

Silke Heerwagen

Change-Begleitung von Führungskräften in Umstrukturierungen. Was kann in ½-tägigen Workshops erreicht werden?

Ausgangssituation:

Ich begleite Unternehmen, die aufgrund von veränderten Strategien oder maßgeblichen Prozessänderungen Umstrukturierungen in größerem Ausmaß durchführen. In diesen Unternehmen werden diverse Prozesse neu strukturiert und/oder mittels neuer Software abgebildet; sprich, die Ablauforganisation wird sich für viele Prozesse deutlich ändern. Die Verantwortlichkeiten werden zu weiten Teilen neu geregelt, was zu Veränderungen in der Aufbauorganisation führt. Diese Zeit ist sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Führungskräfte durch diverse Unsicherheiten geprägt. Ich unterstütze die Führungsteams in ½-tägigen bis eintägigen Workshops, ihre Führungsrolle trotz aller ggf. auftretenden Widrigkeiten authentisch zu leben und den Change-Prozess wirksam zu steuern.

Die Workshops sind in fünf Schwerpunkte gegliedert: Führen in der Change-Kurve, Führungsrolle authentisch leben, Kommunikation, adäquate Einbindung der Mitarbeiter und Klärung der Erwartungen aneinander (TeamleiterInnen an AbteilungsleiterInnen und vice versa).

Je nach Bedarf der Teilnehmer werden die jeweiligen Themen mit unterschiedlichen Schwerpunkten bearbeitet. Mir ist es ein Anliegen, die individuellen Bedarfe der Führungskräfte zu dem Zeitpunkt des Workshops zu bearbeiten und ein Bewusstsein für die dem Veränderungsprozess immanenten Emotionen zu schaffen. Außerdem soll der Workshop einen Beitrag liefern, die Führungskräfte stark zu machen für die anstehenden Zeiten der Veränderungen.

Workshopschwerpunkte:

1. Führen in der Change-Kurve und die Führungsrolle authentisch leben

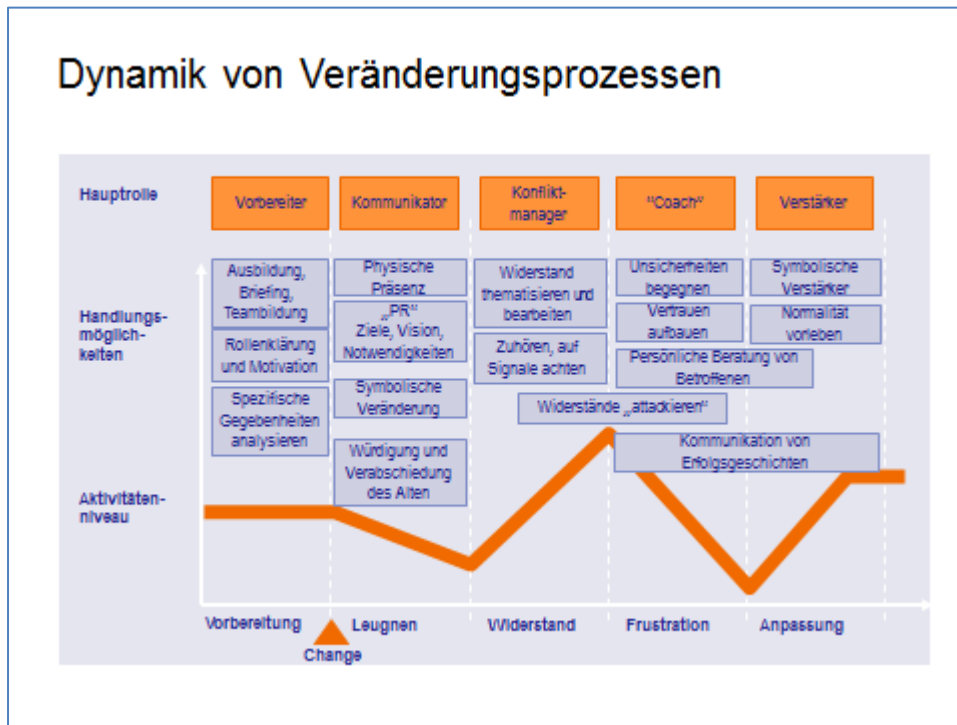


Abb. 1. Dynamik von Veränderungsprozessen (Quelle: system worx GmbH & Co KG)

Zunächst starte ich den Workshop mit dem theoretischen Input zur Change-Kurve.

