Sie sollen ein Change-Projekt leiten und treten auf der Stelle? Wie Sie durch Ihre persönliche Transformation auch die Ihres Unternehmens voranbringen.

TEXT
Gudrun Happich

ALL-IN

E

Es gibt heute kaum noch ein Unternehmen, das die Bedeutung von Change-Management für die eigene Strategiearbeit nicht erkannt hat. Laut einer aktuellen Umfrage verbringt bereits jede vierte Führungskraft rund 80 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Transformationsprojekten. Change-Management gehört damit längst zum Alltag in Unternehmen. Wer eine neue Rolle im C-Level antritt, wird in der Regel dafür eingestellt, Veränderungen anzustoßen und das Unternehmen erfolgreich durch Transformationsprozesse zu führen.

Die Angebote sind oft verlockend - gute Position, klasse Gehalt und echter Einfluss -, aber die Enttäuschung ist häufig groß. Viele berichten trotz ihres ursprünglich klaren Change-Auftrags von fehlendem Commitment innerhalb der Unternehmen, unrealistischen Zeitvorgaben oder mangelnden Ressourcen.

Ein möglicher Grund: Transformationsprozesse werden vielerorts noch immer unterschätzt. Selbst viele Initiatoren gehen nach wie vor davon aus, dass Veränderung zwar wichtig ist, sie selbst aber nicht wirklich betrifft. So sagte mir ein Vorstandsvorsitzender in einem Gespräch: „Mir ist natürlich klar, dass wir als Unternehmen nicht den Anschluss verlieren dürfen - aber das mit der Transformation soll mal unser Technikvorstand machen. Solange er mich dabei in Ruhe lässt, kann er veranstalten, was er für richtig hält. Ich selbst will allerdings mit dem Thema nichts zu tun haben."

Mit dieser Einstellung reiht sich mein Gesprächspartner in die Gruppe all jener ein, die (vermutlich sogar ohne sich dessen bewusst zu sein) dafür sorgen, dass viele Transformationsprozesse weit hinter den Erwartungen zurückbleiben. Denn wer Veränderungen wirklich nachhaltig durchsetzen will, braucht nicht nur ausreichend Zeit und Atem, sondern auch die Bereitschaft, die Transformation der eigenen Rolle bewusst anzugehen.

Konkret gilt es, drei Change-Ebenen zu unterscheiden.

1. DIE UNTERNEHMENS-TRANSFORMATION

Die offensichtlichste Ebene bei Veränderungsprozessen ist die der Umsetzung und operativen Gestaltung. Das ist die Aufgabe, für die Change-Managerinnen und -Manager offiziell eingestellt werden. Sie sollen als Verantwortliche dafür sorgen, dass Organisationen für die Zukunft gut aufgestellt sind.

2. DIE INNERE TRANSFORMATION

Wer im Unternehmen Neues verankern will, muss in den ersten Monaten erst einmal selbst einen persönlichen Wandel durchlaufen, in die neue Rolle finden und sie verinnerlichen. Dazu gehört zum Beispiel, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und Machtgefüge zu verstehen. Ohne persönlichen Wandel geht es dabei nicht.

TIPPS

So überleben Sie die Transformation

Innerlich
Fokussieren Sie sich auf Bedürfnisse und Verletzlichkeiten und schützen Sie sich selbst.

Äußerlich
Konzentrieren Sie sich auf taktische Ratschläge für die Beziehungen zu Ihren Mitarbeitenden und zur Organisation. Das schützt Sie vor Widersachern.

3. DIE ÄUSSERE TRANSFORMATION

Neben der inneren Veränderung müssen Change-Verantwortliche auch lernen, ihre neue, herausgehobene Stellung mit Leben zu füllen. Eine neue Aufgabe fordert immer dazu heraus, sich neu zu beweisen. Und da jede Organisation anders ist, kann keine C-Level-Position per Copy and Paste gemeistert werden.

Im Gegensatz zur ersten Transformationsebene bleiben die innere und äußere Ebene für Außenstehende meist unbemerkt. Im besten Fall sehen diese am Ende nur den Schmetterling, der fliegt - aber nicht, wie aufwendig die Metamorphose war.

