



Inhalt

Seite 2

Editorial

Die Rolle von Führungskräften im Rahmen von Veränderungsprozessen

Wie soll ich steuern, wenn ich nicht weiß, wohin?

Seite 3

Eine Herausforderung für Führungskräfte

Seite 4

Umgang mit Zynismus in Change-Projekten

Seite 5

Systemische Spots powered by develop

Seite 6

Neuigkeiten aus Neustadt

Die Rolle von Führungskräften im Rahmen von Veränderungsprozessen



Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Ute Waidelich
waidelich@develoop.de



Wir leben heute in einer Welt, in der die proaktive, konstruktive und begrüßende Haltung zu Veränderungen zur Kernkompetenz von Führungskräften definiert wird. Oder, noch extremer, einfach als gegebener Charakterzug erwartet wird.

Dabei wird völlig außer Acht gelassen, dass die Logik der organisationalen Anpassungsnotwendigkeit in einem sich schnell wandelnden, internationalen Wettbewerb, der sich immer kurzfristiger an Börsendaten ausrichtet, mitnichten die gleiche „Psycho-Logik“ ist, mit denen sich Menschen und soziale Systeme verändern.

In der Management-Welt von heute wird so getan, als ob das erfolgreiche Umgehen und Gestalten von Veränderungen immer dann „von selbst“ funktioniert, wenn „man“ – in der Regel Führungskräfte – das auch nur wirklich will und diese mechanistischen Strukturen, Prozesse, Systeme etc. neu organisiert.

Tatsache ist aber, dass die Steuerungsfähigkeit der einzelnen Akteure und des Systems

als Ganzes von mehreren Faktoren abhängt. Der eigene „Wille“, Veränderungen willkommen zu heißen und die „richtigen“ Ideen einer neuen „Gestalt“, reichen nicht aus.

An erster Stelle stehen die Sinnfragen: Warum soll sich etwas wie ändern? Welche Vorteile hat wer davon? Woher wissen „die da oben“, dass es anders „besser“ ist? In vielen Organisationen wird mit recht plakativen Argumenten (z. B. der Wettbewerb) die Veränderung begründet. Dies ist aber für die einzelne Führungskraft, in ihrem Handlungsfeld nicht zwangsläufig nachvollziehbar und damit nicht sinnstiftend – wie soll sie da den Mitarbeitern gegenüber diese Veränderung glaubwürdig vertreten?

Die schöne, neue Zukunft wird sehr nebulös beschrieben, der Weg dahin ist häufig nicht klar, aber die Zeitschiene (immer knapper) ist vorgegeben. Wie soll eine Führungskraft einen sinnvollen Veränderungsprozess anlegen, wenn ihr die Zeit, die Methoden und die Möglichkeiten des gemeinsamen Lernens am und mit dem Neuen nicht gegeben werden?

Die Mitarbeiter sind oft grundsätzlich verunsichert und verängstigt, weil ihre Zukunft prinzipiell und ihre Aufgaben im Speziellen in Frage gestellt werden. Wie soll eine Führungskraft modellhaft und orientierend auf ihre Mitarbeiter einwirken können, wenn sie sich selbst in der gleichen Situation befindet?

Die beschriebenen Herausforderungen an die Rolle der Führungskraft greifen die Beiträge der vorliegenden Depesche auf unterschiedliche Art und Weise auf. Katharina Obst beschreibt die notwendigen Rollenveränderungen, die die obigen Dilemmata besser bewältigen lassen. Sandra Hofmann erläutert in Ihrem Spotlight anschaulich, wie die Führungskräfte selbst in dem Veränderungsprozess gebunden sind und Ute Waidelich gibt erste Hinweise, welche Rolle die Führungskräfte haben, um dem Zynismus in Veränderungsprozessen entgegen zu wirken.

Wir wünschen Ihnen unverändert viel Freude beim Lesen! ☺

Ihr develoop Team!



Rolle rückwärts – Rolle vorwärts? Auf das Selbstverständnis kommt es an!

„Führungskräften kommt eine erfolgsentscheidende Rolle in Veränderungsprozessen zu.“ Ein Satz, dem die meisten von Ihnen wahrscheinlich unhinterfragt, fast selbstverständlich zustimmen würden. Und dies zu Recht – wie ich meine! Ich komme später auf ihn zurück.

Zunächst Rolle rückwärts:

Jemand bittet Sie um Hilfe. Und Sie handeln. In der ein oder anderen Art und Weise angemessen. Fragen nach oder hören zu, lehnen ab oder weisen an. Aber woher wissen Sie eigentlich, welche dieser Verhaltensweisen angemessen ist?

