

AKTUELLES HEFT >>



Heft kaufen



Abonnieren

EDITION 2/2016 >>



Edition kaufen



Abonnieren

SPEZIAL 2016 >>



Heft kaufen



Abonnieren

ANZEIGE

WANDEL OHNE VERÄNDERUNG

Change Management: Die meisten Unternehmen stehen einer modernen Unternehmenskultur verbal sehr aufgeschlossen gegenüber. Den großen Worten folgen allerdings eher selten Taten. Und so werden engagierte, sozial kompetente, moderne Leader oft unsanft ausgebremst. *Von Gudrun Happich*

5. Januar 2016



Als Herr M. zu mir ins Coaching kam, war er bester Dinge. Er arbeitete äußerst engagiert und gerne als Abteilungsleiter für ein großes Wissenschaftsunternehmen. Der Institutsleiter war nun auf ihn zugekommen. Er plante in naher Zukunft in den Ruhestand zu gehen und wollte in einem ersten unverbindlichen Gespräch wissen, ob M. sich die Nachfolge vorstellen könne. M. fühlte sich geehrt und bekundete großes Interesse. Im Coaching wollte er nun überprüfen, ob die Institutsleitung wirklich das ist, was er will. M. ist ein Typ, der sich mit Leib und Seele für eine Aufgabe einsetzt. Im Lauf des Coachings wurde ihm klar: "Ja, ich will!" Doch so klar war die Reaktion von Seiten des Instituts nicht. Der Nachfolgeprozess verlief eher suboptimal. Über drei Jahre wurde das Thema verschleppt, der Institutsleiter zog sich mehr und mehr aus dem Tagesgeschäft zurück, ohne sich weiter um die Nachfolge zu kümmern.

Moderner Leader gesucht

Endlich, zu Beginn dieses Jahres, rückte die Nachfolge-Frage wieder ganz oben auf die Agenda. Mittlerweile war von einem zweiten Bewerber für die Institutsleitung die Rede. Vor einer internen Berufungskommission mit Vertretern von Kunden, aus der Forschung und anderen Niederlassungen sollten die Bewerber ihre Pläne präsentieren. Das Institut ist erfolgreich, aber die Strukturen sind sehr starr, die Abläufe wirken gestrig und langsam. Gesucht wird ein Leader, der den Weg zu einer modernen Unternehmenskultur ebnen kann. M. hat viele Ideen: Prozesse verschlanken, das Silodenken auflösen, insgesamt flachere Hierarchien, stärkere Einbeziehung und Vernetzung der Mitarbeiter. Die Berufungskommission war begeistert und machte M. zum Favoriten für die Institutsleitung. Er sollte nun aber noch durch ein weiteres Management-Appraisal eines externen Diagnostikunternehmens. Dieses kam zu einem hochinteressanten Ergebnis. Meinem Klienten wurde eine überdurchschnittlich hohe soziale und kommunikative Kompetenz bescheinigt. Er sei authentisch und glaubwürdig, aber er wurde nur eingeschränkt als Institutsleiter empfohlen. Der Grund: M. würden Ego, Dominanz und Härte fehlen.

Leider ist dies kein Einzelfall. Alle reden vom großen Wandel, der ansteht. Doch in den Führungsetagen wollen die wenigsten etwas verändern. Die Entscheider haben häufig ein Bild davon, wie eine Führungskraft zu sein hat, das nicht mehr in die Gegenwart passt. Durchsetzungskraft wird mit Härte verwechselt. Und noch immer dominiert der Irrglaube, nur Alphatiere mit starker Ichbezogenheit könnten führen. Im Grunde ist es genau andersherum: Ein zu starkes Ego wird immer von der Angst vor Machtverlust getrieben. Ein Schlüssel zu moderner Führung ist jedoch nicht Konkurrenz, sondern das Gegenteil: Kooperation.

Das wird im beschriebenen Beispiel besonders deutlich: Da beauftragt ein

NACH OBEN

UNSERE BESTSELLER



HBM 3/2015
Innovation
Testen, verwerfen, neu denken - mit dem 90-Tage-Plan zu guten Ideen

Heft kaufen



HBM 1/2015
Warum wir neue Büros brauchen
Ein Schwerpunkt über den Arbeitsplatz der Zukunft

Heft kaufen



HBM 11/2013
Harte Zeiten für Berater
Harvard-Professor Clayton Christensen: Wie Consultants den Wandel in ihrer Branche überleben - und was sich für die Kunden ändert

Heft kaufen

DIE NEUESTEN BLOGS



Corbis

Mittelstand: Von den Hidden Champions Führung lernen

Unternehmen im Familienbesitz sind das Rückgrat vieler Volkswirtschaften. Gleichzeitig sind sie berüchtigt für unprofessionelles Management. Welchen Unternehmen es wie besser gelingt, verrät eine große Studie. [Von Christina Kestel](#)

Familienunternehmen: Zwischen Tradition und Innovation

[Von Christoph Seeger](#)

