

Führen und verändern – Teil 1

Die wichtigsten Faktoren für erfolgreiche Führung im Change-Management



Stefan Scholer

Der Autor

Stefan Scholer ist Herausgeber der Reihe „Erfolgreiches Verwaltungsmanagement“. Er arbeitet als Trainer und Coach sowie als Autor von Fachbeiträgen im Themenfeld Führungskompetenz und neue Lernformen. Hauptberuflich leitet er die Aus- und Fortbildung der Landeshauptstadt München.

Weitere Informationen zum Autor finden Sie am Ende des Beitrags.

Nicht nur Unternehmen der freien Wirtschaft, auch Verwaltungen sind heute vielfältigen Veränderungsprozessen ausgesetzt. Der Erfolg dieser Projekte steht und fällt mit einer professionellen Führung. Vorliegender Beitrag beschreibt, welche Aufgaben Führungskräfte bei Veränderungsprozessen haben – und was Verwaltungen unbedingt beachten sollten, damit Veränderungsvorhaben erfolgreich sind. Dieser Beitrag wird in Teil 2 (nächste Aktualisierungslieferung) mit dem Thema „Führen und verändern – Möglichkeiten und Grenzen von Kulturveränderung im öffentlichen Dienst“ fortgesetzt.

Einführung

Veränderung ist allgegenwärtig. Wer würde es bestreiten: In unserer zunehmend schnelllebigen Zeit ist Stabilität eher die Ausnahme. Vielen Menschen werden permanente Veränderungen abverlangt, um ständig neuen Herausforderungen adäquat begegnen zu können. Die Geschwindigkeit, in der sich Organisationen heute verändern müssen, hat sich dramatisch beschleunigt. Im Privatleben gelingt es oft, stabilisierende Anker zu setzen, sei es in der Familie, durch Hobbys oder die Pflege sozialer Beziehungen. Das berufliche Leben indes scheint weniger geschützt vor der Notwendigkeit, sich ständig neu orientieren, positionieren und oft auch „ändern“ zu müssen. Hier spüren viele: Wer sich nicht ändert, wird verändert!

Paradigmenwechsel auch im öffentlichen Dienst

Auch im öffentlichen Dienst wächst der Druck. Die Antwort „Das haben wir immer schon so gemacht“ überzeugt nicht mehr. Augen zu und durch ist die denkbar schlechteste Alternative. Seien es technologischer Wandel, wachsende Anforderungen von Kunden oder auch neue Werthaltungen, die durch die sog. „Generation Y“ (heute 25- bis 35-Jährige) Einzug auch in öffentliche Verwaltungen halten: Diesen Entwicklungen müssen sich Verwaltungen stellen.

Neue Kompetenzen

Veränderungsbereitschaft, Offenheit für Neues, Neugierde und Lernbereitschaft – auf der Agenda stehen neue Kompetenzen, mit denen der öffentliche Dienst oft noch „fremdelt“. Vor allem Führungskräfte sind gefordert und sehen sich oft vor einem Paradigmenwechsel. Denn zukünftig gefragt sind nicht Führungskräfte, die das Ruder allzusehr in der Hand haben und immer wissen, wo es langgeht. Führen in Zeiten der Veränderung heißt nicht „alles wissen“, sondern heißt Orientierung geben. Heißt Prozesse klug zu moderieren statt Anweisungen zu erteilen. Heißt Präsenz zu zeigen und ansprechbar zu sein, statt sich hinter dem eigenen Schreibtisch zu verschanzen.

So viel vorweg: Führen an sich ist schon keine leichte Aufgabe. Führen in Veränderungsprozessen aber verlangt noch mehr. Zuerst die Erkenntnis, dass ein klassisches Projektmanagement noch kein Garant für erfolgreiche Veränderungsprozesse ist. Wäre dies der Fall wären nicht Tausende „professionell“ durchgezogene Veränderungsprojekte mit den klassischen Instrumenten wie „Projektstrukturplan“, „Meilensteine“ und „Abschlussbericht“ so grandios gescheitert.

Achtung



Klassisches Projektmanagement und zielgerichteter Einsatz von „Tools“ sind hilfreich und wichtig. Sie ersetzen aber nicht die Aufgaben kluger und weitsichtiger Führung in Veränderungsprozessen. Diese reflektiert auch immer kritisch, wo klassische Instrumente und Tools ggf. an ihre Grenzen stoßen.

Fehler bei Veränderungen

Keine Veränderung um jeden Preis!

Um Missverständnissen vorzubeugen: Veränderung nur um der Veränderung willen ist sinnlos. Veränderung um jeden Preis und Veränderungen, bei denen kein Stein auf dem anderen bleiben soll? Sollten Sie solchen Ansprüchen begegnen, ist gesundes Misstrauen in aller Regel die richtige Antwort. Denn Veränderungen müssen begründet werden. Und sie müssen im wahrsten Sinne des Wortes gut begründet werden. Darauf haben die Betroffenen ein Recht. Viele von Veränderungsvorhaben Betroffene machen aber ganz andere Erfahrungen. Dass die Notwendigkeit einer gewünschten Veränderung nicht ausreichend begründet wird, ist nur einer von vielen Fehlern, die von den verantwortlichen Veränderungsmanagern immer wieder gemacht werden.

Mehrzahl der Projekte „scheitert“

Schätzungen zufolge sind 60 bis 80 % aller geplanten Veränderungsprojekte nicht erfolgreich. Nicht erfolgreich heißt: Die Ziele wurden nicht oder nur zu geringen Teilen erreicht. Es gibt typische Sünden, die immer wieder gemacht werden. Vorschlag: Aus diesen Fehlern sollte man lernen!

Fehler Nr. 1: Kaltstart oder Blindstart

Kultur wird vernachlässigt

Erscheinungsform dieses Fehlers: Veränderungen werden nur im kleinen Kreis vorüberlegt und durchgeplant. Betroffene werden zu schnell und ohne jede Vorbereitung mit Dingen konfrontiert, deren Sinn sie nicht einsehen. Viele Entscheider und Führungskräfte fürchten, eigene Vorstellungen durch „Vorfühlen“ in der Organisation ggf. korrigieren zu müssen. Oft anzutreffen ist auch eine mangelnde Analyse der Ausgangssituation. Analysiert wird oft nur die Sach- und Faktenlage. Zu wenig Berücksichtigung hingegen findet meist die „kulturelle“ Ausgangslage (Kultur der Organisation, Einstellungen von Mitarbeitern, Normen und Werte). Zum Beispiel kann es sein, dass Mitarbeiter und Führungskräfte durch bereits abgeschlossene Veränderungsprojekte „ermüdet“ sind.

Fehler Nr. 2: zu viel auf einmal, zu wenig Strategie

Oft erfolgen zu viele größere oder kleinere Veränderungsvorhaben unmittelbar hintereinander oder parallel. Es fehlen eine strategische Gesamtlinie und eine „systemische“ Herangehensweise, bei der nicht nur das aktuelle Projekt, sondern auch „Umgebungs-faktoren“ (andere Projekte, Unternehmenskultur) berücksichtigt werden.

Aktionismus statt Weitsicht

Aus Sicht der Betroffenen ist dann vor allem eines im Spiel: Aktionismus. Betroffene ducken sich weg und denken, dass sie diese genauso wie die letzte Veränderung überstehen werden. Ist das Veränderungsvorhaben zum jetzigen Zeitpunkt wirklich sinnvoll? Gemein tabuisiert wird auch die Tatsache, dass Veränderungsprojekte Bereichen oder Schlüsselpersonen der Organisation die Möglichkeit der Profilierung bieten und ggf. vornehmlich deshalb erfolgen.