Ich behaupte: u. a. aufgrund Ihrer Rolle. Zur Erklärung eine Definition: Jede Rolle definiert sich zum einen, durch ein Bündel von Erwartungen, das an diese Rolle gestellt wird. Bleiben wir als Beispiel bei der Führungskraft, dann sind dies Erwartungen vom eigenen Chef, von Kollegen, Kunden, Mitarbeitern etc. Zum anderen definiert sich eine Rolle, durch die Verantwortung, die der Rolleninhaber übernimmt, sein Selbstverständnis von seiner Rolle (siehe **Abbildung 1**).

Kommen wir zurück zu unserem Satz und rollen ein Stück weiter:

Veränderungen waren früher häufig von innen initiierte Selbstoptimierungsprozesse. Heute sind sie in erster Linie wirtschaftliche Not-

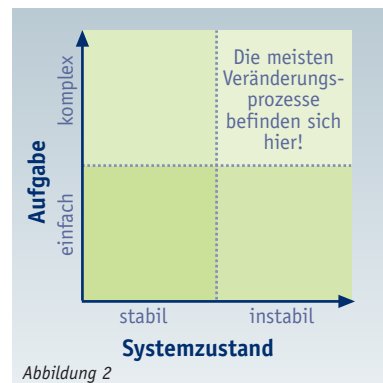
wendigkeiten, die das Überleben von Organisationen sichern. Ich erlebe kein Veränderungsprojekt mehr, welches nicht höchst komplexe Aufgaben in sehr instabilen Systemen bewältigen muss (**siehe Abbildung 2**). Dies ist neu. Heutige Veränderungsprozesse stellen neue Anforderungen an Führungskräfte. Veränderte Erwartungen an ihre Rolle. Was aber ist mit dem Selbstverständnis der Rolleninhaber?

Sandra Hofmann schreibt in dieser Depesche über Mitarbeiter, die ihren Job oder ihren Lebensmittelpunkt aufgeben müssen. Verluste erleiden. Diese Mitarbeiter bitten in Veränderungsprozessen ihre Führungskräfte um Hilfe. Und Führungskräfte, die gewohnt sind Lösungen zu entwickeln, Krisen zu bewältigen, deren Selbstbild, das eines „Machers“ ist, helfen. Aber wie? Sie sehen die Lösung in guten Ratschlägen. Wollen die Krise bewältigen, in dem sie die Chancen in der Zukunft aufzeigen. Gut gemeinte Verhaltensweisen, die der Mitarbeiter in den meisten Fällen weder hören will noch verstehen kann. Es gibt keine gute Lösung.

Aber es könnte Raum geben. Raum für die Trauer, sich von dem verabschieden zu können, was verloren geht. Dies setzt gebundene Energie für die anstehenden beruflichen Veränderungsprozesse frei. Aber welche Führungskraft kann diesen Raum geben? Nur Zuhören. Keine Lösungen anbieten, keine Be-



Ihre Ansprechpartnerin für inhaltliche Fragen
Katharina Obst
obst@develop.de



gründungen, keine Schönmalerei der Zukunft. Einfach nur da sein, ohne zu machen, dass es dem Mitarbeiter besser geht!? Dies kann kein „Macher“. Ein angemessenes und für die Organisation sinnvolles Verhalten, setzt ein verändertes Rollenverständnis voraus. Ein Verständnis, das erfolgsentscheidend ist.

Und rollen wir damit abschließend mal vorwärts:

Diese Veränderung braucht Aufmerksamkeit. Die Veränderung des Rollenverständnisses von Führungskräften steht – im wahrsten Sinne des Wortes – am Anfang. Führungskräfte sind die wichtigste Zielgruppe im Rahmen von Veränderungsprozessen. Ihnen gilt die erste Unterstützung in der Gestaltung und Bewältigung ihrer Veränderung. Denn auch sie brauchen den Raum. Den Raum ihr Selbstverständnis zu ergänzen, von Teilen Abschied zu nehmen und sich völlig neues, angemessenes Verhalten erlauben zu dürfen. Erfolgsentscheidende Hilfe!

