

FLOW KONGRESS

12. NOVEMBER 2009

CELLER IMPULSE

MACHT :: VERÄNDERUNG :: FÜHRUNG

Wie beweglich ist Ihr Unternehmen?

Neue Wege zur Gestaltung von

Veränderungen in Zeiten schneller Umbrüche





INHALT

- 4**      **Vorwort**  
Bericht über die Celler Impulse von Dieter Kannenberg
- 6**      **Vortrag Dr. Jürgen Deeg**  
Organisationen sind nicht träge – Neue Möglichkeiten  
für Veränderung
- 12**     **Vortrag Prof. Dr. Fritz Böhle**  
Mitarbeiter als Gestalter von Veränderungen – Warum  
TQM und andere Managementansätze häufig scheitern
- 19**     **Vortrag Prof. Dr. Eric Kearney**  
Mehr Innovation durch „Beidhändigkeit“ –  
Wie Führungskräfte wirksam handeln können





### Von schiefen Brücken, Treppenhausgesprächen und beidhändigem Führen

„Der Wandel wandelt sich.“ Darin waren sich die drei Referenten der 6. Celler Impulse einig. Mehr als 30 Gäste aus Industrie, Dienstleitung und Verwaltung waren der Einladung der flow consulting gmbh nach Celle gefolgt. Sie erhielten neuen Blick auf Veränderung aus Sicht von Betriebswirtschaft, Soziologie und Psychologie.

#### Der Wandel wandelt sich

*Dr. Jürgen Deeg* (FernUniversität in Hagen) stellt in Organisationen sowohl ständigen Wandel als auch abrupte und nicht planbare „Sprünge“ fest. Kontinuierliche Diskontinuitäten sind folglich das Markenzeichen des Wandels in und von Organisationen. In der Realität, so Deeg, sind diese Wandelphänomene wesentlich präsenter als sie bisher theoretisch erfasst und beschrieben sind. Er begegnet diesem Phänomen mit dem Konzept der Re-Evolution auf drei Ebenen: (a) strategisch muss die Erkundung neuer Produkte oder Prozesse mit der Verwertung bestehender Produkte oder Prozesse einhergehen; (b) strukturell müssen Gegensätze wie „zentrale vs. dezentrale Steuerung“ ausbalanciert und zugleich in ihrer Spannung beibehalten werden und (c) operativ müssen sowohl Beruhigungstechniken (wie Projektmanagement) als auch Beunruhigungstechniken (wie job rotation) eingesetzt werden. Ergebnis eines solchen Handelns ist dann eine „engagierte Gelassenheit“ (Deeg) auf allen Ebenen einer Organisation. Diese Haltung entspricht einem komplexen Organisationsumfeld, weil sie auf sich verändernde Rahmenbedingungen (Erfolgsgrößen, Werte, Tabus, Leistungsprioritäten) flexibel und zugleich stabil eingehen kann. Die Gestaltung solcher Bedingungen, das „Surfen auf der Wandelwelle“, ist die hohe Kunst der Führung von Veränderung.

#### Integration von unten

*Prof. Fritz Böhle* (Universität Augsburg) knüpft an diese Überlegungen der sich „on the change“ verändernden Rahmen an. Er kritisiert die bestehenden integrierten Konzepte des Wissens-, Qualitäts-, Veränderungs- oder Projektmanagements: Diese setzen voraus, dass alle Elemente und alle Wirkungen des zu Gestaltenden bekannt sind. Wegen der hohen Komplexität von Change-Projekten tritt dieser Fall nicht ein, es kann also niemals eine umfassend fundierte Entscheidung getroffen werden. Die übliche Reaktion besteht in der Reduzierung von Komplexität. Damit wird eine modellhafte und folglich realitätsentrückte projizierte Welt erzeugt. Das Dilemma der Planung von Veränderungen besteht also darin, entweder situationspassend und entscheidungsunfähig zu sein oder entscheidungsfähig zu sein, jedoch situationsunpassend. Der Ausweg aus diesem Dilemma besteht laut Böhle in der „Integration von unten“. Hierbei bringen die Mitarbeiter ihr implizites Wissen als „kleine Pläne“ nach und nach (und ohne „großen Plan“) miteinander ins Spiel. Klassische Führung „von oben“ löst sich damit auf. Führung hat nunmehr die Aufgabe, informelle Kommunikation und Koordinierungen im laufenden Prozess zu ermöglichen und zuzulassen. Erst die Ablösung eines (einmaligen) abstrakten Plans durch (fortlaufende) gegenstandsbezogene Kommunikation ermöglicht den Zugang zum impliziten Wissen der Akteure. Der Paradoxie, Informelles zu organisieren, wird eben nicht durch weitere Formalisierung entsprochen, sondern durch eine „Kompetenz des richtigen Gespürs“ (Böhle). Diese soll als bisher Diskriminiertes neben den gängigen Rationalisierungstechniken etabliert werden. Ergebnisse aus Forschungsprojekten in mittelständischen Unternehmen zeigen die Umsetzungsmöglichkeit und die Wirksamkeit dieses Weges.



## Beidhändiges Führen

*Prof. Eric Kearney* (GISMA Business School Hannover) greift diese Thesen auf und fokussiert auf die Handlungsweise einer guten Führungskraft. Diese kann (flexibelgenerierend) führen und gleichzeitig (stabil-integrierend) managen. Generierung und Integrierung sind keine gegensätzlichen, sondern komplementäre Seiten von Führung.

Erst durch Kombination dieser beiden Seiten werden die negativen Folgen einer einseitigen Führung nachlassen: Einengung - bei Stabilität erzeugender Integration und Konfusion – bei Flexibilität erzeugender Generierung. Denn Integration und Generierung sind jeweils Potenziale, die nur dann voll zur Geltung kommen, wenn sie durch die jeweils komplementäre Seite ergänzt werden. Gute Führung zeichnet sich durch „Beidhändigkeit“ (Kearney) aus, die in komplexen Veränderungssituationen das Komplementäre immer mitdenkt und mitkommuniziert. Nicht das Trennen von beispielsweise Sach- und Beziehungsebene, sondern das komplementäre Führen auf Sach- und gleichzeitig Beziehungsebene führt zu Erfolg bei komplexen Veränderungen. Empirische Studien zum Thema „Teamführung“ belegen diese These. Ein solches beidhändiges Führen kann jedoch nicht anhand von „best proceeding“ formalisiert werden, da es als situationsbezogenes und subjektivierendes Handeln erst den Moment prägt, in dem es gerade entsteht. Dieses dynamisierende Modell verlangt eine echte Interaktion, die gemäß dem Reifegrad aller Beteiligten ausgestaltet werden muss.

In der abschließenden Podiumsdiskussion konstatieren die drei Referenten das allmähliche Verblässen unidirektionalen Denkens. Polyzentrische Steuerung, die Akzeptanz und Integration von Nicht-Planbarem und eine Haltung des „sowohl-als-auch“ verlangen sie nicht nur von den Gästen der Veranstaltung, sondern richten diesen Appell auch an ihre eigenen wissenschaftlichen Disziplinen. Der durch diese 6. Celler Impulse fortgeführte Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis ist, so die einhellige Meinung aller, ein sehr guter Impuls, neu zu denken – und zu handeln.

