

Leadership und Angewandte Psychologie

Corinna von Au *Hrsg.*

Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity

Innovationen, Change, Merger, Vielfalt
und Trennung

 Springer

Leadership und Angewandte Psychologie

Reihenherausgeber

C. von Au

InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung

Oberursel (Ts.)

Hessen

Deutschland

Die Reihe *Leadership und Angewandte Psychologie* befasst sich mit modernen und tragfähigen Führungsansätzen, den Rahmenbedingungen einer Leadership-förderlichen Organisation, den Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen der Führungspersönlichkeiten von morgen sowie deren Auswahl und Entwicklung. Der sich hierbei herauskristallisierende und zukunftsweisende Fokus auf das System, die Haltung, Beziehung und Individualität von Persönlichkeiten macht deutlich, dass Führung mehr ist als ein rein betriebswirtschaftliches Management der Organisation bzw. deren Mitglieder. Vielmehr führt nur die umfassende und adäquate Berücksichtigung von psychologischen Aspekten zum Erfolg der Organisation. Die Beiträge der Reihe zeichnen sich durch eine konsequente Verbindung von Theorie und Praxis aus, was sich auch in den Biografien der Autoren/-innen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz widerspiegelt. Sie richtet sich sowohl an Führungspersönlichkeiten aller Hierarchieebenen als auch an (zukünftige) Verantwortliche im Bereich der Unternehmens- und Personalstrategie und der Führungskräfte-, Team- und Organisationsentwicklung sowie an Studierende und Lehrende der (Wirtschafts-)Psychologie und Betriebswirtschaftslehre.

Weitere Bände in dieser Reihe <http://www.springer.com/series/15047>

Corinna von Au
(Hrsg.)

Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity

Innovationen, Change, Merger, Vielfalt
und Trennung

Herausgeber
Corinna von Au
InLeaVe®
Institut für Leadership & Veränderung
Oberursel (Ts.)
Deutschland

ISSN 2509-3355 ISSN 2509-3363 (electronic)
Leadership und Angewandte Psychologie
ISBN 978-3-658-14667-2 ISBN 978-3-658-14668-9 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-14668-9

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

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

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

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

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Was kennzeichnet „gute“ Führung? *Leadership* erlebt in Zeiten zunehmender Globalisierung, Komplexität, Dynamik und eines offensichtlichen Wertewandels wieder eine bedeutende *Renaissance*. Das vorliegende Buch „Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung“ ist der vierte Band der Reihe „Leadership und Angewandte Psychologie“. Auch in diesem Buch habe ich wieder *großartige Beitragsautoren*¹ in der Wissenschaft und Praxis gewonnen, die in meiner Wahrnehmung etwas besonders Wertvolles über New Leadership sagen können. Diesen gilt mein ausdrücklicher Dank!

Darüber hinaus danke ich ganz herzlich dem *Springer Verlag*, insbesondere *Frau Dr. Lisa Bender* und *Herrn Joachim Coch*, für den Mut und das Zutrauen, dieses Riesenswerk in meine alleinige Herausgeberschaft zu geben, sowie *meiner Familie* für ihren vollkommenen Rückhalt, ihre Liebe und ihre fortlaufende Ermutigung.

Nach den grundlegenden ersten drei Bänden „Wirksame und nachhaltige Führungsansätze“ (Bd. 1), „Struktur und Kultur von Leadership-Organisationen“ (Bd. 2) und „Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten“ (Bd. 3) wird nun die Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity näher beleuchtet. In meinem einleitenden Beitrag *Organisationen in herausfordernden Zeiten des Wandels: Bedeutung, Verlauf und Erfolgsfaktoren aus systemischer und synergetischer Sicht* wird erläutert, dass Organisationen „lebende“ Systeme sind, bei denen Veränderungen einen instabilen Zustand charakterisieren, wobei die weitere Entwicklung nicht linear vorhersehbar ist. Nachhaltig erfolgreiche Veränderungen machen es dabei oftmals (auch) erforderlich, die Ebene der „best practice“ zu verlassen und das Experiment von nicht linearen Musterbrüchen à la „next practice“ einzugehen. Hierbei wird das proaktive „Managen“ von Veränderung, d. h. die Kunst des Balancierens zwischen Stabilität und Instabilität zur permanenten (Führungs-)Aufgabe. Die dafür wesentlichen Führungskriterien werden

¹Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Buch und im Gesamtwerk „Leadership und Angewandte Psychologie“ auf die Erwähnung der weiblichen Form verzichtet. Selbstverständlich sind beide Geschlechtsformen gleichermaßen und gleichberechtigt angesprochen.

ebenso im Beitrag erläutert wie die Möglichkeiten einer fruchtbaren und nachhaltigen Unterstützung durch externe (systemische) Berater, Coachs und Mediatoren.

Es folgen ganz wertvolle Beiträge, die spezifische Aspekte von Veränderung und Diversity im Detail darstellen. Allen großartigen Beitragsautoren möchte ich von ganzem Herzen meinen individuellen Dank aussprechen:

- Der Wirtschaftswissenschaftler *Prof. Dr. Martin Elbe* stellt in seinem theoretischen Beitrag *Zyklische Führung: Die Bewältigung von Komplexität und Unsicherheit* mit Beispielen aus unterschiedlichen Organisationssystemen klar, dass es bei Veränderungen weniger auf das Komplexitätsausmaß ankommt, sondern vielmehr darauf, dass Führung Unsicherheit als Stressor in Ungewissheit als Ressource verwandelt und so adäquates Handeln freisetzt. Dabei dürfen Veränderungen nicht nur als Umwelteigenschaft wahrgenommen werden, auf die es zu reagieren gilt. Vielmehr ermöglicht die Ver-Führung zu Neuem auch, dasselbe Stück immer wieder neu aufzuführen und innovativ zu interpretieren.
- Um die alte Ordnung zu verlassen und sich der neuen Ordnung hinzuwenden, erläutert der praxisnahe Beitrag *Führen in Zeiten permanenter Veränderung* des Psychologen und Change Management Pioniers *Klaus Doppler* ein ganzheitliches integriertes Modell zur Orientierung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Dabei werden auch allgemeine Grundsätze für das Denken und Handeln in einer neuen Ordnung und Anregungen für ein persönliches Navigationssystem vorgestellt und es wird auch die Frage diskutiert, was es so herausfordernd macht, den offensichtlichen Erkenntnissen tatsächlich zu folgen.
- Um neue Wege zu gehen und in eine neue Ordnung vorzudringen, ist es dabei sehr hilfreich, dass Führungspersönlichkeiten auf ihre Haltung achten. Dabei hilft ein Blick oder noch besser ein tatsächlicher Schritt auf die Tanzfläche: Die Sozial-Pädagogin und Beraterin *Anja Stiel* zeigt sehr anschaulich in ihrem Beitrag *Veränderungen tanzen – mit Tango Argentino und Theorie U* die Parallelen eines sich erfolgreich entwickelnden Tanzes und einer erfolgreichen Organisationsentwicklung – auf der gemeinsamen Basis der Theorie U von Otto Scharmer – auf.
- Der Aufbruch in eine neue nachhaltig erfolgreiche Ordnung wird allerdings nur gelingen, wenn im Unternehmen genügend Raum für tatsächlich gelebte Kreativität ist. *Dr. Jens-Uwe Meyer*, einer der führenden Innovationsexperten in Deutschland, beleuchtet entsprechend in seinem Beitrag *Motivationsfaktoren von hochkreativen Mitarbeitern – Neue Führungsmethoden im Innovationsprozess* zum einem theoretisch und zum andern im Rahmen einer qualitativen Expertenbefragung die Frage, was Führungspersönlichkeiten konkret tun können, um die Kreativität in ihrer Organisation zu fördern.
- Ausgehend von dem mutigen und kreativen Vorgehen des Antarktisforschers Sir Ernest Shackleton, der mit seinem Team zwei Jahre im ewigen Eis überlebte und seine Männer wohlbehalten nach Hause führte, zeigt Dipl. oec. troph. *Michaela Kerzel*, Leiterin Personal und Changemanagement beim Berliner Eisenbahnverkehrsunternehmen Abellio, in ihrem Beitrag *Erfolgreich führen, wenn sich die Welt ändert – Anforderungen*

