

Die Relevanz von Leadership in Veränderungsprozessen ist ungebrochen und Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Sechs Thesen, die die Herausforderungen an Leadership konkretisieren und Impulse zur Beantwortung der zentralen Fragen jener Thematik geben.

Leadership in der Veränderung

TEXT SUSANNE ARNDT, EGBERT DEEKELING

► Die globalisierte Welt des 21. Jahrhunderts ist gekennzeichnet von einer neuen Form dynamischer Komplexität. Deregulierung eröffnet immer mehr Teilnehmern den Zugang zu grenzenlos gewordenen Märkten. Digitale Vernetzung führt zu verstärkter Interaktion und Beschleunigung der Kommunikation auf allen Ebenen – und zu größeren Abhängigkeiten untereinander. Damit verbunden sind erhebliche Volatilitäten: Katastrophen, Krisen oder Spekulationsblasen haben kaum vorhersehbare Auswirkungen auf die Entwicklung von Volkswirtschaften insgesamt wie auch auf einzelne Branchen. Als Folge prägen Diskontinuitäten wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Zusammenhänge – und machen Planungssicherheit für Unternehmen so gut wie unmöglich.

Vor dem Hintergrund dieser neuen dynamischen Komplexität

werden Flexibilität und Veränderungsfähigkeit mehr denn je zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Unternehmen. Vorbei sind die Zeiten, in denen Veränderungen als solitäre Erscheinung im Unternehmen mit voller Managementattention und größtmöglicher Steuerung stattfanden. Veränderungen sind heute Normalität, Veränderungsprozesse finden vielfach parallel statt: Während ein Geschäftsfeld restrukturiert wird, wird ein anderes ausgebaut und an der weiteren Optimierung wird bereits gearbeitet. Klare Anfangs- und Endpunkte für den Wandel existieren nicht mehr. Statt langfristiger Zukunftsgestaltung stehen das kurzfristige Manövrieren und das Ausrichten der Organisation auf kontinuierliche Veränderung im Fokus. Die Weltwirtschaftskrise hat dies noch evidenter werden lassen: Das Mantra der langfristigen Strategie hat

sich überholt und eine verlässliche Planung über fünf oder mehr Jahre hat angesichts der neuen Spielregeln im Markt nur bedingt Gültigkeit. Darunter leiden auch die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen ins Management.

Die heutigen Rahmenbedingungen verändern die Abläufe und die Kultur in Organisationen. Während für Organisationen früher jeder Veränderungsprozess zunächst einen Schock auslöste, sind manche Unternehmen heute froh, wenn die Ankündigung einer Strategieveränderung überhaupt zu einem Schock führt. Veränderungsmüdigkeit und Lähmung prägen so manchen Unternehmensalltag. Doch ohne Handlungsdruck kann kein Wandel stattfinden. In der Krise ist dieser Handlungsdruck sichtbar, weil es im schlimmsten Fall um das Überleben des Unternehmens und damit den Erhalt der Arbeitsplätze

geht. In Wachstumsphasen muss die grundsätzliche Notwendigkeit erst erklärt und die Zustimmung intensiver eingeworben werden.

In den Führungsetagen sind heute Veränderungsmanager gefragt, die kontinuierlichen Wandel ermöglichen und steuern, die Komplexität zulassen und nicht die einfachen Wahrheiten als feststehende Konstante behaupten. Die Erwartungen und Anforderungen an Führungskräfte haben sich erheblich verändert. Die Relevanz von Leadership in Veränderungsprozessen ist dagegen ungebrochen und Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Denn Kommunikation macht Führung erlebbar. Wird nicht kommuniziert, wird ein Unternehmen als nicht geführt wahrgenommen.

Doch wie sehen die genauen Herausforderungen aus? Worauf kommt es an, um als Führungskraft

ABBILDUNG 1

Transaktionale versus transformationale Führung – Leadership situativ anpassen

Motivationstreiber erkennen, Führung gestalten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stock-Homburg, 2008.

