

## Mittlere Manager im Wandel: Gefordert, aber auch gefördert?

Die Zeiten, in denen das mittlere Management im organisationalen Wandel als Lehm- oder Lähmschicht diskreditiert wurde, sind vorbei. Vielmehr hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, wie wichtig und gleichzeitig anspruchsvoll die Rolle im viel zitierten «Sandwich» ist. Was aber machen mittlere Manager konkret in Veränderungen? Was erleben sie als belastend? Und wie sehen geeignete Unterstützungsansätze aus? Um diesen Fragen systematisch und theoretisch fundiert auf den Grund zu gehen, wurden renommierte Stresstheorien herangezogen. In einer qualitativ angelegten Studie kamen sowohl erfahrene externe Trainer und Berater, als auch die mittleren Manager eines mittelständischen Unternehmens zu Wort.

### Defizite bei soften Themen

Mittlere Manager versuchen, den vielfältigen Aufgaben im Wandel gerecht zu werden: Neben ihrer zentralen Funktion, parallel zur Veränderung einen möglichst reibungslosen Linienbetrieb zu gewährleisten, fungieren sie als Übersetzer der abstrakten strategischen Vorgaben von oben, konkretisieren diese in operative Aktivitäten und agieren als Troubleshooter. Dass neben diesen eher faktenorientierten Tätigkeiten auch die Notwendigkeit besteht, sich um die weiche Seite der Veränderung zu kümmern, ist den mittleren Managern sehr wohl bewusst. Die Personalexperten konstatieren hier in der Praxis jedoch zum Teil deutliche Defizite. Da mittlere Manager ihre Rolle als Vermittler und Singeber oft nicht angemessen wahrnehmen, kommen die Notwendigkeit und Ziele einer Veränderung bisweilen nur unzureichend bei der Belegschaft an.

Kaum eine Rolle spielen mittlere Manager beim Treffen von Entscheidungen

über Veränderungen oder bei der Evaluation von Veränderungsvorhaben. Auch Impulse für den organisationalen Wandel gehen so gut wie nie von der Mitte der Organisation aus.

### Rollenkonflikte und Arbeitsverdichtung

Mit der Veränderungsdynamik steigt der Veränderungsstress: Die Studie belegt, dass mittlere Manager umso stärker beansprucht sind, je häufiger und umfassender Veränderungen stattfinden und je weniger diese als planbar wahrgenommen werden. Konkret sind es vor allem die hohen Anforderungen an das Führen der Mitarbeiter, die den mittleren Managern in Veränderungsprozessen zu schaffen machen. Die Bewältigung des Wandels ist auch ein Ressourcenproblem: Arbeitsverdichtung und Personalknappheit zählen zu weiteren zentralen Belastungsfaktoren. Schließlich lösen widersprüchliche Erwartungen verschiedener Stakeholder sowie unspezifische Vorgaben des Top Managements auf der mittleren Hierarchieebene Stress aus.

### Ganzheitliche Unterstützung

Auf Basis der Befragungsergebnisse wird in der Studie ein ganzheitliches Modell zur Unterstützung mittlerer Führungskräfte im Wandel entwickelt, das die Individual- und die Organisationsebene im Blick hat. Ein Hebel ist die Architektur von Veränderungsprozessen. So gilt es, genügend zeitliche Freiräume einzuplanen, um mittleren Managern das Wahrnehmen ihrer vielfältigen Aufgaben im Wandel überhaupt zu ermöglichen. Die systematische Evaluation von Veränderungsprozessen unter aktiver Beteiligung der mittleren Führungskräfte sollte selbstverständlich sein, findet aber nur selten statt. Darüber hinaus ist eine Stärkung der Kooperation zwischen Top Management und mittlerem Management zu empfehlen, um Verständnis füreinander zu schaffen und Rollenkonflikte zu reduzieren. Ein Kompetenzaufbau bei operativen Führungskräften und

Mitarbeitern kann dazu beitragen, diese Zielgruppen im organisationalen Wandel stärker in die Pflicht zu nehmen und die Mitte zu entlasten.

Die mittleren Manager selbst heben die Bedeutung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen hervor. Beide Instrumente sind ihrer Meinung nach gut geeignet, um Veränderungen nachhaltig in der Belegschaft zu verankern. Darüber hinaus werden bereichsinterne Workshops als hilfreich erlebt, um insbesondere in der Umsetzungsphase konfliktäre Themen zu bearbeiten. Und schließlich erachten sie Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung als wichtig, um gut für die vielfältigen Herausforderungen im Wandel gewappnet zu sein.

### Fazit

Immer noch erreicht nicht einmal jedes zweite Veränderungsvorhaben seine postulierten Ziele. Mittlere Manager sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für den organisationalen Wandel und sollten daher stärker in den Fokus rücken: Mehr Wissen über ihre Belastungssituation und eine gezielte, ganzheitliche Unterstützung könnten einen zentralen Beitrag dazu leisten, die Quote geglückter Veränderungen zu erhöhen.

Dr. Doris Wieser, Autorin des Buchs  
«Mittlere Manager in Veränderungsprozessen:  
Aufgaben, Belastungsfaktoren, Unterstützungs-  
ansätze» (2014, Springer Gabler)  
d\_wieser@yahoo.de

## Karrierehindernis Mikropolitik

Machtkämpfe, Intrigen, Manipulation oder offensives Selbstdarstellungsgehebe sind in Organisationen allgegenwärtig. Solche Verhaltensweisen sind oft organisationschädigend: Gerne werden (Kontroll-)Systeme manipuliert und das eigene Ego in Szene gesetzt, indem Statussymbole ausschließlich für sich re-

klamiert, gegen Teammitglieder heimtückisch intrigiert oder Seilschaften gebildet werden.

