

— CHANGE MANAGEMENT

# Die Führungskraft als Change Manager

Susanne Bohn: Den Unternehmenswandel verantwortungsvoll umsetzen

Die Neubichler-GmbH (Name geändert) ist ein mittelständisches inhabergeführtes Produktionsunternehmen, das seit mehr als 50 Jahren erfolgreich Automatisierungslösungen für die Automobil-, Druck- und Bekleidungsindustrie entwickelt und herstellt. Seitdem der Digitaldruck boomt und die Automobilkrise auf den Markt drückt, kam es zum Auftragseinbruch bei den größten und wichtigsten Kunden. Jetzt heißt es anpacken, vor allem schnell sein. Die Geschäftsführung hat erkannt, dass eine strategische Neuausrichtung dringend nötig ist, womit ein fast kompletter Umbau der Unternehmensstruktur verbunden sein wird. Viele Führungskräfte und Mitarbeiter sind seit vielen Jahren im Unternehmen beschäftigt und ziemlich erfolgsverwöhnt. Eine schlechte wirtschaftliche Lage des Unternehmens können sie sich überhaupt nicht vorstellen, geschweige denn Restrukturierung oder gar eine Bedrohung ihres Arbeitsplatzes. Sie fühlen sich sicher in der Macht und im Schutz des „Patriarchen“, dem Inhaber, der in den letzten 30 Jahren die Firma durch einem konstanten Wachstumsboom geführt hat. Veränderungen gab es bisher kaum, Unternehmensgründungen in Indien, Brasilien und China hat die meisten Beschäftigten am Hauptstandort kaum tangiert. In Zukunft liegt der Fokus auf Export, Hauptkunden werden vor allem Unternehmen der Bekleidungsindustrie in den sogenannten BRIC-Staaten sein. Wie kann in diesem Fall ein mittelständischer Unternehmer ad hoc aus seinen Führungskräften Veränderungsprofis machen?

**I**n Veränderungsprozessen, wie zum Beispiel dem oben geschilderten Restrukturierungsfall sind Kommunikation und Motivation von großer Bedeutung. Das Management hat die Aufgabe,



Die Ausstrahlung von Personen an der Spitze überzeugt Mitarbeiter auch unbequeme Wege mitzugehen.

das Veränderungsvorhaben durch alle Widerstände, Konflikte und Krisen hindurch bis zum erfolgreichen Abschluss zu führen. Die Kommunikation der Notwendigkeit von Veränderungsmaßnahmen, Formulierung der Veränderungsvision und strategischer Ziele gehören zu den wichtigsten Managementaufgaben. Mitarbeiter sind weitaus leichter zu motivieren, wenn sie sich live ein Bild davon machen können, wie viel Klarheit und Entschiedenheit die Anführer des Veränderungsvorhabens ausstrahlen. Ein- und dieselbe Aussage aus dem Mund des Unternehmers wirkt überzeugender als noch so gute Sachargumente von Projektleitern oder gar von externen Beratern. Dieser persönliche Eindruck ist für das Entstehen von Zuversicht, Vertrauen

oder gar Begeisterung um ein Vielfaches wichtiger als noch so ausgefeilte Präsentationen. Die Ausstrahlung von Personen an der Spitze ist es, welche die Mitarbeiter überzeugt, auch unbequeme Wege mitzugehen. Vielfältige Emotionen spielen in Veränderungsprozessen eine große Rolle und müssen ernst genommen werden. Dafür ist professionelles Change Management nötig. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass die emotionalen Reaktionen von Betroffenen bei Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld die gleichen intensiven Trauergefühle hervorrufen wie bei schmerzhaften Verlusten im privaten Umfeld, (z. B. Umzug in neuen Standort, Versetzung in anderen Firmenbereich, Trennung von Kollegen oder Wechsel des Vorgesetzten).