Praxis-Tipp



Niemand verändert sich gerne. Menschen verkraften nur eine bestimmte Menge an Veränderungen in einer bestimmten Zeit. Vorschlag: Bevor Sie mit einem Veränderungsvorhaben beginnen, beschäftigen Sie sich mit eventuell bestehenden „Veränderungsruinen“ in Ihrer Organisation. Fragen Sie kritisch: Sind weitere Veränderungen zur Zeit zumutbar und verkraftbar? Was lernen Sie aus der letzten Veränderungsruine in Ihrer Organisation?

Fehler Nr. 3: schlechte Information/Kommunikation

Hier werden die größten Sünden in Change-Prozessen begangen. Tatsache ist: Trotz hohem Bedürfnis der Betroffenen wird in allen Phasen eines Veränderungsprozesses (Beginn, Verlauf, Realisierung) zu wenig oder „falsch“ kommuniziert.



Abb. 1: Zu wenig und mangelhafte Information – ein Standardfehler bei Veränderungsprojekten (Foto: Thinkstock)

Was geschieht:

- Informationen werden nur teilweise oder nur häppchenweise vermittelt.
- Die „Nachteile“ von Veränderungen (nicht alle profitieren und nicht alle gleichermaßen) werden verschwiegen.
- Es wird schönegeredet und beschwichtigt.

- Management und Projektverantwortliche treten nicht selten arrogant und überheblich auf, Einwände werden nicht ernst genommen und abgeblüht.
- Es besteht kein wirkliches Interesse an ehrlichem Austausch. Das Dumme dabei: Menschen haben feine Antennen. Sie spüren intuitiv, ob Sie es ehrlich meinen oder Ihr Gesprächsangebot nur aus taktischen Gründen machen.

Fehler Nr. 4: mangelnde Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Führungskräfte nutzen Chancen nicht

Programme werden oft top-down verordnet. Die Intelligenz des Einzelnen und des Kollektivs wird ausgeblendet. Eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter kollidiert mit dem Selbstverständnis vieler Führungskräfte. Sie gehen davon aus, schon aufgrund ihrer Position in der Hierarchie zu wissen, wo es lang geht. Das Management sieht Beteiligung oft als Zeitverlust. Die Betroffenen reagieren auf ihre Weise: „Was vollkommen an uns vorbei erfunden wurde, kann schon im Prinzip nicht gut sein.“

Richtig ist: Basisdemokratie in Reinform kann es auch bei Veränderungsvorhaben nicht geben. Entscheidungen – selbstredend auch solche, die nicht allen recht sind – müssen getroffen werden. Und nicht in jede Entscheidung können die Mitarbeiter einbezogen werden. Andererseits: Die Möglichkeiten sinnvoller Beteiligung werden oft nicht genutzt, die Chancen von Beteiligung für das Veränderungsvorhaben, z.B. stärkere Akzeptanz, nicht gesehen.

Achtung



Angst vor zu starker Beteiligung ist meist fehl am Platz. Beteiligung heißt nicht Kontrollverlust. Nutzen Sie die Chancen von Beteiligung. Sie können auch „klein“ anfangen: Denn die Minimalform von Beteiligung ist echte Kommunikation!

Fehler Nr. 5: starre statt flexible Ziele

Nicht jedes Veränderungsvorhaben kann exakt so durchgeführt werden wie ursprünglich geplant. Oft besteht Korrekturbedarf. Veränderungsmanager aber halten oft starr an den ersten Plänen fest. Es besteht keine Bereitschaft zum Lernen und zu dadurch evtl. sich ergebenden sinnvollen Korrekturen. „Lernen“ innerhalb des Veränderungsvorhabens wird nicht in die Veränderungsarchitektur integriert. Prinzipiell nicht veränderungsbereite Veränderungsmanager sind eine schlechte Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungen.

Fehler Nr. 6: politische Spiele

Keine Steuerung von Machtinteressen

Nicht ganz verkannt werden darf: Bei vielen Veränderungsprojekten geht es so manchen Beteiligten, sei es bewusst oder unbewusst, auch um „Macht“. Dann steht weniger die Sache an sich, sondern die Durchsetzung bestimmter Interessen im Vordergrund. Bereiche und Abteilungen, die man für den Erfolg des Veränderungsprojekts unbedingt braucht, arbeiten schlecht zusammen oder blockieren sich. Politische Spiele können selten gänzlich ausgeschlossen werden, bei Veränderungsvorhaben werden sie aber oft zu wenig kanalisiert, gesteuert oder, wo nötig, unterbunden.

Fehler Nr. 7: Wirkkraft von Emotionen wird unterschätzt

Veränderungsmanager beschränken sich oft auf klassische Management-Tools wie Pläne, Meilensteine usw. Vernachlässigt wird das Schaffen neuer Erfahrungswelten durch Ausprobieren. Veränderungen sind immer mit Emotionen verbunden, denn die wenigsten Menschen verändern sich gerne. Erfolgreiches Veränderungsmanagement ist deshalb immer auch Emotionsmanagement.

Achtung



Gefragt insbesondere bei Veränderungsvorhaben: emotionale Intelligenz von Führungskräften. Führungskräfte sollten Gefühle erkennen und wahrnehmen, sowohl bei sich als auch bei anderen. Nur wer Emotionen wahrnimmt und diese weitestmöglich „steuert“, kann zielgerichtet Einfluss nehmen. Die beiden grundlegenden Kompetenzen, die hierfür notwendig sind, lauten: Fähigkeit zur Selbstreflexion und Empathie.

Grenzen klassischen Projektmanagements

Da generell Emotionen zu wenig beachtet werden, erreichen Veränderungsprojekte oft nur die „Oberflächenstruktur“ einer Organisation: Sie adressieren vornehmlich an Strategien, Strukturen und Prozesse von Organisationen, nicht aber an die Einstellungen und „Haltungen“ der Mitarbeiter, sprich an die Verwaltungskultur. Das ist fatal. Denn es sind in aller Regel diese „kulturellen“ Faktoren – die meist ungeschriebenen Gesetze, Werte und Haltungen der Mitarbeiter, die eine Organisation am stärksten prägen.

Fehler Nr. 8: Veränderungen beginnen zu spät und dauern zu lange

These: Von diesem Fehler ist der öffentliche Dienst überdurchschnittlich stark betroffen. Und: Die Anfälligkeit für diesen Fehler steigt mit der Größe der Verwaltung. Abstimmungsprozesse müssen zweifelsohne mit Ernst betrieben, unterschiedliche Akteure mit ins Boot geholt, z.B. die Personalvertretung für die Veränderung gewonnen werden. Dennoch – auch wenn es viele nicht gerne hören: Entscheidungsfreude gehört nicht zu den ausgeprägtesten Kompetenzen, die im öffentlichen Dienst zu finden sind. Auch spielt der Faktor „Zeit“ in öffentlichen Verwaltungen eine geringere Rolle als in der freien Wirtschaft, wo Zeit ein harter Faktor ist und immer auch „Geld“ bedeutet.

Achtung



Ein Veränderungsprojekt, das über zwei bis drei Jahre läuft und noch nicht abgeschlossen wurde, ist – in aller Regel – tot. Ausgenommen sind Kulturveränderungsprojekte, diese brauchen viel Zeit. „Zeit“ ist ein Faktor, dessen Wert in vielen öffentlichen Verwaltungen erst noch erkannt werden muss. Denn oft ist Zeit hier nicht Geld, sondern Zeit ist einfach da. Eine leider im öffentlichen Dienst noch verbreitete Grundhaltung, die z.B. auch in tendenziell zu langen Besprechungen erkennbar ist. Reflektieren Sie: Welches Projekt in Ihrer Verwaltung dauert zu lange? Was können Sie dazu beitragen, um dem Faktor

Zeit eine größere Bedeutung beizumessen?