*Dieter Kannenberg*  
Geschäftsführung flow consulting gmbh

## VORTRAG DR. JÜRGEN DEEG

### Organisationen sind nicht träge – Neue Möglichkeiten für Veränderung

#### Dr. Jürgen Deeg

studierte Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz, promovierte an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität in Hagen und ist dort am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalführung und Organisation tätig. Er hat mehrere Lehraufträge und ist seit 2008 außerdem stellvertretender Leiter des Zentrums für Integrale Studien (ZIS) am INEKO der Universität zu Köln. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen: Organisationaler und institutioneller Wandel, (post-)moderne Formen der Führung und Organisation, Unternehmensdiskontinuität sowie Integrales Management.



1) In den letzten Jahren gestaltet sich die Natur des Wandels im Unternehmenskontext zunehmend unvermittelt und diskontinuierlich. Die Fähigkeit, mit sich oft dramatisch verändernden Kontexten umzugehen, bildet eine zentrale Determinante für den Erhalt von Wettbewerbsvorteilen, die Bewahrung der Performance und die Sicherung der Überlebensfähigkeit.

2) Auf der Suche nach neuen Wegen der Veränderung ist es notwendig, herkömmliche polare Denkweisen aufzugeben, um Unternehmen eine bessere Beweglichkeit zu eröffnen. Mit dem Prinzip der konstruktiven Destruktion lassen sich evolutionäre und revolutionäre Veränderungen kombinieren und so ganz neue Möglichkeiten des Wandels schaffen. Unternehmen können so mittels einer Re-Evolution die Vorteile beider Entwicklungsprinzipien nutzen und sich damit ganz neue Entwicklungspfade erschließen.

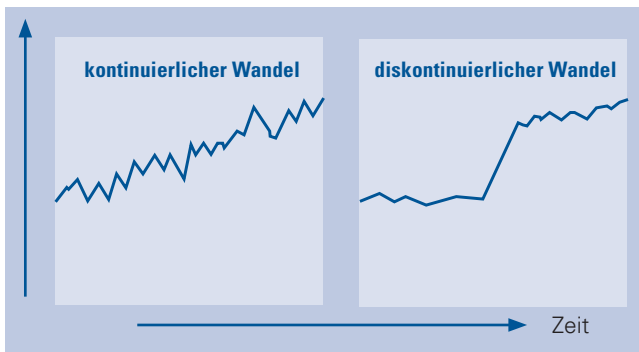
3) Eine unternehmerische Re-Evolution verlangt allerdings ein neues relationales Steuerungsverständnis, das nicht mehr vorrangig auf unidirektionale Lenkung, sondern auf polyzentrische Entwicklung setzt. Demzufolge hat (soziale) Invention – etwa in Form der kreativen Gestaltung von Arbeitsbedingungen, neuen Kooperationsformen oder Führungsmodellen – Vorrang vor Intervention, Diskontinuität sowie Integrales Management.

#### Agenda der PowerPoint-Präsentation von Dr. Jürgen Deeg

- 1 Einführung und Einordnung
- 2 Symptome der Diskontinuität von Unternehmen
- 3 Theorien der Veränderung und ihre Defizite
- 4 Neue Wege der Veränderung und ihre Chancen
- 5 Implikationen & Ausblick

### Diskontinuität als neuer Typus des Unternehmenswandels

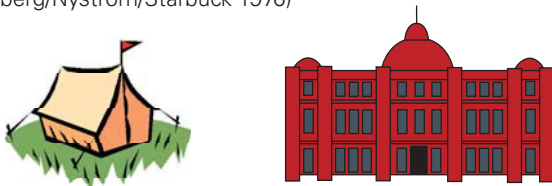
Diskontinuierlicher Unternehmenswandel: nicht-stetige, tief greifende und weit reichende Veränderungen (vgl. Deeg 2005, 2009)



### Das Ende organisationaler Paläste?

Klassische Managementtheorie und Organisationsstrukturlehre: Das Unternehmen als wohlgestalteter organisatorischer Palast (Nordsieck 1931, Gutenberg 1962, Kosiol 1962, Thompson 1967, Gailbraith 1973, Grochla 1974)

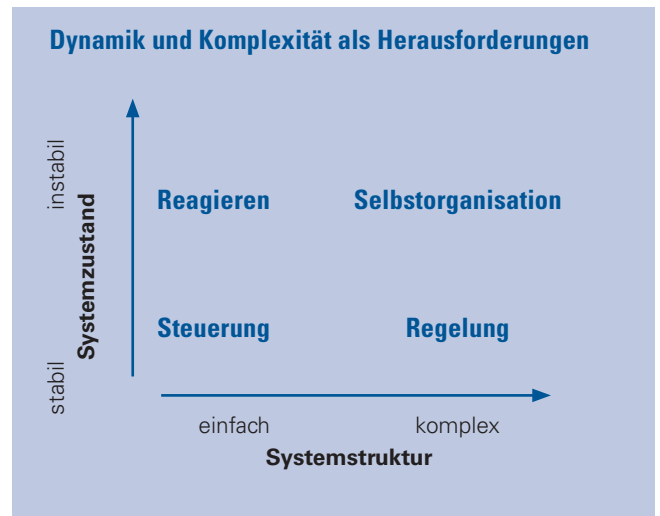
„Camping on seesaws: Erecting tents or palaces?“ (Hedberg/Nystrom/Starbuck 1976)



### „Stürme der Diskontinuität“ vor der Tür von Unternehmenspalästen

<b>Dramatische Abnahme der Lebensdauer</b>	<b>Immer kurzlebigerer Erfolg</b>	<b>Zusehends geringere Leistungskraft</b>
Durchschnitt S&P Unternehmen (1929-1999)	Veränderung im Bereich der Exzellenz in einem Jahr	durchschnittliche Dauer der Periode hoher Ertragskraft (2001)
<b>65 Jahre</b>	<b>15 Jahre</b>	<b>10 Jahre</b>
<b>-75%</b>	<b>-32%</b>	

### Mögliche Handlungsstrategien im Wandel



(vgl. Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 392)

➔ Zuverlässige Fremdsteuerung gelingt nur, wenn der Systemzustand stabil und die Systemstruktur eher einfach ist!

### Konsequenzen aus der veränderten Wandellogik

- Ende der Eindeutigkeit
- Ende der Stabilität
- Ende der Gewissheit
- Anerkennung von Vieldeutigkeit, Instabilität und Ungewissheit!
- Steuerbarkeit durch Geordnetheit (Organisiertheit) nicht mehr automatisch gegeben!
- Suche nach neuen Wegen jenseits der Ordnung und Stabilität!

(vgl. Schreyögg 2000)

### Veränderungen im ökonomischen Denken

„In the past half-century, it has been clearly demonstrated that the economy is much better at changing itself than economists in their mind.“ S. G. Winter (1991, S. 193)



**Das Forschungsfeld des Organisationalen Wandels**



(vgl. Walter-Busch 1996, S. 55)

**Defizite in der Wandeldebatte**

- 1) Theoriedefizit: wenig gesichertes Wissen über Wandel
  - 2) Integrationsdefizit: stark fragmentierter Erkenntnisstand
  - 3) Realitätsdefizit: einseitige Veränderungskonzepte
- (vgl. Deeg 2009)

**Dichotomische Diskussionslinien in der Wandeldebatte**

Geplanter Wandel	<->	Ungeplanter Wandel
Adaptiver Wandel	<->	Selektiver Wandel
Reorganisatorischer Wandel	<->	Transformativer Wandel
Evolutionärer Wandel	<->	Revolutionärer Wandel