CHANGE MANAGEMENT

**Welche Kenntnisse und Kompetenzen brauchen Führungskräfte beim Managen von Veränderungsprozessen?**

In Veränderungsphasen sind keine anderen Fertigkeiten gefordert als die, die prinzipiell im ganz normalen Führungsalltag benötigt werden, allerdings auf einem sehr hohen und anspruchsvollen Niveau. Change Management verlangt vor allem,

- eine erfolversprechende neue strategische Landkarte für die Zukunft zu entwickeln
- der „Mannschaft“ die nötige Sicherheit und Orientierung zu vermitteln
- das Geschick, zu möglichst allen Akteuren auf allen Hierarchieebenen einschließlich dem Betriebsrat eine Vertrauensbasis aufzubauen.

Die besondere Fähigkeit von Führungskräften als Change Managern ist es, die sozialen und emotionalen Faktoren des Veränderungsvorhabens zu erkennen und professionell damit umzugehen.

**Kommunikationsgeschick und Fingerspitzengefühl sind unerlässlich**

Stellen Sie sich in einem technikorientierten und männerdominierten Unternehmen – wie im Beispiel beschrieben – gestandene „Mannsbilder“ vor, die empathisch und verständnisvoll über Ängste und Befürchtungen miteinander sprechen. Eine absolute Herausforderung, die jedoch gelingen kann, wenn sich die Verantwortlichen bewusst sind, dass sie auf diese Weise am ehesten loyale und leistungsstarke Mitstreiter gewinnen. „Einer meiner IT-Mitarbeiter, der in die zentrale IT versetzt werden sollte, hat mich sogar am Wochenende auf meinem Handy angerufen und mich unter Tränen angefleht, ich soll alles tun, damit er in unserem Bereich bleiben kann“, berichtete der technische Geschäftsbereichsleiter eines Industriebetriebs. Die Offenheit seines Mitarbeiters veranlasste ihn, eine Funktion für ihn zu schaffen, die ihm ermöglicht, in der vertrauten Arbeitsumgebung zu bleiben und zudem einen Mehrwert für den Geschäftsbereich zu bieten.

**Situativer Führungsstil und Mut zur Macht**  
Im obigen Fall hat eine empathische verständnis-

volle Haltung zu einer guten Lösung für alle beigetragen. In anderen Situationen kann es jedoch nötig sein, eher hart und klar Entscheidungen top-down kundzutun und mit Entschiedenheit durchzusetzen. Das heißt, wer erfolgreiches Change Management betreiben will, darf um das Thema Macht keinen Bogen machen. Macht ist erforderlich, um Veränderungen voranzutreiben, die für die Umsetzung der Strategie notwendig sind, aber nicht den Beifall aller Betroffenen und Interessengruppen finden. Macht kann nötig sein, um Blockierer und Bremsler streng zu verwarren, ihnen Anweisungen und Auflagen zu erteilen und sie falls nötig, auch „vom Platz zu verweisen“. Der entscheidende und wichtige Punkt hierbei ist, dass dieses Verhalten dazu dient, die Bemühungen der „pro-Change“ engagierten Beschäftigten zu unterstützen. Für Führungskräfte heißt das, ihr persönliches Verhältnis zur Macht und Autoritätsausübung zu reflektieren und zu kultivieren.

**Strategische Managementkompetenz und Zielorientierung gefragt**

Menschen setzen überzeugt und motiviert Lösungen um, die sie selbst mitentwickelt haben. Konkret umfasst dies im Change Management die Mitarbeit von Führungskräften an der Formulierung von Vision und Mission sowie an der Konkretisierung der strategischen Ziele des Veränderungsprojekts. Change Management erfordert die Fähigkeit eine Change-Architektur zu konzipieren, die emotionale und strategische Aspekte in der Kommunikation geschickt miteinander verbindet. An dieser Stelle ist es empfehlenswert, sich bei der Konzepterstellung von externen Experten unterstützen zu lassen. Über die inhaltsbezogenen Kenntnisse hinaus sind in Veränderungsprojekten auch interdisziplinäre Fachkompetenzen gefragt wie betriebswirtschaftliches Know-how, Marketingstrategien und Qualitätsmanagement.

