



Foto: Adobe Foto Stock

Svea von Hehn, Claudia Braun, Nils Cornelissen und Gregor Handler

Führung in Veränderung

Fünf Prinzipien zur Orientierung in der VUCA-Welt

Was haben Eier mit Change Management zu tun? Warum scheitern 70 % aller Transformationsprogramme? Warum fällt es uns so schwer, unsere guten Vorsätze zu halten? Dieser kurze Artikel erläutert, wie all dies mit dem Unternehmensalltag zusammenhängt und welche 5 Prinzipien der Führung in der Veränderung erfolgreich machen.

Die Welt ist VUCA. Dieser Begriff aus dem amerikanischen Militär steht für „volatile, uncertain, complex and ambiguous“, also volatil, unsicher, komplex und voller Ambiguitäten. Und dies wird auch so bleiben. Laut einer IBM-Studie erwarten 79 % der darin weltweit über 1.500 befragten Top-Manager, dass die Welt noch komplexer wird. Das besondere daran ist die Qualität. Gab es früher noch vereinzelte Change Projekte in Unternehmen mit einem bestimmten Anfangs- und Endpunkt, so ist Veränderung jetzt im Unternehmensalltag der Normalzustand. Wir sprechen auch vom „New Normal“, dem neuen Normalzustand.

Vor diesem Hintergrund muss sich auch Führung ändern und dies berücksichtigen. Das macht es nicht einfacher und es gibt keine einfachen Rezepte hierfür, aber Prinzipien, die dahingehend Orientierung geben können, wie man bei Veränderung und beim Aufsetzen von Veränderungsprogrammen führen kann.

Wichtig ist, sich bewusst zu sein, dass nachhaltige Veränderung nur gelingt, wenn sich nicht nur Prozesse und Systeme, sondern auch Verhalten und Einstellungen von MitarbeiternInnen ändern und die angestrebten Veränderungen gelebt werden. Dass dieses Thema der Verhaltensveränderung komplex ist, attestieren nicht nur Ärzte, Entwicklungshelfer, Therapeuten oder Lehrer, die versuchen, Menschen zu helfen, die sich einfach nicht ändern, obwohl rational betrachtet alles dafür sprechen würde. Es belegt dies auch ein Artikel unter dem Namen „Change or Die“ (Deutschman, A. (2005). *Change or Die. Fast Company*. Zugriff am 08.04.2015. Bezogen von <http://www.fastcompany.com/52717/change-or-die>) der darstellt, dass wir Menschen in 90 % der Fälle unser Verhalten nicht nachhaltig ändern, selbst wenn dieses zu einer verkürzten Lebenserwartung führt. Dabei ist bekannt, was ein längeres Leben ermöglicht (z.B. gute Ernährung, keine Zigaretten, ausreichend Sport, nur mäßiger

Alkoholgenuss, tiefer Schlaf, Ruhepausen, mehr Zeit mit lieben Menschen) und doch fällt es vielen von uns schwer, immer so zu leben. Menschen halten unter Umständen an Dingen fest, die sie sogar selbst als nachteilig für sich bezeichnen, und treffen sehenden Auges unvernünftige Entscheidungen.

In Unternehmen kommt zu dieser ohnehin schon herausfordernden individuellen Ebene noch die Komplexität der Gruppe und Gesamtorganisation hinzu. Wie sollte Führung gestaltet sein und wie setzt man systematisch ein Programm auf, das nicht nur die Individuen dabei unterstützt, ihr Verhalten zu verändern, sondern gleich eine ganze Organisation?

Für die Beantwortung dieser Fragen stellen die folgenden 5 Prinzipien eine Orientierungshilfe dar. Sie beschreiben, wie man in solchen Situationen führen kann und in welcher Art und Weise systematischer Kulturwandel als Prozess sowie in diesem einzelne Interventionen gestaltet werden können.

Das integrierende Prinzip: Das „Was“ – zum Beispiel Geschäftsinhalte – und das „Wie“ – die psychologische Seite von Veränderung – verknüpfen

Oft haben in Unternehmen die „Was“-Themen, d.h. Geschäftsinhalte, die Priorität und die „Wie“-Themen werden in den Zeiten zwischen den „eigentlich wichtigen“ Dingen gemacht. Das kann nicht funktionieren. Beide Themenbereiche müssen mit gleicher Intensität betrachtet und am besten integriert angegangen werden. Also statt von 9 bis 18 Uhr über Geschäftsinhalte zu sprechen und danach über Change, sollten wir verändern wie wir über Geschäftsinhalte sprechen, z. B. mit effektiveren Diskussionen, besserem Zuhören oder lösungsorientiertem Vorgehen.

Die Integration von „Wie“ und „Was“ könnte in Workshops etwa verdeutlicht werden, indem die Teilnehmer zu Beginn Regeln für effektives Feedback lernen – ein klassisches „Wie“-Thema – und danach erst eine Diskussion zur neuen Geschäftsstrategie führen – ein „Was“-Thema. Darauf aufbauend würden die Teilnehmer dann einander entlang der eingeführten Regeln Feedback zum Verlauf des Workshops geben.

