



Wie Führung in Zeiten des Wandels gelingen kann

Veränderungen fordern Unternehmen heraus, sie zwingen zum Verlassen der Routine und lösen Unsicherheit aus. Wie können Führungskräfte damit umgehen und erfolgreich den Wandel gestalten?

Erfolgreiche Unternehmen stehen ständig vor neuen Herausforderungen: Wachstum, die Suche nach Fachkräften, Standortfragen, die Regelung der Nachfolge, Konkurrenz und Digitalisierung, um nur einige Faktoren zu nennen. In der Vergangenheit wurden Veränderungen eher als zeitlich begrenzte Prozesse verstanden und dazu passend im Change Management als Führungsaufgabe Ansätze zur temporären Begleitung entwickelt. Mit der digitalen Transformation, der Fokussierung auf individuelle Kundenwünsche und der immer komplexeren Aufgaben hat sich der Wandel verstetigt und macht vor Geschäftsmodellen und der gesamten Organisationsstruktur nicht Halt.

Eine verbreitete Antwort auf diese Herausforderung lautet Agilität. Mit variablen Teams und der Ausrichtung der Zusammenarbeit an Einzelprojekten wird der in hohem Maße geforderten Flexibilität Rechnung getragen. Hierarchien werden

abgebaut, dezentrale Strukturen eingeführt, um schneller auf Veränderungen reagieren zu können. Den Mitarbeitern wird eine neue, aktivere Rolle zugewiesen. In funktionsübergreifenden, interdisziplinären Teams zählen selbständiges Denken und Handeln, das Mitgestalten und fortlaufende Verbessern der Arbeitsprozesse.

Stand vorher das Stabilisieren der Strukturen mit Regelwerk und Routine an erster Stelle, rückt jetzt die Flexibilität und die Veränderung in den Fokus. Es öffnet sich ein Feld, bestehende Strukturen und Prozesse grundlegend in Frage zu stellen und damit nichts weniger als die Unternehmenskultur zu ändern. Im Umgang beispielsweise mit Fehlentwicklungen und Fehlern genügt es nicht mehr, aufgetretene Fehler zu vermeiden. Um echte Veränderung zu ermöglichen, muss man sich weitreichenderen Fragen stellen: An welcher Stelle ist die tradierte Herangehensweise, sind Entscheidungswege überholt? Inwie-

fern führen die bisherigen Strukturen dazu, dass bestimmte Produkte oder Prozesse nicht mehr anschlussfähig sind?

Das Führungsverhalten, die Fehlerkultur, die Form der Kommunikation und das gelebte Maß an Vertrauen gestalten den Nährboden beispielsweise auch für Innovation. In welcher Atmosphäre sind Mitarbeiter und Führungskräfte bereit und in der Lage, über die gegebenen Strukturen hinaus kreativ zu werden und sich neue, innovative Zugänge zu aktuellen Herausforderungen auszudenken? Führungskräfte müssen ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem Mitarbeiter sich ausprobieren, scheitern und aus Fehlern lernen können. Es bedarf einer offenen Kommunikation und regelmäßiger Rückmeldung. Eine förderliche Form der Rückmeldung ist z.B. das Feedback, das bestätigende wie auf Veränderung zielende Beobachtungen beschreibt und damit auch die persönliche und professionelle Weiterentwicklung begleitet.

Agile Strukturen

Mitarbeiter nehmen im Zeitalter der digitalen Transformation zunehmend eine aktive, mitgestaltende Rolle ein. In agilen Strukturen sollen sie mehr Eigeninitiative und größere Verantwortung übernehmen. Für die Führungskräfte bedeutet dies ein Umdenken auf allen Führungsebenen. Die klassischen Parameter der Leistungskontrolle entfallen teilweise, gleichzeitig gibt es keine Patentrezepte, keine Toolbox, die sich auf alle Situationen anwenden ließen. Die Führungskraft ist gefordert mit neuen Fähigkeiten. Für ein permanentes Lernen und Verändern ist ein hohes Maß an Lernbereitschaft zentral. Prozesse, Produkte wie auch sich selbst weiter entwickeln kann nur, wer gelernt hat gewohnte Abläufe ebenso wie die eigene Person in Frage zu stellen. Gefahrlos geschieht dies in einer vertrauensvollen Atmosphäre, die Gedanken und Vorschläge willkommen heißt, gemeinsames Denken und

Ausprobieren normalisiert und Fehler nicht sanktioniert. Vertrauen entsteht durch eine wertschätzende Haltung im Umgang mit den Mitarbeitern, die die einzelne Person mit ihrem Anliegen und Bedürfnissen ernstnimmt.

Die Führungskraft als Vorbild muss selbst bereit sein sich in Frage zu stellen, zu verändern und Entscheidungen neu zu treffen. Hierfür ist eine veränderte innere Einstellung erforderlich. Man muss sich einlassen auf die jeweilige Situation und entscheiden: Wann ist es angemessen, über die bestehende Struktur hinauszudenken und eine schnelle, flexible Lösung zu finden (beim Entscheidungsweg, Produkt etc.)? Wann ist das Gewohnte passend? Es kann nötig sein zu improvisieren und eigene Vorstellungen und Gewohnheiten zugunsten passenderer Vorschläge loszulassen.

Veränderung bedingt Unsicherheit, steigert die Komplexität und ändert immer auch die Kommunikationsroutinen. In Zeiten zunehmender

Führung im Veränderungsprozess

- ▶ Gelingende, beziehungserhaltende Kommunikation fördern
- ▶ Vorbild sein für Lernbereitschaft und Umgang mit Unsicherheit
- ▶ Fehler- und Konfliktkultur gestalten
- ▶ Formate für gemeinsame, offene Reflexion anbieten

Komplexität und permanenter Veränderung besteht Führung auch darin, eine offene Kommunikations- und Konfliktkultur zuzulassen, zu gestalten und mit einem Blick für Potenziale das gemeinsame Lernen zu befördern. Diese Haltung erfordert einen kompetenten Umgang mit Unsicherheit. Darin liegt die wesentliche Aufgabe und Vorbildfunktion der Führungskräfte: Sicher in der Unsicherheit zu sein.



Maxi Weiss, Wirtschaftsmediatorin, Coach, Fachtrainerin für (interkulturelle) Kommunikation, Memmingerberg