

Führungskräfte sind auch Change Manager

Veränderungen zwingen uns, unsere Geschäftsmodelle anzupassen oder neu zu denken, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Die bisher angewandten Führungsmodelle funktionieren nur noch bedingt und die Veränderung - der „Change“ - erfordert eine stärkere und intensivere Beteiligung der Mitarbeiter. Dieser Blog beschreibt die Rolle der Führungskräfte im Kulturwandel eines Unternehmens und ist gleichzeitig der Start für eine Reihe von Beiträgen zu den Themen Führungskultur und Veränderungsmanagement.

Wie immer wird im Sinne der Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind aber stets alle Geschlechter mit angesprochen.

Der Einzug der Digitalisierung hat unsere Geschäftsmodelle gravierend beeinflusst und verändert.

Die Unternehmen befinden sich im Umbruch und müssen sich Veränderungen stellen, ohne die konkreten Auswirkungen in Gänze zu kennen. Viele sehen sich gezwungen mit Unternehmensfusionen, Re-Organisation, Business Process Reengineering, Investitionen in Technologie, agilem Projektmanagement, virtuellen Projekthäusern und vielem mehr zu reagieren.

Mit der Umsetzung verändern sich zwangsläufig die Prozesse, die Abläufe, die Normen und letztlich auch nicht selten die Werte im Unternehmen.

Um zukünftig und nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen die Menschen im Unternehmen auf diesem Weg der Veränderung beteiligt werden, denn final setzen die Mitarbeiter diesen „Change“, den Wandel der Kultur im Unternehmen um.

Und um die Mitarbeiter zu erreichen, brauchen wir Führungskräfte, die in der Lage sind, ihre Mitarbeiter auf diesem Weg der Veränderung mitzunehmen.

Der Kulturwandel kann nur gelingen, wenn er von der Unternehmensleitung zusammen mit den Führungskräften in Gang gesetzt wird – er muss top-down vorgelebt werden. Die Führungsmannschaft spielt damit als Kulturträger die zentrale Rolle im Prozess.



Allerdings ist das leichter gesagt als getan.

Denn auch die Führungskräfte leben natürlich in der bestehenden Kultur. Und zudem wurde ihr konformes Verhalten im Sinne der bestehenden Kultur bisher belohnt. Die Führungskräfte haben ihre Karriere in diesem Umfeld gemacht, sich systemkonform verhalten und sind somit oft unfähig, sich von der Unternehmenskultur, die ihr den Aufstieg ermöglicht hat, zu lösen und diese zu verändern.

Sie sind damit ein wesentlicher Teil der Beharrlichkeit, teilweise sogar des Stillstands der Veränderung, die sie plötzlich angehen sollen.

Der **Schlüssel zur Veränderung** der Unternehmenskultur liegt in einigen wenigen, aber wichtigen Grundsätzen, die über alle Managementebenen sichtbar werden müssen:

- Beteiligung am Veränderungsprozess schaffen
- Richtung für das Neue geben
- Transparenz der Erfordernisse und daraus resultierende Ziele vereinbaren
- Aufrichtigkeit und Glaubwürdigkeit gegenüber der neuen Kultur zeigen
- Vorbild sein und sich entsprechend verhalten
- Wertschätzung gegenüber allen Mitarbeitern ausdrücken
- Begeisterung im Unternehmen erzeugen



Es liest sich leicht und verständlich, aber leider ist die Umsetzung dieser Grundsätze bedeutend schwieriger und deshalb tendieren zahlreiche Unternehmensleitungen dazu, diesen Kulturwandel zu „delegieren“.

Dabei ist es sicherlich nicht falsch, diesen meist gewaltigen Veränderungsprozess durch freigestellte „Change-Agents“, „Kultur-Agenten“ oder einfach „Veränderungsmanager“ zu unterstützen. Hier kann viel in Richtung Transparenz, Kommunikation und Begeisterung in das Unternehmen transportiert werden.

Aber das ersetzt nicht die Beteiligung und das **Einbinden der Führungsmannschaft** als wesentliche Multiplikatoren bei der neu zu bildenden Unternehmenskultur.

Auch wenn der Change Prozess top down gestaltet werden sollte, ist es sicherlich **nicht ausreichend** und **nicht zielführend...**

...wenn die Unternehmensleitung sich in eine Klausur zurückzieht, die neuen Unternehmenswerte an einem Nachmittag neu definiert und diese dann per „Postwurfsendung“ ins Unternehmen kommuniziert.