Das Verhalten der Führungskräfte – wozu auch die mündliche und schriftliche Kommunikation gehören – sollte mit den Entscheidungen auf der „Was“-Ebene übereinstimmen, wofür ein Kommunikationsplan ein wesentliches Instrument darstellt. Auch gilt es Führungskräfte dahingehend zu unterstützen, das gewünschte Verhalten bestmöglich als Rollenmodell vorzuleben, wofür sie beispielsweise entsprechend gecoacht werden können.

Das systemische Prinzip: Unterschiedliche Wahrnehmungen respektieren und Verbindungen sowie Abhängigkeiten zwischen Akteuren und Handlungen berücksichtigen

Führungskräfte sollten sich in einer Veränderung stets bewusst sein, dass sich Dinge aufgrund der Komplexität, Interdependenzen und Eigendynamik meist anders entwickeln als geplant. Um damit umgehen zu können, ist sowohl Resilienz erforderlich als auch die Bereitschaft, plötzlichen Veränderungen aktiv, lösungsorientiert und kreativ zu begegnen. Zudem sollten Akteure die systemischen Wechselwirkungen im

Tagesgeschäft mit ein wenig Abstand reflektieren können. Man spricht hier auch davon „auf den Balkon zu gehen“. Dabei sollte sich der Beobachter, der immer auch selbst Teil des Systems ist, bewusst herausnehmen, um die Zusammenhänge quasi von außen betrachten zu können. Auf der praktischen Ebene würde das bedeuten, regelmäßig Feedback zu erhalten und Reflexionen fern des Geschehens in einem anderen Kontext stattfinden zu lassen. Zudem stellen Pulsmessungen, die genutzt werden können, um die Stimmung in Gruppen regelmäßig abzufragen, eine mögliche Form von Feedback dar, durch das Interventionen nachgeschärft werden können.

Das konstruktive Prinzip: Vergangenes wertschätzen, konstruktiv und lösungsorientiert vorgehen sowie Stärken stärken

Ein klassisches Phänomen bei Veränderungen ist ein „jetzt machen wir alles anders“. Dies kann bei den Betroffenen verständlicherweise zu Widerständen führen. Insbesondere MitarbeiterInnen, die sich jahrelang für ihre Arbeit eingesetzt haben, werden eine innere Spannung oder sogenannte kognitive Dissonanz spüren, wenn es heißt, dass etwas anders gemacht werden soll. Sie könnten sich dann mitunter fragen, ob alles falsch war, was sie früher geleistet haben. Dies passiert nicht, wenn Vergangenes ausreichend gewürdigt und klar kommuniziert wird, wie das Neue mit dem Vergangenen in Verbindung steht. So hat beispielsweise ein mittelständisches Metallunternehmen, das von einem Konzern gekauft wurde, vor dem Installieren des neuen Konzernlogos auf dem Dach der Hauptverwaltung zuvor eine „Abrissparty“ veranstaltet. Bei diesem Fest wurden die Erfolge aus der Vergangenheit hervorgehoben und MitarbeiterInnen durften ihr altes Logo selber deinstallieren.

Ein weiteres Element dieses Prinzips ist die Stärkenorientierung. Vergleicht man etwa das Feedback im deutschen Sprachraum mit jenem in angelsächsisch geprägten Kulturen, so fällt auf, dass in unserem Kulturkreis Lob oft hinter der Kritik zurückbleibt. Nach wie vor fällt es zu vielen Führungskräften hierzulande schwer, ihre MitarbeiterInnen regelmäßig konkret wie auch spezifisch für ihr Verhalten zu loben.

Studien deuten jedoch an, dass Menschen in erfolgreichen Teams einander 3-5 mal öfter etwas Positives sagen als etwas Negatives. Das heißt selbstverständlich nicht, dass man weniger Kritik üben sollte. Ganz im Gegenteil fällt es Führungskräften oft leichter auch kritische Punkte offen und direkt anzusprechen, wenn es eine ausgeprägte und wertschätzende Feedbackkultur gibt. Hierfür unterstützend ist die Definition von Führungsleitlinien, die das gewünschte Verhalten, das in unterschiedlicher Ausprägung als Stärke bereits vorhanden ist, beschreiben und dieses so bekräftigen können. Des Weiteren ist eine Fokussierung der Führungskräfte in Mitarbeiter-, Feedback- oder Mentoring-Gesprächen darauf hilfreich, was bereits gut läuft, anstatt jene Dinge, die (noch) schwierig sind.

Das partizipative Prinzip: Akteure zu Mitgestaltern machen und sie in die Entwicklung des Programms und einzelner Interventionen einbeziehen

Haben Sie ein Möbelstück von Ikea zu Hause, das Sie selbst zusammengebaut haben? Wenn ja, wie schön finden Sie es in Schulnoten von 1 bis 5? Ihnen gefällt das Regal wahrscheinlich besser als anderen Menschen. Norton, Mochon & Ariely (2012) beschreiben, dass wir Dinge mehr schätzen, wenn wir sie selber gemacht oder bei deren Erstellung einen Beitrag geleistet haben.

