



Pantaleon Fassbender

10.1 Erfolgsfaktoren und Umsetzungsbarrieren für Change in Krisen

Grundsätzlich gilt, dass Veränderungsmanagement, also „ein kontinuierlicher Prozess des Managements vieler kleiner und manchmal auch großer Probleme und Misserfolgsrisiken sowie der kontinuierlichen Exploration, Analyse und Evaluation der Veränderungen“ (Greif, 2017, S. 1768) in Unternehmenskrisen keinen anderen Erfolgsfaktoren folgt als im Standardmodell (Cameron & Green, 2015, Gerhardt & Frey, 2006). Allerdings wirken sich Risikofaktoren und Fehler in Krisensituationen stärker aus: die Maßnahmenplanung ist häufig weniger kleinschrittig ausgeprägt und klarer auf die Faktoren hin ausgerichtet, die kurzfristig Hebelwirkung entfalten können. Es ist also Engpass-Konzentration angesagt.

Bereits 2004 haben Greif, Runde & Seeberg in ihrer damals bahnbrechenden Studie zum evidenzbasierten Change Management deutlich gemacht, dass erfolgreiches Veränderungsmanagement in hohem Maße Erwartungsmanagement darstellt:

P. Fassbender (✉)
Twisters Management Consulting LLC, Williston, FL, USA
E-Mail: leo@twistersmanagementconsultingllc.com

„Die Wahrscheinlichkeit für die Auslösung von Veränderungen hängt von den folgenden Komponenten ab: Einfluss und Glaubwürdigkeit der Multiplikatoren. Bekanntheit und Nachvollziehbarkeit der Veränderungskonzepte und die verallgemeinerte Erwartung, dass ihre Anwendung für die Organisation Erfolg versprechend ist. Priorität und Dringlichkeit im Vergleich zu anderen laufenden und geplanten Veränderungen oder den Risiken durch eine Verschiebung oder Inaktivität. Positives Ergebnis einer Abwägung von Nutzen und Risiken durch die Entscheidungsträger. Positives Ergebnis der Abwägung der Kosten im Vergleich zu den vorhandenen Ressourcen“ (Greif et al., 2004, S. 140).

In Unternehmenskrisen handelt es sich bei den relevanten Stakeholdern überwiegend um Banken, Gesellschafter, Venture Capital-Firmen oder anderen Partner, von deren Bereitschaft, Gesellschafterkapital zu geben, zu erhöhen oder zu ersetzen, häufig der Fortbestand einer Organisation abhängt.

Eine besondere Herausforderung, wie die fortdauernde kontroverse Debatte um Ausrichtung und Zukunft des Kurznachrichtendienstes X (vormals: Twitter) nach der Übernahme durch Elon Musk im November 2022 zeigt, besteht beim Change Management in Krisensituationen darin, dass Maßnahmen, die geeignet sind, das Vertrauen von Kapitalgebern zu stärken, oft in direkter Opposition zu Maßnahmen zu stehen scheinen, die geeignet wären, das Vertrauen von Mitarbeiter:innen und Führungskräften zu vertiefen.

Insofern hat Change Management mehr als andere organisatorische Interventionsformen, durchgängig stark ausgeprägte symbolische und politische Komponenten, die Storytelling-Kompetenzen verlangen (vgl. Lindemann, 2016a, b, c; Müller, 2017): es geht nie nur um die Sachebene, sondern immer auch um – häufig stark ausgeprägte – Emotionen, Interessenabwägung und das kluge Gestalten von Erwartungen und Zielen!

Mehr noch als bei der zum besseren Verständnis von Change Management häufig herangezogenen Vorstellung, in einer VUCA-Welt sei Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit, in besonderer Weise mit Unsicherheit und Unvorhersagbarkeit umgehen zu können, von besonderer Bedeutung (vgl. Bennis & Nanus, 1985), zählt für das Change Management in der Krise nicht nur die Haltung, sondern konkrete Handlungskompetenzen für Brückenbau und die Fähigkeit, Dilemmata konstruktiv zu überwinden. Man könnte es auch mit dem Philosophen Otto Neurath zu Beginn der 1930er Jahre formulieren: „Wie Schiffer sind wir, die ihr Schiff auf offener See umbauen müssen, ohne es jemals in einem Dock zerlegen und aus besten Bestandteilen neu errichten zu können (Neurath, 1932/1933, S.206).

10.2 Welche Art von Veränderungsbegleitung ist in Unternehmenskrisen gefragt?

10.2.1 Ein fiktives Beispiel zu Restrukturierung, „serieller“ Krise und Change

Die Erfinder KG ist ein mittelständisches Unternehmen mit 142 Mitarbeitenden, das in einer strukturschwachen Region Deutschlands angesiedelt ist. Das Unternehmen wurde seit vier Generationen sehr erfolgreich durch die Inhaberfamilie geführt und stellt hochwertiges Spielzeug her. In den letzten sechs Jahren haben sich immer mehr Herausforderungen in unterschiedlichen Bereichen gezeigt, die zu starken Umsatz- und Ertragseinbußen geführt haben. Es folgten Personalabbau, Verlagerung eines Teils der Produktion in ein Niedriglohmland und mehrere Wellen neuer Strategien, die jeweils durch externe Unternehmensberatungen begleitet wurden. Der Prozess insgesamt hat deutliche Spuren bei der Mitarbeitermotivation und der Mitarbeiterzufriedenheit hinterlassen. Im letzten Jahr wurde das Unternehmen durch einen Finanzinvestor übernommen. Im Zuge dieser Transaktion hat der einzige verbliebene Gesellschafter aus der Gründerfamilie seine Anteile verkauft. Der neue Investor ist daran interessiert, das Unternehmen mit anderen seiner Portfolio-Beteiligungen zu verschmelzen und in einigen Jahren gewinnbringend weiter zu veräußern. Dazu wird umfassend in neue Prozesse und neues Personal investiert. Zwischen „alten Hasen“ und Neuzugängen gibt es jedoch zunehmend Spannungen. Langjährig Mitarbeitende fühlen sich übergangen und verstehen nicht, warum die Neuzugänge deutlich höhere Vergütungen erhalten als sie, obwohl es um vergleichbare Tätigkeitsprofile geht. Neue Mitarbeitende sind irritiert, dass die langjährigen Kollegen die Alteigentümer über den höchsten Klee loben, also diejenigen, die Innovationen verpasst hätten und vor allem unmittelbar verantwortlich für die kritisierte Vergütungssituation seien!