Wer kennt sie nicht, die Aussagen: „Ach, das wird alles nicht so heiß gegessen, wie gekocht“ (Leugnen), „Die da oben, die wissen doch gar nicht, wie die Prozesse hier aussehen“ (Widerstand), „Wenn die meinen, dann aber ohne mich“ (Frustration).

Die Change-Kurve wird von jedem Mitarbeiter in unterschiedlicher Ausprägung durchlaufen. Zum einen sind die Personen unterschiedlich lange in der einen oder anderen Phase. Zum anderen sind die Intensität und die Art der Ausprägung der Phasen sehr unterschiedlich. Und entscheidend ist:

- jeder durchläuft diese Phase, auch die Führungskräfte; hier liegt die besondere Herausforderung. Führungskräfte müssen ihre Rolle ausfüllen, auch wenn sie selbst gerade z. B. die Phase der Frustration durchlaufen.
- Das Team läuft nicht homogen durch die verschiedenen Phasen. Die Mitarbeiter befinden sich in unterschiedlichen Phasen mit unterschiedlichen Ausprägungen zum Zeitpunkt X.

Nach dem theoretischen Input stelle ich die Frage, welche Stimmung gerade in der Abteilung herrscht, von welchen Erlebnissen, Wahrnehmungen die Teilnehmer berichten können. Die Sammlung der verschiedenen Wahrnehmungen und Erlebnisse fasst die derzeitige Situation und vorhandenen Emotionen in Worte.

Außerdem lasse ich an dieser Stelle Raum für die eigene Reflexion, denn auch die Führungskräfte sind in ernst zu nehmenden Veränderungen auf dem Weg durch die Phasen der Change-Kurve.

In den meisten Change-Workshops wird an dieser Stelle der Spagat zwischen Person und Rolle formuliert. Die Teilnehmer formulieren, dass es ihnen zum Teil schwer fällt, ihre eigenen Emotionen, Enttäuschungen, Fragezeichen zu verbergen und fragen sich, wie es gelingen kann, ihre Rolle als Führungskraft trotzdem gut und wirkungsvoll zu leben.

Zur Klärung dieser Thematik arbeite ich mit verschiedenen Fragestellungen:

- Was sind die konkreten, herausfordernden Situationen?
- Wie haben Sie bisher agiert, wenn Ihnen Kombination aus Rolle und Person gut gelungen ist?
- Was sind Ihre wichtigsten „Grundpfeiler“, wie Sie Ihre Rolle authentisch leben?

Außerdem biete ich verschiedene Formulierungen für eine Kommunikation an, die Raum für persönliche Statements und Leben der Rolle zulassen und lasse sie auf die Teilnehmer wirken und von ihnen reflektieren. In Summe werden verschiedene Stichpunkte und Formulierungen erarbeitet, die einen Fächer an verschiedenen Optionen darstellen. Die Teilnehmer haben somit ein Buffet an Möglichkeiten, das ihnen authentische Kommunikation bzw. Wirken und Führen ermöglicht.

Ggf. kann es hilfreich sein, dieses Thema anhand des Verantwortungssystems zu beleuchten.

