

Thilo Leipoldt und Markus Schwemmler

Führung und Change Management: Zwei Seiten einer Medaille?

Prolog

Verkürzte Produktlebenszyklen, steigender Wettbewerbs- und Innovationsdruck, rasante Entwicklung technischer Innovationen, Internationalisierung, der Wandel zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft stehen stellvertretend für die zunehmenden Veränderungen, denen Unternehmen ausgesetzt sind. Die Verdichtung und Beschleunigung von Arbeitsprozessen bei einer gleichzeitigen Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen prägen die moderne Arbeitswelt. Daraus ergeben sich neue Anforderungen an Führung in Unternehmen. In vielen Unternehmen betrachten Führungskräfte Veränderungen noch nicht als zu Ihrem Führungsalltag dazugehörige Selbstverständlichkeit.

Häufige Reaktionsmuster von Führungskräften in Veränderungsprojekten

Reaktionsmuster Regression: Der erste Schreck und die Ablehnung aus Mitarbeiterperspektive

Wenn Führungskräfte über Veränderungsabsichten informiert werden, reagieren viele im ersten Schritt ablehnend. „Das geht bei uns nicht.“, „Das haben wir noch nie so gemacht.“, „Das funktioniert bei uns eh nicht.“ sind typische Aussagen. Die ersten Reaktionen sind sehr emotional. Durch gerunzelter Stirn und geweiteten Augen lässt sich der Schreck vom Gesicht ablesen. Mit den Fragen: „Was soll das jetzt noch?“ oder „Was sollen wir noch alles tun?“ drücken Führungskräfte ihr Unverständnis aus. Führungskräfte fühlen sich häufig den Veränderungen hilflos ausgeliefert und rutschen in eine Opferhaltung hinein. Sie nehmen die Sicht ihrer Mitarbeiter ein und erklären als vermeintlich verantwortungsvolle Führungskraft, dass die Veränderung den Mitarbeitern nicht zu zumuten ist.

Reaktionsmuster Opferhaltung: Ablehnung aus der eigenen Führungsperspektive

Im zweiten Schritt verharren Führungskräfte häufig in der Opferhaltung. Sie verlassen zwar die Mitarbeiterperspektive und besinnen sich auf Ihre Führungsrolle. Aber sie befürchten, dass sie Ihrer Führungsaufgabe nicht mehr gerecht werden können. Hierbei geht es um die Angst, dass im Rahmen der Auswirkungen der Veränderung, Mitarbeiter nicht mehr die erwartete Leistung erbringen oder sogar die guten Mitarbeiter nicht mehr zu halten sind. „Wie soll ich meine Ziele erreichen, wenn die Mitarbeiter frustriert sind oder resignieren?“ In dieser Phase wollen Führungskräfte die Verantwortung für die Gestaltung der Veränderung nicht übernehmen. Führungskräfte fürchten sich davor, von Mitarbeitern die Schuld für die Veränderung „in die Schuhe geschoben“ zu bekommen.

Reaktionsmuster Widerstand: Ein autopoietisches Phänomen

Die typischen Reaktionen von Führungskräften auf Veränderungen werden gerne als Widerstand bezeichnet. Auch wir als Berater sind mit diesem Phänomen konfrontiert. „Was machen Sie hier eigentlich?“, „Wozu brauchen wir sie?“ oder „Warum sollten wir das nicht alleine hinbekommen?“ sind die freundlichen Varianten, von Fragen, die wir zu hören bekommen. Lassen Sie uns diesen Widerstand einmal als autopoietisches Phänomen betrachten. Autopoiesis ist ein naturwissenschaftliches Konzept aus der Biologie nach dem sich bis auf Zellebene ein Prozess der Selbsterschaffung und Selbsterhaltung beobachten lässt. Der Soziologe Niklas Luhmann beobachtete, dass Kommunikation in sozialen Systemen ähnlich abläuft wie die Selbstreproduktion und Selbsterhaltung lebender

Organismen. Damit ist der verstärkende Faktor für Widerstand Selbstgefährdung oder anders gesagt, das erlebte Gefühl von Überforderung. Durch die Arbeitsverdichtung sehen sich viele Führungskräfte sowieso rastlos im Hamsterrad rennen. Veränderungen gestalten wird nicht als originäre Führungsaufgabe gesehen, sondern als etwas Zusätzliches. Schneller rennen hilft nicht mehr

