

Führungskräfte im Dilemma bei großen Veränderungen

Michael Tiegelkamp, im Oktober 2024, tie.consult

Führungskräfte tragen schon immer viel Verantwortung für ihre Aufgaben und Mitarbeiter. In der heutigen Welt begegnen sie zusätzlich immer häufiger belastenden Situationen, die auf ihr Unternehmen oder Organisation wirken und Unsicherheit, Frustration oder auch Ängste hervorrufen können: rasche Änderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, politische und militärische Konflikte, Pandemien, Überflutung durch soziale Medien, gesellschaftliche Spannungen usw..

So mancher fragt sich, wie das weitergehen soll und fühlt sich angesichts der Vielfalt der Herausforderungen überfordert oder sogar wie ohnmächtig. Gerade wegen der zumeist mit stabilen Randbedingungen der letzten Jahrzehnte sind es die meisten Führungskräfte weder privat noch beruflich gewohnt, mit größeren Veränderungen umzugehen und diese zu meistern.



Bewährte Strukturen und Prozesse werden häufig in Frage gestellt oder gelten plötzlich nicht mehr. Der Handlungsbedarf wird erkannt, doch über lange Zeiträume etablierte Denkmuster verzögern oder verhindern sogar den Startschuss von Maßnahmen zur Veränderung und verlangsamen deren Umsetzung.

Wir unterstützen Führungskräfte dabei, aus dem Dilemma zwischen bewährten Erfolgsmodellen und der Notwendigkeit zur Veränderung herauszukommen. Dabei sehen wir Ansätze wie die folgenden:

1. Bewusstsein schaffen für die Notwendigkeit des Wandels

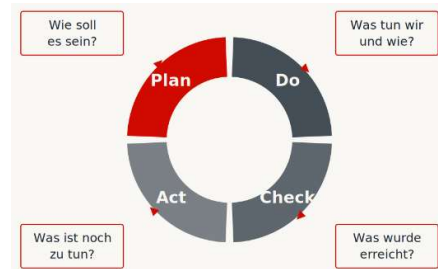
- Veränderungen sind nicht das Ende von Erfolgen, sondern eine Weiterentwicklung.
- Datenbasierte Analysen zeigen Marktveränderungen auf, Trends und Wettbewerber, die bereits erfolgreich neue Wege gehen.
- Mit Zukunftsszenarien das Geschäft in 5 oder 10 Jahren simulieren, wenn keine Anpassungen vorgenommen werden.
- Vergangene Fehler aufdecken durch Beispiele von Unternehmen, die an alten Erfolgsmodellen festgehalten und dadurch den Anschluss verloren haben.

2. Den Wert der Vergangenheit schätzen, aber nicht daran festhalten

- Führungskräfte sollten verstehen, dass die bisherigen Erfolgsfaktoren zwar wertvoll sind, aber nicht unbedingt die Zukunft bestimmen müssen.
- Frühere Erfolge würdigen, feiern, was funktioniert hat, hervorheben, warum diese Methoden zu dem damaligen Zeitpunkt erfolgreich waren.
- Loslassen fördern – sich von alten Strukturen trennen, indem betont wird, dass Innovation auf einer soliden Grundlage basiert, aber Flexibilität erfordert.
- Nein sagen können, um von alten Gewohnheiten Abschied zu nehmen.

3. Veränderung als kontinuierlichen Prozess begreifen

- Veränderungen sind kein einmaliges, disruptives Ereignis, sondern kontinuierlicher Wandel („kaizen“) ist ein integraler Bestandteil jedes Unternehmens.
- Change Management Training für Führungskräfte, um gezielt zu lernen, wie Veränderungsprozesse geplant und umgesetzt werden.
- Einführung von agilen Methoden wie Scrum oder Kanban insbesondere auf der Führungsebene hilft sehr, mehr Flexibilität und iterative Veränderungen zu ermöglichen.



4. Aus der Komfortzone herauskommen

- Die Erkenntnis nach Veränderung beinhaltet auch die Akzeptanz von Risiken, wenn aus der bisherigen Komfortzone herausgegangen wird.
- Aus seiner Komfortzone herauskommen, bedeutet auch, in eine „Lernzone“ zu gehen, die Chancen für persönliches und geschäftliches Wachstum öffnet.
- Kleine, risikoarme „Pilotprojekte“ zur Erprobung neuer Ansätze können helfen, Führungskräften Sicherheit zu geben und schrittweise an Veränderungen heranzuführen.
- Vertrauen geben und bekommen ist bei Veränderungen sehr wichtig, damit Menschen außerhalb ihrer Komfortzone nicht allein gelassen werden und möglicherweise aufgeben.

5. Ein starkes Vision- und Wertegerüst entwickeln

- Führungskräfte brauchen eine klare Vision, warum Veränderung nötig ist und wie sie dem Unternehmen langfristig nutzt.
- Vision als zukunftsorientierte Zielsetzung entwickeln, die klar und inspirierend ist.
- Davon werden Strategie und Ziele konsequent und konsistent zueinander abgeleitet.
- Führungskräfte sollten lernen, ihr Team aktiv in die Veränderungsprozesse einzubeziehen, um Engagement und Akzeptanz zu fördern, und alle Ideen zuzulassen und anzuhören.

6. Zeit für das Wesentliche nehmen

- Oft sind Führungskräfte so stark in operative Themen und Aktivitäten eingebunden, dass kaum Zeit bleibt, über Strategie und Prioritäten gründlich nachzudenken und das Wesentliche vom weniger Wichtigen zu trennen.
- Ein verbessertes Zeitmanagement hilft dabei, Energie und Arbeitskapazität zur Definition und Umsetzung des Wesentlichen bereit zu stellen, indem Unwichtiges und Überflüssiges weitgehend vermieden wird.
- Die Anwendung von Delegations-Prinzipien sorgt für klare Teilung von Aufgaben und Verantwortungen und Fokussierung auf die wichtigsten Ziele.
- Dauerhafte Überlastung bei sich und seinen Mitarbeitern zu erkennen und abzustellen, ist ebenfalls eine wichtige Führungsaufgabe.

7. Mentoring und Coaching nutzen

- Persönliche Unterstützung in Form von Coachings oder Mentoring hilft Führungskräften, ihre eigene Rolle im Veränderungsprozess zu reflektieren und persönliche Hemmnisse zu überwinden.
- Peer Coaching: Austausch mit anderen Führungskräften, die bereits ähnliche Veränderungen gemeistert haben.
- Externer Coach: Ein neutraler Sparringspartner kann helfen, Ängste abzubauen und neue Perspektiven zu entwickeln.

8. Kultur des Lernens und der Anpassung etablieren

- Führungskräfte sollten verstehen, Fehler als Chancen zu betrachten und kontinuierlich daraus und aus neuen Entwicklungen zu lernen.
- Fehlerkultur wird in einer Umgebung gefördert, in der das Experimentieren und Lernen gefördert wird – ohne Angst vor negativen Konsequenzen.
- Weiterbildung und Training durch regelmäßige Schulungen und Workshops, um Führungskräfte auf dem Laufenden zu halten und ihre Kompetenzen zu erweitern.
- Für diese Themen braucht es Mut, die Dinge anzupacken und auch das eine oder andere Risiko einzugehen – umso wichtiger ist eine Kultur des Vertrauens auf Führungs- und Mitarbeiter-Ebenen.