

Beck professionell

## Vorsicht Führungsfalle!

So reagieren Sie souverän in den 7 schwierigsten Führungssituationen

Bearbeitet von  
Matthias K. Hettl

**Daraus ergeben sich folgende Fragen:**

1. Welche Auswirkungen hat die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit für Sie als Führungskraft?
2. Wie können Sie sich auf die gestiegenen Anforderungen im Changemanagement vorbereiten?
3. Wie laufen Veränderungen ab, was bedeuten diese für Sie als Führungskraft und was sind relevante Erfolgsfaktoren?
4. Wie gehen Sie mit Widerständen Ihrer Mitarbeiter gegen Veränderungen um?
5. Wie schaffen Sie es, eine Kultur der Veränderung in Ihrem Führungsbereich zu etablieren?

Mehr denn je gilt die organisationsentwicklerische Empfehlung, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Und dies möglichst frühzeitig. Nur das zeitnahe Mitnehmen der vom Wandel betroffenen und die aktive Beteiligung derer an der zukünftigen Entwicklung führt zu einem positiven Klima für Veränderung.

Wenn Sie als Führungskraft im Veränderungsprozess erfolgreich sein wollen, dann müssen Sie drei Dimensionen im Blick haben und diese in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit voneinander und Vernetzung miteinander berücksichtigen. Diese ist erstens die Vitalität und Stärke der Unternehmensstrategie. Diese greift die für das Unternehmen gültigen externen Rahmenbedingungen auf und setzt sie mit den eigenen Stärken und Schwächen des Unternehmens im Kontext eines andauernden Changes in Bezug.

Zweitens die Etablierung eines dauernden auf Veränderung gerichteten Prozesses, der die nötige Veränderungsenergie für die Führungskräfte und Mitarbeiter schafft und auf einem hohen Niveau hält. Und drittens die persönliche Veränderung des gezeigten Verhaltens und der zugrunde liegenden Einstellung bei den einzelnen Individuen im Unternehmen.

Wenn Sie diese Zusammenhänge berücksichtigen und die Ursachen für die Widerstände dagegen erkennen, dann können Sie diese als Führungskraft erfolgreich überwinden.

## 5.1 VUCA – gestiegene Anforderungen an Führungskräfte

*„Der klügste Krieger ist der, der niemals kämpfen muss.“*

*(Sun Tzu)*

Als Führungskraft stellen Sie sicher fest, dass sich in Ihrem Umfeld einiges geändert hat. Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt zu und der Veränderungsdruck steigt. Märkte entwickeln sich äußerst dynamisch, die Produktlebenszyklen werden immer kürzer und die Kunden sind immer anspruchsvoller. Zudem kommen die weiter zunehmende Vernetzung und kürzere Entscheidungszeiträume. Damit nimmt auch der Druck schneller marktfähige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln zu. Die Anforderungen an Sie als Führungskraft und Ihre Mitarbeiter steigen weiter deutlich.

„VUCA“ lautet die Abkürzung für diese Entwicklung und steht dafür, unter welchen Rahmenbedingungen Führungskräfte Entscheidungen treffen müssen: Volatilität (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Vieldeutigkeit („Ambiguity“).

Volatilität führt dazu, dass für Sie die Stabilität im unternehmerischen Umfeld immer geringer wird und es schwer vorhersehbar ist, wann sich die nächste kleinere oder größere Änderung mit unmittelbarer Auswirkung auf Ihr Unternehmen einstellt. Unsicherheit und



Abbildung: VUCA

eine geringe Berechenbarkeit – notwendige Voraussetzungen für jede valide Planung – nehmen damit deutlich zu.

Dies bedeutet, dass es schwieriger wird Zahlen „richtig“ zu interpretieren, da diese kontroverse Schlüsse zulassen. Eine gestiegene Komplexität ergibt sich im täglichen Führungsbusiness unter anderem auch durch die Globalisierung und digitale Vernetzung, die dazu führt, dass verschiedene Akteure und Interessen, hochdynamisch und interaktiv, zu einem vielschichtigen und schwer steuerbaren Geflecht aus Reaktion und Gegenreaktion führen.