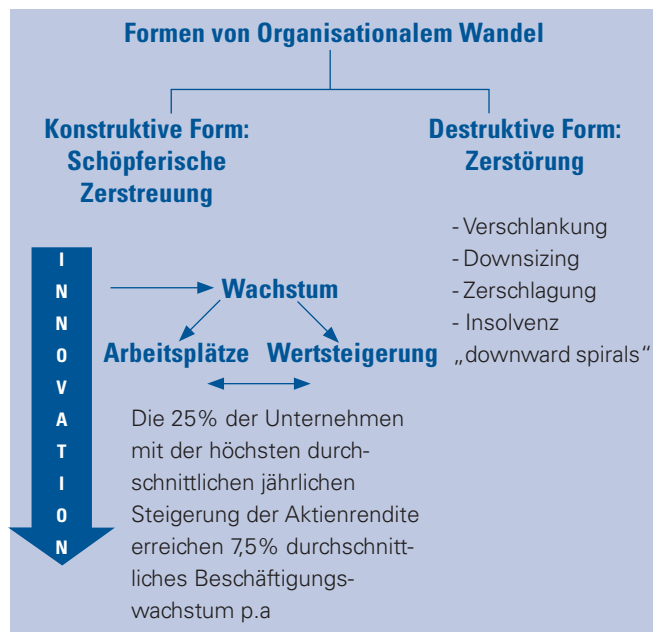
➡ Integrationsbedarf und Integrationspotenzial

**Barrieren des Wandels**



(in Anlehnung an Kieser et al. 1998, S. 123)

**Organisationaler Wandel als Metastrategie der Veränderung**

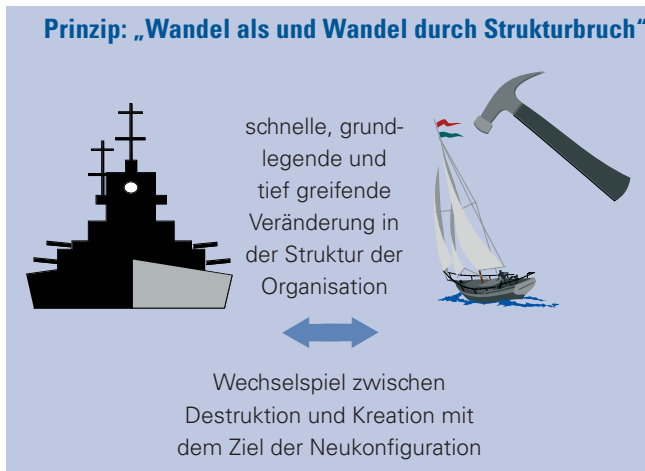


(vgl. Wetzker/Strüven/Bilmes 1998)

**Der Prozess der schöpferischen Zerstörung**

„Die Eröffnung neuer, fremder oder einheimischer Märkte und die organisatorische Entwicklung vom Handwerksbetrieb und der Fabrik zu solchen Konzernen wie dem U.S.-Steel illustrieren den gleichen Prozeß einer industriellen Mutation ..., der die Wirtschaftsstruktur unaufhörlich *von innen heraus* revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und eine neue schafft. Dieser Prozeß der „schöpferischen Zerstörung“ ist das für den Kapitalismus wesentliche Faktum.“  
(Schumpeter 1980, S. 137f.)

**Konstruktive Destruktion als Form der diskontinuierlichen Strukturveränderung**

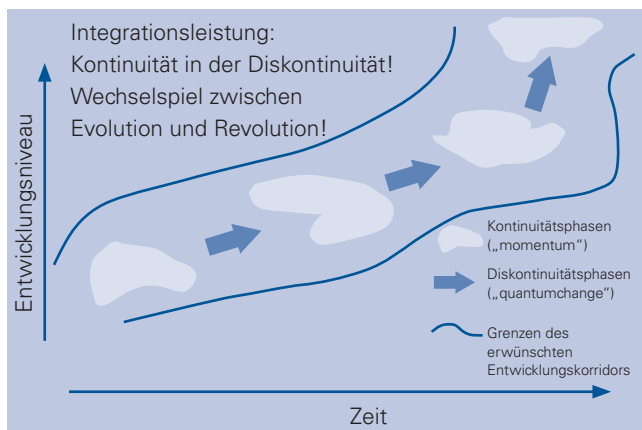


**Elemente der konstruktiven Destruktion**

- Punktualismus
- Passung
- Constraints
- Schöpferische Zerstörung

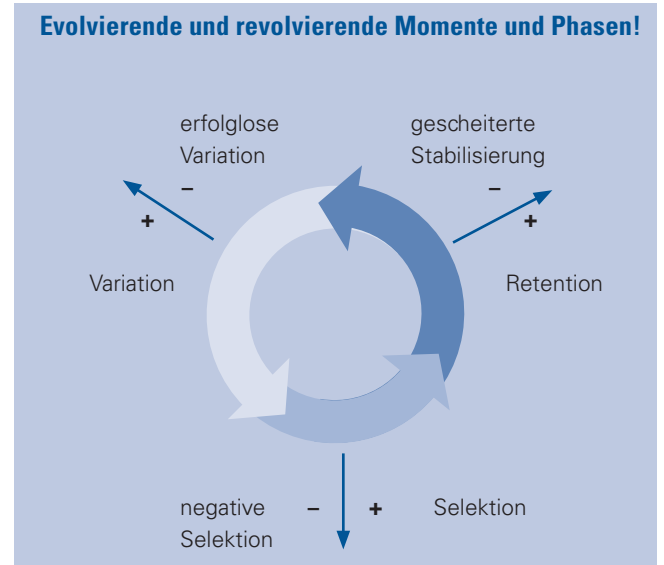
(vgl. Deeg/Weibler 2000, S. 163ff.)

**Der Punktualismus als Verlaufsmodell**



(vgl. Tushman/Romanelli 1985, S. 171)

**Zyklus der Evolution und Devolution als „Motor“**

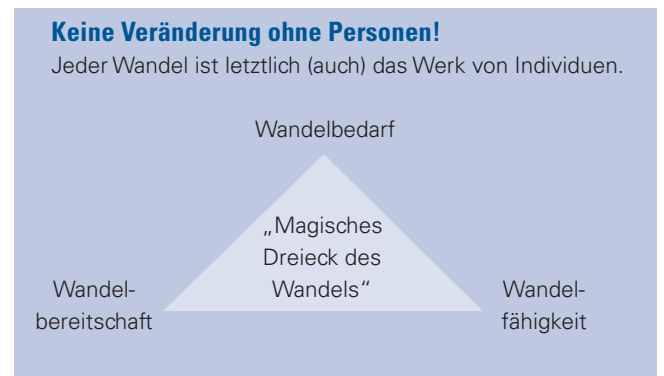


(vgl. auch Weibler/Deeg 1999, Aldrich/Ruef 2006)

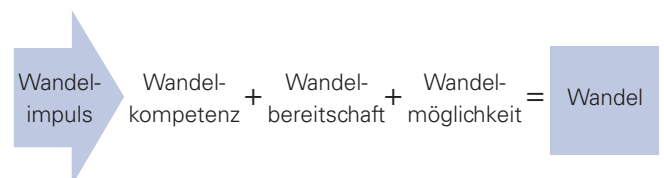
**Elemente unternehmerischer Re-Evolution**

- 1) Strategische Ebene: Ambidextrie: gleichzeitige Förderung von Exploitation und Exploration
- 2) Strukturelle Ebene: Tensegrität: Herstellung einer dynamischen Spannungsbalance
- 3) Operative Ebene: Reaktivität: Einsatz von Techniken der Be(un-)ruhigung und (De-)Stabilisierung

**Das Zustandekommen von Wandel in Unternehmen**



(vgl. Krüger 1998, S. 228)