Dieser sogenannte „Ikea-Effekt“ konnte von den Wissenschaftlern mit einer Reihe von Versuchen gezeigt werden, wofür sie in einem Ikea-Boxen genutzt haben. Die Testpersonen wurden dafür in zwei Gruppen eingeteilt, wobei die erste eine Box zusammenbauen sollte und die zweite eine fertige Box mit der Bitte bekam, diese lediglich zu betrachten. Anschließend wurden alle Teilnehmer gebeten, „ihre“ Box zu bewerten, wobei sich zeigte, dass jenen Testpersonen, die die Boxen selbst gebaut hatten, diese mehr schätzen und im Schnitt 63 % mehr dafür verlangen würden als jene, die sie fertig bekommen hatten (0,78\$ vs. 0,48\$). Auf Organisationen umgelegt bedeutet das, dass Führungskräfte MitarbeiterInnen möglichst früh und intensiv in die Gestaltung von deren Arbeit, einzelnen Projekten oder auch Programmen einbinden müssen, um sie von Zuschauern zu Akteuren zu machen.

Das sinnstiftende Prinzip: Den Wandel mit Bedeutung für die Akteure gestalten sowie das eigene Handeln sinnvoll ausrichten

Für MitarbeiterInnen in Veränderungen spielt das Thema Sinnhaftigkeit insbesondere in den ersten Phasen eines Veränderungsprozesses eine wichtige Rolle. Führungskräfte sollten beispielsweise in der sogenannten „Change-Story“ verdeutlichen, warum Veränderung stattfindet, welchen Sinn diese für jede/n einzelne/n MitarbeiterIn auf den fünf Ebenen Gesellschaft, Organisation, Kunde, Team und für sie bzw. ihn selbst hat. Dafür ist es hilfreich, den Bezug zu einem großen Ganzen und übergeordneten Ziel herzustellen, was trivial klingt, aber oft nicht berücksichtigt wird. So enden viele Unternehmenspräsentation beim EBITDA, anstatt dann zu übersetzen, inwiefern eine Veränderung Sinn für den / die einzelne/n MitarbeiterIn macht. Des Weiteren entsteht mit klaren Absichten und Meilensteinen im Veränderungsprozess leichter das Gefühl, dass die eigene Leistung wahrgenommen wird, und es wird auch der Fortschritt eher nachvollziehbar, was beides die erlebte

Sinnhaftigkeit steigert. Geld hingegen ist ein teures und oft nicht effektives Mittel, um der Veränderung einen Wert zu geben und Motivation aufrechtzuerhalten. Es sollte daher mit Bedacht eingesetzt werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Führen per se schon eine Herausforderung ist, die jedoch in einer VUCA-Welt noch größer und kontinuierlich weiter wachsen wird. Daher hilft es, wenn sich Führungskräfte noch mehr Zeit als früher für Reflexion darüber nehmen, wie sie effektive Vorbilder sein und aktiv ihre MitarbeiterInnen in den Zeiten des Wandels gut begleiten können. Dabei können die fünf oben dargestellten Prinzipien unterstützen.

Mehr dazu finden Sie auch im aktuellen Buch zum Thema „Kulturwandel in Organisation“ oder unter <http://www.kulturwandel-in-organisationen.de>

AutorInnen:

Dr. Svea von Hehn (geb. Steinweg) arbeitet seit 1999 international als Beraterin (u.a. für McKinsey). Sie ist diplomierte, promovierte

Psychologin, zertifizierter systemischer Coach und Partner bei RETURN ON MEANING.

Claudia Braun arbeitet von 2007 an international als Beraterin (u.a. für McKinsey). Sie ist Diplombetriebswirtin für internationale BWL, hat einen BSc in Business sowie einen MPA mit Auszeichnung und einen Master of Public Policy. Sie ist Partner bei RETURN ON MEANING.

Nils I. Cornelissen arbeitet seit 2003 international als Managementberater (u.a. für McKinsey). Er ist Diplom-Kommunikationswirt und hat einen Master in Psychologie und Soziologie. Er ist zertifizierter Coach und Facilitator und Partner bei RETURN ON MEANING.

Dr. Gregor Handler arbeitet 15 Jahre in einem internationalen Beratungsunternehmen (u.a. für McKinsey). Er ist diplomierter wie promovierter Wirtschaftsingenieur, seit 2013 selbständiger Berater sowie seit 2015 auch im Bereich Executive Search bei Amrop Jenewein tätig.



Dr. Svea von Hehn
Partner bei RETURN ON MEANING



Claudia Braun
BSc, MPA
Partner bei RETURN ON MEANING



Nils I. Cornelissen
Partner bei RETURN ON MEANING



Dipl.-Ing. Dr. Gregor Handler
Netzwerkpartner von RETURN ON MEANING