

# **Das COOL-Modell**

**Circle Of Operation-Lines**

-

**ein Changeprozess auf operationeller Ebene als integrativer Bestandteil des  
Führungsprozesses**

Essay zum markenrechtlich geschützten Modell

Marcello Camerin, M.A.

Oktober 2021

# Inhaltsverzeichnis

I. Abbildungsverzeichnis .....	I
1. Einleitung.....	1
2. Hintergrund der Entstehung.....	1
3. Change-Management.....	2
3.1 Ansatzpunkte des Change-Managements.....	2
3.2 Der Change-Prozess.....	6
4. Modell der Bundeswehr – Führen mit Auftrag .....	8
5. Das COOL-Modell .....	10
6. Fazit .....	12
II. Literaturverzeichnis .....	II

## I. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehensweise Bundeswehrprojekt (eigene Darstellung) .....	2
Abbildung 2: Produktivitätsentwicklung innerhalb des Unternehmenswandels .....	3
Abbildung 3: Ansatzpunkte des Change-Managements in Unternehmen (eigene Darstellung) .....	5
Abbildung 4: Drei-Phasen-Modell des Wandels nach Lewin (eigene Darstellung) .....	6
Abbildung 5: Erweitertes Phasenmodell des sequenziellen Change-Prozesses (eigene Darstellung).....	7
Abbildung 6: Modell des Führungsprozess der Bundeswehr .....	9
Abbildung 7: COOL-Modell - Entwicklung und Eintragung im Deutschen Patent- und Markenamt .....	11

## 1. Einleitung

Komplexe Veränderungsprozesse und -projekte (Change-Management) müssen mit geeigneten Methoden und Instrumenten geplant, initiiert, durchgeführt sowie kontrolliert werden, um deren zielgerechte Gestaltung und nachhaltige Umsetzung zu gewährleisten. Das einzig Beständige ist der Wandel. Doch ein Patentrezept für den Umgang mit Veränderungen gibt es nicht. Schon die Griechen wussten bereits vor vielen hundert Jahren: *panta rhei* - Alles fließt. Nichts ist so stetig wie der Wandel. Wer diesen und die damit einhergehenden Veränderungen nicht nur als Pflicht, sondern als Chance für Wachstum und Entwicklung sieht, wird den Wandel als Tor der Zukunft und nicht als Mauer sehen - dies sollte das übergeordnete Ziel sein.

## 2. Hintergrund der Entstehung

Die Bundeswehr beauftragte<sup>1</sup> Herrn Marcello Camerin mit einem Führungskräfte-Training innerhalb des *Bataillon Elektronische Kampfführung 932*. Übergeordnetes Thema bildete die „Führung im digitalisierten Umfeld“. Das beteiligte Führungskorps beschäftigte sich innerhalb des Coachings konkret mit der Frage, in welcher Art sich Führung in diesem speziellen Kontext adaptieren lässt. Insbesondere sollte endogen die Führungswahrnehmung gesteigert werden. Darüber hinaus stellten Verbesserungsmaßnahmen hinsichtlich der Institutionskultur, eine effizientere (digitale) Kommunikation sowie Teambuildingmaßnahmen ausgewählte Unterziele des Führungskräfte-Trainings dar. Bereits geltende digitale gesellschaftliche Standards sollten innerhalb der Institution etabliert werden und somit dazu führen, dass ein effektiver Umgang mit digitalen Medien, ein effizienter Umgang mit der IT sowie ein angemessenes Informations-Management gewährleistet werden kann.

Zur Realisierung des Projekts wurde die klassische Ökonomie mit der Bundeswehr vereint (vgl. Abb. 1), ohne jedoch bewährte Standards gänzlich zu vernachlässigen. Zum einen wurde das aus der Wirtschaft stammende Change-Management mit dem dazugehörigen Change-Prozess verwendet. Hierbei kamen das betriebswirtschaftliche, durch eigene wirtschaftliche Unternehmenstätigkeiten gestützte Know-How Camerins sowie die Forschungserfahrung am Institut für Technik der Betriebsführung (ITB) seinerseits zum Einsatz. Zum anderen wurde seitens der Bundeswehr der standardisierte Führungsprozess hinzugezogen. Vor dem Hintergrund der Frage, inwieweit der traditionelle Managementansatz von den Verfahren der

---

<sup>1</sup> Im Rahmen von Reservendienstleistungen

Führung innerhalb der Bundeswehr profitieren kann und umgekehrt, entstand die Symbiose beider Schwerpunkte - das COOL-Modell, stellvertretend für den CIRCLE OF OPERATION-LINES.