Zudem bringt die Vieldeutigkeit mit sich, dass Anforderungen an Sie nicht eindeutig sind und manchmal im Widerspruch zueinander stehen. Daraus folgen für Sie und Ihre Mitarbeiter mögliche Konflikte und das stellt Sie teilweise vor unlösbare Aufgaben. So zum Beispiel bei der vielfach in Unternehmen praktizierten Trennung in einen fachlichen und in einen disziplinarischen Vorgesetzten. Was oftmals zu erhöhtem Abstimmungsbedarf und zu Zeitverlusten führt. Ein weiteres Beispiel ist die Umsetzung von Vorgaben aus dem Top Management, hinter denen Sie persönlich nicht zu 100 % stehen bzw. die mit Ihrem Wertesystem in Konflikt stehen. VUCA setzt Sie als Führungskraft und Ihre Mitarbeiter deutlich stärker unter Druck.

Mit dieser neuen VUCA-Herausforderung müssen Sie als Führungskraft erfolgreich umgehen lernen. Um in VUCA-Zeiten einen erfolgreiche Strategie zu entwickeln, empfiehlt Charles-Edouard Bouée das gesamte unternehmerische Umfeld im Blick zu haben und dieses hoch adaptiv bezüglich der Veränderung und der Fließgeschwindigkeit der Umgebung, auszulegen. Das heißt das große Ganze zu sehen und sich bewusst sein, wie beweglich und im Fluss sich alles befindet. Damit bedarf es einerseits einer klaren Zielformulierung, die andererseits nicht zu starr ausdifferenziert sein darf. Es ist eine gewisse Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Unschärfe nötig, die Spielraum für die entsprechende kurzfristige Anpassung zulässt.

Der Rahmen dieser Anpassungen muss dabei klug gestaltet und für eine schnelle Umsetzung geeignet sein. Die Führungskraft muss also mit wacher Aufmerksamkeit entscheiden, wann der richtige Moment für das Eingreifen gekommen ist. Dazu brauchen Sie relativ autarke und agile Teams mit Entscheidungskompetenz, die nicht von verzögernden hierarchischen Entscheidungsstrukturen ausgebremst werden. Das wiederum verlangt von dezentralen Entscheidern, dass diese mit Situationen auftretender Widersprüchlichkeiten umgehen und vor allem Entscheidungen treffen können.

Ausgeführte Aktivität und geduldiges Warten, während dessen Sie jedoch stets hoch alert und permanent wach bleiben, wechseln sich gegenseitig ab. Damit Sie den richtigen Zeitpunkt zum Agieren erkennen, benötigen Sie insbesondere informelle Informationen. Das heißt, dass Sie gut vernetzt sein müssen, um auch mögliche Auswirkungen informaler Entwicklungen aus Ihrem internen und externen Führungsumfeld in Ihre Entscheidungen miteinbeziehen können.

### Regeln und Strukturen helfen nur zur Orientierung

Für den Teil Ihrer Mitarbeiter, die ein größeres Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung haben und die mit offenen Strukturen nicht gut umgehen können, heißt das umzudenken. Es gilt fortan ein Sowohl-als-auch. Die Regeln und Strukturen sind fundamental für Führungserfolg; sie gelten als Orientierung uneingeschränkt weiter. Jedoch verlangt das nach einer „Fuzzylogik“, einer Unschärfe und dem Leben und Aushalten von Widersprüchen. Dies gelingt nur in einer ausgeprägten Vertrauenskultur und an einigen Stellen auch einem Vertrauensvorschuss. Das ist die zentrale Voraussetzung für zukünftigen Erfolg. Haben Mitarbeiter Vertrauen, dann glauben sie eher an positive Lösungen und suchen gezielt nach ihnen. Konflikte können dadurch einfacher wieder aufgelöst werden als dass diese eskalieren. Das lässt sich lernen und entwickeln. Lernen Sie als Führungskraft das nötige Vertrauen aufzubauen, dann wird es Ihrem Unternehmen nicht an Agilität, Beweglichkeit, Tempo und Courage fehlen, um erfolgreich den Herausforderungen der neuen VUCA-Welt zu begegnen.

### Leichter durch den Führungsalltag: VUCA Erfolgsfaktoren



1. Entwickeln Sie eine Vision und geben Sie die Richtung vor.
2. Hören Sie zu, praktizieren Sie Empathie und zeigen Sie Verständnis.
3. Schaffen Sie größtmögliche Klarheit und Einfachheit.
4. Praktizieren Sie täglich Agilität und „Wenigkeit“ in dem was Sie tun.

