



## Führungskräfte und ihre zukunftsweisenden Aufgaben und Verantwortungen: Von den herkömmlichen Führungsfunktionen zum Manager von Veränderungsprozessen

### **Einleitende Bemerkungen:**

Der hier dargelegte Ansatz beruht auf dem Verständnis, daß es bei der Entwicklung von Organisationen darum geht, daß vorrangig die Ressourcen in der Organisation aufzubauen sind, damit die Mitglieder der Organisation aus eigener Kraft Veränderungsbedarf wahrnehmen, Entwicklungsschritte konzipieren, planen, steuern und umsetzen können. Ein überlegtes Zusammen tun von externen Ressourcen und den betroffenen Menschen der Organisation wird hierbei angestrebt. Dieser Ansatz beugt auch einem Irrglauben vor, daß Leitungen von Organisationen beim Beauftragen von BeraterInnen oft glauben, daß sie Organisationsentwicklung "machen lassen" können.

Es geht heutzutage weniger um eine *vorübergehende* Anpassung einer Organisation an sich verändernde Welten innen und außen sondern um eine *generelle Befähigung* von Führung und Organisation. Ein "Machen lassen" durch interne oder externe Experten kann eine ausgesprochene Fehlentscheidung sein. Organisations- und Unternehmensentwicklung ist immer nur da gelungen, wo sie in erster Linie von Führungskräften selbst betrieben worden ist. Ihrem Wesen nach ist Organisationsentwicklung also überhaupt nicht delegierbar- weder an Externe, noch an interne Stabsstellen. Der Lernbedarf für Führungskräfte aller Ebenen in Bezug auf Veränderungsprojekte liegt also darin, daß sie als "Veränderungsmanager" in der vordersten Reihe eine aktiv betreibende und unterstützende Funktion zu erfüllen haben. Um diese Funktion erfolgreich auszufüllen scheint es vom Lernprozeß her sinnvoll, parallel zu praktischen Veränderungsprojekten Seminarlernen mit der praktischen Anwendungserfahrung zu koppeln.

### **Die zukunftsweisenden Führungsaufgaben als Veränderungsmanager:**

- A.** Als **Diagnostiker** sorgt die **Führungskraft dafür**, daß eine Organisation (und die darin handelnden Menschen) immer wieder verschiedene Aspekte des Tuns überprüft und hinterfragt, seien dies z.B. die Zweckmäßigkeit der praktizierten Führungssysteme, die Unterstützungsfunktion der Aufbau- und Ablauforganisation, die Ausstattung mit Instrumenten und Mitteln, die fördernde Wirkung von Zusammenarbeit und Betriebsklima usw. Hierfür bedarf es so mancher Analyse- und Diagnosemethoden, z.B. für Gebiete wie
- Diagnose der (internen bzw. externen) Kundenbedürfnisse
  - Diagnose der wichtigsten prägenden Elemente der Kultur des eigenen Verantwortungsbereiches
  - Diagnose der Führungssysteme
  - Diagnose der Geschäftsprozesse



**B. Als Konzeptentwickler** sind Zukunftskonzeptionen für Märkte, Produkte, Strukturen, Abläufe usw. zu erarbeiten. Externe können hier viel aus ihrer überbetrieblichen Erfahrung einbringen, aber entscheidend ist, daß die Führungskräfte und ihre MitarbeiterInnen aktiviert und befähigt werden, selbst die Verantwortung für das Entwerfen von Problemlösungen und Zukunftsvisionen zu ergreifen. Immer wieder scheitern Veränderungsvorhaben, weil Externe ihre Lösungen als Fremdkörper in die Organisation einschieben und die Führungskräfte nur zu Ausführungsorganen der Beraterideen gemacht werden. Das Ziel vieler Beratungsansätze, vor allem (einseitig) strukturorientierte besteht nicht darin, eine Organisation zu befähigen, den Veränderungsprozeß selbst zu managen. Die Erfahrungen verdichten sich, daß Expertendiagnosen und Expertenentwürfe über den Kopf der Beteiligten hinweg zu keiner dauerhaften Verbesserung führen.

**C. Als Konfliktmanager** sind Führungskräfte immer wieder gefordert. Besonders wenn Veränderungen tiefere Wirkung haben sollen, greifen sie in gewachsene Beziehungen ein und erzeugen Unsicherheit und Spannung. Bisher verborgene Konflikte kommen ans Tageslicht. Führungskräfte brauchen ein ausreichendes Maß an Konfliktfähigkeit: Sie müssen die Anzeichen von Spannungen rechtzeitig erkennen und einfachere Konflikte direkt aufgreifen und bearbeiten können. Das bedeutet auch, daß Führungskräfte nicht die "hohe Kunst der Konfliktlösung" beherrschen müssen, die für völlig verfahrenere Konflikte auf hohem Eskalationsniveau erforderlich ist. Aber sie brauchen die Wahrnehmungsfähigkeit für Klima/Spannungen und eine gewisse Unterscheidungsfähigkeit "Ist es hier angemessen, die Konflikte zu bearbeiten- oder bin ich zu sehr in die Interessen verstrickt, daß ich besser neutrale Personen hinzuziehe?"