Merkmal	Führungsstil	Transaktionale Führung	Transformationale Führung
Instrumente der Führung		Verträge, Anreize, Bestrafung	Begeisterung, Kreativität, Vertrauen, Verbundenheit
Mitarbeitermotivation		Extrinsisch, egoistisch	Intrinsisch, altruistisch
Planungshorizont		Eher kurzfristig	Mittel- bis langfristig
Zielmotiv		Materiell	Ideell
Rolle der Führungsperson		Ausbilder, Instrukteur	Mentor, Coach
Anwendungsszenario		Alltag, Routine	Veränderung, Modifizierung

in Veränderungsprozessen erlebt zu werden? Wie muss Führung in der Veränderung gestaltet sein? Sechs Thesen sollen die Herausforderung an Leadership konkretisieren und einen Impuls zur Beantwortung der zentralen Fragen geben.

These 1 Personen, Prozesse und Organisation sind vielfach entzaubert – es braucht einen Neuanfang

In der Finanz- und Wirtschaftskrise wurden weltweit Milliarden von Dollar und Euro vernichtet. Noch viel schwerer wiegt aber, dass in gleichem Wertumfang Vertrauen verzockt wurde. Vertrauen in das System, in seine Strukturen und Regeln sowie in seine führenden Akteure – die Unternehmensführer. Die unübersehbare Ratlosigkeit aller Akteure in der Krise, die Fassungslosigkeit auch in höheren Etagen und das vielfach medial eingestandene Prinzip des „Managements auf Sicht“ hat Spuren in der Glaubwürdigkeit des Topmanagements hinterlassen.

Die Kommunikation in Veränderungsprozessen ist für Führungskräfte heute deutlich schwieriger als früher. Langfristige Strategien sind kaum noch glaubwürdig. Zahlen, Daten und Fakten sind keine

starken Argumente mehr, weil sie schneller veraltet sind als die Zeitung von gestern und niemand weiß, was langfristig Bestand hat. In einer Welt, in der Sachverhalte und Zusammenhänge immer komplexer werden, kann diesem inhaltlichen und personellen Vertrauensverlust nicht mit einfachen Lösungen begegnet werden. Etwaige neue langfristige Strategien sind keine Antwort und alten Zahlen können nicht neue Plangrößen entgegengestellt werden.

Die Führung in Unternehmen scheint vielfach diesem Vertrauensverlust zu wenig oder keine Rechnung zu tragen. Stattdessen bleiben die Argumentationslinien die gleichen und die Führungsstile unverändert – mit der Folge, dass die Führung als zunehmend autistisch erlebt wird.

Um Vertrauen zurückzugewinnen, braucht es zuerst die Erkenntnis des Topmanagements, dass alte Muster ausgedient haben und die Kommunikation grundlegend auf neue Füße gestellt werden muss. Führung durch Kommunikation heißt vor allem, durch Überzeugungskraft und Anschaulichkeit strategische und operative Entscheidungen zu vermitteln und dafür bei den Beschäftigten Akzeptanz zu schaffen. Gerade in Veränderungsprozessen

mit ihrem hohen Erklärungsbedarf müssen die Führungskräfte frühzeitig in Prozesse eingebunden und umfassend informiert werden. Dabei helfen nüchterne Zahlen nicht weiter. Entscheidend ist der menschliche Faktor. Transparenz und schlüssige Argumentationen in Erzählform sorgen dafür, dass die Informationen auch beim Empfänger ankommen.

These 2 Leadership ist nicht selbstverständlich – für Bindung und Gefolgschaft muss täglich neu geworben werden

Der Zwang zur kontinuierlichen Veränderung verstärkt die oftmals mangelnde Einsicht in die Notwendigkeit. Die Häufigkeit von Change-Projekten kostet die Führungskräfte Energie und lässt zwangsläufig die Bereitschaft zu Veränderungen zusammenschmelzen. In gleichem Maß nehmen die Angst vor schwierigen Entscheidungen und dem Verlust von Einfluss und Status zu. Studien zur Veränderungsbereitschaft von Führungskräften zeigen einen enormen Abfall in der individuellen Veränderungsbereitschaft, aber auch in der Veränderungskompetenz – mit steigender Tendenz.

Eine Ursache sind sicherlich die häufigen Vorstandswechsel, die eine langfristige Strategieplanung unterwandern. Niemand weiß, ob der grundsätzliche Kurs auch weiterhin gehalten wird und ob der „Neue“ nicht an völlig neue Managementkonzepte glaubt. Und die Erfahrung der Vergangenheit ist, dass „Aus-sitzen“ oftmals ein probates Mittel ist, um den Change ohne tiefgreifende Folgen an sich vorbeiziehen zu lassen.

