

Nur wer Menschen erreicht, verändert Unternehmen

Dieter Lederer

Auf die Frage nach ihrer größten Herausforderung im Job antworten Führungskräfte meistens: wirksame Führung bei Veränderungen. Dass sie gerade dort viel zu oft scheitern, ist fatal. Denn mit der Art der Führung steht und fällt der Erfolg.

Es ist ein Tag Mitte des 18. Jahrhunderts und dem Maat des Zweimasters schwant Böses: „Hör ich recht? Wir geben den Handel mit Indien auf und segeln nach Afrika? Wenn es dort überhaupt Schätze gibt, müssen wir uns zuerst durch die Wüste kämpfen, um dann im Dschungel von wilden Tieren zerfleischt zu werden – falls uns die Wilden nicht vorher verspeist haben.“

Der Kapitän donnert zurück: „Hier habe ich das Sagen! Wer sich weigert, kriegt die Peitsche. Mach das allen klar!“ Es kommt, wie abzusehen. In der Flaute vor Madagaskar meutert die hungernde Crew, als hätte es Richtung Indien nicht auch Mangel, schlaffe Segel, Stürme und Piraten gegeben. Der Kapitän wird unter Deck gesperrt und geht später „unglücklich“ über Bord.

Führung ist emotionale Kunst

Wie der Kapitän steht auch ein Executive-Team schnell in der Schusslinie, wenn wichtige Veränderungen zu spät oder erfolglos angegangen werden. Schuld ist daran meist nicht die Strategie, sondern die Umsetzung, in der man die unteren Führungsebenen gerne sich selbst überlässt, nachdem man sich zuvor öffentlich über den besten Kurs gefetzt hat. Fehlendes Engagement und Uneinigkeit im Top-Management sind die Hauptursachen für das Scheitern des Wandels, was auch Studien regelmäßig belegen.

Symptom erkannt, Symptom gebannt? Leider nein, denn Menschen zu führen ist eine hohe emotionale Kunst, was sich besonders in großen Trans-

formationen zeigt. Dass die Anforderungen dort erheblich höher sind als im klassischen Kontext, hat mit den psychologischen Implikationen von Veränderungen zu tun und damit, dass solche Vorhaben in Zeit und Geld enorm kritisch sind.

Leider misslingen solche Projekte an vielen Schauplätzen, an denen die traditionelle Führungslehre zu weit von der Realität entfernt ist. Egal, ob man nach bekannten Mustern autoritär, kooperativ oder lässig führt, ob man die Führung personen- oder aufgabenorientiert angeht oder auf einen der Schwerpunkte Reife, Eigenverantwortung oder Werte und Einstellung setzt: Oft weisen die verbreiteten Führungsstile zu viel theoretische Flughöhe auf und halten in der Praxis zu selten, was sie versprechen.

Der beste Beweis dafür sind die 70 bis 80 Prozent der Transformationsprojekte, die Jahr für Jahr teilweise oder ganz scheitern. Um diese Quote zu verbessern, muss der Erfolgsfaktor Führung vom Kopf der Theorie auf die Füße der Praxis gestellt werden.

Wirksame Führung braucht vier Kernfähigkeiten

Pragmatisch gesehen, gelingt Führung dann, wenn Menschen folgen wollen, und das tun sie, wenn sie emotionale Anbindung spüren. Das Gelingen hängt also nie nur von rational-kognitivem Herangehen, Wissen oder Erkenntnis ab, sondern fußt zuallererst auf einem intuitiv-emotionalen Verständnis und Vorgehen.

Die wiederkehrenden Erfolgsmuster wirksamer Führung bestehen in vier Kernfähigkeiten, die aus der intensiven Beobachtung und Reflexion der Praxis erfolgreicher Führungscharaktere stammen (siehe Abbildung 1). Durch sie wird das Führungsverhalten so attraktiv, dass es die Gefolgschaft von Mitarbeitern und Kollegen sichert.