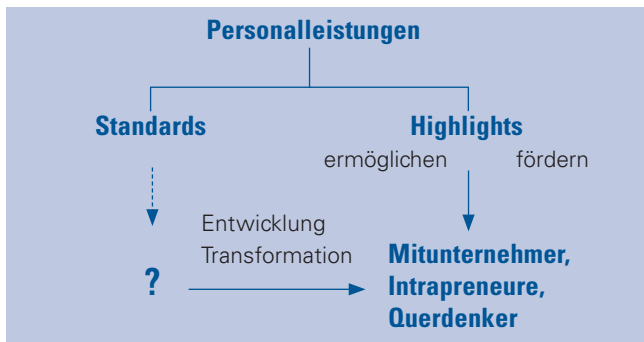
(vgl. Gagsch 2002, S. 72)

**Ursachen der Veränderung**

**Alle Veränderungen haben eine gemeinsame Wurzel: Personen!**

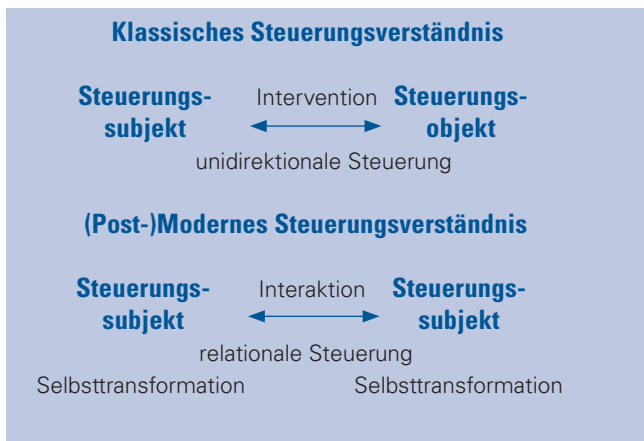
Schon Schumpeter hat darauf hingewiesen, dass neue Kombinationen (Innovationen) nicht quasi von selbst durch die unsichtbare Hand einer alles optimierenden marktlichen Selektion entstehen können, sondern nur zielgerichtetes Handeln zu erreichen sind. (vgl. Deeg/Weibler 2000, S. 176)

Mehrere Studien belegen bspw. den Zusammenhang von Personenorientierung und Wertzuwachs.



Pfeffer/veiga 1999, Butler/Waldrup 2000

**Steuerungsverständnisse im Wandel der Zeit**



**Die neue Rolle der Führung**

Betrachtungsebene	Motor der Veränderung	Autonomiegrad
Strukturelle Ebene	Funktionale Beeinflussung	Eher gering (Determinismus)
↑ Führung (Mediator/ Modalität)	Akzeptierte Beeinflussung	Mittel (gemäßigter Voluntarismus)
Personale Ebene	Eigennütziges Interesse	Relativ hoch (Voluntarismus)
➡ Führung als Medium eines re-evolutionären Wandels		

**Vier Regulierungsmodi für schöpferische Zerstörung**

How can an organization fly without flying apart? (Hedberg/Nystrom/Starbuck 1976)

- Bekenntnissysteme (Basiswertvorstellungen)
- Abgrenzungssysteme (Tabu-/Verbotzonen)
- Diagnostische Kontrollsysteme (Maßgebliche Leistungsvariablen)
- Interaktive Kontrollsysteme (Fluide Erfolgsgrößen)

(vgl. Simons 1995)

**„Es kommt nicht darauf an,  
die Zukunft vorherzusagen,  
sondern darauf,  
auf die Zukunft vorbereitet zu sein.“**

Perikles (um 500-429 v. Chr.)



## VORTRAG PROF. DR. FRITZ BÖHLE

### Mitarbeiter als Gestalter von Veränderungen – Warum TQM und andere Managementansätze häufig scheitern

#### Prof. Dr. Fritz Böhle

studierte Soziologie in Verbindung mit Volkswirtschaft und Psychologie in München. Langjährige Forschungstätigkeit am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München und seit 1998 Vorsitzender des Vorstandes des ISF. Seit 1999 Professor für Soziologie der Arbeits- und Berufswelt an der Universität Augsburg und seit 2007 Dozent im Rahmen des MBA-Studiengangs Systemische Organisationsentwicklung und Beratung, Universität Augsburg.

*Arbeits- und Forschungsschwerpunkte:* Entwicklungen von Arbeit im Bereich industrieller Produktion und Dienstleistungen; Kooperation und Kommunikation in Unternehmen; Grenzen der Verwissenschaftlichung und die Rolle von Erfahrungswissen.



Viele Unternehmen haben mit der Modernisierung ihrer Organisation begonnen: TQM, KVP, ERP u. v. m. sind neue Bausteine moderner Organisation. Doch in der Praxis treten die erhofften Folgen oftmals nicht ein. Eine wesentliche Ursache für Probleme bei Veränderungen liegt in deren unzureichender Integration in das betriebliche System. Sie ist sowohl in der Theorie als auch in der Praxis ein blinder Fleck des organisatorischen Wandels.

Konkrete Beispiele machen deutlich, wie die „Integration von unten“ aussieht und in welcher Weise sie gestaltet werden kann. Beispiele sind:

- Ein durch Mitarbeiter gebildeter „Veränderungskreis“, der sich darauf richtet, nicht vorhersehbare Folgeprobleme organisatorischer Veränderungen zu bewältigen.
- Flexible Kooperations- und Kommunikationsstrukturen in laufenden Arbeitsprozessen
- Management by walking around u. a.

In dem Vortrag werden neue Ansätze zur Integration von Veränderungen aufgezeigt. Der Schlüssel hierzu liegt in der „Integration von unten“ – der Integration durch die Mitarbeiter als Gestalter des Wandels.

#### Agenda der PowerPoint-Präsentation von Prof. Dr. Fritz Böhle

- 1 Wandel der Organisation
- 2 Integration von Veränderungen
- 3 Integration von unten
- 4 Praktische Modelle
- 5 Wandel von Führung

