



Dem Wandel verpflichtet: Manager als Change-Vorbild

Die Mitarbeiter in einem Change-Prozess mitzunehmen ist die zentrale Aufgabe eines jeden Managers. Doch häufig werden die Erwartungen von Mitarbeitern in einem solchen Prozess enttäuscht: Den motivierenden Worten folgen oft nur geringfügig Taten. Ein kritischer Blick auf eine Herausforderung, vor der jeder Manager mehrmals in seiner Laufbahn steht.

Lore Lorentz (* 12. September 1920 in Moravská Ostrava, deutsch Mährisch-Ostrau, Tschechoslowakei; † 22. Februar 1994 in Düsseldorf) war eine deutsche Kabarettistin und Chanson-Interpretin. Sie gehörte lange Zeit dem Ensemble des Kom(m)ödchen in Düsseldorf an. Auf die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt für Change-Prozesse hätte sie heute geantwortet, was sie damals schon wusste: „Die Lage war nie so ernst, wie immer.“

Welche Rolle spielen Manager bei Change-Prozessen? Ohne Zweifel die Hauptrolle. Die Herausforderung: Nach Weiterentwicklung streben, mehr Agilität, Schnelligkeit, Dynamik und eine klare Vorstellung von dem zu haben, was kommt, ist die eine Sache. Das alles wirklich umzusetzen, die eigentlich ausschlaggebende. Kein Manager würde wohl zugeben, die Notwendigkeit von Veränderung nicht erkannt zu haben oder gar kraftlos, ohne Ambition und Engagement dem Thema hilflos gegenüberzustehen. Es ist eher so, dass jeder Manager davon überzeugt ist, kulturprägender Initiator von Veränderung zu sein, ein Manager, der mit Überzeugungskraft, richtungsweisend, charismatisch, ausdrucksstark, jederzeit konfrontationsbereit, die Notwendigkeit inhaliert hat, offen für jede Form von Anpassung zu sein.

» Chefs, die mit Worten begeistern, haben ihre Mitarbeiter für den Moment auf ihrer Seite. Chefs, die mit Taten punkten, haben ihre Mitarbeiter auf Dauer gewonnen. «

„Die Lage war nie so ernst...“ – bis dahin stimme ich der Aussage der Kabarettistin Lorentz zu. Aber es ist nicht nur „ernst wie immer“, sondern ernster und schlimmer. Denn oft eilen bei Managern die Worte den Taten weit voraus.

Worte sind leicht, wie eine Feder. Taten sind schwer, wie ein gefüllter Sack. Und dieser Sack bleibt allzu oft in der Ecke stehen, während die Worte verblasen. Agiler, schneller, dynamischer wird man nicht dadurch, dass man darüber spricht, auch wenn Mitarbeiter – ohne Zweifel – begeistert sind, wenn der Chef ausdrucksstark über Aufbruch, Transformation oder Wandel hin zum Besseren redet. Dieselben begeisterten Mitarbeiter sind jedoch tief enttäuscht, wenn sie entdecken, dass sie allein es sind, die die Fahrt im Change-Prozess aufnehmen sollen.

Diese Inkonsequenz ihrer Chefs ist es, die Mitarbeiter schnell wieder auf den Boden der Tatsachen holt. Warum lässt ausgerechnet der Antreiber von Veränderung Resistenz erkennen, wenn die Sache ins Rollen kommen soll? Warum geht er im Prozess bestenfalls nur noch mit, anstatt fortlaufend voranzutreiben? Wenn Mitarbeiter dieses Verhalten bei ihren Chefs erken-

nen, wenn sie sein Verhalten nicht mehr verstehen, wenden sie sich ab. Der Change-Prozess ist gescheitert. Deshalb der Hinweis: Chefs, die mit Worten begeistern, haben ihre Mitarbeiter für den Moment auf ihrer Seite. Aber nur Chefs, die mit Taten punkten, haben ihre Mitarbeiter auf Dauer gewonnen.

» Kein Manager würde zugeben, die Notwendigkeit von Veränderung nicht erkannt zu haben oder dem Thema hilflos gegenüberzustehen. «

Ein Beispiel aus der Praxis: Angenommen, zwei Firmen fusionieren. Und weiter angenommen, der Change-Prozess ist auf das Zusammenführen beider Unternehmenskulturen angelegt. In solchen Fällen ist es üblich, zunächst die oberste Managementebene mit Workshops an das Thema heranzuführen. Dann adressiert man den Mittelbau. Zum Schluss die untersten Ebenen. Man verpflichtet sich zu einer gemeinsamen Kultur. Und? Wer glaubt, dass sich etwas ändert an der Kultur? Meine Erfahrung ist: Es kann sich etwas ändern, aber es kann sich auch nichts ändern. Warum ist das so? Weil es von den Impulsgebern ganz oben in der Hierarchie abhängig ist. Das physikalische Gesetz, dass Wärme von unten nach oben und Kälte von oben nach unten zieht, lässt sich gut auf die Situation übertragen. Mit erwärmter Bereitschaft richten Mitarbeiter zu Beginn des Change-Prozesses ihre Augen nach oben. Wenn von dort aber lediglich die kalte Rigidität – es tut sich nichts oder es tut sich zu wenig – unten ankommt, hätte man den Prozess wohl besser nicht aufgemacht.

Oscar Wilde würde anmerken: „Man kann nicht vorsichtig genug sein in der Wahl seiner Feinde.“ Enttäuschung ist die Befreiung von einer Täuschung. Und so erkalten die einst für die Veränderung angeworbenen Mitarbeiter, wenn ihr Blick nach oben aufdeckt, dass da vermeintlich blanke Leere grassiert. Und das ist übrigens nicht nur ein spezielles Problem im Fall von angestrebter Kulturveränderung. Das ist ein grundsätzliches Problem bei jedem angezettelten Change-Prozess.

Deshalb sollte sich jeder Manager verinnerlichen: Er spielt im Change-Prozess die Hauptrolle. Und an dieser richten sich die Nebenrollen aus.

Prof. Dr. Wolfgang Saaman, Saaman AG]