Diese Verhaltensweisen werden als mikropolitische Taktiken bezeichnet. Mitarbeitende setzen eigene Interessen durch, indem sie organisationale Ungewissheitszonen nutzen (Neuberger 2006). Obwohl dies gegen Unternehmenswerte, -leitlinien oder Führungsgrundsätze verstößt, können solche Handlungen durchaus erfolgreich sein und Unternehmensziele sichern. Bad Leaders sind durchsetzungsfähig und performen stark (zumindest für eine begrenzte Zeit). Organisationen tolerieren sie deshalb nicht selten. Studien zeigen, dass die Mehrheit jener Führungskräfte, die manipulieren, intrigieren und bedrohen, von der Organisation sogar belohnt oder befördert wird (Erickson, Shaw & Agabe 2007). Langfristige Schäden und damit Folgekosten für die Organisation sind schwer zu messen, doch können sie verheerend sein, befördert etwa durch hohe Fluktuation, insbesondere von High Performern, enorme Fehlzeiten und Krankheitsraten, verminderte Leistungsbereitschaft oder ein reduziertes Commitment der Mitarbeitenden.

### Verlierer im Machtkampf

Mikropolitisch Agieren ist eine wichtige Kompetenz von Arbeitnehmern, die aber ungleich verteilt ist. Insbesondere Frauen und junge Mitarbeitende mit wenig Praxiserfahrung erleiden hier Nachteile in ihrer Karriereentwicklung. Als Resultat sinkt die Aufstiegsmotivation von Frauen, sie streben nicht weiter nach einer Führungsposition oder verlassen das Unternehmen (Mucha & Rastetter 2012; Rastetter 2007).

Seilschaften innerhalb einer Organisation sind häufig zugleich Karrierenetze, da Entscheidungen vorbereitet und Informationen über Positionen und Vakanzen ausgetauscht werden. In selektiven Auswahlprozessen zur Aufnahme in ein Netzwerk werden Frauen über subtile Ausgrenzung und Abdrängung aus dem (Karriere-)Weg geräumt (Sagebiel 2013). Managerinnen über 50 werden ebenfalls durch die erlebten Behinderungen entmutigt und erschöpft. Sie kündigen innerlich, prüfen Alternativen außerhalb von Linienpositionen und nehmen Statusverluste in Kauf (Funken 2011).

In den meisten Unternehmen manifestiert sich gegenwärtig der demografische Wandel. Häufig sind es ältere Ar-

beitnehmer, die über Expertenmacht verfügen. Organisationen können darunter leiden, wenn diese Macht missbraucht wird, etwa indem Experten Erfahrungen und Wissensressourcen zurückhalten und junge Mitarbeitende ausgrenzen. Die negative Folge ist eine Hemmung der Karriere- und Kompetenzentwicklung bei jungen Nachwuchskräften (Becker 2014).

Berufsanfänger sind ebenso wie Frauen von Mobbinghandlungen häufiger und länger betroffen. Sie werden in Unternehmen öfter als andere soziale Gruppen schikaniert, bedroht, blockiert und Opfer von Intrigen (Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff 2005; Schneider, Leest, Katzer & Jäger 2014). Dieses Phänomen verschärft sich, wenn Existenzängste bei den Betroffenen bestehen oder Konkurrenzdruck mit den Tätern herrscht, beispielsweise bei befristeten Arbeitsplätzen oder Teilzeitarbeitsverträgen.

### Maßnahmen zur Öffnung von Karrierekulturen

Zwei grundsätzliche Ansätze öffnen benachteiligten Gruppen innerhalb der Organisation Karrierewege: Der Individual-Ansatz fördert einzelne Mitarbeitende. Über ein (Internes)-Mentoring-Programm wird etwa der Eintritt in Netzwerke forciert. Entscheidend ist hier allerdings, dass Mitarbeitende diese organisationale Unterstützung wahrnehmen. Was hilft, ist ein offizielles Commitment des Managements, die Einführung von verbindlichen Zielgrößen bei der Besetzung der Führungsebenen und Expertenpositionen in Bezug auf Alter und Geschlecht sowie eine konsequente Sanktionierung negativer Taktiken.

Zudem können mikropolitische Kompetenzen benachteiligter Gruppen im Kollektiv trainiert werden, bestenfalls erfolgt dies institutionalisiert über ein Talentmanagement oder die Personalentwicklung. Der Aufbau eines Expertenmanagements, die konsequente Dokumentation von Wissen und Prozessen sowie die Übertragung von Autonomie

OE Online



[www.zoe-online.org/registrierung](http://www.zoe-online.org/registrierung)

### Top 5 Artikel «Dauerbrenner»

im Online-Heftarchiv der OrganisationsEntwicklung

1. **Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen** (Heft 4/06)
2. **Neue Wege des Change Managements** (Heft 2/00)
3. **Werkzeugkiste: Systemisches Fragen** (Heft 1/05)
4. **Von Wissenden zu Lernenden: Wenn Organisationsberater sich selbst verändern** (Heft 1/15)
5. **Werkzeugkiste: Die Akteurs-Analyse** (Heft 2/09)

(absteigend sortiert nach der Häufigkeit des Downloads im Zeitraum 1.5.2009 bis 16.12.2015)

und Verantwortung zu frühen Zeitpunkten, können ebenfalls Karrierebarrieren herabsenken.