... die neuen Werte wie z. B. „Wertschätzung“ ins Unternehmen zu kommunizieren, diese auf Plakaten, auf Tassen oder mittels digitaler Medien zu präsentieren aber dafür in der täglichen Arbeitsrealität Mitarbeiter in Präsentationsrunden verbal an den Rand des Zusammenbruchs zu bringen.

... wenn modellhaft eine New Work Organisation im Unternehmen etabliert wird, um die Veränderung sichtbar zu machen, dabei aber unterlassen wird, die erforderliche Prozesslandschaft zu verändern, alles in alten Bahnen gelassen wird und final dieses Modell zum Scheitern verurteilt ist.

... den Change-Prozess mit einem ‚Big Bang‘ zu starten und dann die Nachhaltigkeit zu vergessen, weil der Arbeitsalltag scheinbar keine Zeit lässt.

Eine Unternehmenskultur entsteht, indem die Veränderungen im Unternehmen erlebt und beobachtet werden. Dieses **kollektive Erleben** prägt das „Bewusstsein“ des Unternehmens und bildet damit Verhaltensmuster aus, die Nachahmung finden - sowohl positiv als auch negativ.



Kulturwandel erfordert ein

- ! Ausbrechen aus tradierten Strukturen und Denkweisen
- ! Einreißen und Überwinden von Barrieren, Zäunen, Blockaden
- ! Aufbrechen von Regeln
- ! Ignorieren der Erwartungen Dritter
- ! selbstverständliches Hinterfragen und Verlassen von ausgetretenen Pfaden
- ! Zulassen und Einfordern von neuem Idealismus
- ! Überschreiten von Grenzen
- ! Bewusstsein, dass Fehler passieren können.

Nur die Führungskräfte können die genannten Erfordernisse

- ! **vorleben, initiieren, zulassen, fördern, abwägen, einschätzen und bewerten** und damit eine nachhaltige Veränderung bei ihren Mitarbeitern und im Unternehmen bewirken.
- ! Sie sind aufgefordert, als **Kulturgeber** aus **IHREN** gewohnten Verhaltensgewohnheiten auszubrechen und neue authentische Verhaltensweisen vorzuleben. Sie müssen ihr Hauptproblem, den Führungsalltag, neu definieren.
- ! Sie müssen die bestehenden Rahmenbedingungen, Regeln und Erwartungen Dritter an sie der neuen Unternehmenskultur anpassen.
- ! Ihre Aufgabe ist es zu **FÜHREN** – ihr Team zum Erfolg zu führen. Und dabei gleichzeitig unternehmerisch zu denken und zu handeln.

Führung in einer modernen Unternehmenskultur bedeutet heute, den Mitarbeitern **Verantwortung zu übertragen**, ihnen **Mitgestaltung zu ermöglichen**, ihre **Potenziale zu fördern und zu entwickeln** und ihnen vor allem eine **persönliche Wertschätzung** zu vermitteln. Das setzt die Kräfte der Mitarbeiter frei und erhöht zudem die Zufriedenheit.

Um führen zu können, muss man Menschen mögen!

Ohne die genannte Wertschätzung verkümmern Kreativität und Flexibilität, Sorgfalt und Verantwortungsgefühl. Führungskräfte müssen also nicht nur fachlich top sein, sondern brauchen ebenso eine hohe soziale Kompetenz. Fast überall, wo Führung nicht funktioniert und die Mitarbeiter demotiviert sind, sind zwischenmenschliche Probleme die Ursache.

Oft spricht man davon, dass das wichtigste Potenzial eines Unternehmens die Mitarbeiter darstellen. Meiner Meinung nach ist das absolut richtig!

ABER: es braucht auch Führungskräfte, die in der Lage sind, ihre Mitarbeiter zur Entfaltung ihrer Potenziale zu bringen.

Es gilt also, Führungskräfte für den Wandel fit zu machen und Potenzialkräfte nach den oben genannten Führungsprinzipien zu fördern.

Meine Empfehlung:

Berücksichtigen Sie bereits bei der Auswahl Ihrer zukünftigen Führungskräfte gleichrangig zu den fachlichen auch die sozialen Kompetenzen und prüfen diese mit entsprechenden Auswahlverfahren. Die weiterführenden Entwicklungsprogramme für alle Ihre Führungskräfte sollten unbedingt passende Bausteine enthalten, um die sozialen Kompetenzen zu fördern und weiter auszubauen.

Autor:

Josef Schelchshorn ist Partner von KHRC. Sie erreichen ihn unter josef.schelchshorn@khrc.de

