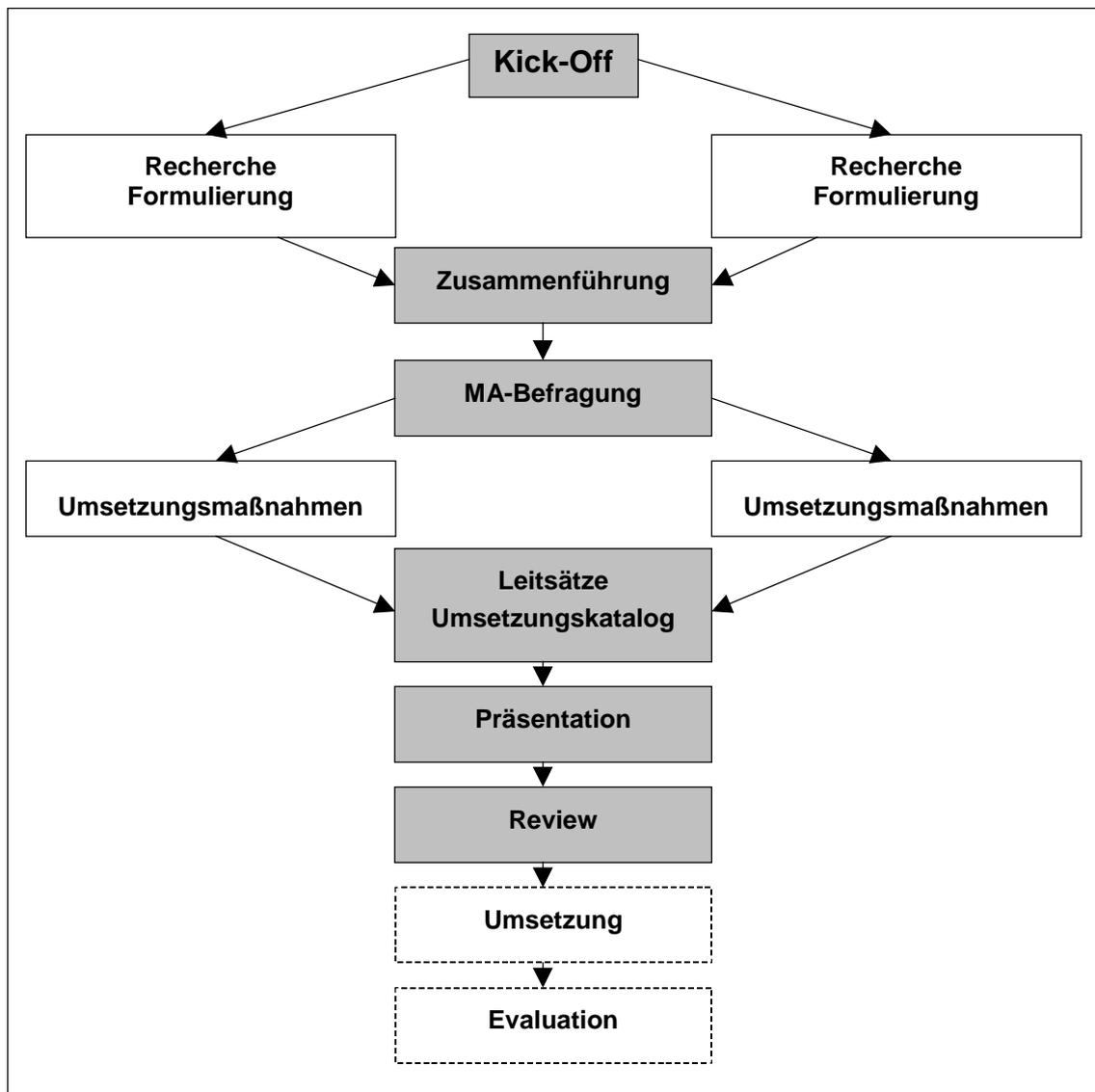


Abb. 3.4.1: Prozessverlauf und Vorgehensweise – Flow-Chart

Im Zeitverlauf des Projektes, d.h. über die acht Arbeitsabschnitte hinweg, waren drei verschiedene Formen von regelmäßig wiederkehrenden Meetings geplant, die sich jeweils in Häufigkeit, Frequenz, Zusammensetzung, Rahmenbedingungen und Inhalten unterscheiden, wechselweise in den unterschiedlichen Projektphasen zur Anwendung kommen und deren Ergebnis- und Verlaufsdocumentationen jeweils von der Projektassistentin in Form von Protokollen sichergestellt werden sollten:

- **Jour-fix-Meetings:** Die Jour-fix-Termine waren in beiden Teams getrennt voneinander regelmäßig einmal pro Woche im Verlag vorgesehen und sollten jeweils ca. ein bis zwei Stunden dauern. Dabei waren als Teilnehmer neben den jeweiligen Teammitgliedern auch der Coach und die Projektassistentin eingeplant. Die Meetings sollten von den Teammitgliedern eigenständig verabredet und organisiert und jeweils von einem Teammitglied – auf Basis einer vorher erstellten Agenda – moderiert werden. Inhaltlich dienten diese festen Besprechungen dem Gang des Projektes in der jeweiligen Arbeitsphase, der gegenseitigen Präsentation der jeweils von Woche zu Woche erarbeiteten Ergebnisse, vor allem aber auch der Diskussion im Team und der Möglichkeit, sich gegenseitig oder der Projektleiterin Fragen zu stellen. Außerdem war beabsichtigt, mit diesen Wochenterminen die regelmäßige Arbeit und Auseinandersetzung mit dem Thema sowie das regelmäßige Zusammentreffen der Teilnehmer, die zwischen diesen Meetings jeweils eigenständig oder in kleineren Subgruppen an einzelnen, im Projektplan vorgesehenen Aufgabenstellungen arbeiteten, innerhalb der Teams sicher zu stellen.
- **Projektstage:** In beiden Teams sollten jeweils drei Projektstage stattfinden, deren Termine bereits zu Beginn des gesamten Projektes von der Projektleitung bekannt gegeben und auch organisiert wurden und jeweils für einen Tag in einem Seminarhotel außer Haus vorgesehen waren. Die Projektstage waren insbesondere so konzipiert, dass neben dem Coach und der Projektassistentin auch der Trainer teilnehmen sollte, um diese Meetings zu steuern und zu moderieren. Indem in diesem Rahmen in beiden Gruppen jeweils ein Projektplan mit jeweils konkreten Arbeitsschritten und Ergebniszielen erstellt und verfolgt bzw. bedarfsgerecht aktualisiert werden sollte, repräsentieren die Projektstage prozessual gesehen Meilensteine im Arbeitsprozess. Über die jeweilige Präsentation und Diskussion der im Projektplan verabredeten Ergebnisse und der Festlegung neuer Vereinbarungen hinaus sahen die Projektstage außerdem unterschiedliche Schulungsbausteine, z.B. zum Thema Projektmanagement, Moderation oder Rhetorik vor, die der Trainer in Form von Input-Vorträgen in die Gestaltung der Projektstage integrieren sollte.
- **Workshops:** Ähnlich wie die Projektstage waren auch die Workshops bereits zu Beginn des gesamten Projektes terminlich geplant und organisiert und sollten

ganztägig in einem Seminarhotel außer Haus stattfinden; auch hier war jeweils die Teilnahme des gesamten Betreuungsteams vorgesehen, um den Verlauf mittels Input und Moderation zu steuern. Im Unterschied zu den Projekttagen sollten bei diesen Meetings jedoch Mitarbeiter- und Führungskräfte team gemeinsam eingeladen werden, um in diesem Rahmen zusammenzuarbeiten, so dass auch die Workshops als entscheidende Meilensteine im gesamten Prozess zu charakterisieren sind. Wichtigstes inhaltliches Ziel dieser Treffen war jeweils die gegenseitige Präsentation der in den getrennten Teams erarbeiteten Ergebnisse, die nach einer gemeinsamen Diskussion in eine anschließende Zusammenführung zu einheitlichen, von allen Projektteilnehmern getragenen Ergebnissen führen sollte.

Neben diesen regelmäßig wiederkehrenden Meeting-Formen sah das Konzept – über die bereits geschilderten Informationsveranstaltung vor Beginn der aktiven Arbeitsphase hinaus – folgende weitere, nur einmal stattfindende Veranstaltungen vor:

- **Kick-off-Meeting:** Nach einer kurzen gemeinsamen Begrüßung und inhaltlichen Einführung aller Teilnehmer in das Projekt durch die Betreuer und die Geschäftsleitung sollten die Teams getrennt werden und sich anschließend – zeitlich versetzt – in einem Seminarhotel außerhalb des Verlages zu dieser ersten eintägigen Auftakt- bzw. Arbeitsveranstaltung treffen. Wichtigstes Ziel war hier, die Teams jeweils – nicht nur formal, sondern auch gruppenspezifisch – zu konstituieren und mit dem Projektthema und seinen Zielen vertraut zu machen. Neben dem inhaltlichen Einstieg sollte ein gemeinsam erarbeiteter, konkreter Projektplan für die Teilnehmer beider Gruppen die Vorgehensweise im Projekt verdeutlichen und Arbeitsschritte planbar machen.
- **Reviewmeeting:** Geplant war, das Reviewmeeting einige Tage nach der Präsentation der gesamten Projektergebnisse stattfinden zu lassen und damit formal und inhaltlich den Abschluss des aktiven Projektes zu markieren. Zum letzten Mal würden hier beide Teams sowie das gesamte Betreuungsteam zusammenkommen, um rückblickend noch einmal das gesamte Projekt auf Basis unterschiedlicher Kriterien zu beurteilen.
- **Einzelcoachings:** Im Anschluss an das gemeinsame Reviewmeeting sollten den Teilnehmern beider Gruppen jeweils leitfadengestützte Einzelgespräche in Form von 30-minütigen Sechs-Augen-Feedbacks angeboten werden, in der jeder die

Möglichkeit bekommen sollte, von Trainer und Coach eine Rückmeldung zu diversen Aspekten seiner persönlichen Mitarbeit im Projekt, wie z.B. Inhalts- und Methodenkompetenz oder Verhalten im Team, zu bekommen. Auf diese Weise sollte der Personalentwicklungsansatz, der der Projektkonzeption immanent ist, mit dem Ende des Projektes für jeden einzelnen abgerundet werden.

Die Kombination dieser unterschiedlichen Meeting- und Arbeitsformen verfolgte im Modellansatz vor allem das Ziel, unterschiedlichen Prozessphasen und Arbeitsinhalten gerecht zu werden. Durch die unterschiedliche Intensität der jeweiligen Betreuung durch die Projektleitung in den verschiedenen Meetings war darüber hinaus intendiert, verschiedene Grade von Selbststeuerung durch die Teams anzuregen und zu ermöglichen; die Teilnehmer des Projektes sollten auf diese Weise verschiedene Arbeitsformen kennenlernen. Neben der bewussten Akzentsetzung durch die Workshops und Projekt-tage, sollte der wechselweise Einsatz unterschiedlicher Rahmenbedingungen nicht zuletzt auch dazu beitragen, organisatorische Möglichkeiten und Gegebenheiten, vor allem in zeitlicher Hinsicht, berücksichtigen zu können.

Die folgende Tabelle stellt den geplanten Projektverlauf noch einmal im Überblick dar. Neben der Einteilung der Projektphasen und der jeweiligen Zuordnung der unterschiedlichen Meetingformen werden hier im einzelnen die auf Modellkonzeptbasis geplanten inhaltlichen Arbeitsschritte konkret geschildert.

Tab. 3.4.1: Projektverlauf nach Projektphase, Meetingform und Arbeitsschritt

Projektverlauf		
Projektphase	Meetingform	Arbeitsschritte
<u>Präsentation des Themas</u>	Informationsveranstaltung	- Präsentation des Projektthemas und –konzepts
<u>Recherche- und Analysephase:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Literaturanalyse: <ul style="list-style-type: none"> - Fachliteratur - Konzerndokumente • „Benchmarking“- / Wettbewerbsanalyse: <ul style="list-style-type: none"> - Eigene Branche - Andere Branchen • Interne Analyse: <ul style="list-style-type: none"> - Strukturanalyse - Ist-Soll-Analyse - Analyse vorhandener interner Dokumente und Instrumente 	Kick-off	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüßung und gegenseitige Vorstellung - Input „Projektmanagement“ - Kartenabfrage zum Thema „Führung“ - Diskussion der geclusterten Ergebnisse - Kartenabfrage zum Thema „Was muss getan werden, um das Thema Führungsgrundsätze anzugehen und zu erarbeiten“ - Diskussion der geclusterten Ergebnisse - Teamübung (Brückenbau) - Erarbeitung eines Projektplans auf Basis der Ergebnisse der Kartenabfrage - Verteilung der im Projektplan vorgesehenen Einzelaufgaben auf die Projektteilnehmer - Input „Projektorganisation“ - Klärung von offenen Fragen - Feedbackrunde
	Jour Fix 1-2	<ul style="list-style-type: none"> - Referate zum Stand der Einzelaufgaben - Präsentation erster Ergebnisse - Diskussion über spezifische Führungs- und Strukturprobleme in der Verlagsgruppe - Abstimmung der nächsten Schritte

	Projekttag 1	<ul style="list-style-type: none"> - Input „Führungstheorien“ - Entwicklung von Analyse- kriterien für die „Benchmarking“- bzw. Wettbewerbs- analyse - Besprechung des Fragebo- genentwurfs für die Mitar- beiterbefragung - Bestandsaufnahme zum Projektfortschritt und Aktua- lisierung des Projektplans - Feedbackrunde
	Jour Fix 3-4	<ul style="list-style-type: none"> - Referate zum Stand der Einzelaufgaben - Präsentation erster Ergeb- nisse - Diskussion über spezifische Führungs- und Struktur- probleme in der Verlags- gruppe - Abstimmung der nächsten Schritte
	Projekttag 2	<ul style="list-style-type: none"> - Präsentation der Recher- cheergebnisse - Diskussion der Vorgehens- weise und Anforderungen an die Formulierung der Leit- sätze - Bestandsaufnahme zum Projektfortschritt und Aktua- lisierung des Projektplans - Feedbackrunde
<p><u>Formulierungsphase:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Leitsätze der Führungskräfte • Leitsätze der Mitarbeiter 	Jour Fix 5-7	<ul style="list-style-type: none"> - Brainstorming und Priorisie- rung möglicher Leitsatzthe- men - Brainstorming zu Formulie- rungsmöglichkeiten und Gestaltungsideen - Festlegung von Leitsatzthe- men und formalen Gestal- tungskriterien - Festlegung von Inhalten für Vor- und Nachwort der Füh- rungsgrundsätze - Verabredung von Kleingrup- pen zur Ausarbeitung der einzelnen Leitsätze

	Projekttag 3	<ul style="list-style-type: none"> - Präsentation und Zusammenführung der einzelnen Leitsätze - Diskussion der Leitsätze - Festlegung der Präsentation der Leitsätze vor dem jeweils anderen Team beim bevorstehenden gemeinsamen Workshop - Feedbackrunde
	Jour Fix 8-9	<ul style="list-style-type: none"> - Überarbeitung der formulierten Leitsätze - Endgültige Festlegung der Präsentation der Leitsätze beim Workshop
<u>Zusammenführung der Gruppen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gegenseitige Präsentation der formulierten Leitsätze 	Gemeinsamer Workshop I	<ul style="list-style-type: none"> - Gegenseitige Präsentation der jeweils von den Teams erarbeiteten Fassungen der Führungsgrundsätze - Diskussion über Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden Fassungen - Zusammenführung der Leitsatzthemen beider Teams in einer Übersicht - Formulierung von Kurzformen der zusammengeführten Leitsätze für die Mitarbeiterbefragung in gemischten Kleingruppen - Erarbeitung eines gemeinsamen Projektplans und Besprechung der nächsten Schritte - Feedbackrunde
<u>Durchführung der Mitarbeiterbefragung</u>	Online-Befragung	
<u>Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen</u>	Jour Fix 10-12	<ul style="list-style-type: none"> - Kartenabfrage zum Thema „Welche Probleme in der Verlagsgruppe sollen mit den Leitsätzen bzw. ihren Umsetzungen gelöst werden“ - Brainstorming möglicher Umsetzungsmaßnahmen - Priorisierung der Umsetzungsideen - Zusammenstellung eines Katalogs von Umsetzungsmaßnahmen
<u>Zusammenführung aller erarbeiteten Zwischenergebnisse</u>	Gemeinsamer Workshop II	<ul style="list-style-type: none"> - Auswertung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung und Diskussion der Ergeb-

		<p>nisse im Hinblick auf ihren Erkenntniswert für die Ausarbeitung der Führungsgrundsätze</p> <ul style="list-style-type: none"> - Festlegung einer einheitlichen Gestaltungsform für die gemeinsamen Führungsgrundsätze - Ausformulierung der endgültigen gemeinsamen Führungsgrundsätze in Kurz- und Langform unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung - Gegenseitige Präsentation der jeweils von den Teams erarbeiteten Umsetzungsmaßnahmen - Diskussion der Umsetzungsmaßnahmen - Zusammenführung der Umsetzungsmaßnahmen beider Teams zu einem gemeinsamen Katalog - Kartenabfrage zur Priorisierung der Maßnahmen innerhalb des Gesamtkatalogs - Feedbackrunde
<u>Vorbereitung der Präsentation der Projektergebnisse</u>	Gemeinsamer Workshop III	<ul style="list-style-type: none"> - Input „Präsentationsmethoden“ - Zusammenstellung der Ergebnisse für die Präsentation - Präsentationsübungen - Kartenabfrage zum Thema „Warum braucht die Verlagsgruppe eigene Leitsätze?“ - Kartenabfrage zum Thema „Was macht unsere Leitsätze spezifisch?“ - Feedbackrunde
<u>Präsentation der Projektergebnisse</u>	Präsentation der Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> - Präsentation der Ergebnisse vor der Geschäftsleitung (in Form von mündlichem Vortrag und schriftlichen Unterlagen) mit anschließender Diskussion - Freigabe der Ergebnisse durch die Geschäftsleitung - Präsentation der Ergebnisse vor den Mitarbeitern der Verlagsgruppe mit anschließender Diskussion

Projektabschluss	Reviewmeeting	<ul style="list-style-type: none"> - Ausfüllen der Reviewfragebögen - Mündliche Abschluss-Feedbackrunde - Ausblick der nächsten Schritte nach Abschluss des Projektes
	Einzelcoachings	<ul style="list-style-type: none"> - Durchführung von leitfadengestützten Einzelgesprächen

Im ersten Projektabschnitt sollte der Schwerpunkt der Arbeit auf der überblicksartigen Recherche verschiedener Quellen zu dem gesamten Thema Führung und Führungsgrundsätze liegen. Dabei würden beide Teams parallel, aber getrennt voneinander an den selben Themen arbeiten und auch jeweils denselben inhaltlichen Input und dieselben Unterlagen seitens des Betreuungsteams zur Verfügung gestellt bekommen. Neben einer von dem Beratungsteam unterstützten und vorselektierten Analyse von Konzerndokumenten und einschlägiger Fachliteratur, die sich mit dem Thema beschäftigen, war auch – im Sinne eines Benchmarkings – geplant, eine Reihe von Führungsleitsätzen anderer Unternehmen, sowohl aus der eigenen als auch aus fremden Branchen zu untersuchen. Darüber hinaus zielte die Recherchephase auch auf die Analyse verschiedener Dokumente und Materialien, die in der Verlagsgruppe selbst verfügbar waren, wie z.B. Organigramme, dokumentierte Besprechungsstrukturen und vorhandene Instrumente der Führung.

An die Analysephase sollte sich – auf Basis der Zusammenführung der bis dahin erarbeiteten Ergebnisse – die Phase der konkreten Formulierung der Führungsleitsätze anschließen. Auch dieser Arbeitsabschnitt war noch in den jeweils getrennten Teams vorgesehen, so dass schließlich zwei verschiedene Fassungen von Führungsgrundsätzen entstehen sollten, eine seitens der Mitarbeiter und eine seitens der Führungskräfte.

Als Start der dritten Phase des Projektes war ein Workshop vorgesehen, bei dem die beiden Teams erstmals zusammengeführt und die bis dahin erarbeiteten Ergebnisse in Form der formulierten Leitsatzfassungen gegenseitig präsentiert werden sollten, um schließlich zu einer gemeinsamen Fassung eines Leitsatzentwurfs zu kommen. Besonders hervorzuheben ist, dass auch die Geschäftsführung als Auftraggeber an diesem ersten gemeinsamen Workshop teilnehmen sollte.

Der von beiden Gruppen gemeinsam erarbeitete Entwurf der Führungsgrundsätze sollte Grundlage für die in der nächsten (vierten) Projektphase stattfindende Mitarbeiterbefragung sein.

Im Anschluss daran (fünfte Phase) war es Ziel für die Teams – jeweils wieder getrennt voneinander – konkrete Vorschläge für Möglichkeiten der Umsetzung der Führungsgrundsätze zu erarbeiten.

Nachdem die Ergebnisse dieser Teamarbeit in der sechsten Phase wiederum zu einem einheitlichen Katalog zusammengeführt werden sollten, war für die siebte Phase die Vorbereitung der Präsentation der Projektergebnisse geplant, die dann als Phase acht das Projekt abschließen sollte.

Abschließend ist hervorzuheben, dass auf Basis dieser im Vorfeld festgelegten Ablaufplanung das Modellkonzept so angelegt war, dass die Agenda eines jeden Meetings jeweils eine Art Gerüst oder Fahrplan anbietet, der zum einen den Verlauf des gesamten aktiven Projektprozesses planbar machen und die Parallelität der Erarbeitung in den getrennten Teams im Hinblick auf inhaltlichen Input, Rahmenbedingungen und Vorgehensweise sicherstellen sollte; über die aufgeführten Punkte hinaus sollte jedoch jeweils ausreichend Raum für spontane Diskussionen zu aktuellen, im Arbeitsprozess aufkommenden Einzelthemen und Fragen sowie für die individuelle Gestaltung des Arbeitsprozesses durch die Teams bzw. ihre Teilnehmer geboten werden.

3.5 Empirische Instrumente – Konzeption und Einsatz

Den empirischen Untersuchungen lag der im Rahmen der wissenschaftlich-theoretischen Fundierung dieser Arbeit (vgl. Kap. 2) sowie aus der Ausgangssituation und Zielsetzung im Fallunternehmen abgeleitete Bezugsrahmen einer systematischen und umsetzungsorientierten Entwicklung von Führungsgrundsätzen zugrunde. Dieser sollte Anhaltspunkte für die Konzeption des Projektmodells und anschließend Interpretationshilfen für die Analyse der Ergebnisse liefern.

Grundlage des gesamten Forschungsansatzes war die bereits dargestellte Aktionsforschung. Hinsichtlich der Verwendung sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente basiert die Aktionsforschung im Prinzip auf denselben Instrumenten wie die traditionelle Sozialforschung. Aber das veränderte Verständnis von Forscher und Untersuchungsobjekt verändert auch den Charakter der Erhebungsinstrumente und Methoden:

Sie werden zu Medien innerhalb des Kommunikationsprozesses, ihre Ergebnisse werden erst im Diskurs relevant. Dabei haben die Datenerhebungsinstrumente nicht die Funktion, „objektiv“ Sachverhalte der Realität abzubilden, um über die Richtigkeit von Aussagen zu entscheiden (wie in der traditionellen Sozialforschung), sondern sie liefern Rohmaterial für den Diskurs, in dem erst über die „Richtigkeit“ entschieden wird.⁵⁷⁷

Methodisch wurden diverse aufeinander abgestimmte Instrumente eingesetzt, die sich aus quantitativen und qualitativen Bestandteilen zusammensetzten; dies mit dem Ziel einer konsistenten und systematischen Gesamtkonzeption, im Sinne des Ansatzes der Methodentriangulation⁵⁷⁸. Durch die parallele Anwendung mehrerer Techniken können Methodenfehler vermieden oder wenigstens abgeschwächt werden. Dabei liegt das Potenzial der Triangulation verschiedener methodischer Zugänge darin, unterschiedliche Perspektiven zu verbinden und möglichst unterschiedliche Aspekte des untersuchten Gegenstands zu thematisieren. Auf diese Weise soll ein möglichst geschlossenes Bild der Untersuchungseinheit erschlossen werden können.⁵⁷⁹ Informationen, die mit einer Methode nicht zu erheben sind, können mit einer anderen Technik verfügbar gemacht werden; außerdem können besonders relevante Ergebnisse mit verschiedenen Instrumenten auf unterschiedlichem Wege erhoben werden, um sie auf diese Weise zu überprüfen und abzusichern. Entscheidend ist, eine oder mehrere Methoden zu wählen, die speziell geeignet ist, die strukturellen Aspekte des zu untersuchenden Themenkomplexes zu erfassen und zumindest eine, die die wesentlichen Merkmale seiner Bedeutung für die Beteiligten zu erfassen vermag.⁵⁸⁰ So eröffnete beispielsweise die im folgenden detailliert zu beschreibende, breit angelegte Mitarbeiterbefragung einen Zugang zu strukturellen Aspekten des untersuchten Phänomens Führungsgrundsätze, während mit Hilfe anderer Instrumente, z.B. des sogenannten Stimmungsbarometers oder des Reviewfragebogens, der gegen Ende des Projektes eingesetzt wurde, die Analyse vor allem psychologischer Aspekte des Projektprozesses, die Rekonstruktion der Bedeutung und Wirkung von Inhalt und Prozess auf die Beteiligten ermöglicht werden sollte. Den jeweiligen Instrumenten und ihrer Anwendung lagen jeweils konkrete Fragestellungen

⁵⁷⁷ Vgl. Kromrey 2000, S. 511ff.

⁵⁷⁸ Vgl. Flick, W.; Kardorff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, S. (Hrsg.) (1995): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz, S. 432ff.

⁵⁷⁹ Vgl. Lamnek 1993, S. 5ff.

⁵⁸⁰ Fielding, Fielding zit. n. Flick, Kardorff, Keupp, Rosenstiel, Wolff 1995, S. 433.

zugrunde, wobei manche Fragen simultan mit verschiedenen Methoden erhoben wurden, um die Ergebnisse der verschiedenen Instrumente anschließend abzugleichen und damit eine Aussage über die Validität der Instrumente bzw. Resultate treffen zu können. Darüber hinaus sollte der Methoden-Mix dazu dienen, einzelne Erkenntnisse aus Teilsystemen anschließend zu einem Ganzen zusammenzufügen und so generelle Ergebnisaspekte aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten zu können; dabei interessierten insbesondere die inhaltlichen Ergebnisfortschritte und Projektentwicklungen einerseits und andererseits die Einstellungsänderung und Lernfortschritte der Projektteilnehmer bzw. der Teams.

In der hier intendierten Anwendung der empirischen Methoden ist besonders hervorzuheben, dass Teile der Instrumente selbst als Bestandteil des Projektprozesses eingesetzt wurden, so dass sie über reine Erhebungsinstrumente hinaus im Sinne formativer Evaluation⁵⁸¹ vor allem auch eine bedeutende Steuerungsfunktion in dem gesamten Modellkonzept hatten; dies insbesondere dadurch, dass auf diese Weise die Methoden dem Projektprozess und damit auch den Gegebenheiten des Unternehmens angepasst wurden und zum Teil von den Beteiligten dynamisch mitentwickelt und -gestaltet wurden, im Gegensatz zu einer sonst üblichen rein statischen Vorgabe und Anwendung von Erhebungsinstrumenten. Diese Vorgehensweise machte es notwendig, die jeweiligen Instrumente und Methoden für das Modellkonzept spezifisch und individuell zu entwickeln; die Übernahme vorgegebener Fragebögen oder Instrumente, die für andere Untersuchungskontexte konzipiert wurden, würden die Situationsadäquanz an dieser Stelle erschweren, ein für die empirische Sozialforschung typisches Phänomen. Diese ist im

⁵⁸¹ Dabei kann Evaluation als die systematische, datenbasierte Beschreibung und Bewertung von Programmen, zeitlich beschränkten Projekten oder Institutionen definiert werden. Sie beschafft nützliche und abgesicherte Informationen für Auftraggeber, Beteiligte und Betroffene (stakeholders). Sie unterstützt diese, entweder den untersuchten Gegenstand schrittweise zu stabilisieren und / oder zu verbessern (formative oder Gestaltungs-Evaluation) oder zu bewerten (summative oder Bilanz-Evaluation). Zur Evaluation wird empirische Wissenschaft somit nicht durch die Methode, sondern durch ein spezifisches Erkenntnis- und Verwertungsinteresse. Beim sogenannten Entwicklungsparadigma der Evaluation ist diese in die gesamte Projekt-Historie eingebunden, von der Aufarbeitung und Präzisierung von Problemwahrnehmungen und Zielvorstellungen über eine zunächst vage Projektidee, über die Entwicklung geeignet erscheinender Maßnahmen und deren Erprobung bis hin zu einem auf seine Güte und Eignung getesteten (endgültigen) Konzept. Evaluation unter solchen Bedingungen ist im wörtlichen Sinne ‚formativ‘, also projekt- und programmgestaltend. Sie ist wesentlicher Bestandteil des Entwicklungsprozesses, in welchem ihr die Funktion der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zukommt. Vgl. dazu auch Gedatus, M. (2003): Grundlagen des Evaluationsdesigns. In: SPEKTRUM Management Wissen, 1, 2003. Online unter <http://www.spektrum-mw.de/thema1.htm>, 10.09.2003.

Regelfall dadurch gekennzeichnet, dass es allgemeingültige Vorgaben, die für alle Untersuchungssituationen gültig sind, nicht gibt. So kann die Methodenlehre der empirischen Sozialforschung keine rezeptartigen Handbücher bereitstellen, die schematisch auf konkrete Forschungsprojekte anzuwenden wären. Vielmehr muss in der Regel für jedes Vorhaben ein für die jeweilige Thematik ‚maßgeschneiderter‘ Forschungsplan entworfen werden, der problemadäquate Erhebungsinstrumente impliziert, die es möglich machen, die jeweiligen Forschungsfragen zu operationalisieren. Dabei können die verschiedenen Verfahren und Techniken aus dem Baukasten der Methodenlehre in vielfältiger Weise miteinander kombiniert werden. Notwendig ist der Entwurf einer stimmigen und ganzheitlichen Gesamtarchitektur. Insofern konzipiert der Forscher in gründlicher Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand ein für die jeweilige Fragestellung geeignetes Untersuchungs-Design, entwickelt einen speziellen Untersuchungsplan.⁵⁸²

Darüber hinaus sollte der der Methodenkonzeption bereits immanente interaktive Entwicklungsaspekt im Projektprozess ermöglicht und – durch die Einbeziehung der Beteiligten an der Gestaltung – deren Akzeptanz für die zum Einsatz kommenden Instrumente erhöht werden. Insofern wurden die im folgenden zu schildernden Methoden in ihrer Rohform auf der Basis bewährter und bekannter Methodenansätze konzipiert und zu Steuerungsinstrumenten in der konkreten Anwendungssituation des Projektes Führungsgrundsätze ausgestaltet und weiterentwickelt.

Zusammengefasst sollten die verwendeten empirischen Instrumente bzw. Methoden zum einen der Dokumentation von Realisierungsschritten und -fortschritten dienen und zum anderen der internen (Fein-)Steuerung, Modifizierung und Optimierung der Modellanwendung während der Projektlaufzeit, d.h. man wollte im Sinne einer Evaluation zur Projektlaufzeit prüfen können, wie sich das Modell selbst in der Anwendung entwickelt. So war z.B. beabsichtigt, die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung, die zeitlich in der Mitte des Projektes vorlagen, wiederum in den Prozess einzuflechten und unmittelbar weiter zu verarbeiten; sie sollten ihren Niederschlag in den erarbeiteten Leitsätzen finden. Die sukzessive Analyse der jeweiligen Zwischenergebnisse der Stimmungsbarometer wiederum sollte als Steuerungsinstrument für das Beraterteam dienen, um die

⁵⁸² Vgl. Kromrey 2000, S. 67.

jeweilige Situation der Teams ad hoc berücksichtigen und durch entsprechende Interventionen aufgreifen zu können.

Allgemein geht es in den konkreten Fragestellungen der einzelnen Instrumente um eine empirische Erforschung der Realität der Modellanwendung, indem Forschungsfragen entwickelt und Hypothesen geprüft werden. In der Folge soll nun jedes einzelne Instrument in Zielsetzung, Konzeption und Anwendung eingehend beschrieben werden, wobei die Mitarbeiterbefragung und die Inhaltsanalyse der Protokolle der Projektsitzungen die Schwerpunkte der empirischen Falluntersuchung bilden, sowohl in ihrer Bedeutung für die Projektkonzeption als auch in der Auswertung ihrer Ergebnisse.

3.5.1 Kartenabfrage

Die Kartenfrage ist ein typisches Moderationsinstrument, das der Prozessaktivierung einerseits und der Strukturierung von Ideen, Diskussionen und Arbeitsschritten zugleich dient.

3.5.1.1 Ziele des Instrumentes

Die Kartenabfrage – zu Beginn des Projektprozesses, d.h. in den Kick-off-Meetings beider Gruppen, eingesetzt – sollte dazu beitragen, die Phase der Problemerkennung, der Definierung der wissensbasierten Ausgangslage bei den Führungskräften und Mitarbeitern im Hinblick auf das Thema Führung in der Verlagsgruppe systematisch zu untermauern. Ziel war es, ergänzend zu der von der Geschäftsleitung als Auftraggeber vorformulierten Problemdefinition, die Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte, repräsentiert durch die Teilnehmer der beiden Teams im Sinne einer Analyse des derzeitigen Führungsverständnisses in der Verlagsgruppe, zu erfassen. So lassen sich Problemerkennung und Datensammlung als initiale Evaluation innerhalb des als zyklischen Prozess geplanten Projektes bezeichnen.⁵⁸³ Neben der Erhebung der verschiedenen Sichtweisen sollte das Instrument aber vor allem auch den Projektprozess in Gang setzen und die Projektteilnehmer für das Thema sensibilisieren, sowohl in theoretischer als auch in

⁵⁸³ Vgl. Bergmann, G. (1991): Evaluation und Transfer-Unterstützung des verhaltensorientierten Management-Trainings in betrieblichen Organisationsfamilien. In: Höfling, S.; Butollo, W. (Hrsg.): Psychologie für Menschenwürde und Lebensqualität. Berichtsband über den 15. Kongress für Angewandte Psychologie, München 1989. Band 2. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag, S. 290ff.

praktischer Hinsicht, wie sich aus den in der Folge darzustellenden einzelnen Fragen ergibt. Konkret ging es bei der initialen Kartenabfrage um folgende (Erkenntnis-)Ziele:

- Wiedergabe des Ist-Zustands der Führung in der Verlagsgruppe (Erkennen von Problemen und Schwachstellen)
- Abfrage des Soll-Zustandes der Führung im Sinne von Lösungsansätzen
- Grundsätzliche Abfrage über vorhandenes (theoretisches) Führungswissen
- Ermöglichung des inhaltlichen Einstiegs in das Thema Führung, sowohl theoretisch als auch praktisch
- Bildung einer datenmäßigen Grundlage für die spätere Arbeit an den Führungsgrundsätzen und Umsetzungsmaßnahmen
- Einschätzung der Einstellung, d.h. des Glaubens an das Projekt und dessen Umsetzung
- Aktivierung der Diskussion zum Thema Führung bzw. des Prozesses und mit ihm der Projektteilnehmer

Dabei lag ein besonderer Fokus zusätzlich auf dem Vergleich der Ergebnisse zwischen der Gruppe der Führungskräfte und der Gruppe der Mitarbeiter. Im einzelnen ergaben die Vorüberlegungen hier folgende Hypothesen:

- Die Mitarbeiter erarbeiten das Thema Führung problemorientierter.
- Die Führungskräfte gehen hingegen lösungsorientierter vor.
- Die Führungskräfte haben mehr Führungswissen als die Mitarbeiter.
- Der Glaube an das Projekt und seine Realisierbarkeit bzw. Umsetzung ist bei den Führungskräften größer als bei den Mitarbeitern.

So sollte die als Impulsdiskussion aufgebaute Kartenabfrage zur Rekonstruktion subjektiver Theorien der Befragten zum Thema Führung beitragen und anschließend zu einem zunächst eher überblicksartigen, frei formulierten Bild des kulturelevanten Führungsverständnisses in der Verlagsgruppe aus den Perspektiven von Mitarbeitern und Führungskräften, bestehend aus gegliederten Einzelaspekten, die die Komplexität des Themas und der subjektiven Ansichten abzubilden geeignet sind, zusammengefügt werden.

3.5.1.2 Darstellung des Instrumentes

Bei der hier eingesetzten Kartenabfrage handelt es sich um ein Instrument, das ein inhaltliches Brainstorming zu Beginn der Erarbeitung des Themas Führungsgrundsätze

methodisch unterstützen sollte, indem vorhandenes Wissen strukturiert erhoben und anschließend gebündelt werden konnte; auf diese Weise sollten die beiden Teams die Möglichkeit haben, sich eine erste Grundlage für die spätere Arbeit im Projektprozess zu bilden.

Das Instrument selbst setzte sich zusammen aus 10 Fragen rund um das Thema Führung; eine in der Reihenfolge bewusst durchmischte Kombination aus eher theoretischen und praktischen Fragen und Ansatzpunkten, die im einzelnen wie folgt lauteten:

- a. Warum halten Sie die Entwicklung von Führungsgrundsätzen in der Verlagsgruppe für wichtig?
- b. Welche konkreten Probleme sollen nach Ihrer Meinung mit den Führungsgrundsätzen in der Verlagsgruppe gelöst werden?
- c. Welche Fähigkeiten, Eigenschaften und Verhaltensweisen sollte eine gute Führungskraft haben?
- d. Welche Fähigkeiten, Eigenschaften und Verhaltensweisen darf eine gute Führungskraft auf keinen Fall haben?
- e. Wie wird man Ihrer Meinung nach eine gute Führungskraft?
- f. Glauben Sie, dass die zu erarbeitenden Führungsgrundsätze in der Praxis umgesetzt werden? (Angabe in Prozent von 0 bis 100)
- g. Was muss Ihrer Meinung nach getan werden, damit die Führungsgrundsätze in der Praxis umgesetzt werden?
- h. Was kann aus Ihrer Sicht die Umsetzung der Führungsgrundsätze in der Praxis gefährden bzw. verhindern?
- i. Welche Fähigkeiten und Verhaltensweisen brauchen Mitarbeiter, um eine gute Führung zu ermöglichen?
- j. Welche Fähigkeiten, Eigenschaften und Verhaltensweisen von Mitarbeitern erschweren, gefährden und verhindern gute Führung?

Dabei soll die Frage a als Einstiegsfrage bei den Teilnehmern dazu führen, sich eigene Argumente für das Projekt zu überlegen, was wiederum konzeptionell auf die Bildung von Identifikation mit dem Thema abzielt; gleichzeitig soll auf diese Weise überprüft

werden, wie hoch der Glaube an das Projekt und das Thema bei den Teilnehmern zu Beginn der Arbeitsphase, d.h. noch völlig unbeeinflusst von Interventionen, ist. Frage b zielt auf eine Problem- und Schwachstellenanalyse, eine Analyse des Ist-Zustandes zum Thema Führung in der Organisation aus Sicht ihrer Mitglieder ab.

Die Fragen c, d, e, i und j dienen der Formulierung von Soll-Szenarien; gleichzeitig sind sie geeignet, subjektives Führungswissen und subjektive vorhandene handlungsleitende Führungstheorien bei den Führungskräften einerseits und bei den Mitarbeitern andererseits zu erheben. Durch die teilweise eingestreuten negativen Formulierungen soll zugleich eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Thema angeregt werden. Hervorzuheben ist dabei, dass bereits an dieser Stelle nicht nur die Führungskräfte als für den Führungsprozess verantwortliche Akteure gesehen werden, sondern auch die Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten, Eigenschaften und Verhaltenweisen.

Die Fragen f, g und h schließlich sollen den Glauben an die Umsetzung, d.h. die Einstellung der Teilnehmer ermitteln und diese gleichzeitig mobilisieren, über Möglichkeiten und Lösungsansätze nachzudenken, die geeignet sind, etwaige Zweifel durch eigene Aktionen gegenstandslos werden zu lassen. So sollte das Antizipieren von möglichen Hindernissen während des Projektes, vor allem aber im Hinblick auf die spätere Umsetzung einerseits Bewusstsein für Probleme schaffen, andererseits aber von vorneherein eine Lösungsorientierung induzieren; Basis für die spätere Projektarbeit, insbesondere für die Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen, die auf diese Weise von vorneherein thematisiert und bei den Teilnehmern präsent waren, indem sie immer bereits in der theoretischen Erarbeitung mitbedacht wurden.

Entscheidend für die Abgrenzung dieser Vorgehensweise gegenüber vollstandardisierten Interviews oder Fragebögen mit geschlossener Fragestellung ist, dass die Fragestellungen zwar durch die interessierenden Problem- und Themenbereiche des Bezugsrahmens eingegrenzt und vorgegeben werden, die Antworten aber offen sind und die Befragten somit ihre Ansichten und Erfahrungen frei artikulieren können.⁵⁸⁴ Auf diese Weise – und das erschien gerade zu Beginn des Projektes entscheidend – sollte ein in der Richtung zwar vorstrukturierter, ansonsten aber von außen weitgehend ungesteuer-

⁵⁸⁴ Vgl. Hopf, C. (1995): Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: Flick, W.; Kardorff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz, S. 177.

ter und umfassender Einstieg in das Thema Führung ermöglicht werden, den die Teams jeweils selbst autonom gestalten können.

3.5.1.3 Anwendung in der Praxis

Die Fragen wurden jeweils in der einen und dann in der anderen Gruppe auf einer Metaplanwand, für alle Teammitglieder sichtbar, präsentiert. Jeder Teilnehmer hatte die Möglichkeit, seine Antworten innerhalb von 45 Minuten auf beliebig viele Karten pro Frage zu schreiben. Wichtige Vorgabe war dabei, für jeden Gedanken und Aspekt eine neue Karte zu beschreiben. Im Anschluss an die Bearbeitungszeit wurden sämtliche von den Teilnehmern beschriebenen Karten vom Betreuungsteam eingesammelt, gemeinsam mit der jeweiligen Gruppe den einzelnen Fragen zugeordnet und im Anschluss jeweils geclustert; dabei waren die Zuordnungs- und Clustervorschläge der Gruppe Regieanweisung für den Moderator und zugleich Auswertungsmethode für das Instrument. Zum Abschluss hatten die beiden Gruppen jeweils Gelegenheit, ihre Ergebnisse im Überblick vor sich präsentiert zu sehen und ausgiebig zu diskutieren. Darüber hinaus gab es, als Grundlage für den Einsatz dieser Ergebnisse im weiteren Verlauf des Projektes, eine von der Projektassistentin erstellte Mitschrift, die den Gruppenteilnehmern – jede Gruppe bekam ausschließlich ihr eigenes Ergebnis, nicht das der jeweils anderen – als Computerdatei oder in Form eines Papierausdrucks zur Verfügung gestellt wurde.

3.5.2 Mitarbeiterbefragung

Die schriftliche Mitarbeiterbefragung stellt eine vielfach untersuchte und beschriebene Besonderheit im innerbetrieblichen Dialog dar. Mit Hilfe dieser Form des Meinungsaustausches können Sachverhalte geklärt werden, die u.a. auf das Betriebsklima von entscheidendem Einfluss sind, was sowohl im Interesse der Mitarbeiter als auch im Interesse des Unternehmens ist. Mit Hilfe dieses Instrumentes können Verständigung und Kooperation im Unternehmen mit relativ geringem Aufwand verbessern werden.⁵⁸⁵ So entdecken immer mehr Unternehmen in den letzten Jahren Mitarbeiterbefragungen als ein wichtiges Instrument von Organisationsentwicklung, deren zentraler Grundsatz lautet: Beteiligung der Betroffenen.⁵⁸⁶ Als Experten für ihre Arbeitssituation – jeder Mitarbeiter kennt die Probleme und auch die entsprechenden Lösungsmöglichkeiten an sei-

⁵⁸⁵ Vgl. Mohn 2000, S. 70f.

⁵⁸⁶ Vgl. Nieder 1997, S. 1200.

nem Arbeitsplatz am allerbesten – können die Mitarbeiter mittels der Befragung in dieser Rolle anerkannt und so aktiv in die Problemlösung einbezogen werden, was wiederum dazu führt, dass auch die Akzeptanz für eingeleitete Veränderungsmaßnahmen steigt.⁵⁸⁷ Kein anderes Instrument ist so geeignet wie die Mitarbeiterbefragung, Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, ihnen die Chance zu geben, konstruktiv an einem geplanten Verbesserungsprozess teilzuhaben⁵⁸⁸ und sie so für ihr Unternehmen zu motivieren mit dem Ziel, die Zufriedenheit der Mitarbeiter, zwingende Grundbedingung für gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmenserfolg, herzustellen und langfristig aufrecht zu erhalten.

In der Definition des Begriffs Mitarbeiterbefragung als „systematische, völlig anonyme und prozedural in Organisationsentwicklungsprozesse integrierte Erhebungen von kollektiven Einstellungen und Ansichten der Mitarbeiter zu arbeitsbezogenen Themen mit dem Ziel, Erfolg des Unternehmens und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu verbessern“⁵⁸⁹, sind all die umschriebenen Elemente auf den Punkt gebracht. Im engeren Sinne stellen Mitarbeiterbefragungen ein Analyseinstrument zur Lokalisierung von Stärken und Schwächen im Unternehmen dar, die die Mitarbeiter (un-)mittelbar betreffen. Entscheidend für den Erfolg des Einsatzes einer Mitarbeiterbefragung ist dabei, dass die Ergebnisse, die die Datenerhebung liefert, auch in Aktionen umgesetzt werden; diese Erkenntnisse zugrundegelegt, ist die in der Verlagsgruppe geplante Mitarbeiterbefragung keine isolierte Maßnahme, sondern Bestandteil eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses.

Jenseits der konkreten Inhalte einer Mitarbeiterbefragung, finden sich in der wissenschaftlichen Literatur Beschreibungen einiger allgemeiner, eher abstrakten Ziele und Funktionen dieses Instrumentes⁵⁹⁰, die auch mit der im Fallunternehmen eingesetzten Befragung intendiert sind und seine Bedeutung für den gesamten Projektprozess verdeutlichen:

⁵⁸⁷ Vgl. Bruns, G.; Knab, B.; Hagspiel, D. (1999): Unternehmensanalyse mit System. In: Personalwirtschaft, 4, 1999, S. 64f.

⁵⁸⁸ Vgl. Metzen, J.; Kirsch, J. (1999): Die Mitarbeiterbefragung – Schlüssel für den Weg in eine bessere Zukunft? In: Personalführung, 1, 1999, S. 72ff.; Scholz, Scholz 1995, S. 740.

⁵⁸⁹ Scholz, Scholz 1995, S. 728.

⁵⁹⁰ Vgl. Domsch 1999, S. 696; Richter 1996, S. 34; Müller, S.; Küntscher, R. (2001): Mitarbeiterbefragungen. Blick in den Spiegel. In: Arbeit und Arbeitsrecht, 10, 2001, S. 454ff.

- Sie ist **Diagnoseinstrument** zum Aufzeigen von Schwachstellen im Unternehmen und kann als Stimmungsbarometer zur Messung der Zufriedenheit der Mitarbeiter des Unternehmens fungieren; damit dient sie als Grundlage von gestalterischen Maßnahmen.
- Sie ist **Kommunikationsinstrument**; sie eröffnet und ermöglicht eine intensivere und offenere Kommunikation. Insbesondere bei Veränderungsmaßnahmen kann auf Mitarbeiterbefragungen kaum noch verzichtet werden, um ein Feedback zum Erfolg von Umstrukturierungsmaßnahmen oder Integrationsprozessen zu erhalten.
- Die Mitarbeiterbefragung ist ein **Instrument der Organisationsentwicklung**. Ihre Anwendung selbst stellt bereits einen gestalterischen Eingriff in die Organisation dar, indem die Mitarbeiter an den Belangen des Unternehmens beteiligt werden und somit Gelegenheit haben, zur Unternehmensentwicklung direkt beizutragen. Auf diese Weise lässt sich auch die soziale Distanz zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern verringern. Darüber hinaus können Informationen zur Diagnose der Organisationssituation bzw. zu konkreten Themen, insbesondere zu sogenannten weichen Aspekten, wie z.B. Führungskultur oder Kooperation gewonnen werden, aus denen wiederum Maßnahmen zur Verbesserung im Sinne von Organisationsentwicklung abgeleitet werden können. Gleichzeitig kann auf diese Weise die Arbeitszufriedenheit erhöht und das Betriebsklima verbessert werden.
- Sie kann als eine **Grundlage mitarbeiterorientierter Unternehmensentwicklung** eingesetzt werden. Mit der Einbeziehung der gewonnenen Daten können die Zuverlässigkeit und Qualität der Entscheidungsprozesse des Unternehmens in vielen Bereichen gesteigert werden.
- **Mitarbeiterbefragung als Einstieg in das Prozesscontrolling:** Prozesscontrolling ist ein aktionsforschungsorientiertes Evaluationsverfahren, dessen Ergebnisse als Informationsquelle zur Steuerung des geplanten Veränderungsprozesses genutzt werden können; gleichzeitig dient es den Verantwortlichen und Betroffenen als Erfolgskontrolle und Lernquelle. Voraussetzung ist dabei,

dass die Mitarbeiterbefragung in den Veränderungsprozess integriert ist, Bestandteil desselben ist.⁵⁹¹

Die konkreten Inhalte einer Mitarbeiterbefragung ergeben sich aus ihren strategischen Zielen. Dabei sprechen umfassende Mitarbeiterbefragungen üblicherweise vielfältige Bereiche der Organisation an, so dass ihre Ergebnisse eine Übersicht über die gesamte Situation des Unternehmens bieten; in Abgrenzung dazu fokussieren spezielle Mitarbeiterbefragungen einen konkreten Themenbereich ausführlich und betrachten ihn unter vielfältigen Aspekten.⁵⁹² Dies ermöglicht eine zielorientierte Auswertung der gewonnenen Daten und Diskussion der Ergebnisse.

Die im Rahmen des hier vorgestellten Modelldesigns entwickelte und eingesetzte Mitarbeiterbefragung behandelte speziell das Thema Führungskultur und Führungsgrundsätze. Mit ihrer Hilfe sollten alle Mitarbeiter der Verlagsgruppe an der Entwicklung der Leitsätze beteiligt werden. Darüber hinaus sollten die mit Hilfe des Instruments gewonnenen Ergebnisse als Feedback für die Projektgruppen dienen, die auf dieser Grundlage wiederum ihre Projektarbeit steuern konnten. Dabei basierte der inhaltliche Ansatz der konkreten Befragung auf der Operationalisierung des dem gesamten Modelldesign zugrundeliegenden Verständnisses ‚Führung ist wechselseitige Interaktion / Dialog‘, indem sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter bereits mittels der Formulierungen der Fragen als Akteure dieses Prozesses gesehen und in die Pflicht genommen wurden.

Zur Vermeidung der typischen Probleme bei der Durchführung von schriftlichen Fragebogenaktionen, die meist daher rühren, dass die wissenschaftlich aus der Theorie heraus entwickelten Standard-Instrumente konkrete Probleme und Fragestellungen nicht ausreichend analysieren können und die verantwortlichen Wissenschaftler als Ergebnis ihre „vorher selbst versteckten Ostereier“⁵⁹³ finden, ist eine individuelle, bedarfsgerechte Konstruktion des Fragebogens notwendig. In dem hier vorliegenden Projektmodell wird dieser Forderung – unter wissenschaftlicher Begleitung – Genüge geleistet, indem die Mitglieder der Projektteams selbst an der Gestaltung des Fragebogens mitwirken, eine Vorgehensweise, die die Idee der Beteiligung sogar über das übliche Maß hinaus realisiert.

⁵⁹¹ Vgl. Zeitz, A.; Briegel, K. (1996): Mitarbeiterbefragung als Einstieg in das Prozesscontrolling. In: Personal, 1, 1996, S. 36ff.

⁵⁹² Vgl. Domsch 1999, S. 698.

⁵⁹³ Nieder 1997, S. 1198.

Schließlich ist es für den Erfolg einer Mitarbeiterbefragung wesentlich, dass die Teilnahme für alle Befragten freiwillig ist und dabei Anonymität und Vertraulichkeit absolut gewährleistet sind. Nur in einer vertrauensvollen Atmosphäre sind die Mitarbeiter bereit, sich zur Arbeits- und Führungssituation im Unternehmen offen zu äußern.⁵⁹⁴

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Mitarbeiterbefragung häufig mehr als eine Meinungsumfrage darstellt⁵⁹⁵. Vielmehr repräsentiert sie einen Baustein eines systematischen Prozesses zur Organisationsentwicklung und ist damit integraler Bestandteil einer mitarbeiterorientierten Unternehmenspolitik. Deren Folge – das zeigt die Erfahrung aus einer Vielzahl von Projekten – ist ein leistungsorientierter, stabiler Mitarbeiterstamm mit hoher Problemlösungs- und Erfahrungskompetenz sowie hoch motivierte Mitarbeiter; Grundlage für signifikante Leistungsverbesserungen im Unternehmen und damit positive Beeinflussung des Unternehmenserfolgs.⁵⁹⁶ Damit liefert die Mitarbeiterbefragung einen wertvollen Beitrag zur zeitgemäßen Führung und Zusammenarbeit.⁵⁹⁷

Mit der hier zu beschreibenden Befragung, die voll in den gesamten Projektprozess, um den es in der Falluntersuchung geht, integriert ist, wird die Prämisse, die für das gesamte Projekt gilt, nämlich Mitarbeiter umfassend in den Veränderungsprozess einzubeziehen, über die Teilnehmer der Projektteams hinaus auf alle Mitarbeiter der Verlagsgruppe ausgedehnt.

3.5.2.1 Ziele des Instrumentes

Die allgemeine inhaltliche Problemstellung oder Forschungsfrage der im Rahmen des Projektes zur Entwicklung und Umsetzung von Führungsgrundsätzen in der Verlagsgruppe eingesetzten Mitarbeiterbefragung lautete: Welche Führungsprobleme in der Verlagsgruppe sehen die Beschäftigten, welche Hindernisse einerseits und welche Lösungen zur Beseitigung von Problemen andererseits sind identifizierbar, und wie wird das Leistungspotenzial des Instrumentes Führungsleitlinien – zum einen generell und zum anderen hinsichtlich der erarbeiteten Rohfassung – eingeschätzt? Diese allgemeine

⁵⁹⁴ Vgl. Bruns, Knab, Hagspiel 1999, S. 62.

⁵⁹⁵ Vgl. Scholz, Scholz 1995, S. 728.

⁵⁹⁶ Vgl. Richter 1996, S. 34.

⁵⁹⁷ Vgl. Domsch 1999, S. 708.

Problemstellung wurde in verschiedene Hypothesen bzw. Fragestellungen konkretisiert, die mittels der Erhebung geprüft werden sollten.

- a. Der Bekanntheitsgrad konzernweiter Dokumente zum Thema Führung ist gering ausgeprägt, liegt aber bei Führungskräften höher als bei Mitarbeitern.
- b. Allgemeine Akzeptanz, Praxisnutzen und insbesondere Umsetzung der konzernweiten Führungsleitsätze werden von den Beschäftigten als eher gering eingeschätzt. Die auf die neuen Leitlinien bezogenen Relevanzeinschätzungen der Projektgruppe sind weitgehend kongruent mit den Relevanzeinschätzungen aller Mitglieder der Verlagsgruppe.
- c. Bei den Relevanzeinschätzungen einzelner Leitsätze unterscheiden sich befragte Mitarbeiter nicht von befragten Führungskräften.
- d. Insbesondere der Aspekt ‚Kommunikation / Information‘ wird seitens der Beschäftigten als ausgesprochen wichtig erachtet, während dem Aspekt ‚Kontrolle‘ eine besonders geringe Relevanz zugemessen wird.
- e. Die Mitarbeiter sehen auch in der Breite der behandelten Themen keinen gravierenden Ergänzungsbedarf und betrachten die Vorschläge als weitgehend vollständig. Das Projektteam repräsentiert somit die gesamte Mitarbeiterschaft.
- f. Die von der Relevanzeinschätzung her bedeutsamsten Leitsatzthemen spiegeln die als sehr dringlich aufgefassten, spezifischen Führungsprobleme des Unternehmens wider.
- g. Es besteht Handlungsbedarf im Hinblick auf Führungsthemen und -verhalten sowohl auf seiten der Führungskräfte als auch auf seiten der Mitarbeiter, der in der Praxis noch nicht durch bestehende Konzerndokumente gedeckt ist.
- h. Führungskräfte schätzen ihr eigenes, auf Praktizierung von Leitlinienaufgaben und -anforderungen gerichtetes Verhalten positiver ein als Mitarbeiter.
- i. Mitarbeiter schätzen ihr eigenes, auf Praktizierung von Leitlinienaufgaben und -anforderungen gerichtetes Verhalten positiver ein als Führungskräfte.
- j. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte leiden unter einem ‚Laisser-faire-Führungsstil‘ und betonen Handlungsbedarf in Richtung generell intensiverer Führung, größerer Autorität und Strukturierung.

- k. Die Einstellung gegenüber Führungsgrundsätzen – sowohl generell als auch hinsichtlich der vorgelegten Konkretion – ist grundsätzlich positiv, allerdings richtet sich erhebliche Skepsis auf die tatsächliche Umsetzung, wobei diese Skepsis bei Mitarbeitern noch stärker ausgeprägt ist als bei Führungskräften.
- l. Der Glaube an die Umsetzung sinkt mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Das Zielsystem der Untersuchung bestand daher im einzelnen aus folgenden Erkenntnisaspekten:

- Bekanntheit und Bewertung konzernweiter Führungsdokumente
- Relevanz und Ergänzungsbedarf der neuen durch die Projektteams vorgeschlagenen Leitlinien
- Antizipierende Praktizierung von Leitlinienorientierungen
- Probleme von Führung und Zusammenarbeit
- Generelle Einstellungen zu Führungsleitsätzen
- Zufriedenheit mit den Vorschlägen und Umsetzungswahrscheinlichkeit
- Anforderungen an die Umsetzung der Leitlinien

Im Lichte des praktischen Verwertungszusammenhangs der Mitarbeiterbefragung mit dem übergreifenden Projekt der Erarbeitung von Führungsleitsätzen in der Verlagsgruppe kommen der Untersuchung über die inhaltlichen Fragestellungen hinaus folgende Funktionen zu:

- Ermöglichung von Einbeziehung / Partizipation der Beschäftigten (Mitarbeiter und Führungskräfte) bereits im Entwicklungsstadium, also vor der Implementierung der Leitsätze
- Sensibilisierung für das Thema Führungsleitsätze und Führung
- Erhöhung von Akzeptanz und Identifikation bei allen Mitarbeitern hinsichtlich der neu entwickelten Leitsätze durch das Angebot zu Einflussnahme und Feedback
- Identifikation von Ansatzpunkten für Maßnahmen im Implementierungsstadium der Leitsätze, aber auch hinsichtlich Führung insgesamt
- Überprüfung der inhaltlichen und relevanzbezogenen Repräsentanz von Ansätzen und Ergebnissen des Projektteams für die gesamte Belegschaft
- Gewinnung systematisch erhobener, valider und multiperspektivischer Daten und Informationen zur Entscheidungsunterstützung des Projektteams

Die Mitarbeiterbefragung sollte eine Orientierung der Führungsgrundsätze für die Verlagsgruppe an realen Problemen der Organisation ermöglichen; auf diese Weise – so die Intention – würden diese alltagsrelevant und könnten mit Hilfe aller Mitarbeiter und Führungskräfte in die Praxis umgesetzt werden.

3.5.2.2 Darstellung des Instrumentes

Die Daten wurden mittels eines eigens entwickelten, standardisierten Fragebogens gewonnen. Durch diese Vollstandardisierung ist die Vorgehensweise der Befragung exakt festgelegt und die Fragensystematik fixiert. Diese Befragungsart gewährleistet bei den relevanten Aspekten Vergleichbarkeit der jeweiligen Fragebogendaten sowie bessere Auswertungsbedingungen.

Das gesamte Erhebungs-Set (Fragensystematik) setzt sich aus insgesamt vier inhaltlichen Abschnitten zusammen, bestehend aus 19 verschiedenen Fragen (mit 63 Variablen), von denen fünf als offene Fragen und eine als Filterfrage formuliert wurden. Die geschlossenen Fragen gaben in der Mehrzahl Bewertungsstufen auf einer Fünfer-Skala vor. Hervorzuheben ist bei der Konzeption des Fragebogens schließlich, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte hierbei, wissenschaftlich kontrolliert, aktiv mitgewirkt haben, so dass die Fragen – auf Basis eines vorliegenden groben Rahmenkonzeptes – bereits partizipativ erarbeitet und darüber hinaus der konkreten Fragestellung und auch Situation entsprechend angepasst waren. Dabei war das Fragenprogramm nach folgender Systematik aufgebaut:

Abschnitt I: Untersuchungsgegenstand in Teil I der Erhebung waren die verschiedenen konzernweiten Dokumente zum Thema Führung. Auf diese Weise sollte der themenspezifische Hintergrund beleuchtet und die Basis umrissen werden, auf der die neuen, für die Verlagsgruppe entwickelten Führungsleitlinien aufsetzen würden. Ermittelte Ausprägungen von Bekanntheit, Wirksamkeit und Umsetzungsgrad eines speziell ausgewählten konzernweiten Dokumentes (‘Leitsätze für die Führung’) konnten dabei die neuen Leitsätze entweder weiter legitimieren oder auch relativieren.

Nach Ermittlung der Bekanntheit der konzernweiten Dokumente intendierte der folgende Untersuchungsschritt eine vertiefende Analyse der ‘Leitsätze für die Führung’, indem Einstellungen und Bewertungen zu diesen konzernweiten Leitsätzen erhoben wurden. Unter Anwendung eines Filters (nur Befragte, denen diese Leitsätze bekannt

sind) ist zunächst eine aus fünf Elementen bestehende Aussagenbatterie über die Leitsätze präsentiert worden (Verankerung, Akzeptanz, Wirksamkeit), die nach Grad des Zutreffens der jeweiligen Aussage von den Probanden bearbeitet werden sollte. Den Abschluss von Erhebungsteil I bildete die Ermittlung der Beurteilung von Umsetzungshäufigkeit der Führungsaufgaben, die in den konzernweiten Leitsätzen formuliert sind; damit sollte der Ist-Zustand der Führung in der Verlagsgruppe erhoben werden.

Abschnitt II: Im Mittelpunkt von Teil II der vorliegenden Untersuchung standen die zusammengeführten Leitlinien-Vorschläge, die von der Projektgruppe speziell für die Verlagsgruppe entwickelt worden sind und im folgenden dokumentiert werden:

- **Delegation:** Der Vorgesetzte überträgt den Mitarbeitern möglichst weitgehend geeignete Aufgaben und die dazu notwendigen Kompetenzen. Der Mitarbeiter erfüllt diese eigenverantwortlich und handelt selbstständig. Die Gesamtverantwortung bleibt beim Vorgesetzten.
- **Entscheidungen:** Der Mitarbeiter entscheidet im Rahmen der ihm übertragenen Kompetenzen selbstständig und eigenverantwortlich. Übergeordnete Entscheidungen trifft der Vorgesetzte. Dabei bezieht er nach Möglichkeit die Mitarbeiter in die Entscheidungsvorbereitung ein.
- **Feedback:** Es wird regelmäßig gegenseitige Rückmeldung in Form von Lob und Kritik gegeben, aufgenommen und gegebenenfalls umgesetzt.
- **Information:** Die für den Arbeitsprozess relevanten Informationen werden regelmäßig, unaufgefordert, rechtzeitig und gezielt an alle Beteiligten weitergegeben; darüber hinaus aber auch aktiv eingeholt und eingefordert.
- **Kommunikation:** Mitarbeiter und Vorgesetzte stehen für den Dialog zur Verfügung, hören aktiv zu und bemühen sich um eine offene Gesprächsatmosphäre. Im Unternehmen gibt es klar definierte Besprechungsstrukturen.
- **Konfliktmanagement:** Konflikte werden offen und fair zur Sprache gebracht und nach Möglichkeit eigenständig und konstruktiv gelöst. Im Bedarfsfall moderiert der Vorgesetzte oder eine neutrale Vertrauensperson.
- **Kontrolle:** Der Vorgesetzte hat das Recht und die Pflicht zur Überprüfung der Qualität und Effizienz der Arbeit sowie des kooperativen Verhaltens der Mitarbeiter. Der Mitarbeiter akzeptiert die Kontrolle durch den Vorgesetzten.

- **Kooperative Führung:** Vorgesetzte pflegen einen kooperativen Führungsstil. Das heißt: Der einzelne Mitarbeiter trägt soviel Selbstverantwortung wie möglich und der Vorgesetzte nimmt so viel Einfluss wie nötig.
- **Organisation:** Verbindliche Organisationsstrukturen in Form von Aufgaben und Zuständigkeiten werden klar definiert, dokumentiert, kommuniziert, ständig auf ihre Praxistauglichkeit überprüft und aktualisiert. Notwendige Veränderungen der Organisationsstruktur werden von allen gemeinsam getragen.
- **Personalauswahl:** Die Personalauswahl und -beförderung erfolgt durch den Vorgesetzten sowohl nach fachlicher als auch nach sozialer Kompetenz. Wichtig sind dabei eindeutige und nachvollziehbare Kriterien.
- **Personalentwicklung:** Der Vorgesetzte fördert den Mitarbeiter entsprechend seiner Stärken und Schwächen; der Mitarbeiter zeigt Eigeninitiative, die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln, und setzt neu erlernte Kenntnisse im Arbeitsalltag um.
- **Soziale Verantwortung:** Vorgesetzte tragen eine soziale Verantwortung für die Mitarbeiter.
- **Ziele:** Für jeden Aufgabenbereich werden Ziele formuliert. Diese werden möglichst gemeinsam entwickelt, in Ausnahmefällen jedoch vom Vorgesetzten vorgegeben. Der Vorgesetzte macht Zusammenhänge mit übergeordneten Unternehmenszielen sichtbar.

Abb. 3.5.2.2.1: Leitlinien-Vorschläge der Projektgruppe

Zunächst wurde die von den Befragten vorgenommene Einstufung der – in einer ausdrücklich gekürzten Fassung – präsentierten Vorschläge nach ihrer Wichtigkeit erhoben; dies sollte in erster Linie der Evaluation der bisherigen Arbeit der Projektgruppe dienen. Im Rahmen der folgenden Frage nach Ergänzungsbedarf hinsichtlich der Leitlinien-Vorschläge wurde den Befragten auch die Gelegenheit gegeben, in freier Nennung entsprechende Ergänzungsaspekte vorzuschlagen, eine Frage, die originär die Mitarbeiter in die Ergebnisgestaltung des Projektes einbeziehen sollte.

Schließlich wurde die Beurteilung der Praktizierung aller Leitlinien durch die Vorgesetzten wie auch durch die Mitarbeiter untersucht. Inwieweit werden Aufgaben und Anforderungen, die in den Leitlinienvorschlägen enthalten sind, bereits gegenwärtig in der Verlagsgruppe gelöst bzw. realisiert? Auch diese Fragen sollten in differenzierter Form

den Ist-Zustand der Führung in der Verlagsgruppe abbilden und darüber hinaus auch als Vergleichswert für eventuell später durchzuführende Evaluationsuntersuchungen im Hinblick auf Veränderungen in der Führungsqualität dienen.

Abschnitt III: Der nächste Untersuchungsschritt behandelte – ähnlich wie beim Thema der gegenwärtigen Praktizierung der Leitlinien – die Frage nach Problemen und Verbesserungsbedarfen im Hinblick auf Führung und Zusammenarbeit auf zwei Ebenen. So befanden sich dabei zunächst die Vorgesetzten im Fokus des Interesses, dann die Mitarbeiter der Verlagsgruppe. Hinsichtlich beider Untersuchungsgruppen ist jeweils eine offene Frage verwendet worden. So sollten in erster Linie konkrete Ansatzpunkte zur Verbesserung ermittelt werden, sowie bereits eine gewisse Sensibilisierung und Auseinandersetzung mit möglichen Hindernissen angeregt werden.

Mittels einer aus sieben Elementen bestehenden Aussagenbatterie sind den Befragten daraufhin verschiedene Statements, die sich generell auf Führungsleitsätze beziehen, präsentiert worden. Diese Aussagen sollten nach dem Grad des Zutreffens bewertet werden. Ziel war die Ermittlung allgemeiner Einstellungen und Haltungen gegenüber dem Potenzial von Führungsleitsätzen im Hinblick auf folgende Aspekte:

- Kooperationsverbesserung
- Motivationsförderung
- Identifikationsförderung
- Zielerreichung
- Unverzichtbarkeit
- Förderung eines kooperativen Führungsstils
- Umsetzungswahrscheinlichkeit

Im Unterschied hierzu ist im folgenden Schritt die Zufriedenheit der Befragten mit den konkreten Leitlinienvorschlägen untersucht worden, auch mit dem Ziel, die Identifikation der Mitarbeiter mit den Leitsätzen zu sichern. Zudem gehörte die Erhebung der Einschätzungen zur Umsetzungswahrscheinlichkeit zum abschließenden Teil des themenbezogenen Fragenprogramms. Mit zwei offenen Fragen schließlich wurde dieses abgeschlossen. Die Beantwortung dieser Fragen sollte Klärungen über Anforderungen und Barrieren hinsichtlich der konkreten Leitlinien-Umsetzung herbei führen, die Mitarbeiter zur Auseinandersetzung anregen und sie darüber hinaus auch in die Pflicht neh-

men, sich diese Punkte und den erforderlichen eigenen Beitrag für die Umsetzung der Leitsätze ins Bewusstsein zu bringen.

Abschnitt IV: Zum Abschluss der Befragung wurden von den Befragten einige Statusinformationen erhoben, die sich auf die Position im Unternehmen sowie auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit bezogen. Dies sollte in erster Linie dazu dienen, verschiedene Auswertungsergebnisse entsprechend dieser Kriterien weiter zu differenzieren, z.B. um die Frage zu beantworten, ob es Unterschiede in der Einschätzung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gibt.

3.5.2.3 Anwendung in der Praxis

Den Erhebungsraum des Befragungsprojektes bildete das der Arbeit zugrundeliegende Fallunternehmen, die Verlagsgruppe, besetzt durch die Menge der Mitarbeiter, die wiederum nach soziodemografischen Variablen differenziert werden können.

Die Anlage der Untersuchung basierte auf einer schriftlichen Befragung, die online über das Intranet des Unternehmens durchgeführt wurde. Konzeption und Vorbereitung begannen im November 2001. Nach einer Vorabankündigung der Befragung mittels eines e-mails der Geschäftsführung fand die Erhebung im Feld schließlich vom 22. Februar bis 8. März 2002 statt, d.h. über einen Erhebungszeitraum von gut zwei Wochen.

Als Erhebungsart ist eine Vollerhebung angewendet worden, wobei alle Elemente der Grundgesamtheit zu Befragungsfällen werden. Für das Ausfüllen des Fragebogens wurde ein Zeitbedarf von ca. 20 Minuten angenommen. Dabei konnte der Fragebogen online anonym beantwortet werden. Die dabei erzielte valide, d.h. verwertbare Rücklaufquote belief sich auf 48,4 %.

Nach Abschluss der Feldphase wurde das digitale Rohmaterial an das externe Beratungsinstitut weitergegeben. Dort wurde das Material kodiert und die Daten aufbereitet, erfasst, ausgewertet und analysiert. Die Auswertungen wurden mit dem Statistikprogramm SPSS durchgeführt. Die qualitativen Auswertungen der offenen Fragen erfolgten in Vorbereitung und Durchführung manuell / computer-teilgestützt. Die statistischen Auswertungen wurden bei jedem Untersuchungs-Item zunächst auf der Gesamtebene vorgenommen, bezogen also alle antwortenden Mitarbeiter ein. Darüber hinaus wurde die gesamte Fallmenge nach zwei soziodemografischen Variablen differenziert und spezifisch analysiert:

- Position im Unternehmen
- Dauer der Betriebszugehörigkeit

Diese Auswertungen erfolgten pro Item jeweils auf einer zweiten Ebene. Die Auswertungsergebnisse wurden mittels sogenannter Randauszählungen und Kreuztabellierungen (bivariate Auswertungen) erzielt.

Die ausgewerteten Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sollten den Projektteams in einem gemeinsamen Workshop durch das Betreuungsteam präsentiert und im Anschluss in die zu erarbeitenden Leitsätze und Umsetzungsmaßnahmen eingearbeitet werden.

3.5.3 Inhaltsanalyse der Protokolle der Projektsitzungen

Die empirische Inhaltsanalyse ist eine Methode zur Erhebung sozialer Wirklichkeit, indem von Merkmalen eines manifesten Sachverhaltes, z.B. eines Textes, auf Merkmale eines nichtmanifesten Kontextes geschlossen wird.⁵⁹⁸ Nach einer weit gefassten, aber durchaus gängigen Definition ist die Inhaltsanalyse eine

Forschungstechnik, mit der man aus jeder Art von Bedeutungsträgern durch systematische und objektive Identifizierung ihrer Elemente Schlüsse ziehen kann, die über das einzelne analysierte Dokument hinaus verallgemeinerbar sein sollen.⁵⁹⁹

Auch wenn diese Definition das Verfahren der Inhaltsanalyse ausdrücklich nicht auf die Verarbeitung sprachlicher Mitteilungen beschränkt, geht es in der Hauptsache um die Analyse des Inhalts von Kommunikation, d.h. von sprachlichen Mitteilungen, meist in Gestalt schriftlicher Texte.⁶⁰⁰ Hervorzuheben ist, dass nicht die Texte selbst Gegenstand des Auswertungsinteresses sind, sondern dass sie lediglich als Informationsträger dienen, deren Inhalte als Indikatoren genutzt werden, um Aussagen über die soziale Realität zu gewinnen, die den Texten zugrunde liegt.

Klassisches Anwendungsgebiet der Inhaltsanalyse sind Einzelfallanalysen. Ziel ist also, Rückschlüsse von sprachlichem Material auf der Basis einer objektiven und systematischen Untersuchung dieses Materials auf nicht-sprachliche Eigenschaften von Personen

⁵⁹⁸ Vgl. Merten, K. (1995): Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 15ff.; Lamnek 1993, S. 5ff.

⁵⁹⁹ Kromrey 2000, S. 298.

⁶⁰⁰ Vgl. Mayring, P. (1997): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Deutscher Studien Verlag, S. 11.

und gesellschaftlichen Aggregaten zu ziehen.⁶⁰¹ Basis der Interpretation ist die Strukturierung des Materials. Dazu werden Aspekte aus dem zu analysierenden Text herausgefiltert, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien ein Querschnitt gelegt oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien eingeschätzt.⁶⁰² Geht es – wie in der vorliegenden Anwendung darum, das Material zu bestimmten Inhaltsbereichen zu extrahieren und zusammenzufassen, dann handelt es sich um eine inhaltliche Strukturierung, eine strukturierende Inhaltsanalyse. Grundgedanke ist dann, dass durch die genaue Formulierung von Definitionen typischer Textpassagen und Kodierregeln ein Kodierleitfaden entsteht, der die Strukturierungsarbeit entscheidend präzisiert.⁶⁰³

Bei der Auswertung, auf der die Inhaltsanalyse basiert, wird der zu analysierende Text zunächst objektiv und systematisch (siehe Definition) in Einzelbestandteile zerlegt, die bei der weiteren Analyse als Merkmalsträger behandelt werden. Aus der Beschreibung dieser Einzelbestandteile sowie deren Beziehungen untereinander lassen sich Schlussfolgerungen ableiten, die über die eigentlichen Texte hinausgehen. Objektiv heißt dabei, dass das Verfahren der Zerlegung eines Textes in seine zu analysierenden Bestandteile sowie die Zuordnung zu analytischen Kategorien für jeden Sachkundigen exakt nachvollziehbar und damit intersubjektiv überprüfbar, d.h. vom Vercoder unabhängig ist. Systematisch ist die Inhaltsanalyse durch das im Vorfeld erarbeitete Auswertungsschema, das die Analyse determiniert und dessen Zuordnungsregeln vom Vercoder einheitlich und konsistent anzuwenden sind.⁶⁰⁴

Das Zerlegen des Analyseablaufs in einzelne Schritte, die zu einem Ablaufmodell zusammengestellt das inhaltsanalytische Arbeiten und seine Überprüfung leiten, ist dabei Grundlage der Systematik. Diese lässt sich an dem von Mayring⁶⁰⁵ verallgemeinerten Ablaufmodell verdeutlichen (vgl. Abb. 3.5.3.1).

⁶⁰¹ Vgl. Lamnek 1993, S. 5ff.; Mayring, P. (1995): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, W.; Kardorff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz, S. 209ff.

⁶⁰² Vgl. Mayring 1997, S. 11.

⁶⁰³ Vgl. Mayring 1995, S. 209ff.

⁶⁰⁴ Vgl. Kromrey 2000, S. 298ff.

⁶⁰⁵ Vgl. Mayring 1995, S. 209ff.; ähnlich auch bei Kromrey 2000, S. 298ff.

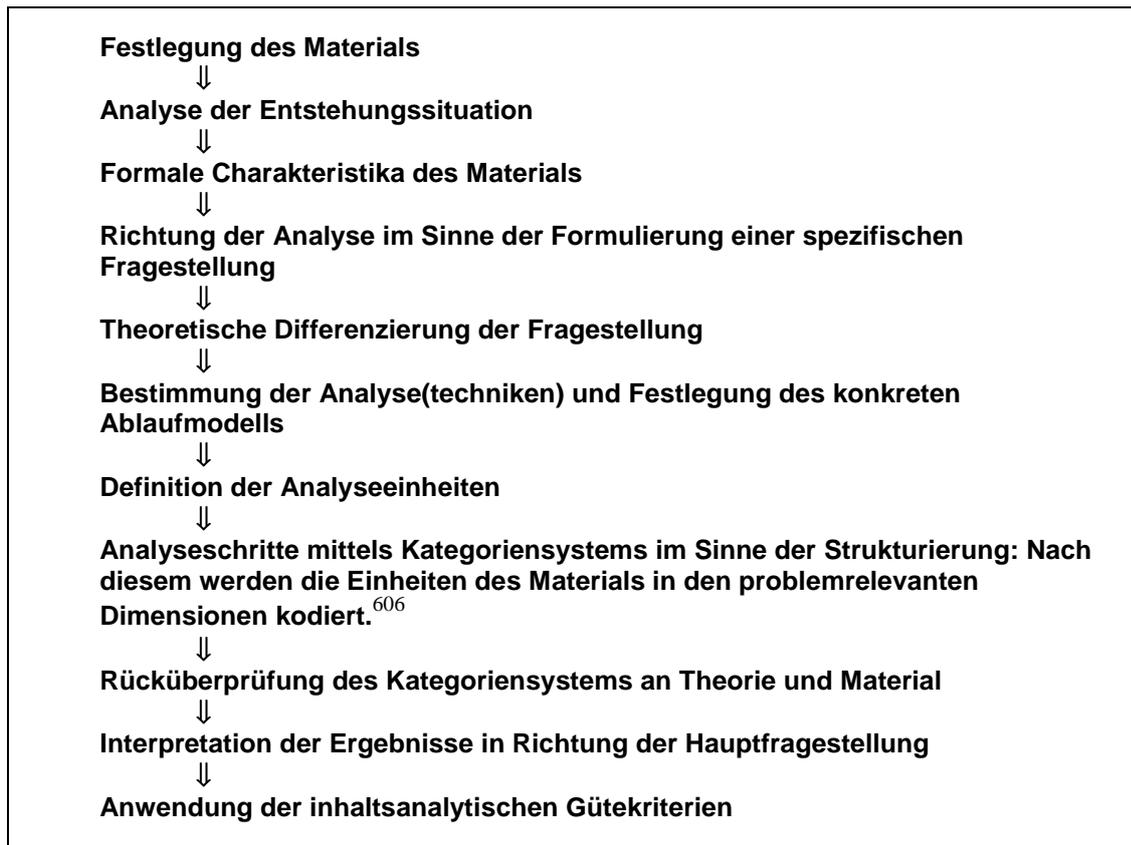


Abb. 3.5.3.1: Allgemeines Ablaufmodell der Inhaltsanalyse

Vorteil der Inhaltsanalyse ist ihre Systematik, d.h. das regelgeleitete, schrittweise Vorgehen nach vorher explizierten Techniken in Gestalt eines Kategoriensystems als Analyseinstrument und des Zerlegen des Materials in Bearbeitungseinheiten. Gegenüber einer freien Textinterpretation führt diese Methode zu exakteren Ergebnissen, die auch leichter anhand von Gütekriterien überprüfbar sind.⁶⁰⁷ Voraussetzung der Aussagekraft der Inhaltsanalyse ist, dass sie in einen übergeordneten Untersuchungsplan integriert ist.⁶⁰⁸

3.5.3.1 Ziele des Instrumentes

Die Anfertigung von Protokollen der einzelnen Gruppensitzungen während des gesamten Projektes diene zum einen der umfassenden Prozessbeobachtung auf dem Wege der teilnehmenden Beobachtung; zum anderen stellte es gleichzeitig eine Evaluationsmethode für die Vorgehensweise und Anwendung des im Mittelpunkt dieser Arbeit ste-

⁶⁰⁶ Vgl. Kromrey 2000, S. 298ff.

⁶⁰⁷ Vgl. Mayring 1995, S. 209ff.

⁶⁰⁸ Vgl. Mayring 1997, S. 11.

henden Projektmodells dar. Beide Ziele stehen miteinander in Interaktion und finden sich in der übergeordneten Fragestellung, die das Erkenntnisziel der Dokumentation der Projektsitzungen repräsentiert, sowie in den konkreten und differenzierten Einzelfragen, die entsprechend also ergebnis- und prozessbezogene Hypothesen integrieren, wieder. So lautete die übergreifende Fragestellung, die wiederum als Hauptbestandteil in die Falluntersuchung integriert war: Worin unterscheiden sich Mitarbeiter und Führungskräfte hinsichtlich der inhaltlichen Resultate und hinsichtlich des Erarbeitungsprozesses in der Phase der Entwicklung der Führungsgrundsätze?