► Wichtig

Die Erfinder KG ist fiktiv, aber sicher nicht völlig aus der Luft gegriffen. Das Beispiel illustriert, wie - insbesondere verlängerte - Unternehmenskrisen für jede/n Change-Verantwortliche/n als Motivations- und Engagement-Krisen mit aufschaukelnden Konflikten greifbar sind.

Gerade bei Unternehmen, die immer wieder in Krisensituationen geraten, muss dazu auch mit massiven Konsequenzen für die Gesundheit der verbleibenden Mitarbeitenden gerechnet werden, die häufig noch dadurch verschärft werden, dass die jeweils unmittelbare Krisenerfahrung zu erhöhtem Präsentismus, - also Arbeiten trotz Krankheit - führt.

Nachstehend finden Leser:innen Ergebnisse eines EU-Projektes zu gesundheitsbezogenen Krisen während umfassender Restrukturierungsaktivitäten aus dem Jahr 2009 verlinkt. Die COVID-Erfahrung der letzten Jahre hat diese Herausforderung sicher nicht geringer werden lassen (vgl. auch Rigotti, Otto & Köper, 2014).

Restrukturierung und Gesundheit

https://www.researchgate.net/publication/227486881_Health_in_Restructuring_HIRES_Recommendations_National_Responses_and_Policy_Issues_in_the_EU. [abgerufen am 24.03.2024]

► **Wichtig**

Restrukturierung und großflächiger Personalabbau können darüber hinaus auch als Auslöser für krisenhafte Verdichtung und Gewalt am Arbeitsplatz dienen. Derartige Übergriffe betreffen dann oft Führungskräfte. So ist beispielsweise eine Geiselnahme von Managern des französischen Automobilzulieferers Faurecia durch eigene Mitarbeiter aktenkundig, mit der höhere Abfindungen erpresst werden sollten.

Restrukturierung und Gewalt am Arbeitsplatz

<https://www.wort.lu/de/business/neuer-fall-von-boss-napping-in-frankreich-4f61f9f8e4b0860580ac23bb>. [abgerufen am 24.03.2024]

Doch auch in Deutschland nimmt Gewalt am Arbeitsplatz zu (vgl. Heilmann & Fritzsche, 2021), vor allem in Bereichen mit hoher und tendenziell negativ getönten Kundeninteraktionen (Banken, Job-Center etc. - vgl. Sirsch, Glaz-Ocik & Hoffmann, 2014). Ein Dossier der deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) liefert dazu vertiefende Informationen:

DGUV – Gewalterfahrung am Arbeitsplatz

<https://topeins.dguv.de/dossiers/betriebsinterne-gewalt/>. [abgerufen am 24.03.2024]

10.2.2 Beispiel Reputationskrise

Im April 2021 hat ein US-Bundesrichter per einstweiliger Verfügung, die durch den Sportschuhhersteller Nike erwirkt wurde, den Verkauf einer limitierten Auflage von „Air Max 97“-Schuhen gestoppt, die vom Rapper Lil Nas X auf den Markt gebracht worden waren. Die limitierte Auflage der sog. „Satan“-Schuhe warb mit einem Pentagramm und der Behauptung, die Schuhe enthielten eine Phiole mit menschlichem Blut.

Nachdem innerhalb kürzester Zeit Boykott-Drohungen gegen Nike im Internet geäußert wurden, reichte die Firma eine Markenrechtsklage gegen MSCHF Product Studio ein, das New Yorker Designunternehmen, mit dem der Rapper bei der Markteinführung der Schuhe zusammengearbeitet hatte: Nike legte dar, dass die satanische Assoziation seinem Markenauftritt schade.

Demgegenüber führte die Anwaltskanzlei von Vermarkter und Rapper aus, dass es sich bei den 666 Paar Schuhen „nicht um typische Turnschuhe handelt, sondern um individuell nummerierte Kunstwerke, die für je 1.018 Dollar an Sammler verkauft wurden“. MSCHF verwies in diesem Zusammenhang auf eine ebenfalls limitierte frühere Auflage sogenannter „Jesus“-Sneaker (in seiner Klage hatte Nike bereits vorsorglich erklärt, im Zweifel auch gegen die Vermarktung dieses Schuhes vorzugehen).

Der Richter schloss sich im Ergebnis der Argumentation des Schuhherstellers angesichts der Boykottandrohungen an und sah Markenschutz-Bedenken des Sport-Giganten als gegeben an.

▶ **Wichtig**

Das Beispiel macht deutlich, dass Firmen in Zeiten globalisierter Online-Kommunikation mit Reputationskrisen rechnen müssen, die sich in kürzester Zeit entwickeln und damit unmittelbar in die Belegschaft hinein wirken können. Change Management in der Krise ist damit vor allem auch (interne und externe) Kommunikation und beinhaltet das Monitoring entsprechender Aktivitäten in sozialen Medien (Facebook, X, Reddit etc.) oder anderen Foren (4Chan, 8Chan etc.).

Satan-Schuhe

<https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/judge-lil-nas-x-satan-shoes-4159619/>. [abgerufen am 24.03.2024]

Beispiel für Online-Listening-Instrumente

<https://flashpoint.io/ignite/echosec-by-flashpoint/>.

[abgerufen am 24.03.2024]

Was folgt aus diesen Beispielen für die Gestaltung der Rahmenbedingungen von Change Management in Krisensituationen?

Übersicht

- Kein Change-Management ohne präventives Online-Monitoring!
- Change-Kommunikation ist eine essentielle Funktion in Zeiten, in denen Krisen sich entweder kaum noch innerhalb des Unternehmens begrenzen lassen oder von außen sehr schnell „durchschlagen“. Kritische Themen müssen daher sehr zeitnah begleitet werden können.

10.3 Was Organisationswissenschaftler:innen über Herausforderungen und die erfolgreiche Bewältigung von Krisen wissen

Was passiert, wenn es in Situationen krisenhafter Zustimmung „menschelt“? Eine der Optiken, die Irritationen oder starke Emotionen in Krisensituationen verdeutlichen kann, ist die Psychodynamik.

10.3.1 Übertragung und Gegenübertragung

Aus der freudschen Psychoanalyse stammen die Konzepte der Übertragung und Gegenübertragung. Dabei handelt es sich im engeren Sinne um Verzerrungen in der Wahrnehmung betreffender Mitarbeiter:innen und Führungskräfte sowie ihrer Interaktionspartner. Behandlungstechnisch formuliert, sind Übertragung und Gegenübertragung vor allem Störungen der Selbsterkundung. Bei der Übertragung transferieren Menschen unbewusst Beziehungserfahrungen (zum Beispiel Ängste, Wünsche, Sehnsüchte, Befürchtungen, Einstellungen) aus ihrer Primärfamilie in ihre Alltagssituation. Derartige Verzerrungen dienen nach psychoanalytischer Lesart der – mehr oder minder gelingenden – Abwehr unbewusster Konflikte und werden häufig unter Lebenskrisen besonders manifest.

