

Foto: Frantz-Kovacs

Autorin

Carmen Frantz-Kovacs

Strategische Netzwerkpartnerin,
Beratergruppe Neuwaldegg GmbH

carmen.frantz-kovacs@neuwaldegg.at

Veränderung braucht Führung

Change Management ist eine zentrale Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann. Es sind gerade die unmittelbaren Führungskräfte, die den relevanten Unterschied ausmachen, wie ein Veränderungsprozess von Mitarbeitern erlebt wird und in welcher Qualität die angestrebte Transformation gelingt.

„Wir haben schon darauf gewartet, dass es passiert. Jetzt ist endlich die Entscheidung gefallen. Das macht uns neugierig, aber auch unsicher. Nach der anfänglichen groß angelegten Ankündigung ist es unangenehm ruhig geworden. Wie soll ich denn jetzt meine Leute weiter zu Bestleistungen motivieren?“ Dies ist ein Originalzitat einer Führungskraft in einem internationalen Finanzdienstleistungskonzern nach dem Beschluss, die Organisation zu verkaufen.

Veränderung in Organisationen gilt mittlerweile als „alltäglich und normal“ und doch erzielen größere Veränderungsvorhaben oft nicht die gewünschte Wirkung, wie zum Beispiel höhere Effizienz, größere Kundenorientierung oder eine klarere Positionierung.

Change Management wird bei Veränderungsvorhaben häufig als „Beiwerk“ zum faktischen „Umbau“ angesehen, das heutzutage eben

zum „guten Ton“ gehört. Die Mitarbeiter sollen sich eingebunden fühlen. Doch nach anfänglicher Euphorie verflacht das Interesse oft sehr schnell.

„Letztendlich zählen die Ergebnisse. Da müssen meine Leute eben durch. Wer nicht mitgeht ist hier ohnehin an der falschen Stelle“, so lautet ein weiteres Zitat. Zuerst allerdings gehen die Besten, wenn sie keine Orientierung und Unterstützung durch ihre Führungskräfte bekommen.

Das ist der springende Punkt: Die zentrale Bedeutung von Führung im Change Management als „Rückgrat der Gestaltung des Veränderungsprozesses“ ist den betroffenen Führungskräften nicht immer bewusst. Häufig erleben sie sich selbst mehr als „Spielball im Veränderungsprozess“ als deren Gestalter. Zitat: „Ich brauche mehr Informationen vom Top Management: Meine Leute wollen Orientierung von mir? Wie soll ich unter solchen Bedingungen glaubwürdig bleiben, wenn ich selbst keine Antworten habe?“

Es sind gerade die unmittelbaren Führungskräfte, die den relevanten Unterschied ausmachen, wie ein Veränderungsprozess von Mitarbeitern erlebt wird und in welcher Qualität die angestrebte Transformation gelingt. Veränderungen sind nicht gleich Veränderungen. Sie unterscheiden sich deutlich in ihrer Art und in ihren Konsequenzen. Wenn das Management darin übereinstimmt, mit

welcher Art von Veränderung man es zu tun hat und auf welche Erfahrungen die betroffenen Mitarbeiter mit Veränderungen zurückgreifen können, ist das eine gute Basis, die Führungsarbeit im Veränderungsprozess zu gestalten.

Je nach Intensität und Art der erforderlichen Veränderung handelt es sich um einen Wandel 1. oder 2. Ordnung. Während der Wandel 1. Ordnung eine Veränderung innerhalb des bestehenden Systems bedeutet (das heißt Optimierung oder Verbesserung), erfordert der Wandel 2. Ordnung einen Muster- und häufig auch Identitätswechsel, somit eine radikale Veränderung. In diesem Fall bedeutet dies, an die Grenzen bisheriger Erfahrungen zu gehen und sich der damit verbundenen Verunsicherung zu stellen.

Der Wandel 1. Ordnung gelingt in der Regel leichter und ist mit den bewährten Führungsinstrumenten gut steuerbar. Beim Wandel 2. Ordnung wird es anspruchsvoller, weil tiefere Schichten der Organisation und der betroffenen Menschen berührt werden. Heftige emotionale Reaktionen sind hier normal und „gesund“.

Auch die Auseinandersetzung mit der Veränderungsfähigkeit im eigenen Team hat Auswirkungen auf die Führungsarbeit; bei der je nach Situation mehr Top-Down-Steuerung im Sinne von klaren Vorgaben und enger Führung oder mehr Kontextsteuerung als Rahmen für Selbststeuerung wirksam sind (siehe Abbildung 1). Ist die Veränderungsfähigkeit eher gering, bedarf es stärker direkter Steuerung und einer größerer Investition in Qualifikation hinsichtlich Veränderungskompetenz und Teamentwicklung. Wird das Veränderungsvermögen hoch eingeschätzt, schaffen gezielte Interventionen Anreize und Energie für die dezentrale Selbststeuerung der Involvierten. „Commitment“ und „Ownership“ sind die Motoren für diese Veränderung, die aus sich heraus entsteht (emergent change).

