



Vom Boss zum Teamplayer

Wie Führungskräfte ihre Teams erfolgreich durch die Transformation leiten

Disruptive Veränderungen am Markt ziehen tiefgreifende Transformationen in Unternehmen nach sich. Das Wissen und die Erfahrung interdisziplinärer Teams sind gefragt, um den Change zu meistern – sowie die Flexibilität und Bereitschaft der Führungskräfte, ihr Verhalten entsprechend neu auszurichten. Das integrierte Change Management hilft dabei, solche strukturellen Umwälzungen im Team zu bewältigen.

Doris Kappe

Wir schreiben das Jahr 2018. Dank des World Wide Web setzen Zeit und Entfernung kaum noch Grenzen in der Kommunikation. Die neuen Möglichkeiten der Vernetzung bilden den Nährboden für Globalisierung –

aber auch für einen gnadenlosen Verdrängungswettbewerb, der Branchen zu tiefgreifenden Veränderungen zwingt. In diesen volatilen Zeiten sind insbesondere Führungskräfte gefragt, disruptive Veränderungen am Markt frühzeitig zu erken-

nen, die Chancen und Risiken für ihr Geschäft einzuschätzen und daraus nicht nur eine neue strategische Ausrichtung abzuleiten, sondern diese auch umzusetzen – sie zu leben.

Im Kontrast dazu zeichnen Studien >>>

INFORMATION & SERVICE

METHODE

Das integrierte Change Management nach Dr. Doris Kappe ist ein praxiserprobter Leitfaden für die gezielte und ganzheitliche Steuerung von Change-Prozessen in Unternehmen. Das Vorgehen basiert auf bewährten Konzepten der systemorientierten Managementlehre.

www.drkappeconsulting.com/change-leadership

LITERATUR

- 1 **Senge, P.:** Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2011
- 2 **Kappe, D.:** Integriertes Change Management: Die entscheidenden Erfolgshebel für Veränderung. Komprimierte Steuerungsstruktur für wirksames Change Management. Rainer Hampp, Augsburg 2010

AUTORIN

Dr. Doris Kappe ist Top Management Coach für die Themen Organisationsentwicklung und Leadership. Die Autorin von vier Büchern war 17 Jahre lang Kooperationspartnerin des Management-Zentrums St. Gallen und leitet seit 2000 die Unternehmensberatung Dr. Kappe Consulting.

KONTAKT

Doris Kappe
T 08052 9585-31
info@drkappeconsulting.de

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/5329496

des Marktforschungsinstituts Gallup zum Thema Arbeitsplatzqualität und Mitarbeiterbindung wiederholt ein eher konservatives Bild der deutschen Führungskultur. Laut den Studienergebnissen werden die persönlichen Ziele der einzelnen Individuen häufig überbetont. Allzu oft wird das Miteinander in Unternehmen von Machtkämpfen, Intrigen und offensiver Selbstdarstellung motiviert. Denkweisen und Verhaltensmuster wie diese verkomplizieren Teamprozesse und lenken von wirklich geschäftsentscheidenden Themen ab. Entsprechend liegt es vor allem an den Führungskräften, festgefahrene Verhaltensmuster zu überwinden und eine neue Art des Miteinanders in ihren Teams zu implementieren. Team-Building sowie ein fairer, respektvoller Umgang miteinander sind heutzutage kein Nice-to-have mehr, sondern Grundvoraussetzungen für die erfolgreiche Zukunft eines Unternehmens. Denn die Herausforderungen der VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) sind so komplex, dass sie nur in einer gemeinsamen Anstrengung eingespielter, interdisziplinärer Teams zu meistern sind. Führungskräfte sind hierbei nicht als „Helden“ gefragt, sondern als die sozialen Architekten, die die notwendigen Kräfte ausrichten, unterstützen und steuern.