#### Literatur

- **Becker, M. (2014).** Das Lokführersyndrom. Hampp.
- **Erickson, A., Shaw, J. B. & Agabe, Z. (2007).** An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies*. 1 (3), 26–43.
- **Funken, C. (2011).** Managerinnen 50plus – Karrierekorrekturen beruflich erfolgreicher Frauen in der Lebensmittele. BMFSFJ. Download am 7.9.2015 <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=169342.html>
- **Meschkatat, B., Stackelbeck, M. & Langenhoff, G. (2005).** Der Mobbing-Report: eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Verlag für Neue Wissenschaft.
- **Mucha, A. & Rastetter, D. (2012).** Macht und Gender. *Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie*, 43 (2), 173–188.
- **Neuberger, O. (2006).** Mikropolitik und Moral in Organisationen: Herausforderung der Ordnung. Aufl. Lucius & Lucius.
- **Rastetter, D. (2007).** Mikropolitische Handeln von Frauen. in: Haubl, R. & Daser, B. (Hrsg.). *Macht und Psyche in Organisationen*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- **Sagebiel, F. (2013).** Gender, Organisationskultur und Netzwerke(n) in den Ingenieurwissenschaften. in: Busolt, U., Weber, S., Wiegel & C., Kronsbein, W. (Hrsg.). *Karriereverläufe in Forschung und Entwicklung*. Logos Verlag. 66–89.
- **Schneider, C., Leest, U., Katzer, C. & Jäger, R. S. (2014).** Mobbing und Cybermobbing bei Erwachsenen. Download am 16.9.2015 <http://www.buendnis-gegen-cybermobbing.de/mobbingstudie>

Prof. Dr. Petra Arenberg, Professorin für Sozialwissenschaften und Kompetenzentwicklung  
SRH Fernhochschule Riedlingen  
[petra.arenberg@hs-riedlingen.de](mailto:petra.arenberg@hs-riedlingen.de)

Carola Eck-Philipp, Organisationsberaterin  
und Change Management-Expertin  
[eck-philipp@online.de](mailto:eck-philipp@online.de)

## Effektive Google-Teams

In einer aktuellen Interviewstudie mit über 200 internen Teams analysierte die Firma Google, welche Faktoren ein Team effektiv machen. Erstaunlicherweise zeigen die Ergebnisse, dass es für die Teameffektivität weniger bedeutsam ist, welche Personen mit welchen Fähigkeiten ein Team bilden. Vielmehr ist die Qualität der Interaktion der Teammitglieder wichtig und wie diese in der Lage sind, ihre Arbeit zu strukturieren und ihre gegenseitigen Beiträge zu würdigen. Fünf zentrale Dynamiken unterscheiden sehr erfolgreiche Teams bei Google von weniger erfolgreichen Teams:

1. *Psychologische Sicherheit*: Kann man in diesem Team Risiken eingehen, ohne dass man sich dabei unsicher fühlt oder es einem peinlich ist?
2. *Zuverlässigkeit*: Kann man sich aufeinander verlassen, um qualitativ hochwertige Arbeit zum vereinbarten Termin zu liefern?
3. *Struktur und Klarheit*: Sind Ziele, Rollen und der Plan der Umsetzung im Team klar?
4. *Bedeutung der Arbeit*: Arbeiten alle an etwas, das für jeden persönlich wichtig ist?
5. *Auswirkungen der Arbeit*: Sind alle Teammitglieder davon überzeugt, dass ihre Arbeit wichtig ist?

Dabei ist der Faktor «Psychologische Sicherheit» der wichtigste Faktor und Basis dafür, dass sich die anderen Dimensionen in einem Team entwickeln können. Die Studienergebnisse zeigten: Je sicherer sich Teammitglieder miteinander fühlen, umso eher geben sie Fehler zu und sind bereit, neue Rollen zu übernehmen. Offensichtlich neigen wir in Gruppen dazu, Dinge zu unterlassen, welche andere Teammitglieder an unserer Kompetenz, unserem Problembewusstsein und unserem Engagement zweifeln las-

sen könnten. Obwohl diese Art von Selbstschutz eine natürliche Strategie am Arbeitsplatz darstellt, ist sie schädlich für effektive Teamarbeit: Berechtigte kritische Fragen in einem Projekt werden zum Beispiel aus Sorge, in eine Außenseiterposition zu geraten, nicht gestellt. Teams mit höherer psychologischer Sicherheit tendieren weniger dazu, Google zu verlassen. Sie nutzen intensiver die vielfältigen Ideen ihrer Teamkollegen, erwirtschaften mehr Gewinn und werden von ihren Vorgesetzten doppelt so häufig als effektiv bewertet.

Da Googlers datenbasierte Vorgehensweisen schätzen, wurde das GTeam-Tool entwickelt. In dieser zehnminütigen Pulsbefragung können Google-Teams ihre eigene Teameffektivität überprüfen und anhand der Ergebnisse diskutieren, was sie verbessern können. Mehr als 3000 Googlers in 300 Teams haben dieses Tool bereits eingesetzt. Teams schätzen insgesamt die Möglichkeit über das GTeam-Tool einen strukturierenden Rahmen für die Reflektion ihrer Teameffektivität zu erhalten. Teams, die beispielsweise eine neue Routine einführen und zu Beginn eines Teammeetings miteinander analysierten, welches Risiko sie letzte Woche miteinander eingegangen sind, konnten die Bewertung ihrer psychologischen Sicherheit um sechs Prozent und die Bewertung ihrer Strukturiertheit und Klarheit um zehn Prozent steigern.