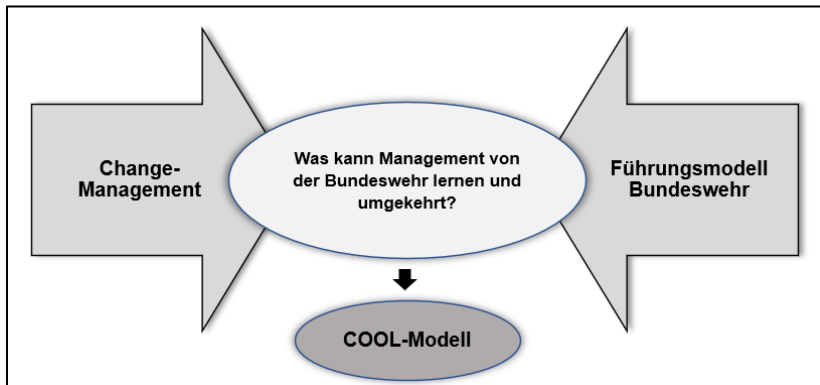


Abbildung 1: Vorgehensweise Bundeswehrprojekt (eigene Darstellung)

Bevor dieses Modell und dessen Anwendung näher erläutert werden, soll zunächst auf das Change-Management sowie das Führungsmodell im Einzelnen eingegangen werden.

### 3. Change-Management

Change-Management beschäftigt sich im Kern „mit der optimalen Steuerung von Unternehmenswandel“<sup>2</sup>, welcher einerseits proaktiv veranlasst sein kann, andererseits auch als Reaktion auf veränderte Umweltbedingungen hervorgehen kann. Im Mittelpunkt einer jeden Institution und deren Tätigkeit hinsichtlich des Wandels steht der Faktor Mensch. „Change Management ist damit [...] eine Aufgabe, die sich vor allem nach innen richtet, also auf die Mitglieder der zu wandelnden Organisation bzw. des sich in Veränderung befindlichen Unternehmens.“<sup>3</sup> Bevor sich Kapitel 3.2 genauer mit dem Change-Prozess befasst, sollen in Kapitel 3.1 zunächst die Ansatzpunkte des Change-Managements näher beleuchtet werden.

#### 3.1 Ansatzpunkte des Change-Managements

Hinsichtlich des Change-Managements innerhalb von Institutionen können insgesamt drei Ansatzpunkte ausgemacht werden, die in Beziehung zueinander stehen (vgl. Abb. 1): a) *Struktur*, b) *Individuum* sowie c) *Kultur*.<sup>4</sup> Diese sollen im Folgenden kurz erläutert werden.

<sup>2</sup> Lauer (2010), S. 5

<sup>3</sup> Ebd., S. 3

<sup>4</sup> Vgl. Lauer (2010), S. 6

a) *Struktur*: auf formaler Ebene sind hiermit das Unternehmensorganigramm mit der entsprechenden Aufbau- sowie Ablauforganisation gemeint. Darüber hinaus prägen Strategien sowie vorhandene Ressourcen Organisationsstrukturen. Je langfristiger Strukturen bestehen, desto herausfordernder gestaltet sich ein Wandel. Innerhalb des Change-Managements empfiehlt es sich insbesondere den Faktor *Zeit* zu berücksichtigen. Gerade börsennotierte Unternehmen tendieren zu einer kurzfristigen Erfolgsorientierung, bedingt durch ein institutionelles Management und schnellen, spekulativen Interessen der Shareholder. Ein Konflikt auf der Zeitschiene innerhalb des Change-Managements ist vorprogrammiert, da ein Wandel innerhalb einer Organisation in aller Regel Jahre denn Monate erfordert. Des Weiteren geht bis zur vollkommenen Etablierung des Wandels und ggf. Implementierung festgelegter strategischer Maßnahmen ein temporär befristetes Absinken der Leistung und demnach auch der Rentabilität des Unternehmens einher.<sup>5</sup> Diese angesprochene Produktivitätsentwicklung innerhalb des Change-Prozesses verdeutlicht Abbildung 2.

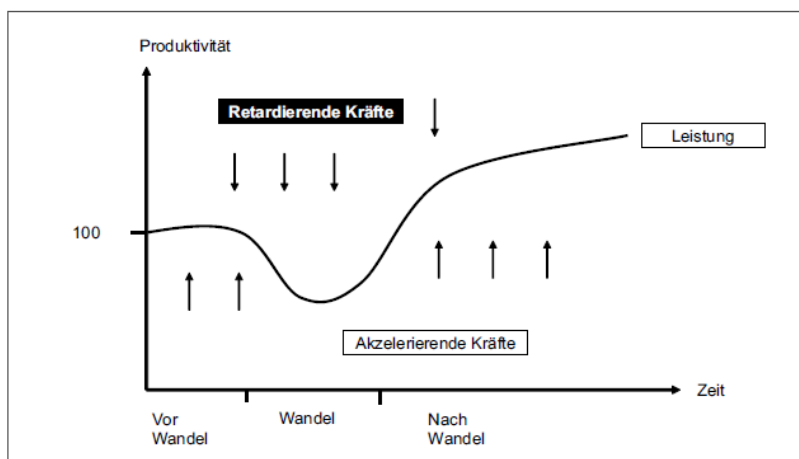


Abbildung 2: Produktivitätsentwicklung innerhalb des Unternehmenswandels<sup>6</sup>