**D. Trainer und Coach** zu sein als Führungskraft bedeutet bei Veränderungsprozessen, den Erwerb neuen Wissens und Könnens zu unterstützen. Zusätzlich zur Arbeit professioneller Trainer ist es sehr wirkungsvoll, wenn Führungskräfte ihren MitarbeiterInnen neue Führungstechniken vermitteln, die später zum Alltag des Führungshandeln gehören müssen. So können z.B. Methoden der Zielvereinbarung oder des Mitarbeitergespräches von der eigenen Chefin oder vom eigenen Abteilungs- Bereichsleiter an den konkreten Gegebenheiten des eigenen Bereiches trainiert und geübt werden.

Darüber hinaus kommt es immer wieder zu Lernsituationen durch Pilotprojekte, auch in dem Sinne "wir lernen immer dann, wenn wir anderen Menschen etwas beibringen sollen." Die Führungskraft kann Weiterbildungsbedarfe bei MitarbeiterInnen kennenlernen und hieraus Fort- bzw. Ausbildungsstrategien erarbeiten.

**E. Als Informationsstrategie** geht die Führungskraft auf den hohen Bedarf an Informationen und Orientierung bei den Menschen ein, der durch Veränderungsprozesse ausgelöst wird. Wie geht die Führungskraft mit den Fragen um wie "Was hat man mit uns vor? Wie wird man dabei vorgehen? Wen von uns wird es mit welchen Maßnahmen treffen? Was führt man vielleicht noch im Schilde, ohne dies offen anzusprechen?"

Jedes Veränderungsvorhaben braucht ein überlegtes Informationskonzept, um z.B. der Gerüchtebildung vorzubeugen. Auch hier ist es eindeutig so, daß die Informationen zu allen Projekten und Ergebnissen der Veränderungen von den eigenen ChefInnen und Vorgesetzten kommen müssen, um Orientierung zu geben. Externe können hier methodische Hilfen geben oder bestimmte Gespräche moderieren- aber der Dialog muß unter den Beteiligten stattfinden.



**F. Als Promoter des Veränderungsprozesses** gilt, daß jede Planung und Leitung im Management verankert sein muß. Ein langfristig tragfähiges Beratungskonzept sieht vor, daß die Verantwortung für Planung, Lenkung und Kontrolle des Entwicklungsprozesses immer in den Händen des Managements bleibt. Dabei kann auch die Projektsteuerung als Lernsituation genutzt werden, falls diese Fähigkeiten noch nicht Bestandteil der Organisation sind. Ausnahmen hierzu kann es in akuten Krisenberatungen unter höchstem Zeitdruck geben, wo Externen einmal mehr Gewicht bei Entscheidungen eingeräumt wird und auch da nur nach sorgfältiger Kompetenzabgrenzung zwischen Beratung und Management. Wenn es darum geht, ein gemeinsam erarbeitetes Konzept (z.B. Organisations- und Leitungsstruktur) einem Vorstand oder einer Mitarbeiterversammlung vorzustellen, so muß von vornherein klar sein, daß dies zur Leitungsaufgabe gehört. Die symbolische Bedeutung ist nicht zu unterschätzen.

**G. Als Pionier der Umsetzung** zeigen die Führungskräfte, daß sie Neuerungen selber in die Tat umsetzen. Dies Handeln wirkt wie ein Signal für MitarbeiterInnen i.d.S.: "Seht mal, unsere Vorgesetzten halten sich selber an die neuen Spielregeln! Sie praktizieren selber das, was sie von uns verlangen!" Diese Vorbildfunktion ist in ihrer Wirkung von großer Bedeutung. Wenn Reden und Handeln bei den Führungskräften nicht identisch sind, untergräbt das Management die Umsetzung der Veränderungen.