Folgen des Fehlers Nr. 8

Erstens: Veränderungen, die erst beginnen, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist, haben schlechtere Startbedingungen.

Zweitens: Veränderungen, die zu lange andauern, verlieren sich oft im Verwaltungsdschungel und werden von den Mitarbeitern als nicht mehr dringend und wichtig wahrgenommen.

Tipp

Bei Veränderungsprojekten, die wesentlich länger dauern als ursprünglich geplant, braucht es vor allem zwei Dinge: Kommunikation und Transparenz! Informieren Sie regelmäßig über den Stand der Dinge, wenn Sie verhindern möchten, dass Ihr Vorhaben in Vergessenheit gerät oder diesem Vorhaben innerhalb der Organisation kaum noch Relevanz zugebilligt wird.

Fehler Nr. 9: mangelndes Controlling, unzureichende Auswertung

Verzicht auf kritische Fragen

Bei formal abgeschlossenen Veränderungsvorhaben erfolgt oft kein wirkliches Ergebniscontrolling. Die erzielten Ergebnisse werden nicht ausreichend gemessen und kritisch bewertet. Weil möglicherweise schon das nächste Projekt vor der Tür steht, widmet man sich nur selten den interessanten und potenziell Mehrwert generierenden Fragen, wie z.B.: Auf welche drei Fehler, die wir gemacht haben, würden wir gerne verzichten, wenn wir das Vorhaben erneut starten?

Noch weiter verbreitet als mangelndes Ergebniscontrolling ist das Phänomen eines unzureichenden Umsetzungscontrollings: Werden die neuen Prozesse auch eingehalten, bewähren sich die Instrumente, wie entwickelt sich die Akzeptanz? Nicht selten strebt das Verwaltungsmanagement schon bald in Richtung neuer Ufer und vernachlässigt, die Nachhaltigkeit des soeben abgeschlossenen Vorhabens sicherzustellen.

Achtung



Im öffentlichen Sektor haben viele Betroffene leidvolle Erfahrungen mit Reformen gemacht, die sich zum Teil über Jahre hinzogen. Wachsende Papierberge standen oft latent in der Gefahr, sich zu einer ernsthaften Gefahr für den tropischen Regenwald zu entwickeln. Die „Gefahr“ einer konsequenten Umsetzung fristete hingegen oft ein eher kümmerliches Dasein. Statt hier, wie in vielen Rückbetrachtungen auch im öffentlichen Sektor üblich, von „erfolglosen“ Veränderungsprojekten zu sprechen, sollte man treffender den Begriff „folgenlose“ Projekte gebrauchen.

Achtung



Skurrilerweise werden auch folgenlose Projekte mitunter schamlos als Erfolg verkauft! Denn das Projekt ist ja zunächst „erfolgreich“ abgeschlossen und „abgenommen“, und dies oft mit der für Projektleiter durchaus angenehmen Folge einer Belobigung oder gar Beförderung. Ein nicht nachahmenswertes Beispiel aus einer öffentlichen Verwaltung: Ein Projektleiter wurde auf die Schwierigkeit der Umsetzung seines verwaltungsweit anerkannten und hoch honorierten Wirkens angesprochen. Er antwortete mit demonstrativem Nichtinteresse: Seine Aufgabe sei das Projekt an sich gewesen – um die Umsetzung müssten sich nun andere kümmern.

Das ist nicht die Haltung von professionellen Veränderungsmanagern! Mit dem formalen Ende des Veränderungsvorhabens endet mitnichten die Verantwortung der Führung und des Veränderungsmanagements. Verantwortung heißt auch, Verantwortung für eine erfolgreiche Umsetzung zu übernehmen. Sonst setzt sich die Führung allzu leicht dem Verdacht aus, andere Interessen verfolgt zu haben als die Sache an sich.

Zukünftig werden sich nur noch solche Projekte zu legitimieren vermögen, die nicht nur an die allgemeine Vernunft der Beteiligten appellieren, sondern stattdessen einen konkreten praktischen und schon heute nachvollziehbaren Nutzen nachzuweisen in der Lage sind. Und diesen Nutzen dann auch in der Praxis erkennbar machen.

Unvollständige Fehlerliste

Dies war nur eine kleine Auswahl von Fehlern, die auch in der Verwaltungspraxis häufig anzutreffen sind. Die Liste ist erweiterbar. Selbstredend: Veränderungsvorhaben können nicht frei von Fehlern sein. Oft vergessen wird: Fehler bringen auch voran. Aber nur dann, wenn sie kritisch reflektiert und konsequente Schlussfolgerungen für kommende Vorhaben gezogen werden.

Praxis-Tipp



Reflektieren Sie: In Ihrer Organisation steht ein Veränderungsvorhaben an. Was glauben Sie: Gegen welche drei der acht aufgeführten Fehler ist Ihre Verwaltung am wenigsten geimpft? Für welche Fehler ist sie am stärksten anfällig? Was werden Sie und das verantwortliche Management tun, diese Fehler gezielt zu umschiffen?

Reaktionen auf Veränderungen

Auch wenn nicht alle Menschen gleich auf Veränderungsanforderungen reagieren, so gilt doch eine Grundtendenz: Die wenigsten Menschen verändern sich gerne. Wir mögen das, was wir schon kennen.

Motive: Jeder Mensch ist anders „angetrieben“

Nicht alle Menschen sind gleich „motiviert“ für Veränderungen. Jeder Mensch verfügt über unterschiedliche Motive. Motive sind jeweils individuelle innere Beweggründe des Handelns. Beispiele für Motive:

- Streben nach Anerkennung, Bestätigung durch andere
- Streben nach Einfluss, „Macht“ und Kontrolle
- Streben nach Ordnung, Dinge strukturieren
- Streben nach Freiheit, Autarkie und Selbstbestimmung
- Streben nach Unterstützung, Hilfe und Fürsorge für andere
- Streben nach Nähe, Interaktion und Beziehung zu anderen

Diese und andere Motive sind bei verschiedenen Menschen vollkommen unterschiedlich stark ausgeprägt.

Praxis-Tipp



Ein Ordnungsschema zur Beschreibung 18 menschlicher Grundmotive bietet die sog. Motivstrukturanalyse – MSA (www.msaprofil.com).

Analysieren Sie Ihre eigenen stark ausgeprägten Grundmotive durch Selbsteinschätzung anhand der Motivstrukturanalyse (professioneller Online-Test ist kostenpflichtig).

Sicherheitsdenken im öffentlichen Dienst?

An dieser Stelle sei folgende These gewagt: Verwaltungen des öffentlichen Dienstes sind vergleichsweise strenge hierarchische Organisationen mit starker Orientierung an Regelwerken und Strukturen. Deshalb zieht der öffentliche Dienst in der Tendenz diejenigen Menschen an, die selbst über tendenziell stark ausgeprägte Ordnungs- und Sicherheitsmotive verfügen. Denn diese Motive korrespondieren mit den Anforderungen und strukturellen Zwängen der Organisation.

Schlechter Fundus für Veränderungen

Wo aber Sicherheits- und Ordnungsmotive im Vordergrund stehen, haben Veränderungen, vor allem Veränderungen grundlegender Art, schlechtere Startbedingungen. Der öffentliche Dienst ist sowohl aufgrund seiner Organisationskultur als auch durch die mehrheitliche Motivlage der Mitarbeiter eher veränderungsscheu.