Dr. Brigitte Winkler

Quelle: Google rework

<https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

## Exzellenz in Führungsteams

### Eine Frage des Bewusstseins

Performance und Effizienz spielen in Führungsetagen eine große Rolle. Wir möchten diese Themen um einen Fokus erweitern: Wirksamkeit. Um Organisa-

tionen wirksam für die Zukunft auszurichten, braucht es innere Beweglichkeit – diese beginnt im Führungsteam und strahlt von dort in die Gesamtorganisation aus. In einer qualitativen Studie haben wir 22 Führungskräfte interviewt und Faktoren herausgearbeitet, die innere Beweglichkeit erzeugen.

In Führungsteams werden komplexe Aufgaben erfüllt, die strategisches, visionäres und strukturiertes Denken voraussetzen. Dort wird diskutiert, gestritten, sich hinterfragt, reflektiert oder taktiert. Konflikte werden tot geschwiegen oder ausgetragen. Es gibt Spieler, Meinungsführer, Aussitzer, Erspürer und Versteher, Fürsorgliche, sowie Störer.

Die Balance dieser Dynamiken und ein gemeinsames Bewusstsein dafür zu schaffen, ist eine große Herausforderung für Führungsteams.

## **Innere Beweglichkeit: Der Weg zum exzellenten Führungsteam**

Ein flexibles, in sich bewegliches Führungsteam schafft eine flexible, bewegliche Organisation.

Gleichzeitige Stabilität und Beweglichkeit führen zu flexibler Handlungsfähigkeit im Führungsteam und Erfolg in Organisationen. Ein bewegliches Führungsteam ist gleichzeitig als Team verschmolzen und in Personen vereinzelt – es herrscht ein ausgewogenes Maß von Verschmelzung und Vereinzelung.

Dieses Maß erreicht ein Führungsteam über: Kennenlernen, Positionieren, Vereinigen und Loslassen, ergänzt mit eigenem Einwirken der Führungskräfte ins Team. Je beweglicher ein Führungsteam ist, also dieses Maß immer wieder neu anzupassen vermag, desto flexibler kann es mit Veränderungen umgehen und umso höher ist sein Grad an Exzellenz.

Alle im Heft genannten **Links** finden Sie auf [www.zoe-online.org/aktuelle-links.html](http://www.zoe-online.org/aktuelle-links.html) zum Anklicken.

## **Verschmelzung und Vereinzelung: So erreicht ein Führungsteam Ausgewogenheit**

«Die Wahrheit liegt in der Mitte, wir müssen das richtige Maß an Veränderung zulassen.»

*(Anonymisiertes Originalzitat aus den Interviews, weitere folgen.)*

Ein beweglicher Zustand im Führungsteam ist zu verstehen als: Verschmolzene Führungs-Einheit einerseits, und gleichzeitig Vereinzelung der Positionen und Rollen andererseits – es braucht beides. Verschmelzung bedeutet, ein Team zu sein, darüber Sicherheit und Vertrauen zu erfahren und mit Schulterschluss gemeinsam die Organisation zu führen. Vereinzelung dagegen meint Selbst-Führung, d. h. sich selbst bewusst zu sein und den eigenen Standpunkt, die eigene Handlungs- und Sichtweise ins Führungsteam einzubringen. Für exzellente Führungsteams geht es dabei um ein situativ angepasstes Maß, welches das Team beweglich hält.

«Ich gehe vorweg, ich stelle mich nach vorne. Ich gebe Impulse und Leitplanken vor in denen sich meine Leute und ihre Mitarbeiter bewegen dürfen. (...) Aber das mache ich nicht alleine, das machen wir gemeinsam.»

## **Das Zusammenspiel von «Verschmelzung und Vereinzelung» Sich selbst kennen, von den Kollegen lernen und sich in der eigenen Rolle positionieren**

Nutzt ein Team die eigenen Reihen als Resonanzraum, gewinnt es mehr Sicherheit mit sich, dem eigenen Tun, den eigenen Werten und Erfahrungen und erreicht eine Mehrdimensionalität in den Perspektiven. Dies fördert die Selbstregulation im eigenen Führungsverhalten sowie die Wirkung auf die Mitarbeiter.

«Das Führungsteam ist dafür da, Positionen abzumildern und Härte zu nehmen. Ich kann die Dinge differenzierter sehen und mit den anderen Bauchentscheidungen abwägen. Früher habe ich

Mitarbeitern hart und unüberlegt Feedback gegeben. Im Führungsteam kann man das besser durchdenken und dann kann ich kontrollierter handeln. Das verbessert die Stimmung. Wir wollen den Druck allen erträglich machen und keine Angst haben.»

Parallel erfolgt ein «Positionieren» – welches beschreibt, wie jeder Einzelne und das Führungsteam den organisationalen Rahmen besetzen. Der Rahmen wird deutlich in Strukturen, Rollen, Kompetenzen, Machtverhältnissen, Strategien und Leitbildern sowie der Unternehmenskultur.

## **Vertrauen zueinander haben, als vereinigte Einheit auftreten und loslassen können**

Der Schulterschluss untereinander schafft das Fundament, um Vertrauen aufzubauen. Dieser Aspekt des «Vereinigen» hilft, gemeinsam im Sinne der Organisation zu agieren.

«Das ist ein abgeschlossener Raum, frei von Zwängen, ohne Gefahr von Missinterpretation. Ein Raum des Vertrauens.»

Verstärkt wird dieses Fundament durch Momente, in denen das Führungsteam miteinander «groovt» und im «Flow» ist. Es werden Momente des «Loslassens» beschrieben, in denen das Team miteinander eingeschwungen ist und der Erfolg spürbar wird. Dabei sind die Führungskräfte zusammen in Richtung Zukunft ausgerichtet und leben eine gemeinsame Vision.