**Die Führungskraft als wichtigstes Instrument in Veränderungsprozessen**

Wie bereits deutlich wurde, erfordert das Führen in Veränderungsprozessen eine gewisse Reife



Einbindung der Mitarbeiter zur richtigen Zeit.

und Professionalität, um auch unter massivem Druck in kontroversen Diskussionen die eigene Stellung zu vertreten ebenso wie Akzeptanz und Verständnis für konträre Sichtweisen anderer zu zeigen. Bei allen Überlegungen und Auseinandersetzungen ist die Fähigkeit, die Meta-Perspektive einnehmen zu können, um stets das Interesse bzw. Ziel des Gesamtprojekts im Auge zu behalten, unerlässlich. Mit dieser Kompetenz fällt es leichter, die Beteiligten zu konstruktivem Denken zu ermutigen und Entscheidungen wohlgedacht herbeizuführen. Die professionelle Haltung der einzelnen Führungskräfte ist der allerwichtigste Erfolgsfaktor im Veränderungsprozess, was bedeutet, permanent an der eigenen Person zu arbeiten. Persönlichkeitsmerkmale, die sich als besonders förderlich gezeigt haben sind:

- Integrität, Authentizität und Glaubwürdigkeit
- Mut, Stärke, und Risikobereitschaft, Neues zu wagen
- Verantwortungsbewusstsein und -kompetenz
- Ethische Beurteilung von Problemstellungen

**Wie können Führungskräfte Orientierung und Sicherheit in instabilen Phasen vermitteln?**

Ein Führungsteam, dessen Mitglieder sich vertrauen und ähnliche Werte vertreten – quasi eine starke Führungskoalition, die offensichtlich „an einem Strang zieht“ – vermittelt den Mitar-▶

## CHANGE MANAGEMENT

beitern von Anfang an Sicherheit, auch wenn viele ungeklärte Fragezeichen im Raum stehen.

### **Einflussreiche Mitglieder des Managements zeigen dauerhaft Präsenz**

Im Leitungsteam sollten die einflussreichsten Personen des Managements umsetzungsbezogene Entscheidungen zur Umsetzung im Austausch mit dem mittleren Management erarbeiten. Dadurch gewinnen sie Einblick in die Motivlage der Mitarbeiter, was die Nähe und das Verständnis zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft verstärkt. Für die Ansprache der Mitarbeiter durch Reden und schriftliche Mitteilungen bietet dies einen großen Vorteil, da auf Bedenken und Bedürfnisse der Leute direkt eingegangen werden kann.

### **Führungskräfte sorgen für eigene Klarheit und Überzeugung**

Die eigene Orientierung der Führungskräfte unterstützt die erfolgreiche Überzeugungsarbeit gegenüber Mitarbeitern. Je mehr sie über die aktuellen Umsatzzahlen und kommende Auftragseinbußen in konkreten Zahlen, Daten und Fakten informiert sind, umso leichter fällt es, eine unangenehme Ausgangslage transparent weitergeben zu können.

### **Wie funktioniert wirksame Kommunikation in Veränderungsprozessen?**

Für jede Form von Veränderungsprozess braucht es, bezogen auf die Unternehmensgröße, eine entsprechende Kommunikationsstrategie. Bei einer „Turnaround-Kommunikation“ sind die Mitarbeiter aller Ebenen möglichst zeitnah über getroffene Entscheidungen, deren Gründe sowie das weitere Vorgehen und den Zeitplan zu informieren, um auf diese Weise Ängsten, Gerüchten und übereilten Abwanderungsentscheidungen entgegenzuwirken. Ähnliches gilt für die Kommunikation bei einer anstehenden Fusion oder Reorganisation. Bei der Einführung eines IT-Systems wächst das Interesse dafür erst kurz vor deren Umsetzung. Ist ein Kulturwandel geplant, z. B. mehr Verantwortung in Teams einzuführen, reagieren Beschäftigte häufig vorab meist desin-



*Entschiedenheit und Durchhaltevermögen bis zum erfolgreichen Ende.*

teressiert. Im Normalfall fragen sich die Mitarbeiter, wenn Veränderungsprojekte angekündigt werden: Was haben wir davon?

