

Führungskräfte als Change-Manager – eine neue Aufgabe ?!

Werner Vogelauer*)

Im Laufe von Jahren werden immer wieder neue Modewörter durch Zeitschriften und Medien hochgeschaukelt. Eines der Modewörter der letzten Jahre ist „Change“, in deutsch Veränderung oder Wechsel. Darin wird auch die Haltung unseres Gesellschafts- und Wirtschafts-Verständnisses deutlich. Schnelle Reaktionen sind gefragt. Eine „Umkehr“, ein Wandel soll eingeleitet werden. Veränderungen führen oft dazu, dass kein Stein auf dem anderen bleibt.

In den Worten „verändern“ oder „entwickeln“ liegen Unterschiede. „Verändern“ ist von außen aktiviert. Faktoren zur Veränderung liegen außerhalb des Systems, der Unternehmung oder Abteilung. Daraus entsteht zumeist Druck etwas anderes tun zu müssen. Meist sind Veränderungen mit sprunghaften, andersartigen Tätigkeiten verbunden. Akute Situationen führen zu einer meistens hoch-energetischen, spannungsgeladenen Atmosphäre. Positiv dabei ist eine Herausforderung, die Schwierigkeiten und Spannungen zu meistern oder anhand der Stärken die Möglichkeiten auszuloten und aktiv zu werden, anstatt sich in Passivität, Jammerei oder Widerstand zu ergeben.

Demgegenüber steht bei „entwickeln“ das Gewollt-Sein im Vordergrund. Bei Entwicklung handelt es sich um eine kontinuierliche, wenn auch wellenartig verlaufende Vorgehensweise. Hier werden besonders die inneren Potentiale, Fähigkeiten und Möglichkeiten geweckt und gemeinsam mit den betroffenen Personen (in der Abteilung oder im Team) zum Klingen gebracht. Die Betroffenen haben auch wesentlichen Anteil daran, die „Metamorphose“ des inneren Wandels von der Raupe zum Schmetterling zu gestalten. Das Innehalten zur Sicherung der Fähigkeiten, Fertigkeiten oder angewandten Kenntnisse ist ebenso ein Bestandteil des Entwicklungs-Prozesses. Nachteilig dabei kann sein, dass die Außenseite des Systems wie Kunden, Umfeld, Konkurrenz usw. unberücksichtigt bleibt, auch dass ev. der zeitliche Charakter und deadlines zur Umsetzung leicht übergangen werden (können).

1. Warum geht bei Veränderungen in Organisationen oft etwas schief?

Viele Organisations-Prozesse sind geprägt von Schnelligkeit, rasch zu Handlungen und Ergebnissen zu kommen. Dabei kann leicht die Komplexität und die Zusammenhänge verschiedener Faktoren des Veränderungsprozesses unterschätzt oder sogar übersehen werden. Natürlicherweise ist Vereinfachung eine Chance, vielfach jedoch eine Gefahr für sinnvoll aufgesetzte Maßnahmen. Diese scheitern oft an „Kleinigkeiten“ wie bspw.

- Entscheidungen „von oben“, Diktat, einsame Entscheidungen
- ein Kaltstart ins Projekt ohne Ziel- und Sinnvermittlung
- missbräuchliche Ziel-Verwendung (als Potemkin´sches Dorf eine Fassade aufbauen und nicht das wirkliche Ziel zu nennen, das nach einiger Zeit erst erkannt wird)

- mit gleichen Konzepten an die Veränderung herangehen, also „mehr desselben“
- Kurzschlüsse zwischen Problemstellung und Aktion. Oft ist in der Problemformulierung schon ein verstecktes „Lieblings“-Ziel genannt und gängelt damit die wirkliche Zielformulierung. Die Aktion wird zum Aktionismus, zum „eigentlichen Problem“
- Kein Geduld, Ergebnisse abzuwarten, sondern wenn sie nicht gleich eintreffen sofort wieder was Neues, Anderes tun – und damit die vielleicht gut gesetzten Entwicklungen selbst zu killen
- Perspektiven, wohin das Projekt, die Veränderungsvorhaben gehen sollen gar nicht mitzuteilen
- Keine Koordination zwischen Bereichen, Abkapselung und „jeder für sich“ schlägt sich durch
- usw. usw.