**1 Wandel der Organisation**

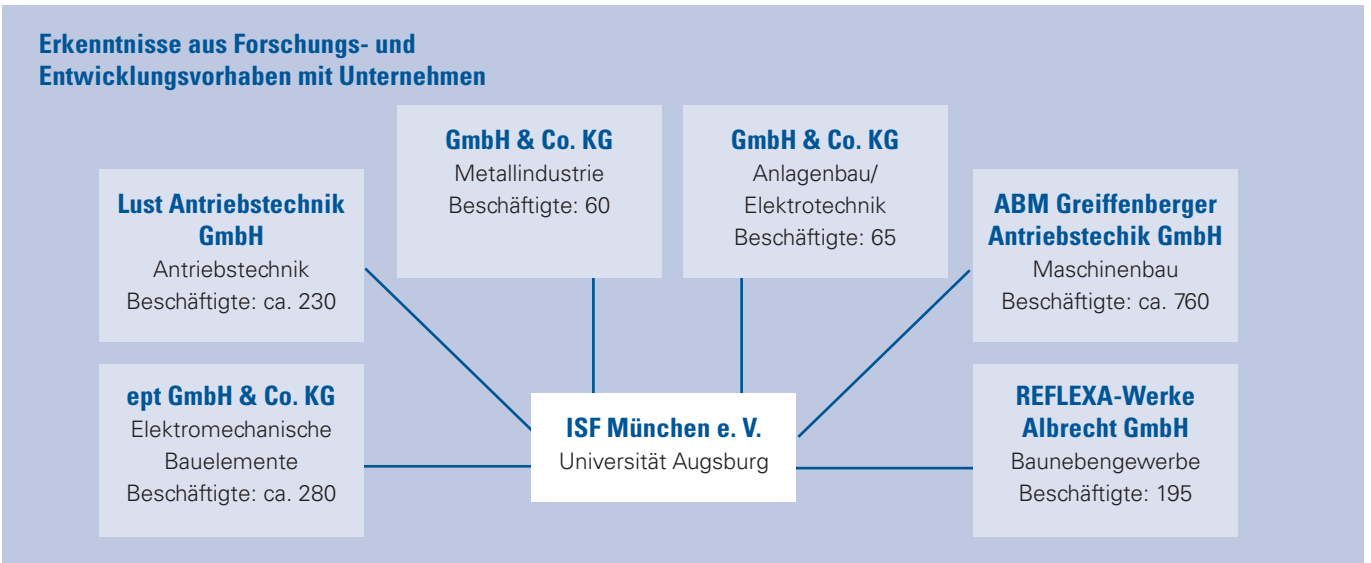
**Re-Organisation – Modernisierung**

Neue Prinzipien der Organisation

- Dezentralisierung
- Prozessorientierung
- Flexibilisierung
- Projekte

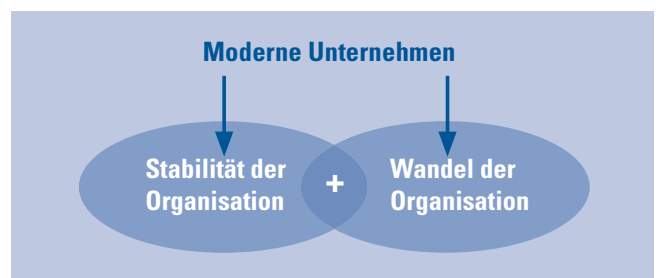
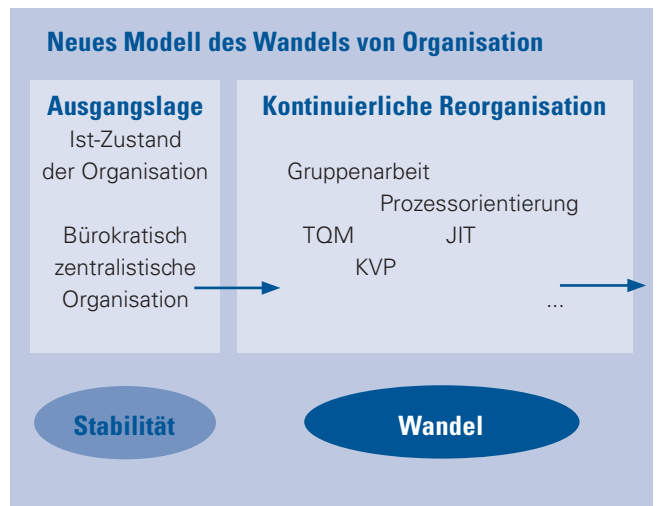
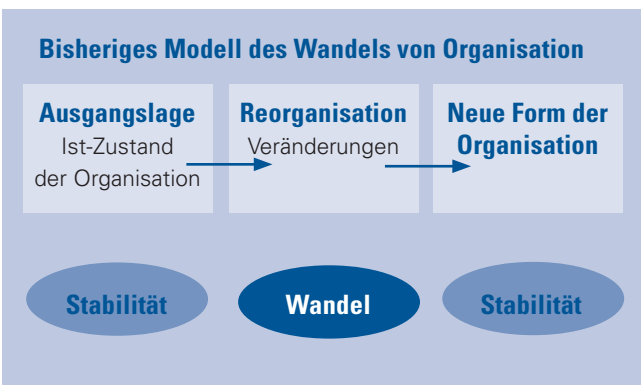
**Modernisierungs-Bausteine**

- Gruppen- und Projektarbeit
- Qualitätsmanagement TQM
- Kontinuierliche Verbesserung KVP
- Steuerung durch Kennzahlen und IuK-Technologien ERP
- u. a.



**Probleme in der Praxis**

- mangelnde Nachhaltigkeit, Rückfall in alte Gewohnheiten
- fehlende Akzeptanz bei den Mitarbeitern
- „erfolgreiche“ Veränderungen, aber die beabsichtigten Effekte treten nicht ein



## 2 Integration von Veränderungen

### Neues Problem: Integration von Veränderungen

- Anpassung des „Neuen“ an das Bestehende
- wechselseitige Anpassung von Veränderungen

### Naheliegende Lösung: Integriertes Modernisierungskonzept

- Integration durch Planung
- Integration „von oben“

### ➔ keine Lösung

### Grenzen der Planung

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| ■ Kontinuierliche Veränderungen | ■ unvorhersehbar Wirkungen von Veränderungen                               |
|                                 | ■ nicht nur „Human Factor“   |
|                                 | ■ technisch-organisatorisch Komplexität von Einflussfaktoren und Wirkungen |

### Dilemma der Planung

- |   |   |
|---|---|
| ■ Berücksichtigung aller Einflussfaktoren und Wirkungen | ■ Entscheidung durch Reduktion von Komplexität        |
| ↓   | ↓   |
| ■ Entscheidungs-Unfähigkeit                             | ■ Unwägbarkeiten und Unsicherheiten bei Veränderungen |
| ■ Keine Veränderung                                     | ■ Misserfolge   |

## 3 Integration von unten

### Lösung:

Kontinuierliche Integration in laufenden Prozessen

### ➔ Integration von unten

### Beteiligung der Mitarbeiter

bisher: Akzeptanz von Veränderungen  
 neu: besonderes Erfahrungswissen der Mitarbeiter

### ➔ Mitarbeiter als Organisator

### Integration von Veränderungen durch die Mitarbeiter



- Dezentralisierung des organisatorischen Wandels
- Selbstorganisation des Wandels

### Dezentralisierung bisher



Delegation von Managementaufgaben

- Selbstverantwortung in der Arbeit
- Selbst-Koordination einzelner Prozesse

### ➔ Meeting als Abstimmungsplattform

### Probleme:

- Meeting-Kultur
- Meeting als „Zeitkiller“
- Meeting als Belastung

### Meeting

- Neben der „eigentlichen“ Arbeit
- Besonderer Ort (Besprechungsraum)
- Formelle Regelung als Voraussetzung der Effizienz (Tagesordnung, Teilnehmer, Dokumentation)

### Wenig beachtet, aber notwendig

Kooperation und Kommunikation in laufenden Prozessen

- situativ
- „vor Ort“
- informell

### Modelle zur Förderung der Integration von unten

- Work Based Usability
- Veränderungskreis und Integrant Promotor
- Agile Kooperation und Kommunikation
- Organisatorisches Arbeitshandeln im laufenden Prozess
- Integration verschiedener Unternehmenskulturen
- Verfahrensinnovation von unten

## 4 Praktische Modelle

### Work Based Usability

Produktionsmitarbeiter optimieren „ihr“ ERP-System

#### Work Based Usability

##### ERP-System

- Hierarchisch
- Top-Down-Architektur
- Starr und wenig flexibel

##### Organisation

- Lean
- Kundenorientiert
- Flexibel und dynamisch

ERP-System und Organisation entwickeln sich auseinander

- Probleme bei der Feinsteuerung in der Produktion
- Leerlauf und Sucharbeit

### Produktionsmitarbeiter optimieren „von unten“

- Weil sie die Reibungsstellen kennen und kompensieren
- Weil sie als einzige die Arbeitsperspektive auf das System kennen
- Weil es ohne ihr Erfahrungswissen nicht geht

### Integration von unten


Zwei Projektteams

- Infonauten: Mitarbeiter – Überwindung der „Schlüssellochperspektive“
- Baanies: Controlling, IT, Produktion – wechselseitige Information gemeinsame Perspektive

### Förderung/Unterstützung

- Workshops
- Twins (Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche)
- Info-Tracking (dem Auftrag auf der Spur...)