Insofern sollte es auch nicht verwundern, dass bei den im Folgenden aufgeführten klassischen Reaktionsmustern auf Veränderungen das erstgenannte („Aufbruch“) auch im öffentlichen Dienst eher nicht überwiegt.

Typische Reaktionsmuster auf Veränderungen

- Aufbruch: „Also los, packen wir’s an.“
- Abwarten: „Mal sehen, ob etwas daraus wird.“
- Desinteresse: „Angekündigt wird viel, das geht an mir vorbei.“
- Genervtes Abwinken: „Welche Sau treiben sie jetzt schon wieder durchs Dorf?“
- Unruhe: „Ob es wohl gefährlich wird für mich?“
- Misstrauen: „Was da wohl wieder für eine Schweinerei dahintersteckt?“
- Fatalismus: „Wir werden uns wohl fügen müssen.“

Veränderungen und Emotionen

Angst und Reaktanz

Was Sie bei all diesen typischen Reaktionsmustern erkennen: Veränderungen sind immer mit Emotionen verbunden. Und es sind zwei Emotionen, die bei Veränderungen eine herausgehobene Rolle spielen: erstens Angst und zweitens ein Gefühl, das man in der Psychologie als „Reaktanz“ bezeichnet – eine Mischung aus Unwillen, Abwehr und Trotz.

Diese Emotionen spiegeln sich auch in der sog. „Veränderungskurve“ wider, die die klassischen typischen Reaktionen von Menschen auf Veränderungen im Zeitablauf beschreibt.

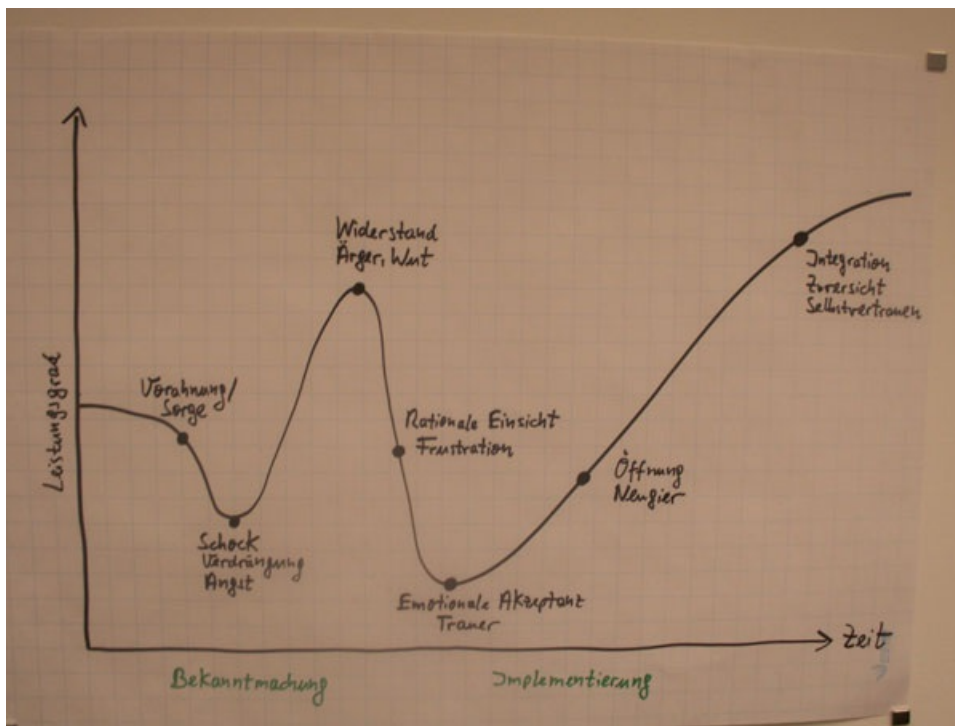


Abb. 2: Veränderungskurve – der emotionale Prozess des Wandels (Foto: Autor)

Die „Veränderungskurve“ wird gerne eingesetzt, um den Wechsel der Gefühle im Verlauf eines Veränderungsvorhabens besser verstehen zu können. Das Modell erklärt die emotionale Berg- und Talfahrt der Betroffenen in sieben Schritten:

Vorahnung/ Sorge

In der Regel spüren die Betroffenen schon vor der ersten Ankündigung, dass etwas im Busch ist. Die Aufgaben von Führung in dieser Phase: Vorahnungen und Sorgen sollten Führungskräfte wahrnehmen und ernst nehmen. Führungskräfte müssen die Vorab-Unsicherheit von Mitarbeitern aushalten und nicht vorschnell in Panik geraten.

Schock

Betroffene wollen nicht wahrhaben, dass sich etwas ändern muss, und reden sich die aktuelle Situation schön. Die Aufgaben von Führung: das Verhalten als Abwehrmechanismus erkennen und zulassen. Statt Druck ausüben: Offenheit und Präsenz zeigen, Sorgen und Bedenken anhören.

Widerstand

Achtung: Es gibt verschiedene Formen von Widerstand. Die Aufgaben von Führung: Unterdrücken Sie Widerstand nicht, kommunizieren Sie, zeigen Sie Gesprächsbereitschaft, gehen Sie kreativ mit Widerstand um (hierzu mehr auf S. 41ff.).

Rationale Einsicht

Die Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung (oder der Unmöglichkeit ihrer Verhinderung) ist auf rationaler Ebene bereits vorhanden, aber noch auf Sachaspekte beschränkt. Alte Handlungsmuster werden fortgeführt, das führt zu Frustrationen. Die Aufgaben von Führung: Ermutigung, den eigenen Weg zu finden; vorschnelle Lösungsangebote vermeiden; den Mitarbeitern helfen, auch einen emotionalen Zugang zu finden.

Emotionale Akzeptanz

Aufmerksam beobachten: Wo befinden sich die einzelnen Mitarbeiter?

Die neue Realität wird emotional angenommen, die eigene Kompetenz aber noch bezweifelt. Die Aufgaben von Führung in diesem „Tal der Tränen“: Raum für die Verarbeitung geben, Verständnis zeigen, Hilfe anbieten.

Öffnung

Es folgen Neugier und stärkere Öffnung für das Neue, Erweiterung des Wahrnehmungs- und Handlungsspielraums, erstes Ausprobieren. Die Aufgaben von Führung: Unterstützung anbieten, konkrete Hilfestellungen leisten, Zeit lassen, Kommunikationsangebote aufrechterhalten.

Integration

Idealerweise gelingt es, „alte“ und neue Handlungsstrategien sinnvoll zu integrieren. Betroffene fühlen sich gewappnet und erlangen Sicherheit. Zuversicht und Selbstvertrauen wachsen. Die Aufgaben von Führung: Bestätigung, Arbeit und Erfolge würdigen, Feedback geben, loben, anspornen.

Praxis-Tipp



Arbeiten Sie mit der Veränderungskurve. Stehen Sie vor einem Veränderungsprozess, machen Sie sich bewusst, dass immer Emotionen im Spiel sind und dass auch Emotionen einem Wandel unterliegen. Ist der Veränderungsprozess im Gange, bedenken Sie: Jeder Mitarbeiter entwickelt seine eigene Geschwindigkeit. Analysieren Sie, in welcher Phase des emotionalen Prozesses sich einzelne Mitarbeiter befinden, und stellen Sie Ihre Führungsstrategie darauf ab.

Angst als natürlicher Abwehrmechanismus

Die erste spontane Reaktion auf die Ankündigung von Veränderungen ist Angst. Davon sollten sich die Initiatoren von Veränderung nicht schrecken lassen. Denn Angst vor Veränderungen ist den Menschen quasi evolutionär als normaler Reflex eingebaut, um Bedrohungen durch die Umwelt zielgerichtet abwenden zu können.

