

Führungskräfte stehen heute häufig vor der Herausforderung, dass neben der Alltagsarbeit auch noch Change-Projekte laufen – und ein Change-Manager benötigt ganz spezielle Kompetenzen. Unbestrittene Kompetenz eins ist, den „Change“ als *Normalität* zu begreifen, als elementaren Teil der Alltagsarbeit. Die Aufgabe, Change-Prozesse zu initiieren, zu managen und zu steuern, hat sich zu einer Kernaufgabe von Führung entwickelt.

Nächstes Thema (Kompetenz 2) ist, mit Komplexität *umgehen zu können*: Führungskräfte müssen mit veränderlichen Zielen rechnen, mehr experimentieren und Risiken eingehen. Trotzdem müssen sie entscheidungsbereit und -fähig sein – selbst auf die Gefahr hin, mögliche Fehlentscheidungen zu treffen oder aber Entscheidungen auch wieder zu revidieren. Das setzt eine hohe Selbst-Reflexionsfähigkeit und -bereitschaft voraus.

Heilige Kühe schlachten

Kompetenz 3 ist, mit *Unsicherheit* und begrenzter Planbarkeit leben können: Entscheidungen der obersten Unternehmensführer haben eine immer geringere Halbwertszeit. Führungskräfte agieren häufiger in einem Umfeld, das von Unsicherheit geprägt ist. Ergo sind Pläne auch keine „heiligen Kühe“, die nicht geschlachtet werden dürfen. Im Gegenteil: Sie *müssen* oft geschlachtet werden ...

Den typischen *Verlauf* von Change-Prozessen zu kennen, ist Kompetenz 4: In jedem Change-Projekt gibt es verschiedene Phasen. Auf eine Anfangseuphorie folgt oft das „Tal der Tränen“. Diese Phasen müssen Führungskräfte kennen – nicht

nur, damit sie nicht völlig überrascht und unvorbereitet sind, wenn ihre Mitarbeiter plötzlich jammern, sondern auch, weil diese in den verschiedenen Phasen eines Change-Projekts eine unterschiedliche Unterstützung brauchen.

Ein *sensibler* Kommunikator zu sein, ist die nächste Kompetenz: Mitarbeiter reagieren – aufgrund ihrer Persönlichkeit, beruflichen Erfahrung und Position – auf dieselbe Information verschieden; entsprechend sensibel sollten Führungskräfte ihre Botschaften verpacken. Sie sollten zudem das Relevante vom Irrelevanten trennen und die Einzelinfos so verdichten, dass hieraus klare Botschaften werden.

Sinn vermitteln und stiften können, ist Kompetenz 6: Betriebswirtschaftliche Ziele wie

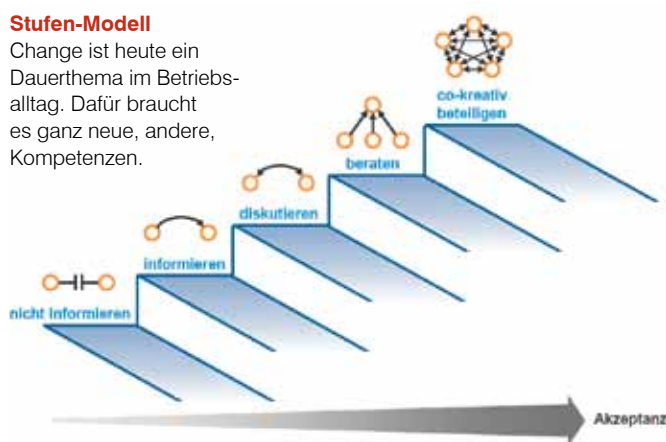
für die Forschung ausgeben, so dass die Existenz unseres Unternehmens und somit ihr Arbeitsplatz langfristig gesichert ist.“ Wichtig ist, dass der Sinn in einem direkten Bezug zu den betroffenen *Mitarbeitern* steht; des Weiteren, dass der konstruierte Sinnzusammenhang *glaubhaft* ist, denn die Mitarbeiter sind nicht dumm.

Mitarbeiter sind nicht dumm

Kompetenz 7 betrifft, die Klaviatur der *Akzeptanzbildung* spielen zu können: Wenn Mitarbeitern eine geplante Veränderung verkündet wird, dann fällt es ihnen oft schwer, diese zu akzeptieren – auch weil sie an deren Realisierbarkeit zweifeln. Dann stehen ihre Führungskräfte vor der Herausforderung zu vermitteln, dass das Erreichen der angestrebten Ziele *realistisch* ist.

Stufen-Modell

Change ist heute ein Dauerthema im Betriebsalltag. Dafür braucht es ganz neue, andere, Kompetenzen.



„Wir wollen den Ertrag um zehn Prozent erhöhen“ sind zum Steuern von Unternehmen wichtig, doch sie vermitteln den Mitarbeitern keinen Sinn; hierfür ist *Übersetzungsarbeit* seitens der Führungskräfte nötig. Zum Beispiel: „Wenn wir den Ertrag erhöhen, können wir mehr Geld

Dabei sollte den Führungskräften jedoch klar sein: Bei komplexen Change-Vorhaben, bei denen es stets auch Verlierer gibt, gelingt es in der Startphase (fast nie), einen allgemeinen Konsens für das Neue zu schaffen. Entscheidend ist, ausreichend Mitstreiter für das Vorhaben zu



Zum Autor

Michael Schwartz leitet das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis (ilea), Esslingen bei Stuttgart (www.ilea-institut.de). Der Diplomphysiker arbeitete vor seiner Beratertätigkeit zwei Jahrzehnte als Führungskraft und Projektmanager in der (Software-) Industrie.

finden, sodass das Projekt voller Energie starten kann. Denn dann können mit der Zeit immer mehr ‚Fence-sitter‘, also solche, die dem Projekt abwartend-distanziert gegenüberstehen, als Mitstreiter gewonnen werden.

Menschen für Veränderung *motivieren* zu können, fällt unter Kompetenz 8: Gerade ältere, berufserfahrene Mitarbeiter stehen geplanten Veränderungsvorhaben häufig zunächst skeptisch gegenüber. Diese „Widerständler“ aber haben für Projekte häufig fatale Konsequenzen – auch weil diese erfahrenen Mitarbeiter in den Augen ihrer Kollegen „etwas zu sagen“ haben. Entsprechend wichtig ist es, sie ernst zu nehmen.

Anspruchsvolle Individualisten und Spezialisten *integrieren* zu können, ist Kompetenz 9. In Change-Projekten, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, ist es auch normal, dass die anfängliche Euphorie erlahmt – etwa, weil Erfolge auf sich warten lassen. Dann ist es Aufgabe der Führungskräfte, *Zuversicht* zu verbreiten (Kompetenz 10). Zu Thomas Edison sagte nach dem 1000sten Fehlversuch, eine Glühbirne zu entwickeln, ein Mitarbeiter: „Wir sind gescheitert.“ Daraufhin Edison: „Wir sind nicht gescheitert. Wir kennen nun 1000 Wege, wie man eine Glühbirne *nicht* entwickeln kann.“