Im einzelnen vertieften folgende Hypothesen, die unter Einschluss theoretischer Vorüberlegungen, aber auch praktischer Projekterfahrungen und von Motiven, Zielen und weiteren Annahmen erarbeitet wurden, die übergreifende Fragestellung hinsichtlich differenzierter interessierender Einzelaspekte:

- a. Bei Führungskräften zeigt sich eine stärkere Präsenz von Vor- und Hintergrundwissen zu den Themen Führung und Führungsgrundsätze.
- b. Im Erarbeitungsprozess kommt es bei allen Teilnehmern zu einer Entwicklung von Problemorientierung hin zu Lösungsorientierung.
- c. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte weisen auf die jeweils andere Statusgruppe gerichtetes Empathieverhalten auf.
- d. Es gibt zwischen Mitarbeitern und Führungskräften unterschiedliche Ansprüche an die Rollen der (internen und externen) Betreuungspersonen.
- e. Die Art der Zusammenarbeit in der Gruppe ist zwischen Mitarbeitern und Führungskräften unterschiedlich.
- f. Die Einschätzung der Qualität der Zusammenarbeit steigt bei allen Beteiligten durch die Zusammenführung der beiden Gruppen.
- g. Motivation und Engagement aller Beteiligten steigen während des gesamten Bearbeitungsprozesses kontinuierlich.
- h. Im Laufe der Entwicklungsphase der Leitsätze verändern sich die Einstellungen der Mitarbeiter und Führungskräfte derart, dass der Glaube an die Umsetzung stärker wird.

- i. In der Anfangsphase des Prozesses ist die Mitarbeitergruppe durch (methodische) Unsicherheit und emotionales Unbehagen geprägt.
- j. Mitarbeiter machen im Laufe des Prozesses aber Lernfortschritte im Sinne eines systematischeren und strukturierteren Vorgehens.
- k. Während des Erarbeitungsprozesses verstärkt sich bei beiden Gruppen die Identifikation mit dem Projekt.
- l. Die Teilnahme an dem Projekt vermittelt den Teilnehmern einen persönlichen Nutzen.
- m. Die Inhalte des Projektes gehen über das eigentliche Thema Führung hinaus und berühren umfassende Aspekte der gesamten Organisation.

Dabei wurden aus den Hypothesen diverse theoretische Konstrukte abgeleitet bzw. durch die Hypothesen operationalisiert, die dann wiederum Grundlage für das Kategoriensystem zur Auswertung des Materials waren. Dazu gehörten insbesondere Aspekte wie Vor- und Hintergrundwissen, Einstellung und Arbeitshaltung bzw. Aufgabenbewältigung, Empathieverhalten, Rollenansprüche, Art und Qualität der Zusammenarbeit, Motivation und Engagement, Glaube an die Umsetzung der Ergebnisse, Unsicherheit und emotionales Unbehagen im Sinne der Befindlichkeit im Prozessverlauf, Systematik in der Vorgehensweise, Identifikation mit dem Projekt, persönlicher Nutzen durch die Teilnahme sowie Ausstrahlungswirkung des Projektes und seiner Inhalte im Sinne übergreifender Relevanz für das Unternehmen.

So sollte mit dem empirischen Instrument der Inhaltsanalyse ein Set von Hypothesen überprüft werden, um differenzierte Erkenntnisse zur Mitarbeiter- und Führungskräfteperspektive im Verlauf des Projektes zu erzielen. Dabei lag – entsprechend der angenommenen großen Bedeutung des Entwicklungsprozesses – ein besonderes Gewicht auf den prozessualen Aspekten der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen.

3.5.3.2 Darstellung des Instrumentes

Indem die Beobachter des Prozesses – entsprechend dem Ansatz der Handlungsforschung – selbst aktiver Teil des zu untersuchenden sozialen Feldes sind⁶⁰⁹, lässt sich die Verwendung von Mitschriften der Projektsitzungen in Form von Protokollen metho-

⁶⁰⁹ Vgl. Lamnek 1995, S. 251.

disch als protokollierte teilnehmende Beobachtung beschreiben. Auf diesem Wege sollten die Wahrnehmungen der Beobachtenden über Kommunikation und Interaktion der Projektteilnehmer sowie die Arbeitsergebnisse kontinuierlich über den gesamten Projektprozess hinweg schriftlich festgehalten werden. Dabei orientierte sich das Verfahren an den Forschungsfragen des gesamten Projektes, war auf diese Weise in den Untersuchungsplan als Hauptbestandteil integriert. Es gab zwei unterschiedliche Formen von Protokollen, die jeweils für jede Sitzung erstellt wurden.

Das **Ergebnisprotokoll** diente hauptsächlich der Dokumentation der Projektergebnisse und damit der Steuerung des Projekts für Teilnehmer und Betreuungsteam.

Das **Verlaufsprotokoll** in Gestalt nahezu wörtlicher Mitschriften dokumentierte die Gesprächsverläufe und Diskussionen sowie die Interventionen durch das Betreuungsteam in den verschiedenen Treffen. Es sollte die Stimmung der Teams wiedergeben, genauso wie die Art, an das Thema heranzugehen, Probleme zu lösen etc., d.h. Material liefern, um die formulierten Hypothesen und die durch sie operationalisierten theoretischen Konstrukte zu überprüfen.

3.5.3.3 Anwendung in der Praxis

Von jedem Gruppentreffen, sowohl in den Einzelgruppen als auch später in der Gesamtgruppe wurde jeweils ein Ergebnis- und ein Verlaufsprotokoll angefertigt, insgesamt zwischen 60 und 80 Dokumente⁶¹⁰, die im Umfang – je nach Inhalt und Verlauf der protokollierten Sitzung – stark variierten (zwischen zwei und zehn Seiten). Alle Protokolle wurden von der Projektassistentin erstellt, die während jedes Meetings die Gespräche und Diskussionen direkt per PC mitschrieb. Dabei wurden die Gespräche meist wörtlich erfasst und nur bei Wiederholungen oder aus Zeitproblemen gekürzt. Aus dieser direkten Mitschrift wurden im Anschluss an die jeweilige Sitzung dann ein Ergebnis- und ein Verlaufsprotokoll gefertigt. Das Ergebnisprotokoll wurde als Arbeitsinstrument im Projektprozess an die Teammitglieder weitergegeben, während das Verlaufsprotokoll rein zu Projektsteuerungs- und Forschungszwecken herangezogen wurde und daher nur dem Betreuungsteam zugänglich gemacht wurde.

⁶¹⁰ Dabei liegt mehr Textmaterial aus der Mitarbeitergruppe vor, weil dieses Team im Vergleich zum Team der Führungskräfte anzahlmäßig mehr Sitzungen, insbesondere Jour-fix-Termine abgehalten hat.

Das erhobene Untersuchungsmaterial in Form der Protokolle wurde im Anschluss an den gesamten Projektprozess mit der Methode der Inhaltsanalyse komplett systematisch ausgewertet, so dass es sich nicht um eine Stichproben-, sondern um eine Vollerhebung handelt. Dabei war der Blickwinkel durch die Fragestellungen des Projektes und die konkretisierenden Hypothesen vorgegeben. Die Entwicklung des der inhaltsanalytischen Auswertung zugrunde gelegten Kategoriensystems, das bestimmt, auf welche unterscheidbaren Merkmale der Mitteilungen in den Protokollen sich die Inhaltsanalyse beziehen soll und welche konkreten Texteinheiten oder -segmente unter einem gemeinsamen übergeordneten Aspekt als ähnlich betrachtet werden, erfolgte zunächst theoriegeleitet (d.h. abgeleitet aus theoretischen Vorüberlegungen und Vermutungen, Annahmen sowie Fach- und Erfahrungswissen) und dann empiriegeleitet, indem Hypothesen (sowohl offen als Frage als auch geschlossen als Behauptung) gebildet wurden. Im Prozess der Erarbeitung des Hypothesenkataloges selbst – er übersetzt die allgemeine Forschungsfrage in einzelne, intersubjektiv prüfbare Behauptungen – ging es vor dem empiriegeleiteten Vorgehen zunächst um das theoriegeleitete Vorgehen der Hypothesenbildung. Darunter ist die Ableitung von Aussagen über das zu analysierende Textmaterial aus theoretischen Vorüberlegungen zu verstehen.

Auch nach der Ergänzung um ein empiriegeleitetes Vorgehen zur Hypothesenbildung, bei der eine repräsentative Textmenge probeweise untersucht wurde, zeigte sich bereits eine recht große Relevanz und Brauchbarkeit der aufgestellten Hypothesen. Manche Hypothesen sind zusammen gefasst oder eliminiert, einige sind neu aufgenommen worden, in einige Aussagen sind nunmehr Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen einbezogen worden.

Als Einheiten der Analyse wurden Basisaussagen oder Äußerungen bestimmt, die sich in den Protokollen finden. Dabei wurde unter einer Äußerung jede grammatikalisch vollständige Aussage verstanden, die einen eigenständigen Bedeutungsgehalt repräsentierte.⁶¹¹ Der jeweilige Text wurde also im Detail darauf hin geprüft, ob eine Kategorie auf die einzelne Äußerung zutraf. Alle im Sinne des Kategoriensystems nicht relevanten

⁶¹¹ Eine Äußerung kann bspw. identisch mit einem Satz sein, jedoch ist ein Satz ggf. auch in mehrere Basisaussagen zu zergliedern. Aufgrund des Charakters der Texte als Protokollierungen sind grammatikalisch vollständige Aussagen nicht in jedem Fall vorhanden – hier wurden fehlende Bestandteile ‚virtuell‘ als gegeben angenommen.

Äußerungen blieben bei der Codierung unberücksichtigt (selektives Vorgehen der Inhaltsanalyse).

Schließlich rundeten Reliabilitäts- und Validitätsprüfungen die Testphase ab. Da die Codierungen von einer Person vorgenommen wurden, konnte auf die Überprüfung der Intercoder-Reliabilität verzichtet werden; die Intracoder-Reliabilität, also die Übereinstimmung desselben Codierers, der dasselbe Material mit zeitlichem Abstand zweimal verschlüsselt, lässt sich über den Koeffizienten erfassen, der das Verhältnis der Übereinstimmung einer paarweisen Codiererkombination zur Gesamtzahl einer weiteren Textstichprobe ermittelt. Für diesen Koeffizienten konnte hier ein Wert von .90 erzielt werden, was aufgrund von Erfahrungswerten als guter Qualitätsstandard für das verwendete Kategoriensystem angesehen werden kann. Dank einer Probecodierung, in der das Kategoriensystem weiter definiert und operationalisiert wurde, sind die für die Untersuchungsziele relevanten Aspekte hinreichend erfasst und in ein adäquates Kategoriensystem transferiert worden; damit konnte das Gütekriterium der Validität im Grundsatz als erfüllt betrachtet werden.

3.5.4 Stimmungsbarometer

Das sogenannte Stimmungsbarometer ist ein Erhebungsinstrument, das der Prozessbeobachtung während des Projektes dienen soll. Im Vordergrund stehen dabei die subjektiven Einstellungen der Projektteilnehmer im Hinblick auf atmosphärische Aspekte, die die Arbeit an dem Projekt bzw. in der Gruppe betreffen, aber auch die subjektive Einschätzung des Prozessverlaufs im Sinne von Aufgabenbewältigung und Zielorientierung seitens der Mitarbeiter und Führungskräfte in ihren jeweiligen Teams.

3.5.4.1 Ziele des Instrumentes

Das Stimmungsbarometer sollte dazu dienen, im Anschluss an jedes Meeting in den Einzelgruppen und später auch in der Gesamtgruppe ein schriftliches Feedback von allen Teilnehmern einzuholen, um so Veränderungen im Projektverlauf erfassen und dokumentieren zu können. Daraus ergaben sich im einzelnen folgende Erkenntnisziele:

- Enge Begleitung und Dokumentation des Projektverlaufes sowie der stattfindenden gruppenspezifischen Prozesse im Hinblick auf konkrete Aspekte der Zusammen- bzw. Projektarbeit

- Ermittlung der Veränderungen der Einstellungen der Projektteilnehmer im zeitlichen Verlauf im Hinblick auf die untersuchten Aspekte
- Vergleich der Einschätzungen von Mitarbeitern, Führungskräften und auch Mitgliedern des Betreuungsteams
- Identifikation von markanten, d.h. kritischen Wendepunkten und Extremausprägungen während des Erarbeitungsprozesses in den Teams, in positiver wie in negativer Hinsicht
- Beobachtung von Veränderungen in der Einstellung gegenüber dem Projekt durch die Zusammenführung der beiden Gruppen
- Ermittlung von Einstellungen und Stimmungen der Teilnehmer während des Projektverlaufs im Sinne einer kontinuierlichen sukzessiven (Zwischen-)Evaluation, die wiederum als Indikator für Interventionen seitens des Betreuungsteams herangezogen werden

3.5.4.2 Darstellung des Instrumentes

Das Stimmungsbarometer zur Messung der Einstellungen aller am Projekt Beteiligten bestand aus einem festgelegten Erhebungsraster, im Sinne eines ‚Mini-Panels‘, das eine Prozessbeobachtung hinsichtlich folgender sieben Fragen erlaubte:

- a. Wie beurteilen Sie die heutige Vorgehensweise und die Diskussionen
 - § im Hinblick auf Struktur und logische Nachvollziehbarkeit und
 - § im Hinblick auf inhaltliche Relevanz?
- b. Wie beurteilen Sie das Arbeitsklima und die Atmosphäre in der Gruppe?
- c. Wie beurteilen Sie die Möglichkeiten, die erarbeiteten Ergebnisse dauerhaft zu nutzen und in die Praxis umsetzen zu können?
- d. Wie beurteilen Sie den Projektfortschritt nach dem heutigen Projekttag?
- e. Wie beurteilen Sie die Möglichkeit für sich persönlich, das Gelernte oder die Inhalte des heutigen Tages in Ihrer täglichen Arbeit umzusetzen?
- f. Was fanden Sie heute besonders gut?
- g. Was fanden Sie heute besonders schlecht?

Während die Fragen a und d Rückschlüsse auf die Beurteilung des Ablaufs des jeweiligen Meetings durch die Teilnehmer sowie auf deren kognitives Verständnis zulassen sollten, bezogen sich die Fragen b und c auf emotionale Bewertungen und Überzeugungen. Frage e zielte auf die Einschätzung des eigenen Lernfortschritts im Sinne von Personalentwicklung ab und die beiden offenen Fragen f und g beinhalteten eine qualitative Erhebung von persönlich wahrgenommenen Höhepunkten bzw. Ärgernissen für die Teilnehmer, die wiederum Rückschlüsse auf die Antworten zu den quantitativen Fragen zulassen sollten, insbesondere im Hinblick auf die Themen Atmosphäre und Stimmung im Team. Hinter den Fragen verbargen sich damit folgende operationalisierte Bewertungskriterien:

- Kognitive Kriterien
- Affektive Kriterien
- Sozialreferentielle Kriterien
- Selbstreferentielle Kriterien

Die standardisierten Fragen waren auf Karteikarten in für jede Antwortgruppe (Mitarbeiter, Führungskräfte und Betreuungsteam) unterschiedlichen Farben aufgedruckt, um für jede Gruppe getrennte Auswertungen vornehmen zu können. Dabei handelte es sich bei den Fragen a bis e um geschlossene Fragen, auf die jeweils mittels einer vierstufigen Bewertungsskala (sehr gut, gut, schlecht, sehr schlecht) geantwortet werden konnte; die vierstufige Skala, in der eine mittlere Bewertungsmöglichkeit fehlt, sollte die Befragten zu einer klaren Bewertung im Sinne einer Entscheidung für ‚gut‘ oder ‚schlecht‘ animieren. Die beiden letzten Fragen hingegen waren offen formuliert und boten Raum für qualitative Antworten, die inhaltlich nicht eingeschränkt waren; dies sollte die Möglichkeit bieten, auch nicht antizipierte Aspekte zu erfassen, die durch die fünf vorgegebenen Fragen nicht umfasst waren, den Teilnehmern aber erwähnenswert erschienen.

3.5.4.3 Anwendung in der Praxis

Die Stimmungsbarometer wurden in Form von Karteikarten am Ende jeder betreuten Teamsitzung (Projekttag und Workshops) an die Teilnehmer ausgeteilt und von diesen innerhalb von etwa fünf Minuten anonym ausgefüllt. Die ausgefüllten Karten wurden im Anschluss an jede Projektsitzung vom Betreuungsteam statistisch nach Mittelwerten und Standardabweichungen – getrennt für die Gruppe der Mitarbeiter, der Führungskräfte und des Betreuungsteams – ausgewertet und im Ergebnis diskutiert, um mit den

weiteren Interventionen auf die Resultate eingehen zu können. Ein systematischer Überblick über die Ergebnisse aller Projektsitzungen wurde dann zu Ende des Projektes erstellt. Dabei wurde zum einen die Entwicklung des Projektverlaufs im Hinblick auf die untersuchten Aspekte für jedes Team erhoben; zum anderen wurden die Unterschiede zwischen den Gruppen und nach deren Zusammenführung schließlich die Unterschiede in der subjektiven Wahrnehmungen derselben Projektsitzungen analysiert. Diese Ergebnisse wurden den Projektteilnehmern gegen Ende des Projektes in der Reviewsitzung präsentiert.

3.5.5 Reviewfragebogen

Die Anwendung des Reviewfragebogens bildete den Abschluss des Gesamtprozesses. Mit Hilfe dieses Instrumentes sollte die subjektive Beurteilung umfangreicher Aspekte – von Kriterien des Projektdesigns über die Identifikation spezifischer Erfolgsfaktoren des Modells bis hin zur Überprüfung des eigenen, subjektiv wahrgenommenen Lernerfolges – durch die am Projektprozess Beteiligten erhoben werden.

3.5.5.1 Ziele des Instrumentes

Der vom Betreuungsteam im Verlauf des Projektprozesses entwickelte Reviewfragebogen diente – ähnlich wie das Stimmungsbarometer – als Feedbackinstrument. Allerdings ging es hier um die Evaluation des gesamten Projektverlaufs hinsichtlich verschiedenster Aspekte, unter anderem hinsichtlich der Erreichung der Projektziele. Dabei lagen dem Fragebogen im einzelnen folgende konkrete Erkenntnisziele zugrunde:

- Evaluation des Projektdesigns und der Ergebnisse
- Beurteilung des Projekterfolges aus subjektiver Sicht der Teilnehmer
- Überprüfung der Erreichung der Projektziele
- Verbesserungsvorschläge für ähnliche Projekte
- Vergleich der Einschätzungen von Mitarbeitern, Führungskräften und Betreuungsteam
- Gewinnung von Argumenten für die Wichtigkeit des Projektes gegenüber der Geschäftsführung

Neben diesen inhaltlichen Zielen hatte der Fragebogen vor allem aber auch die Funktion, einen ausdrücklichen Schlusspunkt des Projektes anzuzeigen und den Teammit-

gliedern damit die Gelegenheit zu geben, einen Gesamteindruck zu formulieren und für sich das Projekt abzuschließen.

3.5.5.2 Darstellung des Instrumentes

Das Reviewinstrument bestand aus einem strukturierten, vierseitigen, für die Gruppe der Mitarbeiter, der Führungskräfte und der Betreuer jeweils unterschiedlich gekennzeichneten, inhaltlich aber für alle Befragten identischen Fragebogen, dessen Untersuchungsspektrum zur Gesamtbeurteilung des Projektes folgende 22 Fragen und Unterfragen umfasste:

- a. Wie beurteilen Sie Projektdesign und -verlauf anhand folgender Bausteine / Themen / Kriterien?
 - § Projektthema / Projektdefinition
 - § Schulungen / Trainings
 - § Projektmanagement (Projektplanung, Projektorganisation / -durchführung)
 - § Projektteam Einzelgruppe (Größe, Zusammensetzung, Zusammenarbeit)
 - § Projektteam Gesamtgruppe (Größe, Zusammensetzung, Zusammenarbeit)
 - § Zeitrahmen (Projektdauer, Machbarkeit / Arbeitsbelastung)
 - § Unterstützung durch (Berater, Coach, Projektassistentin)
- b. Wie würden Sie die Rolle der Betreuer beschreiben und charakterisieren? Inhaltlich und in ihrer Bedeutung für den Projektprozess?
- c. Wie beurteilen Sie die Arbeitsergebnisse?
- d. Wie beurteilen Sie die Möglichkeit, dass die Ergebnisse dauerhaft genutzt und in die Praxis umgesetzt werden?
- e. Welche Umsetzungshindernisse sehen Sie?
- f. Wie beurteilen Sie die Zielerreichung im Hinblick auf das Finden gemeinsamer Spielregeln?
- g. Wie schätzen Sie Ihr Wissen zum Thema Führung vor dem Projekt ein?
- h. Wie schätzen Sie Ihr Wissen zum Thema Führung nach dem Projekt ein?
- i. Haben Sie insgesamt ein besseres Verständnis für Führung bekommen?

- j. Haben Sie die Perspektive der anderen Seite (Führungskräfte / Mitarbeiter) besser kennen und verstehen gelernt?
- k. Sind Sie motiviert, sich weiter mit dem Thema zu beschäftigen?
- l. Haben Sie aufgrund der erlernten Dinge Ihre Einstellung geändert?
- m. Wenn ja, wie machen sich diese Einstellungsänderungen bemerkbar?
- n. Inwieweit hat sich Ihr eigenes Verhalten im Hinblick auf die Themen der Leitlinien geändert (Organisation, Ziele, Delegation, Entscheidungen, Information, Kommunikation, Kontrolle, Feedback, Konfliktmanagement, Personalauswahl, Personalentwicklung)?
- o. Halten Sie das Projekt insgesamt für erfolgreich?
- p. Woran machen Sie den Erfolg / Misserfolg des Projektes fest?
- q. Welche Faktoren haben diesen Erfolg / Misserfolg beeinflusst (Drei Erfolgs- / Misserfolgskriterien)?
- r. Was hat das Projekt Ihnen aus heutiger Sicht persönlich gebracht?
- s. Was hat das Projekt dem Unternehmen gebracht?
- t. Was war besonders gut?
- u. Was war besonders schlecht?
- v. Was würden Sie anders machen?

Dabei operationalisierten die Fragen folgende Konstrukte und Erkenntnisziele: Die Fragen a, b und q bezogen sich auf die Beurteilung des Projektdesigns hinsichtlich aller relevanten Konzeptionskriterien; wurde das entworfene Design von den Teilnehmern des Projektes als sinnvoll und praktisch empfunden, wurden die Rollen der Betreuer so wahrgenommen, wie sie geplant waren? Bei den Fragen c, d, e und f ging es um die Beurteilung und Erfolgseinschätzung der Projektergebnisse sowie deren Umsetzung. Der persönliche Nutzen und die subjektive Wahrnehmung der eigenen Personalentwicklung im Rahmen der Teilnahme an dem Projekt waren Inhalt der Fragen g, h, i, m, n und r. Eng damit verknüpft waren die Aspekte, die mit den Fragen j, k, l und p erhoben wurden; hier ging es um Empathie, Einstellungsänderung und Identifikation sowie persönliche Zufriedenheit mit dem gesamten Projekt. In Abgrenzung dazu stellten die

Fragen o und s auf die Einschätzung des Projekterfolges im Hinblick auf seinen Nutzen für das Unternehmen ab. Der Fragebogen endete schließlich mit drei offenen Fragen, von denen die ersten beiden (t und u) subjektive und emotionale Einstellungen zum Projekt abfragten; die letzte Frage (v) ermöglichte die Erhebung von Verbesserungsvorschlägen für zukünftige Projekte.

Der größte Teil der Fragen diente der quantitativen Ergebnisermittlung, wobei die Antwortvorgaben jeweils aus einer Vierer-Skala mit unterschiedlicher Ausprägung bestanden.

- Frage a, c und d: sehr gut, gut, schlecht, sehr schlecht
- Frage f, g und h: sehr hoch, hoch, niedrig, sehr niedrig
- Frage i, j, k, l, n und o: ja sehr, etwas, weniger, gar nicht

Schließlich erfassten die offen formulierten Fragen b, e, m, p, q, r, s, t, u und v die interessierenden Aspekte qualitativ; statt vorgegebener Antwortvorgaben hatten die Probanden hier die Möglichkeit, ihre subjektive Meinung frei zu artikulieren.

3.5.5.3 Anwendung in der Praxis

Zum Abschluss des Projektes wurde ein Reviewtermin festgesetzt, an dem alle Projektteilnehmer sich noch einmal gemeinsam treffen sollten, um sich über ihre Eindrücke hinsichtlich des gesamten Projektverlaufes auszutauschen. In diesem Rahmen wurden die Fragebögen ausgeteilt und in ca. 30 Minuten schriftlich von allen Befragten anonym ausgefüllt; dabei waren die Fragebögen für jede der drei Befragungsgruppen unterschiedlich gekennzeichnet, so dass die – je nach Frage teilweise quantitativ statistische, teilweise qualitativ inhaltsanalytische – systematische Auswertung zu Vergleichszwecken zunächst für jede Gruppe getrennt vorgenommen werden konnte, um sie dann anschließend zu einem Gesamtergebnis zusammenzufassen.

3.5.6 Organisationsexterne Befragung

Zur Abrundung der eingesetzten empirischen Instrumente und der daraus gewonnenen Erkenntnisse wurde schließlich eine Reihe themenzentrierter, qualitativer Interviews in einem Schwesterunternehmen der Verlagsgruppe, das ebenfalls dem Konzernverbund angehört, durchgeführt.

3.5.6.1 Ziele des Instrumentes

Ziel der Interviews war es, zu prüfen, wie Mitarbeiter aus anderen ‚Führungskulturen‘ die von den Mitarbeitern und Führungskräften der Verlagsgruppe im Rahmen des Projektes jeweils erarbeiteten Leitlinien – vorgelegt wurden dabei die Einzelgruppenfassungen, nicht die zusammengeführte Version – beurteilen; ob und in welchem Maße sie sie möglicherweise anders auffassen, als sie intendiert sind. Das dem Instrument zugrundeliegende Erkenntnisinteresse bezog sich also auf die Untersuchung, ob Außenstehende, die nicht an dem Projektprozess beteiligt sind, begründet zuordnen können, welche Leitsatzfassung von welchem Team, d.h. von Führungskräften oder Mitarbeitern stammt; lassen sich von neutralen Beurteilern Unterschiede in der Perspektive von Führungskräften und Mitarbeitern hinsichtlich des Themas Führung erkennen?

Hintergrund war die Frage, ob die im Fallunternehmen erarbeiteten Führungsgrundsätze in jeder anderen Organisation einsetzbar, dadurch in gewisser Weise austauschbar sind. Oder – und das war die den Interviews zugrunde liegende These – sind sie so kulturspezifisch, dass sie nur in dem Unternehmen angemessen und einsetzbar sind, in dem sie bzw. von dessen Mitarbeitern sie entwickelt wurden; anders hypothetisch formuliert: Effiziente Führungsgrundsätze müssen sich auf die spezifischen Probleme und Situationsvariablen der konkreten Organisation beziehen, in der sie eingesetzt werden sollen. Dies würde die Notwendigkeit belegen, dass Führungsgrundsätze in der Organisation, in der sie gelebt werden sollen, vor Ort von den betroffenen Mitarbeitern selbst entwickelt werden müssen, was einer der Grundthesen dieser Arbeit entspräche. Zudem wären damit Führungsgrundsätze Ausdruck und Manifestation einer bestimmten Führungskultur und ließen wiederum Rückschlüsse auf diese zu.

3.5.6.2 Darstellung des Instrumentes

Bei dem hier zu beschreibenden Instrument handelte es sich um eine Art ungeeichten Test auf der Basis von mündlichen Einzelinterviews, die von ihrer Struktur her teilstandardisiert waren. Teilstandardisierte Interviews geben den Befragern weitgehende Freiheiten in der Gestaltung der Frageformulierungen, der Frageabfolge oder der Streichung von Fragen. Entscheidend für die Abgrenzung zu standardisierten Interviews ist, dass es im Interview keine Antwortvorgaben gibt und dass die Befragten ihre Ansichten und

Erfahrungen frei artikulieren können.⁶¹² So handelt es sich bei einem teilstandardisierten Fragebogen um eine Art Fragengerüst im Sinne eines Interviewleitfadens, der in erster Linie mit offenen Fragen, bei denen die Antworten nicht vorgegeben sind, sondern frei artikuliert werden können, arbeitet. Dabei sind Sondierungsfragen seitens des Interviewers zugelassen und auch die Mitstrukturierung der gesamten Befragungssituation durch ihn ist Teil dieser Erhebungsmethode.⁶¹³ Auf diese Weise kann bei bestimmten Themen genauer nachgefragt und ein Sachverhalt intensiver und tiefer ergründet werden. Zudem stellen die offenen Frageformulierungen sicher, dass der Forscher die Informationen erhält, die der Befragte frei und spontan assoziiert und dann auch für mitteilenswert hält; diese würden bei vorgegebenen Antwortalternativen möglicherweise gar nicht zum Ausdruck kommen, weil sie dem Forscher bei der Konzeption der Fragen gar nicht aufgefallen wären und er sie daher in seinen Antwortvorgaben auch nicht antizipiert hat.

Mit der Konzentration auf den Themenbereich der Beurteilung der erarbeiteten Führungsleitsätze im Sinne eines fokussierten Interviews⁶¹⁴ sollten die Reaktionen und Interpretationen der befragten Mitarbeiter und Führungskräfte aus der Schwesterorganisation in weitgehend offener Form erhoben werden. Im einzelnen wurden dabei folgende Fragen gestellt:

- a. Welche Fassung wurde von Führungskräften, welche von Mitarbeitern erarbeitet? Fällt die Zuordnung schwer?
- b. Woran, d.h. an welchen Merkmalen oder Inhalten machen Sie Ihre Entscheidung fest, wie begründen Sie Ihre Entscheidung?
- c. Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten in beiden Fassungen sehen Sie?
- d. Welche Fassung bevorzugen Sie? Welche kann Ihrer Meinung nach besser genutzt werden?
- e. Könnten diese Führungsgrundsätze auch von Mitarbeitern oder Führungskräften Ihrer Firma formuliert worden sein, oder würden sie Ihrer Meinung nach nicht zu Ihrer Firma passen?

⁶¹² Vgl. Hopf 1995, S. 177ff.; Lamnek 1993, S. 5ff.

⁶¹³ Vgl. Kromrey 2000, S. 298ff.

⁶¹⁴ Vgl. Hopf 1995, S. 177ff.

Die Frage a als geschlossene Frage diente dem Einstieg in das Thema, indem sie die Festlegung der Gesamtbeurteilung des Probanden bereits zu Beginn des Interviews verlangte und nur die Entscheidung für eine Alternative zuließ. Die Fragen b bis e bauten auf dem Ergebnis der ersten Frage auf, waren dann aber offen formuliert und konnten frei beantwortet werden. Während b und c bestimmte Auffälligkeiten und Charakteristika in den Leitsatzfassungen eruieren sollten, zielten die Fragen d und e auf subjektive Affinitäten und die Einschätzung der Übertragbarkeit von Form und Inhalten auf die eigene Organisation und Unternehmenskultur ab.

3.5.6.3 Anwendung in der Praxis

Parallel zum Projektprozess im Fallunternehmen wurden vom Coach in der Rolle der Forschenden acht qualitative Interviews von jeweils ca. 20 Minuten Dauer in der Schwesterorganisation durchgeführt. Befragt wurden drei Führungskräfte und fünf Mitarbeiter, die zufällig ausgewählt wurden und bereit waren, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen. Nach einer kurzen Instruktion seitens des Coach, die insbesondere eine kurze Erläuterung des gesamten Projektes, seiner Vorgehensweise sowie der Intention der bevorstehenden Befragung beinhaltete, wurden den Probanden die beiden Leitsatzfassungen, die nicht äußerlich erkennen ließen, von welchem Team sie stammen, vorgelegt mit der Bitte, beide Fassungen überblicksartig zu lesen und sich jeweils einen Eindruck zu verschaffen, diesen möglicherweise auch während des Lesens im Sinne von freien Assoziationen bereits laut zu kommentieren.

Im Anschluss daran stellte der Coach – entsprechend der Vorgehensweise in teilstandardisierten Interviews – die vorbereiteten Fragen, teilweise in unterschiedlicher Reihenfolge, je nachdem, wie das Gespräch sich entwickelte und dokumentierte die Antworten stichwortartig schriftlich.

Den Abschluss des Gespräches übernahm der Coach mit der Auflösung der Frage, welche Leitsatzfassung von welchem Team stammte und diskutierte mit den Interviewten gegebenenfalls deren Reaktion bzw. beantwortete interessierte Fragen zum gesamten Projekt. Die Auswertung der qualitativen Ergebnisse erfolgte nach inhaltsanalytischen Kriterien.

Als **Resümee zu allen empirischen Instrumenten** lässt sich die Intention festhalten, den Veränderungsprozess zu thematisieren und zu strukturieren; mit der Dokumentation des Projektfortschrittes wird dieser beobachtbar, steuerbar und nachvollziehbar. Dies dient als Element des Modelldesigns sowohl der praktischen Unterstützung der Teams im Projektprozess als auch der wissenschaftlichen Bearbeitung und Analyse desselben.

4 Fallstudie – Anwendung und Evaluation des Modells

In diesem Abschnitt geht es darum, das zuvor beschriebene Modellkonzept in seiner Anwendung im Fallunternehmen zu betrachten. Der wissenschaftliche Ansatz, um den es sich dabei handelt, ist die Einzelfallstudie bzw. -analyse. Diese subsumiert grundsätzlich das gesamte Spektrum der sozialwissenschaftlichen Erhebungsmethoden, so dass auch von einem ‚approach‘ die Rede ist. Einzelfallanalysen sind dadurch charakterisiert, dass einzelne, besonders interessante Fälle bzw. soziale Elemente hinsichtlich unterschiedlicher Dimensionen und über einen längeren Zeitraum hinweg beobachtet, befragt oder inhaltsanalytisch ausgewertet, beschrieben und analysiert werden. Dabei ist entscheidend, dass der Ansatz darin besteht, sich dem ‚Untersuchungsobjekt‘ zu nähern, indem seine Komplexität und Individualität so umfassend wie möglich berücksichtigt werden, anstatt das Untersuchungsobjekt auf wenige, willkürlich herausgegriffene Variablen zu reduzieren.⁶¹⁵ So besteht die Intention der qualitativen Fallstudie darin, ein möglichst ganzheitliches Abbild der sozialen Welt zu erfassen. Zu diesem Zweck sind möglichst alle für den Untersuchungsgegenstand relevanten Aspekte, Dimensionen und Facetten in die Analyse einzubeziehen, was mit Hilfe der Methodentriangulation, dem parallelen Einsatz mehrerer empirischer Methoden⁶¹⁶ (vgl. auch Kap. 3.5) realisiert wird; dabei lassen sich prinzipiell alle Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung heranziehen. Untersuchungsgegenstand der Einzelfallstudie können nicht nur Personen, sondern auch soziale Einheiten sein, die sich als typische Fälle oder besonders prägnante oder aussagefähige Beispiele bezeichnen lassen.⁶¹⁷ Dabei – und das ist der zentrale Vorteil dieses Ansatzes – ermöglicht die Beschränkung auf einen einzelnen Untersuchungsgegenstand eine vertiefte und intensiviertere wissenschaftliche Beschäftigung mit dem erhobenen Material, was zu umfangreichen und komplexen Ergebnissen führt.

In der Folge werden nun sequentiell die Ergebnisse der Anwendung aller zum Einsatz gebrachten empirischen Instrumente sehr ausführlich und im Detail dargestellt und bezogen auf die jeweilige Fragestellung interpretiert; darüber hinaus erfolgt eine Analyse

⁶¹⁵ Vgl. Lamnek 1993, S. 5ff.

⁶¹⁶ Vgl. Flick, Kardorff, Keupp, Rosenstiel, Wolff 1995, S. 432ff

⁶¹⁷ Vgl. Lamnek 1993, S. 5ff.

der in der Projektarbeit durch die Teilnehmer erarbeiteten Ergebnisse in Form von Führungsleitsätzen und Umsetzungsmaßnahmen. Abgerundet wird die Fallanalyse durch eine zusammenfassende Betrachtung der wesentlichen empirischen Ergebnisse, bei der die verschiedenen Einzelbeobachtungen miteinander in Beziehung gesetzt und schließlich vor dem Hintergrund der Ausgangshypothesen bzw. -fragestellungen sowie des Erkenntnisinteresses systematisiert werden.

4.1 Empirische Erkenntnisse

Vor der detaillierten Darstellung der Einzelergebnisse sollen zunächst einige allgemeine Anmerkungen zum Verlauf der Projektarbeit, insbesondere im Hinblick auf unvorhergesehene Planabweichungen vom ursprünglich vorgesehenen Konzept gemacht werden.

Drop-out: Im Verlauf des Prozesses stieg aus beiden Gruppen jeweils ein Mitglied aus; eine Führungskraft kündigte ihr Arbeitsverhältnis mit der Verlagsgruppe und hielt insofern eine weitere Teilnahme an dem Projekt nicht für sinnvoll; bei einer Mitarbeiterin ergaben sich in der Bearbeitungsphase des Projektes andere wichtige Aufgaben im Rahmen ihres Arbeitsplatzes, so dass eine weitere Mitarbeit an dem Thema Führungsgrundsätze sie über Gebühr belastet hätte.

Wechsel der Geschäftsführung: Ein Teil der Geschäftsführung, die als Auftraggeber des Projektes fungierte, wurde im Verlauf des Projektprozesses (zwischen Workshop II und III) abgelöst und ein neues Führungsteam wurde installiert. Dieser projektexterne Einfluss hatte massive Auswirkungen auf den Verlauf der Projektarbeit, die sich in den Ergebnissen der Auswertungen teilweise schwerwiegend niederschlugen. Insbesondere projektkritische Signale der neuen Unternehmensleitung verursachten Unsicherheiten bei den Projektteilnehmern, die die Betreuer durch geringfügige Planabweichungen in der Vorgehensweise versucht haben, aufzufangen; dies insbesondere in Form von vermehrten Diskussionen und der Fokussierung von Möglichkeiten einer veränderten Vorgehensweise vor dem Hintergrund der neuen Situation.

4.1.1 Kartenabfrage

4.1.1.1 Ergebnisse

Um die Ergebnisse der Kartenabfrage auswerten zu können, wurden die Antworten beider Gruppen (wie bereits beschrieben gemeinsam mit der jeweiligen Gruppe) nach

Themenfeldern geclustert und zusammengefasst. Anschließend wurden die Ergebnisse beider Gruppen Frage für Frage verglichen und nach Gemeinsamkeiten und Abweichungen untersucht. Die so durchgeführte Auswertung ergab folgendes:

Begründung der Notwendigkeit eigener Führungsleitsätze für die Verlagsgruppe:

Die Gruppe der Mitarbeiter spricht hauptsächlich Probleme an („weil zu wenig geführt wird“, „weil sie fehlen“, „es werden zu häufig Pläne umgeschmissen“, „Aufhebung des Führungsbabel“, ..). Sie sieht ein Führungsdefizit, das behoben werden soll. Daher ist das Hauptthema dieses Teams die Notwendigkeit der Schaffung einer definierten Führungsgrundlage und klarer Strukturen.

Die Gruppe der Führungskräfte vertritt dagegen eher den Ansatz, dass die existierende Führung bereits gut sei, durch Führungsgrundsätze aber verbessert werden könnte („Neuer Schwung für alle“, „Stärkung des Teamgefühls“, Bewusstmachung der Verantwortung als Führungskraft“, ..). Themenschwerpunkte sind dabei die Stärkung von Motivation und Teamgeist, die Entwicklung von Zielen und Visionen sowie die Notwendigkeit allgemeiner, von allen akzeptierter „Spielregeln“.

Durch die Führungsgrundsätze zu lösende Probleme:

Auch bei diesem Aspekt werden die Mitarbeiter bei der Nennung von Problemen sehr konkret. Dabei werden Themenfelder wie „Strukturen“, „Entscheidungen“, „Delegation“, „Motivation“, „Personalentwicklung“, „Konflikte“, „Kritik“, „Information“, und „Verantwortungsbewusstsein“, allesamt typische Führungsthemen, angeführt. Insgesamt benennen die Mitarbeiter kritische Themen sehr direkt („Hinauszögern von Entscheidungen“, Ansprechpartner oft unklar“, „Fehlendes Feedback“, „Konflikte werden nicht gelöst“, ..).

Die Führungskräfte bleiben wiederum eher unkonkret. Sie wollen sich einer „diffusen Unzufriedenheit“ seitens der Mitarbeiter annehmen, einen „klaren Kurs“ bestimmen und „klare Führungsstrukturen schaffen“. Anstatt Probleme dezidiert zu benennen, werden häufig gleich Lösungen vorgeschlagen („Klare Zielvereinbarungen von der Geschäftsleitung“, „Kursbestimmung und Vermittlung desselben“, „Überwindung potenzieller Unzufriedenheit und Frustration bei Mitarbeitern und Führungskräften“, ..).

Fähigkeiten, Eigenschaften und Verhaltensweisen einer guten Führungskraft:

Beide Teams nennen zu diesem Thema übereinstimmend folgende Aspekte: zum einen Persönlichkeitsmerkmale, wie z.B. Freundlichkeit, Mut, Loyalität, Gelassenheit, Diplomatie und Integrationskraft; zum anderen werden soziale Kompetenzen angeführt, z.B. Kritikfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Entscheidungsbereitschaft sowie Respekt und Engagement für die Mitarbeiter, Mitarbeitermotivation und schließlich Verhaltensweisen im Sinne von Informieren, Delegieren und Kommunizieren. Das einzige Themengebiet, das die Führungskräfte zusätzlich mehrfach formulieren, ist „Ziele vermitteln“.

Insgesamt zeigt das Anführen ähnlicher, fast identischer Aspekte, dass sich Führungswissen und -verständnis zwischen beiden Gruppen in diesem Punkt nicht wesentlich unterscheiden.

Bei einer Führungskraft problematische Fähigkeiten, Eigenschaften und Verhaltensweisen:

Auch hier formulieren die Mitarbeiter sehr konkrete Probleme bis hin zu realen erlebten Beispielen („abkanzeln von Mitarbeitern vor Publikum“, „generelle Kritik an allen, wenn nur ein einzelner gemeint ist“, ..), aber auch eher abstrakte Gefahren wie z.B. „psychische Störungen“.

Wiederum äußern sich die Führungskräfte unspezifischer („ungerecht sein“, „Ziellosigkeit“, „sozial polarisierend, statt integrierend“, ..).

Darüber hinaus werden Punkte wie „Sturheit“, „Herrschen statt Führen“, „Egoismus“ und „Inkompetenz“ übereinstimmend von beiden Gruppen genannt.

Fähigkeiten, Eigenschaften und Verhaltensweisen der Mitarbeiter zur Ermöglichung guter Führung

Zu diesem Punkt nennen Mitarbeiter und Führungskräfte ähnliche Themen wie „Mitdenken“, „Verantwortungsbewusstsein“, „Loyalität“, „Eigeninitiative“, „Mut“, „Kritikfähigkeit“ und „Teamgeist“.

Die Führungskräfte formulieren darüber hinaus noch das Thema „Interesse an der eigenen Weiterbildung“ und weisen damit den Mitarbeitern einen aktiven Part in der eigenen Rollengestaltung zu.

Obwohl beide Teams grob die gleichen Themen aufgreifen, fällt auf, dass die Mitarbeiter hier ausgesprochen viele Punkte nennen, doppelt so viele wie die Führungskräfte (52 bzw. 23).

Bei Mitarbeitern problematische Fähigkeiten, Eigenschaften und Verhaltensweisen im Hinblick auf die Ermöglichung guter Führung:

Wiederum nennen die Mitarbeiter hier Themen wie „negative Grundeinstellung / Misstrauen“, „Passivität“, „Trotz“, „Egoismus“, „Opportunismus“ und „Feigheit“ in großer Anzahl. Dagegen führen die Führungskräfte nur wenige Punkte an, die in den von den Mitarbeitern genannten aufgehen. Auffällig ist dabei, dass die Führungskräfte hier erstmals konkretere Formulierungen finden, die auf dahinter stehende spezifische Erfahrungen hindeuten, z.B. „ständige Diskussionen über Zuständigkeiten“ oder „Diskussionen über Selbstverständlichkeiten“ und durchaus als Kritik gegenüber den Mitarbeitern zu verstehen sind.

Entstehung von Führungskompetenz

Die Mitarbeiter nennen hier insbesondere Punkte wie „Offenheit“, „Lernfähigkeit“, „Reflexion“, „Interesse“ und „Schulungen“. Sie haben die Vorstellung von einer Führungskraft, die sich in der Auseinandersetzung mit sich selbst und mit den Mitarbeitern stets weiterentwickelt. Dahinter steht die Überzeugung, Führung bzw. Führungsqualitäten seien prozessual erlernbar.

Die Antworten der Führungskräfte hingegen deuten eher auf eine gewisse Ratlosigkeit und Frustration hin: „?““, „gute Frage“, „wenn ich das wüsste, wär‘ ich eine“, „kann man wahrscheinlich nur bedingt lernen“. Andererseits sprechen aber auch von dieser Seite Aussagen wie „Kritikfähigkeit“, „Lernfähigkeit“ und „Schulungen“ für die Überzeugung, Führung sei lernbar.

Voraussetzungen für die Umsetzung der Führungsgrundsätze

Beide Gruppen nennen hauptsächlich Punkte aus den Themenfeldern: „Kontrolle“, „Formulierung von konkreten, umsetzbaren Leitsätzen“, „Kommunikation“ und „allgemeine Akzeptanz“. Auffällig ist, dass die Mitarbeiter darüber hinaus Druckmittel fordern, die teilweise durchaus drastisch sind („sozialer Druck“ oder „finanzieller Druck“).

Probleme und Gefahren im Hinblick auf die Umsetzung der Führungsleitsätze

Auch hier stimmen die Antworten von Mitarbeitern und Führungskräften nahezu überein und beinhalten dabei folgende Themengebiete: „Alltagsroutine und Bequemlichkeit“, „mangelnde Bereitschaft zur Selbstkritik“ oder „mangelndes Interesse bei der Geschäftsleitung“.

Interessanterweise halten die Mitarbeiter darüber hinaus den Punkt „einseitige Verantwortungszuschreibung an die Führungskräfte“ für eine Gefahr im Hinblick auf die Umsetzung der Führungsgrundsätze.

Glaube an die Umsetzung der Führungsleitsätze in der Praxis:

Der Glaube an die Umsetzung der Führungsleitsätze ist in der Führungskräftegruppe mit 54,7 % gegenüber einem Wert von 31,25 % bei den Mitarbeitern signifikant höher; dennoch sprechen beide Werte für eine eher verhaltene Überzeugung zu Beginn des Projektes.

4.1.1.2 Diskussion und Interpretation

Insgesamt zeigt sich, dass Mitarbeiter und Führungskräfte ein qualitativ und quantitativ ähnlich ausgeprägtes Wissen über Führung haben. Dabei schöpfen beide erkennbar aus ihrer eigenen Erfahrung als Geführte. Allerdings unterscheiden sie sich in der Konkretheit ihrer Formulierungen, wenn es um Führungsfehler oder -probleme geht; hier bleiben die Führungskräfte meist abstrakt und unkonkret, was möglicherweise auf eine gewisse Verweigerung von konkreter Selbstkritik hindeutet. Ergänzt wird diese Annahme auch durch die Beobachtung, dass die Führungskräfte bei der Beschreibung von

problematischen Eigenschaften auf seiten der Mitarbeiter durchaus konkreter werden und auch Probleme benennen.

Indem die Mitglieder des Führungskräfte-Teams die Führungsgrundsätze als mögliches Instrument zur Verbesserung der bestehenden Führung auffassen, gehen sie lösungsorientierter vor als die Mitarbeiter, die mehr auf die existierenden Probleme abstellen. Zugleich zeigt sich aber auch, dass die Führungskräfte, würden sie konkrete Probleme in der bestehenden Führung benennen, selbstkritisch Fehler eingestehen müssten. Insofern könnten die positiven Formulierungen darauf hindeuten, dass die Führungskräfte mit ihrer Vorgehensweise eine selbstwertschützende Möglichkeit finden, einerseits ihr positives Führungsselbstverständnis aufrecht zu erhalten und damit Selbstkritik zu scheuen, gleichzeitig aber dennoch konstruktiv an Veränderungen und Verbesserungen zu arbeiten. Andererseits führt diese Haltung dazu, dass es nicht zu einer Verhaftung in bestehenden Problemen kommt, sondern von Anfang an Lösungen erarbeitet werden, was wiederum bei den Mitarbeitern eher umgekehrt ausfällt. Die weiterführende Interpretation verdeutlicht, dass unkonkrete ‚weichgespülte‘ Formulierungen mit dem beobachteten Laisser-faire-Führungsstil korrespondieren und zu der Kultur im Unternehmen passen, die stark von Teamgeist und einem freundschaftlichem Miteinander geprägt ist, aber auch mit einer starken Tendenz zur Konfliktvermeidung einhergeht.

Die Themen- bzw. Problemfelder, die die Mitarbeiter als mit den Führungsleitsätzen zu lösende benennen, bezeichnen durchweg typische Führungsthemen, die sich dann auch später in den Leitsätzen wieder finden. Für die Führungskräfte ist das Thema der notwendigen Vermittlung von Zielen ein sehr bedeutsames, das in mehreren Antwortkategorien immer wieder auftaucht. Auch dieses Ergebnis korrespondiert mit dem beobachteten Laisser-faire-Führungsstil, der auch durch einen Mangel oder ein Fehlen von klaren Vorgaben gekennzeichnet ist. Interessant ist dabei allerdings, dass ausgerechnet die Führungskräfte dieses Thema stark fokussieren, die Mitarbeiter hingegen weniger. Dies könnte als Hinweis darauf interpretiert werden, dass die Führungskräfte hier auf ihre Doppelrolle – sie selbst werden auch wiederum geführt – abstellen und diesen Aspekt daher aus einer komplexen Perspektive erleben und beklagen.

Indem die Mitarbeiter eine ‚einseitige Verantwortungszuschreibung an die Führungskräfte‘ als Gefahr für die Umsetzung der Führungsgrundsätze erkennen, zeigen sie ein gewisses Empathieverhalten für die Führungskräfte und ein Verantwortungsgefühl hin-

sichtlich einer eigenen, aktiven Rolle als Mitarbeiter im Führungsprozess; dies korrespondiert wiederum mit dem dem gesamten Projekt zugrunde liegenden Verständnis von Führung als einem wechselseitigen Geschehen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, in dem beide Akteure sind.

Auch die Tatsache, dass die Mitarbeiter die Frage nach dem eigenen Beitrag im Führungsprozess sehr ausgiebig und umfangreich beantworten, stützt diese These; zusätzlich deutet sie auf einen sehr reflektierten Umgang mit der eigenen Rolle im Führungsprozess auf seiten der Mitarbeiter hin und verweist auf eine Bereitschaft, selbst Verantwortung zu übernehmen, um Führung zu ermöglichen.

Der auf seiten der Führungskräfte vergleichsweise wesentlich stärker ausgeprägte Glaube an die Umsetzung der Führungsleitsätze könnte dadurch begründet sein, dass beide Gruppen annehmen, es seien letztlich die Führungskräfte, die für die Umsetzung der Leitsätze verantwortlich sind bzw. hier mehr Einfluss nehmen können. Anders formuliert: Die Mitarbeiter schreiben sich selbst offenbar relativ wenig Einfluss auf die Umsetzung der Leitlinien zu und sind daher deutlich pessimistisch, was eventuell auch eine eher gering ausgeprägte Motivation zu Beginn des Projektes auf seiten der Mitarbeiter erklären würde und durchaus auch auf frühere Frustrationen in ähnlichen Situationen schließen lassen könnte. Gleichzeitig könnte man aber auch vermuten, dass die Führungskräfte mit einer grundsätzlich stärker lösungsorientierten Einstellung eher positiv in die Zukunft blicken, während die Mitarbeiter problemorientierter und damit auch negativer eingestellt sind. Obwohl in beiden Gruppen zum Teil Schwierigkeiten mit der begrifflichen Umschreibung eines derart breiten Feldes wie Führung festgestellt werden können, kommt ihr aus der täglichen Arbeitspraxis abgeleitetes Verständnis von Führung den in der Literatur zu findenden Definitionen sehr nah. Zu Beginn des Projektes fehlt es jedoch sichtbar an einer Gestaltungsorientierung, insbesondere bei den Mitarbeitern. Im Gesamtprojekt ergänzen sich Lösungs- und Problemorientierung von Beginn an gut, so dass das ganze Thema umfassend behandelt wird; Tabus werden angesprochen, gleichzeitig wird die Problemverhaftung durch Lösungssuche von Anfang an unterbunden.

4.1.2 Mitarbeiterbefragung

Indem die Mitarbeiterbefragung als Zielpersonen alle Angehörigen der Verlagsgruppe in das Thema einbezieht, liefern ihre Ergebnisse ein Abbild der organisationsweiten Gesamtheit.

4.1.2.1 Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung, gegliedert nach den einzelnen Befragungsthemen, dargestellt. Die erzielte valide, d.h. verwertbare Rücklaufquote von 48,4 % lässt sich im Hinblick auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit der (antwortenden) Befragten sowie deren Position im Unternehmen weiter differenzieren:

- **Befragte im Rücklauf nach Dauer der Betriebszugehörigkeit:**

§ Weniger als 1 Jahr:	11,5 %
§ 1 – 4 Jahre:	27,3 %
§ 5 – 10 Jahre:	23,5 %
§ Mehr als 10 Jahre:	30,1 %
§ Keine Angabe:	7,7 %

Auffällig ist bei dieser Übersicht der große Anteil langer Betriebszugehörigkeiten von über 10 Jahren (teilweise gibt es Mitarbeiter und auch Führungskräfte, die länger als 20 Jahre im Unternehmen sind), der aber in der Branche durchaus üblich ist.

- **Befragte im Rücklauf nach Position:**

§ Mitarbeiter:	77,0 %
§ Führungskräfte:	15,3 %
§ Keine Angabe:	7,7 %

Das Mengenverhältnis von Mitarbeitern und Führungskräften, die an der Befragung teilgenommen haben ist in etwa repräsentativ für das Verhältnis dieser beiden Positionen in der gesamten Verlagsgruppe.

Bekanntheit konzernweiter Dokumente zum Thema Führung:

In dem ersten Untersuchungsschritt der Befragung geht es um die Ermittlung der Bekanntheit von Konzerndokumenten zum Thema Führung und Zusammenarbeit. Die sogenannten ‚10 Gebote‘ – es handelt sich dabei um ‚Leitsätze der Führung‘ im Anhang zum Leitfaden für die regelmäßig einmal pro Jahr konzernweit durchgeführten Abteilungsgespräche, eingeführt als sogenannte ‚Januargespräche‘ – weisen insgesamt mit etwa 77 % erwartungsgemäß die größte Bekanntheit auf. Dieses Resultat kann auch über qualitativ ableitbare Hinweise aus den freien Antworten auf die offenen Fragen gestützt werden, bei denen die Januargespräche – im Gegensatz zu den weiteren Konzerndokumenten – schon explizit vorkommen. Über 61 % der Befragten sind jedoch auch die konzernweiten ‚Leitsätze für die Führung‘ bekannt. Hiermit ist ein unerwartet vergleichsweise hoher Bekanntheitswert ermittelt worden. Schließlich verzeichnen die sog. ‚Essentials‘ mit einem entsprechenden Anteil von gut 50 % die relativ geringste Bekanntheit.

Führungskräfte weisen bei allen drei Dokumenten gegenüber den übrigen Mitarbeitern jeweils höhere Bekanntheitswerte auf. Ist dieser Unterschied bei den ‚10 Geboten‘ noch recht gering ausgeprägt, fällt er hinsichtlich der weiteren Dokumente hingegen deutlich größer aus. Zumindest was die Bekanntheit bestehender Führungsdokumente betrifft, lassen sich die Führungskräfte insgesamt durch ein stärkeres (theoretisches) Involvement – in eine quasi ‚ureigene‘ Thematik – kennzeichnen.

Dass diese ‚10 Gebote‘ in der Gruppe der Mitarbeiter, die erst weniger als ein Jahr zu der Verlagsgruppe gehören, (noch) vergleichsweise geringer bekannt sind, erscheint folgerichtig und erwartbar, da diese Befragten noch nicht oder maximal einmal an den Januargesprächen haben partizipieren können. Aber auch hinsichtlich der weiteren Dokumente zeigen sich bei den ‚neueren‘ Mitarbeitern jeweils die geringsten Bekanntheitswerte. Mit zunehmender Betriebszugehörigkeit und damit auch Betriebskenntnis und -erfahrung steigen die Werte aber an. Interessant hierbei ist jedoch, dass bei Mitarbeitern mit langer Verweildauer (über zehn Jahre) eine leichte Tendenz der Bekanntheitsreduzierung auftritt.

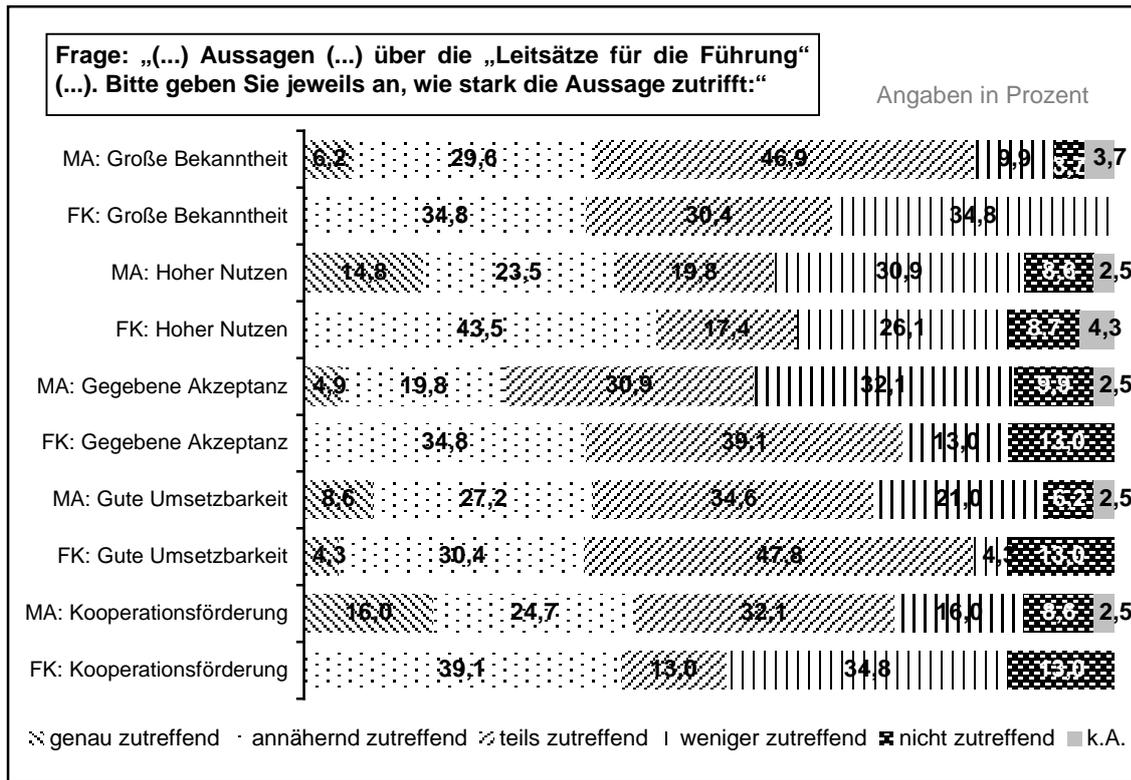
Insgesamt kann eine Bekanntheitsausprägung hinsichtlich der bestehenden konzernweiten Dokumente zum Thema Führung gefunden werden, die in der ermittelten Höhe nicht unbedingt erwartet worden war.

Einstellungen und Bewertungen zu den konzernweiten ‚Leitsätzen für die Führung‘:

Es ist erkennbar, dass die Befragten die allgemeine Bekanntheit der Leitsätze im Konzern geringer einschätzen als bei sich selbst. Immerhin aber wird bei diesem Item der vergleichsweise größte Anteil einer teils zutreffenden allgemeinen Bekanntheit erzielt. Wird die Bekanntheit eher auf mittlerem Niveau eingeschätzt, so passt hierzu die noch geringere Zuschreibung einer allgemeinen Akzeptanz der ‚Leitsätze für die Führung‘. Über 37 % der Befragten bewerten eine solche Akzeptanz als weniger oder nicht zutreffend. Hingegen steigt die Zustimmung zu der Aussage, die Leitsätze ließen sich vom Konzept her betrieblich gut umsetzen, wieder an. Auch die Einschätzung eines großen Potenzials zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften liegt auf einem derartigen Niveau.

Das Resultat zur Aussage eines hohen Nutzens der Leitsätze weist den insgesamt heterogensten, nahezu bipolaren Charakter auf: Jeweils etwa 40 % stimmen dieser Aussage einerseits weitgehend zu oder lehnen sie andererseits weitgehend ab.

Zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zeigen sich bei fast allen Aspekten der Aussagenbatterie Einstellungsunterschiede (siehe Abbildung 4.1.2.1.1). Wird einerseits die allgemeine Bekanntheit der ‚Leitsätze für die Führung‘ von den Führungskräften skeptischer eingeschätzt, so ist andererseits die Akzeptanzzuschreibung dieser Statusgruppe gegenüber den Mitarbeitern spürbar stärker ausgeprägt. Das Potenzial zur Kooperationsförderung wird hingegen von den Mitarbeitern optimistischer eingeschätzt, während sie wiederum hinsichtlich einer guten Umsetzbarkeit eine leicht größere Skepsis aufweisen. Diese wechselnden Einstellungstendenzen der Statusgruppen kompensieren sich aber weitgehend bei der übergreifenden Nutzenbewertung: Erneut nahezu bipolar, stehen sich hier sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften jeweils große Anteile in zustimmender wie in ablehnender Richtung gegenüber.



Basis: Fälle mit Bekanntheit der konzernweiten Leitsätze und Statusangabe (N = 104)

Abb. 4.1.2.1.1: Einstellungen zu den konzernweiten Führungsleitsätzen nach Position

Wie beurteilen die Befragten schließlich den Umsetzungsgrad der Führungsaufgaben, die in den konzernweiten Leitsätzen formuliert sind? Das Resultat auf diese Fragen fällt spürbar verhalten aus. So ist die Wertungsstufe einer ‚sehr häufigen Umsetzung‘ überhaupt nicht besetzt, und insgesamt auch nur 8 % gehen von einer häufigen Umsetzung der konzernweiten Leitsätze aus. Hingegen meinen nahezu 50 % der Befragten mit Kenntnis der Leitsätze, diese würden lediglich vereinzelt angewandt, und einige Probanden verneinen eine Umsetzung sogar völlig. Dieses Ergebnis korreliert im wesentlichen positiv mit der zuvor gezeigten, ebenfalls eher verhaltenen Nutzeinschätzung. Auffällig ist eine deutliche Diskrepanz zwischen den Beurteilungen von Mitarbeitern und Führungskräften: Letztere gehen in weitaus stärkerem Maße von einer mindestens ‚eher häufigen Umsetzung‘ aus. Unter dem Aspekt der Dauer der Betriebszugehörigkeit sind es noch am ehesten die ‚neueren‘ Betriebsangehörigen (mit unter einem Jahr Verweildauer), die häufigere Umsetzungen der konzernweiten Führungsleitsätze angeben. Das Bewertungsverhalten der Mitglieder aus den übrigen Zugehörigkeitsklassen zeigt im wesentlichen kaum signifikante Unterschiede.

Insgesamt wird den ‚Leitsätzen für die Führung‘ ein teilweise relativ hohes Leistungspotenzial zugemessen. Andererseits wird aber ebenfalls deutlich, dass Fragen der konkreten Umsetzung und des Nutzens der konzernweit entwickelten und implementierten Dokumente als problematischer anzusehen sind.

Wichtigkeit der ‚Leitlinien für Führung und Partnerschaftliche Zusammenarbeit‘:

Wie aus der Grafik (siehe Abbildung 4.1.2.1.2) ersichtlich, wird allen Leitlinien des vom Projektteam der Verlagsgruppe erarbeiteten Entwurfs insgesamt hohe Bedeutung zugemessen. Die bisherigen Einschätzungen und die Arbeit der Projektgruppe werden durch dieses Resultat also weitgehend positiv bestätigt. Auf dem durchgängig hohen Relevanzniveau lassen sich allerdings (graduelle) Unterschiede erkennen. So erscheinen den Befragten vier Leitlinien besonders wichtig:

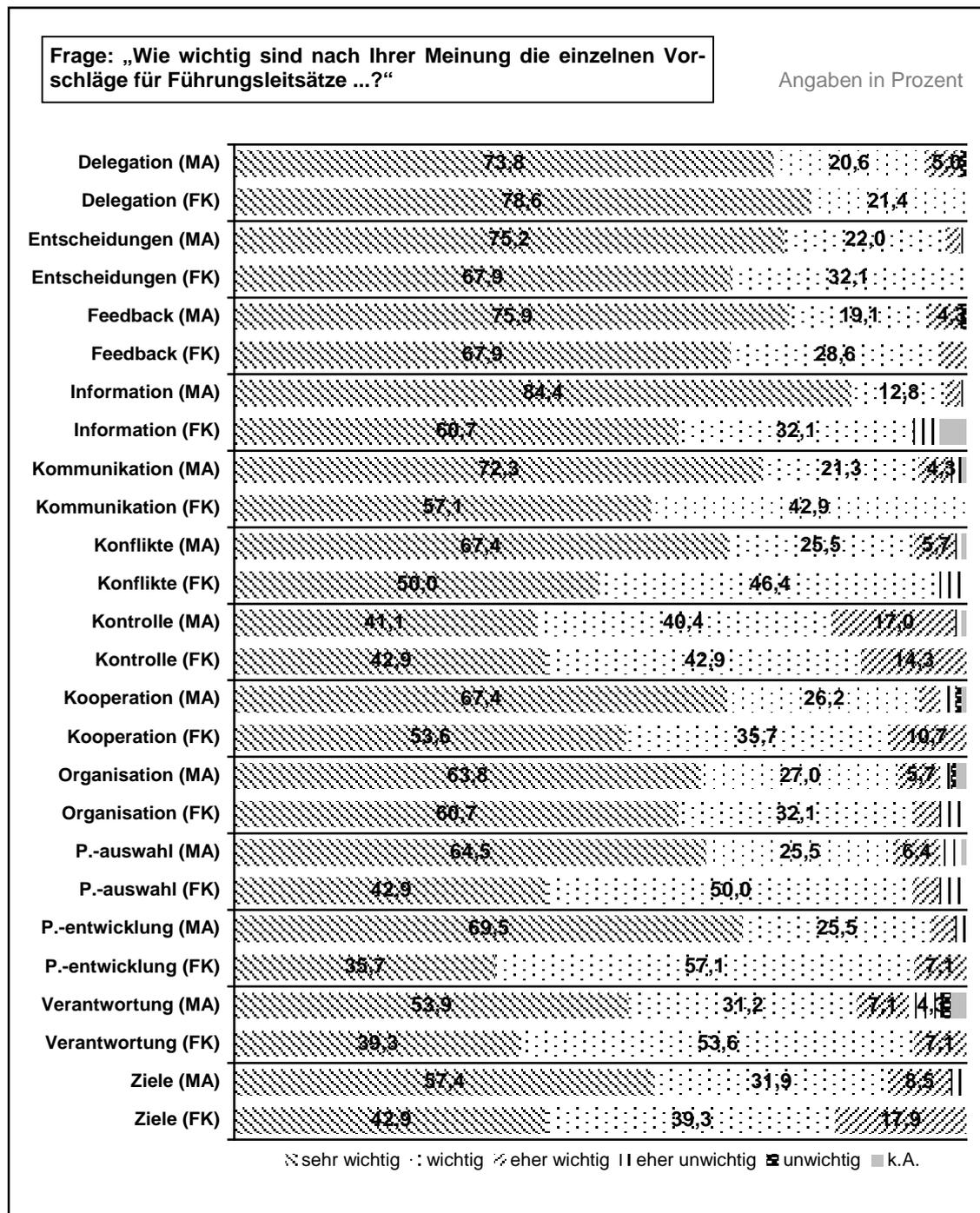
- ‚Feedback‘
- ‚Delegation‘
- ‚Entscheidung‘ und vor allem
- ‚Information‘.

Auch unter Einbeziehung weiterer Erkenntnisse der Untersuchung scheinen bereits an dieser Stelle konsistent starke Anliegen der Mitarbeiter in der Verlagsgruppe nach Information / Kommunikation, Partizipation und Eigenverantwortung auf.

Auf der anderen Seite lassen sich drei Aspekte der Leitlinien identifizieren, deren Relevanz verhaltener beurteilt wird:

- ‚Soziale Verantwortung‘
- ‚Ziele‘ und insbesondere
- ‚Kontrolle‘.

Vor allem der zuletzt genannte Aspekt wird von einer Reihe von Antwortenden in seiner Wichtigkeit relativiert.



Basis: Fälle mit Statusangabe (N = 169); Anteile < 4 % ohne Datenbeschriftung

Abb. 4.1.2.1.2: Wichtigkeit der Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit nach Position

Im Zuge der genaueren Analyse nach Position zeigt sich aber gerade beim Aspekt der Kontrolle eine sehr starke Übereinstimmung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften – die festgestellte Bedeutungsrelativierung geht demnach etwa gleichgewichtig auch

von Vorgesetzten aus. Bei den übrigen beiden Leitlinien mit vergleichsweise geringerer Wichtigkeit differenzieren sich die Positionsgruppen jedoch: Mitarbeiter halten diese Aspekte für wichtiger als Führungskräfte.

Eher graduelle Unterschiede manifestieren sich hingegen hinsichtlich der als besonders wichtig erachteten Leitlinien – mit einer Ausnahme: Weitaus mehr Mitarbeiter als Führungskräfte halten den Aspekt ‚Information‘ für sehr wichtig.

Mit Blick auf die Gesamtstruktur zeigt sich bei der Mehrzahl der Leitlinien – in unterschiedlich ausgeprägter Intensität – ein solches Muster: Tendenziell nehmen jeweils mehr Mitarbeiter als Führungskräfte die höchste Wichtigkeitseinstufung vor. Hierin kommt insgesamt eine besondere Relevanzeinschätzung der Leitlinienvorschläge seitens der Mitarbeiter zum Ausdruck.

Die Variable der Dauer der Betriebszugehörigkeit nimmt diesmal keine signifikant differenzierende Funktion ein. So ist die Homogenität der entsprechenden Resultate relativ stark ausgeprägt, indem lediglich graduelle Gewichtungsunterschiede insbesondere zwischen den beiden höchsten Wertungsstufen zu konstatieren sind. Bei einem Teil der Leitlinien ist jedoch die interessante Tendenz zu beobachten, dass Befragte mit einer Verweildauer von mehr als zehn Jahren zu einer Abschwächung der höchsten Bewertung neigen.

Vollständigkeit der ‚Leitlinien für Führung und Partnerschaftliche Zusammenarbeit‘:

Wenngleich die Vorschläge für die Leitlinien in einer relativ stark komprimierten Fassung präsentiert worden sind, so meint doch eine große Mehrheit der Befragten, die bisherigen Leitlinien seien bereits vollständig. Insgesamt lediglich etwa 8 % melden hingegen Ergänzungsbedarf an. Daneben zeigen einige Befragte – insbesondere bei längerer Betriebszugehörigkeit – eine indifferente Haltung. Mitarbeiter und Führungskräfte unterscheiden sich in ihren Einschätzungen kaum. Andererseits lassen sich doch spürbare Abweichungen unter dem Aspekt der Dauer der Betriebszugehörigkeit erkennen. So sehen insbesondere Befragte, die weniger als ein Jahr bei der Verlagsgruppe sind, noch Ergänzungsbedarf bei den Leitlinien. Mit zunehmender Verweildauer im Betrieb

reduziert sich eine solche Tendenz jedoch, wobei zugleich das Offenlassen der Vollständigkeitsfrage deutlicher wird.

Trotzdem kann in der quantitativen Dimension des Ergebnisses insgesamt weitgehend davon ausgegangen werden, dass mit den Leitlinienvorschlägen bereits ein adäquates Spektrum an Themen und Aspekten behandelt wird.

Hinsichtlich der ungestützten, offenen Fragestellung nach inhaltlichen Leitlinien-Ergänzungen verbleiben nach Bereinigung der Nennungen um allgemeine Kommentierungen oder item-fremde Anmerkungen nur relativ wenige Aspekte (lediglich ca. 8 % haben Ergänzungen angeführt), die im wesentlichen jeweils auf Einzelstimmen basieren, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Dabei kann zwischen (halbwegs) formulierten Leitlinien-Ergänzungen und stichworthaften Ergänzungsaspekten unterschieden werden.

- **Formulierte Leitlinien Ergänzungen:**

- § „Entscheidungen sollen den Mitarbeitern transparent gemacht werden und für diese nachvollziehbar sein.“
- § „Entscheidungen, die alle betreffen (Personalveränderung, Umstrukturierung, etc.), sollten möglichst rasch und vollständig an alle kommuniziert werden.“
- § „Personalentwicklung: Förderung der abteilungsübergreifenden Kenntnisse zum Verständnis der Abläufe.“
- § „Das Klima eines Großunternehmens wird in hohem Maße durch die Arbeit der Vorstandsebene geprägt. Der Vorstand sollte daher in allen Bereichen vorbildhaft arbeiten.“
- § „Die Politik des Hauses, d.h. langfristige Ziele des Unternehmens und der Verlagsgruppe, werden (rechtzeitig und ausführlich) den Mitarbeitern transparent gemacht, und Unterstützung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte und insbesondere durch die Verlagsgruppenleitung wird zur Erreichung dieser Ziele als Priorität angesehen.“
- § „Mitarbeiter sollten ständig über den Betriebsrat oder den Vorgesetzten über die eigene Zukunft im Verlag informiert werden.“
- § „Der Vorgesetzte sollte die Bereitschaft haben, sich mit Kritik durch die Mitarbeiter an seiner Arbeit auseinanderzusetzen.“

- **Stichworthafte Ergänzungsaspekte:**

- § Verpflichtung zur Umsetzung
- § Regelmäßige Schulung zu Umgang / Umsetzung
- § Kontrolle auch ‚bottom-up‘
- § Mitarbeiter-Einbeziehung bei Einstellungen
- § Offenheit bei konzern- oder verlagsweiten Problemen
- § Konstruktive Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat
- § Verlässlichkeit / Kontinuität
- § Weiterbildung
- § Würdigung von Kreativität (Mitarbeiter / Führungskräfte)

Im Ergebnis der qualitativen Auswertung zeigt sich, dass ein Teil der Ergänzungsanregungen bereits – in ex- oder impliziter Form – zum Bestand der ausführlichen Fassung der Leitlinien gehört. Dies bezieht sich beispielsweise auf die Felder Konfliktmanagement oder Personalentwicklung, aber auch auf das im Gesamtrahmen der Erhebung ganz wichtige Bedürfnis nach (systematischer) Transparenz, Kommunikation und Information. Völlig neue und zugleich operationalisierbare Leitlinien zeichnen sich jedenfalls kaum ab. Vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse können gegebenenfalls von der Projektgruppe im Rahmen der bestehenden Vorschläge weitere Detaillierungen oder Akzentuierungen vorgenommen werden – etwa im Hinblick auf eine (noch) stärkere Umsetzungsverpflichtung für alle Beteiligten.

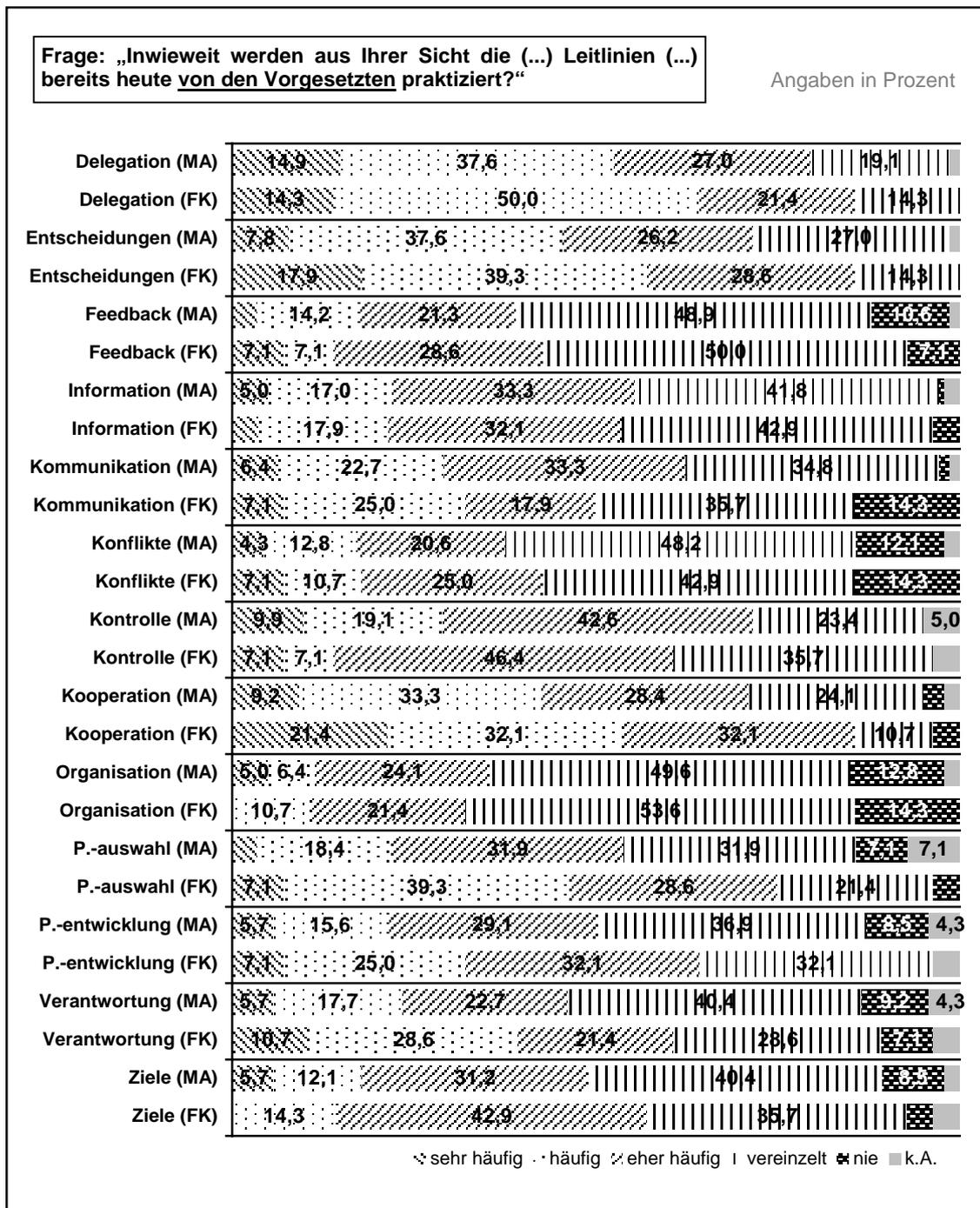
Untersucht man schließlich unter Statusaspekten die Struktur der rückgelaufenen Antworten bei dieser offenen Frage im Vergleich zur gesamten Rücklaufstruktur (mit Statusangaben) näher, ergeben sich interessante Einblicke. So sind unter den hier Antwortenden Führungskräfte leicht überproportional vertreten. Am gravierendsten jedoch sind Strukturverschiebungen hinsichtlich der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Während einerseits massiv mehr ‚neue‘ Befragte (unter einem Jahr im Betrieb) Ergänzungsaspekte nennen, sind über zehn Jahre Beschäftigte drastisch unterproportional vertreten. Die beiden mittleren Zugehörigkeitsdauerklassen liegen dagegen auf dem Niveau der Gesamtstruktur.

Antizipation der Formalisierung – Heutige Praktizierung der ‚Leitlinien für Führung und Partnerschaftliche Zusammenarbeit‘:

Praktizierung durch die Vorgesetzten: Abbildung 4.1.2.1.3 verdeutlicht, dass nach Meinung der Befragten die Leitlinien bereits heute im wesentlichen in vier Bereichen von den Vorgesetzten zumindest häufiger praktiziert werden:

- ‚Delegation‘
- ‚Entscheidungen‘
- ‚Kooperation‘ und mit Einschränkung
- ‚Kontrolle‘.

Bei diesen Aspekten der Leitlinien finden sich jeweils die größten Anteile der beiden höchsten Häufigkeitsstufen der Praktizierung.



Basis: Fälle mit Statusangabe (N = 169); Anteile < 4 % ohne Datenbeschriftung

Abb. 4.1.2.1.3: Heutige Praktizierung der Leitlinien von den Vorgesetzten nach Position

Neben den Leitlinien mit eher mittlerer Umsetzungshäufigkeit werden drei Aspekte deutlich, hinsichtlich derer aufgrund einer vergleichsweise geringen Praktizierung durch

die Vorgesetzten Handlungsbedarf – und damit weitere Stützung der Notwendigkeit entsprechender, spezifischer Leitlinien – angezeigt ist:

- ‚Feedback‘
- ‚Konfliktmanagement‘ und
- ‚Organisation‘.

Bei diesen Aspekten lassen sich auch die jeweils größten Anteile einer völligen Negierung der Umsetzung ermitteln.

Für die Mehrzahl der Leitlinien unterscheiden sich die Sichtweisen von Mitarbeitern und Führungskräften doch teils spürbar. Analysiert man zunächst die vier Aspekte mit häufigerer Praktizierung, so gehen die Führungskräfte – um deren Umsetzungsleistung es ja geht – selbst stärker von Leitlinienrealisierung aus als die Mitarbeiter. Der Aspekt ‚Kontrolle‘ jedoch bildet eine Ausnahme: Während die befragten Führungskräfte sich hier zurück nehmen, sehen nahezu 70 % der Mitarbeiter eine mindestens ‚eher häufige Kontrolle‘ der Vorgesetzten.

