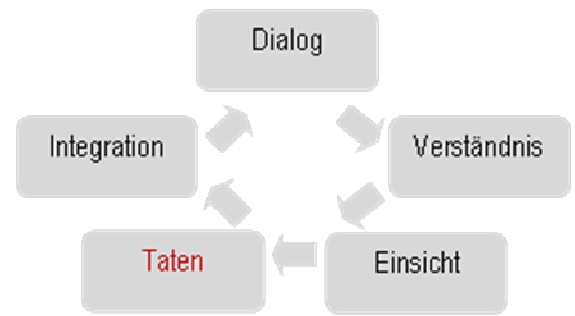


promove letter 05/09
Den Scheinwerfer aufs Publikum richten

Was tun, damit Veränderungen in Unternehmen mitgestaltet werden? Was tun, damit sich Aufbruchsstimmung bemerkbar macht? Die Macht kommt von unten – so ganz anders, als wir uns klassische Change-Prozesse vorstellen. Wie konkrete Taten die Macht von unten in konstruktive Veränderungsenergie umwandeln, schildert der folgende Beitrag.



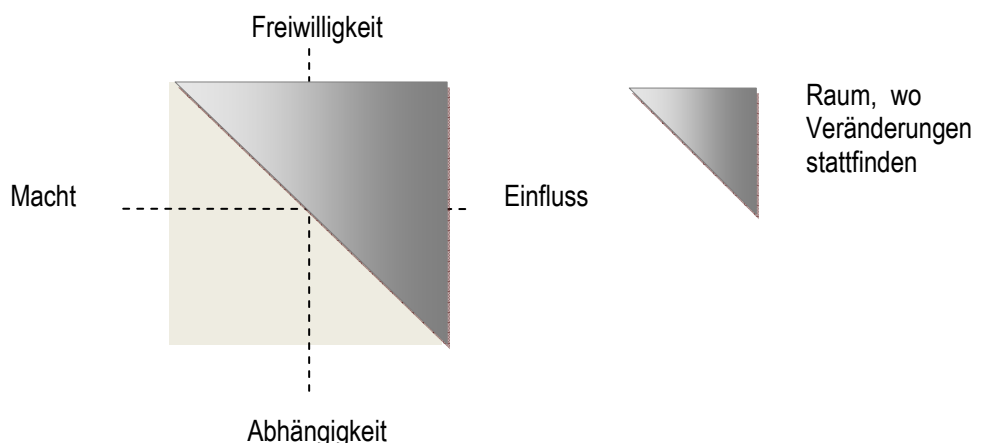
Der Veränderungskreislauf

Führungskräfte können nicht verändern

Manager überschätzen ihre Macht: Sie glauben, ihre Mitarbeiter verändern zu können. Sie denken, Menschen funktionieren nach dem Kausalitätsprinzip: „Wenn ich A sage, dann werden sie A tun.“ Damit sie ihren Kausalitätsanspruch abstützen können, denken sich Manager neue Strukturen oder Reorganisationen aus. Die Menschen werden sich schon an diese neuen Gegebenheiten anpassen. Das funktioniert nicht, wie wir alle wissen. Kausal ausgeübte Macht führt im besten Fall zu Gegenmacht: Menschen sind extrem kreativ, wenn es um das Aushöhlen von Macht geht. Sie bilden solange Widerstände, bis sie ein Gegengewicht zur Macht aufgebaut haben. So blockiert jeder gut gemeinte Ansatz - Bewegung ist so unmöglich. Durch Macht lässt sich keine Veränderung gestalten. Macht schafft im besten Fall Abhängigkeiten, keine Veränderung.

Von der Macht zum Einfluss

Menschen lassen sich nicht verändern, sie können das nur selbst tun. Insofern lautet die Frage für Führungskräfte nicht: „Was muss ich denken, um zu verändern?“ sondern: „Wie muss ich anders denken, um Veränderung zu ermöglichen?“ Veränderungen beruhen nicht auf Kausalzusammenhängen, sondern auf zirkulären Relationen. Mitarbeitende sehen genau zu, wie sich eine Führungskraft in Wandel verhält: in Veränderungsprozessen geben Führungskräfte dem Aufbruch ein Gesicht – im guten wie im schlechten Sinne. Sie üben also nicht Macht aus, sondern Einfluss. Einfluss ist das freiwillige Pendant zu Macht. Verändern können nur Führungskräfte, die sich bewusst sind, dass jeder Prozess zirkulär ist. Führungskräfte, die sich bewusst sind, dass sie durch ihr Wirken Einfluss auf Menschen ausüben; Leader, die Menschen für sich gewinnen, sie zu einer freiwilligen Veränderung zu bewegen.



