

# Weiterentwicklung von Führungskräften - Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen

Veränderungs-  
management

Von Johannes Bollingerfehr

**Veränderungsprojekte sind in der heutigen Zeit in der Unternehmenslandschaft allgegenwärtig. Wer wettbewerbs- und konkurrenzfähig bleiben und sich zukunftsorientiert aufstellen möchte, hat auch gar keine andere Wahl. Die avisierten Veränderungsprozesse sollen neue Potenziale freisetzen und die Chancen am Markt erhöhen. Change Management heißt hier das Zauberwort. Dabei handelt es sich um die Intention, dass die Mitarbeiter gezielt und subtil auf geplante oder aber absehbare Veränderungen eingestellt werden bzw. sich selbst einstellen.**

## **Der Faktor Mensch steht im Zentrum eines professionellen Change Managements**

Dabei kommt es jedoch immer wieder zu Schwierigkeiten. Nicht umsonst scheitern laut Erhebungen zwei von drei Change-Management-Projekten. Die Gründe hierfür sind fast immer identisch: Mitarbeiter ziehen nicht mit und erweisen sich als Hemmschuh im Prozessablauf. Die Schuld für diese Situation liegt oftmals an der Sache an sich. Durch Veränderungen fühlen sich viele Beschäftigte überfordert. Lässt die Unternehmensführung es dann noch an Informationen und Kommunikation bezüglich Sinn und Zweck der zu realisierenden Veränderung mangeln, macht sich beim Personal schnell Unsicherheit und Angst breit. Augenscheinlich reicht es hier nicht, lediglich die organisatorischen, technischen oder auch produktbezogenen Aspekte zu kommunizieren. Stattdessen sollte im Rahmen eines professionellen Change Managements der Fokus eindeutig auf die menschliche Komponente - dem Mensch an sich - gerichtet sein.

## **Es kommt auf die Soft Skills der Führungskräfte an**

Dabei versteht es sich von selbst, dass die Führungskräfte eine entscheidende Rolle bei Veränderungsprozessen einnehmen. Allerdings in einer anderen Form als bei den klassischen Managementaufgaben und -strategien üblich ist. Beim Change Management steht nämlich nicht nur die Kommunikation, sondern eben auch der Mensch an sich im Mittelpunkt. Dies gilt besonders für die Unternehmensleitung, und das Führungspersonal. Hier ist die Führungskraft schlichtweg als Mensch gefragt. Es gilt Vertrauen zu schaffen, emotionale Nähe zu erzeugen und eine ganz spezielle Verbundenheit zu kreieren.



Johannes  
Bollingerfehr

Kooperationspartner  
Johannes Müller  
Wirtschaftsberatung (BDU)

Coach und Trainer  
Systemischer Berater  
Führungskräfteentwicklung

Dabei darf eine Führungskraft durchaus auch einmal Schwäche zeigen. Sie muss nicht auf Anhieb die richtige Lösung für ein Problem oder die Antwort auf eine themenspezifische Frage parat haben. Auch Emotionen bzw. emotionale Reaktionen sind nicht nur erlaubt, sondern oftmals sogar förderlich.



### **Menschlichkeit sowie Glaubwürdigkeit von Führungskräften sind entscheidende Erfolgsfaktoren**

So ist nichts daran auszusetzen, wenn eine Führungskraft bei Problemen innerhalb eines Veränderungsprozesses ratlos erscheint, sich verärgert zeigt oder irritiert ist. Ganz im Gegenteil. Ein solches Verhaltensmuster wirkt sich oftmals auf die Einstellung und die Leistungsbereitschaft von Beschäftigten positiv aus. Denn durch die gezeigten Emotionen entsteht Nähe zur eigenen Belegschaft. Glaubwürdigkeit und Menschlichkeit werden von den meisten Mitarbeitern grundsätzlich honoriert. Legt eine Führungskraft daher ein solches Verhalten an den Tag, steigert sie oftmals den Respekt ihrer Mitarbeiter ihr gegenüber.

### **Bei Veränderungsprozessen müssen die Mitarbeiter gezielt mit ins Boot geholt werden**

Wichtig ist es in diesem Zusammenhang auch, dass das Führungspersonal im Hinblick auf das Verhältnis zur Mitarbeiterschaft stets für Geborgenheit, Orientierung und vor allem Handlungs- und Entfaltungsspielräume sorgt. Durch eine derartige Vorgehensweise seitens der Führung eines Unternehmens werden die Mitarbeiter im Rahmen eines sowohl effektiven als auch effizienten Change Managements vollumfänglich mit ins Boot geholt. Und das ist ohne Frage ein entscheidender Erfolgsfaktor für einen bestenfalls reibungslosen Ablauf sowie das letztendliche Gelingen von Veränderungen und Wandel.

