

Michael Schwartz

Doubling up as management executive and change manager

Führungskraft und Change-Manager zugleich

On top of their the day-to-day work in their departments, management executives are often faced with challenges associated with ongoing change projects. For this reason, they may have to double up as a change manager and need special expertise for this.

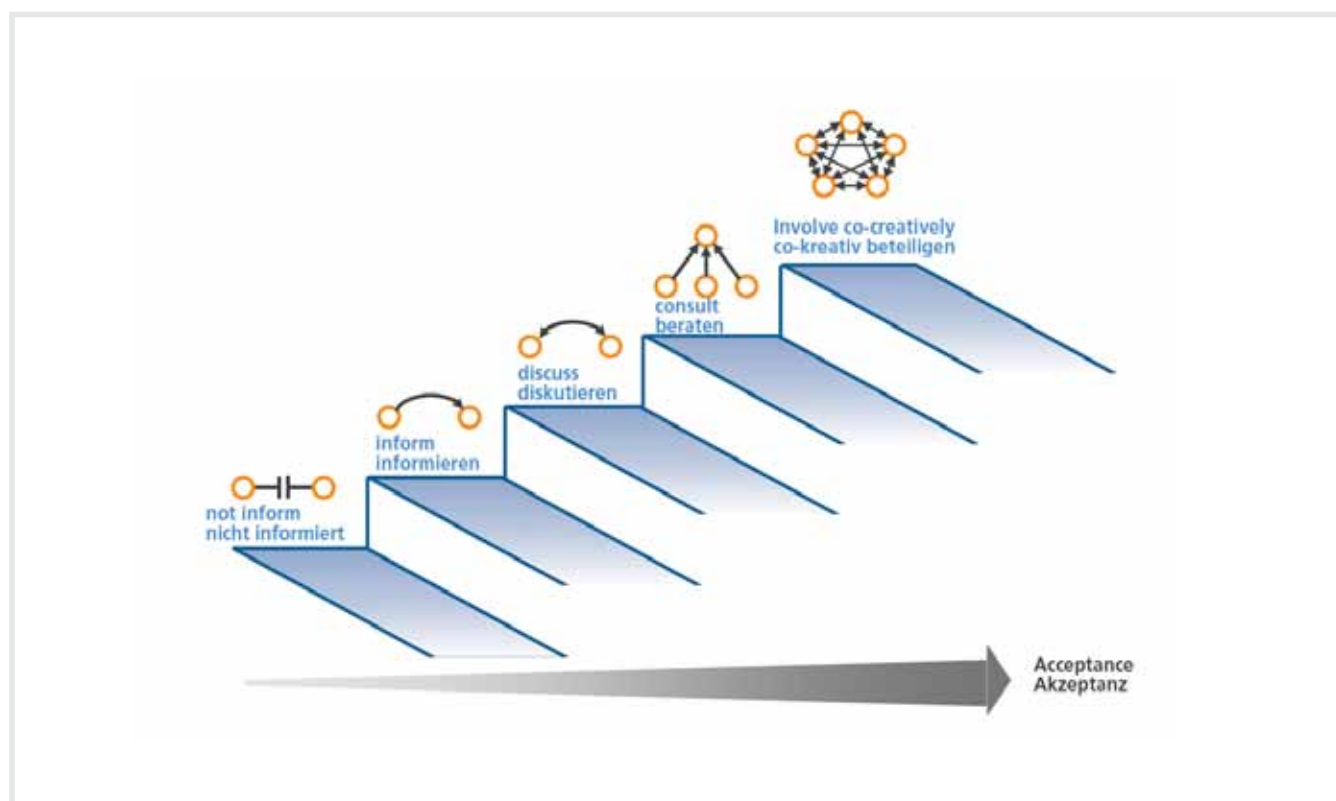
Führungskräfte stehen häufig vor der Herausforderung, dass neben der Alltagsarbeit in ihren Bereichen noch Change-Projekte laufen. Deshalb müssen sie zugleich Change-Manager sein und benötigen dafür spezielle Kompetenzen.