## 5.2 Wie Veränderungen ablaufen

*„Die Veränderung hat keine Anhänger. Die Menschen hängen am Status quo. Man muss auf massiven Widerstand vorbereitet sein.“*

*(Jack Welch)*

Widerstand gegenüber einer Veränderung ist eine klassische Reaktion von Mitarbeitern. Dabei kann sich der Widerstand gegen eine Veränderung im Arbeitsablauf einerseits gegen die Veränderung an sich und andererseits auch gegen die Art und das Vorgehen als solches richten. Das gezeigte Verhalten gegen die Veränderung ist psychologisch betrachtet eine reflexartige Reaktion, um die mentale Stabilität für die Zeit nach der empfundenen Bedrohung des Status quo wieder herzustellen. Dabei hat der wahrnehmbare Widerstand gegen Veränderungen durchaus auch etwas Positives. Dieser signalisiert, wo es Klärungsbedarf gibt bzw. in welchen Bereichen Ängste oder Unsicherheit herrschen, denen dann entsprechend begegnet werden kann. Es lassen sich nicht alle Ursachen von Widerständen in Veränderungssituationen vollständig erfassen. Hilfreich ist hier die Pareto-Regel, der zu Folge 80 % aller Widerstände mit 20 % Aufwand bearbeitet werden können. Da damit die Erreichung des Veränderungsziels meist sichergestellt ist, ist es sinnvoll, die verbleibenden Ressourcen anderweitig zu investieren.

Es gibt eine ganze Reihe von wissenschaftlichen Modellen und Darstellungen, wie Veränderung im Unternehmen abläuft. Ein Ansatz, der sich zum Verständnis des Ablaufs von Veränderungen bewährt

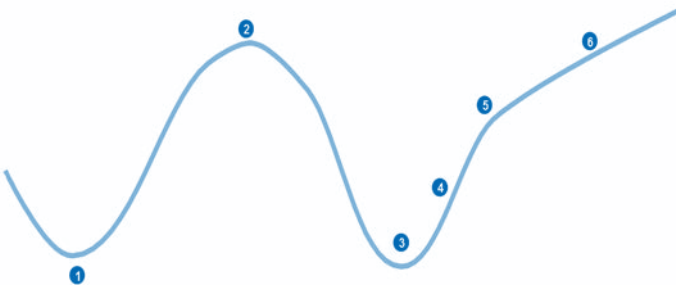


Abbildung: Veränderungsprozess nach Richard K. Streich

hat, ist derjenige der 7 Phasen von Veränderungsprozessen nach Richard K. Streich (Streich, 2013). Dieser beschreibt den typischen Ablauf eines individuellen Veränderungsprozesses und bezieht sich auf die besonders wichtige emotionale Perspektive, mit der Mitarbeiter bei Change-Prozessen konfrontiert sind.

Die erste Phase nach der Verkündigung einer Veränderung beinhaltet als typische Reaktion einen Zustand von Schock, Überraschung und Angst vor der neuen Situation sowie Unverständnis. Dies geht meist einher mit einer insgesamt nachlassenden Effektivität, da die bisherigen Verhaltensweisen in Frage gestellt werden. Die zweite Phase beginnt mit einer zunehmenden Ablehnung und Verweigerung. Die von der Veränderung Betroffenen schließen sich gegen die beabsichtigten Maßnahmen zusammen und signalisieren damit, dass diese aus ihrer Sicht überflüssig sind. Die bekannte typische Aussagen lautet dann: „Das kann doch nicht wahr sein, das haben wir bisher immer so gemacht.“ Dies drückt die Angst vor Veränderungen bei gewohnten Abläufen, bekannten Strukturen und einer vertrauten Unternehmenskultur aus.

In der dritten Phase macht sich langsam eine gewisse rationale Einsicht breit. Diese beginnt damit, dass immer mehr Mitarbeiter erkennen, dass ihre Ablehnung gegenüber der Veränderung nicht den von ihnen gewünschten Erfolg bringt. Sie erkennen, dass sie mit dem Verhalten nicht weiterkommen und dass der Wandel unvermeidbar ist. Es wird sich den offensichtlichen Erfordernissen gebeugt. Eine tiefere Bereitschaft, das eigene Verhalten zu hinterfragen, ist noch nicht vorhanden. Es geht eher um eine oberflächliche Einsicht und eine dem momentanen Veränderungsdruck nachgebende Reaktion.

Die vierte Phase beginnt, wenn die erste emotionale Akzeptanz um sich greift. Das ist der entscheidende Tipping Point. Die Mitarbeiter beginnen zunehmend mit dem alten Verhalten abzuschließen und erkennen, dass sie das neue Verhalten weiterbringen.