Worauf es beim Start ankommt

Kommunikation ist bei Change-Projekten das A und O. Bevor Sie konkrete Schritte auf der technischen und inhaltlich-fachlichen Ebene vorantreiben, sollten Sie deshalb unbedingt dafür sorgen, dass nicht nur Ihre Mitarbeitenden und Kollegen, sondern auch Ihr Chef oder Ihre Chefin Ihr Vorhaben unterstützen - und zwar freiwillig.

Wie wichtig dieses Commitment ist, zeigt folgendes Beispiel einer Klientin, die etwas ratlos zu mir kam. Ein großes Unternehmen hatte sie dafür gewonnen, in der Organisation überfällige Veränderungen voranzutreiben. Der Auftrag kam direkt vom Vorstandsvorsitzenden. Die „Neue" sollte in den ersten drei Monaten zunächst einmal genau beobachten, was gut und was schlecht lief, wo die Schwachstellen innerhalb der Organisation lagen, und dann Lösungsvorschläge unterbreiten.

Genau das tat sie auch gewissenhaft. Sie machte auf der inhaltlichen Ebene einen brillanten Job, und ihre Ergebnisse waren hervorragend, doch als sie ihre Resultate nach drei Monaten vor dem gesamten Führungsteam präsentierte, hätte sie sich fast ihre Kündigung eingehandelt. Denn als ihnen ihre De-

fizite präsentiert wurden, waren die betroffenen Bereichsleiter alles andere als begeistert. „Dass die Beteiligten von den Ergebnissen meiner Analyse nicht angetan sein würden, war mir schon vorher klar“, erzählte mir meine Klientin im Coaching, „aber was mich wirklich gekränkt hat, war die Tatsache, dass sich mein neuer Chef herausgehalten hat. Er, der mich explizit für diese Aufgabe eingestellt hatte, tat in dem Meeting fast so, als habe er mit dem Ganzen nichts zu tun und als hätte ich sie mir eigenständig unter den Nagel gerissen.“

Meine Vermutung: Der Vorstandsvorsitzende war nicht wirklich am Erfolg der Transformation interessiert. Das würde auch erklären, warum er meiner Klientin nicht den Rücken stärkte. Er hätte ihr leicht helfen können, die Präsentation diplomatisch geschickter vorzubereiten und ihr auch die „unausgesprochenen Codes“ vermitteln können. Ganz gewiss hätte er ihr in dem Meeting auch zur Seite stehen können. Doch auch meine Klientin hat fahrlässig gehandelt. Verlassen Sie sich auch im C-Level niemals darauf, dass Ihr CEO und Ihre Vorstandskolleginnen und -kollegen Sie umfassend briefen. Werden Sie lieber selbst aktiv. Stecken Sie das Setting sehr genau ab, bevor Sie loslegen, und konzentrieren Sie sich nicht nur auf das Was, sondern machen Sie sich auch das Wie bewusst.

Folgende Tipps können helfen:

1. SCHAFFEN SIE KLARHEIT

Klären Sie, noch bevor Sie anfangen, unbedingt gemeinsam mit den Verantwortlichen, welche Ressourcen Sie benötigen, ob der Auftrag in der vorgegebenen Zeit realisierbar ist oder ob es sich womöglich um eine unlösbare Aufgabe handelt. Ein Marathon braucht ausreichend Vorbereitung – Gleiches gilt für Transformationsvorhaben. Selbst Boris Pistorius forderte Rückendeckung für seine Pläne ein, bevor er 2023 neuer Verteidigungsminister in der damaligen Regierung wurde. Sobald Sie den Job angenommen haben, liegt es an Ihnen, auch aus einer scheinbar unlösbaren Aufgabe eine lösbare zu machen. Kommunizieren Sie von Anfang an klar, was dazu beitragen könnte.

Finden Sie rasch heraus, wie Ihr Chef wirklich zum Wandel steht.

Finden Sie zudem möglichst schnell heraus, wie Ihr Vorgesetzter wirklich zum Transformationsprojekt steht. Meine Klientin zum Beispiel hätte sie sich besser vorab von ihrem Chef genauer instruieren lassen sollen. Eine detaillierte Auftragsklärung hätte ihr helfen können, die Aufgabe und die Stimmung im Unternehmen besser abzuschätzen.

