

# Der Führungscoach

Führungskräfteentwicklung nach dem Fünf-Stufen-Modell

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Thomas Armbrüster

1. Auflage 2017. Buch. 209 S. Gebunden  
ISBN 978 3 8006 5335 5  
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm  
Gewicht: 506 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,  
Mitbestimmung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

## Vierte Stufe: Change-Kompetenzen

Die Kompetenz, Wandel in einer Organisation zu initiieren und durchzuhalten, stellt den nächsten Schritt in der persönlichen Leadership-Entwicklung dar. In diesem Kapitel werden die einzelnen Komponenten benannt und es wird gezeigt, wie man deren Entstehen ermöglichen kann.

- Wandelkompetenzen kann man in vier Komponenten einteilen: Fähigkeit zur Problemerkennung, zur Sinnstiftung, zur Initiative und zur Persistenz.
- Von besonderer Bedeutung ist es, Unternehmenskultur beschreibbar zu machen. Dafür werden diverse Modelle aufgezeigt.
- Es wird auf die besondere Rolle von Sprachfähigkeit hingewiesen und es werden Möglichkeiten zur Zielkommunikation beschrieben.
- Es werden Phasenmodelle des Wandels vorgestellt, deren Kenntnis für erfolgreiches Change Management fundamental sind.

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# beck-shön de

## DIE FACHBU

### NG

Bevor ich mit der Darstellung derjenigen Kompetenzen beginne, die für den Anstoß und Erfolg von organisatorischem Wandel sorgen, möchte ich erneut etwas vor die Klammer ziehen: juristische Grundkenntnisse. Auf der ersten Stufe zur Leadership-Entwicklung (Kapitel 4) habe ich Grundkenntnisse in Individualarbeitsrecht als Voraussetzung für die Handlungssicherheit als Führungskraft herausgearbeitet. Die Einschränkungen und Grenzen des Direktionsrechts, die Unterscheidung zwischen wirksamen und unwirksamen Weisungen, die Voraussetzungen und notwendigen Inhalte einer Abmahnung sowie rechtliche Grenzen der Kommunikation mit Mitarbeitern sollten allen Führungskräften bekannt sein, auch bereits auf operativer Ebene. Und zwar schon aus Gründen der Handlungssicherheit: Ohne Grundkenntnisse in den obigen Themen bleibt bei Führungskräften immer eine Grundunsicherheit, ob man sich mit dem Verhalten auf dem Boden des Gesetzes bewegt.

Handlungssicherheit  
durch Grundkenntnisse in  
Kollektivarbeitsrecht

Ähnlich verhält es sich beim Anstoß und der Leitung von Wandel: Auch hier sind arbeitsrechtliche Grundkenntnisse nicht nur hilfreich, sondern notwendig, und zwar insbesondere im Kollektivarbeitsrecht sowie bei verschiedenen Typen des Wandels auch im Gesellschaftsrecht (bei Wandel im öffentlichen Dienst: im öffentlichen Recht bzw. Verwaltungsrecht). An zentraler Stelle stehen hier die Beteiligungs- und Mitentscheidungsrechte des Betriebsrats, im öffentlichen Dienst des Personalrats. Nach meiner Beobachtung gibt es nicht wenige Führungskräfte, die glauben, dass der Betriebsrat erst bei betriebsbedingten Kündigungen und der daran anschließenden Sozialauswahl oder auch bei verhaltens- oder personenbedingten Kündigungen ins Spiel kommt. Dies unterschätzt jedoch die Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats bei weitem. Veränderungen der Arbeitszeiten, Mehrarbeit, Einführung und Anwendung von technischen oder informationstechnologischen Einrichtungen, die in irgendeiner Weise eine Leistungs- oder Verhaltenskontrolle ermöglichen, Ausgestaltungen des Arbeitsschutzes, Einführung und Anwendung von neuen Vergütungsgrundsätzen einschließlich Zielvereinbarungen, Grundsätze des betrieblichen Vorschlagwesens, der Gruppenarbeit und der Weiterbildung werden erst durch Zustimmung des Betriebsrats wirksam und sollten entsprechend frühzeitig mit dem Betriebsrat gemeinsam angegangen werden.