Ergänzend zum Leistungsverlauf beinhaltet diese ebenso die beiden unmittelbar einwirkenden Kräfte, die die Basis von Veränderungsmodellen bilden und auf einen Wandel drängen. Nach Kurt Lewins Feldtheorie aus dem Jahre 1963 sind dies zum einen die akzelerierenden Kräfte (‘driving forces’). Diese stellen die Kräfte dar, welche auf einen Wandel drängen, also bspw. bedingt durch die Umwelt oder aber endogen in Form eines aus der Organisation heraus stammenden Wunsches nach Veränderung. Zum anderen beinhaltet die Feldtheorie retardierende Kräfte (‘restraining forces’). Diese Widerstände sind auf individueller Ebene, bspw. in Form von Ängsten, Gewohnheiten oder Abhängigkeiten, und auf organisationaler Ebene, z.B. in Form von fehlenden Ressourcen oder einer

<sup>5</sup> Ebd., S. 48 f

<sup>6</sup> Staehle et al. (1999), S. 592

kurzzeitigen Orientierung, zu finden und stehen dem Wandel direkt entgegen. Die Herausforderung besteht im Herstellen eines Gleichgewichts zwischen diesen beiden Kräften, welche wiederum direkten Einfluss auf die Leistungskurve des Einzelnen, aber auch auf die des gesamten Unternehmens haben.<sup>7</sup>

- a) *Individuum*: als kleinstes soziales Element in der Organisation prägt es diese durch seine Fähigkeiten, Fertigkeiten, Rollen und Verhaltensweisen. Stehen institutionelle Veränderungen an, trägt die wohl bedeutsamste Ressource von Organisationen maßgeblich zum Erfolg des Wandels bei. Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedoch nicht partizipativ in sich veränderte Ausrichtungen der Organisation integriert, sinkt die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolgs durch Widerstände. Es gilt, den einzelnen Menschen mit dessen Bedürfnissen, Wünschen und individuellen Zielen zu achten. Eine wesentliche Stellschraube innerhalb des Change-Managements stellt daher der Aspekt der Kommunikation dar.
- b) *Kultur*: Unternehmenskultur fußt auf grundlegenden Überzeugungen, proklamierten Werten, Regeln (formal und informell) sowie Artefakten.<sup>8</sup> Sie wird als dynamisches Konstrukt angesehen, welches nur teilweise sichtbar ist. Im Kern stellt die Kultur das gemeinsame Mind-Set an grundlegenden Überzeugungen dar. Diese beeinflussen die Organisation und deren Gruppenmitglieder hinsichtlich ihrer Wahrnehmung, ihres Denkens, Handelns und Fühlens. Unternehmenskultur ist demnach ein kollektives Phänomen.<sup>9</sup> Doch nicht nur die Organisationsmitglieder prägen diesen, sondern vielmehr nehmen selbstverständlich der Unternehmenszweck, die Unternehmensstrategie sowie das Organisationsdesign zwangsläufig Einfluss auf die Kultur und deren Mitglieder.<sup>10</sup> Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die jeweils vorherrschende Unternehmenskultur maßgeblichen Einfluss auf die Leistungsfaktoren des Unternehmens hat und somit über den Erfolg, die Wettbewerbs- und letztlich die Überlebensfähigkeit der Organisation bestimmt. Um letztere gewährleisten zu können, muss ein steter Abgleich hinsichtlich bestehender bzw. zukünftiger Veränderungen vorgenommen werden, um die Kultur rechtzeitig der überwiegend exogenen, jedoch auch endogenen Veränderungsdynamik anzupassen.<sup>11</sup> Beispiele hierfür stellen u.a. aktuelle Trends dar, sozio-kulturelle Faktoren wie etwa die demographische Entwicklung oder ein gesamtgesellschaftlicher Wertewandel (Nachhaltigkeit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, etc.), ökonomische Faktoren wie etwa die Internationalisierung und Globalisierung oder auf technologischer Ebene die Digitalisierung.<sup>12</sup> Aus solchen Veränderungen der unternehmensrelevanten Umwelt ergibt sich die Notwendigkeit der Anpassung. Intern bedingte Herausforderungen können sich beispielsweise aus einem schnellen oder aber