1 Kongruenz: Wie wirke ich als Führungsperson auf andere?

Stimmen Sprache, Körpersprache und Handeln überein oder gibt es Diskrepanzen? Sind innere Sicherheit und Überzeugung im Außen spürbar? Ist das Agieren verlässlich und nachvollziehbar?

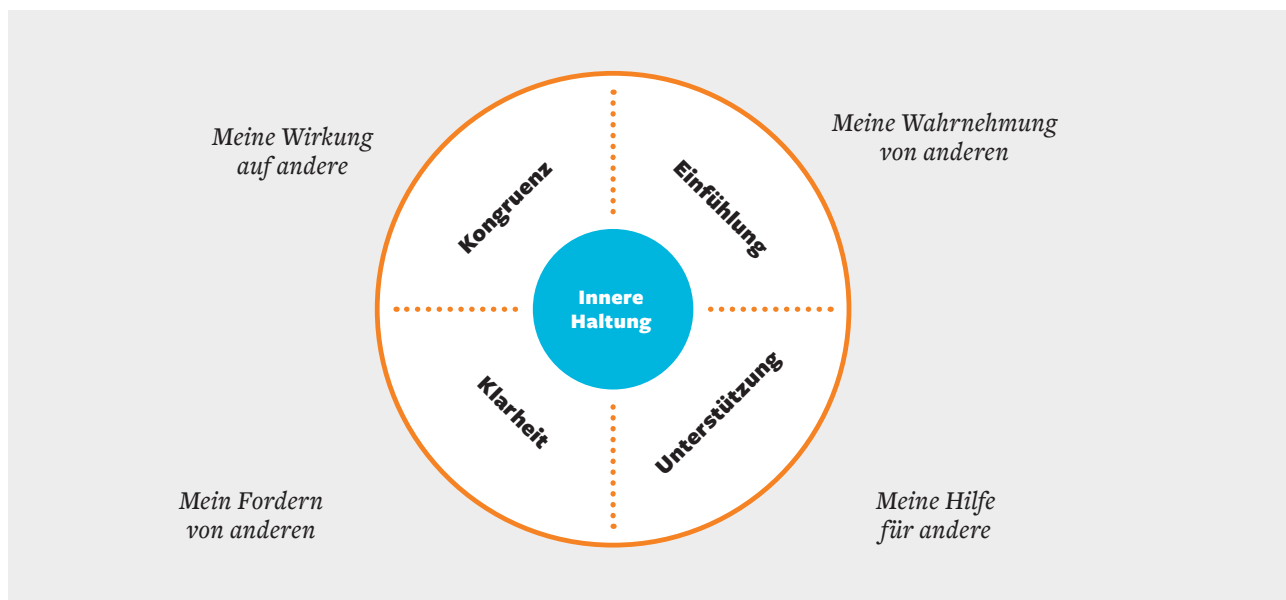
Kongruenz ist die essenzielle Basis für Vertrauen und Sicherheit. Sie ist deshalb so wichtig, weil Menschen selbst für kleinste Inkongruenzen sehr feinfühlig sind.

2 Einfühlung: Wie nehme ich als Führungsperson andere wahr?

Wie geht es den Kollegen und Kolleginnen, den Mitarbeitenden wirklich? Spüren sie, dass ihre Bedürfnisse gesehen und gewürdigt werden, sowohl kognitiv als auch intuitiv?

Einfühlung wirkt wertschätzend und vertrauensbildend. Sie bedeutet jedoch nicht, für alles Verständnis aufzubringen oder es allen bequem zu machen.

Abbildung 1: Die vier Fähigkeiten für gelingende Führung



3 Klarheit: Wie fordere ich als Führungsperson von anderen?

Wie eindeutig, verstehbar und nachvollziehbar sind die Richtung und Erwartungen, die die Führungsperson äußert? Vertritt sie das, was sie verlangt, und steht sie dazu? Reagiert sie stimmig auf die Reaktionen anderer, ohne einzuknicken oder despotisch zu werden?

Klarheit gibt Orientierung und Sicherheit. Stimmig bedeutet, nach einem kritischen Diskurs für Kurswechsel offen zu sein, ohne diese aus Unsicherheit zur Tagesordnung zu machen.