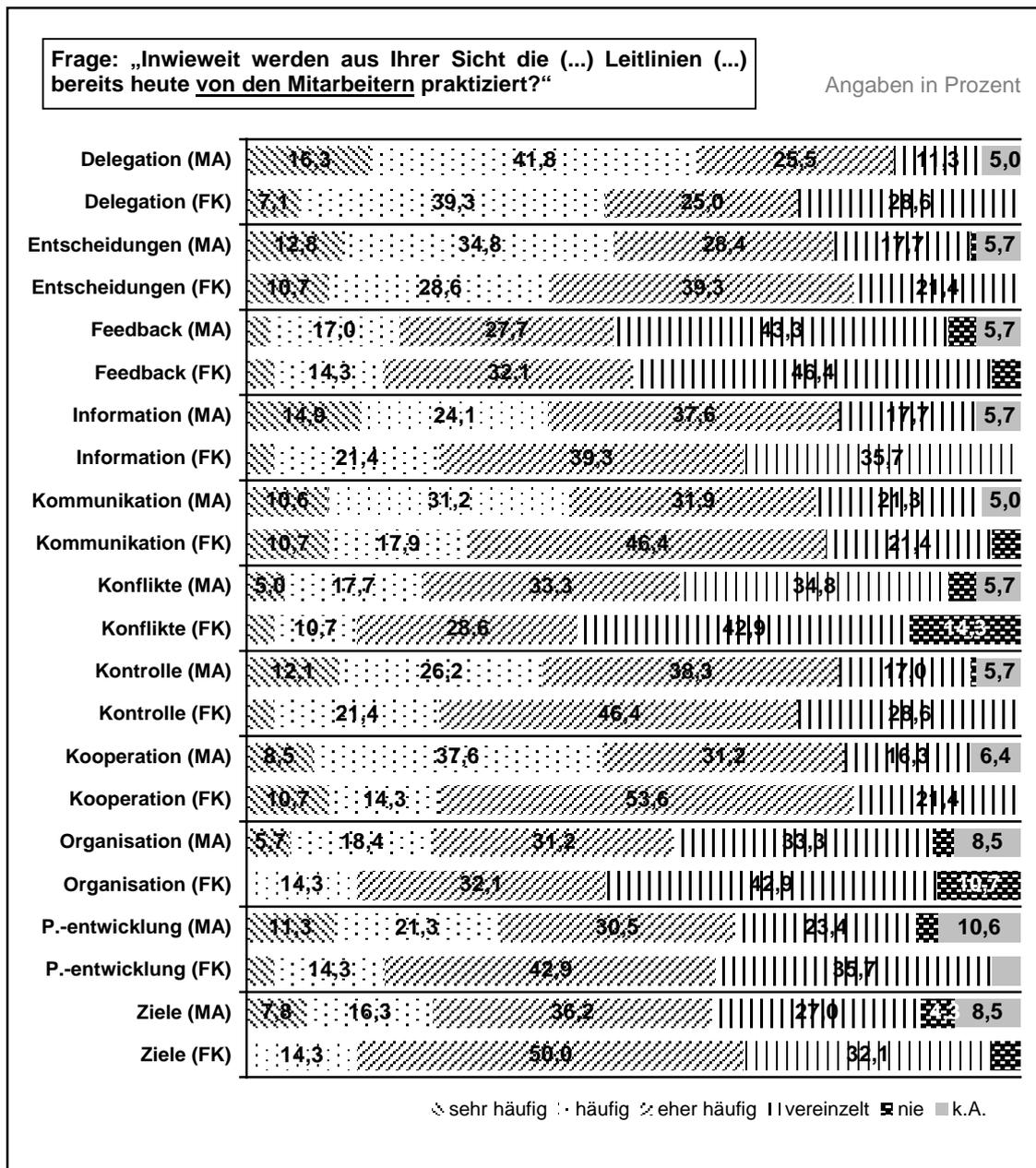
Mit Blick auf die drei Aspekte mit relativ geringer Umsetzung durch die Vorgesetzten nivellieren sich die Differenzierungen zwischen den Positionsgruppen stärker. Auch die befragten Führungskräfte gestehen in diesen Bereichen der Führung geringere Umsetzungsgrade ein. Andererseits fällt aber bei den unmittelbar auf die Personalfunktionen der Führung bezogenen Aspekten (Personalauswahl, Personalentwicklung) auf, dass die Führungskräfte hier eine deutlich intensivere Praktizierungen der Leitlinien durch die Vorgesetzten sehen als die Mitarbeiter.

Unter der Perspektive der Dauer der Betriebszugehörigkeit lassen sich eine Reihe von Detaildifferenzierungen konstatieren. Die wichtigste Erkenntnis bezieht sich jedoch auf eine übergreifende Tendenz, eine fast durchgängig auftretende Spaltung in zwei Gruppen: Auf der einen Seite gehen Befragte mit einer Betriebszugehörigkeit bis zu vier Jahren in stärkerem Maße von Umsetzungen der Leitlinien durch die Vorgesetzten aus. Dagegen fällt bei Befragten, die fünf Jahre und länger in der Verlagsgruppe tätig sind, eine teils ausgeprägte Relativierung der Umsetzungshäufigkeit seitens der Vorgesetzten auf.

Praktizierung durch die Mitarbeiter: In die Bewertung der Umsetzung durch die Mitarbeiter sind aus einsichtigen Gründen zwei Leitlinienvorschläge nicht einbezogen worden (‚Personalauswahl‘ und ‚Soziale Verantwortung‘). Wie aus Abbildung 4.1.2.1.4

ersichtlich, werden die Leitlinien nach Meinung der Befragten bereits gegenwärtig in sechs von nun elf Bereichen von den Mitarbeitern mindestens „eher häufig“ praktiziert:

- ‚Delegation‘
- ‚Kooperation‘
- ‚Kontrolle‘
- ‚Entscheidungen‘
- ‚Information‘ und
- ‚Kommunikation‘.



Basis: Fälle mit Statusangabe (N = 169); Anteile < 4 % ohne Datenbeschriftung

Abb. 4.1.2.1.4: Heutige Praktizierung der Leitlinien von den Mitarbeitern nach Position

Weisen die Bereiche ‚Personalentwicklung‘ und ‚Ziele‘ noch eine mittlere Umsetzungshäufigkeit auf, so zeigen sich drei Aspekte mit der Einschätzung einer eher geringen Praktizierung:

- ‚Organisation‘
- ‚Konfliktmanagement‘ und insbesondere
- ‚Feedback‘.

In diesen Resultaten scheinen sich auch konkrete Defizite in (kommunikations-)struktureller und organisatorischer Hinsicht auszudrücken, die ein Umsetzen entsprechender Leitlinien seitens der Mitarbeiter erschweren (vgl. dazu auch die Abschnitte zu ‚Problemen und Verbesserungsbedarfen‘ sowie zu ‚Umsetzungsanforderungen und -barrieren‘).

Auch im Ergebnis des vorliegenden Untersuchungsabschnittes unterscheiden sich die Sichtweisen von Mitarbeitern und Führungskräften. Nahezu über die gesamten abgefragten Leitlinien hinweg sehen die befragten Mitarbeiter jeweils einen höheren Umsetzungsgrad bei den Mitarbeitern der Verlagsgruppe insgesamt als die Führungskräfte. Besonders ausgeprägt ist dies im Hinblick auf die Aspekte Information, Kooperation, Personalentwicklung und auch Ziele der Fall. Lediglich beim auch statusunabhängig aufscheinenden Problembereich ‚Feedback‘ verhalten sich die beiden Positionsruppen in ihrer Bewertung weitgehend ähnlich. Insgesamt sehen die Mitarbeiter – bezogen auf die eigene Statusgruppe – im Unterschied zu den Führungskräften mit eigenem Statusbezug intensivere Praktizierung der Leitlinien.

Unter der Perspektive der Dauer der Betriebszugehörigkeit lassen sich auch diesmal ganz ähnliche Ergebnisse ermitteln wie zuvor. Es gibt auch hier eine übergreifende Tendenz: Auf der einen Seite gehen Befragte mit einer Betriebszugehörigkeit bis zu vier Jahren in stärkerem Maße von Umsetzungen der Leitlinien durch die Mitarbeiter (mit einer deutlichen Ausnahme beim Aspekt ‚Organisation‘) aus. Dagegen fällt erneut bei Befragten, die fünf Jahre und länger zur Verlagsgruppe gehören, eine teils ausgeprägte Relativierung der Umsetzungshäufigkeit seitens der Mitarbeiter auf. Dabei muss eine Zugehörigkeitsklasse hervor gehoben werden: Die spürbar intensivste Skepsis ist bei Befragten zu konstatieren, die dem Unternehmen bereits zwischen fünf und zehn Jahren angehören.

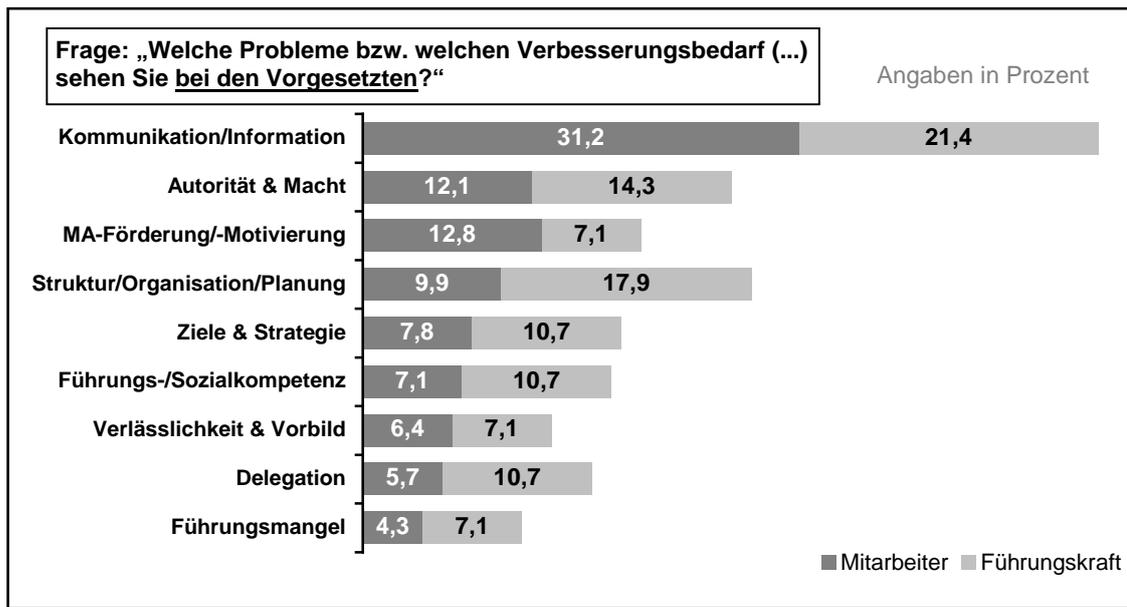
Führung und Zusammenarbeit – Gegenwärtige Probleme und Verbesserungsbedarfe:

Probleme / Verbesserungsbedarf bei den Vorgesetzten: Insgesamt ein (zumal bei einer offenen Fragestellung) recht großer Anteil von nahezu 55 % der Befragten sieht bei den Vorgesetzten Probleme oder Verbesserungsbedarfe. Wie Abbildung 4.1.2.1.5 zeigt, kristallisieren sich nach Clusterung der einzelnen Nennungselemente vier wichtige Problembereiche heraus:

- ‚Kommunikation / Information‘ (impliziert auch Aspekte wie Transparenz, Feedback und Dialog)
- ‚Autorität und Macht‘ (Missbrauch von Autorität und Macht, Egozentrik, Unfairness)
- ‚Mitarbeiterförderung und -motivierung‘ (auch Anerkennung, Lob / Kritik) und
- ‚Struktur / Organisation / Planung‘ (bei Führungskräften, aber auch unternehmensbezogen)

Das Problemfeld ‚Kommunikation / Information‘ zeichnet sich dabei durch einen extrem dominierenden Charakter aus. Dies entspricht den Ergebnissen vieler internen Untersuchungen. So werden Kommunikationsprobleme in Unternehmen in vielen empirischen Untersuchungen bestätigt; sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter beklagen sich häufig über unzureichende Informationen hinsichtlich der grundlegenden Absichten des Unternehmens.⁶¹⁸

⁶¹⁸ Vgl. Kretschmer 1982, S. 236.



Basis: Fälle mit Nennung(en) / Statusangabe (N = 100); Mehrfachnennungen mgl.; prozentuiert auf alle Mitarbeiter / Führungskräfte

Abb. 4.1.2.1.5: Probleme / Verbesserungsbedarf bei Vorgesetzten nach Position

Mitarbeiter und Führungskräfte tragen in unterschiedlicher Weise zum Aufweis der Probleme bei. Während beim Kardinalproblem ‚Kommunikation / Information‘ 31,2 % der Befragten Mitarbeiter vertreten sind, beläuft sich der Anteil der Führungskräfte nur auf 21,4 %. Ein ähnliches Verhältnis ergibt sich beim Aspekt ‚Mitarbeiterförderung‘. Interessanterweise liegt beim Problem ‚Autorität und Macht‘ wiederum der Anteil der Führungskräfte höher als derjenige der Mitarbeiter und noch ausgeprägter ist dies beim Problem ‚Struktur / Organisation / Planung‘ der Fall.

In eine ähnliche Richtung weisen Resultate des Vergleichs der Referenzrelation (Rücklaufstruktur) mit der Nennungsrelation (Struktur der Nennungsmenge pro Item). Im Falle der beiden zuletzt genannten Probleme zeigen sich überproportional viele Führungskräfte, beim Strukturproblem sogar in einer Ausweitung um nahezu zehn Punkte. Hinsichtlich der übrigen beiden wichtigen Problembereiche sind hingegen Mitarbeiter überproportional vertreten.

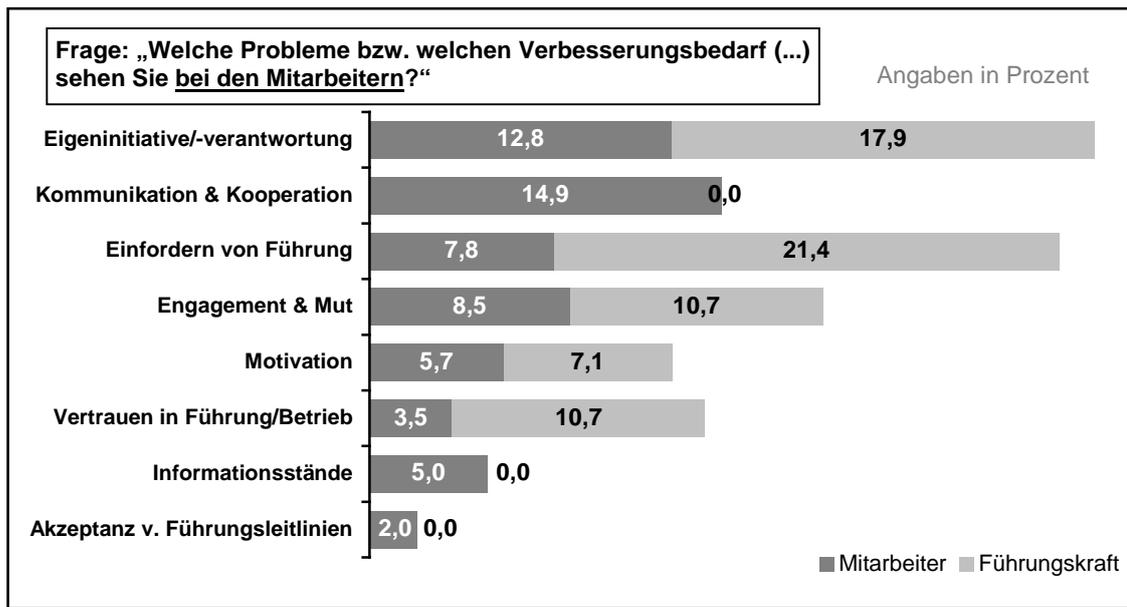
Fast 40 % der Befragten mit einer Betriebszugehörigkeit von ein bis vier Jahren nennen das Kommunikationsproblem. Hingegen sprechen nur etwa 18 % der Probanden mit einer Verweildauer von mehr als zehn Jahren diesen Aspekt an. Bis auf das Problemfeld Mitarbeiterförderung spielen die übrigen wichtigen Aspekte für Befragte mit längerer

Betriebszugehörigkeit (länger als vier Jahre) tendenziell eine größere Rolle. Der Vergleich von Referenz- und Nennungsrelation kann diese Aussage wiederum bekräftigen. Sowohl beim Strukturproblem als auch insbesondere beim Autoritätsproblem sind Befragte aus der Zugehörigkeitsklasse ‚5 - 10 Jahre‘ weit überproportional vertreten. Anders beim Kardinalproblem ‚Kommunikation‘: Hier versammeln sich überproportional viele ‚neuere‘ Beschäftigte, insbesondere Befragte mit einer Verweildauer zwischen einem und vier Jahren.

Probleme / Verbesserungsbedarf bei den Mitarbeitern: Im Vergleich zur Frage nach Problemen bei Vorgesetzten nimmt die Beteiligung bei der Frage nach Problemen oder Verbesserungsbedarfen bei den Mitarbeitern um etwa zehn Punkte auf 45,4 % ab. Aus Abbildung 4.1.2.1.6 geht hervor, dass sich wiederum vier bedeutende Problembereiche heraus bilden. Allerdings erweist sich diesmal kein Problem als dermaßen dominant wie zuvor auf der Ebene der Vorgesetzten.

- ‚Eigeninitiative / Eigenverantwortung‘ (auch Aktivität)
- ‚Kommunikation / Kooperation‘ (Teamorientierung, Offenheit)
- ‚Einforderung von Führung‘ (konstruktive Kritik) und
- ‚Engagement und Mut‘.

Die Sichtweisen der Positionsruppen erweisen sich erneut als teilweise stark differierend. So sind beim Problem ‚Eigeninitiative‘ anteilmäßig mehr Führungskräfte als Mitarbeiter vertreten. Besonders ausgeprägt ist ein solches Verhältnis aber beim Aspekt des Einforderns von Führung: 21,4 % der Führungskräfte gegenüber nur 7,8 % der Mitarbeiter sehen hier Verbesserungsbedarf.



Basis: Fälle mit Nennung(en) / Statusangabe (N = 83); Mehrfachnennungen mgl.; prozentuiert auf alle Mitarbeiter/Führungskräfte

Abb. 4.1.2.1.6: Probleme / Verbesserungsbedarf bei Mitarbeitern nach Position

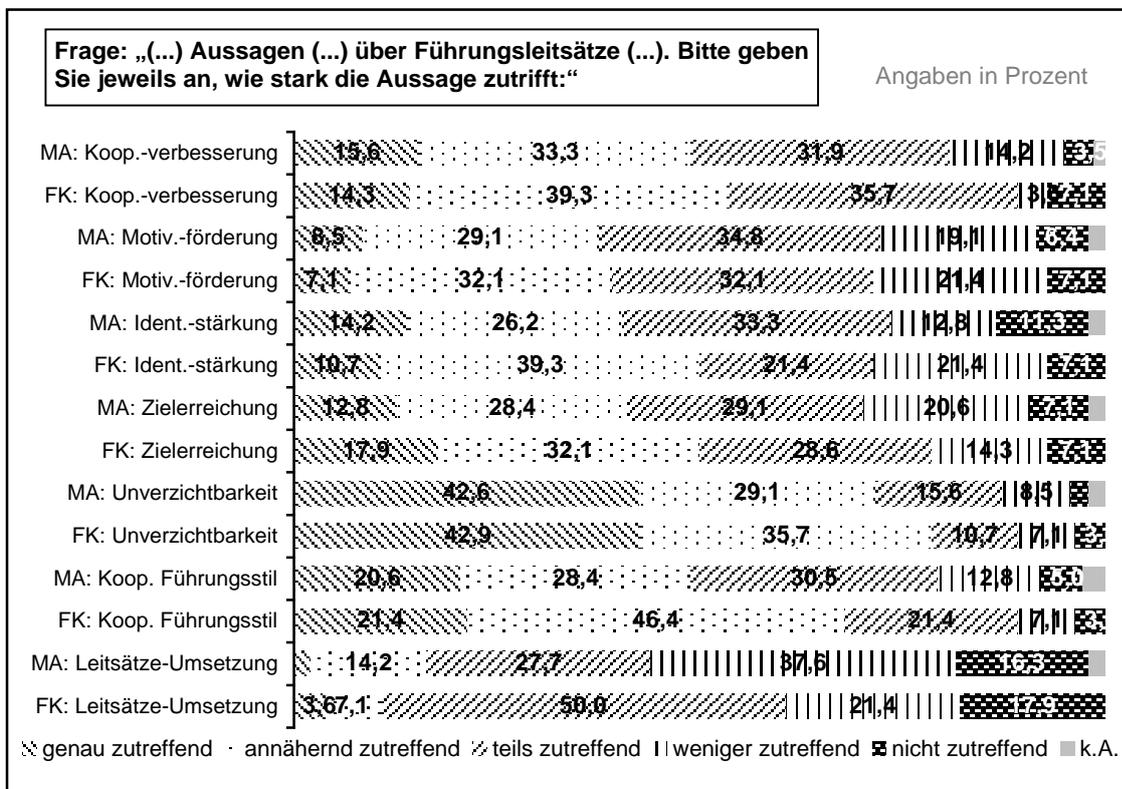
Während beim Aspekt ‚Engagement und Mut‘ ein im wesentlichen ausgewogenes Verhältnis zwischen den Positionsgruppen konstatiert werden kann, hebt sich das Problem ‚Kommunikation und Kooperation‘ völlig ab: Es sind ausschließlich Mitarbeiter, die hier Verbesserungsbedarf sehen und entsprechende Anforderungen quasi an sich selbst richten.

Der Vergleich von Referenz- und Nennungsrelation bestätigt für das letztgenannte Problem natürlich die größtmögliche Unterproportionalität seitens der Führungskräfte, nämlich deren Abwesenheit. Fast das Gegenteil ist aber der Fall hinsichtlich des Einforderungsaspektes: Führungskräfte sind hier mit einer Ausweitung um nahezu 20 Punkte sehr stark überproportional vertreten. Bei den übrigen beiden Problembereichen von Bedeutung kommt es hingegen zu einer deutlichen Annäherung der Ausprägungen beider Relationsebenen.

Starke Differenzierungen zeigen sich unter der Perspektive der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Befragte, die länger als vier Jahre – insbesondere fünf bis zehn Jahre – bei der Verlagsgruppe sind, sehen die Problembereiche ‚Einfordern von Führung‘ und vor allem ‚Eigeninitiative‘ deutlich intensiver. Auf der anderen Seite stellt sich für ‚neuere‘ Beschäftigte – und hier insbesondere für Befragte mit einer Zugehörigkeit von unter

einem Jahr – das Feld ‚Kommunikation und Kooperation‘ in stärkerem Maße als verbesserungsbedürftig dar. Die Relationsanalyse ergibt jedoch für dieses Feld auch, dass hinsichtlich der Zugehörigkeitsklasse ‚5 - 10 Jahre‘ eine starke Überproportionalität gegeben ist. Dies gilt in ausgeprägter Weise ebenfalls für die Problembereiche ‚Eigeninitiative‘ und ‚Einforderung von Führung‘. Sehr interessant ist insgesamt der Blick auf die ‚Routiniers‘, also auf Befragte, die länger als zehn Jahre im Unternehmen sind. Bei drei der vier wichtigen Probleme sind sie teils extrem unterproportional vertreten, beim Aspekt ‚Engagement und Mut‘ jedoch kehrt sich diese Ausprägung deutlich um.

Generelle Einstellung zu Führungsleitsätzen: Wie Abbildung 4.1.2.1.7 zeigt, ist eine hohe Überzeugung der Unverzichtbarkeit von Führungsleitsätzen in einem modernen Unternehmen sofort auffällig. 41 % der Befragten meinen sogar, dass ein entsprechendes Statement genau zutrifft. In einem solchen Ausmaß tritt diese höchste Wertungsstufe ansonsten überhaupt nicht mehr auf.



Basis: Fälle mit Statusangabe (N = 169); Anteile < 3 % ohne Datenbeschriftung

Abb. 4.1.2.1.7: Generelle Einstellungen zu Führungsleitsätzen nach Position

Von jeweils der Hälfte der Befragten werden drei weitere Aussagen über Führungsleitsätze noch als mindestens ‚annähernd zutreffend‘ bewertet:

- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften,
- Etablierung eines kooperativen Führungsstils und
- Stärkung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

Beim letztgenannten Aspekt intensivieren sich aber auch die Relativierungen der Aussagegültigkeit spürbar.

Schließlich ist eine Gruppe von drei Statements erkennbar, gegenüber denen die Befragten eine größere Skepsis hegen. Darunter befinden sich die Aspekte Motivationsförderung und Zielerreichung. Was an weiteren Stellen der vorliegenden Untersuchung bereits als Problematik aufscheint, bekommt im Rahmen der Ermittlung der generellen Einstellungen zu Führungsleitsätzen ein zusätzliches Gewicht: Über die Hälfte der Befragten hält eine tatsächliche Umsetzung im Unternehmen für fraglich oder gar unzutreffend. Neben anderen Resultaten der Erhebung verweist auch dieses Ergebnis auf die Notwendigkeit, die Schere zwischen ‚Theorie und Praxis‘ zu schließen und die Umsetzung von Leitlinien permanent zu reflektieren und zu kontrollieren.

Was die vier Statements mit insgesamt größter Zustimmung anbelangt, zeichnen sich Führungskräfte im Vergleich zu Mitarbeitern durch eine teils deutlich höhere Akzeptanz der Aussagen aus. Dies gilt ebenfalls für das Item ‚Zielerreichung‘. Zu einer Angleichung der Positionsgruppen kommt es hingegen bei den Aspekten ‚Motivationsförderung‘ und ‚Umsetzung‘.

Die ‚Leitlinien für Führung und Partnerschaftliche Zusammenarbeit‘ – Zufriedenheit und Wahrscheinlichkeit der Umsetzung: Die Zufriedenheit der Befragten mit den Leitlinienvorschlägen ist insgesamt als hoch einzustufen. Annähernd 90 % zeigen sich mindestens zufrieden. Sehr zufrieden sind sogar nahezu 40 % der Befragten. Die wenigen eher verhaltenen Stimmen konzentrieren sich dabei ganz auf die Mitarbeiter, denn bei den Führungskräften kann eine sehr ausgeprägte Zufriedenheit konstatiert werden. Dies drückt sich auch darin aus, dass über 60 % der Führungskräfte sehr zufrieden und weitere fast 4 % sogar außerordentlich zufrieden sind.

Auch zwischen den verschiedenen Klassen der Dauer der Betriebszugehörigkeit lassen sich keine gravierenden Unterschiede ausmachen. Es kommt hier lediglich zu jeweils differierenden Ausprägungen der positiven Zufriedenheitsstufen. Einige eher kritische Stimmen sind vergleichsweise stärker bei Beschäftigten zu finden, die zwischen fünf und zehn Jahren im Unternehmen sind, bei einer Gruppierung also, die auch unter weiteren Untersuchungsaspekten teils kritische Tendenzen aufweist.

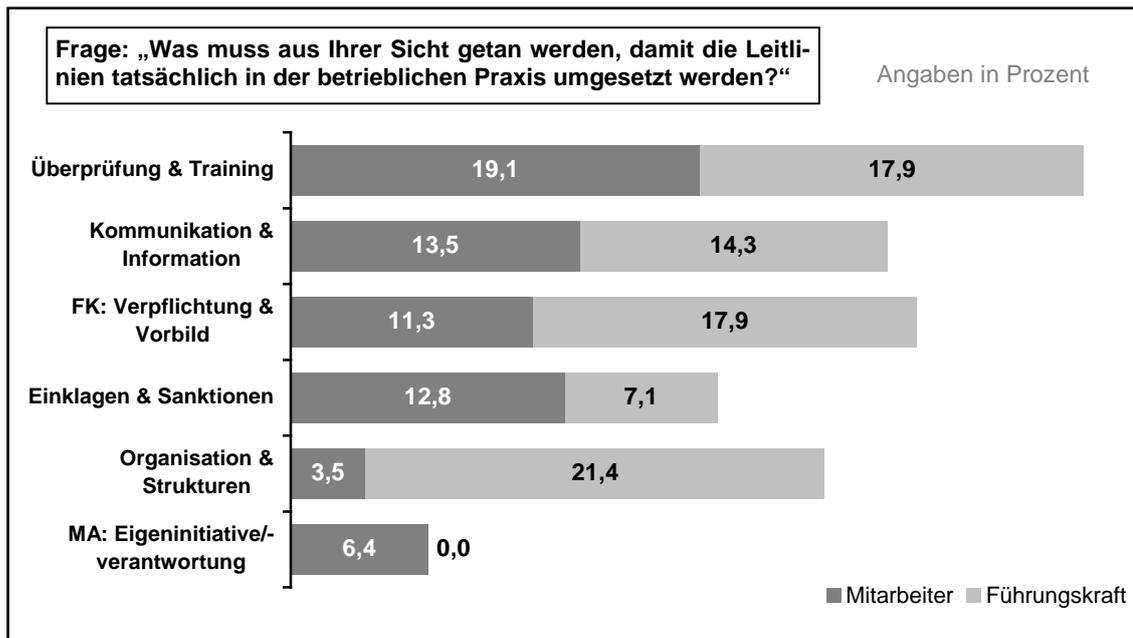
Bereits bei der Untersuchung der generellen Einstellungen zu Führungsleitsätzen als problematisch ausgewiesen, ist das Resultat zur Einschätzung der sich auf die neuen Leitlinien beziehenden Umsetzungswahrscheinlichkeit eher skeptisch geprägt. Lediglich knapp 40 % der Befragten halten eine Umsetzung für mindestens wahrscheinlich. Neben einem geringen Anteil von Befragten ohne Meinung sieht die Mehrheit eine dauerhafte Realisierung als weniger wahrscheinlich oder gar (mit etwa 13 %) als unwahrscheinlich an. Mehr Mitarbeiter im Vergleich zu Führungskräften teilen eine solche Position, wobei die Unterschiede jedoch kaum nennenswert sind.

Bemerkenswert sind hingegen die Differenzierungen hinsichtlich der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Deutlich mehr ‚neuere‘ Beschäftigte, die unter einem Jahr zur Verlagsgruppe gehören, zeigen sich optimistisch, was die Umsetzung der Leitlinien anbelangt. Der entsprechende Anteil einer Einschätzung als ‚wahrscheinlich‘ reduziert sich hingegen bei Befragten mit einer Verweildauer von fünf bis zehn Jahren auf die Hälfte des zuvor genannten Anteils. Hier kommt es auch zu einer spürbaren Ausweitung der negativsten Option ‚unwahrscheinlich‘. Bei Befragten mit einer Betriebszugehörigkeit von mehr als zehn Jahren steigt der Umsetzungsoptimismus dagegen wieder spürbar an.

Umsetzung der neuen Leitlinien – Anforderungen und Barrieren:

Anforderungen an die Umsetzung: Ähnlich wie bereits bei der Frage zu allgemeinen Führungsproblemen gibt ein recht großer Teil der Befragten (54,6 %) Hinweise auf Handlungserfordernisse für die Umsetzung der neuen Leitlinien in die betriebliche Praxis. Es schälen sich im wesentlichen vier wichtige Erfordernisse heraus (vgl. Abbildung 4.1.2.1.8):

- ‚Überprüfung und Training‘ (regelmäßige Thematisierung, Erhebungen, Schulung, Coaching)
- ‚Kommunikation und Information‘ (Infrastrukturen, Dialog, Kooperation)
- ‚Verpflichtung und Vorbild von Führungskräften‘ und
- ‚Einklagen und Sanktionen‘.



Basis: Fälle mit Nennung(en) / Statusangaben (N = 100); Mehrfachnennungen mgl.; prozentuiert auf alle Mitarbeiter/Führungskräfte

Abb. 4.1.2.1.8: Handlungsbedarf für die Praxisumsetzung nach Position

Insbesondere das Erfordernis zu Überprüfung und Training nimmt dabei eine herausragende Position ein. Aber ebenfalls die große Bedeutung des Kommunikationsaspektes, die bereits an mehreren Stellen der Untersuchung zum Ausdruck kommt, wird erneut bekräftigt. Diese beiden wesentlichen Erfordernisse sehen ganz ähnliche Anteile sowohl seitens der Mitarbeiter als auch seitens der Führungskräfte.

Hinsichtlich der beiden wichtigsten Handlungsbedarfe sind die Referenz- und Nennungsrelationen nahezu identisch, so dass bei den Resultaten keinerlei Proportionsverzerrungen auftreten. Bei der Vorbildanforderung lässt sich hingegen bestätigend eine nennenswerte Überproportionalität seitens der Führungskräfte konstatieren. Wiederum

exakt umgekehrt stellt sich der Relationsvergleich hinsichtlich der Einklageanforderung dar, denn hier sind Führungskräfte spürbar unterproportional vertreten.

Insbesondere anteilmäßig mehr Befragte aus den mittleren Zugehörigkeitsklassen (1 - 4 Jahre, 5 - 10 Jahre) sehen die ausgewiesenen, vier wichtigen Handlungserfordernisse. Die ansonsten häufig anzutreffende Grenzlinie bei vier bis fünf Jahren Betriebszugehörigkeit tritt unter der vorliegenden Fragestellung nicht auf. Die Bedeutung des wichtigsten Erfordernisses, Überprüfung und Training, erweist sich aber für alle Zugehörigkeitsklassen mit Ausnahme der Befragten mit einer Verweildauer von unter einem Jahr als vergleichsweise am größten. Bei diesem bedeutenden Handlungserfordernis zeigt sich im Ergebnis der Relationsanalysen eine überproportional starke Präsenz von Befragten, die ein bis vier Jahre im Unternehmen sind. Beim Aspekt ‚Kommunikation und Information‘ hingegen sieht das Bild ganz anders aus: Hier tritt zwischen den beiden längerfristigen Zugehörigkeitsklassen eine starke Verzerrung auf. So sind Befragte, die zwischen fünf und zehn Jahren zur Verlagsgruppe gehören, weit überproportional vertreten – zulasten der Präsenz der ‚Routiniers‘ mit einer mehr als zehnjährigen Verweildauer. Bezieht man die übrigen wichtigen Anforderungsfelder mit ein, so ergibt sich insgesamt eine deutliche Überproportionalität bei Befragten mit einer Betriebszugehörigkeit von eins bis vier Jahren. Verhältnismäßig starke Impulse zur Schaffung der angeführten Umsetzungsbedingungen verbinden sich demnach mit dieser Gruppierung.

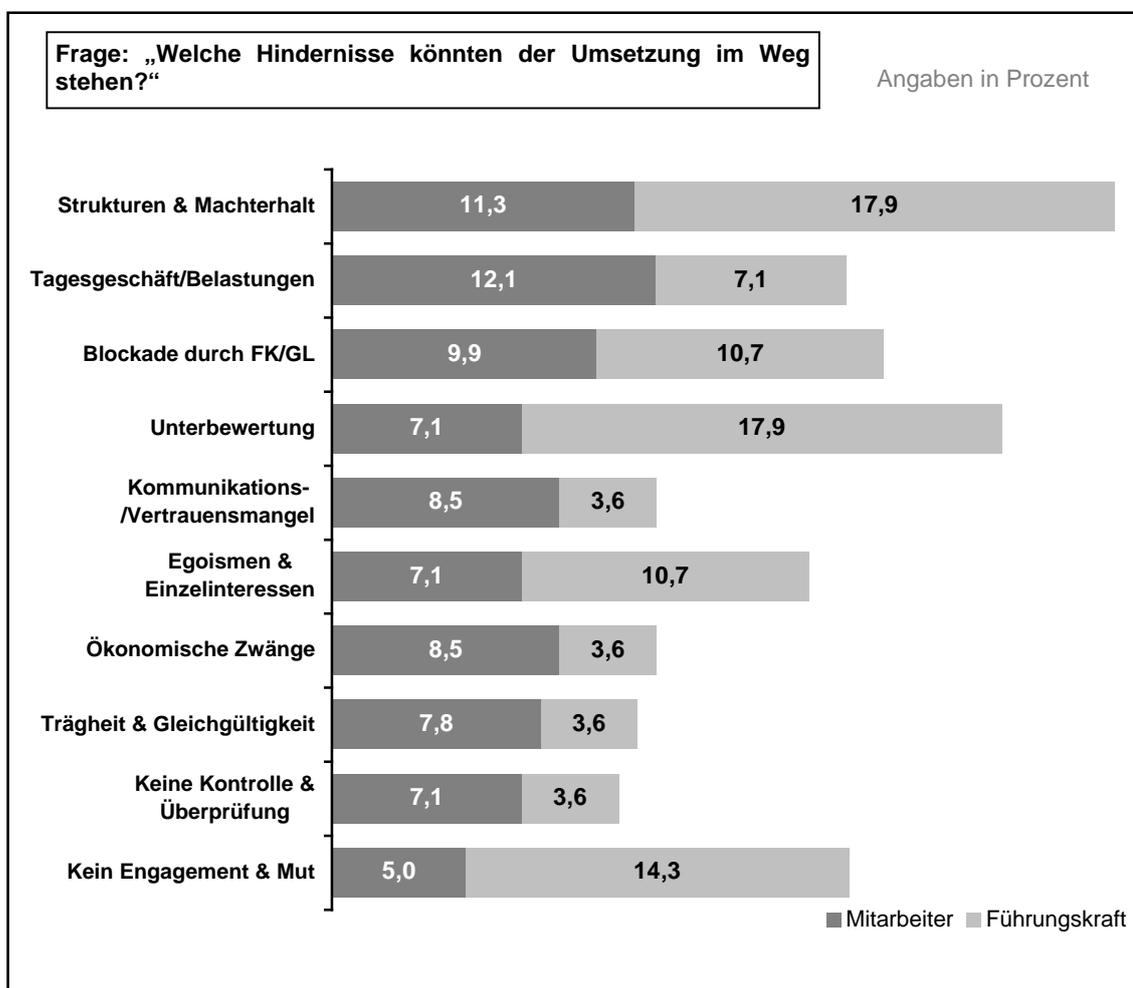
Hindernisse für die Umsetzung: Welche Hindernisse und Barrieren könnten die dauerhafte Umsetzung der neuen Leitlinien be- oder sogar verhindern? Auch an dieser offenen Fragestellung hat sich mehr als die Hälfte der Befragten beteiligt, wie aus Abbildung 4.1.2.1.9 ersichtlich. Das Spektrum der sich heraus bildenden Aspektfelder ist hier etwas breiter als bei den übrigen offenen Fragen. Als bedeutendste Hindernisse können die folgenden Bereiche angesehen werden:

- ‚Strukturen und Machterhalt‘
- ‚Tagesgeschäft / Belastungen‘ (auch Routinisierung)
- ‚Blockade durch Führungskräfte / Geschäftsleitung‘ und
- ‚Unterbewertung der Thematik‘ (auch mangelnde Einsicht und Überzeugtheit).

Bezieht man auch die weiteren Aspektfelder in die Betrachtung ein, so kommt es zur erneuten Bekräftigung der Relevanz bereits zuvor als wichtig aufscheinender Themen

wie Kommunikation, Überprüfung und Kontrolle der Praxis von Leitlinien sowie auch Engagement und Initiative aller Beteiligten.

Unter den wichtigsten Hindernissen zeigen sich zwei Aspekte, bei denen anteilmäßig in stärkerer Weise Führungskräfte vertreten sind. ‚Strukturen und Machterhalt‘ und insbesondere ‚Unterbewertung des Themas‘. Ist beim Blockadehindernis das Anteilsverhältnis zwischen den Positionsgruppen noch ausgewogen, so sehen mehr Mitarbeiter als Führungskräfte im Tagesgeschäft und in Belastungen der Alltagspraxis nennenswerte Barrieren für die Umsetzung der Leitlinien.



Basis: Fälle mit Nennung(en) / Statusangaben (N = 103); Mehrfachnennungen mgl.; prozentuiert auf alle Mitarbeiter/Führungskräfte

Abb. 4.1.2.1.9: Hindernisse bei der Praxisumsetzung nach Position

Auch die Relationsanalysen zeigen für diesen Aspekt eine leicht überproportionale Präsenz von Mitarbeitern. Während beim Blockadehindernis keine Proportionsverzerrungen auftreten, kommt es zu solchen jedoch bei den verbleibenden beiden Aspekten von größerer Bedeutung. Kann hinsichtlich des Problems ‚Strukturen und Machterhalt‘ bereits eine – wenngleich nicht gravierende – Überproportionalität seitens der Führungskräfte ermittelt werden, so weitet sich diese beim Unterbewertungshindernis massiv aus: Einem Referenzanteil der Führungskräfte von etwa 17 % steht ein Nennungsanteil von über 33 % gegenüber. Strukturelle Bedingungen für Führung und Zusammenarbeit sowie ‚Leitlinienbewusstsein‘ sind demnach aus Sicht von Führungskräften von besonderer Relevanz.

Mit Blick auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit lässt sich hinsichtlich des wichtigsten Items, ‚Strukturen und Machterhalt‘, für die Befragten mit fünf- bis zehnjähriger Verweildauer ein verhältnismäßig hoher Anteil feststellen. Im Unterschied zu den weiteren Zugehörigkeitsklassen sind auch ‚neuere‘ Beschäftigte (unter einem Jahr) nennenswert vertreten. Für diese Gruppe der Befragten ist hingegen das Unterbewertungshindernis überhaupt kein Thema, was eingeschränkt auch für den Blockadeaspekt gilt. Darüber hinaus lassen sich unter den vier bedeutendsten Hindernissen relative Gewichtungsgleichungen zwischen den beiden längerfristigen Zugehörigkeitsklassen erkennen.

Im Ergebnis des Vergleichs von Referenz- und Nennungsrelationen fällt eine Zugehörigkeitsklasse auf, die bereits zuvor häufiger thematisiert wurde. Beim bedeutendsten Struktur-Macht-Item lässt sich eine massive Überproportionalität seitens der Befragten erkennen, die zwischen fünf und zehn Jahren im Unternehmen sind: Einem Referenzanteil von 25,4 % steht ein Nennungsanteil von 52,4 % gegenüber. Dieses Resultat geht im wesentlichen zulasten der benachbarten Zugehörigkeitsklassen. Beim Aspekt ‚Tagesgeschäft‘ schwächt sich diese Verzerrung deutlich ab – hier sind Befragte mit bis zu vierjähriger Verweildauer überproportional vertreten. Beim Unterbewertungs-Item gilt dies jedoch ausschließlich für Befragte mit einer Betriebszugehörigkeit von eins bis vier Jahren – zulasten diesmal der ‚neueren‘ Beschäftigten (unter einem Jahr). Hinsichtlich des Blockade-Items dreht sich die Proportionalverzerrung erneut um, indem die längerfristigen Zugehörigkeitsklassen teils weit überproportional präsent sind.

Mit diesen heterogenen Resultaten kann insgesamt gezeigt werden, dass aus den verschiedenen Perspektiven der Dauer der Betriebszugehörigkeit ganz unterschiedliche

Prioritätensetzungen vorgenommen werden, was bedeutende Hindernisse bei der Praxisumsetzung der neuen Leitlinien in der Verlagsgruppe anbelangt. Zugespißt lässt sich insgesamt festhalten, dass die Mitarbeiter der Verlagsgruppe ein Führungsproblem wahrnehmen, Handlungsbedarf erkennen, bereit sind, konstruktiv an Verbesserungen zu arbeiten, hinsichtlich der Umsetzungswahrscheinlichkeit jedoch skeptisch sind.

4.1.2.2 Diskussion und Interpretation

Bei einer Rücklaufquote der internen Befragung von unter 50 % stellt sich die Frage, warum über die Hälfte der Mitarbeiter der Verlagsgruppe ihre Teilnahme verweigert haben. Mögliche Gründe, für die sich qualitative Hinweise aus den Antworten auf die offenen Fragen ergeben, könnten insbesondere in einer allgemeinen Verunsicherung im Hinblick auf das Thema bestehen sowie in einer ausgesprochen ausgeprägten Skepsis der Mitarbeiter im Hinblick auf die Umsetzungswahrscheinlichkeit der Ergebnisse, möglicherweise aus negativen Erfahrungen aus der Vergangenheit, was die Umsetzung von Ergebnissen aus Mitarbeiterprojekten angeht.

Bekanntheit konzernweiter Dokumente zum Thema Führung:

Dass die Führungskräfte bei den Konzerndokumenten gegenüber den übrigen Mitarbeitern höhere Bekanntheitswerte aufweisen und damit ein stärkeres (theoretisches) Involvement in eine quasi ‚ureigene‘ Thematik, deckt sich mit Erkenntnissen aus anderen Forschungsprojekten. So stellt Kadritzke fest, dass bei den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung die unternehmenspolitische Realität von der aufgeklärten Rhetorik der einschlägigen Leitbilder am weitesten entfernt ist.⁶¹⁹

Die Erkenntnis, dass bei Mitarbeitern mit langer Verweildauer (über zehn Jahre) eine leichte Tendenz der Bekanntheitsreduzierung auftritt, könnte bedingt sein dadurch, dass ein solches Ausmaß an betrieblicher Routinisierung der bewusstseinsmäßigen Präsenz in Rede stehender Dokumente im Wege steht. Dies und die Tatsache, dass mit zunehmender Betriebszugehörigkeit und damit auch Betriebskenntnis und -erfahrung die Bekanntheitswerte ansteigen, gibt auch für die neuen Leitlinien einen Hinweis darauf, dass sie in der Breite der Mitarbeiter regelmäßig thematisiert und ‚lebendig gehalten‘ werden sollten.

⁶¹⁹ Vgl. Kadritzke 2002.

Einstellungen und Bewertungen zu den konzernweiten ‚Leitsätzen für die Führung‘: Dass die Befragten die allgemeine Bekanntheit der Leitsätze im Konzern geringer einschätzen als bei sich selbst, kann vorsichtig dahingehend interpretiert werden, dass sich zumindest in subjektiver Empfindung eher besser informierte und thematisch engagiertere Mitarbeiter an der Erhebung beteiligt haben, was auch anderweitigen Forschungserfahrungen nicht widerspricht.

Indem die Akzeptanz der ‚Leitsätze für die Führung‘ eher niedrig, die Umsetzbarkeit und das Potenzial zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften derselben Dokumente jedoch als durchaus vorhanden eingeschätzt wird und schließlich bei der Frage nach dem Nutzen der Leitsätze sehr unterschiedliche Meinungen zutage treten, ist ein gewisser Widerspruch, ein Abweichen zwischen Theorie und Praxis zu erkennen.

Aus den Ergebnissen, dass den konzernweiten und übergreifenden ‚Leitsätzen für die Führung‘ insgesamt ein teilweise relativ hohes Leistungspotenzial zugemessen wird, andererseits aber die Fragen der konkreten Umsetzung und des Nutzens der konzernweit entwickelten und implementierten Dokumente als problematischer anzusehen sind, lässt sich eine Stützung des in der Verlagsgruppe gewählten Ansatzes, Führungsleitsätze betriebsspezifisch zu erarbeiten und einzuführen, ableiten.

Die Beobachtung, dass die Konzerndokumente in der Verlagsgruppe wenig bekannt und nur ansatzweise umgesetzt sind, lässt die Schlussfolgerung zu, dass die Tochterfirma eines Großkonzerns durchaus ein eigenes Leitbild braucht. Mit diesem wird – wie die positiven Einschätzungen der vorgelegten Vorschläge der Projektgruppe im Rahmen dieser Befragung zeigen – eine große Hoffnung seitens der Organisationsmitglieder verbunden.

Wichtigkeit der ‚Leitlinien für Führung und Partnerschaftliche Zusammenarbeit‘:

Der Punkt ‚Kontrolle‘ stärkt die Rolle von Vorgesetzten und wird womöglich deshalb von einer Reihe von Angehörigen der Verlagsgruppe in seiner Wichtigkeit relativiert. Die Tatsache, dass Mitarbeiter und Führungskräfte diesem Punkt übereinstimmend wenig Bedeutung beimessen, passt zu dem in der Verlagsgruppe vorherrschenden Laissez-faire-Führungsstil.

Das Ergebnis, dass weitaus mehr Mitarbeiter als Führungskräfte den Aspekt ‚Information‘ als sehr wichtig einstufen, deckt sich mit den Ergebnissen anderer Mitarbeiterbe-

fragungen. So werden Kommunikationsprobleme in Unternehmen, die darauf basieren, dass sich sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter über unzureichende Informationen hinsichtlich der grundlegenden Absichten des Unternehmens beklagen, in vielen empirischen Untersuchungen bestätigt.⁶²⁰

Vollständigkeit der ‚Leitlinien für Führung und Partnerschaftliche Zusammenarbeit‘:

Eine Erklärung dafür, dass Mitarbeiter mit einer kurzen Betriebszugehörigkeit noch einen höheren Ergänzungsbedarf bei den Leitlinienvorschlägen sehen, könnte sein, dass sich bei relativ geringer betriebsspezifischer Erfahrung und Sozialisation womöglich (noch) ein etwas breiteres Herangehen an Fragen der Führung und Zusammenarbeit manifestiert, was Ansprüche und Bedürfnisse anbelangt.

Antizipation der Formalisierung – Heutige Praktizierung der ‚Leitlinien für Führung und Partnerschaftliche Zusammenarbeit‘:

Wenn in der Reflektion längerer Zeitperioden das Empfinden der Umsetzungshäufigkeit – sowohl bezogen auf Mitarbeiter- als auch auf Führungskräfteaktivität – tendenziell sinkt, sollten Bemühungen zur Intensivierung der Realisierung von den Leitlinien entsprechenden Aufgaben und Anforderungen unternommen werden. Was bereits hinsichtlich der Bekanntheit von Dokumenten zum Thema Führung ausgeführt wurde, kann modifiziert auch hier geltend gemacht werden: Vor allem Umsetzung und Weiterentwicklung der neuen Leitlinien sollten in der Breite der Mitarbeiter regelmäßig thematisiert und auch kontrolliert werden. Unter anderem können wiederholte Erhebungen hierzu einen Beitrag leisten.

Führung und Zusammenarbeit – Gegenwärtige Probleme und Verbesserungsbedarfe:

Probleme / Verbesserungsbedarf bei den Vorgesetzten: Die deutliche Kritik der Mitarbeiter an der Information und Kommunikation ihrer Vorgesetzten spiegelt ein typisches, branchenübergreifendes Phänomen aus der betrieblichen Praxis wider. So bezeichnen fast 50 % aller Mitarbeiter in untersuchten Organisationen den innerbetrieblichen Informationsfluss als mangelhaft. Dabei fühlen sich die betrieblichen Experten am schlechtesten über die Integration ihrer Arbeit in größere betriebliche Zusammenhänge

⁶²⁰ Vgl. Kretschmer 1982, S. 236.

und über das Unternehmensgeschehen insgesamt unterrichtet⁶²¹; eine Beobachtung, die sich auch in den hier vorliegenden Ergebnissen abzeichnet.

Bei dem Aspekt ‚Autorität und Macht‘ sehen die Führungskräfte einen höheren Verbesserungsbedarf als die Mitarbeiter und noch ausgeprägter ist dies beim Problem ‚Struktur / Organisation / Planung‘ der Fall. Offenbar fühlen sich befragte Führungskräfte zum Teil nicht nur als Täter, sondern auch als Opfer von Machtausübung und Strukturen bzw. deren Fehlen im Unternehmen.

Probleme / Verbesserungsbedarf bei den Mitarbeitern: Der Ruf ‚Fordert die Führung!‘ geht offenbar in nennenswerter Weise von Vorgesetzten selbst aus und bekräftigt im übrigen den bilateralen Charakter, der sich mit dem Thema Führungsleitsätze verbindet, passt andererseits aber auch wiederum in das Bild des Laisser-faire-Führungsstils.

Bei drei der vier wichtigen Probleme sind die ‚Routiniers‘, also Befragte, die länger als zehn Jahre im Unternehmen sind, teils extrem unterproportional vertreten, beim Aspekt ‚Engagement und Mut‘ jedoch kehrt sich diese Ausprägung deutlich um. Unter anderem ergibt sich mit diesem Resultat auch ein möglicher Erklärungsansatz für die in dieser Gruppierung verhältnismäßig starke Perspektive eines Beklagens mangelnder Umsetzung der Aufgaben und Anforderungen von Führungsgrundsätzen.

Generelle Einstellungen zu Führungsleitsätzen:

Die Tatsache, dass über die Hälfte der Befragten eine tatsächliche Umsetzung der Leitsätze im Unternehmen für fraglich oder gar unzutreffend hält, verweist zusammen mit anderen Resultaten der Erhebung ebenfalls auf die Notwendigkeit, die Schere zwischen ‚Theorie und Praxis‘ zu schließen und die Umsetzung der Leitlinien permanent zu reflektieren und zu kontrollieren. Insgesamt sind die generellen Einstellungen der Führungskräfte zu Führungsleitsätzen als optimistischer zu charakterisieren als die der Mitarbeiter.

Umsetzung der neuen Leitlinien – Anforderungen und Barrieren:

Interessant ist auch bei dieser Fragestellung das erneute Auftreten einer näherungsweise (selbst)kritischen Tendenz bei Führungskräften, denn die sich an Führungskräfte rich-

⁶²¹ Vgl. Kadritzke 2002.

tende Vorbildanforderung wird anteilmäßig von mehr Führungskräften vertreten (wobei hier aber auch die Unternehmensführung einbezogen worden sein dürfte). Andererseits fordern wiederum mehr Mitarbeiter konkrete Einklage- und Sanktionierungsmöglichkeiten.

4.1.3 Inhaltsanalyse der Protokolle der Projektsitzungen

4.1.3.1 Ergebnisse

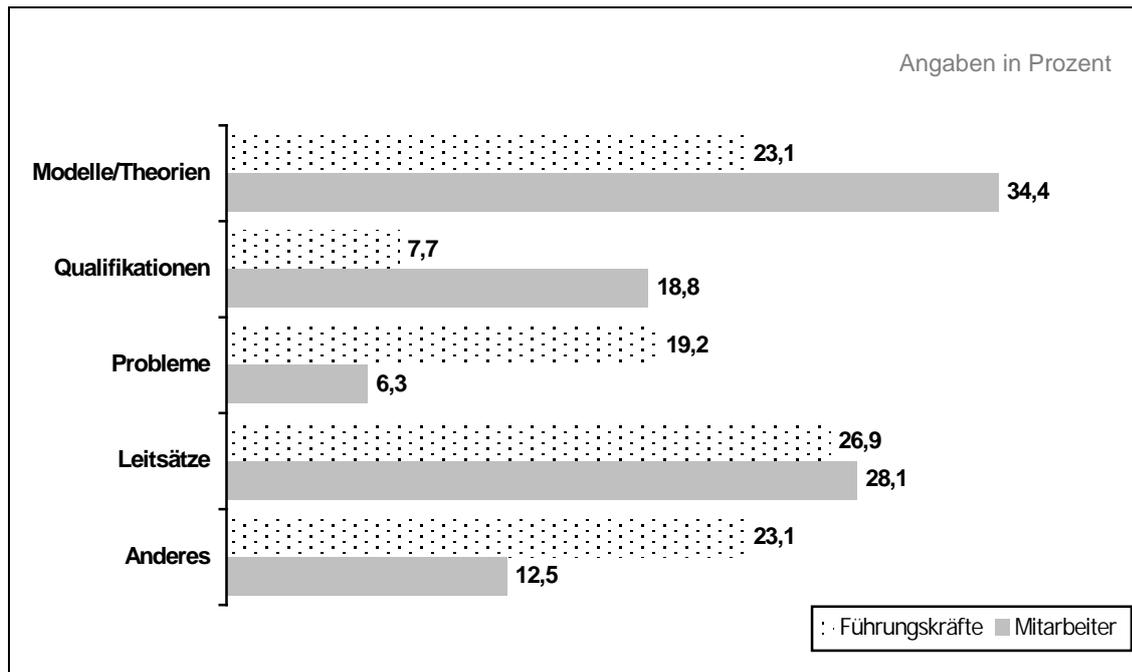
Im folgenden werden die Ergebnisse der Inhaltsanalyse, gegliedert nach den Einzelhypothesen, detailliert dargestellt.⁶²²

Themenzentrierter Wissenshintergrund (Hypothese a):

Unter allen Codierungen bei den Führungskräften nehmen Äußerungen und Indikatoren zum Aspekt Vor- und Hintergrundwissen über Führung und Führungsleitsätze einen Anteil von 12,7 % ein. Seitens der Mitarbeiter wird hingegen lediglich ein entsprechender Anteil von 6,9 % erreicht. Somit ist nahezu eine doppelt so starke Präsenz solchen Wissens beim Führungskräfte-Team zu konstatieren. Die Aussage der Hypothese a kann hiermit empirisch deutlich gestützt werden.

Betrachtet man differenzierter aus der Binnenperspektive die Gewichtungen einzelner Bestandteile des Hintergrundwissens pro Erhebungsgruppe, so zeigen sich interessante Unterschiede (vgl. Abb. 4.1.3.1.1). Erweiterte Informationen zu Führungsmodellen, -theorien und -stilen finden sich in stärkerem Maße bei den Mitarbeitern. Auf der anderen Seite sind vertiefende Thematisierungen (praktischer) Führungsprobleme viel bedeutsamer bei den Führungskräften, die sich in der Alltagspraxis offenbar häufig auch reflexiv mit solchen Fragen auseinandersetzen. Hinsichtlich des unmittelbaren Projektgegenstandes (Führungsleitsätze) stellt sich die Präsenz vertiefenden Wissens allerdings zwischen beiden Erhebungsgruppen gleichgewichtig dar.

⁶²² Eine Auswahl an Codierungsbeispielen zu wichtigen Kategorien und damit zu theoretischen Konstrukten findet sich im Anhang der Arbeit.



Basis: Codierungen zu Vor- und Hintergrundwissen über Führung/Führungsleitsätze (84)

Abb. 4.1.3.1.1: Hypothese a – Themenzentrierter Wissenshintergrund

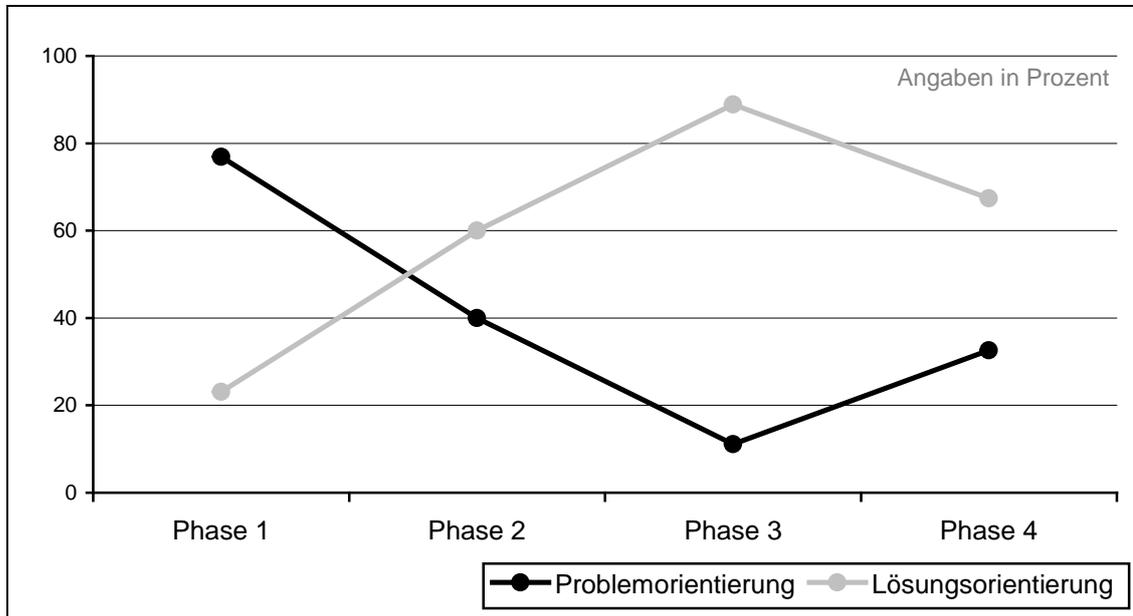
Herangehensweise an Aufgaben und Anforderungen (Hypothese b):

Die folgende Hypothese besagt, dass es während des Erarbeitungsprozesses der Führungsleitsätze bei den Mitgliedern beider Projektteams zu einer Entwicklung von Problemorientierung hin zu Lösungsorientierung kommt. Zur Überprüfung dieser Hypothese wird zunächst ein Phasenmodell des Projektverlaufs gebildet, das auch bei einem Teil der weiteren Hypothesen verwendet wird. Dieses Phasenmodell wird dabei an den wichtigen Meilensteinen des Projektverlaufes ausgerichtet, nämlich an Projekttagen und Workshops.

- **Phase 1:** Zeitraum vom Start bis einschließlich Projekttag 1
- **Phase 2:** Zeitraum nach Projekttag 1 bis einschließlich Projekttag 2
- **Phase 3:** Zeitraum nach Projekttag 2 bis einschließlich Workshop I
- **Phase 4:** Zeitraum nach Workshop I bis einschließlich Workshop III

Aus Abb. 4.1.3.1.2 wird deutlich, dass die o.g. Hypothese aufgrund der empirischen Ergebnisse gestärkt werden kann – allerdings nur bis einschließlich Phase 3. So nimmt die Lösungsorientierung bei den Projektteilnehmern hinsichtlich der Bewältigung von Aufgaben, Anforderungen und Problemen kontinuierlich zu, während sie sich jedoch

gegen Ende des Projektes (Phase 4) wieder reduziert. Problemorientierungen gewinnen hier wieder an Boden.

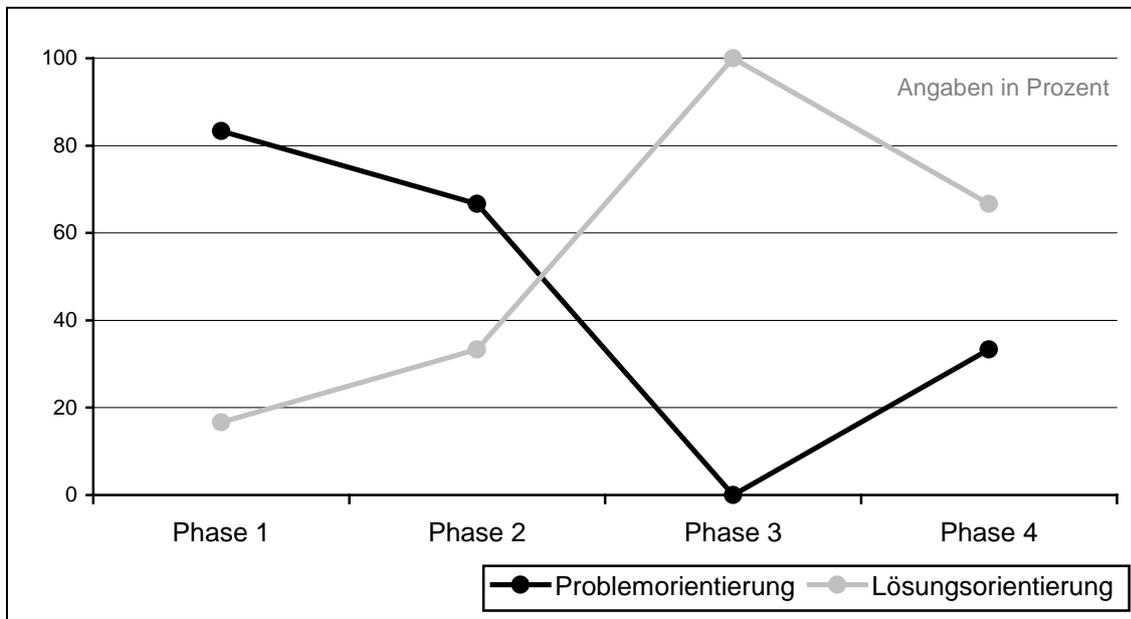


Basis: Kategoriebezogene Codierungen insgesamt (107)

Abb. 4.1.3.1.2: Hypothese b – Herangehensweise an Aufgaben / Anforderungen

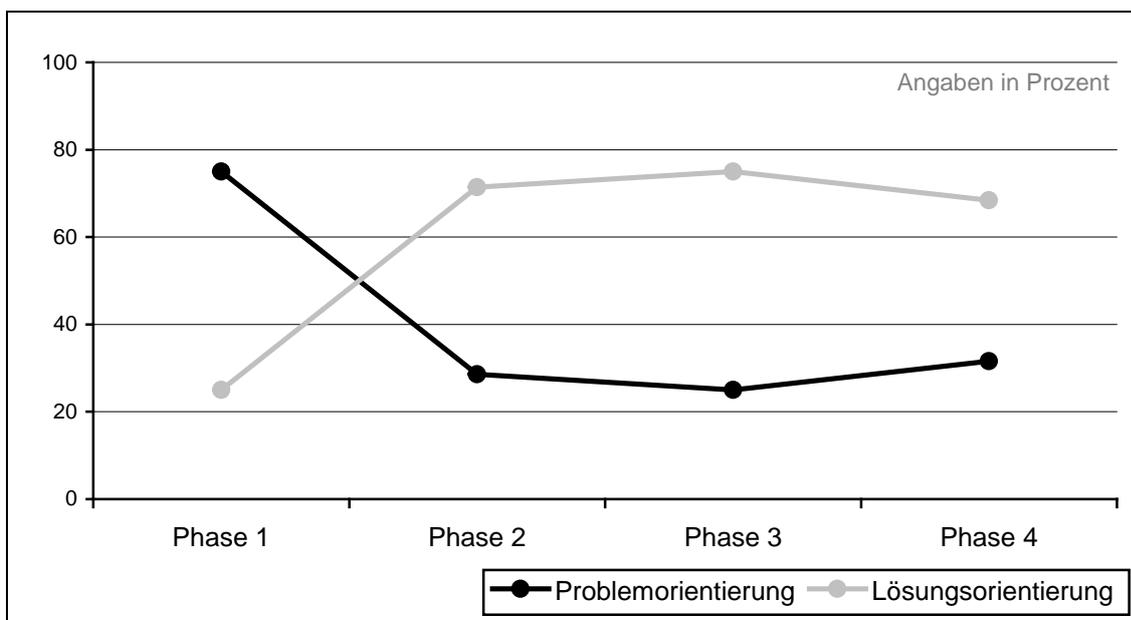
Für dieses Abbrechen einer zuvor kontinuierlichen Entwicklung lässt sich eine eindeutige Ursache isolieren, die aus dem bereits angedeuteten doch massiven projektexternen Einflussfaktor besteht, welcher wiederum auch viele folgende Untersuchungsaspekte klar tangiert. Als Auftraggeber des Projektes fungierte die Geschäftsleitung. Während Phase 4 nun ist es zur Ablösung dieser Geschäftsleitung und zur Installation einer neuen gekommen. Resultieren hieraus für die Projektteilnehmer bereits generell Unsicherheiten, so sind diese durch teilweise starke projektkritische Signale der neuen Unternehmensleitung noch intensiviert worden. Insbesondere bei den Führungskräften, aber auch bei den Mitarbeitern im Projekt geht die erneut ansteigende Problemorientierung wesentlich auf Problematisierungen der skizzierten neuen Situation – also nicht auf projektinterne Einflüsse – zurück. Im Verein mit weiteren Erkenntnissen aus der Analyse spricht einiges dafür, dass bei einem Ausbleiben dieses externen Faktors die zuvor klare Entwicklungstendenz zumindest hätte gehalten werden können. Dieser Faktor wirkt sich allerdings nicht nur in beschriebener Richtung aus, denn Lösungsorientierungen in

Phase 4 beziehen sich auch auf ein aktives und konstruktives Umgehen mit der neuen Situation. Dies kann als Unterstützungselement für eine im Projektverlauf angestiegene Identifikation der Teilnehmer mit dem Projekt (vgl. Hypothese k) gewertet werden.



Basis: Kategoriebezogene Codierungen bei Führungskräften (46)

Abb. 4.1.3.1.3: Hypothese b – Herangehensweise bei Führungskräften



Basis: Kategoriebezogene Codierungen bei Mitarbeitern (61)

Abb. 4.1.3.1.4: Hypothese b – Herangehensweise bei Mitarbeitern

Aus der differenzierten Untersuchung nach den beiden Erhebungsgruppen (vgl. die Abbildungen 4.1.3.1.3 und 4.1.3.1.4) wird noch einmal deutlich, dass sich Verluste bei der Lösungsorientierung gegen Ende des Projektes vor allem in der Gruppe der Führungskräfte realisiert haben. In deutlich stärkerem Maße als im Mitarbeiterteam kommt es während der letzten Projektphase zu einem Ansteigen von Problematisierungen – insbesondere bezogen auf die geschilderte externe Entwicklung.

Empathie zwischen den Projektteams (Hypothese c):

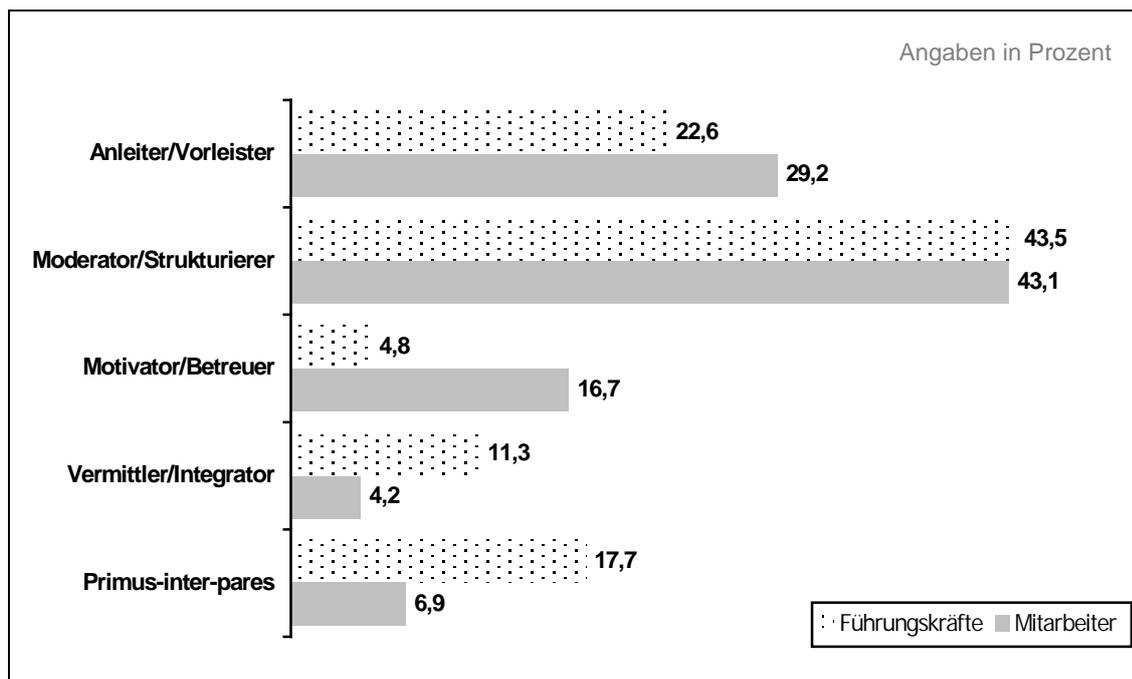
Hypothese c besagt, dass sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte auf die jeweils andere Gruppe gerichtetes Empathieverhalten aufweisen. Die Empathiekategorie konnte bei der Analyse des Untersuchungsmaterials quantitativ vergleichsweise wenig codiert werden. Das Ausmaß an manifestierter, mit diesem Instrument messbarer Empathie ist also als insgesamt nicht hoch zu beschreiben. Dennoch kommt es bei den Erhebungsgruppen zu erkennbarer Empathie, und überprüft werden soll, ob zwischen den Gruppen ein spürbarer Unterschied besteht. Die sich auf Mitarbeiter richtende Empathie der Führungskräfte nimmt unter allen Codierungen der Gruppe einen Anteil von 6,1 % ein. Die sich auf Führungskräfte richtende Empathie der Mitarbeiter kommt hingegen auf einen entsprechenden Anteil von 4,3 %.

Die Hypothese kann insoweit gestützt werden, dass auf beiden Seiten Empathieverhalten zu konstatieren ist. Es wird jedoch auch erkennbar, dass die Führungskräfteempathie im Vergleich zur Mitarbeiterempathie ausgeprägter ist. Ein besonderes Charakteristikum des Fallunternehmens – nämlich Teamgeist, hier in der Ausprägung der Orientierung an der jeweils anderen Gruppe – manifestiert sich wahrscheinlich in besonderer Weise in der Perspektive der Führungskräfte. Zusätzlich kann unter dem Aspekt des Prozessverlaufs (Basis: jeweilige Anteile an Kategoriecodierungen pro Gruppe) festgehalten werden, dass bereits beim Projektstart (Kick-Off) die Führungskräfte-Empathie spürbar stärker ist (36 % gegenüber 10 %). Und auch bei den gemeinsamen Workshops ist dies, wenngleich in etwas abgeschwächter Form, der Fall (32 % gegenüber 20 %).

Realisierung von Betreuerrollen (Hypothese d):

Mitarbeiter und Führungskräfte unterscheiden sich in ihren Ansprüchen an die Rollen des Betreuungsteams, so Hypothese d. Diese Ansprüche werden im vorliegenden Rahmen durch Erfassung der Realisierung von Betreuerrollen operationalisiert und messbar. Die verschiedenen Rollen sind u.a. aus den empiriegeleiteten Vorbereitungen der Inhaltsanalyse (vgl. oben) als Kategorien in das Kategoriensystem eingebracht worden.

Die Analyseergebnisse führen zu einer Stützung der o.g. Hypothese. Tatsächlich erfahren die verschiedenen Rollen des Betreuungsteams je nach Projektgruppe unterschiedliche Ausprägungen, wie Abb. 4.1.3.1.5 verdeutlicht. Hiervon gibt es lediglich eine Ausnahme: Die Funktion ‚Moderator / Strukturierer‘ ist bei beiden Erhebungsgruppen von nahezu identisch hoher Bedeutung.



Basis: Codierungen zu Betreuerrollen (134)

Abb. 4.1.3.1.5: Hypothese 4 – Betreuerrollen

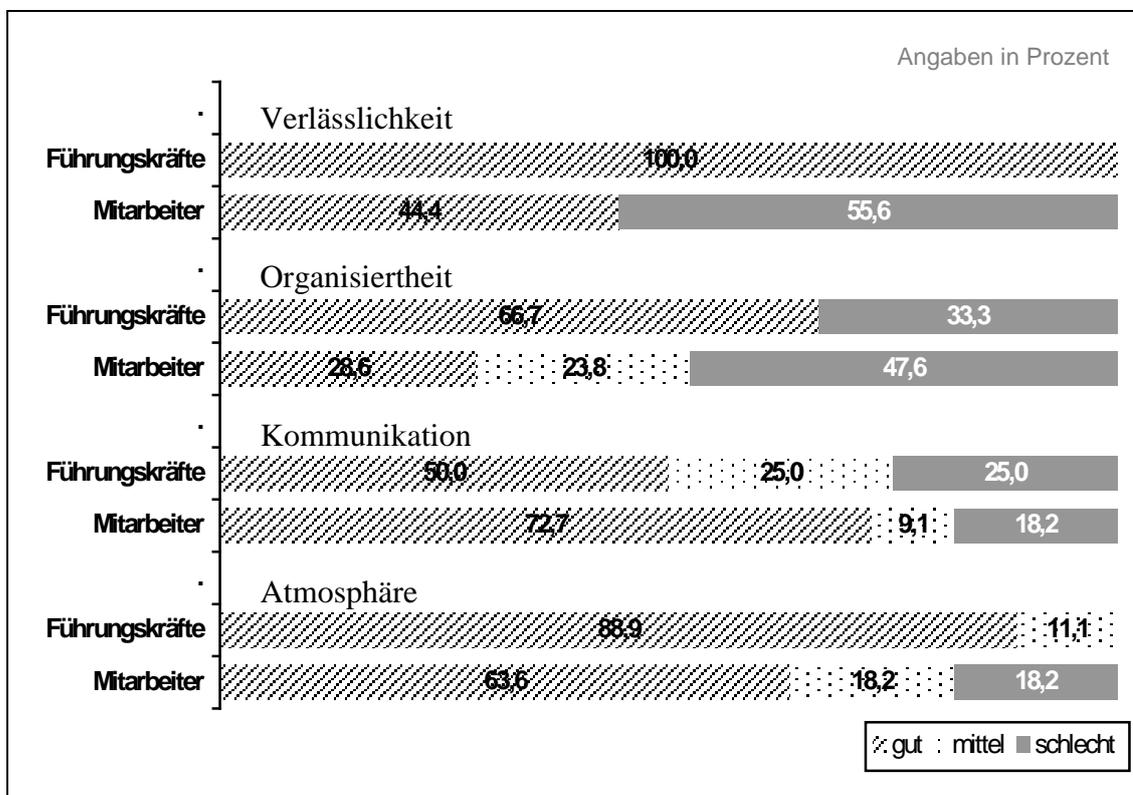
Realisierungen der Rollen ‚Anleiter / Vorleiter‘ und ‚Motivator / Betreuer‘ finden sich in teils weitaus stärkerem Maße bei der Betreuung der Mitarbeitergruppe. Inhaltlich, methodisch und auch motivational ist dem Betreuungsteam hier ein vergleichsweise hoher Unterstützungsaufwand zugefallen.

Auf der anderen Seite sticht mit Blick auf das Führungskräfte-Team die im Vergleich zu den Mitarbeitern recht häufig vorkommende Rolle ‚Primus inter pares‘ hervor. Anleitende und motivierende Funktionen treten hier stärker in den Hintergrund, und die Betreuungspersonen bringen sich öfter eher ‚auf Augenhöhe‘ als Teilnehmer von Diskussion und Aktion ein.

Zusammenarbeit in der Einzelgruppe (Hypothese e):

Laut Hypothese e unterscheiden sich Führungskräfte und Mitarbeiter hinsichtlich der Art der Zusammenarbeit in der Gruppe. Zur Operationalisierung der Hypothesenprüfung sind vier verschiedene Kategorien gebildet worden, die wiederum jeweils mehrere Ausprägungen annehmen können:

- Verlässlichkeit
- Organisiertheit
- Kommunikation
- Atmosphäre



Basis: Codierungen zu Teamwork in der Einzelgruppe (83)

Abb. 4.1.3.1.6: Hypothese e – Zusammenarbeit in der Einzelgruppe

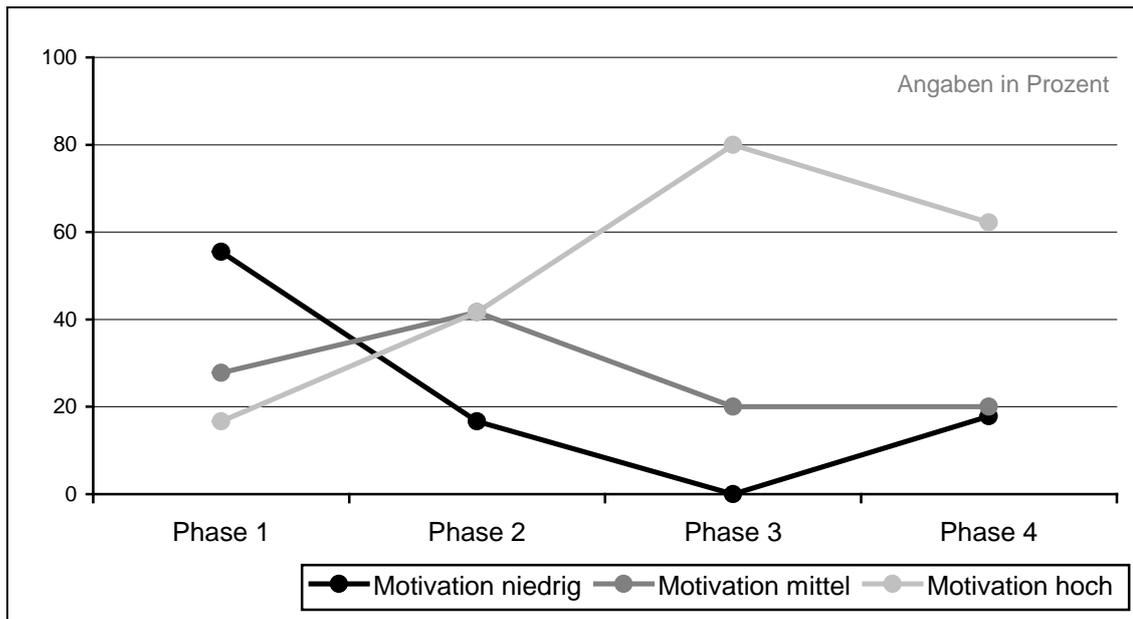
Abb. 4.1.3.1.6 zeigt, dass auch in diesem Fall die aufgestellte Hypothese bekräftigt werden kann. Im Unterschied zur Führungskräftegruppe finden sich bei den Mitarbeitern hinsichtlich der Items Verlässlichkeit und Organisiertheit in der Zusammenarbeit doch erhebliche Anteile negativer Codierungen. In beiden Projektteams überwiegt zwar eine positive Arbeitsatmosphäre, jedoch ist diese bei den Führungskräften noch deutlich stärker ausgeprägt. Auf der anderen Seite zeigen sich hinsichtlich der Kommunikation in der Kooperation doch spürbare Vorteile im Mitarbeiterteam.

Eine Prüfung der **Hypothese f** (positive Korrelation zwischen höherer Einschätzung der Kooperationsqualität und Gruppenzusammenführung) lässt sich aufgrund zu geringer Codierungsmengen bei einer Phasenanalyse nicht solide durchführen.

Motivation und Engagement (Hypothese g):

Hypothese g besagt, dass Motivation und Engagement aller Projektteilnehmer während des Prozesses der Erarbeitung der Führungsleitsätze kontinuierlich ansteigen. Betrachtet man zunächst wiederum das Gesamtbild, so wird aus Abb. 4.1.3.1.7 deutlich, dass die o.g. Hypothese aufgrund der empirischen Ergebnisse gestärkt werden kann – allerdings erneut nur bis einschließlich Phase 3, die mit dem ersten gemeinsamen Workshop I, an dem auch die Geschäftsführung teilnahm, endete. Bei den Projektteilnehmern nehmen hohe Motivation und hohes Engagement zu (zwischen Phase 2 und Phase 3 sogar stärker als zuvor), während es jedoch gegen Ende des Projektes (Phase 4) wieder zur Reduzierung kommt. Parallel hierzu nimmt eine geringe Ausprägung von Motivation und Engagement während der ersten drei Phasen ab, um danach erneut zu steigen.

Wie im Rahmen der Untersuchung von Hypothese b bereits dargestellt, wird auch bei dieser Hypothese der beschriebene externe Einflussfaktor (Wechsel der Geschäftsführung) wirksam. Fast der gesamte ‚negative Motivationsschub‘ der Phase 4 geht auf diesen Faktor zurück.