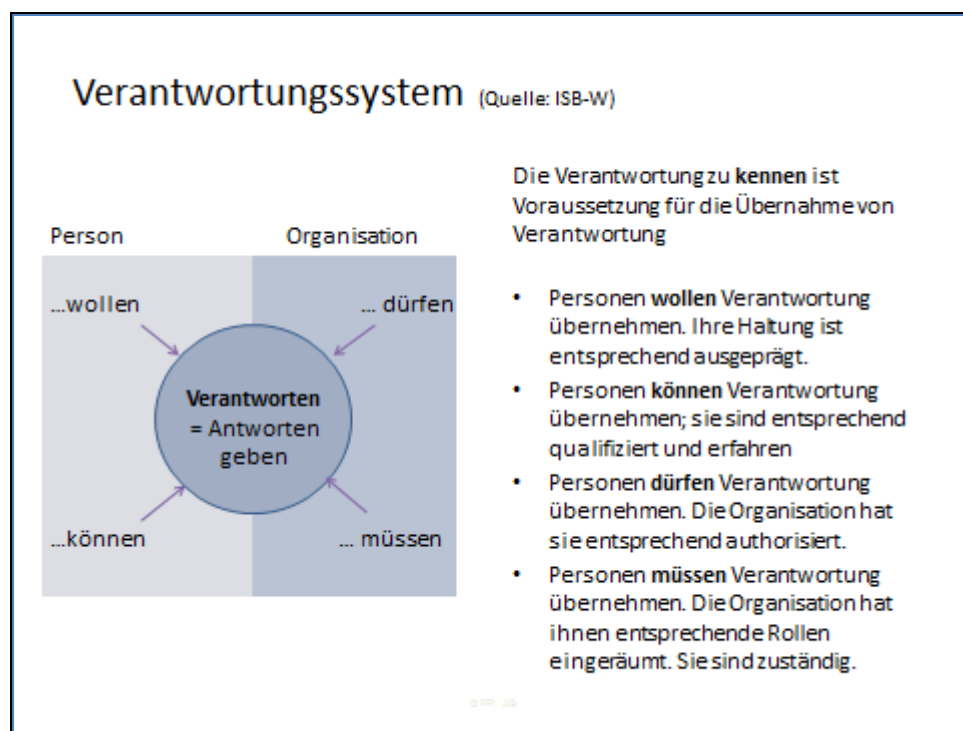


Abb. 2.: Verantwortungssystem (Quelle: Institut für systemische Beratung Wiesloch)

Die Diskussion woran die Teilnehmer „wollen und müssen“ für sich definieren, wie es spürbar für sich und andere wird, wo die Grenzen sind und wie es gut gelingt, beides miteinander zu verknüpfen, erlebe ich als sehr hilfreich.

Am Ende dieser Diskussionen gehen wir nochmals zurück zur Change-Kurve. Es gibt einen weiteren kurzen theoretischen Input, wie man als Führungskraft in den verschiedenen Phasen steuernd wirken kann. Da die meisten Themen bereits in Führungskräfteentwicklungen trainiert wurden und/oder als Führungsrüstzeug bekannt sind, fallen dieser Theorieinput und die sich daraus ergebende Diskussion in der Regel kurz aus. In Summe erleben die Teilnehmer es aber als sehr wertvoll auf einen Blick die Fülle an Möglichkeiten zu sehen und erkennen wie anspruchsvoll und zeitintensiv „Führen in der Veränderung“ ist.

2. Kommunikation

Eine wirkungsvolle Kommunikation ist einer der wesentlichen Stellhebel eines erfolgreichen Veränderungsprozesses. Die übergreifende Kommunikation seitens der Unternehmensleitung ist nur ein Baustein, welcher von den Abteilungen und Teams aufgegriffen werden muss und durch weitere adressatengerechte Bausteine zu ergänzen ist.

Im Workshop erarbeiten wir die für die Abteilungen bzw. Teams angemessene Kommunikation, Wege und Foren.

Damit die Kommunikation zielgerichtet und effektiv ist, gilt es an dieser Stelle zunächst einige Grundsatzfragen zu klären: (vgl.: Change Management, *Klaus Doppler, Christoph Lauterberg*)

- Welchen Mehrwert wollen die TeamleiterInnen (TL) und Abteilungsleitung (AL) durch ihre Kommunikation erreichen?
- Was ist das Ziel der Kommunikation?
- Welche Wirkung wollen die TL und AL mit ihrer Kommunikation erzielen?
- Wie ist die Verfassung der Adressaten? Wie erreichen sie sie – auch emotional?
- Wie „prüfen“ TL und AL, dass sie ihre Ziele und die gewünschte Wirkung erreicht haben?

Nachdem diese Grundsatzfragen geklärt sind, werden die konkreten Wege, Foren und Zeiträume/-punkte formuliert. Wichtig ist an dieser Stelle zu berücksichtigen, dass manche Dinge mehrmals und auf unterschiedliche Art und Weise kommuniziert werden müssen, bevor sie beim Adressaten die gewünschte Wirkung entfalten. Zitat von Schopenhauer „Was dem Herzen widerstrebt, lässt der Kopf nicht ein“.

Außerdem ist an dieser Stelle zu prüfen, ob die geplanten Wege und Foren der Kommunikation in der Praxis für den gesamten Veränderungsprozess umsetzbar sind. Ein Kommunikationskonzept, welches gut startet und im Laufe der Zeit an Qualität verliert, ist kontraproduktiv.