### Key User Team „von unten“

- Aus zwei Projektteams wird ein Unternehmensteam
- 
 3 Mitarbeiter aus der Produktion  
 = 1 Mitarbeiter aus der IT  
 Satelliten

- Optimierung von unten wird auf Dauer gestellt
- Die Bopties selbst werden „von unten“ konzipiert

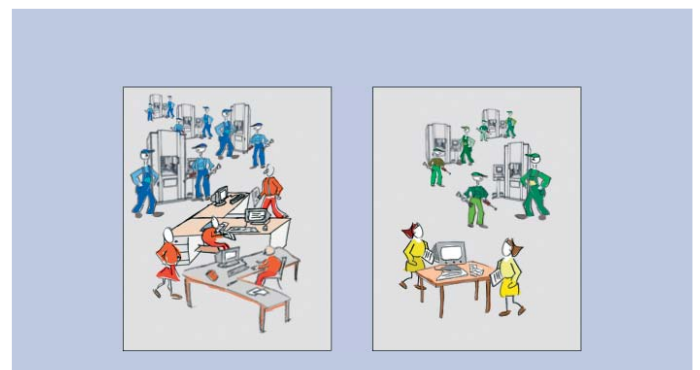
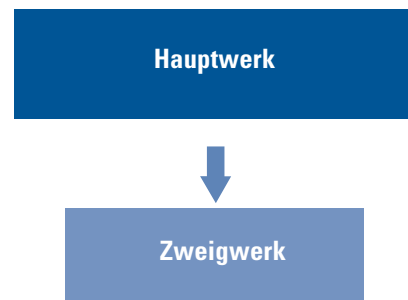
### Führungsprinzip:

geschehen lassen

Quelle: Eva Eward, Steffen Nixdorf, Sabine Pfeiffer, Eberhard Schmauch

### Die Integration verschiedener Unternehmenskulturen als Aufgabe der Mitarbeiter

- Neues Werk als verlängerte Werkbank
- keine gemeinsame Unternehmensidentität
- gegenseitige Abkapselung

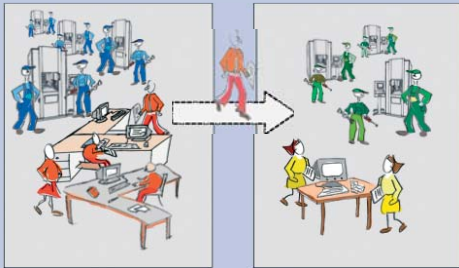


### Wie kann man eine Misstrauenskultur in eine Vertrauenskultur verwandeln?

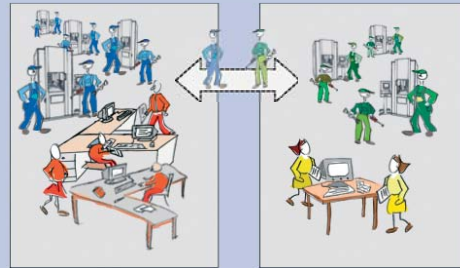
#### Das Rotationsmodell

- Austausch der Mitarbeiter zwischen den Werken
- Integration in die alltäglichen Abläufe
- Gemeinsames Tun als Voraussetzung für die Entstehung eines gemeinsamen Verständnisses

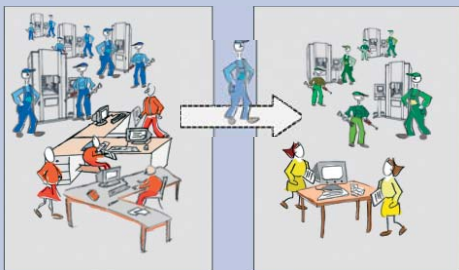
**Planer arbeiten in der Produktion des Zweigwerkes**



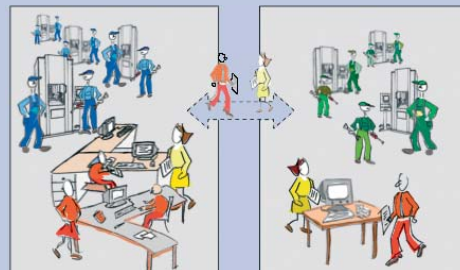
**Tandem in der Produktion**



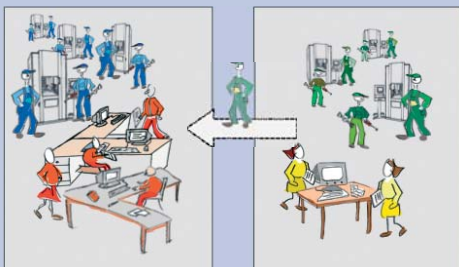
**Gemeinsames Arbeiten im Zweigwerk**



**Tandem in den Planungsarbeiten**



**Gemeinsames Arbeiten im Hauptwerk**



**Erfolge**

- „Die Kollegen haben mit angepackt“
- gemeinsame Verbesserungen der Abläufe
- bessere Einblicke in Gesamtabläufe
- Reduktion von Fehlerquellen
- Steigerung der Produktivität

Quelle: Miriam Albrecht, Annegret Bolte, Manfred Groß, Gustav Küffner

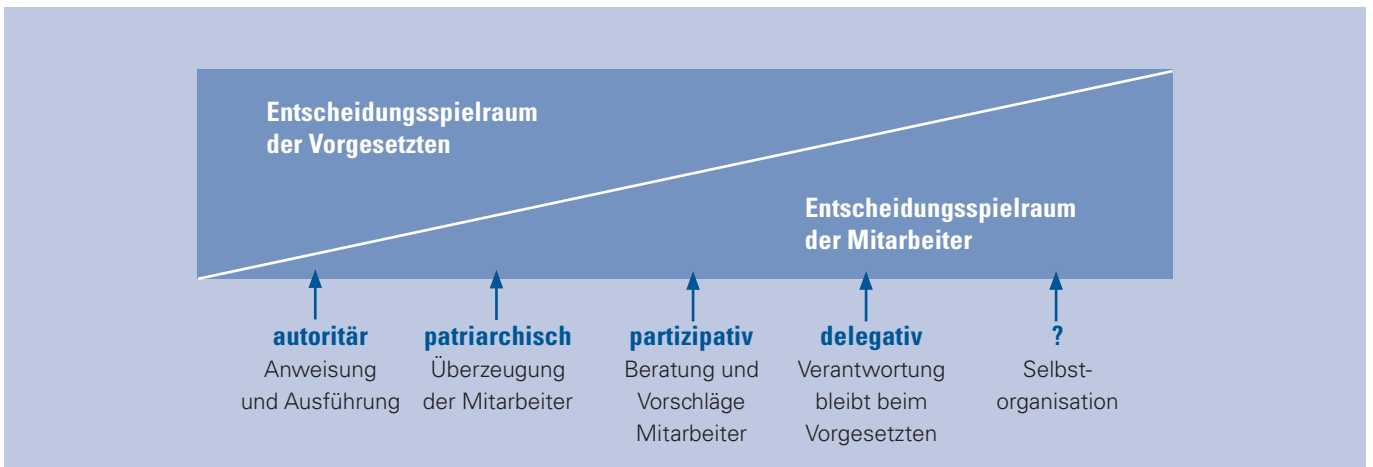
**5 Wandel von Führung**

**Integration von unten und Führung**

**Traditionelle Führung**

- Fabrikordnung des 19. Jahrhunderts  
 „Jeder Arbeiter hat sich treu, fleißig, ehrlich und sittig zu führen; er ist seinem Arbeitsherrn und seinem Vorgesetzten stets sofortigen und widerspruchlosen Gehorsam schuldig.“
- Vorbild Militär  
 „Die Fabrik ist eine Organisation wie das Militär. Der Offizier befiehlt, wenn er die Zeit dafür gekommen hält. Der Soldat wartet, bis er den Befehl bekommt. Disziplin muß sein ...“

Fischer, D. (1926): Aus einem amerikanischen Fabrikbureau. In: Betriebswirtschaftliche Rundschau Nr. 4/5 zit. nach Schmitz, C. (1929): Die Wiege der modernen Fabrik, Jena.



