

**Veränderung ist das beherrschende Thema auf allen Management-Etagen - und das seit einiger Zeit. Trotzdem fehlt es weit herum an Modellen, wie in solchen Zeiten erfolgreich geführt werden kann. Viele der angebotenen Modelle sind zwar nicht grundsätzlich falsch, bauen aber auf mentalen Konzepten auf, die Stabilität, Sicherheit und Steuerbarkeit in Aussicht stellen. Die Realität von heute und in der überschaubaren Zukunft stellt jedoch jede gerade erreichte Stabilität, Sicherheit und Steuerbarkeit sofort wieder in Frage. Der Autor stellt in diesem Beitrag nicht ein weiteres geschlossenes Modell vor, sondern bietet Überlegungen und Baumaterial an, woraus sich mentale Konzepte und praktische Ansätze ableiten lassen, die besser zu den Führungsanforderungen in diesen Zeiten der Veränderung passen.**

# Klaus Doppler

## Führen in Zeiten der Veränderung

*«So nimm denn meine Hände und führe mich bis an mein selig Ende und ewiglich. Ich mag allein nicht gehen, nicht einen Schritt, wo Du wirst gehn und stehen: da nimm mich mit.»*

*Julie Hausmann/Friedrich Silcher*

**W**er heutzutage Erfolg versprechend führen will, muss sich auf einiges einstellen: Das Umfeld ist turbulent, teilweise in Nebel gehüllt und nicht exakt kalkulierbar. Nicht nur die Strategien müssen flexibel sein, sondern auch die Ziele. Alle sind unsicher, haben zum Teil Angst, nicht nur die unten, sondern auch die ganz oben. Klar ist aber auch: Gewinnen wird nur, wem diese Situation nicht auf den Magen schlägt, sondern wer sie als Chance ergreift, um sich einen Vorsprung zu verschaffen. Welche mentalen Konzepte der Führung haben sich in diesen Zeiten der Veränderung bewährt?

### Der äussere Kontext: ein permanenter Ausnahmezustand

**F**ührung findet nicht im keimfreien Raum, sondern in einem sozioökonomischen Umfeld statt, das hier nur in groben Strichen skizziert werden soll.

— *Die Globalisierung der Märkte und die Liberalisierung der Kapitalströme*

führen zu einem andauernden, weltweiten Wettbewerbsdruck und in dessen Folge zu einer permanenten Unsicherheit über Produktionsstandorte und die Ansiedlung von Arbeitsplätzen.

— *Revolutionäre Entwicklungen auf dem Gebiet der Informatik und Telekommunikation* zwingen uns nach wie vor, die Arbeits- und Kommunikationsprozesse immer wieder neu zu gestalten: direkter, schneller und störungsfreier. Lokal und global sind in gewisser Hinsicht keine Gegensätze mehr.

— *Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie*

Informationen und die neuartigen Formen von Kooperation machen nicht Halt an den Grenzen von Nationen oder Kulturen. Die grossen Herausforderungen liegen nicht in den unterschiedlichen Sprachen, sondern in der Unterschiedlichkeit der Denkmuster, WahrnehmungsfILTER, Empfindungs-, Deutungs- und Handlungsgewohnheiten.

— *Der Markt für die meisten Konsumgüter und Dienstleistungen ist in der westlichen Hemisphäre eigentlich gesättigt – und gleichzeitig instabil.* Der Kunde ist prinzipiell illoyal und als Schnäppchenjäger immer auf dem Sprung, sich aus den Angeboten das jeweils Beste zu greifen. Die neuen Kommunikationsmedien schaffen die nötige Transparenz. Wer sich in einem besetzten, global agierenden und gleichzeitig volatilen Markt behaupten, neu positionieren oder ausdehnen will, muss andere verdrängen. Wer untergeht, wird nicht vermisst. Die Konkurrenz ersetzt ihn schnell, naht- und erbarmungslos.

— *Gesellschaftliche Spannungsfelder* Die Kluft zwischen arm und reich wird immer tiefer. Das Nord-Süd- und das Ost-West-Gefälle bleiben Dauerthemen. Die Nationalstaaten können die Sozial-, Gesundheits- und Bildungssysteme kaum noch finan-

zieren. Die labilen Rentensysteme verlangen einerseits nach längeren Arbeitszeiten, andererseits belohnen die Analysten den Abbau von Arbeitsplätzen wegen der damit verbundenen Reduzierung von Produktionskosten. Der Abbau von Arbeitsplätzen betrifft aber nicht nur die Alten, sondern in gleicher Weise auch die Jungen. Wer heute führt, kommt nicht umhin, auch Entscheidungen zu verantworten, deren Auswirkungen er nicht vollständig übersehen kann.

Fazit: Wir leben quasi in einem permanenten Ausnahmezustand. Das Leben in instabilen, turbulenten, unkalkulierbaren Umwelten ist die Normalität – und zwar aller Voraussicht nach auf Dauer. Dazu würde ein Menschentyp passen, der sich durch folgende Merkmale auszeichnet: zukunftsorientiert, sehr interessiert an den Entwicklungen, die sich um ihn herum abspielen, grundsätzlich flexibel und reaktionsschnell.

## Falsch programmiert?

**W**enn wir uns nun die Realität anschauen, dann ist unverkennbar: Niemand reagiert begeistert, wenn ihm unerwünschte Veränderungen ins Haus stehen. Dieses Verhalten ist allerdings psychologisch gesehen durchaus folgerichtig. Wer erfolgreich führen will, muss diese Hintergründe verstehen und tut gut daran, sie in seinem Vorgehen zu berücksichtigen.

*Veränderungen werden als Zumutungen erlebt*

Wer in einem turbulenten, sich schnell ändernden und in sich widersprüchlichen Umfeld überleben will, müsste wie ein Tier in freier Wildbahn in höchstem Masse auf der Hut sein: neu-



**DR. KLAUS DOPPLER** arbeitet seit vielen Jahren branchenübergreifend als selbständiger Trainer, Organisations- und Managementberater in der Privatwirtschaft und in Nonprofit-Bereichen; er ist Mitbegründer und Mitherausgeber der Zeitschrift Organisationsentwicklung.

Ammergaustr. 15  
D-81377 München  
Fon +49-(0)89-7142802  
Fax +49-(0)89-7193701  
E-Mail: doppler@doppler.de  
www.doppler.de

## Wer untergeht wird nicht vermisst.

gierig, hochkonzentriert und auf dem Sprung zu blitzschneller Reaktion. Dies sind nicht unbedingt Kerneigenschaften von Menschen und Organisationen. Zentral ist vielmehr das Bedürfnis nach Klarheit, Ordnung und Sicherheit. Ist dieses Bedürfnis erfüllt, dann geht es den Menschen gut. Alles, was diese kommode Lage zu verändern droht, wird als Zumutung erlebt – und zunächst einmal abgewehrt.