Veränderungsprozesse erfolgreich und zielführend zu steuern, hängt in besonderem Maß von der Unterstützung der Führungskräfte ab. Doch wie soll Veränderung gelingen, wenn eben diese Führungskräfte veränderungsmüde sind?

Für Leadership bedeutet dies: CEO oder Geschäftsführer können nicht mehr erwarten, dass Führungskräfte automatisch „dabei sind“. Keine Unternehmensleitung kann heute davon ausgehen, dass Führungskräfte sich automatisch ihrer Rolle verpflichtet fühlen und die Verantwortung, die von ihnen erwartet wird, übernehmen. Leadership ist keine Selbstverständlichkeit. Unterstützung und Kooperation, Bindung und Gefolgschaft müssen vielmehr immer wieder neu eingeworben werden.

ABBILDUNG 2

Neue Inhalte und neue Sprache – Führen beginnt bei der Sprache

Widersprüche zulassen, Relevanz herstellen
Quelle: Eigene Darstellung.

„Glattgebügelte“ Proklamation	Sprache, die Widersprüche aushält
Auf Kurs Wachstum <i>Wir starten stark ins neue Jahr</i>	Unter Beobachtung <i>Wir sind im Visier der Konkurrenz</i>
Besser führen <i>Standards setzen bei der Mitarbeiter-Motivation</i>	Wenn keiner mehr zuhört <i>Rezepte zur Führung in Grenzsituationen</i>
Effizienz gesteigert <i>Kostenprojekt hebt gewünschte Potenziale</i>	Wo ist die Schmerzgrenze? <i>Best Practice: Der Pfad zwischen Sparzwang und Gestaltungsraum</i>

Führungskräfte sind keine willenlosen Befehlsempfänger. Im Gegenteil: Im Vergleich zu früher sind sie qualifizierter, kritischer und individueller. Ziel muss es sein, ihren Veränderungswillen zu stärken und ihre Veränderungsfähigkeiten auszubauen. Sie sind eine eigenständige Stakeholdergruppe – wenn nicht sogar die wichtigste. Ihre Aufmerksamkeit gilt es zu gewinnen, indem sie eingebunden und wertgeschätzt werden. Dabei spielt der Faktor Zeit eine zentrale Rolle. Motivierend sind das Gespräch und das persönliche Erleben. Es schärft auch das Bewusstsein der Führungskräfte für die eigenen Kommunikationsaufgaben. Das Signal, das die oberste Leitung sendet, ist einleuchtend: „Ich nehme mir Zeit, mit Ihnen zu diskutieren. Also investieren Sie auch Zeit, um mit Ihren Mitarbeiter zu sprechen.“

These 3 Charismatiker und „Heroes“ bieten keine Orientierung mehr – Leadership braucht ein klares Verständnis von Transformation

Der „Heroe“ oder der Charismatiker, der die Wahrheiten zu kennen glaubt und von oben verkündet,

hat sich überlebt. Sein Typ ist in Führungsfunktionen nicht mehr gefragt, weil auch das Instrument der „alternativlosen Richtungsvorgabe“ immer seltener wirkt. Wie denn auch, wenn es diese gar nicht mehr gibt.

Was kennzeichnet dann einen neuen Führungsstil? Bei der Führung von Menschen – gerade in den herausfordernden Zeiten der Veränderung – spielen Glaubwürdigkeit und Authentizität eine zentrale Rolle. Dabei geht es um weit mehr als darum, dass Reden und Handeln übereinstimmen. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie mit Widersprüchen und Ambivalenzen ehrlich umgehen und nicht unter den Teppich kriechen, wenn sie einen Fehler eingestehen. Sie lassen prozessuale und inhaltliche Komplexität zu, definieren Handlungsspielräume und zeigen Grenzen auf. Gefragt ist ein Führungsstil, der Menschen überzeugt und nicht überredet oder anweist. Ein Führungsstil, der weniger auf ein Anreiz-Beitrags-Management aus ist wie in dem transaktionalen Führungsverständnis. Bindung und Gefolgschaft ergeben sich heute nicht mehr nur über Abhängigkeiten oder Anreize. Menschen lassen sich nicht mehr nur allein über Geld, Weiterbil-

dung und Beförderung motivieren. Dies gilt für Führungskräfte genauso wie für Mitarbeiter. Der transaktionale Führungsstil funktioniert in Routinesituationen, im Alltagsgeschäft ohne Komplexität und Gestaltungsfreiheit. In der Veränderung reicht dieses Verständnis jedoch nicht aus.