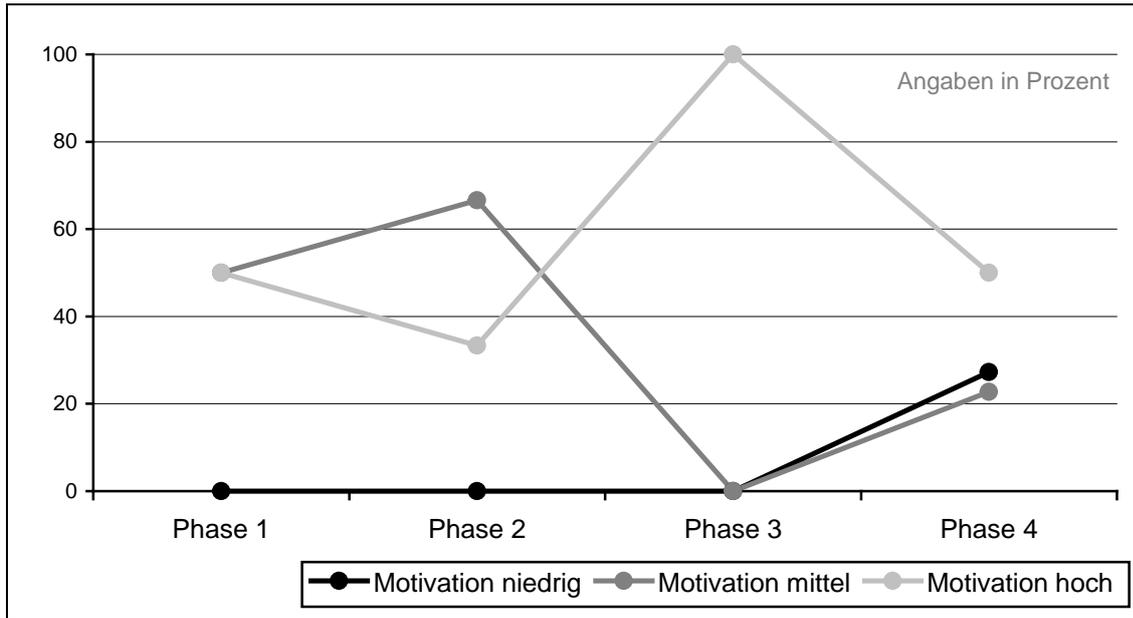


Basis: Kategoriebezogene Codierungen insgesamt (85)

Abb. 4.1.3.1.7: Hypothese g – Motivation und Engagement

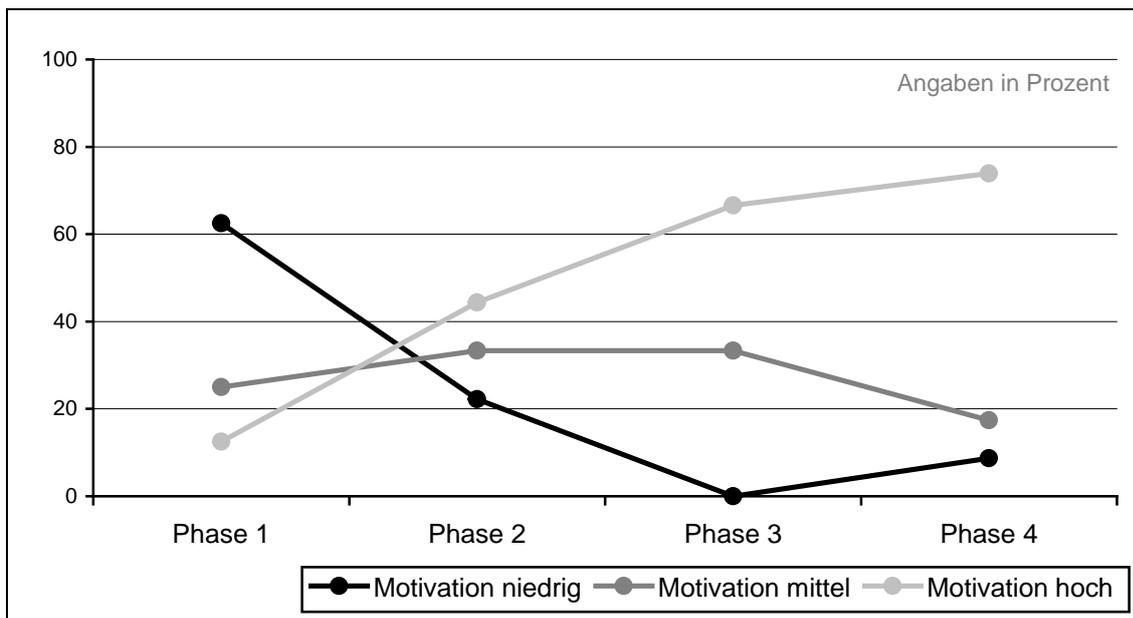
Höchst interessant ist die differenzierte Untersuchung der Erhebungsgruppen. Beim Führungskräfte-Team bricht eine optimale Ausprägung von hoher Motivation und hohem Engagement der Phase 3 danach dramatisch ein (vgl. die folgenden Abbildungen), und eine zuvor überhaupt nicht spürbare geringe Motivation steigt an, in Phase 4 fast in gleichem Ausmaß wie die nur mittlere Motivation. Anders jedoch beim Mitarbeiter-Team: Bis zur Phase 3 ist eine kontinuierliche Positiventwicklung zu konstatieren, aber auch in Phase 4 konsolidieren sich hohe Motivation und hohes Engagement; die niedrige Motivation steigt nur gering an.

Im Lichte dieser differenzierten Erkenntnisse muss die o.g. Aussage widerrufen werden: Die Hypothese eines allgemeinen Anstiegs von Motivation und Engagement wird letztlich geschwächt, selbst und gerade wenn Sondereinflüsse beachtet werden.



Basis: Kategoriebezogene Codierungen bei Führungskräften (31)

Abb. 4.1.3.1.8: Hypothese g – Motivation und Engagement bei den Führungskräften



Basis: Kategoriebezogene Codierungen bei Mitarbeitern (54)

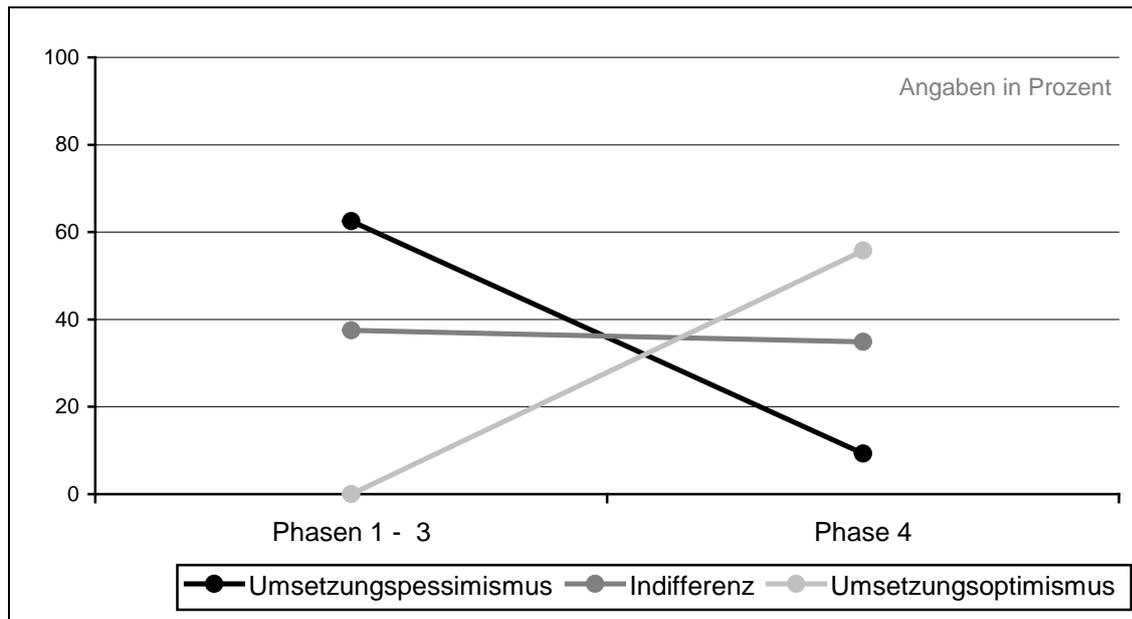
Abb. 4.1.3.1.9: Hypothese g – Motivation und Engagement bei den Mitarbeitern

Einstellung zur Umsetzung der Führungsleitsätze (Hypothese h):

Die Aussage der Hypothese h: Im Laufe der Entwicklungsphase der Leitsätze verändern sich die Einstellungen der Mitarbeiter und Führungskräfte derart, dass der Glaube an die Umsetzung der Leitsätze zunimmt.

Zur Codierungsquantität ist zunächst anzumerken, dass Äußerungen und Indikatoren hinsichtlich Einstellungen zur Umsetzung der Leitsätze während der ersten drei Projektphasen nur in geringem Maße auffindbar sind. Zwar ist zu Projektbeginn eine entsprechende Abfrage durchgeführt worden, danach scheint jedoch die intensive Arbeit an den Leitsätzen selbst Umsetzungsthematisierungen in den Hintergrund gedrängt zu haben. Erst gegen Projektende, während Phase 4 also, vermehren sich solche Thematisierungen, natürlich wohl auch, da zu diesem Zeitpunkt die Implementierung näher rückt, aber auch wiederum des externen Einflussfaktors ‚Führungswechsel‘ wegen, der diese Frage virulent werden lässt.

Aus genannten Gründen verbietet sich im folgenden eine Differenzierung nach den Erhebungsgruppen. Um darüber hinaus überhaupt einen Minimalverlauf abbilden zu können, werden die ersten drei Projektphasen zusammen gefasst. Die Ergebnisse, dargestellt in Abb. 4.1.3.1.10, führen insgesamt zu einer Stützung der o.g. Hypothese. Bis zum Projektende steigt der Umsetzungsoptimismus deutlich an, der Umsetzungspessimismus fällt in etwa gleichem Maße, während sich eine indifferente Haltung konstant durch den Projektverlauf zieht. Im Unterschied zu einigen weiteren Untersuchungsaspekten kommt es in der durch externe kritische Einflüsse zu kennzeichnenden Phase 4 nicht zu einem Bruch der Positiventwicklung hinsichtlich des Glaubens an die Umsetzung der Leitsätze.



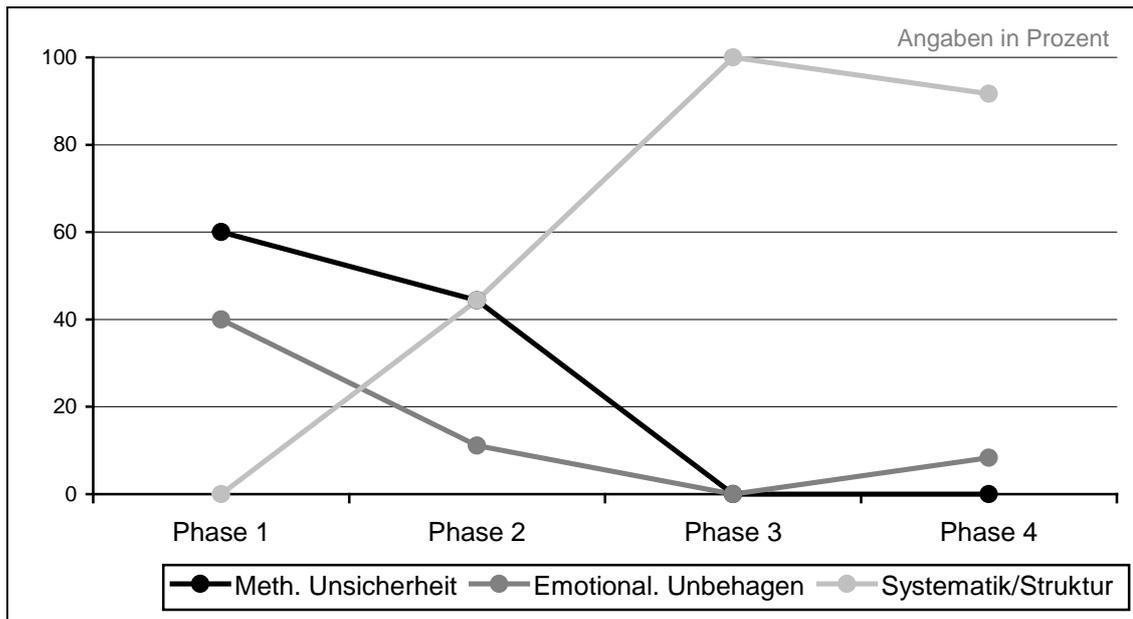
Basis: Kategoriebezogene Codierungen insgesamt (51)

Abb. 4.1.3.1.10: Hypothese h – Haltung zur Umsetzung

Arbeiten im Projekt (Hypothesen i und j):

Die speziell auf die Mitarbeiter ausgerichtete Hypothese i besteht aus der Annahme, dass die Mitarbeitergruppe während der Anfangsphase des Erarbeitungsprozesses durch (methodische) Unsicherheit und emotionales Unbehagen geprägt ist. Zusätzlich geht Hypothese j davon aus, dass die Mitarbeiter aber im Laufe des Prozesses Lernfortschritte im Sinne eines systematischeren und strukturierteren Vorgehens machen.

Die Ergebnisse, verdeutlicht in Abb. 4.1.3.1.11, stützen Hypothese i deutlich. So lassen sich in Phase 1 jeweils vergleichsweise starke Anteile an emotionalem Unbehagen und auch an methodischer Unsicherheit feststellen, wobei letztere mit 60 % der kategorienbezogenen Phasencodierungen besonders ausgeprägt ist. Die Bedeutung dieser beiden Aspekte der gruppenorientierten Projektarbeit nimmt dann – in unterschiedlichem Phasenausmaß – bis Phase 3 vollends ab. Nur emotionales Unbehagen steigt in der folgenden Phase noch einmal leicht an, erkennbar hervor gerufen durch den bereits beschriebenen externen Einfluss. Auch durch diesen Prozessverlauf wird die o.g. Hypothese weiter gestärkt.



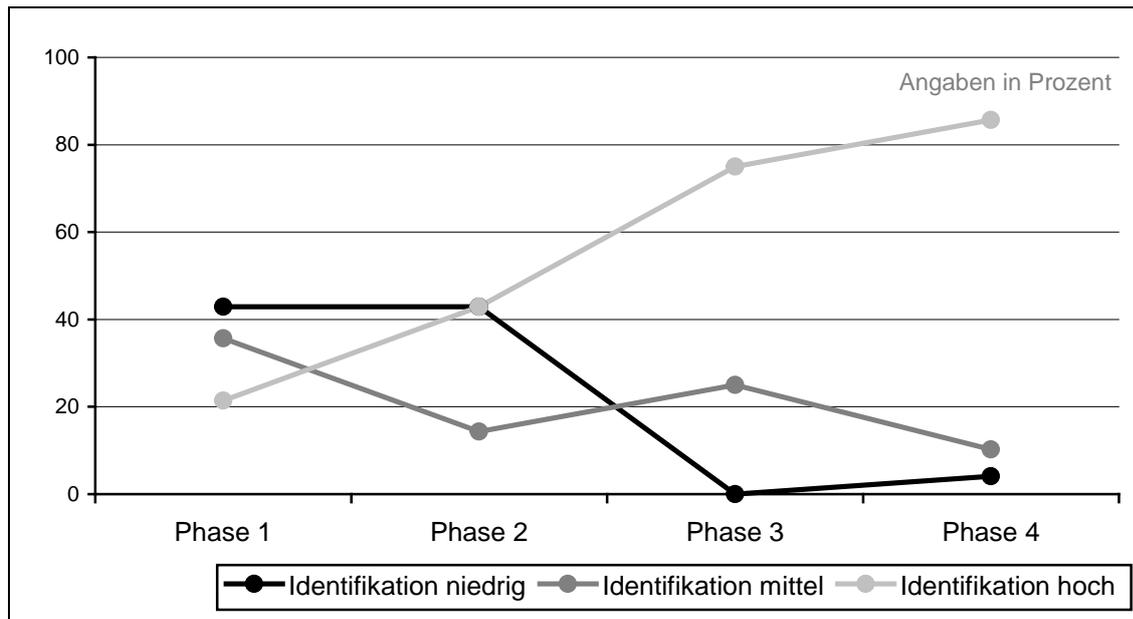
Basis: Kategoriebezogene Codierungen insgesamt (51)

Abb. 4.1.3.1.11: Hypothesen i und j – Arbeiten im Projekt (Mitarbeiterteam)

Ebenso kann Hypothese j weitgehend gestützt werden. Im Mitarbeiterteam setzen sich im Projektverlauf Systematik und Strukturiertheit des Vorgehens kontinuierlich durch. Das konstatierbare leichte Abflachen in Phase 4 ist dabei nicht von gravierender Bedeutung.

Identifikation mit dem Projekt (Hypothese k):

Gemäß Hypothese k wird angenommen, dass sich bei beiden Erhebungsgruppen die Identifikation mit dem Projekt während des Erarbeitungsprozesses verstärkt. Der Blick richtet sich zunächst wieder auf alle Projektteilnehmer (vgl. Abb. 4.1.3.1.12). Aus den empirischen Ergebnissen kann eindeutig eine Bestätigung der Hypothese abgeleitet werden. So steigen die Anteile hoher Identifikation während des gesamten Projektverlaufs, und auch die ‚kritische‘ Phase 4 ist hierin eingeschlossen. Zwar flacht diese Entwicklung hier etwas ab, aber dennoch führen die kritischen externen Einflüsse nicht zu einer Reduzierung hoher Identifikation. Es finden sich sogar Hinweise darauf, dass gerade angesichts der neuen Herausforderungen dieser Phase die Identifikation mit dem Projekt noch gestärkt worden ist.

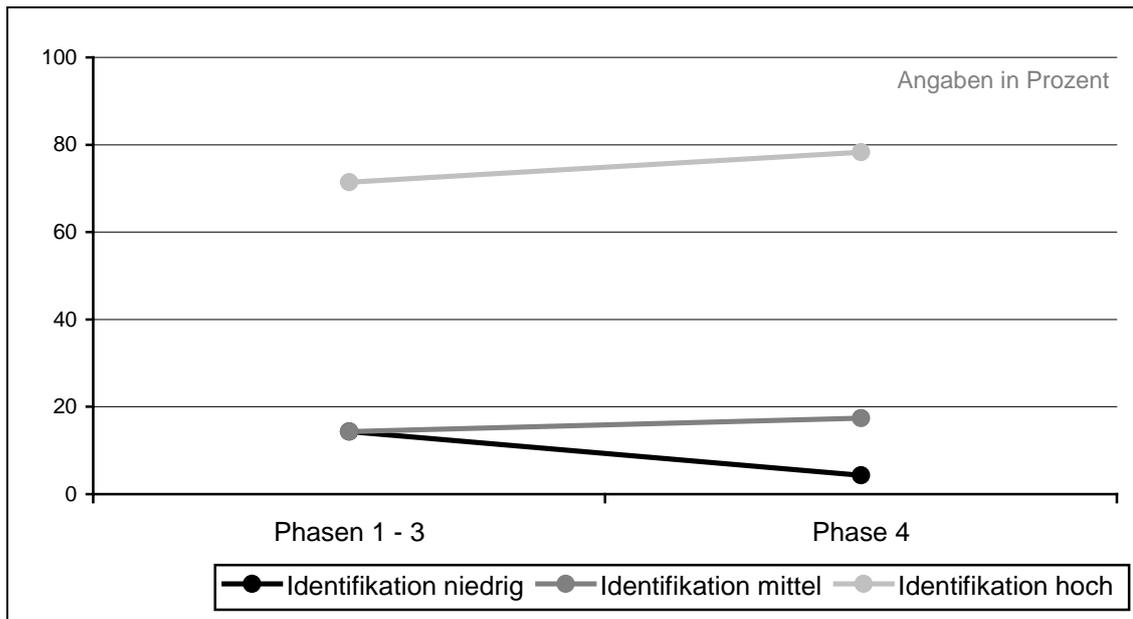


Basis: Kategoriebezogene Codierungen insgesamt (74)

Abb. 4.1.3.1.12: Hypothese k – Identifikation

Entsprechend der geschilderten Entwicklung reduziert sich eine anfänglich recht deutliche geringe Identifikation mit dem Projekt im Prozessverlauf nahezu vollständig.

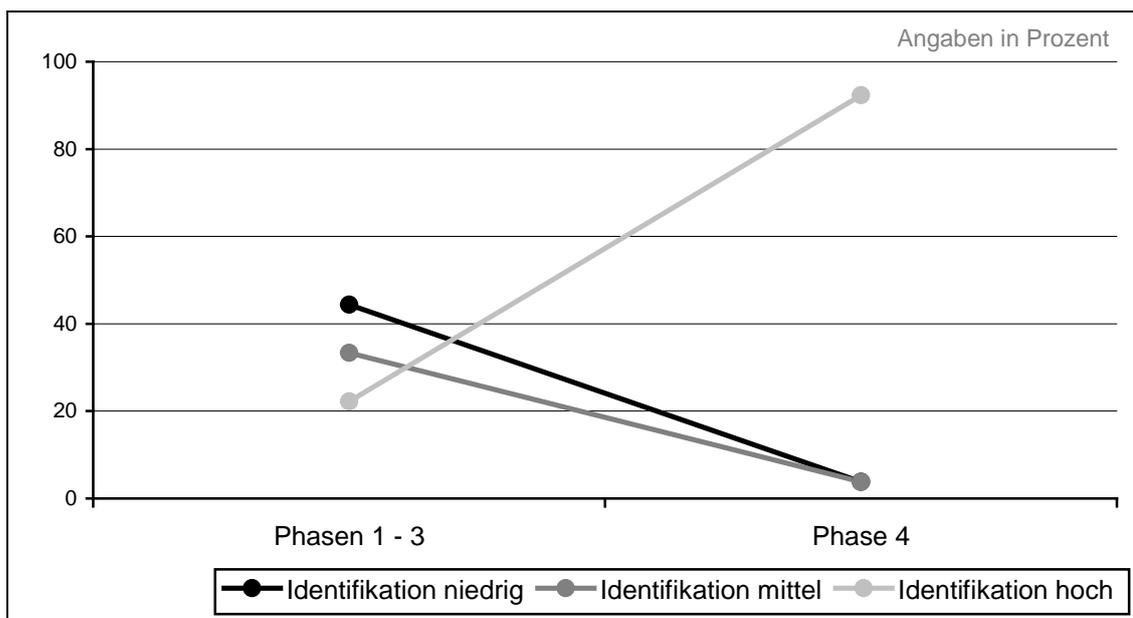
Bei diesem Untersuchungsaspekt ist es besonders wichtig, nach den Erhebungsgruppen zu differenzieren, wie die folgenden beiden Abbildungen verdeutlichen. Aufgrund zu geringer Codierungsmengen müssen zur Abbildung eines Verlaufs wiederum die ersten drei Projektphasen zusammen gefasst werden. So wird deutlich, dass sich bei den Führungskräften interessanterweise relativ wenig Veränderung zeigt. Hohe Identifikation steigt hier zwar im Projektverlauf an, die Steigerung ist jedoch aufgrund des bereits hohen Ausgangsniveaus recht verhalten. Während die Anteile einer mittleren Identifikation im wesentlichen konstant bleiben, fällt eine niedrige Identifikation analog zur geschilderten Entwicklung ab.



Basis: Kategoriebezogene Codierungen bei Führungskräften (30)

Abb. 4.1.3.1.13: Hypothese k – Identifikation bei Führungskräften

Ein anderes Bild ergibt sich jedoch für das Mitarbeiterteam. Hier realisiert sich im Projektverlauf ein sehr starker Zuwachs an hoher Identifikation, ausgehend von einem anfänglich allerdings recht geringen Niveau. Wie bei den Führungskräften tendiert eine niedrige Identifikation in Phase 4 gegen Null, jedoch fällt sie im Projektverlauf – von einem hohen Ausgangsniveau kommend – viel stärker ab.



Basis: Kategoriebezogene Codierungen bei Mitarbeitern (44)

Abb. 4.1.3.1.14: Hypothese k – Identifikation bei Mitarbeitern

Insgesamt ergibt sich die Erkenntnis, dass beide Erhebungsgruppen während des Projektverlaufs eine Identifikationssteigerung zu verzeichnen haben. Es zeigt sich aber zugleich, dass diese im Mitarbeiterteam deutlich stärker ausfällt als im Führungskräfte-Team, im Gesamtniveau aber etwas niedriger bleibt.

Persönlicher Nutzen durch das Projekt (Hypothese I):

Hypothese I besagt, dass die Teilnahme an dem Projekt den Beteiligten auch einen persönlichen Nutzen im Sinne von Lernfortschritten bzw. Personalentwicklung vermittelt. Ähnlich wie beim Aspekt Empathie (vgl. Hypothese c) konnte die Nutzenkategorie bei der Analyse des Untersuchungsmaterials quantitativ vergleichsweise wenig codiert werden. Das Ausmaß manifestierten individuellen Nutzens, das sich mit diesem Instrument ermitteln lässt, ist demnach als insgesamt nicht hoch zu beschreiben. Dieses Resultat läuft eher auf eine Schwächung der Hypothese hinaus.

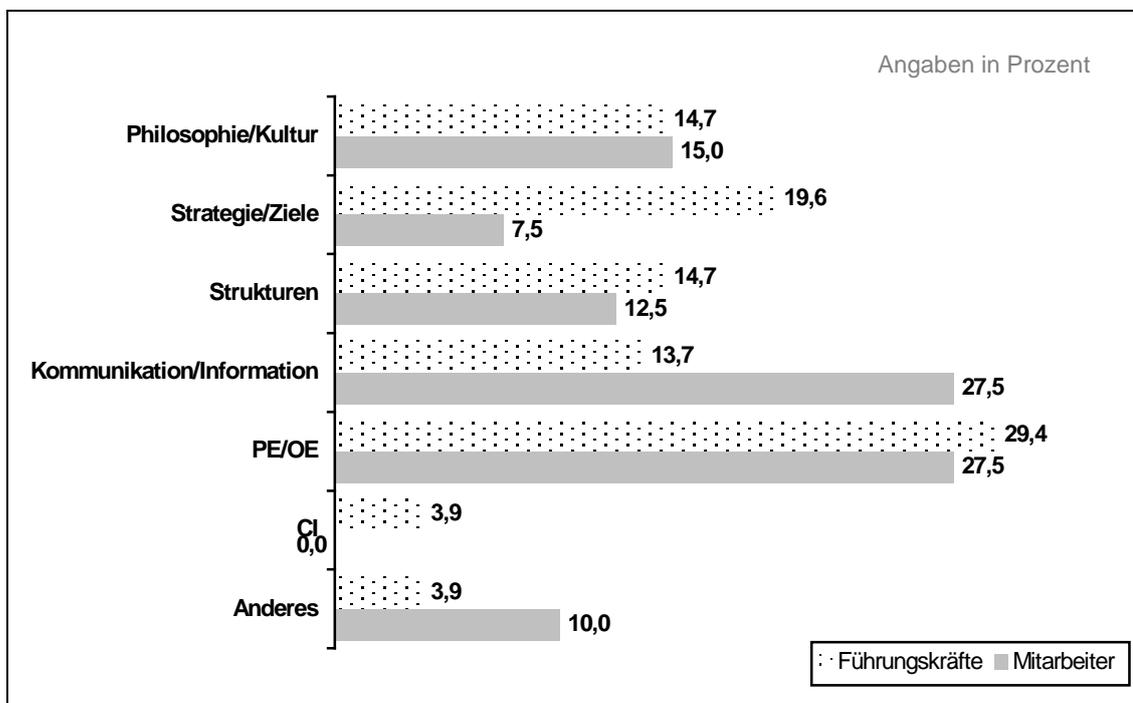
Dennoch soll auch hier geprüft werden, ob zwischen den Gruppen ein spürbarer Unterschied besteht. Die Äußerungen und Indikatoren für einen persönlichen Nutzen bei den Führungskräften nehmen unter allen Codierungen der Gruppe einen Anteil von 2,2 % ein. Der entsprechende Anteil bei den Mitarbeitern liegt bei 2,4 %. Demnach ergibt sich – auf einem insgesamt niedrigen Niveau der Nutzenscodierungen – kein gravierender Unterschied zwischen den Erhebungsgruppen. Genannte Einschränkung im Blick behaltend, kann aber dennoch eine durchaus positive Entwicklung im Prozessverlauf beobachtet werden. So steigt die Nutzenthematisierung im Mitarbeiterteam von Projektphase 1 zu Phase 4 immerhin um den Faktor 1,75, während im Führungskräfte-Team sogar ein entsprechender Faktor 8 zu ermitteln ist.

Spektrum der Projektinhalte (Hypothese m):

Im Bezug auf die Gesamtheit aller verschlüsselten Informationseinheiten auf der Basis eines recht umfänglichen und v.a. multithematischen Kategoriensystems nehmen Kategorien für Projektinhalte, die über das Thema Führung hinaus gehen und umfassende Aspekte der gesamten Organisation berühren, einen Anteil von 16,2 % ein. Zunächst ist also generell festzuhalten, dass sich die Diskussionen und Arbeiten des Projektes nicht auf den engen thematischen Korridor der Behandlung von Fragen der Führung und Füh-

rungsleitsätze eingeschränkt haben. Somit führt das erzielte Ergebnis mit einem doch spürbaren Anteil erweiterter Thematisierungen insgesamt zu einer Stärkung der Hypothese m. Interessant ist auch hier wieder eine Differenzierung nach den beteiligten Projektteams. So kann die Hypothese in weitaus stärkerem Maße für die Führungskräfte gestützt werden: Nahezu ein Viertel (24,8 %) aller Codierungen dieser Gruppe entfällt auf Inhalte mit übergreifender Relevanz, während bei den Mitarbeitern lediglich ein entsprechender Anteil von 8,6 % erreicht wird. Vor allem also die Führungskräfte ordnen das Thema Führung häufiger in umfassendere Zusammenhänge des Unternehmens ein, was sicherlich auch mit einer größeren ‚natürlichen Nähe‘ zu solchen Aspekten zu tun haben dürfte.

Die jeweilige Bedeutung einzelner umfassender Aspekte und Themen pro Erhebungsgruppe geht aus Abb. 4.1.3.1.15 hervor. Noch relativ nahe am eigentlichen Projektthema Führung sind die Gebiete Personal- und Organisationsentwicklung. Unter den kategoriebezogenen Codierungen beider Gruppen nehmen Aspekte aus diesen Gebieten beinahe gleichgewichtig die jeweils bedeutendste Rolle ein. Ein ganz ähnliches Gleichgewicht ergibt sich auch bei Thematisierungen hinsichtlich Unternehmensphilosophie, -kultur und -vision.



Basis: Kategoriebezogene Codierungen insgesamt (142)

Abb. 4.1.3.1.15: Hypothese m – Übergreifende Projektinhalte

Hingegen ist ein deutlicher Unterschied für die übergreifende Thematik Unternehmensstrategie / -ziele zu konstatieren: Sie hat im Führungskräfte-Team im Vergleich zu den Mitarbeitern eine stark ausgeweitete Bedeutung. In etwas abgeschwächter Form gilt dies ebenfalls für das Gebiet Unternehmensstrukturen.

Andererseits sind Aspekte der Kommunikations- und Informationskultur im Unternehmen im Mitarbeiter-Team etwa doppelt so stark präsent wie im Führungskräfte-Team. Die große Bedeutung solcher Fragen für die Mitarbeiter wird im übrigen auch durch Ergebnisse der im Rahmen des Projektes durchgeführten Mitarbeiterbefragung gestützt.

4.1.3.2 Diskussion und Interpretation

Die Probleme im Zusammenhang mit Führung werden von den Mitarbeitern und Führungskräften aus der Praxis heraus sehr gut und zutreffend beschrieben, aber es fehlen Lösungsideen; insofern scheint das praktische Wissen zum Thema Führung zwar nah am wissenschaftlichen Verständnis des Führungsphänomens, liegt aber sehr unstrukturiert vor und ist nur durch gezielte und gesteuerte Nachfragen abrufbar. Im Umkehrschluss ließe sich ableiten, dass die wissenschaftlichen Darlegungen des Führungsphänomens der Praxis durchaus gerecht zu werden scheinen. Vorherrschend ist allerdings eine diffuse Unzufriedenheit mit der Führungssituation im Unternehmen, die offenbar nicht so leicht expliziert werden kann. Hier leistet der Projektprozess Orientierung und Strukturierung.

Die methodische Unsicherheit und das emotionale Unbehagen, das insbesondere die Mitarbeiter zu Beginn des Projektes kennzeichnet, könnte darauf zurückzuführen sein, dass sie sich für das Thema Führung nicht zuständig fühlen, sondern sich nur in einer Rolle als Kritiker der Führung sehen. Führungskräfte hingegen fühlen sich für dieses Thema eher zuständig, sind daher nicht so unsicher in dem Prozess. Das Verständnis, dass Führung einen dialogischen Prozess darstellt, zu dem Mitarbeiter genauso wie Führungskräfte einen unverzichtbaren aktiven Beitrag zu leisten haben, muss bei Mitarbeitern erst entwickelt werden; so lernen sie im Laufe des Prozesses, Führung selbst aktiv mitzugestalten. Gleichzeitig lernen Führungskräfte, Mitarbeiter in den Prozess der Führung gestaltend einzubeziehen. Dabei ist interessant, dass die Rollen der Betreuer, die in den beiden Teams jeweils unterschiedlich ausfallen, damit korrespondieren. Während die Mitarbeiter ausgeprägte Unterstützung, und zwar eher in Gestalt von Anleitern und Motivatoren, nachfragen und in Anspruch nehmen, tritt bei den Führungskräften der

Wunsch nach Diskussionspartnern auf gleicher Augenhöhe stärker in den Vordergrund. Zumindest in den frühen Phasen des Projektes könnte man also festhalten, dass die Betreuer in gewisser Weise die Rolle der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern einnehmen, was eindrücklich deren Wunsch nach Führung demonstriert. Die ‚Primus inter pares‘-Rolle der Betreuer gegenüber den Führungskräften wiederum ist Ausdruck des von diesen in gewohnter Weise gelebten Laisser-faire-Stils, der eher durch Kooperation gekennzeichnet ist als durch die Übernahme der Steuerung des Prozesses.

Die Identifikation des Teamgeistes, der in der Verlagsgruppe ein besonderes Charakteristikum darstellt und ebenfalls hoch mit dem wahrgenommenen Laisser-faire-Führungsstil korreliert, ist vor diesem Hintergrund differenziert zu beurteilen. Einerseits ist er Ausdruck eines besonderen Empathieverhaltens und kooperativen Stils der Mitarbeiter und vor allem auch der Führungskräfte des Unternehmens; andererseits lässt er sich aber auch als eine Art Führungsverweigerung seitens der Führungskräfte interpretieren, was an verschiedenen Stellen deutlich wird. Statt auf den Führungswunsch der Mitarbeiter, der ausdrücklich zu Tage tritt, einzugehen und ihm zu entsprechen, wie es für ein empathisches Verhalten der Führungskräfte Voraussetzung wäre, unterlassen diese ausdrückliche Führung eher. So stellt – wenn man diese Interpretation zuspitzt – die Realisierung des Laisser-faire-Führungsstils eine andere, versteckte und daher schwerer zu erkennende Form von Autorität seitens der Führungskräfte dar, die jedoch vielfach nicht den Bedürfnissen der Mitarbeiter entspricht; dies wird zugleich durch den vordergründig sichtbaren Teamgeist, der ja eigentlich im Sinne der Mitarbeiter zu sein vermutet wird, verdeckt. An dieser Stelle drängt sich daher die kritische Frage auf, ob der sogenannte Laisser-faire-Führungsstil tatsächlich so dialogisch ist, wie er zu sein scheint.

Die Beobachtung, dass die Mitarbeiter anfangs wenig Identifikation mit dem Thema zeigen, lässt die Frage aufkommen, was man unternehmen kann, wenn Mitarbeiter die Möglichkeit, etwas selbständig gestalten zu können, nicht nutzen? Dieses Problem zeigt sich in der Praxis häufig. Versucht man ihm zu begegnen, dann ist entscheidend, dass man den betreffenden Personen gerecht wird, sie nicht überfordert. Als Beispiel mögen hier die teilautonomen Arbeitsgruppen in Skandinavien gelten.⁶²³ Zunächst im mittelständischen Bereich eingeführt, wurden sie dann durch die Versuche bei Saab und Volvo sehr bekannt. Das besondere an diesen Gruppen war, dass sie zum Teil die Vor-

⁶²³ Vgl. Rosenstiel 1994, S. 29.

gesetztenfunktion selbst übernahmen. Sie planten selbst, kontrollierten selbst, sorgten für die Materialbeschaffung und stimmten sich mit den Nachbargruppen ab; teilweise verantworteten sie sogar Personaleinstellungen und -entlassungen. Zu beobachten war, dass die Gruppenmitglieder sich anfangs gegen die Übernahme dieser Rolle sträubten; sie hatten Angst davor, waren irritiert und der Meinung, diese Aufgaben seien Sache des Chefs. Um diese Widerstände aufzubrechen, wurde ein Qualifizierungsprogramm in Form eines Trainings angeboten, das die notwendigen Kompetenzen für die Rolle vermittelte. Darüber hinaus wurde der Einstieg in die neuen Rollen zunächst als widerrufliche Testphase deklariert, was dazu führte, dass – auf spätere Nachfrage hin – schließlich alle Betroffenen die neue Form der Verantwortung beibehalten wollten.

Die Schlussfolgerung aus diesem Beispiel legt nahe, dass eine erste notwendige Bedingung für die Zuweisung von neuen Rollen und Verantwortlichkeiten eine Heranführung Schritt für Schritt ist, die immer wieder auch Erfolgserlebnisse vermittelt; darüber hinaus ist es entscheidend, Unterschiede in den Bedürfnissen und Vorkenntnissen, vor allem aber auch die Arbeitskultur der Betroffenen zu berücksichtigen und auf sie zugeschnittene Vorgehensweisen zu entwickeln. Beide Aspekte sollen mit dem vorliegenden Modell umgesetzt werden, um auf diese Weise die Identifikation und Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter im Hinblick auf den Führungsprozess zu initiieren und zu stärken. Wichtig ist allerdings, die Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeiter im Führungsprozess zu differenzieren und dies den Projektteilnehmern auch klar zu machen. Geht es hier um die Verantwortung im Projektprozess, in dem Mitarbeiter durchaus aufgerufen sind, den Führungsprozess aktiv zu gestalten, so findet diese ihre Grenzen im tatsächlichen Tagesgeschäft, in dem die originären Führungsfunktionen den Führungskräften vorbehalten bleiben müssen; andernfalls würden die Rollen vertauscht und die Mitarbeiter übernehmen die Führung bzw. es gäbe keine eindeutigen Rollenverteilungen mehr.

Der externe Einflussfaktor, der Wechsel der Geschäftsführung während des Projektprozesses, dem beide Teams ausgesetzt sind, wirkt offensichtlich unterschiedlich: bei den Führungskräften führt er zu einem deutlichen Verlust an Motivation und Engagement, bei den Mitarbeitern kommt es sogar zu einer leichten Stärkung hoher Motivation in der Auseinandersetzung mit externen kritischen Einflüssen. Diese Interpretation wird auch dadurch gestützt, dass sich bei der Analyse der Einstellung zur Umsetzung der Füh-

rungsleitsätze (Hypothese h) etwa die Hälfte der Optimismus-Codierungen aus Phase 4 auf die neue Leitungssituation bezieht. Es passiert hier offensichtlich eine konstruktive, zukunftsorientierte Auseinandersetzung mit der neuen Lage; in der und durch die Veränderung wird auch eine Chance des Aufbruchs gesehen, aufgrund als gut empfundener Projektarbeit die Leitsätze letztlich doch erfolgreich zu implementieren. Dieses Resultat spricht einerseits erneut für eine besonders bei den Mitarbeitern intensiver gewordene Identifikation mit dem Projekt, könnte aber auch auf eine größere Naivität zurückzuführen sein, weil sie die Folgen des Führungswechsels nicht einschätzen können. Die Führungskräfte hingegen, die einen engeren Bezug zur Geschäftsleitung haben, beurteilen den Einfluss aller Wahrscheinlichkeit nach realistischer und daher auch kritischer und zurückhaltender.

Dass sich wenig Anhaltspunkte für einen persönlichen Nutzen der Projektarbeit bei den Teilnehmern ergeben, könnte darauf zurückzuführen sein, dass dieses Thema im Arbeitsprozess, der ja mit den Protokollen dokumentiert wird, nicht explizit zur Sprache kam und benannt wurde, mit diesem Instrument also gar nicht erfasst werden konnte. Aussagekräftiger sind hier eher die (ausgesprochen positiven) Ergebnisse des Stimmungsbarometers und des Reviewfragebogens, in denen jeweils ausdrücklich nach dem individuellen Fortschritt gefragt wird.

Die Aufnahme der sehr weit gehenden Hypothese ‚Die Inhalte des Projektes gehen über das eigentliche Thema Führung hinaus und berühren umfassende Aspekte der gesamten Organisation‘ lässt sich folgendermaßen ableiten: Der Führungsphilosophie, die u.a. durch Führungsleitsätze konkretisiert werden kann, kommt als Basis des strategischen Managements oder der strategischen Unternehmensführung eine besondere Bedeutung zu. Deshalb durchdringt die Bearbeitung von Führungsleitsätzen auch übergreifende Fragen und Probleme der gesamten Unternehmung. In dieser Richtung verstärkend wirkt im vorliegenden Fall die erweiterte Ausrichtung des Projektes auf nicht nur die Erarbeitung von Leitsätzen, sondern auch auf deren konkrete Implementation. Daraus kann abgeleitet werden, dass das Projektthema Führungsleitsätze über den Bereich Führung hinaus gehende Fragen der gesamten Unternehmung integrierend verklammert.

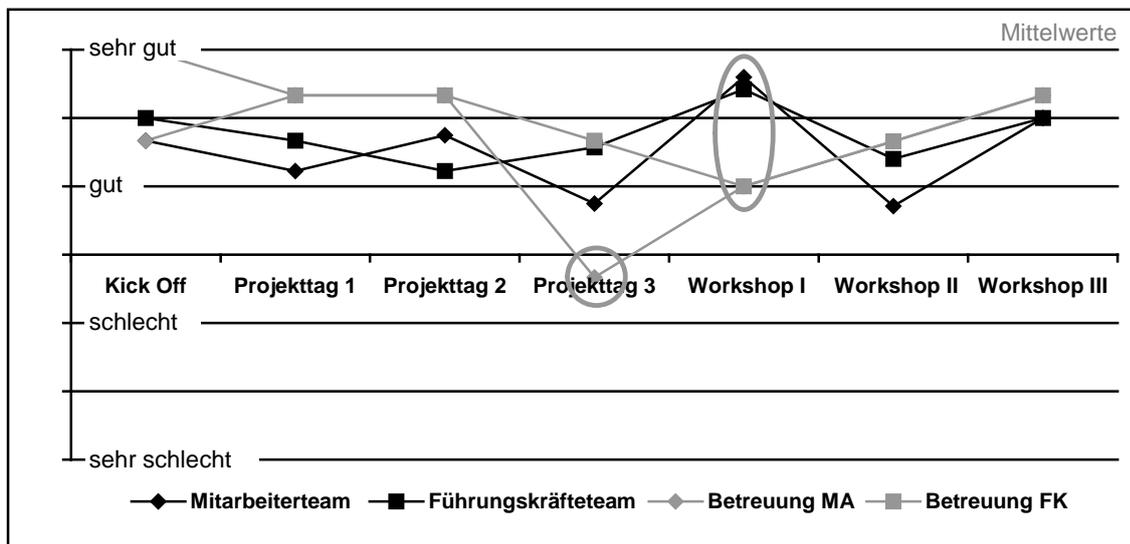
4.1.4 Stimmungsbarometer

4.1.4.1 Ergebnisse

Die Auswertung des Stimmungsbarometers, die insbesondere auf den Verlauf der Entwicklung verschiedener Aspekte über den gesamten Projektprozess im Gruppenvergleich abstellt, hat – wie auch die weiteren Abbildungen verdeutlichen – folgendes ergeben:

Struktur und logische Nachvollziehbarkeit:

In der Phase von Kick-off bis zum Projekttag 2 beurteilen sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte die Struktur und logische Nachvollziehbarkeit der Vorgehensweise und Diskussion als gut bis sehr gut, wobei die Führungskräfte auf einem höheren Niveau starten und ein wenig abfallen, während die Mitarbeiter sich in diesem Punkt steigern. Das Betreuungsteam beurteilt diesen Punkt im Team der Führungskräfte zu Beginn des Projektes als sehr gut, und auch im Team der Mitarbeiter fällt diese Bewertung noch ausgesprochen positiv aus; sie deckt sich mit der Beurteilung durch die Mitarbeiter selbst.



Basis: Projektteilnehmer und -betreuer (N = 21)

Abb. 4.1.4.1.1: Struktur und logische Nachvollziehbarkeit von Vorgehensweise und Diskussion

Während sich bei den Führungskräften auch zum Projekttag 3 keine große Veränderung ergibt, fällt die Beurteilung dieses Meetings in der Mitarbeitergruppe aus Sicht des Betreuungsteams auffällig negativ aus, insbesondere im Vergleich zu den vorherigen Werten.

Ein deutlicher Anstieg in der Beurteilung beider Gruppen zeigt sich bei Workshop I, in dem erstmals beide Teams zusammenkamen. Hier ergeben sich beinahe Höchstwerte aus Sicht der Teilnehmer selbst; die Betreuer sind nicht ganz so optimistisch, beurteilen die Struktur und logische Nachvollziehbarkeit aber immerhin als gut.

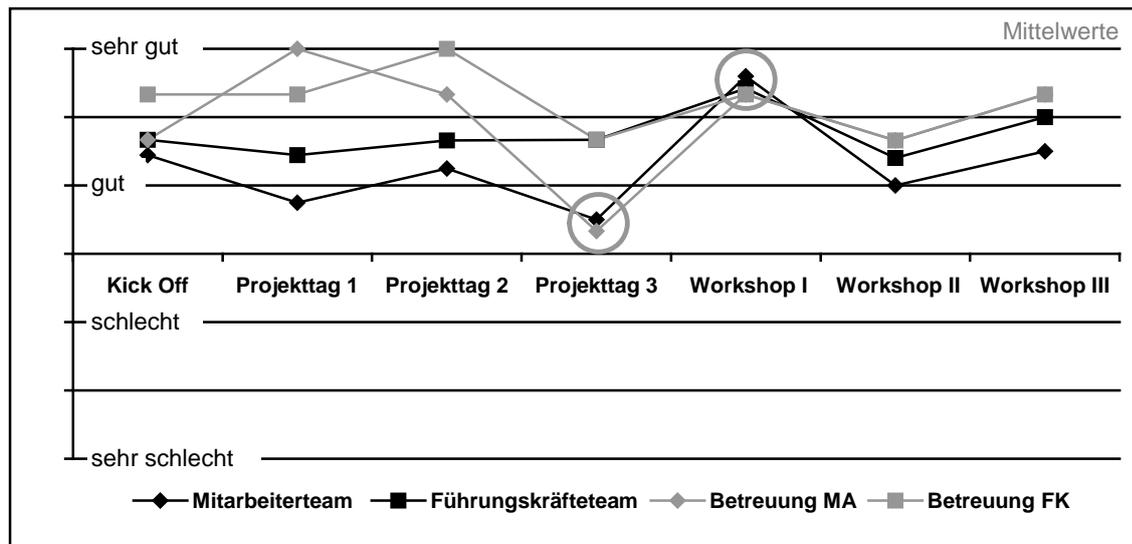
Zum Workshop II findet ein leichter Abfall aus Sicht aller Beteiligten statt, um dann gegen Ende des Projektes, bei Workshop III einheitlich auf hohem Niveau mit einer guten bis sehr guten Bewertung durch alle Beteiligten abzuschließen.

Auffällig ist, dass über den gesamten Verlauf hinweg die Einschätzung beider Gruppen deutlich positiver ausfällt als die des Betreuungsteams, das insbesondere die Struktur und logische Nachvollziehbarkeit bei den Mitarbeitern punktuell kritisch sieht.

Die Einschätzung der Gruppen selbst ist sowohl zu Beginn des Projektes als auch gegen Ende durchaus positiv, die der Führungskräfte stets etwas ausgeprägter; im Verlauf ergeben sich allerdings deutliche Bewegungen, wobei die Spannweite der Bewertungen bei den Mitarbeitern größer ausfällt als bei den Führungskräften.

Inhaltliche Relevanz:

Ganz ähnlich die Beobachtungen zu der Einschätzung der inhaltlichen Relevanz. Auch hier schätzen beide Gruppen und auch die Betreuer die Diskussion zu Beginn und gegen Ende des Projektes als gut bis sehr gut ein; deutliche Veränderungen ergeben sich wiederum zwischen Projekttag 3, der hinsichtlich dieses Punktes von den Mitarbeitern kritisch gesehen wird und dem gemeinsamen Workshop I, bei dem die Werte bei allen Beteiligten signifikant ansteigen, so dass es zu einer einheitlich positiven Bewertung kommt.



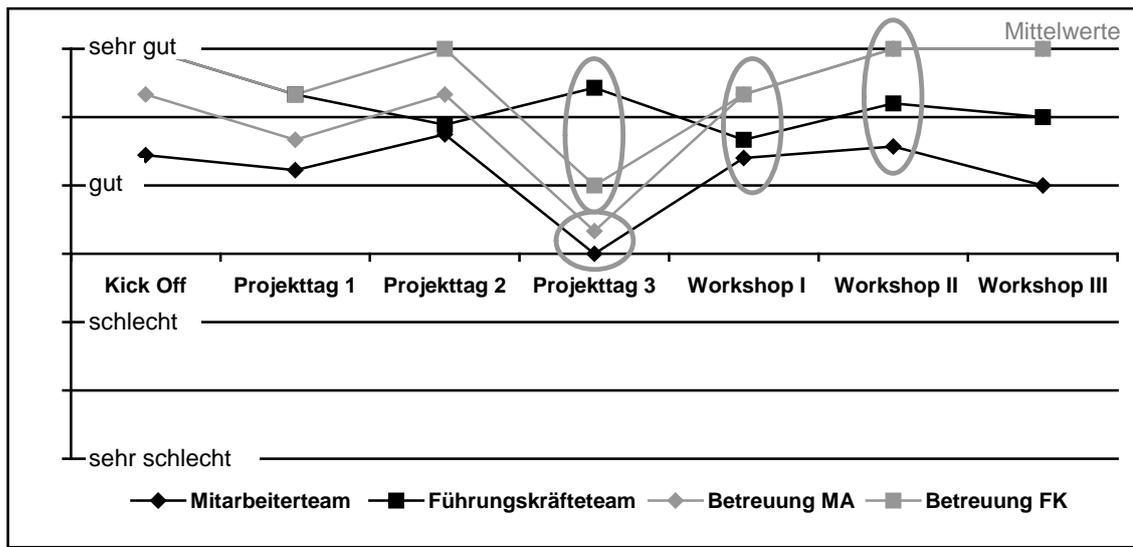
Basis: Projektteilnehmer und -betreuer (N = 21)

Abb. 4.1.4.1.2: Inhaltliche Relevanz von Vorgehensweise und Diskussion

Auffällig ist, dass die inhaltliche Relevanz von den Führungskräften über den gesamten Verlauf hinweg positiver eingeschätzt wird als von den Mitarbeitern; noch positiver über diese Bewertung hinaus fallen die Beurteilungen des Betreuungsteams aus, das mit der inhaltlichen Relevanz der Diskussion vor allem in den frühen Phasen des Projektes in beiden Gruppen zufriedener ist als die Mitglieder selbst es sind.

Arbeitsklima und Atmosphäre in der Gruppe:

Das Arbeitsklima in der Gruppe der Führungskräfte wird sowohl von diesen selbst als auch vom Betreuungsteam zu Beginn des Projektes uneingeschränkt als sehr gut bewertet. Mit leichten Schwankungen bewegt es sich über den gesamten Projektverlauf in der Region zwischen gut und sehr gut, wobei die Betreuer die Stimmung tendenziell positiver einschätzen als das Team selbst; einzige Ausnahme hiervon bildet der Projekttag 3, der ausnahmsweise von den Führungskräften selbst deutlich positiver eingeschätzt wird als vom Betreuungsteam, das mit seiner Beurteilung zwischen gut und schlecht liegt.



Basis: Projektteilnehmer und -betreuer (N = 21)

Abb. 4.1.4.1.3: Arbeitsklima und Atmosphäre in der Gruppe

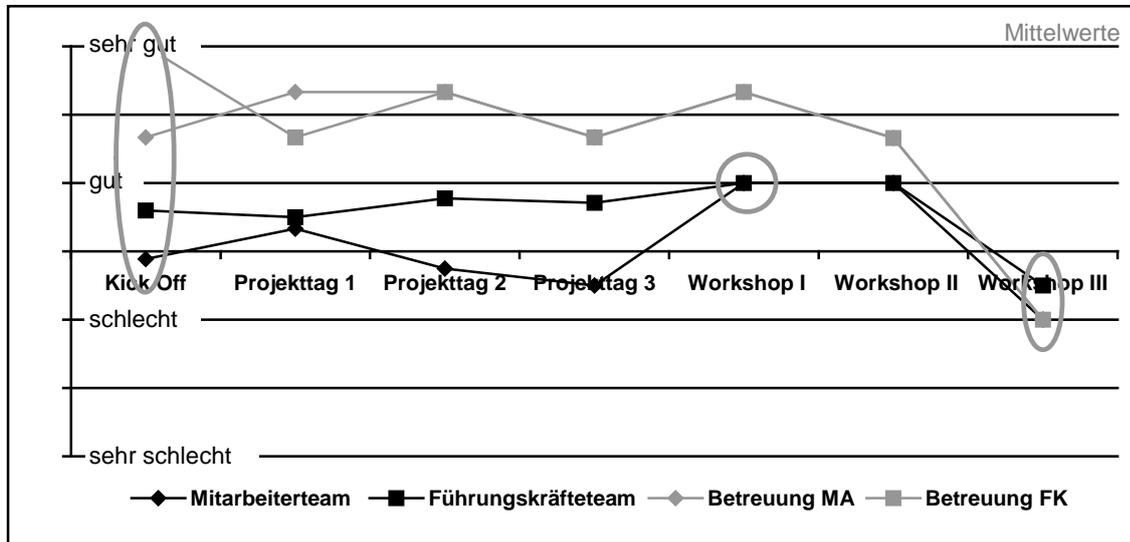
Der Beurteilungsverlauf bei den Mitarbeitern stellt sich ähnlich dar wie bei den Führungskräften, allerdings auf einem etwas niedrigeren Niveau, das auch hier vom Betreuungsteam durchweg positiver eingeschätzt wird als von den Teammitgliedern selbst. Ausreißer in der Beurteilung ist auch hier der Projekttag 3, der von den Teilnehmern sehr unterschiedlich und im Vergleich eher negativ eingeschätzt wird. So kommt es zu einem Mittelwert, der genau zwischen gut und schlecht liegt und damit einen eindeutigen Tiefpunkt in der Stimmung für das Mitarbeiterteam darstellt, korrespondierend mit der Beurteilung dieses Meetings hinsichtlich der ersten beiden Kategorien.

Hervorzuheben ist schließlich die durchweg positive Einschätzung der Atmosphäre durch das Betreuungsteam, das sich bis auf Projekttag 3 auf einem durchgängig hohen Niveau einpendelt, besonders in der Beurteilung der gemeinsamen Workshops.

Glaube an praktische Umsetzung der Ergebnisse:

Der Glaube an die Umsetzung der Projektergebnisse in Form der Führungsleitsätze in die Praxis ist bei Projektbeginn zwischen den Gruppen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Während die Mitarbeiter tendenziell skeptisch eingestellt sind, fällt die Beurteilung der Führungskräfte eher etwas optimistischer aus; sie sind überzeugter von der Umsetzbar-

keit der Führungsleitsätze. Auffällig ist, dass die Betreuer in diesem Punkt eine sehr gute Beurteilung abgeben, insbesondere im Bezug auf das Führungskräfte-Team.



Basis: Projektteilnehmer und -betreuer (N = 21)

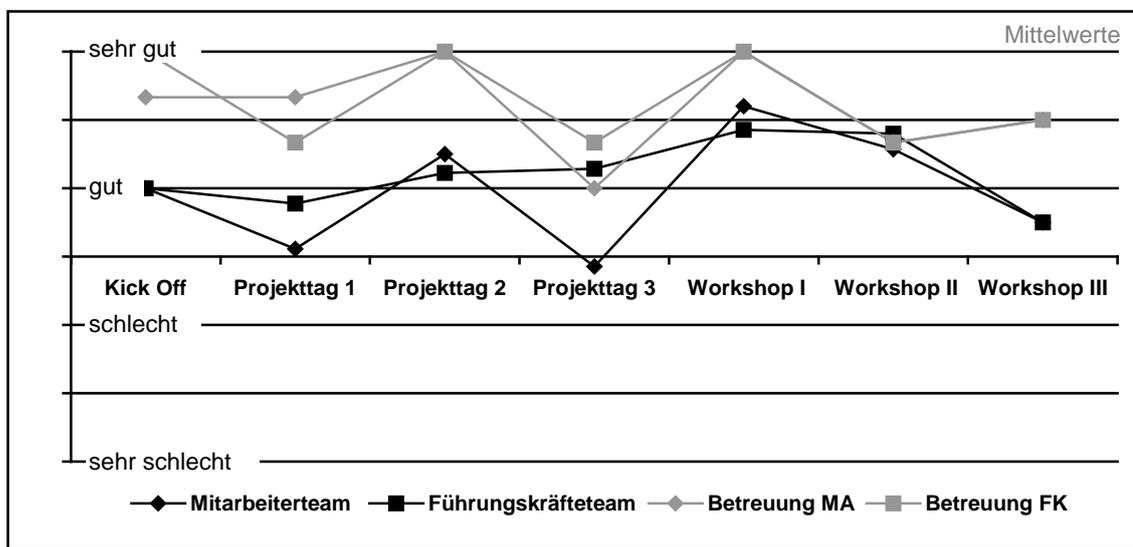
Abb. 4.1.4.1.4: Glaube an praktische Umsetzung der Ergebnisse

In allen drei Gruppen gibt es im Projektverlauf wenig Veränderung des ersten Eindrucks bis zum Projekttag 3, wobei sich eine leichte Verschlechterungstendenz bei den Mitarbeitern bemerkbar macht.

Interessanterweise pendeln sich beide Gruppen, sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte, bei dem ersten gemeinsamen Workshop, an dem auch die Geschäftsführung teilnahm, in der Einschätzung der Umsetzbarkeit übereinstimmend auf dem Niveau ‚gut‘ ein, was insbesondere für die Mitarbeiter einen signifikanten Anstieg des Optimismus in diesem Punkt bedeutet (die Betreuer sind auch hier wieder wesentlich zuversichtlicher). Während sich diese Beurteilung im zweiten Workshop unverändert aufrecht erhalten lässt, findet ein deutlicher Einbruch dieser Überzeugung am Ende des Projektes, in Workshop III, statt. Hintergrund dürfte auch hier der bereits erwähnte Führungswechsel in der Verlagsgruppe und die damit ungewisse Zukunft des Projektes aus Sicht der Teilnehmer sein.

Projektfortschritt:

Den Projektfortschritt beurteilen sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte nach dem Kick-off als gut, die Betreuer sogar als sehr gut. Diese Werte verschlechtern sich nach Projekttag 1 bei allen Beteiligten, wobei die Mitarbeiter den deutlichsten Einbruch in der Beurteilung aufweisen. Dies verkehrt sich nach dem Projekttag 2 ins Gegenteil; dieses Meeting beurteilen alle Teams als mindestens gut, die Betreuer sogar als sehr gut. Wiederum ein konträrer Verlauf ergibt sich, wenn man Projekttag 3 betrachtet. Sowohl Mitarbeiter als auch Betreuungsteam urteilen wieder verhaltener; einzig die Führungskräfte demonstrieren einen leichten Anstieg in diesem Wert.



Basis: Projektteilnehmer und -betreuer (N = 21)

Abb. 4.1.4.1.5: Projektfortschritt

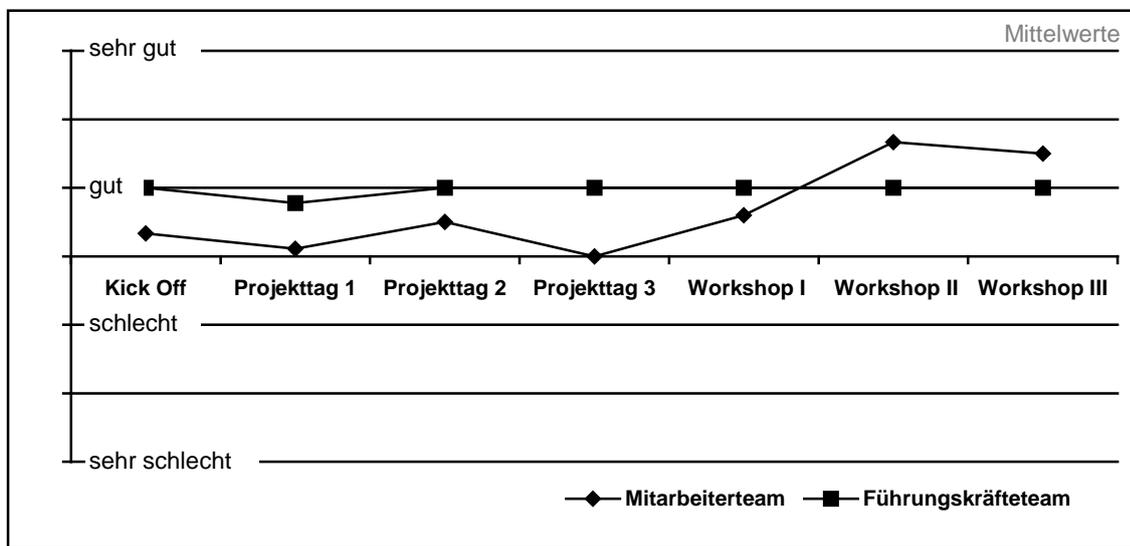
Ähnlich wie bei den anderen Fragen stellt auch in diesem Punkt der erste gemeinsame Workshop der beiden Gruppen einen positiven Wendepunkt hinsichtlich der Beurteilung des Projektfortschritts für alle Gruppen dar. Während sich der gute bis sehr gute Wert in Workshop II noch hält, nimmt er wiederum in Workshop III, d.h. zum Abschluss des Projektes aus Sicht von Mitarbeitern und Führungskräften deutlich ab.

Auffällig sind die extremen Schwankungen in der Beurteilung, insbesondere bei den Mitarbeitern, aber auch beim Betreuungsteam, wenn auch auf höherem Niveau. Wie bei den anderen Analysethemen zeigt sich auch hinsichtlich der subjektiven Wahrnehmung

des Projektfortschrittes für dieses Team ein Tiefpunkt nach dem Projekttag 3. Die Führungskräfte hingegen weisen einen relativ stetigen Verlauf auf, der dann gegen Ende des Projektes einen Einbruch erleidet. Interessant ist, dass beide Gruppen, sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte, auf dem gleichen Beurteilungsniveau begonnen haben und wiederum mit ähnlichen Werten abschließen; im Verlauf des Projektes unterscheiden sich die Werte jedoch teilweise erheblich.

Lerngewinn und Nutzen für die tägliche Arbeit:

Die (vom Betreuungsteam nicht zu beantwortende) Frage nach dem Nutzen des Gelernten für die tägliche Arbeit wird vom Führungskräfte-Team durchgängig über den gesamten Projektverlauf hinweg positiv beantwortet. Die Mitarbeiter sind in diesem Punkt hingegen zu Beginn des Projektes skeptischer, haben dafür aber im Verlauf einen erstaunlich deutlichen Anstieg positiver Einstellungen zu verzeichnen, so dass sie diesen Aspekt in den letzten beiden Workshops sogar merklich günstiger einschätzen als die Führungskräfte.



Basis: Projektteilnehmer und -betreuer (N = 21)

Abb. 4.1.4.1.6: Lerngewinn und Nutzen für die tägliche Arbeit

Positiv-/Negativpunkte der Projektstage:

Die Antworten auf die offenen Fragen nach besonders positiven oder negativen Aspekten eines jeweiligen Meetings fielen über das gesamte Projekt hinweg bei allen Befragten sehr unterschiedlich aus, so dass sich kaum einheitliche Oberpunkte oder Kategorien ausmachen lassen. Meist beziehen sich die offen formulierten Bemerkungen auf einen der quantitativ erfassten Aspekte und konkretisieren diesen, was sich beispielsweise in Antworten wie „kein Stress, ruhiges und strukturiertes Vorgehen“, „angenehme Atmosphäre“, „offene Diskussion“, „konzentriertes Arbeiten“, „guter Umgang miteinander“ im positiven Sinne äußert. Dabei kristallisiert sich ein Schwerpunkt heraus, indem häufig positive Anmerkungen zur Zusammenarbeit im Team gemacht werden. Die negativen Bemerkungen beziehen sich häufig auf Kritik an unergiebigem ausufernden Diskussionen, was in Zitaten wie „Diskussionen waren manchmal zu ausführlich“, „Diskussionen, die sich im Kreis gedreht haben“ oder „endlose Diskussionen“ deutlich wird. Auffällig ist, dass die Betreuer zumeist Stimmung, Motivation und Engagement der Teams thematisieren und ein besonderes Augenmerk auf die Befindlichkeit der Teilnehmer richten.

Schließlich finden sich aber auch vereinzelt von den Resultaten der geschlossenen Fragen abweichende Antworten, die sich – frei assoziiert – auf völlig unterschiedliche Aspekte beziehen und sehr subjektive Empfindungen einzelner Teilnehmer beschreiben, z.B. die Äußerungen „Müdigkeit nach dem Mittagessen“ oder „weite Anfahrt“.

Zusammenfassend lassen sich folgende Beobachtungen verallgemeinern: Die Einschätzungen der Führungskräfte fallen tendenziell immer etwas positiver aus als die der Mitarbeiter. Darüber hinaus ist die Einschätzung des Betreuungsteams wiederum in fast allen Kategorien optimistischer als die beider Gruppen. Dabei fällt insgesamt eine leichte Tendenz auf, dass die Antworten der Mitarbeiter über den gesamten Verlauf des Projektes als auch in allen Kategorien, am meisten jedoch bei der Frage nach dem Glauben an die Umsetzung der Leitsätze, mehr streuen als die der Führungskräfte. Die einheitlichste Beurteilung zeigt sich hingegen im Betreuungsteam; hier fallen die Antworten der Befragten nahezu identisch aus.

Der Projekttag 3, das letzte in getrennten Gruppen stattfindende große Meeting, an dem die noch getrennten Leitsatzfassungen fertig gestellt werden sollten, bevor sie dem je-

weils anderen Team präsentiert würden, stellt für das Mitarbeiterteam mit der durchweg über alle Kategorien hinweg negativsten Beurteilung den Tiefpunkt des Projektes dar.

Dagegen lässt sich der erste Workshop, in dem beide Gruppen zusammenkommen als eine Art positiven Wendepunkt im gesamten Projektverlauf für alle Beteiligten identifizieren, insbesondere im Hinblick auf den Glauben an die Umsetzbarkeit der Projektergebnisse. Zu diesem Zeitpunkt findet eine deutliche Annäherung der Einschätzungen aller Gruppen über alle Befragungskategorien hinweg auf einem hohen Niveau statt.

Schließlich zeigt sich auch bei der Ergebnisanalyse dieses Instrumentes der Einfluss des bereits beschriebenen projektexternen Führungswechsels, der insbesondere den Glauben an die Umsetzung bei allen Beteiligten deutlich dämpft, wohingegen die Werte der Fragen, in denen es um die Selbstüberzeugung hinsichtlich der eigenen Projektarbeit und um den Nutzen der gesamten Teilnahme geht, ausgesprochen positiv ausfallen.

4.1.4.2 Diskussion und Interpretation

Die Beobachtung, dass die Einschätzungen der Führungskräfte tendenziell immer etwas positiver ausfallen als die der Mitarbeiter, insbesondere im Hinblick auf den Glauben an die Umsetzung der Leitsätze, könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Führungskräfte selbst eher die Möglichkeit haben, etwas an ihrem Führungsverhalten zu verändern und damit die Leitsätze in der Praxis zu leben; es könnte sich hier aber auch – wie bereits bei der Interpretation der Ergebnisse der Kartenabfrage festgestellt – ein Indiz für eine gewisse Scheu vor Selbstkritik auf seiten der Führungskräfte abbilden. Die Mitarbeiter, die in ihren Beurteilungen etwas verhaltener sind, scheinen anzunehmen, dass sie kooperieren können, insgesamt aber eher wenig Einfluss auf die Führung haben.

Die beinahe ununterbrochen sehr optimistische Einschätzung des Betreuungsteams in fast allen Kategorien könnte damit zu erklären sein, dass die Betreuer auch die Rolle von Motivatoren einnehmen und als Gestalter und Leiter des Projektes eine besonders positive Einstellung haben. Dies korrespondiert auch mit dem Fokus, der sich bei den offenen Fragen herausstellt, indem die Betreuer insbesondere Stimmung, Motivation und Engagement der Projektteilnehmer thematisieren.

Der negative Höhepunkt für die Mitarbeiter bei Projekttag 3 lässt auf eine gewisse Unsicherheit im Hinblick auf die eigenen Arbeitsergebnisse schließen. In diesem Meeting wurden in den Einzelgruppen jeweils die kompletten bisher erarbeiteten Ergebnisse zu

Leitsatzfassungen zusammengeführt, so dass die bisherige Arbeit in einer Gesamtschau für die Beteiligten manifest und beurteilbar wurde. Insbesondere das Wissen um den bevorstehenden Workshop mit den Führungskräften, bei denen die Leitsätze zu präsentieren wären, dürfte eine gewisse Nervosität und negative Selbsteinschätzung der eigenen Ergebnisse im Sinne einer antizipierenden potenziellen Kritik darstellen.

Der positive Wendepunkt bei dem ersten gemeinsamen Workshop, der sich durch eine ausgesprochen einheitlich positive Bewertung der gemeinsamen Erfahrung durch alle Beteiligten in nahezu allen Kategorien auszeichnet, könnte damit zusammenhängen, dass beide Gruppen durch die Erfahrung der Motivation und Wertschätzung der jeweils anderen Gruppe ermutigt wurden, was durch die Teilnahme der Geschäftsführung an diesem Meeting noch zusätzlich verstärkt wurde. Insbesondere die Mitarbeiter haben hier die Erfahrung gemacht, dass die Führungskräfte Bereitschaft zur Veränderung signalisieren.

Der Projektabschluss, der hinsichtlich der Umsetzungsüberzeugung einen Tiefpunkt bildet, im Bezug auf die Beurteilung der eigenen Arbeit und des eigenen Profitierens von der Teilnahme am Projekt jedoch positiv ausfällt, deutet darauf hin, dass die Projektmitglieder sich mit den Ergebnissen ihrer Projektarbeit identifizieren, stolz darauf sind. Auffällig ist, dass sie andererseits die Aspekte, die nicht in ihrem eigenen Einflussbereich stehen, ausgesprochen negativ beurteilen, was auf eine gewisse Befürchtung und Resignation hindeutet. Möglicherweise zeichnet sich aber hier auch eine erste Desillusionierung ab, die dadurch ausgelöst wird, dass viele Teilnehmer im Verlaufe des Projektes die Erfahrung gemacht haben, dass der Arbeitsalltag bestimmte Umsetzungsmaßnahmen in den Hintergrund treten lässt.

4.1.5 Reviewfragebogen

4.1.5.1 Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse des Reviewfragebogens detailliert dargestellt, wobei Frage für Frage jeweils nach Gruppen getrennt und anschließend in der Gesamtschau analysiert wird.

Beurteilung von Projektdesign und -verlauf:

Projektdesign und -verlauf werden von allen Projektteilnehmern im wesentlichen als gut bis sehr gut empfunden; besonders positiv werden das Projektthema, die Projektplanung und die Betreuung bewertet. Dabei antworten die Mitarbeiter auf alle Fragen grundsätzlich etwas positiver als die Führungskräfte. Ausnahme hiervon ist der Aspekt der Zusammenarbeit in der eigenen Gruppe. Hier vergeben die Führungskräfte dreimal ein sehr gut und fünf mal ein gut, schätzen diesen Aspekt also als überdurchschnittlich gut ein, während alle Mitarbeiter die Zusammenarbeit in ihrer Gruppe etwas weniger euphorisch ‚nur‘ als gut bewerten.

Die einzigen Themenfelder, in denen auch schlechte Bewertungen auftreten, sind die in den Projektprozess integrierten Schulungen (diese werden von jeweils einer Führungskraft und einem Mitarbeiter negativ beurteilt) und die Größe der Gruppen, die von zwei Mitarbeitern und einer Führungskraft als schlecht eingeschätzt wird. Schließlich wird auch der Zeitrahmen der Projektarbeit kritisch gesehen. Dabei ergibt die differenzierte Betrachtung dieser Bewertung, dass zwei Führungskräfte auf die Projektdauer und fünf Führungskräfte auf die Machbarkeit des Projekts und damit auf die Arbeitsbelastung abstellen, während die Mitarbeiter das Projekt überwiegend als gut machbar einschätzen.

Rolle(n) der Betreuer

Der **Berater** wird von beiden Gruppen als „externer und objektiver Moderator“ gesehen, der das Projekt strukturiert und die Ergebnisse vorangetrieben hat. Insgesamt wird er charakterisiert mit Begriffen wie „strukturierend und ausgleichend“, „kompetent und beruhigend“ und „objektiver Beobachter“.

Der **Coach** wird von beiden Gruppen als „engagierte Motivatorin“ wahrgenommen. Sie ist für „Support“, „Anregungen“, für die „Unterstützung bei der konkreten Arbeit“, für „Hintergrundinformationen zum Thema“ zuständig. In beiden Gruppen wird bemerkt, dass sie „inhaltlich relativ stark eingegriffen“ habe, was einerseits für Struktur und wichtige Impulse gesorgt hat, andererseits als „teilweise zu subjektiv steuernd“ erlebt wurde.

Die **Projektassistentin** wird von beiden Gruppen als „Unterstützerin“ wahrgenommen. Ihre Rolle wird mit Begriffen wie „hilfreich und entlastend“, „Unterstützung sowohl inhaltlich, als auch organisatorisch“ umschrieben.

Beurteilung der Arbeitsergebnisse

Die Arbeitsergebnisse werden von beiden Gruppen nach Inhalt, Form, Formulierung und Maßnahmenkatalog als gut bis sehr gut eingeschätzt.

Umsetzung

Die Umsetzungswahrscheinlichkeit wird von fünf Führungskräften und drei Mitarbeitern als schlecht eingeschätzt. Als hauptsächliches Umsetzungshindernis wird die Tatsache angegeben, dass Umsetzung und Akzeptanz der erarbeiteten Maßnahmen bei der neuen Geschäftsführung liegen, und diese wenig Interesse am Projekt zeigt; sie vermittelt den Teilnehmern, dass sie eigene Maßnahmen ergreifen möchte, was sich in Äußerungen wie „kein Interesse der neuen Geschäftsführung“, „Widerstand der neuen Geschäftsführung“, „keine Akzeptanz der neuen Geschäftsführung“ manifestiert. In beiden Gruppen wird außerdem die Befürchtung geäußert, das Projekt könne im Arbeitsalltag einfach untergehen („Alltagsprobleme verhindern bewusste Beschäftigung mit dem Thema“, „Arbeitsbelastung / Zeitaufwand“). Schließlich wird als Umsetzungshindernis angeführt, dass die Konzentration der Organisation auf das Thema Führung in einer schwierigen Marktsituation für unwahrscheinlich gehalten wird („dramatische Marktlage und daher andere Prioritäten und negative Stimmung“, „großer Aufwand – in wirtschaftlich schwierigen Zeiten oft gescheit“).

Erreichen eines gemeinsamen Führungsverständnisses

Beide Gruppen schätzen die Erreichung eines wichtigen Projektziels, das Finden „gemeinsamer Spielregeln“, als gut bis sehr gut ein.

Einschätzung des eigenen Führungswissens sowie Lerngewinn

Sechs der befragten Mitarbeiter schätzen ihr Wissen zum Thema ‚Führung‘ zu Anfang des Projekts als niedrig und nach dem Projektverlauf als hoch ein. Bei den Führungskräften beurteilen fünf Befragte ihr Ausgangswissen als hoch, drei als niedrig, und eine sogar als sehr niedrig, während nach dem Projektverlauf sieben Führungskräfte ihr Wissen als hoch und eine es sogar als sehr hoch bezeichnet. Zusammengefasst zeigt sich, dass zu Beginn des Projektes insgesamt also noch neun Teilnehmer ihr Führungswissen als niedrig eingeschätzt haben; nach dem Projekt hingegen beurteilen alle Teilnehmer ihr Wissen als gut bis sehr gut.

Im Hinblick auf das Verständnis für das Thema Führung sind fünf Mitarbeiter der Meinung, dieses hätte sich durch das Projekt wesentlich verbessert, zwei geben eine leichte Verbesserung an. Bei den Führungskräften sind vier der Meinung, sie hätten ein sehr viel besseres Verständnis für Führung erworben, drei haben ihr Verständnis etwas verbessert und eine Person nimmt diesen Effekt bei sich weniger wahr. Zusammengefasst hat sich – mit einer Ausnahme – bei allen Teilnehmern das Verständnis für Führung im Laufe des Projekts verbessert.

Gegenseitiges Verständnis für unterschiedliche Perspektiven

Drei Mitarbeiter sind der Meinung, sie hätten die Perspektive der Führungskräfte durch das Projekt wesentlich besser kennen und verstehen gelernt; drei weitere meinen, das Verständnis hätte sich etwas verbessert. Bei den Führungskräften geben vier Personen eine starke Verbesserung in dem entsprechenden auf die Mitarbeiterperspektive bezogenen Punkt an, während zwei Befragte diese bei sich nicht konstatieren.

Motivation für das Thema

Bis auf eine Ausnahme sind alle Mitarbeiter und Führungskräfte sehr motiviert, sich weiter mit dem Thema ‚Führung‘ auseinanderzusetzen.

Einstellungsänderung

Sechs von sieben Mitarbeitern stellen Einstellungsänderungen bei sich fest. Diese äußern sich in erster Linie darin, dass ihr Verständnis für die „andere Seite“ gewachsen ist („mehr Verständnis für Führungsproblematik“, „mehr Verständnis gegenüber Vorgesetzten“) und dass sie an Bereitschaft gewonnen haben, selbst aktiv zu werden („Bereitschaft, aktiv Einfluss zu nehmen, ist gewachsen“, „Mehr Bewusstsein für Eigeninitiative“).

Bei den Führungskräften geben immerhin drei Befragte an, ihre Einstellung habe sich sehr geändert, zwei weitere stellen ebenfalls Veränderungen fest, wenn auch etwas weniger ausgeprägt. Ihren Ausdruck findet die Einstellungsänderung teilweise in einem stärkeren Bewusstsein für verschiedene Bereiche des eigenen Führungsverhaltens „schneller Entscheidungen herbeiführen“, „Konfliktsituationen rasch zur Sprache bringen“, „verstärkt um Mitarbeitermotivation kümmern“; darüber hinaus geben die Führungskräfte an, diverse organisationsinterne Zusammenhänge für sich erkannt zu haben („Verständnis für Zusammenhang Strategie / Führung“, „Verständnis der Notwendigkeit klarer Organisationsstrukturen“) und schließlich, zu einem größeren Verständnis für die Perspektive der Mitarbeiter gekommen zu sein („besseres Verständnis für Bedürfnisse der Mitarbeiter“, Verständnis für die Sichtweise der Mitarbeiter).

Verhaltensänderung

Bei den Mitarbeitern haben sich nach eigenen Angaben konkrete Verhaltensänderungen in den Bereichen ‚Information‘, ‚Kommunikation‘, ‚Feedback‘, und ‚Entscheidungen‘ ergeben. Wenig Änderung im Verhalten sehen sie hingegen in den Punkten ‚Konfliktmanagement‘ und ‚Delegation‘.

Die Führungskräfte beobachten bei sich die größten Verhaltensänderungen in den Bereichen ‚Information‘, ‚Konfliktmanagement‘, ‚Feedback‘ und ‚Delegation‘, weniger hingegen in den Punkten ‚Personalauswahl‘ und ‚Personalentwicklung‘.

Insgesamt lassen sich auf Basis der Selbsteinschätzung von Mitarbeitern und Führungskräften in nahezu allen Punkten der selbstverfassten Führungsleitsätze Verhaltensänderungen sowie eine Sensibilisierung für die einzelnen Führungsthemen verzeichnen.

Erfolgsbeurteilung

Das Projekt wird von dem Großteil der Mitarbeiter als sehr erfolgreich und von den meisten Führungskräften als erfolgreich beurteilt. Dieser Erfolg wird an verschiedenen Punkten festgemacht.

Die Projektziele sind erreicht. Sichtbare Ergebnisse lassen sich vorweisen („Erarbeitung der Leitlinien und des Maßnahmenkatalogs“, „Gutes inhaltliches Ergebnis“, „positiv, dass so etwas Komplexes erarbeitet wurde“) und es wurden gemeinsame Spielregeln formuliert („dass es von allen Mitarbeitern und Führungskräften getragen wird“, „das erarbeitete Papier spiegelt die breite Meinung der Mitarbeiter sehr gut wider“, „dass es uns gelungen ist, zu einem von Mitarbeitern und Führungskräften gleichermaßen geteilten Verständnis von Führung und Zusammenarbeit zu kommen“).

Der Erfolg des Projekts wird außerdem festgemacht an Einstellungsänderungen und Sensibilisierung für das Thema Führung („Nachdenken und Bewusstwerdung ist bereits eingetreten“, „Einstellungsänderungen bei Teilnehmern“, „Erfolg liegt in der Sensibilisierung für dieses Thema“).

Einige der Befragten geben an, dass sich für sie der Erfolg des Projektes erst dann zeigen wird, wenn die Ergebnisse umgesetzt werden („Erfolg ist abhängig von der Umsetzung“, „Misserfolg, da Restriktionen durch Geschäftsführung“).

Erfolgs- bzw. Misserfolgsdeterminanten

Als Erfolgskriterien für das gesamte Projekt werden von beiden Gruppen hauptsächlich drei Bereiche genannt. Zum einen die engagierten Teilnehmer und die gute Zusammenarbeit der Gruppen („Engagement der Teilnehmer“, „Motivation in der Gruppe“, „Zusammensetzung der Gruppe“, „Teamgeist“). Zum anderen wird die Projektbetreuung als weiteres wichtiges Kriterium für den Erfolg identifiziert („Leitung, Coach und Assistenz“, „Unterstützung durch das Team“, „gute Betreuung“). Schließlich sehen viele das gesamte Projektdesign als maßgeblich für den Erfolg an („gute Planung und Organisation des Projekts“, „von der Projektleitung hervorragend strukturiert und moderiert“).

Als Misserfolgskriterium wird zum einen die neue Geschäftsführung bzw. deren zum Ausdruck gebrachte Einstellung gesehen („Möglicherweise Einstellung der neuen Ge-

schäftsführung“, „Führungswechsel“, „neue Geschäftsführung“); darüber hinaus sehen einige in der „Einstellung der Mitarbeiter“ ein gewisses Misserfolgskriterium.

Persönlicher Nutzen

Die Führungskräfte geben an, von dem Projekt besonders durch die Bewusstmachung und Auseinandersetzung mit dem Thema Führung profitiert zu haben („intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Führung“, „Sensibilisierung für das Thema und Einsichten, wie man an seinem Platz konkret etwas verändern kann“, „Beschäftigung mit dem Thema Führung und Organisation“).

Für die Mitarbeiter steht als persönlicher Nutzen vor allem das Thema „Erfahrung der Team- und Projektarbeit“ im Vordergrund („abteilungsübergreifendes Projekt“, „Verbesserung der eigenen Teamfähigkeit“, „Kennenlernen von Teamarbeit“). Darüber hinaus werden häufig „Wissen über und Verständnis für Führung“ genannt („viel zusätzliches Wissen“, „neues Verständnis von Führung“, „mehr Wissen zum Thema Führung“). Außerdem ist den Mitarbeitern die Vernetzung im Haus durch das Projekt sehr wichtig („verbesserter Kontakt zu anderen Abteilungen“, „bessere Vernetzung im Haus“, „Kennenlernen der neuen Führungscrew“). Schließlich wird auch „Spaß“ an dem gesamten Projekt mehrfach betont.

