



## Basisqualitäten für schnelle Veränderungsprozesse

Veränderungen gehören zum Alltag von Unternehmungen. Meist gehört die Forderung dazu, dass sie schnell gehen sollen. Interessierten Führungskräften und BeraterInnen steht heute eine Fülle von Konzepten für die Architektur, das Design und für die methodische Gestaltung von Veränderungsprozessen zur Verfügung. Es fehlt auch diesbezüglich kaum an vorhandenem Wissen. Im konkreten Fall wirken die gleichen Konzepte sehr unterschiedlich. Vielleicht ähnlich einem toll konfigurierten Computer, liegt es auch bei Veränderungsprozessen an einigen Qualitäten der „Anwender“, ob die insgesamt konzipierten Möglichkeiten wirkungsvoll sind oder eben nicht.

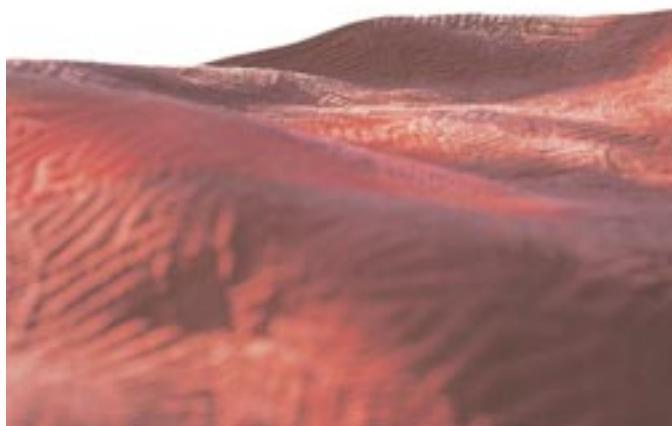
Wegen ihres Multiplikatoreffektes möchte ich mich im Folgenden auf drei Basisqualitäten von Führungskräften konzentrieren, die eine Art Schleuse zur Wirksamkeit von Veränderungsprozessen darstellen.

### **Zukunftsorientierung und praktisches Wissen um die angestrebte Unternehmenskultur:**

Führungskräfte brauchen eine klare und damit auch kommunizierbare Vorstellung von den Grundsätzen der zukünftigen Unternehmenskultur, in der das Kerngeschäft und die Supportbereiche betrieben werden sollen. Wenn z.B. ein Unternehmen das Kerngeschäft nach den Grundsätzen der autonomen Einheit gestalten will, dann müssen alle Veränderungen diesen Grundsatz beachten und fördern. Wird vor diesem Grundsatz z. B. die Personalarbeit inkl. der Personalentwicklung neu strukturiert, dann hat dies zur Folge, dass alle wesentlichen Personalentscheidungen nicht in der Personalabteilung getroffen werden, sondern durch die jeweils linienverantwortlichen Führungskräfte. Dies kann eine gänzliche Neuorientierung im Selbstverständnis der Personalabteilung und der LinienmanagerInnen in Hinblick auf ihre Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sein. Das lässt sich leicht planen (oder auch in einem Artikel beschrei-

ben). Wenn die Rolle der Personalabteilung über lange Zeit jedoch eine gänzlich andere war (z.B. wenn ein/e PersonalmanagerIn für die Senkung der Personalkosten verantwortlich war), dann verschieben sich mit der Neuausrichtung auch die Machtverhältnisse dieser Funktionsträger. Und an dieser Stelle zeigen sich oft Widerstände im Veränderungsprozess, weil das Prinzip der autonomen Einheit im Kerngeschäft von den jeweiligen Führungskräften entweder nicht akzeptiert, nicht verstanden oder zu wenig kommuniziert wird.

Damit die Grundsätze der zukünftigen Unternehmensgestaltung von allen Führungskräften und Experten bei den jeweiligen Veränderungen angewandt werden, müssen sie Zeit und Energie aufwenden, um die relevanten Grundsätze zu lernen, zu diskutieren, zu akzeptieren und zu kommunizieren. Dieses Lernen, Akzeptieren und Kommunizieren bezieht sich nicht nur auf technische und rationale Faktoren, sondern auch auf Einstellungen und Grundhaltungen der Führungskräfte und erfordert deshalb Mut



und persönliches Einlassen mit anderen Menschen. Ohne diesen Mut und dieses Einlassen sind Veränderungen oft luftige Konzepte, an die niemand glaubt und die eigentlich auch niemand wirklich realisieren will und damit eine wiederholte Neuauflage der alten Gewohnheiten, die es jedoch zu verändern gälte.