Bei emotional bedeutenden und belastenden Erlebnissen und Handlungszusammenhängen, wie etwa bei einem Veränderungsprozess mit Personalabbau (vgl. den Beitrag von Uwe Klein in diesem Band), der mit gegenseitigen Vorwürfen und Stress verbunden sein kann, entwickeln sich also leichter verzerrte Wahrnehmungen von Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeitenden und Vorgesetzten, die wiederum zu einer weitergehenden Eskalation beitragen können.

Unter Gegenübertragung verstehen Psychoanalytiker:innen Gefühle, Gedanken und Fantasien, die Beratende aufgrund der Übertragung einer Klientin bzw. eines Klienten entwickeln. So, als hätte die Klientin bzw. der Klient diese dem Beratenden übergeben, um sie nicht selbst wahrnehmen zu müssen (vgl. Löwer-Hirsch & West-Leuer, 2017). So kann ein Berater zum Beispiel plötzlich Zorn verspüren, während der Klient diesen abwehrt. Zudem nennt man Gegenübertragung auch alle Fantasien, Gedanken und Handlungsimpulse, die im Beratenden innerhalb der Beratungssituationen entstehen. Allerdings geschieht Gegenübertragung nicht nur in der Beratungs- oder Coaching-Situation, sondern sie prägt ebenso, wie die Übertragung, konflikthafte Alltagssituationen, in denen „falsche“, weil übertragene Emotionen aufkommen.

10.3.2 Abspaltung

„Eine der Möglichkeiten, auf die Herausforderungen der globalisierten Arbeitswelt zu reagieren, ist der Mechanismus des „Heuchelei-Managements“. Es wird versucht, die verschärften Anforderungen durch [...] „So-Tun-Als-Ob“ zu beantworten. Wenn eine tief empfundene Insuffizienz abgewehrt werden muss und mit narzisstischen Größenvorstellungen kompensiert wird, entfaltet sich eine destruktive Dynamik“ (Möller, 2014, S. 89). Unsicherheit und Angst werden – noch verstärkt durch den ganz normalen Arbeitsdruck – abgewehrt und finden sich als Selbstzweifel, Kompetenzzweifel oder unerklärlich erscheinende und häufig destruktiv oder stark negativ getönte Emotionen und Gedanken in der Psyche der Mitarbeitenden als miteinander ringende Objekte wieder.

Ein solcher Teufelskreis aus Vorwürfen, abgespaltenen und überwertig expandierenden Gefühlen, die in immer härtere Konflikte führen, hat schon viele Organisationen an den Rand einer existenzgefährdenden Krise – und darüber hinaus geführt. So hat ein französisches Gericht Ende 2019 den Ex-Chef von France Telecom zu einer Gefängnisstrafe verurteilt. Eine Suizidserie von Mitarbeitern des Staatsunternehmens hatte vor zehn Jahren das Unternehmen erschüttert. Die damalige Konzernspitze wurde wegen „institutionellen psychischen Mobbings“ schuldig gesprochen (vgl. DER SPIEGEL, 2019).

10.3.3 Gruppendenken

„Gruppendenken [...] wurde erstmals innerhalb der Entscheidungsforschung von Janis (1971) eingeführt, um damit das Zustandekommen unangemessener und fehlerhafter Entscheidungen in Gruppen zu erklären. Zur Unterdrückung abweichender Positionen zugunsten einer favorisierten Gruppenharmonie kommt es nach Janis (1972) vor allem dann, wenn die Gruppen sehr kohäsiv (Gruppenkohäsion) sind, Personen mit abweichenden Meinungen isoliert werden und es eine direktive Führung oder Führungsperson (Gruppenstruktur) gibt“ (Six, 2017: 698).

Es ist zentral, dass Gruppendenken in Entscheider-Gremien für Veränderungsprozesse vermieden wird bzw. Reflektionsmechanismen existieren, die auf derartige Risiken hinweisen.

Doch wie genau sehen Lösungsansätze zur Bewältigung von Unternehmenskrisen genau aus? Schließlich lässt sich ja niemand gerne in die Karten schauen, erst recht nicht, solange unklar ist, ob man das Spiel überhaupt gewinnen kann!

► Wichtig

Unter diesen Umständen hilft manchmal der Blick in die Welt des Films. Wenn Sie nach einem filmischen Beispiel für gutes Change Management in der Krise suchen, und Sie das erfahrungs- und metaphorngesättigte Thema von historischen Kriegen und Konflikten nicht abschreckt, schauen Sie sich als Leser:in die fiktive Aufarbeitung des realen Joshua Chamberlain und seiner Erfahrungen aus dem Film „Gettysburg“ (1993) über die blutigste Schlacht des amerikanischen Bürgerkriegs im Jahr 1863 an:

<https://www.imdb.com/title/tt0107007/>.

<https://www.thenmusa.org/biographies/joshua-l-chamberlain/>.

[abgerufen am 24.03.2024]

Wenn Sie einen unverstellten und realistischen Blick auf Restrukturierungsprozesse gewinnen wollen, schauen Sie auf das Werk des Kasseler Dokumentarfilmers Klaus Stern, vor allem seine Dokumentation „Gestatten, Bestatter - der Insolvenzverwalter Fritz Westhelle“ über die Insolvenz eines nordhessischen Autohauses und deren Bewältigung.

https://de.wikipedia.org/wiki/Gestatten,_Bestatter_%E2%80%93_Der_Insolvenzverwalter_Fritz_Westhelle.

[abgerufen am 24.03.2024]

10.3.4 Abwehrmechanismen durch Reflektionsräume überwinden

Die systemische Psychodynamik (Sher & Lawlor, 2022) steuert Lösungsansätze mit Blick darauf bei, wie auf Mitarbeitenebene stark manifeste Abwehrmechanismen erfolgreich adressiert werden können und führt dazu das Konzept des „reflektierenden Lernraums“ ein:

Übersicht

- Gerade in hoch vorstrukturierten Prozessen Räume für Gestaltung und Selbstverantwortung öffnen.
- Mitarbeitenden Platz geben und das vermeintliche Vakuum nicht durch Management-Teilnehmer füllen.
- Im Prozess Pausen als Reflexionsmöglichkeiten für Neudenken und Umbruch schaffen und nutzen.
- Beziehung und Zusammenarbeit stehen im Fokus: nicht Rollen und Aufgaben.
- Widerstand zulassen und als Energiequellen für Veränderung umleiten: kanalisieren statt verbieten.
- Kommunikation möglichst persönlich halten: nicht auf Boards oder Diskussionsplattformen verlagern (Stein 2022 [in Sher & Lawlor], S. 237).