Nutzen für das Unternehmen

Auf die Frage, welchen Nutzen das Projekt dem Unternehmen gebracht hat, nennen die Teilnehmer beider Gruppen die „Leitsätze und Umsetzungsmaßnahmen“ im Sinne eines konkreten Ergebnisses („einen maßgeschneiderten Katalog von Umsetzungsmaßnahmen, der bereits weitgehend implementiert ist, da er von Mitarbeitern entwickelt wurde“, „brauchbare Führungsleitlinien mit einem guten Umsetzungsplan“, „ein Konzept von Führungsleitlinien wurde entwickelt“, „Überdenken von Strukturen“). Weiterhin werden auffallend viele Punkte angeführt, die sich als Sensibilisierung für das Thema Führung im Unternehmen zusammenfassen lassen („Sensibilisierung zum Teil führender Mitarbeiter für dieses wichtige Thema“, „Auseinandersetzung mit verschiedensten Themen“, „Bewusstmachung“, „hoffentlich auch Bewusstmachung im Management“, „Beschäftigung mit dem Thema Führung und Organisation“, „Die Wichtigkeit

des Führungsverhaltens wird erkannt und in den Mittelpunkt gerückt“, „Mitarbeiter, die im Projekt waren, sind sensibilisiert und können das auch an andere weitergeben“). Außerdem wird erkannt, dass das Projekt für Engagement und Motivation unter den Teilnehmern gesorgt hat („Signalwirkung: engagierte Mitarbeiter, die ein aktives Interesse am Unternehmen haben“, „könnte als Motivationsfaktor wirken“), was wiederum der gesamten Organisation zugute kommt. Positiv für das Unternehmen ist schließlich auch die Bildung von Netzwerken zwischen den Teilnehmern, die abteilungsübergreifende Reichweite haben („verbesserte Zusammenarbeit zwischen Abteilungen“, „Netzwerke unter Teilnehmern“).

Besondere Merkmale des Projektes

Positiv:

Die Mitarbeiter beurteilen besonders die Betreuung als sehr gut („sehr gute Projektleitung“, „gutes Coaching“, „fachlicher Input durch Berater / Coach“, „gute Beratung“, „gute Assistenz“). Weiterhin werden Teamgeist und Atmosphäre in dieser Gruppe als sehr positiv empfunden („sehr gute Atmosphäre“, „viel Spaß bei der Zusammenarbeit“, „Arbeitsatmosphäre“).

Die Führungskräfte betonten besonders die Zusammenarbeit im Team als positiv („ein super Team hat sich gefunden“, „Teamgeist / Engagement in der Gruppe“, „Motivation der Teilnehmer“).

Beide Teams nennen außerdem die „anfängliche Trennung der Gruppen“ als positiv und schließlich auch den „flexiblen Umgang mit der neuen Situation“ nach dem Geschäftsführungswechsel.

Negativ:

Die Gruppe der Mitarbeiter kritisiert, dass einige Teilnehmer häufig gefehlt oder zu wenig Arbeitsbeiträge geleistet haben („dass sich einige abgeseilt haben“, „ungerechte Arbeitsverteilung“, „Uneinheitlichkeit in Hinsicht auf Engagement“). Die Größe der Gruppen, besonders die Größe der Gesamtgruppe nach der Zusammenführung wird teilweise als schlecht bewertet. Negativ empfinden die Mitarbeiter außerdem die äußeren Umstände, die das Projekt gefährden.

Die Führungskräfte kritisieren besonders den engen Zeitplan („Zeitrahmen“, „Timing / schwer mit der Arbeit zu koordinieren mit der Folge von Überstunden“, „ich hatte oft zu wenig Zeit, um an relevanten Veranstaltungen teilzunehmen“). Als schwierig wird außerdem der Führungswechsel eingeschätzt („Geschäftsführungswechsel“, „Unsicherheit nach dem Führungswechsel“). Schließlich wird als negativ ebenfalls die „Größe der Gruppe nach der Zusammenführung“ sowie die „Lenkung durch Coach und Berater“ empfunden.

Verbesserungsvorschläge

Aus beiden Gruppen kommen vereinzelt als Vorschläge zur Verbesserung des Projektes die Punkte „Größe der Gruppen“ und eine „noch bessere Zeitplanung“. Darüber hinaus gibt es auf diese Frage hin kaum Antworten seitens der Teilnehmer und eine Führungskraft formuliert sogar zusammenfassend ihre Beurteilung in den Worten „Besser konnte man es nicht machen“.

4.1.5.2 Diskussion und Interpretation

Die Unterschiede in der Einschätzung der Machbarkeit des Projekts seitens der Führungskräfte und Mitarbeiter – letztere schätzten diese positiver ein – können sich dadurch erklären lassen, dass die Funktionen und Aufgabenbereiche der Führungskräfte durch eine sehr hohe Arbeitsbelastung gekennzeichnet sind, so dass sie die Projektarbeit nur mühsam mit ihrem Tagesgeschäft vereinbaren konnten.

Dass die Führungskräfte in der Bewertung aller Punkte bezüglich des Projektdesigns und -verlaufs kritischer sind, könnte daran liegen, dass es sich hier insgesamt um eine anspruchsvollere und kritischere Personengruppe handelt; möglich wäre aber auch, dass Projektverlauf und Betreuung in der Gruppe der Mitarbeiter optimaler ausfielen als bei den Führungskräften.

Auffallend ist, dass die Rollen der Projektbetreuer von den Projektteilnehmern genau so – teilweise wörtlich übereinstimmend – beschrieben werden, wie sie durch das Betreuungsteam im Vorfeld des Projektes, in der Konzeptionsphase selbst geplant und festgelegt wurden. Das spricht dafür, dass es dem Team gelungen ist, die jeweiligen Rollen einzuhalten und auszufüllen. Dass vereinzelt zu viel Steuerung durch das Betreuungsteam rückgemeldet wird, könnte darauf zurückzuführen sein, dass beide Teams – insbe-

sondere aber die Mitarbeiter – im Verlauf des Projektprozesses die Steuerung und Führung der Teamarbeit zwischenzeitlich immer wieder an die Betreuer zurückdelegiert haben, diese die konkludent zugewiesenen Rollen auch angenommen haben und das Führungsvakuum durch leitende Interventionen gefüllt haben. Möglicherweise beurteilen die Projektteilnehmer diese Rollenvariabilität der Betreuer im Anschluss an das Projekt kritischer, weil sie sich inzwischen mit dem Projekt und den Ergebnissen deutlich stärker identifiziert haben als zu Beginn und daher auch die zeitweise stärkere Intervention seitens der Betreuer nachträglich als Eingriff in ihre Selbststeuerung empfinden.

Für die Betreuer stellt sich die Frage, warum die Arbeitsergebnisse von den Projektteilnehmern nur als gut, nicht als sehr gut eingeschätzt werden, schließlich wird ja die eigene Arbeit beurteilt. Eine Vermutung ist, dass es sich bei den ‚nur‘ guten Antworten nicht um Unzufriedenheit mit den Ergebnissen handelt, sondern dass hier der typische Effekt der zentralen Tendenz eintritt und die Befragten grundsätzlich keine ‚sehr gut‘-Bewertungen abgeben; darüber hinaus manifestiert sich in dieser Antwortkategorie sicherlich auch eine leichte selbstkritische Beurteilung der eigenen Ergebnisse, die bei einer sehr guten Bewertung perfekt hätten sein müssen, die Teilnehmer sich aber dahingehend äußern, dass sie mit mehr Zeit und Energie noch einiges hätten verbessern können.

Die Tatsache, dass alle Projektteilnehmer ihr Wissen zum Thema Führung nach dem Projekt wesentlich positiver einschätzen als zu Beginn, spricht dafür, dass ein bemerkenswerter Lernfortschritt sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern erzielt wurde. Dies zeigt an, dass die intendierte Personalentwicklung im Hinblick auf Wissensvermittlung ausgesprochen erfolgreich war.

Die Punkte, in denen die Mitarbeiter bei sich selbst Verhaltensänderungen wahrnehmen (Information, Kommunikation, Feedback und Entscheidungen), repräsentieren allesamt Themen, die eher auf Interaktion beruhen, auf die sie also bewusst Einfluss nehmen können, wohingegen die Themen, bei denen sie selbst keine Verhaltensänderung konstatieren solche sind, die eher oder vollständig in der Verantwortung der Führungskräfte liegen.

Obwohl die Umsetzung der Ergebnisse zum Zeitpunkt des Projektabschlusses aufgrund des Wechsels in der Geschäftsführung fraglich ist, werten die meisten Teilnehmer das

Projekt als Erfolg. Das lässt sich zum einen auf das vorzuweisende Ergebnis zurückführen; zum anderen werden persönliche Einstellungsänderungen und Lernerfolge der Teilnehmer von diesen selbst als sehr hoch eingeschätzt. Insofern zeigt sich, dass – wie in der Literatur proklamiert und in der Modellkonzeption intendiert – der Weg das Ziel war, die Implementierung eines fundierten Führungsverständnisses und Führungsstils also bereits durch das Projekt geschehen ist und nicht erst durch die offizielle Bekanntmachung der erarbeiteten Leitsätze.

Die in der Konzeption intendierten und nach Projektabschluss von den Projektteilnehmern identifizierten bzw. evaluierten Erfolgskriterien sind Voraussetzung für eine Übertragbarkeit des Projektmodells auf andere Unternehmen oder andere Umfeldler. Es zeigt sich, dass dabei besonders die sorgfältige Planung, das Projektdesign und die verschiedenen Rollen des Betreuungsteams von Bedeutung sind. Immer wieder wird auch das Kriterium des Teamgeists genannt. Dieser Teamgeist geht sicher auch auf den reibungslosen Ablauf der gut geplanten und moderierten Projekttag zurück, ist gleichzeitig aber auch ein Verdienst der Teilnehmer, d.h. ein großer Teil des Projekterfolges basiert auf ihrer Bereitschaft, an dem Projekt konstruktiv mitzuarbeiten.

Die Frage nach dem persönlichen Nutzen, den die Teilnehmer in der Selbsteinschätzung aus dem Projekt bezogen haben, zielt auf Aspekte der Personalentwicklung ab. Für die Führungskräfte ging es um eine Verbesserung ihres persönlichen Führungsverhaltens. Für die Mitarbeiter ging es weniger um Führung als um Teamarbeit, Projektmanagement und eine Vernetzung im Haus.

Die Frage nach dem Nutzen des Projekts für die Organisation fokussiert den Aspekt der Organisationsentwicklung. Auch aus Sicht der Teilnehmer stößt das Projekt zahlreiche Aspekte der Organisationsentwicklung an, wie z.B. insbesondere die Sensibilisierung für Führung durch alle Ebenen der Verlagsgruppe, aber auch die interne Netzwerkbildung. Nicht zuletzt stellt auch der erarbeitete Output in Form der Führungsleitsätze inkl. Umsetzungsmaßnahmenkatalog einen konkreten Nutzen für das Unternehmen dar.

Das Modellkonzept bestätigt sich also auch nach Durchführung des Projekts aus Sicht der Teilnehmer als ausgereift und bestmöglich geplant, was sich sowohl in der gesamten Beurteilung zeigt als auch in der Tatsache, dass kaum Verbesserungsvorschläge gemacht wurden. Das von einigen Teilnehmern angeführte Zeitproblem während der Projektphase wird wohl, insbesondere wenn Führungskräfte an einem solchen Projekt teil-

nehmen, grundsätzlich vorhanden sein. Dies entspricht den typischen Problemen, die sich im Zusammenhang mit Projektarbeit im Unternehmen für die Teilnehmer stellen (vgl. dazu Kap. 2.2.3.9). Lösungsvorschläge wären hier bspw. Vertretung durch Kollegen während der Zeit des Projektes oder vorübergehende Freistellung von Routinen des Tagesgeschäfts, soweit möglich. Die Größe der Gruppe hätte sich eventuell um ein oder zwei Personen verringern lassen; allerdings ist immer – wie dann auch geschehen – damit zu rechnen, dass im Laufe des Projekts der ein oder andere Teilnehmer ausscheidet, und die Gruppen bei den Treffen selten vollzählig sind. So besteht, wenn die Gruppen von Beginn an klein gehalten werden, die Gefahr, dass die Teilnehmerzahl zu gering wird, um effektiv arbeiten zu können.

4.1.6 Organisationsexterne Befragung

4.1.6.1 Ergebnisse

Folgende Ergebnisse lassen sich aus der Auswertung der Stichproben-Befragung zusammenfassen.

Zuordnung der beiden Leitsatzfassungen

Alle (!) Befragten ordnen die beiden unterschiedlichen Leitsatzfassungen falsch zu, d.h. übereinstimmend wird jeweils die Fassung der Mitarbeiter für die der Führungskräfte gehalten und umgekehrt.

Kriterien der Zuordnung – Auffälligkeiten und Besonderheiten

Für die Zuordnung der beiden Leitsatzfassungen zu deren jeweiligen Verfassern – Führungskräfte und Mitarbeiter – ziehen die Befragten im wesentlichen drei Beurteilungskriterien heran, mit der sie ihre Entscheidung begründen:

- Inhalte, Schwerpunkte und Perspektive
- Form und Sprachstil, Formulierungen
- Erkennbarer zugrunde liegender Führungsstil

Dabei werden die beiden Leitsatzfassungen und die daraus resultierenden Zuordnungsentscheidungen von den Probanden folgendermaßen beschrieben bzw. kommentiert:

- **Leitsätze der Führungskräfte:** Ihre Entscheidung, die Leitsätze der Führungskräfte für die Version der Mitarbeiter zu halten, begründen die Befragten insbesondere anhand folgender wahrgenommener Kriterien:
 - § **Inhalte, Schwerpunkte und Perspektive der Leitsätze:** Als besonders mitarbeiterspezifisch eingeschätzte inhaltliche Schwerpunkte lassen die Probanden auf die Mitarbeiter als Verfasser der Leitsätze schließen; die Mitarbeiterperspektive lasse sich aus konkreten mitarbeiterfreundlichen Themen ableiten. So wird das in den Leitsätzen formulierte Thema partnerschaftliche Zusammenarbeit und Teamgeist als Schwerpunkt und typisches für Mitarbeiter besonders wichtiges Thema eingeschätzt, deutlich in Antworten wie „Teamgeist steht als erster Punkt“, „Teamgeist, Miteinander, gegenseitiger Respekt stehen im Vordergrund“, „Zusammenarbeit zwischen Abteilungen“ deutet auf Mitarbeiter, weil Vorgesetzte das eigentlich nicht mitbekommen“. Einen weiteren Schwerpunkt der Leitsätze sehen die Befragten in der Formulierung typischer Mitarbeiterbedürfnisse („der Mitarbeiter und seine Freiheiten stehen im Vordergrund“, „es werden Mitarbeiterwünsche formuliert“, „durch Begriffe wie ‚eigenverantwortliches Entscheiden‘ und ‚selbständiges Arbeiten‘ wird die Denke der Mitarbeiter deutlich“). Auch dass den Vorgesetzten sehr viel Verantwortung für ‚ihre‘ Mitarbeiter zugesprochen wird („Vorgesetzter wird in die Verantwortung genommen“, „Vorgesetzter wird auf seine Pflichten hingewiesen“), bekräftigt den Eindruck der wahrgenommenen Mitarbeiterperspektive. Insgesamt wird die in den Leitsätzen erkennbare Perspektive von den Befragten als zu einseitig beurteilt, „durch die Brille des Mitarbeiters“; die Unternehmenssicht ist aus ihrer Sicht zu wenig berücksichtigt.
 - § **Form, Sprachstil und Formulierungen:** Auch Form, Sprachstil und Formulierungen in den Leitsätzen sprechen aus Sicht der Befragten dafür, sie den Mitarbeitern zuzuordnen. Der Stil wird als „geschliffen“ und im Vergleich zu der Alternativfassung als „einfacher geschrieben“ beurteilt. Darüber hinaus fallen Formulierungen wie „Teamgeist“, „Kooperation“ und „Zusammenarbeit“ als markant auf. Eine der Beurteilenden bemerkt sogar, die Führungsleitsätze läsen sich wie ein Gewerkschafts- oder Betriebsratsblatt.

- § **Erkennbarer Führungsstil:** Den angestrebten Führungsstil, den die Befragten in den Leitsätzen zu erkennen glauben, beurteilen sie als partnerschaftlich gleichberechtigt („deutet auf flache Hierarchien hin“, „Mitarbeiter und Führungskräfte auf einer Ebene“, „partnerschaftlicher formuliert“), wiederum ein Indiz für die durch die Befragten vorgenommene Attribution der Leitsätze.
- **Leitsätze der Mitarbeiter:** Ihre Entscheidung, die Leitsätze der Mitarbeiter für die Version der Führungskräfte zu halten, begründen die Befragten insbesondere anhand folgender wahrgenommener Kriterien:
 - § Die Beobachtung, dass dem Vorgesetzten in dieser Leitsatzversion viele Kompetenzen und Aufgaben zugesprochen werden, lässt die Befragten die Perspektive der Vorgesetzten und damit deren Urheberschaft des Dokumentes vermuten; die „typische Blickrichtung von Führungskräften“ sei erkennbar. Auch dass die übergeordnete Unternehmenssicht beachtet wird („Unternehmen und Ziele stehen im Vordergrund“, „dezidiertes, mehr Sicht des Unternehmens“), spricht bei den Befragten für die Vorgesetzten, ebenso wie die Wahrnehmung, dass „unpersönliche Themen“ wie „Delegation“, „Organisation“ und „Ziele“ am Anfang der Leitsätze stehen und damit ein besonderes Gewicht erhielten.
 - § **Form, Sprachstil und Formulierungen:** Die Form und detaillierte Einteilung der Mitarbeiterleitsätze wird von den Befragten von sehr strukturiert bis hin zu starr und formalistisch beschrieben. An dem professionellen, aber auch unpersönlichen Aufbau glauben die Befragten eher die Führungskräfte als Verfasser dieser Leitsätze zu erkennen. Auch die Formulierungen deuten für die Befragten auf diese Zuordnung hin; die Wortwahl wird als unpersönlich empfunden („dies macht Führung erforderlich“) und es würden „Schlagworte wie aus dem BWL-Handbuch“ verwendet.
 - § **Erkennbarer Führungsstil:** Besonders auffällig ist, dass alle Befragten hinter den Leitlinien der Mitarbeiter einen autoritären und stark hierarchischen Führungsstil vermuten, bei dem eine klare Kompetenzverteilung und eine strikte Trennung von Aufgaben vorherrscht. Dies äußert sich in Antworten wie „kein Miteinander und kein gemeinsames Erarbeiten, sondern Ziele werden gesetzt und vorgegeben“, „autoritär formulierte Aufgaben“,

„Formulierung und Perspektiven sind viel mehr top-down orientiert“. Nach Meinung der Befragten lässt dieser Ansatz eher auf die Führungskräfte als Verfasser dieser Leitsätze schließen.

Wahrgenommene Unterschiede und Gemeinsamkeiten in beiden Fassungen:

Besonders viele Gemeinsamkeiten in den beiden Leitsatzfassungen sehen die Befragten in der Themenwahl („inhaltlich“, „gleiche Themen“, „Überschneidungen“). Es wird erkannt, dass beide Gruppen „am Erfolg des Unternehmens arbeiten wollen“, „daraufhin deuten, dass es Probleme gibt“ und dass von beiden Verantwortung sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern gesehen und eingefordert wird.

Als Unterschied zwischen den beiden Dokumenten wird wahrgenommen, dass die Leitsätze der Führungskräfte mehr Gemeinsamkeiten zwischen Mitarbeitern und Führungskräften beinhalten. Stilistisch verwenden sie mehr Fließtext. Dieser wird allerdings unterschiedlich kommentiert: während einer der Befragten sie dadurch als klarer („Themen werden sofort auf den Punkt gebracht“) empfindet, bezeichnet ein anderer sie aufgrunddessen als „Einheitsbrei“. Darüber hinaus gibt einer der Probanden an, „die Kultur des Konzerns sei besser umgesetzt“ und die Leitlinien werden als menschlicher empfunden.

Die Leitsätze der Mitarbeiter hingegen imponieren besonders durch ihren klar strukturierten Aufbau und werden dabei als „besser definiert“ und „besser verständlich“ empfunden, als könnten sie „aus einem BWL-Buch abgeschrieben“ sein. Die Aufgaben von Mitarbeitern und Führungskräften sind stärker getrennt, und für einen Befragten kommt der „Teamgedanke nicht mehr stark genug zum Einsatz“. Ein Proband geht sogar so weit, beide Fassungen als so unterschiedlich zu beurteilen, dass sie aus verschiedenen Firmen stammen könnten.

Beurteilung der beiden Fassungen

Insgesamt bevorzugen mehr als die Hälfte der Befragten die Fassung der Führungskräfte. Begründet wird dies damit, dass die Fassung menschlicher und partnerschaftlicher wirke und weniger starr sei. Einer der Befragten gab der Mitarbeiterversion den Vorzug, weil sie vollständiger und übersichtlicher sei. Einem schließlich wäre eine Mi-

schung aus beiden Fassungen am liebsten; die klare Struktur der Mitarbeiterleitsätze, verbunden mit der partnerschaftlichen Haltung der Führungskräfte.

Anwendbarkeit bzw. Übertragbarkeit auf die eigene Organisation

Zwei der Befragten sind der Meinung, die Fassung der Führungskräfte könnte vielleicht auch in ihr Unternehmen passen; die Fassung der Mitarbeiter hingegen entspräche weniger dem dort herrschenden Führungsverständnis. Einer der Befragten hielt die Mitarbeiterfassung für gut („Orientierung“, „gute Leitlinie“) und auch in der Schwesterorganisation für anwendbar. Ein anderer meinte, beide Leitlinien seien so allgemein gehalten, dass sie auch in ihrem Unternehmen angewandt werden könnten, während einer seiner Kollegen der Meinung ist, dass es in der Schwesterorganisation andere Probleme und auch andere Stärken gebe, die wiederum auch andere Leitsätze notwendig machen würden. Wieder ein anderer befindet schließlich, dass keine Fassung wirklich passe und so ausführliche Leitsätze ohnehin nicht nötig wären, wenn die Grundeinstellung auf beiden Seiten stimme. Während sich die Befragten in der (falschen) Zuordnung der Leitsatzfassungen einig sind, unterscheiden sie sich also in der Einschätzung der Anwendbarkeit und Übertragbarkeit auf die eigene Organisation hingegen deutlich.

4.1.6.2 Diskussion und Interpretation

Menschen aus anderen ‚Führungskulturen‘ lesen die in der Verlagsgruppe von deren Mitgliedern erarbeiteten Leitlinien völlig anders, als sie von den Verfassern intendiert sind. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass in ihnen tatsächlich spezifische Probleme der konkreten Organisation angesprochen sind, die sich nicht ohne weiteres auf andere Unternehmen und deren Kulturen beziehen lassen, dass Führungsleitsätze – wie bereits in der theoretischen Auseinandersetzung dargelegt – stark durch das Unternehmen geprägt sind, in dem sie entstanden sind. Erst vor dem Hintergrund der bestehenden Kultur einer Organisation werden die Besonderheiten verständlich.

Obwohl beide Leitsatzfassungen inhaltlich ähnliche Themen aufgreifen, sind sie vom Stil und Geist her doch völlig unterschiedlich, was eine weitere, bereits in Kapitel 2 dargelegte theoretische Erkenntnis bestätigt. Nach außen scheint es, dass die Mitarbeiter einen autoritären und streng hierarchischen Führungsstil einfordern. In der konkreten Situation, aus der heraus die Leitsätze formuliert wurden und die man – will man der

Vielschichtigkeit des Themas näherungsweise gerecht werden – bei dieser Beobachtung unbedingt mitberücksichtigen muss, empfinden die Mitarbeiter im Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten eher einen ‚Laisser-faire-Stil‘ und fordern deswegen sehr viel mehr Führung im Sinne von ‚vorsichtiger Autorität‘ ein als bisher vorhanden. Die Mitarbeiter streben mit ihren Leitsätzen nach konkreten Veränderungen und formulieren aus ihren Erfahrungen und Bedürfnissen heraus sehr konkrete Anforderungen an Vorgesetzte, bringen eindeutig den Wunsch nach mehr Führung zum Ausdruck – für Angehörige fremder Kulturen beinahe als autoritär einzustufen. Als Begründung lässt sich vermuten, dass die Mitarbeiter mehr unter dem vorhandenen Führungsstil leiden, weil ihnen Orientierung fehlt. Für die Führungskräfte ist der wenig lenkende Stil teilweise durchaus bequem. So sind sie – anders als die Mitarbeiter – eher bemüht, den derzeitigen Führungsstil beizubehalten und den in ihrer Wahrnehmung bereits vorhandenen und gelebten ‚Teamegeist‘ zu bewahren. Sie fühlen sich durch den Wunsch nach mehr Führung irritiert und teils angegriffen und bleiben daher in ihren Formulierungen eher unkonkret und so partnerschaftlich, dass sie den Mitarbeitern auch weiterhin so viel Freiheit wie möglich zugestehen wollen. So klingen die von den Führungskräften formulierten Leitsätze in der Außenwahrnehmung sympathisch und menschlich, greifen aber die Führungsdefizite, die die Mitarbeiter empfinden, nicht auf, sondern spiegeln den bisher vorhandenen Laisser-faire-Führungsstil wider und schreiben ihn fort. Es wäre also gefährlich, würde man die Leitsätze allein, also ohne Berücksichtigung des gesamten Kontextes, d.h. der Kultur, der Situation, der bisherigen Erfahrungen und auch der Branche, zu interpretieren versuchen; es würden sich eindeutig die falschen Schlüsse ergeben.

Dass die Befragten der Schwesterorganisation sich in ihrer (falschen!) Zuordnungsentcheidung der beiden Leitsatzfassungen so einig sind, könnte darauf hindeuten, dass auch in diesem Unternehmen wieder ein sehr einheitliches Führungsverständnis vorherrscht, das sich allerdings von dem des Fallunternehmens unterscheidet. Andererseits weisen die Beurteilenden in der Einschätzung der Anwendbarkeit und Übertragbarkeit der vorgelegten Leitsätze auf die eigene Organisation deutliche Unterschiede auf; dies stellt einen interessanten Gegensatz dar, der – auch wenn er hier nicht weiter zu erörtern ist – dafür spricht, dass die Auseinandersetzung mit den Zielen der Leitsätze in einer Organisation sowie die eigene interne bedarfsgerechte und spezifische Entwicklung durch Mitarbeiter und Führungskräfte selbst notwendig ist, weil die Inhalte und Formu-

lierungen anderer Unternehmen nicht einfach übertragbar sind. Anders formuliert: es ist unabdingbar notwendig, bei einem Thema wie Führung, strebt man eine Veränderung an, alle Kontextfaktoren in ihrer Komplexität mitzuberücksichtigen. Dies spricht erneut für die hier vorgestellte Vorgehensweise der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen, stützt also das in dieser Arbeit vorgestellte und untersuchte Modellkonzept.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse ergibt sich die interessante Perspektive, weitere Untersuchungen in anderen Organisationen durchzuführen, sowohl branchenintern (ähnelte das Führungsverständnis der Verlagsgruppe dem anderer Verlage?) als auch branchenextern (lassen sich Verlagsspezifika im Führungsverständnis bestätigen?).

4.2 Inhaltliche Ergebnisse der Modellanwendung

In diesem Abschnitt sollen die Arbeitsergebnisse in Form der Führungsgrundsätze sowie der Umsetzungsmaßnahmen, die die beiden Teams während des gesamten Projektes zunächst getrennt und später gemeinsam erarbeitet haben, analysiert werden.⁶²⁴ Neben der Betrachtung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen den Ergebnissen beider Gruppen geht es auch darum, die jeweiligen Besonderheiten und Spezifitäten zu identifizieren sowie schließlich unter Berücksichtigung der bisher gewonnenen theoretischen und praktischen Erkenntnisse übergreifende Schlussfolgerungen aus den Analyseergebnissen zu ziehen.

4.2.1 Analyse der erarbeiteten Führungsgrundsätze und Umsetzungsmaßnahmen

4.2.1.1 Vergleich der Entwürfe der Führungsgrundsätze von Mitarbeitern und Führungskräften

Analyse und Gegenüberstellung der unterschiedlichen Leitsatzfassungen werden im folgenden nach verschiedenen Kriterien vorgenommen. Dabei sind allerdings die Grenzen zwischen den einzelnen Punkten fließend und es kommt zu Überschneidungen. Insofern dienen die Kriterien in erster Linie als Raster, als Orientierung, ohne jedoch den Gesamteindruck der jeweiligen Entwürfe zu sehr zu fragmentieren. Dieses Raster beinhaltet die folgenden Kriterien:

⁶²⁴ Die vollständigen Entwürfe finden sich im Anhang der Arbeit.

- Titel
- Inhalte
- Perspektive und Zielgruppe
- Aufbau
- Stil und Formulierungen

Titel

Der von den Führungskräften für ihre Führungsgrundsätze gewählte Titel ‚Zusammenarbeit in der Verlagsgruppe – Grundsätze für Mitarbeiter und Vorgesetzte‘, in dem der Begriff ‚Führung‘ gar nicht verwendet wird, weist darauf hin, dass es den Führungskräften weniger um Führung als um Zusammenarbeit geht. Gleichzeitig lässt die Überschrift bereits erkennen, dass sich die Grundsätze sowohl an Führungskräfte als auch an Mitarbeiter richten sollen. Schließlich deutet der Begriff ‚Grundsätze‘ auf die Intention hin, Grundwerte sowie eine Handlungsbasis zu liefern.

Der Titel der Mitarbeiter lautet: ‚Führung und Partnerschaftliche Zusammenarbeit – Leitlinien für die Verlagsgruppe‘. Dies lässt erkennen, dass es dieser Gruppe durchaus um Führung geht; diese steht mit der partnerschaftlichen Zusammenarbeit auf einer Stufe. Der Begriff ‚Leitlinien‘ weckt die Assoziation von Wegen und Leitplanken, die Orientierung bieten.

Inhalte

Die Grundsätze der Führungskräfte sind thematisch mehr auf die Vermittlung von übergreifenden und eher abstrakten Grundwerten wie „Teamgeist“, „Kooperation“, „Eigenverantwortlichkeit“ und „unternehmerische Verantwortung“ ausgerichtet als auf die Weitergabe konkreter praktischer Handlungsanweisungen. So beschäftigt sich der erste Grundsatz inhaltlich beispielsweise ausschließlich mit der „Bereitschaft zur Kooperation auf allen Ebenen“. Insofern stecken die Grundsätze eine Art Rahmen, innerhalb dessen Führung und Zusammenarbeit stattfinden soll, was sich auch an der „Basis der Spielregeln“, von denen im Vorwort die Rede ist, zeigt. In der inhaltlichen Logik dieser Grundsätze wird das Führungsverhalten aus den aufgezeigten und festgeschriebenen Werten und Spielregeln abgeleitet. Dies zeigt sich daran, dass innerhalb der Grundsätze

häufig kausale Zusammenhänge für Verhaltensweisen und -regeln genannt und erklärt werden; so wird z.B. bei dem Punkt „Flexibilität bei Veränderungen“ argumentiert, Verlage müssten fähig sein, flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren; deswegen sei es Aufgabe der Vorgesetzten, Organisationsstrukturen anzupassen. Aus der Grundsatzprämisse „Förderung eigenverantwortlichen Handelns“ werden als Aufgaben des Vorgesetzten „umfassende Delegation“, „ausreichende Ausstattung des Arbeitsplatzes“ und „gründliche Einweisung des Mitarbeiters“ abgeleitet. Als Aufgaben des Mitarbeiters werden Kommunikation von Problemen bei Zielerreichung sowie Eigeninitiative genannt; gleichzeitig wird ihm ein hohes Maß an Verantwortung zugesprochen. Ausdrücklich und damit auch mehr als in der Mitarbeiterfassung wird auf die Fürsorgepflicht des Vorgesetzten eingegangen; er soll Ansprechpartner sein, sich für den Mitarbeiter einsetzen.

Die Themenwahl in den Leitlinien der Mitarbeiter ist äußerst präzise. Jedes Thema wird durch einen konkreten Begriff repräsentiert, der im folgenden einheitlich nach Definition, Funktion, Aufgaben und Gefahren aufgeschlüsselt wird. Dabei werden die Inhalte durch die strenge Form determiniert und strukturiert.

Insgesamt überschneiden sich beide Leitsatzversionen inhaltlich im Bezug auf die meisten Themen. Die wichtigste Gemeinsamkeit besteht darin, dass beide Gruppen ihren Leitsätzen einen kooperativen Führungsstil zugrunde legen. Lediglich einige wenige Themen werden jeweils nur von einer Gruppe aufgegriffen. So erwähnen nur die Mitarbeiter in ihren Leitsätzen die Themen „Kommunikation“, „Konfliktmanagement“ und „Personalauswahl“; die Führungskräfte präsentieren als zusätzliches Thema „soziale und ökonomische Verantwortung“.

Perspektive und Zielgruppe

Die Grundsätze der Führungskräfte richten sich, wie auch schon der Titel besagt, an Vorgesetzte und Mitarbeiter, wobei aber schon Konzentrationen auf je einzelne Gruppen festzustellen sind. So werden in verschiedenen Leitsätzen teils Mitarbeiter und Vorgesetzte zu einem bestimmten Verhalten aufgefordert („Mitarbeiter und Vorgesetzte müssen wechselseitig, rechtzeitig und so umfassend wie möglich alle Informationen bereitstellen“), teils nur Vorgesetzte in die Pflicht genommen („Der Vorgesetzte muss Zusammenhänge mit übergeordneten Zielen sichtbar machen“) und teils nur Mitarbeiter

angesprochen („Die Mitarbeiter haben das Recht und die Pflicht, sich eigeninitiativ nötige Informationen zu besorgen“).

Auch die Leitlinien der Mitarbeiter richten sich an beide Zielgruppen. Durch die in der Struktur der Leitlinien angelegte Zweiteilung in Aufgaben für Mitarbeiter und Aufgaben für Vorgesetzte wissen beide Interaktionspartner, was sie selbst zu tun haben und was sie von dem jeweils anderen erwarten können.

Indem sich beide Fassungen jeweils an Mitarbeiter und an Vorgesetzte richten, implizieren sie Empathieverhalten für die Perspektive der jeweils anderen Gruppe. Interessant ist zudem, dass beide Gruppen insgesamt Ähnliches voneinander erwarten, auch wenn die Mitarbeitergruppe tendenziell mehr Führung einfordert, die Vorgesetzten sich hingegen möglichst eigenständige und eigeninitiative Mitarbeiter wünschen, die sie folglich weniger stark führen müssen.

Aufbau

Die Grundsatzfassung der Führungskräfte besteht aus einem Vorwort „Kooperation als oberste Maxime“, sieben Grundsätzen und einem Nachwort, das sich mit der Umsetzung der Grundsätze beschäftigt. Jeder einzelne Grundsatz ist als Fließtext verfasst, jeweils durch Einzelpunkte und Spiegelstriche gegliedert. Insgesamt wirkt die gesamte Grundsatzfassung durch vollständig ausformulierte Sätze sehr flüssig, elaboriert und ‚elegant‘.

Die Version der Mitarbeiter besteht aus Vorwort, zehn Leitlinien und Nachwort. Dabei ist jede einzelne Leitlinie nach derselben Struktur gegliedert; sie setzt sich zusammen aus einer thematischen Überschrift in Form eines Begriffs, einer Definition desselben, die das Thema umfassender beschreibt und einer Funktionsbeschreibung der Leitlinie, die ihre Bedeutsamkeit erklärt, grafisch dargestellt jeweils in Gestalt eines eingerahmten Kastens. Weiter werden die Aufgaben des Vorgesetzten sowie die des Mitarbeiters aufgeführt. Abgerundet wird die Darstellung der Leitlinie schließlich durch einen Hinweis auf typische Gefahren im Sinne von Führungsfehlern im Zusammenhang mit dem konkreten Thema der Leitlinie. Insgesamt wirkt die einheitliche Struktur der Leitlinien gut gegliedert und professionell, teilweise aber auch etwas lehrbuchartig und ‚hölzern‘.

Stil und Formulierungen

Die Grundsätze der Führungskräfte sind sehr offen formuliert und lassen einen großen Auslegungs- und Handlungsspielraum zu. So wird fast jeder Punkt durch Ausnahmen relativiert, was sich z.B. in der Formulierung „Ziele / Visionen werden gemeinsam entwickelt bzw. falls nötig, vom Vorgesetzten vorgegeben“ manifestiert. Auch beinhalten die Grundsätze „Vorgesetzte und Mitarbeiter müssen wechselseitig und so umfassend wie möglich informieren“ und „Mitarbeiter haben die Pflicht, sich eigeninitiativ nötige Informationen zu besorgen“ Begrifflichkeiten („so umfassend wie möglich“ oder „nötige“ Informationen), die je nach individueller Auslegung eine Nichteinhaltung des Grundsatzes auf subjektiver Ermessensbasis zulassen. Ein weiteres Beispiel hierfür findet sich in dem Grundsatz zum Thema „Entscheidungen“, in dem es heißt: „Der Mitarbeiter entscheidet im Rahmen der ihm übertragenen Kompetenzen selbstständig und eigenverantwortlich. Nur in Ausnahmefällen entscheiden Vorgesetzte im Verantwortungsbereich ihrer Mitarbeiter.“ Auch hier liegt es also im Ermessen des Vorgesetzten, wann ein solcher Ausnahmefall eintritt. Alles in allem wirken die Grundsätze der Führungskräfte auf den ersten Blick sehr ‚freundlich‘, ‚sympathisch‘ und mitarbeiterorientiert. Allerdings zeigt sich auch bei näherer Betrachtung, dass sie viel Spielraum und Ermessen zulassen, wenig konkret sind und im Zweifelsfall und je nach Situation umgedeutet werden können. Insofern wirken sie dem bereits diagnostizierten und von den Mitarbeitern als kritisch beurteilten Laissez-faire-Führungsstil nicht entgegen, sondern bewahren ihn eher und erscheinen sogar geeignet, diesen zu befördern. Man könnte die formulierten Grundsätze also einerseits quasi als Spiegel des Ist-Zustandes der Führung in der Verlagsgruppe bezeichnen, die in einigen Punkten das bisher gezeigte Verhalten der Führungskräfte, die die Leitsätze formuliert haben, beschreiben. Andererseits weisen die Grundsätze gleichzeitig aber auch lösungsorientierte Ansätze auf und sind insofern Ausdruck der im Erarbeitungsprozess von den Führungskräften erworbenen Erkenntnisse. So schlagen sich in den kausalen Formulierungen und in dem logischen Aufbau („wir wollen ..., deswegen verhalten wir uns so ...“) einige Überlegungsprozesse nieder, die die Gruppe in der Phase der Projektarbeit durchlaufen hat. Beispielsweise lässt sich an dem Punkt „Flexibilität“ der Gedankengang gut nachvollziehen, dass Kontinuität zwar wichtig ist, es aber auch Veränderungen gab und gibt, die wiederum Anpassungen und weitere Veränderungen notwendig machen: ein Diskurs aus Thesen und

Antithesen, der auch die Diskussion der Gruppe widerspiegelt und letztlich den Ansatz des gesamten Projektmodells.

Die Formulierungen der Mitarbeiter sind präzise und zielgerichtet, bemüht um größtmögliche Ausarbeitung und Präzision mit dem Ziel, klare Handlungsanweisungen zu liefern; gleichzeitig impliziert dieser Stil eine gewisse Strenge, die wenig Spielraum zulässt, rigide und formalistisch ist. So beginnen die Handlungsanweisungen für den Vorgesetzten allesamt mit Formulierungen wie „Der Vorgesetzte definiert“, „Der Vorgesetzte gibt“, „Der Vorgesetzte identifiziert“. Ähnlich stellen sich die Handlungsanweisungen dar, denen der Mitarbeiter zu folgen hat: „Der Mitarbeiter gibt“, „Der Mitarbeiter zeigt“, „Der Mitarbeiter versucht“. Während die Grundsätze der Führungskräfte teilweise (zu) offen für verschiedene Deutungen sind, versuchen die Mitarbeiter, jegliches Missverständnis auszuschließen bzw. typische Führungsprobleme zu antizipieren, indem mit ihren Leitlinien nicht nur Do's, sondern – in Form der sogenannten Gefahrenkästen – auch Don'ts formuliert werden. Es wird genauestens erklärt, was gemeint ist, wozu es dienen soll und wer was zu tun oder zu lassen hat. Geht man von der These aus, dass die Mitarbeiter problemorientierter denken, dann lässt sich die Formulierung der Gefahren, die genau genommen typische, bereits aufgetretene Probleme aus der Praxis beschreiben, als Anhaltspunkt für diese Denkrichtung interpretieren. Gleichzeitig sprechen die Mitarbeiter auf diese Weise vorhandene Probleme offen an, versuchen dafür zu sensibilisieren, ihnen entgegenzuwirken oder vorzubeugen.

Fazit

Insgesamt stellen sich beide Leitsatzversionen inhaltlich bzw. thematisch als relativ ähnlich heraus. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte legen ihren Leitsätzen explizit einen kooperativen Führungsstil zugrunde, haben ähnliche, typische Führungsthemen inhaltlich erkannt und in ihre Leitsätze integriert; sie stellen jeweils vergleichbare Anforderungen an sich selbst und an die entsprechend andere Gruppe.

Vergleicht man die Ergebnisse der Kartenabfrage zum Thema Führung zu Beginn des Projektes und die Ergebnisse der Projektarbeit, so zeigt sich, dass sich die Ausgangsüberlegungen der Projektteilnehmer in den ausformulierten Leitsätzen niedergeschlagen haben. Diese Beobachtung stützt die Interpretation, dass sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte durchaus ein praktisches Verständnis des Themas Führung in das Pro-

jekt eingebracht haben, das mit dem wissenschaftlichen Führungsverständnis, das den Projektteilnehmern im Verlauf des Projektprozesses vermittelt wurde und ebenfalls in die Leitsätze eingeflossen ist, kompatibel ist. Insofern kann ein wichtiges Ziel der Modellanwendung, nämlich das zunächst unstrukturiert vorliegende praktische Führungswissen von Führungskräften und Mitarbeitern zu strukturieren, abrufbar und verfügbar zu machen, als erreicht betrachtet werden.

Festhalten lässt sich auf der Basis der Analyse der Leitsätze weiterhin ein ausgeprägtes gegenseitiges Empathieverhalten sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitern. Beide Gruppen formulieren sehr verantwortungsbewusst hohe Anforderungen sowohl an sich bzw. die eigene Rolle als auch an das Gegenüber und versuchen dabei nicht, ihre eigene Rolle möglichst günstig oder einseitig zu beschreiben; vielmehr sind sie jeweils auf ein ausgewogenes Verhältnis von Rechten und Pflichten für alle am Führungsprozess Beteiligten bedacht. So verlangen die Führungskräfte sich selbst in ihren Grundsätzen ab, Verantwortung auch für die Probleme ihrer Mitarbeiter zu übernehmen und sich für den Erhalt der Arbeitsplätze einzusetzen. Die Mitarbeiter verzichten beispielsweise bewusst auf ein Mitbestimmungsrecht bei der Personalauswahl, sehen diesen Punkt eher in der Verantwortung der Vorgesetzten, ohne die eigenen Rechte diesen gegenüber übermäßig auszuweiten.

Mit Blick auf Differenzierungsmerkmale der beiden Leitsatzfassungen zeigt sich, dass die Grundsätze der Führungskräfte tendenziell bewahrenden Charakter haben, während die Leitlinien der Mitarbeiter eher auf Veränderungen ausgerichtet sind. Außerdem lassen die Grundsätze der Führungskräfte einen größeren Handlungsspielraum für das individuelle Führungsverhalten zu, solange eine bestimmte Unternehmenskultur und bestimmte Werte verwirklicht werden. Damit wirken ihre Orientierungen deutlich partnerschaftlicher. Die Mitarbeiter hingegen fordern mit ihren Leitlinien Führung ein und intendieren möglichst klare Regeln und Strukturen, genaue Handlungsanweisungen, an die sich sowohl die Führungskräfte als auch sie selbst zu halten haben. Im Gegensatz zu den eher offen formulierten Grundsätzen der Führungskräfte muten die Orientierungen der Mitarbeiter damit beinahe autoritär und hierarchisch an, was sich aber aus den bereits beschriebenen Ergebnissen der Diagnose des bisherigen Führungsstils und der ihm immanenten Probleme bzw. daraus abgeleiteten Bedürfnisse erklären und herleiten lässt.

4.2.1.2 Vergleich der Vorschläge für Umsetzungsmaßnahmen von Mitarbeitern und Führungskräften

Die Umsetzungsmaßnahmen sind von beiden Teams auf Basis der nach der Gruppenzusammenführung gemeinsam für die Mitarbeiterbefragung formulierten Kurzfassung der Leitsätze entwickelt worden. Beide Gruppen haben ihren Umsetzungsvorschlägen die bereits erarbeiteten Leitsätze als Raster zugrunde gelegt, d.h. die Leitsätze wurden einzeln durchgearbeitet, indem jeweils Umsetzungsvorschläge ergänzt wurden. Generell wurden in die Maßnahmenplanung zahlreiche Ideen und Gesprächsinhalte der gesamten Projektphase einbezogen.

Die Maßnahmenvorschläge der Führungskräfte sind nach zwei Stufen priorisiert. Die Maßnahmen erster Priorität, z.B. das Generieren von Organigrammen, Arbeitsplatzbeschreibungen, die Überprüfung und Neuentwicklung von Besprechungsstrukturen oder das Formulieren einer Unternehmensvision sollen grundsätzliche Rahmenbedingungen für kooperatives Führen schaffen. Die Maßnahmen der zweiten Phase sind darauf ausgerichtet, das Gerüst der Leitsätze mit Leben zu füllen. So wurde beispielsweise zum Leitsatz „Entscheidungen“ als Maßnahme eine Schulung zum Thema „Entscheidungsvorbereitung und -findung“ vorgeschlagen. Zum Thema „Feedback“ wurde als Maßnahme die Einrichtung regelmäßiger Vier-Augen-Gespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter erarbeitet.

Die Mitarbeiter haben ihre Maßnahmenvorschläge in „einmalige, grundsätzliche Maßnahmen“ und in „regelmäßige Maßnahmen“ unterteilt. So wurde z.B. zum Themengebiet „Delegation“ als einmalige Maßnahme vorgeschlagen, Stellenbeschreibungen zu erarbeiten und dabei der Einheitlichkeit wegen jeweils ein bestimmtes Raster zugrunde zu legen. Die entsprechende regelmäßige Maßnahme in diesem Themenkontext besteht in der permanenten Aktualisierung der Stellenbeschreibungen im Sinne der Ergänzung zusätzlicher Kompetenzen oder anderer Veränderungen.

Insgesamt zeigt sich, dass beide Gruppen fast identische Maßnahmen geplant haben. So findet sich z.B. bei dem Punkt „Kommunikation“ in beiden Katalogen die Formulierung „Besprechungsstrukturen überarbeiten“. Ähnlich wie die Führungskräfte, die zu diesem Thema Fragen vorbereitet haben wie „Welche gibt es?“, „Wer nimmt teil?“, „Was soll entschieden werden?“, „Wie geht man vor?“, formulieren die Mitarbeiter „Welche Konferenzen und Meetings gibt es?“, „Wie hängen sie zusammen?“, „Welche Teilnehmerkreise?“, „Welche Funktionen?“.

4.2.1.3 Analyse der zusammengeführten Ergebnisse beider Gruppen

Gemeinsam haben sich die beiden Gruppen auf Inhalte, Form und Struktur der Endfassung der Leitsätze geeinigt; sie besteht aus Einleitung, Kurzversion der Leitsätze, Nachwort und einer Langfassung der Leitsätze.

Im Ergebnis der Entwicklungsarbeit der Projektteilnehmer lässt sich die endgültige gemeinsame Fassung der Führungsleitsätze inklusive Umsetzungsmaßnahmen folgendermaßen charakterisieren: Adressaten sind Führungskräfte und Mitarbeiter der Verlagsgruppe. Inhaltlich beschränken sich die Leitsätze auf Führung und Zusammenarbeit. Statements zu dem Thema Vision einerseits und zu konkreten Hierarchie- und Organisationsstrukturen andererseits werden bewusst ausgeklammert. Der erarbeitete Katalog beinhaltet elf Leitsätze, die nicht nur Führungskräfte, sondern auch Mitarbeiter in die Pflicht nehmen. In Form einer Reflexion berücksichtigen die Leitsätze die spezifische Kultur der Verlagsgruppe. Dabei basiert der gesamte Katalog auf dem Konzept eines kooperativen Führungsmodells und trägt den spezifischen Herausforderungen und Problemkonstellationen der Verlagsgruppe Rechnung. Die Leitsätze konzentrieren sich ausschließlich auf umsetzbare, nachprüfbare und ggf. einforderbare Organisationsprinzipien und Verhaltensregularien; sie bauen logisch aufeinander auf, um so eine größtmögliche Einsicht und Einprägsamkeit zu gewährleisten. Der Übersichtlichkeit halber sind die Leitsätze bewusst kurz gefasst, wobei jeder durch eine (von den Projektteilnehmern selbst so genannte) „Gebrauchsanweisung“ in Gestalt einer Langfassung ergänzt wird. Neben der Erläuterung der Funktion des jeweiligen Leitsatzes gibt die Langfassung konkrete Hinweise darauf, was der einzelne Leitsatz einerseits für Mitarbeiter und andererseits für Führungskräfte bedeutet. Schließlich enthält sie Anhaltspunkte, welche typischen Probleme und Gefahren die Umsetzung des Leitsatzes in der Praxis behindern können. Darüber hinaus wird die Umsetzung des Leitsatzes durch konkrete Maßnahmen unterstützt, um zusätzlich zu dem Appellcharakter die Theorie mit Leben zu füllen.

Analysiert man die gemeinsame Leitsatzfassung daraufhin, welche der beiden Einzel Fassungen wie in die Endfassung eingegangen sind, dann zeigt sich, dass Elemente und Formulierungen aus beiden Versionen übernommen wurden; teilweise haben die Projektteilnehmer auch in gemeinsamer Arbeit sogar noch zusätzliche Aspekte oder neue Formulierungen gefunden. Insgesamt tragen besonders Vorwort und Nachwort die

Handschrift der Führungskräfte. Die Langfassung der Leitsätze wiederum übernimmt die Struktur, die die Mitarbeiterversion vorgegeben hatte. Da diese Struktur bereits ausgearbeitet war, wurden Formulierungen häufig sogar eins zu eins übernommen.

Im Hinblick auf den endgültigen Katalog der Umsetzungsvorschläge konnte die gemeinsame Lösung aufgrund der bereits sehr großen Ähnlichkeit der Einzelergebnisse aus diesen mühelos abgeleitet werden. Im Ergebnis wurden die vorgeschlagenen Maßnahmen schließlich in drei Themengebiete gegliedert:

- **Übergreifende Maßnahmen**, wie z.B. die Weiterentwicklung einer Vision und Strategie für die Verlagsgruppe.
- **Strukturmaßnahmen**, wie z.B. die Entwicklung einheitlicher Organigramme, Besprechungsstrukturen, Informationsstrukturen und Stellenbeschreibungen.
- **Optimierung der Personalführungsinstrumente**, wie Feedbackgespräche, Konfliktmanagement, Zielvereinbarungen, systematische Personalentwicklung, Instrumente zur Personalauswahl und Arbeitszeugnisse.

4.2.2 Spezifitäten und Besonderheiten der entwickelten Führungsgrundsätze

Auch wenn die Kerninhalte der Leitsätze eher allgemeingültig und unspezifisch wirken, spiegelt die konkrete Aufbereitung das spezielle Führungsverständnis der Verlagsgruppe sowie deren Kultur wider. Dabei lassen sich folgende von dem Projektteam selbst definierten Besonderheiten und Spezifitäten der im Projekt erarbeiteten Leitsätze identifizieren:

- Adressaten sind Führungskräfte und Mitarbeiter.
- Erarbeitet von Führungskräften und Mitarbeitern, das heißt: Berücksichtigung beider Perspektiven in den Leitsätzen und Umsetzungsmaßnahmen.
- Prozesscharakter des Projekts und Beteiligung aller Mitarbeiter der Verlagsgruppe (MA-Befragung) als erster Schritt der Implementierung.
- Aufgreifen und Weiterentwicklung der besonderen Verlags-Kultur (Teamgeist) auf dem Fundament eines kooperativen Führungsmodells.
- Praxisorientiert, einprägsam und benutzerfreundlich durch die Ausarbeitung in Kurz- und Langfassung und den Hinweis auf typische Gefahren.
- Systematische Umsetzungbegleitung, Umsetzungskontrolle und Evaluation als Prinzip.

Abb. 4.2.2.1: Besonderheiten der erarbeiteten Leitsätze

Hervorzuheben ist, dass sich in dieser Aufzählung zahlreiche Merkmale des Projektdesigns wiederfinden, was auf eine starke Akzeptanz und Identifikation hinsichtlich Thema und Vorgehensweise seitens der Teilnehmer schließen lässt.

4.2.3 Diskussion und Interpretation

Betrachtet man zunächst die Ergebnisse des Vergleichs der beiden Leitsatzversionen, die zum einen von den Führungskräften und zum anderen von den Mitarbeitern erarbeitet wurden, dann zeigt sich, dass die inhaltlichen Unterschiede nicht gravierend sind. Es lässt sich also festhalten, dass die reine Zugehörigkeit zu einer der beiden Gruppen nicht zu signifikanten Unterschieden hinsichtlich der Themenwahl führt. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass beide Gruppen völlig unabhängig voneinander gearbeitet haben und dabei kein inhaltlicher Transfer erarbeiteter Erkenntnisse zwischen den Teams stattgefunden hat, auch wenn die Ausgangsbedingungen, insbesondere die Beratungs- und Input-Anteile parallelisiert waren, lässt dieses Ergebnis darauf schließen, dass das inhaltliche Führungsverständnis in der Verlagsgruppe bei Führungskräften und Mitarbeitern grundlegend ähnlich ausgeprägt ist.

Auch im Vergleich zu den Inhalten der Leitsätze anderer Organisationen ergeben sich zahlreiche Übereinstimmungen im Sinne von Standardinhalten (vgl. dazu Kap. 2.1.14), so dass man sagen kann, dass die hier vorgestellte Erarbeitungsmethode, d.h. das konkrete Projektmodell keine eklatant neuen Leitsatzinhalte produziert.

Bei genauerer Analyse der Leitsätze über die Inhalte hinaus zeigt sich jedoch, dass sie im Entstehungsprozess und in Formulierungen spezifisch auf die Führungskultur reagieren, dass sie darauf ausgerichtet sind, Stärken zu bewahren und an Schwächen konstruktiv zu arbeiten. Häufig sind es besondere Details, wie z.B. die ‚Gefahrenkästen‘, die konkrete Kulturelemente repräsentieren und damit die vorliegenden Leitsätze spezifisch machen. Auf dieser Analyseebene zeigen sich dann auch Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, die die bestehende Kultur jeweils aus anderen Blickwinkeln betrachten und erleben und insofern unterschiedliche Bedürfnisse im Hinblick auf die Umsetzung von Führung haben; dies spiegelt sich in den konkreten Ausgestaltungen der ähnlichen Themen wider.

Schließlich stellt sich in diesem Zusammenhang auch die Frage, ob die erarbeiteten Führungsgrundsätze eher den Ist- oder den Soll-Zustand der Führung in der Verlags-

gruppe abbilden. Indem der Erarbeitungsprozess eine kritische Auseinandersetzung aller Projektteilnehmer mit dem Bestehenden und vor diesem Hintergrund auch mit dem gewünschten Ideal induziert hat, wurde ein explizites Bedürfnis, eine Nachfrage nach einem bestimmten Führungsmodell und seiner konkreten Ausprägungen erzeugt; gleichzeitig aber konnten die Vorteile des Bestehenden erkannt und dann auch bewahrt, d.h. in die Führungsgrundsätze eingearbeitet werden.

Da letztlich aber nicht die geschriebenen Worte, sondern nur die gelebten Leitsätze etwas an einer Führungskultur verändern und verbessern können, ist die vielschichtige Auseinandersetzung mit dem Thema und seiner Umsetzung unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Realisierung der geplanten Veränderung. Insofern bietet das Projektmodell ein Raster, sich in einer Organisation systematisch mit dem Thema Führung zu beschäftigen und daraus Optimierungs- und Umsetzungsmaßnahmen abzuleiten. Gleichzeitig können auf dem Wege der selbständigen und eigenverantwortlichen Erarbeitung des Themas Lerneffekte für die Beteiligten erzielt werden, die sich vor allem in Einstellungsänderungen niederschlagen, aber auch Veränderungen im Verhalten nach sich ziehen. Somit lassen sich mit der vorgeschlagenen Methode Prozesse und Ziele der Personal- und Organisationsentwicklung ausgesprochen pragmatisch verzahnen und realisieren, vor allem – und das ist möglicherweise der wichtigste Erfolgsfaktor für die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur – unter Beteiligung und mit Akzeptanz der Betroffenen, die dadurch die Veränderung zu ihrem eigenen Ziel erklären.

4.3 Zusammenfassende Systematisierung der Ergebnisse im Raster der Ausgangsfragestellungen

In diesem Abschnitt geht es darum, die wesentlichen Ergebnisse nochmals auf die Ausgangsfragen zu rekurrieren und entsprechend einzuordnen. Einen Überblick soll zu diesem Zweck daher zunächst eine Matrix bieten (vgl. Tab. 4.3.1), in der die Einzelergebnisse der verschiedenen zum Einsatz gebrachten empirischen Instrumente sowie das inhaltliche Projektergebnis vor dem Hintergrund der Ausgangsfragestellungen systematisch miteinander in Zusammenhang gebracht werden.

Dabei handelt es sich in der darauf folgenden Darstellung um eine Zusammenschau von Ergebnissen aus allen Teiluntersuchungen und dem ergebnisbezogenen Output der Modellanwendung. Damit ergeben sich zwei unterschiedliche Betrachtungsebenen: Auf der

einen Seite – und hier ist der Schwerpunkt zu sehen – werden Erkenntnisse zu projekt-immanenten Prozessen und Inhalten komprimiert dargestellt (Projekt-Fokus). Auf der anderen Seite werden jedoch auch Erkenntnisse auf der Ebene des gesamten Fallunternehmens einbezogen, die i.d.R. mittels der organisationsweit durchgeführten Mitarbeiterbefragung gewonnen worden sind (Organisations-Fokus).

Tab. 4.3.1: Matrix zur systematischen Darstellung der empirischen Ergebnisbereiche

Instrumente / Ergebnisse	Karten-abfrage	MA-Befragung	Inhalts-analyse	Baro-meter	Review	Externe Befragung	Leit-sätze-Analyse
Fragestellungen							
Differenzierung zwischen FK & MA:							
§ Arbeitsergebnisse				•		•	•
§ Führungs-Wissen	•		•				
§ Psychologische Kriterien *	•	•	•	•	•		
§ Prozess, Vorgehensweise			•	•			
§ Lernfortschritte			•	•	•		
Einfluss des Prozesses auf:							
§ Arbeitsergebnisse		(•)	•	•	•		•
§ Entwicklung (Teilnehmer)			•	•	•		
§ Einstellung (Teilnehmer)			•	•	•		
§ Lernfortschritte (Teilnehm.)			•	•	•		
Umsetzungsorientierung & -überzeugung	•	•	•	•	•	•	•
Relevanz für Organisation & Unternehmenskultur	•	•	•	•	•	•	•
Empfehlungen & Übertragbarkeit:							
§ Inhalte	•	•				•	•
§ Prozess & Modell					•		
Feedback:							
§ Arbeitsergebnisse		•		•	•	•	
§ Projektdesign				•	•		
§ Persönlicher Nutzen			(•)	•	•		

* Einstellung, Motivation, Identifikation etc.

4.3.1 Duales Gruppen-Design: Differenzierung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern

Arbeitsergebnisse

Aus der Auswertung des Stimmungsbarometers lassen sich Erkenntnisse über die Einschätzungen des inhaltlichen Projektfortschritts gewinnen. Auffällig sind extreme Schwankungen in der Beurteilung der Mitarbeiter. Die Führungskräfte hingegen weisen einen relativ stetigen Beurteilungsverlauf auf, der nur gegen Ende des Projektes einen Einbruch erleidet. Beide Gruppen, sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte, beginnen auf dem gleichen Beurteilungsniveau und schließen wiederum mit ähnlichen Werten ab; im Verlauf des Projektes unterschieden sich die Werte jedoch teilweise erheblich.

Obwohl die Leitsatzfassungen sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter inhaltlich ähnliche Themen aufgreifen, werden sie vom Stil und Geist her als durchaus unterschiedlich wahrgenommen, wie die organisationsexterne Befragung zeigt. Vordergrundig scheint es, dass die Mitarbeiter einen autoritären und streng hierarchischen Führungsstil einfordern. Dies ist aus der konkreten Situation heraus zu verstehen, denn die Mitarbeiter empfinden im Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten eher einen ‚Laissez-faire-Stil‘, vermissen Orientierung und fordern deswegen mehr Führung im Sinne von ‚vorsichtiger Autorität‘ ein als bisher. Die Mitarbeiter formulieren aus ihren Erfahrungen und Bedürfnissen heraus sehr konkrete Anforderungen an Vorgesetzte, bringen eindeutig den Wunsch nach mehr Führung zum Ausdruck – für Angehörige fremder Kulturen beinahe als autoritär einzustufen. Hingegen sind die Führungskräfte eher bemüht, den derzeitigen Führungsstil beizubehalten und den in ihrer Wahrnehmung bereits vorhandenen und gelebten ‚Teamgeist‘ zu bewahren. Sie fühlen sich durch den Wunsch nach mehr Führung irritiert und teils angegriffen und bleiben daher in ihren Formulierungen eher schwammig und so partnerschaftlich, dass sie den Mitarbeitern auch weiterhin so viel Freiheit wie möglich zugestehen wollen. So klingen die von den Führungskräften formulierten Leitsätze in der Außenwahrnehmung sympathisch und menschlich, greifen aber die Führungsdefizite, die die Mitarbeiter empfinden, nicht auf, sondern spiegeln den bisher vorhandenen Laissez-faire-Führungsstil wider und schreiben ihn fort.

Auch die Leitsätze-Analyse bestätigt, dass sich die Versionen der beiden Gruppen inhaltlich und thematisch sehr nahe kommen. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte legen ihren Leitsätzen explizit einen kooperativen Führungsstil zugrunde, haben ähnliche, typische Führungsthemen inhaltlich erkannt und in ihre Leitsätze integriert. Festhalten lässt sich weiterhin ein ausgeprägtes gegenseitiges Empathieverhalten sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitern. Mit Blick auf Differenzierungsmerkmale der beiden Leitsatzfassungen zeigt sich jedoch, dass die Grundsätze der Führungskräfte tendenziell bewahrenden Charakter haben, während die Leitlinien der Mitarbeiter eher auf Veränderungen ausgerichtet sind. Zudem lassen die Grundsätze der Führungskräfte einen größeren Handlungsspielraum für das individuelle Führungsverhalten zu, solange eine bestimmte Unternehmenskultur und bestimmte Werte verwirklicht werden. Die Mitarbeiter hingegen fordern mit ihren Leitlinien Führung ein und intendieren möglichst klare Führungsregeln und -strukturen.

Führungswissen / Führungsverständnis

Im Ergebnis der Kartenabfrage zeigt sich, dass Mitarbeiter und Führungskräfte zu Beginn der Projektarbeit ein qualitativ und quantitativ ähnlich ausgeprägtes Wissen über Führung haben. Allerdings unterscheiden sie sich in der Konkretheit ihrer Formulierungen, wenn es um Führungsfehler oder -probleme geht: Die Führungskräfte bleiben stets abstrakter und unkonkreter, was möglicherweise auf eine gewisse Verweigerung von konkreter Selbstkritik hindeutet. Obwohl bei beiden Gruppen zum Teil Schwierigkeiten bei der Definition eines derart breiten Feldes wie Führung festgestellt werden können, kommt das aus der täglichen Arbeitspraxis abgeleitete Verständnis von Führung den in der Literatur zu findenden Definitionen sehr nah. Zu Beginn des Projektes fehlt es jedoch insbesondere bei den Mitarbeitern sichtbar an einer Gestaltungsorientierung.

Auf das gesamte Projekt bezogen erbringt die Inhaltsanalyse differenziertere Ergebnisse. Zunächst aber zeigt sich generell – im Unterschied zu dem über die Kartenabfrage ermittelten Status zu Projektbeginn – im Laufe des Gesamtprojektes bei dem Führungskräfte-Team eine nahezu doppelt so starke Präsenz von Vor- und Hintergrundwissen zu Führung und Führungsleitsätzen gegenüber dem Mitarbeiter-Team. Analysiert man die Gewichtungen einzelner Bestandteile solchen Wissens pro Erhebungsgruppe differenzierter, so zeigen sich interessante Unterschiede. Erweiterte Informationen zu Füh-

rungsmodellen, -theorien und -stilen finden sich in stärkerem Maße bei den Mitarbeitern. Auf der anderen Seite sind vertiefende Thematisierungen (praktischer) Führungsprobleme bei den Führungskräften viel bedeutsamer, die sich in der Alltagspraxis offenbar häufig mit solchen Fragen auch in näherer Reflexion auseinandersetzen. Jedoch stellt sich hinsichtlich des unmittelbaren Projektgegenstandes (Führungsleitsätze) die Präsenz vertiefenden Wissens zwischen beiden Erhebungsgruppen als etwa gleichgewichtig dar.

Psychologische Kriterien

Wie sich bereits bei der Behandlung der Arbeitsergebnisse mittels Kartenabfrage gezeigt hat, vermeiden die Führungskräfte es häufig, konkrete Probleme in der bestehenden Führung zu benennen und sich damit auch für Selbstkritik zu öffnen. Insofern könnte die im Vergleich der beiden Gruppen positivere Einstellung zur Führungspraxis bei den Führungskräften darauf hindeuten, dass sie mit dieser Vorgehensweise eine selbstwertschützende Möglichkeit suchen, ihr positives Führungsselbstverständnis aufrecht zu erhalten und damit Selbstkritik zu scheuen, gleichzeitig aber dennoch konstruktiv an Veränderungen und Verbesserungen zu arbeiten. Eine solche Einstellung führt auch dazu, dass es nicht zu einer Verhaftung in bestehenden Problemen kommt, sondern von Anfang an Lösungen erarbeitet werden, was wiederum bei den Mitarbeitern eher umgekehrt ausfällt.

Für die Führungskräfte ist das Thema der notwendigen Vermittlung von Zielen ein sehr bedeutsames, wie die Auswertung der Kartenabfrage ebenfalls verdeutlicht. Auch dieses Ergebnis weist auf eine gewisse bestehende Problematik hin und korrespondiert insofern mit der beobachteten Laissez-faire-Einstellung gegenüber Führung. Interessant ist dabei allerdings, dass ausgerechnet die Führungskräfte dieses Thema stark fokussieren, die Mitarbeiter hingegen weniger. Dies könnte als Hinweis darauf interpretiert werden, dass die Führungskräfte auf ihre Doppelrolle – sie selbst werden mehrheitlich auch wiederum geführt – abstellen und diesen Aspekt aus einer anderen Perspektive erleben und beklagen.

Aus der Analyse der gruppenbezogenen Leitsatzfassungen unter dem Gesichtspunkt der erzielten Arbeitsergebnisse ist, wie gesehen, gegenseitige Empathie sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitern zu erkennen. Auch Ergebnisse des Re-

viewfragebogens belegen für das Gesamtprojekt, dass nahezu alle Mitarbeiter Einstellungsänderungen bei sich feststellen, die sich in erster Linie in einem gewachsenen Verständnis für die Führungskräfte äußern. Bei den Führungskräften ist die Veränderung der Einstellung nicht in einem solch starken Maße ausgeprägt. Sie kommt allerdings teilweise in einem stärkeren Bewusstsein für verschiedene Bereiche des eigenen Führungsverhaltens zum Ausdruck, u.a. Konfliktmanagement und Mitarbeitermotivierung. Darüber hinaus geben die Führungskräfte an, zu einem größeren Verständnis für die Perspektive der Mitarbeiter gekommen zu sein.

Ergebnisse der Kartenabfrage verdeutlichen darüber hinaus, dass insbesondere die Mitarbeiter, indem sie eine ‚einseitige Verantwortungszuschreibung an die Führungskräfte‘ als Gefahr für die Umsetzung der Führungsgrundsätze identifizieren, Empathieverhalten gegenüber den Führungskräften und Verantwortungsgefühl hinsichtlich einer eigenen, aktiven Rolle als Mitarbeiter im Führungsprozess zeigen. So wird als ein weiteres Resultat der Kartenabfrage sichtbar, dass die Mitarbeiter die Frage nach dem eigenen Beitrag im Führungsprozess ausgiebig beantworten, was auf einen sehr reflektierten Umgang mit der eigenen Rolle hindeutet. Diese Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung – bestätigt auch durch Resultate des Projektreviews – kontrastiert allerdings mit einer eher ernüchternden Realitätseinschätzung, denn die Mitarbeiter schreiben sich selbst offenbar relativ wenig Einfluss auf die Umsetzung der Leitlinien zu, was in einer diesbezüglich deutlich pessimistischen Einstellung zum Ausdruck kommt. Hieraus kann auf frühere Frustrationen in ähnlichen Situationen geschlossen werden. Darüber hinaus können die Ergebnisse der Kartenabfrage auch dahingehend interpretiert werden, dass die Führungskräfte mit einer grundsätzlich stärker lösungsorientierten Einstellung eher positiv in die Zukunft blicken, während die Mitarbeiter problemorientierter und damit auch negativer eingestellt sind. Eine solche Interpretation lässt sich weiter durch Resultate des Stimmungsbarometers stützen, nach denen Wertungen und Einstellungen der Führungskräfte durchgängig als tendenziell positiver im Vergleich zu denen der Mitarbeiter zu charakterisieren sind.

Auf das gesamte Projekt bezogen ist im Ergebnis der Inhaltsanalyse Empathieverhalten hinsichtlich der jeweils anderen Teilgruppe erkennbar, was zudem durch die Leitsätze-Analyse bestätigt werden kann. Es wird jedoch ebenfalls deutlich, dass die Führungskräfte-Empathie im Vergleich zur Mitarbeiter-Empathie ausgeprägter ist. Ein besonde-

res Charakteristikum des Fallunternehmens – nämlich Teamgeist, hier in der Ausprägung der Orientierung an der jeweils anderen Gruppe – manifestiert sich somit offensichtlich in besonderer Weise in der Perspektive der Führungskräfte. Zusätzlich kann unter dem Aspekt des Prozessverlaufs festgehalten werden, dass bereits beim Projektstart die Führungskräfte-Empathie spürbar stärker ist. Und auch bei den gemeinsamen Workshops ist dies, wenngleich in etwas abgeschwächter Form, der Fall. Ebenfalls die Auswertung der mittels des Reviewfragebogens erhaltenen Daten, die sich auf das Gesamtprojekt beziehen, unterstützt diese Erkenntnisse zusätzlich.

Die Ergebnisse des Projektreviews verdeutlichen insgesamt stark positive motivationale Wirkungen der Projektarbeit. Wenngleich im Gesamtprojekt Motivation und Engagement aller Projektteilnehmer während des Prozesses der Erarbeitung der Führungsleitsätze kontinuierlich (bis zu dem beschriebenen, externen Einflussfaktor ‚Geschäftsführungswechsel‘) ansteigen, zeigt die differenzierte inhaltsanalytische Untersuchung aber, dass beim Führungskräfte-Team eine optimale Ausprägung von hoher Motivation und hohem Engagement der Projektphase 3 danach dramatisch einbricht und zuvor überhaupt nicht wahrnehmbare Indikatoren für geringe Motivation relevant werden. Anders jedoch beim Mitarbeiter-Team: Bis zur Phase 3 ist eine kontinuierliche Positiventwicklung zu konstatieren, aber auch in Phase 4 konsolidieren sich hohe Motivation und hohes Engagement; die niedrige Motivation steigt nur gering an. Der externe Einflussfaktor, der Wechsel der Geschäftsführung während des Projektprozesses, dem beide Teams ausgesetzt sind, wirkt offensichtlich unterschiedlich: Bei den Führungskräften führt er zu einem deutlichen Verlust an Motivation und Engagement, bei den Mitarbeitern realisiert sich dagegen eine konstruktive, zukunftsorientierte Auseinandersetzung mit der neuen Lage; in der und durch die Veränderung wird auch eine Chance des Aufbruchs gesehen, aufgrund als gut empfundener Projektarbeit die Leitsätze letztlich doch erfolgreich zu implementieren.

Zudem zeigt sich auch in den Resultaten des Stimmungsbarometers ein negativer Einfluss des Geschäftsführungswechsels, der den Glauben an die Umsetzung der Projektergebnisse bei allen Beteiligten deutlich dämpft, wohingegen Selbstüberzeugung hinsichtlich der eigenen Projektarbeit und Identifikation mit dem Projekt ausgesprochen stark ausfallen. Der Projektabschluss, der hinsichtlich der Umsetzungsüberzeugung psychologisch negativ besetzt ist, im Bezug auf die Beurteilung der eigenen Arbeit und

des eigenen Profitierens von der Teilnahme am Projekt jedoch positiv ausfällt, deutet darauf hin, dass die Projektmitglieder sich mit den Ergebnissen ihrer Projektarbeit identifizieren, stolz darauf sind, während sie die Aspekte, die nicht in ihrem eigenen Einflussbereich stehen, auffällig negativ beurteilen, was auf Befürchtungen und Resignation hindeutet.

Das emotionale Unbehagen, das insbesondere die Mitarbeiter zu Beginn des Projektes kennzeichnet, könnte darauf zurückzuführen sein, dass sie sich für das Thema Führung anfänglich nicht zuständig fühlen, sondern sich eher in einer Rolle als Kritiker der Führung sehen. Führungskräfte hingegen fühlen sich für dieses Thema eher zuständig, sind daher nicht so unsicher in dem Projektprozess. Die Bedeutung emotionalen Unbehagens nimmt allerdings bei den Mitarbeitern im Laufe des Projektprozesses vollends ab, die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung (vgl. auch die Ausführungen zur Empathierealisierung) wächst parallel dazu an.

Beim Untersuchungsaspekt ‚Identifikation mit dem Projekt‘ ist es insbesondere im Fokus der Entwicklung im Projektprozess wichtig, nach den Erhebungsgruppen zu differenzieren. So wird deutlich, dass sich bei den Führungskräften interessanterweise relativ wenig Veränderung zeigt. Hohe Identifikation steigt hier zwar im Projektverlauf an, die Steigerung ist jedoch aufgrund eines bereits hohen Ausgangsniveaus recht verhalten. Ein anderes Bild ergibt sich jedoch für das Mitarbeiterteam. Hier realisiert sich im Projektverlauf ein sehr starker Zuwachs an hoher Identifikation, ausgehend von einem anfänglich allerdings recht geringen Niveau. Insgesamt ergibt sich die Erkenntnis, dass beide Erhebungsgruppen während des Projektverlaufs eine Identifikationssteigerung zu verzeichnen haben, wobei aber zugleich konstatiert werden kann, dass diese im Mitarbeiterteam deutlich stärker ausfällt als im Führungskraftenteam. Aus den Ergebnissen kann gefolgert werden, dass eine erste notwendige Bedingung für die Zuweisung von neuen Rollen und Verantwortlichkeiten eine Heranführung Schritt für Schritt ist, die immer wieder auch Erfolgserlebnisse vermittelt; darüber hinaus ist es wichtig, Unterschiede in den Bedürfnissen und Vorkenntnissen, vor allem aber auch die Arbeitskultur der Betroffenen zu berücksichtigen und auf sie zugeschnittene Vorgehensweisen zu entwickeln.

Das duale Projektdesign – zunächst getrennte Erarbeitung in Führungskräfte- und Mitarbeiterteam, dann Zusammenführung der Teams – erweist sich auch psychologisch als

Vorteil, wie Erkenntnisse aus dem Stimmungsbarometer zeigen. Das letzte in getrennten Gruppen stattfindende Meeting vor der Ergebnispräsentation für das jeweils andere Team resultiert für die Mitarbeitergruppe in der negativsten Beurteilung, stellt sich somit als auch psychologischer Tiefpunkt des Projektes dar. Insbesondere das Wissen um den bevorstehenden Workshop mit den Führungskräften, bei denen die Leitsätze präsentiert werden sollten, dürfte Nervosität und negative Selbsteinschätzung der eigenen Ergebnisse im Sinne einer antizipierenden Kritik induzieren. Dagegen lässt sich der erste gemeinsame Workshop als positiver Wendepunkt im gesamten Projektverlauf identifizieren, insbesondere im Hinblick auf den Glauben an die Umsetzbarkeit der Projektergebnisse. Zu diesem Zeitpunkt findet eine deutliche Annäherung der wertenden Einstellungen der Gruppen auf einem hohen positiven Bewertungsniveau statt. Beide Gruppen sind durch die Erfahrung der Motivation und Wertschätzung der jeweils anderen Gruppe ermutigt worden. Insbesondere die Mitarbeiter haben die Erfahrung gemacht, dass die Führungskräfte Bereitschaft zur Veränderung signalisieren.

Im Fokus der gesamten Organisation zeigen sich als Ergebnis der durchgeführten Mitarbeiterbefragung hinsichtlich der bestehenden, konzernweiten Leitsätze zwischen Mitarbeitern und Führungskräften bei fast allen Aspekten der verwendeten Aussagenbatterie Einstellungsunterschiede. Wird beispielsweise das Potenzial zur Kooperationsförderung von den Mitarbeitern im Vergleich zu befragten Führungskräften deutlicher als vorhanden angesehen, lässt sich hinsichtlich einer guten Umsetzbarkeit wiederum eine leicht größere Skepsis der Mitarbeiter konstatieren.

Auf der Ebene der Relevanzeinschätzung der neuen Leitlinien-Vorschläge der Projektgruppe ergibt sich mit Blick auf die Gesamtstruktur bei der Mehrzahl der Leitlinien – in unterschiedlich ausgeprägter Intensität – folgendes Muster: Tendenziell nehmen jeweils mehr Mitarbeiter als Führungskräfte die höchste Relevanzeinstufung vor. Hierin kommt insgesamt eine besondere Bedeutung der Leitlinienvorschläge für die Mitarbeiter zum Ausdruck.

Hinsichtlich der Antizipation der Aufgaben der neuen Leitlinien durch Vorgesetzte im Fallunternehmen unterscheiden sich die Einstellungen von Mitarbeitern und Führungskräften für die Mehrzahl der Leitlinien doch erkennbar. Analysiert man die Aspekte mit häufigerer Praktizierung, so gehen die Führungskräfte selbst – um deren Umsetzungs-

leistung es ja geht – stärker als die Mitarbeiter von Leitlinienrealisierung aus. Mit Blick auf die Aspekte mit relativ geringer Umsetzung durch die Vorgesetzten ebnen sich die Differenzierungen zwischen den Positionsgruppen aber wieder stärker ein. Hinsichtlich der Antizipation der Aufgaben der neuen Leitlinien durch Mitarbeiter im Fallunternehmen unterscheiden sich die Einstellungen von Mitarbeitern und Führungskräften ebenfalls: Nahezu über die gesamten abgefragten Leitlinien hinweg sehen die befragten Mitarbeiter jeweils einen höheren Umsetzungsgrad bei den Mitarbeitern der Verlagsgruppe insgesamt als die Führungskräfte.

Probleme und Verbesserungsbedarfe bei Vorgesetzten werden von Mitarbeitern und Führungskräften in unterschiedlicher Weise gesehen. Während beim Kardinalproblem ‚Kommunikation / Information‘ 31,2 % der befragten Mitarbeiter vertreten sind, beläuft sich der Anteil der Führungskräfte nur auf 21,4 %. Ein ähnliches Verhältnis ergibt sich beim Aspekt ‚Mitarbeiterförderung‘. Interessanterweise liegt beim Problem ‚Autorität und Macht‘ der Anteil der Führungskräfte aber sogar höher als derjenige der Mitarbeiter und noch ausgeprägter ist dies beim Problem ‚Struktur / Organisation / Planung‘ der Fall. Auch auf der Ebene der Analyse von Problemen und Verbesserungsbedarfen bei Mitarbeitern im Unternehmen erweisen sich die Einstellungen der Positionsgruppen erneut als teilweise stark differierend. So sind beim Problem ‚Eigeninitiative‘ anteilmäßig mehr Führungskräfte als Mitarbeiter vertreten. Insbesondere ausgeprägt ist ein solches Verhältnis aber beim Aspekt des Einforderns von Führung: 21,4 % der Führungskräfte gegenüber nur 7,8 % der Mitarbeiter sehen hier Verbesserungsbedarf. Während beim Aspekt ‚Engagement und Mut‘ ein im wesentlichen ausgewogenes Verhältnis zwischen den Positionsgruppen konstatiert werden kann, hebt sich das Problem ‚Kommunikation und Kooperation‘ völlig ab: Es sind ausschließlich Mitarbeiter, die hier Verbesserungsbedarf sehen.

Was generelle Einstellungen zu Führungsleitsätzen anbelangt, ist eine hohe Überzeugung der Unverzichtbarkeit von Führungsleitsätzen in einem modernen Unternehmen offenkundig. Weitere relevante Funktionen werden in der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, der Etablierung eines kooperativen Führungsstils und der Stärkung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen gesehen. Eher skeptische Einstellungen verbinden sich dagegen mit den Aspekten Motivationsförderung, Zielerreichung und insbesondere Umsetzungswahr-

scheinlichkeit. Dies verweist auf die Notwendigkeit, die Schere zwischen ‚Theorie und Praxis‘ zu schließen und die Umsetzung von Leitlinien permanent zu reflektieren und zu kontrollieren. Insbesondere hinsichtlich der als hoch relevant eingestuften Aspekte sind die Einstellungen der Führungskräfte zu Führungsleitsätzen als optimistischer zu charakterisieren als die der Mitarbeiter.

Unter den ermittelten wichtigsten Implementationsbarrieren zeigen sich zwei Aspekte, bei denen anteilmäßig in stärkerer Weise Führungskräfte vertreten sind: ‚Strukturen und Machterhalt‘ und noch ausgeprägter ‚Unterbewertung des Themas‘. Ist beim Aspekt ‚Blockade durch die Führung‘ das Anteilsverhältnis zwischen den Positionsruppen noch ausgewogen, so sehen mehr Mitarbeiter als Führungskräfte im Tagesgeschäft und in Belastungen der Alltagspraxis nennenswerte Barrieren für die Umsetzung der Leitlinien.

Arbeitsprozess und Vorgehensweise

Die Hypothese aus der Inhaltsanalyse, nach der es während des Erarbeitungsprozesses der Führungsleitsätze bei den Mitgliedern beider Projektteams zu einer Entwicklung von Problemorientierung hin zu Lösungsorientierung kommt, kann gestärkt werden – allerdings nur bis einschließlich Phase 3. Für die Zunahme an Problemorientierung gegen Ende des Projektes lässt sich als eindeutige Ursache der projektexterne Einflussfaktor in Form des Geschäftsführungswechsels isolieren. Aus der differenzierten Untersuchung wird dabei deutlich, dass sich solche Verluste bei der Lösungsorientierung vor allem in der Gruppe der Führungskräfte realisieren.