und Umsetzung bei Abellio Deutschland, wie in „ihrem“ Unternehmen „Next practice“-Leadership tatsächlich und äußerst erfolgreich gelebt wird.

- Jeder wird es bestätigen: Nur das löbliche Vorhaben der Veränderung à la next practice reicht nicht aus. Vielmehr ist entscheidend, was tatsächlich „hinten“ heraus kommt. Entsprechend untersucht der Wissenschaftler und Berater *Prof. Dr. Waldemar Pelz* in seinem Beitrag *Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeiten – Eine theoretische und empirische Analyse*, wie diese bedeutende Umsetzungskompetenz operationalisiert und messbar gemacht werden kann.
- Eine besondere Form der Veränderung liegt bei Unternehmenszusammenschlüssen (Mergers & Acquisitions) vor. Die Psychologen und Wissenschaftler *Dr. Alexander Pundt* und *Prof. Dr. Friedemann Nerdinger* erläutern sehr fundiert in ihrem Beitrag *Führungskompetenz bei Fusionen und Unternehmensübernahmen* die damit verbundenen bedeutenden psychologischen Folgen und Prozesse. Daraus leiten sie dann Schlussfolgerungen für die Führung sowie die notwendigen Kompetenzen für Führungspersönlichkeiten ab.
- Die aus gesellschaftlichen und demografischen Veränderungen resultierende zunehmende Vielfalt in Organisationen erfordert, sich mit dem Thema Diversity auseinander zu setzen. Die Betriebswirtschaftlerin und Diversity Expertin *Prof. Dr. Doris Gutting* zeigt in ihrem Beitrag *Diversity Management: In der Realität angekommen* zunächst die Entwicklungsstufen des Diversity Management auf. Anschließend diskutiert sie in sehr differenzierter Weise den Einfluss von Vielfalt in Führungsgremien auf den Unternehmenserfolg, das Diversity Management als Instrument der Unternehmensführung sowie Diversity-Maßnahmen im Bereich der kulturellen Führungsinstrumente und der Personalführung. Hierbei stellt sie u. a. überzeugend dar, dass Diversity nur dann funktioniert, wenn diese von der Führung auch tatsächlich ganzheitlich (vor-)gelebt wird.
- Der adäquate Umgang mit Diversität wird dabei nur gelingen, wenn in der Organisation adäquat mit der realen Komplexität umgegangen wird und gleichzeitig respektiert wird, dass in lebenden (Organisations-)Systemen keine homogenen, separaten Gruppen existieren, sondern Akteure, die emotional, kognitiv und konativ immer in diversen, vielfach miteinander konkurrierenden Kontexten und Kulturen leben. Auf der Grundlage einer konkreten Fallbeschreibung und der Systemtheorie beleuchtet der Wissenschaftler und Berater *Prof. Dr. Dietmar Treichel* in seinem Beitrag *Kulturelle Diversity und transkulturelles Leadership* ein handlungsorientiertes Konzept von transkulturellem Diversity Leadership. Dabei geht er auch explizit auf die konkreten Leadership-Kompetenzen sowie Prinzipien und Methoden ein.
- Bei Fragen der Diversity gewinnt auch das Generation-Leadership eine zunehmend besondere Bedeutung. Dabei beschreibt *Dr. Cornelia von Velasco*, Lehrtrainerin am Institut für systemische Beratung in Wiesloch sowie systemischer Coach und Organisations- und Teamentwicklerin in ihrem inspirierenden Beitrag *Führen von und in verschiedenen Generationen* nicht nur die klassische Perspektive der Generationen „Wirtschaftswunder“, „Babyboomer“, „X“, „Y“ und „Z“, sondern insbesondere auch

die äußerst spannende Lebensphasenperspektive, die sie sehr anschaulich mithilfe einer Lebensuhr erörtert. Durch die Verknüpfung dieser Perspektiven mit einer systemischen Grundhaltung entwickelt sie Impulse für Führungspersönlichkeiten und Leadership-Organisationen.

- Schließlich gehen Veränderungsprozesse oftmals auch mit einer Trennung von Beschäftigten einher. Da das Ausscheiden von Organisationsmitgliedern – sei es nun freiwillig oder unfreiwillig – nicht nur die Ausscheidenden selbst betrifft, sondern immer auch Auswirkungen auf viele andere Beteiligte (z. B. verbleibende Mitarbeiter, Familie, Kunden) innerhalb und außerhalb des Organisationssystems hat, ist es eine bedeutende Aufgabe für Führungspersönlichkeiten, für eine wertschätzende und professionelle Trennungskultur zu sorgen. Die Psychologin und systemische Beraterin *Prof. Dr. Stephanie Rascher* erläutert entsprechend in ihrem Beitrag *Die Gestaltung einer achtsamen Trennungskultur als Führungsaufgabe – Outplacement als zukunftsicherndes Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung* fundiert die Bedeutung, Wirkung und Phasen von Outplacement sowie die Anforderungen an einen professionellen (systemischen) Outplacement-Berater bzw. an ein Outplacementunternehmen.

