



# Führen heißt ...

... auch den Change zu managen. Denn Führungskräfte stehen häufig vor der Herausforderung, neben der Alltagsarbeit, Veränderungen im Unternehmen initiieren und vorantreiben zu müssen. Wie sich das Know-how der Führung dadurch verändert, analysiert **Michael Schwartz**

## **Führen heißt ... den „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, Changeprozesse 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

Changeprozessen häufig noch als eine Zusatzaufgabe, die sie neben ihrer Führungsaufgabe zu erfüllen haben. Deshalb setzen sie bei ihrer Arbeit die falschen Prioritäten – was oft zu einer realen oder gefühlten Überlastung führt.

## **... mit Komplexität umgehen zu 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

## Bei komplexen Changevorhaben, bei denen es neben Gewinnern auch Verlierer gibt, gelingt es in der Startphase (fast nie) einen Konsens für das Neue zu schaffen.

Fehlentscheidungen zu treffen. Zugleich müssen sie bereit sein, ihre Entscheidungen zu revidieren – zum Beispiel, wenn sich gewisse Annahmen, unter denen sie ihre Entscheidungen trafen, sich als unzutreffend erweisen oder sich Umfeldfaktoren ändern. Das setzt eine hohe Selbst-Reflektionsfähigkeit und -bereitschaft seitens der Führungskräfte voraus.

### ... mit Unsicherheit und begrenzter Planbarkeit leben zu 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 von heute: 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 Changevorhaben seien vom 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“, die nicht geschlachtet werden dürfen.

Im Gegenteil: Sie müssen oft „geschlachtet“ werden, wenn...

### ... den typischen Verlauf von Change-Prozessen zu kennen

In jedem Changeprojekt 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 Changeprojekts Unterstützung brauchen.

### ... 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 Mitarbeiter 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.

### ... Sinn vermitteln und stiften zu 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, so dass 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.

### ... die Klaviatur der Akzeptanzbildung spielen zu 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 – 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 Changevorhaben, 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, so dass das Projekt voller Energie starten kann. Denn dann können mit der Zeit immer mehr „Fence-sitter“, also Mitarbeiter, die dem Projekt zunächst abwartend distanziert gegenüber stehen, als Mitstreiter gewonnen werden. Und die wenigen Personen, die das Projekt sozusagen „boycottieren“? Sie sind zunehmend isoliert.

### **... Menschen für Veränderung motivieren zu 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, 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 Beden-

## **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.**

ken 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.

### **... Individualisten und Spezialisten integrieren zu können**

Je komplexer ein Changevorhaben 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 Fingerspitzen-Gefühl, 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 Teamgesprächen öffentlich loben; des Weiteren, indem sie diese gezielt in die Projektteams einbinden, die für den Projekterfolg von zentraler Bedeutung sind.

### **... den energetischen Prozess 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 Fehlversuch, eine Glühbirne zu entwickeln, tat, als ein Mitarbeiter zu ihm sagt: „Wir sind gescheitert.“ Daraufhin soll Edison erwidert haben: „Wir sind nicht gescheitert. Wir kennen nun 1000 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, ihre Arbeitssituation usw.,

sich 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.

### **... 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 leitet das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis (ilea). Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Beratertätigkeit fast zwei Jahrzehnte als Führungskraft sowie Projektmanager in der (Software-)Industrie.*

 **Klick! [www.ilea-institut.de](http://www.ilea-institut.de)**