2.. Ansätze zum Change

Veränderungen in Organisationen können in vielerlei Gestalt in gang gesetzt werden. Eine Vorgehensweise ist Initiatoren bzw. Verantwortliche setzen ihre Macht ein, schaffen klare Strukturen und Regeln und setzen Maßnahmen. Dabei belohnen diese Verhaltensweisen und Aktionen, die dazu passen bzw. sanktionieren oder maßregeln jene, nicht den Macht-Zielen entsprechende Aktivitäten.

Ein anderer Ansatz ist das Experten-Konzept. Fachleute, zumeist außerhalb des Systems einer Organisation, Abteilung werden gerufen. In Großunternehmen können dies auch Stababteilungen oder interne Fachexperten sein. Mit ihren Fachkenntnissen leiten sie Veränderungen ein. Sie schlagen Vorgehensweisen ein, die kraft ihrer Inhalte akzeptiert werden.

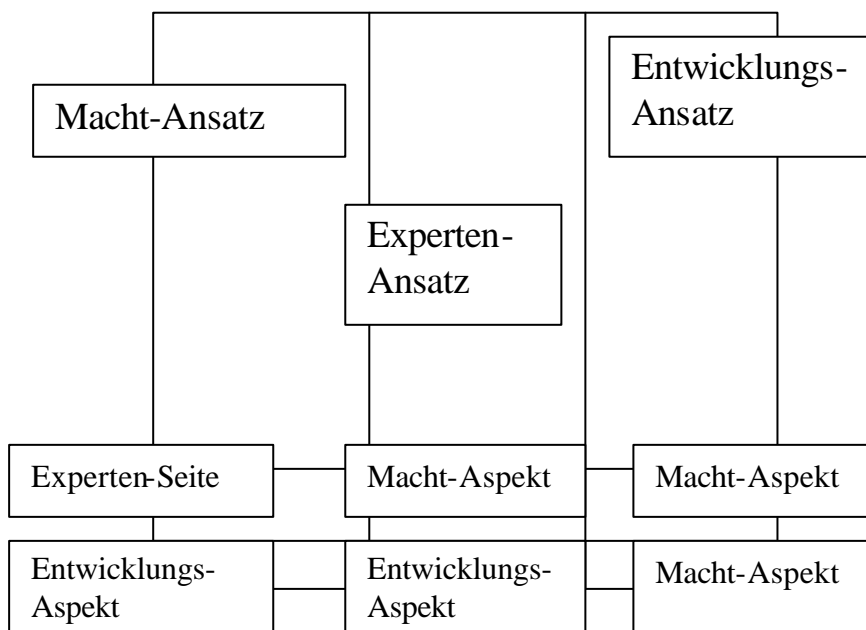


Abb. 1 Experten-, Macht- und Entwicklungsansatz

Dadurch wird eine Seite einer anderen Machtrolle deutlich. Argumente oder Gefühle gegen diese Vorgehensweise werden zumeist weg-argumentiert. Viele Beteiligten haben wenig Fachkenntnisse, rational dagegen anzugehen und emotionale Aspekte werden weggewischt und verniedlicht. Der Entwicklungs-Anteil steckt zumeist nur im Fachexperten selbst, der zumeist nicht „stehen bleibt“, sondern fachlich weiterlernt und Neues entwickelt oder aufgreift.

Der dritte mögliche Ansatz, Veränderungen einzuleiten ist der Entwicklungs-Ansatz. Hier werden von einer gemeinsamen Diagnose der betroffenen Personen des Systems ausgehend Ziel- und Visions-Aspekte herausgearbeitet. Dieses sind dann Basis für alle Maßnahmen, Aktivitäten und Verantwortlichkeiten, die sich in weiterer Folge ergeben. Die Betroffenen als Beteiligte des Veränderungs-Prozesses arbeiten selbst an Widerständen, an Umfeldeinflüssen bzw. an notwendigen neuen Kenntnissen und Fähigkeiten. Hier wird Lernen organisiert oder auch aus zeitlichen oder sachlichen Gründen werden Fachleute von außen hereingeholt.

