

Change-Leadership: Wie Sie Veränderungs- prozesse managen

Das Steuern und Managen von komplexen Veränderungen gehört heute zu einer der zentralen Anforderungen, denen Sie sich als Unternehmen stellen müssen. Die Neuausrichtung Ihrer Organisationskultur oder auch der Unternehmensstrategie erfordert eine Vorgehensweise, die auch Ihre Mitarbeiter von der Änderung überzeugt.

Kennen Sie diese Herausforderungen?

Veränderungsprozesse sollen auf der einen Seite quick wins (schnell sichtbaren Nutzen) hervorbringen, gleichzeitig aber gut durchdacht sein, um nachhaltig wirken zu können. Und mehr noch: Sie sollen auf der einen Seite möglichst viele Mitarbeiter auf dem Weg der Veränderung mitnehmen, sich andererseits aber nicht von Blockern vom Weg abbringen lassen.

Den beiden folgenden Herausforderungen begegnen wir in unserer Zusammenarbeit mit Führungskräften immer wieder:

Herausforderung Nr. 1: Entweder beschäftigt sich das Unternehmen intensiv mit sich selbst oder mit den fortwährenden Bedarfen der Kunden.

Veränderungsprozesse erfordern es, sich für eine Zeit intensiv mit sich selbst zu beschäftigen. Dieser verstärkten Innensicht und internen Bindung von Ressourcen steht aber die Notwendigkeit gegenüber auch den Kunden – gerade in Zeiten der Veränderung – weiterhin mit gleicher Aufmerksamkeit zu begegnen.

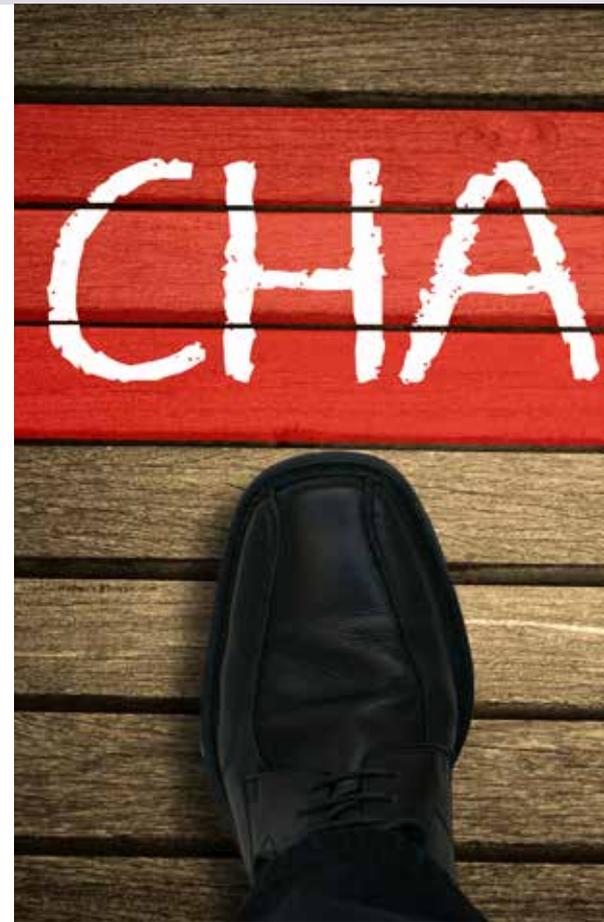
Herausforderung Nr. 2: Das Alltagsgeschäft muss mit allen vorhandenen Kräften weitergehen, die Aktivitäten des Veränderungsprozesses brauchen aber zusätzliche Zeit.

Das Alltagsgeschäft erfordert auch ohne Strategieänderung 100 % der Arbeitszeit. Die Aktivitäten im Rahmen eines Veränderungsprozesses kommen zusätzlich on top hinzu, ohne dass in der Regel Ressourcen erweitert werden.

DER AUTOR



Dr. Christian Kuhlmann, Geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens dimension21 GmbH Training und Beratung, das seit vielen Jahren auf die Themen Change-Management, Strategieentwicklung und Leadership spezialisiert ist



So begegnen Sie den Herausforderungen

Immer wieder treffen wir auf Führungskräfte, die versuchen, dem Druck der Mitarbeiter und Stakeholder nachzugeben, indem Sie z. B. durch einseitige Statements versuchen, der einen oder anderen Seite entgegenzukommen:

- ▶ Ab jetzt steht der Kunde (oder der Mitarbeiter!) im Mittelpunkt. Alles andere kommt danach.
- ▶ Wir nehmen uns für den Change-Prozess die Zeit, die wir brauchen.
- ▶ Qualität ist ab heute unser höchstes Gebot.