Überforderung geht stets mit starken negativen Gefühlen, wie Angst, Furcht und Inkompetenz einher. Wer seine eigene Veränderungsfähigkeit stärken will, muss einen konstruktiven Umgang mit Überforderungssituationen und die Beeinflussung seiner Gefühle (Emotionsmanagement) lernen. Ziel ist stets möglichst schnell, aus der Haltung des sich hilflos ausgeliefert Fühlens, wieder in eine Gestalterrolle zu kommen. Dabei hilft eine entsprechende Art der Selbststeuerung. Damit gehört zu Führung im Kontext von Change Management im ersten Schritt immer die Selbst-Führung: Eigene Emotionen managen, in Veränderungen auch Chancen sehen und sich selbst in eine Gestalterrolle bringen. Hilfreiche Gedanken dabei sind: „Es ist völlig normal für mich, Veränderungen im Alltag umzusetzen. In jeder Veränderung steckt etwas Neues und Besonderes. Und gerade dieses Besondere macht die Gestaltung der Veränderung für mich zu einer spannenden und interessanten Aufgabe.“

Integration der Unternehmensperspektive

Erst wenn Führungskräfte bereit sind, das Veränderungsvorhaben auch aus Unternehmensperspektive zu erkennen, beginnen Führungskräfte wieder in eine Gestalterrolle zu kommen. Mit Abstand aus einer Art Metaperspektive integrieren sie die unterschiedlichen Sichtweisen, die der Mitarbeiter, des Unternehmens und ihre eigene. Jetzt ist für Führungskräfte ein Gesamtbild auf Chancen und Risiken möglich. Das ist die Voraussetzung, dass Führungskräfte den Veränderungsprozess mit gestalten.

Führung und Change Management: Zwei Seiten einer Medaille!

Führung und Change Management werden häufig als zwei unterschiedliche Themen gesehen. Das eine ist Führung: das operative Alltagsgeschäft mit stabilen Prozessen, die es am Laufen zu halten gilt. Und dabei wird jede Veränderung als Störung erlebt. Das andere ist Veränderungsmanagement. Und die Veränderungsprojekte werden von den meisten Führungskräften als zusätzliche Arbeit zur ihrer „normalen“ Führungstätigkeit verstanden. Es scheint sich dabei um weithin verbreitete Glaubenssätze zu handeln.

Woher kommt diese Überzeugung, dass Führung und Change Management zwei verschiedene Themen sind? Ist es der Glaube an ein vergangenes Märchen? „Streng dich an, damit aus dir was wird.“ Und dann in eine Führungsposition aufgestiegen, „habe ich es geschafft und hier bleibe ich jetzt.“ Führungskräfte, die so ihre Zeit aushalten lernen, stellen sich innerlich restriktiv auf. Selbststeuerung und Selbstorganisation, die auf diese Art und Weise gelebt werden, tragen dazu bei, dass Menschen nach dem autopoietischen Prinzip Neues in Frage stellen und Bestehendes bewahren. Stark ausgeprägt benennen die Business-Querdenker, Förster und Kreuz diese Menschen „Requisiten mit Herzschlag“.

Seit Jahren wird im Rahmen der Führungskräfteentwicklung gepredigt, dass die Anzahl, die Geschwindigkeit und die Komplexität von Veränderungen stetig steigt. Diese Dynamik setzt sich fort und trotzdem scheint diese Botschaft im Leben von Führungskräften nicht angekommen zu sein. Anscheinend lässt sich die Bereitschaft für Veränderung nicht diktieren und die innere Einstellung „Jetzt bin ich Führungskraft, jetzt habe ich es geschafft.“ ist zu stark im Gen Pool unserer Kultur verankert.

Nach dem traditionellen Führungsverständnis funktioniert Führung nach dem Motto: „Der eine sagt es. Der andere macht es.“ Spätestens im Change Prozess erleben

Verantwortliche, dass dieses lineare Wirkungsmodell, bei dem eine klare Ansage für ein gewünschtes Verhalten sorgt, nicht funktioniert.

Einen weiteren Grund Führung und Change Management als zwei getrennte Themen zu betrachten, sehen wir darin, dass Menschen im Rahmen Ihrer Sozialisation darauf gedrillt werden, Erwartungen anderer zu erfüllen. Das geschieht meist schon im Elternhaus, spätestens jedoch in der Schule, in der Ausbildung oder im Studium und im Berufsleben. Schließlich kommen Menschen irgendwann an die Grenze, nur Erwartungen anderer erfüllen zu wollen. An dieser Stelle ist nicht die Frage des Könnens gemeint, im Sinne von Fähigkeit, sondern des Wollens, im Sinne von „Was will ich?“ und „Was ist mir wichtig?“. Die Bereitschaft für Veränderungen kommt aus der inneren Bereitschaft und Motivation zur eigenen Entwicklung. Veränderungen auf Grund von Entwicklungsprozessen sind etwas ganz natürliches. Erinnern Sie sich an Ihren Weg von Ihrer Geburt bis heute, wie viele Anpassungsprozesse, Sie schon erfolgreich bewältigt haben. Sie kamen als zwei Hände voll Mensch auf diese Welt und konnten lediglich schreien, saugen und schlafen. Heute können Sie weit mehr. Zum Beispiel auch diese Zeilen lesen. Auf einiges sind Sie stolz und anderes hat beim Lernen womöglich auch noch Spaß gemacht. Veränderung gehört zum Leben, wie Ihr Atmen und Ihr Herzschlag.