### **Kooperationsfähigkeit und Problemlösungsfähigkeit auf der jeweiligen Managementebene:**

Es berührt mich seltsam, wenn Führungskräfte in ihren „vertrauten“ Führungsgremien die ihnen selbstverständlich bekannten Grundsätze der Kooperation selbst nicht anwenden, während sie sie ebenso selbstverständlich von anderen erwarten. Solche Führungskräfte sehen meist keinen Sinn, ihre Kooperationsfähigkeit zu thematisieren bzw. zu reflektieren. Statt dessen werden sie immer abgehärteter gegenüber Abwertungen und verbalen oder nonverbalen „Dolchstößen.“ Das Argument gegen die Beschäftigung mit Kooperation oder auch Konfliktaustragung ist, dass man dazu alles schon weiß. Wenn all das vorhandene Wissen um Kooperation und Konfliktaustragung nicht in den Köpfen von Führungskräften verstaubt, sondern im unmittelbaren Umgang mit KollegInnen Anwendung findet, stellt diese Qualität eine besondere Kraft in wirkungsvollen Veränderungsprozessen dar. Diese Kraft entsteht in expliziten Entwicklungsprozessen, in die sich Führungskräfte mit-

einander begeben. Weil in schnellen und erfolgreichen Veränderungsprozessen viele MitarbeiterInnen einbezogen werden, ist die Kooperationsfähigkeit der Führungskräfte für viele transparent. Deshalb sind Führungsgremien aufgefordert, ihre eigenen Themen zielorientiert zu bearbeiten und zu lösen. Andererseits werden MitarbeiterInnen in Schwierigkeiten hineingezogen, wo sie selbst kaum Lösungsmöglichkeit haben. MitarbeiterInnen erwarten von ihren Führungskräften, dass auch sie die eigenen Themen bzw. Konflikte lösen.

Dafür aufgewendete Zeit und das (meist nur phantasierte) Risiko der Teamentwicklung in Führungsgremien beschleunigt Veränderungsprozesse sehr.

### **Begeisterung – klare Stellungnahmen –**

**Disziplin:** In Veränderungsprozessen gilt es immer wieder andere für einen neuen, ungewohnten Weg zu gewinnen. So werden

für Veränderungsprozesse oft gerade jene Führungskräfte und/oder FachexpertInnen gebraucht, die kaum mehr freie Ressourcen haben; oder es wird neben einem sehr herausfordernden operativen Alltag Zeit für strategische, personalentwicklerische oder normative Themen gefordert. Wenn die Einladung, Begründung, Information zu solchen Aufgaben von den verantwortlichen Führungskräften ohne Herz und Begeisterung erfolgt – vielleicht, weil sie selbst diesen Themen nur halbherzig gegenüberstehen, dann ist das bereits der erste Schritt zum Mislingen. Während andererseits die Begeisterung von Führungskräften auf andere überspringt und dann die möglichen Rahmenbedingungen für das Gelingen gemeinsam gesucht und begeistert realisiert werden. Zum anderen werden in Veränderungsprozessen oft eindeutige und klare Stellungnahmen des Top-Managements gebraucht. Wenn z. B. bereits getroffene Entscheidungen nicht offen kommuniziert werden, weil man damit vielleicht jemand verärgern könnte, dann kostet das mehr Ressourcen als klare Stellungnahmen der

verantwortlichen Manager-Innen. Oder wenn Themen immer wieder auf die lange Bank geschoben werden, weil jemand verschont werden soll, dann liegt das manchmal mehr an der Mutlosigkeit der ManagerInnen als an der Verletzlichkeit derjenigen, die man zu verschonen vorgibt. Klare Stellungnahmen geben in Veränderungsprozessen Halt und Sicherheit, wogegen Aussagen mit großem Interpretationsspielraum eher verunsichern. Damit Führungskräfte in Veränderungsprozessen je nach Situation andere begeistern oder klare Stellungnahmen abgeben können, brauchen sie Zeiten für sich und ihren eigenen Entwicklungsweg, um selbst Begeisterung und Klarheit für das Neue, zu finden. Eine weitere feste Grundlage für Veränderungen stellt die Disziplin von Führungskräften dar. „Disziplin erfordert eine bewusste Einsicht und Bereitschaft zu einem strukturierten Handeln, das keine Ausreden und Entschuldigungen zulässt und Abweichungen nicht einplant. Wer diszipliniert lebt, legt Wert auf optimale Vorbereitung, genaue Zielsetzung, kreative und begrenzte Planung, engagierte Durchführung, Ergebniskontrolle und auf die

Reflexion des eigenen Tuns.“ (vgl. Waldefried Pechtl, Zwischen Organismus und Organisation, Linz 1989, S 216). Disziplinierte Führungskräfte legen bei sich den selben Maßstab an wie bei anderen, geben Halt und Sicherheit gerade in Situationen, in denen viel in Bewegung ist. Veränderungen gehören vermutlich zum Alltag ihres Unternehmens. Wenn sie im angemessenen Tempo und wirkungsvoll vor sich gehen, arbeiten Sie im Management, ihre Führungskräfte und MitarbeiterInnen vermutlich schon selbstverständlich an den oben dargelegten Rahmenbedingungen und Qualitäten. Für Sie ist das Praxis. Wenn Sie dagegen besonders viel Kraft aufwenden müssen bei Veränderungen“, „diese langsamer gehen, als es für die Lebensfähigkeit ihres Unternehmens gut ist, empfehle ich Ihnen auf die kurz dargelegten Hintergründe zu achten und daran konsequent zu arbeiten: Die Entwicklung Ihres Unternehmens und der darin arbeitenden Menschen ist der Boden für die Entscheidung, welche Veränderungen sie überhaupt brauchen und dann für ihre schnelle und wirkungsvolle Durchführung.

WALTER HÄFELE