Eine solche Strategie verkennt, dass Widersprüche in Veränderungsprozessen normal und auch sinnvoll sind. Sorgen Sie deshalb besser dafür, dass bei einem Change nicht das Kind mit dem Bade ausgeschüttet wird: Bei radikaler Kundenorientierung sind Qualitätsprobleme und Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern oftmals vorprogrammiert; bei einem zu starken internen zeitlichen Invest für den Change-Prozess, fehlen die notwendigen Ressourcen für das Alltagsgeschäft. Sie riskieren dann, Kunden zu verlieren. Die Herausforderung besteht in der Frage, wie es gelingen kann, sich mit der Verbesserung interner Strukturen (Schnittstellen-



kommunikation, Zuständigkeiten etc.) zu beschäftigen, ohne dass nachhaltig oder über einen längeren Zeitraum die Kunden vernachlässigt werden.

Gehen Sie Schritt für Schritt vor

Als Führungskraft sollten Sie den am Change-Prozess Beteiligten vor Augen führen, dass man langfristig beide Seiten bedienen muss, um mit dem Change erfolgreich zu sein. Kurzfristig ist es aber sinnvoll, sich auf eine Seite zu konzentrieren. Wir empfehlen zu Beginn eines Change, sich zunächst verstärkt nach innen und auf quick wins zu konzentrieren, um für die Veränderung eine breite Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu schaffen. Dann erst können aufwendigere Themen interner und externer Interessengruppen bearbeitet werden. Paradoxie-Management bedeutet, regelmäßig zwischen den verschiedenen Widersprüchen und Erwartungen zu switchen. Eine solche Vorgehensweise, die nicht alle Erwartungen gleichzeitig bedient, entlastet merklich Führungskräfte und Mitarbeiter. Oft wird ein solches Switchen als unklare Linie und als Führungsschwäche ausgelegt. Es ist darum ratsam, Mitarbeiter und externe Betroffene früh-

zeitig auf den beschriebenen Umgang mit Widersprüchen hinzuweisen und für ein ausbalanciertes Change-Management zu werben. Seien Sie zurückhaltend mit einseitig formulierten Visionen oder Leitbildern, so vermeiden Sie Erwartungen, die Sie später wieder enttäuschen müssen.

Professionelles Coaching unterstützt bei komplexen Change-Prozessen

Das Aushalten und Managen von Widersprüchen und der damit verbundenen Reaktionen der Mitarbeiter und Kunden ist heute eine zentrale Leadership-Kompetenz. Diese Kompetenz hat sowohl psychische als auch kommunikative Facetten.

Psychologisch ist u. a. eine grundlegende Selbstsicherheit von Nöten, die einem nicht zum emotionalen Spielball der verschiedenen Erwartungen macht und die einen – zumindest zeitweise – gut mit nicht befriedigten Erwartungen umgehen lässt.

Kommunikativ sind Führungskräfte auf eine hohe rhetorische Kompetenz angewiesen, die es ihnen ermöglicht, ohne Glaubwürdigkeitsverlust, Entscheidungen so darzustellen, dass sie gegenwärtig verbindlich sind, sich aber im Laufe der Zeit noch einmal deutlich verändern können.

Die dargestellten Anforderungen an das Management sind sehr anspruchsvolle Führungsleistungen, die ohne eine externe Sicht selten zu erfüllen sind. Begleiten Sie als Personaler Ihre Führungskräfte durch Personalentwicklungsmaßnahmen in Form eines speziellen internen oder externen Change-Coachings. Mit dieser wirksamen und nachhaltigen Maßnahme sichern Sie Ihre Veränderungsprozesse. ▽

KOMPAKT

Veränderungsprozesse gelingen wenn,

- ⊙ *Widersprüche erkannt und benannt werden*
- ⊙ *Strategieänderungen und -anpassungen gut kommuniziert werden*
- ⊙ *abwechselnd auf die Erwartungen interner und externer Betroffener des Veränderungsprozesses eingegangen wird*
- ⊙ *punktueller Unzufriedenheiten bestimmter Interessensgruppen ausgehalten werden, oft hilft hier ein professionelles Coaching*