Eine direktive Ausführungskultur lässt kaum Raum für das Erarbeiten neuer Lösungen. Dabei sind Transformationen hochdynamische Prozesse, in denen oft erst im Verlauf die notwendigen Erkenntnisse gewonnen und Ziele genauer definiert werden können. Vor diesem Hintergrund wird Führung von einem Befehls- zu einem gemeinsamen Suchprozess. Spitzenleistungen erbringen jene Teams, die in der Lage sind, ihre unterschiedlichen Talente optimal einzubringen und Konflikte und Widersprüche als Wachstumschance zu nutzen.

Verhalten als strategische Erfolgsgröße

Wie aber gelingt es, einen soften Erfolgsfaktor wie die Führungs- und Unternehmenskultur gezielt zu verändern? Die Erfahrung zahlreicher Unternehmen mit dem integrierten Change Management zeigt, dass dies prinzipiell möglich ist – allerdings nur, wenn bestimmte Grundvoraussetzungen berücksichtigt werden. Peter Senge liefert hierfür mit seinen Disziplinen der lernenden Organisationen [1] entscheidende

Orientierungspunkte. Die fünf Disziplinen lauten:

- Systemdenken – das große Ganze im Blick haben,
- Personal Mastery – die eigenen Verhaltensweisen hinterfragen und ausrichten,
- Mentale Modelle – Denkgewohnheiten kritisch prüfen,
- Aufbau einer gemeinsamen Vision – mithilfe von realistischen Zukunftsbildern Kraft und Motivation für das Neue schaffen,
- Team-Lernen – gezielt Teamleistungen ermöglichen.

Diese Faktoren der lernenden Organisation finden sich auch im integrierten Change Management nach Dr. Doris Kappe [2] wieder. Hiernach findet das Steuern und Navigieren von Transformationsprozessen konsequent auf zwei Ebenen statt: auf der Sach- und auf der Verhaltensebene. Mittels einer auf die jeweilige Situation im Unternehmen zugeschnittenen Change-Architektur werden Schritt für Schritt eine tragfähige, strategische Allianz gebildet, ein Change-Team geformt und die Dynamik des Miteinanders gestaltet. Darüber hinaus werden gezielt Stakeholder und Experten aus unterschiedlichen Bereichen mit ins Boot geholt, um kreative Lösungen für die Zukunft zu finden. So entsteht der Nährboden für einen Lern- und Entwicklungsprozess, der es ermöglicht, alte Denk- und Verhaltensmuster zu überwinden und neue zu etablieren. Das Verhalten wird als das genutzt, was es im Unternehmenskontext ist: eine entscheidende strategische Erfolgsgröße. Das folgende Praxisbeispiel zeigt, wie eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auf dieser Basis gestaltet und umgesetzt werden kann.

IT- und Team-Architektur generalüberholen

Der IT-Chef eines international agierenden Unternehmens stand vor der Aufgabe, die EDI-Plattform zu standardisieren, die IT-Strukturen zu verschlanken und weltweit einheitliche Prozesse einzuführen. Künftig sollte die IT-Verantwortung nicht mehr in den einzelnen Ländern liegen, sondern in den Regionen zentriert werden. Für die Einhaltung und Umsetzung standardisierter Prozesse wurde ein globales >>>

Team gebildet, bestehend aus den regionalen IT-Mitarbeitern.

Die Ausgangssituation zeichnete sich durch eine große Anzahl eingesetzter IT-Lösungen aus. Damit verbunden waren hohe Kosten für Lizenzen und Instandhaltung. Die entsprechend komplexe Vertragsstruktur musste ebenfalls gemanagt werden. Das für den IT-Betrieb benötigte Know-how war regional und produktspezifisch, daher nur bedingt global anwendbar. Zudem bestanden kulturelle Unterschiede im Verhalten der Mitarbeiter sowie sprachliche Barrieren. Es bestand auf dieser Basis keine Möglichkeit für einen übergreifenden Kunden-Support. Synergien und Kooperationen zwischen den Regionen waren nur sehr eingeschränkt möglich, und eine globale Zusammenarbeit konnte nicht umgesetzt werden – bisher.