### **Die Veränderungsvision attraktiv und wirkungsvoll kommunizieren**

Eine Vision zu entwickeln, erfordert vom Führungsteam viele zusätzliche Stunden an Auseinandersetzung, Abwägen von Alternativen und verbindlicher Entscheidungsfindung, zudem gilt es, sich vom aktuellen Stand zu lösen und anspruchsvolle Ziele für die Zukunft zu beschreiben. Die Veränderungsvision im gesamten Unternehmen erfolgreich zu streuen, ist eine besondere Aufgabe, denn: Das Führungsteam hat bei der Entwicklung einen Prozess durchlaufen, den die Mitarbeiter zum besseren Verständnis gedanklich nochmals durchschreiten müssen.

Was von Anfang an zu beachten ist:

- Das Gefühl von Dringlichkeit der Veränderung

muss so hoch sein, dass die Mitarbeiter richtig zuhören.

- Die Führungskräfte müssen in der Lage sein, die Botschaft verständlich zu vermitteln.
- Die Vision muss so klar sein, dass alle daran glauben können, diese umzusetzen.

Zur Kommunikation der Veränderungsvision ist das wirkungsvollste Instrument die klassische „Rede“, mit der es am besten gelingt, die Emotionen, den Willen und die Motivation der Mitarbeiter anzusprechen. Die Bereitschaft, sich auf riskante Veränderungsschritte einzulassen und aktiv an ihnen mitzuwirken, entsteht, wenn im direkten Kontakt der Funke überspringt. Aussagen, die von langfristiger Bedeutung sind, müssen regelmäßig wiederholt und betont werden, damit sie ihre Gültigkeit für die Mitarbeiter behalten. Wenn zum Beispiel ein Unternehmer seine Forderung nach stärkerer Kundenorientierung in allen Unterneh-

mensbereichen bekräftigt und konkretisiert, werden die Mitarbeiter eher motiviert sein, Änderungen tatsächlich anzugehen.

**Antwort geben, bevor Fragen und Gerüchte entstehen**

Der Kommunikationsforscher Paul Watzlawick hat den Satz geprägt „Man kann nicht nicht kommunizieren“ und betont damit, dass Schweigen sehr aussagekräftig wirken kann. Viele Führungskräfte meinen, „Wenn wir die Mitarbeiter informieren, entsteht Unruhe. Also sagen wir lieber nichts“ und neigen dazu, mit der Kommunikation zu warten, bis vorzeigbare Ergebnisse vorliegen. Was sagt man als Führungskraft, wenn man in den Aufzug steigt, das Gespräch der Mitarbeiter verstummt und einem die unausgesprochenen Fragen der Leute geradezu ins Gesicht springen? Wie verhalten sich Teamleiter, die nach der Informationsrunde im Managementkreis zurück in ihr Büro gehen und von den Kollegen gefragt werden, was es Neues gibt, sie jedoch zum Stillschweigen verpflichtet wurden? Je mehr man sich bemüht, nicht zu kommunizieren, desto aufmerksamer wird das Verhalten beobachtet und interpretiert – und Misstrauen entsteht. Zum dringenden nötigen Vertrauensaufbau ist Transparenz jedoch unerlässlich.

**Einbindung der Mitarbeiter zur richtigen Zeit**

Von Beginn an sollte bei allen Entscheidungen im Führungskreis die aktuelle Situation der Mitarbeiter ins Augenmerk genommen werden: Wie klar ist ihnen die Vision der Veränderung? Welchen Einfluss hat die Veränderung auf die einzelnen Bereiche und die betroffenen Mitarbeiter? In der Praxis erweist es sich als sinnvoll, die Mitarbeiter bereits bei der Überprüfung der Schlüssigkeit und Realisierbarkeit der geplanten Maßnahmen einzubeziehen. Die frühe Beteiligung gerade der Führungskräfte auf allen Ebenen dient dazu, eine Brücke zwischen den strategischen Zielen und der Alltagsrealität zu schlagen. Führungspersonen sind auf die intelligente Unterstützung, den guten Willen und das Engagement zahlreicher Mitstreiter angewiesen, wenn sie ihre

Strategie erfolgreich umsetzen wollen.