Schon bei der Vorbereitung der Präsentation hätte ihr klar sein müssen: Es reicht nicht, sich an den Transformationszielen zu orientieren und den Teilnehmenden des Meetings vorzurechnen, um wie viel eine Maßnahme den Umsatz steigert oder die Kosten senkt.

Wichtiger wäre es gewesen, auch die Interessen des jeweiligen Bereichsleiters im Blick zu haben. Was bedeutet eine vorgeschlagene Veränderung für ihn? Warum wäre es für ihn sinnvoll, die Veränderung zu unterstützen?

2. SETZEN SIE AUF EIN GUTES NETZWERK

Versuchen Sie unbedingt, die oder den CEO als Verbündete(n) zu gewinnen. Sie sollten viel Zeit und Energie in dieses Ziel investieren: Nur so lernen Sie die gegenseitigen Interessen kennen, vermeiden Missverständnisse und können taktisch klug vorgehen, indem Sie zeigen, dass Ihr Handeln (auch) seinen oder ihren Interessen dient. „Die haben mich für Change eingestellt, aber keiner wollte Change. Da bin ich wieder gegangen." Das höre ich oft. Aber wie oft wollen Sie gehen? Betrachten Sie die Transformation und auch den Beziehungsaufbau zu Ihren Vorgesetzten nicht als Sprint, sondern als Marathon.

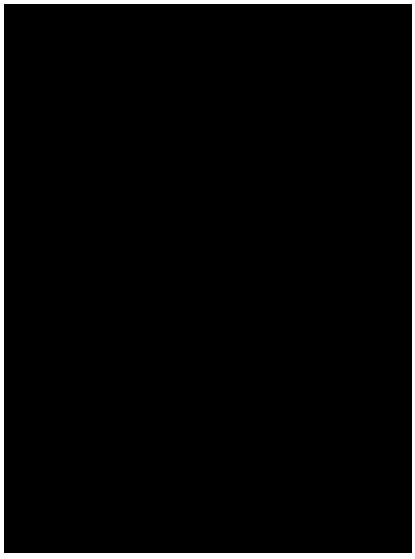
Einer meiner Klienten hat seine Vorgesetzten stets in die Lösungsprozesse eingebunden und so die Transformation zum gemeinsamen Interesse gemacht: Dadurch hing der Erfolg der Entscheidungsträger auch vom Erfolg meines Klienten ab. Kein Wunder also, dass sie ihn nach Kräften unterstützten.

3. BLEIBEN SIE AUF KURS

Wenn es trotz aller Bemühungen nicht gelingt, die Unterstützung Ihres Vorgesetzten zu gewinnen, lautet die Empfehlung: Versuchen Sie es weiter. Konzentrieren Sie sich auf die Befürworter, die Sie schon haben, um gemeinsam mit ihnen die Transformation in Gang zu setzen, und überzeugen Sie am Ende, wenn die Ergebnisse Ihnen recht geben, auch die Unternehmensleitung.

Was Sie persönlich tun können

Machen Sie sich bewusst, dass Sie als Verantwortlicher für die Transformation *der* Multiplikator für den gesamten Wandel sind. Alles, was Sie tun, wirkt



sich auf Ihr Umfeld, Ihre Mitarbeitenden, Kollegen oder Kunden aus. Wenn Sie Ihren Job gut machen, sind Sie ein Vorbild für alle. Bevor Sie fachlich und inhaltlich loslegen, sollten Sie deshalb folgende Dinge für sich klären:

1. ÜBERPRÜFEN SIE IHRE GLAUBENSSÄTZE

In meiner Coachingpraxis habe ich häufig erlebt, wie tief verinnerlichte Glaubenssätze zu Karrierekillern wurden. Sie können den Führungsstil („Ich muss dominant sein"), die eigene Position („Ich muss alles allein machen") oder die innere Einstellung („Ich muss besser sein als die anderen") betreffen. Wenn Sie den Eindruck haben, dass Ihre Glaubenssätze Sie einschränken, sollten Sie sie angehen: Nehmen Sie sie ernst und finden Sie einen Umgang mit ihnen.

