

Selbst- & Change Leadership wirksam umgesetzt

In vielen Unternehmen liegt der Geschäftsfokus auf den operativen, dringlichen Themen, obwohl es großen Veränderungsbedarf gibt. Die langfristige Unternehmensentwicklung bleibt zu lange unberücksichtigt. Die Folgen sind Aktionismus und Verzettelung. Strategische Klarheit, eine ausgefeilte Change-Architektur und zielgerichtete Kommunikations- und Steuerungsstrukturen helfen dies zu vermeiden. Werden die Stellhebel nicht genutzt, fallen notwendige Veränderungen oft dem freien Spiel der Kräfte zum Opfer.

Das folgende Praxisbeispiel verdeutlicht Change-Herausforderungen, mit denen viele mittelständische Unternehmen konfrontiert sind. Das Unternehmen hat weltweit Standorte mit jeweils eigenen IT-Infrastrukturen. Der Verantwortliche steht vor der Aufgabe, die EDI-Plattform zu standardisieren, Strukturen auszurichten und weltweit einheitliche Prozesse einzuführen. Das IT Know-how ist regional und produktspezifisch und nicht global anwendbar. Synergien und Kooperationen zwischen den Regionen sind nur eingeschränkt möglich. Analysen zeigen, dass die Datenmengen sich pro Jahr verdreifachen und dies die Kapazität der vorhandenen Systeme übersteigen wird. In dieser Situation braucht es soziale Architekten, die das Zukunftsprojekt angehen und den notwendigen Wandel mit den Betroffenen umsetzen. Es kommt auf ein zielorientiertes Miteinander über Bereichs- und Ländergrenzen hinweg an.

Was macht nun ein erfolgreiches Top-Team im Change aus? Es ist die Fähigkeit sich von den eigenen Bedürfnissen zu lösen und die Unternehmensinteressen in den Vordergrund zu stellen. Unsicherheiten, Zweifeln und Ängsten, sind während des Veränderungsprozesses nichts Ungewöhnliches. Führungspersönlichkeiten müssen Zuversicht, angemessene Aufmerksamkeit geben können, Vertrauen bestärken und das Resultat als Gemeinschaftsleistung anerkennen können. Oft beginnt dies mit der eigenen Person. Selbstreflexion und Selbst-Leadership insbesondere der Schlüsselpersonen ist Basis für die glaubwürdige Rollenwahrnehmung. Ein Vorgesetzter, der zum Beispiel gelernt hat als Einzelkämpfer seinen Weg zu gehen, ist gefordert seine Teamfähigkeit und Beziehungskompetenz zu verbessern. Wenn seine Mitarbeiter merken, dass der Vorgesetzte aus gewohnten Mustern aussteigt und das notwendige Neue vorlebt, sind auch sie bereit den Weg zu gehen. Eine proaktive Change-Dynamik entsteht.

Zur wirksamen Steuerung des Change-Prozesses wird eine passgenaue Change-Architektur, ein Grobplan zur Vorgehensweise, erarbeitet. Dieser enthält Maßnahmen, die die notwendige Veränderung auf der Sach- und der Verhaltensebene zielorientiert unterstützt. Treten zum Beispiel Konflikte zwischen den Change-Betroffenen auf, wird bedarfsbezogen eine entsprechende Maßnahme mit eingeplant, die die Kommunikation fördert und

Konfliktlösung ermöglicht. In dieser prozessorientierten Steuerung des Systemverhaltens liegt die überdurchschnittliche Umsetzungs-Wirksamkeit begründet. Das Change-Vorhaben gerät nicht ins Stocken, sondern wird mit zielführender Dynamik umgesetzt.

Im Beispielunternehmen führten etwa gezielte Teamentwicklungen zu mehr interkulturellem Verständnis. Man informierte Mitarbeiter regelmäßig über die Projektfortschritte in den Ländern und sorgte für ein grundsätzliches Verständnis für die strategischen Notwendigkeiten. Ein virtuelles, globales IT-Team konnte etabliert werden und die schrittweise Reduzierung der verschiedenen IT-Systeme wurde umgesetzt. Change-Coaching bietet Führungskräften sowohl Unterstützung in der Steuerung des Veränderungsprozesses als auch in Bezug auf die relevanten Selbstführungs-Themen. Die entscheidenden Erfolgshebel werden genutzt und die Wirksamkeit in der Leadership-Aufgabe nachweislich gesteigert.

Bei Fragen erreichen Sie die Autorin unter info@drkappeconsulting.de | www.drkappeconsulting.de.