1 Seeing "change" as normality

Technical development is progressing at breakneck speed; just like (digital) networking in the companies as well as between the companies and their environment. For this reason, change is a permanent issue in day-to-day business today. That means the necessity to reflect on one's own behaviour and change it whenever necessary to grow into new roles is an elementary part of everyday work. And the task of initiating, managing and controlling change processes? This has evolved into a core task for management. Awareness of this is something many management executives have not yet internalized. Often, they still regard the managing of change processes as an additional task. For this reason, they often set the wrong priorities in their management work – which leads to real or perceived overload.

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, also 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. Dieses Bewusstsein haben viele Führungskräfte noch nicht verinnerlicht. Sie betrachten das Managen von Change-Prozessen häufig noch als eine Zusatzaufgabe. Deshalb setzen sie bei ihrer Führungsarbeit die falschen Prioritäten – was oft zu einer realen oder gefühlten Überlastung führt.



Photo/Foto: ILLA

- » Change competences
- » Change Kompetenzen

2 Being able to handle complexity

As a consequence of technological innovation and growing networking, the structures in companies and their markets are becoming increasingly complex. That means that managing executives have to expect changing goals, take more and more influencing factors into consideration as well as experiment more and take risks. Despite that they have to be ready and capable of making decisions, even with the risk of making potentially wrong decisions. At the same time, they have to be prepared to revise their decisions – for example, when certain assumptions on the basis of which they had made their decisions prove inaccurate or environmental factors change. That requires a great capacity and willingness for self-reflection.

3 Being able to live with uncertainty and limited plannability

How will our market look in five or even ten years? What (technical) problem solutions will be available then? No company knows that today. For that reason, the decisions made by company top managers have an increasingly short half-life. That means for the management executives: They are acting more frequently in an environment characterized by uncertainty.

Moreover, they are more often faced with challenges and tasks with the solution of which they still do not have any experience. For this reason, they must take leave of the fiction that complex tasks and change projects are plannable from the start to the finish. Instead, it is important to “feel the way” to a potential problem solution with small, well-considered change steps and reflect on the consequences of each step, before the next steps are planned and implemented. Awareness of such an iterative procedure has to be conveyed to the employees; also the awareness that plans are not some “holy cow” that cannot be slaughtered. On the contrary, they must be “slaughtered” if ...

4 Knowing the typical course of change processes

In every change project, there are different phases. Initial euphoria is often followed by the “vale of tears”. That means the employees realize, for example: The consequences for us are greater or the new procedure is more difficult than first thought. The executives must know the typical phases of a change process – not only so that they are not completely surprised and unprepared when their employees suddenly start complaining, but also because these need different support in the various phases of a change project.

5 Being sensitive communicators

Employees react – owing to their personality, professional experience and position – differently to the same information. While one might take the news “We are introducing a new IT system” as a challenge, for others it is a threat. Executives have to package and convey their message with the appropriate sensitivity. In addition, they must take care not to overload their employees – for example because they pass on to them a flood of unfiltered information. They should separate the relevant from the irrelevant and compact the individual pieces of information so that clear messages can be drawn from them. In addition, they should agree with their colleagues in the other departments on what information they are giving to their employees when so that these do not get different information. In addition, they should not give any promises to their employees of which they cannot be 100 percent sure that they can keep – no matter how the employees might push them.

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 müssen 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, aufgrund derer sie ihre Entscheidungen trafen, als unzutreffend erweisen oder sich Umfeldfaktoren ändern. Das setzt eine hohe Selbstreflektionsfähigkeit und -bereitschaft voraus.

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 öfter 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 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“, die nicht geschlachtet werden dürfen. Im Gegenteil: Sie müssen „geschlachtet“ werden, wenn....

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, 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 in den verschiedenen Phasen eines Change-Projekts eine unterschiedliche Unterstützung brauchen.