Mitarbeiter und Führungskräfte unterscheiden sich auch in ihren Ansprüchen an die Rollen des Betreuungsteams. Inhaltlich, methodisch und auch motivational ist dem Betreuungsteam in der Mitarbeitergruppe ein vergleichsweise hoher Unterstützungsaufwand zugefallen. Auf der anderen Seite sticht mit Blick auf das Führungskräfte-Team die im Vergleich zu den Mitarbeitern recht häufig vorkommende Rolle ‚Primus inter pares‘ hervor. Anleitende und motivierende Funktionen treten hier stärker in den Hintergrund.

Darüber hinaus unterscheiden sich Führungskräfte und Mitarbeiter hinsichtlich der Art der Zusammenarbeit in der Gruppe. Im Unterschied zum Führungskräfte-Team erbringt

die Inhaltsanalyse bei den Mitarbeitern hinsichtlich der Items ‚Verlässlichkeit‘ und ‚Organisiertheit‘ in der Zusammenarbeit doch erhebliche Anteile negativer Codierungen. In beiden Projektteams überwiegt zwar eine positive Arbeitsatmosphäre, jedoch ist diese bei den Führungskräften noch deutlich stärker ausgeprägt. Auf der anderen Seite zeigen sich hinsichtlich der Kommunikation in der Kooperation doch spürbare Vorteile im Mitarbeiterteam.

Anfängliche methodische Unsicherheit bei den Mitarbeitern reduziert sich, sie machen im Laufe des Prozesses Lernfortschritte im Sinne eines systematischeren und strukturierteren Vorgehens.

Im Laufe der Phase von Kick-off bis zum Projekttag 2, so zeigen Resultate des Stimmungsbarometers, beurteilen sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte die Struktur und logische Nachvollziehbarkeit der Vorgehensweise als sehr positiv, wobei sich aber die Wertungen der Mitarbeiter deutlich günstiger entwickeln. Während sich bei den Führungskräften auch zum Projekttag 3 keine große Veränderung ergibt, fällt die Beurteilung dieses Meetings in der Mitarbeitergruppe aus Sicht des Betreuungsteams auffällig negativ aus, insbesondere im Vergleich zu den vorherigen Werten. Auffällig ist, dass über den gesamten Prozessverlauf hinweg die Einschätzung beider Gruppen deutlich positiver ausfällt als die des Betreuungsteams, das insbesondere Ausprägungen von Arbeitsstruktur und logischer Nachvollziehbarkeit bei den Mitarbeitern punktuell kritisch sieht. Insgesamt sind die entsprechenden Einschätzungen der Teams selbst sowohl zu Beginn des Projektes als auch gegen Ende durchaus positiv, die der Führungskräfte stets etwas ausgeprägter; im Verlauf ergeben sich allerdings deutliche Bewegungen, wobei die Spannweite der Bewertungen bei den Mitarbeitern größer ausfällt als bei den Führungskräften.

Lernfortschritte

Wie bereits dargestellt, zeigen Ergebnisse der Inhaltsanalyse, dass sich im Mitarbeiterteam während des Projektverlaufes Systematik und Strukturiertheit des Vorgehens kontinuierlich durchsetzen; es werden deutliche Fortschritte erzielt. Wenngleich mit dem Instrument Inhaltsanalyse nur begrenzt messbar, jedoch durch weitere Teilerhebungen bestätigt, vermittelt die Teilnahme an dem Projekt den Beteiligten auch einen persönlichen Nutzen im Sinne von Lernfortschritten und Personalentwicklung allgemein. Insgesamt

samt kann eine durchaus positive Entwicklung im Prozessverlauf beobachtet werden. So steigt die Nutzenthematisierung im Mitarbeiterteam von Projektphase 1 zu Phase 4 immerhin um den Faktor 1,75, während im Führungskräfte team sogar ein entsprechender Faktor 8 zu ermitteln ist.

Deutlicher zeigt die Auswertung des Stimmungsbarometers, dass die Frage nach dem Nutzen im Sinne von Lernfortschritten für die tägliche Arbeit seitens des Führungskräfte teams über den gesamten Projektverlauf hinweg durchgängig positiv beantwortet wird. Die Mitarbeiter hingegen sind zu Beginn des Projektes skeptischer, haben dafür aber im Verlauf einen erstaunlich deutlichen Anstieg positiver Einstellungen zu verzeichnen, so dass sie diesen Aspekt in den letzten beiden Workshops sogar merklich günstiger einschätzen als die Führungskräfte. Mittels der Reviewuntersuchung wird differenzierter deutlich, dass die Führungskräfte von dem Projekt besonders durch die Bewusstmachung und Auseinandersetzung mit dem Thema Führung in Form von Lernfortschritten profitiert haben. Für die Mitarbeiter steht als persönlicher Lerngewinn und Nutzen vor allem die ‚Erfahrung der Team- und Projektarbeit‘ im Vordergrund. Darüber hinaus werden häufig ‚Wissen über und Verständnis für Führung‘ genannt.

Die Reviewuntersuchung zeigt weiterhin, dass beide Gruppen das Erreichen eines wichtigen, auch lernorientierten Projektziels, das Finden ‚gemeinsamer Spielregeln‘, als gut bis sehr gut einschätzen. Auch hinsichtlich der Erweiterung von Wissen zum Thema ‚Führung‘ ergeben sich im Projektverlauf, insbesondere bei den Mitarbeitern, deutliche Fortschritte. Nach dem Projekt beurteilen alle Teilnehmer ihr Wissen als gut bis sehr gut. Im Hinblick auf das Verständnis für das Thema Führung ist die Gruppendifferenzierung unter Entwicklungsgesichtspunkten geringer ausgeprägt. Zusammengenommen hat sich – wie das Projektreview verdeutlicht – das Verständnis für Führung im Laufe des Projekts bei nahezu allen Teilnehmern verbessert.

4.3.2 Prozesseinfluss

Arbeitsergebnisse

Wie aus Ergebnissen der Inhaltsanalyse hervorgeht, unterscheiden sich Mitarbeiter und Führungskräfte in ihren Ansprüchen an die Rollen des Betreuungsteams. Diese Ansprüche werden im vorliegenden Rahmen durch Erfassung der Realisierung von Betreuerrollen operationalisiert und messbar. Von der konstatierbaren Gruppendifferenzierung

gibt es lediglich eine Ausnahme: Die Funktion ‚Moderator / Strukturierer‘ ist bei beiden Erhebungsgruppen von nahezu identisch hoher Bedeutung. Realisierungen der Rollen ‚Anleiter / Vorleister‘ und ‚Motivator / Betreuer‘ finden sich in weitaus stärkerem Maße bei der Betreuung der Mitarbeitergruppe. Inhaltlich, methodisch und auch motivational ist dem Betreuungsteam hier ein vergleichsweise hoher Unterstützungsaufwand zugefallen. Auf der anderen Seite sticht bei dem Führungskräfte-Team die im Vergleich zu den Mitarbeitern recht häufig vorkommende Rolle ‚Primus-inter-pares‘ hervor. Anleitende und motivierende Funktionen treten hier in den Hintergrund, und die Betreuungspersonen bringen sich öfter eher ‚auf Augenhöhe‘ als Teilnehmer von Diskussion und Aktion ein. Somit zeigt sich eine generell auch hinsichtlich der Erzeugung von Arbeitsergebnissen relevante Prozesssteuerung durch die Projektbetreuer, was insbesondere auf das Mitarbeiter-Team zutrifft. Differenziertere Erkenntnisse zum Einfluss des integralen Prozesselementes Betreuung lassen sich darüber hinaus mittels des Projektreviews gewinnen. So wird der organisationsexterne Berater von beiden Teams als objektiver Moderator gesehen, der das Projekt strukturiert und die Ergebnisse kompetent vorantreibt. Die Verfasserin als Projektcoach wird von beiden Gruppen als engagierte Motivatorin wahrgenommen, die für Support, Anregungen, Unterstützung bei der konkreten Arbeit und für Hintergrundinformationen zum Thema zuständig ist. Allerdings wird in beiden Gruppen ein inhaltlich relativ starkes Engagement bemerkt, was einerseits für Struktur und wichtige Impulse sorgt, andererseits als teilweise zu subjektiv steuernd erlebt wird. Der Projektassistenten werden von beiden Teams entlastende und sowohl inhaltlich als auch organisatorisch unterstützende Funktionen attestiert.

Der Erarbeitungsprozess reduziert vor allem bei den Mitarbeitern methodische Unsicherheit, wie aus der Inhaltsanalyse weiter hervorgeht. Lässt sich diese in Projektphase 1 noch in starkem Maße feststellen, fällt sie danach bis Phase 3 vollends ab. So setzen sich im Mitarbeiter-Team Systematik und Strukturiertheit des Vorgehens im Projektverlauf kontinuierlich durch, was wiederum die Arbeitsergebnisse positiv beeinflusst.

Die Inhaltsanalyse zeigt auch, dass Probleme im Zusammenhang mit Führung von den Mitarbeitern und Führungskräften aus der Praxis heraus sehr gut und zutreffend beschrieben werden, Lösungsideen aber zunächst fehlen; insofern scheint das praktische Wissen zum Thema Führung zwar kompatibel zu dem wissenschaftlichen Verständnis

des Führungsphänomens; es liegt aber sehr unstrukturiert vor und ist nur durch gezielte und gesteuerte Nachfragen abrufbar, die ihrerseits als Prozesselemente zu verankern sind. Im Umkehrschluss lässt sich ableiten, dass die wissenschaftlichen Darlegungen des Führungsphänomens der Praxis durchaus gerecht zu werden scheinen. Vorherrschend bei den Teams, insbesondere bei dem der Mitarbeiter ist allerdings eine diffuse Unzufriedenheit mit der Führungssituation im Unternehmen, die offenbar nicht so leicht expliziert werden kann. Hier leistet der Projektprozess Orientierung und Strukturierung.

Die Auswertungen des Stimmungsbarometers zeigen: Der Projekttag 3, das letzte in getrennten Gruppen stattfindende große Meeting, an dem die noch getrennten Leitsatzfassungen fertig gestellt werden sollen, bevor sie dem jeweils anderen Team präsentiert werden, stellt für das Mitarbeiterteam mit der auch für die Kategorie ‚inhaltliche Relevanz‘ negativsten Beurteilung den Tiefpunkt des Projektes dar. Dies lässt auf Unsicherheiten im Hinblick auf die eigenen Arbeitsergebnisse schließen. In diesem Meeting werden in den Einzelgruppen jeweils die kompletten, im bisherigen Projektprozess erarbeiteten Ergebnisse zu Leitsatzfassungen zusammengeführt, so dass die bisherige Arbeit in einer Gesamtschau für die Beteiligten manifest und beurteilbar wird. Insbesondere das Wissen um den bevorstehenden Workshop mit den Führungskräften, bei denen die Leitsätze zu präsentieren sind, dürfte eine gewisse Nervosität und negative Selbsteinschätzung der eigenen Ergebnisse im Sinne einer antizipierenden potenziellen Kritik induzieren. Dagegen lässt sich der erste Workshop, im Projektprozess als Zusammenführung von Führungskräften und Mitarbeitern geplant, als eine Art positiver Wendepunkt im gesamten Projektverlauf für alle Beteiligten identifizieren. Zu diesem Zeitpunkt findet eine deutliche Annäherung der Einschätzungen aller Gruppen über alle Befragungskategorien hinweg auf einem hohen positiven Niveau statt. Dies kann damit erklärt werden, dass beide Gruppen durch die Erfahrung der Motivation und der Wertschätzung der Arbeitsergebnisse der jeweils anderen Gruppe ermutigt werden, was durch die Teilnahme der Geschäftsführung an diesem Meeting noch zusätzlich verstärkt wird. Insbesondere die Mitarbeiter machen die Erfahrung, dass die Führungskräfte Bereitschaft zur Veränderung signalisieren. Der Prozessabschluss, der im Bezug auf die Beurteilung der eigenen Arbeit und des eigenen Profitierens von der Teilnahme am Projekt positiv ausfällt, deutet darauf hin, dass die Projektmitglieder sich mit den Ergebnissen ihrer Projektarbeit identifizieren, stolz darauf sind. Auffällig ist, dass sie andererseits prozessexogene Aspekte, die nicht in ihrem eigenen Einflussbereich stehen,

ausgesprochen negativ beurteilen, was auf eine gewisse Befürchtung und Resignation hindeutet. Möglicherweise zeichnet sich aber hier auch eine erste Desillusionierung ab, die dadurch ausgelöst wird, dass viele Teilnehmer im Verlaufe des Projektes die Erfahrung gemacht haben, dass der Arbeitsalltag bestimmte Bemühungen der Umsetzung von Arbeitsergebnissen in den Hintergrund treten lässt.

Entsprechende Erfahrungen oder Befürchtungen schlagen sich nach Abschluss des Projektes auch in Ergebnissen des Reviews nieder. Diese zeigen aber insgesamt, dass Projektdesign und -verlauf von allen Projektteilnehmern als gut bis sehr gut empfunden werden; dementsprechend werden auch die durch den Projektprozess erzielten Arbeitsergebnisse von beiden Teams auf hohem Niveau positiv eingeschätzt. Auch die in das Review integrierte Erfolgsbeurteilung geht vom Erreichen der inhaltlichen Projektziele aufgrund eines adäquaten Erarbeitungsprozesses aus. Darüber hinaus bestätigen die im einzelnen mit dieser Teilerhebung identifizierten Erfolgsdeterminanten und besonderen Positivaspekte (unter anderem Zwei-Gruppen-Design, Kooperation, Gruppenstrukturen, Betreuung, Planung und Organisation) entsprechende Erkenntnisse der Auswertung von Inhaltsanalyse und Stimmungsbarometer.

Im Rahmen der ergebnisorientierten Analyse sind ebenfalls Prozessauswirkungen erkennbar. So sind die Grundsätze der Führungskräfte sehr offen formuliert und lassen einen großen Auslegungs- und Handlungsspielraum zu. Insofern wirken sie dem diagnostizierten und von den Mitarbeitern als kritisch beurteilten Laisser-faire-Führungsstil nicht entgegen, sondern bewahren ihn eher und erscheinen sogar geeignet, diesen zu befördern. Man könnte die formulierten Grundsätze also einerseits quasi als Spiegel des Ist-Zustandes der Führung in der Organisation bezeichnen, die in einigen Punkten das bisher gezeigte Verhalten der Führungskräfte, die die Leitsätze formuliert haben, beschreiben. Andererseits weisen die Grundsätze gleichzeitig aber auch lösungsorientierte Ansätze auf und sind insofern Ausdruck der im Erarbeitungsprozess von den Führungskräften erworbenen Erkenntnisse. So schlagen sich in den kausalen Formulierungen und in dem logischen Aufbau Überlegungen und Reflexionen nieder, die die Gruppe im Projektprozess durchlaufen hat. Die Formulierungen der Mitarbeiter sind präzise und verfolgen das Ziel, klare Handlungsanweisungen zu liefern; gleichzeitig impliziert dieser Stil eine Strenge, die wenig Spielraum zulässt, rigide und formalistisch ist. Während die Grundsätze der Führungskräfte teilweise extrem offen für verschiedene Deutungen

sind, versuchen die Mitarbeiter, jegliches Missverständnis auszuschließen und typische Führungsprobleme zu antizipieren. Geht man von der auch durch die Inhaltsanalyse gestützten These aus, dass die Mitarbeiter im Projektprozess problemorientierter denken, dann lässt sich die Formulierung von Gefahren, die genau genommen typische, bereits aufgetretene Probleme aus der Praxis beschreiben, als Hinweis auf einen inhaltlich relevanten Prozesseinfluss interpretieren.

Vergleicht man die Ergebnisse der initialen Kartenabfrage mit den Ergebnissen der Projektarbeit, so ist erkennbar, dass sich die Ausgangsüberlegungen der Projektteilnehmer in den ausformulierten Leitsätzen niedergeschlagen haben. Diese Beobachtung stützt die Interpretation, dass sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte durchaus ein praktisches Verständnis des Themas Führung in das Projekt eingebracht haben, das mit dem wissenschaftlichen Führungsverständnis, das den Projektteilnehmern im Verlauf des Projektprozesses vermittelt wurde und ebenfalls in die Leitsätze eingeflossen ist, kompatibel ist. Insofern kann ein wichtiges Ziel der Modellanwendung, nämlich das zunächst unstrukturiert vorliegende praktische Führungswissen von Führungskräften und Mitarbeitern im und mit dem Projektprozess zu strukturieren, abrufbar und verfügbar zu machen, als erreicht betrachtet werden.

Auch wenn die Kerninhalte der Leitsätze eher allgemeingültig und unspezifisch wirken, spiegelt ihre konkrete Aufbereitung das spezielle Führungsverständnis der Verlagsgruppe sowie deren Kultur wider. Dabei lassen sich von dem Projektteam selbst definierte Besonderheiten und Spezifika der erarbeiteten Leitsätze identifizieren. Hervorzuheben ist, dass sich unter diesen Spezifika zahlreiche Merkmale des Projektdesigns wiederfinden, was auf eine starke Akzeptanz und Identifikation hinsichtlich Thema und Vorgehensweise seitens der Teilnehmer schließen lässt. Bei genauerer Analyse der Leitsätze zeigt sich, dass sie im Entstehungsprozess und in Formulierungen spezifisch auf die vorhandene Führungskultur reagieren.

Indem der Erarbeitungsprozess eine kritische Auseinandersetzung aller Projektteilnehmer mit dem Bestehenden und vor diesem Hintergrund auch mit dem gewünschten Ideal induziert, wird ein explizites Bedürfnis, eine Nachfrage nach einem bestimmten Führungsmodell und seinen konkreten Ausprägungen erzeugt; gleichzeitig aber können die Vorteile des Bestehenden erkannt und dann auch bewahrt, d.h. in die Führungsgrundsätze eingearbeitet werden.

Wichtigen Input für diese kritische Auseinandersetzung kann auch die prozessintegrierte unternehmensweite Mitarbeiterbefragung leisten. Im Organisations-Fokus werden Einstellungen und Präferenzen der Organisationsmitglieder sichtbar, deren Berücksichtigung bereits erzielte Arbeitsergebnisse des Projektes modifizieren kann. Im vorliegenden Rahmen wird allen Leitlinien des vom Projektteam erarbeiteten Entwurfs insgesamt große Bedeutung zugemessen, und auch die Zufriedenheitswerte sind hoch. Die Einschätzungen und die Arbeit der Projektgruppe werden durch dieses Resultat also weitgehend bestätigt, so dass keine wesentlichen Modifikationen vorgenommen werden müssen. Weiterhin meint eine große Mehrheit der Befragten, die bisherigen Leitlinien seien bereits vollständig; somit kann insgesamt davon ausgegangen werden, dass mit den Leitlinienvorschlägen bereits ein adäquates Spektrum an Themen und Aspekten behandelt wird. Aufgrund der Ergebnisse der ungestützten, offenen Fragestellung nach inhaltlichen Leitlinienergänzungen können aber von der Projektgruppe im Rahmen der bestehenden Vorschläge weitere Detaillierungen oder Akzentuierungen vorgenommen werden, etwa im Hinblick auf eine noch stärkere Umsetzungsverpflichtung für alle Beteiligten. Das Gewicht dieser Problematik wird durch die Erhebung sowohl genereller Einstellungen zu Führungsleitsätzen als auch der speziellen Haltung zu den Projektgruppenvorschlägen noch erhöht. Darüber hinaus werden mittels Antizipationsfragestellungen einige Aspekte deutlich, hinsichtlich derer aufgrund einer vergleichsweise geringen Praktizierung durch sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter Handlungsbedarf – und damit weitere Stützung der Notwendigkeit entsprechender, spezifischer Leitlinien – angezeigt ist: Feedback, Konfliktmanagement und Organisation. Insgesamt ist der Einfluss des Prozesselementes Mitarbeiterbefragung auf die Arbeitsergebnisse des Projektteams demnach im wesentlichen bestätigender und stützender Art.

Entwicklung, Einstellungen und Lernfortschritt der Teilnehmer

Wie die Inhaltsanalyse zeigt, reduziert sich insbesondere bei den Mitarbeitern durch den Erarbeitungsprozess die zu Beginn des Projektes noch feststellbare methodische Unsicherheit und das emotionales Unbehagen; im Laufe des Prozesses verzeichnen sie statt dessen Lernfortschritte im Sinne eines systematischeren und strukturierteren Vorgehens. Dieser initiale Status kann darauf zurückzuführen sein, dass sich die Mitarbeiter für das Thema Führung nicht zuständig fühlen, sondern sich anfänglich nur in einer Rolle als

Kritiker der Führung sehen. Führungskräfte hingegen fühlen sich für dieses Thema grundsätzlich offenbar eher zuständig und zeichnen sich entsprechend in dem Prozess durch geringere Unsicherheit aus. Das Verständnis, dass Führung einen dialogischen Prozess darstellt, zu dem Mitarbeiter genauso wie Führungskräfte einen unverzichtbaren aktiven Beitrag zu leisten haben, muss bei Mitarbeitern erst entwickelt werden; durch den Projektprozess lernen sie, Führung selbst aktiv mitzugestalten. Gleichzeitig lernen Führungskräfte, Mitarbeiter in den Prozess der Führung gestaltend einzubeziehen. Die Rollen der Betreuer, die in den beiden Teams jeweils unterschiedlich ausfallen und insgesamt als Prozesselement aufzufassen sind, korrespondieren damit: Während die Mitarbeiter ausgeprägte Unterstützung in Gestalt von Anleitern und Motivatoren nachfragen und in Anspruch nehmen, zeigt sich bei den Führungskräften eine Präferenz für Diskussionspartner auf gleicher Augenhöhe.

Auch die Identifikation mit dem Projekt verstärkt sich durch den Erarbeitungsprozess bei beiden Projektteams, was durch Auswertungen des Stimmungsbarometers zusätzlich bekräftigt werden kann. Hiefür ist von entscheidender Bedeutung, den Prozess so zu gestalten, dass man den betreffenden Personen gerecht wird, sie nicht überfordert. In diesem Sinne nimmt das SynFO-Modell Schlussfolgerungen aus anderweitigen Praxisprojekten auf, indem es als erste notwendige Bedingung für die Zuweisung von neuen Rollen und Verantwortlichkeiten eine Heranführung Schritt für Schritt verfolgt, die immer wieder auch Erfolgserlebnisse vermittelt. Darüber hinaus ist es wichtig, Unterschiede in den Bedürfnissen und Vorkenntnissen, vor allem aber auch die Arbeitskultur der Betroffenen zu berücksichtigen und auf sie zugeschnittene Vorgehensweisen zu entwickeln. Beide Aspekte werden mit dem vorliegenden Modell umgesetzt, um auf diese Weise Identifikation und Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter im Hinblick auf den Führungsprozess zu initiieren und zu stärken. Notwendig ist allerdings, die Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeiter im Führungsprozess zu differenzieren und dies den Projektteilnehmern auch zu verdeutlichen. Geht es einerseits um die Verantwortung im Projektprozess, in dem Mitarbeiter durchaus aufgerufen sind, den Führungsprozess aktiv zu gestalten, so findet diese andererseits ihre Grenzen im tatsächlichen Organisationsalltag, in dem zur Vermeidung von Rolleninterferenzen die originären Führungsfunktionen den Führungskräften vorbehalten bleiben müssen.

Am Beispiel der Entwicklung von Motivation und Engagement der Projektteilnehmer lässt sich aufgrund von Ergebnissen der Inhaltsanalyse darstellen, dass der mit dem vorliegenden Modell konzipierte Projektprozess sogar exogene negative Einflussfaktoren zumindest teilweise auffangen kann. So steigen Motivation und Engagement während des Prozesses der Erarbeitung der Führungsleitsätze kontinuierlich an. Allerdings kommt es während der letzten Projektphase infolge einer projektkritischen Haltung der neuen Unternehmensleitung zu spürbaren Motivationsverlusten. Dieser exogene Einfluss wirkt sich im Projekt aber offensichtlich unterschiedlich aus: Bei den Führungskräften führt er zu einem Verlust an Motivation und Engagement, bei den Mitarbeitern hingegen kommt es in der Auseinandersetzung mit externen kritischen Einflüssen sogar zu einer leichten Stärkung hoher Motivation. Mit und in der Architektur des Projektprozesses vollzieht sich hier eine konstruktive, zukunftsorientierte Auseinandersetzung mit der neuen Lage; so wird in der Veränderung auch eine Chance des Aufbruchs gesehen, die Leitsätze aufgrund als gut empfundener Projektarbeit letztlich doch erfolgreich zu implementieren. Diese Leistungsfähigkeit des SynFO-Modells beweist sich darüber hinaus auch im Fokus der Herangehensweise an Aufgaben und Anforderungen. Hier ist eine ganz ähnliche Entwicklung erkennbar wie bei dem Motivationsaspekt: Mit fortschreitendem Projektprozess kommt es bei den Teilnehmern zu einer Entwicklung von Problemorientierung hin zu Lösungsorientierung, die sich gegen Ende des Projektes – erneut aufgrund des genannten exogenen Faktors – wiederum abschwächt. Im Verlauf des Projektprozesses wird dieser Faktor jedoch so verarbeitet, dass sich Lösungsorientierungen in der letzten Projektphase auch auf ein aktives und konstruktives Umgehen mit der neuen Situation beziehen, was im übrigen als stützendes Indiz für eine im Projektverlauf angestiegene Identifikation der Teilnehmer mit dem Projekt gewertet werden kann. Darüber hinaus kommt es in dieser kritischen letzten Projektphase außerdem zu einer Fortsetzung der Positiventwicklung hinsichtlich des Glaubens an die Umsetzung der Leitsätze.

Wie sich an Ergebnissen des Stimmungsbarometers zeigt, wird auch dieser Umsetzungsoptimismus durch das Zwei-Gruppen-Design positiv beeinflusst. Zu Projektbeginn deutlich skeptischer, pendeln sich beide Teams nach separierten Arbeitsetappen bei dem ersten gemeinsamen Workshop, an dem auch die bisherige Geschäftsführung teilnimmt, in der Einschätzung der Umsetzbarkeit übereinstimmend auf hohem zuversichtlichem Niveau ein, was insbesondere für die Mitarbeiter einen signifikanten Anstieg des

Optimismus in diesem Punkt bedeutet. Auch hinsichtlich der Beurteilung des Projektfortschritts stellt die erste Zusammenführung der beiden Gruppen einen überaus positiven Wendepunkt dar.

Im Projektreview wird deutlich, dass alle Projektteilnehmer ihr Wissen zum Thema Führung nach dem Projekt wesentlich positiver einschätzen als zu Beginn. Mit den Prozessen des SynFO-Modells kann demnach ein bemerkenswerter Lernfortschritt sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern erzielt werden. Dies zeigt an, dass die intendierte Personalentwicklung im Hinblick auf Wissensvermittlung mit der vorliegenden Methode ausgesprochen erfolgreich zu realisieren ist.

Wenngleich die Umsetzung der Ergebnisse zum Zeitpunkt des Projektabschlusses aufgrund des Wechsels in der Geschäftsführung fraglich ist, werten die meisten Teilnehmer das Projekt als Erfolg, wie Resultate des Reviews eindeutig belegen. Dies lässt sich zum einen auf das vorzuweisende Ergebnis zurückführen; zum anderen werden persönliche Einstellungsänderungen und Lernerfolge der Teilnehmer von diesen selbst als sehr hoch eingeschätzt. Insofern zeigt sich, dass – wie in der Literatur proklamiert und mit dem SynFO-Modell intendiert sowie realisiert – der Weg das Ziel ist, die Implementierung eines fundierten Führungsverständnisses und Führungsstils also bereits durch den Projektprozess geschehen ist und nicht erst durch die offizielle Bekanntmachung der erarbeiteten Leitsätze.

4.3.3 Umsetzungsorientierung und -überzeugung

Die Kartenabfrage als initiale Evaluation zu Beginn des zyklischen Projektprozesses klärt zunächst Voraussetzungen für die Umsetzung der Führungsgrundsätze aus Sicht der Projektteilnehmer. So halten beide Gruppen in erster Linie eine funktionierende Umsetzungskontrolle, die Formulierung von konkreten Leitsätzen und deren Kommunikation in die Organisation sowie eine zu erreichende allgemeine Akzeptanz für wichtig. Die Mitarbeiter fordern darüber hinaus teils drastische Sanktionierungsmittel, etwa die Ausübung sozialen oder finanziellen Drucks. Als Probleme und Friktionen bei der Umsetzung sehen Führungskräfte und Mitarbeiter übereinstimmend hauptsächlich das mögliche Verhaften in Alltagsroutine und Unbeweglichkeit, eine mangelnde Bereitschaft zur Selbstkritik oder ein geringes Interesse bei der Geschäftsleitung. Wenngleich deutlich mehr Führungskräfte als Mitarbeiter an die Umsetzung der Führungsleitsätze in

der Praxis glauben – was überdies durch Auswertung des Stimmungsbarometers voll bestätigt wird –, weist die Kartenabfrage insgesamt auf eine eher verhaltene Umsetzungsüberzeugung zu Beginn des Projektes hin.

Demgegenüber kann die Hypothese der Inhaltsanalyse, nach der sich die Einstellungen der Mitarbeiter und Führungskräfte im Laufe der Entwicklungsphase der Leitsätze derart verändern, dass der Glaube an die Umsetzung der Leitsätze zunimmt, gestützt werden. Dabei ist anzumerken, dass entsprechende Thematisierungen während der ersten drei Projektphasen aufgrund einer intensiven Konzentration auf die inhaltliche Arbeit nur in relativ geringem Maße auffindbar sind, was sich gegen Projektende aber ändert. Trotz oder gerade wegen einer letztlich konstruktiv-offensiven Verarbeitung geschilderter externer Einflüsse kritischer Art, steigt der Umsetzungsoptimismus zu diesem Zeitpunkt deutlich an, was unter anderem für gestärktes Selbstbewusstsein und gewachsene Identifikation mit dem eigenen Projekt während des Erarbeitungsprozesses spricht. Dabei ist äußerst interessant, dass nicht von einem linearen Verlauf ausgegangen werden kann, wie die differenzierten Phasenauswertungen des Stimmungsbarometers belegen. Ähnlich wie bei der Inhaltsanalyse zeigt sich auch hier, dass in den ersten Projektphasen kaum Veränderungen der initialen Einstellungen zu konstatieren sind, bei dem ersten gemeinsamen Workshop die Teilnehmer dann aber die Umsetzbarkeit übereinstimmend als vergleichsweise gut einschätzen. Während diese Beurteilung auch im zweiten Workshop konstant bleibt, findet ein Einbruch dieser Überzeugung gegen Ende des Projektes – parallel zum externen kritischen Einflussfaktor – im dritten Workshop statt. Wie die Inhaltsanalyse jedoch zeigt, gewinnt schließlich doch ein Umsetzungsoptimismus an Gewicht, was unter anderem bedeutet, dass es bereits mit den Diskussionen bei der finalen Ergebnispräsentation vor der (kritischen) Geschäftsleitung ansatzweise, vor allem aber mit dem folgenden umfassenden Projektreview und den Einzelcoachings stärker gelungen ist, Skepsis und Frustration konstruktiv zu thematisieren und teilweise sogar optimistisch zu wenden.

Dennoch darf die potenzielle Intensität projektexterner Einflüsse, zumal in dermaßen zentraler Form wie bei einem Wechsel der Geschäftsführung, generell nicht unterschätzt werden. Dies zeigt wiederum das Projektreview, im Rahmen dessen vor allem von den Führungskräften noch durchaus spürbar Einschränkungen der Umsetzungswahrscheinlichkeit – teils analog zu den Resultaten der Kartenabfrage – angeführt werden.

Neben solchen auch psychologisch gerichteten Implikationen bei der Untersuchung der Einstellungen zur Umsetzung der Führungsgrundsätze zeigt die ergebnisorientierte Analyse derselben, dass sie sich ausschließlich auf umsetzbare, nachprüfbar und ggf. einforderbare Organisationsprinzipien und Verhaltensregularien konzentrieren; sie bauen logisch aufeinander auf, auch um zur Erhöhung der Umsetzungschancen eine größtmögliche Einsicht und Einprägsamkeit zu gewährleisten. So kommt die hohe Umsetzungsorientierung der erarbeiteten Leitsätze in einem integrierten System von Maßnahmen zur Implementation und Weiterentwicklung zum Ausdruck, das aufgrund der bereits sehr großen Kongruenz der gruppenbezogenen Einzelergebnisse aus diesen unproblematisch abgeleitet werden konnte. Dabei gliedert sich dieses System zum einen in übergreifende Maßnahmen, wie z.B. die Weiterentwicklung einer Vision und Strategie für die Verlagsgruppe, zum anderen in Strukturmaßnahmen, wie z.B. die Entwicklung einheitlicher Organigramme, Besprechungsstrukturen, Informationsstrukturen und Stellenbeschreibungen sowie darüber hinaus in Maßnahmen der Optimierung der Personalführungsinstrumente, wie Feedbackgespräche, Konfliktmanagement, Zielvereinbarungen, systematische Personalentwicklung, Instrumente zur Personalauswahl und Arbeitszeugnisse.

Über das Projekt hinaus zeigt sich im Organisations-Fokus in den Ergebnissen der unternehmensweiten Mitarbeiterbefragung, dass – wie bereits bei der Untersuchung der generellen Einstellungen zu Führungsleitsätzen als problematisch ausgewiesen – die Einschätzung der sich auf die erarbeiteten Leitlinien beziehenden Umsetzungswahrscheinlichkeit eher skeptisch ausfällt. So sieht die Mehrheit der Befragten eine dauerhafte Realisierung als weniger wahrscheinlich oder gar als unwahrscheinlich an. Hinsichtlich Anforderungen an eine erfolgreiche Umsetzung kristallisieren sich im wesentlichen vier wichtige Aspekte heraus: Überprüfung und Training (regelmäßige Thematisierung, Erhebungen, Schulung, Coaching), Kommunikation und Information (Infrastrukturen, Dialog, Kooperation), (Selbst-)Verpflichtung und Vorbildfunktion von Führungskräften sowie konkrete Sanktionsmöglichkeiten. Als bedeutendste Hindernisse und Barrieren für die Umsetzung können die folgenden Aspekte angesehen werden: fixierte Strukturen und Machterhalt, Belastung und Routinisierung im Tagesgeschäft, Blockade durch Führungskräfte / Geschäftsleitung sowie Unterbewertung der Thematik,

unter anderem durch mangelnde Einsicht und Überzeugtheit. Somit ergibt sich im Vergleich der erzielten Resultate der organisationsweiten Mitarbeiterbefragung mit Ergebnissen der projektweiten Kartenabfrage eine weitgehende Übereinstimmung hinsichtlich Einstellungen und Bewertungen zur Umsetzungsthematik. Zu Beginn des Projektprozesses ist damit eine hohe Repräsentativität der Projektteilnehmer für die Mitglieder der Organisation insgesamt gegeben. Im Laufe des Prozesses dann steigt jedoch bei den Beteiligten der Umsetzungsoptimismus merklich an, was sich aller Wahrscheinlichkeit nach ohne den negativen Einfluss der intervenierenden externen Variable in einem vermutlich noch stärkeren Ausmaß fortgesetzt hätte.

4.3.4 Relevanz für Organisation und Unternehmenskultur

Die Gruppe der Mitarbeiter sieht innerhalb der Organisation ein Führungsdefizit und fokussiert als Hauptfunktion des Projektes die Definition und Schaffung eindeutiger Führungsgrundlagen und -strukturen, wie Ergebnisse der Kartenabfrage zu Projektbeginn zeigen. Die Gruppe der Führungskräfte geht dagegen eher von einem bereits hohen Niveau der Führung aus und weist dem Projekt als Zielstellung in erster Linie entsprechende Optimierungsleistungen zu. Dabei beziehen sich diese auf Schwerpunkte wie die Stärkung von Motivation und Teamgeist, die Entwicklung von Zielen und Visionen sowie die Notwendigkeit allgemeiner, von allen akzeptierter ‚Spielregeln‘. Dass diese Ziele nach dem Erarbeitungsprozess zunächst auf der Ebene der Projektgruppe weitgehend erreicht worden sind, bestätigen auch Ergebnisse des Projektreviews. Wenngleich die beteiligten Mitarbeiter somit strukturelle Fragen in den Vordergrund stellen, zeigt sich darüber hinaus vor allem an der Perspektive der Führungskräfte auch eine deutlich themenintegrierende und unternehmenskulturelle Orientierung, die für die gesamte Organisation relevant ist.

Weiterhin sehen sich die Mitarbeiter in sehr reflektierter Weise durchaus selbst in einer aktiven, verantwortlichen und gestaltenden Rolle im Führungsprozess; dies korrespondiert wiederum mit dem dem gesamten Projekt zugrunde liegenden Verständnis von Führung als einem wechselseitigen Geschehen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, in dem beide Akteure sind. Dabei erfordert ein solches Verständnis eine entsprechende organisationale Gesamtarchitektur und Unternehmenskultur und kann in seiner realen Manifestation hierfür deutliche Impulse geben.

Entsprechende Thematisierungen ergeben sich auch aus der Inhaltsanalyse. So kommt Kategorien für Projekthinhalte, die über das Thema Führung hinaus gehen und umfassende Aspekte der gesamten Organisation berühren, eine nicht unerhebliche Bedeutung zu. Die Differenzierung nach den beteiligten Projektteams bestätigt darüber hinaus das Resultat der Kartenabfrage: Solche erweiterten Thematisierungen lassen sich insbesondere im Führungskräfte-Team erkennen. Vor allem also die Führungskräfte ordnen das Thema Führung häufiger in umfassendere Zusammenhänge der Organisation ein, was sicherlich auch auf eine größere ‚natürliche Nähe‘ zu solchen Aspekten zurückzuführen ist. Diese Zusammenhänge lassen sich inhaltlich differenzieren. Für beide Teams übereinstimmend von hoher Bedeutung und noch relativ nahe am eigentlichen Projektthema Führung sind die Gebiete Personal- und Organisationsentwicklung. Übereinstimmung ergibt sich auch bei Thematisierungen hinsichtlich Unternehmensphilosophie, -kultur und -vision. Die übergreifende Thematik Unternehmensstrategie / -ziele hat hingegen im Führungskräfte-Team im Vergleich zu den Mitarbeitern eine stark ausgeweitete Bedeutung. Andererseits sind Aspekte der Kommunikations- und Informationskultur in der Organisation im Mitarbeiter-Team etwa doppelt so stark präsent wie im Führungskräfte-Team. Die Mitarbeiter im Projekt sind auch hinsichtlich solcher Fragen erneut repräsentativ für die Mitarbeiter in der Organisation, wie die durchgeführte Mitarbeiterbefragung zeigt.

Das Projekt bewirkt positive Nutzeneffekte und ist somit relevant für die Organisation insgesamt. Neben dem Ergebnis, dass aufgrund des partizipativen Ansatzes in Kombination mit multiplikatoren Wirkungen seitens der Teilnehmer bereits mit Projektabschluss die ersten Implementationsschritte vollzogen sind, kommt in den Resultaten des Projektreviews unter anderem zum Ausdruck, dass die Organisation auch von einem grundlegenden Überdenken der vorhandenen Strukturen profitieren kann. Weiterhin werden auffallend viele Punkte angeführt, die sich als Sensibilisierung für das Thema Führung im Unternehmen zusammenfassen lassen. Außerdem steigert das Projekt Engagement und Motivation seiner Teilnehmer, was wiederum der gesamten Organisation zugute kommt. Positiv für das Unternehmen ist schließlich auch die Bildung von Netzwerken zwischen den Teammitgliedern, die abteilungsübergreifende und somit auch organisationale Reichweite haben.

Gerade weil das in gegebener Weise realisierte Projekt offenkundig Relevanz für übergreifende organisationale und unternehmenskulturelle Dimensionen und eine entsprechende Identität entfaltet hat, bleibt es auch umgekehrt durch projektexterne, zentrale Entwicklungen und Faktoren in der Organisation nicht unberührt. Wie bereits dargestellt und durch Auswertungen des Stimmungsbarometers weiter bestätigt, ruft der vollzogene Geschäftsführungswechsel – in seiner Form und Art selbst wiederum Ausdruck einer bestimmten Unternehmenskultur – spürbar negative Wirkungen auf das Projekt hervor. Andererseits stabilisiert sich die Situation letztlich doch wieder, unter anderem auch deshalb, weil sich in und mit dem Projektprozess eine ‚Mikro-Unternehmenskultur‘ heraus gebildet hat, die – und hier manifestiert sich eine weitere Ebene organisationaler und kultureller Relevanz – potenziell als Keimzelle für eine Makro-Kultur fungieren kann. Diese entwickelte Projektkultur hat, wie das Stimmungsbarometer verdeutlicht, bei beiden Teams unter anderem zu Erfahrungen wechselseitiger Motivation und Wertschätzung während des ersten gemeinsamen Workshops geführt und ist hierdurch noch intensiviert worden.

Es kann also von einer Interdependenz zwischen Projekt mitsamt inhaltlichen Ergebnissen und Organisationsumwelt ausgegangen werden. In der Bewertung der Außenperspektive, ermittelt durch die organisationsexterne Befragung, wird deutlich, dass in den Leitsätzen tatsächlich spezifische Probleme der konkreten Organisation angesprochen sind, dass Führungsleitsätze – wie bereits in der theoretischen Diskussion dieser Arbeit dargelegt – stark durch das Unternehmen geprägt sind, in dem sie entstanden sind. Erst vor dem Hintergrund der bestehenden Kultur einer Organisation werden die Besonderheiten verständlich. So scheint es nach außen, die Mitarbeiter forderten einen eher autoritären und streng hierarchischen Führungsstil ein, was aus der Innensicht damit erklärt werden kann, dass sie aufgrund des in der Unternehmenskultur verankerten ‚Laissez-faire-Führungsstils‘ Orientierung vermissen und deshalb nach viel mehr Führung im Sinne von ‚vorsichtiger Autorität‘ verlangen als bisher vorhanden. Umgekehrt muten die von den Führungskräften formulierten Leitsätze in der Außenwahrnehmung sympathisch, partnerschaftlich und menschlich an, greifen aber die Führungsdefizite, die die Mitarbeiter empfinden, nicht auf, sondern spiegeln den bisher vorhandenen ‚Laissez-faire-Führungsstil‘ – der teilweise durchaus bequem ist – wider und schreiben ihn fort. Es wäre also gefährlich, würde man die Leitsätze für sich, also ohne Berücksichtigung ihres gesamten Kontextes, d.h. der jeweils spezifischen Kultur, der Situation, der bishe-

rigen Erfahrungen und sogar auch der Branche zu interpretieren versuchen; es würden sich eindeutig die falschen Schlüsse ergeben.

Die bisherigen Erkenntnisse werden auch durch die Analyse der erarbeiteten Leitsätze weitgehend bestätigt. Dabei zeigt sich, dass die Grundsätze der Führungskräfte tendenziell unternehmenskulturell und wertorientiert bewahrenden Charakter haben, während die Leitlinien der Mitarbeiter eher auf Veränderungen im Sinne klarer Regeln und Strukturen ausgerichtet sind. Wenngleich in der endgültigen gemeinsamen Fassung der Leitsätze explizite Statements zu dem Thema Vision und zu konkreten Hierarchie- und Organisationsstrukturen bewusst ausgeklammert werden, berücksichtigt sie aber doch in Form einer Reflexion die spezifische Kultur der Verlagsgruppe. Bei genauerer Analyse der Leitsätze über die Inhalte hinaus zeigt sich, dass sie im Entstehungsprozess und in Formulierungen spezifisch auf die Führungskultur reagieren. Häufig sind es besondere Details, die konkrete Kulturelemente repräsentieren und damit die vorliegenden Leitsätze spezifisch machen. Dabei basiert der gesamte Katalog auf dem Konzept eines kooperativen Führungsmodells und trägt den speziellen Herausforderungen und Problemkonstellationen der Verlagsgruppe Rechnung. Hierdurch werden die Führungsleitsätze relevant für die Organisation und die zugehörige Unternehmenskultur, was darüber hinaus und insbesondere durch die integrierten Umsetzungsmaßnahmen verstärkt wird. Hinsichtlich dieser Maßnahmen wird eine Erkenntnis der übrigen Teilerhebungen durch die ergebnisorientierte Analyse weiter gestützt: Vor allem die Führungskräfte ordnen das Thema Führung häufiger in umfassendere Zusammenhänge der Organisation ein; so beinhalten ihre Maßnahmenvorschläge unter anderem – und zwar mit oberster Priorität – das Generieren von Organigrammen und das Formulieren einer Unternehmensvision, was grundsätzliche organisationale Rahmenbedingungen für kooperatives Führen schaffen soll. Insgesamt wird auch auf Basis der ergebnisorientierten Analyse deutlich, dass sich mit dem SynFO-Modell Prozesse und Ziele der Personal- und Organisationsentwicklung pragmatisch verzahnen und realisieren lassen, vor allem – und das ist möglicherweise der wichtigste Erfolgsfaktor für die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur – unter Beteiligung und mit Akzeptanz der Betroffenen, die dadurch die Veränderung zu ihrem eigenen Ziel erklären.

Schließlich zeigt sich auch im Organisations-Fokus der empirischen Analysen mit den Ergebnissen der unternehmensweiten Mitarbeiterbefragung, dass die Thematik des Projektes bei weitem nicht nur eindimensional-instrumentell gefasst werden kann. Bereits aus der Erhebung der generellen Einstellungen zu Führungsleitsätzen geht ihr unverzichtbarer Beitrag zur Herstellung und Sicherung von Modernität der gesamten Organisation hervor. Ebenfalls ihre Bedeutung zur Etablierung einer kooperativen Unternehmenskultur und zur Erhöhung der Identifikation mit dem gesamten Unternehmen wird seitens der Organisationsmitglieder betont. Unter dem Gesichtspunkt von Verbesserungsbedarfen im Kontext von Führung ergeben sich bei einer ganzen Reihe von Aspekten durchaus Übereinstimmungen oder zumindest Ähnlichkeiten mit über die Kartenabfrage ermittelten Auffassungen und Zielstellungen der Projektteilnehmer. So erweisen sich hinsichtlich Verbesserungsbedarfen bei Vorgesetzten unter anderem die Aspekte Kommunikation / Information, Autorität und Macht, Motivation sowie grundlegende Fragen von organisationaler Struktur und Planung als wichtige Problembereiche. Mit Blick auf Verbesserungsbedarfe bei Mitarbeitern scheinen im Organisations-Fokus Aspekte auf, die auch aufgrund der weiteren Teilerhebungen auf Projektebene als bedeutsam angesehen werden müssen; unter anderem zählen hierzu Probleme wie mangelnde Eigeninitiative und Eigenverantwortung sowie Einforderung von Führung im Sinne konstruktiver Kritik der Mitarbeiter gegenüber den Führungskräften; Defizite also, die letztlich nur unter Einschluss der unternehmenskulturellen Dimension erfolgreich bearbeitet werden können. Auch hinsichtlich der Einschätzung von Umsetzungsanforderungen und -barrieren, die sich auf Führungsleitsätze beziehen, erweisen sich zum Teil ganz ähnliche Aspekte als bedeutsam. Insgesamt wird deutlich, dass auch die Organisationsmitglieder – wenngleich nicht derart ausgeprägt wie die Projektteilnehmer – die Relevanz des Projektes mitsamt der erarbeiteten Ergebnisse für übergreifende organisationale und unternehmenskulturelle Kontexte (an-)erkennen.

4.3.5 Projektbezogene Empfehlungen und Übertragbarkeit

Inhalte

Legitimationsaspekte der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen gehen aus Resultaten der Kartenabfrage hervor. Zunächst kann die Erarbeitung mittels des SynFO-Modells grundsätzlich unter anderem dann empfohlen werden, wenn innerhalb der Organisation Führungsdefizite registriert werden, die aufgehoben werden sollen. Das Modell kann in

diesem Fall zur Schaffung einer definierten Führungsgrundlage und klarer Strukturen führen. Aber auch wenn in der Organisation angenommen wird, dass das existierende Niveau der Führung bereits hoch sei, kann diese durch Ergebnisse eines entsprechenden Entwicklungsprojektes z.B. im Sinne der Stärkung von Motivation und Teamgeist sowie der Entwicklung von Zielen und Visionen weiter optimiert werden. Dabei ist es mit einem solchen Projekt möglich, unter anderem konkrete Probleme aus den Themenfeldern Strukturen, Entscheidungen, Delegation, Motivation, Personalentwicklung, Konflikte, Kritik, Information und Verantwortungsbewusstsein aufzugreifen. Gerade zu Projektbeginn – auch dies legt die initiale Kartenabfrage nahe – sollten bestehende Probleme klar und dezidiert benannt werden. Ebenfalls sollte die Thematisierung von Voraussetzungen für die Umsetzung der Grundsätze in die Diskussionen eingehen, wobei sich unter anderem die Aspekte Konkretheit der Leitsätze, Kommunikation und Sicherstellung allgemeiner Akzeptanz bis hin zu Kontroll- und Sanktionsinstrumenten als bedeutsam ergeben haben. Darüber hinaus hat es sich für den gesamten Erarbeitungsprozess in Form eines inhaltlichen Fundaments als wichtig erwiesen, im Kontext von Führung auch die Themenfelder Kompetenzen, Eigenschaften und Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern (je in positiver und problematischer Ausprägung), Entstehung von Führungskompetenz sowie Probleme und Gefahren für die Umsetzung der Führungsgrundsätze einzubeziehen.

Aus der Analyse der erarbeiteten Leitsätze lässt sich eine komprimierte Charakterisierung des inhaltlichen Projektergebnisses ableiten, die Anhaltspunkte und Hinweise für entsprechende Vorhaben in anderen Organisationen geben kann. Gemeinsam haben sich die beiden Projektteams auf Inhalte, Form und Struktur der Endfassung der Leitsätze geeinigt; sie besteht aus Einleitung, Kurzversion der Leitsätze, Nachwort und einer Langfassung der Leitsätze. Adressaten des aus elf Führungsgrundsätzen bestehenden Kataloges sind Führungskräfte und Mitarbeiter der Organisation gleichermaßen. Inhaltlich beschränken sich die Leitsätze auf Führung und Zusammenarbeit. Statements zu dem Thema Vision einerseits und zu konkreten Hierarchie- und Organisationsstrukturen andererseits werden bewusst ausgeklammert. In Form einer Reflexion berücksichtigen die Leitsätze jedoch die spezifische Kultur der Verlagsgruppe. Dabei basiert der gesamte Katalog auf dem Konzept eines kooperativen Führungsmodells und trägt den spezifischen Herausforderungen und Problemkonstellationen der Verlagsgruppe Rechnung. Die Leitsätze konzentrieren sich ausschließlich auf umsetzbare, nachprüfbar und ggf.

einforderbare Organisationsprinzipien und Verhaltensregularien; sie bauen logisch aufeinander auf, um so eine größtmögliche Einsicht und Einprägsamkeit zu gewährleisten. Der Übersichtlichkeit halber sind die Leitsätze bewusst kurz gefasst, wobei jeder durch eine (von den Projektteilnehmern selbst so genannte) ‚Gebrauchsanweisung‘ in Gestalt einer Langfassung ergänzt wird. Neben der Erläuterung der Funktion des jeweiligen Leitsatzes gibt die Langfassung konkrete Hinweise darauf, was der einzelne Leitsatz zum einen für Mitarbeiter und zum anderen für Führungskräfte bedeutet. Schließlich enthält sie Anhaltspunkte, welche typischen Probleme und Gefahren die Umsetzung des Leitsatzes in der Praxis behindern können. Darüber hinaus wird die Umsetzung des Leitsatzes durch konkrete Maßnahmen unterstützt, um zusätzlich zu dem Appellcharakter die Theorie mit Leben zu füllen. Diese Maßnahmen gliedern sich in drei Felder: übergreifende Maßnahmen, Strukturmaßnahmen sowie Optimierung der Personalführungsinstrumente.

Im Vergleich zu den Inhalten der Leitsätze anderer Organisationen ergeben sich zahlreiche Übereinstimmungen, so dass die hier vorgestellte Erarbeitungsmethode keine eklatant neuen Leitsatzinhalte produziert. Da letztlich aber nicht geschriebene Worte, sondern nur Leitsätze, die auch gelebt werden etwas an einer Führungskultur verändern und verbessern können, ist die vielschichtige Auseinandersetzung mit dem Thema und seiner Umsetzung unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Realisierung der geplanten Veränderung. Indem der Erarbeitungsprozess eine kritische Auseinandersetzung aller Projektteilnehmer mit dem Bestehenden und vor diesem Hintergrund auch mit dem gewünschten Ideal induziert, wird ein explizites Bedürfnis, eine Nachfrage nach einem bestimmten Führungsmodell und seiner konkreten Ausprägungen erzeugt; gleichzeitig aber können die Vorteile des Bestehenden erkannt und dann auch bewahrt, d.h. in die Führungsgrundsätze eingearbeitet werden. Insofern empfiehlt sich das Projektmodell als ein Raster, sich in einer Organisation systematisch mit dem Thema Führung zu beschäftigen und daraus Optimierungs- und Umsetzungsmaßnahmen abzuleiten.

Hinsichtlich der Anwendbarkeit und Übertragbarkeit der inhaltlichen Projektergebnisse in bzw. auf andere(n) Organisationen ist – wie die organisationsexterne Befragung zeigt – die Bewertung aus der Außensicht sehr heterogen. Menschen aus anderen ‚Führungskulturen‘ rezipieren die in der Verlagsgruppe von deren Mitgliedern erarbeiteten Leitlinien offenkundig völlig anders, als sie von den Verfassern intendiert sind. Dies kann

dahingehend interpretiert werden, dass in ihnen tatsächlich spezifische Probleme der konkreten Organisation angesprochen sind, die sich nicht ohne weiteres auf andere Unternehmen und deren Kulturen beziehen lassen. Wie bereits im Zusammenhang mit der unternehmenskulturellen Fragestellung gezeigt, können die Leitsätze allein, also ohne Berücksichtigung des gesamten Kontextes – unter anderem der Kultur, der Situation und der bisherigen Erfahrungen –, dem sie entstammen, nicht hinreichend verstanden und eingeordnet werden. Als Erkenntnis und Empfehlung leitet sich hieraus ab, dass die Auseinandersetzung mit den Zielen von Leitsätzen in einer Organisation sowie die eigene interne bedarfsgerechte und spezifische Entwicklung durch deren Mitarbeiter und Führungskräfte selbst notwendig ist, weil Inhalte und Formulierungen anderer Organisationen nicht einfach übertragbar sind. Es ist somit von hoher Bedeutung, strebt man bei einem Thema wie Führung eine Veränderung an, alle Kontextfaktoren in ihrer Komplexität zu berücksichtigen. Dies stützt das in dieser Arbeit vorgestellte und untersuchte SynFO-Modell.

Im Organisations-Fokus ergeben sich aufgrund der Ergebnisse der unternehmensweit durchgeführten Mitarbeiterbefragung beispielhaft Anhaltspunkte für inhaltlich relevante Aspekte und Präferenzen der Organisationsmitglieder, die in den Erarbeitungsprozess einbezogen werden sollten. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse können im Sinne der Prozesssteuerungs- und -optimierungsfunktion der empirischen Instrumente gegebenenfalls von der Projektgruppe im Rahmen der bestehenden Vorschläge weitere Modifikationen, Detaillierungen oder Akzentuierungen vorgenommen werden. So zeigt sich im vorliegenden Fall im Kontext von Führung ein – auch bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit diskutiert – konsistent starkes Bedürfnis nach Partizipation und Eigenverantwortung sowie Information und Kommunikation. Der – formuliert man es übergeordnet – Anspruch auf systematische Transparenz manifestiert sich ebenfalls in den von den Organisationsmitgliedern gegebenen inhaltlichen Ergänzungsanregungen, aus denen weiter unter anderem die hohe Bedeutung der Thematisierung von Konfliktmanagement, Personalentwicklung und Umsetzungsverpflichtung hervorgeht. Letzteres korrespondiert mit erhobenen generellen Einstellungen zu Führungsgrundsätzen, nach denen die Mehrheit der Befragten eine tatsächliche Umsetzung im Unternehmen für fraglich oder gar unzutreffend hält. Neben anderen Resultaten der organisationsweiten

Befragung verweist auch dieses Ergebnis auf die Notwendigkeit, die Schere zwischen ‚Theorie und Praxis‘ zu schließen und die Umsetzung von Leitlinien permanent zu reflektieren und zu kontrollieren. Neben Problemen und Verbesserungsbedarfen, sowohl bei Vorgesetzten als auch bei Mitarbeitern, sollten darüber hinaus mit dieser Teilerhebung auch umsetzungsbezogene Anforderungen und Hindernisse thematisiert werden; im vorliegenden Fall kommt es so zur erneuten Bekräftigung der Relevanz bereits zuvor als wichtig aufscheinender Themen wie Kommunikation, Überprüfung und Kontrolle der Praxis von Leitlinien sowie auch Engagement und Eigeninitiative aller Beteiligten.

Prozess und Modell

Als Erfolgskriterien für das gesamte Projekt werden im Rahmen des abschließenden Projektreviews von beiden beteiligten Teams hauptsächlich drei Bereiche genannt. Zum einen erweisen sich die engagierten Teilnehmer und die gute Zusammenarbeit der Gruppen (Engagement, Motivation, Gruppenstruktur, Teamgeist) als wichtig. Zum anderen kann die Projektbetreuung als weiteres relevantes Kriterium für den Erfolg identifiziert werden (Leitungs-, Coach- und Assistenzfunktionen, Unterstützung durch das Betreuungsteam). Schließlich ist das gesamte Projektdesign maßgeblich für den Erfolg (Zwei-Gruppen-Design, Planung und Organisation, Strukturierungs- und Moderationsleistung der Projektleitung).

Diese in der Modellkonzeption verankerten und nach Projektabschluss auch von den Projektteilnehmern entsprechend bestätigten Erfolgskriterien sind Voraussetzung für eine Übertragbarkeit des Projektmodells auf andere Organisationen oder andere Umfelder. Wenngleich insbesondere die Herausbildung von Teamgeist auch auf den reibungslosen Ablauf der gut geplanten und moderierten Projekttag zurückgeht, ist sie zugleich aber auch ein Verdienst der Teilnehmer selbst; ein großer Teil des Projekterfolges basiert auf ihrer Bereitschaft, an dem Projekt konstruktiv mitzuarbeiten. Diese prozess- und modellbezogenen Empfehlungen werden in ihrer Bedeutung weiterhin durch die im Projektreview entsprechend erfolgte Benennung besonderer Positivmerkmale des Projektes gestützt (Betreuung, Teamgeist und Atmosphäre, Kooperation, Zwei-Gruppen-Design).

Das Modellkonzept bestätigt sich also auch nach Durchführung des Projekts aus Sicht der Teilnehmer als ausgereift und bestmöglich geplant, was sich sowohl in der gesamten

Beurteilung zeigt als auch in der Tatsache, dass kaum Verbesserungsvorschläge gemacht wurden. Das von einigen Teilnehmern angeführte Problem zeitlicher Überlastung während der Projektphase wird wohl, insbesondere wenn Führungskräfte an einem solchen Projekt teilnehmen, grundsätzlich vorhanden sein. Darüber hinaus sollten die Gruppen nicht zu klein gehalten werden, denn es besteht aufgrund möglichen Drop-outs die Gefahr, dass die Teilnehmerzahl zu gering wird, um effektiv arbeiten zu können.

4.3.6 Projektbezogenes Feedback

Arbeitsergebnisse

Das konzipierte Stimmungsbarometer ermöglicht den Projektteilnehmern einschließlich des Betreuungsteams eine Einschätzung der inhaltlichen Relevanz zu verschiedenen Messpunkten im Projektverlauf. Sowohl beide Teams als auch die Betreuer bewerten die Diskussion und Arbeit zu Beginn und gegen Ende des Projektes als gut bis sehr gut; wie bereits dargestellt, ergeben sich dabei deutliche Veränderungen zwischen Projekttag 3, der von den Mitarbeitern kritisch gesehen wird, und dem gemeinsamen Workshop I, bei dem die Zufriedenheitswerte bei allen Beteiligten signifikant ansteigen, so dass es zu einer einheitlich positiven Bewertung kommt. Auffällig ist, dass die inhaltliche Relevanz von den Führungskräften über den gesamten Verlauf hinweg positiver eingeschätzt wird als von den Mitarbeitern; noch positiver über diese Bewertung hinaus fallen die Beurteilungen des Betreuungsteams aus, das mit der inhaltlichen Relevanz der Projektarbeit vor allem in den frühen Phasen in beiden Gruppen zufriedener ist als die Mitglieder selbst es sind.

In hoher Übereinstimmung mit dem Stimmungsbarometer werden die Arbeitsergebnisse insgesamt zum Abschluss des Projektes auch im Projektreview von beiden Gruppen nach Inhalt, Form, Formulierung und Maßnahmenkatalog als gut bis sehr gut eingeschätzt. Ein Großteil der Mitarbeiter und die meisten Führungskräfte beurteilen das Projekt als sehr erfolgreich; die Projektziele sind erreicht. So lassen sich sichtbare inhaltliche Ergebnisse und formulierte gemeinsame ‚Spielregeln‘ im Sinne eines von Mitarbeitern und Führungskräften gleichermaßen geteilten Verständnisses von Führung und Zusammenarbeit vorweisen. Außerdem hat das Projekt Einstellungsänderungen und Sensibilisierung für das Thema Führung bewirkt.

In der durch die organisationsexterne Befragung ermittelten Außensicht bevorzugen insgesamt mehr als die Hälfte der Befragten die Fassung der Führungskräfte, was damit begründet wird, dass diese Fassung menschlicher und partnerschaftlicher wirke und weniger starr sei. Einer der Befragten gibt der Mitarbeiterversion den Vorzug, weil sie vollständiger und übersichtlicher sei. Einem schließlich erscheint eine Mischung aus beiden Fassungen am günstigsten: die klare Struktur der Mitarbeiterleitsätze, verbunden mit der partnerschaftlichen Haltung der Führungskräfte. Allerdings wurde bereits angeführt, dass die Zuordnungsentscheidungen (Leitsatzfassungen zu Urhebergruppe) aller externen Befragten durchgängig falsch ausfallen und sich somit – wenn man diese Ergebnisse, die aufgrund der geringen Stichprobengröße nur vorsichtig verallgemeinert werden sollen, transferiert – die Schlussfolgerung ziehen lässt, dass Menschen aus anderen ‚Führungskulturen‘ die in der Verlagsgruppe von deren Mitgliedern erarbeiteten Leitlinien offenkundig völlig anders lesen, als sie von den Verfassern intendiert sind. Dies kann darauf hindeuten, dass auch in dem Unternehmen der Befragten ein sehr einheitliches Führungsverständnis vorherrscht, das sich allerdings von dem des Fallunternehmens unterscheidet. Andererseits weisen die Beurteilenden – wie bereits bei der unternehmenskulturellen Fragestellung gezeigt – in der Einschätzung der Anwendbarkeit und Übertragbarkeit der vorgelegten Leitsätze auf die eigene Organisation deutliche Unterschiede auf; dies stellt einen interessanten Gegensatz dar, der dafür spricht, dass die Auseinandersetzung mit den Zielen der Leitsätze in einer Organisation sowie die eigene interne bedarfsgerechte und spezifische Entwicklung durch Mitarbeiter und Führungskräfte selbst notwendig ist, weil die Inhalte und Formulierungen anderer Unternehmen nicht einfach übertragbar sind.

Im Organisations-Fokus zeigt sich aufgrund der unternehmensweit durchgeführten Mitarbeiterbefragung, dass allen Leitlinien des vom Projektteam erarbeiteten Entwurfs insgesamt hohe Bedeutung zugemessen wird. Die Einschätzungen und die Arbeit der Projektgruppe werden durch dieses Resultat positiv bestätigt. Dabei erscheinen den Organisationsmitgliedern die Leitlinien ‚Feedback‘, ‚Delegation‘, ‚Entscheidung‘ und vor allem ‚Information‘ besonders wichtig. Wenngleich die Vorschläge für die Leitlinien in einer relativ stark komprimierten Fassung präsentiert worden sind, so meint doch eine große Mehrheit der Befragten, diese Vorschläge seien bereits vollständig. Somit kann weitgehend davon ausgegangen werden, dass aus der Projektarbeit ein adäquates Spektrum an

Themen und Aspekten hervorgegangen ist. Parallel dazu ist die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder mit den Leitlinienvorschlägen insgesamt als hoch einzustufen. Annähernd 90 % zeigen sich mindestens zufrieden. Sehr zufrieden sind sogar nahezu 40 % der Befragten.

Projektdesign

Das sich an Projektphasen orientierende Stimmungsbarometer bestätigt in seinen Ergebnissen die Vorzüge des Zwei-Gruppen-Designs, das auf initialer Separierung und darauf folgender Integration von Führungskräfte- und Mitarbeiterteam basiert. Indirekt realisiert sich entsprechendes Feedback über Entwicklungen von Einstellungen und Verhalten der Projektteilnehmer. Dies sei noch einmal am Beispiel der Einstellungen zum Projektfortschritt erläutert. Diesen beurteilen sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte nach dem Kick-off als gut, die Betreuer sogar als sehr gut. Die Werte verschlechtern sich nach Projekttag 1 bei allen Beteiligten, wobei die Mitarbeiter den deutlichsten Einbruch in der Beurteilung aufweisen. Nach dem Projekttag 2 kehrt sich dieser Effekt ins Gegenteil; alle Teams beurteilen dieses Meeting als mindestens gut, die Betreuer sogar als sehr gut. Wiederum ein konträrer Verlauf ergibt sich, wenn man Projekttag 3 betrachtet. Sowohl Mitarbeiter als auch Betreuungsteam urteilen wieder verhaltener; einzig die Führungskräfte demonstrieren einen leichten Anstieg in diesem Wert. Ähnlich wie bei den anderen Fragen des Stimmungsbarometers stellt auch in diesem Punkt der erste gemeinsame Workshop der beiden Gruppen jedoch einen positiven Wendepunkt hinsichtlich der Beurteilung des Projektfortschritts für Mitarbeiter wie auch Führungskräfte dar. Die Zusammenführung der Teams bewirkt bei den Projektteilnehmern viele positive Erfahrungen, etwa hinsichtlich wechselseitiger Motivation oder Wertschätzung der Arbeitsergebnisse des jeweils anderen Teams. Diese Vorteile des Zwei-Gruppen-Designs werden durch Resultate des Projektreviews zusätzlich explizit gestützt.

Auch in den Antworten auf die offenen Fragen des Stimmungsbarometers nach besonders positiven oder negativen Aspekten der Projektstage kommen die positiven Effekte des gesamten Projektdesigns zum Ausdruck. So werden unter anderem folgende Aspekte positiv betont: stressfreies, ruhiges und strukturiertes Vorgehen, angenehme Atmosphäre, offene Diskussion, konzentriertes Arbeiten und Realisierung guter Koopera-

tion. Dabei kristallisieren sich häufige positive Anmerkungen zur Zusammenarbeit im Team als Schwerpunkt heraus.

Ähnliche Ausprägungen ergeben sich auch in der Auswertung des Projektreviews. So werden neben dem Projektthema insbesondere die Projektplanung und die Betreuung sehr positiv bewertet. Vereinzelt etwas kritischere Bewertungen beziehen sich auf die in den Projektprozess integrierten Schulungen, auf den als zu groß empfundenen Umfang der Gruppen sowie auf die zeitliche Belastung durch die Projektarbeit. Unter den drei wichtigsten Erfolgskriterien für das gesamte Projekt finden sich erneut Projektbetreuung und Projektdesign. Darüber hinaus werden die Ergebnisse der offenen Fragen des Stimmungsbarometers nach besonders positiven oder negativen Aspekten der Projekttag auch durch Resultate vergleichbarer, zugleich aber das gesamte Projektdesign einschließender Reviewfragen eindeutig bekräftigt.

Persönlicher Nutzen

Wenngleich die Aussagekraft der Inhaltsanalyse bei diesem Aspekt als begrenzt anzusehen ist, kann dennoch eine durchaus positive Entwicklung im Sinne von Steigerung während des Prozessverlaufes beobachtet werden. Wie zuvor bereits dargestellt, steigt die Nutzenthematisierung im Mitarbeiterteam von Projektphase 1 zu Phase 4 immerhin um den Faktor 1,75, während im Führungskräfte team sogar ein entsprechender Faktor 8 zu ermitteln ist. Aussagekräftiger sind hingegen die Ergebnisse des Stimmungsbarometers und des Reviewfragebogens, in denen der individuelle Nutzen jeweils explizit untersucht wird. So wird die Frage nach dem Nutzen des Gelernten für die tägliche Arbeit im Barometer vom Führungskräfte team über den gesamten Projektverlauf hinweg durchgängig positiv beantwortet. Die Mitarbeiter sind in diesem Punkt zu Beginn des Projektes hingegen skeptischer, haben dafür aber im Verlauf einen erheblichen Anstieg positiver Einstellungen zu verzeichnen, so dass sie diesen Aspekt in den letzten beiden Workshops sogar merklich günstiger einschätzen als die Führungskräfte.

Die Ergebnisse des Projektreviews bestätigen dieses positive Feedback. So geben die Führungskräfte an, von dem Projekt besonders durch die Bewusstmachung und Auseinandersetzung mit dem Thema Führung profitiert zu haben, was in Formulierungen wie „intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Führung“, „Sensibilisierung für das Thema und Einsichten, wie man an seinem Platz konkret etwas verändern kann“ oder

„Beschäftigung mit dem Thema Führung und Organisation“ zum Ausdruck kommt. Für die Mitarbeiter steht als persönlicher Nutzen vor allem das Thema ‚Erfahrung der Team- und Projektarbeit‘ im Vordergrund („abteilungsübergeordnetes Projekt“, „Verbesserung der eigenen Teamfähigkeit“, „Kennenlernen von Teamarbeit“). Darüber hinaus werden häufig ‚Wissen über und Verständnis für Führung‘ genannt („viel zusätzliches Wissen“, „neues Verständnis von Führung“, „mehr Wissen zum Thema Führung“). Außerdem ist den Mitarbeitern als persönlicher Nutzen die Vernetzung in der Organisation durch das Projekt sehr wichtig („verbesserter Kontakt zu anderen Abteilungen“, „bessere Vernetzung im Haus“, „Kennenlernen der neuen Führungscrew“). Schließlich – auch dieser motivierende und kreativitätsstiftende Faktor sollte nicht unterschätzt werden – wird auch ‚Spaß‘ an der Arbeit in dem gesamten Projekt mehrfach betont.

5 Fazit und Ausblick

Abschließend werden in diesem Kapitel zunächst die wichtigsten Fragestellungen und die Vorgehensweise dieser Arbeit sowie die gewonnenen theoretischen und praktischen Ergebnisse zusammengefasst. Bezogen auf die formulierten Erkenntnisziele wird anschließend der Ansatz sowie die praktische Anwendung des aus der Idee einer Synthese aus Führungsgrundsätzen und Organisationsentwicklung hergeleiteten und konzipierten SynFO-Modells kritisch gewürdigt; so sollen – im Sinne eines Fazits und zugleich Ausblicks – Potenziale und Grenzen dieser Vorgehensweise aufgezeigt werden. Ableitung und Formulierung interessanter Fragestellungen runden die Thematik schließlich ab, zeigen weiterführende Forschungsmöglichkeiten auf und tragen zur Diskussion der Übertragbarkeit des entwickelten Modells auf andere Kontexte bei.

Ausgangspunkt und Motivation der Arbeit

Eine organisations- und situationsadäquate, auf der Idee der Kooperation basierende Führung stellt eine der wichtigsten Erfolgsdeterminanten moderner Unternehmen dar. Vor dem Hintergrund vielfältiger Entwicklungsprozesse in Gesellschaft und Wirtschaft sind Organisationen, hier dargestellt an einem Beispiel aus der Verlagsbranche, und die in ihnen arbeitenden Menschen mit zunehmend komplexen Umfeldbedingungen und Veränderungen konfrontiert; um bestehen zu können, müssen permanente Entwicklungs- und Anpassungsprozesse initiiert und bewältigt werden, sowohl seitens der Unternehmen als auch seitens ihrer jeweiligen Mitarbeiter und Führungskräfte. Wichtige Determinante ist dabei die Unternehmenskultur, die einerseits für Kontinuität und Stabilität in der Organisation sorgt, andererseits aber wiederum selbst einer evolutionären Transformation unterzogen werden muss, um ihre – in der heutigen Wirtschaft notwendige – Flexibilität zu gewährleisten. Diese Dialektik kann nur mit Hilfe der Implementierung flexibler Organisationskonzepte, mit der Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation, in der das Lernen einen festen Bestandteil der Kultur darstellt sowie mittels eines expliziten und bewussten Polaritätsmanagements, das organisationsimmanente Spannungsfelder integriert, bewältigt werden, um so die Voraussetzungen für einen dauerhaften Erfolg im Markt zu gewährleisten.

So notwendig ständige Veränderungen für heutige Unternehmen sind, so sehr führen sie bei den betroffenen Menschen zu Verunsicherungen, in der Folge zu Identitäts- und Orientierungsverlusten und damit wiederum zu einem wachsenden Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung in Form von Werten und Zielen. Dies macht einen Wandel der geistigen Grundkonzepte, ein tiefgreifendes Umdenken, Überarbeiten und Neuorientieren vorhandener Führungs- und Kooperationskonzepte erforderlich. Im Sinne eines integrierten (Unternehmensentwicklungs-)Ansatzes muss dabei sowohl Strategie als auch Psychologie in die Überlegungen einbezogen werden. Dies ist innerhalb der Organisation unter anderem Aufgabe des Personalmanagements, das sich der Herausforderung stellen muss, intelligente Lösungen und Ansätze zu entwickeln, die die notwendigen Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter zur Verfügung stellen. Ein ganzheitliches Führungskonzept, begründet auf gemeinsamen Werten und Normen, die das Fundament der existierenden Unternehmenskultur bilden, stellt dafür eine geeignete Basis dar, die durch unternehmensspezifische Führungsgrundsätze operationalisierbar ist. Indem sie Bezugssysteme vermitteln, mit deren Hilfe sich bestehende Charakteristika der Organisation aufgreifen und im Sinne intendierter Veränderungen weiterentwickeln lassen, repräsentieren Führungsgrundsätze ein adäquates Instrument für die Realisierung des erwähnten Polaritätsmanagements.

Im Mittelpunkt des wissenschaftlichen und praktischen Interesses steht dabei vor allem die Frage nach der Herangehensweise, nach der Methode zur Entwicklung von Führungsgrundsätzen in einer Organisation, die gewährleistet, dass sie auch in die Praxis umgesetzt, im Unternehmen implementiert werden. Der zugrundeliegende Erarbeitungsprozess wird in diesem Zusammenhang als entscheidende Determinante für den Erfolg von Führungsgrundsätzen angesehen. Nur unter der Voraussetzung einer partizipativen Gestaltung, an der sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter beteiligt sind, lässt sich die für ihre Umsetzung notwendige Akzeptanz und (Veränderungs-)Motivation im Unternehmen erreichen. Die Antwort auf die Frage, wie ein solcher Prozess konkret gestaltbar ist, liefert das so bezeichnete SynFO-Modell, dessen Konzeption und Anwendung unter besonderer Berücksichtigung organisationaler und psychologischer Konsequenzen Kern dieser Arbeit ist.

Erkenntnisziele und Vorgehensweise der Arbeit

Im Anschluss an die Problematisierung der Ausgangssituation, die auch die konkrete Formulierung des Erkenntnisinteresses inkludiert, wurde in einer umfangreichen Auseinandersetzung das Thema Führungsgrundsätze in verschiedenen Betrachtungsebenen differenziert theoretisch erarbeitet. Schwerpunkt dabei war die Analyse und Darlegung der methodischen Vorgehensweise zu ihrer Erarbeitung und damit in erster Linie des Ansatzes der Organisationsentwicklung, der als für diesen Zweck optimal geeignet erachtet wird. Besonderes Augenmerk lag dabei auf der interdisziplinären Darstellung und insbesondere Entdeckung der vielfältigen Zusammenhänge zwischen den behandelten Themengebieten, um ihre Interdependenzen zu verdeutlichen und mit Hilfe einer neuartigen Kontextualisierung eine spezifische Herangehensweise für den interessierenden Verwendungszusammenhang zu entwickeln, die sowohl wissenschaftlich als auch praktisch Akzente setzt. Abschließend wurden einige markante Charakteristika der Verlagsbranche skizziert, um beispielhaft die Einbeziehung von Spezifika und Besonderheiten konkreter Anwendungszusammenhänge, die sich in der Unternehmenskultur einer Organisation manifestieren, zu demonstrieren.

Diese theoretische Fundierung im Hinblick auf Inhalte und Methode bei der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen diente in der Folge als Grundlage für die Konzeption eines – in der Literatur bis heute so nicht verfügbaren – konkreten Entwicklungsmodells zur Erarbeitung von Führungsgrundsätzen, das, basierend auf dem Kerngedanken einer Synthese aus Führungsgrundsätzen und Organisationsentwicklung als SynFO-Modell bezeichnet wurde. Übergeordnetes Ziel dieses Ansatzes ist die Bereitstellung einer konkreten praktischen Vorgehensweise in einem Unternehmen für systematisches Veränderungsmanagement; das SynFO-Modell wird zu seiner Keimzelle, so dass im Moment der Anwendung bereits die organisationale und psychologische Implementierung einsetzt. Die besondere Intention der Gestaltung des Modells war dabei, so spezifisch zu sein, dass es einerseits den Besonderheiten einer Organisation und ihrer jeweiligen Situation gerecht wird, andererseits aber in seiner Methode so grundsätzlich und allgemeingültig ist, dass es auf andere Branchen sowie auf andere Themen bzw. Inhalte übertragbar ist. Entsprechend sollten mit Hilfe des konzipierten Modells typische Probleme, die aus Theorie und Praxis im Zusammenhang mit Führungsgrundsätzen und weiterführend im Kontext von Change Management bekannt sind, vermieden werden.

Der Möglichkeit der Betrachtung und Beurteilung der Wirkungen und Effekte, die die Anwendung des Entwicklungsmodells SynFO zum einen im Bezug auf die Organisation und zum anderen im Bezug auf ihre Mitglieder freisetzt, diente schließlich die Durchführung und Dokumentation einer Fallstudie. In einem Unternehmen aus der Verlagsbranche wurden in einem sechsmonatigen Projektprozess Führungsgrundsätze nach dem SynFO-Modell erarbeitet; der Verlauf dieser Entwicklung wurde im Rahmen des Aktionsforschungsansatzes im Hinblick auf unterschiedliche Aspekte und Fragestellungen mit verschiedenen Instrumenten gemessen und anschließend differenziert ausgewertet.

Ergebnisse auf theoretischer Ebene

Führungsgrundsätze besitzen eine lange Tradition und sind bis heute ein aktuelles Thema in Unternehmen. Als formalisierte und normorientierte Grundregeln der Führung und Zusammenarbeit in einer Organisation bieten sie dem einzelnen einen Rahmen, der Orientierung ermöglicht, jedoch für notwendiges innovatorisches (situationsadäquates und individuelles) Führungsverhalten offen bleibt. Dabei stehen Führungsgrundsätze in komplexer Interdependenz mit der Kultur sowie mit anderen Steuerungsinstrumenten des Unternehmens und spielen daher sowohl auf sachlich-strategischer als auch auf psychologischer Ebene eine Rolle. Im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Wandel stellen sie zum einen ein modernes Führungsinstrument dar, das das Verhalten in einer Organisation regelt, den Mitarbeitern und Führungskräften Verhaltenssicherheit vermittelt und schließlich zum Erfolg des Unternehmens beiträgt; zum anderen lassen sich Führungsgrundsätze – wenn man ihren Erarbeitungsprozess als Organisationsentwicklung bzw. ihren Prämissen entsprechend gestaltet – als Initiative und Motor für Veränderungsmanagement begreifen und einsetzen. Notwendige Voraussetzung dafür, insbesondere wenn Akzeptanz und Wirksamkeit gesichert werden sollen, ist eine möglichst weitgehende Einbeziehung der Betroffenen bei ihrer Formulierung und Erarbeitung. Eine derartige partizipative Gestaltung ist die unabdingbare Grundlage für einen langfristigen Veränderungs- und Anpassungsprozess des Unternehmens, der eine kulturelle Transformation und ein evolutionäres Lernen der Organisation und ihrer Mitglieder ermöglicht und damit bereits den ersten Schritt der Implementation der Führungsgrundsätze darstellt. In diesem Kontext sind sie organisationsintern als Vehikel intendierter Veränderungen von Strukturen und Verhalten zu verstehen. So bedeutet

Organisationsentwicklung, Veränderungsprozesse im Unternehmen unter Einbeziehung der Beteiligten optimal zu gestalten und damit eine ‚konstruktivistische‘ Dimension zu realisieren, die zu einer dauerhaften Innovationsfähigkeit des Unternehmens, seiner Kultur und seiner Mitglieder führt. Anzusiedeln ist die Aufgabe des Change Managements zum einen bei der Geschäftsführung, deren Unterstützung und visionäre Zielformulierung eine der wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen für sein Gelingen ist; die praktische Unterstützung bei der konkreten Umsetzung gehört – dem Ansatz des modernen Human Resources Managements entsprechend – zu den Aufgaben des strategischen Personalmanagements. Dieses stellt die Rahmenbedingungen und Konzepte zur Verfügung, die ein Veränderungsmanagement nach den Prämissen der Organisationsentwicklung, deren Anliegen es ist, die Ziele des Unternehmens mit den Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeiter bestmöglich in Einklang zu bringen, ermöglichen und dabei die spezifische Unternehmenskultur aufzugreifen und weiterzuentwickeln. Ziel ist dabei die Bewältigung der Dialektik zwischen Stabilität und Wandel, sowohl seitens der Organisation als ganzes als auch seitens ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte. Die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen auf dem Wege eines partizipativ gestalteten Entwicklungsprozesses aus der Mitte der Organisation heraus, der sowohl bestimmte Gestaltungsempfehlungen als auch die Vermeidung typischer Blockaden durch ein entsprechendes Prozessdesign berücksichtigt, stellt eine Möglichkeit dar, eine solche Zielsetzung in die Tat umzusetzen. Dies ist die Funktion des in dieser Arbeit entwickelten SynFO-Modells.