Management und Change-Verantwortliche können externe Supervisoren oder Coaches zur Unterstützung derartiger Prozesse hinzuziehen, wenn klar ist, dass die Moderation strikt vertraulich erfolgt.

10.3.5 Verfolgen oder einen alternativen Rahmen anbieten?

Gerade das Topmanagement hat einzigartige Freiheitsgrade, Krisen in Chancen umzuleiten.

Dem Verfasser ist ein Unternehmen bekannt, das während einer verlängerten Restrukturierung mit einem Sabotage-Fall in der Fertigung konfrontiert wurde.

► **Wichtig**

Das Management hätte eine forensische Untersuchung starten können mit noch stärkerer Ressourcenbindung und erhöhtem Druck.

In diesem Fall ging die Führungsspitze des Unternehmens das Risiko ein, in einer eigens zu diesem Zweck einberufenen Mitarbeiterversammlung zu erklären, man wisse, dass es sich bei dem Vorfall um ein „Versehen“ gehandelt habe, das, aus diesem Grund sei man schließlich jetzt zusammen gekommen, nie mehr wieder vorkommen werde.

Sollten Sie deswegen Sabotage oder Inventurdifferenzen, wie sie, etwa bei Standortschließungen nicht selten vorkommen, ignorieren?

Natürlich nicht, aber Sie können die Gelegenheit nutzen, eine klare Botschaft für Zusammenarbeit und Zusammenhalt zu senden und dadurch dringend notwendige Energie zur Gestaltung einer Veränderung freizusetzen.

Übersicht

- Vorkommnisse in Krisen immer zur Kommunikation nutzen, aber Freiheitsgrade bewahren, gezielt „anders“ zu reagieren!

10.3.6 Erfahrungen aus der Krisenstabsarbeit nutzen

Für die Erfolg von Change Management in Unternehmenskrisen sind eine Reihe von Maximen wichtig, die sich als relevant für die moderne Krisenstabsarbeit erwiesen haben und u. a. der Beobachtung von Hochleistungsarbeitssystemen bei der Fehlerbewältigung geschuldet sind (vgl. ausdrücklich den Bezug auf die Leithefen bei Bedé, 2022).

Übersicht

- Keine „Reiz-Reaktions-Maschine“ sein, sondern Raum für vorausschauende Planung schaffen.
- Besser einmal mehr die „Katastrophe“ planen, als darauf hoffen, dass „das Kind schon nicht in den Brunnen fallen wird“.
- Prioritäten setzen: worum geht es? Was muss getan werden, um Eskalation oder Schadensausbreitung zu verhindern/ zu begrenzen?

- Wer führt, muss frei sein von Arbeit, also: klare Führungs- und Vertretungsregelungen eingehen!
- Konstruktive Gesprächskultur entscheidet über die Qualität der Stabsarbeit.
- Krisenstabtourismus verhindern: nur autorisierte Personen im Raum.
- Die Entscheidung(sfähigkeit) zählt.

Während der grundlegende Zyklus des Krisenmanagements aus *Lagebeurteilung – Entscheidung und Maßnahmenumsetzung – Kontrolle – Lagefeststellung* besteht, wird für die Stabsarbeit häufig ein spezifischeres Modell in Gestalt des FOR-DEC-Akronyms empfohlen. FOR-DEC wurde 1994 gemeinsam von Luftwaffe und DLR entwickelt und seitdem in etlichen Fluggesellschaften, aber auch in Kernkraftwerken, in der Medizin und anderen Bereichen eingesetzt.

Es kann für das Veränderungsmanagement in der Krise handlungsleitend sein, insbesondere wenn der Führungszyklus mit den dahinterliegenden Prozessschritten bisher nicht geübt worden ist.

Die Phasen des FOR-DEC-Modells werden je mit einer Leitfrage verknüpft:

- F Facts: was ist eigentlich Sache?
- O Options: welche Möglichkeiten haben wir?
- R Risks & Benefits: was spricht wofür?

–

- D Decision: was tun wir also?
- E Execution: wer tut was, wann und wie?
- C Check: Ist alles noch richtig?

„Der Bindestrich zwischen „R“ und „D“ hat eine wichtige Doppelfunktion: Er erinnert daran, vor der eigentlichen Entscheidung noch einmal kurz innezuhalten, durchzuatmen und zu überprüfen, ob bis zu diesem Zeitpunkt etwas Wesentliches übersehen wurde und ob sich die Entscheidung „rund“ anfühlt. Zum anderen markiert er bei Entscheidungen im Team den Übergang von der gemeinsamen Informationssammlung, -analyse und -bewertung zur Entscheidung durch eine verantwortliche Person“ (Thielmann & Hofinger, 2016, S. 113–114).

Übersicht

- Ziel muss es sein, „vor die Lage zu kommen“, um entscheidungsfähig zu bleiben.

10.3.7 Abgeleitete Kompetenzen für Change-Verantwortliche in Krisensituationen

Praktiker:innen können sich neben den Erfahrungen aus Psychodynamik und Krisenmanagement für die Ausnahmesituationen „Change und Krise“ auch die psychoanalytisch orientierte Erkenntnistheorie zur Weiterentwicklung des eigenen Instrumentariums zu Nutze machen.

Dabei brauchen sie selbstverständlich alle deren Verästelungen und Differenzierungen nicht mitzuvollziehen, wenn sie „auf den erkenntnislogischen Prinzipien der Wissenschaften auf[baut], die sich mit den Möglichkeiten und Grenzen der Sprache befassen. Das sind neben der Philosophie der Sprache und den hermeneutischen Konzepten des Gesprächs die Linguistik und Semiotik, sofern sie die nicht-sprachlichen Zeichensysteme und Repräsentationsformen berücksichtigt“ (Warsitz & Küchenhoff, 2015: 164).