---

<sup>7</sup> Vgl. Lauer (2010), S. 55 f

<sup>8</sup> Vgl. Sackmann (2017), S. 51

<sup>9</sup> Ebd., S. 42 f

<sup>10</sup> Ebd., S. 55

<sup>11</sup> Ebd., S. 13

<sup>12</sup> Ebd., S. 15 f

stagnierenden Unternehmenswachstum ergeben, aus einem Führungswechsel oder aus personalwirtschaftlichen Gründen (Fluktuationsrate, Vakanzen, etc.).<sup>13</sup> Aus solchen unternehmensinternen Veränderungen muss eine Anpassung, Integration bzw. Koordination erfolgen. Unternehmenskultur als strategischer Erfolgsfaktor sollte als Kernkompetenz wahrgenommen werden, denn konsistente und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit besteht dann, „wenn eine Kernkompetenz vier Kriterien erfüllt: sie muss wertvoll sein, selten, schwierig zu imitieren und darf kaum substituierbar sein.“<sup>14</sup> Sie liefert Orientierung, Stabilisierung und Sinnvermittlung. Des Weiteren trägt eine ausgeprägt gelebte Unternehmenskultur zu Komplexitätsreduktion, interner Koordination sowie Motivation und Identifikation bei.<sup>15</sup> Demnach kann hinsichtlich der Unternehmenskultur von einem wesentlichen Differenzierungsmerkmal zu anderen Organisationen die Rede sein.

Die Unternehmensstruktur, die Betrachtung des Individuums sowie die Unternehmenskultur müssen aus der Notwendigkeit heraus innerhalb des Change-Managements gemeinsam und in Wechselbeziehung zueinander betrachtet werden. Ein Wandel auf struktureller Ebene führt in der Folge zu einer veränderten Situation der beteiligten Individuen (beispielsweise ändert sich deren Tätigkeitsfeld). Darüber hinaus stellen strukturelle und personelle Änderungen oder eine Anpassung Einflussfaktoren auf die Kultur im Unternehmen dar. Demnach muss diese in den Prozess des Change-Managements integriert werden. Bleibt ein Einbeziehen aus, treten oftmals schwerwiegende Probleme auf, die Projekte scheitern lassen können.

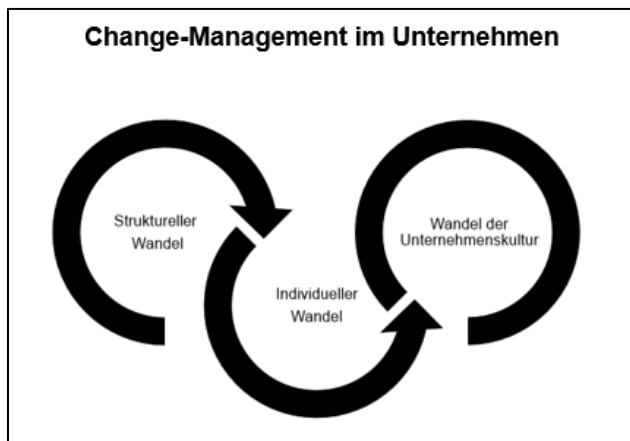


Abbildung 3: Ansatzpunkte des Change-Managements in Unternehmen (eigene Darstellung)

<sup>13</sup> Ebd., S. 25

<sup>14</sup> Sackmann (2017), S. 13

<sup>15</sup> Vgl. Sackmann (2017), S. 59



## 3.2 Der Change-Prozess

Bezugnehmend auf den Ansatzpunkt der Unternehmensstruktur wurde im vorangegangenen Subkapitel 3.1 die Feldtheorie Kurt Lewins mit den beiden wirkenden Kräften angesprochen. Wollen Unternehmen die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit dauerhaft sicherstellen, muss das angedeutete Gleichgewicht zwischen den sich diametral gegenüberstehenden Kräften angestrebt werden. Überwiegen die retardierenden Kräfte, kann langfristig kein Wandel im Unternehmen erfolgen – im Gegenteil, tendenziell entwickelt sich das Unternehmen dann eher rückwärts. Insbesondere in dynamischen Zeiten, die von Sprunghaftigkeit, Flexibilität und Innovationskraft geprägt sind, kann dies fatal sein. Überwiegen hingegen langfristig die akzelerierenden Kräfte deutlich, wird es der Organisation ebenfalls nicht möglich sein, in ein rentables Gleichgewicht zu kommen, da sich die Strukturen, Kulturen und Individuen ständig einem neuen Wandel unterziehen müssten. Überforderung, Demotivation sowie in der Folge Leistungsabfall wären die Folgen.<sup>16</sup>

Werden Veränderungen angestoßen oder eingeleitet muss dieses Gleichgewicht kurzfristig zu Gunsten der akzelerierenden Kräfte verschoben werden. Die Grundidee eines zeitlich begrenzten, veränderten Einflusses der Kräfte stellt die Grundlage für das auf Kurt Lewin zurückgehende *Drei-Phasen-Modell des Wandels* dar (vgl. Abbildung 4). Lewin gliedert hierbei den Veränderungsprozess in drei Phasen: 1) *Unfreezing*, 2) *Moving* und 3) *Refreezing*.