In diesem Verständnis liegt die große Chance für Führungskräfte, Menschen für Veränderungen zu gewinnen. Veränderung findet sowieso laufend statt. Führungskräfte richten Ihren Blick auf die motivierenden Gründe, warum Menschen etwas wollen oder umsetzen möchten. Das Risiko ist, dass es nicht das ist, was andere erwarten. Wir plädieren hier nicht für eine Wunschkultur. Wir sehen den Erfolg in der Möglichkeit sich selbst zu reflektieren und in einem regelmäßigen Dialog über gegenseitige Erwartungen.

Die Überzeugung „Führung und Change Management sind zwei unterschiedliche Themen“ ist für uns ein alter Glaubenssatz, der heute so nicht mehr stimmt. Wir verstehen Change Management als integraler Bestandteil von Führung. Veränderungen gestalten ist heute originäre Führungsverantwortung. Und es geht nicht immer nur darum, die großen Veränderungen zu managen, wie zum Beispiel ein Betrieb aufzulösen, sondern um die vielen kleinen Veränderungen im Alltag. Gelebtes Change Management spiegelt sich im alltäglichen Führungsverhalten wider. Change Management ist Führung. Führung ist Change Management.

Erfolgsfaktoren für Change Management als integraler Bestandteil von Führung

Change Management als kernprägnanter Teil der Rolle Führungskraft

Wir begegnen häufig der Frage „Welche Rolle sollten Führungskräfte in Veränderungsprojekten einnehmen?“ Aus unserer Sicht heißt die Frage: „In welchem Umfang gehört das Thema Change Management in Ihrem Unternehmen heute schon zur Rolle Führungskraft?“

Äußere Sicherheit durch innere Sicherheit ersetzen

Stabile Rahmenbedingungen, die den Menschen Orientierung in ihrem Handeln geben, kommen mehr und mehr ins Wanken. Eindeutige Führungsbeziehungen lösen sich in mehrdimensionalen Projektorganisationen auf. Firmenteile werden verkauft. Firmen fusionieren mit anderen Unternehmen. Im Coaching klagen Führungskräfte über unzureichende Information und mangelnde Orientierung „Was die da Oben eigentlich wollen.“ Wo Widersprüche an der Tagesordnung sind und wankende Rahmenbedingungen keine Sicherheit mehr vermitteln, braucht es Führungskräfte, die aus einer inneren Stärke und Selbstsicherheit agieren.

Aus der Opferrolle in die Gestalterrolle.

Mit dem Wechsel vom Mitarbeiter zur Führungskraft, also bei der Übernahme der ersten Führungsverantwortung orientieren sich neue Führungskräfte erst mal an den Vorgehensweisen anderer. „Wie bin ich geführt worden?“ und „Welche Erwartungen hat mein Vorgesetzter zum Thema Führen an mich?“. Wer eine Aufgabe neu übernimmt, will sie auch besonders gut machen und bringt sich damit in Abhängigkeit der Bewertung von anderen. Das ist der Einstieg in die Opferrolle. Wenn sich dann unvorhergesehen Erwartungen und Bewertungsmaßstäbe verändern und „es nicht mehr allen recht zu machen ist.“ erlebt man sich hilflos ausgeliefert. Stehen dann Veränderungen an reagieren Führungskräfte wie am Anfang des Artikels beschrieben aus einer Opferhaltung. Das ist keine Kritik. Es ist menschlich nachvollziehbar und es gibt oft gute Gründe dafür, dass Menschen dieser Tendenz verfallen. Aus der Opferrolle wieder in die Gestalterrolle zu kommen ist leichter gesagt als getan. Was hilft ist, über persönliche Entwicklung nach zu denken und eigenes Verhalten zu reflektieren. Entscheidend ist es, gemachten Erfahrungen im Unternehmen mit dem eigenen Selbst in Verbindung zu bringen. Die daraus hervorgehende persönliche Entwicklung versetzt einen in die Lage, schwierige Situationen mit widersprüchlichen Informationen aus einer inneren Stabilität zu bewältigen.

