

# We Need a Hero

---

## Top-Manager im Change

Gibt es sie, diese Top-Manager, die als Change-Heros antreten, um alles umzukrempeln; frei nach dem Motto »Yes, we change«? Oder sind die Führungskräfte eher die Bewahrer, die darauf bedacht sind, ihre bestehenden Funktionen abzusichern? Und stimmt die Aussage vieler Change-Initiatoren: »Solange sich oben nichts ändert, ist sowieso alles sinnlos?« Für einen wirkungsvollen Change braucht es Führungskräfte, die mit Macht und positiver Energie die Unternehmensentwicklung konsequent vorantreiben. ►



Ein Blick auf unsere Change-Umfrage 2012 beweist, wie wichtig die Vorbildfunktion des Top-Managements bei Change-Vorhaben ist. Zwar glauben 98 Prozent der Befragten, dass Veränderung von den Führungskräften vorgelebt werden muss, jedoch nur 55 Prozent erleben diese Vorbildfunktion in der Praxis. Auch wenn wir in Zeiten immer komplexerer Umwelten und noch komplexerer Organisationen nicht an Heros mit einfachen Lösungen glauben, braucht es »ganz oben« Rollenmodelle und Vorbilder für die Veränderung.

### Authentisch agieren

Jede Veränderung bedeutet für Mitarbeiter Unsicherheit. In Zeiten der Unsicherheit sind Orientierung und Werte gefragt. Führungskräfte sind in dieser Zeit die personifizierten Werte. Agiert das Top-Management im Sinn der ausgesprochenen und geforderten Werte (»Wir vermeiden Verschwendung«, »Wir sind echte Service-Champions« etc.), ist es für die Mitarbeiter leichter, Neuland zu betreten. Halten Top-Führungskräfte »Sonntagsreden« und agieren dann im Tagesgeschäft wie bisher, entsteht Verunsicherung, Abwarten und gefährlicher Zynismus.

Top-Manager sind wichtige Symbole der Unternehmenskultur. Sie müssen sich dessen bewusst sein und sich bei jeder Veränderung auch die Frage stellen: Bin auch ich bereit, mich an das zu halten, was ich von anderen verlange? Auch ist die regelmäßige Kommunikation zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern, die eine zentrale Rolle im Tagesgeschäft einnehmen, unerlässlich. Es sind nicht die Hochglanzbroschüren oder die offiziellen Interviews, die die Vorstände spürbar machen, sondern Geschichten, die man sich erzählt und persönliche Erlebnisse mit Mitarbeitern. Das ist auch der Grund, warum Eigentümer-Unternehmer so stark wirken. Sie haben die besondere Fähigkeit,

ihre Mitarbeiter für sich zu gewinnen und zu begeistern, weil sie im ständigen Kontakt mit ihnen stehen.

### Mehr Wirkung im Change erzielen

Folgende Ansatzpunkte unterstützen Führungskräfte dabei, eine bessere Wirkung im Change zu erzielen:

- Schaffen Sie Feedback-Settings, wo Delegierte aus mehreren Mitarbeiter-Workshops ihre Eindrücke unmittelbar an das Top-Management herantragen können.
- Organisieren Sie Dialogveranstaltungen mit dem unteren und mittleren Management. Top-Führungskräfte machen dabei aktiv mit. So erfahren sie sehr verdichtet, was wirklich los ist.
- Agieren Sie als Impulsgeber, Dialogpartner und angreifbarer Mensch in einer Großgruppenveranstaltung. Dadurch werden Emotionen spürbar, es wird der Kontakt zu vielen Mitarbeitern aufgebaut und eigene Werte/Vorstellungen können transportiert werden. Auf überzogene Inszenierungen oder Showelemente sollte jedoch unbedingt verzichtet werden.
- Man kann als Top-Führungskraft in Veränderungsprozessen nie zu viel kommunizieren. In Zeiten von Veränderungen ist jeder Kontakt mit Mitarbeitern, Kunden, Stakeholdern sinnvoll.
- Emotionen wecken und in die Welt der Betroffenen übersetzen. Zeigen Sie mit Geschichten und glaubwürdigen Beweisen, wofür es sich lohnt, sich zu engagieren, Bewährtes zu verlassen und sich auf Unsicherheit einzulassen.

### Lernen als Top-Manager

Auch als Top-Manager ist man Teil des Change. Nicht selten werden wir als Berater mit der Haltung konfrontiert: »Die Mitarbeiter müssen sich ändern – helfen Sie



uns dabei, lassen Sie mich selbst aber damit in Ruhe.« Aber so funktioniert Change nicht. Keine Veränderung gelingt, ohne dass alle Beteiligten lernen – eben auch das Top-Management. Es braucht also Gelegenheiten, wo Führungskräfte lernen können und Wege finden, eigenes Verhalten bzw. die eigene Wirkung zu reflektiert. Coaching, aber auch eine Peer Group mit Managern aus anderen Unternehmen kann hilfreich sein.

Oft muss das Top-Management auch erst lernen, als Gruppe zu wirken. Ist man beim Change-Prozess abgestimmt und als Team spürbar? Oder gibt es Einzelkämpfer, eitles Gerangel und damit das Risiko, von Mitarbeitern, die keine Veränderung wollen, instrumentalisiert oder ausgespielt zu werden?

Persönliches Lernen erfordert Feedback. Wer sind die Menschen, die Ihnen Feedback geben, die Ihnen helfen, blinde Flecke (die jeder hat) zu lichten? Erfolgreiche Manager bauen sich dazu Sparringpartner auf, Menschen mit Mut zur Wahrheit und Bereitschaft, offen Feedback zu geben. Manchmal sind es die »Hofnarren«, manchmal die Freunde und idealerweise unmittelbare Kollegen und Mitarbeiter.

### Empfehlungen aus der Praxis

Und zum Abschluss noch drei Tipps aus der Praxis:

1. Setzen Sie Prioritäten für Auseinandersetzung mit Change-Vorhaben – und verzichten Sie zugunsten einer Change-Aktivität auch auf den einen oder anderen gesellschaftlichen Event.
2. Engagieren Sie sich für die Sache und steigen Sie mit ihrem Change-Team so richtig in inhaltliche Diskussionen ein.
3. Formulieren Sie für sich drei bis vier wichtige Prinzipien, die für den Change gelten. Kommunizieren und leben Sie diese Prinzipien für alle sichtbar, wo immer es geht. ●

### Gute Kommunikation ist unerlässlich

- Seien Sie aktiv, wenn Sie kommunizieren und lernen Sie, die Balance zwischen Zuhören und Argumentieren zu halten. Kommunikation muss Sinn machen.
- Begründen Sie Ihre Argumente sinnvoll und appellieren Sie dabei an den Hausverstand. Sachzugänge sind meist zu wenig.
- Strukturieren und ordnen Sie Ihre Kommunikation, geben Sie der Veränderung eine gemeinsame Sprache. Damit räumen Sie automatisch Missverständnisse aus.
- Scheuen Sie sich nicht davor, Dinge ständig zu wiederholen. Sprechen Sie Abweichungen an. Immer, jederzeit und in allen Settings. Bewahren Sie dabei Ruhe und Wertschätzung. Ärger ist ein schlechter Begleiter.
- Schaffen Sie klare Vereinbarungen für die innerbetriebliche Kommunikation. Am Ende eines Meetings muss klar sein, wer was bis wann macht. Vermeiden Sie endlose Besprechungen.
- Prioritäten müssen ständig überprüft, angepasst und neu kommuniziert werden, denn oft kommen Probleme erst im Laufe des Change-Prozesses zum Vorschein.