### *Der begrenzte Wert der Erfahrung*

Menschen definieren sich zu einem grossen Teil über ihre Lebenserfahrung und damit über ihre Vergangenheit. Nun liegt der allgemeine Wert von Erfahrungen darin, für zukünftige, ähnliche Situationen besser gerüstet zu sein. Was aber sind Erfahrungen wert, wenn sich Rahmenbedingungen und Voraussetzungen drastisch ändern? Die Aussage des österreichischen Heimatdichters KARL-HEINRICH WAGGERL bringt es auf den Punkt: «Erfahrungen wären dann von Wert, wenn man sie hätte, bevor man sie machen müsste.»

### *Antriebsenergien für Veränderung: Lust, Angst und Egoismus*

Der Mensch ist von Natur aus ein egozentrischer Energiesparer. Er versucht mit möglichst wenig Aufwand über die Runden zu kommen. Zwei Kräfte bewirken, dass er Dinge tut, die er normaler-

weise nie tun würde: Lust und Angst. Von Lust getrieben machen wir Sachen, mit denen wir uns und unser Umfeld oft völlig verblüffen. Angst kann uns dazu bringen, Dinge anzupacken, die wir bislang als lästig oder zu schwierig lange vor uns her geschoben haben. Angst kann uns auch signalisieren, dass es nicht einfach so weiter gehen wird wie bisher.

Ob Lust oder Angst, eines sollte man nicht ausser Acht lassen: Kein Medikament ohne unerwünschte Nebenwirkungen! Herrscht nur die Lust, kann die Kontrolle verloren gehen. Angst dagegen kann dazu führen, dass Menschen sich verbarrikadieren oder in Panik geraten. Entscheidend ist in beiden Fällen die richtige Dosierung und vielleicht auch eine taugliche Mischung dieser zwei Faktoren – und dann genau zu beobachten, wie die Behandlung anspricht, um gegebenenfalls schnell korrigierend eingreifen zu können. Pure Angstmacherei wird der Komplexität des realen Geschehens nicht gerecht, weder sachlich noch psychologisch – und greift deshalb in den meisten Fällen daneben.

## Mentale Modelle und ihre Bedeutung

Von allem, was für die Gestaltung unseres Lebens von Bedeutung ist, haben wir innere Vorstellungen und Leitbilder. Damit prüfen wir, was wir zu tun haben, wie wir dies zu tun haben und wie gut wir jeweils unterwegs sind. Diese inneren Vorstellungen u.a. über Organisation, Führung, Entwicklung – PETER SENGE nennt sie mentale Modelle – erleichtern unser Verhalten ungemein, weil sie uns Orientierung geben. Das Problem im Zusammenspiel mit anderen: Hinter dem gleichen Begriff können sich völlig unterschiedliche Modelle verbergen.

### *Verschiedene Formen, Organisation zu begreifen*

Nach dem zweiten Weltkrieg herrschte der absolute Mangelzustand. Es ging schlichtweg um das tägliche Überleben. Damals hatte das Wort «organisieren» einen ganz besonderen, prickelnden Bei-

klang. «Wir gehen organisieren» meinte: Wir versuchen, etwas zu besorgen, was es auf dem normalen Weg nicht gibt, eigentlich gar nicht geben darf. Darin lag der Klang von „Los, tu was! Hör auf zu jammern! Wir werden uns etwas einfallen lassen – auch ausserhalb des Üblichen – und wir werden es schaffen, weil wir es schaffen müssen...!» Man brauchte Mut und Bereitschaft zum Risiko.

Später, als alles wieder zu haben und das meiste geregelt war, hatte das Organisieren alles Prickelnde verloren. Das mentale Modell von Organisation bedeutete nun: klare Regelungen, Ordnung, Trennung von Funktionen. Zauberspruch: Zuständigkeiten klären. Die einzelnen Abteilungen schotteten sich ab und wurden zu Machtzentren ausgebaut. Jeder handelt und optimiert nur im Interesse seines Teilbereichs. Die Beziehungen zu anderen Bereichen sind geprägt von Vorsicht, Misstrauen und Abwehr; das Ganze wird zähflüssig und starr. Schlimmer noch als die Funktionsteilung ist die dadurch bedingte Teilung der Verantwortung.

In Zeiten des schnellen und radikalen Wandels beginnt das Blatt sich wieder zu drehen: Es besteht erneut die Notwendigkeit, nach schnellen Lösungen zu suchen – über die Grenzen von Bereichen, Funktionen, selbst über die Grenzen von Unternehmen hinweg. Die neuen Prinzipien: Sich nicht an Strukturen orientieren, sondern an horizontalen Prozessketten, die sich am Markt und an Kundenbedürfnissen ausrichten; lockere ad-hoc Spielregeln statt starrer Vorschriften; Information für jeden Beteiligten offen zugänglich machen; Organisation als offenes Netzwerk gestalten. Das neue mentale Modell: eine Organisation, die an allen relevanten Berührungspunkten mit ihrer Umwelt – Kunden, Markt, Konkurrenz, shareholder und stakeholder – durch Feedbacksysteme in Verbindung steht, sich immer aktuelle Informationen sichert und dadurch lernt, sich schnell neuen Erfordernissen anzupassen: eine Organisation, die jederzeit auf Überraschungen gefasst und in der Lage ist, anderen Überraschungen zu bereiten (RUDI WIMMER).

### *Ein Manager muss managen – oder besser nicht?*

Ein Manager managt wahrscheinlich viel weniger als wir glauben – zumindest, wenn er halbwegs klug und ehrlich ist. Die Menschen im Unternehmen bestimmen durchweg die Professionalität ihrer Arbeit selbst, so wie die Güte eines Orchesters grundsätzlich von der Qualität der Musiker abhängt. Der Dirigent ist austauschbar, wie ein Fussballtrainer eher ein Katalysator, manchmal auch Antrieber, aber immer angewiesen auf die Qualität und die Einsatzbereitschaft der Mannschaft.

Bekanntermassen wecken aber Zeiten der Not die Sehnsucht nach Helden. Auf den Helden können wir alle Hoffnungen projizieren – und uns selbst aussen vor halten. Diesem mentalen Modell des Managers als Macher, Retter, Lichtgestalt, der immer weiss, wo es langgeht, steht ein anderes gegenüber: der Manager als Systemarchitekt, Katalysator, Trainer, als Spielführer, der sich und die Mannschaft flexibel auf sehr unterschiedliche Situationen einzustellen, und dadurch den Erfolg herbeizuführen vermag.

### *Der Mitarbeiter soll mitarbeiten – oder was denn sonst?*

Das gängige, herkömmliche Bild eines guten Mitarbeiters ist eigentlich in der Bezeichnung «Mitarbeiter» schon angedeutet: Er soll mit-arbeiten. Das Wunsch- und Leitbild des Unternehmers und Managers für den guten Mitarbeiter: einsatzfreudig, flexibel, vielseitig verwendbar, kooperativ, loyal und möglichst ohne grossen Aufwand austauschbar.