Aber im Grundsatz werden zentrale Kommunikations-Dilemmata dort erkannt, denn Sprache ist eines der wichtigsten Instrumente, das Change-Manager:innen im Krisenbewältigungsprozess nutzen können und sie sollten sensibel und klar bei ihrer Wortwahl sein (vgl. Schönthaler, 2016). Sie ist dabei natürlich kein Selbstzweck, sondern unverzichtbar, um schwierige Motivationslagen (vgl. Gerngross, 2015) zu überbrücken.

Übersicht

- Grundprinzipien von Change Management in Unternehmenskrisen sind u.a. Schnelligkeit, Robustheit/ Redundanz, Flexibilität.
- Aber bloße Robustheit ohne Brückenbildung und die Fähigkeit, emotionale Bindung aufzubauen, läuft ins Leere.

Führungskräfte müssen sich darüber im Klaren sein, dass die Besonderheiten einer Krisensituation in erheblichem Ausmass die Kommunikationskompetenzen der handelnden Personen testen werden. Denn Kommunikation in der Krise verlangt „Spagat“-Fähigkeiten:

Übersicht

- Klarheit/ Direktheit UND Sensibilität.
- Entschiedenheit UND Reflexionskraft.
- Genaue Analyse UND Bereitschaft, auch unter reduzierter und unklarer Informationslage zu handeln.
- Richtung geben UND Richtung ändern können bei neuen Daten.
- Informationen geben UND Informationen strukturieren, um Überforderung zu verhindern.

10.4 Konzepte, Modelle und Methoden

10.4.1 Organisationale Energiezustände erkennen und erschliessen

Führungskräfte müssen mit Widerstand umgehen können, um nachhaltige Veränderungserfolge zu erzielen. Paradox dabei ist, dass die Intensität des Widerstands auch ein Gradmesser für die Energie ist, die im Idealfall umgelenkt und positiv genutzt werden kann. Stößt ein Veränderungsprojekt auf keinerlei Widerstand, muss man befürchten, eine Initiative zu betreiben, die als vollkommen bedeutungslos angesehen wird und letztlich wegen *fehlenden* Widerstands zu scheitern droht.

Die St. Galler Organisationsforscherin Heike Bruch hat mit ihrem Team aus diesen Beobachtungen und umfangreichen empirischen Studien ein evidenzbasiertes Management-Konzept entwickelt, das sich unter dem Leitbegriff der „Organisationalen Energie“ (Bruch & Vogel, 2009) auf die Steuerung und Beeinflussung kollektiver Emotionen in Veränderungsprozessen konzentriert.

„Organisationale Energie ist die Kraft, mit der ein Unternehmen zielgerichtet Dinge bewegt“ (Bruch & Vogel, 2009: 51). Die Stärke der organisationalen Energie zeigt, in welchem Ausmaß ein Unternehmen sein emotionales, mentales und verhaltensbezogenes Potenzial für die Verfolgung seiner Ziele mobilisiert hat. Zum Ausdruck kommt organisationale Energie in der Vitalität, Intensität und Geschwindigkeit der Arbeits-, Veränderungs- und Innovationsprozesse eines Unternehmens. Attraktiv ist dieser Ansatz für die vorliegenden Überlegungen deshalb, weil er geeignet ist, für jeweils unterschiedliche „Aggregatzustände“ oder Befindlichkeiten eines Unternehmens (bzw. einer Organisationseinheit) typische

Herausforderungen zu beschreiben und Normstrategien von Führung und Kommunikation zu hinterlegen, um spezifische Fallen zu vermeiden bzw. aufzulösen.

Grundsätzlich unterscheidet das Modell zwei Dimensionen, aus deren Kombination sich vier idealtypische Ausgangszustände für das Management von Veränderungsprozessen ergeben. Organisationale Energie als Funktion von Emotionen im Unternehmen kann auf einer Achse hinsichtlich der Qualität von Empfindungen beschrieben werden: negativ oder positiv getönt. Auf der zweiten Dimension wird demgegenüber die Intensität von Emotionen beschrieben: niedrig oder hoch ausgeprägt.

Positive Trägheitsfalle (Qualität: positiv, Intensität: niedrig). Im Zustand der „angenehmen Trägheit“ dominieren Emotionen mit geringem Aktivierungsgehalt, wie Zufriedenheit und Wohlbefinden. Die Geschäftsprozesse und Veränderungen laufen eher gemächlich ab. Es herrschen vornehmlich Selbstzufriedenheit, Sicherheitsdenken und Beharrung vor.

Negative Trägheitsfalle (Qualität: negativ, Intensität: niedrig). Bei vorherrschender „resignativer Trägheit“ ist das Interesse am Unternehmensgeschehen gering ausgeprägt. Negative Emotionen, wie Enttäuschung, Frustration oder Indifferenz, prägen das Erscheinungsbild. Hier droht ebenfalls eine „Trägheitsfalle“, jedoch bedarf es nicht eines Gefühls angemessener Bedrohung, sondern mehr Transparenz ist das Ziel, um „erlernte Hilflosigkeit“ zu überwinden. Häufig haben Mitarbeitende in diesem emotionalen Zustand eine Unternehmensbiografie und Geschichte erlebt, die gekennzeichnet war von – zumindest wahrgenommenen – starken Ungleichbehandlungen.

Korrossionsfalle (Qualität: negativ, Intensität: hoch). Im Zustand „korrosiver Energie“ wird das Engagement im Unternehmen vorwiegend negativ gewendet und auf innere Auseinandersetzungen gelenkt: mikropolitische Arenen, Gerichte und kontraproduktives Handeln bis hin zur Sabotage können das Erscheinungsbild prägen. Es besteht die Gefahr einer sich selbst verstärkenden negativen Spirale, die ab einer bestimmten Intensität kaum mehr zu kontrollieren ist. Großflächige Personalabbauprozesse, die eskalieren und/ oder nicht professionell begleitet werden, führen häufig zu einem harten Übergang in diesen Energiezustand.

Beschleunigungsfalle (Qualität: positiv, Intensität: hoch). Anspannung und Wachsamkeit für Informationen dominieren bei gleichzeitig hoher Interaktionsintensität. Unternehmen mit produktiver Energie bündeln ihre Kräfte und lenken sie auf gemeinsame Ziele und Zwecke. Wie können Unternehmen unter diesen Umständen die Beschleunigungsfalle bewältigen, die immer mehr Ressourcen bindet, die die Leistungskraft der Belegschaft aufzuzehren droht und auf diese Weise den Keim einer Krise in sich birgt?