**Widerstand vermeiden beziehungsweise respektvoll damit umgehen**

Vorgesetzte der mittleren Führungsebene sind die Hauptbotschafter der Veränderungsziele und die direkten Ansprechpartner der betroffenen Mitarbeiter, was bedeutet, dass sie die spontanen Abwehr- und Widerstandsreaktionen ungefiltert abbekommen. Es ist sinnvoll, die Reaktionen der Mitarbeiter aufzugreifen, tatsächliche Besorgnisse herauszufinden und verständnisvoll darauf einzugehen. Im persönlichen Gespräch ist die Wahrscheinlichkeit höher, die tatsächlichen Ängste Betroffener, die oftmals hinter Sachargumenten und aggressiven Äußerungen versteckt sind, herauszuarbeiten. Dies macht es wesentlich leichter, Lösungen zu besprechen und lässt den Widerstand in Erleichterung und Engagement umwandeln. Führung ist in diesem Fall das „Herzstück“ des Change Management.

**Unangenehme Wahrheiten deutlich aussprechen**

Das beste Mittel gegen Ängste ist offene Kommunikation und das zügige Schaffen klarer Verhältnisse. Kommunikation in unruhigen Zeiten ist notwendig, um die Beziehungen zu stabilisieren und das Vertrauensverhältnis zu bekräftigen. Hierzu gehört Mut, frühzeitig und pro-aktiv mit den Leuten zu sprechen, auch dann, wenn die Führungskräfte unsicher sind, was kommen wird. Wenn Führungskräfte aus ihren Erfahrungen früherer Krisen erzählen und berichten, wie sie mit Ängsten und Unsicherheiten umgegangen sind, können sie zwar nicht die aktuelle Instabilität ändern, jedoch Mut und eine lösungsorientierte Grundhaltung vermitteln. Change Management ohne Konflikte und unangenehme Emotionen ist nicht denkbar, ein gemeinsames verständnisvolles und unterstützendes Schreiten durch das „Tal der Tränen“ in eine neue Zukunft allerdings schon.

**Entschiedenheit und Durchhaltevermögen bis zum erfolgreichen Ende**

In Gefahr kommen Veränderungsprojekte nur



Susanne Bohn

ZUR PERSON

*Susanne Bohn, ist Inhaberin der Unternehmensberatung susanne bohn Leadership Competence. Seit 1998 begleitet sie Unternehmen bei Veränderungsprozessen wie Re-Strukturierungsmaßnahmen, Unternehmensnachfolge, Wachstumsinitiativen, Krisenmanagement und Strategieentwicklung.*

*Unternehmer und Führungskräfte berät sie bei verantwortungsvollen Entscheidungen und konfliktären Situationen durch Coaching.*

*Susanne Bohn ist Mitglied der German Speakers Association und inspiriert ihre Zuhörer auf anschauliche Weise zu den Themen werteorientierte Führungskultur, strategische Mitarbeiterführung und Veränderungsmanagement.*

dann, wenn das Management den Eindruck vermittelt, angesichts all dieser Einwände, Schwierigkeiten und Probleme unsicher zu werden. Sein Zögern ermutigt die Gegner der Veränderung zur Hoffnung, sie könnten das Vorhaben doch noch kippen, wenn sie all ihre Bedenken permanent auf den Tisch packen. Das einzig erfolgreichende Verhalten ist: Starke Entschiedenheit und Konsequenz in den Grundlinien des Veränderungsvorhabens zu zeigen und das Projekt zum klaren Abschluss führen.

Weitere Informationen unter: [www.susannebohn.com](http://www.susannebohn.com)