Demgegenüber hat sich in den letzten Jahren eine andere Vorstellung vom Mitarbeiter entwickelt: Der Mitarbeiter mutiert zum «Unternehmer im Unternehmen». Er handelt in seinem Verantwortungsbereich möglichst selbstständig – innerhalb der abgesteckten Grenzen regelmässiger Zielvereinbarungen. Er möchte beteiligt sein, an dem was, und wie er es tut. Aber nicht nur das. Er denkt über seinen eigenen Bereich hinaus, und handelt aus eigener Überzeugung bereichsüber-

greifend – und verdient so tatsächlich das Prädikat «unternehmerisch».

Dieser Typus hat allerdings einige Nebenwirkungen: Für ihn gilt die Faust'sche Klage «die Geister, die ich rief, die werd' ich nicht mehr los». Auf die Schultern dieser so genannten Leistungsträger wird immer mehr aufgeladen. Diese aber haben nicht selten sehr klare Vorstellungen davon, wie sie arbeiten wollen, und was sie von ihren Chefs erwarten: Selbständiges Arbeiten, massgeschneiderte Arbeitsformen und individuell der Leistung angepasste Anreizsysteme sind für sie Grundbedingung für eine längerfristige Partnerschaft.

### *Personalentwicklung – Ende der Goldfischeiche?*

Das neue Selbstverständnis des Mitarbeiters und damit einhergehend das neue Führungsverständnis können nicht spurlos vorübergehen an der Art, wie Personalentwicklung betrieben wird. Dies war die Grundlage des alten Modells: Es wird etwas für den Mitarbeiter getan, er wird entwickelt, er ist Objekt und Zielperson von Massnahmen – wie ein Goldfisch sorgsam behütet und gepflegt.

Einige Pioniere experimentieren schon seit Jahren mit einem konträren Grundmodell: Es gibt grundsätzlich einen Hauptverantwortlichen für die Personalentwicklung, und das ist der Mitarbeiter selbst. Das Unternehmen hat zwar ein hohes Interesse an seiner Entwicklung, aber entwickeln muss er sich selbst. Die Firma schafft lediglich entsprechende Rahmenbedingungen. Dieses Modell basiert auf den Prinzipien Selbstverantwortung, Selbstorganisation und Selbstmarketing.

### **Die Rolle von Hierarchie, Opportunismus und Mikropolitik**

Es gibt eine Grundhaltung, welche die bisherigen Muster von Organisation und Führung stabilisiert, und radikaleren Veränderungen immer wieder im Wege steht: Das in Jahrtausenden eingespielte, fast genetisch verankerte Miteinander von Oben und Unten. Oben in der Hierarchie

sind diejenigen, die die Macht haben über diejenigen, die unten sind. Diese Macht ist praktisch nur schwer einholbar und kaum umkehrbar. Mächtige demonstrieren ihre Macht durch entsprechende Insignien, Privilegien und dazu passendes Auftreten mit einer solchen Selbstverständlichkeit, dass die unten schon gar nicht auf die Idee kommen, dass eventuell nicht alles in Ordnung sein könnte. Und wer oben ist, tut natürlich alles, um oben zu bleiben.

Die unten sind aber keineswegs nur Opfer, auch wenn sie sich häufig so geben. Nein, sie haben sich mit dieser Situation durchaus abgefunden. Anpassung und Opportunismus sind die Tugenden, die das Überleben in diesem von hierarchischer Denke geprägten Umfeld sichern.

Und dies ist häufig das Grundmuster des Zusammenspiels: Die oben stehen wegen zunehmender Probleme selbst unter Druck und geben diesen Druck ungemindert nach unten weiter. Dabei werden Probleme zu Herausforderungen umdefiniert und mit der klaren Erwartung verbunden, Lösungen zu finden. Wer das nicht schafft und mit einem ungelösten Problem zurückkommt, hat schlechte Karten und wird nicht selten als Bedenkenträger an den Pranger gestellt – ein Manager hat eben das Problem zu lösen, sonst ist er Teil desselben – und damit ist

**Wer heute führt, kommt nicht umhin, auch Entscheidungen zu verantworten, deren Auswirkungen er nicht vollständig übersehen kann.**

die weitere Entwicklung programmiert: Ist das Problem für den unten weiterhin nicht lösbar, wird er aus purem Überlebenswillen wegtauchen, die Problematik nach oben hin verschleiern und sein Verhalten damit rechtfertigen, dass man oben ja Probleme nicht zur Kenntnis nehmen will. Nachdem sie nichts mehr hören, sind die oben nun der Meinung, das Problem sei gelöst, oder habe sich eben als doch nicht so gravierend herausgestellt. Dies bestärkt sie in ihrem Grundmuster: Man muss nur genügend Druck machen, dann werden schon Lösungen gefunden. Kommt es schlussendlich zur Katastrophe, wo nichts mehr verschleiert werden kann, werden die gleichen Leute, die mit geballter hierarchischer Macht die Probleme von sich ferngehalten haben, ungeniert denen unten den Vorwurf machen, diese hätten dem Druck halt besser widerstehen und mehr Zivilcourage zeigen müssen, um das Problem auf dem Tisch zu halten. Fazit: In diesem Teufelskreis sind beide Seiten Täter und Opfer zugleich.

**Zeiten der Not  
weckten schon immer  
den Ruf nach Helden.**

## Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es: Ansätze und Instrumente

**D**ie externen Rahmenbedingungen und die mentalen Modelle der Betroffenen erkennen und ernst nehmen ist unerlässlich, um nicht – wenn auch tapfer und frohgemut – von falschen Voraussetzungen auszugehen. Das allein reicht aber nicht aus. Es geht auch darum, das eigene mentale Modell von Führung zu überprüfen und die gewonnenen Erkenntnisse in entsprechende, konkrete Ansätze der Führung und Zusammenarbeit umzusetzen. Die folgenden Anregungen sollen dazu beitragen.

### **Führung und Zusammenarbeit: neue mentale Modelle**

Um sich in Zeiten der Veränderung zu behaupten, bedarf es zweifelsohne geeigneter Instrumente. Diese können aber ihre volle Wirksamkeit nur entfalten, wenn ihrer Anwendung dazu passende Einstellungen sowohl bei den Managern als auch bei den Mitarbeitern zu Grunde liegen, die geprägt sind von gegenseitiger Wertschätzung, Bereitschaft zu Selbstverantwortung, Zusammenarbeit, Flexibilität und Gestaltungswillen.

Und sowohl für die mentalen Modelle wie für die darauf folgenden praktischen Führungselemente gilt: Die einzelnen Teile entfalten ihre volle Wirksamkeit erst im Zusammenspiel mit den anderen.

#### *Unsichere Zeiten sind die Stunde für unternehmerisches Handeln*

Während die einen klagen, verzagen oder auf Tauchstation gehen, in der Hoffnung auf bessere Zeiten, ergreifen andere genau diese unsichere Situation als Chance, sich unternehmerisch zu profilieren.