Im betrieblichen Alltag führt das dazu, dass faktisch alles, was mit Informationstechnologie, mit Gehaltsstrukturen und Zielvereinbarungen, mit Betriebsvereinbarungen und damit ganz allgemein mit organisatorischen Veränderungen und der Art der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern zu tun hat, mitbestimmungspflichtig ist. Nicht nur arbeits-, sondern auch gesellschaftsrechtliche Grundkenntnisse sind dort erforderlich, wo die Veränderungen das Verhältnis zu Organen oder die Informationspflichten an diese betreffen (je nach Rechts-

Betriebliche  
Mitbestimmung

form: Hauptversammlung, Aufsichtsrat oder Gesellschafterversammlung), was die Kompetenzen und Verantwortungsbereiche von Organisationsvertretern betrifft oder wenn die Veränderungen Tochterfirmen, Mutterkonzerne oder Ausgründungen betreffen. Entgegen dem, was in manchen BWL-Lehrbüchern zu Change Management suggeriert wird, nämlich dass Wandel lediglich eine Frage der Führung und Kommunikation sei, bewegt sich organisatorischer Wandel in einem rechtlich eng gesteckten Terrain. (Zur Verteidigung der Lehrbücher muss man anmerken, dass die rechtlichen Bestimmungen in jedem Land unterschiedlich sind, Lehrbücher aber manchmal für einen internationalen Markt geschrieben sind und deshalb von den nationalen Rechtslagen abstrahieren müssen.)

Vier erforderliche Fähigkeiten, um Wandel zu gestalten

Nachdem wir juristische Grundkenntnisse auf diese Weise vor die Klammer gezogen haben, können wir uns nun dem zuwenden, was in der Klammer steht. Nach meiner Beobachtung lassen sich die Kompetenzen zum Initiieren, Umsetzen und Durchhalten von Wandel auf vier Fähigkeiten aufteilen.

- **Fähigkeit zur Problemerkennung und -benennung**  
(kognitiv-konzeptionelle Fähigkeit; Einsatz von externen Vergleichen)
- **Fähigkeit zur Sinnstiftung**  
(Fähigkeit zur Beschreibung von Ideen und Alternativen, zur Verwendung von Metaphern, zur Erzeugung von Bildern)
- **Fähigkeit zur Initiative**  
(Fähigkeit zur Impulsgebung; Mut; Selbstbewusstsein)
- **Fähigkeit zum Durchhalten; Ausdauer**  
(Persistenz im Einholen von Unterstützung und Einverständnis; Optimismus)

Psychologische Grundlagen von Wandelkompetenz

Oben haben wir die Entwicklung von Leadership-Fähigkeiten ausführlich mit den entwicklungspsychologischen Modellen von Piaget, Kohlberg und Loevinger verbunden. Auch Change-Kompetenzen stehen damit in enger Verbindung, insbesondere mit dem Modell von Piaget. Wie in Kapitel 2 herausgearbeitet, unterscheidet Piaget zwischen „figurativen“, „operationalen“ und „symbolischen“ Fähigkeiten (Piaget, 1951; Furth, 1981). Die figurativen Kompetenzen beziehen sich auf das Erkennen und Vorstellen von Zuständen; die operativen auf die Veränderung von Zuständen; die symbolischen auf die Repräsentation von Zuständen durch ein Modell oder einen Begriff. Insbesondere die figurativen und symbolischen Fähigkeiten basieren auf der dritten Stufe der Leadership-Entwicklung: der Kenntnis unterschiedlicher sozialer Systeme. Dies ist, wie im vorherigen Kapitel beschrieben, ein wichtiger Baustein für die Entwicklung einer selbstständigen Analyse und damit von persönlicher Präsenz. Hier, mit Bezug auf Change-Kompetenz, lässt sich

# beck-shop.de

## DIE FACHBUCHHANDLUNG

dies erweitern: Die Kenntnis unterschiedlicher sozialer Systeme (mindestens verschiedener Unternehmen, besser noch unterschiedlicher Branchen; idealerweise unterschiedlicher Institutionen wie Wirtschaft, öffentliche Verwaltung, Krankenhäuser, Militär, NGOs) sorgt für Vergleichsmöglichkeiten, die man andernfalls nicht hätte – eine neue Sicht auf das Gegenwärtige im Vergleich zu alternativen Zuständen – und damit für Möglichkeiten zur Problemerkennung.