10.4.2 Zielgerichtete Kommunikation statt Giesskanne

Das Modell von Heike Bruch sieht vor, die idealtypisch skizzierten Leitemotionen auch unterschiedlich anzusprechen und erlaubt dabei den Führungskräften und Change-Verantwortlichen ein Problem zu adressieren, dass sie in krisenbehafteten Veränderungsprozessen kaum umgehen können. Denn, da sie gar nicht „genug“ kommunizieren können, müssen sie ihre Botschaften dementsprechend besonders zielgenau gestalten! Und genau dabei kann das Konzept der Organisationalen Energie helfen.

Vor allem für zwei beim Veränderungsmanagement in der Krise besonders bedeutsame Gruppen: Hochmotivierte und extrem Verärgerte.

Übersicht

- Hochmotivierte: die eine Gruppe gilt es, bei der Stange zu halten und deren Überlastung zu vermeiden, weil sie vermutlich während einer Unternehmenskrise besonders gefordert sein werden im Sinne kritischer Ressourcen, die neben dem Alltagsgeschäft besonders häufig in Projektgruppen eingesetzt sind.
- Extrem Verärgerte: die andere Gruppe wird von Führungskräften oft gemieden, weil man sich der vermuteten aggressiven Klagsamkeit als Leitbefindlichkeit dieser Gruppe entziehen möchte. Dabei wäre die persönliche Auseinandersetzung hier besonders wichtig. Ganz im Sinne der bereits erläuterten psychodynamischen Theorien kann die Führungskraft Klagen und Ärger aufnehmen und gleichsam als Container entschärfen.

Viele Vorgesetzte sehen bei Vertreter:innen dieser Leitbefindlichkeit vor allem die negative Emotion und übersehen dabei die Energie, die hinter den Beschwerden steckt und die positiv für Engagement gewendet werden kann.

Übersicht

- Spezifische Kommunikation und ein Bewusstsein für die unterschiedlichen kommunikativen Bedarfe im Unternehmen sind erfolgskritisch.

10.4.3 Die Dynamik Organisationale Energiezustände gestalten

Mit dem Modell des Managements Organisationaler Energiezustände geht ursprünglich keine weitere Empfehlung einher, wie über die Zeit hinweg, beispielsweise in Krisensituationen, mit emotionaler Dynamik umgegangen werden kann oder ob es „typische“ kurz- und langfristige Verläufe vorherrschender Emotionen gebe. Häufig wird in diesem Zusammenhang auf die sogenannte Veränderungskurve, oft in sieben Schritten, verwiesen.

Allerdings ist der proklamierte normative Charakter des Verlaufs von typischen Emotionen, um „durch das Tal der Tränen“ und darüber hinaus zu gelangen, ebenso ungeklärt, wie die Evidenzbasierung eines Modells, das ursprünglich aus der Thanatologie bei Elisabeth Kübler-Ross herrührt (und bereits dort mehr erfahrungsabgeleitet als empirisch fundiert galt).

Vogel et al. (2022) haben diese Lücke insofern geschlossen, als sie mit dem sogenannten „Energy Pattern Explorer“ ein Workshop-Konzept begründen und erläutern, dass auf die zeitliche Dynamik von Emotionen in Teams und Kollektiven fokussiert.

Bei den kurzfristigen Mustern unterscheiden sie dabei zwischen:

- Zunahme eines Energiezustands.
- Abnahme.
- Stabilität.
- Einem U-förmiger oder
- umgekehrt U-förmigen Verlauf.

In vergleichbarer Art und Weise schlagen die Autor:innen bei langfristigen Prozessen die Sensibilisierung für die nachfolgenden Muster vor:

- Überhitzung.
- Aufwärtssprünge.
- Wellenform.
- Badewannen-förmige Dynamik (Abschwung – Stabilität – (begrenzter) Aufschwung).

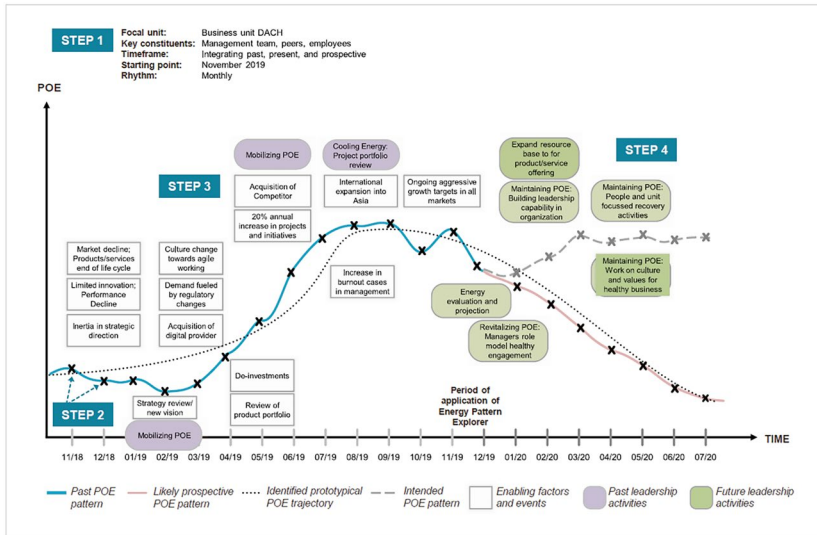


Abb. 10.1 Anwendung des Energy Pattern Explorers – Beispiel. (Quelle: Vogel et al., 2022, S. 5)

Dabei verstehen Vogel et al. (2022) das Vorgehen primär als Monitoring-Tool und nicht als normatives Erklärungsinstrument, um emotionale Dynamik über die Zeit vorherzusagen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt beispielhaft einen differenzierten Energie-Verlauf in einer Business Unit (Abb. 10.1).

Aus Sicht des Verfassers liegt damit ein Vorgehenskonzept vor, dass deutlich besser als die „Change-Kurve“ unter den Bedingungen der VUCA-Welt geeignet ist, emotionale Dynamik als Führungskraft zu benennen und nachzuverfolgen, um die eigenen Führungs- und Transformations-Aktivitäten den Herausforderungen der Organisation anzupassen.

10.4.4 Mit drei Prozent unternehmerischer „Influencer“ 85 % der Mitarbeitenden erreichen

Ein anderes Instrument, das interessante Anwendungsperspektivem für das Veränderungsmangement in Unternehmenskrisen verspricht, ist die Analyse organisationaler Netzwerke. Denn insbesondere in Krisensituationen hat die Frage, wie die Mitarbeitenden wirksam erreicht werden, besondere Brisanz.

