

## Change Management

# Die Rolle der Führungskraft

Im letzten Teil unserer Artikelserie zum Veränderungsmanagement geht es um die spezifische Situation der Führungskraft. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Person ist die Basis, um möglichen Widerständen zu begegnen und die Kommunikation zu gestalten.

**Anton Schmoll und Clemens Schmoll**

Eine der spannendsten Fragen der Organisations- theorie ist, welche Rolle die Führungskraft in Veränderungsprojekten spielt. Folgt man der Organisationsentwicklung und Systemtheorie, dann spielt die Person/Führungskraft an sich eher eine geringe Rolle. Organisationen sind geprägt durch Entscheidungsstrukturen und Informationsflüsse – und nicht abhängig von einzelnen Personen. Eine andere Denkschule geht davon aus, dass die Charaktereigenschaften von Personen sehr wohl einen starken Einfluss auf Veränderungsprozesse haben.

Unsere Erfahrung: Beide Theorien sind richtig. Einerseits lassen sich Menschen in Organisationen kaum nur von einer Person durch ihre persönlichen Eigenschaften führen und verführen. Organisationen sind zu komplex, als dass sie so trivial funktionieren würden. Andererseits prägen die Verhaltenseigenschaften einer Führungskraft den

Umgang und die Wirkung mit Veränderungen.

In diesem Beitrag werden die einzelnen Kompetenzfelder der Führungskraft beschrieben, die notwendig sind, um tief gehende Veränderungen zu bewältigen.

## **Kompetenzfeld I:**

### **Der Umgang mit Ängsten**

Ängste sind eher ein tabuisiertes Thema im Management. Doch Angst ist eines der wichtigsten Hemmnisse in der Entwicklung von Menschen:

- Eine Führungskraft, die Angst hat, kann anderen nicht vertrauen.
- Angst schränkt unsere Fähigkeit ein, Alternativen zu entdecken.
- Angst hindert uns, das Alte loszulassen.
- Angst lähmt Führungskompetenzen.

Tief gehende Veränderungsprojekte sind mit Verunsicherung und Ängsten verbunden. Gründe dafür finden Sie im den ersten beiden Teilen der Artikelserie.

Hier soll es jetzt darum gehen, Strategien aufzuzeigen, wie eine Führungskraft mit Ängsten umgehen kann.

### **Strategie I: Die tatsächliche Größe möglicher Schäden**

Je diffuser Ängste sind, desto größer werden sie. Ein Beispiel: Eine Führungskraft war für die Änderung der Vertriebsstrategie verantwortlich. Sie war sich am Anfang bewusst, dass dies dazu führen wird, dass Kunden verärgert reagieren. Aus diesem Bewusstsein entstand die Angst, dass einige Kunden abwandern könnten. Durch Überlastung und Überreizung nahm diese Angst immer mehr zu. Ergebnis: Die Bank wird in Schieflage geraten, weil alle Kunden schlagartig die Bank verlassen. Diese Gedankenwelt war zwar nicht realistisch, verfestigte sich aber bei der Führungskraft.

Erst die Auseinandersetzung mit der Frage „Was ist der größtmögliche Schaden und wie realistisch ist dieser?“ half die Bedro-

hung zu erfassen und sich Lösungen zu überlegen. Denn meist ist es doch so: Der größtmögliche Schaden ist nicht so beträchtlich, wie er sich (diffus) anfühlt.

### **Strategie II: An die Handlungsmöglichkeit glauben**

Ein Projekt kann schlecht starten, fast scheitern und trotzdem gut enden. Sehr selten geschieht der eine große Fehler, der alles zerstört. Diese Erkenntnis wirkt den beschriebenen diffusen Ängsten entgegen: Wenn wir an unsere Fähigkeit glauben, Alternativen entwickeln zu können, dann ha-

ben wir auch weniger Ängste vor Rückschlägen. Nur auf diese Weise können wir die notwendige Gelassenheit entwickeln, um große Veränderungen anzugehen. Glauben wir nicht daran, festgefahrene Situationen lösen zu können, dann vermeiden wir schon oft den Start.

Wenn etwa ein Vorstand weiß, dass ein Kostenproblem im Haus besteht, er aber Angst hat vor den Reaktionen der Mitarbeiter, wenn ein Rationalisierungsprogramm gestartet wird, dann ist dies eine solche Situation. Zudem herrschte die Angst, dass

Fehler passieren, die nicht mehr korrigiert werden können. Somit vermied der Vorstand die Initiierung dieses Projekts, es wurde von Anfang an „zu Tode geplant“.