Im Rahmen des Change-Prozesses wurden die beteiligten Mitarbeiter zunächst in einer Netzwerkstruktur organisiert, die drei Hierarchieebenen (global und regional verantwortliche IT-Manager sowie IT-Mitarbeiter) und vier Teams in den Regionen umfasste. Ziel war es, im Rahmen der Transformation Schritt für Schritt ein globales IT-Team aufzubauen. Dazu wurden im Rahmen von Teambuilding-Workshops Konflikte in der Zusammenarbeit geschlichtet sowie das interkulturelle Verständnis vertieft. Zweimal im Jahr wurden in weiteren Workshops Erfahrungen ausgetauscht, technische Problemstellungen diskutiert und Lösungen für Kundenanfragen erarbeitet. In jedem dieser Meetings wur-

den auch Teamentwicklungsmaßnahmen wie beispielsweise der Brückenbau oder Übungen zum interkulturellen Verständnis integriert. Auch bekamen Interessierte bei Bedarf die Möglichkeit, ihre Englischkenntnisse zu vertiefen.

Auf dieser Basis entwickelte sich bei den Beteiligten eine gemeinsame Vorstellung bezüglich der Geschäftsanforderungen sowie der dafür notwendigen Veränderungen. IT-Prozesse, Kernaufgaben und Verantwortlichkeiten konnten definiert und global eingeführt werden. Vor allem aber entstand ein Verständnis füreinander: Die Mitarbeiter lernten sich kennen und konnten im Kontext der Aufgabenstellungen voneinander profitieren.

Gegenseitiges Verständnis als Schlüssel zur Transformation

Durch eine gemeinsame strategische Analyse wurde den verantwortlichen Führungskräften die Notwendigkeit deutlich, eine globale IT-Plattform einzuführen. Um diese Plattform bedarfsgerecht zu steuern und weiterzuentwickeln, wurde ein zentrales Competence Center ins Leben gerufen. Auf Basis dieser neuen Strukturen gelang es schlussendlich, die vertraglich vereinbarten IT-Migrationen umzusetzen und die Anzahl der dezentral betriebenen IT-Applikationen deutlich zu reduzieren. Vor allem jedoch gelang es, Strukturen, Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten so abzustimmen und zu leben, dass ein globaler IT-Betrieb möglich wurde. Es entstand ein ver-

netztes, international agierendes IT-Team. Entscheidende Erfolgsfaktoren in diesem Transformationsprozess im Sinne des integrierten Change Managements waren:

- der Aufbau von Kommunikations-, Team- und Meeting-Strukturen, die auch über Regionen hinweg funktionieren,
- ein offener Austausch zwischen den Verantwortlichen für eine klare Steuerung des Gesamtprozesses,
- die Vereinbarung und Einhaltung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Prozessen auf globaler Ebene,
- die operative, fachliche und verhaltensbezogene Steuerung der verschiedenen Regionen,
- ein dezentral aufgestellter Betrieb,
- die zentralisierte technische (Weiter-)Entwicklung und Unterstützung der globalen IT-Lösung.

Die IT-Unternehmensberatung Gartner, die Marktforschungsergebnisse über die Entwicklungen in der IT anbietet, bestätigt diesen hier angewendeten integrierten Entwicklungsansatz. Denn laut Gartner liegt die Herausforderung bei der erfolgreichen Umsetzung einer weltweit eingesetzten IT-Lösung nicht entscheidend in der technischen Lösung, sondern in der nachhaltigen Umsetzung der strukturellen und kulturellen Veränderungen. Neben der technischen Umsetzung ist somit das Zusammenwirken von weltweit aufgestellten Teams die entscheidende Erfolgsgröße. ■