Auch Mitarbeiter müssen sich weiterentwickeln

Geforderte Produktivitätssteigerungen, kontinuierliche Verbesserungen und Innovationen liegen heute nicht mehr in der Verantwortung von einzelnen Führungskräften. Nur wenn alle mitmachen, können die geforderten Erfolge erzielt werden. Wenn dabei alle mitmachen sollen, geht das nur, wenn sich auch alle weiterentwickeln. Das ist die Voraussetzung dafür, dass Veränderungen, die top down initiiert werden auch von Mitarbeitern mit gestaltet und umgesetzt werden können.

Führungskräfte als Menschenentwickler

Die heute geforderten Veränderungen sind nur unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter, um zu setzen. Die erfolgreiche Umsetzung der Veränderungen setzt auch die Weiterentwicklung von Mitarbeitern voraus. Daraus ergibt sich für Führungskräfte eine wesentliche Aufgabe, die des Menschen-Entwicklers. Wir verwenden nicht den Begriff „Führungskraft als Personalentwickler“, weil wir darauf aufmerksam machen wollen, dass Menschen sich nicht wie Maschinen entwickeln lassen. Menschen sind keine Computer und so ist das Upgrade von Mitarbeitern nicht durch Download intelligenter mind sets möglich. Und neue Fähigkeiten werden nicht durch die Installation einer „App“ entwickelt. Das Betriebssystem Mensch funktioniert bereits seit Jahrhunderten genau gleich und das bedeutet, dass Führungskräfte Vertrauen schaffen, Mut machen und Experimentierfreude fördern müssen. Entwicklung braucht kontinuierliches Feedback, funktioniert nur im Dialog und dauert seine Zeit.

Veränderung beginnt mit Selbst-Führung

Die Art von Selbst-Führung, die hier gemeint ist, spiegelt sich in den folgenden Fragen wider: „Wie kann ich mich als Führungskraft weiterentwickeln?“, „Wie schaffe ich mir innere Stabilität?“, „Wie mache ich mich von äußeren Bewertungsmaßstäben unabhängiger?“, „Wie stärke ich mein Selbstbewusstsein?“, „Wie steuere ich mich selbst in der Vielzahl an Möglichkeiten?“, „Wie aktiviere ich meinen inneren Kompass?“, „Welche Werkzeuge und Methoden kann ich nutzen?“ Daraus ergeben sich zwei wesentliche Aspekte der Selbst-Führung: Selbststeuerung und persönliche Veränderungsstärke

Werkzeuge zur Selbststeuerung

Das Gute an den Werkzeugen zur Selbststeuerung ist, dass sie jeder Mensch in sich trägt. Auch hier ist ein Upgrade vergeblich. Es gilt sie lediglich zu aktivieren und zu nutzen. Stephen Covey, Gründer des Covey Leadership Center beschreibt die Werkzeuge zur Selbststeuerung in seinem Buch „Der Weg zum Wesentlichen“. Die Entwicklung von Selbst-

Bewusstsein, Gewissen, Freier Wille und Vorstellungskraft und deren Synergie untereinander ist für ihn der Kern der persönlichen Führungsstärke.

	Beschreibung der Fähigkeit	Gesellschaftliche Bewegung
Selbst-Bewusstsein	Fähigkeit, sich seiner Selbst bewusst zu werden und zu erkennen, was dazu geführt hat, dass wir sind, wer wir sind	Psychoanalyse und der meisten Formen der Psychotherapie
Gewissen	inneres Orientierungssystem, das uns zeigt, was richtig und falsch ist und uns mit der Weisheit der Menschheitsgeschichte und dem Herzen verbindet	Ethik, Religion und der Frage nach dem Sinn des Lebens
Vorstellungskraft	Fähigkeit, sich zukünftige Situationen vorzustellen, sich Ziele zu setzen und Probleme synergetisch zu lösen	Imagination, Positives Denken, Psychokybernetik und Neurolinguistische Programmierung
Freier Wille	Fähigkeit zum Handeln, schafft die Freiheit, sich willentlich für Selbst-Bewusstsein, Gewissen und Vision zu entscheiden	Hebel des Machtansatzes

Tabelle 1 Überblick der vier Werkzeuge zur Selbststeuerung nach Stephen Covey.