Ergebnisse auf konzeptioneller Ebene

Das SynFO-Modell basiert auf einem konkret anwendungsorientierten Projektdesign, das – abgeleitet aus zuvor generierten theoretischen und praktischen Erkenntnissen – durch eine Reihe von Besonderheiten gekennzeichnet ist, die von zentraler Bedeutung sind. Unter dem Blickwinkel inhaltlicher und prozessualer Fragestellungen konzipiert, stellt es eine praktische Anleitung für die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen nach den Maßgaben der Organisationsentwicklung in einem Unternehmen dar. Auf diese Weise werden Inhalt und Methode, d.h. Instrument und zugehöriger Erarbeitungsprozess im Sinne einer Synthese aufeinander bezogen und zu einer praktischen Vorgehensweise verschmolzen. Damit ist die Frage, ob Organisationsentwicklung im Sinne

einer Methode für geplante Veränderungen, oder ob Führungsgrundsätze als Instrument für die Initialisierung von organisationalen Entwicklungen als Ausgangspunkt zu definieren ist bzw. sind, aufgehoben zugunsten einer wechselseitigen Interdependenz, die letztlich einen ganzheitlichen Ansatz ermöglicht, der weit über das eigentliche Thema Führungsgrundsätze hinausgeht. Dieses wird zu einem Kristallisationspunkt für eine umfassende Entwicklung der Organisation mit Hilfe der Betroffenen. Die Unternehmenskultur des jeweiligen Unternehmens bildet dabei die Klammer, den Rahmen für das intendierte Veränderungsmanagement und wird durch dieses wiederum selbst mitentwickelt und von den Mitgliedern der Organisation evolutionär transformiert. Im Sinne einer in dem SynFO-Modell implizierten konkreten Umsetzungsantizipation ist seine Vorgehensweise so angelegt, dass sich Situation und Bedarf der Organisation analysieren lassen, um anschließend ganz konkret entsprechende Veränderungsmaßnahmen einzuleiten. Gleichzeitig ist auf diese Weise auch sichergestellt, dass die Führungsgrundsätze selbst in der Organisation adäquat verankert und eingebettet sind, dass sie zu einem selbstverständlichen Instrument im Alltag des Unternehmens werden.

Wichtigstes Merkmal der Vorgehensweise nach dem SynFO-Modell ist die partizipative duale Erarbeitung der Führungsgrundsätze im Rahmen von Projektarbeit in Teams. Durch die Ausrichtung an zunächst zwei getrennten Perspektiven mittels der Bildung von eigenständigen Teams werden Führungskräfte und Mitarbeiter zu Akteuren und Konstrukteuren der Veränderung. Zugleich stellt die Unterstützung der Geschäftsführung als Auftraggeber und Mentor des Prozesses die Verknüpfung von Top-down- und Bottom-up-Perspektive sicher. Die in dem Entwicklungsprozesses verankerte, sich sukzessive verdichtende Zusammenführung der Perspektiven mündet schließlich in gemeinsam erarbeiteten und getragenen Führungsgrundsätzen einschließlich der notwendigen Umsetzungsmaßnahmen, die den ersten Schritt ihrer Implementation und zugleich den Ausgangspunkt für weitere Projekte bilden; darin manifestiert sich die im Design des Modells bereits angelegte systematische Verklammerung von Theorie und Praxisinstrumenten.

Neben dem organisationalen Lernen, das durch die Projektarbeit und die damit einhergehende authentische Partizipation realisiert wird, ermöglicht die Teilnahme an diesem Erarbeitungsprozess den einzelnen Projektmitgliedern individuelle Personalentwicklung. Es kommt zu einer Integration und Synthese von Organisations- und Personalent-

wicklung, die beide als Subsysteme des Personalmanagements und zugleich als interne Bedingungsgrößen für die Gestaltung einer lernenden Organisation anzusehen sind. So wird eine umfassende Kompetenzentwicklung sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene möglich, die sowohl sachliche als auch affektive Wirkungen nach sich zieht.

Der aktive Projektprozess im Rahmen des SynFO-Modells setzt sich aus einer Sequenz klar abgegrenzter Arbeitsabschnitte mit unterschiedlichen Schwerpunkten zusammen, die jeweils im Rahmen unterschiedlicher Meeting- und Arbeitsformen von den Projektteilnehmern entwickelt und realisiert werden. Unterstützt wird der Prozess durch Support und Begleitung, die sowohl interne und externe Perspektiven als auch unterschiedliche Beratungselemente kombinieren und dabei während des Prozesses – im Sinne des Organisationsentwicklungscredos ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ – jeweils den Anforderungen entsprechend interaktiv und flexibel gestaltet werden. Auf diese Weise steht die Selbststeuerung der Teams im Vordergrund und die Projektteilnehmer bleiben die Experten des Prozesses.

Wissenschaftspragmatisch gesehen erfolgt dabei die Durchführung, Dokumentation und Analyse des SynFO-Modells nach den Grundsätzen der Aktionsforschung, die im wesentlichen dadurch gekennzeichnet ist, dass die Trennung zwischen Forschern und Beforschten aufgehoben und damit der Forschungsprozess selbst zum Bestandteil der Organisationsentwicklung wird. Methodisch kommen diverse aufeinander abgestimmte Instrumente zum Einsatz, die sich – jeweils an konkreten Fragestellungen ausgerichtet – aus quantitativen und qualitativen Bestandteilen und unterschiedlichen Anwendungsmodi zusammensetzen; dies mit dem Ziel einer konsistenten und systematischen Gesamtkonzeption im Sinne des Ansatzes der Methodentriangulation. Dabei sind die empirischen Instrumente und auch der Ansatz der Aktionsforschung mit den zyklischen Prozessschritten integrale Bestandteile des Modells. Selbst und gerade wenn die SynFO-Anwendung nicht unmittelbar wissenschaftlichen Zwecken dient, ist der Einsatz des empirischen Methoden-Mix in seiner Vielfalt und unterschiedlichen Perspektive unverzichtbar, dient er doch vor allem der Steuerung und Optimierung von Projekt und Prozess im Sinne formativer Evaluation. Indem die Erhebungsinstrumente als Medien innerhalb des Kommunikationsprozesses verstanden werden, stellen sie also zugleich interaktive Steuerungsinstrumente des Projektprozesses dar, die von den Projektteilneh-

mern zum Teil dynamisch mitentwickelt werden. Auf diese Weise entsteht ein zyklischer Prozess empirischen Lernens innerhalb des Unternehmens, der einer maßgeschneiderten Gesamtarchitektur folgt und dazu dient, den Veränderungsprozess zu thematisieren und zu strukturieren.

Insgesamt gesehen stellt die ganzheitliche Systematik des SynFO-Modells in seiner Form, Vollständigkeit und Konsequenz den Transfer zwischen Theorie und Praxis sicher. So lässt sich im Hinblick auf die Modellkonzeption abschließend festhalten, dass die Entwicklung von Führungsgrundsätzen nach dem SynFO-Modell nicht als isolierte Einzelmaßnahme zu verstehen ist, sondern als Keimzelle für ein umfassendes und integriertes, von den Betroffenen akzeptiertes und entwickeltes modernes Veränderungsmanagement zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von Organisation und Mitarbeitern und damit als konsequente strategische Investition in ein Unternehmen, die – und das ist die Besonderheit – aus diesem selbst entsteht und auf dieses zurückwirkt.

Ergebnisse auf empirischer und Anwendungsebene

Das partizipative Zwei-Gruppen-Design in Form der initialen Separierung und der dann im Laufe des Projektprozesses realisierten Integration der unterschiedlichen Perspektiven von Führungskräften und Mitarbeitern erweist sich als entscheidender Erfolgsfaktor des SynFO-Modells. Dabei wird im Unterschied zu anderen einschlägigen Projekten zunächst getrennt und eigenständig von beiden Entwicklungsteams an Führungsgrundsätzen gearbeitet. In dem Entwicklungsprozesses verankert ist jedoch eine sich sukzessive verdichtende Zusammenführung der Perspektiven, was schließlich in gemeinsam erarbeitete und getragene Führungsgrundsätze mündet. Vor allem auch hinsichtlich psychologischer und psychohygienischer Faktoren lassen sich bei Führungskräften und Mitarbeitern unterschiedliche Ausprägungen nachweisen; in und mit dem Projektprozess realisieren sich jedoch in zunehmendem Maße wechselseitige Empathieleistungen, wodurch Differenzierung konstruktiv und kreativ aufgegriffen wird und ein gemeinsames Führungsverständnis entwickelt werden kann. So zeigt sich in der Analyse der Leitsätze, dass sich schließlich die Versionen der beiden Gruppen inhaltlich und thematisch sehr nahe kommen. Andererseits aber lassen die Grundsätze der Führungskräfte einen größeren Handlungsspielraum für das individuelle Führungsverhalten zu, solange eine bestimmte Unternehmenskultur und bestimmte Werte verwirklicht

werden. Die Mitarbeiter hingegen fordern mit ihren Leitlinien Führung ein und intendieren möglichst klare Führungsregeln und -strukturen. Hinsichtlich des bedeutsamen Aspektes der Entwicklung von Empathie kann belegt werden, dass nahezu alle Mitarbeiter Einstellungsänderungen bei sich feststellen, die sich in erster Linie in einem gewachsenen Verständnis für die Führungskräfte äußern. Bei den Führungskräften kommt die Veränderung der Einstellungen teilweise in einem stärkeren Bewusstsein für verschiedene Bereiche des eigenen Führungsverhaltens zum Ausdruck, u.a. Konfliktmanagement und Mitarbeitermotivierung. Darüber hinaus geben auch die Führungskräfte an, zu einem größeren Verständnis für die Perspektive der Mitarbeiter gekommen zu sein. Insgesamt wird deutlich, dass die Führungskräfte von dem Projekt besonders durch die Bewusstmachung und Auseinandersetzung mit dem Thema Führung in Form von Lernfortschritten profitiert haben. Für die Mitarbeiter steht als persönlicher Lerngewinn und Nutzen vor allem die Erfahrung der Team- und Projektarbeit sowie Wissen über und Verständnis für Führung im Vordergrund. Darin bestätigt sich die ausgesprochen erfolgreiche Realisierbarkeit und Realisierung der intendierten Personalentwicklung im Hinblick auf Wissensvermittlung. Es zeigt sich, dass – wie in der Literatur proklamiert und mit dem SynFO-Modell intendiert sowie realisiert – der Weg das Ziel ist, die Implementierung eines fundierten Führungsverständnisses und Führungsstils also bereits durch den Projektprozess geschehen ist und nicht erst durch die offizielle Bekanntmachung der erarbeiteten Leitsätze.

Inhaltlich, methodisch und auch motivational ist dem Betreuungsteam in der Mitarbeitergruppe ein vergleichsweise hoher Unterstützungsaufwand zugefallen. In der Führungskräftegruppe dagegen treten anleitende und motivierende Funktionen in den Hintergrund. Somit zeigt sich eine generell auch hinsichtlich der Erzeugung von Arbeitsergebnissen relevante Prozesssteuerung durch die Projektbetreuer, was aber insbesondere auf das Mitarbeiterteam zutrifft. Das Verständnis, dass Führung einen dialogischen Prozess darstellt, zu dem Mitarbeiter genauso wie Führungskräfte einen unverzichtbaren aktiven Beitrag zu leisten haben, muss bei Mitarbeitern erst entwickelt werden; so lernen sie durch den Projektprozess, Führung selbst aktiv mitzugestalten. Gleichzeitig lernen Führungskräfte, Mitarbeiter in den Prozess der Führung gestaltend einzubeziehen.

Probleme im Zusammenhang mit Führung werden von den Mitarbeitern und Führungskräften aus der Praxis heraus sehr gut und zutreffend beschrieben, Lösungsideen jedoch

fehlen zunächst; das praktische Wissen zum Thema Führung liegt zu Beginn des Projektprozesses sehr unstrukturiert vor und ist nur durch gezielte und gesteuerte Nachfragen abrufbar, die als Prozesselemente zu verankern sind. Hier leistet die Projektentwicklung Orientierung und Strukturierung. Indem der gesamte Prozess eine kritische Auseinandersetzung aller Projektteilnehmer mit dem Bestehenden und vor diesem Hintergrund auch mit dem gewünschten Ideal induziert, wird ein explizites Bedürfnis, eine Nachfrage nach einem bestimmten Führungsmodell und seinen konkreten Ausprägungen erzeugt; gleichzeitig aber können die Vorteile des Bestehenden erkannt und dann auch bewahrt, d.h. in die Führungsgrundsätze eingearbeitet werden. Wichtigen Input für diese kritische Auseinandersetzung kann auch die prozessintegrierte unternehmensweite Mitarbeiterbefragung leisten, indem im Organisations-Fokus Einstellungen und Präferenzen der Organisationsmitglieder sichtbar werden, deren Berücksichtigung im Sinne formativer Evaluation bereits erzielte Arbeitsergebnisse des Projektes modifizieren kann. Insgesamt ist im vorliegenden Rahmen der Einfluss des Prozesselementes Mitarbeiterbefragung auf die Arbeitsergebnisse des Projektteams im wesentlichen bestätigender und stützender Art.

Die Identifikation mit dem Projekt verstärkt sich durch den Erarbeitungsprozess bei beiden Projektteams. Hiefür ist von entscheidender Bedeutung, den Prozess so zu gestalten, dass er den betreffenden Personen gerecht wird, sie nicht überfordert. In diesem Sinne nimmt das SynFO-Modell Schlussfolgerungen aus anderweitigen empirisch dokumentierten Praxisprojekten auf, indem es als erste notwendige Bedingung für die Zuweisung von neuen Rollen und Verantwortlichkeiten eine Heranführung Schritt für Schritt verfolgt, die immer wieder auch Erfolgserlebnisse vermittelt. Darüber hinaus ist es wichtig, Unterschiede in den Bedürfnissen und Vorkenntnissen, vor allem aber auch die Arbeitskultur der Betroffenen zu berücksichtigen und auf sie zugeschnittene Vorgehensweisen zu entwickeln. Beide Aspekte werden mit dem vorliegenden Modell umgesetzt, um auf diese Weise Identifikation und Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter im Hinblick auf den Führungsprozess zu initiieren und zu stärken.

Das gesamte Projektdesign trägt dazu bei, dass die durch den Projektprozess erzielten Arbeitsergebnisse von beiden Teams auf hohem Niveau positiv eingeschätzt werden. Als entscheidende Erfolgsdeterminanten lassen sich unter anderem Zwei-Gruppen-Design, Kooperation, Gruppenstrukturen, Betreuung, Planung und Organisation identifizieren.

zieren. Die Leistungsfähigkeit des SynFO-Modells beweist sich darüber hinaus dadurch, dass sogar exogene negative Einflussfaktoren zumindest teilweise aufgefangen werden können, wie die Analysen unter anderem zur Entwicklung von Motivation und Engagement der Projektteilnehmer sowie zum Aspekt Problem- versus Lösungsorientierung zeigen. Trotz oder gerade wegen einer letztlich konstruktiv-offensiven Verarbeitung kritischer exogener Einflüsse steigt auch der sich auf die Leitsätze beziehende Umsetzungsoptimismus deutlich an, was unter anderem für gestärktes Selbstbewusstsein und gewachsene Identifikation mit dem eigenen Projekt während des Erarbeitungsprozesses spricht.

Um als Organisation bestehen zu können, müssen permanente Entwicklungs- und Anpassungsprozesse initiiert und bewältigt werden, sowohl seitens der Organisation als auch seitens ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte. Wichtige Determinante dabei ist die Unternehmenskultur, die einerseits für Kontinuität und Stabilität in der Organisation sorgt, andererseits aber wiederum selbst einer evolutionären Transformation unterzogen werden muss, um ihre – in der heutigen Wirtschaft notwendige – Flexibilität zu gewährleisten. Auch wissenschaftliche Erkenntnisse integrierend, gelingt es dem SynFO-Modell, im Projekt eine deutlich themenübergreifende und unternehmenskulturelle Orientierung zu erzeugen, die für die gesamte Organisation relevant ist. So gewinnen die Mitarbeiter im Projektprozess in sehr reflektierter Weise das Selbstverständnis einer aktiven, verantwortlichen und gestaltenden Rolle im Führungsprozess, was wiederum mit der dem gesamten Projekt zugrunde liegenden Auffassung von Führung als einem wechselseitigen Geschehen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, in dem beide Akteure sind, korrespondiert. Dabei erfordert ein solches Verständnis eine entsprechende organisationale Gesamtarchitektur und Unternehmenskultur und kann in seiner realen Manifestation hierfür selbst wieder deutliche Impulse geben. So ordnen insbesondere die Führungskräfte das Thema Führung spürbar in umfassendere Zusammenhänge der Organisation ein. Dies impliziert die Benennung und Beschäftigung mit Themen wie Personal- und Organisationsentwicklung, Unternehmensphilosophie, -kultur und -vision, Unternehmensstrategie / -ziele oder Kommunikations- und Informationskultur. Indem das Projekt insgesamt positive Nutzeneffekte bewirkt, ist es relevant für die gesamte Organisation. Neben dem Ergebnis, dass aufgrund des partizipativen Ansatzes in Kombination mit multiplikatorischen Wirkungen seitens der Teilnehmer bereits mit Projektabschluss die ersten Implementationsschritte vollzogen sind, kann die

Organisation auch von dem im Projekt erfolgten grundlegenden Überdenken der vorhandenen Strukturen profitieren. Positiv für das Unternehmen ist schließlich auch die Bildung von Netzwerken zwischen den Teammitgliedern, die abteilungsübergreifende und somit auch organisationale Reichweite haben.

Es kann von einer Interdependenz zwischen Projekt mitsamt inhaltlichen Ergebnissen und Organisationsumwelt ausgegangen werden. In der Bewertung der Außenperspektive, ermittelt durch die organisationsexterne Befragung, wird deutlich, dass in den Leitsätzen tatsächlich spezifische Probleme der konkreten Organisation angesprochen sind, dass Führungsleitsätze – wie bereits in der theoretischen Diskussion dieser Arbeit dargelegt – stark durch das Unternehmen geprägt sind, in dem sie entstanden sind. Erst vor dem Hintergrund der bestehenden Kultur einer Organisation werden die jeweiligen Besonderheiten verständlich, denn bei genauerer Analyse der erarbeiteten Leitsätze zeigt sich, dass sie im Entstehungsprozess und in Formulierungen spezifisch auf die jeweils zugrundeliegende Führungskultur reagieren. Hierdurch werden sie relevant für die Organisation und die zugehörige Unternehmenskultur, was darüber hinaus und insbesondere durch die integrierten und teilweise weit reichenden Umsetzungsmaßnahmen verstärkt wird. Insgesamt wird auch auf Basis der ergebnisorientierten Analyse deutlich, dass sich mit dem SynFO-Modell Prozesse und Ziele der Personal- und Organisationsentwicklung pragmatisch verzahnen und realisieren lassen, vor allem – und das ist möglicherweise der wichtigste Erfolgsfaktor für die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur – unter Beteiligung und mit Akzeptanz der Betroffenen, die dadurch die Veränderung zu ihrem eigenen Ziel erklären.

Die Anwendung des SynFO-Modells kann zunächst grundsätzlich dann empfohlen werden, wenn innerhalb der Organisation Führungsdefizite registriert werden, die bearbeitet und aufgehoben werden sollen. Das Modell kann in diesem Fall zur Schaffung einer definierten Führungsgrundlage und klarer Strukturen führen. Aber auch wenn in der Organisation angenommen wird, dass das existierende Niveau der Führung bereits hoch sei, kann diese durch Ergebnisse eines entsprechenden Entwicklungsprojektes z.B. im Sinne der Stärkung von Motivation und Teamgeist sowie der Entwicklung von Zielen und Visionen weiter optimiert werden. Dabei ist es mit einem solchen Projekt möglich, konkrete Probleme unter anderem aus den Themenfeldern Strukturen, Entscheidungen, Delegation, Motivation, Personalentwicklung, Konflikte, Kritik, Information und Ver-

antwortungsbewusstsein aufzugreifen. Gerade zu Projektbeginn sollten dabei bestehende Probleme klar und dezidiert benannt werden. Ebenfalls sollte die Thematisierung von Voraussetzungen für die Umsetzung der Grundsätze in die Diskussionen eingehen. Darüber hinaus hat es sich für den gesamten Erarbeitungsprozess in Form eines inhaltlichen Fundaments als wichtig erwiesen, im Kontext von Führung auch die Themenfelder Kompetenzen, Eigenschaften und Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern, Entstehung von Führungskompetenz sowie Probleme und Gefahren für die Umsetzung der Führungsgrundsätze einzubeziehen.

Die Anwendung des SynFO-Modells produziert im wesentlichen keine eklatant neuen Leitsatzinhalte. Vielmehr empfiehlt sich das Projektmodell als ein Raster, sich in einer Organisation systematisch mit dem Thema Führung zu beschäftigen und daraus Optimierungs- und Umsetzungsmaßnahmen abzuleiten. Weiterhin ergibt sich die Erkenntnis, dass in den erarbeiteten Leitsätzen spezifische Probleme der konkreten Organisation angesprochen sind, die sich nicht ohne weiteres auf andere Unternehmen und deren Kulturen beziehen lassen. Wie bereits im Zusammenhang mit der unternehmenskulturellen Fragestellung gezeigt, können die Leitsätze ohne Berücksichtigung des gesamten Kontextes – geprägt z.B. durch Kultur, Situation und bisherige Erfahrungen –, dem sie entstammen, nicht hinreichend verstanden und eingeordnet werden. Als Erkenntnis und Empfehlung leitet sich hieraus ab, dass die Auseinandersetzung mit den Zielen von Leitsätzen in einer Organisation sowie die eigene interne bedarfsgerechte und spezifische Entwicklung durch deren Mitarbeiter und Führungskräfte selbst notwendig ist, weil Inhalte und Formulierungen anderer Organisationen nicht einfach übertragbar sind.

Folgende Erfolgskriterien für das gesamte Projekt lassen sich aufgrund der empirischen Erkenntnisse identifizieren: die engagierten Teilnehmer und die gute Zusammenarbeit der Gruppen (Engagement, Motivation, Gruppenstruktur, Teamgeist), die Projektbetreuung (Leitungs-, Coach- und Assistenzfunktionen, Unterstützung durch das Betreuungsteam) sowie das Projektdesign (Zwei-Gruppen-Design, Planung und Organisation, Strukturierungs- und Moderationsleistung der Projektleitung). Diese in der Modellkonzeption verankerten Erfolgskriterien sind Voraussetzung für eine Übertragbarkeit des Projektmodells auf andere Organisationen oder andere Umfelder.

Die Arbeitsergebnisse werden insgesamt zum Abschluss des Projektes von beiden Projektteams nach Inhalt, Form, Formulierung und Maßnahmenkatalog als gut bis sehr gut

eingeschätzt. Auch im Organisations-Fokus zeigt sich aufgrund der unternehmensweit durchgeführten Mitarbeiterbefragung, dass die Einschätzungen und die Arbeit der Projektgruppe durch dieses Resultat positiv bestätigt werden. Zusätzlich betont werden die Vorzüge des Zwei-Gruppen-Designs durch das projektbezogene Feedback. Nach den separierten Arbeitsphasen bewirkt die Zusammenführung der Entwicklungsteams bei den Projektteilnehmern zahlreiche positive Erfahrungen, etwa hinsichtlich wechselseitiger Motivation oder Wertschätzung der Arbeitsergebnisse des jeweils anderen Teams. Darüber hinaus werden unter anderem folgende, mit dem SynFO-Modell realisierte Aspekte positiv betont: stressfreies, ruhiges und strukturiertes Vorgehen, angenehme Atmosphäre, offene Diskussion, konzentriertes Arbeiten und Realisierung guter Kooperation. Dabei kristallisieren sich häufige positive Anmerkungen zur Zusammenarbeit im Team als Schwerpunkt heraus. Die Frage nach dem Nutzen des Gelernten für die tägliche Arbeit wird vom Führungskräfte-Team über den gesamten Projektverlauf hinweg durchgängig positiv beantwortet. Die Mitarbeiter sind in diesem Punkt zu Beginn des Projektes hingegen skeptischer, weisen dafür aber im Projektverlauf einen erheblichen Anstieg der Zufriedenheit auf.

Ergebnisse auf Erkenntnisebene

Nach alldem sind die Ziele und intendierten Nutzenaspekte der Arbeit erreicht. Die Anwendung des SynFO-Modells zur Erarbeitung von Führungsgrundsätzen führt dazu, dass diese nicht nur theoretisch bleiben, sondern Praxisbezug aufweisen und Umsetzungsmaßnahmen nach sich ziehen. Durch den partizipativen Entwicklungsprozess, an dem sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte beteiligt werden, sind die Leitsätze konkret und spezifisch, angepasst auf die konkrete Situation und Kultur der Verlagsgruppe, was wiederum zu hohen Akzeptanz- und Identifikationswerten sowie zu einer positiven Gesamteinstellung den Ergebnissen gegenüber führt. Zudem transportieren sie ein dialogisches Führungsverständnis, das sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter adressiert und als Akteure des Führungsprozesses begreift. Schließlich stellt die Verknüpfung mit den geplanten Umsetzungsmaßnahmen die Verankerung der Führungsgrundsätze in der Organisation sicher, so dass ein umfassendes integriertes Unternehmensentwicklungskonzept entsteht, das über das Thema Führungsgrundsätze hinaus alle wesentlichen Ebenen der Organisation berührt. So hat die Erarbeitung von Führungs-

grundsätzen nach dem SynFO-Modell Auswirkungen auf alle Ebenen der Organisationspsychologie:

- **Aufgabe und Inhalte:** Führung wird optimiert, was Einfluss auf die Kooperationsprozesse und damit auf die Gestaltung von Aufgaben und deren Bearbeitung hat.
- **Individuum:** Es kommt zu Lernen und Einstellungsänderungen für die Mitglieder der Organisation. Bei den Projektteilnehmern geschieht dies sehr intensiv im Erarbeitungsprozess durch die Prozessentwicklung; bei den übrigen Organisationsmitgliedern sorgen die frühzeitig thematisierten Führungsgrundsätze für allmähliche Sensibilisierung und damit in der Folge für eine Veränderung des Führungs- und Kooperationsstils.
- **Gruppe:** Das Projektteam durchläuft einen Entwicklungsprozess, der über seine heterogen zusammengesetzten Teilnehmer in der gesamten Organisation multipliziert wird. Gleichzeitig dienen die Führungsgrundsätze dazu, die Kooperation in jedem Arbeitsteam zu stärken.
- **Organisation:** Das Projekt lässt sich einsetzen als Impulsmaßnahme für zahlreiche andere Organisationsentwicklungsthemen, die Struktur und Prozesse der Organisation weit über das Thema Führungsgrundsätze hinaus betreffen. Zudem wird über die Transformation der Führungskultur die Unternehmenskultur weiterentwickelt. Es findet ein Reflexionsprozess statt, der die gesamte Organisation umfasst, so dass die Führungsgrundsätze zu einer Art Speicher für die Ergebnisse des organisationalen Lernens werden.

Diskussion der Ergebnisse

Trotz der Potenziale und positiven Wirkungen (der Anwendung) des SynFO-Modells soll hier auch kritisch die Frage diskutiert werden, wie zwingend die konkrete Vorgehensweise ist, um die intendierten Ziele zu erreichen und ob es darüber hinaus Optimierungsmöglichkeiten gibt.

Die Beobachtung, dass die Erarbeitungsmethode nach dem SynFO-Modell keine eklatant neuen Inhalte in Führungsleitsätzen produziert, könnte zu der Annahme führen, dass es nicht notwendig sei, ein derartig aufwändiges Projekt durchzuführen, um schließlich von vorneherein im wesentlichen präjudizierbare Themenfelder als Ergebnis

zu erhalten. Eine solche Betrachtung vernachlässigt aber zwei elementare Aspekte. Zum einen manifestiert sich das Spezifische von Führungsleitsätzen einer Organisation in deren konkreter Ausprägung und Gestaltung, die aus der speziellen Unternehmenskultur hervorgehen. An diesen Merkmalen zeigt sich, dass Führungsgrundsätze unterschiedlicher Unternehmen nicht einfach austauschbar sind, sondern durchaus individuellen Charakter besitzen und daher vor Ort erarbeitet werden müssen. Der zweite Punkt, der bei dieser Diskussion außer Acht bleibt, ist die Bedeutsamkeit des Erarbeitungsprozesses. Selbst wenn die Inhalte der Führungsgrundsätze komplett unberücksichtigt blieben, stellt der Prozess mit all seinen Auswirkungen auf die Organisation und ihre Mitglieder allein einen unverzichtbaren Schritt in Richtung Implementation der Führungsgrundsätze im konkreten und Veränderungsmanagement im allgemeinen dar. Durch die Vorgehensweise nach dem SynFO-Modell lassen sich die bekannten Gefahren und Change-Blockaden durch methodische Elemente, insbesondere durch den Ansatz der authentischen Partizipation, bewältigen.

Die Tatsache, dass die Motivation der Teilnehmer bei der Zusammenführung der Teams erheblich ansteigt und darüber hinaus wesentliche Unterschiede zwischen den beiden Gruppen im Hinblick auf den Verlauf des Projektprozesses feststellbar sind, rechtfertigt – indem es sich jeweils um Punkte handelt, die auf die konkrete Vorgehensweise zurückzuführen sind – das Zwei-Gruppen-Design, das eines der zentralen Elemente des SynFO-Modells bildet, macht es sogar notwendig.

Schließlich kann die Frage gestellt werden, ob es nicht möglich sei, Organisationsentwicklungsmaßnahmen und systematische Veränderungsprozesse ohne die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen durchzuführen. Diese Möglichkeit ist sicherlich gegeben und wird in der Praxis in der Regel auch genutzt. Allerdings besteht die Chance des hier vorgestellten Ansatzes nun gerade darin, mit den Führungsgrundsätzen einen Aufhänger, eine Keimzelle für ein systematisches Veränderungsmanagement einzuleiten, das von den Organisationsmitgliedern selbst erarbeitet, akzeptiert und dann auch gelebt wird.

Nicht vorstellbar – und das ist die Ausgangsthese dieser Arbeit – ist die Einführung von Führungsgrundsätzen ohne einen entsprechenden Erarbeitungsprozess vor Ort unter Einbeziehung der Betroffenen und ohne die parallele Entwicklung von Umsetzungs-

maßnahmen, die die Verankerung des Themas in der Organisation gewährleisten, wie viele nicht optimal gelungene Versuche in der Praxis belegen.

Nach dem Verständnis des SynFO-Modells lassen sich Führungsgrundsätze als Vehikel für die Einleitung von Veränderungsmaßnahmen begreifen, wobei – entsprechend dem Grundgedanken der Organisationsentwicklung – der Vorteil der Konstruktion des Modells neben der konkreten Anwendungsanleitung ausdrücklich in dem ganzheitlichen Ansatz einer Systematik aus Inhalt und Methode zu sehen ist, die von vorneherein die ganze Organisation und ihre Mitglieder im Blick hat und nicht nur ein isoliertes Thema wie Führung oder Führungsgrundsätze.

Interessant ist in diesem Zusammenhang schließlich die Betrachtung der Beurteilung des Projektdesigns seitens der Teilnehmer. Kritisch wurden im wesentlichen zwei Punkte gesehen, zum einen der zu große Umfang der Gruppe, insbesondere nach der Zusammenführung und zum anderen der enge Zeitplan mit der Folge der starken zeitliche Belastung, die sich durch die Teilnahme ergab. Die Größe der Einzelgruppen lag mit jeweils neun Teilnehmern sicherlich an der oberen empfehlenswerten Grenze im Hinblick auf Koordinations- und Steuerungsfähigkeit der Teamarbeit. Andererseits hat sie den Vorteil, dass möglichst viele Teilnehmer an der Erarbeitung der Führungsgrundsätze beteiligt sind; darüber hinaus können auf diese Weise Drop-outs, mit denen in einer so langen Projektphase durchaus zu rechnen ist oder auch vorübergehende Ausfälle einzelner Teilnehmer besser kompensiert werden, ohne den Projektfortschritt zu gefährden. Die zeitliche Belastung für die Teilnehmer ist eine typische Gefahr, die mit Projektarbeit allgemein einhergeht. Die Planung des Projektes und seiner Durchführung sollte daher unter diesem Aspekt sehr sorgfältig geschehen und die Teilnahme jedes einzelnen Mitarbeiters genau auf zeitliche Realisierbarkeit hin überprüft werden, um unnötige Stresssituationen und Frustrationen zu vermeiden. Vertretung durch Kollegen während der Zeit des Projektes oder vorübergehende Freistellung von Routinen des Tagesgeschäfts, soweit möglich, können hier Abhilfe schaffen.

Abgesehen von diesen beiden Kritikpunkten wurde das Projektdesign des SynFO-Modells von den Teilnehmern des Prozesses durchweg positiv beurteilt, insbesondere im Hinblick auf die sorgfältige Planung, die Betreuung, die Förderung der eigenen Zusammenarbeit und den inhaltlichen Lernfortschritt.

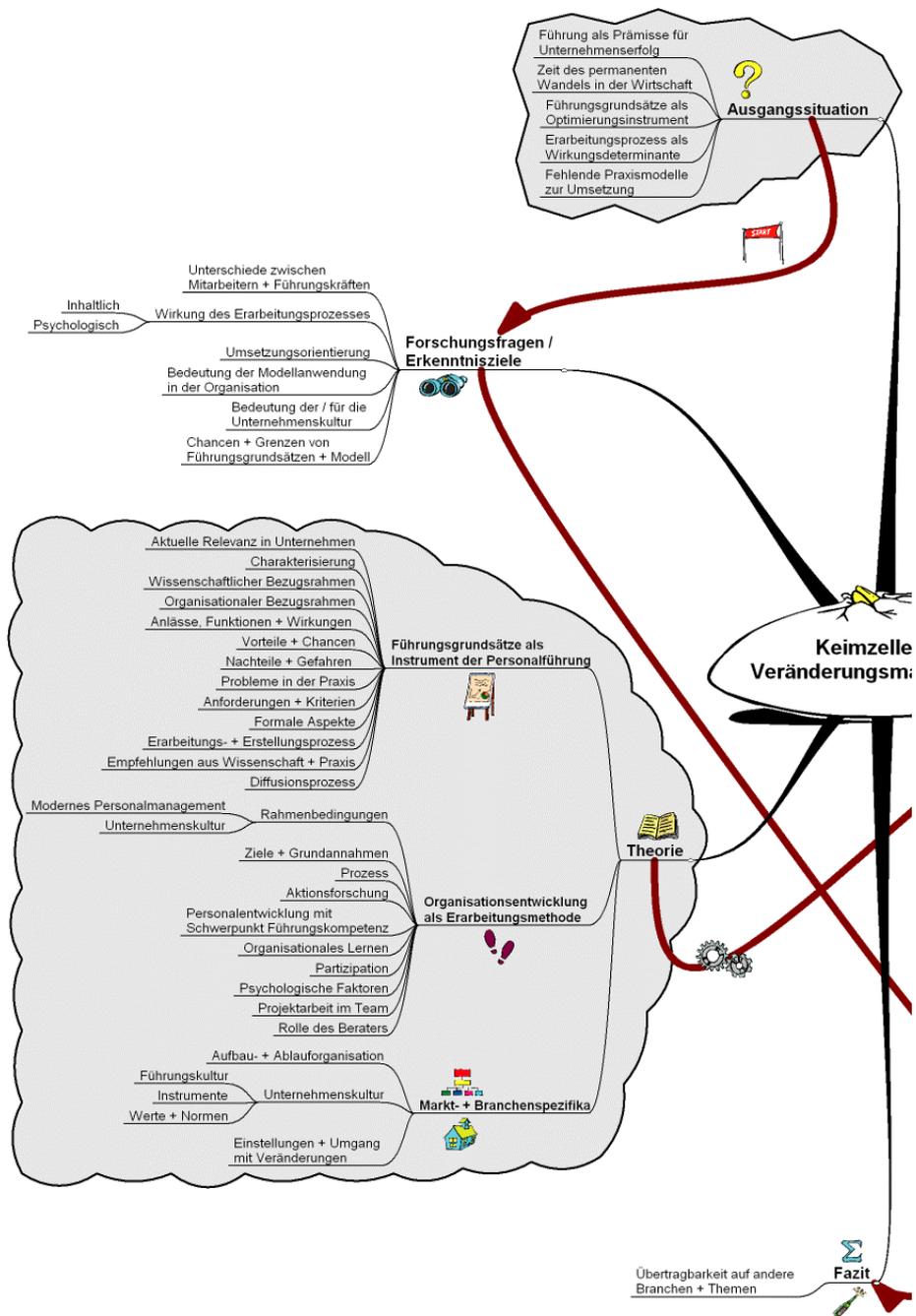
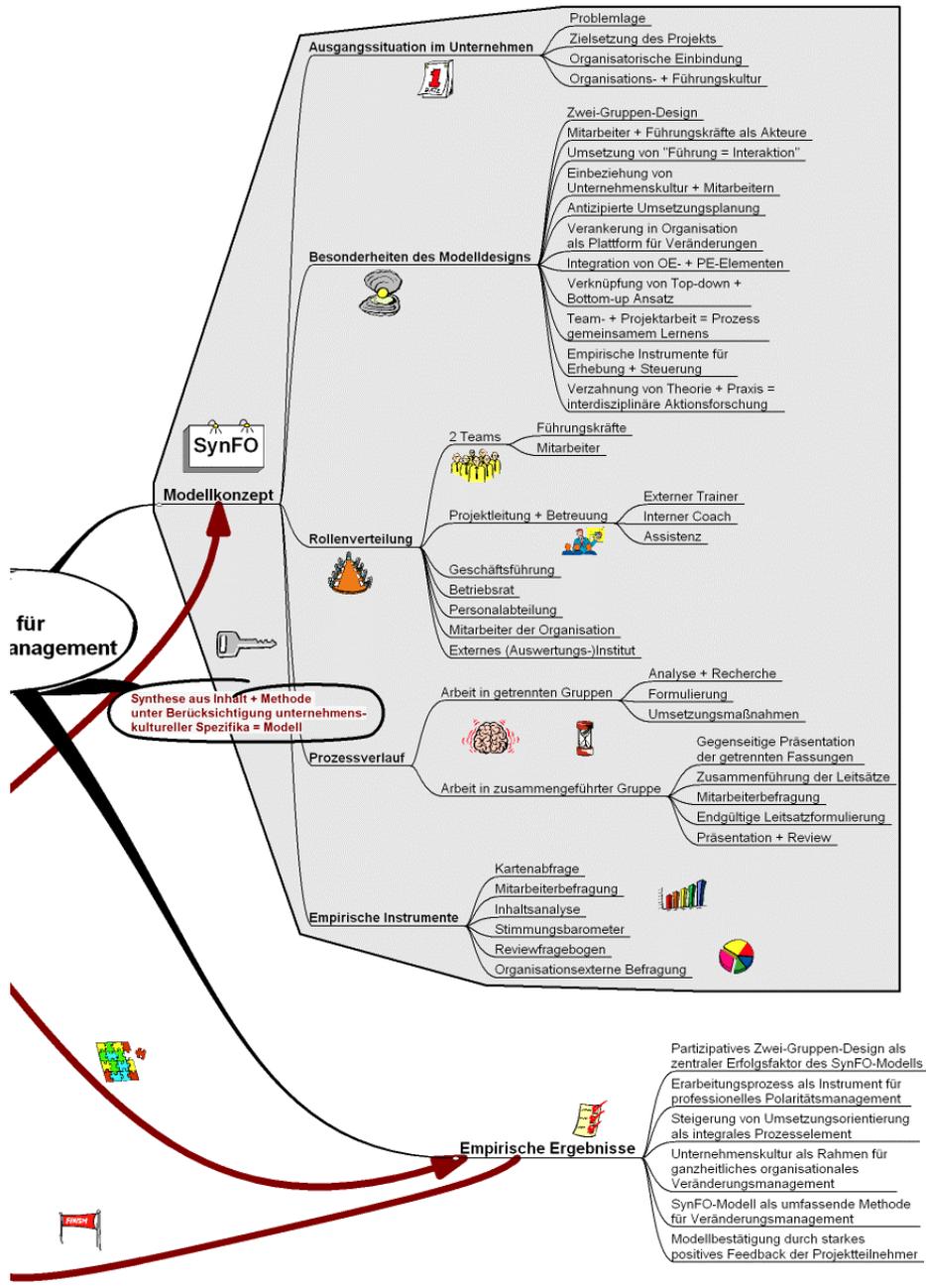


Abb. 5.1: Das SynFO-Modell – Keimzelle für Veränderungsmanagement



Ein weiterer wichtiger Vorteil des SynFO-Modells, der in diesem Fazit nicht unberücksichtigt bleiben soll, ist die Möglichkeit, auf diesem Wege Veränderungsmanagement im Sinne von Inhouse-Consulting ausgesprochen kostengünstig durchzuführen und – durch die mittels Partizipation und der Berücksichtigung psychologischer Faktoren ermöglichte Vermeidung von langwierigen und damit kostenrelevanten Blockaden – umzusetzen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten spielt dieser Faktor eine erhebliche Rolle und gibt in der Praxis nicht selten den Ausschlag für eine grundsätzliche Entscheidung der Geschäftsführung, ob bestimmte Projekte angegangen werden oder nicht.

Indem sich Führungsgrundsätze, verstanden als strategisches Steuerungsinstrument im Unternehmen, in vielfach denselben – häufig nur unbewusst wirkenden – Spannungsfeldern befinden, die auch für die Organisation als Ganzes und ihre Mitglieder charakteristisch sind, können mit Hilfe des Entwicklungsprozesses nach dem SynFO-Modell in noch erweiterter Funktionalität die entsprechenden dialektischen Ebenen pars pro toto aufgedeckt und integrativ bewältigt werden:

- Kontinuität und Stabilität versus Wandel und Veränderung
- Normierung versus Individualität
- Interessen des Unternehmens versus Interessen der Organisationsmitglieder
- Allgemeingültige konsensfähige versus gehaltvolle, strittige Inhalte
- Gleichbehandlung aller bzw. Gleichartigkeit versus Eingehen auf den Einzelfall und Individualität
- Selbstbestimmung versus Fremdbestimmung
- Kollektive Ordnung versus individuelle Freiheit
- Spezialisierung versus Generalisierung
- Kontrolle versus Vertrauen
- Gegebene versus intendierte Werthaltungen

Führungsgrundsätze können im Zusammenhang mit dem Prozess ihrer Erarbeitung eine integrative Funktion übernehmen, indem sie als Instrument der Konsensfindung und gemeinsam getragenen Veränderung eingesetzt werden und auf diese Weise ein professionelles Polaritätsmanagement ermöglichen. Sie werden damit zu einem Fixpunkt in Gestalt eines Orientierungsrahmens und zu einem Motor für Veränderungen gleichermaßen.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass nach dem hier entwickelten Ansatz Führungsgrundsätze die Plattform, die Keimzelle für Veränderungen im Unternehmen darstellen. Der ihnen zugrundeliegende Erarbeitungsprozess nach dem Modell SynFO lässt ein Raster entstehen, mit dessen Hilfe Schwächen und Widersprüche in den Strukturen und Prozessen der Organisation erkannt und – durch die Betroffenen selbst – einem notwendigen Wandel unterzogen werden können; dies alles im Rahmen eines dynamischen Organisationsentwicklungsprozesses, der – unter Einbeziehung der spezifischen Kultur – sowohl für das Unternehmen als auch für seine Mitglieder zu evolutionären langfristigen Lernprozessen und damit zu Innovationen führt. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter und Führungskräfte zu Akteuren und Promotoren der Gestaltung und Veränderung ‚ihrer‘ Organisation, was auch der Erkenntnis des Modernen Personalmanagements Rechnung trägt, dass das Humankapital eines Unternehmens eines seiner wichtigsten Erfolgspotenziale darstellt.

Bevor abschließend Anregungen für weiterführende Forschungsmöglichkeiten und ein Ausblick auf Transferpotenziale des entwickelten Modells gegeben werden, verortet eine zusammenfassende Graphik, eine Art Landkarte (vgl. Abb. 5.1) noch einmal die wichtigsten Aspekte im Kontext von Führungsgrundsätzen und Organisationsentwicklung sowie ihre wesentlichen Zusammenhänge und Interdependenzen, womit auch die Komplexität des gesamten behandelten Gebietes illustriert wird; dabei zeigt sich das SynFO-Modell als Methode zur Umsetzung und damit als Keimzelle für Veränderungsmanagement, das eine Synthese aus Inhalt und Prozess ermöglicht.

Weiterer Forschungsbedarf und Transferpotenziale

Die vorliegende Untersuchung behandelt in erster Linie die Ausgangssituation eines Unternehmens, die die Entwicklung von Führungsgrundsätzen sinnvoll erscheinen lässt, die individuell angepasste Konzeption eines konkreten Anwendungsmodells sowie schließlich die detaillierte empirische Analyse des darauf basierenden Erstellungsprozesses. Sie endet mit Abschluss des Erarbeitungsprojektes. Für das Unternehmen besteht der nächste Schritt nun in der offiziellen Einführung und Umsetzung der Leitsätze, die zwar durch die besondere Methodik nach dem SynFO-Modell bereits eingeleitet

sind, darüber hinaus aber weiterer Maßnahmen bedürfen. Hier wäre eine Evaluation der Wirkungen und des Erfolges der Führungsgrundsätze nach einer zu bestimmenden Etappe im Sinne einer Langzeitbetrachtung von Nutzen. Was hat sich in der Organisation und bei ihren Mitgliedern durch die Einführung der Grundsätze verändert?

Außerdem wäre es interessant, die mit der vorgenommenen Pilotstudie realisierte Fallanalyse in weiteren Organisationen durchzuführen, um die Prozesse und deren Ergebnisse zu vergleichen. Ausgehend vom Fallunternehmen der vorliegenden Arbeit ließe sich zusätzlich branchenintern unter anderem bearbeiten, ob das Führungsverständnis der untersuchten Verlagsgruppe dem seiner Wettbewerber ähnelt. Über verschiedene Branchen hinweg könnte die Bestätigung besonderer Verlagsspezifika ein Forschungsaspekt sein.

Allgemein bieten sich demnach folgende Ansatzpunkte für die weitere Forschung an:

- Wirkung der Einführung und Umsetzung von erarbeiteten Führungsgrundsätzen im Hinblick auf verschiedene Aspekte
- Vergleich der Wirkungen des Erarbeitungsprozesses nach dem SynFO-Modell in Unternehmen verschiedener Branchen
- Identifikation von Wirkfaktoren der Vorgehensweise durch Vergleichsstudien, z.B. mit durch alternative Vorgehensweisen erzielten Ergebnissen oder durch Variationen verschiedener Modellbestandteile
- Vergleichsanalyse der Effektivität und Effizienz verschiedener Erarbeitungsmethoden

Schließlich ist die Frage von Interesse, inwieweit die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit und dabei insbesondere das SynFO-Modell transferfähig sind, zum einen auf andere Organisationen der Verlagsbranche und weitere Branchen und zum anderen auf weitere Projektthemen. Die in der Konzeption intendierten und während sowie nach dem Projekt identifizierten und evaluierten Erfolgskriterien des SynFO-Modells sind dabei Voraussetzung für seine Übertragbarkeit auf andere Unternehmen oder Umfeldler. Besondere Bedeutung haben in diesem Zusammenhang die sorgfältige Planung, das Projektdesign und die verschiedenen Rollen des Betreuungsteams.

Unproblematisch übertragbar ist das Modell im hier dargestellten Verwendungszusammenhang sicherlich auf Unternehmen aus dem Medien- und Dienstleistungssektor und auf Bereiche, in denen ein hoher Anteil an Hochqualifizierten und Akademikern tätig ist. In diesen Berufen ist es üblich, in Teams zusammenzuarbeiten, zunehmend auch im Rahmen von Projekten, und darüber hinaus komplexe Themen in sprachlicher Form darzulegen und zu bearbeiten, so dass wichtige Voraussetzungen für die Anwendung des SynFO-Modells gegeben sind. Wenn in Unternehmen, z.B. der produzierenden Industrie, Sprachkompetenz nicht eine dermaßen große Rolle in der Erledigung des Tagesgeschäfts spielt, dann muss dies nicht automatisch dazu führen, das SynFO-Modell für nicht anwendbar zu halten, sondern seine Anwendung kann im Gegenteil bewirken, dass genau diese kommunikative Kompetenz verfeinert und ausgebildet wird, was letztlich wiederum positiven Einfluss auf die Kooperation, die in jedem Unternehmen von entscheidender erfolgsrelevanter Bedeutung ist, hat. Wichtig ist nur, das jeweils vorhandene (kommunikativ-kooperative) Niveau, die jeweilige Unternehmenskultur einer Organisation und ihrer Mitglieder als spezifisch individuelle Basis aufzugreifen und die intendierten Kompetenzen darauf aufbauend weiterzuentwickeln. Darüber hinaus lässt sich die Annahme zugrundelegen, dass das Modell, wenn es schon – wie im gegebenen Fall gezeigt – in Organisationen, deren Mitglieder einen hohen Grad an Veränderungsresistenz aufweisen, umsetzbar ist, erst recht in Branchen anwendbar erscheint, die nicht eine derartig gewachsene Struktur aufweisen. Interessant wäre die Anwendung des SynFO-Modells beispielsweise in einem Unternehmen der ‚new economy‘, das noch keine lange Tradition besitzt und daher vermutlich einen anderen Umgang mit dem Thema Unternehmenskultur und damit mit einem wichtigen Bestandteil des gesamten SynFO-Prozesses aufweisen würde, der möglicherweise zu anderen Projektergebnissen führen würde.

Eine andere Frage – etwa auch im Hinblick auf die Anwendungsempfehlung des Modells für andere Verlage – geht dahin, ab welcher Unternehmensgröße es sinnvoll erscheint, Führungsgrundsätze auf dem hier konzipiertem Weg zu erarbeiten. Wenn ein kleines Unternehmen mit bis zu zehn Personen noch vorwiegend in informellen Strukturen ohne Hierarchie kommuniziert und zusammenarbeitet, dann erscheinen Führungsgrundsätze nicht als geeignetes Mittel, die Kooperation zu formalisieren und damit unnötig zu verkomplizieren. Ab einer Organisationsgröße jedoch, die geregelte und formalisierte Abläufe von Strukturen und Prozessen sowie Personalführung und damit Hie-

rarchien notwendig macht, sind Führungsgrundsätze ein probates Mittel, dies zu unterstützen. Gerade für mittelgroße Verlage, die häufig erst in der Entwicklung zu strukturierteren Organisationsformen begriffen sind, ist daher die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen empfehlenswert.

Auch eine Übertragbarkeit des SynFO-Modells mit leichten inhaltlichen Variationen auf andere Themen und Verwendungszusammenhänge ist vorstellbar. Zu denken wäre hier beispielsweise an die Erarbeitung von Arbeitszeitmodellen, einer Unternehmensvision, von Zielvereinbarungssystemen, von einem Personalentwicklungskonzept, einem Intranet, einer Imagebroschüre oder auch generell der Prozessoptimierung. Darüber hinaus ist die Anwendung des Modells auf die Integration und Fusion verschiedener Unternehmenskulturen denkbar – ein auch unter den Vorzeichen zunehmender wirtschaftlicher Globalisierung durchaus zukunftssträchtiges Thema. Andererseits können derartige Themen aber wiederum auch durch Führungsgrundsätze angestoßen werden und diesen daher im Rahmen von organisationsübergreifenden Umsetzungsmaßnahmen assoziiert sein. Dies verdeutlicht erneut den Charakter von Führungsgrundsätzen als Plattform und Mittelpunkt, als Keimzelle für Organisationsthemen unterschiedlichster Art. So kann sich beispielsweise aus der Diskussion um einen Führungsleitsatz zum Thema Kommunikation ergeben, dass ein Intranet dieses Thema im Unternehmen und auch den entsprechenden Führungsprozess zu verbessern geeignet ist, so dass die Erarbeitung des Themas Intranet, das wiederum grundlegenden Einfluss auch auf die Unternehmenskultur ausübt, mittels der beschriebenen Methode partizipativ geleistet werden kann; die Mitarbeiter selbst wissen schließlich am besten, welche Informations- und Kommunikationsbedürfnisse sie haben. Über die praxisnähere inhaltliche Gestaltung und die mittels Beteiligung der Betroffenen erleichterten Umsetzungsbedingungen hinaus können auf diese Weise die für ein solches Thema üblicherweise beauftragten Berater und deren Honorare teilweise reduziert oder doch zumindest deutlich kosteneffizienter eingesetzt werden. Analog lässt sich eine Reihe weiterer Beispiele finden, die eindrucksvoll die Vernetzung, die wechselseitige Bezogenheit von Methode und Inhalt sowie den ganzheitlichen Ansatz des gesamten Themas ‚Erarbeitung von Führungsgrundsätzen mittels der Methode der Organisationsentwicklung‘ zum Ausdruck bringen und demonstrieren. Häufig wird die Reaktion – so zeigt schon erste Erfahrungen in der Praxis – von Entscheidern und Geschäftsführern, denen das SynFO-Modell als konkrete Anwendungsmaßnahme empfohlen und angeboten wird, darin bestehen, andere Dinge für

vorrangig zu halten, erst der ‚Pflicht‘ nachzukommen. Diesen Zweifel bereits antizipierend, muss daher – und das gilt für viele Maßnahmen, die auf Kulturtransformationen und damit auf weiche Organisationsthemen abzielen – Überzeugungsarbeit geleistet werden, die deutlich macht, dass das SynFO-Modell als Maßnahme zur Durchführung von Change Management nicht etwa als ‚Kür‘ in guten Zeiten gedacht ist, sondern gerade in schwierigen Zeiten, in Zeiten des Umbruchs ein besonders geeignetes Vorgehen ist, um die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens zu erhalten und es – gemeinsam mit den jeweiligen Mitarbeitern – erfolgreich zu entwickeln.

Auch in Zukunft wird es für Unternehmen darauf ankommen, die Wandlungsfähigkeit ihrer Strukturen und Arbeitsprozesse, aber auch ihrer Überzeugungen sicherzustellen. Insofern bleibt die Frage, wie die Lernfähigkeit, das Potenzial einer Organisation, sich selbst laufend zu verändern, gefördert werden kann, ein spannendes Forschungsfeld, in dessen Kontext die vorliegende Arbeit mit der Entwicklung, Darstellung und Anwendung des diese Absicht verfolgenden SynFO-Modells einen Beitrag leisten wollte. Damit wird das Motto einer der führenden deutschen Personalberatungen – Kienbaum Management Consultants – zum Programm: **„Neue Zeiten erfordern neue Wege“**.

6 Literaturverzeichnis

- Albach, H.; Gabelin, T. (1983): Mitarbeiterführung. Text und Fälle. Wiesbaden: Gabler.
- Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie e.V. (1983): Führungskonzepte. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart: Metzler. S. 171-200.
- Arnold, R. (2000): Das Santiago-Prinzip: Führung und Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Bachstein, A. (1999): Lesen und Leben lassen. In: Süddeutsche Zeitung, 10.12.1999.
- Baumgarten, R. (1977): Führungsstile und Führungstechniken. Berlin und New York: de Gruyter.
- Becker, M. (1999): Personalentwicklung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Behm, H.; Hardt, G.; Schulz, H.; Wörner, J. (1999): Büchermacher der Zukunft. Marketing und Management im Verlag. Darmstadt: Primus.
- Belzer, V. (1998): Leitbilder – Potentiale und Perspektiven für moderne Organisationen. In: Belzer, V. (Hrsg.): Sinn in Organisationen? – oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? München und Mering: Hampp. S. 13-54.
- Bergmann, G. (1991): Evaluation und Transfer-Unterstützung des verhaltensorientierten Management-Trainings in betrieblichen Organisationsfamilien. In: Höfling, S.; Bultollo, W. (Hrsg.): Psychologie für Menschenwürde und Lebensqualität. Berichtsband über den 15. Kongress für Angewandte Psychologie, München 1989. Band 2. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag. S. 290-303.
- Bergmann, G. (1995): Betriebsklima-Analysen für Veränderungsprozesse nutzen. In: Personal, 7, 1995, S. 348-354.
- Bergmann, J. R. (1995): „Studies of Work“. Ethnomethodologie. In: Flick, W.; Kardorff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz. S. 269-272.
- Beriger, P.; Wyssen, R. (1998): Integrierte Unternehmensentwicklung. Dynamik dank Strategie und Psychologie! In: io management zeitschrift. 12, 1998, S. 46-48.
- Bertelsmann AG, Unternehmenskommunikation / Medien- und Wirtschaftsinformation (2002): Imagebroschüre Bertelsmann 2002. Gütersloh: Mohn Media.
- Bertelsmann Mitarbeiterbefragung (2002): Unveröffentlichte Ergebnisse einer internen Analyse.

- Berthel, J. (2000): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Beyer, H. (1997): So ähnlich wie in intakten Familien. In: Unternehmer-Magazin, 4, 1997, S. 10-12.
- Beyer, H.; Fehr, U.; Nutzinger, H. G. (1994): Vorteil Unternehmenskultur: partnerschaftlich handeln – den Erfolg mitbestimmen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Beyer, H.; Fehr, U.; Nutzinger, H. G. (1995): Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation. Anforderungen und praktische Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.
- Bleicher, K. (1985): Führung durch Vorbild: Management und Mitarbeiter in einer Unternehmenskultur. In: Bertelsmann Vorstand (Hrsg.): 1835-1985 – 150 Jahre Bertelsmann: Die Geschichte des Verlagsunternehmens in Texten, Bildern und Dokumenten. München: Bertelsmann. S. 59-82.
- Bleicher, K. (1994): Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Böhm, H. (1997): Herausforderungen an ein unternehmerisches Personalmanagement. In: Knebel, H.; Wagner, D. (Hrsg.): Management by Zander. Konzepte – Erfahrungen – Perspektiven. München und Mering: Hampp. S. 3-16.
- Böhm, H. (1999): Neuer Mut zur Führung! In: Personalführung, 2, 1999, S. 1.
- Börnecke, D. (2000): Basiswissen für Führungskräfte. Die Elemente erfolgreicher Organisation, Führung und Strategie. Erlangen und München: Publicis MCD.
- Brauchlin, E. (1984): Schaffen auch Sie ein Unternehmensleitbild. In: io management zeitschrift, 53, 1984, Nr. 7/8, S. 313-317.
- Breisig, T. (1987): Führungsmodelle und Führungsgrundsätze – verändertes unternehmerisches Selbstverständnis oder Instrument der Rationalisierung? Spardorf: Wilfer.
- Breisig, T. (1990): Skizzen zur historischen Genese betrieblicher Führungs- und Sozialtechniken. München und Mering: Hampp.
- Broja, G. (1982): Führungsgrundsätze – Bewährung in der Praxis. In: Personalwirtschaft, 9, 1982, S. 6-11.
- Bruns, G.; Knab, B.; Hagspiel, D. (1999): Unternehmensanalyse mit System. In: Personalwirtschaft, 4, 1999, S. 61-65.
- Buchmann, P. (1994): Führungsgrundsätze in der Kreditwirtschaft. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 3, 1994, S. 194-196.
- Burkhardt, K.; Sager, O. (1994): Kulturkrisen im Unternehmenswandel. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 1, 1994, S. 42-45.

- Busch, R. (Hrsg.) (2000): Change Management und Unternehmenskultur. Konzepte in der Praxis. München und Mering: Hampp.
- Carbon, M. (1999): Leitbilder. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Effizientes Informationsmanagement in dezentralen Organisationsstrukturen. Berlin und Heidelberg: Springer. S. 87-95.
- Comelli, G. (1995): Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining. In: Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 405-428.
- Comelli, G. (1999): Organisationsentwicklung. In: Rosenstiel, L. v.; Regnet, E.; Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 631-652.
- Czisknik, U.; Wältner, J. (1989): Führungsgrundsätze bei Lamy. In: Personal, 10, 1989, S. 398-401.
- Dierkes, M. (1988): Unternehmenskultur und Unternehmensführung. Konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse. In: ZfB, 58. Jg., 1988, Heft 5/6, S. 554-575.
- Dill, P. (1986): Unternehmenskultur – Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement. Bonn: BDW.
- Domsch, M. E. (1999): Mitarbeiterbefragungen. In: Rosenstiel, L. v.; Regnet, E.; Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 695-708.
- Dorsch, F. (Hrsg.) (1994): Psychologisches Wörterbuch. Bern: Huber.
- Dürscheid, H. J. K. (1994): Intrapreneuring und Organisationsentwicklung tun not. In: io management zeitschrift, 63, 1994, Nr.1, S. 38-40.
- Eberle, W. (1978): Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung – Notwendigkeit, Chancen und Risiken. In: Bouillon, E.: Betriebliche Sozialpolitik in unserer Zeit. Festschrift zum 75. Geburtstag von Prof. Dr. Karl Winnacker. Frankfurt: Hoechst-Aktiengesellschaft. S. 75-102.
- Ebers, M. (1995): Organisationskultur und Führung. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 1664-1682.
- Eck, K. (2002): Gefährden globale Konzerne die Literatur? In: Zeitschrift für Kultur Austausch, 3, 2002. Online unter <http://www.ifa.de/dfk/positionen/deck.htm>, 11.08.2003.
- Epstein, J. (2001): Vom Geschäft mit Büchern. Zürich: Midas.

- Ferchl, W. (2000): Die Mutter aller Rechte ist das Buch. Man kann mit Literatur auch Geld verdienen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12.08.2000.
- Fiedler, F. E. (1967): A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Flick, W.; Kardorff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, S. (Hrsg.) (1995): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz.
- Frank, G. P. (1996): Projektarbeit als effizientes Weiterbildungs-Instrument. In: Personalführung, 5, 1996, S. 378-383.
- Franke, N. (1997): Das Taschenbuch-Image. Was Buchhändler über Taschenbuchverlage denken: eine Imageuntersuchung der zehn Größten im Taschenbuchwesen. In: BuchMarkt, 4, 1997, S. 32-36.
- French, W. L.; Bell, C. H. (1994): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. Bern, Stuttgart und Wien: Haupt.
- Frey, D.; Brodbeck, F. C.; Schulz-Hadt, S. (1999): Ideenfindung und Innovation. In: Raffel, G.; Biehler, B.; Cisik, A. J.; Frey, D.; Schulz-Hardt, S. (Hrsg.): Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Göttingen: Hogrefe. S. 122-136.
- Friedrichs, H. (2003): Entdecke die Möglichkeiten: Die „Toolbox Kompetenzentwicklung“. In: Personalführung, 4, 2003, S. 44-47.
- Fürstenberg, F. (2000): Wandlungsprozesse der Interessenvertretung – Auf dem Wege zu einer neuen Unternehmenskultur. In: Funder, M.; Euler, H. P.; Reber, G. (Hrsg.): Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation. Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung. Linz: Trauner. S. 269-280.
- Gabele, E. (1992): Führungs- und Unternehmensgrundsätze – Ein Spiegelbild innerbetrieblicher und gesellschaftlicher Entwicklungen. In: Gabele, E.; Liebel, H.; Oechsler, W. A. (Hrsg.): Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Gabler. S. 11-60.
- Gabele, E.; Kretschmer, H. (1981): Unternehmensgrundsätze in Theorie und Praxis. Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, 2, 1981.
- Gabele, E.; Kretschmer, H. (1986): Unternehmensgrundsätze. Empirische Erhebungen und praktische Erfahrungsberichte zur Konzeption, Einrichtung und Wirkungsweise eines modernen Führungsinstrumentes. Frankfurt: Lang.
- Gabele, E.; Liebel, H.; Oechsler, W. A. (1982): Führungsgrundsätze und Führungsmodelle. Bamberg: Bayerische Verlagsanstalt.
- Gabele, E.; Liebel, H.; Oechsler, W. A. (Hrsg.) (1992): Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Gabler.

- Gallup-Institut (2001): Die Gallup Studie. Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Unveröffentlichte Seminarunterlagen von Kienbaum Management Consultants GmbH. Berlin.
- Gaßner, W. (1999): Implementierung organisatorischer Veränderungen: eine mitarbeiterorientierte Perspektive. Wiesbaden: Gabler.
- Gedatus, M. (2003): Grundlagen des Evaluationsdesigns. In: SPEKTRUM Management Wissen, 1, 2003. Online unter <http://www.spektrum-mw.de/thema1.htm>, 10.09.2003.
- Gensch, I. (1996): Entwicklung und Umsetzung von Führungsgrundsätzen. In: Beyer, H. (Hrsg.) (1996): Information, Kommunikation und Partizipation im Unternehmen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. S. 65-84.
- GfK Panel Services Consumer Research GmbH (2002): Taschenbuchmarkt Jahr 2001. Unveröffentlichte Studie. GfK Nürnberg.
- Glasl, F. (1983): Die Bedeutung der Organisationsentwicklung für das Entwickeln verhaltenswirksamer Führungsgrundsätze. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart: Metzler. S. 74 - 92.
- Göttert, J.-M. (2001): Die Bertelsmann-Methode. Die 10 Erfolgsgeheimnisse des vielseitigsten Medienunternehmens der Welt. Frankfurt: Ueberreuther.
- Graaf, V. (1998): Ende der Illusionen. Bedroht der Bertelsmannkauf die Tradition von Random House? In: Süddeutsche Zeitung, 27.03.1998.
- Grass, B.; Pleuger, G. (1998): Projekte als Instrument der Personalentwicklung in Unternehmen und Hochschulen. In: Personal, 8, 1998, S. 376-379.
- Groothuis, R. (2001): Wie kommen die Bücher auf die Erde? Über Verleger und Autoren, Hersteller, Verkäufer und: das ‚schöne‘ Buch. Nebst einer kleinen Warenkunde. Köln: DuMont.
- Gstettner, P. (1995): Handlungsforschung. In: Flick, W.; Kardorff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz. S. 266-268.
- Haufe Akademie; HRblue (2002): Personal-Management 2003 – Chancen für den Mittelstand. Ergebnisse der Studie der Haufe Akademie in Kooperation mit HRblue. Online unter <http://www.haufe-akademie.de>; www.hrblue.com, 11.05.2003.
- Heinen, E. (1993): Zur entscheidungsorientierten Unternehmensführung. In: Krulis-Randa, J. S.; Staffelbach, B.; Wehrli, H. P. (1993): Führen von Organisationen. Konzepte und praktische Beispiele aus privaten und öffentlichen Unternehmen. Festschrift für Edwin Rühli zum 60. Geburtstag. Bern, Stuttgart und Wien: Haupt. S. 9-36.

- Heinold, W. E. (2001): Bücher und Büchermacher. Verlage in der Informationsgesellschaft. Heidelberg: Müller.
- Heitbreder, G; Litzenberg, R. (1986): Führungsgrundsätze und Führungsausbildung in der Volkswagen AG. In: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung. Beiersdorf, Bertelsmann, Esso, IBM, Opel, Otto Versand, Philips, VW. Wiesbaden: Gabler. S. 227-240.
- Heitmüller, H.-M.; Linneweh, K.; Pächnatz, P. (1995): Führungskultur ganzheitlich entwickeln. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag.
- Hentze, J. (1986): Personalwirtschaftlehre 1. Bern, Stuttgart und Wien: Haupt. .
- Hinterhuber, H. H. (1997): Führung in turbulenten Zeiten. In: Gablers Magazin, 10, 1997, S. 81-83.
- Hoenle, S. (1996): Führungskultur in der Schweizer Armee. Eine empirische Studie. Frauenfeld: Huber.
- Höfling, S.; Butollo, W. (Hrsg.) (1991): Psychologie für Menschenwürde und Lebensqualität. Berichtsband über den 15. Kongress für Angewandte Psychologie, München 1989. Band 2. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Höfling, S.; Mandl, H. (1997): Einleitung. In: Höfling, S.; Mandl, H. (Hrsg.): Lernen für die Zukunft. Lernen in der Zukunft. Wissensmanagement in der Bildung. München: Berichte und Studien der Hanns-Seidel-Stiftung. Band 74. S. 9-11.
- Höfner, R. (1989): Schafft CI Differenzierung? In: Absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober 1989, S. 54-65.
- Hopf, C. (1995): Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: Flick, W.; Kardorff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz. S. 177-182.
- Jahoda, M., Lazarsfeld, P.F.; Zeisel, H. (1995): Die Arbeitslosen von Marienthal. In: Flick, W.; Kardorff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz. S. 119-122.
- Jeske, J. (2002): Erneuerung und Stabilität. Anmerkungen zur Unternehmenskultur. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 08.05.2002.
- Jeuschede, G. (1994): Grundlagen der Führung: Führungsprozess, Führungskreis, Führungsfunktion, Führungskonzeptionen, Führungsstil. Wiesbaden: Gabler.
- Kadritzke, U. (2002): Unternehmenskulturen unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Online unter <http://www.home.fhtw-berlin.de/~s0278875/Referate/fuehrg.html>, 16.08.2002.

- Karr, B.; Kura, R. (1995): Mitarbeiter befragen Mitarbeiter. Das Projekt „Perspektiven“ bei der LBS. In: Personalführung, 9, 1995, S. 742-751.
- Kiefer, B. (1997): Noch einmal Personalentwicklung – quo vadis? In: Freimuth, J.; Haritz, J.; Kiefer, B.-U. (Hrsg.): Auf dem Wege zum Wissensmanagement. Göttingen: Hogrefe. S. 413-435.
- Kienbaum Management Consultants GmbH (2003): Kundenmagazin consult.
- Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.) (1995): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Klages, H. (1985): Empirische Bestandsaufnahme des Wertewandels. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Unternehmensführung vor neuen gesellschaftlichen Herausforderungen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. S. 24-41.
- Klebert, K.; Schrader, E.; Straub, W.G.; Schrader, O.; Straub, H. (1987): KurzModeration. Hamburg: Windmühle.
- Kleiber, D. (1992): Handlungsforschung. In: Asanger, R.; Wenninger, G. (Hrsg.): Handwörterbuch Psychologie. Weinheim: Beltz. S. 282-288.
- Knebel, H. (1982): Einführung von Führungsgrundsätzen. In: Töpfer, A.; Zander, E. (Hrsg.): Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente. Kooperative Führungskonzepte in der Unternehmenspraxis. Frankfurt: Metzner. S. 194-264.
- Knebel, H.; Schneider, H. (1994): Führungsgrundsätze: Leitlinien für die Einführung und praktische Umsetzung. Heidelberg: Sauer.
- Koch, U.; Meuers, H.; Schuck, M. (Hrsg.) (1980): Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Frankfurt: Lang.
- Kossbiel, H. (1978): Die Bedeutung formalisierter Führungsgrundsätze für die Verhaltenssteuerung in Organisationen. In: Sozialwissenschaftliche Annalen, 2, 1978, S. 51-62.
- Kossbiel, H. (1983): Die Bedeutung formalisierter Führungsgrundsätze für die Verhaltenssteuerung in Organisationen. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart: Metzler. S. 17-27.
- Kramer, D.; Kramer, H.; Lehmann, S. (1979): Aktionsforschung: Sozialforschung und gesellschaftliche Wirklichkeit. In: Horn, K. (Hrsg.): Aktionsforschung: Balanceakt ohne Netz? Bodenheim: Athenaeum. S. 21-40.
- Kretschmer, H. (1982): Inhalte und Einführung von Unternehmensgrundsätzen. Unveröffentlichte Dissertation. Universität Bamberg. Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften.
- Kromrey, H. (2000): Empirische Sozialforschung. Opladen: Leske und Budrich.

- Krüger, W. (1995): Projektmanagement und Führung. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 1780-1793.
- Kubicek, H. (1984): Führungsgrundsätze als Organisationsmythen und die Notwendigkeit von Entmythologisierungsversuchen. In: ZfB, 54. Jg., 1984, 1, S. 4-29.
- Kunstmann, H. H.; Sohl, H. M. (1997): Weber & Ott – Kommunikation in Unternehmen mit Lernkultur. In: Wieselhuber & Partner (Hrsg.): Handbuch Lernende Organisation. Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen. Wiesbaden: Gabler. S. 499-506.
- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Bd. 2. Methoden und Techniken.. Weinheim: Beltz.
- Lang, R. (2003): Kursskript zum Onlinelernkurs: „Führungstheorie“. Online unter <http://www.tu-chemnitz.de/bps/wirtschaft/bwl5/fuehrungstheorien/leftframe.htm>, 20.06.2003.
- Langen, A. (1990): Leitbild und Unternehmenskultur: Die Rolle des Topmanagements. In: Simon, H. (1990): Herausforderung Unternehmenskultur. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 41-46.
- Lattmann, C. (1974): Die Ausbildung des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmung. Ihre Politik, Planung und Kontrolle. Bern und Stuttgart: Haupt.
- Lattmann, C. (1975): Führungsstil und Führungsrichtlinien. Bern und Stuttgart: Haupt.
- Lattmann, C. (1982): Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters. Bern und Stuttgart: Haupt.
- Lauterburg, C. (1980): Organisationsentwicklung – Strategie der Evolution. In: Koch, U.; Meuers, H.; Schuck, M. (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Frankfurt: Lang. S. 51-62.
- Leddin, B.-U. (2002): Instrumente der Personalentwicklung. Unveröffentlichter Vortrag im Rahmen eines DGFP-Seminars. Berlin.
- Lentz, B. (1999): Vom Figheten zum Führen. In: Capital, 5, 1999, S. 41-50.
- Lentz, B. (2002): Führungskräfte im Dilemma. In: Capital, 16, 2002, S. 105-108.
- Lewin, K. (1975): Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim: Christian.
- Liebel, H. (1992): Psychologie der Mitarbeiterführung. In: Gabele, E.; Liebel, H.; Oechsler, W. A. (Hrsg.): Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Gabler. S. 109-161.
- Loidl, R.; Laskowski, W. (2000): Prozesse der Unternehmensreorganisation am Beispiel der Entwicklung und Einführung neuer Arbeitszeitmodelle. In: Funder, M.; Euler, H.

- P.; Reber, G. (Hrsg.): Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation. Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung. Linz: Trauner. S. 181-216.
- Manstedten, B. C. (1997): Entwicklung von Organisationsstrukturen in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase von Unternehmungen. FGF-Entrepreneurship-Research-Monographien. Band 11. Köln: Förderkreis Gründungs-Forschung.
- Martus, R. (1993): Führungsleitsätze entwickeln, einführen, umsetzen. Landsberg: moderne industrie.
- Mayer, H. O. (2000): Identifikation als Motivationskonzept (post)moderner Unternehmen. In: Lehner, M.; Wilms, F. E. P.: Führung und Zusammenarbeit. Wandel und Kontinuität in Organisationen. Band 1. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin. S. 35-74.
- Mayring, P. (1995): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, W.; Kardorff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz. S. 209-213.
- Mayring, P. (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (1997): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Merten, K. (1995): Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Metzen, J.; Kirsch, J. (1999): Die Mitarbeiterbefragung – Schlüssel für den Weg in eine bessere Zukunft? In: Personalführung, 1, 1999, S. 72-76.
- Meyer, J. (1985): Führungsrichtlinien in der Privatwirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung. Eine komparative Dokumentenanalyse mit der empirischen Prüfung ihrer praktischen Relevanz. Frankfurt: Lang.
- Middelhoff, T.; Schulte-Hillen, G.; Thielen, G. (Hrsg.) (2001): Reinhard Mohn. Unternehmer – Stifter – Bürger. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Mitarbeiterbeglückung aus Führerhand: Führungsrichtlinien (2001). Online unter <http://www.lohnarbeiter.de/fuehrungsrichtlinien.htm>, 11.12.2001.
- Mohn, R. (1993): Erfolg durch Partnerschaft. Eine Unternehmensstrategie für den Menschen. Berlin: Siedler.
- Mohn, R. (2000): Menschlichkeit gewinnt. Eine Strategie für Fortschritt und Führungsfähigkeit. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Moser, H. (1975): Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften. München: Kösel.

- Müller, M. (1994): Die Aufgaben der Unternehmensberatung bei der Gestaltung von Führungskultur: dargestellt am Beispiel des Vertriebs eines Versicherungsunternehmens. Karlsruhe: Versicherungswirtschaft.
- Müller, S.; Küntscher, R. (2001): Mitarbeiterbefragungen. Blick in den Spiegel. In: Arbeit und Arbeitsrecht, 10, 2001, S. 454-456.
- Münch, J. (1995): Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung. Ein Kompendium für Einsteiger und Profis. Bielefeld: Bertelsmann.
- Neuberger, O. (1976): Führungsverhalten und Führungserfolg. Berlin: Duncker & Humblot.
- Neuberger, O. (1984): Führung: Ideologie – Struktur – Verhalten. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1995a): Führen und geführt werden. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1995b): Moden und Mythen der Führung. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 1578-1590.
- Neuberger, O.; Kompa, A. (1993): Wir, die Firma. München: Heyne.
- Nieder, P. (1997): Warum sollen Mitarbeiter befragt werden? In: Personalführung, 12, 1997, S. 1198-1200.
- Oechsler, W. A. (1992): Systeme der Organisation und Führung. In: Gabele, E.; Liebel, H.; Oechsler, W. A. (Hrsg.): Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Gabler. S. 61-108.
- Olesch, G. (1988): Praxis der Personalentwicklung. Heidelberg: Springer.
- Olesch, G. (1993): Von der Personalentwicklung zur Organisationsentwicklung. In: Personalführung, 10, 1993, S. 858-864.
- Paschen, K. (1977): Führungsleitsätze – eine modische Erscheinung oder eine Chance für eine effiziente Unternehmenssteuerung? In: DBw., 6, 1977, S. 168-171.
- Paschen, K. (1983): Führungsleitsätze – eine modische Erscheinung oder eine Chance für eine effiziente Unternehmenssteuerung? In: Wunderer, R. (Hrsg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart: Metzler. S. 28-34.
- Petersen, D. (1984): Gerade auch für mittlere und kleinere Unternehmen wichtig: Das Unternehmensleitbild – Wegweiser einer erfolgreichen Zukunft! In: io management zeitschrift, 53, 1984, Nr. 4, S. 155-158.
- Peuntner, T. (2001): Braucht die Personalfunktion der Zukunft professionelle Standards? In: Personalführung, 6, 2001, S. 24-30.

- Pfeifer, B. (1989): Konflikt und Stress im Projekt. Eine organisationspsychologisch-pädagogische Feldstudie über Projektmanagement. München: Profi-Druck.
- Pfuhl, J. (2003): Größe ist kein Ziel. In: Börsenblatt. Wochenmagazin für den deutschen Buchhandel, 170. Jahrgang, 22.05.2003, Heft 21, S. 18-19.
- Pietschmann, B. P.; Huppertz, S.; Ruhtz, V. (1999): Was macht Führungsgrundsätze erfolgreich? In: Personal, 10, 1999, S. 506-510.
- Probst, G. J. B. (1989): So haben wir ein Leitbild eingeführt. In: io management zeitschrift, 58, 1989, Nr. 10, S. 36-41.
- Probst, G. J. B. (1993): Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven. Landsberg: moderne industrie.
- Reber, G. (2000): Stabilität und Wandel – Zur Rolle von Führungskompetenzen in organisationalen Veränderungsprozessen. In: Funder, M.; Euler, H. P.; Reber, G. (Hrsg.): Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation. Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung. Linz: Trauner. S. 31-54.
- Rehn, G. (1980): Grundlagen und Problemstellung der Organisationsentwicklung. In: Koch, U.; Meuers, H.; Schuck, M. (Hrsg.) (1980): Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Frankfurt: Lang. S. 19-30.
- Reisach, U. (1994): Bankunternehmensleitbilder und Führungsgrundsätze. Anspruch und Wirklichkeit. Personalwirtschaftliche Ansätze zu einer ganzheitlichen Bankunternehmensphilosophie. Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag.
- Rheinberg, F. (1995): Motivation. Stuttgart, Berlin und Köln: Kohlhammer.
- Richter, M. (1989): Personalführung im Betrieb. Die theoretischen Grundlagen und ihre praktische Anwendung. München und Wien: Hanser.
- Richter, M. (1996): Neue Wege der Führung und Motivation. In: Der Betriebswirt, 1, 1996, S. 34-38.
- Riekhof, H.-C. (1985): Durch Führungsgrundsätze zum „optimalen Führungsstil“. In: Personalwirtschaft, 11, 1985, S. 441-449.
- Roost, J. (1998): Fusionen – Prüfsteine für die Glaubwürdigkeit des „Change Management“. Wichtige Ursachen für Misserfolge von Unternehmensfusionen. In: io management zeitschrift, 4, 1998, S. 24-29.
- Rosenstiel, L. v. (1987): Partizipation und Veränderung im Unternehmen. In: Rosenstiel, L. v.; Einsiedler, H. E.; Streich, R. K.; Rau, S. (Hrsg.): Motivation durch Mitwirkung. Stuttgart: USW. S. 12-38.
- Rosenstiel, L. v. (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Rosenstiel, L. v. (1994): Mitarbeitermotivation in schwierigen Zeiten. Veröffentlichter Vortrag im Rahmen des Marketingsymposiums 1994 der Druckhaus Haberbeck GmbH. Lage und Lippe: Haberbeck.
- Rosenstiel, L. v. (1995): Wertewandel. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 2175-2189.
- Rühli, E. (1995): Führungsmodelle. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 760-772.
- Rust, H. (2001): Leiten lernen. In: manager magazin, 1, 2001, S. 210-220.
- Sattelberger, T. (2003): Was vom Tage übrig blieb. In: brand eins, 5, Jahrgang 4, 2003, S. 66-67.
- Schanz, G. (1982): Organisationsgestaltung: Struktur und Verhalten. München: Vahlen.
- Schiffrin, A. (2000): Verlag ohne Verleger. Über die Zukunft der Bücher. Berlin: Wagenbach.
- Schmidt, T. E. (2000): Es muss nicht immer Kaviar sein. Ist die Buchbranche noch zu retten? In: Financial Times Deutschland, 09.06.2000.
- Schnyder, A. B. (1991): Unternehmenskultur und Corporate Identity. Modell, Methode und Prozeß zur Erreichung einer kulturellen Identität. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 4, 1991, S.260-266.
- Schnyder, A. B. (1998): Corporate Identity als Programm zur Kulturentwicklung. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 2, 1998, S.101-106.
- Scholz, C. (1995): Strategische Personalentwicklung (Überblick). In: Scholz, C.; Djarrahzadeh, M. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Realisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 230-304.
- Scholz, C.; Scholz, M. (1995): Mitarbeiterbefragungen: Mehr als nur einfach Meinungsumfragen. In: Personalführung, 9, 1995, S. 728-740.
- Schönstedt, E. (1999): Der Buchverlag. Geschichte, Aufbau, Wirtschaftsprinzipien, Kalkulation und Marketing. Stuttgart und Weimar: Metzler.
- Schreyögg, G. (1989): Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 41, 2, 1989, S. 94-113.
- Schubert, H.-J. (1998): Planung und Steuerung von Veränderungen in Organisationen. Frankfurt: Lang.