Veränderung kommt von unten

Ein Gebäude steht auf seinem Fundament. Tragfähige Veränderungen brauchen die Unterstützung der Mitarbeitenden. Klassische Veränderungsprozesse kommen jedoch von oben. Wir bauen also erst das Dach des Gebäudes und kümmern uns dann, weil zwischen dem Individuum und dem Management immer die Gruppe steht, um die Teams als Einheit. Nach dem Dach sind also die Mauern dran, das Fundament ist immer noch nicht gegossen. Wir meinen, das ist falsch: Die Bewegungsenergie einer kleinen Einheit, also eines Einzelnen, ist



einfacher zu aktivieren als diejenige einer grossen Masse, also einer Gruppe. Die Gegenmacht einer Gruppe ist grösser als die eines Individuums. Ursprüngliche Veränderungsenergie kommt nie von einer Gruppe, sondern von überzeugten, passionierten Individuen, die sich in einer Gruppe durchsetzen und Einfluss geltend machen können. Insofern ist es lobenswert, Veränderungsprozesse in Grossgruppen-Settings wie Real Time Strategic Change, Appreciate Inquiry Summits oder Zukunftskonferenzen zu initiieren. Viel fruchtbarer ist es jedoch, bestehende Widerstände bei einzelnen Individuen zu thematisieren und in Bewegungsenergie umzuwandeln. Eine schöne Allegorie findet sich hier in den Kampfsportarten: Wer die Kraft des Gegners in den eigenen Schwung umsetzen kann, der gewinnt. Auch wenn martialische Techniken in Unternehmen nicht angewendet werden müssen, deren Logik in persönlichen Coachings umzusetzen ist erfolgsversprechend.

Coaching ermöglicht Veränderung

Der effektivste Weg, Bewegungsenergie sinnvoll umzusetzen, ist es, zuzuhören und das Gespräch mit allen Beteiligten zu suchen. Solange die Gespräche professionell – in einer unterstützenden und wertschätzenden Art – durchgeführt werden, ist es unerheblich, ob sie durch die Führungskräfte anhand von jährlichen Beurteilungsgesprächen, die Personalabteilung oder durch externe Coaches erfolgen. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter ihre persönliche Situation schildern können, dass sie gehört werden. Das heisst nicht, dass dabei individuelle Zielsetzungen wichtiger zu gewichten sind als das kollektive Ziel der Veränderung. Aber es heisst, dass jedes Individuum die Chance haben muss, sich zur Veränderung zu äussern und die avisierten Ziele mit den eigenen Perspektiven zu verorten. In Veränderungsprozessen treten jeweils vier Gruppen von Menschen auf:

- a) Die motivierten und unterstützenden Mitarbeitenden
- b) Die unmotivierten und unterstützenden Mitarbeitenden
- c) Die motivierten und nicht unterstützenden Mitarbeitenden
- d) Die unmotivierten und nicht unterstützenden Mitarbeitenden

Unterstützung	+	c	a
	-	d	b
		-	+
		Motivation	

Die Gruppe a) sind diejenigen, die sich auf jede Neuerung stürzen, sei es aus Enthusiasmus, sei es aus Hierarchiegläubigkeit. Hier gilt es, Erwartungen an rasche Wirksamkeit der Neuerungen zu dämpfen.

Die Gruppe b) sind die Mitläufer. Sie betrachten Veränderung als etwas von oben Verordnetes. Hier gilt es, in den Gesprächen die Menschen dahingehend zu begleiten, die eigene Vision sichtbar zu machen, die Hierarchiegläubigkeit zu hinterfragen und die Eigenverantwortung für den eigenen Karriereweg zu steigern.

Die Gruppe c) sind diejenigen, die sich von der Veränderung eine persönliche Verbesserung erhoffen, ohne sich zu sehr exponieren zu wollen. Freiheit ohne Verantwortung gibt es nicht. Es gilt also hier zu thematisieren, dass Veränderung Eigenverantwortung mit einschliesst.

Die Gruppe d) schliesslich zeichnet sich durch passiven oder aktiven Widerstand aus. Hier ist zu klären, ob sich die persönliche Vision mit der angestrebten Veränderung vereinbaren lässt. Ist dies nicht der Fall, so sind die Individuen bei der Veränderung aus der Verantwortung zu nehmen.

Budgets zu wirklichem Einfluss hin ausrichten

Nicht was grossartig strahlt, wirkt, sondern was bewegt. Und bewegen können im Endeffekt nur Menschen. Insofern lohnt es sich, die Budgets für Veränderungsprozesse zu überdenken, sie nicht in grosse Shows zu investieren sondern den Scheinwerfer aufs Publikum zu lenken, in Zeit für Coachings für die Menschen an der Basis. Die Gesamtinvestitionen werden dadurch nicht grösser. Aber die Menschen danken es durch engagiertes Gestalten der Veränderung.

Wir freuen uns auf einen konstruktiven Austausch mit Ihnen.

promove TM

Dr. Viktor Beyfuss
Partner

Bruno Gerber
Partner

Marie-Theres Hofmann
Partner

Dr. Michael Kres
Partner



Der nächste promote letter erscheint am 04. November 2009.

Der nächste Management Circle findet am 09. September statt zwischen 17h00 und 19h00.