Wenn Sie dieses Buch lesen, ist schon eine gewisse Zeit seit dem Schreiben der Beiträge vergangen. Da ich diese Reihe weiter lebendig und pulsierend halten möchte, würde ich mich über Feedback sehr freuen: Was ist gut? Was kann wie verbessert werden? Haben Sie Vorschläge für einen wissenschaftlichen oder praktischen Beitrag für eine neue Auflage? Bitte schreiben Sie Ihre Resonanzen, Wahrnehmungen, Ideen für Lösungen „Zweiter Ordnung“ an InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung: info@inleave.de. Auch wenn Sie „nur“ einen Austausch wünschen oder mich kennen lernen möchten, so freue ich mich auf Ihre Kontaktaufnahme.

Bis dahin wünsche ich Ihnen allen eine gesunde, glückliche und sinnhafte Zeit mit einer guten Selbst- und Mitarbeiterführung.

Ihre
Corinna von Au

Leadership Statements der Beitragsautoren (in alphabetischer Reihenfolge)

Eine Leadership-Persönlichkeit ist für mich

- ... ein kognitiv und insbesondere emotional gereifter und ausbalancierter Mensch, der durch ehrliches Interesse und tagtäglich gelebte Wertschätzung und Vertrauen Resonanz erzeugt, sich fortlaufend reflektiert und lernt sowie als mutiger „Enabler“ Führungsrahmenbedingungen schafft, in denen Organisationsmitglieder individuell gefordert und gefördert werden (Prof. Dr. Corinna v. Au);
- ... jemand, der in erster Linie sich selbst führt und sich durch seine kollegiale Haltung bei anderen Akzeptanz verschafft (Klaus Doppler);
- ... jemand, der sich nicht scheut, immer wieder seine Mitarbeiter darin zu unterstützen, neue Wege zu gehen (Prof. Dr. Martin Elbe);
- ... eine Führungskraft, die die Abhängigkeit des Führungserfolges von den Reaktionen der Geführten sowie des Umfeldes reflektiert und in Strategien und Vorgehensweisen einbezieht (Prof. Dr. Doris Gutting);
- ... jemand, der Menschen von einer Idee begeistert, sie zu einem Team zusammenschweißt und durch Krisen zum Ziel führt (Michaela Kerzel);
- ... eine Person, die es schafft, mit guten Ideen Mitarbeiter zu inspirieren und sie zu motivieren, für diese Ideen die extra Meile zu gehen (Dr. Jens-Uwe Meyer);
- ... aufrichtig und überzeugend (Prof. Dr. Friedemann Nerdinger);
- ... jemand, der Vorbild ist und eine Vertrauensbasis schafft (Prof. Dr. Waldemar Pelz);
- ... jemand, der/die für die Geführten ansprechbar ist und ihnen vermitteln kann, welche Bedeutung einzelne Arbeitsaufgaben im größeren Ganzen haben (Dr. Alexander Pundt);
- ... eine Führungskraft, die ihre Mitarbeiter und sich selbst durch herausfordernde Ziele inspiriert, einen sinnvollen Beitrag zum Erfolg der Organisation und zur Verwirklichung der gemeinsamen Mission zu leisten (Prof. Dr. Stephanie Rascher);
- ... wach, kreativ und hat ein großes Herz: Sie öffnet Räume für Veränderungen, in dem das Neue mit Leichtigkeit entstehen kann (Anja Stiel);

- ... eine Ressource, aus der heraus Mitarbeiter, Unternehmen oder Organisationen gefordert und gefördert werden, um durch die Synergie der Unterschiede eine gemeinsame Zukunft zu konstruieren und Potentiale zu realisieren (Prof. Dr. Dietmar Treichel);
- ... jemand, der anderen Menschen mit Wertschätzung, echtem Interesse, Fairness und Offenheit begegnet, das größere Ganze im Blick behalten und begeisternd vermitteln kann und authentisch seine Überzeugung lebt (Dr. Cornelia von Velasco).

Mit einer Leadership-Kultur verbinde ich

- ... eine wahrhaftig wertschätzende, kreative und reflexive Dialog- und Lernkultur, in der die Verschiedenheit aller Menschen erkannt und individuell berücksichtigt wird, so dass alle Organisationsmitglieder mit großer Freude erfolgreich an sinnhaften Leistungen arbeiten und sich stets weiter entwickeln können (Prof. Dr. Corinna von Au);
- ... in erster Linie das Prinzip Selbstverantwortung aller Beteiligten (Klaus Doppler);
- ... die Bereitschaft in einer Organisation informelle Führung zuzulassen, zu fördern und ins Führungssystem mit einzubinden (Prof. Dr. Martin Elbe);
- ... ein System gemeinsamer Werte von Führenden und Geführten einer Organisation, die Motivation, Leistung und Kreativität fördern (Prof. Dr. Doris Gutting);
- ..., wie Menschen miteinander arbeiten, welche Regeln sie sich geben, wie sehr sich Menschen an ihr Team gebunden fühlen und dafür engagieren (Michaela Kerzel);
- ... klare Ziele, klare Werte, die von einer charismatischen Persönlichkeit vermittelt und von allen Mitarbeiter/innen im Unternehmen gelebt werden (Dr. Jens-Uwe Meyer);
- ... die von allen Führungskräften geteilten Werte der Aufrichtigkeit und der Partizipation (Prof. Dr. Friedemann Nerdinger);
- ... die Fähigkeit, gemeinsame Werte und Ziele in Resultate umzusetzen (Prof. Dr. Walde-mar Pelz);
- ... eine Beschreibung der Art und Weise, wie in Organisationen mit Führung und deren Entwicklung umgegangen wird (Dr. Alexander Pundt);
- ... eine Kultur, die durch Entscheidungsspielraum, Wertschätzung und Fehlerfreundlichkeit geprägt ist und in der sich alle Beschäftigten für ihr Unternehmen und für ihre eigene Weiterentwicklung einsetzen (Prof. Dr. Stephanie Rascher);
- ... den Mut, in das Unbekannte zu gehen, Vertrauen zu haben ins Nicht-Wissen und klar zu beobachten und zu spüren, welche Entwicklungen und nächsten Schritte uns in eine friedliche und liebevolle Zukunft führen (Anja Stiel);
- ... die Wertschätzung und Aktivierung der diversen Werte und Motive. Insofern ist trans-kulturelle Leadership-Kompetenz eine zentrale Grundlage für die Steigerung von Effizienz und Effektivität der Organisation – von Optimierungen über Innovationen bis hin zu radikalen Musterwechseln (Prof. Dr. Dietmar Treichel);
- ... Begeisterung für eine gemeinsame Vision, Orientierung an geteilten Werten, Wertschätzung von Individualität und Pflege von Diskurs und Dialog (Dr. Cornelia von Velasco).