**„Führungskräften kommt beim Change Management eine besondere Rolle zu:**

**Sie müssen ihre Mitarbeiter mit ins Boot holen und die Veränderungen aktiv mit nach vorne treiben.**

**Spezielle Seminare zur Weiterentwicklung von Know-how, speziell für Führungskräfte in Change-Prozessen, helfen schnell und zielorientiert weiter.**

**Führungskräfte können so in kürzester Zeit ihr Wissen in dem Bereich ausbauen.“**



## **Die Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften systematisch aufbauen**

Die Anforderungen an Führungskräfte in Veränderungssituationen sind enorm. Nicht nur fachliche Qualifikationen sind gefragt, sondern insbesondere kommunikative Fähigkeiten. Letztere sind vor allem bei technisch orientierten Fachleuten geringer ausgeprägt und wurden meistens nicht erlernt. Spezielle Seminare zur Weiterentwicklung des Know-hows speziell für Führungskräfte in Change-Prozessen helfen schnell und zielorientiert weiter. Führungskräfte können so in kürzester Zeit ihr Wissen in dem Bereich schulen und ausbauen. Parallel dazu greift die Veränderungskommunikation, die Change Prozesse untermauert und ihnen zum Erfolg verhilft. Sie hält nicht nur Imageschäden vom Unternehmen fern, indem der Wandel draußen akzeptiert und verstanden wird. Sie wirkt auch nach innen und sorgt bei Mitarbeitern und Führungskräften für die richtigen Argumente und Kommunikationsabläufe.

## **Ganzheitliche Planung und praxisnahe Umsetzung führen zum Erfolg**

Die Johannes Müller Wirtschaftsberatung unterstützt Unternehmen ausschließlich ganzheitlich. Das bedeutet, dass der langfristige Unternehmenserfolg als Ganzes bei allen Einzelmaßnahmen im Blickfeld bleibt. Dabei helfen erfahrene Praktiker aus unterschiedlichen Fachdisziplinen. Jede Aufgabenstellung wird individuell beleuchtet und situativ der passende Experte dazu geholt: ob bei der Analyse, der Planung, der Umsetzung vor Ort, der Kommunikation oder dem Coaching oder Training von Führungskräften oder Mitarbeitern.

## Erfolgsfaktoren im Change Management

**Information und Kommunikation:** Gerade zu Beginn von Veränderungsprozessen ist eine umfassende Situationsklärung gegenüber den Mitarbeitern wichtig. Eine gezielte Veränderungskommunikation während des gesamten Prozesses nach innen und außen hilft hier, die Argumentationsketten stringent durchzuhalten.

**Integration:** Das Personal sollte bereits zu einem frühen Zeitpunkt aktiv in das Geschehen eingebunden werden. Bei notwendigen Entlassungen ist Vorsicht geboten. Gesetzliche Fristen geben dann den Kommunikationsablauf vor, dem sich alle Kommunikatoren unterzuordnen haben.

**Wissenstransfer:** Unternehmensleitungen fahren erfahrungsgemäß gut damit, den Mitarbeitern sukzessives Lernen von neuen Inhalten und Verlernen von alten Abläufen zu ermöglichen. Nur so gelingt es, den Wandel grundsätzlich zu integrieren.

**Prioritäten:** Die Selbsterneuerung und -organisation der eigenen Mitarbeiter sollte stets Vorrang vor Anweisungen von oben genießen.

**Verhalten der Führungsebene:** Gefragt ist ein authentisches Verhalten aller involvierten Führungskräfte. Gerade wenn Unsicherheit und Angst innerhalb der Mitarbeiterschaft vorherrschen, ist Authentizität die geeignete Antwort auf Widerstände und Konflikte. Rückschläge gehören bei Veränderungsprozessen dazu. Umso wichtiger ist es daher, dass die Unternehmensleitung respektive die Führungskräfte im Rahmen der avisierten Veränderungen Durchhaltevermögen, Durchsetzungskraft und eine positive Besessenheit an den Tag legen. Aktionismus ist fehl am Platz. Ein Change Prozess führt nur geplant zum Erfolg.