An diesem Punkt setzt das Modell des transformationalen Führungsstils des Organisationspsychologen Bernard M. Bass an. Die Grundidee ist, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter befähigen, sich den Herausforderungen von Veränderungsprozessen zu stellen und ihre Denkweisen, Fähigkeiten sowie ihr Verhalten entsprechend weiterzuentwickeln. Führungskräfte mobilisieren dabei die intellektuellen Ressourcen und nutzen die verschiedenen Perspektiven. Hier ist der „Leader“ gefragt, der aktiv gestaltet und Mitarbeiter befähigt. Er führt nicht allein über Anreize, sondern vor allem über Begeisterung, Kreativität und Gestaltungsfreiheit. Die Führungskraft agiert als Coach und Mentor, der seine Mitarbeiter auch über intrinsische Ziele führt. Dieses Führungsverständnis entwickelt die volle Wirkungskraft in der Veränderung, denn es setzt keine vordefinierten Maßnahmen, managt nicht alle Entscheidungen

durch, sondern bindet die Mitarbeiter ein, befähigt sie und gestaltet gemeinsam (siehe Abbildung 1).

Auch wenn das transformationale Führungsverständnis äußerst verlockend klingt, es darf nicht der Eindruck entstehen, dass damit jede unternehmerische Herausforderung gelöst wird. Das ideale Führungsverständnis gibt es nicht – kein Ansatz passt auf jede unternehmerische Situation oder Kultur. Denn es kann auch Instruktoren, klare Entscheider brauchen, Führung über Anreize und manchmal auch Bestrafung. Klar ist aber, dass heutige Veränderungen mit einem Führungsstil, der stärker transformational orientiert ist, mehr Aussicht auf Erfolg haben.

Wie muss diese Führung konkret aussehen? Bezieht man die vier zentralen Elemente der transformationalen Führung auf Veränderungssituationen, ergeben sich folgende Anforderungen an die Führungskräfte:

1.) Inspirational Motivation

Führungskräfte müssen die Veränderung in eine überzeugende Vision, Unternehmens- und Teamziele übersetzen können. Sie müssen der Veränderung einen Sinn geben, damit die Motivation der Mitarbeiter erhalten bleibt.

2.) Intellectual Stimulation

Führungskräfte müssen die Mitarbeiter die Veränderung intellektuell nachvollziehen lassen und mit ihnen gemeinsam die Veränderungen für den spezifischen Wirkungsbereich konkretisieren. Sie ordnen Inhalte ein, interpretieren den Kontext, lassen aber auch Widersprüche zu und ermöglichen gemeinsame Diskussionen.

3.) Individual Consideration

Führungskräfte müssen den Veränderungsbedarf für die einzelnen Teams bis hin zum einzelnen Mitarbeiter konkretisieren und die Mitarbeiter individuell bei der Veränderung unterstützen.

4.) Idealized Influence

Führungskräfte sind gerade in Veränderungsprozessen Vorbilder und müssen den veränderten Anforderungen in ihrem Denken und Handeln entsprechen. So leben sie Veränderung exemplarisch vor nach dem Motto: Demonstriere an dir selber die Veränderung, die du dir von deinen Mitarbeitern wünschst.

These 4 Die alten Geschichten haben ausgedient – Leadership braucht ein Framing der veränderten Unternehmenswelt

Es geht also zunächst um eine überzeugende Vision (Inspirational Motivation). Doch wie kann die aussehen, wenn das Szenario der Alternativlosigkeit ausgedient hat? Was sind richtige Inhalte und was die falschen?

Klar ist: Es braucht eine neue Geschichte. Die alten Überzeugungsmuster verbleiben wirkungslos. Nicht mehr die eine Wahrheit steht im Vordergrund, sondern die Spannungsfelder unterschiedlicher Wege, die möglichen Alternativen, die Gründe für eine Entscheidung und die Erwartungen. Das bedeutet auch, Widersprüche und Zielkonflikte aufzudecken und diese zu thematisieren. Und damit einher geht auch, die Grenzen der eigenen Entscheidung aufzuzeigen. Offen und verständlich muss kommuniziert

werden, dass der gewählte Schritt richtig ist, obwohl keine genauen Zahlen für die Zukunft antizipiert werden können.