Zu dieser Fähigkeit der *Problemerkennung* tritt die Fähigkeit zur *Problembenennung* hinzu. Auch Piaget sieht die kognitive Entwicklung als eng verbunden mit der Sprachentwicklung an. Übertragen auf organisatorischen Wandel bedeutet das, dass die Fähigkeiten zu Problemerkennung und Problembenennung eng miteinander verbunden sind. Erst wenn man das kommunikative Rüstzeug hat, eine Situation hinsichtlich Alternativen zu beschreiben, erfolgt ein präzises Erkennen. Anders ausgedrückt:

Problemerkennung und  
-benennung

! Nur das, was wir uns durch Sprache erschließen, also mit Hilfe von Begriffen, Modellen oder Symbolen beschreiben können, können wir hinsichtlich Alternativen erfassen und damit verändern.

Eine Imaginationskompetenz alleine reicht also nicht, sondern erst durch Sprache, durch eine treffende Beschreibung der gegenwärtigen Situation im Vergleich zu einem alternativen Zustand, zum Beispiel mit Hilfe von Modellen oder Symbolen, wird „thought leadership“ möglich. Eine solche gedankliche Führungsrolle basiert auf der Fähigkeit, nicht nur Geschäftsprozesse, sondern auch Verhaltensmuster und unternehmenskulturelle Zusammenhänge im Betrieb zu erkennen. Eine Unternehmenskultur mit treffenden Symbolen oder Modellen zu beschreiben, bedeutet zu verstehen, was „in dem Laden eigentlich los ist“, die „Matrix“ zu erkennen (die Kenner des Films „Matrix“ wissen, was damit gemeint ist; den anderen sei das Sehen des Film empfohlen), das „Spiel“ zu verstehen, das eigentlich gespielt wird. Jemand, der Dinge auf den Punkt bringt statt um den heißen Brei herumzureden, legt gedankliche und begriffliche Führung an den Tag; er denkt in Alternativen zum Status quo, drückt sich möglicherweise für viele zunächst kontraintuitiv aus, ist dabei aber sprachlich einfach zu verstehen.

Die „Matrix“ erkennen

Damit lässt sich Wandel anstoßen, aber noch nicht hinreichend durchhalten. Änderungsprozesse von und in Organisationen bedürfen nicht nur eines Zukunftsbilds und eines Anstoßes, sondern aufgrund zu erwartender Genehmigungsprozesse, aufgrund eines mehr oder weniger lang anhaltenden Mangels an Unterstützung, aufgrund Gleichgültigkeit oder Wegdreckens von vielen und aufgrund passiver oder aktiver Widerstände auch der Kraft zu deren Überwindung. Mit anderen Worten: Es bedarf einer

Durchhaltevermögen

Persistenz, einer Ausdauer, um die notwendigen Genehmigungen und Unterstützungen einzuholen.



**Fähigkeit zu Impulskontrolle und Belohnungsaufschub**

## LEBENSWEISE FACHBUCHHANDLUNG

Diese Kompetenz lässt sich am besten auf Basis der oben genannten Erkenntnisse von Fey/Baumeister (Baumeister et al., 1994; Baumeister / Tierney, 2011) beschreiben: Fähigkeiten zur Selbstregulierung und zum Belohnungsaufschub sind erforderlich,

