

## Artikel-Reihe: Umsetzungsfähigkeit von Organisationen

### Teil 3: Haltung der Führungskräfte

Veränderungen sind an sich nicht problematisch, vielmehr werden sie erst durch die subjektive Bewertung der Beteiligten zum Problem. Viel hängt deshalb davon ab, mit welcher Haltung und inneren Einstellung das Top-Management und Führungskräfte den Wandel vorantreiben. Neue Entwicklungen werden für das Unternehmen dann erfolgreich, wenn Führungskräfte für die Veränderung motiviert sind, sich für das Gelingen verantwortlich zeichnen und kompetent im Umgang mit den damit verbundenen Herausforderungen sind. Was ist damit gemeint?

Egal welchen Artikel über Change wir lesen, in vielen werden Statistiken bemüht, die über das Scheitern von Veränderungsprojekten berichten. Dabei wird häufig nicht ausreichend gewürdigt, unter welchem Veränderungsdruck die Unternehmen stehen. Dies bedeutet, dass Führungskräfte und MitarbeiterInnen die Anpassungen immer schneller vollziehen müssen, um am Markt zu überleben.

In unserem ersten Artikel dieser Reihe haben wir uns mit der grundsätzlichen Veränderungsbereitschaft der MitarbeiterInnen als Erfolgsfaktor beschäftigt. Betrachten wir an dieser Stelle die Rolle der Führungskräfte, so sind diese der Schlüssel dafür, Veränderungsbereitschaft zu wecken, MitarbeiterInnen für das Neue zu gewinnen und damit die notwendige Akzeptanz für die Neuerungen herzustellen. Ob dies gelingt, hängt maßgeblich davon ab, über welche Haltung und Einstellung im Umgang mit Veränderungen sie in ihrer Führungsarbeit verfügen. Sind sie eher zu- oder abgeneigt? Übernehmen sie persönlich Verantwortung für die Umsetzung oder verweisen sie schulterzuckend auf die Ebene höher? Gestalten sie die Veränderung aktiv mit und beziehen ihre MitarbeiterInnen ein oder

informieren lediglich über geplante nächste Schritte?

Die Haltung der Führungskräfte lässt sich anhand von 5 Dimensionen beschreiben:

#### 1. Einbindung: „Kommunikation rechtzeitig und umfassend“

Dieser Aspekt basiert auf der Erkenntnis, dass MitarbeiterInnen über neue Entwicklungen informiert sein wollen, daran interessiert sind und auch ihren Beitrag leisten wollen. Er basiert auch auf der Überzeugung, dass Veränderungen schneller und nachhaltiger umgesetzt werden, wenn die Mitarbeiterperspektive vorhanden ist.

Erforderlich ist Kommunikation an unterschiedlichen Stellen der Veränderung. So ist es beispielsweise ein Unterschied, ob die Betroffenen von Geschäftsführung oder Führungskräften frühzeitig von den geplanten Änderungen erfahren oder ob die Information über Rundschreiben, Aushänge etc. erfolgt. Dabei spielt auch der Zeitpunkt eine große Rolle. Einbindung der MitarbeiterInnen erfordert eine frühzeitige und regelmäßige Information und Kommunikation und nicht erst dann, wenn Umsetzungsmaßnahmen anstehen.

Neben dem ‚wann‘ ist außerdem das ‚wie‘ entscheidend, hier wird die Qualität der Einbindung sichtbar. Führungskräfte erhöhen dann die Chancen für eine erfolgreiche Umsetzung, wenn sie nicht nur informieren sondern kommunizieren, also den Betroffenen die Möglichkeit geben, ihre Befindlichkeiten zu äußern und offene Fragen zu klären. MitarbeiterInnen fühlen sich dadurch ernst genommen und eher in der Lage, das Neue zu meistern.

Auch Umfang und Inhalt machen deutlich, wie ernst Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen

nehmen. Einfach nur Ziele zu formulieren reicht nicht – das, was und wie verändert werden soll, muss genau und konkret benannt werden. Wenn Führungskräfte Änderungen und ihre Auswirkungen verständlich beschreiben können und wollen, zeigen sie Wertschätzung und leisten einen wichtigen Beitrag zur gelingenden Umsetzung.

Die mangelnde Einbeziehung der MitarbeiterInnen basiert häufig auf der Befürchtung, dass dadurch die Entwicklungsschritte und Entscheidungsprozesse zu lange dauern könnten. Auch Zweifel an der Expertise der MitarbeiterInnen ist oft der Grund dafür. Studien zeigen jedoch, dass die Perspektive der Mitarbeitenden insgesamt zu Zeitersparnissen und zu einer besseren Qualität des gesamten Prozesses führt.