Achtung



Wenn Mitarbeiter immer zunächst auf mögliche Gefahren schauen, statt sich für die Chancen zu begeistern, ist dies weder „typisch“ deutsch“ noch „typisch Verwaltung“. Es ist ein seit Millionen von Jahren bewährtes Programm der Evolution. Deshalb nützt es auch nichts, sich über die ersten „negativen“ Reaktionen zu ärgern. Erst wenn die Betroffenen überzeugt sind, dass keine Gefahren drohen oder sie diese im Griff haben, können sie ihre Aufmerksamkeit anderen Aspekten widmen und sind für Botschaften der Führungskräfte zumindest empfänglich.

Unterschiedliche Typen von Veränderungen: unterschiedliche Emotionen!

Angst wird bei Vorhaben ausgelöst, die von den Mitarbeitern als Bedrohung wahrgenommen werden. Sanierungen, Übernahmen und Fusionen sind angstauslösende Beispiele, von denen Mitarbeiter der freien Wirtschaft stärker bedroht sind als Mitarbeiter im öffentlichen Dienst.

Beispiel leistungsorientierte Bezahlung

Auf Reaktanz hingegen trifft man verbreitet bei allen Vorhaben, die den Betroffenen Änderungen ihrer Einstellungen und ihres Verhaltens abverlangen. Auch im öffentlichen Dienst wird man hier mitunter vermehrt fündig. Zu solchen Vorhaben mit oft ablehnenden Reaktionen zählen z.B. Projekte zur Kulturveränderung, wie etwa Programme zur Erhöhung der Kundenorientierung, aber sicher auch das bereits auf breiter Ebene erfolgte Veränderungsprojekt der leistungsorientierten Bezahlung im öffentlichen Dienst.

Natürlich gibt es auch Veränderungen, die weder nennenswerte Angst noch Reaktanz zur Folge haben – und die deshalb auch keines Change-Programms, sondern lediglich ausreichender Information und Erklärungen bedürfen. Hierzu zählen etwa kleinere bis mittlere Umstellungen in der IT oder Prozessoptimierungen.

Achtung



Emotionale Kompetenz und das Erkennen der in der Organisation vorherrschenden Gefühls- und Gemütslage ist von großer Bedeutung für den Erfolg jedes Veränderungsvorhabens. Von der Entwicklung der emotionalen Grundstimmung hängen die Aufgaben von Führung in Veränderungsprozessen maßgeblich ab. Das gesamte Veränderungsmanagement steht und fällt damit, ob das emotionale Klima richtig eingeschätzt wird. Wo Angst oder Reaktanz die vorherrschenden Gefühle sind, ist es wenig sinnvoll, die Mitarbeiter durch rationale Appelle und Verweis auf die Chancen positiv zu stimmen.

Akteure in Veränderungsprozessen

Jeder reagiert anders

Auch wenn die Veränderungskurve einen typischen Verlauf der v.a. emotionalen Bewältigung von Veränderungen darstellt, so durchläuft nicht zwingend jeder Mitarbeiter oder jede von der Veränderung betroffene Führungskraft exakt diese Phasen. So gibt es einerseits Betroffene, die nie im „Tal der Tränen“ ankommen, weil sie nämlich von Anfang an entschiedene Befürworter der Veränderung sind und diese begeistert mittragen. Ebenso landen nicht alle Widerständler automatisch in der Station „Öffnung“ und „Integration“, weil sie sich möglicherweise dauerhaft im Widerstand einrichten, z.B. weil sie nach wie vor vom Sinn nicht überzeugt sind.

Promotoren sind die kleinste Gruppe

Die typischen Akteure in der Frühphase von Veränderungen sind „Treiber“, Passive und Verweigerer, wobei sich die große Gruppe der Passiven noch einmal in „Bereitwillige“ und „Missmutige“ untergliedert. Die typische prozentuale Verteilung von Akteuren in Veränderungsprozessen sieht wie folgt aus:

„Passive“ in der absoluten Mehrheit

- Treiber, Promotoren: 5 %
- Passive
 - „bereitwillig Passive“ (Skeptiker): 40 %
 - „missmutig Abwartende“ (Bremsen): 40 %
- Verweigerer, Gegner: 15 %



Abb. 3: Nur die wenigsten sind begeistert von Veränderungen (Foto: Thinkstock)

Sie sehen sofort, die große Masse ist in aller Regel passiv: weder leidenschaftlich dafür noch dagegen. Wundern Sie sich also nicht, wenn nicht überall helle Begeisterung ausbricht, wenn Sie Veränderungen anstoßen möchten. In aller Regel sind sowohl die Promotoren des Wandels in einer absoluten Minderheitenposition als auch die Gegner. Die große Mehrheit der Betroffenen richtet es sich erst mal in der Mitte gemütlich ein und wartet ab. Führungsverhalten muss hierbei auf die unterschiedlichen Akteure abgestimmt sein.

Führung unterschiedlicher Typen

Wie werden Treiber geführt?

Wichtig ist deren Einbindung bereits in die Konzeptionsphase. Treibern sollte echte Beteiligung angeboten, sie sollten mit besonderen Funktionen betraut werden. Achtung: Treiber können auch über das Ziel hinaus schießen und „Passive“ damit weiter verunsichern.

Wie werden „bereitwillig Passive“ geführt?

Wichtig ist: Eine Aktivierung zu Treibern ist möglich. Hier sollte alles getan werden, um diese Gruppe früh für die Veränderung zu gewinnen. Potenzielle Fragen könnten sein: „Was müsste erfüllt sein, damit Sie einen aktiveren Part übernehmen? Können Sie etwas beitragen?“ Die Botschaft lautet: „Wir sind auf Ihre Mitarbeit, Ihre Kompetenzen angewiesen!“

Wie werden „missmutig Abwartende“ geführt?

Hier gilt es: Geduld haben, viele Gespräche führen, ihre Meinungen anhören, analysieren und konstruktiv besprechen. Es gilt aber immer auch abzuwägen, ob deren Verhalten negative Auswirkungen auf andere hat. Notfalls muss gegengesteuert werden.

Wie werden Verweigerer geführt?

Bieten Sie dieser Gruppe ein Forum an, in dem sie ihre grundsätzliche Kritik äußern können. Verweigerer müssen kritisch beobachtet werden. Auch gilt es, eine differenzierte Auseinandersetzung mit verschiedenen Verweigerern zu führen.

Achtung



Es ist besser, verweigende Mitarbeiter vorne gut sichtbar im Garten des Hauses herumschimpfen zu lassen, bevor diese hinten das Haus anzünden.

Umgang mit Widerstand

Widerstand umfasst passive oder aktive Verhaltensweisen von Einzelnen oder Gruppen, die ein Veränderungsvorhaben ablehnen, infrage stellen, blockieren, unterlaufen oder nicht unterstützen.

Ursachen

Ursachen für Widerstand können sein:

- sachliche Bedenken
- Ängste
- Eigeninteressen

Wie drückt sich Widerstand aus?

Nicht jeder Widerstand ist sichtbar

- verbal/aktiv: Gegenargumente, Polemik, sturer Formalismus, Vorwürfe, Drohungen
- nonverbal/aktiv: Unruhe, Gerüchte, Cliquenbildung, Streit, Intrigen
- nonverbal/passiv: Unaufmerksamkeit, Schweigen, Fernbleiben, Lustlosigkeit
- verbal/passiv: Grundsatzdiskussionen, ins Lächerliche ziehen

Welchen Erscheinungsformen sind Sie schon begegnet? Wahrscheinlich allen?