Ein Teil der Lösung – jedenfalls aus organisationspsychologischer Perspektive – ergibt sich aus den Hinweisen zum zielgenauen Ansprechen kollektiver Emotionen oder Energiezustände.

Einen weiteren Lösungsbaustein kann die Netzwerkanalyse (Cross & Parker, 2004) liefern, also die systematische Erhebung von Kommunikationsbeziehungen in einer (Teil-) Organisation: zum Vorgehen vgl. u. a. Fassbender & Klein (2011, S. 74–76). Derartige Daten erfassen z. B., wer mit wem spricht, wer um fachlichen Rat gefragt wird und wessen Urteil Mitarbeitende vertrauen. In Forschungsprojekten zur Analyse sozialer Netzwerke dienen die resultierenden Matrizen dazu, die geringste Anzahl von Mitarbeitern zu identifizieren, die den größtmöglichen Anteil der Organisation erreichen können (die „Key Influencer“).

Da diese Personen, das legt jedenfalls die Forschungslage nahe, eben nicht in der Breite Eigenschaften aufweisen, die mit der typischen „Influencer“-Begrifflichkeit verknüpft werden, spricht man manchmal von „Katalysatoren“ („Catalysts“), um nicht in die Assoziationsfalle primär hoch engagierter extrovertierter Menschen zu tappen. Tatsächlich lassen sich, je nach Unternehmenskultur, ganz unterschiedliche Eigenschaften vorstellen, die jemanden zum guten Ansprechpartner/ zur guten Ansprechpartnerin machen, wie oben erwähnt, z. B. Vertrauen, Kompetenz oder Urteilskraft in Sachen, „wie hier der Hase läuft“!

Dem dänischen Unternehmensberater Jeppe Vilstrup Hansgaard (Hansgaard, 2023) verdanken wir in diesem Zusammenhang die sog. „Drei-Prozent-Regel“. Seine Untersuchungen zur sozialen Netzwerkforschung in Organisationen zeigen u. a., dass, wenn man die richtigen drei Prozent identifiziert, 85 % der anderen Mitarbeitenden erreicht werden: „If you want to succeed with organizational change, you must understand how these dynamics of connections play out and, especially, identify those key people you cannot afford to ignore. Your mission then becomes activating and engaging them toward your objectives, sustaining their involvement in the long run. If you succeed, your change priorities will not be vetoed or diverted, and business-critical information, knowledge, and feedback will flow freely, and then you can win your change.“ (ebd., S. 37).

Hansgaard schlägt z. B. eine Matrix mit den Dimensionen „Einbezug“ („Utilization“) und „Einstellung“ („Attitude“) als Visualisierungshilfe zur Steuerung von internen Anspruchsgruppen in Transformationsprozessen vor. Die Einstufung erfolgt dementsprechend unter Berücksichtigung des Reifegrads (informiert – eingebunden – beteiligt), der Einstellung (sehr kritisch bis stark unterstützend) und der Rolle der Personen (professionell: Fachexperte oder Unterstützer – persönlich: eher introvertiert oder eher extrovertiert).

Übersicht

- Entscheidend ist, dass Führungskräfte bei ihrer Stakeholderanalyse sowohl Befragungstools als auch Expert:inneneinschätzungen nutzen können, um schnell zu einer Umsetzungsplanung zu gelangen, was für den Einsatz derartiger Instrumente in Krisensituationen erfolgskritisch ist.

10.4.5 Change-Leadership

„Häufig ist der Wandel im Kleinen eine Alternative zum großen Wurf. In einer Studie bei der deutschen Polizei zeigten Jacobs, Belschak und Den Hartog (2014), dass zielorientiertes Verhalten nicht notwendigerweise mit groß angelegten Ethikprogrammen gefördert bzw. verhindert werden muss. In ihrer Studie wurde (un-) ethisches Verhalten am Arbeitsplatz signifikant und auch für die Kollegen sichtbar durch das Verhalten der Führungskraft während der einjährig stattfindenden Personalgespräche beeinflusst“ (Jacobs & Giessner, 2015, S. 497). Selbst sehr fokussierte Kontakte, wie sie in Krisensituationen nicht unüblich sind, haben Wirkung und Führung zählt auch im Veränderungsmangement!

Bill Pasmore vom „Center for Creative Leadership“ in Greensboro (NC), einem wichtigen US-Thinktanks zur Entwicklung von Unternehmenskulturen, hat 2015 ein Buch vorgelegt, das versucht, der „Change-Hypertrophie“, also dem Überborden immer neuer und immer komplizierterer Veränderungsinitiativen Herr zu werden.

Die folgende Abbildung zeigt verdichtet vier Maximen Pasmores auf, die „Leadership in Change“ verbessern können! (Abb. 10.2)

Wie werden Sie in Zukunft mit „Weniger Denken“, „Knapper Denken“, „Schneller Denken“ und „Smarter Denken“ halten, wenn es um Veränderungsmangement in Krisensituationen geht?



Quelle: Pasmore, B. (2015). *Leading Continuous Change. Navigating Churn in the real World*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.

Abb. 10.2 robuste Leadership-Prinzipien im Change Management. (Quelle: Fassbender [eigene Darstellung] nach Pasmore, 2015, S. 53–146)

10.5 Zusammenfassung: die nächste Krise kommt bestimmt

10.5.1 Auf einem begrenzten Spielfeld alle Möglichkeiten ausschöpfen

Restrukturierungspraktiker:innen kennen die Bedeutung klarer und authentischer Kommunikation in einem von Angst und Existenzsorgen geprägten Umfeld, das auf Rezipienten-Seite zu „Tunnelblick“ und stressbedingtem Ausblenden von wichtigen Informationen führen kann.

Erfolgreiches Veränderungsmanagement in Unternehmenskrisen ist herausfordernd und komplex, weil Ressourcen fast immer begrenzt sind und Prozesse häufig – jedenfalls zum Teil – fremdgesteuert werden.

Die Nutzung von „Patentrezepten“ wird überdies erschwert durch rechtliche Anforderungen, die, etwa weil Publizitätspflichten berücksichtigt werden müssen, eine privilegierte Information der Mitarbeitenden als von Personalabbau betroffenen Personen nicht immer zulassen.

Oft ändern sich während komplexer Verhandlungen zwischen Sozialpartnern zur Ausgestaltung von Sozialplan oder Beschäftigungsgesellschaft Eckdaten, so dass Gerüchte die Runde machen und Entscheider:innen aufgrund von Vertraulichkeitsvereinbarungen nicht immer so klar kommunizieren können, wie sie es wünschen würden.