Das Konzept dahinter: Erstens, eine Idee entwickeln, wo es einen Markt, d.h. wo es Kunden mit Bedürfnissen geben könnte, wofür man eine Lösung zu bieten hätte. Zweitens, nicht zu lange überlegen, sondern eher schneller anfangen und selbst Hand anlegen, um im Handeln Erfahrungen zu sammeln und Sicherheit zu gewinnen. Drittens, rechtzeitig eine Erfolgsgeschichte daraus machen, die andere Menschen anzieht – Kunden, Mitarbeiter/-innen, Kollegen oder Vorgesetzte. Viertens, sollte auf längere Zeit der Eindruck entstehen, es laufe alles seinen gewohnten Gang, eher Verdacht schöpfen, dass man dabei ist, etwas zu übersehen, als dass man sich an der Ruhe erfreuen sollte – man könnte nämlich auf einem Abstellgleis gelandet sein, ohne es bemerkt zu haben. Fünftens, sich vor Augen halten, dass gerade Ausnahmesituationen die Chance bieten, um «out of the box» zu denken und Regeln zu brechen.

#### *Grundhaltungen: Wille zur Macht und Konfliktfreude*

Wer entschlossen ist, unternehmerisch zu handeln, fragt nicht lange um Erlaubnis, sondern nimmt Einfluss und gestaltet. Er weiss, dass er anderen auf die Füsse treten wird – und scheut davor nicht zurück. Ihm ist klar, dass es immer wieder unterschiedliche, zum Teil auch völlig gegenläufige Interessen geben wird. Es reizt ihn geradezu, sich solchen Auseinandersetzungen zu stellen. Er geht davon aus, dass ihm nichts geschenkt wird. Er weiss, es gibt viele Widerstände und Trägheiten zu überwinden – bei den Beteiligten und bei ihm selbst. Für ihn sind Widerstände aber kein Stoppschild, er handelt vielmehr nach dem Motto eines guten Verkäufers: «Beim Nein des Kunden fängt der Verkauf erst an» – vorher ist es nur ein Verteilen.

#### *Klare Verantwortung, aber offene und gleichzeitig flexible Organisationsformen*

Eine offene und flexible Organisation (wie im Rahmen der mentalen Modelle beschrieben) wird allerdings nur unter zwei grundsätzlichen Voraussetzungen wirklich funktionieren: Erstens, Ausstattung dieser

flexiblen Formen mit eigenen Ressourcen und gleicher Macht wie die Linie. Zweitens: Die Organisation ist nur auf Zeit angelegt, sowohl was die Form als auch was die personelle Besetzung betrifft.

Damit sind zwei nicht einfache Hürden geschaffen, die aber mit dem vorgenannten Willen zur Macht und der damit verbundenen Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit zu überwinden sind: die Beschneidung sowie die dadurch bedingte Abwehr der Linie einerseits, und die allgemeine Sehnsucht nach Ordnung, Klarheit und Sicherheit der Beteiligten andererseits.

Das Prinzip der offenen und gleichzeitig flexiblen Organisationsform könnte so manchen dazu einladen, seine Unentschlossenheit, Unverbindlichkeit oder auch Willkür hinter scheinbar notwendiger Flexibilität zu verstecken oder damit zu rechtfertigen. Die Grundbotschaft ist eine andere: Wenn auf Grund sich verändernder Einflussfaktoren Aufgaben, Prozesse und Strukturen flexibel und (nur) auf Zeit angelegt werden, entstehen, beziehungsweise verstärken sich, dadurch fast automatisch Unsicherheit und Abwehr bei den Betroffenen. Deshalb ist es umso wichtiger, Klarheit und Eindeutigkeit zu schaffen im Hinblick auf die Verantwortung. Parallel zu Veränderungen im Bereich der Aufgaben, Prozesse und Strukturen werden sich selbstverständlich auch Verantwortlichkeiten verändern. Aber es wäre völlig unprofessionell, auch nur für eine kurze Zeit Unklarheiten zu belassen was die Verantwortung angeht. Und genau dies ist die neue Herausforderung: Auch in sich schnell ändernden Situationen, sowohl was den Inhalt, die Organisation als auch die Verantwortung betrifft, uneingeschränkt Verantwortung zu übernehmen, entsprechend eindeutig zu handeln und bei Bedarf diese ebenso schnell und konsequent wieder abzugeben.

#### *Führung als Dienstleistung: spürbare Wertschöpfung und Glaubwürdigkeit*

Manager berichten oft voller Stolz von ihrem Selbstverständnis als Lokomotive und Motor des Wandels. Auf den ers-

ten Blick mag das beeindrucken. Bei näherem Hinsehen werden allerdings unerwünschte Nebenwirkungen deutlich: Wo die Rolle der Lokomotive besetzt ist, bleibt für die anderen nur die Rolle von Waggons, die gezogen werden müssen.

Wer in diesen Zeiten von guten Mitspielern als Führer akzeptiert werden will, muss grundsätzlich zwei Dinge zu bieten haben: sichtbaren Mehrwert und Glaubwürdigkeit. Gefragt sind Manager, die es schaffen, die Mitspieler erfolgreich zu machen. Der Rollenwechsel vom Auftrag- und Befehlsgeber zum Coach und Entwicklungshelfer fällt aber nicht einfach vom Himmel. In welcher Form die neue Rolle einen wahrnehmbaren Mehrwert stiftet, muss in einem gemeinsamen Dialog zwischen den Mitarbeitern, den Coaches und der Unternehmensführung sorgfältig erkundet, miteinander verhandelt und schliesslich vereinbart werden. Dazu kommt die praktische Einübung. Ohne entsprechende Begleitmassnahmen in Form von Training beziehungsweise Coaching wird diese neue Rolle ein Papiertiger bleiben. Und im Verlauf der Überleitung kann durchaus deutlich werden, dass der ein oder andere von der neuen Rolle so überfordert ist, dass es im allgemeinen Interesse liegt, eine andere Aufgabe für ihn zu finden.

Die Glaubwürdigkeit zeigt sich nicht in wohl klingenden Worten, sondern in der erlebten Dienstleistung. Es geht nicht um Perfektion. Glaubwürdig ist für mich auch jemand, der Fehler macht, diese aber eingesteht. Glaubwürdig wäre auch jemand, der zwar Ansprüche stellt und Hinweise gibt, aber selbst nicht (immer) in der Lage ist, diese zu erfüllen, ähnlich wie ein Wegweiser, der ja auch nicht den Weg geht, den er anzeigt (MAX SCHELER) – der dann aber auch nicht so tut, als ob.

