

Gleichzeitig als Chef und Change Manager Erfolg haben

FÜHRUNGSKOMPETENZEN. Chefs stehen heute vor der Herausforderung, dass neben der Alltagsarbeit in ihren Bereichen noch Change-Projekte laufen. Deshalb müssen sie neben dem Tagesgeschäft auch noch ein guter Change Manager sein. Welche speziellen Kompetenzen sie dafür benötigen, sagt unser Experte Michael Schwartz.

Die speziellen Kompetenzen, die künftig von Führungskräften erwartet werden, sind laut Michael Schwartz:

Kompetenz 1: „Change“ als Normalität begreifen

Die technische Entwicklung schreitet rasant voran; ebenso die (digitale) Vernetzung in den Unternehmen sowie zwischen den Unternehmen und ihrer Umwelt. Deshalb ist das Thema Change, sprich Veränderung, heute ein Dauerthema im Betriebsalltag. Das heißt, die Notwendigkeit, das eigene Verhalten zu reflektieren und gegebenenfalls zu verändern, um in neue Rollen hineinzuwachsen, ist ein elementarer Teil der Alltagsarbeit. Und die Aufgabe, Change-Prozesse zu initiieren, zu managen und zu steuern? Sie hat sich zu einer Kernaufgabe von Führung entwickelt.

Kompetenz 2: mit Komplexität umgehen können

Infolge der technologischen Innovation und wachsenden Vernetzung werden die Strukturen in den Unternehmen und deren Märkte stets komplexer. Das heißt, die Führungskräfte müssen mit veränderlichen Zielen rechnen, immer mehr Einflussfaktoren beachten sowie mehr experimentieren und Risiken eingehen. Trotzdem müsse sie entscheidungsbereit und -fähig sein - selbst auf die Gefahr hin, mögliche Fehlentscheidungen zu treffen. Zugleich müssen sie bereit sein, ihre Entscheidungen zu revidieren - zum Beispiel, wenn sich gewisse Annahmen, unter denen sie ihre Entscheidungen trafen, als unzutreffend erweisen oder sich Umfeldfaktoren ändern. Das setzt eine



hohe Selbst-Reflexionsfähigkeit und -bereitschaft seitens der Führungskräfte voraus.

Kompetenz 3: mit Unsicherheit und begrenzter Planbarkeit leben können

Wie sieht in fünf oder gar zehn Jahren unser Markt aus? Welche (technischen) Problemlösungen sind dann möglich? Das weiß heute kein Unternehmen. Deshalb haben die Entscheidungen der obersten Unternehmensführer eine immer geringere Halbwertszeit. Das heißt für die Führungskräfte: Sie agieren häufiger in einem Umfeld, das von Unsicherheit geprägt ist. Zudem stehen sie und ihre Bereiche häufiger vor Herausforderungen und Aufgaben, mit deren Lösung sie noch keine Erfahrung haben. Deshalb müssen sie sich von der Fiktion verabschieden, komplexe Aufgaben und Change-Vorhaben seien von Anfang bis Ende planbar. Stattdessen gilt es, sich mit anfangs kleinen, wohl überlegten Veränderungsschritten allmählich an die mögliche Problemlösung heranzutasten und die Auswirkungen jedes Schritts zu reflektieren, bevor die nächsten Schritte geplant und ergriffen werden. Das Bewusstsein für ein solch iteratives Vorgehen gilt es auch den Mitarbeitern zu vermitteln. Ebenso das Bewusstsein: Pläne sind keine „heiligen Kühe“. Sie müssen oft „geschlachtet“ werden.

Kompetenz 4: den typischen Verlauf von Change-Prozessen kennen

In jedem Change-Projekt gibt es verschiedene Phasen. Auf eine Anfangseuphorie folgt oft das sogenannte „Tal der Tränen“. Das heißt, die Mitarbeiter erkennen zum Beispiel: Die Auswirkungen für uns sind größer als gedacht. Oder: Das neue Vorgehen ist schwieriger als gedacht. Die typischen Phasen eines Change-Prozesses müssen Führungskräfte kennen - nicht nur, damit sie nicht völlig überrascht und unvorbereitet sind, wenn ihre Mitarbeiter plötzlich klagen, sondern auch, weil diese gerade in den schwierigen Phasen eines Change-Projekts Unterstützung brauchen.