**Arbeitnehmer als „Unternehmer/Manager“  
Selbstverantwortung**

↓  
Grundlegender Wandel der Führung

**Auflösung oder Funktionswandel von Führung?  
Welche Aufgaben bleiben oder entstehen neu?**

<p><b>alt Management</b> Planung/Steuerung „Kapitän auf der Schiffsbrücke“</p>	➔	<p><b>neu Management</b> Anstöße/Unterstützung „Gärtner und Kultivator“</p>
--	---	---

**Der Manager/Die Führungskraft als ...**

- Coach
- Moderator
- Motivator
- Konfliktmanager
- Mentor

**Führung als ...**

- Orientierungshilfe (Rahmenbedingungen, allg. Ziele)
- Dienstleistung (Unterstützung, Beratung)

**Aber auch ...**

- Entscheidung
- Steuerung
- Kontrolle

**Tendenz:**

- Anweisungen
- Verfahren und Formalisierung

**Gefahr:**

- Beschränkung von Flexibilität/Veränderungen
- Ausblendung von Unwägbarkeiten

**Vertrauen als Grundlage von Führung**

aber kein blindes Vertrauen sondern ...

↓  
**Entwicklung von Vertrauen als Aufgabe von Führung**

➔ **Erfahrungsbasierte Vertrauenskultur**

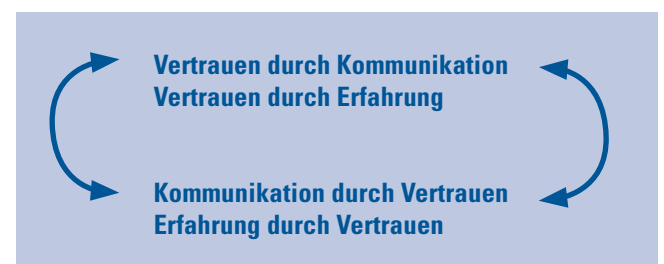
**Kommunikation mit Mitarbeitern**

**formell**

- Mitarbeitergespräche
- Meeting

**informell**

- situativ
- in laufenden Prozessen
- „vor Ort“



## Das Treppenhausgespräch am Ende der Veranstaltung

### Diskussion der Gäste



## VORTRAG PROF. DR. ERIC KEARNEY

### Mehr Innovation durch „Beidhändigkeit“ – Wie Führungskräfte wirksam handeln können

#### Prof. Dr. Eric Kearney

ist seit 01.08.2009 Professor für Organizational Behavior and Human Resource Management an der GISMA Business School der Leibniz Universität Hannover. Er hat an der Freien Universität Berlin studiert, an der Technischen Universität Berlin promoviert und war anschließend als Postdoctoral Fellow an der Jacobs University Bremen tätig. Dr. Kearney hat seine Forschung zu Themen wie Führung, Teamarbeit und Innovation in führenden internationalen Fachzeitschriften wie dem Academy of Management Journal, dem Journal of Applied Psychology und Organization Science veröffentlicht.



Aufgrund zahlreicher Entwicklungen in den letzten Jahren und Jahrzehnten wie einer veränderten Beziehung zwischen Führenden und Geführten sowie einem stetig zunehmenden Wettbewerbs- und Innovationsdruck ist die erfolgreiche Führung von Mitarbeitern heute mehr denn je eine Herausforderung, die sich nur durch ein mit wissenschaftlichen Erkenntnissen im Einklang stehendes Führungshandeln bewältigen lässt. Vor allem müssen Führungskräfte danach streben, scheinbare Gegensätze wie die gleichzeitige Gewährung und Einschränkung von Freiheiten oder die gleichzeitige Homogenisierung und Heterogenisierung von Teams miteinander zu kombinieren. Wie kann man demnach führen, sodass die Beschreitung neuer Wege und die bestmögliche Nutzung von Bewährtem

– also Flexibilität und Kreativität einerseits und Stabilität und Fehlervermeidung andererseits – sowie die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter gleichermaßen gefördert werden?

In diesem Vortrag wird dargelegt, warum dieses Ausbalancieren von Gegensätzen für den Führungserfolg immer notwendiger wird und wie diese Herausforderung einer Kombination scheinbar gegensätzlicher Handlungsmuster und Zielkriterien gelingen kann.

#### Agenda der PowerPoint-Präsentation von Prof. Dr. Eric Kearney

- Prämissen
- Führung als das Ausbalancieren von Gegensätzen
- „Führung“ vs. „Management“
- Gegensätzliche oder komplementäre Dimensionen?
- Innovationsförderliche Führung durch „Beidhändigkeit“
- Ausbalancieren von Gegensätzen auf der sozialen Dimension
- Empirie
- Ausblick und Diskussion

**Prämissen**

**Herausforderungen für Führende**

- Im Laufe der letzten Jahrzehnte kam es zu Veränderungen in der Beziehung zwischen Führenden und Geführten
  - Verringerung von Machtasymmetrien
  - Wertewandel
  - Heterogenität
- Höherer Wettbewerbsdruck, der Optimierung in allen Bereichen erforderlich macht
  - Internationalisierung
  - „Wissensexplosion“ und Spezialisierung
  - Zunehmender Zeitdruck
- Höherer Innovationsdruck, der nach neuen Wegen der Mitarbeiterführung verlangt
  - Führung muss sich am Ausmaß der Aufgabenkomplexität orientieren

**Zielkriterien**

- Wirksames Führungshandeln muss sich an Zielkriterium und Zeithorizont orientieren.
- **Zielkriterien:** Effektivität, Produktivität, Effizienz, Fehler-rate, Lerneffekte, Wissensteilung, Kreativität bzw. Ideengenerierung, Ideenumsetzung, Innovation, Mitarbeiterzufriedenheit, Fehlzeiten, Fluktuation, Vertrauen, Kooperation, Konflikte, Teamklima, typische vs. „Maximumkontexte“ usw.
- **Zeithorizont:** Kurzfristige, mittelfristige und langfristige Orientierung
- **Problem:** Inkompatibilität verschiedener Zielkriterien und Zeithorizonte und zunehmende Zielppluralität
- **Herausforderung:** Wie können Führende gegensätzlichen Kriterien gleichzeitig gerecht werden?