Einer der Autoren, Thilo Leipoldt entwickelte vor 8 Jahren ein Intervallprogramm mit Initialzündung zur Selbst-Steuerung, namens „Guided Self Development“. Das Programm fokussiert inhaltlich auf die Werkzeuge der Selbststeuerung und die persönliche Entwicklung der Teilnehmer. Die Teilnehmer beschäftigen sich über einen Zeitraum von einem guten Vierteljahr mit der Frage: „Wofür bin ich wirklich bereit, maximalen Einsatz zu bringen, was möchte ich in meiner beruflichen Karriere noch bewirken?“ Die einzelnen Entwicklungsfragen, die die Teilnehmer zwischen den Impulstreffen bearbeiten, sind so gestaltet, dass am Ende Teilnehmer etwas bewegen wollen. Sie wissen genau, was ihre Wünsche, Ziele, Werte und Stärken sind. Sie übernehmen Verantwortung. Suchen gezielt nach Gelegenheiten, ihre Fähigkeiten sinnvoll einzubringen. Nehmen herausfordernde Aufgaben an. Legen Innovationspotenzial frei. Und pflegen ihre kontinuierliche Weiterentwicklung. Das Programm ist die Initialzündung, seine eigene Gestalterrolle zu leben. Guided Self Development wurde 2004 im Siemens Konzern erfolgreich pilotiert.

Dimensionen persönlicher Veränderungsstärke.

Ein weiteres Werkzeug, das wir häufig einsetzen, sind die Dimensionen persönlicher Veränderungsstärke. Diese Dimensionen basieren auf verschiedenen wissenschaftlich fundierten, psychologischen Modellen und sind gleichzeitig praktisch anwendbar. Die Dimensionen persönlicher Veränderungsstärke, die in Tabelle 2 wiedergegeben sind, geben verschiedene Perspektiven zur Selbstreflexion vor. Die Selbstreflexion über diese Perspektiven unterstützt, Klarheit zu gewinnen, wie Sie sich mit Veränderungen positiv auseinandersetzen können.

Letzt endlich geht es darum, sich immer wieder die Frage zu stellen, was Führung in Veränderungen bewirkt. Führen heißt Wirkung erzielen. Damit sind jedoch keine linearen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge gemeint, sondern das Wissen über gegenseitige Bedingtheit von System-Wirkungen. Damit geht es um Wahrscheinlichkeiten-Management.

Skala	Kurzbeschreibung	Beispiele
Selbstreflexion	Fähigkeit, das eigene Verhalten und Erleben zu erkennen und in Einklang mit der Einschätzung anderer zu bringen	<ul style="list-style-type: none"> • „So wie ich mich selbst einschätze, sehen mich meistens auch die anderen.“ • „Wenn ich etwas neues ausprobieren, denke ich darüber nach wie gut es gelungen ist und was ich besser machen kann.“
Offenheit	Bereitschaft sich mit neuen oder ungewöhnlichen Sichtweisen auseinanderzusetzen	<ul style="list-style-type: none"> • „Neue Themen versuche ich erst einmal genau zu verstehen.“ • „ich bin prinzipiell erst einmal neugierig“
Initiative	Fähigkeit aus eigenem Antrieb aktiv zu werden, um aus einem (negativen) Ist- zum zu einem positiven Sollzustand zu kommen	<ul style="list-style-type: none"> • „Wenn ich an einem Punkt nicht weiterkomme, suche ich nach einem neuen Lösungsweg“ • „Bevor mich jemand auffordert etwas zu ändern bin ich meist selbst aktiv geworden“
Selbstmotivation	Fähigkeit sich so zu motivieren, dass wichtige Veränderungen nicht aufgeschoben werden	<ul style="list-style-type: none"> • „Ich mache mir klar, welche Konsequenzen mein Handeln haben wird“ • „Ich handle nach dem Motto: Tu's gleich“
Selbstwirksamkeit	Grundüberzeugung, dass man aus eigener Kraft Dinge erfolgreich in Bewegung setzen kann	<ul style="list-style-type: none"> • „Ich habe es selbst in der Hand, erfolgreiche Aktivitäten durchzuführen“ • „Was ich mache hat positive Auswirkungen“
Positive Selbstinstruktion	Fähigkeit sich selbst gezielte, positive Anweisungen zu geben oder neue Verhaltensweisen durchzuspielen	<ul style="list-style-type: none"> • „Wenn ich etwas Neues anwende, sage ich mir: Du schaffst das schon“ • „Ich stelle mir vor, wie ich neue Aktivitäten erfolgreich abschließe“
Beharrlichkeit	Fähigkeit, Veränderungsvorhaben diszipliniert und konsequent über einen längeren Zeitraum zu verfolgen	<ul style="list-style-type: none"> • „Ich lasse mich von der Umsetzung durch nichts abhalten“ • „Wenn ich im Stress bin, verliere ich meine guten Vorsätze trotzdem nicht aus den Augen“
Rückfallbewältigung	Fähigkeit, sich von Rückfällen in alte Denk- und Verhaltensmuster nicht entmutigen zu lassen	<ul style="list-style-type: none"> • „Rückschritte sind normal, wenn es darum geht, Neues zu lernen“ • „Ich lasse keine Ausreden gelten, wenn es darum geht wichtige neue Themen umzusetzen“
Kollegiale Unterstützung	Fähigkeit ein förderliches Umfeld von Kollegen zu schaffen, die bei der Umsetzung mithelfen	<ul style="list-style-type: none"> • „Wenn ich ehrliche Rückmeldung über meine Fortschritte haben will, weiß ich zu wem ich gehen kann“ • „Ich habe Menschen in meinem Umfeld, die nachhaken, wenn ich in meinen Veränderungsbemühungen nachlasse“