Souverän und glaubwürdig bleiben

Bei tiefgreifenden Veränderungen geht es häufig darum, liebgewordene Verhaltensweisen und Glaubenssätze zu verabschieden. Dies ist in der Regel die logische Folge von größeren Veränderungen, damit eben das Neue

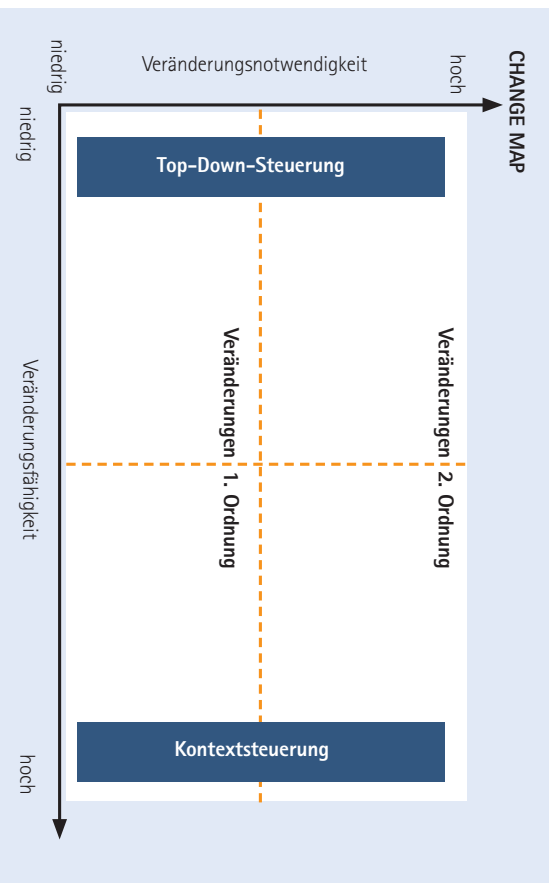


Abbildung 1: Intensität und Art erforderlicher Veränderungen

seinen Platz bekommt. Kaum jemand macht das gerne und ist euphorisch, wenn das Bisherige eigentlich doch auch gut funktioniert hat und jetzt alles ganz anders werden soll.

Wenn es wirklich „heiß“ wird und erste Befürchtungen seitens der Belegschaft geäußert werden, verschanzen sich Führungskräfte allerdings gerne hinter ihrer Rolle des „starken Mannes“ und es werden Parolen ausgerufen wie „Veränderungen sind Chancen, und wir freuen uns alle darauf!“ Oder: „Ich verstehe die Aufregung nicht. Das Thema wird überbort. Das hatten wir doch schon alles.“

Dabei erwarten die Mitarbeiter gerade jetzt den Menschen „hinter“ der Führungskraft, der „echt“ ist und dem sie vertrauen können. Sie wünschen sich, dass

- ▶ Fragen ehrlich beantwortet werden,
- ▶ Führungskräfte ihre eigene Betroffenheit angemessen zeigen,
- ▶ sie sich auf ihre Führungskräfte verlassen können, indem diese Worten konsequent Taten folgen lassen und ruhig bleiben,
- ▶ die Aufmerksamkeit auf die wesentlichen Themen lenken und nur aus gutem, nachvollziehbarem Grund die Richtung wechseln,
- ▶ die Bedeutung ihrer Mitarbeit hervorheben und ihr außerordentlicher Einsatz, der in der Regel mit Veränderungen verbunden ist, gewürdigt wird.

Souveränität der Führungskräfte zeigt sich hier in der ausgewogenen Balance, einerseits

die eigene Betroffenheit zu zeigen sowie andererseits klar die Richtung zu weisen und entschieden voranzugehen.

Sicherheit in der Unsicherheit geben

Es liegt im Wesen von tiefgreifenden Veränderungen, dass vieles noch unklar und unbekannt ist. Es gibt aber bestimmte Muster, die immer wieder auftauchen. Eine zentrale Aufgabe von Führung ist, Orientierung zu geben. Das kann nur funktionieren, wenn alle wesentlichen Fakten vorliegen.