Umfrage: Warum deutsche Manager mehr über das Verhandeln wissen sollten

Problembewusstsein: Der Fokus auf das Geschäft versperrt den Blick auf die Mitarbeiter

[Von Stephan Lobodda](#)

Personal: Management-Guru Dave Ulrich im Gespräch

[Von Ingmar Höhmann](#)

Psychologie: Gefühle in Verhandlungen richtig steuern

Zukunftswerkstatt: Auch in guten Zeiten unbequeme Fragen stellen

[Von Thomas Jorberg](#)

New Leadership: #Nextland: Auf zu neuen Ufern

[Von Alexander Bernardis, Gerhard Hochreiter, Matthias Lang und Gerald Mitterer](#)

Organisation: Wenn dem Wandel die Luft ausgeht

Kommunikation: 9 Tipps für Social-Media-Dialoge zwischen CEOs und Mitarbeitern

[Von Wolfgang Jenewein, Felicitas Morhart und Fabian Heuschele](#)

ANZEIGE

Unternehmen externe Experten, um die richtige Entscheidung zu treffen. Der Bewerber kommt bei Mitarbeitern wie Kunden mit seinen Ideen und seiner Art super an. Die Personalexperten aber lehnen ihn ab. Wahrscheinlich arbeiten sie seit Jahren unreflektiert die gleichen Fragenkataloge und Managementtools ab, ohne den gesunden Menschenverstand einzusetzen und zu berücksichtigen: Welche Lösung ist für dieses spezielle Unternehmen richtig? Inwiefern auch die sehr modernen Ansätze meines Klienten die Zweifel an seiner Eignung befeuert haben, kann man nur vermuten. Hier sollten also Berater ein Unternehmen in die Zukunft begleiten, die hinsichtlich ihres eigenen Rollenverständnisses noch in der Vergangenheit leben.

Wer es seit Jahrzehnten mit den gleichen Methoden und Abläufen zu tun hat, nur hierarchische Strukturen und das alte Abschottungdenken gewohnt ist, für den mag eine tiefgreifende Änderung dieser Führungsmethoden zunächst bedrohlich erscheinen. Entscheider sollten sich diesem Wandel aber dennoch sukzessive öffnen. Sonst verlieren sie ihre besten Leute. Und den Anschluss an die Zukunft.

Lesen Sie mehr zum Thema Wandel in unserem Sonderheft Change Management.



Change Management

Wie agilen Unternehmen der Neustart gelingt

Heft kaufen

Digitales Heft kaufen

ZUR AUTORIN



Gudrun Happich ist Executive-Coach, Buchautorin und Gründerin des *Galileo . Institut für Human Excellence*. Sie hat 2012 den Coaching Award für ihr Konzept erhalten, das systemisches, naturwissenschaftliches und unternehmerisches Know-how zusammenführt.

[Change Management](#)

[Karriere](#)

[Coaching](#)

[Motivation](#)

[Führung](#)

[Führungsstile](#)

ARTIKEL

[Senden](#) [Drucken](#)



MEHR ZUM THEMA

[Selbstmanagement](#)
[Wie Sie Ihre Vision finden](#)

[Karriere](#)
[Halten Sie an Ihren Führungsidealen fest](#)

KOMMENTARE



[Anmelden](#)

DISKUSSIONSREGELN

Wir freuen uns über lebendige, konstruktive und inspirierende Diskussionen auf HBM Online. Um die Qualität der Debattenbeiträge sicherzustellen, werden unsere Moderatoren jeden Beitrag prüfen. Eine Nutzung der Kommentarfunktion zu kommerziellen Zwecken ist nicht erlaubt. Beiträge mit vorwiegend werblichem, strafbarem, beleidigendem oder anderweitig inakzeptablem Inhalt werden von unseren Moderatoren gelöscht.

HEFTE

EDITIONEN

PDF

ABO



Ausgabe 2/2016
Verhandlung

[Zum Heft](#)



Ausgabe 1/2016
Die neuen Verführer

[Zum Heft](#)



Ausgabe 12/2015
Die fünf Regeln zum Überleben

[Zum Heft](#)



Ausgabe 11/2015
Der beste CEO der Welt

[Zum Heft](#)



Ausgabe 10/2015
HR-Management neu denken

[Zum Heft](#)

Dienste

[Facebook](#)
[Google+](#)
[Xing](#)
[Twitter](#)
[Newsletter](#)

Media

[Mediadaten](#)
[SPIEGEL QC](#)
[Werbung buchen](#)

Service

[Abo](#)
[Abo-Service](#)
[Amazon-Shop](#)
[Nutzungslizenzen, Nachdrucke + Sonderdrucke](#)
[Merkblatt für Autoren](#)
[HBR in anderen Sprachen](#)

SPIEGEL-Gruppe

[manager magazin](#)
[manager lounge](#)
[SPIEGEL ONLINE](#)
[KarriereSPIEGEL](#)
[einestages](#)
[SPIEGEL WISSEN](#)
[SPIEGEL-Gruppe](#)

Weitere

[Kontakt](#)
[Jobs](#)
[Datenschutz](#)
[Impressum](#)