Tabelle 2. Dimensionen persönlicher Veränderungsstärke

Diese Dimensionen der persönlichen Veränderungsstärke können von Führungskräften zur kontinuierlichen Selbstreflexion und zum Peer-Sparring in Veränderungssituationen genutzt werden. Sie enthalten psychologische Dimensionen, die durch die Bildung persönlicher Ziele, regelmäßiger Übung und Anwendung im Alltag ausgebaut werden können. Als Berater und Coaches nutzen wir diese Konzepte im Rahmen einer Standortbestimmung und dazu passenden Übungen.

Wie Führungskräfte ihre Veränderungs-Kompetenz aktivieren

Ein Buch lesen hilft, Wissen aufzubauen. Doch Kompetenz entwickelt sich nicht durchs Lesen. Innere Stabilität aufbauen, Selbstbewusstsein stärken, den inneren Kompass entwickeln sind Themen die eng mit der eigenen Persönlichkeit verbunden sind. Damit ist der Kompetenzaufbau eng mit der persönlichen Weiterentwicklung verknüpft. Das hat zur Folge, dass Führungskräfte in Unternehmen in denen starke Veränderungen statt finden, in ihrer persönlichen Weiterentwicklung gefordert sind. Damit greifen Verantwortliche in die Intimsphäre von Führungskräfte ein. Diese Art von Weiterentwicklung betrifft die Persönlichkeit von Menschen. Das betrifft Menschen deutlich persönlicher als wenn es darum geht ein neues Werkzeug wie Excel zu lernen. Hierbei können einzelne Teilnehmer auch an ihre persönliche Grenze kommen.

Wirklich lernen lassen sich diese Qualitäten durch Erfahrung, Feedback und Reflexion. Erfahrungslernen lässt sich zum Beispiel durch kollegiale Beratung in Seminaren integrieren. Doch Feedback und Reflexion sind Elemente die mit Kontinuität eingeübt werden müssen. Dafür reicht singuläres Lernen durch eine Weiterbildungs-Veranstaltung nicht aus. Langfristig angelegte Curricula sind notwendig. Führungskräfte, die sich dafür entscheiden und das wollen, genießen den Luxus für ihre persönliche Weiterentwicklung bezahlt zu werden. Doch dieser vermeintliche Luxus ist heute einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren im internationalen Wettbewerb.

Anforderungen an ein Führungskräfte-Training

Informieren und diskutieren

Die Information über Hintergründe und Anlass der Veränderung gehört zum Start. Zum informieren gehört, sicher zu stellen, inwieweit die Information richtig angekommen ist. Es braucht Raum zur Diskussion. Die Diskussion ist notwendig, um das Verständnis über die anstehende Veränderung zu vertiefen. Des Weiteren konstruieren sich die Teilnehmer in der Diskussion den Sinn des Veränderungsvorhabens. Und die Diskussion hilft die emotionale Betroffenheit auf zu decken.

Erst nach der emotionalen Verarbeitung können Teilnehmer sich unter Berücksichtigung der verschiedenen Perspektiven (Mitarbeiter, Führungskraft und Unternehmen) ihre eigene Meinung bilden. Die eigene Meinung gibt dem inneren Kompass Orientierung und ist die Voraussetzung zur wirkungsvollen Selbststeuerung. Aus der eigenen Meinung entsteht Kraft und Energie, um aus eigener Initiative heraus aktiv zu werden. In dieser Phase übernimmt der Trainer mehr eine Rolle als Moderator und Diskussionspartner.

Wer in Veränderungsprojekten sich mit Informationsveranstaltungen begnügt und dann davon ausgeht, dass die Betroffenen, „es schon hinbekommen“, überlässt die gewünschte

Verhaltensänderung der Bereitschaft und der Fähigkeit der Betroffenen, Neues zu wagen und Kompetenzen auf zu bauen.