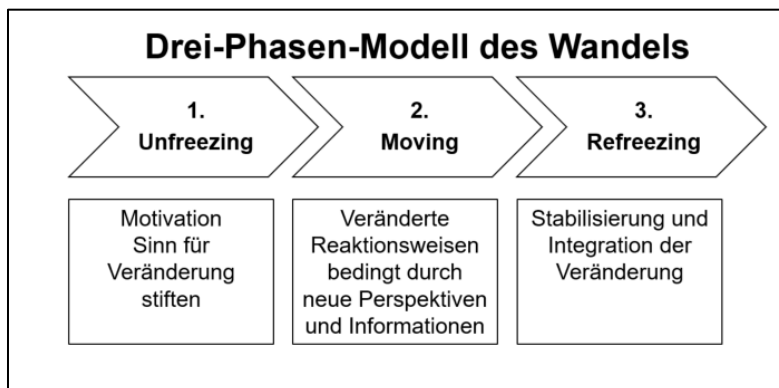


Abbildung 4: Drei-Phasen-Modell des Wandels nach Lewin (eigene Darstellung)

Die Phasen sind wie folgt definiert:

- 1) *Unfreezing* / *Auftauphase*: Durch Herbeiführung eines Übergewichts akzelerierender Kräfte wird in dieser ersten Phase die Voraussetzung für einen sich im weiteren Verlauf

<sup>16</sup> Vgl. Lauer (2010), S. 56

vollziehenden Wandel innerhalb des Unternehmens geschaffen. Die Betonung und Vermittlung der Sinnhaftigkeit der zukünftigen Veränderungen steigert die Offenheit sowie Motivation und mindert andererseits Widerstände bei den Beteiligten. Die Grundannahme wird getroffen, dass eine Entwicklung zielgerichtet weg von einem weniger guten, hin zu einem wünschenswerten besseren Status verläuft.<sup>17</sup> Als Beispiel sei hier die Organisationsentwicklung auf Basis einer neuen Vision genannt.

- 2) *Moving / Bewegungsphase*: Die zweite Phase beinhaltet die eigentliche Veränderungsarbeit, in der sich die Organisationsmitglieder aktiv und konstruktiv am Change-Prozess beteiligen.
- 3) *Refreezing / Einfrierphase*: Im dritten und letzten Schritt des Modells soll nun die vollzogene Veränderung wortwörtlich eingefroren werden. Gleichzeitig wird das Gleichgewicht zwischen den beiden einwirkenden Kräften der Feldtheorie Lewins wieder hergestellt. Das aus dem Wandel hervorgegangene neue, im Idealfall erhöhte Leistungspotentials des Unternehmens, kann nun voll genutzt werden.

Das Phasenmodell zeigt auf, dass es sich um einen sequenziellen Ablauf handelt. Abbildung 5 konkretisiert das 3-Phasen-Modell Lewins, indem die Einzelsequenzen Initialisierung, Strukturierung, Mobilisierung, Umsetzung und Verankerung eingefügt und den ursprünglichen Phasen zugeordnet werden. Die zweite Sequenz der Strukturierung findet sich sowohl in der Phase Unfreezing als auch Moving wieder.

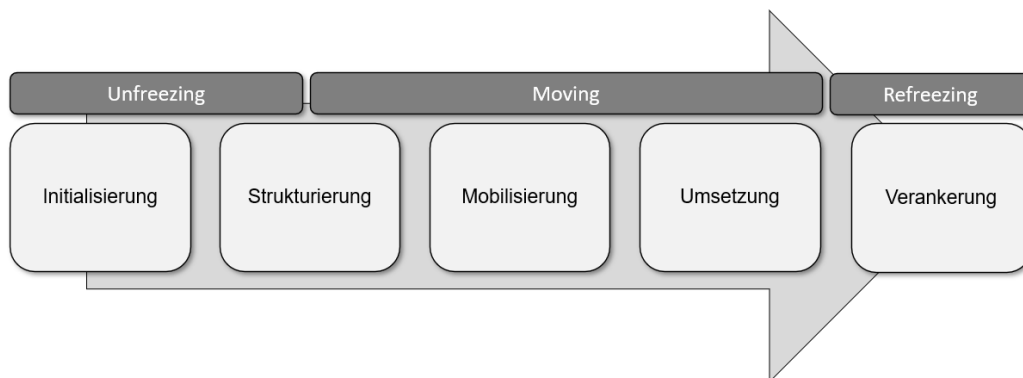


Abbildung 5: Erweitertes Phasenmodell des sequenziellen Change-Prozesses (eigene Darstellung)