Folgende Punkte, die in Situationen mit vielen offenen Fragen und großer Unsicherheit hilfreich sind, sollten beachtet werden:

1. Szenarien entwickeln und vorbereiten sein: Genauso wie für erfolgreiche Unternehmen bezogen auf ihr relevantes Umfeld, gilt es für Führungskräfte Annahmen zu treffen, welche wesentlichen Aspekte sich in welche Richtung verändern könnten. Daraus generieren sie Szenarien und proaktive Vorgehensweisen.
2. Geschlossenheit im Führungsteam zeigen: Die Glaubwürdigkeit der Führungsmannschaft wird durch gut abgestimmte Botschaften und Maßnahmen gestärkt. Mehr als sonst stehen sie unter Beobachtung und der „FurfunK“ registriert penibel Widersprüche im Führungsteam. Selbstverständlich soll dabei jede Führungskraft authentisch bleiben.
3. Informieren und in den Dialog treten: Es ist bekannt, dass man in Veränderungsprozessen gar nicht zu viel kommunizieren kann.

Das Informationsbedürfnis seitens der Mitarbeiter wird häufig unterschätzt und in der Praxis deshalb nicht ausreichend gedeckt. Das hängt auch damit zusammen, dass Entscheidungen noch nicht „ausgelagert“ sind und daher abgewartet werden muss. Dieses Abwarten erscheint den Betroffenen unendlich lange und diese Lücke wird gerne mit „wildesten Spekulationen“ aufgefüllt. In diesem Fall ist die Empfehlung,

- ▶ die Kernbotschaften klar und wiederholt zu kommunizieren (inhaltliche Sicherheit),
- ▶ darüber zu informieren, wer gerade an welchen Themen arbeitet und
- ▶ wann nächste Entscheidungen wahrscheinlich erwartet werden (Prozesssicherheit).

„Mir wurde erst jetzt klar, dass meine Mitarbeiter ganz andere Themen beschäftigen als mich. Während mir Produkte und Prozesse am Herzen liegen, sind für sie Themen wie Einstufung, Titel und Boni bedeutsam.“ In der Regel sind Mitarbeiter in einer anderen Art von Veränderungen betroffen als die Führungskraft. Die Unterschiede zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sind dabei nicht nur inhaltlicher, sondern auch emotionaler Art.

Die emotionalen Reaktionen der Betroffenen auf anstehende Veränderungen sind zumindest in groben Zügen durchaus absehbar und von einer recht klaren Abfolge von Emotionen begleitet. Nur treten diese emotionalen Reaktionen nicht zeitgleich auf, sondern es ist zumeist eine zeitliche Verschiebung der „emotionalen Feberkurve“ zu beobachten (siehe Abbildung 2).

Es ist also wichtig für Führungskräfte, am „Puls“ zu sein und zu wissen, was die Mitarbeiter aktuell bewegt und „wo sie stehen“. Dies beinhaltet sowohl die Auseinandersetzung mit inhaltlichen Fragen der Mitarbeiter als auch mit ihrer aktuellen emotionalen Lage, die individuell sehr unterschiedlich sein kann. Persönliche Präsenz und Kommunikation ist hier durch nichts zu ersetzen. Kommunikationsmedien wie Intranet, Newsletter oder Mitarbeiterzeitungen wirken unterstützend und verstärkend, sind für sich allein allerdings unzureichend.

Die Konzentration auf das Faktische greift zu kurz

„Wir haben die Ziele und die Struktur der Neuausrichtung wiederholt kommuniziert. Außerdem finden unsere Mitarbeiter ein umfangreiches Q&A im Intranet.“ Die Aufmerksamkeit bei der Steuerung von Veränderungsprozessen liegt in der Praxis zum Großteil auf Zahlen, Daten und Fakten. Das ist notwendig, aber nicht hinreichend.

Im Wesentlichen geht es auch immer darum, das Verhalten von Menschen zu verändern. Verhalten verändert sich am ehesten, wenn die Gefühle der Menschen angesprochen werden, auch in zahlen- und datenfokussierten Organisationen.

Erfolgreiche Führungskräfte finden Wege Probleme oder Lösungen in einer Art aufzuzeigen, die die Emotionen von Menschen berühren und nicht nur die Ratio. Der Umgang mit Emotionen ist noch immer ein Thema, das häufig als unangenehmer Störfaktor gesehen wird. Vor allem wenn sogenannte „negative“ Emotionen aufkommen, wird dies als „Kritik“

an der Führung oder als destruktive Haltung gesehen, die oft Unverständnis auslöst. Dabei liegt es in der Dynamik von Veränderungsprozessen selbst, dass diese Emotionen unweigerlich auftreten. Tun sie das nicht, findet Veränderung nicht statt oder die Emotionen bewegen sich auf einer subtilen Ebene. Wie und wann Führungskräfte sich mit diesen Emotionen auseinandersetzen, beeinflusst entscheidend die Qualität und die Erfolgsaussichten der Veränderung.