Konkret heißt das: Identifizieren Sie sie, hinterfragen Sie sie und versuchen Sie zu verstehen, warum sie einst sinnvoll gewesen sein mögen. Entwickeln Sie Handlungsalternativen, die Sie trainieren können. Fragen Sie sich, was Sie täten, wenn Sie frei von Ihren Glaubenssätzen wären. Wenn es Ihnen gelingt, einen Standpunkt einzunehmen, von dem aus Sie ins Handeln kommen, sind Sie auf dem Weg der inneren Transformation. Denn Ihre veränderte innere Haltung wird sich automatisch auf die Art und Weise auswirken, wie Sie Ihre Rolle nach außen ausfüllen. Sie werden souveräner, überzeugender, gewinnender und flexibler wirken – was die Menschen dazu bringen wird, sich gern für Sie und Ihre Anliegen zu engagieren.

2. KNACKEN SIE DIE CODES

Wenn Sie als Change-Manager in ein Unternehmen wechseln oder die Position im alten, müssen Sie möglichst schnell alle unausgesprochenen Regeln erkennen und beherrschen – jedoch ohne sich dabei zu verbiegen. Sie können dieses Wissen nutzen, um Ihre Rolle als Change-Manager besser zu verkörpern. Finden Sie deshalb heraus, wessen Meinung Spitzenkräfte im Unternehmen schätzen und wer die Entscheidungen trifft. Diese Recherche lohnt sich, denn möglicherweise sind sogar schon Dinge im Gange, die auch für Sie von Bedeutung sind und von denen Sie bisher keine Ahnung hatten.

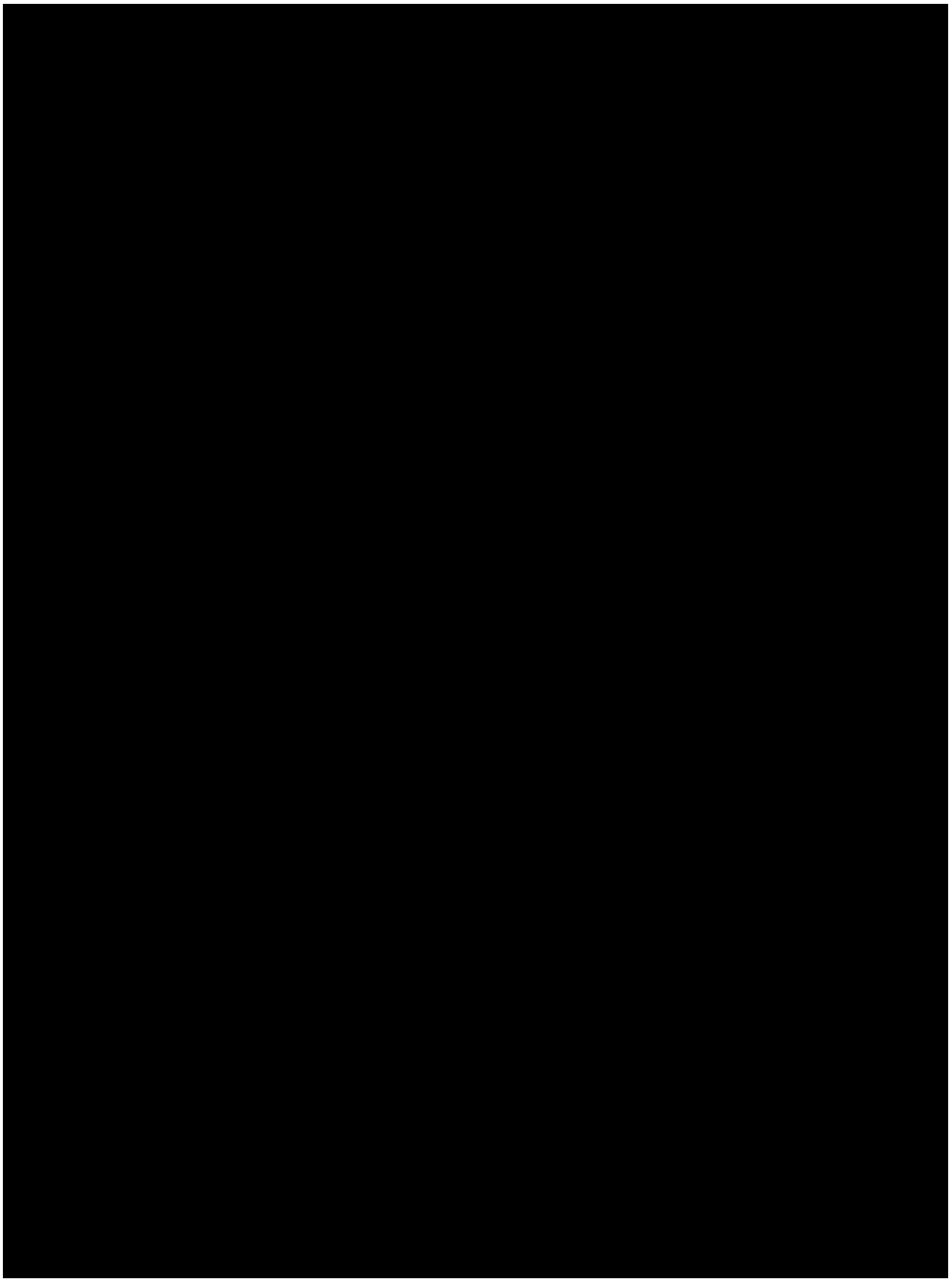
Viele neue Spitzenkräfte sind sich nicht darüber im Klaren, dass der Aufstieg in die C-Ebene der Eintritt in eine völlig neue Welt ist: eine Welt der Einflussnahme, der Strategie und des politischen Taktierens. Das, was im mittleren Management am meisten zählt – Probleme zu lösen und Ergebnisse zu liefern –, wird im C-Level als selbstverständlich vorausgesetzt und macht nur noch etwa 10 Prozent der Arbeit aus.