Kompetenz 5: sensible Kommunikatoren sein

Mitarbeiter reagieren - zum Beispiel aufgrund ihrer Persönlichkeit, beruflichen Erfahrung und Position - auf dieselbe

Information verschieden. Erlebt zum Beispiel der eine die Nachricht „Wir führen ein neues IT-System ein“ als Herausforderung, ist diese für einen anderen eine Bedrohung. Entsprechend sensibel sollten Führungskräfte ihre Botschaften verpacken und vermitteln. Sie müssen zudem darauf achten, dass sie ihre Mitarbeiter nicht überfordern - zum Beispiel, weil sie die Informationsflut, die auf sie einprasselt, ungefiltert weitergeben. Sie sollten das Relevante vom Irrelevanten trennen und die Einzelinfos so verdichten, dass hieraus klare und packende Botschaften werden. Zudem sollten sie mit ihren Kollegen in den anderen Bereichen vereinbaren, welche Infos sie wann ihren Mitarbeitern geben, damit diese keine unterschiedlichen Infos erhalten. Außerdem dürfen sie ihren Mitarbeitern keine Versprechen geben, von denen sie nicht 100-prozentig sicher sind, dass sie diese einhalten können - selbst wenn die Mitarbeiter sie noch so sehr bedrängen.

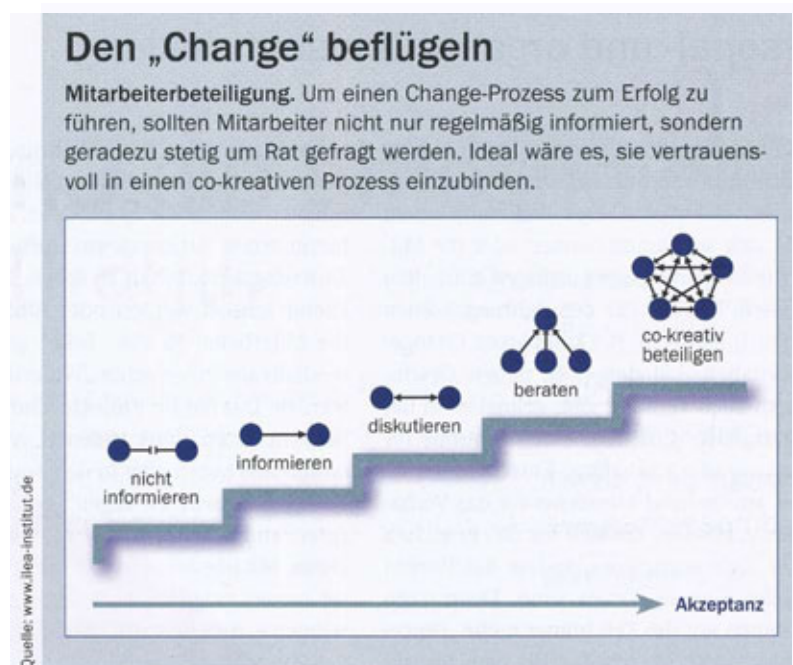
Kompetenz 6: Sinn vermitteln und stiften können

Betriebswirtschaftliche Ziele wie „Wir wollen den Ertrag um 10 Prozent erhöhen“ oder „Wir wollen die Bearbeitungszeit um 30 Prozent verkürzen“ sind zum Steuern von Unternehmen wichtig, doch sie vermitteln den Mitarbeitern keinen Sinn. Also motivieren sie diese auch nicht, sich für das Erreichen der Ziele zu engagieren. Hierfür ist Übersetzungsarbeit seitens der Führungskräfte nötig.