Im Kern geht es immer um die eine Frage, um die niemand herumkommt: Warum? Das betrifft insbesondere die Anfangsphase. Die Beschäftigten müssen nachvollziehen und verstehen können, warum Maßnahmen notwendig sind. Dies gelingt nur, wenn das, was ich sage, auch ankommt. Wer andere für seine Ideen und Maßnahmen begeistern will, tut heute gut daran, sich von reinen Kalkulationsgrundlagen zu trennen. Die Sprachwelt von Vorständen und Geschäftsleitung ist heute jedoch immer noch eine andere (siehe Abbildung 2).

Notwendig ist ein neues Framing der Unternehmenswelt, das dem Diskurs über Veränderung und ihre Hintergründe wieder Raum gibt. Die Herausforderungen des Marktes, der Gesellschaft oder der Kunden als Ursachen der Transformation bieten ausreichend Diskussionsstoff, der es allemal wert ist, von Beschäftigten und Führungskräften angemessen besprochen zu werden. Mit neuen Sinngabungsangeboten werden Umbrüche erklärt, Erneuerung verdeutlicht und Widersprüche aufgedeckt. Die wirklich wichtigen Zusammenhänge kommen an die Oberfläche und bleiben nicht länger auf der Strecke.

Um einen neuen Rahmen zu setzen, braucht es eine Portion Mut, weil neue Denkanstöße, ungewohnte Perspektiven und manchmal auch die gezielte Provokation zugelassen sind. Die alten Geschichten müssen nicht nur verändert werden. Sie müssen aus der Unternehmenskultur verschwinden und genauso wie etablierte Denkmuster der Vergangenheit angehören (Intellectual Stimulation). Manchmal beginnt dies nur mit neuen Formaten: von der PowerPoint-Präsentation mit 150 langweiligen Charts hin zu plakativen ungewohnten Bildern. Ein Anfang, der sich fortsetzt in Denkanstößen von Externen oder Einblicken in wissenschaftliche Diskurse.

Ohne diesen inhaltlichen Aufbruch wird es kaum gehen. Zu-

nächst muss er bei den Führungskräften initiiert und angestoßen werden, damit diese die Impulse, die neuen Inhalte in ihr Leadership integrieren können.

These 5 Auch Führungskräfte dürfen nicht allein gelassen werden – Leadership braucht intensiven Dialog

Veränderungen sind für niemanden im Unternehmen einfach. Vom Facharbeiter bis zum Vorstand soll jeder seinen Beitrag für eine erfolgreiche Umsetzung leisten. Für Führungskräfte – als Schnittstelle zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern – ist dies eine besondere Herausforderung. Auf der einen Seite geht es ihnen nicht anders als ihren Mitarbeitern. Sie müssen sich selbst verändern und erfahren erst im Prozess, ob sie auf ihren Positionen bleiben, auf einen anderen Stuhl im Unternehmen wechseln oder vielleicht sogar den Schreibtisch räumen müssen. Auf der anderen Seite wird erwartet, dass Führungskräfte im eigenen täglichen Handeln gerade in Veränderungsprozessen Vorbild sind. Sie müssen die Veränderungen in ihrem Bereich operationalisieren, ihre Mitarbeiter motivieren und inspirieren und mit den täglich neuen Herausforderungen umgehen (Idealized Influence). Und das alles läuft neben dem ganz normalen Tagesgeschäft und den operativen Anforderungen aus dem Veränderungsprozess, die meist auch auf den Schultern der Führungskräfte lasten.

Vielfach setzen Vorstand und Geschäftsleitung die notwendigen Kompetenzen voraus und vergessen darüber die persönliche Lage, in der sich Führungskräfte befinden. Notwendig und zielführend ist es dagegen, immer wieder in den Dialog zu treten, Erwartungen zu adressieren, Führungskräfte zu verpflichten und sie zu befähigen. Die Führungskompetenz in ihrem ganzen Umfang kann man nicht einmalig trainieren. Es handelt sich vielmehr um einen kontinuierlichen Kommunikationsprozess zwischen Vorstand und Führungskraft.