Herausgeber-Profil



Prof. Dr. Corinna von Au, Jahrgang 1965, ist verheiratet und Mutter von zwei Kindern. Sie studierte in unterschiedlichen Fachgebieten (Dipl.-Kauffrau, Dipl.-Handelslehrerin, Master of Arts/Personalentwicklung, Master of Mediation) und hatte zehn Jahre Projekt- bzw. Liniverantwortung bei PricewaterhouseCoopers bzw. in der DZ BANK. Seit 2005 ist sie Professorin an der Hochschule für angewandtes Management in den Bereichen Wirtschaftspsychologie und Schlüsselqualifikationen. Parallel dazu war und ist sie als Beraterin, Coach und Mediatorin tätig, u. a. auch als Senior Managerin im Bereich Organisation & Change bei

Deloitte Consulting bzw. aktuell als Institutsleitung bei InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung (www.inleave.de). Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte sowie Beratungsschwerpunkte sind Leadership und Executive Coaching, Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung, Kompetenzen und Kompetenzsysteme, Change Management, Konfliktmanagement und Mediation sowie psychosoziale Belastungen und Störungen am Arbeitsplatz. Sie ist zertifizierte systemische Beraterin, Coach und Organisationsentwicklerin (ISB Wiesloch, Dr. Bernd Schmid), amtsärztlich zugelassene Heilpraktikerin für Psychotherapie und EMDR Therapeutin sowie für Facet5 (Big 5) Persönlichkeitsdiagnostik (www.facet5.com) und für Belbin Teamrollen (www.belbin.de) akkreditiert. Weitere Fortbildungen u. a. in systemischen Aufstellungen (Syst Institut, Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd, München), Design Thinking (E&E information consultants AG, Berlin) und in klinischer Hypnose (Akademie Heiligenfeld, Bad Kissingen).

Kontakt: corinna.vonau@inleave.de

Inhaltsverzeichnis

Organisationen in herausfordernden Zeiten des Wandels: Bedeutung, Verlauf und Erfolgsfaktoren in Veränderungen aus systemischer und synergetischer Sicht. 1
Corinna von Au

Zyklische Führung: Die Bewältigung von Komplexität und Unsicherheit 21
Martin Elbe

Führen in Zeiten permanenter Veränderungen 39
Klaus Doppler

Veränderungen tanzen – mit Tango Argentino und Theorie U. 59
Anja Stiel

Motivationsfaktoren von hochkreativen Mitarbeitern – Neue Führungsmethoden im Innovationsprozess 71
Jens-Uwe Meyer

Erfolgreich führen, wenn sich die Welt ändert – Anforderungen und Umsetzung bei Abellio Deutschland 85
Michaela Kerzel

Umsetzungskompetenz als Schlüsselkompetenz für Führungspersönlichkeiten: Eine theoretische und empirische Analyse 103
Waldemar Pelz

Führungskompetenz bei Fusionen und Unternehmensübernahmen 125
Alexander Pundt und Friedemann W. Nerdinger

Diversity Management: In der Realität angekommen 143
Doris Gutting

Kulturelle Diversity und transkulturelles Leadership. 159
Dietmar Treichel

Führen von und in verschiedenen Generationen	177
---	------------

Cornelia von Velasco

Die Gestaltung einer achtsamen Trennungskultur als Führungsaufgabe – Outplacement als zukunftsicherndes Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung	195
--	------------

Stephanie Rascher

Organisationen in herausfordernden Zeiten des Wandels: Bedeutung, Verlauf und Erfolgsfaktoren in Veränderungen aus systemischer und synergetischer Sicht

Corinna von Au

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Organisationsentwicklung oder Change Management?.....	2
3	Veränderung als Zustand der Instabilität.....	4
4	Synergetisches Phasen-Modell der Veränderung.....	6
5	Beobachtbare Phasen der Veränderung in der Praxis aus systemischer Sicht.....	7
6	Erfolgsfaktoren für Führungspersönlichkeiten und Leadership-Organisationen in Veränderungsprozessen.....	10
7	Sinnvolle Unterstützungsbereiche durch externe Begleiter in Veränderungsprozessen und Anforderungen an deren Professionalität.....	12
8	Zusammenfassung und Ausblick.....	14
	Literatur.....	16

1 Einleitung

Veränderung ist schon lange nicht mehr ein „exotischer Sondervorgang“ (Reiß 1997, S. 6), sondern *allgegenwärtig*: „Change“ ist in aller Munde, und von Change Management zu reden, ist „in“. Wie verhält sich diese Begrifflichkeit aber gegenüber der „traditionellen“ Organisationsentwicklung? Beruht diese neue Form ganz ohne Zweifel auf den Erfahrungen der Organisationsentwicklung (vgl. Wimmer 2004, S. 38) oder ist es ein ganz anderes Konstrukt? Hat Organisationsentwicklung tatsächlich ausgedient (vgl. Harvey 2005)? Ist Change Management wirklich etwas Neues oder versteckt sich hinter

C. von Au (✉)
InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung,
Kleine Schmied 38, 61440 Oberursel, Deutschland
E-Mail: corinna.vonau@inleave.de

dem neuen Begriff nur „alter Wein in neuen Schläuchen“ (vgl. Schreyögg 1999, S. 76)? Bauen beide Begrifflichkeiten auf unterschiedlichen Theorien, Zielrichtungen und Rollenverständnissen auf (vgl. Trebesch und Kulmer 2004)? Überlappen sich die beiden Begrifflichkeiten und/oder stehen diese in einem Unter- und Überordnungssystem? Und wenn ja, in welchem? Oder ist es nicht vielmehr sinnvoll, beide Kategorien nur als pragmatische, nicht konsistente und vollständige Kataloge zu beschreiben, die nach Bedarf ergänzt oder verkürzt differenziert oder vereinfacht werden (vgl. Schmid 2012, S. 3)? Und welcher Verlauf lässt sich bei Veränderungsprozessen theoretisch unterscheiden? Und wie ist dann die tatsächliche Ausgestaltung in der Praxis? Was lässt sich hier ggf. verbessern, um den Change (noch) erfolgreich(er) zu meistern? Was sind somit die Erfolgsfaktoren von nachhaltig erfolgreichen Veränderungen?

All diesen Fragen soll im vorliegenden Beitrag aus *systemischer Sicht* mit Blick auf die Verbindungen zur modernen naturwissenschaftlichen Systemtheorie, der *Synergetik* (vgl. Haken 1982; Graham und Wunderlin 1987; Haken und Schiepek 2006) nachgegangen werden. Der durch verschiedene Disziplinen (wie die soziologische Systemtheorie Luhmann 1993, die Kybernetik 2. Ordnung Foerster 1995, die systemtheoretische Biologie Maturana 1982 und Maturana und Varela 1987 sowie die systemische Familientherapie von Selvini-Palazzoli et al. 1977) geprägte „systemische Ansatz“ ist eine interdisziplinäre Betrachtungsweise, in der grundlegende Aspekte und Prinzipien von Systemen zur Beschreibung und Erklärung unterschiedlich komplexer Phänomene herangezogen werden. Dabei ist der systemische Ansatz *kein instrumenteller Ansatz, sondern beschreibt vielmehr eine Haltung* (vgl. Slupetzky 2002, S. 17).