um nicht früh aufzugeben, bei ersten Widerständen zu scheitern oder sich auf die Rolle eines reinen Kommunikators zurückzuziehen. Insbesondere das Einholen von Genehmigungen und der Abbau emotionaler Vorbehalte erfordert Persistenz und die Fähigkeit zur eigenen Impulskontrolle, also dem geduligen Eingehen auf Einwände, der Wiederholung von zukünftigen Zuständen und dem Weg dorthin. Erst dies, also nicht der Sinnstiftungsprozess alleine, sorgt für zunehmendes Vertrauen von Mitarbeitern oder Kollegen, dass der Wandelprozess keine Eintagsfliege oder Managementmode ist, dass nicht einfach die nächste Sau durchs Dorf getrieben wird und man dies aussitzen kann, so wie man schon vieles vorher ausgesessen hat. Landsberg (2009) spricht in seinem Leadership-Buch in diesem Zusammenhang von „Momentum“, also dem Aufrechterhalten von Schwung, um während des Prozesses Wege freizuräumen und Prozesse zu „galvanisieren“, also zu festigen, um nicht mehr dahinter zurückzufallen.



**Vier Dimensionen von Change-Kompetenz**

Damit sind wir bei insgesamt vier Dimensionen von Change-Kompetenzen, die die folgende Tabelle zusammenfasst.

Change-Kompetenz	Entwicklungsgrundlage
Problemerkennung	Piagets „figurative Fähigkeiten“: kognitive Beobachtungs- und Vergleichskompetenz, Imaginationskompetenz
Sinnstiftung	Piagets „symbolische Fähigkeiten“: sprachliche Ausdrucksfähigkeit: Problem- und Alternativenbeschreibung; Metaphernverwendung; Bilderzeugung
Initiative	Piagets „operative Fähigkeiten“: Benennung von Wegen vom Hier zum Dort; Selbstwirksamkeitserfahrung; Impulsgebung; Vorgehen; Motivation
Persistenz	Baumeisters „Fähigkeit zu Impulskontrolle“: Fähigkeit zum Belohnungsaufschub; Selbstdisziplin; Vertrauensgenerierung

Zwei dieser vier Dimensionen, Sinnstiftung und Initiative, haben wir bereits im Drei-Kräfte-Modell von Paschen/Dihschmayer (2011) kennengelernt. Sie sprechen von der Weisung als erster, Sinnstiftung als zweiter und Initiative als dritter Kraft, um erwünschtes Verhalten von Mitarbeitern auszulösen. Sinnstiftung und Initiative können die Weisung idealerweise ersetzen, und auch für Change-Kompetenzen spielen sie eine große Rolle, wie ich unten weiter ausführen werde.

Durch die vier in der Tabelle genannten Change-Kompetenzen zieht sich ein roter Faden, und das ist die oben genannte Sprach- bzw. Kommunikationsfähigkeit. Angefangen bei Piagets figurativer Intelligenz, bei der die Benennung und Konkretisierung eines Zustands von der sprachlichen Begriffsschärfe abhängt, über die Symbolisierungsfähigkeit von zukünftigen Zuständen (Sinnstiftung) bis zur operativen Intelligenz, bei der eine überzeugende Wegbeschreibung vom Hier zum Dort im Vordergrund steht, und schließlich der Fähigkeit zur Kommunikation eines Belohnungsaufschubs an andere, steht Kommunikation an zentraler Stelle. Entsprechend bedeutend ist die Schulung von kommunikativen Fähigkeiten zur Förderung von Change-Kompetenz. Die kommenden Abschnitte widmen sich diesen Möglichkeiten.

Roter Faden von  
Changekompetenzen

## Fähigkeit zu Problemerkennung und -benennung

### *Sach- und Prozessprobleme als Symptome statt Ursachen*

Fangen wir hinsichtlich Problemerkennung und -benennung mit einer Unterscheidung zwischen drei Ebenen an:

Drei Problemebenen

- Ebene 1: Sachprobleme: beispielsweise falsche Mengenangaben oder Teilenummern bei einer Bestellung oder einem Auftrag
- Ebene 2: Prozessprobleme: z. B. langen Liegezeiten; Arbeitsengpässe; Medienbrüche
- Ebene 3: Verhaltensmuster: z. B. Probleme in der Zusammenarbeit oder Verfolgung unterschiedlicher Ziele

Diese drei Ebenen stehen gewissermaßen hintereinander. Das heißt, Sachprobleme gehen oftmals auf dahinterstehende Prozessprobleme zurück, und diese wiederum auf dahinterstehende Verhaltensmuster (Vahs, 2012).