#### *Gemeinsames Leitbild für Mitarbeiter/-innen und Führungskraft*

Die Auswahl und Führung von Mitarbeitern sollte sich an einem Profil orientieren, dem sich auch die Führungskräfte selbst verpflichtet sehen; alles in allem zwar den aktuellen Herausforderungen

**Der Manager als Systemarchitekt, Katalysator, Trainer und Spielführer, der die Mannschaft richtig einsetzt und zum Sieg führt.**

entsprechend anspruchsvoll, aber realistisch und erreichbar:

- \_\_\_\_\_ Das entscheidende Fundament wäre eine deutliche Bereitschaft zur Selbstverantwortung: nicht auf Anweisungen warten, sondern eigenständig Sinn und Freude in der Arbeit entdecken – und bestrebt, andere anzustecken.
- \_\_\_\_\_ Das Ganze im Blick: Zusammenhänge und Vernetzungen erkennen und entsprechend handeln.
- \_\_\_\_\_ Keine sturen Vollstrecker, sondern offen für neue Entwicklungen – in der Strategie, in der eigenen Qualifikation, im Umfeld.
- \_\_\_\_\_ Ein Mitspieler, ob Führungskraft oder Mitarbeiter/-in, mag fachlich noch so geeignet sein – wenn er nicht gut mit seinem Umfeld kommunizieren und kooperieren kann, sollte man besser auf ihn verzichten.

Immer wieder begegnet mir die Forderung, Führungskräfte und Mitarbeiter sollten sich möglichst stark mit dem Unternehmen und ihrer Aufgabe identifizieren. Ich halte das nicht für gut, weder für das Unternehmen, noch für die Betroffenen. (Selbst)ausbeutende Überidentifikation schafft Abhängigkeiten und fordert irgendwann ihren Preis. Ich plädiere für ein differenziertes Engagement auf der Ba-

ABBILDUNG 1

## Führen in Zeiten der Veränderung: praktische Ansätze



sis von echter Beteiligung und gegenseitiger Wertschätzung, das sich insgesamt für beide Seiten lohnt.

### **Konkrete Führungselemente - pragmatisch, flexibel, konsequent**

Theoretische Konzepte und mentale Modelle sind zwar grundlegend wichtig, werden aber erst relevant, wenn das praktische Handeln sichtbar davon geprägt ist. Allein die erlebte Praxis ist die eigentliche Nagelprobe für die viel beschworene Glaubwürdigkeit.

Es gibt eine ganze Reihe von unterschiedlichen Instrumenten und Verfahren, die immer wieder, einige davon auch schon länger, als wesentliche Elemente einer zeitgemässen Führungspraxis propagiert werden. Wenn man wirklich Erfolg haben will, reicht es freilich nicht, sich je nach Belieben einzelne davon herauszupicken und andere links liegen zu lassen, oder sogar das krasse Gegenteil davon zu tun. Erfolg wird nur haben, wer die einzelnen Elemente als Teile eines ganzheitlichen Konzeptes begreift und dieses insgesamt, wenn auch durchaus schrittweise, umsetzt. Das eigentliche Erfolgsgeheimnis liegt allerdings weniger in den Elementen an sich, sondern darin, sie wirklich konsequent, im Zusammenhang miteinander und exakt auf die Situation zugeschnitten einzusetzen (Abbildung 1):

#### *Konsequent delegieren*

Schon Verantwortung abzugeben, fällt bekanntermassen nicht jedem so ohne weiteres leicht, vor allem wenn er befürchtet, dadurch an eigenem Einfluss und Profil Schaden zu nehmen. Noch viel schwieriger ist für viele, nicht bereits bei den ersten Schwierigkeiten die Delegation (dankbar!) wieder zurückzunehmen oder sich zurückgeben zu lassen. Und genau darum geht es: Durch Delegation den Rahmen schaffen, dass Menschen quasi «gezwungen» werden, sich zu qualifizieren, dass sie lernen, eigenständig die Brisanz von Situationen möglichst rasch und gut zu erkennen, indem sie den Gang der Dinge analysieren; selbst zu entdecken, wa-

rum etwas nicht funktioniert und wie sie es reparieren können – und dadurch ihre Selbstsicherheit ausbauen.

#### *Nachhaltig durch Ziele führen*

Führen durch Ziele statt «führen durch An- und Zurechtweisung» ist auch keine revolutionäre Erkenntnis – und trotzdem ein entscheidendes Mittel, vorausgesetzt, man setzt es richtig ein. Die Orientierung an Zielen ist eine der unabdingbaren Voraussetzungen für Selbstorganisation und Selbststeuerung. Deshalb: Wer «Unternehmertum» will, kommt nicht darum herum, sich selbst und seine Mitarbeiter/-innen über Ziele zu führen – und sie dazu zu befähigen.

Die blossе Ausrichtung an Zielen reicht allerdings nicht aus. Ziele dürfen nicht einseitig gesetzt oder vorgegeben, sondern müssen gemeinsam entwickelt, verhandelt und vereinbart werden. Nur der Dialog kann sicherstellen, dass die Ziele wirklich verstanden und akzeptiert werden.

Nicht selten degenerieren allerdings Verfahren der Zielvereinbarung relativ schnell zum bedeutungslosen Ritual. Die Ursachen für diesen Niedergang sind unterschiedlich: Manche Systeme sind überdifferenziert und schrecken durch ihre Komplexität von der konkreten Anwendung ab. Noch viel häufiger ist eine quasi geplante Folgenlosigkeit zu beobachten: Es werden weder Konsequenzen gezogen, wenn Ziele verfehlt, noch wenn Ziele nicht rechtzeitig und regelmässig auf die Veränderung von Rahmenbedingungen hin überprüft und angepasst werden.

#### *Cockpit-Informationssystem als Hilfe zur Selbststeuerung*

Wer sich oder andere führen soll, benötigt exakte und zeitnahe Informationen, um sein Handeln gezielt ausrichten zu können. Es ist wie beim Autofahren oder beim Fliegen: Nur wer alle steuerungsrelevanten Daten unverzüglich und gleichzeitig im Blick hat, kann vorausschauend navigieren und schnell reagieren. Der Ansatz der *Balanced Scorecard* (KAPLAN & NORTON) kann dafür als gutes Modell dienen, weil er sich eben nicht

nur an betriebswirtschaftlichen Kenngrössen orientiert, sondern darüber hinaus an den Erwartungen der Kunden, an den Mitarbeitern sowie an der Qualität der Geschäftsprozesse. Der eigentliche Clou besteht allerdings darin, diese Informationen nicht nur für die Unternehmensspitze aufzubereiten, sondern direkt und massgeschneidert für alle diejenigen, die an der Basis unternehmerisch handelnd tätig sind.

#### *Aktivierende Mitarbeiterbefragung*

Wer sich Fragebögen von Mitarbeiterbefragungen genauer anschaut, dem wird auffallen: Viele haben den verdeckten Aufforderungscharakter eines Weihnachtswunschzettels. Es wird abgefragt, was einem gefällt oder missfällt, und was man gerne anders haben würde. Derartige Fragen zielen auf den Mitarbeiter als passives Objekt der Unternehmensführung, kaum auf ihn in der aktiven Rolle dessen, der das unternehmerische Geschehen mitbestimmen und mitgestalten soll. Dadurch werden Erwartungen geweckt, als ob es irgendwo oben jemanden gäbe, der alles zu richten hat, dem man nur mitteilen müsste, wo er ansetzen soll. Die spätere Enttäuschung wird dadurch geradezu programmiert.