Und damit rolle ich aus und bleibe dabei: „Führungskräften kommt eine erfolgsentscheidende Rolle in Veränderungsprozessen zu!“ Ein Satz, dem die meisten von Ihnen wahrscheinlich noch immer zustimmen, aber vielleicht nicht mehr ganz so selbstverständlich. Das hoffe ich! 🌀

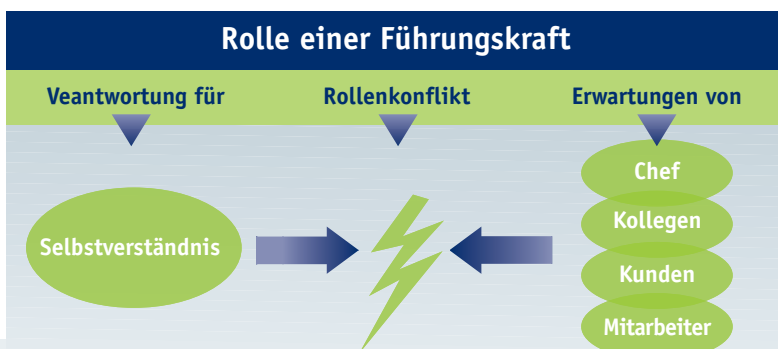


Abbildung 1



Mein Zynismus – Dein Zynismus – unser Problem

Bei der Begleitung von Veränderungsprozessen erleben wir immer wieder von Seiten der betroffenen Personen zynische Kommentare und Haltungen zu dem Thema Change. Zynisch im Sinne, dass der Sinn der Veränderung, die gute Absicht um Verbesserung und die Wahrscheinlichkeit des Gelingens grundsätzlich (mit Einsatz von mehr oder weniger sarkastischem Humor) in Frage gestellt werden. Folgen wir den Gründen dieser Haltung und des damit einher gehenden Verhaltens, so fallen immer wieder die gleichen „Verdächtigen“ auf:

1. Die Mitarbeiter und Führungskräfte vertrauen ihrem Management nicht, sie unterstellen nicht, dass diese das prinzipiell „Beste“ für Organisation und Mitarbeiter wollen.
2. Der Nutzen und der Schaden, der durch die Veränderung erlebt wird, scheinen nicht „fair“ verteilt zu sein. Mit anderen Worten: Die Betroffenen haben das Gefühl, dass immer „die Gleichen“ (das Management) profitieren und „Wir“ (die Mitarbeiter) immer bezahlen müssen.
3. Der Prozess, vom Start der Veränderung, über die Information zur Notwendigkeit bis zur konkreten Umsetzung wird ebenfalls als nicht „fair“ erlebt. Die Betroffenen fühlen sich übergangen, nicht oder wissentlich falsch informiert und erleben keine Chance der aktiven Mitarbeit zum Nutzen des Gesamten.

4. Die Betroffenen können aus eigener Erfahrung von misslungenen Change-Projekten sprechen, bzw. von solchen, in denen sich die obigen Befürchtungen empirisch als „wahr“ herausgestellt haben, was das Vertrauen (Punkt 1) natürlich weiter reduziert.

Aus unserer Sicht geben diese Gründe deutliche Hinweise, wie ein angemessener Change Prozess gestaltet werden kann. Eine ernsthafte Berücksichtigung dieser Haltungen und des daraus resultierenden Verhaltens ist schon deshalb zwingend erforderlich, da die aktive Mitarbeit der Betroffenen im konstruktiven Sinne die wesentliche Basis für die Erreichung der Veränderungsziele darstellt.

Die Frage, die sich nun für die betroffenen Führungskräfte (in der Regel in einer Sandwich-Position) stellt ist folgende: Was können Sie tun, um auf der Arbeitsebene sinnvoll mit dem Zynismus umzugehen?

Die Führungskräfte sollten alles in ihrer Macht stehende tun (gerade auch nach oben), um so ehrlich wie möglich die Ziele die Veränderung offen zu legen. Die Führungskräfte sollten sich die Mühe machen, die Ziele der Veränderung differenziert darzulegen und die Konsequenzen, falls man die Veränderung nicht durchführt, beschreiben.

Die Führungskräfte loten häufig nicht die Gestaltungsfreiräume aus, die es auf Ebene der Mitarbeiter geben könnte. Gestaltungsspielräume ergeben sich immer dann, wenn die Ziele (messbar) vorgegeben werden und dann Varianten mit dem Mitarbeiter erarbeitet werden, wie man diese erreichen könnte.