## **Führen heißt: Bewusst, achtsam und strategisch einwirken**

Die Unterschiedlichkeiten im Team rütteln an der Einheit und führen gleichzeitig zu Entwicklung. Das bewusste Einwirken, aktiv wie passiv, ist förderlich für die gemeinsame Arbeit und lässt das Führungsteam nicht in einer starren Gemeinsamkeit und Harmonie ausharren. Das Einwirken ist demnach eine Art Antrieb oder Motor für innere Beweglichkeit.

«Man muss sich selbst hinterfragen, die eigenen Routinen und die Sicherheit,

und auch von jemand anders hinterfragt werden. Feedback ist total wichtig im Unternehmen. Im Idealfall positiv und negativ, nur dann ist es zielführend. Das krasse Gegenteil (im Führungsteam) ist, sich gegenseitig zu ignorieren und zu bremsen.»

**Transfer: Gelebte Exzellenz im Führungsalltag**

«Gegenseitig inhaltlich weiterentwickeln, uns frisch halten – selbst neu erfinden, eigene Methoden in Frage stellen.»

Mit diesem Denkansatz kann man eine Standortbestimmung des eigenen Führungsteams durchführen. Ziel ist es, aus Einzel- und Teamsicht die aktuelle Situation aus der Metaperspektive zu reflektieren und die Dynamiken im Miteinander systemisch zu hinterfragen.

**Beispielhafte Reflexionsfragen zur Standortbestimmung:**

Mit Hilfe dieser Fragen können Führungsteams Diskussionsprozesse anstoßen und ihre eigene «innere Beweglichkeit» überprüfen:

*Persönliche Reflexion*

1. Wie wirke ich persönlich auf unsere Arbeit und unser Miteinander ein (aktiv und passiv)?

2. Was ist meine Komfortzone: Verschmelzung oder Vereinzelung? Wie schaffe ich es, beides im Führungsteam zu leben?
3. Sorge ich für Reibung und konstruktive Diskussionen oder bin ich stark konsens- und harmonieorientiert?
4. Wie zeigt sich innere Beweglichkeit und Flexibilität bei mir selbst?
5. Wie finde ich für mich heraus, was das passende Maß in den jeweiligen Situationen ist? Tendiere ich dazu, mich zu sehr einzubringen oder zurückzunehmen?

*Reflexion im Führungsteam*

1. Werden sowohl verschmelzende Elemente wie auch Vereinzelung bei uns spürbar? Wenn ja, wie und wo?
2. Sind wir zu vereinzelt und mit Ellenbogenmentalität unterwegs oder sind wir sehr verschmolzen und leben einen «Harmoniemythos»?
3. Wie klar sind unsere Positionen definiert? Werden unsere Zuständigkeiten bewusst gelebt?
4. Wie ist unser Verhältnis von Vertrauen und Misstrauen, wo und wann zeigt sich das? Braucht es Klärung?
5. Wie zeigt sich Transparenz bei uns? Öffnen wir uns konstruktiv und ehrlich miteinander?

6. Erleben wir Momente, in denen wir auch mal alles loslassen können und unsere gemeinsamen Erfolge würdigen?
7. Wie zeigt sich innere Beweglichkeit konkret bei uns im Team? Haben wir ein passendes Maß für uns und können wir dieses flexibel anpassen?

Sie wünschen sich einen vertieften Einblick? Fordern Sie gerne die komplette Studie bei den Autoren oder über [www.avenue.de](http://www.avenue.de) an.

Marion Winners ([winners@avenue.de](mailto:winners@avenue.de))  
David Jeggle ([jeggle@avenue.de](mailto:jeggle@avenue.de))  
Kathalin Laser ([laser@avenue.de](mailto:laser@avenue.de))  
Avenue Organisationsberatung

*Kurz vor Redaktionsschluss erreichte uns die traurige Nachricht, dass unser geschätzter ehemaliger Kollege und langjähriger Mit-Herausgeber dieser Zeitschrift, Christoph Lauterburg, verstorben ist.*

*Wir werden sein Andenken stets bewahren. Unser tiefes Mitgefühl gilt seiner Familie.*

## Konferenzen & Kongresse

- **Die Changetagung: 28.–29. Januar 2016 in Basel, Schweiz**  
«Führung unter Ungewissheit – das Ende organisationaler Rationalität?»  
**Weitere Informationen:** [www.changetagung.ch](http://www.changetagung.ch)
- **7. Coaching-Kongress 2016: 19.–20. Februar 2016 in Kassel** «Die Kunst des Abdankens – Abschiede und Übergänge in Führung und Beratung».  
**Weitere Informationen:** [www.dgsv.de](http://www.dgsv.de)
- **3. Coaching-Kongress der Hochschule für angewandtes Management (HAM): 25.–26. Februar in Erding bei München** «Digitale Medien im Coaching». Der Kongress «Coaching heute: Zwischen Königsweg und Irrweg» will die kritische Diskussion zu Qualitätsaspekten im Coaching fördern.  
**Weitere Informationen:** [www.coaching-kongress.com](http://www.coaching-kongress.com)
- **4. Internationaler Coaching-Fachkongress: 14.–15. Juni 2016 in Olten/Schweiz** «Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching»  
**Weitere Informationen:** [www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)
- **76th Annual Meeting of the Academy of Management 5.–9. August 2016 in Anaheim, Kalifornien/USA**  
**Weitere Informationen:** <http://aom.org>
- **Deep Democracy Days 2016: 16.–17. September 2016 in Zürich**  
Die dd-days sind das innovative Lernforum für erfahrene Change Professionals und Führungskräfte, die ihre persönliche Wirksamkeit weiter vertiefen möchten.  
**Weitere Informationen:** [www.dd-days.ch](http://www.dd-days.ch)

## Vom Messen zum Machen

### Wie Mitarbeiterbefragungen nachhaltige Verbesserungen in Organisationen anstoßen

Sind Mitarbeiterbefragungen überholt? Erfahrungsberichte befragungsmüder Mitarbeiter scheinen diese These zu stützen. Doch es gibt auch Unternehmen, in denen sich die Teilnahme an der Befragung spürbar lohnt – indem sie zu sichtbaren teaminternen und unternehmensweiten Verbesserungen führt. Was machen diese Unternehmen anders? Und welche Schlüsse lassen sich daraus für die Gestaltung nachhaltiger Follow-Up-Prozesse ziehen?