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden in Abschn. 2 die Begrifflichkeiten Organisationsentwicklung und Change Management beleuchtet. Nach Erläuterung der Veränderung als Zustand der Instabilität (Abschn. 3) wird das synergetische Phasen-Modell der Veränderung vorgestellt (Abschn. 4) und um ein Praxis-Modell ergänzt, um dann mögliche „Störquellen“ in Veränderungsprozessen abzuleiten (Abschn. 5). In Abschn. 6 wird anschließend diskutiert, wie Veränderungen erfolgreich gestaltet werden können. Hierzu werden die Erfolgsfaktoren für Organisationen und Führungspersönlichkeiten in Veränderungsprozessen, die ein sicheres Balancieren zwischen Stabilität und Instabilität ermöglichen sollen, erörtert. Darauf aufbauend werden die sinnvollen Unterstützungsbereiche durch externe Begleiter in Veränderungsprozessen und die Anforderung an deren Professionalität abgeleitet. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und einem Ausblick in Abschn. 7.

2 Organisationsentwicklung oder Change Management?

Organisationen sind lebende Systeme, d. h. „konkrete und abstrakte Objekte, die a) nach außen abgegrenzt sind und b) aus einzelnen Teilen bestehen. Wesentlich ist dabei, dass die Teile aufeinander einwirken können ...“ (Haken und Schiepek 2006, S. 77). Damit ist grundsätzlich jedes (Organisations-)System *in einer ständigen Veränderung*: Sei es

durch die Veränderung der Systemmitglieder (z. B. durch Eintritt weiterer oder Ausscheiden alter Systemmitglieder), durch deren Beziehungen (z. B. der Zuständigkeiten oder Vernetzungen) oder sei es nur durch (kleinere) Veränderungen der Rahmenbedingungen (wie z. B. Strategien, Strukturen, Prozesse etc.). Wie bei einem Mobile verändert sich auch in einer Organisation ihre Dynamik, wenn sich ein Bestandteil und/oder auch die Art der „Aufhängung“ verändert (zur *Mobile-Perspektive* vgl. Schmid 2008, S. 17 f.). Mit diesem systemischen Verständnis wird deutlich, dass auch jedes Organisationsmitglied Einfluss auf das Organisationssystem nehmen kann. Dies gilt insbesondere für Führungspersönlichkeiten, die eine (verantwortliche) Multiplikatorenrolle einnehmen: Alles, was die Führungskraft tut und sagt, aber auch nicht tut und nicht sagt, hat zumindest kurzfristige, oftmals aber auch nachhaltige Auswirkungen auf ihre/n Bereich/e und somit auch auf das Organisations(sub)system. Somit leben Organisationen bzw. ihre Teilbereiche in ständiger Veränderung und „Entwicklung“.

Das Wort *Entwicklung* macht deutlich, dass man von einer vorhandenen Ordnung ausgeht, die sich entfaltet (vgl. Schmid 2012, S. 4, in Anlehnung an Bohm 1987). Dabei vollzieht sich die Entwicklung nach „Eigengesetzlichkeiten angesichts von Umweltbedingungen und ihren Veränderungen“ (Schmid 2012, S. 4). Am Beispiel einer Pflanze wird deutlich, dass Entwicklung klassisch als autonomer natürlicher Prozess oder durch Gestaltung, d. h. Eingriff, ablaufen kann. Hierbei lassen sich sowohl „reine“ Formen identifizieren (wie z. B. Wildgewächs versus spezifische Züchtungen), aber auch viele „unreine“ Zwischenformen wie z. B. spontane Mutationen (vgl. Schmid 2012, S. 4) finden.

Mit dem Begriff *Organisationsentwicklung* ist somit eine „natürliche“ Entwicklung der Organisation verbunden. Glasl und Lievegoed (2016) unterscheiden dabei sieben verschiedene Wesenselemente von Organisationen, die zu den drei Subsystemen „kulturelles Subsystem“, „soziales Subsystem“ und „technisch-instrumentelles Subsystem“ zusammengefasst werden. Aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeiten der Subsysteme und Systemelemente ist eine Organisationsentwicklung auch damit immer eine *Kultur-entwicklung* (zur Organisationskultur vgl. grundlegend von Au 2017). Hierbei ist auch die (kulturelle) Umwelt mit zu berücksichtigen, deren Abgrenzung durch Netzwerke und Verflechtungen aller Art nicht (immer) eindeutig ist.

Der Begriff *Change Management* wird in Abgrenzung zur Organisationsentwicklung verwendet, wenn Entwicklungen eingetreten sind oder mit denen gerechnet wird, die mehr sind als die natürlichen Veränderungen und die bewusst und aktiv „gesteuert“ werden müssen (vgl. Schmid 2012, S. 6). Dabei kann Change sich sowohl auf die Veränderungen innerhalb (z. B. Veränderung der demografischen Struktur, neue Technologie) oder außerhalb der Organisation (z. B. Marktverschiebung, neue Rechtsvorschriften) beziehen. Auch das Management kann sich auf verschiedenen Dimensionen beziehen (z. B. IT-Implementierung, Outsourcing von Organisationseinheiten, Kommunikationsmanagement) und dementsprechend auf verschiedene Vorgehensweisen und Instrumente (vgl. Schmid 2012, S. 6).

Ob eine Herausforderung als Organisationsentwicklung oder Change Management betrachtet werden sollte, kann nicht ohne die spezifische Situation und die *Betrachtersperspektive* definiert werden (vgl. Schmid 2012, S. 6). So kann die gleiche Maßnahme für eine Organisation eine (natürliche) Organisationsentwicklung sein und für die andere Organisation ein (bewusst gestalteter) Change. Gleichmaßen kann es auch innerhalb einer Organisation für das eine Organisationsmitglied ein Change, für das andere Organisationsmitglied aber eine Organisationsentwicklung sein. Auch bei den gleichen Organisationsmitgliedern kann die Wahrnehmung von Organisationsentwicklung und Change in verschiedenen Dimensionen oder zu verschiedenen Zeiten unterschiedlich sein. Somit kommt es immer auf die konkrete Betrachtung an. Hier erscheint hilfreich, sich der „Scheinwerfermethapher“ von Schmid (2012, S. 8) zu bedienen:

Wenn man bestimmte Scheinwerfer fest installiert und dauernd brennen hat, dann haben andere Arten der Beleuchtung wenig Chance bzw. müssen das irritierende Licht der Festscheinwerfer irgendwie kompensieren. Besser mal alle Scheinwerfer ausschalten und z. B. mit einem Handscheinwerfer experimentieren, welches Licht den Gegenstand für die aktuellen Betrachtungen erhellen könnte.