3. Adäquate Einbindung der Mitarbeiter

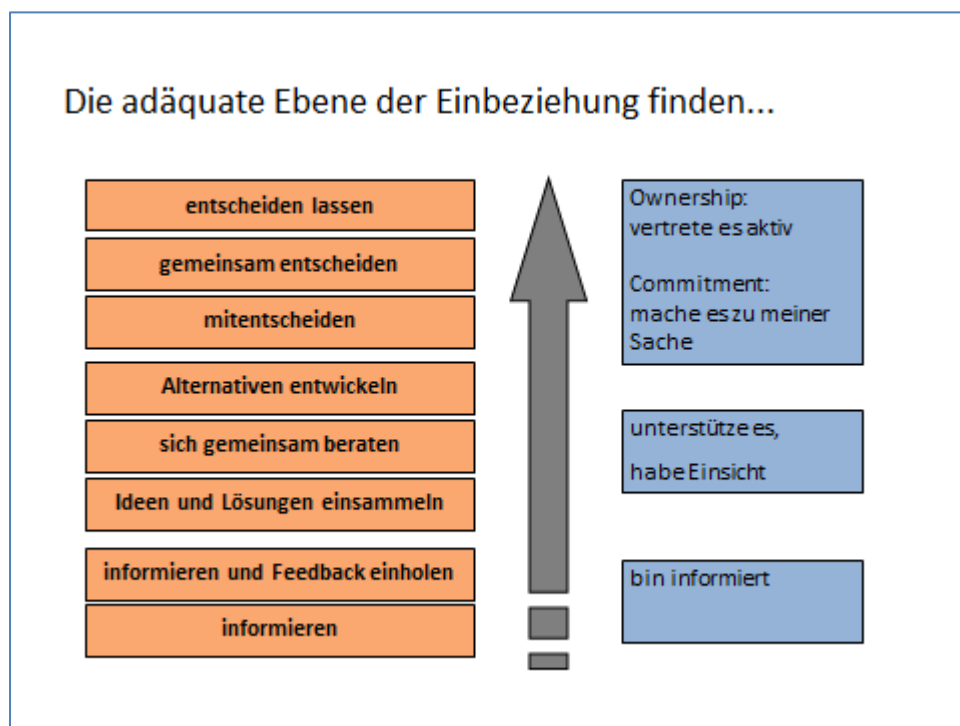


Abb. 3.: Ebenen der Einbeziehung (Quelle: system worx GmbH & Co KG)

Die Mitarbeiter und Führungskräfte wollen und sollen zu unterschiedlichen Themen unterschiedlich eingebunden werden. Während es Vielen reicht in bestimmten Themen nur informiert zu sein, besteht in anderen Themen der Wunsch nach möglichst hohem eigenem Entscheidungsspielraum. Im Veränderungsprozess muss der adäquate Weg der Einbeziehung gefunden werden. Welche Themen werden top-down entschieden? Hier geht es „nur“ noch um Information über die Ziele, Hintergründe und Konsequenzen der Entscheidung. In welchen Themen oder Detaillierungsgraden ist es sinnvoll die Mitarbeiter in die Beratung mit einzubeziehen oder sogar komplett selbst entscheiden zu lassen?

An dieser Stelle sind verschiedene Fragen zur Anregung einer Diskussion möglich:

- Leben Sie diese (siehe Skizze oben) unterschiedliche Einbeziehung in diesem Führungsteam und mit Ihren Mitarbeitern? Haben Sie Beispiele?
- Fühlen Sie sich selbst adäquat einbezogen? Woran machen Sie das fest?
- Wenn ich Ihre Mitarbeiter fragen würde, ob sie adäquat einbezogen werden. Was vermuten sie, würden diese antworten?
- Gibt es Themen, die Sie hier abstimmen möchten?

Insbesondere die letzten Fragen, geben Antworten darüber, ob die Beteiligten ihr Bedürfnis an Beteiligung leben können oder nicht. Bei Abweichungen zwischen Bedürfnis und Ist kann an dieser Stelle die Führungskraft entsprechend Position beziehen.

4. Klärung der Erwartungen aneinander

Insbesondere in Zeiten der Veränderung ist es wichtig, dass Abteilungsleitung und Teamleiter ihre gegenseitigen Erwartungen aneinander formulieren. In diesen Zeiten werden häufig ein anderer Grad der gelebten Zusammenarbeit und auch neue Erwartungen aneinander formuliert. Welchen Grad in Bezug auf Engagement, Initiative, Einbeziehung, Einsatz und Loyalität erwarten die Beteiligten voneinander?