Kürzlich las ich in einem Blog, Mitarbeiterbefragungen (MAB) seien Dinosaurier der 70er-Jahre. Zu aufwendig, zu idealistisch, zu wenig relevant für Ent-

scheidungen. Sind Mitarbeiterbefragungen tatsächlich überholt? Meine Antwort lautet: Ja, wenn auf kritische Ergebnisse keine Veränderungen folgen. Allerdings: Werden die MAB-Ergebnisse ernst genommen und genutzt, sind die heutigen MAB entscheidungsrelevanter denn je.

Das verdeutlicht unten stehendes Unternehmensbeispiel (Abb. 1): Nach der ersten MAB im Jahr 2006 gab es in diesem Unternehmen keinen Folgeprozess. Die Werte der kritischsten Items blieben in der Folgebefragung in 2007 auf niedrigem Niveau stabil. Aufgrund dieser Erfahrung wurde nach der MAB 2007 ein systematischer Folgeprozess eingeführt und das Unternehmen realisierte Maßnahmen zur Verbesserung des Kundenservices und der Führungskultur. In der darauf folgenden MAB 2008 zeigten sich in allen Handlungsfeldern starke Verbesserungen. Die Frage ist: Wie muss der Folgeprozess gestaltet werden, um solche Verbesserungen zu erzielen?

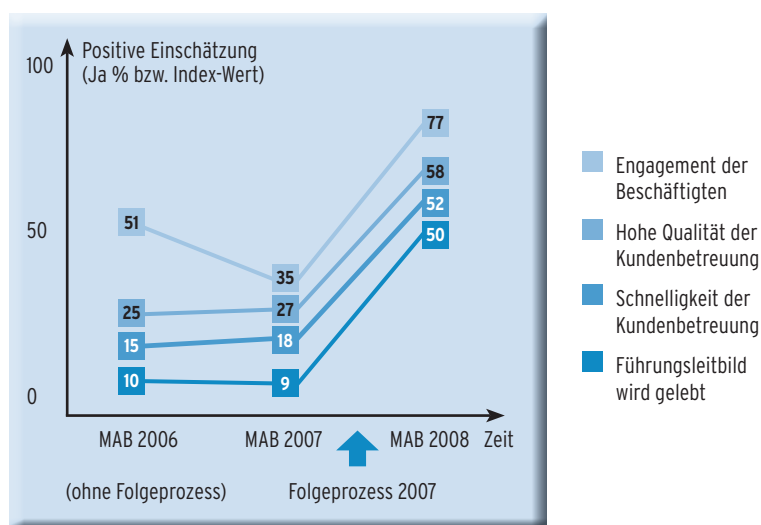
### Die eigentlichen Druckpunkte destillieren

Die Erfahrung zeigt, dass eine in der MAB sichtbar gewordene Schwachstelle oft durch eine Verkettung von verschiedenen Ursachen entsteht, die unterschiedlich «tief» liegen. An der Wurzel des Problems liegt die sogenannte Kern-Ursache («root cause»). Kern-Ursachen sind oft für besonders viele der auftretenden Schwachstellen verantwortlich. Hier greift das Pareto-Prinzip: 80 Prozent der Probleme sind auf 20 Prozent der Ursachen zurückzuführen. Maßnahmen, die an den Kern-Ursachen ansetzen, wirken besonders nachhaltig, da sie die Wurzel gleich mehrerer Probleme beseitigen. Umgekehrt haben Maßnahmen, die nicht an den eigentlichen Ursachen ansetzen, einen geringeren oder sogar keinen Effekt. MAB erzielen also insbesondere dann wirksame Verbesserungen, wenn Führungskräfte und ihre Teams die eigentlichen Kernthemen der Organisationseinheit – die Hauptauslöser für mehrere unterschiedliche Probleme sind – identifizieren und angehen. Wie dies gelingen kann, zeigt folgendes Praxisbeispiel.

### Hierarchieübergreifend über das wirklich Wesentliche reden

Der MAB-Projektleiter eines mittelständischen Unternehmens bat uns nach Durchführung der zweiten jährlich stattfindenden Mitarbeiterbefragung um Unterstützung. Der Folgeprozess der letzten MAB habe keine Effekte gezeigt, obwohl das Management Team etliche Maßnahmen durchgeführt habe. Im Gegenteil, die diesjährigen MAB-Ergebnisse zu den letztjährigen Handlungsfeldern – «Umsetzung der Unternehmensvision» sowie «Berufliche Perspektive im Unternehmen» – seien nochmals deutlich schlechter ausgefallen. Hinzu käme, dass die MAB in diesem Jahr eine erschreckend hohe Fluktuationsneigung von Mitarbeitern und Führungskräften fast aller Hierarchie-Ebenen sichtbar mache.