Wer unternehmerisches Handeln verstärken will, sendet eine völlig andere Botschaft. Er macht durch entsprechen-

**Nichts wird sich ändern, wenn Du Dich nicht selbst änderst!**



de Formulierungen deutlich, dass jeder zugleich immer auch Täter ist – und fragt ab, wie er diesem Anspruch gerecht wird. Die Kernbotschaft lautet: Nichts wird sich ändern, wenn Du Dich nicht selbst änderst! *«Wo sehen Sie Probleme – und was haben Sie bisher getan, um diese zu lösen? Wie gehen Sie mit Widerständen um, die Ihnen bei der Problemlösung im Weg stehen? Was tun Sie, um sich selbst zu motivieren und andere mitzunehmen? Wie gehen Sie mit Vorgesetzten und Kollegen um, die Ihnen die Motivation scheinbar schwer machen? Wo ist für Sie der Punkt, wo Sie sich absolut hilflos fühlen – und was tun Sie dann?»* diese Art zu fragen lenkt den Blick auf die Selbstverantwortung und vermittelt gleichzeitig die Botschaft: Was Du nicht selbst anpackst, wird nicht geschehen.

#### *Auf Unternehmertum zielende Personalauswahl und -entwicklung*

In Zeiten des schnellen Wandels sind statische Systeme, die den Potenzialträger in die passive Rolle des Betreuten bringen, obsolet. Karriere ist vielmehr das Ergebnis eines offenen Wettbewerbs und Kampfes im internen und externen Markt. Es ist viel die Rede vom Mitarbeiter als Selbst GmbH, der sein Schicksal und seinen Werdegang selbst in die Hand zu nehmen hat. Dazu muss er zunächst den Markt

beobachten und analysieren, welche Kompetenzen gesucht sind. Zweitens gilt es, die eigenen Stärken und Schwächen sich selbst gegenüber schonungslos offen zu legen, um zu sehen, welches Profil sich daraus ergibt – und wie das eigene Angebot zur Nachfrage im Markt passt. Aus diesem ersten Abgleich kann sich ein Entwicklungsplan ergeben, um einzelne Stärken einem echten Härtestest im Markt zu unterziehen und spezielle Defizite durch Training on und off the job abzubauen. Konsequenz: Karriereplanung in Eigenverantwortung – und insgesamt immer auf Überraschungen gefasst sein, sowohl was die Nachfrage im Markt betrifft als auch im Hinblick auf Chancen, die sich ganz plötzlich ergeben, oder im Hinblick auf nicht einkalkulierte Niederlagen. Und eines sollte man nicht vergessen: Um erfolgreich am Markt zu bleiben, könnte das Unternehmen in Zukunft unter Umständen andere Fähigkeiten benötigen als die, die zurzeit gefragt sind. Zur persönlichen Karriereplanung gehört deshalb auch eine Einschätzung dessen, was das Unternehmen in Zukunft brauchen könnte. Und die Kunst besteht darin, diese Perspektive dem Unternehmen erfolgreich zu «verkaufen».

#### *Energie mobilisierende Workshops*

Zukunftsszenarien zur Unternehmensentwicklung, Workshops zur Strategiefindung, zur Teamentwicklung und Teamwartung oder Konfliktlösung, in kleinen Gruppen oder auch in Form des so genannten open space, funktionsintern, interdisziplinär und funktionsübergreifend entlang der Prozesskette, möglichst inklusive interner oder externer Kunden – all dies sind hervorragende Instrumente, um die relevanten Themen auf den Tisch und die Dinge in Bewegung zu bringen. Entscheidend ist allerdings der Geist, in dem solche Veranstaltungen stattfinden. Gemeint sind hier Workshops, die auf der Basis gegenseitiger Wertschätzung der Beteiligten aufgebaut sind, die den Betroffenen die echte Möglichkeit geben, sich mit der Situation des Unternehmens und seiner Zukunftsfähigkeit auseinanderzusetzen, Probleme aufzuzeigen und

Konflikte aufzudecken, Problembewusstsein zu entwickeln, Handlungsdruck und Handlungsenergie zu erzeugen, Lust zur Mitgestaltung zu wecken, Wege zu finden, sich der vorhandenen Stärken bewusst zu werden, sich darüber gegenseitig zu informieren – und so echtes Wissensmanagement miteinander zu betreiben. Im Verlauf dieser gemeinsamen Arbeit findet wirkliche Kommunikation statt – die Beteiligten verstehen zunehmend besser, was die anderen Parteien denken, welche Interessen und welche Emotionen jeweils mit im Spiel sind. Neben dem Verständnis entsteht das Vertrauen zueinander, dass bei allen Unterschieden ausreichend Wertschätzung füreinander vorhanden ist, um vorhandene Unterschiede aus der jeweils anderen Perspektive zu verstehen und zu akzeptieren – und gerade deshalb eine tragfähige, gemeinsame Aktionsbasis zu schaffen.

#### *An Ertrag orientierte Bezahlung und Mitarbeiterbeteiligung*

Wer sich unternehmerisch verhält, muss mehr Verantwortung übernehmen und mehr Risiken eingehen als Menschen, die im schützenden Rahmen eng begrenzter Zuständigkeit bleiben. Das tut aber vernünftigerweise nur, wer auch in angemessener Weise am Erfolg, und selbstverständlich auch am Risiko, beteiligt ist. Die Beteiligung kann in unterschiedlicher Form erfolgen: Leistungsorientierte Bezahlung generell, Leistungszuschläge in Form von Einzel- oder Gruppenschlägen, Gesellschaftsanteile, Aktienoptionen oder Äquivalente, auch Belohnungen in anderer Form und anderer Währung, wie zum Beispiel Prestige, Anerkennung oder Wertschätzung. Nur wer erlebt, dass sein Handeln auch seinem eigenen Nutzen dient, wird die Ziele wirklich ernst nehmen.

#### *Von der ständigen Anpassung zur kontinuierlichen Innovation*

Wer überleben will, wenn sich Rahmenbedingungen ändern, muss sich anpassen. So sagt schon CHARLES DARWIN «Es überlebt weder der Stärkste noch der Intelligenteste, sondern derjenige, der am

**Innovation ist die Zwillingschwester der Anpassung.**

besten in der Lage ist, sich Veränderungen anzupassen». Wer sich aber stets nur anpasst, würde riskieren, immer nur gemeinsam im Pulk mit anderen an-, oder manchmal auch zu spät, zu kommen. Wer unternehmerisch denkt, ist den anderen soviel voraus, dass er auf der einen Seite die neue Situation mitbestimmen kann – und nicht nur auf sie reagiert. Zugleich aber ist er nicht zu weit voraus – damit er nicht riskiert, am Schluss allein zu stehen. Motto: Innovation ist die Zwillingsschwester der Anpassung. Innovation kann aber nicht einfach verordnet werden, sondern muss sich entwickeln können, z.B. durch gezielte Weiterbildung, direkte Kundenkontakte, Verbesserungsanreize, Qualitätszirkel usw. Im Endeffekt geht es darum, Mitarbeiter/-innen dafür zu gewinnen, sich als geschickte Anpasser und permanente Innovatoren in ihrem Verantwortungsbereich zu verstehen, und sie mit den entsprechenden Handlungskompetenzen auszustatten, damit sie ihre Ideen auch ausprobieren können und aus den praktischen Erfahrungen lernen.

