

# Beständigkeit der Veränderung

## Mitarbeiterführung außerhalb der Komfortzone

W

echselnde Marktbedingungen, technische Innovationssprünge, veränderte gesetzliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen: Nichts ist so beständig, wie der Wandel. Dennoch gelingt es Führungskräften im Mittelstand, ihre Ideen und Projekte erfolgreich umzusetzen.

Wenn sie scheitern, dann meist nicht an fehlendem Management-Wissen. Wandel ist Peoplebusiness, denn am Ende entscheiden die Mitarbeiter mit ihrer Veränderungsbereitschaft darüber, ob ein Unternehmen in der Lage ist, sich auf den Wandel erfolgreich einzustellen.

### Der Markt schläft nie

In dynamischen Märkten steigt der Veränderungsdruck stetig. Der Erfolg einer Fusion oder Reorganisation zeigt sich am Ende im Kooperations- und Leistungsverhalten von Teams und Mitarbeitern. Erst dann ist die Neuerung in der Kultur des Unternehmens verankert. Führungskräfte können diese Veränderungen nur mit und durch andere realisieren. Veränderungen misslingen selten, weil es an Steuerungstools und Planung fehlt. Sie erreichen ihre Ziele dann nicht, wenn es an gekonnter Führung mangelt.

Da die Veränderung immer schneller voranschreitet, bedeutet dies aber auch, dass immer weniger Zeit verbleibt, diese in der Unternehmenskultur zu verankern. Deshalb muss eine erfolgreiche Führungskraft echtes Problembewusstsein wecken und darüber hinaus für einen starken Impuls sorgen. Nur dann erreichen Projekte und Vorhaben ihre Ziele.

### Mitarbeiterführung außerhalb der Komfortzone

Der Erfolg ist letztendlich davon abhängig, dass Führungskräfte ein Führungsverhalten an den Tag legen, das sich nicht mehr an den klassischen „One-Man-Shows“ vergangener, durchaus erfolgreicher Tage orientiert. Vielmehr müssen sie ihre persönliche Komfortzone verlassen und ihr Handeln an den veränderten Bedingungen ausrichten. Change ist in erster Linie Peoplebusiness und in zweiter Linie Management. Es sind auf allen Ebenen im Unternehmen die Menschen, die zählen. Sie entscheiden mit ihrer Loyalität und Veränderungsbereitschaft, ob aus Konzepten tatsächlich neue Routinen werden. Egal ob in der Montage, am Servicetelefon oder im mittleren Management: Mittelständische Unternehmer können Veränderungen nur mit und durch andere realisieren.

Guten Führungskräften gelingt es, Menschen für Neuerungen zu gewinnen. Sie können Widerstände erkennen und auflösen, Koalitionen bilden und so ihre Change Agenda umsetzen. Sie haben Einfluss. Mitarbeiter setzen sich für diese Personen besonders stark ein und verlassen wiederum ihre Komfortzone. Der Einfluss basiert auf einer Mischung aus persönlichen Kompetenzen und

→ Einstellungen. Wer über sie verfügt, ist im Stande, andere abzuholen, kann die nötige Veränderungsspannung erzeugen und auch über Durststrecken hinweg aufrechterhalten. Er bekommt die Unterstützung anderer und motiviert Menschen zu verantwortlichem Handeln.

### Menschlich reife Führungspersönlichkeiten sind der Schlüssel

Das alles erfordert menschlich gereifte Führungspersönlichkeiten, die andere für ihre Ziele begeistern können. Nur wenn es ihnen gelingt, authentisch zu agieren, können sie Erfolg generieren. Je schneller Organisationen sich wandeln müssen, umso wichtiger ist die Funktion der einzelnen Führungskraft als Richtungsgeber, der flexibel genug ist, auch die Mitarbeiter Impulse setzen zu lassen: Führungskräfte, die als Brückenbauer über Integrationskraft verfügen, um mit anderen Entwicklungen anzustoßen und zu realisieren. Strategen, die aus einer unternehmerischen Perspektive Kurs halten und umsetzungsstark steuern.

Sie machen den Unterschied aus und müssen in ihrer Entwicklung dorthin gefördert werden. Meist gibt es zu wenige von ihnen. Es fehlen Führungspersönlichkeiten mit einem fundierten Knowhow in Veränderungsprozessen, die als Multiplikatoren die Unternehmensleitung entlasten.

### Change: 75 Prozent Führung, 25 Prozent Management

All dies heißt, dass es eine Veränderung im Selbstverständnis von Führungskräften geben muss. Sie haben in der Rolle des „einsamen Helden“ ausgedient. Zu wichtig ist das funktionierende, möglichst stets dazulernende Netzwerk, innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Führung und Wandel müssen Hand in Hand gehen: Denn nachhaltige Veränderung im Unternehmen braucht aktive Führung und Gestaltung. Auch das Führungsverhalten ist einem Wandel unterworfen. Letztendlich ist es wie bei der Besteigung eines Berges:

Das Ziel ist klar, doch der Weg dahin muss stets den wechselnden Gegebenheiten wie Wetterumschwüngen, schwierigem Gelände oder körperlicher Verfassung der Expeditionsteilnehmer durch aktive, zielgerichtete Führung angepasst werden. Unternehmen sind wettbewerbsfähiger, wenn sie sich ständig an veränderte Bedingungen anpassen können. Führung sorgt dafür, dass eine Veränderungskultur im Alltag verankert wird. Hier ist der ChangeLeader gefragt, der dies beherrscht. Was doppelt zu verstehen ist: Führungsstärke im Wandel zu zeigen und bereit zu sein, das eigene Führungsverhalten stets zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

Der Einfluss echter ChangeLeader basiert auf einem Zusammenspiel persönlicher Kompetenzen und Einstellungen und ihrem ganzheitlichen Blick auf Unternehmen, Markt und Mitarbeiter. Sie gestalten aus einem breiten Methodenkoffer heraus Veränderungsprozesse auf vier Ebenen:

### Vier Ebenen der Veränderung

1. Leistungs- und Sozialverhalten und die Einstellung einzelner Mitarbeiter
2. Teamarbeit und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
3. Kultur, Regeln und Identität des Unternehmens
4. Organisation, Strukturen, Prozesse und Technologien

### Führungslernen außerhalb der Komfortzone

Führung ist keine Frage der Gene, sondern kann erlernt werden. Der Lernprozess ist jedoch anspruchsvoll. Führung lernt man über Erfahrungen außerhalb der eigenen Komfortzone, in der konkreten Anwendung von Werkzeugen und der gezielten Reflexion der eigenen Wirkung. Intensives persönliches Feedback führt zu Sicherheit und eindrücklichen Lernerfahrungen, die sich sofort in den Alltag übertragen lassen.

Die besten Multiplikatoren sind herausragende Senior Führungskräfte und Mentoren. Diese sind allerdings dünn gesät. Unternehmer haben meist kaum Zeit, ihre Top-Führungskräfte selbst auszubilden. Die Ausrichtung des Trainings muss auf die Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmer in der Führungsrolle zielen. Lernprozesse müssen interaktiv außerhalb der Komfortzone gestaltet werden. Fördern durch Fordern, lässt sich dies zusammenfassen. ■



### Autor: Hubert Hölzl

ist Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Hölzl & Partner GbR, Lindau  
Tel.: 08382/5042814;

Email: [hoelzl@fuehrungstrainer.net](mailto:hoelzl@fuehrungstrainer.net),

[www.fuehrungstrainer.net](http://www.fuehrungstrainer.net)