Führungskräfte, die Veränderungsmaßnahmen vorhaben, sollten sich selbst genau prüfen. Unter Zeitdruck und eigenen Zielvorstellungen besteht große Gefahr, dass der Macht-Ansatz gewählt wird. Dieser scheint der einfachste zur Durchsetzung eigener Vorstellungen zu sein. Dabei sehen sich Führungskräfte oft als einzige und richtige Denker für die Organisation und verwechseln dies mit „was braucht das System“. Sie alleine sind nicht das System!

Bei einer Untersuchung von Picot, Freudenberger und Gassner 1999 wurden fünf Hauptpunkte genannt worauf Mitarbeiter bei Reorganisationen Wert legen. Dies besonders, wenn eine längerfristig neue Struktur und Veränderungen in der Gestaltung der Organisation auf der Tagesordnung stehen.

- ? **Materielle Stabilität** (Wahrung materieller Besitzstände)
- ? **Prozess-Qualität** (neue Prozesse sollen Arbeit erleichtern und Kunden/Unternehmen sichtbare Vorteile bringen)
- ? **Vermeiden von Mehrbelastung** (dauerhaft steigende Arbeitsbelastung und längere Arbeitszeiten sind abträglich)
- ? **Laufbahn/Karriere** (ein Mehr an Verantwortung in der neuen Struktur motiviert)
- ? **soziale Stabilität** (keine Standortveränderung, bekannte Vorgesetzte /Kollegen)

3. Change Manager – aktive Rollen im Veränderungsprozess

In der Vergangenheit regierte oft der Experten-Ansatz. Die Rollen zwischen Berater und Führungskraft waren so geteilt, dass der Berater das Sagen hatte, Vorschläge machte, die umgesetzt werden (sollten), die Führungskraft hielt sich zurück, versorgte den Berater mit Informationen bzw. gab oft Verantwortungsrollen der Umsetzung auch an den Berater ab. Viele Manager verabschiedeten sich aus diesem Verantwortungsprozess, da ihnen Kenntnisse und Fähigkeiten für Wandel-Begleitung fehlte. Es fehlten Schulung und Erfahrung zu Prozess-Denken oder Diagnose, aber auch zu Visions-Gestaltung und Lern-Organisation sowie zu psychosozialen Prozessen in Individuen wie Gruppen.

Anhand der Basisprozesse in Organisationen (siehe F. Glasl) entwickelte Trigon-Entwicklungsberatung ein Konzept der zentralen Rollen von Change-Managern. Neben diesen im folgenden näher skizzierten Rollen ist dabei die Grundhaltung der Mit-Verantwortung und zentralen Begleitung in Veränderungsprozessen deutlich in den Mittelpunkt gerückt.

Rollen des Change-Managers	Basisprozess	Grundfrage
Diagnostiker/in	Diagnose-Prozess	Wovon gehe ich/gehen wir tatsächlich aus...
Konzeptentwickler/in	SOLL-Entwurfsprozesse	welche Vorstellung habe ich/haben wir, wo ich/wir hin will
(Konflikt)-Manager/in des Psychosozialen	psychosoziale Prozesse	wie mit anderen Menschen an das Neue herangehen...
Informations-Strategie/in	Informations-Prozesse	wie setze ich Betroffene am rechten Ort zeitpassend ins Bild...
Lern-Gestalter/in bzw. Lenker/in des Lernens	Lernprozesse	wie trage ich/wir Sorge, dass neues Wissen, Können erübt wird...
Vorbild	Umsetzungs-, Transfer-Prozesse	wie wird das Neue wirklich eingeführt und getan...
Manager/in der gesamten Veränderung	Management-Prozesse der Veränderung	wie wird Verantwortung und Überblick über den Fortgang des Veränderungsprozesses wahrgenommen...