Konstruktiver Umgang mit Widerstand

Konstruktiv mit Widerstand umgehen heißt, Widerstand nicht als Störfaktor, sondern auch als Chance zu sehen. Denn wer Widerstand beiseiteschiebt, schaltet ein wichtiges Signal aus. Konstruktiv mit Widerstand umgehen heißt, mit aufrichtigem Interesse auf Betroffene zugehen und Widerstandsgründe ernsthaft sondieren



Abb. 4: Desinteresse – auch eine Form der Verweigerung (Foto: Thinkstock)

Praxis-Tipp



Widerstände produktiv nutzen

Treten Sie als Führungskraft in einen konstruktiven Dialog mit „widerständigen“ Mitarbeitern. Es ist unbedingt erforderlich, dass Führungskräfte solche Gespräche mit Geduld und mit echtem Interesse führen. Erst wenn die Gründe für die Ablehnung herausgearbeitet sind, kann der Widerstand konstruktiv bearbeitet werden. Sie sollten sich immer vor Augen halten, dass jede Kritik erst einmal ihre Berechtigung hat. Jedenfalls so lange, wie Sie sie nicht entkräftet haben! Und vielleicht treffen Sie auch nicht auf eine Haltung prinzipieller Ablehnung, sondern auf Einwände, für die Sie sich bedanken sollten: Denn Sie werden diese Einwände für das Veränderungsprojekt nutzbar machen können. Sprechen Sie Schlüsselpersonen unter den Gegnern bewusst an: Machen Sie aus Gegnern Sparringpartner.

Strategien zur „Neutralisierung“ von Gegnern in Veränderungsprozessen

- Auf Gegner zugehen und zu Meinungs austausch einladen
- Versuchen, Widerständler in neutrale und unschädliche Position zu bringen

- Vereinbarungen treffen
- Grenzen aufzeigen, z.B.: Torpedieren wird nicht hingenommen!
- Vorsicht: Zu „martialisches“ Auftreten gegenüber Gegnern kann Zögerer negativ beeinflussen – und schlimmstenfalls zu Gegnern machen.

Führungsaufgaben in Veränderungsprozessen

Um die Frage zu beantworten, was die speziellen Herausforderungen von Führung in Veränderungsprozessen sind, lohnt ein Blick auf die Aufgaben und Initiativpflichten, die Führungskräfte auch unabhängig von Veränderungen haben.

Die 14 Aufgaben einer Führungskraft

Reflektieren Sie: Welche Führungsaufgaben sind besonders relevant bei Veränderungen?

1. Auseinandersetzen mit der Zukunft
2. Motivation auslösen
3. Konflikte und Probleme lösen
4. Führen mit Zielen
5. Entscheiden
6. Delegieren
7. Organisieren, Koordinieren
8. Informieren und kommunizieren
9. Fördern und entwickeln (der Mitarbeiter)
10. Mitarbeiterauswahl und -einsatz
11. Arbeiterschutz
12. Selbstentwicklung
13. Messen und bewerten, Controlling
14. Führung wahrnehmen

Werfen Sie nun einen Blick auf diese 14 Führungsaufgaben: Was glauben Sie, welche dieser Aufgaben sind unabdingbar, um den Erfolg von Veränderungsvorhaben sicherzustellen? Nehmen sich sich, bevor Sie weiterlesen, ein paar Minuten Zeit für die Beantwortung dieser Frage.

Die Antwort lautet: im Grunde genommen alle! Ebenso, wie Sie durch die konsequente Wahrnehmung aller Führungsaufgaben im Führungsalltag erfolgreich werden, sollten Sie auch vor, im Verlauf und nach Veränderungsvorhaben exakt diese Führungsaufgaben aktiv erfüllen.

Drei Führungsaufgaben besonders wichtig bei Veränderungen

Dennoch sind es drei Führungsaufgaben, die im Rahmen von Veränderungsprozessen besonders große Bedeutung erlangen:

1. Motivation auslösen
2. Informieren und kommunizieren
3. Führung wahrnehmen



Abb. 5 (Foto: Thinkstock)

Motivation auslösen

Der Veränderungsprozess steht und fällt damit, dass eine hinreichend große Anzahl von Mitarbeitern hinter dem Projekt steht. Das Problem: Motivation per Knopfdruck von außen funktioniert nicht. Menschen können sich nur selbst motivieren. Sie als Führungskraft haben aber viele Hebel in der Hand, dies zu fördern. Wollen Sie wirklich zu Ihrem Gegenüber vordringen, kommen Sie nicht umhin, sich auch mit dessen Motiven auseinanderzusetzen (siehe S. 8). Dazu braucht es vor allem zwei Kompetenzen: ehrliches Bemühen und Empathie!

Empathie

Mehr als alles andere entscheidet die Fähigkeit zur Empathie und zur Wahrnehmung komplexer Zusammenhänge über Erfolg und Misserfolg. Einfühlungsvermögen wird leider oft mit Entscheidungsunvermögen gleichgesetzt. Empathie heißt aber verstehen, ohne deswegen gleich einverstanden zu sein! Empathie hat eine stark aktivitätsbezogene Komponente: Denn Empathie ist auch die Fähigkeit, durch „Verstehen“ Einstellungen und Verhalten von Dritten in positiver Weise zu beeinflussen.

Informieren und kommunizieren

Kommunikation ist mehr als Information!

Alle Erfahrungen zeigen: Während und nach Veränderungsprojekten wird zu wenig oder falsch kommuniziert. So wichtig ein gutes Handwerkszeug im Change Management sein mag, halten Sie sich immer vor Augen: Tools ersetzen keine engagierte und gewinnende Kommunikation! Ihre Aufgabe ist es, andere davon zu überzeugen, dass diese freiwillig mitmachen und nicht nur deshalb, weil ihnen keine andere Wahl bleibt.

Die Führungsaufgabe Kommunikation ist im Übrigen nie einseitig (von oben nach unten) zu verstehen. Kommunizieren heißt immer auch Feedback geben und Feedback suchen. Auch braucht es fundiertes Führungswissen über die Komplexität und Grenzen von Kommunikation. Ein Seminarteilnehmer brachte dies in einem beiläufigen Nebensatz schön und treffend auf den Punkt: „Wie wir ja alle wissen, ist Kommunikation immer nur ein Versuch.“

Führung wahrnehmen

Es wird zu wenig geführt

Führung „nebenbei“ funktioniert nicht. Führungskräfte müssen vor allem eines tun: führen! Viele Führungskräfte, auch im öffentlichen Dienst, sehen sich und agieren oft noch als „Obersachbearbeiter“. Das funktioniert schon im Führungsalltag nicht, bei Veränderungsvorhaben aber noch viel weniger. Leider zeigt auch hier die Erfahrung: In Change-Projekten wird zu wenig geführt. Das ist fatal. Wo, wenn nicht hier, ist Präsenz, Tatkraft und Wachsamkeit von Führung gefragt?

Zehn Erfolgsfaktoren für Veränderungsprojekte

Viele Veränderungsprojekte sind auch im öffentlichen Dienst daran gescheitert, dass bestimmte erfolgskritische Faktoren und Erfahrungen nicht beachtet wurden. Daraus kann und sollte gelernt werden. Fehler, die andere gemacht haben, können Sie vermeiden. Zum Beispiel, indem Sie folgende Regeln beachten, die in den Grundzügen so zum Großteil auch in der Literatur als wichtige Faktoren für den Erfolg von Veränderungsvorhaben hervorgehoben werden.