Dies gilt umso mehr, als in den meisten Organisationen eines immer noch Bestand hat: Zur Führungskraft wird man, weil man ein guter Manager ist, seine Ziele erreicht. Eine nur untergeordnete Rolle spielen kommunikative oder gar soziale Skills. Dies ist gar kein Vorwurf an die Führungskräfte, denn noch eine Praxiserfahrung gilt fast überall: Führungskräfte werden nicht in ihrer Leadership-Rolle unterstützt. Natürlich gibt es mittlerweile unendlich viele Seminare über Führung, den Umgang mit Konflikten und Themen wie „Veränderungen leicht gemacht“. Viel Theorie, aber wenig Einfluss auf die Praxis. Denn man muss sich vor Augen führen, was hier passiert: Die Führungskräfteveranstaltung findet einmal im Jahr als Ansage statt. Die Basispräsentation wird mit umfassender Tonspur und Befehl zur Kommunikation verschickt. Und weil man den Führungskräften dann vielleicht doch nicht ganz vertraut, legt man weitere kommunikative Bypässe, um die Führungskaskade zu umgehen. Seminarpflicht und wortreiche PowerPoint-Präsentation sind kein Zeichen von Wertschätzung. Die Zeit, die sich die Unternehmensleitung eigentlich für ihre wichtigsten Mitarbeiter nehmen sollte, wird an andere delegiert. Die Rolle der Führungskraft wird entwertet, es folgt die Sprachlosigkeit und im schlimmsten Fall die Solidarisierung der Führungskraft mit den Beschäftigten im Widerstand gegen den Wandel und gegen „die da oben“. Dabei könnte es einfacher und effizienter gehen: Die Zeit, die sich das Topmanagement mit seinen Führungskräften nimmt, werden sich die Führungskräfte nehmen, um mit ihren Mitarbeitern zu sprechen.

Vor dem Hintergrund, dass Unternehmen sich heute in Krisen wie in Wachstumsphasen stetig verändern, reicht es nicht aus, Change als Prozess zu erlernen. In den Unternehmen geht es um viel mehr. Leadership muss aktiv unterstützt werden. In einem ersten Schritt bedeutet das: Führung muss in der Unternehmenskultur

ZITAT

„Die Allianz zwischen HR und Unternehmenskommunikation funktioniert nur selten. Friktionen sind an der Tagesordnung. Statt ein konstruktives Miteinander zu organisieren, verschleißen beide Ressorts ihre Kräfte in einem fruchtlosen und noch dazu von gegenseitiger Geringschätzung geprägten Wettbewerb um Zuständigkeiten.“

eine neue Wertschätzung erfahren. Die Herausforderungen und Schwierigkeiten der Führungsrollen müssen ernst genommen und unterstützt werden. Und in einem zweiten Schritt ist die Offenheit der Unternehmensleitung gefordert: Es braucht neue Schulungs- und Entwicklungsformate: Die Treiber und Multiplikatoren des Change, wie Führungskräfte gern genannt werden, müssen den Change diskutieren, erleben und fühlen – durch professionelle Qualifizierung, individuelles Coaching, situatives Sparring.

Und es braucht eine neue Form des Dialogs. Es bedarf neuer Formate, die es der Führungskraft ermöglichen, die Veränderung im Dialog mit den Mitarbeitern zu erklären. Dabei ist jedoch weder die frontale Folienschlacht gemeint noch der pseudo-partizipative Workshop, der Ergebnisoffenheit suggeriert. Es geht um Formate mit intelligenter Didaktik: Sie schaffen Nachvollziehbarkeit, wo es darum geht, getroffene Entscheidungen zu verstehen. Sie stoßen eine offene Diskussion an, wo es wichtig ist, die Veränderung für den gemeinsamen Wirkungsbereich zu konkretisieren. Diese Formate unterstützen und stärken die Führungskraft in ihrer Rolle als Erklärer und Moderator des Veränderungsprozesses.