3 Veränderung als Zustand der Instabilität

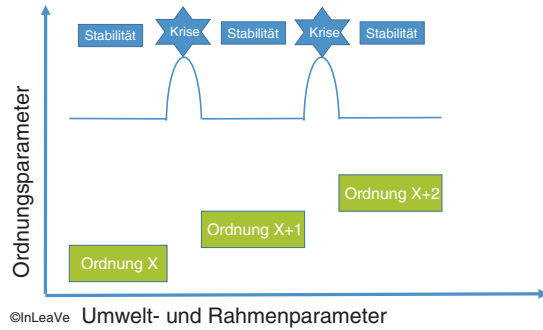
Bei Veränderungen wird ein „alter“ stabiler Ordnungszustand in einen „neuen“ stabilen Ordnungszustand transferiert. Im Prozess der Veränderung werden dabei (zumindest) Teile des *Systems instabil* und es findet im weiteren Verlauf eine *selbst organisierte Musterbildung* statt. Dieses Phänomen hat Benard (1900) bereits schon Anfang 1900 mit dem folgenden Experiment nachgewiesen, die auch als *Benard-Instabilität* bekannt ist: Bei der Erhitzung einer Flüssigkeit kommt es zunächst zu turbulenten Strömungen und bei weiter Erhitzung werden dann dynamisch stabile Strukturen (Wabenstrukturen) ausgebildet. Jeder von uns, der einmal Wasser auf dem Herd zum Kochen gebracht hat, kann leicht diese Beobachtung teilen. Gleichmaßen ist die Benard-Instabilität eine typisch *dissipative Struktur* (lateinisch: „zerstreuende“ Struktur). Damit wird das Phänomen sich selbstorganisierender, dynamischer, geordneter Strukturen in nichtlinearen Systemen bezeichnet (vgl. z. B. Prigogine und Nicolis 1977). Dissipative Strukturen bilden sich nur in komplexen und offenen Nichtgleichgewichtssystemen, die Energie, Materie oder beides mit ihrer Umgebung austauschen (vgl. z. B. Prigogine und Nicolis 1977). So wird im Beispiel des Wassererhitzens bzw. -kochens auf der einen Seite Wärme (Energie) zugeführt und auf der anderen Seite diese Energie durch Konvektion und Wärmestrahlung wieder abgegeben. Die Ausprägung geordneter Strukturen hängt dabei entscheidend von den Systemparametern ab: Dissipative Strukturen zeigen eine gewisse Stabilität gegenüber Störungen von außen, zerfallen jedoch, sobald der Austausch mit der Umgebung unterbrochen wird, oder allgemein bei größeren Störungen der Systemparameter (vgl. Schmidt 2012, S. 179).

Da das (Organisations-)System sehr komplex ist und die ablaufenden Prozesse vielfach wechselseitig vernetzt und von ständiger Rückkopplungen und/oder der Selbstverstärkung (vgl. für autopoietische Systeme ähnliche Phänomene bei Willke 1991, S. 43) gekennzeichnet sind, folgen auch die *Auswirkungen einer Systemänderung* nicht eindeutigen Kausalketten und sind somit *nicht linear* (vgl. Schallnus 2006, S. 81). Sie erfolgen vielmehr selbst organisiert durch das System. Diese *selbst organisierte Musterbildung* kann dabei unterschiedlich ausfallen. In diesem Phasenübergang entscheidet das kleinste „Zünglein auf der Waage“. Dies sind interne und externe Zufallsschwankungen. Somit ist eine Vorhersage nicht möglich. Zur Verdeutlichung stellen wir uns als *Beispiel* eine von oben und unten sehr stark frequentierte Treppe in einem Bahnhof vor, auf dem alle Menschen wild durcheinander gehen und sich dadurch gegenseitig behindern. Nun kann es passieren, dass einige Menschen der Spur ihres Vordermanns folgen und ebenfalls die Spur für ihre Richtung wählen. Jetzt wird diese Spur für die Bewegung der Menschen zu einer Art Vorgabe und zwingt die Individuen, sich dieser Ordnung anzupassen. Durch diesen Vorgang ist aus einer vorher völlig zufälligen Bewegung der Menschen auf der Treppe spontan und ungeplant eine geordnete Bewegung entstanden. Diese neue Ordnung hat nun einen starken Einfluss auf das Verhalten der Individuen. Dadurch ergibt sich ein *geschlossener Regelkreis*, da die neue Ordnung erst aus dem Verhalten der Individuen hervorgegangen ist, nun aber das Verhalten der Individuen entscheidend beeinflusst. Am Beispiel der Treppe ist es in Deutschland sehr wahrscheinlich, dass sich „Rechtsverkehr“ ergibt. Allerdings ist das nicht zwangsläufig. Schon wenige englische Touristen auf der Treppe reichen aus, um vielleicht einen Ordner für „Linksverkehr“ zu bilden. Entsprechend kann eine geringe anderweitige Orientierung riesige Auswirkungen auf den Systemzustand haben.

Stabilität wird dabei als Erhaltung der Fließgeschwindigkeit verstanden, d. h., dass den immer auftretenden internen und externen Zufallsschwankungen durch inkrementelle Veränderung begegnet wird (vgl. Niemeier 2000, S. 91). Die systemischen Veränderungen gehen eigendynamisch aus dem System selbst hervor; die Rückkehr in den stabilen Zustand leistet das System aus eigener Kraft (vgl. An der Heiden 1992, S. 77). Damit bedeutet Selbststabilisierung, dass das System bei Auslenkungen eigendynamisch zu einer neuen stabilen Gestalt bewegt wird (vgl. Niemeier 2000, S. 83).

