

Warum fällt wirklicher Wandel vielen Organisationen so schwer?

... und welche Rolle Führungskräfte dabei spielen!

Der wesentliche Erfolgs- oder Misserfolgsweg sind Führungskräfte. Ähnliches sagte auch schon der bekannte Managementberater Fredmund Malik: ‚Der Dreh- und Angelpunkt von Unternehmenskultur sind Personalentscheidungen‘. Das Zitat kann erweitert werden: Der Dreh- und Angelpunkt von ganzheitlichem Change sind veränderungsfreudige Führungskräfte.

Es gibt Studien, dass rund ein Viertel aller Unternehmen Chefposten an Menschen vergeben hat, die ihnen nicht dabei helfen werden, das Unternehmen in die Zukunft zu bringen (Volker Jacobs, Managing Director der deutschen Niederlassung von CEB, in einem Blog im Harvard Business Manager vom 17.12.2015). Um bis zu 50 Prozent fällt die Performance von Firmen mit schlechten Chefs schlechter aus. Unsere eigenen Analysen in diversen Change Monitorings ergeben, dass ...

- nur ca. 60% der FK bei Change Prozessen dabei sind, weil sie überzeugt sind
- 25%, weil sie nicht auffallen möchten und
- 15%, weil ihnen nichts anderes übrig bleibt.

Zu differenzieren ist dabei noch, was Führungskräfte über sich selbst und was Mitarbeiter¹ über Führungskräfte sagen: bei letzterer Zielgruppe fällt das Ergebnis noch bedenklicher aus!

Ist es die Überforderung von Führungskräften? Haben die Unternehmen überhaupt die richtigen Führungskräfte an der richtigen Position? Letztere Frage wird in unseren Befragungen so beantwortet, dass ca. 1/3 der Führungskräfte in die Positionen gekommen sind, weil sie lange genug dabei sind und/oder exzellente Fachkräfte waren (und noch immer sind!).

Unternehmen, die das verändern wollen, sollten ...

- a. am Beginn eines Change Programmes auf Basis eines gemeinsam entwickelten Führungsverständnisses eine Evaluierung der Ist-Führungskräfte durchführen (Management Audit) und
- b. Führungskräfte-Entwicklungsprogramme fundamental anders ausrichten und vor allem mit laufenden Change-Projekten harmonisieren.

Klassische Managementfähigkeiten wie ‚Analytik‘, ‚Organisation‘, ‚Budgetierung‘ und ‚Durchsetzung per Anweisung‘ haben zwar noch nicht ausgedient, doch wer eine Firma erfolgreich in die Zukunft führen will, sollte sich mehr vom Einzelkämpfer zum unternehmerisch denkenden Vorbild entwickeln. McCormack betrachtet im Buch ‚Was man an der Harvard Business School nicht lernt‘ genau diese Defizite.

Führungskräfte als ‚Change Vorbilder‘ sollten zu folgendem bereit sein:

- Der Wandel beginnt bei einem selbst: Man muss die eigenen Schwächen kennen, um stark zu sein.
- Reflexionsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft: Niemand ist perfekt. ‚Change-fitte‘ Führungskräfte sind offen für Inspirationen und Input von außen. Sie sind aber auch bereit, ihr Wissen zu teilen. Sie haben den Mut, sich von Experten und vor allem kritischen Geistern etwas sagen zu lassen.
- Die Führungskraft als Coach: Der beste Lehrer ist der, der anderen hilft, es selbst zu tun. Die Führungskraft muss nicht alles besser können. Sie erspürt die Talente, stärkt die Stärken ihrer ‚Follower‘ und lässt sich auch führen.

- Die Führungskraft als Teamworker: Organisationen, die eine Kultur der Teamarbeit pflegen, sind meist profitabler (und vor allem nachhaltiger) als Unternehmen, die streng hierarchisch agieren.
- Vieles entdeckt man jenseits der gewohnten Pfade. Effizienz ist wichtig, darf aber nicht das alleinige Mantra sein. Manchmal muss man Umwege gehen, um das Neue in die Welt zu bringen. 71 Prozent aller Personalleiter (Volker Jacobs, siehe oben) sagen, dass ein zu gleichförmiges Netzwerk für Führungskräfte ein Hemmschuh ist und dass sie sich mehr Diversität, Offenheit und Varianz wünschen.

Conclusio

Eine Möglichkeit, veränderungsresistente Kulturen aufzubrechen, wäre es, transparenter mit vielen Themen umzugehen. Dazu gehört auch die Qualifikation und Entwicklung von Führungskräften. Man braucht sich nicht wundern, wenn es um die Kollaborations- und Innovationskultur in Unternehmen meist nicht gut bestellt ist. Organisationen, die in dieser sich immer schneller wandelnden Unternehmenswelt mittel- und langfristig erfolgreich sein wollen, brauchen neue Führungskräfte. Es ist an der Zeit, den Reset-Knopf zu drücken.

¹⁾ Im Sinne der Sprachvereinfachung spreche ich immer auch das andere Geschlecht an