Erfahrungsorientiertes Lernen und Feedback

Praktisch Üben setzt voraus, dass der Lernende eine Idee hat, was er in spezifischen Situationen in Zukunft anders macht. Das heißt jedoch nicht automatisch, dass er damit sofort eine bessere Wirkung erzielt. Es ist wichtig Neues auszuprobieren und zu reflektieren. Es ist nicht immer sofort klar, ob das Bundesliga oder Champions League tauglich ist. Manche Erfahrungen sind neu und lassen sich nicht überspringen. Dabei ist es völlig normal, dass jemand, der Neues wagt, Fehler macht. Teilnehmer einer Führungskräfteentwicklung üben idealerweise einen konstruktiven Umgang mit Rückschritten! Das ist leichter in einer arrangierten Lernumgebung als in der realen Arbeitswelt. Wer Skifahren lernt, fährt auch nicht als erstes eine schwarze Piste, sondern beginnt im leichten Gelände.

Was heißt überhaupt „Fehler“? Mit dem Begriff „Fehler“ geht eine Bewertung einher, was falsch und was richtig ist. Doch wer weiß das schon immer in einer immer komplexer werdenden Welt. Nur wer unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt, kann sich einer Bewertung annähern. Dafür braucht man Feedback. Mit Feedback werden die unterschiedlichen Perspektiven veröffentlicht. Feedback ist unverzichtbarer Steuerungsmechanismus in Veränderungsvorhaben.

Auf diesem Weg wird der klassische Trainer mehr zum Coach oder Prozessbegleiter. Sein Wissensvorsprung verliert an Bedeutung. Seine Aufgaben sind es vielmehr, zum praktischen Üben zu ermutigen, den Austausch über Können zu fördern und gegenseitiges Feedback-Geben und Nehmen anzuleiten. Die Wahrscheinlichkeit, Neues erfolgreich umzusetzen, steigt.

Lernatmosphäre und Lernräume gestalten

Die Voraussetzung, dass Teilnehmer praktisch üben, sind Vertrauen, Ermutigung und Experimentierfreude. Viele Unternehmen zeichnen sich durch geringe Fehlertoleranz aus. Fehler sind Vorstufen zum Erfolg. Wo keine Fehler passieren, findet kein Lernen mehr statt. Es braucht eine Lernatmosphäre in der bewusst Fehler gemacht werden, um aus Fehlern zu lernen. Hier ist der Trainer Atmosphäregestalter.

Wo Teilnehmer praktisch üben, mit Alltagsaufgaben experimentieren und ihre Erfahrungen reflektieren, braucht es eine professionelle Trainingsgestaltung. Räume zu schaffen, in denen kontrolliert Fehler zugelassen werden, um aus ihnen zu lernen. Grundlage ist eine solide Didaktik mit ausgefeilter Lehr- und Lernkunst. Ziel ist es, den Teilnehmern, die Erfahrungen zu ermöglichen, die ihn in der Alltagssituation im Sinne der übergeordneten Führung handlungsfähig macht. Hier ist der Trainer Experte für Didaktik. Angereichert durch umfangreiche Erfahrung bildet sich die entsprechende Lehr- und Lernkunst aus. Auf einander sinnvoll aufbauende Curricula-Designs werden möglich.

Gestaltungsprinzipien für Führungskräfte-Programme im Change Management

Personen und System qualifizieren

Unter einem Führungskräfte-Programm im Rahmen von Change-Projekten verstehen wir mehr als nur Trainingsbausteine in denen Führungskräfte eine anregende Zeit verbringen. Ergänzend zu den Seminarbausteinen für die Führungskräfte geht es auch ganz im Sinne der Instituts für systemische Beratung, Wiesloch um Systemqualifizierung. Das heißt: Auch die Organisation wird entsprechend gestaltet. Neben der Förderung von Veränderungsbereitschaft von Personen, ist die Organisation so zu gestalten, dass Veränderungen ermöglicht werden. Veränderungsförderliche Rahmenbedingungen und Unternehmenskultur unterstützen die Veränderungen umzusetzen.

Führungskräfte-Entwicklung mit Unternehmensthemen verknüpfen

Die Seminarbausteine für Führungskräfte geben Impulse und sind der Anstoß für Weiterentwicklung und Lernen. Doch wirklich Lernen und Kompetenzentwicklung findet im Prozess der Arbeit statt. Je stärker die Seminarinhalte an den konkreten im Alltag zu bewältigenden Arbeitsaufgaben ausgerichtet sind und die Führungskräfte-Entwicklung mit den Unternehmensthemen verknüpft sind, um so wirkungsvoller ist die Investition. Das können Standardseminare nicht bieten. Im Standardseminar erfreuen sich die Teilnehmer hoffentlich zumindest am schicken Ambiente und dem guten Essen.

