

GRUNDLAGEN UND HINTERGRÜNDE VON CHANGE

FÜHRUNGSKRÄFTE IN CHANGE-PROZESSEN – LEID UND HERAUSFORDERUNGEN

Von Frank Weber

Die ersten beiden Beiträge zeigten, dass die Bewältigung von Veränderungsprozessen eine zutiefst menschliche Angelegenheit ist. Es ist weniger die Qualität von Prozessen, Strukturen und Projektplänen, die den Erfolg von Veränderungen bestimmt. Entscheidend ist, was der Change mit den Menschen macht und wie diese damit umgehen und ihn bewältigen können. Auf die Frage an Geschäftsführungen, wem hier eine besondere Verantwortung zukommt, lautet die mehrheitliche Antwort: „Ganz klar, den Führungskräften“, sie haben den Change umzusetzen. Dabei vergisst die Geschäftsführung zuweilen ganz gerne, dass sie selber auch Führungskräfte sind.

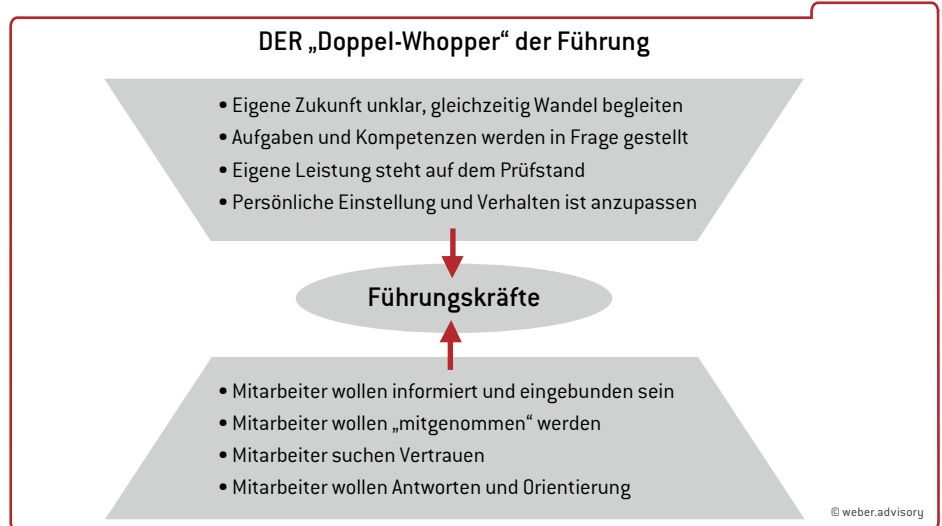
Schon ohne Veränderungsprojekte nehmen die Anforderungen an und Herausforderungen für Führungskräfte stetig zu. Es sind die Menschen, die Fach-, Management- und Führungsaufgaben zwischen der strategischen Spitze und dem operativen Kern ausüben.

Das Dilemma der Führungskräfte – Ihr Alltag

So könnte man überspitzt formulieren. Die Aufgaben sind vielfältig und stehen zum Teil zueinander in Konflikt. Führungskräfte müssen auf allen Ebenen und in allen Situationen der Führung präsent sein. Sie setzen die Vorgaben der Unternehmensleitung um. Gleichzeitig kooperieren und konkurrieren sie mit ihren Kollegen auf gleicher Ebene um die besten Lösungen. In diesem Kräftefeld haben sie sich Freiräume zu schaffen, um sich und den eigenen Mitarbeitern Gestaltungsmöglichkeiten zu geben. Ihren Leuten halten sie bei Problemen den Rücken frei, gleichzeitig treiben sie die eigenen Themen voran und sind zudem fachlicher Ansprechpartner der Unternehmensleitung. Die Aufgabe gleicht einem Seiltänzer, der überdies auch noch auf verschiedenen Hochzeiten tanzt. In der Summe leistet vor allem das mittlere Management sehr viel, bekommt dafür aber wenig Wertschätzung und dazu noch eine prominente Rolle im Change.

Bitte ja kein Ruckeln ...

Kennen Sie das? Ihr ICE stand eben noch in einem Bahnhof und Sie sitzen in Ihre Lektü-



re vertieft in Ihrem Sitz. Erst der zweite Blick aus dem Fenster zeigt Ihnen, dass es nicht der Zug auf dem Nachbargleis, sondern Ihr eigener ist, der bereits wieder fährt. Im Gegensatz zu früheren Zugfahrten kein stark vernehmbares Ruckeln bei der Anfahrt und kein automatischer Griff nach dem Kaffeebecher, um sein drohendes Umfallen zu verhindern. Sie wissen, woran es liegt! Während früher der Zug von der Spitze aus – von einer Lokomotive – gezogen wurde, sind es heute viele aufeinander abgestimmte Motoren unter allen Achsen, die den Zug sanft nach vorn schieben. Gleichmäßig und jeder Waggon zur gleichen Zeit.