Abbildung 1  
Entwicklung von MAB-Werten vor und nach der Einführung eines systematischen Folgeprozesses (Unternehmensbeispiel)



Im Gespräch schilderte der Projektleiter, was im Anschluss an die letzte Mitarbeiterbefragung getan worden war: Das Management Team hatte sich einen halben Tag Zeit genommen, um die MAB-Daten zu diskutieren und zu den beiden dringendsten Handlungsfeldern Maßnahmen zu entwickeln. Im Workshop war man sich einig gewesen: Das Unternehmen hatte in den vergangenen zwei Jahren vor der MAB viel getan, um die Umsetzung der Unternehmensvision voranzutreiben. Dasselbe galt für das Thema «Berufliche Perspektive». Dass die MAB-Werte trotz dieser Maßnahmen kritisch waren, begründete das Management Team damit, dass die Maßnahmen bei vielen Mitarbeitern entweder in Vergessenheit geraten oder, vor allem bei neuen Mitarbeitern, gar nicht im Bewusstsein angekommen waren. Daraufhin wurde eine Kommunikationsoffensive beschlossen, um den Mitarbeitern vor Augen zu führen, wie stark sich das Unternehmen weiterentwickelt hatte.

Dennoch fielen die MAB-Werte in der nächsten Befragung wieder kritisch aus. Was war hier falsch gelaufen? Die Antwort ist einfach: Die Maßnahmen waren deshalb nicht wirksam, weil sie nicht die richtige Ursache für die kritischen Bewertungen adressierten. Die eigentliche Ursache konnte das Management Team im Workshop nicht herausfinden – weil keine Mitarbeiter anwesend waren, die ihnen hätten sagen können, warum ein Großteil der Mitarbeiter die Fragen zur Unternehmensvision und zur beruflichen Perspektive negativ bewertet hatten.

Dieses Beispiel zeigt keine Ausnahme, sondern eher die Regel: Management Teams, einzelne Führungskräfte oder die Experten aus der Personalabteilung entwickeln im Elfenbeinturm Maßnahmen zur Verbesserung der MAB-Handlungsfelder, ohne die eigentlichen Ursachen für die kritischen Bewertungen zu kennen. Die eigentlichen Ursachen können nur durch echten Dialog und echtes Zusammenwirken über Hierarchien und Funktionen hinweg gefunden werden. Voraus-

setzung dafür ist die Bereitschaft aller Beteiligten, genau hinzuschauen, zu erlernen und wirklich verstehen zu wollen. Voraussetzung ist auch, die eigenen Vorannahmen und Vorhaben soweit loslassen zu können, dass neue Erkenntnisse und Ideen in echtem Zusammenwirken aus sich selbst heraus entstehen können. Die MAB-Ergebnisse liefern dafür lediglich den ersten Anstoß. Das Folgeprozess-Design und die passende Folgeprozess-Intervention schaffen dafür den Raum – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Schauen wir uns anhand des obigen Beispiels an, wie dieser Raum aussehen kann: Die Geschäftsführung des Unternehmens war aufgrund der kritischen MAB-Werte, insbesondere der hohen Fluktuationsneigung, alarmiert. Bei der Präsentation der Ergebnisse auf mehreren Mitarbeiterversammlungen war der Geschäftsführer persönlich anwesend und versprach: «Wir wollen dieses Mal nachholen, was wir nach der letzten MAB versäumt haben: Wir wollen wirklich verstehen, warum Sie unsere Situation aktuell so kritisch bewerten». Im Vorfeld der Mitarbeiterversammlungen waren die MAB-Ergebnisse in mehreren Treffen des Management Teams diskutiert, die Handlungsfelder «Umsetzung der Unternehmensvision» und «Verbesserung der beruflichen Perspektive» entschieden sowie das weitere Vorgehen im Folgeprozess beschlossen worden. Der Geschäftsführer stellte das Vorgehen auf den Mitarbeiterversammlungen vor: Im Anschluss an die Mitarbeiterversammlungen wurde ein Fokus-Team gebildet, das ein verkleinertes Abbild des Unternehmens darstellte. Es bestand aus 30 Mitarbeitern, Führungskräften und dem gesamten Management Team. Auf einem eintägigen off-site diskutierten 15 Mitarbeiter, Führungskräfte und Manager, welche Kernursachen für die kritischen Bewertungen der «Umsetzung der Unternehmensvision» verantwortlich waren. Die anderen 15 Mitglieder des Fokus-Teams analysierten, welche «Root Causes» hinter dem

schlechten Abschneiden der «beruflichen Perspektiven» standen. Das Ergebnis war für alle Beteiligten überraschend. Für beide Handlungsfelder wurde übereinstimmend eine Kernursache identifiziert: Wir haben nicht die richtige Strategie, um unsere Unternehmensvision zu realisieren. Unsere aktuelle Strategie hat zur Folge, dass viele Mitarbeiter keine attraktive berufliche Perspektive erleben und gleichzeitig die Perspektive des Unternehmens negativ beurteilen. Dies führt zu der hohen Fluktuationsneigung.

«In der gemeinsamen, sehr offenen und quasi 'hierarchiefreien' Diskussion ist aus vielen Einzelfragmenten ein gemeinsames Bild darüber entstanden, was bei uns gerade schief läuft», erzählt der MAB-Projektleiter im Anschluss an das off-site. «Es war überwältigend: In unserer Gruppe gab es plötzlich einen Moment, in dem es allen wie Schuppen von den Augen fiel. Das ist nur deshalb gelungen, weil sich jeder – egal ob Top Manager, Führungskraft oder Mitarbeiter – auf die Sichtweise des anderen eingelassen hat.» Die beschlossene Maßnahme war für das Unternehmen revolutionär: Erstmals in der Firmengeschichte gestalteten alle Mitarbeiter und Führungskräfte auf einer zweieinhalbtägigen Zukunftskonferenz die Zukunft und Strategie des Unternehmens mit. «Das Echo aus der Belegschaft nach der Zukunftskonferenz war phänomenal», so der Projektleiter: «Als Resultat haben wir nun insgesamt 15 strategische Initiativen, die von selbstgesteuerten Kleingruppen vorangetrieben werden.»