*Ihre Ansprechpartnerin
für inhaltliche Fragen
Ute Waidelich
waidelich@develop.de*

Nichts zu kommunizieren, weil „man“ noch nichts Definitives zu sagen hat, führt oft zu langen Phasen des „Schweigens“. In Kontakt bleiben ist in dieser Situation häufig wichtiger, als die perfekte Lösung anzubieten. Leider gehen Führungskräfte häufig aus dem Kontakt, wenn sie Widerstand und Unzufriedenheit spüren. Sich dem aber auszusetzen und „dran“ zu bleiben, gibt den Führungskräften eine hohe Glaubwürdigkeit.

Letztendlich läuft die Rolle der Führungskraft in Veränderungsprozessen auf eine authentische, ansprechbare, in Dialog gehende Person hinaus, die vor Ort bleibt, Diskurse führt und persönlich gestaltend auf Kommunikation und Beteiligung einwirkt, und wenn es „nur“ den eigenen „kleinen“ Bereich betrifft. **Denn...**

...stellt man die Zyniker in die Ecke der „ewig Gestrigen, der Widerständler oder Sturköpfe“ und blendet sie aus, dann besteht die realistische Gefahr, dass deren Verhalten im Change, im Sinne einer „sich selbst erfüllenden Prophezeiung“ die Umsetzung gefährdet, ja vielleicht das ganze Projekt am Ende als sinnlos erscheinen lässt. 🌀



Persönliche Bewältigung von Veränderungen – als Führungskraft doppelt wichtig.




Ein Unternehmen verlagert seinen Standort um 300 km von einem eher strukturschwachen Gebiet in einen Ballungsraum.

Aufgabe der Führungskräfte ist es, ihre Mitarbeiter bei anstehenden Entscheidungen – „Bleiben“, d. h. umziehen oder pendeln oder aber „Aussteigen“, d. h. einen neuen Arbeitsplatz finden – und dem Abwägen der Folgen der jeweiligen Veränderungen zu unterstützen.

Die erste Herausforderung jedes Einzelnen in dieser Rolle ist es jedoch, zunächst die Konsequenzen der Unternehmensentscheidung für das eigene Leben zu bewältigen. Wie z. B. Hr. S., der gerade ein Jahr zuvor dort seine Zelte abgebrochen hat, wo ihn das Unternehmen nun wieder hinschickt. Der mit Frau und zwei Kindern an diesen Standort kam. Ein Haus baute. Seinen ältesten Sohn einschulte. Gerade dabei war, zur Ruhe zu kommen. Er nutzt das Angebot des von uns initi-

ierten Changemanagement-Projekts. Suchen hier möglichen Austausch mit KollegInnen, holt sich selbst Rat und Unterstützung. Findet hier Verständnis für die eigene Situation und nimmt sich Raum, seine Gedanken und Gefühle zu äußern, Fragen zu stellen und Antworten zu bekommen. Damit er genau das später an seine Mitarbeiter weiter geben kann.

Denn – zumindest einen Schritt voraus zu sein in diesem Bewältigungsprozess ist eine wichtige Voraussetzung dafür, als Manager andere durch Veränderungen führen zu können. 

Sandra Hofmann

Nähere Informationen erhalten Sie unter hofmann@deloop.de

Die Vielfältigkeit der Führungsrolle in Veränderungsprozessen

Die Summe der Aufgaben einer Führungskraft lässt sich in verschiedene Rollen unterteilen, die je nach Kontext und relevanten Zielen eine unterschiedliche Bedeutung erhalten.

Wie ändert sich nun das Kaleidoskop der Rollen in Phasen gravierender Veränderungen?


Offensichtlich wird der Umfang dessen, was geplant, systematisch und strukturiert zu managen ist, deutlich geringer. In dem Umfang, wie die äußere Sicherheit schwindet, nimmt die Unsicherheit der Menschen zu. Hier muss die Führungskraft im Coach-Modus individuelle Unterstützung bei der Verarbeitung von Veränderungsprozessen leisten.

Daneben steigt der Bedarf an Information und Auseinandersetzung, die Rolle des Kommunikators gewinnt genauso an Bedeutung

wie die des visionären Strategen, der angemessen attraktive Bilder der Zukunft übermitteln kann und mit den Beteiligten gemeinsam daran arbeitet, wie diese umzusetzen wären.








Da in der Regel viele Interessen der Betroffenen bedroht oder verletzt, deren Expertise und aktive Mitarbeit dennoch benötigt werden, ist es hilfreich, wenn die Führungskraft als Konfliktmanager offen an den Interessen und den ihnen innewohnenden Widersprüchen und möglichen Lösungen arbeitet.