Ich lasse zunächst die Teamleiter beginnen, ihre Themen zu sammeln. „Wenn Sie am MM.JJ. auf den Veränderungsprozess zurückschauen und Sie zufrieden auf die Zusammenarbeit zwischen Teamleitern und Abteilungsleitung zurückblicken, was haben Sie dann erlebt?“ Die Abteilungsleitung hört zunächst nur zu, kommentiert nicht. Erst wenn alles gesammelt ist und alle Teamleiter sich hinter der Formulierung versammeln können, bekommt die Abteilungsleitung Gelegenheit eine Rückmeldung zu geben. Wir besprechen Punkt für Punkt und die Abteilungsleitung erläutert, warum sie den Punkt – im wahrsten Sinne des Wortes – „abhaken“ kann oder welche Ergänzungen bzw. Formulierungsänderungen es braucht, damit ein Haken gemacht werden kann. Ich erlebe diese Vorgehensweise als wertschätzendes und konkret formuliertes Erwartungs-management.

Als nächstes formuliert die Abteilungsleitung die Erwartungen an die Teamleiter. Die Teamleiter kommentierten nicht, sie hören zu. Nach der Sammlung aller Themen, gehen wir auch diese Punkte durch und die Teamleiter äußern sich jeweils zum Punkt. Sofern nicht sofort ein Haken gemacht werden kann, tauschen sich die Teamleiter und Abteilungsleitung über die Inhalte aus. Auf ggfs. noch fehlendem Commitment Einzelner kann an dieser Stelle nicht immer eingegangen werden. In diesem Fall muss nachgelagert ein Austausch im bilateralen Rahmen stattfinden.

Am Ende liegen Flip-Charts vor, mit Erwartungsformulierungen, Ergänzungen und „Haken“ auf die das Führungsteam immer wieder zurückgreifen kann.

5. Weitere Themen, je nach individuellem Bedarf

Die oben beschriebenen Themen nehmen den deutlichen Teil des Workshops ein. Insbesondere, wenn $\frac{3}{4}$ oder gar ganze Tage zur Verfügung stehen, kann der Workshop außerdem Raum geben für z. B. „hilfreiche Fragen zum Überdenken der eigenen Haltung“. Die Teilnehmer erhalten einen Fragebogen, mit dessen Hilfe sie ca. 10-15 Minuten ihren Umgang mit Veränderungen selbst reflektieren. Je nach Vertrauensgrad und Bedürfnis, können sie sich mit ihrem Sitznachbarn oder in der Gruppe über die Ergebnisse der Selbstreflexion austauschen. Es gibt aber auch Gruppen, die diesen Austausch nicht brauchen oder wünschen.

Auszug Fragebogen:

- Relativieren, innere Distanz herstellen:
Wie werde ich in einem Jahr, in zehn Jahren über diese Veränderung denken?
- Orientierung auf eigene Stärken:
Welche schwierigen Situationen habe ich bereits gemeistert? Was war mein Rezept zum guten Gelingen?
- Chancen entdecken:
Wo liegen meine Chancen? Was kann ich in der Veränderung lernen?
- Solution-Talk:
Wie wird es sein, wenn ich die Aufgabe erfolgreich bewältigt habe?
Welchen nächsten kleinen Schritt kann ich gehen?

Ein weiterer Punkt, der einigen Führungskräften „unter den Nägeln brennt“, ist der Umgang mit schwierigen Situationen mit Mitarbeitern. Dieses Thema könnte einen ganzen Tag füllen und kann daher nur kurz angerissen werden. Hilfreich ist an dieser Stelle aber bereits ein kurzer Theorieinput zu wirkungsvollem Feedback sowie Raum für einen kurzen Austausch mit den anderen Teilnehmern.

Fazit

Die Erfahrung zeigt, dass ein kurzer Theorieinput zu Führen in der Change-Kurve, Kommunikation sowie Ebenen der Einbeziehung und die Frage nach Emotionen und Stimmung in der Abteilung einen guten Rahmen für die Diskussion im Workshop geben. Es werden alle Themen - allerdings mit unterschiedlichen, den Teilnehmern wichtigen Schwerpunkten - bearbeitet. Am Ende des Workshops haben die Beteiligten sowohl einen Überblick über die Change-Managementthemen erhalten als auch ihre individuellen Schwerpunkte vertiefen können. Die Teilnehmer erleben diesen ½-tägigen Workshop als Mehrwert, weil sie sich über die wesentlichen Führungsthemen in Veränderungsprozessen austauschen können, konkrete im Team/in der Abteilung anstehende Themen vereinbaren und relevante führungsteam-interne Vereinbarungen treffen können.

Literaturhinweise:

- Change Management, *Klaus Doppler, Christoph Lauterberg*
- Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung, *Bernd Schmid, Arnold Messmer*
- Twin Star - Lösungen vom anderen Stern, *Ben Furman, Tapani Aloha*