## **2. Partizipation: „MitarbeiterInnen wollen aktiv mitmachen“**

Führungskräfte, die ihre MitarbeiterInnen einbinden sind überzeugt, dass sich die Mitarbeitenden an der Veränderung beteiligen und am Prozess teilnehmen wollen. In der Regel liegen sie damit nicht ganz falsch. Möglichkeiten der Beteiligung gibt es bei Veränderungen in unterschiedlicher Art und Weise. So können die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden bei der Ist-Analyse, bei der Planung von Umsetzungsmaßnahmen, bei der Lösung von auftretenden Problemen oder als Resonanzgeber bei Ergebnissen beteiligen. Wir sprechen dann von einer direkten Beteiligung.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, MitarbeiterInnen in Gremien Möglichkeiten zur Mitwirkung zu geben, also eine Mitarbeit im Changeteam, im Projektteam oder bei der Arbeit in Teilprojekten zu ermöglichen. Dies ist besonders bei größeren Veränderungsprojekten möglich und sinnvoll und bewirkt letztlich neben der nötigen Ernsthaftigkeit auch eine Mitverantwortung der Mitarbeitenden.

Die Beteiligung der MitarbeiterInnen bedeutet für diese meist Mehrarbeit. Es gibt aber bei vielen jedoch auch den Wunsch, kreativ zu sein, einen Beitrag zu leisten, das Neue mit zu gestalten, gute und umfassende Ergebnisse zu erzielen. Am Ende steht fast immer ein Interesse daran zu

erfahren, wie es mit den entwickelten Ideen, Ausarbeitungen oder Ergebnissen weitergeht. Eine Beteiligung erfordert daher zwingend eine Rückkopplung darüber, was mit den Ergebnissen passiert ist. Gibt es dies nicht, haben die MitarbeiterInnen nachwirkend den Eindruck als hätten sie nur zum Schein der Partizipation mitwirken sollen – die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte und Projektverantwortlichen leidet.

Doch es gibt auch Grenzen der Beteiligung, nämlich dann, wenn sich MitarbeiterInnen überfordert fühlen oder beteiligungsmüde sind. Letzteres ist häufig das Ergebnis endloser Diskussionen oder Entscheidungsprozesse. Studien zeigen, dass es maßgeblich von den Führungskräften abhängt, ob und wie gut die Beteiligung gelingt.

## **3. Modifikation: „Die Bereitschaft, eingeschlagene Pfade zu verlassen“**

Bestenfalls haben Führungskräfte bei der Umsetzung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen die Fähigkeit, auf neue Erkenntnisse flexibel zu reagieren. Dann sind sie offen dafür, einen einmal festgelegten Weg zu verlassen, wenn neue Vorschläge und Entscheidungen erfolgversprechender sind.

In Veränderungsprojekten sind Maßnahmen und Aktivitäten in der Regel auf einem Zeitstrahl definiert. Oftmals geht es nur noch darum, diese – meist unter großem Zeitdruck – abzuarbeiten und Termine einzuhalten. Dies möglicherweise auch vor dem Hintergrund, dass schon ein neues Projekt in der Warteschleife ist. Die Bereitschaft oder die Möglichkeit, den Prozess oder die Ergebnisse zu reflektieren, ist eine wichtige Erfolgskomponente, oft jedoch nicht vorhanden. Sollten neue erfolgversprechende Erkenntnisse oder Notwendigkeiten entstehen, so werden sie häufig nicht weiterverfolgt, aus der Sorge, sie könnten den Terminplan gefährden, Mehrarbeit bedeuten oder zur Kritik an der eigenen Person führen.

In der Praxis könnte das heißen, dass an vereinbarten Qualifizierungs- oder Umsetzungsmaßnahmen festgehalten wird, weil sie nun einmal geplant, organisiert und konzipiert

sind – ungeachtet dessen, ob es z.B. negatives Feedback über die Qualität der Maßnahmen gibt, Verbesserungsvorschläge für eine effizientere Umsetzung, oder Rückmeldungen aus dem Mitarbeitergremien die Praktikabilität des Geplanten ernsthaft in Frage stellen.

Modifikation heißt in diesem Fall, die Bereitschaft und den Mut, die Hinweise aufzunehmen und den vorgezeichneten Weg zu verändern. Letztlich signalisieren Führungskräfte mit dieser Haltung, dass sie ernsthaft an einer erfolgreichen Umsetzung interessiert sind. Ein wichtiges Signal auch für die MitarbeiterInnen.