Führungskräften kommt im Change-Prozess eine wesentliche Rolle zu, denn sie sind es, die diesen Prozess verantworten, vorleben und so in die Organisation tragen. Die Herausforderung besteht sowohl auf organisationaler, jedoch noch vielmehr auf personaler Ebene. Veränderungsprozesse können nur dann erfolgreich realisiert werden, wenn diesbezüglich Akzeptanz seitens der Beteiligten vorherrscht. Demnach muss die Vermittlung des Mehrwerts

<sup>17</sup> Vgl. Marshak (1994), S. 400

kommunikativ bei gleichzeitigem Entkräften potenzieller Argumente gegen Veränderungen, die sich nicht zuletzt in Widerständen Einzelner wiederfinden können, erfolgen. Das nachfolgende Kapitel gibt einen kurzen Einblick in das Führungsmodell der Bundeswehr, welches sich konkret mit dem *Führen mit Auftrag* beschäftigt.

#### **4. Modell der Bundeswehr – Führen mit Auftrag**

Das in Abbildung 6 dargestellte Modell des Führungsprozesses ist ein zirkuläres Modell mit drei wesentlichen Bestandteilen: die übergeordnete, die eigene sowie die nachgeordnete Führungsebene. Anhand der eigenen Führung soll der zirkuläre Prozess beschrieben werden, welcher strukturell gleich mit denen der über- und nachgeordneten Führung ist. Ausgangspunkt für das weitere Verfahren stellt die Lagefeststellung dar. In dieser Phase wird eine Situationsanalyse vollzogen, welche den gesamten Führungsprozess permanent begleitet. Die Lagefeststellung als wiederholender Vorgang liefert demnach auch stets die Möglichkeit, einen Abgleich mit definierten und anzustrebenden Soll-Zuständen vorzunehmen. Nachdem die aktuelle Lage festgestellt wurde, schließt sich die Phase der Entscheidungsfindung an. Diese besteht aus der Auswertung des Auftrags, der Beurteilung der Lage und dem Entschluss. Am Ende der Planungsphase schließt sich die Befehlsgebung des militärischen Führers an. Eine solche dient wiederum als Ansatz für eine sich anschließende Kontrolle bzw. im weiteren Verlauf erneuten Lagefeststellung, um demnach den Fortschritt bzw. die Effektivität der Operationalisierung zu messen. Es handelt sich um einen kontinuierlichen *Ongoing-Process*, welcher als fester Bestandteil der Führungskultur der Bundeswehr allen Vorgesetzten bekannt ist. Ein permanenter Austausch mit der über- und nachgeordneten Führung hinsichtlich Vorbefehlen, Orientierungen, Meldungen, Anträgen, Zuarbeiten und generellen gegenseitigen Informationen findet statt. Hierauf aufzubauen bildet daher eine initiale Maßnahme der Akzeptanz und eine gute Basis, um Handlungseffizienz und rasche Effektivität des Wandels zu verstärken.

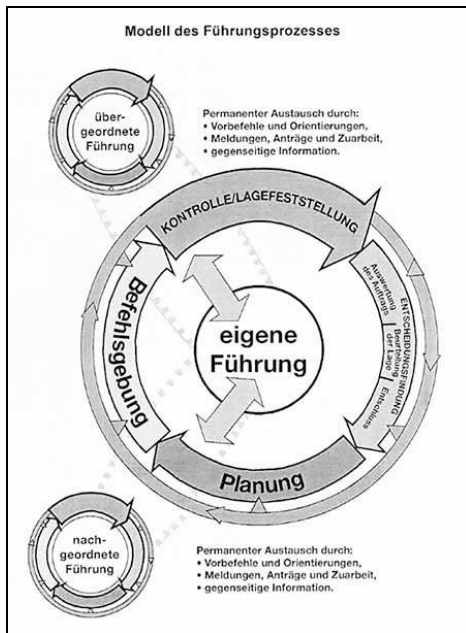


Abbildung 6: Modell des Führungsprozess der Bundeswehr<sup>18</sup>

*Führen mit Auftrag* bedeutet, dass anhand eines klar definierten Ziels entsprechende Maßnahmen realisiert werden, um eine Auftragserfüllung anzustreben. Dieses Führungsprinzip ist gekennzeichnet von top-down Zielvorgaben durch die übergeordnete Führung. Jedoch besteht hinsichtlich der Strategie hin zur Zielerreichung Handlungsspielraum der Ausführenden, indem die Absicht des Auftraggebers - also der Zweck der Auftragserteilung - handlungsleitend ist und damit die Eigenständigkeit und Innovationskraft fördert. Eine Rückkopplung sowohl bottom-up hin zur übergeordneten Führung als auch top-down zur nachgeordneten Führung schafft Sicherheit hinsichtlich der Auftragserfüllung, auch bei Lageänderung und fördert das Vertrauen untereinander.