Top down vertikale Führungsbeziehungen stärken

Die Voraussetzung dafür, Führungskräfte-Entwicklung mit Unternehmensthemen zu verknüpfen ist, dass die Anforderungen an die Führungskräfte klar formuliert sind. Top down werden die Leitplanken gesetzt und Teilnehmer verstehen ihren Gestaltungsspielraum. Das führt weg von der Schulung bestimmter Zielgruppen hin zu einer vertikalen Teamentwicklung. Die Gestaltungsspielräume werden jeweils von den Verantwortlichen für die nächste Hierarchieebene beschrieben. Dazu existiert ein nützliches Modell vom Kennen, Können, Wollen, Dürfen, Müssen. Das Kennen im Sinne von, ich bin informiert? Das Können: ich bin qualifiziert bestimmte Dinge zu tun. Wollen: ich bin motiviert. Das Dürfen: ich bin autorisiert bestimmte Dinge voran zu betreiben. Das Müssen im Sinne der Erwartungen an den Job. Der Dialog darüber und die Vereinbarung über die Hierarchieebenen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm in Veränderungsprojekten.

Verantwortungsgemeinschaften für gemeinsame Gestaltungsaufgaben bilden

Beginnen wir top down. Jeder übernimmt die Verantwortung für sein Funktionsgebiet. Die Verantwortung für das große Ganze wird meist allein auf den Mann oder die Frau an der Spitze projiziert. Und schon auf der nächsten Ebene leistet jeder in seiner Funktion ob Vertrieb, Entwicklung, Einkauf, Produktion oder Controlling nur das Allerbeste. Doch das reicht nicht. Es geht um das Verständnis, dass die angestrebte Veränderung eine gemeinsame Gestaltungsaufgabe ist. Das wird häufig in die Führungskräfte-Entwicklung vergessen.

Top-Management-Entwicklung getrieben von einem „Wer ist wer?“-Gefühl kann zum Schmunzeln anregen. Doktoren und Professoren dozieren als Topmanagement-Entwickler. Die Manager holen sich die aktuellsten Weisheiten bei renommierten Adressen. Doch wichtiger als Wissensaufbau ist die persönliche Weiterentwicklung, Meisterschaft und Vorbild sein. Das setzt aber voraus, dass das Top-Management die Instrumente und Tools kennen, mit denen die verschiedenen Zielgruppen trainiert werden. Noch besser wäre, sie hätten eigene Erfahrungen damit und könnten mitentscheiden, für welche Hierarchieebene was hilfreich ist. Warum passiert das nicht? Weil Topmanagement anders angesprochen werden muss. Top-Management lässt sich nicht wie die Gruppenleiter-Ebene trainieren. Die Begleitung und Feedback in Bezug auf die Handhabung der gemeinsamen Gestaltungsaufgabe steht im Vordergrund. Berater mit entsprechendem Standing sind vonnöten.

Zusammenfassung

Die Botschaft einer zunehmenden Veränderungsdynamik scheint bei Führungskräften noch nicht angekommen zu sein. In vielen Unternehmen betrachten Führungskräfte Veränderungen noch nicht als zu Ihrem Führungsalltag dazugehörige Selbstverständlichkeit. Veränderungen gestalten ist heute originäre Führungsverantwortung. Wir verstehen Change Management als integraler Bestandteil von Führung. Jede Veränderung beginnt mit Selbstführung. Die dafür wesentlichen Aspekte sind Selbststeuerung und persönliche Veränderungsstärke. Die Designkriterien für Führungskräfte-Trainings und die Gestaltungsprinzipien für Führungskräfte-Programme sind aus dem aktuellen Bedarf und den Markt- und Unternehmensforderungen abgeleitet.

Ausblick

Der aktuelle Trend in der Führungskräfte-Entwicklung insbesondere auf unterer und mittlerer Ebene sind Inhouse-Trainings. Dabei wird derzeit der Lerntransfer aus der Seminarwelt in den Alltag optimiert. Die Frage wie das Thema Veränderung in die Seminarwelt kommt bleibt meist offen. Die Etablierung einer Lernkultur, die ebenfalls als Teil einer Führungskultur im Umgang mit Veränderungen hilfreich wäre, wird in Zukunft wichtiger. Erst das Lernen über Unternehmens- und Kulturgrenzen hinweg öffnet die heute meist eingeeengten Sichtweisen der Teilnehmer. Der Schwerpunkt der Ausbildung von Führungskräften im Bereich Change Management hat heute häufig ihren Fokus im Skill- und Methodentraining. Beantwortet wird die Frage: „How to...“ also wie kann man Veränderungen initiieren und kontinuierlich im Führungsalltag wirkungsvoll umzusetzen. Der Bedarf ist nachvollziehbar. Unseres Erachtens ist jedoch die Entwicklung der Führungspersönlichkeit der entscheidende Faktor für die erfolgreiche Bewältigung der zunehmenden Veränderungsdynamik.