Sie benötigt dazu weniger Expertenwissen denn ein Selbstverständnis als Problemlöser und den Willen zur Entscheidung, auch wenn deren Konsequenzen nicht im letzten Detail bekannt sind.

Das Rollenprofil wird anspruchsvoller und spannender – ganz den Zeiten entsprechend!! 

Sepp Henn

Nähere Informationen erhalten Sie unter henn@deloop.de

Rolle	Bedeutung
Manager	
Coach	
Strategie	
Konfliktmanager	
Fachexperte	
Problemlöser	
Entscheider	

Es sind noch Plätze frei

Verhaltenstrainerausbildung
2008 mit der Uni Trier!

Nr.	Module	Datum
1	Prozesse in Teams	10.-14.03.2008
2	Akquise und Design von Trainings	19.-21.05.2008
3	Persönlichkeit und Trainingsstil	16.-18.07.2008
4	Konfliktmanagement	03.-05.09.2008
5	Transfer sicherung	05.-07.11.2008


Nähere Informationen unter www.develop.de/News/aktuellausb.html

Kursbestimmung auf und am See



Unsere develop Tage 2007. Diesmal nicht in der Toskana, aber wieder in Italien. Direkt am Ufer des Comer Sees und am Fuße der umgebenden hohen Berge liegt unser Wochen-Domizil. Wir sprechen über das, was bei jedem Einzelnen im vergangenen Jahr war und über den individuellen Kurs für 2008. Hören, was uns inspiriert und beschäftigt. Morgens weckt uns die Sonne, die sich im See spiegelt. Wir erproben gemeinsam neue Teamübungen zur Erweiterung unserer Trainings-Toolbox – Brückenbau im Trockenen und schweißtreibende Arbeit im „Internet“. Die kulinarischen Köstlichkeiten Italiens begleiten uns Morgens, Mittags und Abends am

großen antiken Holztisch. Wir lernen mit und voneinander – tauschen unsere Ideen aus – entwickeln Neues zum Thema „Change“: MBTI und Change – Trauerprozesse und Change – develop Change Toolbox. Wege über See und Land führen uns nach Como und Bellagio. Wir nehmen uns Zeit für Gemeinsamkeit: gemeinsames Lachen, Essen, Diskutieren, Schweigen, Ausspannen und Austausch untereinander. Eine wertvolle Zeit, die uns anfüllt mit neuen Ideen, Energie und Kraft.

Bis zum nächsten Mal.  Verena Hutschenreuter



Vorstellung Alla Busse

Seit Juli 2007 ist Alla Busse als Auszubildende „Kaufrau für Bürokommunikation“ bei uns. Ursprünglich aus Kasachstan, bringt sie etwas „internationalen“ Flair in unser Team. Nach dem Abitur hat sie sich bewusst zunächst für eine praktische Ausbildung entschlossen, und wir sind froh, dass sie develop als Ausbildungsstätte gewählt hat.

Ihre Auffassungsgabe und wieselflinke Einarbeitung in unsere Prozesse und Systeme begeistern uns und wir haben durch ihr Engagement und ihre Sorgfalt bereits jetzt schon eine große Entlastung erfahren. Alla kennt aus Nebenjobs schon „die Welt des Trainings und der Beratung“ und zeigt großes Interesse, sich bei uns tiefer einzuarbeiten. Und dazu gibt es ja mehr als genug Gelegenheit.

Ihre, auf den ersten Blick, zurückhaltende und unaufdringliche Art lässt immer häufiger viel Humor und Freude an der Arbeit und im Umgang mit anderen Menschen erkennen. Im direkten Kontakt zeigt sie fast schon extravertierte Eigenschaften. Ihr hoher Anspruch an sich und die Qualität ihrer Arbeit führt manchmal dazu, dass sie sich kleine „Fehler“ schwer verzeiht. Wir werden die nächsten Monate genügend Möglichkeiten haben, um gemeinsam zu erleben, wie groß das Potential von Alla ist und dass ihre Fähigkeiten auch von ihr wohlwollend gewürdigt werden.

Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit: Herzlich willkommen im develop Team, Alla!!!

Impressum

Redaktion: Silke Faber, Josef Henn
Martin-Luther-Str.63-65,
67433 Neustadt/Weinstraße
Telefon 06321/1899920;
e-mail : depesche@develop.de
Layout: POZZI 7, 0621-33 61 726
Erscheint dreimal jährlich

Für Feedback, Anregungen oder Kritik sind wir Ihnen jederzeit dankbar.
Zum Abmelden des Infobriefes senden Sie uns eine kurze Mail.