



Die Zukunft möglich machen

Neue Impulse aus der Praxis für ein Management des Wandels
Von Matthias Möllenev
Huber © 2003, 134 Seiten

Fokus

Führung & Management

Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
Technologie & Logistik
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen & Regionen
Karriere
Ihre Finanzen
Verwandte Themen

Take-Aways

- Der aktive Umgang mit Veränderungen dient der Stabilität des Unternehmens.
- Der Wandel hängt von zahlreichen externen Faktoren wie der Konjunktur-entwicklung ab.
- Trotzdem haben Manager viele Handlungsspielräume, um den Wandel zu gestalten.
- Voraussetzung für den erfolgreichen Umgang mit Veränderungen ist ein Personalmanagement, das den Faktor Mensch berücksichtigt.
- Eine gute Führungskraft verbindet ihre Managementaufgabe mit ihrer Privatperson.
- Authentisches Führungsverhalten ist nicht erlernbar, sondern eine Begabung.
- Setzen Sie auf das Konzept der indirekten Führung.
- Der Wandel lässt sich nur indirekt über seine Einflussfaktoren gestalten.
- Einflussmöglichkeiten sind Maßnahmen wie das Einbeziehen von Mitarbeitern und eine offene Kommunikation.
- Die Verantwortung von Managern muss sich an den Grundwerten Wahrheit, Gerechtigkeit und Menschlichkeit messen.

Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
6	6	5	7

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieses Abstracts wissen Sie: 1) von welchen Faktoren der Wandel in Unternehmen abhängig ist, 2) wie Führungskräfte Veränderungen beeinflussen können und 3) welche Voraussetzungen eine Führungskraft dafür mitbringen muss.

Empfehlung

Matthias Mölleneu formuliert ein klares Ziel: Er will kein wissenschaftliches Werk verfassen, sondern ein Impulsgeber für Praktiker sein. Diesem Anspruch wird er auch weitgehend gerecht: Immer wieder streut der ehemalige Luftfahrtmanager Erfahrungen aus seinem Berufsleben ein. Allerdings: Wirkliche Hilfestellung für die Praxis bieten diese nur teilweise. Die Erkenntnisse sind z.T. nicht neu, sondern wirken wie längst bekannte Theorien. Das liegt auch an den zahlreichen pauschalen Aussagen wie „Manager müssen Mitgefühl haben“ oder „Auch Manager sind nur Menschen“. Immerhin: Viele (wenn auch nicht alle) von Mölleneus Annahmen über das Wesen und die Psychologie des Menschen werden durch die alltägliche Erfahrung bestätigt. *getAbstract.com* meint: Das leicht lesbare Buch ist für Einsteiger im Management, insbesondere im Personalbereich, durchaus zu empfehlen. Sie können von Mölleneu vor allem lernen, welche Bedeutung der Faktor Mensch im Unternehmen und in Veränderungsprozessen hat.

Abstract

Der Wandel und seine Einflussfaktoren

Der Umgang mit Veränderungen ist eine wesentliche Aufgabe des Managements. Fast jeden Tag stellt das wirtschaftliche Umfeld neue Herausforderungen. Die Unternehmensführung sucht daher nach Möglichkeiten, um diesen permanenten Wandel zu bewältigen und zu beeinflussen. Ziel der Manager ist es, Stabilität in der Firma herzustellen. Denn letztlich ist der Mensch immer darauf aus, Sicherheit zu erlangen. Was er sich einmal erarbeitet hat, will er behalten und vermehren.

Doch was bedeutet ein stabilitätsfördernder Umgang mit Veränderungen konkret für den Geschäftsalltag? Im Falle von Konjunkturschwankungen könnte das z. B. heißen, proaktiv, also antizyklisch zu handeln. Also: In Zeiten des Abschwungs werden weniger Arbeitsplätze als nötig abgebaut und im Aufschwung weniger neue geschaffen. Beides fördert eine stabile Entwicklung. Bislang tun Personalchefs jedoch das genaue Gegenteil und forcieren somit die Auswirkungen der Konjunkturschwankungen. Voraussetzung für ein stabilitätsorientiertes Personalmanagement sind flexible Arbeitszeitmodelle und ein Veränderungsmanagement, das Entlohnung, Arbeitsabläufe, Arbeitsplatzgestaltung und Personalentwicklung immer wieder an die aktuellen Gegebenheiten anpasst.