Erfolgsfaktor 1: Commitment herstellen – oberste Führungsebene muss mit ins Boot!

Vor allem im stark hierarchisch geprägten Kontext des öffentlichen Dienstes ist die Frage der formalen Legitimation für die Durchführung und den Erfolg von Projekten äußerst bedeutsam.

Aktive Rolle des Top-Managers einfordern!

Commitment und Unterstützung von oben sind unabdingbar und müssen – wenn nötig – auch immer wieder eingefordert werden. In den vergleichsweise hierarchischen Organisationen des öffentlichen Dienstes hat das Topmanagement ein ganz anderes Gewicht als in Organisationen oder Unternehmen mit flachen Strukturen. Es reicht deshalb vor allem im Kontext öffentlicher Dienst nicht, gelegentlich Statusberichte nach oben abzugeben. Vielmehr ist es wichtig, dem Topmanagement eine explizit aktive Rolle zuzuweisen, indem z.B. gezielt Auftritte der „Hierarchen“ eingeplant werden.

Erfolgsfaktor 2: einen guten Start hinlegen

Was in der Psychologie für die Einschätzung unseres menschlichen Gegenübers gilt, kann auf die Wahrnehmung und Einschätzung von Veränderungsprojekten durch die Betroffenen und Beteiligten übertragen werden: Der erste Eindruck ist entscheidend. Mitunter liegt das Scheitern von Veränderungsprojekten in einem klassischen Fehlstart begründet. Ein Fehlstart kann meist im weiteren Verlauf eines Projekts nicht mehr gutgemacht werden. Voraussetzungen eines guten Starts sind vor allem eine umfassende Bestandsaufnahme und eine strukturierte Vorbereitung.

Erfolgsfaktor 3: Gründe erläutern

Ausgiebig und schlüssig argumentieren

Das „Warum“ des Veränderungsvorhabens, eine klare Zielsetzung, ggf. ergänzt um eine längerfristige Vision („So stellen wir uns die Zukunft vor!“) ist unabdingbar für den Erfolg. Die wichtigsten Zielsetzungen müssen identifiziert und in einer für die Betroffenen und Beteiligten klaren und deutlichen Sprache vermittelt werden. Es reicht nicht aus, dass Sie und Ihr engster Kreis überzeugt sind und überzeugt wirken. Vor allem Leistungsträger sind in der Regel kritische Gesichter. Sie sagen nicht zu allem Ja und Amen, sondern bestehen darauf, dass ihnen eine logische Argumentationskette geliefert wird. An einem schlüssigen Veränderungskonzept werden Sie also nicht vorbeikommen.

Erfolgsfaktor 4: sich auf das Machbare beschränken – weniger ist mehr!

Hilfreich ist immer die sog. 80-20-Regel: besser ein 80-prozentiges Vorhaben in naher Zukunft als ein 100-prozentiges am Sankt-Nimmerleins-Tag. Will heißen: Die Tatsache, dass Sie ggf. klein anfangen, widerspricht nicht Ihrer grundsätzlichen Vision, langfristig etwas vollkommen Neues auf den Weg zu bringen. Grundsätzlich gilt es, bei Veränderungsprojekten auf das Machbare zu fokussieren. Kopieren Sie also nicht ein x-beliebiges Konzept, von dem Sie möglicherweise beeindruckt sind, sondern gehen Sie von dem aus, was nach realistischer Einschätzung in Ihrer Verwaltung auch möglich und in einem angemessenen Verhältnis zwischen Aufwand und Wirkung auch durchsetzbar ist.

Erfolgsfaktor 5: Projekt in Teamarbeit organisieren

Gute Projektergebnisse haben sich in der Vergangenheit fast immer als Folgen von Teamarbeit herausgestellt. Ein Team muss nicht groß sein, oft reichen bereits einige Personen. Unabdingbar ist, dass die verschiedenen Projektaufgaben von Beginn an klar definiert sind – am besten dergestalt, dass die einzelnen Projektmitglieder ihre jeweiligen Stärken und Kompetenzen weitestmöglich zur Geltung bringen können. Jemand, der analytisch denken kann, muss z.B. noch lange kein guter „Überzeuger“ sein.

Talente gezielt einsetzen

Projektarbeit in einem guten Team erleichtert auch einen weiteren wichtigen Erfolgsfaktor: die permanente Selbstreflexion der Veränderungsmanager im Team. Sie ist notwendig, weil das Handeln, auch das Handeln von Veränderungsmanagern, stets abhängig ist von individuellen Gefühlen und Bewertungen.

Erfolgsfaktor 6: echte Beteiligung herstellen

Der Erfolgshebel Mitarbeiterpartizipation hat nichts mit einer vielleicht ideologisch begründeten basisdemokratischen Grundhaltung zu tun. Dieser Erfolgsfaktor entspringt vielmehr nüchternem Kalkül! Denn je intensiver Schlüsselpersonen, Führungskräfte und Mitarbeiter beteiligt werden, umso eher gelingt die Brücke zwischen Veränderungskonzept und Alltagsrealität. Machen Sie die relevanten Zielgruppen deshalb von Objekten zu Akteuren der Veränderung!

Einbinden und führen!

Einbindung ersetzt natürlich keine Führung. Die Verantwortung, die notwendigen Entscheidungen zu treffen und den Prozess zielgerichtet voranzubringen, bleibt

selbstredend bei den Veränderungsmanagern.



Abb. 6: Die vielleicht wichtigsten Erfolgshebel bei Veränderungen – Beteiligung und Austausch!

Erfolgsfaktor 7: Projekt vermarkten – Gutes tun und darüber reden

Niemandem wird so gerne Gefolgschaft geleistet wie dem, der Erfolg hat. Erfolge aber müssen bekannt gemacht werden. Vor allem im öffentlichen Dienst können nach wie vor viele mit dem Begriff „Marketing“ wenig anfangen. Die tiefere Ursache hierfür liegt darin, dass der Marketing-Begriff der freien Wirtschaft entlehnt ist und sich der öffentliche Dienst mit seinen Produkten zumindest in der Vergangenheit kaum dem freien Markt stellen musste.

Erfolge feiern

Marketing in all seinen Facetten und Wirkungszusammenhängen wird auch im öffentlichen Dienst an Bedeutung gewinnen. Ein professionelles **Veränderungsmarketing** z.B. sollte schon in der Startphase immer mitgedacht werden und in die Konzeption einfließen. Hierzu gehört etwa, bereits kleine und frühe Erfolge zu kommunizieren und diese auch zu feiern. Wenn Sie z.B. in Ihrer Verwaltung einen Bereich gefunden haben, der sich als Piloter für Ihr Projekt zur Verfügung stellt – was spricht dagegen, diesen Erfolg etwa im Intranet Ihrer Verwaltung entsprechend zu „vermarkten“?

Erfolgsfaktor 8: Entschiedenheit und Beharrlichkeit zeigen

Viele Projekte sind daran gescheitert, dass schon bei den ersten auftretenden größeren Schwierigkeiten Panik bei den Projektverantwortlichen ausbrach und Rückzugsgefechte organisiert wurden. Statt vorschnell in Rückzugskategorien zu denken, ist aber langer Atem gefragt. Der freilich nicht damit verwechselt werden darf, Probleme auszusitzen und davon auszugehen, dass bald bessere Zeiten kommen.

Führungskräfte mit „Biss“

Ein guter Veränderungsmanager ist hartnäckig und hat Biss! Die notwendige Grundhaltung von Beharrlichkeit und Stehvermögen wird befördert, wenn schon in der Konzeption nicht vom günstigsten und unkompliziertesten Fall ausgegangen wird. Eine goldene Regel aus der Geschichte von Veränderungsprojekten besagt nämlich: „Es dauert länger und ist mehr Arbeit!“

Erfolgsfaktor 9: Kommunikation ist alles – und ohne Kommunikation ist alles nichts!