These 6 Die alten Feindschaften gehören beendet – Leadership braucht das Zusammenspiel von HR und Kommunikation

Im Grunde geht es also um nichts anderes als darum, ein transformationales Führungsverständnis zum festen Bestandteil von Kommunikations-, Schulungs-, Entwick-

lungs- und Feedbackprozessen zu machen. Oftmals sind Organisationen hierfür jedoch nicht aufgestellt, weil die Kompetenzen von HR und Kommunikation nicht koordiniert sind. Der Erfolg oder Misserfolg von Leadership in der Veränderung hängt ganz wesentlich von der „Koalitionsfähigkeit“ gerade dieser beiden Zentralbereiche ab. Hier sind die entscheidenden Kenntnisse, Erfahrungen und Fertigkeiten versammelt, die erforderlich sind, um im Unternehmen Akzeptanz und nachhaltige Unterstützung für den Change zu sichern.

Der Alltag im Unternehmen sieht aber häufig anders aus. Die Allianz zwischen HR und Unternehmenskommunikation funktioniert nur selten. Friktionen sind an der Tagesordnung. Statt ein konstruktives Miteinander zu organisieren, verschleißen beide Ressorts ihre Kräfte in einem fruchtlosen und noch dazu von gegenseitiger Geringschätzung geprägten Wettbewerb um Zuständigkeiten. Damit aber verwirken sie die Chance auf eine prozessgestaltende Rolle in der Veränderungssituation. Stattdessen werden HR und Kommunikation von der (in der Regel beim Topmanagement und der externen Unternehmensberatung angesiedelten) Projektleitung lediglich in ihrer instrumentellen Funktion „hinzugerufen“, ohne dass man ihnen jedoch originäre Gestaltungskompetenz im Change-Prozess zuschreibt.

HR und Kommunikation müssen ihre Rolle im Zusammenspiel neu definieren. Beide müssen stärker gestalten und dürfen sich nicht mehr hinter ihren Methoden bzw. ihren Informationskanälen verstecken. HR muss ihr Wissen zu Denk- und Handlungsmustern im Unternehmen einbringen und

Kommunikation muss stärker inhaltlich arbeiten und weniger journalistisch agieren. In diesem neuen pro-aktiven Rollenverständnis muss das Kommunikationsressort bestärkt und gefordert werden, auch und gerade durch die Kollegen von HR. Gleichzeitig steht es der Unternehmenskommunikation gut an, die Geringschätzung abzulegen, mit der sie häufig den Change-Bemühungen der HR-Kollegen begegnet. Deren methodische Erfahrungen und erprobte Formate sind nämlich unverzichtbar, wenn es darum geht, die Technokraten aus allen Führungsriegen für die Kommunikation im Veränderungsprozess zu trainieren. Schließlich gehören diese Fertigkeiten nicht unbedingt zum typischen Rollenverständnis deutscher Ingenieure. Im Gegenzug müssen sich die Personalverantwortlichen von ihrem Alleinvertretungsanspruch lösen. Ihre unbestrittene didaktische Kompetenz muss, um Verständnis und Akzeptanz sicherzustellen, durch inhaltliche Substanz fundiert werden. Leadership in der Veränderung ist eine gemeinsame Aufgabe.

Je komplexer die Unternehmenswelt wird, desto schwieriger ist es, Entscheidungen zu vermitteln und Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Führungsarbeit im Alltag ist jeden Tag eine neue Aufgabe, die von den leitenden Mitarbeitern gemeistert werden muss. In der Veränderung wird sie zur Mammutaufgabe. Die Kompetenzen, die dann gefragt sind, liegen nicht in den Genen und können auch nicht auf Knopfdruck jederzeit aktiviert werden. Diese Kompetenzen müssen tief in der Führungskultur verwurzelt sein. Sie müssen von der Unternehmensführung

gefördert und gefordert werden. In der Kommunikation müssen sie gelebt werden – mit neuen Inhalten, starker Verpflichtung und echtem Dialog. ■

SUSANNE ARNDT



Susanne Arndt ist Managing Director bei Deekeling Arndt Advisors in Communications und leitet den Standort Frankfurt. Weitere Informationen unter www.deekeling-arndt.de

EGBERT DEEKELING



Egbert Deekeling ist Managing Partner bei Deekeling Arndt Advisors. Der Unternehmensgründer zählt zu den führenden Experten für Change Communications in Deutschland. Der Diplom-Soziologe war Geschäftsführer bei ABC/EUROCOM. 1995 gründete er Deekeling & Fiebig und entwickelte die Agentur zur Kommunikationsberatung Deekeling Arndt Advisors.