Um das oben genannte in praktikable und umsetzbare Maßnahmen fließen zu lassen, wurde das Grundprinzip des NATO-Ansatzes<sup>19</sup> der operativen (höheren Führungs-) Ebene hinzugezogen. Dieses gliedert die Unterstützungsprozesse wie folgt:

- *Wo wollen wir hin? (Desired End State)*
- *Was müssen wir dafür erreichen? (Objective)*
- *Welcher Zustand ist akzeptabel? (Condition)*
- *Was wird damit bewirkt? (Effect)*
- *Was ist zu tun? (Action)*
- *Was ist der Stand? (Current Situation)*

<sup>18</sup> Vgl. Kommando Heer, C1-160/0-10 Truppenführung - Deutscher Führungsprozess der Landstreitkräfte

<sup>19</sup> Vgl. Simon, Dezenli (2009), S. 18

Sofern ein klares Führungsverständnis vorliegt und die entsprechenden Rahmenbedingungen festgesetzt sind (Wer macht was, wie, wann, wo und wozu?), kann dieses Modell Anwendung finden. Um jedoch innerhalb sich wandelnder Zeiten dieses Führen mit Auftrag zu verstärken und an der Stelle eines Change-Prozesses zu vereinfachen, können sich Wirtschaft und Bundeswehr gegenseitig positiv beeinflussen, indem genannte Elemente aus Kapitel 3 und 4 miteinander verzahnt werden.

Im speziellen Projekt innerhalb der Bundeswehr steht der Digitalisierungsprozess mit der Zielsetzung eines effektiven und effizienten Agierens, exo- wie endogen, im Vordergrund. Hierüber herrscht jedoch innerhalb des Führungskorps des Bataillons kein einheitliches Führungsverständnis. Ein Leitlinien-Change-Prozess auf operationeller Ebene, in Anlehnung an den allgemein akzeptierten und etablierten Führungsprozess, stellt den Ausgangspunkt der Entwicklung des COOL-Modells dar.

## 5. Das COOL-Modell

Viele Projekte werden zwar angestoßen, jedoch nicht vollumfänglich umgesetzt bzw. implementiert. Insbesondere an dieser Stelle kommen dem Informationsmanagement und letztlich der Art und Weise der Kommunikation sowie einer konsequenten Führungsleistung eine wesentliche Bedeutung zu. Die Herausforderung besteht zum einen, Führungskräften ein geeignetes Instrument zu liefern, zum anderen darin, Soldatinnen und Soldaten den *Zugang zum Veränderungsprozess zu erleichtern* und ein entsprechendes Mindset bei ihnen hervorzurufen. Darüber hinaus besteht der Anspruch, sich einerseits Innovationen zu öffnen, andererseits bestehende Leitbilder und Führungsgrundsätze der Bundeswehr (z.B. Innere Führung) zu achten.

Das COOL-Modell (vgl. Abb. 7) vereint die Teilsequenzen des klassischen Change-Prozesses mit dem Führungsprinzip der Bundeswehr und lässt sich auf derzeitige und zukünftige Veränderungsprozesse transferieren. Bedingt durch die z.T. verwendete militärische Sprache wird Soldatinnen und Soldaten der Zugang erleichtert. Der zirkuläre Aufbau des Führungsmodells ist bewusst gewählt: eine Organisation stellt ein System dar. In diesem System sind zahlreiche Subsysteme integriert. Diese verstehen sich als geschlossene Einheiten, jedoch keinesfalls losgelöst von der Gesamtorganisation. Vielmehr soll ausgedrückt werden, dass Teileinheiten differenziert hinsichtlich deren Rahmenbedingungen zu betrachten sind. Eine IT-Einheit hat demnach weniger Bedarf in grundlegenden Anpassungen von bspw. Tools und Instrumenten hinsichtlich der zu bewältigenden Anforderungen, welche mit der Digitalisierung einhergehen, als IT-fremde Einheiten. Je nach Voraussetzungen und konkreten Bedarfen soll es möglich