Führungskräfte sind die Motoren von Veränderungen – schön gesprochen

Bleiben wir bei dem obigen ICE-Beispiel, dann sollen alle Führungskräfte einer Organisation dafür sorgen, dass sich der Zug der Veränderungen in der Organisation ohne Ruckeln in Bewegung setzt und gleichmäßig an Fahrt aufnimmt. Die Aufgaben, die Führungskräfte in Veränderungsvorhaben haben, sind klar und in jedem Buch über Change nachzulesen:

Die Führungskraft ...

- ... nimmt die Menschen im Unternehmen mit
- ... nimmt eine Vorbildfunktion ein
- ... initiiert und gestaltet die Veränderungen
- ... kommuniziert die Veränderungen aktiv
- ... überzeugt ihre Mitarbeiter, dass der Wandel zum Besseren führt

Doch in der Praxis ist das eher utopische Phantasie. Sicher, zusätzlich zu ihren Alltagsaufgaben haben die Führungskräfte in Veränderungsprojekten eine besondere Bedeutung. Es stimmt schon: Sie sind Motor oder auch Treiber von Veränderungen. Doch was immer wieder gerne vergessen wird, sie sind auch „Opfer“ von Veränderungen.

Wie die Scheibe Käse im Burger ...

bekommen Führungskräfte in Veränderungsprozessen Druck und Hitze von beiden Seiten. Auf der einen Seite bestehen die berechtigten Interessen der eigenen Mitarbeiter, die informiert, eingebunden und mitgenommen werden wollen. Die nach Vertrauen und Antworten sowie vor allem Orientierung suchen.

Auf der anderen Seite gelten alle in den beiden vorherigen Beiträgen gemachten Aussagen zur reflektorischen Bedrohlichkeitsprüfung und zum Phasenverlauf von Veränderungsprozessen auch für Führungskräfte. Im Change sind sie Mitarbeiter mit der Zusatzaufgabe Führung. Bevor sie sich aber dieser widmen können, sind erst einmal die Auswirkungen des Wandels auf die eigene Person zu verarbeiten. Berührt doch die Veränderung in der Regel auch die eigene Zukunft der Führungskraft. Aufgaben und Kompetenzen werden in Frage gestellt. Die eigene Leistung steht auf dem Prüfstand und die eigene Einstellung und das Verhalten sind anzupassen. Diesem Bearbeitungsprozess ist entspre-

chenden Raum und Zeit zu geben, ansonsten können Führungskräfte schlecht Verantwortung für eine Begleitung eigener Mitarbeiter übernehmen. Nur orientierte Menschen können selbst Orientierung geben.

Vor allem das mittlere Management befindet sich in diesem Spannungsfeld der Erwartungen und wird oftmals in dieser Position zerrieben.

Massive Erosion an Zustimmung

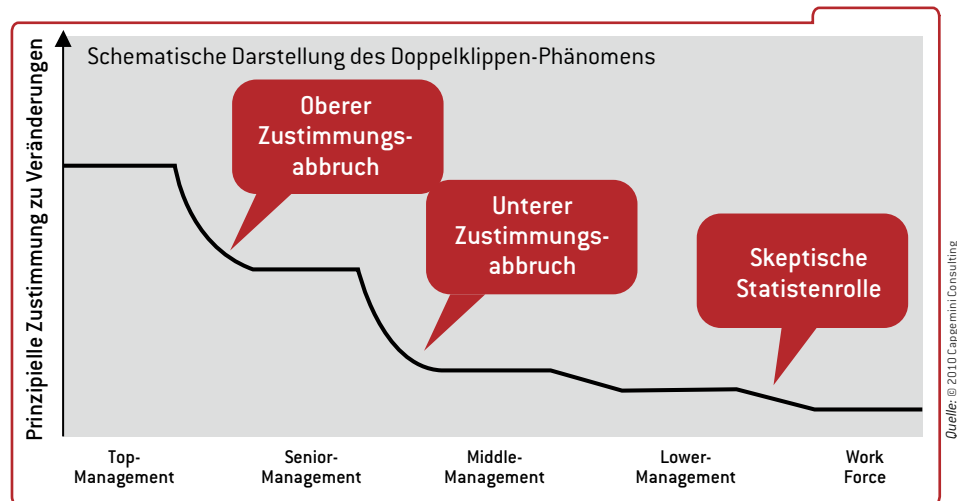
Capgemini Consulting stellte in seiner Change-Studie 2010 fest, dass die Zustimmung zu Aufforderungen wie „it's time for change“ über die Hierarchieebenen hinweg dramatisch abfällt. Zwischen dem Top-Management und dem Senior-Management gibt es den ersten deutlichen Zustimmungsabbruch. Der zweite, in seiner Auswirkung noch größere, stellt sich dann beim Übergang zum Middle-Management ein. Auf Ebene des Lower-Managements, also der Ebene der Gruppen- und Teamleiter, ist hinsichtlich der Zustimmung zur Veränderung kaum ein Unterschied zu den Mitarbeitern spürbar.