**Führung als das Ausbalancieren von Gegensätzen**

- Das „Ambidexterity“- Konzept: Gleichzeitige „Exploration“ und „Exploitation“
- Übertragung des „Ambidexterity“-Konzepts auf die Führung: Führende müssen scheinbar gegensätzliche Handlungsstrategien gleichzeitig implementieren

**Flexibilität**

- Kreativität, Innovation  
Wandlungsfähigkeit
- Erweiterung von Handlungsspielräumen
- Beschäftigung mit nicht dringlichen Themen (Zukunft)



**Stabilität**

- Zeit- und Kostenbudgets, Koordination, Zuverlässigkeit
- Begrenzung von Handlungsspielräumen
- Beschäftigung mit dringlichen Themen (Gegenwart)

**„Führung“ vs. „Management“**

- Führende müssen zwei „Rollen“ gleichzeitig gerecht werden

**Führung**

- Förderung von Flexibilität, Kreativität, Innovation, Anpassungsfähigkeit
- Entwicklung von Zukunftsvisionen und –strategien
- Begeistern und Inspirieren
- Individualisiertes Motivieren

**Management**

- Förderung von Stabilität, Ordnung, Effizienz, Klarheit, Sicherheit
- Festlegung von operationalen Zielen und konkreten Handlungsplänen
- Organisieren, Strukturen schaffen
- Standardisierung, Kontrolle



**Gegensätzliche oder komplementäre Dimensionen?**

**Geschlossene vs. Offene Gesellschaften**

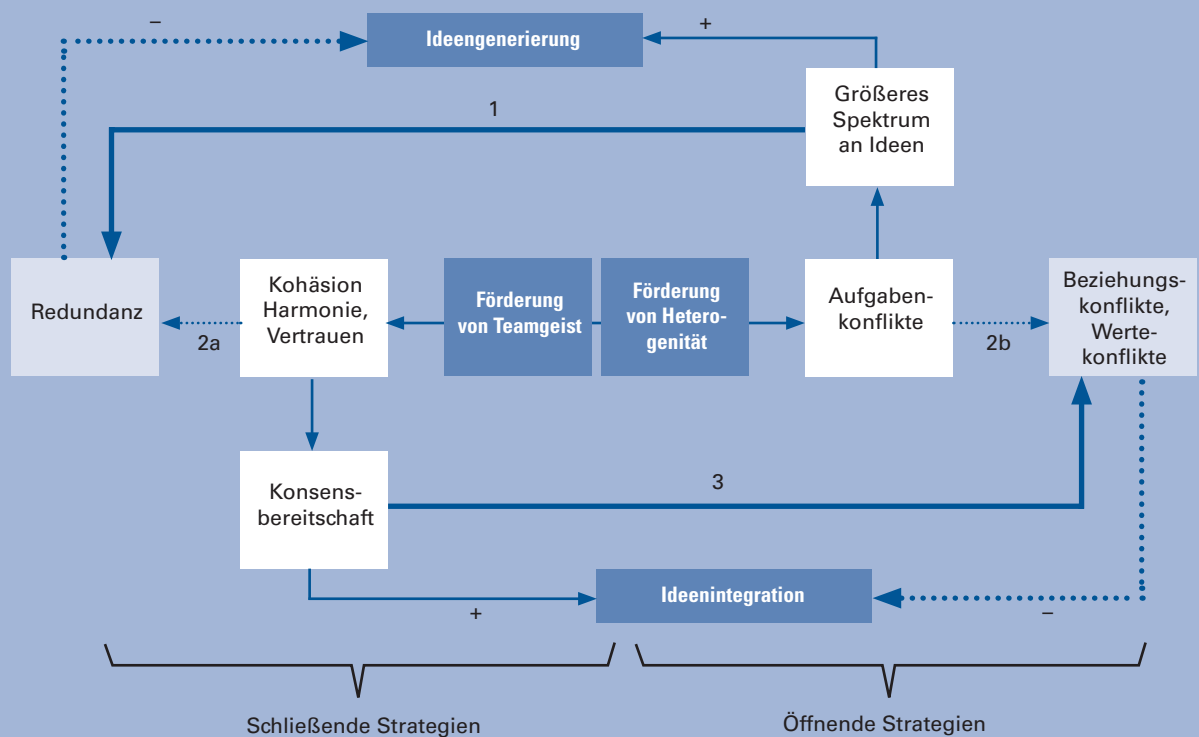
Stabilität, Vorhersagbarkeit	Deterministisch	<b>Anthropologische Dimension</b>	Voluntaristisch	Autonomie, Entfaltung
Harmonie, stabiles Rollengefüge, Sicherheit, Ordnung	Homogenität, Bedeutung des Kollektivs	<b>Soziale Dimension</b>	Heterogenität, Bedeutung des Individuums	Pluralität, Chancengleichheit, Individualität, Freiheit
Eindeutigkeit, Sinn, Orientierung	Irrtumfreiheit	<b>Erkenntnistheoretische Dimension</b>	Irrtumsbehaftetheit	Lernen, Toleranz, Offenheit

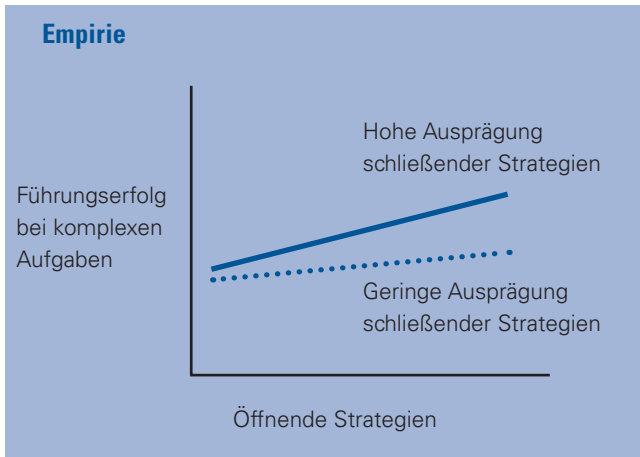
Nach Gebert & v. Rosenstiel (2002).

**Innovationsförderliche Führung durch „Beidhändigkeit“**

Wissensgenerierung ↓ - Negative Effekte	Wissensgenerierung ↑ + positive Effekte	Folgen	Geschlossene Handlungsstrategien (Beispiele)	Grundannahmen	Offene Handlungsstrategien (Beispiele)	Folgen	Wissensgenerierung ↑ + positive Effekte	Wissensgenerierung ↓ - Negative Effekte
Rigidität, Einengung	Koordinierte Handlungspläne	Richtlinien, Regeln	Eindeutige Vorgaben	<b>1) Anthropologische Dimension:</b> Menschen brauchen Kontrolle ↔ Autonomie	Delegation	Exploration alternativer Optionen	Neue Vorschläge	Destabilisierung des Team-Kooperationsmodells
Redundanz	Konsensbereitschaft	Kohäsion, Harmonie, Vertrauen	Fördern des „team spirit“	<b>2) Soziale Dimension:</b> Wichtig ist Konsens ↔ Dissens	Fördern der Heterogenität	Aufgabenkonflikte	Größerer Ideenpool	Beziehungskonflikte, Wertekonflikte
Dogmatismus	Geteilte Bewertungsstandards	Stabiles geteiltes Aufgabenmodul	Bevorzugung team-internen Wissens	<b>3) Epistemologische Dimension:</b> Wichtig ist sicher ↔ vorläufig	Bevorzugung team-externen Wissens	Stetiger Wandel der Wissensgrundlagen	Offenheit für andere Sichtweisen	Verwirrung

**Ausbalancieren von Gegensätzen auf der sozialen Dimension (Teams)**





Schematische Darstellung nach Gebert, Boerner, & Kearney (2009).

### Ausblick und Diskussion

Führung wird komplexer durch

- Veränderte Beziehungen zwischen Führenden und Geführten
- Zunehmenden Zeit- und Wettbewerbsdruck
- Erfordernis, zahlreichen Kriterien gleichzeitig gerecht zu werden
- Hierdurch wird ein neues Verständnis von Führung erforderlich
- Führende müssen lernen, scheinbar gegensätzliche Handlungsweisen gleichzeitig zu praktizieren und scheinbar gegensätzliche Rollen gleichzeitig auszufüllen