### **Strategie III: Den Austausch mit anderen suchen**

Dies ist eine Erfolg versprechende Strategie. Der Austausch über Ängste im Top-Management könnte Energien freisetzen. Denn wie soll man gemeinsam und ehrlich an einem Veränderungsvorhaben arbeiten, wenn jeder dem anderen vorgaukelt, dass er sich

*Veränderungsmanager benötigen Ausdauer und einen langen Atem, um an ihr Ziel zu kommen.*



immer sicher fühlt? So werden eher Ängste verstärkt, die Unsicherheit nimmt zu: Bin ich der einzige, der die Unsicherheit spürt? Es kann ebenso passieren, dass die Beteiligten sich noch weniger austauschen.

Der Austausch über Ängste kann auch ein Element eines gewissen Risikomanagements sein. Wenn man sich gegenseitig immer vorgaukelt, welche große Expertise man besitzt, wie man alles im Griff hat, wird der Einzelne risikofreudiger. Die meisten Lawinenopfer sind beispielsweise männlich und um 35 Jahre alt. Zudem trifft es oft „Experten-Gruppen“ – und dies, obwohl jeder für sich vorher ein mulmiges Bauchgefühl hatte.

### **Kompetenzfeld II: eigene Widerstände lösen**

Tief gehende Veränderungen, die die ganze Organisation betreffen, lösen auch Widerstände bei den betroffenen Führungskräften aus. Diese Widerstände können dazu führen, dass bei großen Vorhaben schließlich nur kleine Veränderungen gelingen.

Wenn ich Widerstände spüre, dann werde ich als Führungskraft oft genug Machtmittel einsetzen, um die Veränderung zu blockieren. Es gilt also, die eigenen Widerstände zu hinterfragen. Folgende Quellen für Widerstände sind denkbar:

- die Sorge, ob ich persönlich die Veränderung bewältigen kann,
- die Sorge vor Machtverlust,
- die Sorge, ob die Veränderung wirklich etwas bringt, sinnvoll ist etc.

#### **Die Sorge vor Machtverlust**

Viele Veränderungsprojekte führen zu einer stärkeren Prozessorientierung oder zu einer differenzierten Steuerung des Unternehmens. Die verstärkte Prozess- und

## *Das Schlechtwettermodell unterscheidet drei Einflussbereiche*

- **direkter Einflussbereich** *Hier kann ich als Führungskraft autonom Handlungen durchführen oder initiieren. Dieser Bereich lässt sich von mir allein steuern.*
- **indirekter Einflussbereich** *Hier wird die Abstimmung mit anderen Führungskräften benötigt. Dazu ist Überzeugungskraft und die Fähigkeit zum mikropolitischen Handeln notwendig.*
- **Schlechtwetterzone** *Dies ist der Bereich, auf den ich keinen Einfluss habe. Dieser ist nur schwer oder gar nicht zu verändern.*

Matrixorientierung in Banken führt de facto tatsächlich zu einem Machtverlust einzelner Führungskräfte.

Das ist problematisch, denn Führungskräfte definieren sich (auch) über Macht. Die Lust an Gestaltungsmacht ist eigentlich nicht negativ. In Veränderungsprozessen, bei denen es darum geht, zu optimieren, zusammenzulegen und zu strukturieren, ist das Festhalten an der eigenen Macht jedoch hinderlich.

Wenn die Führungskräfte es nicht von sich aus schaffen, Machtklammern zu lösen, dann wird mit der Hereinnahme einer externen Beratung „gedroht“. Ihr Vorteil: Sie muss nicht auf Seilschaften und Befindlichkeiten achten, um die Optimierung zu initiieren. Eine andere Lösung ist es, in Zukunft auf ein verändertes Führungsverständnis zu bauen. Nicht mehr die direkte Mitarbeiterbeeinflussung zählt, sondern die Fähigkeit, Prozesse und Steuerung zu beeinflussen, wird zur Kernkompetenz.

#### **Die Sorge, ob die Veränderung etwas bringt**

Skepsis ist grundlegend positiv. Sie verhindert, dass in Unterneh-

men sinnloser Aktionismus entsteht. Doch Skepsis hat ebenso negative Eigenschaften: Wer nicht an ein System glaubt, der wird es nicht unterstützen. Er wird versuchen, das Neue zu vermeiden. Somit erhält das Neue keine Möglichkeit, sich zu behaupten. Am Ende hatte der Skeptiker dann recht: „Ich habe es schon immer gewusst, dass es nichts bringt.“ Im mittleren Management wirkt diese Einstellung als Verstärker und kann alles kaputt machen.

Natürlich kann niemand wissen, ob das große Projekt am Ende viel oder wenig bringt. Die einzige Möglichkeit damit umzugehen ist, den inneren Widerstand zu entdecken: Was löst die Skepsis aus? Welche Zweifel habe ich? Zweifel sollen im besten Fall Neugierde auslösen. Mit dieser Neugierde bleibt man handlungsfähig, ohne naiv zu sein.