Für den Erfolg von Veränderungsprojekten ist das dramatisch. Sind doch vor allem die Gruppen- und Teamleiter die naheliegenden Ansprechpartner der Belegschaften in Veränderungsprozessen. Sie sind es, die die Mitarbeiter informieren, einbinden und mitnehmen. Sie stehen im täglichen Kontakt mit der Belegschaft und spenden das erfolgsnotwendige Vertrauen und geben Orientierung – oder eben nicht.

Was nun ist die Ursache für diese massive Erosion an Zustimmung? Warum mauern Führungskräfte oftmals gegen den Wandel, anstatt ihn zu unterstützen? Die Untersuchungen von Capgemini zeigen einige Gründe auf. 47% der befragten Führungskräfte haben mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit der vorzunehmenden Veränderungen. 45% haben Angst vor schwierigen Entscheidungen und 44% befürchten einen Verlust an Einfluss. Dieser Wert passt gut zu den 33% an Führungskräften, die Angst vor einem Statusverlust haben.

Unfähige Führungskräfte?

Nicht selten höre ich in Gesprächen mit Vorständen oder Geschäftsführern, dass sich die Führungskräfte weigern mitzuziehen. Manchmal ist sogar die Rede von deren Unfähigkeit – „Wir haben wohl an einigen Stellen die falschen Menschen sitzen.“ Gelegentlich wird sogar Boshaftigkeit unterstellt



und gemutmaßt, dass die Führungskräfte „ihr eigenes Ding machen, egal was die Unternehmensleitung vorgibt“. Die Zahlen sagen aber, dass lediglich 9% der befragten Führungskräfte den Wandel aufgrund eines ausgeprägten Egoismus nicht unterstützen. Insofern greift vor allem der Vorwurf der Boshaftigkeit zu kurz, auch die Frage der Unfähigkeit ist differenziert zu sehen.

Zwei Gründe!

Meines Erachtens hat der Zustimmungsabbruch über alle Hierarchieebenen hinweg zwei Gründe:

1. fehlende Führung seitens der Unternehmensleitung und/oder
2. fehlende „Change-Ability“ auf allen Ebenen

Vielfach liegt es an der fehlenden Orientierung und Einbindung bereits der ersten Führungsebene unterhalb der Unternehmensleitung. Zeigt diese Widerstand zur geplanten Veränderung, dann wird das vor allem an der Geschäftsleitung liegen. Denn schließlich wird das Senior-Management vom Top-Management geführt. Insofern wurden den Senior-Managern Ziele, Hintergründe oder Motive eines Veränderungsvorhabens nicht so kommuniziert, dass sie verstanden wurden. Alternativ hat das Top-Management ein Glaubwürdigkeitsproblem, denn die Bereichsleiter glauben nicht, was man ihnen sagt. Oder aber, sie sehen in dem Veränderungsvorhaben keinen persönlichen Nutzen und wollen deswegen nicht mitgehen. Auch hier wieder wäre es am Top-Management, diesen Nutzen zu vermitteln.

Keine Armee der Klon-Krieger

Klon-Krieger, die ohne eigene Emotionalität und ohne eigene Reflexion den Willen des „Imperators“ vollstrecken, gibt es bei Star

Wars im Kino, nicht aber in den unterschiedlichen Führungsebenen der Unternehmen. Es sind beileibe nicht nur Mitarbeiter, die Antworten und Orientierung suchen, die mitgenommen und in Veränderungsprozessen informiert und eingebunden werden wollen. Gleiche Ansprüche finden sich natürlich in allen Führungsebenen.

Es braucht weniger Top-Manager, sondern ...

Menschen, die andere durch den Wandel führen können. Führungskräfte mit einer hohen Change-Ability. Es sind weniger die Veränderungen selbst, die uns ängstigen. Was Angst und Sorge bereitet, ist die Art und Weise, wie uns das Neue begegnet – im betrieblichen Kontext also, wie Veränderungen „eingeführt“ und gestaltet werden. Insofern sollte weniger über Change-Management, sondern eher über Change-Leadership gesprochen werden.

Für erfolgreiche Veränderungen braucht es Menschen, die situativ passend zwischen dem Manager und Leader hin und her wechseln können. Führungskräfte, die beispielsweise erkennen, in welcher Phase eines Veränderungsprozesses sich die Mitarbeiter gerade befinden und wie sie dort angesprochen werden wollen. —

Kontakt:

Frank Weber, www.weber-advisory.com

Frank Weber ist unter der Marke weber.advisory selbstständiger Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Führung, Kommunikation und Wandel sowie Coach für Führungskräfte und ausgebildeter Mediator. Als Lehrbeauftragter an der Fresenius Hochschule unterrichtet er die Themen Change Management und Corporate Identity.