5 Sensible Kommunikatoren sein

Mitarbeiter reagieren – 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 ungefiltert an diese weitergeben. Sie sollten das Relevante vom Irrelevanten trennen und die Einzelinfos so verdichten, dass hieraus klare 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

6 Being able to communicate and create sense and meaning

Business goals such as “We want to increase revenue by 10%” or “We want to shorten processing time by 30%” are significant with regard to steering companies, but they convey no sense to the employees. Therefore, they do not motivate them to commit themselves to achieving these goals. For this purpose, the management executives need to give a bit of translation work. For example: “If we increase revenue, we can spend more money on research so that the existence of our company and therefore your job is assured in the long term.” Or: “We want to shorten the processing time so that customers are more satisfied. That will have a positive effect on the atmosphere during the talks that we hold with them.” It is important that the sense is directly related to the employees affected; moreover, that the constructed context is credible because the employees are not stupid. In addition, the executives who communicate the sense must believe it themselves. Otherwise what they say comes across as implausible – amongst other things because their body language and their spoken word diverge from each other.

7 Being able to build acceptance

When a planned change is announced to employees, they often find it difficult to accept these – sometimes because they doubt that it can be realized. Then their managers face the challenge of conveying to them not only the sense of the project, but that achieving the goal set out is realistic – even if they themselves do not yet know how this will be possible.

This is simplest if they integrate their employees in working out the solution to the problem – amongst other things, not only by informing their employees, but also discussing it with them; furthermore by listening to their advice and allowing the employees develop solutions together (»1).

It should, however, be clear to the management executives: With complex change projects in which there are always losers, it is (almost) never possible in a start phase to achieve a consensus for the new thing. It is crucial to find sufficient co-supporters for the project, who are committed to the goals, so that the project can start off full of energy. For then, with time, more and more “fence-sitters”, that is employees taking a wait and see approach to the project, can be won over as supporters. And the few people who, so to speak, “boycott” the project? They become increasingly isolated.

8 Being able to motivate people for change

Especially older, professionally experienced employees are often initially sceptical about planned change projects – often less because they doubt the sense of them, but rather their realizability. Many management executives tend not to take the concerns of the employees seriously, but see in them an expression of their lacking willingness to change. The employees are or feel as if they are being pushed into a corner fast, which turns them into genuine “resistance fighters”. That often has fatal consequences for projects, also because these experienced employees, in the eyes of their colleagues, do have “something to say”. It is accordingly important to take the concerns of these employees seriously and to win these over as supporters – e.g. by integrating them in the development of possible solutions.

Sometimes behind apparently objectively justified concerns are also fears of losing certain privileges or vested rights. Then it is important to show consistence by communicating to those af-

sehr bedrängen.

6 Sinn vermitteln und stiften können

Betriebswirtschaftliche Ziele wie „Wir wollen den Ertrag um 10% erhöhen“ oder „Wir wollen die Bearbeitungszeit um 30% senken“ 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.

7 Die Klaviatur der Akzeptanzbildung spielen können

Wenn Mitarbeitern eine geplante Veränderung verkündet wird, fällt es ihnen oft schwer, diese zu akzeptieren – auch weil sie an deren Realisierbarkeit zweifeln. Dann stehen ihre Führungskräfte vor der Herausforderung, ihnen außer der Sinnhaftigkeit des Vorhabens auch zu vermitteln, dass das Erreichen der angestrebten Ziele 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 – 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 (»1).

Dabei sollte den Führungskräften jedoch klar sein: Bei komplexen Change-Vorhaben, bei denen es stets 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 die Ziele engagieren, sodass das Projekt voller Energie starten kann. Denn dann können mit der Zeit immer mehr „Fence-sitter“, also Mitarbeiter, die dem Projekt abwartend distanzieren gegenüberstehen, als Mitstreiter gewonnen werden. Und die wenigen Personen, die das Projekt sozusagen „boycottieren“? Sie sind zunehmend isoliert.

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 Realisierbarkeit zweifeln. Viele Führungskräfte neigen dazu, die Bedenken dieser Mitarbeiter nicht ernst zu nehmen, sondern hierin einen Ausdruck mangelnder Veränderungsbereitschaft zu sehen. Entsprechend schnell werden oder fühlen sich die Mitarbeiter oft in die Ecke gedrängt, weshalb aus ihnen echte „Widerständler“ werden. Das hat für Projekte häufig fatale Konsequenzen, auch 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.

fected that the change is necessary and inevitable. And anyone who is not prepared to embrace the new situation will be one of the losers in the mid-term.