4 Unterstützung: Wie helfe ich als Führungsperson anderen?

Unterstützung kann vieles sein: Starthilfe für eine Aufgabe geben, Aktivitäten priorisieren, produktive Arbeitsbedingungen schaffen oder Hindernisse beseitigen, die Mitarbeiter nicht selbst beseitigen können.

Unterstützung zeigt, dass der eingeschlagene Weg ernst zu nehmen ist. Sie bedeutet nicht, Mitarbeitende in Watte zu packen, ihnen Aufgaben abzunehmen oder Lösungswege vorzugeben.

Im Paket bilden diese vier Fähigkeiten die idealtypische Charakteristik wirksamen Führens. Jede Führungspersönlichkeit besitzt ihren individuellen „Führungs-Footprint“ dahingehend, wie viel von jeder Fähigkeit in ihr steckt und wie intuitiv sie diese einzusetzen vermag. Diesen Footprint zu reflektieren, um daraus eigenes Entwicklungspotenzial abzuleiten, lohnt ebenso wie der wache Blick auf real anzutreffende Führungstypen mit ihren Profilen, individuellen Vorteilen und Defiziten.

Lernen aus der Praxis

Die folgenden **Führungstypen** treten häufig in der Praxis auf. Neben einer kurzen Charakterisierung sind ihr Footprint mit vorhandenen und mangelnden Fähigkeiten sowie typische Glaubenssätze angegeben.

Die Getriebenen

- **Charakteristik:**
Sie wirken abgehetzt und kommen laufend zu spät. Stets rennen sie zwei oder mehr dringenden Jobs hinterher, die sie keinesfalls delegieren können. Gerötete Augen, eine gedrückte Haltung und nervöse Bewegungen sind häufige körperliche Indizien. Sie spüren sich selbst und damit auch andere nicht mehr.
- **Vorhandene Fähigkeiten:** –
- **Mangelnde Fähigkeiten:**
Kongruenz, Einfühlung, Klarheit, Unterstützung.
- **Glaubenssätze:**
Ich darf nicht nein sagen; ich muss alles selbst machen; viel hilft viel.

» Oft weisen die verbreiteten Führungsstile zu viel theoretische Flughöhe auf und halten in der Praxis zu selten, was sie versprechen.

Die Maskierten

- **Charakteristik:**
Hinter ihrer Maske weiß man nie, was sie denken – etwa ob sie jemanden absägen oder befördern wollen. Das Gefühl, ihnen emotional nahzukommen, wechselt unkontrolliert zum Eindruck großer Distanz und wieder zurück.
- **Vorhandene Fähigkeiten:**
Unterstützung.
- **Mangelnde Fähigkeiten:**
Kongruenz, Einfühlung, Klarheit.
- **Glaubenssätze:**
Ich darf mich nicht zeigen; Gefühle spielen keine Rolle; es ist klug, undurchsichtig zu sein.

Die Fähnchen im Wind

- **Charakteristik:**
Sie passen ihr Verhalten an die Reaktionen von Kollegen bzw. Kolleginnen und Mitarbeitende an. Das Opportune wird gepflegt; das Kontroverse wird abgestellt. Es ist ihnen wichtiger, Konflikte zu vermeiden, zu gefallen und geliebt zu werden, als Ziele zu erreichen.
- **Vorhandene Fähigkeiten:**
Einfühlung, Unterstützung.
- **Mangelnde Fähigkeiten:**
Kongruenz, Klarheit.
- **Glaubenssätze:**
Ich muss es allen recht machen; ich muss anderen gefallen; ich darf nicht nein sagen.

Die Ansager

- **Charakteristik:**
Sie sagen, wo es langgeht, weil nur sie den Überblick haben. Den Kleinkram überlassen sie dem Fußvolk. Heute sagen sie Hü und morgen Hott an, damit sich niemand zu sicher fühlt. Weil sie sich selbst kaum spüren, geht ihnen das auch bei anderen so.
- **Vorhandene Fähigkeiten:**
Klarheit.
- **Mangelnde Fähigkeiten:**
Kongruenz, Einfühlung, Unterstützung.
- **Typische Überzeugungen:**
Ohne meine Vorgabe läuft nichts; ich kann keinem vertrauen; niemand ist so kompetent wie ich.