Zum Beispiel: „Wenn wir den Ertrag erhöhen, können wir mehr Geld für die Forschung ausgeben, sodass die Existenz unseres Unternehmens und somit ihr Arbeitsplatz langfristig gesichert ist.“ Oder: „Wir wollen die Bearbeitungszeiten verkürzen, damit unsere Kunden zufriedener sind. Das wirkt sich auch positiv auf die Atmosphäre in den Gesprächen aus, die wir mit ihnen führen.“ Wichtig ist, dass der Sinn in einem direkten Bezug zu den betroffenen Mitarbeitern steht; des Weiteren, dass der konstruierte Sinnzusammenhang glaubhaft ist, denn die Mitarbeiter sind nicht dumm. Zudem müssen die Führungskräfte, die ihn vermitteln, selbst daran glauben. Sonst wirken ihre Aussagen unglaubwürdig - unter anderem, weil dann ihre Körpersprache und ihre gesprochenen Worte divergieren.

Kompetenz 7: die Klaviatur der Akzeptanzbildung spielen können

Wenn Mitarbeitern eine geplante Veränderung verkündet wird, dann fällt es ihnen oft schwer, diese zu akzeptieren - nicht nur, weil sie an deren Sinnhaftigkeit, sondern auch Realisierbarkeit zweifeln. Dann stehen ihre Führungskräfte vor der Herausforderung, ihnen außer der Sinnhaftigkeit des Vorhabens auch zu vermitteln, dass das Erreichen des angestrebten Ziels realistisch ist - selbst wenn sie selbst noch nicht wissen, wie dies möglich ist. Am einfachsten gelingt ihnen dies, wenn sie ihre Mitarbeiter in das Erarbeiten der Problemlösung integrieren -



Den „Change“ beflügeln

Mitarbeiterbeteiligung. Um einen Change-Prozess zum Erfolg zu führen, sollten Mitarbeiter nicht nur regelmäßig informiert, sondern geradezu stetig um Rat gefragt werden. Ideal wäre es, sie vertrauensvoll in einen co-kreativen Prozess einzubinden.

→ unter anderem, indem sie ihre Mitarbeiter nicht nur informieren, sondern auch mit ihnen diskutieren. Des Weiteren, indem sie sich von ihnen beraten oder die Mitarbeiter gemeinsam Lösungen erarbeiten lassen. Dabei sollte den Führungskräften jedoch klar sein: Bei komplexen Change-Vorhaben, bei denen es neben Gewinnern auch Verlierer gibt, gelingt es in der Startphase (fast nie), einen Konsens für das Neue zu schaffen. Entscheidend ist es, ausreichend Mitstreiter für das Vorhaben zu finden, die sich für das Erreichen der Ziele engagieren, sodass das Projekt voller Energie starten kann. Denn dann können mit der Zeit immer mehr „Fence-sitter“, also Mitarbeiter, die dem Projekt zunächst abwartend distanziert gegenüberstehen, als Mitstreiter gewonnen werden. Und die wenigen Personen, die das Projekt sozusagen „boycottieren“? Sie sind zunehmend isoliert.

Kompetenz 8: Menschen für Veränderung motivieren können

Gerade ältere, berufserfahrene Mitarbeiter stehen geplanten Veränderungsvorhaben häufig zunächst skeptisch gegenüber - oft weniger, weil sie an deren Sinnhaftigkeit, sondern weil sie an deren Realisier-



AUTOR

Michael Schwartz
leitet das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis

(Ilea) in Esslingen bei Stuttgart, das unter anderem in Kooperation mit dem Steinbeis-Transferzentrum PVM, Reutlingen, eine Changemanagement-Kompaktausbildung für die Mitarbeiter von Unternehmen anbietet. Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Beratertätigkeit zwei Jahrzehnte als Führungskraft und Projektmanager in der (Software-)Industrie.

Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis
Rüderner Straße 9
73733 Esslingen
Tel. 07113513728
www.ilea-institut.de

barkeit zweifeln. Viele Führungskräfte neigen dazu, die Bedenken dieser Mitarbeiter nicht ernst zu nehmen, sondern hierin einen Ausdruck mangelnder Veränderungs-bereitschaft zu sehen. Entsprechend schnell werden oder fühlen sich die Mitarbeiter in die „Ecke“ gedrängt, weshalb aus ihnen echte „Widerständler“ werden. Das hat für Projekte häufig fatale Konsequenzen, unter anderem, weil diese erfahrenen Mitarbeiter in den Augen ihrer Kollegen „etwas zu sagen“ haben. Entsprechend wichtig ist es, die Bedenken dieser Mitarbeiter ernst zu nehmen und sie soweit möglich als Mitstreiter zu gewinnen - zum Beispiel, indem man sie in das Ausarbeiten möglicher Lösungen integriert. Zuweilen stecken hinter scheinbar sachlich begründeten Bedenken aber auch Ängste, Besitzstände zu verlieren. Dann gilt es, Konsequenz zu zeigen, indem man den Betroffenen vermittelt: Die Veränderung ist unumgänglich. Wer nicht bereit ist, sich auf das Neue einzulassen, zählt zu den Verlierern.