### Fazit

Eine MAB, die handlungsleitend und entscheidungsrelevant sein will, erfordert vor allem eines: den Willen, die Bereitschaft und den Mut aller Beteiligten, die Daten als Ausgangspunkt für echten Dialog und echte «Ko-Kreation» zu nutzen. Nur dann kann die Befragung nachhaltige Veränderungen in der Organisation anstoßen.

Dr. Christina Schmickl,  
schmickl@vivify-consulting.com

## Interessante Video-Links zum Thema Teamführung

### Return on Character

- Fred Kiel zeigt anhand seiner Forschung an knapp 80 CEO, dass deren Charakter sowohl den unternehmerischen Erfolg wie auch das Engagement der Mitarbeitenden positiv beeinflusst. Charakter wird durch die Dimensionen Integrität, Verantwortungsbewusstsein, Leidenschaft und die Fähigkeit, anderen zu vergeben definiert. Nach Kiel können die erwähnten Charaktereigenschaften durchaus gelehrt und erworben werden.  
<https://www.youtube.com/watch?v=vqBPZR63vfa>

### The Five Dysfunctions of a Team

- Patrick Lencioni illustriert basierend auf seinem Buch «The Five Dysfunctions of a Team», welche Faktoren für gutes Teamwork entscheidend sind und welche wichtige Rolle die Führungskraft dabei spielt.  
<https://www.youtube.com/watch?v=inftqUOLFaM>

### How to Collaborate on Projects More Successfully

- Wie wichtig es für erfolgreiche Projektkooperationen ist, die Auswahl der Kooperationspartner sorgfältig vorzunehmen und deren Motivation und Einstellungen für die Zusammenarbeit zu überprüfen, erläutert Simon Sinek in diesem Clip in prägnanter Weise.  
<https://www.youtube.com/watch?v=AMG80bDmbaM>

### The Power of Team

- Shawn Stratton, ein erfahrener Leiter von Leadership Expeditionen, beschreibt bewegend, wie lebensbedrohliche Situationen durch die Kooperation des gesamten Teams gemeistert wurden.  
[https://www.youtube.com/watch?v=uZKyVWb\\_Gf4](https://www.youtube.com/watch?v=uZKyVWb_Gf4)

### The Story of the Panyee Footballteam

- Das Kurzvideo erzählt die Geschichte der Mitglieder des Panyee FC Fußballteams, denen es in der Kindheit unter widrigen Bedingungen gelang, auf einer kleinen Insel den Traum vom Fußballspielen zu verwirklichen. Heute gilt das Team als eines der besten der Jugendliga in Süd-Thailand und es gewann sieben Mal hintereinander die Jugendmeisterschaften.  
<https://www.youtube.com/watch?v=jU4oA3kkAWU>

### «They would have done it for me»

- Simon Sinek veranschaulicht in diesem Video, dass Teammitglieder sich dann besonders für andere und deren Ziele engagieren, wenn sie davon überzeugt sind, dass ihre KollegInnen das Gleiche für sie tun würden. Sinek hält es für die wichtigste Aufgabe von Führungskräften, dieses Klima der emotionalen Sicherheit und gegenseitigen Unterstützung in Teams zu kreieren.  
<https://www.youtube.com/watch?v=ImyZMtPVodo>

### Building Better Organizations with Collective Intelligence: Webinar with Tom Malone

- Tom Malone spricht in diesem Webinar über kollektive Intelligenz in Gruppen. Diese ist nur wenig korreliert mit der durchschnittlichen und maximalen Intelligenz der Gruppenmitglieder, sondern hängt von anderen Faktoren ab, wie z. B. den interpersonellen Fähigkeiten innerhalb der Gruppe und der Frage, wie ausgewogen Gruppenmitglieder an Entscheidungen partizipieren können.  
<https://www.youtube.com/watch?v=hu4ZXr40bSA>

### «No one of us is as smart as all of us»

- In humorvoller Weise blickt Ken Blanchard auf seine reichhaltigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichsten Persönlichkeiten zurück und leitet daraus Lektionen für gute Kooperationen.  
<https://www.youtube.com/watch?v=HKGkBRk1kSo>

### The Habits of High Performing Teams

- Ken Thompson illustriert an konkreten Beispielen sieben «Geheimnisse» von High Performing Teams und wie diese in der Praxis umgesetzt werden können.  
<https://www.youtube.com/watch?v=KNNWLj-3wx0>

### Teamwork Part 1 & 2 bei Despair Inc.

- Was man als CEO tun muss, um Teamwork und Motivation in wenigen Minuten zu zerstören, demonstriert dieser Ausschnitt aus der Management-Videoreihe von Despair Inc.  
<https://www.youtube.com/watch?v=8QCGFN4qoAQ>

### 11 Habits of the Worst Boss I ever had

- Amüsante Liste zu Gewohnheiten schlechter Chefs von David Silverman: z. B. «Change your mind. Change it several times a day. When reviewing a report, be sure to make comments that run counter to previous ones.»  
<https://hbr.org/2008/07/11-habits-of-the-worst-boss-i.html>

Zusammengestellt von Dr. Brigitte Winkler, Redakteurin der OrganisationsEntwicklung, [brigitte.winkler@a47-consulting.de](mailto:brigitte.winkler@a47-consulting.de)