Nachdem der Widerstand auch emotional überwunden ist, beginnt die Phase fünf. Die Mitarbeiter fangen an, die Situation für sich zu entdecken. Sie zeigen Neugier, empfinden Positives und lassen sich auf das Neue ein.

Die sechste Phase ist erreicht, wenn sich die Erkenntnis verbreitet, dass eine Veränderung auch etwas Gutes hat. Auf der Grundlage erster Erfolge fühlen sich die Mitarbeiter bestätigt. Sie erweitern

ihr Handlungsrepertoire und beginnen das neue Verhalten zu integrieren.

Die letzte und siebte Phase lässt sich daran erkennen, dass der Mitarbeiter die neuen Handlungs- und Verhaltensweisen vollständig in seinen Arbeitsalltag integriert hat und ihm diese als selbstverständlich erscheinen.

Der Ansatz von Streich hilft insbesondere beim Verständnis von emotionalen Reaktionen in Change Management Prozessen. Dieser Ansatz gibt Ihnen als Führungskraft eine Orientierung, auf welche Verhaltensweisen Sie sich einstellen müssen, wenn Sie größere, unvorhergesehene und abrupte Veränderungen ankündigen.

Veränderungsmanagement und die Kommunikation darüber ist eine zentrale Führungsaufgabe für Sie. Insbesondere in der momentanen, stark veränderungsintensiven Zeit ist es für Ihren Führungserfolg von zentraler Bedeutung, Ihren Mitarbeitern Orientierung zu geben. Die Art und Weise, wie Sie sich im Change Verhalten und durch diesen hindurchführen, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Zudem bedarf es im Führungsteam einer einheitlichen Sprache, klarer Transparenz im Vorgehen und Entschlossenheit im Tun. Sie müssen als Führungskraft diese Aufgabe annehmen, sonst werden sie keine nachhaltige Veränderung erzielen.

## Leichter durch den Führungsalltag: Umgang mit Change als Führungskraft

### Sie als Führungskräfte im Change müssen ...

1. auf der Grundlage von ersten Symptomen den Widerstand Ihrer Mitarbeiter erkennen,
2. dann zielgerichtet mögliche Ursachen und Gründe für dieses Verhalten herausfinden, und
3. schließlich auf der Basis der Erkenntnisse den Auslösern und den Ursachen für die Ablehnung der Veränderung begeben.



### 5.3 Umgang mit Widerständen bei Veränderungen

*“Es sind nicht die äußeren Umstände, die das Leben verändern, sondern die inneren Veränderungen, die sich im Leben äußern.”*

*(Wilma Thomalla)*

Mitarbeiter werden Ihnen als Führungskraft bei bevorstehenden Veränderungen immer wieder ähnliche Fragen stellen. Diese zielen darauf ab, dass sie die schlichte Notwendigkeit der Veränderung bezweifeln. Sie stellen sich selbst und Ihnen die Frage, ob sie dazu überhaupt die nötigen Fähigkeiten haben. Indirekt schwingt auch immer die Frage nach der eigenen Bereitschaft zur Veränderung mit. Es ist daher für Sie als Führungskraft wichtig, dass Sie auf all diese Fragen eine plausible und motivierende Antwort haben bzw. diese mit sachlichen Argumenten und emotionalem Verständnis beantworten können.

Idealerweise erfolgt die Beantwortung der Fragen bei unternehmensweiten Veränderungen von allen Führungskräften abgestimmt und in möglichst gleicher Form. Wenn das nicht passiert, dann werden die Mitarbeiter misstrauisch, was den Erfolg der Veränderung stark negativ beeinflussen kann. Die Führungskräfte müssen sich Zeit im Umgang mit Ihren Mitarbeitern nehmen und brauchen dazu inhaltlich gut formulierten Antworten auf die zentralen Fragen durch die Top-Management Ebene. Mitarbeiter brauchen glaubwürdige Antworten, in den sie den Sinn der Veränderung erkennen können.

#### Leichter durch den Führungsalltag: Fragen an Führungskräfte für Change

Die folgenden Fragen zeigen auf, was Sie bei einer Veränderung beantworten müssen:



1. *Was ist der Grund für die Veränderung?*
2. *Was ist die Zielrichtung der Veränderung und was wollen wir damit bewirken?*
3. *Was ist das Nicht-Ziel der Veränderung?*
4. *Welche Alternativen gibt es zu diesem Vorgehen?*
5. *Was sind die Erwartungen an die Mitarbeiter im Rahmen der Veränderung?*