Ein Beispiel: Bei einer Regionalbank hatte eine Führungskraft Angst vor den Kundenüberleitungen von der Filiale in das Betreuungszentrum. Es bestand die Sorge, dass die Kunden das Institut wechseln würden, was gleichbedeutend mit einem Statusverlust der Führungskraft im Ort ver-

bunden wäre. Folge: Die Überleitung wurde vermieden, am Ende wurde das Konzept nach mehreren Jahren für gescheitert erklärt. Die Führungskraft hatte ihre Bestätigung, dass das Projekt nichts bringen würde.

In einem anderen Fall hatte die Führungskraft die gleiche Sorge. Hier gab es jedoch genug Selbstvertrauen, das Konzept auszuprobieren. Für den Fall, dass Kunden wegbrechen, entwickelte die Führungskraft Ideen, wie diese aufgefangen werden könnten. So konnte das Konzept getestet werden. Im Zeitablauf erkannte die Führungskraft den Nutzen und unterstützte das Projekt immer stärker.

***Kompetenzfeld III:  
Optimismus und Selbstvertrauen***

Veränderung braucht Energie. Sie entsteht durch positive Aufladung und diese braucht Optimismus. Es geht nicht um überschäumende Naivität. Der Glaube, dass man es schaffen wird, und vor allem auch die Mitarbeiter, sind

ausreichend. Veränderungen sind nicht immer lustig, man fühlt sich mitunter überfordert und ausgelagt. Aber Führungskräfte müssen einen Grundoptimismus ausstrahlen. Sonst kann sie jeder Rückschlag zu schnell aus dem Konzept bringen. Optimismus geht Hand in Hand mit Selbstvertrauen. Wer seine eigenen Stärken kennt (und seine Schwächen), wer eigene Erfolge zu schätzen weiß und diese genießen kann, ist in der Lage, den notwendigen Optimismus zu entwickeln. Diese Zuversicht hilft, Rückschläge wegzustecken und die Mitarbeiter durch anstrengende Zeiten zu lotsen. Dazu muss sich jedoch eine passende Selbstreflexionsfähigkeit gesellen, damit derjenige nicht abhebt. Die Reflexionsfähigkeit ist eine Kernbegabung jeder Führungskraft.

Selbstvertrauen ist auch die Basis, um anderen vertrauen zu können. Ohne Vertrauen lässt sich eine tief gehende Veränderung nicht gestalten. Organisationen verändern sich nur, wenn

an unterschiedlichen Stellen Bewegung entsteht, und diese wird nur durch Vertrauen bewirkt. Ein entwickeltes und reflektiertes Selbstvertrauen hilft auch, Rückschläge zu überwinden. Und Rückschläge gehören zu Veränderungen.

***Kompetenzfeld IV:  
Begeisterungsfähigkeit und Vertrauen***

Dies hat eine besondere Bedeutung. Wie entwickle ich eine Präsenz und Energie, die andere mitzieht – ohne dass es abstoßend, überfordernd oder gekünstelt wirkt?

Der Tipp: Gerade am Beginn des Projekts sollten Sie sich die notwendige Zeit nehmen, um für sich zu klären, wie sich die Umsetzung am Ende anfühlen sollte, was die einzelnen Vorteile sind, was Sie als Person davon haben und worauf Sie stolz sein können. Entwickeln Sie also eine Vision. Dann können Sie auch die eigene Zugkraft in der Veränderung spüren. Damit lassen sich dann auch andere mitreißen.

Man erzielt Wirkung, ohne aufgesetzt zu wirken.

Komplexe Veränderungen kann niemand allein gestalten. Deswegen ist Vertrauen elementar: Vertrauen, dass andere mitziehen, sowie Vertrauen, dass andere auch die Fähigkeit besitzen, die Veränderung zu treiben. So wirkt eine Führungskraft motivierend.

**Kompetenzfeld V:  
Komplexität und der lange Atem**

Anspruchsvolle Veränderungen sind vielschichtig. Sie bestehen meist aus mehreren Projekten, komplexen Steuerungsformen und vielen Initiativen neben dem offiziellen Projekt.

Dazu kommt eine meist lange Laufzeit von bis zu vier Jahren. Veränderungsmanagement ist kompliziert – und dies über einen langen Zeitraum.

Kurzum: Veränderungsprojekte können punktuelle Überlastungen hervorrufen. Folgende Merkmale können als Indizien dienen:

- Es gelingt der Führungskraft nicht, kurz und knapp den Gesamtüberblick zu vermitteln. Sie verliert sich rasch in Details oder spricht von Detailsituationen des Projekts.