#### *Hierarchie übergreifende Steuerungshilfen*

Vertikal strukturierte und bis in die Spitze hierarchisch abgesicherte Organisationen haben zwei eklatante Nebenwirkungen: *Erstens*, unfunktionale, auf Misstrauen basierende Abgrenzungen von Zuständigkeit zwischen den Bereichen, *zweitens*, sie zensieren beziehungsweise blockieren offene Kommunikation. Daraus ergibt sich ein schwerwiegendes Folgeproblem: Auf Grund fehlenden Einblicks und nicht gewünschter Zuständigkeit können beziehungsweise dürfen die Mitarbeiter/-innen im Mittelmanagement und an der Basis sich nicht übergreifender Probleme ausserhalb ihrer eigenen Ab-Teilung annehmen. Dieser unbefriedigende Zustand kann durch zwei Konstruktionen behoben beziehungsweise zumindest in seinen negativen Auswirkungen deutlich gemildert werden: *Erstens*, eine hierarchie- und funktionsübergreifende Steuerungsgruppe für die strategische Ausrichtung und die konsequente Verfolgung der Um-

setzung, und *zweitens*, eine aus den relevanten Bereichen des Unternehmens gebildete Kommunikationsgruppe. Zur Wirksamkeit der beiden Konstrukte sind folgende Kriterien zu beachten: Die Gruppen sind direkt an die Unternehmensleitung angebunden; die Mitglieder werden gezielt nach Fach- und Sozialkompetenz ausgewählt; die Zusammensetzung wird regelmässig verändert; der offene Zugang zu und der Dialog mit der Unternehmensleitung ist durch entsprechende Prozesse gesichert; die Gruppen haben vor allem die Funktion, den Lauf der Dinge gut zu beobachten, ihre Erkenntnisse ungeschminkt zur Sprache zu bringen, Vorschläge zum Vorgehen zu entwickeln, aber dann auch rechtzeitig, wenn es um Entscheidungen geht, die ausserhalb ihres Delegationsbereich liegen, sich mit den Auftraggebern abzustimmen, beziehungsweise den Ball an diese weiterzuleiten – um dann wieder zu beobachten, wie der Ball gespielt wird, und ihre Eindrücke mitzuteilen. Es wäre allerdings fatal, wenn eine solche Gruppe sich wegen unklarer Aufgabenstellung zur informellen Nebenregierung entwickeln würde.

## Dreh- und Angelpunkt: Lebendige Kommunikation

*«Kommunikation ist nicht eine zusätzliche Aufgabe des Managers, Management ist Kommunikation.»*

*Peter Drucker*

**D**ie Führungskraft als persönlicher Kommunikator Nicht zuletzt um ihrer Glaubwürdigkeit willen muss eine Führungskraft den direkten, persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern halten – nicht nur wenn

**Das Problem liegt nicht darin, ein neues Thema zu beginnen, sondern, die begonnenen Dinge konsequent zu Ende zu führen.**

es darum geht, einen allgemeinen Überblick über die strategische Ausrichtung und die aktuelle Lage des Unternehmens zu geben oder wenn Gutes zu vermelden ist, sondern gerade dann, wenn schlechte Nachrichten ins Haus stehen. Wer sich dieser Situation nicht persönlich stellt und die Übermittlung solcher Botschaften an Betriebsräte, Personalabteilungen oder gar an Berater delegiert, darf sich nicht wundern, wenn er als Chef keine besondere Akzeptanz findet.

#### *Kommunikation als Mentalmassage zum Auftauen oder Aufwecken*

Menschen haben sich über die Jahre hinweg ihr persönliches Weltbild zu recht gelegt, ob rosarot gefärbt oder mit dunklen Wolken überzogen, aber überzeugt, selbst nichts tun zu können – und sich darin in aller Regel ganz gut eingerichtet. In dieser Komfortzone möchten sie möglichst in Ruhe gelassen werden.

Wer mit Menschen in den Dialog treten und sich mit ihnen verständigen will, muss sie zunächst einmal dort abholen, wo sie sind. Er muss sich also Zugang verschaffen zu ihren inneren Annahmen und Überzeugungen. Andererseits muss es ihm gelingen, sie in ihren Überzeugungen zu destabilisieren, sie aus ihrem inneren Gleichgewicht zu bringen. Anders formuliert: Wer Menschen zu neuen Ufern

führen will, muss die Anker finden, die sie an der alten Welt festhalten lassen, und helfen diese zu lichten (ARMIN ANWANDER). Dafür sind Informationen zwar wichtig, aber häufig nicht ausreichend. Manchmal helfen Szenarien, manchmal geht es nicht ohne gezielte Irritationen und Provokationen. Das Ziel: die inneren Fenster öffnen, die Betroffenen dadurch «zwingen», veränderte Rahmenbedingungen zur Kenntnis zu nehmen und sich diesen zu stellen.

Diese Art von Kommunikation lässt sich mit der Körpermassage vergleichen: Der gute Masseur informiert sich zunächst über den allgemeinen Zustand seines Klienten und die speziellen Verspannungen, die es zu bearbeiten gilt. In unserem Fall ist es wichtig, das allgemeine Weltbild der Betroffenen sowie ihre ganz speziellen, mentalen Modelle, zu erkunden, welche ihre Wahrnehmung und ihr Verhalten bestimmen, um zu wissen, wo sie abzuholen und zu bearbeiten sind – Kommunikation als Mentalmassage.

Der Altvater der Sozialwissenschaften KURT LEWIN sprach in diesem Zusammenhang von der Kunst des «Auftauens», NOEL M. TICHY von der Kunst des «Aufweckens». Beide betonen: Keine Chance zur Veränderung ohne diese erste Phase.

Dazu muss man mit einzelnen Personen und Gruppen Kontakte aufnehmen,

«Erfahrungen  
wären dann von Wert,  
wenn man sie hätte,  
bevor man sie  
machen müsste»

Karl-Heinrich Waggerl

Gespräche führen – und dabei vor allem gut hinhören. Je sensibler die Themen, und je stärker eigene Interessen berührt sind, desto mehr Zeit muss den Menschen eingeräumt werden, um sich vorsichtig an die heissen Fragen heranzutasten. Erst wenn man spürt, dass die Betroffenen «wach» und genügend beunruhigt sind, die Probleme wirklich zur Kenntnis nehmen, und ein ausreichend hoher Energiepegel vorhanden ist, um die anstehende Veränderung zu starten, macht es Sinn, in die Phase der konkreten Planung, Gestaltung und Umsetzung von Veränderungen einzusteigen.

