

MISSION CRITICAL: FÄHIGKEITEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IM CHANGE PROZESS

Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass Verhalten und Wirksamkeit der Führungskräfte auf den unterschiedlichen Ebenen einer Organisation ein Hauptkriterium für Gelingen oder Scheitern von Change Prozessen sind.

Dabei geht es um die folgenden Aspekte:

- Vermittlung des Sense of Urgency für eine Veränderung
- Durchlaufen der Kette „gehört heisst nicht verstanden, verstanden heisst nicht akzeptiert, akzeptiert heisst nicht umgesetzt“.
- Umgang mit Widerständen unterschiedlichster Art auf unterschiedlichen Ebenen
- Aktives Gestalten der Übergänge der einzelnen Phasen eines Change Prozesses, bzw. der zahlreichen nachfolgend ausgelösten Einzelprozesse
- Konsequenz in der Umsetzung und zugleich Achtsamkeit im Umgang mit Menschen
- Vorbild sein in allen Aspekten der Transformation
- Erfolge feiern
- Eigene Kraftquellen kennen und für sich und andere nutzen

Im Folgenden will ich einen Aspekt herausgreifen, ohne die anderen, die Gegenstand weiterer Betrachtungen sind, zu vernachlässigen:

Auch Führungskräfte können „auf zwei Seiten vom Pferd fallen“: bei aller Konsequenz und Stringenz, die ein komplexer Veränderungsprozess verlangt, können Führungskräfte zynisch oder ignorant gegenüber den Sorgen der Mitarbeiter wirken. Oder sie sind emotional zu sehr gebunden und taugen dann nicht mehr als die Person, die den Weg durch die Widrigkeiten leitet und die als Teil eines Führungsteams die Beteiligten und Stakeholder motiviert, das Bestmögliche zu geben.

Dem Begriff der Achtsamkeit kommt hier eine Schlüsselrolle zu: nicht nur hilft sie Situationen zu erkennen und Arten von Widerständen zu identifizieren die zu überwinden sind, sie hilft auch einem selbst: indem wir wahrnehmen und uns bemühen zu verstehen, was im Gegenüber vorgeht und was ihn antreibt und so zu reflektieren, ob die gewählten Mittel und Wege die geeigneten sind, um ein Ziel zu erreichen. Dazu zählt auch Mitgefühl, ohne dass dies einen selbst an notwendigem Handeln hemmt.

Ein Beispiel: Kommunikation ist sicherlich eines der Kernelemente erfolgreichen Change Managements, und viele sind der Meinung, das sie gut kommunizieren; jedoch hängt

sehr viel von der Glaubwürdigkeit und der Akzeptanz der Führungskräfte ab: Man kann formal alles richtig machen und dennoch die notwendige Wirkung verfehlen. Paul Watzlawick hat dies auf den Punkt gebracht: *„Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, welche Botschaft ich insgesamt ‚rüber brachte‘, bevor ich nicht die Reaktion meines Gegenüber gehört bzw. bemerkt habe‘. Erst dadurch erfahre ich, was ich - bewusst oder unbewusst - ausgelöst habe.“*

Achtsamkeit hilft dabei, genau diese Wirkung zu erkennen und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen, um mit Menschen Veränderungen erfolgreich zu machen.