- Die Führungskraft springt oft und (zu) viel von einem Thema zum nächsten.
- Die Führungskraft ist überall total involviert, ein Loslassen gelingt ihr nicht.
- Es gelingt nicht, die Projekt- und Führungsstrukturen für die Steuerung des Vorhabens zu nutzen.
- Die Führungskraft ist bei Konflikten stark verunsichert.

*Widerstände können aus großen Vorhaben ganz kleine Veränderungen machen.*



Völlig ohne Überlastungen läuft ein Veränderungsprojekt meist nicht ab. Folgende Gedanken können hier helfen:

#### **Aufbau einer klaren Projektstruktur und eines Übersichtsberichts**

- Im Idealfall existiert ein Blatt, auf dem alle Teilprojekte beschrieben sind. Dies ist der Kommunikationsrahmen des Veränderungsvorhabens.

#### **Unterstützung im Veränderungs-/Projektmanagement nutzen**

- Dies kann entweder durch eine Stabstelle, Assistenz oder/und externe Beratung geschehen. Passiert dies nicht, dann wird die Steuerung des Vorhabens deutlich schwieriger.

#### **Klare Projektstruktur**

- Sie unterstützt die Orientierung der Führungskraft, die damit weiß, wo welches Thema behandelt wird. Die Gefahr besteht darin, dass immer über alles gleichzeitig gesprochen wird.

Veränderungsprojekte starten oft mit viel Energie, aber meistens ist nach ein bis eineinhalb Jahren der Schwung verloren gegangen. Auch die Führungskräfte sind müde, sich immer wieder mit den gleichen Themen zu beschäftigen. So scheitert oft die Umsetzung. Durchhänger sind normal. Die Gesamtvision sollte aber helfen, die Energie hochzuhalten. Und nochmal: Rückschläge gehören dazu. Es gab noch kein Projekt, das von Anfang bis Ende glatt lief.

#### **Kompetenzfeld VI: Lösungsfähigkeit erhalten**

Wenn Rückschläge dazu gehören, dann ist es wichtig, die eigene Lösungsfähigkeit zu erhalten. Man muss in der Lage sein, rasch auf veränderte Situationen reagieren zu können. Ob dies gelingt, hängt von der eigenen Lebensbiographie und der Form des eigenen Lernens ab. Zwei Tipps: Denke stets so, dass du die Anzahl deiner Handlungsmöglichkeiten erhöhst. Es ist sinnvoll, für ein Problem mehrere Lösungswege parat zu haben. Darüber hinaus sollte man den eigenen Einflussbereich entdecken.

Oft verlieren Führungskräfte den Gestaltungswillen, weil sie sich von der überbordenden Vernetzung und Komplexität erschlagen fühlen. Es entsteht der Eindruck, dass man stark von anderen abhängig ist, ohne dies ändern zu können. Wenn alle so denken, hat Veränderung keine Chance. Hier sei auf das so genannte Schlechtwettermodell verwiesen (siehe Seite 62).

Ein Beispiel: Im Rahmen der Einführung eines CRM-Systems wurden Standardverkaufshilfen geschaffen. Parallel dazu wurden die Verträge auch MiFID-tauglich gemacht. Die Vertriebsmannschaft und der Vertriebsleiter waren wenig begeistert. Von einem Lösungswillen war wenig zu spüren. Erst das Umschalten auf die Fragestellung „Wie können wir als Team den Verkaufsprozess trotz MiFID kundenfreundlich gestalten?“ setzte Energie frei.

Hier war das Widerspruchsmanagement gefragt.

In komplexen Situationen flüchten auch Führungskräfte gern in den „Schlechtwetterbereich“: Es wird über die so genannten Rahmenbedingungen, die äußeren Einflussfaktoren und die politische wie wirtschaftliche Großwetterlage gejammert. Dazu die üblichen Argumente, dass gerade bei uns nichts veränderbar ist.

Doch andersherum winkt der Erfolg: Entwickeln Sie eine Lust am Finden der „kleinen“ Möglichkeiten, mit denen Sie autonom Veränderungen gestalten können. Dies gibt Kraft, um im indirekten Einflussbereich agieren zu können. Die Schlechtwetterzone wird am besten ignoriert. Jammern über das schlechte Wetter hilft schließlich auch nicht weiter.

*Prof. Dr. Anton Schmall ist Geschäftsführer des Kreditvereins der Erste Bank AG, Wien, und Dozent an der ADG.  
E-Mail: anton.schmall@aon.at*



*Dr. Clemens C. Schmall ist Geschäftsführender Gesellschafter von dieBasis - Gesellschaft für Organisations- und Kompetenzentwicklung, Innsbruck.*

*E-Mail: clemens.schmall@diebasis.at*