sein, zielgruppen- und organisationsgerecht zu intervenieren. Das Modell gliedert sich in zwei Ebenen: einen inneren und einen äußeren Kreis. Der Lagefeststellung ist die Initialisierung von Change-Prozessen zuzuordnen. In der Entscheidungsfindung werden Handlungsoptionen strukturiert und bewertet. Nach einer Entscheidung werden notwendige Ressourcen mobilisiert um anschließend eine Realisierung durch formelle Befehlsgebung zu vollziehen. Letztlich sollen sich Maßnahmen innerhalb von Change-Prozessen festigen und verankert werden. Dabei soll Veränderung und Akzeptanz nicht befohlen werden, sondern auch hier die Philosophie des Führens mit Auftrag leitend sein. Die Phasen des inneren sowie äußeren Kreises gehen fließend in die dazugehörige, jedoch auch in die jeweilige Folgephase über. Eine Kontrolle kann demnach auch in der Initialisierung stattfinden bzw. eine Lagefeststellung ebenso noch Teil der Strukturierung sein. Darüber hinaus kann aus einer Kontrolle Anlass zu einer Initialisierung entstehen. Gleiches gilt analog jeweils für die anderen Phasenübergänge. Der Fokus liegt hier also auf einem agilen Change-Prozess, der als Prozesszyklus zu verstehen ist, nicht als Projekt.



COOL - ein Changeprozess auf operationeller Ebene als integrativer Bestandteil des Führungsprozesses

© 2021 Marcello Camerin

Abbildung 7: COOL-Modell - Entwicklung und Eintragung im Deutschen Patent- und Markenamt

Das COOL-Modell liefert die Voraussetzungen, um an geeigneter Stelle in den Change-Prozess einzusteigen. Aufgrund der Kreisform ist, im Gegensatz zum klassischen, sequenziellen Ablauf, weder ein definierter Start- noch Endpunkt gegeben. In der operativen Umsetzung liegt

der Mehrwert darin, dass auch nach einer Verankerungsphase bspw. eines Teilabschnitts der definierten (Digital-) Leitlinien ein Übergang zu einem neuen Initialisierungsprozess stattfinden kann. Es wird den jeweiligen Abteilungen in Abhängigkeit ihres Entwicklungsstandes ermöglicht, an geeigneter Stelle ein- bzw. auszustiegen und die Digitalkultur schrittweise einzuführen bzw. zu vertiefen. Der Change-Prozess ist demnach ein kontinuierlicher, sich wiederholender, adaptiver Prozess, der einer kontinuierlichen Verbesserung unterliegt.

Im vorliegenden Projekt *Führung im digitalisierten Umfeld* stellt das COOL-Modell das Implementierungstool zur Etablierung der (Digital-) Leitlinien dar, welche zuvor gemeinsam in Workshops erarbeitet wurden. Dem Circle of Operation-Lines wurden diese Leitlinien entsprechend zugeordnet. Diese können dadurch wesentlich besser in die Organisation getragen werden, da eine Phasenzuordnung erfolgt. Zudem stellt es Führungskräften die Weichen, sich selbst über den anstehenden Wandel bewusst zu werden und diesen für sich zu strukturieren, bevor weitere Implementierungsschritte erfolgen. Zielsetzung ist eine souveräne Führung, um die Änderungsbereitschaft aller Beteiligten maximal zu fördern. Diesen liefert das COOL-Modell einen guten, transparenten Überblick.

## **6. Fazit**

Das COOL-Modell stellt eine Symbiose des klassischen Change-Managements mit dem bestehenden Führungsmodell der Bundeswehr dar. Innerhalb letzterer lässt es sich auf alle Organisationseinheiten übertragen und liefert Führungskräften und Beteiligten Handlungssicherheit in der jeweiligen Situation. Losgelöst vom Projekt können Leitlinien jeder Art, aber auch Maßnahmenbündel anhand dieses Modells realisiert werden. Change-Prozesse bringen große Herausforderung mit sich: Menschen abholen, mitnehmen, motivieren. Voraussetzung hierfür ist ein angemessenes Führungsverhalten. Das COOL-Modell erleichtert den gemeinsamen Weg gemeinsam mit den Beteiligten hin zu veränderten Prozessen. Durch die Überschneidung des Bundeswehrmodells und der wirtschaftlichen Herangehensweise in Change-Prozessen wird innerhalb der Bundeswehr zivilen Mitarbeitern ein einfacherer Zugang ermöglicht.

## II. Literaturverzeichnis

Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Springer Verlag Berlin Heidelberg

Kommando Heer (2017): Truppenführung – Deutscher Führungsprozess der Landstreitkräfte. C1.16001004.1I. Bereichsvorschrift.

Marshak, R. J. (1994). Lewin Meets Confucius: A Review of the OD Model of Change. Journal of applied behavioral science, 29(4), 393-415.

Sackmann, S. (2017): Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Simon, G., Dezenli, M.: The comprehensive operations planning direktive. In: NRDC-ITA MAGAZINE (2009). Issue 14, S. 16 – 19

Staehele, W. H., Conrad, P., Sydow, J. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8., überarbeitete Auflage. München: Vahlen.