Andere wesentliche Einflussfaktoren auf den betrieblichen Wandel sind die Aktionäre, die Kunden, die Eigentümer und die Mitarbeiter sowie zahlreiche externe Gruppierungen wie die Medien, die Gewerkschaften, die Regierung und Wirtschaftsorganisationen. Außerdem führen die zunehmende Internationalisierung und die technischen

„Der Mensch ist nicht für den Wandel geboren und auch nicht konstruiert, sondern letztlich wollen wir ein stabiles Umfeld.“

„Als Führungskräfte tragen wir die Verantwortung. Unsere Verantwortung ist auch eine Verantwortung für den Wandel, für die Entwicklung und für die Bewältigung von Herausforderungen.“

„Unternehmerische Verantwortung wahrnehmen und Spielräume nutzen bedeutet nicht Veränderung um jeden Preis.“

„Auch das am besten durchdachte Performance-Management-System wird niemals dem Anspruch der uneingeschränkten Objektivität und Gerechtigkeit genügen können.“

Entwicklungen (Computertechnologie, Internet) zu ganz neuen Geschäftsabläufen. Die Aufgabe der Unternehmensführung ist es, angesichts der vielen verschiedenen externen Einflüsse die eigenen Handlungsmöglichkeiten zur Gestaltung des Wandels zu erkennen und auszubauen. Nur auf diese Weise werden die Manager ihrer Führungsverantwortung gerecht. Und nur so können sie ein Umfeld schaffen, in dem Menschen mit unterschiedlichen Werten gemeinsam an einem Ziel arbeiten und sich entfalten. Wie im Umgang mit allen Veränderungen geht es dabei immer um die Wahrung einer Balance.

Im Personalmanagement gibt es keinen Autopiloten

Um den Einfluss der Menschen auf die Unternehmensentwicklung zu beurteilen, werden seit Jahren immer neue Methoden entwickelt. Ziel all dieser Verfahren ist die Messbarkeit der Leistung des Einzelnen. Doch Menschen sind keine Maschinen, deren Arbeit nur quantitativ zu erfassen ist. Die menschliche Leistung muss fast immer auch qualitativ beurteilt werden. Und da diese Beurteilung von Menschen mit unterschiedlichen Sichtweisen durchgeführt wird, gibt es kein Verfahren der Leistungsbeurteilung, das wirklich objektiv und gerecht ist. Personalmanagement kann also nicht einfach mit einem bestimmten Verfahren durchgeführt werden, das sozusagen als Autopilot fungiert, sondern es muss von Menschen gestaltet werden.

Wie eine Leistungsbeurteilung quantitative und qualitative Faktoren verbinden kann, zeigt der von der Unternehmensberatung Watson Wyatt entwickelte Human Capital Index. Wichtige Einflüsse zur Steigerung der individuellen Leistung und des Unternehmenswerts sind demnach Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, ein flexibles Arbeitsumfeld, eine offene Kommunikation auch der Finanzdaten, web-basierte Human-Resource-Informationssysteme sowie Weiterbildungs- und Feedbackmöglichkeiten.

Wie wesentlich das Einbeziehen des Faktors Mensch in die Personalarbeit ist, zeigt die Bewältigung von Veränderungen durch die Mitarbeiter. Deren Einstellung gegenüber dem Wandel verläuft in der Regel nach der Gauß'schen Normalverteilung. So gibt es bei jeder Veränderung fast immer 2% Innovatoren, 14% Meinungsmacher, jeweils 34% frühe und späte Unterstützer und 16% Verweigerer. Die europäischen Unternehmen neigen nun dazu, sich verstärkt um die letzte Gruppe zu kümmern. Doch damit frustrieren sie nicht nur den Rest der Belegschaft und bremsen den Entwicklungsprozess. Sie werden die Verweigerer auch letztlich nicht überzeugen. Nordamerikanische Manager konzentrieren sich dagegen von vornherein auf die Gruppen, mit denen sie am meisten bewegen können. Dies birgt allerdings immer die Gefahr, dass die Verweigerer ignoriert werden und den Prozess boykottieren.