Abb. 2 – Übersicht Change-Manager-Rollen, Basisprozesse und Grundfragen

Die Rollen des neuen Change-Managers führen keineswegs dazu, dass diese neue Führungs-Herausforderung in allen Punkten zur „one-man-Show“ wird oder dass kein externer Begleiter, Berater o.ä. mehr in Frage kommen. Vielmehr sind hier Orientierung und Steuerung, Positionierung und Energieeinsatz Kernthema. Ein externer Berater oder Begleiter kann hier Aufgaben übernehmen, die in seiner Kompetenz und Rolle viel besser möglich sind wie Prozess-Gestaltung und Kommunikations-Prozesse fördern, Zusammenführen und durch terminliche Ausrichtung fokussieren der wesentlichen Themen des Systems. Gewisse Inputs als Anregung für die weitere Vorgehensweise können genauso hilfreich sein wie die Rolle des Nachfragers, des Spieglers und Konfrontierers oder des „advocatus-daboli“ – mit Fragen kontroverse Checks angehen.

Diagnostiker/in

Eine Führungskraft übernimmt hierbei, Diagnose-Prozesse in gang zu setzen und Auswertungen von gesammelten Daten-Material durchzuführen. Eine Grundkenntnis von Analyse-Instrumenten ist vorteilhaft wie bspw. die Wesenselemente einer Organisation und ihre Aspekte im System zu kennen und zu erfassen oder die Delta-Diagnose zwischen der Ist-Situation zu bestimmten Kernfragen der Organisation und den Zukunftsvorstellungen (Soll) zu ermöglichen. Dabei ist es wichtig zwischen Analyse (erheben des Datenmaterials) und Diagnose (durchschauen des gesamten Materials und herausfiltern der „dahinterliegenden“ Elemente, Muster oder Werte). Dabei ist es aus Sicht des Entwicklungsprozesses wichtig, die Diagnose mit den Betroffenen gemeinsam durchzuführen – wie auch den Analyseprozess unter Beteiligung der Betroffenen – um für die Situationswahrnehmung ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln.

Konzeptentwickler/in

Jede optimale Veränderung läuft darauf hinaus, eine Vorstellung des Zielfeldes, der Zukunft zu haben. Die Vision ist jedoch nicht ein einmal in zwei Stunden gefundenes kreatives Papier, sondern ein Prozess zum Entwurf eines Bildes, wie sich eine Mehrheit der Betroffenen das System, die Abteilung in bspw. 7 Jahren vorstellen kann. Daraus entwickelt sich die Kraft, der Sog hin zur Verwirklichung dieses inneren Bildes – und nicht nur der Druck, weg von derzeitigen Problemen zu kommen.

(Konflikt)Manager/in des Psychosozialen

Um diese Aufgabe gut zu leisten, setzt dies einige Kenntnisse und Erfahrungen auf gruppensdynamischen und individualpsychologischem Gebiet voraus. Was passiert in einem Menschen, wenn er einfach mit Tatsachen der Veränderung konfrontiert wird? Was passiert mit Passivität? Welche Ängste gehen in den Hintergrund, sind jedoch prägend bei der Veränderungsarbeit? Weitere Fragen könnten noch gestellt werden.

Die Führungskraft funktioniert hier als Kenner von Vorgehensweisen, Konflikte anzusprechen und sinnvoll auszutragen. Konfliktbereitschaft wie Konfliktfähigkeit gehören zum Manager dazu. Anhand der Kenntnis von psychosozialen Abläufen und Mustern ist er in der Lage, Fragen zu stellen, die Transparenz herzustellen, vielleicht auch Prozesse einzuleiten, dass diese Themen bzw. Fragen einer Lösung zugeführt werden. Dies kann die Austragung von Konflikten ebenso inkludieren wie die Einbindung und Aktivierung der Mannschaft. Instrumente wie das Verbündete/Gegner-Konzept oder die Innovator-Imitator-Nachzügler-Beharrler-Struktur sind ebenso wichtig wie Erfahrungen zu (Selbst)Abwertung, Passivität bzw. Aktivierung oder Zuwendung und Motivation.