Dies ist der vielleicht wichtigste Erfolgshebel. Veränderungen lösen fast immer Unruhe, Verunsicherung und Ängste aus. Ob dies so bleibt, hängt stark von der Qualität der Kommunikation ab. Die meisten erfolglosen Veränderungsvorhaben sind nicht an geänderten Realitäten oder an Machtverhältnissen gescheitert, sondern an mangelhafter Kommunikation!

Kommunikation ist mehr!

Kommunikation im Projektalltag darf allerdings nicht missverstanden werden als Information, die auf Verlautbarungen und Mitteilungen beschränkt ist. Kommunikation ist mehr: Kommunikation ist Dialog, Disput, Diskurs von Mensch zu Mensch. Ein erfolgreicher Veränderungsmanager läuft nicht mit Akten, sondern mit offenen Augen und Ohren durch die Flure!

Erfolgsfaktor 10: Emotionen steuern

Bei Veränderungen sind immer Emotionen im Spiel. Veränderungsmanager wollen meist sofort „versachlichen“, um der emotionalen Herausforderung aus dem Weg zu gehen. Aus der Hirnforschung aber wissen wir: Rein rationale Appelle an die Einsicht bewirken wenig bis nichts. Diese Vernunftappelle wenden sich an die „kognitiv-rationalen“ Zentren im Gehirn, die den geringsten Einfluss auf unser Verhalten haben. Einen signifikant deutlicheren Einfluss auf das Verhalten haben die sozial-emotionalen Gehirnzentren. Deshalb: Sprechen Sie die Emotionen der Beteiligten an!

Praxis-Tipp



Beispiel Unternehmenstheater

Es gibt neue Formen der Kommunikation, die die Menschen aus der Reserve locken und Emotionen ansprechen, z.B. „Unternehmenstheater“. Dies ist eine Veranstaltungsform, in der Schauspieler eingesetzt werden, um z.B. ein Veränderungsprojekt „in Szene zu setzen“. Unternehmenstheater eröffnet die Möglichkeit, wunde Punkte und blinde Flecken im Unternehmens- oder Verwaltungsalltag offenzulegen. Mitarbeitern, Führungskräften und auch dem Topmanagement wird in spielerischer Art und Weise der Spiegel vorgehalten. Das Erfolgsrezept von Unternehmenstheater: Lachen, auch und vor allem Lachen über sich selbst, entkrampft. So kann es gelingen, eingefahrene Denk- und Handlungsmuster aufzuweichen und Stimmungswechsel für notwendige Veränderungen herbeizuführen.

Fazit

Veränderungen sind kein Selbstläufer. Sie müssen durchdacht, geplant und klug gesteuert werden. Vor allem das Management von Verwaltungen ist gefordert: „Führen und erfolgreich verändern“ erfordert kompetente und reflektierte Führungskräfte, die ihre Führungsaufgaben konsequent wahrnehmen. Alle Erfahrungen zeigen: Veränderungsvorhaben brauchen vor allem eines: Führung! Mehr noch als Tools zu beherrschen, müssen Führungskräfte zukünftig mehr Menschenkenntnis entwickeln und sich selbst in die Lage versetzen, auf die unterschiedlichsten Akteure in Veränderungsprozessen, auf unterschiedliche Motivstrukturen, auf Phänomene wie Passivität und Widerstand klug und adäquat zu reagieren.

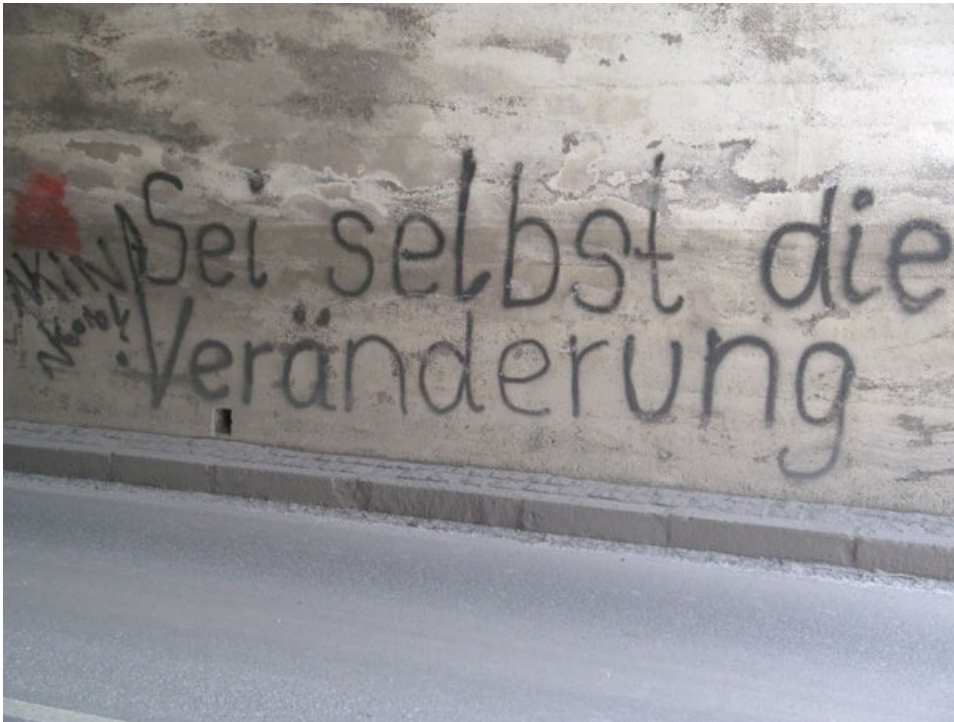


Abb. 7 (Foto: Autor)

Vor allem in Veränderungsprozessen gilt: Führungskräfte müssen ran an die emotionale Front! Das erfordert für viele ein Umdenken. Ein neues Verständnis von Führung ist notwendig: Wer in Veränderungen erfolgreich führen will, muss ein attraktives Zukunftsbild entwerfen und Mitarbeiter für eine Sache „einnehmen“ können. Erfolgreich führen heißt nicht nur Antworten zu geben, sondern auch Fragen zu stellen. Ebenso Fragen zulassen, Kritik ertragen, offen sein für neue Perspektiven und ggf. Korrekturen – dies alles macht erfolgreiche Führung in Veränderungsprozessen aus. Kurzum: „Führen und verändern“ heißt auch sich selbst verändern!

Literatur

- Berner, W. (2010): Change, 15 Fallstudien, Schäffer Poeschel Verlag.
- Claßen, M. (2008): Change Management aktiv gestalten, Luchterhand Fachverlag.

Informationen zum Autor

Stefan Scholer ist Diplom-Soziologe und leitet das Aus- und Fortbildungszentrum der Landeshauptstadt München. Hier verantwortet er u.a. die zentrale Fortbildung von ca. 30.000 Mitarbeitern, darunter 2.500 Führungskräfte. Im Jahr 2009 absolvierte er eine Zusatzausbildung zum Systemischen Management Coach. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Verankerung nachhaltiger und arbeitsplatznaher Lernformen in der Aus- und Fortbildung. Nebenberuflich arbeitet Scholer als Trainer und Coach für Führungskräfte (www.scholer-coaching.de). Weitere Veröffentlichungen zu den Themen Bildungscontrolling und Coaching in verschiedenen Verlagen.

Kontakt:

E-Mail: stefanscholer@web.de

Homepage: www.scholer-coaching.de