Die Fähigkeit zur Problemerkennung beinhaltet dementsprechend, diese Zusammenhänge zu erkennen und zu benennen; also Sachprobleme nicht nur als solche zu erkennen, sondern als Symptome von Prozessproblemen zu verstehen – und diese wiederum als Symptome von Verhaltensmustern. Wer für ein auftreten-


Zusammenhänge  
zwischen den drei  
Problemebenen erkennen



des Sachproblem den dahinterstehenden Grund der zweiten Ordnung (Prozesse) oder dritten Ordnung (Verhaltensmuster) aufzeigt, erfüllt quasi Piagets „kognitive Beobachtungs- und Vergleichskompetenz“. Einer solchen Person wird die Leitung von Wandel aus guten Gründen deutlich eher zugetraut als jenen, die die Ursachen für Sach- oder Prozessprobleme entweder nicht erkennen oder sie nicht zu benennen wagen. Es ist diese analytische Kompetenz, die erstes Vertrauen in die Führung von Wandel generiert.

### *Unternehmenskultur beschreibbar machen*

Jenseits der Identifikation von Prozessen und Verhaltensmustern kann man die Analyse noch eine Ebene weiter treiben: Auch Verhaltensmuster im Betrieb entstehen nicht zufällig, sondern sind das Ergebnis von dahinterstehenden Einstellungen. Einstellungen bilden sich durch die Sozialisation des Einzelnen im Unternehmen, durch dessen Lernen von älteren Kollegen und durch das Beobachten, was als angemessen und was als unangemessen gilt. Sprich: Sie entstehen durch Unternehmenskultur.



Unternehmenskultur:  
Das Drei-Ebenen-Modell  
von Schein

Die Fähigkeit zur Problemerkennung und -benennung ist daher entscheidend davon abhängig, ob man eine Unternehmenskultur (und deren Elemente) als vierte Ebene identifizieren und treffend beschreiben kann. Dafür sind diverse Modelle von

Unternehmenskultur sehr hilfreich. Sie bieten dem Einzelnen eine Begrifflichkeit zur Beschreibung und zum Vergleich von Unternehmenskulturen und damit eine Sprechfähigkeit über soziale Phänomene jenseits von Prozessen und einzelnen Verhaltensmustern. Für besonders hilfreich halte ich das Modell von Edgar Schein (2004; erstmals 1985). Er unterscheidet zwischen drei Ebenen von Unternehmenskultur:

- **Sichtbare Merkmale / Manifestationen von Kultur**

Diese stellen die „Oberfläche“ einer Unternehmenskultur dar, beispielsweise der Kleidungsstil, die sprachlichen Umgangsformen in der Firma, die gewählte Architektur oder Inneneinrichtung, die Art wie Geburtstags- oder Weihnachtsfeiern begangen werden. Zu den für alle Mitarbeiter sichtbaren Manifestationen von Kultur gehören auch das Personalbeurteilungssystem und das Vergütungs- bzw. Bonussystem.

- **Normen und Werte**

Diese stellen die mittlere Ebene einer Unternehmenskultur dar. Sie sind größtenteils bewusst, können also von Führungskräften und Mitarbeitern formuliert (oder zumindest nachgelesen) werden. Dazu gehören Maxime, Verhaltensrichtlinien, (Führungs-)Leitlinien, Unternehmensleitbilder oder auch Verbote.

- **Grundannahmen**

Diese stellen die unterste Ebene dar. Es handelt sich um für selbstverständlich gehaltene, also größtenteils unbewusste Wahrheitsvermutungen, Einstellungen oder geteilte Einschätzungen, z. B. über die Gründe