- Schulz, R. (1996): Verantwortung und Bewusstsein – Wie wir unsere Unternehmenskultur evolutionieren. In: Beyer, H. (Hrsg.): Fortschreibung der Unternehmenskultur. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Schumacher, B. (1988): Handbuch: Führungsgrundsätze und Führungshilfen entwickeln und einführen. Landsberg: moderne industrie.
- Schumacher, B. (1997): Unternehmensführung und Personalmanagement. In: Knebel, H.; Wagner, D. (Hrsg.): Management by Zander. Konzepte – Erfahrungen – Perspektiven. München und Mering: Hampp. S. 113-134.
- Seidel, E.; Jung, R. H.; Redel, W. (1988): Führungsstil und Führungsorganisation. Band 1. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Senge, P. (1990): New Roles for Managers in Today's Learning Organizations. In: Sloan Management Review. Band 32, 1, 1990. S. 32-49.
- Senge, P. (2001): Die Fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sievers, B. (1980): Aktionsforschung, ein Verlaufsmodell der Organisationsentwicklung. In: Koch, U.; Meuers, H.; Schuck, M. (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Frankfurt: Lang. S. 63-74.
- Simon, H. (2001): Freiheit und Sinnstiftung: Führung im 21. Jahrhundert. In: Middelhoff, T.; Schulte-Hillen, G.; Thielen, G. (Hrsg.): Reinhard Mohn. Unternehmer – Stifter – Bürger. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. S. 105-116.
- Staehele, W. H. (1980): Menschenbilder in Organisationstheorien. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart. Schäffer. S. 336-340.
- Staehele, W. H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen.
- Staffelbach, B. (1993): Aspekte humanpotentialorientierter Unternehmensführung. In: Krulis-Randa, J. S.; Staffelbach, B.; Wehrli, H. P. (1993): Führen von Organisationen. Konzepte und praktische Beispiele aus privaten und öffentlichen Unternehmen. Festschrift für Edwin Rühli zum 60. Geburtstag. Bern, Stuttgart und Wien: Haupt. S. 109-134.
- Steinle, C. (1995): Führungsdefinitionen. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 523-533.
- Steinmann, H. (2001): Unternehmenskultur als Steuerungsinstrument. In: Middelhoff, T.; Schulte-Hillen, G.; Thielen, G. (Hrsg.): Reinhard Mohn. Unternehmer – Stifter – Bürger. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. S. 117-128.
- Stewart, T. A. (1993): Welcome to the revolution. In: Fortune, 13.12.1993.

- Steyrer, J. (1993): Theorien der Führung. In: Kasper, H.; Mayrhofer, W. (1993): Führung. Wien: Ueberreuter. S. 100-220.
- Thom, N. (1987): Personalführung als Instrument der Unternehmensführung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Töpfer, A.; Zander, E. (1982): Bausteine eines kooperativen Führungskonzeptes. In: Töpfer, A.; Zander, E. (Hrsg.): Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente. Kooperative Führungskonzepte in der Unternehmenspraxis. Frankfurt: Metzner. S. 1-29.
- Trebesch, K. (Hrsg.) (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Tschirky, H. (1981): Führungs-Richtlinien. Eine Grundlage zur Gliederung und inhaltlichen Gestaltung von Führungsrichtlinien. Zürich: Industrielle Organisation.
- Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. New York: McGraw-Hill.
- Ulrich, D. (1999): Strategisches Human Resource Management. München und Wien: Hanser.
- Ulrich, P. (1984): Systemsteuerung und Kulturentwicklung. In: Die Unternehmung, 38. Jg., S. 303-325.
- Vereinigung Österreichischer Industrieller (1983): Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätze. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart: Metzler. S. 201-247.
- Voosen, H. (1977): Führen nach Grundsätzen – Abkehr von starren Modellen. In: Personalführung, 11, 1977, S. 210-212.
- Vorwerk, K. (1994): Die Akzeptanz einer neuen Organisationsstruktur in Abhängigkeit von Implementierungsstrategie und Merkmalen der Arbeitssituation. Eine Fallstudie aus der Versicherungswirtschaft. Frankfurt: Lang.
- Wagner, K. (2002): Systematische Personalentwicklung im Verlagswesen. Unveröffentlichte Magisterarbeit. Universität Augsburg.
- Weber, W.; Mayrhofer, W.; Nienhäuser, W. (1993): Grundbegriffe der Personalwirtschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weinert, A. B. (1998): Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz.
- Weisman, G. D. (1983): Environmental programming and action research. In: Environment and Behavior, 3, 1983, S. 389.
- Wever, U. A. (1992): Unternehmenskultur in der Praxis. Erfahrungen eines Insiders bei zwei Spitzenunternehmen. Frankfurt und New York: Campus.

- Wimmer, R. (1996): Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? In: Organisationsentwicklung, 4, 1996, S. 46-57.
- Wohlgemuth, A. C. (1989): Erfolgreich eine neue Struktur einführen. In: io management zeitschrift, 58, 1989, Nr. 7/8, S. 39-44.
- Wolff, G.; Göschel, G. (1987): Führung 2000. Höhere Leistung durch Kooperation. Wiesbaden: Gabler.
- Wolff, G.; Göschel, G. (1990): Erfolgsfaktor Führung. Kommunikation und Kooperation als Antwort auf den Wertewandel. Wiesbaden: Gabler.
- Wunderer, R. (1981): Führungsgrundsätze als Instrument der Unternehmens- / Betriebsverfassung. In: Bohr, K.; Drukarczyk, J.; Drumm, H.-J.; Scherrer, G. (Hrsg.): Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre. Berlin: Schmidt. S. 405-444.
- Wunderer, R. (1983a): Führungsgrundsätze als Instrument der Unternehmens- / Betriebsverfassung. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart: Metzler. S. 35-73.
- Wunderer, R. (1990): Wertorientierte Mitarbeiterführung als strategische Aufgabe. In: io management zeitschrift, 59, 1990, Nr. 2, S. 35-38.
- Wunderer, R. (1995): Führungsgrundsätze. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X. Stuttgart: Schäffer-Poeschel S. 720-735.
- Wunderer, R. (2001): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. Neuwied: Luchterhand.
- Wunderer, R. (2002): Herausforderungen an das Personalwesen. In: Personal, 6, 2002, S. 14-19.
- Wunderer, R. (Hrsg.) (1983b): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. Stuttgart: Metzler.
- Wunderer, R.; Grundwald, W. (1980): Führungslehre. Band I. Grundlagen der Führung. Berlin und New York: de Gruyter.
- Wunderer, R.; Heibült, U. (Hrsg.) (1986): Entwicklung und Einführung von Leitsätzen zur Führung und Zusammenarbeit. Eine Studie zu verhaltensbezogenen Rahmenempfehlungen in den Bundesministerien (Kurzfassung). Bonn: Bundesminister des Innern.
- Wunderer, R.; Klimecki, R. (1990): Führungsleitbilder. Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit in deutschen Unternehmen. Stuttgart: Metzler.

- Zander, E. (1986): Personalführung im Wandel. Arbeitsbericht Nr. 17. Bochum: Ruhr-Universität. Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung.
- Zander, E. (1994): Ist es heute schwieriger, Führungskraft zu sein? In: Personal, 2, 1994, S. 67-71.
- Zehnder, E. (1995): Mitarbeiterführung in den 90er Jahren. Sichtweise der Executive Search Beratung. In: Personalführung, 6, 1995, S. 468-475.
- Zeit, A.; Briegel, K. (1996): Mitarbeiterbefragung als Einstieg in das Prozesscontrolling. In: Personal, 1, 1996, S. 36-40.

7 Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abb. 2.1.7.1:	Einordnung von Führungsstilen	55
Abb. 2.4.1.1:	Klassisches Organisationsschema eines Verlages.....	171
Abb. 3.1.1.2.1:	Aufbauorganisation	196
Abb. 3.1.1.2.2:	Ablauforganisation – Buchproduktionskreislauf.....	198
Abb. 3.1.1.2.3:	Ablauforganisation – Horizontale Prozesse	199
Abb. 3.1.2.1.1:	Standortbestimmung – OE-Pyramide.....	202
Abb. 3.2.1.1:	Besonderheiten – Zwei Säulen des Projektes.....	221
Abb. 3.4.1:	Prozessverlauf und Vorgehensweise – Flow-Chart.....	241
Abb. 3.5.2.2.1:	Leitlinien-Vorschläge der Projektgruppe	267
Abb. 3.5.3.1:	Allgemeines Ablaufmodell der Inhaltsanalyse.....	272
Abb. 4.1.2.1.1:	Einstellungen zu den konzernweiten Führungsleitsätzen nach Position	300
Abb. 4.1.2.1.2:	Wichtigkeit der Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit nach Position	302
Abb. 4.1.2.1.3:	Heutige Praktizierung der Leitlinien von den Vorgesetzten nach Position	307
Abb. 4.1.2.1.4:	Heutige Praktizierung der Leitlinien von den Mitarbeitern nach Position	310
Abb. 4.1.2.1.5:	Probleme / Verbesserungsbedarf bei Vorgesetzten nach Position ...	313
Abb. 4.1.2.1.6:	Probleme / Verbesserungsbedarf bei Mitarbeitern nach Position	315
Abb. 4.1.2.1.7:	Generelle Einstellungen zu Führungsleitsätzen nach Position.....	316
Abb. 4.1.2.1.8:	Handlungsbedarf für die Praxisumsetzung nach Position	319
Abb. 4.1.2.1.9:	Hindernisse bei der Praxisumsetzung nach Position	321
Abb. 4.1.3.1.1:	Hypothese a – Themenzentrierter Wissenshintergrund.....	328

Abb. 4.1.3.1.2:	Hypothese b – Herangehensweise an Aufgaben / Anforderungen ...	329
Abb. 4.1.3.1.3:	Hypothese b – Herangehensweise bei Führungskräften	330
Abb. 4.1.3.1.4:	Hypothese b – Herangehensweise bei Mitarbeitern.....	330
Abb. 4.1.3.1.5:	Hypothese 4 – Betreuerrollen	332
Abb. 4.1.3.1.6:	Hypothese e – Zusammenarbeit in der Einzelgruppe	333
Abb. 4.1.3.1.7:	Hypothese g – Motivation und Engagement.....	335
Abb. 4.1.3.1.8:	Hypothese g – Motivation und Engagement bei den Führungskräften	336
Abb. 4.1.3.1.9:	Hypothese g – Motivation und Engagement bei den Mitarbeitern ...	336
Abb. 4.1.3.1.10:	Hypothese h – Haltung zur Umsetzung	338
Abb. 4.1.3.1.11:	Hypothesen i und j – Arbeiten im Projekt (Mitarbeiterteam)	339
Abb. 4.1.3.1.12:	Hypothese k – Identifikation.....	340
Abb. 4.1.3.1.13:	Hypothese k – Identifikation bei Führungskräften	341
Abb. 4.1.3.1.14:	Hypothese k – Identifikation bei Mitarbeitern.....	341
Abb. 4.1.3.1.15:	Hypothese m – Übergreifende Projektinhalte.....	343
Abb. 4.1.4.1.1:	Struktur und logische Nachvollziehbarkeit von Vorgehensweise und Diskussion.....	348
Abb. 4.1.4.1.2:	Inhaltliche Relevanz von Vorgehensweise und Diskussion	350
Abb. 4.1.4.1.3:	Arbeitsklima und Atmosphäre in der Gruppe	351
Abb. 4.1.4.1.4:	Glaube an praktische Umsetzung der Ergebnisse.....	352
Abb. 4.1.4.1.5:	Projektfortschritt	353
Abb. 4.1.4.1.6:	Lerngewinn und Nutzen für die tägliche Arbeit	354
Abb. 4.2.2.1:	Besonderheiten der erarbeiteten Leitsätze	383
Abb. 5.1:	Das SynFO-Modell	440

Tab. 2.1.16.1:	Analyse von Führungsgrundsätzen	90
Tab. 3.4.1:	Projektverlauf nach Projektphase, Meetingform und Arbeitsschritt	245
Tab. 4.3.1:	Matrix zur systematischen Darstellung der empirischen Ergebnisbereiche	386

8 Anhang

Teil 1:

Kategoriensystem der Inhaltsanalyse – Auswahl an Codierungsbeispielen zu wichtigen Kategorien und theoretischen Konstrukten

Die folgenden wörtlich den Protokollen entnommenen Aussagen, zum Teil Deskriptionen, zumeist jedoch wörtliche Zitate, stellen Beispiele für Operationalisierungen der einzelnen Konstrukte dar, die, zugeordnet zu den Auswertungskategorien, als Basis für die Überprüfung der Hypothesen herangezogen wurden. Sie dienen der anschaulichen Ergänzung der Darstellung der Ergebnisse der Inhaltsanalyse.

Aufgabenbewältigung:

- **Lösungsorientierung:**
 - § Nach diesen grundsätzlichen Punkten stellt ein anderer Teilnehmer einen Entwurf von Führungsleitlinien vor, die er entworfen hat.
 - § Insgesamt werden die Leitlinien nach und nach durchgearbeitet und diskutiert, bis nach eineinhalb Stunden alles steht.
 - § Man muss nach Perspektiven suchen, die man sich selbst geben kann.
 - § Daraufhin werden im Team einige Ideen entworfen, wie eine Umsetzung möglich gemacht werden kann.
 - § Aber bei den Stellenbeschreibungen denke ich, muss es ein dynamisches Modell sein, damit die Personen sich ja auch entwickeln können.
- **Problemorientierung:**
 - § Wir können nicht die Struktur aufbrechen.
 - § Die Komplexität des Themas erschüttert mich.
 - § Eine Teilnehmerin bemerkt, dass es aber auch frustrierend sein kann, wenn man zu keinen konkreten Ergebnissen kommt.
 - § Aber wenn ich die Hilflosigkeit der letzten Zeit sehe. Oft kann man einfach gar nichts machen.
 - § Ich habe ein Stück mehr als Sie das Gefühl, dass die Leitsätze kein Thema mehr sein werden.

Teamwork in der Einzelgruppe:

- **Verlässlichkeit:**
 - § Da aber noch eine der Teilnehmerinnen fehlt, wird der Ablauf umgedreht und der Trainer beginnt mit seinem Vortrag zum Thema Projektmanagement.
 - § Der Vorschlag wird angenommen und am nächsten Tag umgesetzt.
 - § Und da kaum jemand Definitionen aus der Theorie vorbereitet hat, wird entschieden, verschiedene Führungsaufgaben zusammenzutragen.
 - § Fast alle haben Ergebnisse vorzuweisen.
 - § Die meisten Teilnehmer haben zwar einige Literatur gelesen, aber noch kaum jemand hat irgend etwas ergebnisorientiert ausgewertet.
- **Organisiertheit:**
 - § Die Gruppe ist stattdessen in eine Diskussion über den Projektauftrag geraten.
 - § Punkt für Punkt werden die einzelnen Fragen diskutiert.
 - § Aber kaum jemand hat sich selbst darum gekümmert, an Literatur zu kommen.
 - § Nach einigem Zögern und nach dem Vorschlag des Coachs, selbst in der Gruppe mitzuarbeiten, findet sich eine neue Kleingruppe.
 - § ... entscheidet sich die Gruppe, anhand der Punkte vorzugehen, die in der ersten Zettelabfrage beim Kick Off gesammelt wurden.
- **Kommunikation:**
 - § Auch bei diesen beiden Themen war der Coach nicht anwesend und sie wurden relativ schnell abgehandelt.
 - § So entsteht eine relativ unübersichtliche Bleiwüste, aus der sich auch keine weiteren fruchtbaren Diskussionen ergeben.
 - § Besonders bei dem Begriff strategische Führung entsteht viel Diskussion.
 - § In einer anschließenden Diskussion werden noch einmal einige Fragen geklärt.
- **Atmosphäre:**
 - § Insgesamt scheinen alle sehr positiv gestimmt.
 - § Der Coach lacht und sagt, dass es sich da ja nur um einen einzigen Punkt gehandelt hätte.
 - § Der Coach stellt dazu die Frage: "Die Frage ist, ob das dann die Ausnahme ist, oder ob das einfach voll daneben ist." und bringt damit die ganze Gruppe und auch den Verfasser zum Lachen.
 - § Die Stimmung der Teilnehmer, auch der motivierteren, ist spürbar frustriert.
 - § Sehr schöner Rahmen - beeinflusst die Atmosphäre, dass man gerne zusammenarbeitet.
 - § In der Titeldiskussion kommen auch viele lustige Ideen auf den Tisch.

Betreuerrollen:

- **Anleiter / Vorleister** (Auch alle Arten von formalisierten und nicht formalisierten Inputs zu bestimmten Themen, z.B. Projektmanagement)

- § Da es nach der Gruppenarbeit kaum Karten gibt, aus denen man einen Projektplan zusammenstellen kann, schreibt der Trainer einige mögliche Aufgaben- und Recherchefelder an die Flipcharts.
- § Der Trainer beginnt mit seinem Vortrag zum Thema Projektmanagement.
- § Coach: Drei Argumente. Es geht darum, es spezifischer zu machen. Der Prozess ist entscheidend. Die Umsetzung ist wichtig. Mir ist es wichtig, dass wir aus eigenen Erfahrungen ganz konkret die Probleme des Verlags angehen.
- § Der Coach merkt an, dass, obwohl es bereits Ordner mit Literatur gibt, niemand gekommen ist, um sich damit zu beschäftigen.
- § Außerdem schlägt der Coach vor, dass für die Abschlusspräsentation Argumentationsketten gesammelt werden müssen.
- § Auch hier macht er Vorschläge, denen die Gruppe zustimmt.
- **Moderator / Strukturierer:**
 - § Hier greift auch der Coach ein: "Aber da gehst Du von einer sehr negativen Grundeinstellung aus, dass Widerstand besteht und die das nicht wollen."
 - § Coach: Aber was M. sagt ist begründet. Wir haben bis jetzt nur in eine Richtung gedacht, und die andere Richtung nicht beachtet.
 - § Coach: Was es jetzt genau bedeutet, ob ich jemanden auch einstellen kann, oder Stundenzettel ausfülle, das muss man dann von Fall zu Fall entscheiden.
 - § Coach: Es gibt verschiedene Feedback-Regeln. Vielleicht sollte man vor diesen gesonderten Feedback-Gesprächen noch einmal die Regeln lesen.
 - § Nach diesen einführenden Informationen, stellt sie die Frage: Wie seht Ihr die weitere Entwicklung?
- **Motivator / Betreuer:**
 - § Coach: Es ist ein super Zeitpunkt.
 - § Coach: Meine größte Sorge war, dass die Motivation kippt. Und da wollte ich Euch Mut machen.
 - § Coach: Wir brauchen jetzt den Blick nach vorne. Aber es ist auch wichtig, unsere Kultur zu betonen. Wir müssen uns mit unseren Vorstellungen einbringen.
 - § Coach: Alles in allem kann die Tatsache, dass wir schon so viel erarbeitet haben auch eine Chance sein.
 - § Coach: Ihr habt es in der Hand. Wie weit Ihr geht, wie mutig Ihr seid, was Ihr daraus macht, ist Eure Sache.
 - § Der Coach ermutigt dazu, Probleme die da sind, wirklich anzusprechen, und falls nötig sogar Namen zu nennen.
- **Vermittler / Integrator** (Auch Herstellen von Lösungen bei Konflikten, konträren Diskussionen etc. im Binnenfeld und nach extern):
 - § Coach: Ja, es geht eben mehr um Gefahren. Das ist nicht unbedingt negativ gemeint. Aber es zeigt sich, dass die Grundsätze auch situationsbedingt sind.
 - § Der Coach erklärt noch einmal, dass die Umfrage wichtig ist, damit alle Mitarbeiter mitdenken und sich später mit den Ergebnissen identifizieren.
 - § Auch der Coach steigt in die Diskussion ein: "Alle gehören dazu. Und wir haben die Befragung als Instrument. Jeder kann mitarbeiten und teilnehmen."

- § Coach: Ich bin sicher, je schneller und je offensiver man da vorgeht, um so besser. Und man muss sich fragen, wie geht es jemandem, der zum ersten Mal von diesen Dingen hört.
- § Coach: Man kann es natürlich einteilen, in Dinge, die sich operationalisieren lassen und die Grundvoraussetzung, wie den gegenseitigen Respekt, dann in die Präambel aufnehmen.
- § Trainer: Wir besprechen es noch einmal mit der Geschäftsführung direkt.
- **Primus inter pares** (Betreuer verhält sich wie ein normaler Diskussionsteilnehmer, agiert eher gleichgewichtig auf Augenhöhe, keine ausgeprägte Dominanz):
 - § Coach: Vielleicht kommen da auch Impulse. Vielleicht haben wir ja auch etwas übersehen.
 - § Der Coach nimmt den Gedanken auf und bekräftigt noch einmal, der Konzern sei sehr interessiert.
 - § Trainer: Grundsätzliche Frage, ob man bestimmte Begriffe definieren muss, oder ob sie von allen Mitarbeitern verstanden werden?
 - § Der Coach bemerkt, dass es dazu verschiedenste Theorien gibt, und alle irgendwo recht haben.
 - § Coach: Ich glaube, dass man sogar den Punkt Coaching noch erlernen muss.
 - § Der Coach fügt an, sie meine nicht, dass die Nebeneinanderexistenz beider Leitlinien überhaupt erwähnt werden muss.

Motivation / Engagement:

- **Niedrig**
 - § Schnell meint einer der Teilnehmer, man müsse eben Besprechungsstrukturen schaffen - und geht zum nächsten Thema über.
 - § Was bleibt denn von unserem ganzen Projekt noch stehen.
 - § Dann verliert man auch die Motivation.
 - § Da bis zu diesem Zeitpunkt noch niemand etwas erarbeitet hat, ist die Runde zum "Stand der Dinge" relativ kurz.
- **Mittel:**
 - § Alle haben schon einige Artikel gelesen, aber noch keine präsentierbaren Ergebnisse vorbereitet.
 - § Aber ich bin eigentlich relativ optimistisch, dass wir das noch hinbekommen.
 - § Schon zu sehen, wie die Entscheidung immer weitergeschoben wird, ich glaube einfach nicht, dass sich irgendetwas tut. Aber ich lass mich gerne überzeugen.
 - § Wie macht man aus Nichts Etwas? Die Einzelverantwortung für Teilbereiche wurde noch nicht so wahrgenommen.
- **Hoch:**
 - § Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass sie das Thema des Projekts gerade in dieser Situation für wichtig halten.
 - § Das mag jetzt komisch klingen, aber ich denke, jetzt erst recht.
 - § Die Frage, wie die Führung im gegenwärtigen Zeitpunkt eingeschätzt wird, erregt starke Diskussionen.

§ Das ist ja auch unsere Chance, uns das nicht aus der Hand nehmen zu lassen.

Übergreifende Projektrelevanz:

- **Unternehmensphilosophie, -kultur:**
 - § Führungsleitsätze = entscheidendes Element einer Unternehmenskultur bzw. -Philosophie.
 - § Gesellschaftliche Veränderungen aufgreifen.
 - § Die Verlagsgruppe ist bekannt für ihren besonderen Teamgeist.
 - § Der Vorstandsvorsitzende hat eine neue Unternehmenskultur formuliert, die in wenigen Monaten veröffentlicht wird. Unsere eigene Vision muss damit kompatibel sein.
 - § Eigene Akzente und Berücksichtigung der Verlagsgruppen-Spezifika.
 - § Der Verfasser des Entwurfs erklärt, dass er mit diesen Leitlinien den Versuch gewagt hätte, den Konzern-Geist widerzuspiegeln.
- **Unternehmensstrategie, -ziele:**
 - § Führungsleitsätze = entscheidendes Element einer Unternehmenskultur bzw. -philosophie.
 - § Gesellschaftliche Veränderungen aufgreifen.
 - § Die Verlagsgruppe ist bekannt für ihren besonderen Teamgeist.
 - § Der Vorstandsvorsitzende hat eine neue Unternehmenskultur formuliert, die in wenigen Monaten veröffentlicht wird. Unsere eigene Vision muss damit kompatibel sein.
 - § Eigene Akzente und Berücksichtigung der Verlagsgruppen-Spezifika.
 - § Der Verfasser des Entwurfs erklärt, dass er mit diesen Leitlinien den Versuch gewagt hätte, den Konzern-Geist widerzuspiegeln.
- **Unternehmensstrukturen:**
 - § Führungsleitsätze = entscheidendes Element einer Unternehmenskultur bzw. -philosophie.
 - § Gesellschaftliche Veränderungen aufgreifen.
 - § Die Verlagsgruppe ist bekannt für ihren besonderen Teamgeist.
 - § Der Vorstandsvorsitzende hat eine neue Unternehmenskultur formuliert, die in wenigen Monaten veröffentlicht wird. Unsere eigene Vision muss damit kompatibel sein.
 - § Eigene Akzente und Berücksichtigung der Verlagsgruppen-Spezifika.
 - § Der Verfasser des Entwurfs erklärt, dass er mit diesen Leitlinien den Versuch gewagt hätte, den Konzern-Geist widerzuspiegeln.
- **Kommunikationskultur:**
 - § Führungsleitsätze = entscheidendes Element einer Unternehmenskultur bzw. -philosophie.
 - § Gesellschaftliche Veränderungen aufgreifen.
 - § Die Verlagsgruppe ist bekannt für ihren besonderen Teamgeist.
 - § Der Vorstandsvorsitzende hat eine neue Unternehmenskultur formuliert, die in wenigen Monaten veröffentlicht wird. Unsere eigene Vision muss damit kompatibel sein.
 - § Eigene Akzente und Berücksichtigung der Verlagsgruppen-Spezifika.

- § Der Verfasser des Entwurfs erklärt, dass er mit diesen Leitlinien den Versuch gewagt hätte, den Konzern-Geist widerzuspiegeln.
- **Personal- und Organisationsentwicklung:**
 - § Stärken und Schwächen der MA erkennen und diese entsprechend fördern und fordern.
 - § Weiterbildung.
 - § Systematische, zentral organisierte PE.
 - § Die Rolle der Personalabteilung in diesem ganzen Thema, halte ich für unterbeleuchtet.
 - § Wir in der Herstellung merken das sehr stark, wenn zum Beispiel im Lektorat jemand Neues da ist, der noch nicht eingearbeitet ist.
 - § Mitarbeiterentwicklung/-förderung.
 - § Zentrale Organisation (damit Weiterbildungsmöglichkeiten nicht beliebig von Chefs verteilt oder verschwiegen werden).
 - § Es sollte eine Checkliste geben, welche sozialen Fähigkeiten oder welches Verhalten bei einer Führungskraft gebraucht werden.
 - § Personalentwicklung: bedarfsorientierte Vorgehensweise und Systematik.
 - § Welche Organisationsstrukturen brauchen wir für eine optimale/klare Führungsstruktur.
 - § Das kann auch Auswirkungen auf die Organisationsstruktur der Verlage haben.
 - § Organigramme.
 - § Jetzt gibt es die neue Stabstelle Organisationsentwicklung. Rollenverteilung muss noch geklärt werden.
 - § Ein Instrumentarium könnte sein, eine Arbeitsplatzbeschreibung, mit klar festgelegten Aufgaben.
 - § Organisationsstrukturen.
 - § Führungsleitsätze als Basis für die Organisationsstruktur.
 - § "Welche Organisations-Struktur bräuchte man für eine optimale Führungsstruktur?"
 - **CI (Corporate Identity):**
 - § Zu dem ersten Punkt, der Verpflichtung zur Kooperation, auch mit Geschäftspartnern kommt die Frage auf, ob Führungsleitsätze nicht ein internes Papier seien, und deswegen Fragen zum Verhalten gegenüber Externen nicht hineingehörten.
 - § Image nach innen und außen.
 - § Leitlinien als wichtiger Bestandteil des CI.
 - § Wichtiger Bestandteil einer eigenen Corporate Identity (Imagefaktor).

Teil 2:

Erarbeitete Leitsätze –

Fassung der Mitarbeiter

II. Ist-Zustand der Führung: Laisser-faire Führungsstil

- **Definition:** Der Führungsprozess wird kaum aktiv gestaltet, sondern lässt sich mehr durch ein „Machenlassen“ beschreiben.
- **Merkmale:**
 - Hohe Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter
 - Wenig bis keine Kontrolle durch die Vorgesetzten
 - Uneingeschränkte Entfaltungs- und Gestaltungsmöglichkeiten
 - Wenig Leistungsdruck
 - Wenig gestalterische Lenkung
 - Führungskraft ist nicht ansprechbar
 - Führungskraft bezieht selten klare Standpunkte
 - Vermeidung von Intervention
 - Fehlen von Feedback
 - Fehlen von Konfliktmanagement
 - Informationen nach dem Zufallsprinzip

III. Soll-Zustand der Führung: Kooperativer Führungsstil

- **Sachorientierung:**
 - Planvolle Delegation
 - Klare Aufgabenstellungen & Zielvorgaben sowie regelmäßige Kontrolle
 - Gestalterische Lenkung & Kooperation
 - Führungskraft bezieht klare Standpunkte
 - Gezielte und geplante Information
 - Zuverlässigkeit von Entscheidungen
- **Mitarbeiterorientierung:**
 - Bewußtes Einbeziehen & Einbinden des Mitarbeiters
 - Ermöglichung von Mitverantwortung
 - Planung & Förderung von Entfaltungs- & Gestaltungsmöglichkeiten
 - Führungskraft ist präsent & ansprechbar
 - Führungskraft hört zu & gibt Feedback
 - Aktives Konfliktmanagement

VI. Ziel: Optimale Ergebnisse

- **Sachorientierung führt zu:**
 - Zielerreichung
 - Qualität
 - Effizienz

- **Mitarbeiterorientierung führt zu:**
 - Sinnvermittlung
 - Verständnis
 - Motivation

Führung &

Partnerschaftliche Zusammenarbeit

Leitlinien für die Verlagsgruppe

Der Weg eines Buches von der ersten Idee bis hin zum Leser erfordert die Zusammenarbeit vieler Menschen. Komplexe Prozesse müssen koordiniert werden, um Zeit, Ressourcen, Arbeitskraft und Engagement effizient zu nutzen. Dies macht Führung erforderlich. Die Rahmenbedingungen hierfür werden in den folgenden Leitlinien formuliert, die gezielt auf die Unternehmenskultur in der Verlagsgruppe abgestimmt sind. Weil für eine erfolgreiche Verlagsarbeit der Beitrag jedes einzelnen notwendig ist, haben - im Rahmen einer Befragung - auch alle Mitarbeiter an der Entstehung dieser Leitlinien mitgewirkt. Eine Arbeitsgruppe aus Führungskräften und Mitarbeitern übernahm die konkrete Ausformulierung.

Die Idee des kooperativen Führungsstils sowie die Überzeugung, dass jeder einzelne sowohl für seinen konkreten Arbeitsauftrag als auch für das Ganze die volle Verantwortung übernimmt, bilden die Grundlagen der Leitlinien. Wenn diese nicht nur akzeptiert, sondern auch konsequent gelebt und eingefordert werden, sind die Voraussetzungen geschaffen für die Umsetzung von Qualität, Effizienz und Zielerreichung auf der Sachebene sowie Motivation, Sinnvermittlung und Verständnis auf der persönlichen Ebene.

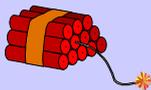
Kooperativer Führungsstil

„Im Zentrum dieses Führungsstils steht die kooperative Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeiter im Hinblick auf die Unternehmensziele. Die Führungskraft fördert und fordert die Selbständigkeit ihrer Mitarbeiter, in dem sie die Mitarbeiter in starkem Maße bei der Gestaltung der Arbeit, der Strukturierung und konkreten Umsetzung von Aufgaben mitwirken lässt.

Die Führungskraft setzt Überzeugung, Motivation und Beratung ein, um ihre bzw. die betrieblichen Ziele und Interessen durchzusetzen, und berücksichtigt die individuellen Besonderheiten ihrer Mitarbeiter.“

(Kooperativer Führungsstil aus Personalführung 11/01)

Erläuterung des Formats



Gefahren:

- ...

Definition: ...

Aufgaben des Vorgesetzten:

- ...

Aufgaben des Mitarbeiters:

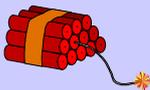
- ...

Funktion: ...

Es ist doch
so einfach!



Ziele



Gefahren:

- Unerreichbarkeit von Zielen
- Unklare, nicht eindeutige Formulierung der Ziele
- Fehlen von Abstimmung & Koordination
- Fehlende Überprüfung der Zielerreichung
- Mangelnde Vermittlung von Zusammenhängen

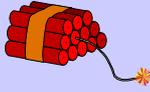
Ziele leiten sich aus Unternehmensvision, -strategie & -zielsetzung ab und stellen dar, welchen Beitrag einzelne Abteilungen und Mitarbeiter zu den übergeordneten Zielen leisten. Daraus ergibt sich die Aufgabenstellung für jeden Einzelnen.

- Der **Vorgesetzte** setzt dem Mitarbeiter - unter Berücksichtigung des Unternehmensziels und der Kenntnisse & Erfahrungen des Mitarbeiters - individuelle Ziele.
- Er erläutert die Ziele nach Umfang, Qualität & Termin und zeigt den Zusammenhang mit den übergeordneten Zielen auf.
- Er kontrolliert die Erfüllung und koordiniert die Einzelziele der Mitarbeiter seiner Abteilung.

- Der **Mitarbeiter** beteiligt sich an der Gestaltung der individuellen Ziele.
- Er hält sich an gesetzte Zielvereinbarungen.
- Er unterrichtet den Vorgesetzten über Fortschritte und Probleme der Zielerreichung.

Funktion: Das Setzen von Zielen trägt dazu bei, den Unternehmenserfolg zu sichern, indem die Beiträge einzelner Abteilungen und Mitarbeiter im Hinblick auf das Unternehmensziel koordiniert werden können. Für den Einzelnen schaffen Ziele Klarheit und dienen der Orientierung. Sie ermöglichen die Überprüfung des Arbeitsfortschrittes, die Früherkennung von Problemen sowie genaue und konstruktive Rückmeldung. Zielsetzungen motivieren und vermitteln Sinn.

Organisation



Gefahren:

- Nichtbeachtung von Zuständigkeiten
- Fehlen oder Uneinheitlichkeit von Dokumentationen
- Widerspruch zwischen Dokumentation & Realität
- Ausrichten von Organisationsstrukturen an einzelnen Personen.

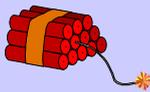
Schaffung von Strukturen und die eindeutige Zuordnung von Aufgaben & Kompetenzen zu einzelnen Abteilungen und Personen.

- Der **Vorgesetzte** definiert Aufgabenstellungen und grenzt sie voneinander ab.
- Er ordnet Kompetenzen und Verantwortung zu.
- Er dokumentiert und informiert über die Strukturen (Organigramme), wobei er sie in regelmäßigen Abständen überprüft und aktualisiert.
- Er entwickelt ein System für Stellvertretungen in seiner Abteilung und benennt dabei auch seinen eigenen Stellvertreter.

- Der **Mitarbeiter** hält sich an vorgegebene Strukturen.
- Er überprüft die Praktikabilität der Strukturen und macht Verbesserungsvorschläge.
- Er gibt Rückmeldung über Abweichungen zwischen dokumentierter und gelebter Struktur.
- Er hält sich an die vorgegebenen Stellvertretungsregelungen.

Funktion: Die Existenz von Organisationsstrukturen gewährleistet Transparenz und Klarheit in der Aufgabenverteilung. Führungsverantwortungen sind eindeutig zugeordnet, Ansprechpartner lassen sich ausmachen und Entscheidungskompetenzen werden geregelt, so dass der Prozess schnellst-möglich verläuft.

Delegation



Gefahren:

- Rückdelegation übertragener Aufgaben
- Unnötiges Eingreifen in den übertragenen Verantwortungsbereich
- Selbsterledigung statt Delegation
- Fehlende Übertragung von notwendigen Kompetenzen

Delegation umfasst die Übertragung von Aufgaben und Kompetenzen vom Vorgesetzten an den Mitarbeiter entsprechend dessen Tätigkeitsfeldes und Kapazitäten und unter Berücksichtigung der Fähigkeiten des Mitarbeiters. Die Aufgabe wird eindeutig übertragen und klar definiert.

- Der **Vorgesetzte** gibt Verantwortung in angemessenem Umfang weiter und überprüft ständig, welche Aufgabenbereiche delegiert werden können.
- Er erläutert die Aufgabenstellung und bringt seine Vorstellung des zu erreichenden Ergebnisses zum Ausdruck (Briefing).
- Der Vorgesetzte ist jederzeit zu Hilfestellung bereit und kontrolliert den Arbeitsfortschritt.
- Er behält den Gesamtüberblick und trägt die Gesamtverantwortung.

- Der **Mitarbeiter** zeigt aktives Interesse an seinem Aufgabengebiet und signalisiert dem Vorgesetzten Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.
- Er handelt selbstständig, trifft Entscheidungen und steht für die Ergebnisse ein.
- Der Mitarbeiter nimmt Weisungen von anderen nur in Absprache mit seinem Vorgesetzten entgegen.

Funktion: Delegation führt zu einer optimalen Verteilung der Verantwortung und Arbeitsbelastung, fördert die individuelle Selbständigkeit und Kreativität jedes einzelnen und trägt damit auch zur kontinuierlichen Personalentwicklung bei.

Entscheidungen



Gefahren:

- Aufschieben von notwendigen Entscheidungen.
- Keine ausreichende Vorbereitung von Entscheidungen
- Fehlen von konkreten Ergebnissen
- Unzureichende Information über Entscheidungen
- Ignorieren von Entscheidungen
- Negativpropaganda hinsichtl. getroffener Entscheidungen

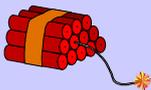
Entscheiden ist ein Prozess, in dem verschiedene Entscheidungsalternativen identifiziert werden, Informationen eingeholt und die mit dem Thema befassten Mitarbeiter und Spezialisten einbezogen werden. Auf dieser Basis wird ein Entschluss gefällt über den umfassend informiert wird und dessen Realisierung überprüft wird.

- Der **Vorgesetzte** identifiziert Sachverhalte, in denen Entscheidungen notwendig sind.
- Er prüft Entscheidungsalternativen und geht dabei auf Bedenken, Anregungen und Meinungen der Mitarbeiter ein.
- Der Vorgesetzte trifft die letztgültige Entscheidung für eine konkrete Alternative und informiert darüber. ggfls. begründet er seine Entscheidung.
- Er sorgt für die Umsetzung und überprüft diese.

- Der **Mitarbeiter** liefert zur Entscheidung notwendige Informationen, bereitet Entscheidungsalternativen vor und spricht Empfehlungen aus.
- Er bringt berechtigte Einwände vor.
- Der Mitarbeiter akzeptiert die Entscheidung des Vorgesetzten und trägt diese mit, auch wenn sie nicht seinen eigenen Vorstellungen entspricht.
- Er leistet den in seinen Aufgabebereich fallenden Beitrag zur Umsetzung der Entscheidung.

Funktion: Das systematische Treffen von Entscheidungen sorgt für Klarheit, Eindeutigkeit, Orientierung, Handlungsfähigkeit, für Perspektiven und Richtungsweisungen.

Information



Gefahren:

- Zurückhalten von relevanten Informationen
- Informationsüberflutung
- Unsystematisches oder zufälliges Informieren
- Förderung von Gerüchten aufgrund unzureichender Information
- Ineffizienz durch zu wenig Information

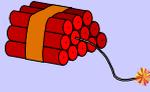
Weitergabe von Wissen, das zur Erreichung der Unternehmensziele und zur Erfüllung von konkreten Aufgaben relevant ist. Diese erfolgt sachbezogen, rechtzeitig und umfassend.

- Der **Vorgesetzte** gibt Informationen regelmäßig, unaufgefordert, rechtzeitig und gezielt an alle Mitarbeiter weiter, für die deren Kenntnis relevant ist.
- Ebenso fragt der Vorgesetzte Informationen gezielt bei den Mitarbeitern ab.
- Der Vorgesetzte passt Informationsmittel und -verfahren ständig den jeweiligen Anforderungen und Möglichkeiten an.

- Der **Mitarbeiter** gibt wichtige Informationen an Kollegen und Vorgesetzte weiter.
- Er beschafft sich aktiv die Informationen, die zur Erfüllung seiner Arbeit relevant und notwendig sind.

Funktion: Informationen vermitteln ausreichende Kenntnisse zur Erledigung von Aufgaben und damit zur Erreichung gesteckter Ziele. Einzel- und Gesamtzusammenhänge werden deutlich, wodurch Sinn vermittelt und Motivation gefördert wird.

Kommunikation



Gefahren:

- Fehlen von klaren Kommunikationsstrukturen
- Nichteinhalten von Regeln

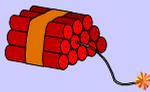
Kommunikation ist der wechselseitige Austausch von Informationen, die zur Erreichung der Unternehmensziele relevant sind. Er findet formell oder informell innerhalb und über die verschiedensten Hierarchieebenen hinweg statt.

- Der **Vorgesetzte** steht für den Dialog zur Verfügung.
- Er systematisiert die Kommunikation und schafft entsprechende Foren.
- Er hört aktiv zu und schafft eine offene Gesprächsatmosphäre.

- Der **Mitarbeiter** trägt aktiv zur Schaffung von Gesprächsmöglichkeiten und -foren bei.
- Er hört aktiv zu und schafft eine offene Gesprächsatmosphäre.

Funktion: Kommunikation dient der Nutzung und Koordination von Know-how und Kreativität. Sie schafft die Grundlage für eine gute und offene Arbeitsatmosphäre.

Feedback



Gefahren:

- Fehlen oder Ignorieren von geeigneten Instrumentarien
- Feedback fehlt ganz oder erfolgt zu selten
- Öffentliches Äußern von Kritik
- Unsachlichkeit der Kritik

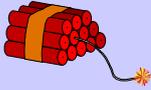
Rückmeldung zur Beurteilung des Mitarbeiters oder Vorgesetzten bezogen auf konkrete Arbeitsaufträge oder auf die berufliche Sach- und Sozialkompetenz.

- Der **Vorgesetzte** schafft Instrumentarien für eine regelmäßige und konkrete Rückmeldung.
- Er lobt und übt Kritik, wobei Kritik unter vier Augen erfolgt, Anerkennung öffentlich ausgesprochen werden kann.
- Der Vorgesetzte formuliert Lob und Kritik konstruktiv und begründet beides anhand konkreter Beurteilungskriterien.

- Der **Mitarbeiter** setzt sich mit berechtigter Kritik auseinander, akzeptiert diese und fragt ggfls. nach Beurteilungskriterien.
- Er gibt seinem Vorgesetzten aktiv Rückmeldung über dessen Führungsverhalten.

Funktion: Feedback ermöglicht eine Einschätzung und Verbesserung der eigenen Sach- & Sozialkompetenz. Es trägt den Bedürfnissen nach Achtung und Sicherheit sowie nach persönlicher Entfaltung Rechnung und schafft somit die Grundlage für Arbeitszufriedenheit und Motivation.

Konfliktmanagement



Gefahren:

- Leugnen, Verschleppen & Bagatellisieren von Konflikten
- Unzureichende Auseinandersetzungsfähigkeit
- Harmoniesucht
- Resignation

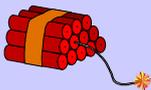
Konfliktmanagement beinhaltet einen konstruktiven Umgang mit Problemen, indem Konflikte erkannt, offen und fair zur Sprache gebracht und in einer für die Betroffenen annehmbaren Weise gelöst werden.

- Der **Vorgesetzte** nimmt die Rolle eines fairen, unvoreingenommenen und neutralen Moderators ein; ggfls. zieht er eine weitere neutrale Vertrauensperson hinzu.
- Ist der Vorgesetzte selbst in den Konflikt involviert, gelten für ihn die gleichen Verhaltensregeln wie für Mitarbeiter.

- Der **Mitarbeiter** versucht nach Möglichkeit, Konflikte selbst zu lösen, indem er konstruktive Lösungen vorschlägt.
- Er zeigt Kompromissbereitschaft und akzeptiert vereinbarte Lösungen.

Funktion: Konfliktmanagement trägt zu einem offenen Betriebsklima sowie zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz bei, indem umsetzbare Problemlösungen von bzw. mit den Beteiligten gefunden werden.

Personalauswahl



Gefahren:

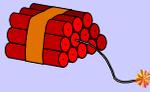
- Personalentscheidung ohne nachvollziehbare Auswahlkriterien
- Einseitige Überbewertung entweder der fachlichen oder der sozialen Kompetenz

Die Personalauswahl und -beförderung erfolgt sowohl nach fachlicher als auch nach sozialer Kompetenz entsprechend den Anforderungen der Position.

- Der **Vorgesetzte** ermittelt den Personalbedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht.
- Er formuliert die Stellenbeschreibung.
- Der Vorgesetzte führt Vorstellungsgespräch, zu denen er ggfls. eine dritte Person hinzuzieht.
- Er wählt den Kandidaten nach eindeutigen & nachvollziehbaren Kriterien aus.

Funktion: Sicherstellen der optimalen Übereinstimmung zwischen persönlicher Qualifikation und Aufgabe sowie der bestmöglichen Einbindung in das entsprechende Team.

Personalentwicklung



Gefahren:

- Unsystematisches, nicht bedarfsorientiertes Auswählen von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Geringe Priorität der Fortbildung

Personalentwicklung ist die bedarfsorientierte systematische Förderung von Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter. Sie erfolgt zum einen durch Schulungen und zum anderen durch gezielte sukzessive Erweiterung des Aufgaben- und Verantwortungsbereichs.

- Der **Vorgesetzte** ermittelt Stärken und Schwächen sowie Entwicklungsmöglichkeiten seiner Mitarbeiter
- Er fördert seine Mitarbeiter nach Möglichkeit durch herausfordernde Aufgabenbereiche.
- Der Vorgesetzte gibt Wissen und Kenntnisse weiter, setzt Impulse und macht Vorschläge.

- Der **Mitarbeiter** zeigt Eigeninitiative und Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln.
- Er setzt die erlernten Kenntnisse und Fähigkeiten im Arbeitsalltag um.

Funktion: Personalentwicklung dient der Qualifizierung und damit Professionalisierung der Mitarbeiter mit dem Ziel der Anpassung an den Bedarf des Unternehmens einerseits und der Förderung von Motivation und Arbeitszufriedenheit andererseits.

Das Buchprogramm jedes einzelnen Verlages der Verlagsgruppe muss immer wieder neue aktuelle Themen aufgreifen und den Interessen & Bedürfnissen des Lesers gerecht werden. Genauso verhält es sich mit den Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit, die immer wieder überdacht und ggfls. neu gefasst werden müssen. Nur dann können diese Leitlinien als lebendiges Instrumentarium zu einem gelungenen und engagierten Zusammenspiel aller Mitarbeiter unseres Unternehmens beitragen.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass diese Leitlinien als Einheit gesehen werden. Denn wie bei einem Orchester jedes Instrument, jede Stimme zählt, so sollte jede Leitlinie im alltäglichen Miteinander gleichermaßen befolgt werden - die mangelnde Berücksichtigung oder falsche Anwendung einzelner Aspekte mag auf den ersten Blick geringfügig erscheinen, schmälert aber den Erfolg und die Wirksamkeit des Ganzen.

Und wie jeder Musiker sein Instrument beherrschen und regelmäßig auf ihm üben muss, so sollten auch diese Leitlinien von jedem einzelnen stets aufs Neue ins Bewusstsein gerufen, umgesetzt und eingefordert werden.

Aus diesem Grund finden sich im Anhang der Leitlinien für Führung & Zusammenarbeit konkrete Umsetzungsmaßnahmen.

Teil 3:

Erarbeitete Leitsätze –

Fassung der Führungskräfte

Zusammenarbeit in der Verlagsgruppe

Grundsätze für Mitarbeiter
und Vorgesetzte

1

Kooperation als oberste Maxime

- Die Verlagsgruppe ist bekannt für ihren besonderen Teamgeist. Der Teamgeist ist die Basis unseres bisherigen und zukünftigen gemeinsamen Erfolgs. Diesen Teamgeist zu erhalten, zu befördern und weiterzuentwickeln ist daher oberste Aufgabe und Herausforderung für alle.
- Oberstes Prinzip der Zusammenarbeit ist das Bekenntnis, die Bereitschaft und die Selbstverpflichtung zur Kooperation. Das funktioniert nur auf der Basis gegenseitigen Respekts.

2

... Kooperation als oberste Maxime

- Kooperation, als Grundlage unserer Zusammenarbeit, bedeutet: mitwirken. Jeder trägt im Rahmen seines Aufgabengebietes und auf Basis der Spielregeln zum Gesamten bei. Als Führungsstil bedeutet kooperativ: Entscheidungen der Vorgesetzten basieren möglichst auf gemeinsam entwickelten Lösungsansätzen der Mitarbeiter, wobei Grenzen und Entscheidungsspielräume vorher festgelegt worden sind.
- Alle weiteren Leitlinien der Zusammenarbeit leiten sich unmittelbar aus dem Bekenntnis zu Kooperation und Respekt ab.

3

1. Bereitschaft zur Kooperation auf allen Ebenen

- Das Bekenntnis zu Kooperation ist das entscheidende Fundament für die Zusammenarbeit:
 - zwischen den Mitarbeitern
 - zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten
 - zwischen den einzelnen Abteilungen
 - zwischen den verschiedenen Firmen der Verlagsgruppe
 - mit unseren Geschäftspartnern, wie z.B.
 - > freie Mitarbeiter
 - > Händler
 - > Lizenznehmer
 - > Lizenzgeber (Agenten und Autoren)
 - > Journalisten
 - > Endkunden (Leser)

4

2. Gegenseitiges Informieren und Beraten

- Wechselseitiges Informieren und Beraten (gleichzeitiges Mitwirken als Informationsempfänger und Informationsgeber) werden von Vorgesetzten und Mitarbeitern als gegenseitige Verpflichtung anerkannt. Das bedeutet darüber hinaus:
 - Ziele/Visionen werden gemeinsam entwickelt bzw. falls nötig, vom Vorgesetzten vorgegeben.
 - Der Vorgesetzte muss Zusammenhänge mit übergeordneten Zielen sichtbar machen.
 - Die Vorgesetzten und Mitarbeiter müssen wechselseitig rechtzeitig und so umfassend wie möglich alle Informationen bereitstellen und kommunizieren, die jeder zur Erfüllung seiner Aufgaben benötigt (Bringschuld).

5

... gegenseitiges Informieren und Beraten

- Die Mitarbeiter haben das Recht und die Pflicht, sich eigeninitiativ nötige Informationen zu besorgen (Holschuld).
- Die Informationspflicht soll pragmatisch gehandhabt werden und darf nicht in eine Informationsflut ausarten.
- Die Informationspflicht erfährt ihre Grenzen, wo Prinzipien der Vertraulichkeit verletzt würden.
- Über vertrauliche Angelegenheiten der Firma, der Kunden und der Konzernunternehmen wird gegenüber Dritten und nicht zuständigen Firmenangehörigen Stillschweigen bewahrt.

6

3. Förderung eigenverantwortlichen Handelns

Kooperatives Führen heißt, soviel Selbstverantwortung der einzelnen Mitarbeiter wie möglich und soviel Führung wie nötig anzustreben. Hierher gehören:

- Das Prinzip möglichst umfassender Delegation:
 - Es ist Sache des Vorgesetzten, geeignete Aufgaben und die dazu notwendigen Kompetenzen zu übertragen.
 - Mitarbeiter nutzen ihre Kompetenzen und entscheiden in ihrem Verantwortungsbereich selbständig. Sie delegieren übertragene Aufgaben nicht zurück.
 - Delegation entbindet die Vorgesetzten nicht von ihrer Gesamtverantwortung und der Pflicht, Ergebnisse zu kontrollieren.

7

... Förderung eigenverantwortlichen Handelns

- Der Vorgesetzte ist verantwortlich für die ausreichende Ausstattung des Arbeitsplatzes.
- Der Vorgesetzte ist verantwortlich für eine umfassende und gründliche Einweisung des Mitarbeiter.
- Prinzip der Verantwortlichkeit: Jeder ist verantwortlich dafür, dass die für ihn geltenden Ziele erreicht werden. Evtl. Probleme muss der Mitarbeiter an seinen Vorgesetzten kommunizieren.
- Prinzip der Eigeninitiative: Mitarbeiter sollen Initiative, Kreativität, Mitdenken und wirtschaftlich verantwortliches Handeln entwickeln und darin unterstützt und gefördert werden.

8

... Förderung eigenverantwortlichen Handelns

- Mitarbeiter sollen in ihrer fachlichen Entwicklung und Weiterbildung gefördert werden; umgekehrt sollen Mitarbeiter bereit sein, zur Übernahme neuer und zusätzlicher Aufgabengebiete. Sie arbeiten an ihrer persönlichen, sozialen, methodischen und fachlichen Kompetenz.

9

4. Entscheidungen

- Der Mitarbeiter entscheidet im Rahmen der ihm übertragenen Kompetenzen selbständig und eigenverantwortlich. Nur in Ausnahmefällen entscheiden Vorgesetzte im Verantwortungsbereich ihrer Mitarbeiter. Solche situationsbedingt notwendigen Führungsentscheidungen werden mit den Mitarbeitern umgehend besprochen.
- Kompetenzüberschreitende Angelegenheiten werden vom Mitarbeiter so vorbereitet (Handlungsalternativen entwickeln), dass der Vorgesetzte eine Entscheidung treffen kann.

10

... Entscheidungen

- Umgekehrt bezieht der Vorgesetzte die betroffenen Mitarbeiter bei der Vorbereitung seiner Entscheidungen ein. Die Letztentscheidung trifft der Vorgesetzte.
- Übergreifende Entscheidungen (Personal, Organisation, Strategie) trifft der Vorgesetzte und informiert die betroffenen Mitarbeiter anschließend.
- Getroffene Entscheidungen werden von allen getragen und loyal vertreten, unabhängig davon, ob sie ihnen zustimmen oder nicht.

11

5. Kontrolle und Feedback

- Der Vorgesetzte hat das Recht und die Pflicht zur Überprüfung der Qualität und Effizienz der Arbeit sowie des kooperativen Verhaltens der Mitarbeiter:
 - um die Ziele des Unternehmens zu erreichen
 - um zu beurteilen, ob der Mitarbeiter die ihm gesteckten Ziele erreicht hat und um gegebenenfalls Hilfestellung zu bieten.
- Der Mitarbeiter hat das Anrecht auf sachliche Beurteilung und auf die Anerkennung bzw. Kritik seiner Arbeit. Zu diesem Zweck werden regelmäßige Gespräche zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten in einem offenen und ehrlichen Klima geführt.

12

... Kontrolle und Feedback

- Umgekehrt stellt sich auch der Vorgesetzte einer Bewertung durch die Mitarbeiter.
- Anerkennung durch den Vorgesetzten kann öffentlich erfolgen. Kritik ist persönlich und vertraulich auszusprechen.

13

6. Soziale & ökonomische Verantwortung

- Vorgesetzte und Mitarbeiter tragen für die Erreichung der wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens Verantwortung.
- Vorgesetzte und Mitarbeiter sind für die Einhaltung von Arbeitszeiten und Urlaubszeiten verantwortlich.
- Vorgesetzte sollen für ihre Mitarbeiter Ansprechpartner sein und nach Möglichkeit bei Problemen gemeinsame Lösungen suchen.
- Vorgesetzte sollen sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten für den Erhalt von Arbeitsplätzen einsetzen.
- Vorgesetzte sowie Mitarbeiter sind bereit, persönliche Bedürfnisse zurückzustellen, sofern diese übergeordneten Gruppen- und Unternehmensinteressen entgegenstehen.

14

7. Flexibilität bei Veränderungen

- Kontinuität ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Verlagen. Andererseits können im heutigen Marktumfeld Verlage und Programme keine starren, unveränderlichen Gebilde mehr sein. Sie müssen fähig sein, auf Marktveränderungen rasch und flexibel zu reagieren. Das kann auch Auswirkungen auf die Organisationsstruktur der Verlage haben.
- Aufgabe der Vorgesetzten ist es, solche Anpassungen und Veränderungen vorzubereiten und einzuleiten und dabei die Bedürfnisse der Betroffenen so weit wie möglich zu berücksichtigen; umgekehrt müssen die Mitarbeiter notwendige Veränderungen loyal mittragen und aktiv unterstützen.

15

Umsetzung

- Die Grundsätze sind im intensiven Dialog zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten entstanden. Damit sind sie aber noch nicht verinnerlicht. Im Alltag werden sie nur dann Wirkung entfalten, wenn alle es sich zur persönlichen Aufgabe machen, sie in die Tat umzusetzen.

16

Teil 4:

Erarbeitete Leitsätze –

Gemeinsame Fassung

2.
Führungsgrundsätze
und Maßnahmen für deren
praktische Umsetzung

Führung und Zusammenarbeit
in der Verlagsgruppe

Leitlinien für
Führungskräfte und Mitarbeiter

Kurzfassung

Vorwort

Die Verlagsgruppe zeichnet sich aus durch ihren besonderen Teamgeist. Dieser Teamgeist ist die Basis unseres bisherigen Erfolges. Oberstes Prinzip der Zusammenarbeit ist daher das Bekenntnis, die Bereitschaft und die Selbstverpflichtung zur Kooperation.

Erfolgreiche Kooperation bedarf auch einer entsprechenden Führung; sie erfordert einen kooperativen Führungsstil. Das heißt: Der einzelne Mitarbeiter trägt so viel Selbstverantwortung wie möglich und der Vorgesetzte nimmt so viel Einfluss wie nötig.

Aus diesem Bekenntnis zur Kooperation und zu einem kooperativen Führungsstil leiten sich die folgenden Leitlinien der Führung und Zusammenarbeit in der Verlagsgruppe unmittelbar ab.

Organisation

Verbindliche Organisationsstrukturen in Form von Aufgaben und Zuständigkeiten werden klar definiert, dokumentiert, kommuniziert, ständig auf ihre Praxistauglichkeit überprüft und aktualisiert. Notwendige Veränderungen werden von allen gemeinsam getragen.

Ziele

Für jeden Arbeitsbereich werden Ziele formuliert. Diese werden möglichst gemeinsam entwickelt, in Ausnahmefällen jedoch vom Vorgesetzten vorgegeben. Der Vorgesetzte macht Zusammenhänge mit übergeordneten Unternehmenszielen sichtbar.

Delegation

Der Vorgesetzte überträgt den Mitarbeitern möglichst weitgehend geeignete Aufgaben und die dazu notwendigen Kompetenzen. Der Mitarbeiter erfüllt diese eigenverantwortlich und handelt selbstständig. Die Gesamtverantwortung bleibt beim Vorgesetzten.

Entscheidungen

Der Mitarbeiter entscheidet im Rahmen der ihm übertragenen Kompetenzen selbstständig und eigenverantwortlich. Übergeordnete Entscheidungen trifft der Vorgesetzte. Dabei bezieht er nach Möglichkeit die Mitarbeiter in die Entscheidungsvorbereitung mit ein.

Information

Die für den Arbeitsprozess relevanten Informationen werden regelmäßig, unaufgefordert, rechtzeitig und gezielt an alle Beteiligten weitergegeben; darüber hinaus aber auch aktiv eingeholt und eingefordert.

Kommunikation

Mitarbeiter und Vorgesetzte stehen für den Dialog zur Verfügung, hören aktiv zu und bemühen sich um eine offene Gesprächsatmosphäre, in der sich alle mit Respekt und Wertschätzung begegnen. Im Unternehmen gibt es klar definierte Besprechungsstrukturen.

Kontrolle

Der Vorgesetzte hat das Recht und die Pflicht zur Überprüfung der Zielerreichung sowie des kooperativen Verhaltens sowohl des einzelnen Mitarbeiters als auch der gesamten Abteilung. Der Mitarbeiter informiert über den Stand seiner Arbeit und akzeptiert die Kontrolle durch den Vorgesetzten.

Feedback

Es wird regelmäßig gegenseitige Rückmeldung in Form von Lob und Kritik gegeben. Diese bezieht sich auf die konkrete Arbeitsleistung oder auf die berufliche Sach- und Sozialkompetenz.

Konfliktmanagement

Konflikte werden offen und fair zur Sprache gebracht und nach Möglichkeit eigenständig und konstruktiv gelöst. Im Bedarfsfall moderiert der Vorgesetzte oder eine neutrale Vertrauensperson.

Personalauswahl

Personalauswahl und interne Beförderungen erfolgen durch den Vorgesetzten sowohl nach fachlicher als auch nach sozialer Kompetenz entsprechend den Anforderungen der Position. Wichtig sind dabei eindeutige und nachvollziehbare Kriterien.

Personalentwicklung

Der Vorgesetzte fördert die Qualifikationen des Mitarbeiters bedarfsorientiert und systematisch; der Mitarbeiter zeigt Eigeninitiative, die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und setzt neu erlernte Kenntnisse im Arbeitsalltag um.

Schlussbemerkung

An der Entwicklung dieser Leitlinien der Führung und Zusammenarbeit in der Verlagsgruppe waren im Rahmen einer Befragung alle Mitarbeiter beteiligt. Eine Arbeitsgruppe aus Führungskräften und Mitarbeitern übernahm die Ausformulierung.

Nur wenn die so entstandenen Grundsätze akzeptiert, konsequent umgesetzt und eingefordert werden, sind die Voraussetzungen geschaffen für die Erreichung der Unternehmensziele, für Teamgeist, persönliche Motivation und sinnerfülltes Arbeiten.

...

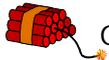
...

Die vorliegenden Leitlinien müssen in regelmäßigen Abständen überdacht und gegebenenfalls neu gefasst werden. Nur dann können sie als lebendiges Instrumentarium zu einem gelungenen und engagierten Zusammenspiel aller Mitarbeiter unseres Unternehmens beitragen.

Langfassung

ORGANISATION

Verbindliche Organisationsstrukturen in Form von Aufgaben und Zuständigkeiten werden klar definiert, dokumentiert, kommuniziert, ständig auf ihre Praxistauglichkeit überprüft und aktualisiert. Notwendige Veränderungen werden von allen gemeinsam getragen.



Gefahren:

- Nichtbeachtung von Zuständigkeiten
- Fehlen oder Uneinheitlichkeit von Dokumentationen
- Widerspruch zwischen Dokumentation und Realität
- Ausrichten von Organisationsstrukturen an einzelnen Personen
- Überbürokratisierung
- Der Vorgesetzte informiert über die Abteilungsstrukturen durch Organigramme. Diese werden in regelmäßigen Abständen überprüft, aktualisiert und sind öffentlich zugänglich.
- Er benennt Stellvertretungen innerhalb der Abteilung und seinen eigenen Stellvertreter.
- Er definiert Aufgabengebiete und ordnet Kompetenzen und Verantwortung zu.
- Der Mitarbeiter hält die vorgegebenen Strukturen ein, überprüft sie und weist auf notwendige und sinnvolle Verbesserungsmöglichkeiten hin.
- Er gibt Rückmeldungen über Abweichungen zwischen Organisationsstruktur und praktischer Umsetzung.
- Er hält sich an die vorgegebenen Stellvertretungsregelungen.

Funktion: Klare Organisationsstrukturen ermöglichen Transparenz in der Aufgabenverteilung. Führungsverantwortungen werden aufgezeigt. Ansprechpartner und Besprechungsstrukturen werden klar definiert und Entscheidungskompetenzen geregelt. Optimierte Arbeitsabläufe und ausreichende Information/Kommunikation werden dadurch gewährleistet.

ZIELE

Für jeden Arbeitsbereich werden Ziele formuliert. Diese werden möglichst gemeinsam entwickelt, in Ausnahmefällen jedoch vom Vorgesetzten vorgegeben. Der Vorgesetzte macht Zusammenhänge mit übergeordneten Unternehmenszielen sichtbar.



Gefahren:

- Unerreichbarkeit von Zielen
 - Unklare, nicht eindeutige Formulierung der Ziele
 - Fehlen von Abstimmung und Koordination der Ziele
 - Fehlende Überprüfung der Zielerreichung
 - Mangelnde Vermittlung von Zusammenhängen
- Der Vorgesetzte kommuniziert übergeordnete Ziele wie Unternehmensvision und -strategie.
 - Er setzt und erläutert die Ziele nach Umfang, Qualität und Termin und zeigt den Zusammenhang mit übergeordneten Zielen auf.
 - Er kontrolliert die Erfüllung und koordiniert die Einzelziele der Mitarbeiter seiner Abteilung.
- Der Mitarbeiter beteiligt sich an der Erarbeitung der individuellen Ziele.
 - Er unterrichtet den Vorgesetzten über Fortschritte und Probleme bei der Zielerreichung.
 - Er engagiert sich für die Erreichung der individuellen, der Abteilungs- und der Unternehmensziele.

Funktion: Das Setzen von Zielen trägt dazu bei, den Unternehmenserfolg zu sichern, indem die Beiträge einzelner Abteilungen und Mitarbeiter im Hinblick auf das Unternehmensziel koordiniert werden können. Für den Einzelnen schaffen Ziele Klarheit und dienen der Orientierung. Sie ermöglichen die Überprüfung des Arbeitsfortschrittes, die Früherkennung von Problemen sowie genaue und konstruktive Rückmeldung. Zielsetzungen helfen zu motivieren und fördern die kooperative Zusammenarbeit.

DELEGATION

Der Vorgesetzte überträgt den Mitarbeitern möglichst weitgehend geeignete Aufgaben und die dazu notwendigen Kompetenzen. Der Mitarbeiter erfüllt diese eigenverantwortlich und handelt selbstständig. Die Gesamtverantwortung bleibt beim Vorgesetzten.



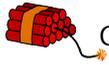
Gefahren:

- Rückdelegation übertragener Aufgaben
 - Unnötiges Eingreifen in den übertragenen Verantwortungsbereich
 - Selbsterledigung statt Delegation
 - Fehlende Übertragung von notwendigen Kompetenzen
- Der Vorgesetzte gibt Verantwortung in angemessenem Umfang weiter und überprüft regelmäßig, welche Aufgabengebiete delegiert werden können.
 - Er erläutert die Aufgabenstellung und bringt seine Vorstellung des zu erreichenden Ergebnisses zum Ausdruck (Briefing).
 - Er ist jederzeit zu Hilfestellung bereit und kontrolliert den Arbeitsfortschritt.
 - Er behält den Gesamtüberblick und trägt die Gesamtverantwortung.
- Der Mitarbeiter zeigt aktives Interesse an seinem Aufgabengebiet und ist bereit, Verantwortung zu übernehmen.
 - Er informiert über Fortschritt und Probleme bei der Aufgabenerfüllung.
 - Er nimmt Weisungen von anderen nur in Absprache mit seinem Vorgesetzten entgegen.

Funktion: Delegation führt zu einer optimalen Verteilung der Verantwortung und Arbeitsbelastung, schafft Freiräume für den Vorgesetzten, fördert die individuelle Selbständigkeit und Kreativität jedes einzelnen und trägt damit auch zur kontinuierlichen Personalentwicklung bei. Delegation ist unabdingbar für die Effizienz des Unternehmens.

ENTSCHEIDUNGEN

Der Mitarbeiter entscheidet im Rahmen der ihm übertragenen Kompetenzen selbstständig und eigenverantwortlich. Übergeordnete Entscheidungen trifft der Vorgesetzte. Dabei bezieht er nach Möglichkeit die Mitarbeiter in die Entscheidungsvorbereitung mit ein.



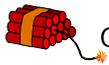
Gefahren:

- Aufschieben notwendiger Entscheidungen
- Keine ausreichende Vorbereitung von Entscheidungen
- Unzureichende Information über Entscheidungen
- Ignorieren von Entscheidungen
- Negativpropaganda hinsichtlich getroffener Entscheidungen
- Der Vorgesetzte identifiziert den Entscheidungsbedarf.
- Er prüft Entscheidungsalternativen und geht dabei auf Bedenken, Anregungen und Meinungen der Mitarbeiter ein.
- Er trifft die letztgültige Entscheidung für eine konkrete Alternative und informiert darüber. Gegebenenfalls begründet er die Entscheidung.
- Er sorgt für die Umsetzung und überprüft diese.
- Der Mitarbeiter weist auf Entscheidungsbedarf hin.
- Er liefert zur Entscheidung notwendige Informationen, bereitet Entscheidungsalternativen vor und spricht Empfehlungen aus.
- Er bringt berechnete Einwände vor.
- Er akzeptiert die Entscheidungen des Vorgesetzten und trägt diese mit, auch wenn sie nicht seinen eigenen Vorstellungen entsprechen.
- Er leistet den in seinen Aufgabenbereich fallenden Beitrag zur Umsetzung der Entscheidung.

Funktion: Das systematische Treffen von Entscheidungen sorgt für Dynamik, Klarheit, Orientierung, Handlungsfähigkeit und für Perspektiven.

INFORMATION

Die für den Arbeitsprozess relevanten Informationen werden regelmäßig, unaufgefordert, rechtzeitig und gezielt an alle Beteiligten weitergegeben; darüber hinaus aber auch aktiv eingeholt und eingefordert.



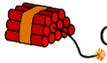
Gefahren:

- Zurückhalten relevanter Informationen
- Informationsüberflutung
- Unsystematisches oder zufälliges Informieren
- Förderung von Gerüchten aufgrund unzureichender Information
- Umgehung von Informationsstrukturen
- Der Vorgesetzte gibt Informationen regelmäßig, unaufgefordert, rechtzeitig und gezielt an alle Mitarbeiter weiter, für die deren Kenntnis relevant ist.
- Ebenso holt er Informationen gezielt bei den Mitarbeitern ein.
- Er passt Informationsmittel und -strukturen ständig den jeweiligen Anforderungen und Möglichkeiten an.
- Der Mitarbeiter gibt wichtige Informationen an Kollegen und Vorgesetzte weiter.
- Er beschafft sich aktiv die Informationen, die zur Erfüllung seiner Arbeit relevant und notwendig sind.

Funktion: Informationen vermitteln ausreichende Kenntnisse zur Erledigung von Aufgaben und damit zur Erreichung gesteckter Ziele. Einzel- und Gesamtzusammenhänge werden deutlich, wodurch Sinn vermittelt und Motivation gefördert wird.

KOMMUNIKATION

Mitarbeiter und Vorgesetzte stehen für den Dialog zur Verfügung, hören aktiv zu und bemühen sich um eine offene Gesprächsatmosphäre, in der sich alle mit Respekt und Wertschätzung begegnen. Im Unternehmen gibt es klar definierte Besprechungsstrukturen.



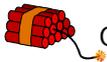
Gefahren:

- Fehlen von klaren Kommunikationsstrukturen
- Kommunikation ohne Ergebnis
- Nichteinhalten von Regeln
- Schlechte Vor- und Nachbereitung von Besprechungen
- Ineffiziente Besetzung und Abstimmung von Gremien
- Der Vorgesetzte systematisiert die Kommunikation und schafft entsprechend strukturierte Foren.
- Der Mitarbeiter trägt aktiv zur Schaffung von Gesprächsmöglichkeiten und -foren bei.
- Er weist auf notwendige und sinnvolle Verbesserungsmöglichkeiten der Kommunikationsstrukturen hin.

Funktion: Kommunikation dient der Nutzung und Koordination von Know-how und Kreativität. Sie schafft die Grundlage für eine gute und offene Arbeitsatmosphäre und trägt zur Erreichung gemeinsamer Ziele bei.

KONTROLLE

Der Vorgesetzte hat das Recht und die Pflicht zur Überprüfung der Zielerreichung sowie des kooperativen Verhaltens sowohl des einzelnen Mitarbeiters als auch der gesamten Abteilung. Der Mitarbeiter informiert über den Stand seiner Arbeit und akzeptiert die Kontrolle durch den Vorgesetzten.



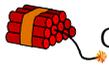
Gefahren:

- Überzogene Überwachung
- Motivationsverlust bei zu viel Kontrolle
- verdeckte Kontrolle
- Unterlassen von Kontrolle aus Konfliktvermeidung
- Auffassen von Kontrolle als Zeichen von Misstrauen
- Der Vorgesetzte überprüft Qualität und Effizienz der Arbeit und das Einhalten von Absprachen.
- Der Vorgesetzte unterstützt den Mitarbeiter mit Hinweisen und steht ihm beratend zur Seite.
- Im Fall der Nichterfüllung gestellter Aufgaben oder unkooperativen Verhaltens greift er ein und reagiert mit entsprechenden Maßnahmen.
- Der Mitarbeiter akzeptiert Stichproben und Nachfragen, gibt Einblick und informiert über den Stand seiner Arbeit.

Funktion: Kontrolle dient der Erreichung der Unternehmensziele. Sie ermöglicht Feedback, das frühzeitige Erkennen von Problemen und somit rechtzeitiges Eingreifen.

FEEDBACK

Es wird regelmäßig gegenseitige Rückmeldung in Form von Lob und Kritik gegeben. Diese bezieht sich auf die konkrete Arbeitsleistung oder auf die berufliche Sach- und Sozialkompetenz.



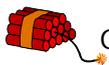
Gefahren:

- Fehlen oder Ignorieren von geeigneten Instrumentarien
- Feedback fehlt ganz oder erfolgt zu selten
- Öffentliches Äußern von Kritik
- Unsachlichkeit der Kritik
- Ignorieren geäußerter Kritik
- Der Vorgesetzte schafft Instrumentarien für eine regelmäßige und konkrete Rückmeldung.
- Er lobt und übt Kritik, wobei Kritik unter vier Augen erfolgt, Anerkennung öffentlich ausgesprochen werden kann.
- Der Vorgesetzte formuliert Lob und Kritik konstruktiv und begründet beides anhand konkreter Beurteilungskriterien.
- Er sorgt für ein offenes und ehrliches Gesprächsklima.
- Er stellt sich dem Feedback des Mitarbeiters und setzt dieses konstruktiv um.
- Der Mitarbeiter setzt sich mit berechtigter Kritik auseinander, fragt gegebenenfalls nach Beurteilungskriterien, akzeptiert die Kritik und setzt diese konstruktiv um.
- Er gibt seinem Vorgesetzten aktiv Rückmeldung über dessen Führungsverhalten.
- Ebenso gibt er Kollegen Rückmeldung über die Zusammenarbeit.

Funktion: Feedback ermöglicht eine Einschätzung und Verbesserung der eigenen Arbeitsleistung sowie Sach- und Sozialkompetenz. Es trägt den Bedürfnissen nach Achtung und Sicherheit sowie nach persönlicher Entfaltung Rechnung.

KONFLIKTMANAGEMENT

Konflikte werden offen und fair zur Sprache gebracht und nach Möglichkeit eigenständig und konstruktiv gelöst. Im Bedarfsfall moderiert der Vorgesetzte oder eine neutrale Vertrauensperson.



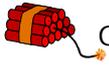
Gefahren:

- Leugnen, Verschleppen und Bagatellisieren von Konflikten
- Unkenntnis von geeigneten Instrumentarien
- Harmoniesucht
- Resignation
- Der Vorgesetzte nimmt die Rolle eines fairen, unvoreingenommenen und neutralen Moderators ein; ggfls. zieht er eine weitere neutrale Vertrauensperson hinzu.
- Ist der Vorgesetzte selbst in den Konflikt involviert, gelten für ihn die gleichen Verhaltensregeln wie für Mitarbeiter.
- Der Mitarbeiter versucht nach Möglichkeit, Konflikte selbst zu lösen, indem er den Dialog sucht und konstruktive Lösungen vorschlägt.
- Er zeigt Kompromissbereitschaft, akzeptiert vereinbarte Lösungen und setzt sie aktiv um.

Funktion: Konfliktmanagement trägt zu einem offenen Betriebsklima sowie zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz bei, indem umsetzbare Problemlösungen von bzw. mit den Beteiligten gefunden werden.

PERSONALAUSWAHL

Personalauswahl und interne Beförderungen erfolgen durch den Vorgesetzten sowohl nach fachlicher als auch nach sozialer Kompetenz entsprechend den Anforderungen der Position. Wichtig sind dabei eindeutige und nachvollziehbare Kriterien.



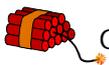
Gefahren:

- Personalentscheidung ohne nachvollziehbare Auswahlkriterien
- Einseitige Überbewertung entweder der fachlichen oder der sozialen Kompetenz
- Der Vorgesetzte ermittelt den Personalbedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht.
- Er formuliert die Stellenbeschreibung.
- Der Vorgesetzte führt die Vorstellungsgespräche, zu denen er nach Möglichkeit eine dritte Person hinzuzieht.

Funktion: Optimale Personalauswahl stellt die bestmögliche Übereinstimmung zwischen persönlicher Qualifikation und Aufgabe sowie die Einbindung in das entsprechende Team sicher. Damit leistet sie einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens.

PERSONALENTWICKLUNG

Der Vorgesetzte fördert die Qualifikationen des Mitarbeiters bedarfsorientiert und systematisch; der Mitarbeiter zeigt Eigeninitiative, die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und setzt neu erlernte Kenntnisse im Arbeitsalltag um.



Gefahren:

- Ineffizienz durch unsystematisches, nicht bedarfsorientiertes Auswählen von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Geringe Priorität der Fortbildung
- Der Vorgesetzte ermittelt Stärken und Schwächen sowie Entwicklungsmöglichkeiten seiner Mitarbeiter und veranlasst geeignete Maßnahmen.
- Er fördert seine Mitarbeiter nach Möglichkeit durch herausfordernde Aufgaben.
- Der Vorgesetzte gibt Wissen und Kenntnisse weiter, und gibt Impulse zur beruflichen Weiterentwicklung.
- Der Mitarbeiter ist bereit, sich ständig fortzubilden und weiterzuentwickeln.
- Er weist auf Fortbildungsbedarf hin und fordert entsprechende Maßnahmen ein.

Funktion: Personalentwicklung dient der Qualifizierung und damit Professionalisierung der Mitarbeiter mit dem Ziel der Anpassung an den Bedarf des Unternehmens einerseits und der Förderung von Motivation und Arbeitszufriedenheit andererseits.

Umsetzungsmaßnahmen

Vorgehensweise

- Sammeln von Maßnahmen und Instrumenten
 - problemorientiert
 - leitsatzorientiert
 - aus dem Konzern
- Priorisierung und Einteilung der Maßnahmen
 - nach zeitlicher Dringlichkeit
 - nach Bedeutsamkeit
 - nach inhaltlichen Aspekten
- Planung von Folgeprojekten incl. Implementierung

Maßnahmenkatalog

- Übergreifende Maßnahmen:
 - Weiterentwicklung von Vision & Strategie, sowohl für die gesamte Verlagsgruppe als auch für Einzelverlage & Abteilungen
- Strukturmaßnahmen:
 - Entwicklung einheitlicher Organigramme
 - Anpassung der Besprechungsstrukturen
 - Optimierung der Informationsstrukturen
 - Dokumentation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen

...

...

- Optimierung der Personalführungsinstrumente:
 - Feedbackgespräche
 - Konfliktmanagement
 - Zielvereinbarungen
 - Systematische Personalentwicklung
 - Einarbeitungs- bzw. Trainee-Konzept incl. Praktikantenprogramm
 - Instrumente zur Personalauswahl
 - Arbeitszeugnisse

9 Nachwort

Diese Dissertation wurde im September 2003 nach mehr als zwei Jahren intensiver Arbeit und – das soll, weil es doch streckenweise eine außerordentliche Belastbarkeit erforderte, nicht unerwähnt bleiben – parallel zu meiner Berufstätigkeit als Personalleiterin abgeschlossen. Für ihre unverzichtbare Unterstützung in den unterschiedlichsten Formen möchte ich mich bei einer Reihe von Personen ganz herzlich bedanken; dabei sei mir ein wenig persönlicher Humor erlaubt.

Zunächst gilt mein Dank **Prof. Dr. Dr. Siegfried Höfling**, meinem Doktorvater. Sowohl bei der Wahl des Themas als auch während der gesamten Erarbeitung der Dissertation gewährte er mir außergewöhnlich große Freiheitsgrade, die, verbunden mit seiner ständigen Gesprächsbereitschaft und vor allem seinem wohlwollenden Vertrauen in meine Fähigkeiten, die für mich entscheidende Basis für die gesamte Promotion darstellten und mir selbst das nötige Zutrauen in die eigene Arbeit gaben.

Dr. Michael Gedatus hat den Transfer des Modellkonzepts realisiert und mir auf ganz besondere Weise die Unterstützung zukommen lassen, die schließlich auch Thema dieser Arbeit ist; er hat inhaltliche und methodische Hilfestellung untrennbar miteinander verbunden, beides – flankiert mit psychologischer ‚Durchhalteberatung‘ – zu einer Synthese vereint, die modellhaft den Rahmen für das optimale Schreiben einer Doktorarbeit und gleichzeitig den Prototypen der perfekten digitalen Kommunikation bildete. So war er mir mit seinen inhaltlichen und methodischen Anregungen im Bezug auf die Substanz der Arbeit und mit der stetigen Motivierung, „am Ball zu bleiben“ und „stolz auf jedes fertig geschriebene Kapitel sein zu können“, ein unentbehrlicher Begleiter auf dem langen Weg der Promotion. Ein Modell, das ich nur empfehlen kann!

Bernd Biermann und Julia Warkentin haben mit mir von November 2001 bis Mai 2002 das ‚Move-Projekt‘, das Grundlage der empirischen Untersuchung dieser Arbeit ist, konzipiert und durchgeführt. Ich möchte mich bei ihnen bedanken für die wertvollen Ideen und Anregungen sowie ihre tatkräftige Unterstützung, vor allem aber für den Spaß, den wir bei der gemeinsamen Betreuung des Projekts hatten. In diesem Zusammenhang danke ich auch den Teilnehmern der beiden ‚Move-Gruppen‘, ohne deren En-

gagement und Überzeugung das ganze Projekt und damit auch meine Arbeit nicht hätten durchgeführt werden können.

Jutta Radomski ist bestimmt genauso froh wie ich, wenn in Zukunft die Abschiedsformel am Ende unserer Telefonate nicht mehr ihr aufmunterndes „Sei fleißig!“ sein muss, sondern endlich auch mal wieder die Frage, „Welcher Freizeitbeschäftigung widmen wir uns am Wochenende?“. Viel Geduld und anteilnehmendes Interesse hat mir **Dorette Peters** im Rahmen zahlreicher gemeinsamer ‚Adria‘-Abendessen geschenkt, in denen ich immer wieder ein uneingeschränktes Forum hatte, über meine Fortschritte oder Nichtfortschritte im Schreibprozess zu berichten.

Außerordentlich verbunden bin ich **Klaus Eck**. Neben der Genehmigung der Durchführung des Move-Projekts und der anschließenden wissenschaftlichen Verwertung der gewonnenen Daten, sind seine motivierenden Sätze (SMS), wie z.B. das legendäre, zweifelsfrei festzustellende, teilweise unter widrigsten Bedingungen erreichte ‚Ergebnisse‘ kommentierende „Geht doch!“ bis heute von sensationeller Wirkung.

Mein besonderer Dank gilt schließlich **meinen Eltern**, die mir nach meinem in jeder Hinsicht aufwändigen Doppelstudium schließlich auch noch das Schreiben einer Doktorarbeit ermöglicht haben, um mir die besten Chancen zu bieten. Ihre Selbstverständlichkeit, mir alles zuzutrauen und mich dabei immer zu unterstützen, ist keineswegs selbstverständlich, sondern eine der wichtigsten Grundlagen für meine berufliche und persönliche Entwicklung. Im besten Familiensinne hilfreich war, dass **mein Bruder Michael** zur gleichen Zeit promovierte wie ich und wir daher den mühsamen Weg in gewisser Weise gemeinsam durchstehen konnten; wir haben uns darauf geeinigt, dass der Begriff ‚zäh‘ den gesamten Promotionsprozess am zutreffendsten charakterisiert ...

Umso schöner ist es, wenn der ‚Schmerz endlich nachlässt‘, weil das Werk schließlich vollendet ist!

München, im September 2003

Isabel Thielen