Die Rolle der Führungskräfte

Führungsverantwortung zu übernehmen, hat immer zwei Seiten. Läuft das Geschäft gut, folgen Anerkennung und Privilegien. Werden die Zeiten schwieriger, schwindet jedoch oft schnell die Unterstützung. Führungskräfte können ihre Aufgaben daher nur dann erfolgreich bewältigen, wenn sie authentisch sind und niemandem etwas vorspielen. Und das gilt sowohl für den beruflichen wie für den privaten Bereich. Denn in beiden Bereichen ist jeder Manager immer derselbe Mensch, der alle Aspekte seiner Persönlichkeit zum Ausdruck bringt. Der Versuch, die Führungsaufgabe von der Privatperson zu trennen, ist jedoch der Hauptgrund, warum viele Manager gerade in Krisenzeiten Probleme bekommen. Wer aber die eigene emotionale Betroffenheit,

„Am Schnittpunkt zwischen Effizienz und Menschlichkeit, zwischen den Anforderungen der Shareholder und den Möglichkeiten der Belegschaft, dort braucht man in Zukunft mehr denn je professionelle Personalmanager, die diesen schwierigen Balanceakt meistern können.“

„Wie einfach wäre die Unternehmensführung, wenn wir es nicht mit komplexen menschlichen Individuen zu tun hätten, sondern mit berechenbaren Faktoren, die sich gemäß Lehrbuch verhalten würden.“

„Das Führungsdilemma wird geprägt durch die unlösbare Verbindung zwischen Managementaufgabe und der Privatperson.“

seine Menschlichkeit, nicht zeigt, wirkt inkompetent und wenig glaubwürdig. Solche Führungskräfte können sich nicht in ihre Mitarbeiter einfühlen. Sie sind ihrer Verantwortung nicht gewachsen.

Die Fähigkeit, authentisch zu führen, kann aber nicht einfach erlernt werden. Und sie leitet sich schon gar nicht allein aus der fachlichen Kompetenz ab. Gute Führungskräfte verfügen immer auch über bestimmte charakterliche Wesenszüge, die sie für die Aufgabe prädestinieren. Darüber hinaus kann von einer guten Führungskraft erwartet werden, dass sie:

- vorausschauend neue Lösungen entwickelt,
- eine hohe Leistung und Präsenz zeigt,
- Aufgaben delegiert,
- Mitarbeiter mit unterschiedlichen Fähigkeiten zu einer Gruppe integriert,
- konstruktiv Kritik übt und
- offen kommuniziert.

Das Konzept der indirekten Führung

Angesichts der begrenzten Zeit, die einer Führungskraft zur Verfügung steht, und der Vielzahl an Aufgaben kann sie sich nicht dauernd um alle Mitarbeiter kümmern. Das heißt, die direkte Führung in Form von unmittelbarem Kontakt ist nur begrenzt wirksam. Erfolgreiches Management setzt daher auch auf die indirekte Führung. Sie formt die Rahmenbedingungen in einem Unternehmen, die den Mitarbeitern ein selbstständiges Arbeiten ermöglichen.

Die indirekte Führung basiert auf den drei Faktoren Strategie, Kultur und Organisation.

- Dabei wird hier unter Strategie der Führungsstil verstanden. Er kann autoritär, konsultativ, delegierend oder autonom sein und steht in engem Zusammenhang zur Unternehmensstrategie.
- Die Unternehmenskultur wird durch alle geschriebenen und ungeschriebenen Regeln der Zusammenarbeit definiert.
- Die Organisationsstrukturen schließlich umfassen die Verantwortlichkeiten, Aufgabenbeschreibungen, Anforderungsprofile und die mit den einzelnen Tätigkeiten verbundenen Kompetenzen.

Während die Strategie das Ziel definiert, zeigt die Kultur, wie es erreicht werden kann, und die Organisation liefert die Mittel dafür. Daraus ergibt sich, dass alle drei Faktoren der indirekten Führung nie unabhängig voneinander entwickelt werden können.