Kann die stabile Ordnung aufgrund von Veränderungen innerhalb des Systems oder der Umwelt nicht mehr durch nur geringfügige systeminterne Modifikationen aufrechterhalten werden, gerät das System in eine „*Phase der Krise*“, d. h. einen *Prozess der Instabilität*. Es erfolgt eine grundlegende konstitutionelle Umgestaltung des Systems und die Beziehung zur vorhandenen Umwelt wird verändert. Im Gegensatz zur Stabilisierungsphase geschehen die Veränderungen nicht in einem langsamen und kontinuierlichen Prozess. Vielmehr vollzieht sich der interne Wandel mit dem Überschreiten eines kritischen Schwellenbereiches, der sog. Instabilitätsschwelle, plötzlich und drastisch bezüglich der Folgewirkungen innerhalb des Systems. Es kommt zu Sprüngen. In der Phase der Krise hat das System somit die Möglichkeit, eine völlig neuartige Ordnung

Abb. 1 Sprunghafte Veränderung von Ordnungssystemen



herauszubilden (vgl. Niemeier 2000, S. 91). Die Abb. 1 verdeutlicht diesen Zusammenhang. Entscheidend für das Stabilitäts- und Instabilitätsverhalten ist somit grundsätzlich das spezifische selbst gesteuerte Verhalten der Ordnungsparameter bei Änderungen der Umwelt- bzw. Rahmenbedingungen und nicht die Umwelt- bzw. Rahmenbedingungen, selbst.

4 Synergetisches Phasen-Modell der Veränderung

Selbstorganisation i. S. d. Synergetik meint „die Fähigkeit eines Systems, bei Veränderungen der Umweltparameter Übergänge zwischen verschiedenen Strukturen vollziehen zu können, wobei für die Struktur(neu)bildung keine äußere Instanz bemüht werden muss. Sie wird durch die innere Dynamik des Systems vermittelt“ (Beisel 1996, S. 61). Der Wechsel zwischen Stabilität und Instabilität (Krisen) kann anhand eines *vierstufigen Phasenmodells* dargestellt werden (vgl. Niemeier 2000, S. 93 ff.).

- *Phase I: Zustand der Stabilität:* Dieser stabile Zustand ist geprägt durch die konsensualisierende Wirkung von kooperierenden und konkurrierenden „Ordern“ (vgl. Treppenbeispiel), die eine stabile Gestalt des Ordnungssystems bewirken. Die Ordnungsparameter dämpfen die aus dem System oder der Umwelt entstehenden Zufallsschwankungen (Fluktuationen) und führen das System wieder in ein stabiles Gleichgewicht zurück.
- *Phase II: Übergangsbereich von der Stabilität zur Instabilität:* Hierbei schaukeln sich die internen und externen Fluktuationen (zunehmend) auf, wobei die instabilen Verhaltensweisen (Moden) wachsen, während die stabilen Moden gedämpft werden. Mit Erreichen der Instabilitätsschwelle wird das System zunehmend durch Verhalten der instabilen Moden bestimmt. Mit dem Wechsel vom Stabilitäts- in den Instabilitätszustand nimmt die konsensualisierende Wirkung der Ordnungsparameter ab, während die Fluktuationen zunehmen. Die Gestalt des Ordnungssystems verliert ihre Stabilität.
- *Phase III: Phase der Instabilität* („Phase der Krise“; Niemeier 2000, S. 102): Die in der Hierarchie der Ordner übergeordneten Ordner verlieren endgültig ihre

konsensualisierende Wirkung, einige Ordner lösen sich auf, bei anderen geht die Abstimmung zwischen ihnen verloren. Dadurch wird die stabile Gestalt des Ordnungssystems aufgelöst. Die Fluktuationen nehmen weiter zu und dominieren das Geschehen innerhalb des Systems, wodurch es über z. T. chaotische Zustände zum Aufbrechen der bestehenden Systeme kommt. Mit der Selektion einiger weniger Moden wird der Weg zu einer neuen Gestaltung des Ordnungssystems eröffnet.

- *Phase IV: Übergangsbereich von der Instabilität zur Stabilität* („Instabilitätsschwellenbereich“; Niemeier 2000, S. 104): Die aus dem Selektionsprozess hervorgegangenen instabilen Moden treten nun in die Symmetriephase (Phase, in der die Richtung zweier oder mehrerer Entwicklungen gleichwahrscheinlich ist) ein. Aus der durchgesetzten Form der Kooperation instabiler Moden entwickelt sich das neue Ordnungssystem.
- Innerhalb der *neuen Phase der Stabilität (Phase I)* muss sich die neue stabile Ordnung bewähren. Können die endogenen und exogenen Veränderungen durch inkrementale Veränderungen aufgefangen werden, so kann sie sich behaupten und erst einmal Bestand haben. Sollten sich hingegen die organisatorischen Anpassungen als unzureichend erweisen, dann ist die weitere Aufrechterhaltung davon abhängig, ob die Selbststabilisierung mittels weiterer grundlegender Änderungen beim erneuten Durchlaufen der Instabilitätsphasen gelingt.

5 Beobachtbare Phasen der Veränderung in der Praxis aus systemischer Sicht

Auch in der Praxis durchlaufen die Organisationssysteme die o. g. Phasen. Schmid (2004) beschreibt ein (systemisches) Phasenmodell der Entwicklung von Unternehmensgesundheit. Dabei unterscheidet er die vier Phasen „Verdeckte Desintegration“, „Offene Desintegration“, „Verdeckte Integration“ und „Offene Integration“.

- *Verdeckte Desintegration* (vgl. Schmid 2004, S. 3 f.): Aufgrund von kontinuierlichen Veränderungen (Fluktuationen) kann das bisherige Ineinandergreifen der Prozesse und/oder das Gefühl der Identität verloren gehen. Im Selbstbild des Organisations(teil)systems ist das Ganze nach wie vor schlüssig. Aus Sicht der Führungspersönlichkeiten weisen Unstimmigkeiten und Probleme darauf hin, dass das bestehende System „aufpoliert“ werden muss, da Probleme als lokale Funktionsstörungen und nicht als Systemmängel interpretiert werden. Entsprechend werden isolierte Interventionen vorgenommen. Da nicht der eigentliche Kern bearbeitet wird, gehen Motivation und Identifikation der Organisationsmitglieder schleichend verloren. Hinter vorgehaltener Hand wird über Dinge gesprochen, die nicht mehr funktionieren, während offiziell noch alles in Ordnung ist.
- *Offene Desintegration* (vgl. Schmid 2004, S. 4 f.): Wenn sich dann die Unstimmigkeiten und Probleme in unternehmensrelevanten Kennzahlen (wie steigende Kosten,

Umsatzrückgang, Personalfluktuatation etc.) niederschlagen, wird unübersehbar, dass die Dinge nicht mehr richtig laufen. Dabei wird oberflächlich über alles Mögliche geklagt, ohne aber das eigentliche Problem anzugehen, geschweige denn eine Lösung 2. Ordnung zu suchen. Durch Problemlösungen an der Oberfläche wie u. a. „Neuettikettierungen“ (z. B. durch Abteilungsumbenennung) und sonstigen ad hoc-Interventionen entsteht zunehmend ein Klima der Verunsicherung und Angst. Für die Führungs- und Leistungsprobleme wird niemand in die Verantwortung genommen, sondern es werden gleichzeitig – i. d. R. mit Unterstützung von externen Beratern – viele spektakuläre Projekte und z. T. auch kulturfremde Interventionen an der Linie vorbei initiiert. Dabei geht die Aufmerksamkeit für das Wesentliche und Machbare sowie das Kerngeschäft einschließlich der Kernzuständigkeiten zunehmend verloren. Zudem führen unrealistische Zeit- und Machbarkeitsüberlegungen dazu, dass das mittlere Management und die Basis völlig überfordert werden. Die Flucht in Fusionen und radikale Umorganisation verstärkt die Desintegrationsfälle.