CHANGE MANAGEMENT-TIPPS

1. Kommunizieren Sie Ihren Mitarbeitern persönlich den Sinn und die Chancen der Veränderung.
2. Sprechen Sie unangenehme Themen frühzeitig, mutig und konstruktiv an.
3. Gehen Sie auf die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter ein und begegnen sie diesen mit ehrlicher Information.
4. Zeigen Sie Engagement und Entschiedenheit und verfolgen Sie die Ziele konsequent.
5. Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern Mitgestaltung.

- Im Umgang mit Emotionen wie Angst, Sorge und Ärger empfiehlt sich
- ▶ Stimmungen proaktiv anzusprechen,
 - ▶ Verständnis zu zeigen und
 - ▶ gleichzeitig dabei Zielorientierung, die Bedeutung und Stärken des Mitarbeiters hervorzuheben,
 - ▶ Erwartungsmanagement zu betreiben und den Realitätsbezug nicht zu verlieren,
 - ▶ Prozesssicherheit zu geben und Räume des Austauschs anzubieten,
 - ▶ Gerüche auf Fakten zu reduzieren und aufzuklären.

Verhaltensänderung setzt Veränderung von Denkmustern voraus

Der Komplexität von Veränderungsprozessen angemessen zu begegnen, ist eine Kunst, die spezifische Kompetenzen von Führungskräften erfordert, wie die Fähigkeit zur Reflexion, zum Perspektivenwechsel oder zur Ambiguitätstoleranz.

Die große Herausforderung beim Versuch, Denkmuster der von den Veränderungen Betroffenen als notwendige Voraussetzung nachhaltiger Transformation zu verändern,

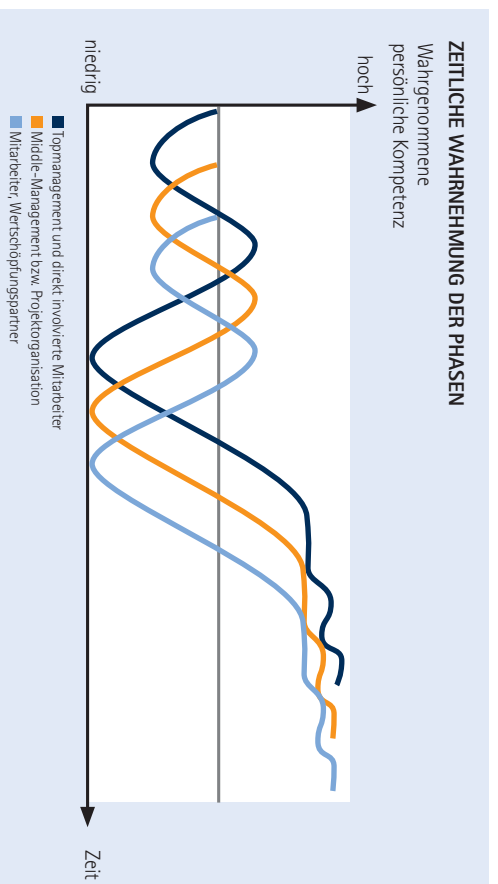


Abbildung 2: Emotionale Reaktionen auf Veränderungen

liegt darin, dass diese in mentalen Modellen ankernd und nicht in Fakten. Diese mentalen Modelle können nicht dadurch verändert werden, indem jemand über ein Faktum informiert. Damit diese Sinn ergeben, müssen sie in die vorhandenen Denkmuster passen, sonst werden die Fakten wieder „entsorgt“. Sie werden dann nicht „gehört“ oder nicht als Fakten „akzeptiert“. So ist die Aussicht, nachweislich gesundheitsschädliches Verhalten wie zum Beispiel das Rauchen aufzugeben, mit dem reinen Appell an die Vernunft bekanntlich nicht sehr groß. Erst das „Aufdecken“ der dahinterliegenden Annahmen, Wünsche und Bedürfnisse macht eine Änderung aussichtsreich. Dies gilt noch viel mehr im organisatorischen Kontext, wo die Lage oft nicht so eindeutig ist.

Wenn Führungskräfte also eine oft vielfältige, heterogene Gruppe von Mitarbeitern erreichen wollen, muss die Botschaft einfach sein, an die vorhandenen Denkmuster anknüpfen, Emotionen ansprechen und mit positiven Erfahrungen verbunden sein.

LITERATURTIPP

Veränderung – systemisch. Von Frank Boos, Barbara Heitger und Cornelia Hummer. Klett-Cotta-Verlag 2004.

Built to Last. Von James C. Collins und Jerry I. Porras. HarperCollins Publishers 2002.

Selbststeuerung von Unternehmen. Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte. Von Alexander Exner, Hella Exner und Gerhard Hochreiter. Campus Verlag 2009.

The Heart of Change. Real Life Stories of How People Change Their Organizations. Von John P. Kotter und Dan S. Cohen. Harvard Business School Press 2002.