Einflussmöglichkeiten auf den Wandel

Ohne Veränderungen gibt es keinen Fortschritt. Doch der Wandel lässt sich nicht erzwingen und auch nicht auf andere abwälzen. Ein Veränderungsprozess kann nur dann von großer Wirkung sein, wenn er auf der Ebene der indirekten Führung spürbar, also auch vom Management ernst genommen wird. Das heißt, Führungskräfte

„Ein Manager, der behauptet, niemals an sich, sondern immer nur an den Erfolg des Unternehmens zu denken, muss unmenschlich und damit letztlich unglaublich unwirksam wirken.“

„Eine wirklich gute Führungskraft kann man nur werden, wenn es einem gelingt, die eigene Betroffenheit und die Mitverantwortung für das Unternehmen glaubwürdig und authentisch zu integrieren.“

„Die Zeiten, in denen man erwarten konnte, dass Vorgesetzte gleichzeitig die beste Fachkompetenz in allen Aspekten der Aufgabenstellung haben, sind definitiv vorbei, zumindest auf den ‚oberen Etagen‘.“

und Mitarbeiter müssen eine neue Strategie erarbeiten, die Organisationsstrukturen verändern und neue Spielregeln der Zusammenarbeit entwickeln.

Der Wandel lässt sich also nur indirekt über seine Einflussfaktoren managen. Im Geschäftsalltag bedeutet das z. B., die Mitarbeiter mit offener Kommunikation in Form von regelmäßigen Teammeetings oder freiem Zugang zu Informationen aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Wichtig ist dabei, dass die Mitarbeiter wirkliche Mitsprache haben und ihre Sichtweisen etwa über Mitarbeiterbefragungen einbringen können. Nehmen die Führungskräfte ihre Meinungen nur zur Kenntnis, fehlt der für einen erfolgreichen Wandel unverzichtbare Dialog. Weitere Einflussmöglichkeiten für die Manager sind: Vorbild sein, Zukunftsperspektiven schaffen und mit Symbolen führen.

Die Verantwortung als Führungskraft

Macht ist immer mit Verantwortung verbunden. Nicht nur für Führungskräfte heißt das, für alle Aufgaben und Situationen einzustehen, denen sie sich aussetzen. Sie sind also nicht nur für sich selbst verantwortlich, sondern für alles und jeden, mit dem sie sich beschäftigen. Und das umfasst sowohl das Ausführen einer Handlung wie auch ihr Unterlassen.

Das Objekt der Verantwortung sind die Menschen und Dinge. Das Subjekt der Verantwortung sind dagegen die Ziele, die erreicht werden sollen. Diese müssen immer an das individuelle Wertesystem angebunden sein. Bei der Übernahme von Verantwortung kann sich der Einzelne an den drei kulturübergreifenden Grundwerten Wahrheit, Gerechtigkeit und Menschlichkeit orientieren. Allerdings müssen diese Werte trotz eines allgemeinen Grundverständnisses immer wieder auf die aktuelle Situation übertragen werden.

Idealerweise sollte sich sogar jeder Manager und jede Entscheidung zuallererst anhand dieser drei Grundwerte prüfen lassen. Konkret heißt das z. B.: Bevor eine Top-Führungskraft wegen eines Fehlers zum Rücktritt aufgefordert wird, sind die drei Grundwerte zu betrachten. Hat der Manager nicht gegen sie verstoßen, sollte ihm die Möglichkeit einer Fehlerkorrektur eingeräumt werden.

Darüber hinaus wären die drei Grundwerte auch ein ideales Kriterium für die Besetzung von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen. Auf diese Weise würden nur Mitglieder in die Gremien gewählt, die sich bereits mit ihrem verantwortungsvollen Verhalten profiliert haben. Außerdem würde dieses strenge Auswahlverfahren auch dem zunehmend negativen Image der Manager entgegenwirken.

Über den Autor

Matthias Mölleney ist seit mehr als zehn Jahren als Personalmanager in verschiedenen Großunternehmen tätig. Nachdem er jahrelang bei der Lufthansa den Konzernbereich Personal leitete, wechselte er 1998 als Personalchef zur Swissair. Anschließend folgten Aufgaben als Konzernleitungsmitglied der SAir-Group und der Centerpulse AG. Mölleney ist darüber hinaus Referent und Gastdozent bei verschiedenen Aus- und Weiterbildungsprogrammen im Personalmanagement.