9 Being able to integrate individualists and specialists

The more complex a change project is, the more management executives must rely on the speciality know-how and cooperation of specialists – as they themselves often lack the knowledge to develop the problem solution. Therefore, they not only have to be prepared to listen to the specialists' recommendations, they must integrate them in the working teams. That often demands a great deal of tact, partly because the specialists usually know the significance of their knowledge for success. They are correspondingly confident and they are accordingly difficult to manage. For this reason, management executives must take special care to win over these employees as supporters. For example, by regularly talking to them and seeking advice from them, signalling their appreciation. Or publicly praising their contribution in team talks; further by specifically integrating them in project teams that are of key importance for success.

10 Being able to steer energy process change

In change projects that extend over a relatively long time, it is normal for the initial optimistic energy to flag – for example, if successes do not come quickly. Then it is the task of the management executives to spread optimism. Like Thomas Edison is reported to have done after the 1 000th failed attempt to develop a light bulb when an employee said to him: "We have failed." Edison is said to have retorted: "We have not failed. We now know 1 000 ways how not to develop a light bulb."

It is important in such situations that management executives can fall back on an attractive target that they can hold up to their employees, that is a vision of how their everyday work and work situation will look when the desired change has been realized – linked to the question whether all the effort would not be worth it for this.

Moreover, in change projects that extend over a relatively long period, part successes must be communicated and celebrated. For cultural changes often take place in companies so slowly that those involved have the feeling "Nothing is moving forward" even if the organization is on the right road.

11 Having backbone as well as perseverance and patience

Particularly because culture-changing projects often take a very long time, managing executives must have backbone. That means they should stand for certain values and not waver when the wind blows in their faces. As only then can they provide the employees with the desired stability and necessary orientation. Moreover, they have to radiate relative calmness – even when a project appears to be on the brink of failure. This requires that the management executives lead a life in balance, and within this there exist oases in which they can recharge their batteries.

Zuweilen stecken hinter scheinbar sachlich begründeten Bedenken aber auch Ängste, gewisse Privilegien oder Besitzstände zu verlieren. Dann gilt es, Konsequenz zu zeigen, indem man den Betroffenen vermittelt: Die Veränderung ist nötig und unumgänglich. Und wer nicht bereit ist, sich auf das Neue einzulassen, zählt mittelfristig zu den Verlierern.

9 Individualisten und Spezialisten integrieren können

Je komplexer ein Change-Vorhaben ist, umso stärker sind Führungskräfte auf das Spezialwissen und die 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 Fingerspitzen-Gefühl, unter anderem weil die Spezialisten meist um die Bedeutung ihres Wissens für den Erfolg wissen. Entsprechend selbstbewusst sind sie, und entsprechend schwierig lassen sie sich häufig 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 Erfolg von zentraler Bedeutung sind.

10 Energetischen Prozess-Change lenken können

In Change-Projekten, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, ist es normal, dass die anfängliche Aufbruchenergie erlahmt – 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 1000. Fehlversuch, 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 ihr Arbeitsalltag und ihre Arbeitssituation sich gestaltet, wenn die angestrebte Veränderung realisiert ist –, verknüpft mit der Frage, ob sich hierfür die Anstrengung nicht lohnt.

Außerdem sollten bei Change-Vorhaben, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, immer wieder die Teilerfolge kommuniziert und gefeiert werden. Denn Kulturveränderungen vollziehen sich in Unternehmen oft so langsam, dass die Beteiligten das Gefühl haben: „Da bewegt sich nichts“, selbst wenn die Organisation sich auf einem guten Weg befindet.

11 Rückgrat sowie Ausdauer und Geduld haben

Gerade weil kulturverändernde Projekte häufig sehr lange dauern, müssen Führungskräfte Rückgrat haben. Das heißt, sie sollten für gewisse Werte stehen und auch nicht wanken, wenn ihnen 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, in denen sie neue Energie tanken können.