- *Verdeckte Integration* (vgl. Schmid 2004, S. 5 f.): Es wird erkannt, dass mit Funktionslösungen die eigentlichen Probleme nicht gelöst werden können, sondern oft noch potenziert werden. Es wird klar, dass es grundlegender, gut durchdachter und realistischer Systemlösungen bedarf. Das Bewusstsein wächst, dass Top-Down-Beschlüsse und Geld allein nicht genügen, und dass die Führungspersönlichkeiten und Führungsketten gefordert sind, aktive Verantwortung für Gestaltung und sinnvolle Integration zu übernehmen. Man beginnt auf die Tugenden des vernünftigen Wirtschaftens und Umgangs mit Menschen zu setzen und weniger auf direkte Erfolge abzustellen. Die Stimmung ist nicht sonderlich gut, da die Altlasten der Desintegrationsphase noch nachwirken. Die Einsicht wächst, dass die Prozesse in der Organisation selbst mit den vorhandenen Ressourcen integrativ verbunden werden müssen. Dazu werden Verantwortlichkeiten zunächst punktuell, dann auch im größeren Rahmen geklärt.
- *Offene Integration* (vgl. Schmid 2004, S. 6): Nach und nach lässt der Problemdruck nach. Es gibt immer mehr Anzeichen und auch konkrete Zahlen „schwarz auf weiß“, dass es mit dem neuen Organisationszustand besser geht. Dabei ist es auffällig, dass viele Probleme allmählich verschwinden, ohne dass sie ausdrücklich gelöst worden sind. Dies folgt durch den Übergang in ein anderes Muster. Man beginnt schon, das Erreichte zu würdigen.

Abhängig von der Größe und Dynamik der Organisation sowie der Zeitperspektive der Märkte können diese Phasen von wenigen Monaten bis viele Jahre dauern. Setzt man die Ausführungen von Schmid (2004) in Beziehung zum synergetischen Phasenmodell, so wird deutlich, dass notwendige organisationale Veränderungen in verschiedenen Phasen mit unterschiedlich gravierendem Ausmaß „stecken bleiben“ können. Der Krisenprozess kann sich dabei insbesondere in den Phasen 1 und 2 dilemmahaft darstellen (vgl. hierzu auch den Dilemma-Zirkel bei Schmid 2012, S. 7–9):

- Im Fall der *verdeckten Desintegration* überwiegen weiterhin die stabilen Moden und überdecken die instabilen Moden. Probleme werden dabei als Detailmängel betrachtet. Können sich in dieser Phase die (ersten) Keime der instabilen Moden nicht durchsetzen, so bleibt die Organisation im alten suboptimalen (stabilen) Ordnungssystem stecken. Da die instabilen Moden allerdings immer noch vorhanden sind, werden diese auch weiterhin im System wirken. Dies lässt sich in vielen Organisationen u. a. als „schlechtes Betriebsklima“ bzw. eine zumeist nicht offen ausgetragene „Dauerunzufriedenheit“ von einer steigenden Zahl von Organisationsmitglieder beobachten: Viele Organisationsmitglieder haben bereits „innerlich gekündigt“, sind unmotiviert und/oder die Krankheitsrate steigt (vgl. hierzu auch die Gallup-Studie 2015 „Führung als Kostenfaktor“; zur problematischen psychosozialen Lage vgl. auch Galuska et al. 2011).
- Im Fall der *offenen Desintegration* überwiegen die instabilen Moden. Die Probleme lassen sich nun nicht mehr ausblenden. Diese werden allerdings durch eine bestimmte Führung gegen die Selbstorganisationskräfte des Systems „gesteuert“. Können sich in dieser Phase die „steuernden“ Kräfte gegen die Selbstorganisationskräfte des Systems durchsetzen, dann kann dies zwar zu einem neuen (stabilen) Ordnungssystem führen. Dieses bewegt sich allerdings noch in alten (ungesunden) Mustern (Arbeit im System). Durch das Hängenbleiben in alten Mustern wird das eigentliche Organisations-Problem nicht gelöst. Somit ist das neue Ordnungssystem wahrscheinlich nur von kurzer Stabilität. Der Übergang zu einer erneuten instabilen Phase ist höchst wahrscheinlich. In der Praxis zeigt sich dies oft durch einen nicht förderlichen Aktionismus von Organisationen in Zeiten von Krisen. Das folgende Beispiel soll dies verdeutlichen: Zunächst verlassen einzelne unzufriedene Mitarbeiter die Organisation; das ist noch nicht weiter schlimm, da diese dann durch neue (oftmals teuer eingekaufte) Mitarbeiter von anderen Organisationen ersetzt werden. Da zunächst (noch oder wieder) ein stabiler Zustand vorherrscht, wird entsprechend auch nicht (tiefer) der Grund des Wegganges beleuchtet. Allerdings wurde das eigentliche Grundproblem (z. B. fehlende Vertrauenskultur, Toxic Leadership etc.; vgl. von Au 2017) mit dieser Aktion nicht gelöst. Die in der Praxis dann zu beobachtende Folge ist, dass aufgrund des weiter bestehenden Problems weitere Organisationsmitglieder und auch komplette Teams die Organisation verlassen; die fehlenden Organisationsmitglieder werden dann durch „schnellen“ und oberflächlichen Aktionismus noch teurer eingekauft. Der scheinbar wiederhergestellte stabile Zustand des Ordnungssystems ist dann (meist) von nicht langer Dauer. Die Organisation befindet sich in einem Teufelskreis.
- Im Falle der *verdeckten Integration* werden neue (gesunde) Muster zugänglich. So wird dem eigentlichen Problem auf den Grund gegangen und „oberflächliche“ Problemlösungen werden durch nachhaltige Problemlösungen ersetzt. Ob dies zu einem neuen stabilen Ordnungssystem heranwächst, ist davon abhängig, ob es zu Rückfällen kommt oder ob sich die neuen Moden auch nachhaltig durchsetzen.
- Im Falle der *offenen Integration* werden die neuen (gesunden) Muster bereits gelebt. Der Stabilitätszustand des neuen Organisationssystems ist erreicht. Dieser ist grundsätzlich