Informations-Strategie/in

Viele Probleme bei Veränderungsprozessen liegen in der nicht vorhandenen oder tw. manipulierten Information der Betroffenen. Informations-Strategie bedeutet, nicht alle Informationen an alle abzugeben. Das führt meist zur Informations-„Verschmutzung“ und nicht mehr Lesen und Aufnehmen., was wider zu Desinformation führt, obwohl Daten vorhanden sind. Vielmehr ist die Aufgabe der Führungskraft, Mitarbeiter schon vor Beginn des Veränderungsprozesses über wichtige, bekannte, klare Punkte in Kenntnis zu setzen und die Rolle der Mitarbeiter in diesem Veränderungsprozess

herauszustreichen. Ein Informations-Management – wie gestalten wir Info-Prozesse von wem an wem während des Veränderungs-Prozesses – ist Aufgabe der Führungskraft.

Lern-Gestalter/in bzw. Lenker/in des Lernens

Damit ist nicht gemeint, dass die Führungskraft zum Trainer seiner Mitarbeiter wird oder gar sich zum Coach und Experten über seine Mitarbeiter aufschwingt. Die natürliche Personal-Entwicklungs-Aufgabe einer Führungskraft genügt. Bereit sein für Fragen des Mitarbeiters, seine Sorgen anhören, Informationen geben, wo notwendig, Bedürfnisse des Mitarbeiters auf inhaltlichem wie auch emotionalem Gebiet aufnehmen und darauf sehen wie das gelöst werden kann. Als Lenker/in des Lernens kann dies heißen, ein Seminar organisieren, einen Kurs vermitteln, eine interne Fachkraft für on-the-job-Trainings anfordern, Coaches oder Trainer aufsuchen, die bestimmte Aufgaben oder Fragen bearbeiten können. In Ausnahmefällen kann die Führungskraft auch den einen oder anderen Informations- oder Trainingspunkt übernehmen. Die Gefahr des „von oben nach unten“ sollte dabei mitbedacht werden, auch verschiedene Widersprüche wie bspw. die Coach-Rolle den Mitarbeiter dies „aufzudrängen“ oder die persönlichen Seiten, auch Schwächen des Mitarbeiters herausarbeiten, wo er Unterstützung braucht, und später vielleicht gegen ihn verwenden u.a.m. Eine Mentoren-Rolle kann bestenfalls für die echte Förderung von „high potentials“ und für einen weiteren Zukunftshorizont angedacht werden.

Vorbild

Aus vielen Entwicklungs-, Veränderungs- und Umorganisationsprozessen entsteht immer wieder ein Problempunkt: Die Führungskraft vertritt in starken und salbungsvollen Worten, was zu tun ist, was in Verhalten und Aktivitäten getan werden sollte. Nur selbst nimmt er das nicht wahr, verändert sich nicht, zeigt altes Verhalten. Ein Bruch der Authentizität wirkt für Mitarbeiter als das stärkste Mittel, die Veränderung nicht anzugehen. Und viele Veränderungs-Prozesse scheitern dann.

Die Führungskräfte sollten sich selbst prüfen, welches Verhalten oder welche Aktivitäten bei Ihnen liegen. Was ist wichtig, neu zu tun, voraus zu gehen? Wo springe ich vielleicht über meinen Schatten, um „change“ zu forcieren? Welche Aussagen sind mit welchem Verhalten in Einklang zu bringen? Gelingt diese Vorbild-Wirkung im Alltag, hat die Veränderung des Systems gewonnen.

Manager/in der gesamten Veränderung

Ein Veränderungsprozess ist keine Aufgabe für wenige Tage, Change heißt auch nicht nur wenige Gesichtspunkte sind zu berücksichtigen. Die Hauptaufgabe von Führungskräften ist Überblick zu schaffen und zu bewahren. heißt auch Zusammenhänge zu sehen und Vernetzungen bzw. Abhängigkeiten mit zu berücksichtigen. Dies ist mehr als Einzelmaßnahmen zu setzen und ist mehr als einmal bspw. pro Quartal eine Sitzung zur Übersicht und Projektvorgehensweise abzuhalten.