#### **4. Glaubwürdigkeit: „MitarbeiterInnen sind bereit, Aussagen als gültig zu akzeptieren“**

Führungskräfte sollten sich darüber im Klaren sein, dass sie bei Veränderungen besonders im Fokus stehen. Konsequent und mit Hartnäckigkeit werden Aussagen und Handlungen der Führungskräfte registriert und beobachtet. Besteht wenig Vertrauen, werden diese auf die Goldwaage gelegt und meist kritisch interpretiert. „Tu das, was du predigst“. Die Übereinstimmung von Worten und Taten schafft Glaubwürdigkeit. Damit ist zum Beispiel gemeint, Veränderungen mit der notwendigen Konsequenz umzusetzen und voranzutreiben. Damit ist aber auch gemeint, Zusagen einzuhalten und das zu tun, was versprochen wurde.

In der Umsetzung von Veränderungen entwickelt sich die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte in den letzten Jahren immer mehr zu einem kritischen Erfolgsfaktor. Glaubwürdigkeit ist Teil der Führungspersönlichkeit, eine Zuschreibung, die Führungskräfte von anderen erhalten. Sie beeinflusst massiv die Bereitschaft der Betroffenen, den Aussagen der Führungskraft oder des TOP-Managements zu glauben, sie als gültig zu akzeptieren. Vor dem Hintergrund, dass bei bevorstehenden Veränderungen bei den Betroffenen oftmals eine hohe Verunsicherung herrscht, wirkt die Glaubwürdigkeit stabilisierend und schafft Sicherheit und Vertrauen. Es lohnt sich also, im Vorfeld darüber nachzudenken, wie es um die eigene Glaubwürdigkeit und die Glaubwürdigkeit der anderen Führungskräfte

bestellt ist und wie bei der Umsetzung von Veränderungen eine Kommunikation aussehen kann, die von den Betroffenen als glaubwürdig erlebt wird.

#### **5. Orientierung: „Betroffene befinden sich auf einem klaren Kurs“**

Veränderungen sind häufig sehr komplex, was auch dazu führt, dass der Blick für die angestrebten Ziele, für Ressourcen oder auch für zeitliche Planungen verloren geht. Diverse Projektgruppen generieren zudem in den einzelnen Veränderungsphasen eine Vielzahl von Informationen und Ergebnissen. Die Konsequenz sind oft Zweifel am Sinn der Maßnahme, Zweifel ob Aktivitäten noch zielführend sind, Ungewissheit ob Ergebnisse verwendet werden und Zweifel daran, wie und welche Termine überhaupt eingehalten werden können.

Orientierungslosigkeit in der Veränderung ist durchaus mit einem „Super-Gau“ zu vergleichen. Sie bedeutet, dass die Betroffenen nichts mehr oder nur noch wenig haben, an dem sie erkennen können, wo und auf welchem Weg sie sich gerade befinden. Sie ist gleichbedeutend mit dem verzweifelten Versuch, sich in völliger Dunkelheit zurecht zu finden.

Für Führungskräfte ist es wichtig, zum einen selbst den Überblick zu behalten und gleichzeitig eine verlässliche Orientierung zu vermitteln. Letzteres ist häufig weniger eine Frage der Kompetenz als vielmehr der Sensibilität dafür, rechtzeitig zu erkennen, wann die Orientierung bei den MitarbeiterInnen verloren geht. Orientierungslosigkeit ist häufig damit verbunden, dass MitarbeiterInnen resignieren, sich bestätigt fühlen, dass die Veränderung doch nicht geklappt und sich aus der Umsetzung erst einmal verabschieden. Vieles scheint nicht mehr sinnvoll und erfolgversprechend.

Orientierung zu geben bedeutet, die eigene Orientierung wirksam auf alle zu übertragen, also immer wieder (und nicht nur zu Beginn) über die Ziele und die Zielerreichung zu sprechen, zu bestimmten Terminen über den Fortgang zu informieren und über erste Erfolge zu berichten. Aber auch, klare Erwartungen an die MitarbeiterInnen während des

Veränderungsprojekts zu formulieren und klares und eindeutiges Feedback dazu zu geben. Dies schafft Orientierung, nicht nur über den Fortgang des Prozesses, sondern auch über künftig im Sinne des Neuen gewünschtes und unerwünschtes Verhalten.

Zum Hintergrund: In dieser Artikel-Reihe stellen wir regelmäßig einen Faktor von **Change.Q™** vor und erläutern seinen Einfluss auf den Erfolg von Veränderungsprojekten. Mit **Change.Q™** erfassen wir 10 organisationale Faktoren, die unabhängig vom Projektinhalt Einfluss auf den Erfolg und die tatsächliche Umsetzung von (Veränderungs-)Projekten nehmen. Am Ende steht eine Übersicht darüber, welche Faktoren Projektverantwortliche in ihrem Unternehmen im Blick haben sollten, um Veränderungen erfolgreich und nachhaltig umzusetzen und welche sie als Ressourcen in anstehenden Projekte nutzen können.