Die Dramatik dieser Typen zeigt, dass wirksam zu führen nicht schematisch gelernt werden kann. Wie ein schmaler Jüngling durch einen Actionfilm nicht zum Muskelprotz wird, machen Seminare aus Talenten noch lange keine Persönlichkeiten.

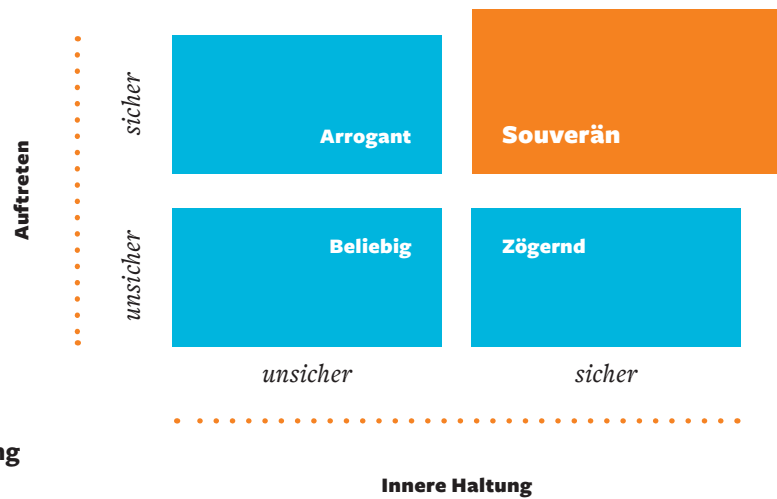


Abbildung 2: Der Zusammenhang zwischen innerer Haltung und Auftreten nach außen

Die nötige Reife und Authentizität entstehen im permanenten Wechsel von Praxis und konzentrierter Arbeit an sich selbst.

Was im Inneren los ist, dringt nach außen

Wie Authentizität entsteht, machen Spitzenschauspieler vor, die ihre Figuren emotional-intuitiv leben und nicht einfach nur spielen. Ihr „ganz in der Rolle aufgehen“ verlangt harte Arbeit und tiefe Einfühlung in die verkörperte Person. Nicht anders verhält es sich in der Führung. Weil das Innenleben nach außen drängt, geht das „Vorspielen“ auf Dauer schief, weil es unweigerlich entlarvt wird.

In der Matrix der Abbildung 2 geht es in den beiden Dimensionen „Innere Haltung“ und „Auftreten“ darum, Souveränität zu erreichen. Für diese müssen sichere innere Haltung und sicheres Auftreten zusammenwirken. Jedes Ungleichgewicht wird vom Umfeld mit feinen Antennen registriert und reduziert die Wirksamkeit. Je nach Kombination der sicheren und unsicheren Felder ersetzen Zögern, Beliebigkeit und Arroganz die erwünschte Souveränität, die der Hauptbaustein gelingender Führung ist.

Glücklicherweise sind innere und äußere Sicherheit veränderbar und entwickelbar, wobei die Anstrengung und Dauer eines solchen Prozesses individuell stark abweicht. Ohne innere Klärung und dazu passendes Auftreten nach außen, bleiben die vier Kernfähigkeiten wirkungslos und theoretisch.

Fokus auf Unterstützung bei Veränderungen

Was ist bei der Führung im Rahmen von Veränderungen anders als sonst? Grundsätzlich erst einmal nichts – alle Faktoren wirksamer Führung sind in der Transformation genauso erfolgskritisch wie in stabilen Zeiten. Dennoch existieren zwei wichtige Unterschiede:

1 Nähe zu den Betroffenen herstellen

Jede Veränderung geht mit einem Mehr an Verunsicherung, Ängsten, Bedenken und Widerständen einher. Mildern oder sogar verhindern lassen sich diese Hürden durch intensive emotionale Nähe – oder anders gesagt: durch die besonders kraftvolle Ausprägung der vier Kernfähigkeiten mit einem Schwerpunkt auf „Unterstützung“.

