

**Verlag für Systemische Forschung**  
im Carl-Auer Verlag



Andreas Grellmann

# **Führung zwischen Hierarchie und Teamorientierung**

Die Untersuchung eines  
Veränderungsprozesses

2012

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
**www.systemische-forschung.de**

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer Verlag**  
**Vangerowstr. 14**  
**69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2012

Erste Auflage, 2012  
ISBN 978-3-89670-954-7  
© 2012 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

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

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegen beim Autor.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der  
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Foto-  
kopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Ver-  
lags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Einleitung .....	5
1. Forschungsfrage und Zielsetzung der Arbeit .....	11
2. Theorie- und Forschungsperspektive .....	15
<b>A. Theorie – Organisationen aus der Perspektive der Systemtheorie .....</b>	<b>19</b>
<b>I. Die Systemtheorie in ihrer Grundarchitektur .....</b>	<b>21</b>
1. Theorie sozialer Systeme .....	22
2. Das Paradigma der Differenz .....	23
3. Selbstreferenz und Autopoiesis .....	24
4. Strukturelle Kopplung .....	27
5. Beobachtung und Bezeichnung .....	31
6. Kontingenz und Selektion .....	35
7. Beobachten, Unterscheiden und Bezeichnen: die Konstruktion von Sinn .....	37
8. Die Sinndimensionen .....	38
8.1. Die Sachdimension .....	38
8.2. Die Zeitdimension .....	39
8.3. Die Sozialdimension .....	39
9. Strukturen .....	40
<b>II. Das soziale System der Organisation .....</b>	<b>47</b>
1. Entscheidungen .....	49
1.1. Entscheiden und Zeit .....	51
2. Entscheidungsprämissen .....	54
2.1. Entscheidungsprogramme .....	56
2.2. Entscheidungswege .....	59
2.2.1. Die Entscheidungswege der Hierarchie .....	60
2.3. Personaleinsatz .....	65
2.3.1. Motive .....	69
2.4. Unentscheidbare Entscheidungsprämissen .....	72
<b>B. Empirie .....</b>	<b>77</b>
<b>I. Qualitative Forschung als Methode der Wahl .....</b>	<b>77</b>
1. Untersuchungsrahmen, Untersuchungsgegenstand und Stichprobe .....	79
1.1. Der Weg zur Forschungsfrage .....	82
1.2. Stichprobe: Auswahl der Interviewpartner .....	88

<b>II.</b>	<b>Erhebungs- und Auswertungsverfahren .....</b>	<b>91</b>
1.	Problemzentriertes Interview und Qualitative Inhaltsanalyse .....	91
1.1.	Interviewleitfaden .....	91
<b>III.</b>	<b>Zusammenfassende Interpretation der Kategorien .....</b>	<b>95</b>
1.	Geschichte .....	96
1.1.	Ankerbeispiele .....	96
1.2.	Zusammenfassung .....	97
2.	Gegenstand und Gründe für den Veränderungsprozess .....	99
2.1.	Ankerbeispiele .....	100
2.2.	Zusammenfassung .....	101
3.	Übernahme von Entscheidungen .....	105
3.1.	Ankerbeispiele .....	106
3.2.	Zusammenfassung .....	109
4.	Entscheidungswege im Spiegel von Veränderungen	115
4.1.	Kommunikationswege zwischen Bereichsleiter und Geschäftsführung bzw. dem Geschäftsleitungsteam .....	116
4.1.1.	Ankerbeispiele .....	116
4.1.2.	Zusammenfassung .....	118
4.2.	Kommunikationswege zwischen Bereichsleitern und ihren Mitarbeitern .....	123
4.2.1.	Ankerbeispiele .....	123
4.2.2.	Zusammenfassung .....	126
4.3.	Kommunikationswege zwischen den Bereichsleitern .....	132
4.3.1.	Ankerbeispiele .....	132
4.3.2.	Zusammenfassung .....	134
4.4.	Kommunikationswege zwischen den Bereichen .....	136
4.4.1.	Ankerbeispiele .....	136
4.4.2.	Zusammenfassung .....	137
5.	Kooperationsformen im Bezugsrahmen der Entscheidungswege	139
5.1.	Kooperationsformen zwischen den Bereichsleitern und der Geschäftsführung respektive dem Geschäftsleitungsteam .....	139
5.1.1.	Ankerbeispiele .....	140
5.1.2.	Zusammenfassung .....	142
5.2.	Kooperationsformen zwischen den Bereichsleitern und ihren Mitarbeitern .....	147
5.2.1.	Ankerbeispiele .....	147
5.2.2.	Zusammenfassung .....	149
5.3.	Kooperationsformen zwischen den Bereichsleitern und den Bereichen .....	152
5.3.1.	Ankerbeispiele .....	152

5.3.2. Zusammenfassung .....	154
6. Stolpersteine aus Sicht der Bereichsleiter .....	160
6.1. Ankerbeispiele .....	161
6.2. Zusammenfassung .....	164
7. Bedarfe aus Sicht der Bereichsleiter .....	170
7.1. Ankerbeispiele .....	170
7.2. Zusammenfassung .....	173
<b>IV. Zusammenfassung der Ergebnisse im Spiegel einer Beratungsarchitektur .....</b>	<b>179</b>
1. Steuerungsgruppe .....	180
2. Visions-/Strategiearbeit .....	181
3. Arbeit mit dem Team der Geschäftsleitung .....	182
4. Projektbezogene Teambildung .....	183
5. Workshops .....	184
<b>V. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse im Spiegel der Systemtheorie .....</b>	<b>187</b>
Literatur .....	199