#### *Geregelter Kreislauf von formellen und informellen Kontakten*

Wer Menschen befähigen will, sich unternehmerisch zu verhalten, muss ihnen regelmässig den strategischen Gesamtüberblick verschaffen, sodass sie das eigene Handeln in den übergreifenden Zusammenhang einordnen können. Zwei gegenläufige Richtungen müssen sich hier wechselseitig ergänzen: Einmal ist es unabdingbar, dass rechtzeitig, vollständig und in einer Sprache, die jeder versteht, die Hintergründe und Zusammenhänge erläutert werden, die den Zustand und die Entwicklung des Unternehmens bestimmen. Zum anderen muss das, was an der Arbeitsbasis gedacht, erlebt und diskutiert wird, und das, was die Leute an vorderster Front von den Kunden, vom Wettbewerb und vom Markt mitbekommen, unverfälscht und möglichst schnell an die Unternehmensführung vermittelt werden. Von Statusmacht geprägte Kaskaden-Rituale über mehrere hierarchische Ebenen hinweg, reichen zur Vermittlung der relevanten Informationen nicht aus. Denn jeder Vermittler verändert bzw. verfälscht die Botschaft.

Damit die Kommunikation regelmässig und verlässlich geschehen kann, bedarf es eines differenzierten Wegenetzes und geeigneter Vehikel und Methoden. Zwei Bereiche müssen dabei beachtet werden: einerseits der formelle, in Form zuverlässig geplanter, regelmässiger Begegnungen, ad-hoc-Workshops oder auch

mit Hilfe der neuen Medien zwischen denjenigen Personen und Bereichen, zwischen denen der Austausch von Informationen, Meinungen, Erfahrungen und Ideen relevant ist; andererseits der informelle – selbst organisiert, ob per E-Mail, Diskussionsforen im Intranet oder in Form spontaner persönlicher Treffen.

#### *Emotionalisierende Visualisierung*

Kommunikation findet aber beileibe nicht nur über verbalen Austausch statt. Menschen sind zum Beispiel sehr beeinflussbar durch Bilder. Diese stellen häufig den notwendigen, emotionalen Bezug her, der Menschen anspricht und ihre Energien mobilisiert. Insofern halte ich es für sehr nützlich, die wesentlichen Botschaften, z.B. die Ziele, den aktuellen Zustand des Unternehmens oder die Planung und den Status der wesentlichen Entwicklungsmaßnahmen, in konkreten, plastischen Bildern, Zahlen oder Graphiken, im Unternehmen zu visualisieren, und zwar so, dass sie von sich aus, ohne weiteren Erklärungsbedarf, die gewünschte Wirkung erzielen.

## In der Konsequenz zeigt sich der Meister

**W**er in seinen Bemühungen nachlässt, in der Annahme, ab einem gewissen Zeitpunkt würden sich die Dinge von selbst weiter in der notwendigen Schnelligkeit und Härte bewegen, handelt fahrlässig. Das Perpetuum Mobile ist noch nicht erfunden. Was tun, damit Veränderungsprozesse nicht stagnieren oder versanden, sondern sich nachhaltig etablieren?

*Bei allem Verständnis: nicht  
zurückschrecken vor Zumutungen*

Ich habe eingangs davon gesprochen, dass niemand sich gerne verändert. Veränderungen lösen Unsicherheit und Angst – und Abwehr routinen aus. Dafür muss Verständnis haben, wer sich selbst und andere aus der Komfortzone einer, wenn auch nur scheinbaren, Sicherheit vertreiben will. Dieses Verständnis darf aber nicht dazu führen, sich oder anderen die Zumutung ersparen zu wollen, sich der zunächst unangenehmen Situation zu stellen, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit Veränderung angesagt ist – und zwar Veränderung, bei der alle Treiber und Betroffene zugleich sein werden.

*Entscheidungsfreude – trotz  
Widersprüchen und Mehrdeutigkeiten*

Niemand kennt die Zukunft. Es gibt zu jeder Handlungsmöglichkeit mindestens eine, meist mehrere Alternativen. Die Versuchung ist gross, abzuwarten bis die Dinge klarer sind. Wer dies tut, sollte sich allerdings über eines im Klaren sein: Man kann nicht nicht entscheiden: Wer abwartet, hat entschieden, nicht zu entscheiden. Das neue Muster heisst: Erstens, schnelle Ermessensentscheide treffen, und bei neuen Erkenntnissen keine Zeit für Rechtfertigungen verlieren, sondern Korrekturen

vornehmen. Zum zweiten, sich darüber klar sein, dass es aus irgendeiner anderen Perspektive immer auch andere Sichtweisen und, daraus abgeleitet, andere Handlungsvorstellungen gegeben hätte. Zum dritten, damit rechnen, dass es insgesamt immer häufiger Brüche und Diskontinuitäten geben wird. In diesem Umfeld handlungs- und entscheidungsfähig bleiben kann nur, wer in genügendem Ausmass die hochgelobte Tugend der Ambiguitätstoleranz besitzt, das heisst die Fähigkeit, Mehrdeutigkeiten zu ertragen. Das gilt für alle, die bei Veränderungen mit im Spiel sind, ob als Anführer oder als Mitmacher.

*Heitere Besessenheit*

Es braucht schon ein gehöriges Mass an Zähigkeit, nahezu Besessenheit, um Veränderungen konsequent durchzuziehen oder dabei zu bleiben und nicht der Versuchung zu erliegen, bei den vielen Schwierigkeiten klein beizugeben. Ich schlage vor, der Besessenheit einen Schuss Heiterkeit beizumischen, weil man auf die veränderungsscheue menschliche Natur – die eigene und die der anderen Beteiligten – gefasst ist und sich dadurch nicht aus der Ruhe bringen lässt. Dann besteht die Chance, dass sich pure Hartnäckigkeit in einen unermüdlichen, sogar lustvollen Antrieb verwandelt. ]

## LITERATUR

**Anwander, Armin (2002):** Strategien erfolgreich verwirklichen. Wie aus Strategien echte Wettbewerbsvorteile werden, 2. erw. Auflage Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

**Doppler, Klaus u. Lauterburg, Christoph (2005):** Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 11. Auflage Campus Verlag Frankfurt/New York,

**Doppler, Klaus (2003):** Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist, Campus Verlag Frankfurt/New York

**Doppler, K./Fuhrmann, H./Lebbe-Waschke, B./Voigt, B (2002):** Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen, Campus Verlag Frankfurt/New York,

**Doppler, Klaus (2006):** Incognito. Führung von unten betrachtet. Murmann Verlag Hamburg. Erweiterte Neuausgabe von Dialektik der Führung (1999) Gerling Akademie Verlag.

**Drucker, Peter F. (2002):** Was ist Management? (Das Beste aus 50 Jahren), Econ Ullstein List Verlag München

**Malik, Fredmund (2001):** Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, 11. Auflage DVA Stuttgart München

**Neuberger, Oswald (2002):** Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. Auflage Lucius & Lucius Verlag Stuttgart, UTB 2234