In der Konsequenz treten starke soziale Spannungen und Verwerfungen im Unternehmen auf.

Zusätzlich gilt: immer öfter wird in einem Bereich einer Organisation Personal abgebaut, während eine andere Einheit händeringend nach Ressourcen sucht.

10.5.2 Dilemmalagen aushalten und gestalten

Erfolgreiche Change-Kommunikation ist erlernbar, bleibt aber in gewissen Grenzen auch erfahrungswirksame Kunstlehre. Ausprobieren und schnelles Lernen aus Fehlern ergänzen deshalb in der Praxis den notwendigen Kompetenzerwerb. Gute Vorbereitung unterstützt die Krisenbewältigung, bewahrt aber nicht vor den Traedoffs, die Change in Unternehmenskrisen so herausfordernd machen.

10.5.3 Anwenden zählt

Veränderungsmanager:innen im Umfeld von Restrukturierungen brauchen ausgeprägte Kommunikations-Kompetenzen. Lösungsansätze können selten „schematisch“ angewendet werden, sondern es geht vielmehr um kritisches Bewusstsein für das, was situationsangemessen und unter den vorhandenen Restriktionen möglich ist: Klugheit ist Trumpf!

Literatur

Bedé, A. (2022). Grundsätze und Leitlinien zum Führen von (Unternehmens-) Krisenstäben. In G. Hofinger & R. Heimann (Hrsg.), *Handbuch Stabsarbeit. Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen (131–137)* (Zweite). Springer.

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper and Row.
- Bruch, H., & Vogel, B. (2009). *Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen*. Springer Gabler.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management. A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change* (4. Aufl.). Kogan Page.
- Cross, R. L., & Parker, A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Harvard Business Review Press.
- DER SPIEGEL. (2019). *Gericht verurteilt Ex-Chef von France Telecom zu Gefängnisstrafe*. <https://www.spiegel.de/karriere/france-telecom-haftstrafe-fuer-manager-nach-selbstmorden-von-mitarbeiter-a-1302288.html>. Zugegriffen: 23. März 2024.
- Fassbender, P., & Klein, U. (2011). Change-Prozesse gestalten. Ausgewählte Handlungsfelder und Instrumente. In DGFP e.V. (Hrsg.), *Herausforderung Change Management. Mit professioneller Personalarbeit Veränderungen zum Erfolg bringen* (63–84). Wbv.
- Gerkhardt, M., & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. *Organisationsentwicklung*, 15(4), 48–59.
- Gerngross, J. (2015). *Notfallpsychologie und psychologisches Krisenmanagement. Hilfe und Beratung auf individueller und organisationeller Ebene*. Schattauer.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2017). Veränderungsmanagement. In M.A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch. Lexikon der Psychologie* (18., überarbeitete Auflage unter Mitarbeit von J. Strohmmer (1768)). Hogrefe.
- Hansgaard, J.V. (2023). *Another Change Fiasco! Now what? Your Playbook to activate the 3% You need to win Your Change*. Innovisor Consulting APS.
- Heimann, R., & Fritzsche, R. (Hrsg.). (2021). *Gewalt- und Krisenprävention in Beruf und Alltag*. Ursachen und Lösungen für Gewalt und Krisen. Springer.
- Jacobs, G., & Giessner, S. R. (2015). Führung in Veränderungsprozessen. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte. Methoden und Erkenntnisse* (S. 491 – 499). Hogrefe.
- Lindemann, H. (2016a). *Die große Metaphern-Schatzkiste. Band 1: Grundlagen und Methoden*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lindemann, H. (2016b). *Die große Metaphern-Schatzkiste. Band 2: Die Systemische Heldenreise*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lindemann, H. (2016c). *Die große Metaphern-Schatzkiste: 60 Bild- und Strukturkarten zur Systemischen Heldenreise. Systemisch arbeiten mit Sprachbildern*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Löwer-Hirsch, M., & West-Leuer, B. (2017). *Psychodynamisches Coaching für Führungskräfte. Einzel- und Gruppencoachings in Theorie und Praxis*. Springer.
- Möller, H. (2014). Die Dynamik des Wandels in Organisationen. In M. Lohmer & H. Möller (Hrsg.), *Psychoanalyse in Organisationen. Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung* (78 – 97). Kohlhammer.
- Müller, M. (2017). *Einführung in narrative Methoden der Organisationsberatung*. Carl-Auer.
- Neurath, O. (1932/33). Protokollsätze. *Erkenntnis*, 3, 206.

- Pasmore, B. (2015). *Leading Continuous Change. Navigating Churn in the Real World*. Berrett-Koehler.
- Rigotti, T., Otto, K., & Köper, B. (2014). *Herausforderung Restrukturierung – Bedeutung, Auswirkungen, Gestaltungsoptionen*. BAUA.
- Schönthaler, P. (2016). *Portrait des Managers als junger Autor. Zum Verhältnis von Wirtschaft und Literatur. Eine Handreichung*. Matthes & Seitz.
- Sher, M., & Lawlor, D. (2022). *An Introduction to Systems Psychodynamics. Consultancy Research and Training*. Routledge.
- Sirsch, J. N., Glaz-Ocik, J., & Hoffmann, J. (2014). Schwere Gewalt in Jobcentern. *Risikomerkmale & Präventionsansätze. Polizei & Wissenschaft*, 3, 59–70.
- Six, B. (2017). Gruppendenken. In M.A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch. Lexikon der Psychologie* (18., überarbeitete Auflage unter Mitarbeit von J. Strohmmer (1768)). Hogrefe.
- Thielmann, G., & Hofinger, G. (2016). Programmierte Entscheidungen und Entscheidungshilfen in der Stabsarbeit. In G. Hofinger & R. Heimann (Hrsg.), *Handbuch Stabsarbeit. Führungs- und Krisenstäbe in Einsatzorganisationen, Behörden und Unternehmen* (S. 109–115). Springer.
- Vogel, B., Raes, A. M. L., & Bruch, H. (2022). Mapping and managing productive organizational energy over time: The Energy Pattern Explorer Tool. *Long Range Planning*, 55, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102213>.
- Warsitz, R.-P., & Küchenhoff, J. (2015). *Psychoanalyse als Erkenntnistheorie – psychoanalytische Erkenntnisverfahren*. Kohlhammer.



Dr. Pantaleon Fassbender, ist Diplom-Psychologe und Managing Director von Twisters Management Consulting LLC in Williston, FL, USA. Seine Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich von internationaler Führungskräfteentwicklung und Change Management sowie im psychologischen Krisenmanagement.