Kompetenz 9: Individualisten und Spezialisten integrieren können

Je komplexer ein Change-Vorhaben ist, umso stärker sind Führungskräfte auf das Spezialwissen und die aktive Mitarbeit von Spezialisten angewiesen - da ihnen selbst häufig das Know-how zum Entwickeln der Problemlösung fehlt. Deshalb müssen sie nicht nur bereit sein, auf die Empfehlungen der Spezialisten zu hören, sie müssen diese auch in die Arbeitsteams integrieren. Das erfordert häufig viel Fingerspitzengefühl, unter anderem, weil die Spezialisten meist um die Bedeutung ihres Wissens für den Erfolg wissen. Entsprechend selbstbewusst sind sie. Entsprechend schwierig lassen sie sich häufig auch führen. Deshalb sollten Führungskräfte ein besonderes Augenmerk auf das Gewinnen dieser Mitarbeiter als Mitstreiter legen. Zum Beispiel, indem sie regelmäßig das Gespräch mit ihnen und den Rat von ihnen suchen und ihnen so ihre Wertschätzung signalisieren. Oder indem sie ihren Beitrag zum Erfolg bei Teambesprechungen öffentlich loben; des Weiteren, indem sie diese gezielt in die Projektteams einbinden, die für den Projekterfolg von zentraler Bedeutung sind.

Kompetenz 10: den energetischen Prozess im „Change“ lenken können

In Change-Projekten, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, ist es normal, dass die anfängliche Aufbruchenergie abnimmt - zum Beispiel, weil Erfolge auf sich warten lassen. Dann ist es die Aufgabe der Führungskräfte, Zuversicht zu verbreiten. Ähnlich wie dies angeblich Thomas Edison nach dem 1000sten Fehlvorversuch, eine Glühbirne zu entwickeln, tat, als ein Mitarbeiter zu ihm sagte: „Wir sind gescheitert.“ Daraufhin soll Edison erwidert haben: „Wir sind nicht gescheitert. Wir kennen nun 1.000 Wege, wie man eine Glühbirne nicht entwickeln kann.“

Wichtig ist es in solchen Situationen, dass die Führungskräfte auf ein attraktives Zielbild zurückgreifen können, das sie ihren Mitarbeitern vor Augen führen - also eine Vision davon, wie sich ihr Arbeitsalltag, ihre Arbeitssituation usw. gestaltet, wenn die angestrebte Veränderung realisiert ist - verknüpft mit der Frage, ob sich hierfür die Anstrengung nicht lohnt. Wichtig ist es zudem, gerade bei Change-Vorhaben, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, immer wieder Teilerfolge zu kommunizieren und zu „feiern“. Denn Kulturveränderungen vollziehen sich in Unternehmen oft so langsam, dass die Beteiligten das Gefühl haben, „Da bewegt sich ja gar nichts“, selbst wenn die Organisation sich auf einem guten Weg befindet.

Kompetenz 11: Rückgrat sowie Ausdauer und Geduld haben

Gerade weil insbesondere kulturverändernde Projekte häufig sehr lange dauern, müssen die Führungskräfte Rückgrat haben. Das heißt, sie sollten für gewisse Werte stehen und auch nicht wanken, wenn ihnen mal der Wind ins Gesicht bläst. Denn nur dann können sie ihren Mitarbeitern den gewünschten Halt und die benötigte Orientierung bieten. Zudem sollten sie eine relative Gelassenheit ausstrahlen - selbst wenn ein Projekt zu scheitern droht. Das setzt voraus, dass die Führungskräfte selbst ein Leben in Balance führen und in ihm Oasen existieren, an denen sie neue Energie tanken können.

Michael Schwartz*