2 Für Alignment in der Führung sorgen

Oft ziehen die Führung der Veränderung und die der Linie in den betroffenen Bereichen nicht an einem Strang, was Glaubwürdigkeit und Vertrauen kostet. Abhilfe schafft ein für die Mitarbeitenden erlebbares Alignment aller beteiligten und betroffenen Führungskräfte – was nichts anderes bedeutet, als Kongruenz, Klarheit und Unterstützung zu zeigen.

Gelingen diese beiden Aspekte, steigt die Führungswirksamkeit im Wandel deutlich und damit auch die Produktivität.

Die Crew im Herzen erreichen

Wie hätte sich der oben erwähnte Kapitän des Schiffes schlauer verhalten können? Sein autoritärer Trotz unterstrich nur seine Unsicherheit. Den Maat allein auf Deck zu schicken, bewies den Matrosen, dass die Schiffsführung uneins war. Statt auf Reichtum hoffend in See zu stechen, dominierten die Angst, die Lebensgrundlage der Familie zu verlieren, und eine unbändige Wut auf den sturen Kapitän im Bauch.

Hätte er schlauer argumentiert, wäre er gesund und als gemachter Mann zurückgekehrt:

„Der Seeweg nach Afrika ist viel kürzer, wir können also öfter mit vollem Laderaum in die Heimat segeln. Exotische Gewürze, Gold und Elfenbein werden uns reich machen. Ihr wart öfter bei euren Familien und glücklicher als je zuvor. Komm, wir sagen es der Mannschaft gemeinsam!“

So hätte er Klarheit, Einfühlung, Unterstützung und Kongruenz ausgestrahlt und seine Crew damit im Herzen erreicht. **c!**

Dr. Dieter Lederer

ist Unternehmensberater, Organisationsentwickler und Veränderungs-experte mit einer Erfahrung aus mehr als 250 Veränderungsprojekten. Sein Wissen über Unternehmenstransformationen vermittelt er zudem als Redner und Executive-Coach. 2017 ist von ihm das Buch „Veränderungsexzellenz: 12 Erfolgsstrategien für den Unternehmenswandel“ im Hanser Verlag erschienen.



Impressum

VERLAG

Handelsblatt Fachmedien GmbH
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf
www.fachmedien.de

GESCHÄFTSFÜHRUNG

Christoph Bertling, Oliver Voigt

CHEFREDAKTEUR

Jan C. Weilbacher (v.i.S.d.P.), Berlin
chefredaktion@changement-magazin.de

PRODUKTMANAGEMENT

Jana Oellers, Düsseldorf
j.oellers@fachmedien.de

LAYOUT & SATZ

Main-Post GmbH, Berner Straße 2, 97084 Würzburg

MEDIASERVICE

Fon 0211 887-1477
eMail mediasales@fachmedien.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 4 vom 01.01.2020
www.fachmedien.de/media-sales

Anschrift von Redaktion und Anzeigenleitung entsprechen der Verlagsanschrift.

KUNDENSERVICE

Handelsblatt Fachmedien GmbH
Kundenservice

Postfach 10 33 45, 40024 Düsseldorf
kundenservice@fachmedien.de

Telefon Inland 0 800 000-1637 (kostenfrei)
Fax Inland 0 800 000-2959 (kostenfrei)

Telefon Ausland +49 211 887-3670
Fax Ausland +49 211 887-3671

ERSCHEINUNGSWEISE

9 mal jährlich

BEZUGSPREISE

Einzelheft 21 € inkl. MwSt. zzgl. Versand
Jahresabonnement 199 € inkl. MwSt. zzgl. Versand
Abonnementkündigungen sind nur mit einer Frist von 21 Tagen zum Ende eines Bezugsjahres möglich.

DRUCK

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG
Gewerbering West 27, 39240 Calbe

COPYRIGHT

Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken sowie die Vervielfältigung auf CD-ROM.