Hier sind Methoden des Projektmanagements und technische Hilfsmittel von PC, Laptop und software-Konzepten genauso wichtig wie systematische

Gruppengespräche, Informations-Übersichten zum Stand der Dinge oder systemisch-verbundene Instrumente wie Mind-Map, Ziele-Netz usw.

4. Neue Aufgabe oder alte Verantwortung neu aufgelegt?

Durch den Wandel unserer Gesellschaft und Wirtschaft, sprunghaft sich oft zu verändern – siehe Benzinkrise, neue Produktsphären wie Internet, Fall der Grenzen des ehemaligen Ostblocks usw. – entstehen neue Fragen und Herausforderungen.

Herausforderungen von Führungskräften liegen heute in fünf grundsätzlichen Perspektiven (siehe Leadership-Herausforderungen):

- ? Stärkere vorausschauende Einflussnahme, wie etwa in Richtung stakeholder
- ? neue elektronisch gestützte Organisationsformen
- ? neue Auffassung über Führungspersönlichkeit
- ? neue Ausrichtung des Unternehmenszwecks und –struktur
- ? neue Ausrichtung der zentralen Fragen des Unternehmens

Aus dieser Überlegung heraus sind diese Veränderungs-Anforderungen neu, keineswegs durch bisherige Kenntnisse, Fähigkeiten oder Konzepte zu gestalten. Neue Konzepte, Denkmuster und Instrumente werden notwendig. Die Vernetzung bzw. Abhängigkeit innerhalb des Betriebes, national oder international ist stark gestiegen. Mit einfachen Entscheidungen, aus der Hüfte geschossen, geht nichts mehr. Viele Abstürze von Unternehmungen in den vergangenen Jahren sind zum Großteil auf diese Art zurückzuführen, einsame Entscheidungen aus einer sehr geringen Anzahl von Informationen zu treffen oder Entscheidungen durch eine einzelne Führungskraft ohne Abstimmung und Zusammenhang zu exekutieren. Nicht umsonst sind Team-Arbeit und Gesprächsprozesse, Gruppenentscheidungen, (teil)autonome Arbeitsgruppen, quality circles usw. ein Thema unserer Zeit.

Für den zukünftigen Manager und Gestalter von sinnvollen und wirkungsvollen Veränderungen wird es unerlässlich sein, neue Rollen aufzugreifen und sie zu internalisieren. Lernen und Reflektieren gehört genauso zu diesem Lernzyklus, der auch in der Praxis von Veränderungsprozessen wichtig ist, wie die persönlich psychosoziale Entwicklung einhergehend mit den sachlich-fachlichen und methodischen Instrumenten und Maßnahmen zum Wohle des Gesamtsystems.

Die sieben Rollen des Change-Managers können auch als Checkliste für die eigene Selbsteinschätzung genutzt werden. Wie erfülle ich aus persönlicher Sicht die Rollen? Mit wem kann ich reden, ehrliches Feedback einholen? Welche Lernaufgaben und Herausforderungen ergeben sich daraus für mich in der kommenden Zeit?

Werner Vogelauer, Dkfm. Dr. der Handelswissenschaften, geb. 1948, St. Pölten/Österr., Unternehmensberater, Management-Trainer, Lehrsupervisor (EAS) und Master Certified Coach (MCC) der ICF, lehrender Transaktionsanalytiker u.s. / . Ein dritter möglicher Ansatz, Veränderungen einzuleiten, kann durch Entwicklung (O-PTSTA), Schwerpunkte seiner internationalen Tätigkeit sind Change-Management-Begleitung, Führungskräfte-Curricula und Führungskräfte-Coaching, Begleitung von Leitbild-, Strategie-Prozessen, Team-Entwicklung und Team-Coaching, Aus- und Weiterbildung von TrainerInnen, BeraterInnen, Coaches