-----  
**"Nachlesende" Bemerkungen:**

Die bisher in diesem Beitrag aufgeführten Führungsaufgaben konzentrieren sich auf einen speziellen Bereich im großen Themenbereich Führung, nämlich auf die *Rolle* als "Change Manager". Mit dem Mut zur Lücke weise ich ergänzend darauf hin:

- daß eine Anzahl von "**traditionellen**" **Führungsfunktionen** (z.B. sorgen für Visionen/Ziele, Planen, Durchführung, Kontrolle) als "selbstverständlich" vorausgesetzt sind bzw. auch kritisch infragegestellt sind (z.B. der Machbarkeits- und Kontrollmythos, Müller)
- daß Aussagen und Sichtweisen anderer Autoren mehr oder weniger deutlich enthalten sind. Beispielsweise seien erwähnt:
  - o Führung ist **Beziehungsdynamik** und kein persönliches Attribut.
  - o Die Bewohner einer Führungswelt sind gleichzeitig ihre Schöpfer. Effektive Führungsentwicklung setzt deshalb das Aufdecken der impliziten individuellen und kollektiven Annahmen über Führung voraus.
  - o **Managing Diversity** (Umgang mit Diversität bzw. Vielfalt, Mannigfaltigkeit, Pluralismus) ist ein neues Gestaltungsprinzip organisatorischer Kulturpolitik. Im Mittelpunkt steht die Integration ausgewählter Werte, Normen, Wissensbestände usw. von Subkulturen in die Organisationskultur. Das Wesen von Diversity beinhaltet, daß alle Menschen unabhängig von ihren Einstellungen, Normen, Sprachen, Verfahrensweisen usw. gleichwertig, aber nicht gleichartig behandelt werden. Dabei wird nicht auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Organisationsmitgliedes eingegangen, sondern auf die Eigenheiten von sozialen Subsystemen (z.B. Frauen, ethnisch andersartige, alte und junge Menschen usw.). Deren Hauptwerte sollen-sofern sie dem Organisationsgeschehen helfen- zu einem integrierten Bestandteil einer flexiblen Kultur werden und dadurch das Verhaltensrepertoire des ganzen sozialen Systems vergrößern.
  - o Die neue Sichtweise von Führung in *Lernenden Organisationen* sieht sie als **Gestalter** und Lehrende. Sie sind verantwortlich für das Bauen von Organisationen, wo Menschen kontinuierlich ihre Fähigkeiten erweitern können, um komplexe Zusammenhänge zu verstehen und vieles mehr. Das heißt, sie sind für Lernen



verantwortlich. Der nimmer endende Prozeß des Gestaltens setzt bei Führungskräften eine innere Überzeugung, Vision, Einstellung voraus, die als Energiequelle dafür sorgt, daß auch holprige Wege gemeistert werden.

- o (Management by) **empowerment** bedeutet im Sinne einer "einfachen" Definition darin, "das Vermögen, das Menschen durch ihr fundiertes Wissen und ihre Motivation haben, zu erkennen und zugunsten der Organisation nutzbar zu machen." (Randolph) Es ist ein schwieriger Weg, Menschen und Organisationen in diesem Sinne neu zu organisieren, weil damit Widersprüche und Wertveränderungen verbunden sind. Das Programm bzw. die Schritte zu Empowerment konzentriert sich auf drei Hauptbereiche:
  1. Weitergabe von Information(z.B. Informationen zur wirtschaftlichen Lage)
  2. Autonomie durch Struktur (gemeinsam Ziele und Rollen definieren, Regeln zur Entscheidungsfindung)
  3. Ersetzen Sie Hierarchie durch Teams (z.B.daß allmählich Kontrolle und Steuerung an die Teams abgegeben wird)

Nach all diesen Informationen zum Thema Führungskräfte als Veränderungs (Change)-Manager und den verschiedenen "Management by...":

Stellen Sie sich vor, Ihre Organisation ist ein Schiff und Sie sind "der Leiter"(Chef, Führer). Was ist Ihre Rolle?

Folgende Zitate auf den Weg schließen diesen Beitrag ab:

Ein schlechter Führer ist jemand, den die Menschen verachten. Ein guter Führer ist derjenige, den die Menschen preisen. Der ausgezeichnete Führer ist derjenige, wo die Menschen sagen, "Wir haben es selber getan."(Lao-Tse)

"Ein Führer ist wie ein Hirte. Er hält sich hinter der Herde und läßt die Flinksten vorweggehen, woraufhin die anderen folgen, ohne zu erkennen, daß sie die ganze Zeit von hinten gelenkt werden." (aus der Tradition der Themba, Stamm von Nelson Mandela)

#### **Literatur-bzw. Quellenhinweise:**

TRIGON-Themen 3/94, Friedrich Glasl.

Der Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung, Werner Müller in Zeitschrift für Organisationsentwicklung(ZOE), 4/95.

Managing Diversity. Subkulturen nutzbringend einbeziehen, Rolf Kiechl in ZOE, 4/95.

Der Weg zum empowerment- eine Reise mit Hindernissen, W. Alan Randolph in ZOE, 4/95.

The Fifth Discipline. The Art and Practice of Learning Organization, Peter M. Senge, 1990.