Daher mein dringender Rat: Machen Sie sich möglichst schnell mit den Codes und den Hidden Agendas vertraut. Lernen Sie die hohe Schule der (alten) Politik, die im Unternehmen und in Ihrem Verantwortungsbereich herrscht. Sie werden die Spielregeln nicht ad hoc ändern, aber wenn Sie lernen, mit ihnen umzugehen, können Sie unendlich viel bewegen – im positiven Sinne.

Beobachten Sie die Zusammenhänge, stellen Sie Hypothesen auf, besprechen Sie sie mit einer Vertrauten oder einem Coach und ziehen Sie daraus Schlüsse für sich selbst. Jedes C-Level und jede C-Level-Rolle ist anders. Das kann ich nicht oft genug betonen.

3. SCHAUEN SIE AUF DIE GRÖSSEREN ZUSAMMENHÄNGE

Wenn man eine gute Beziehungsebene zu seinem Gegenüber entwickelt hat,



kann man sich in der Sache heftig streiten, ohne Schaden anzurichten. Das gilt auch für Transformationsprozesse: Mit einfachen Ursache-Wirkungs-Erklärungen kommt man nicht weit. Der Blick auf das große Ganze hilft, selbst komplizierteste Vorhaben handhabbarer zu machen. Zum Glück lässt sich dieser Perspektivwechsel trainieren.

Ich verwende dafür manchmal kleine Tiere aus Holz. Ich bitte meine Coachees in unseren Sitzungen, sie so auf den Boden zu platzieren, dass sie die aktuelle Gemengelage repräsentieren. Im Idealfall sollte durch das Aufstellen der Spielfiguren sichtbar werden, wie die Befürworter und Gegner der Transformation zueinander stehen. Danach bitte ich den Klienten, den optimalen Zustand aufzustellen und damit ein plastisches Erlebnis zu schaffen, wie der Zustand sein sollte. Das sind wichtige erste Schritte, um einen Weg vom Ist- zum Sollzustand zu entwickeln.

Sie sind nicht nur Multiplikator, Sie sind auch Vorbild.

4. ÄNDERN SIE IHRE PERSPEKTIVE

Die Vogelperspektive ist wichtig, doch auch das Betrachten einer Situation aus einer vollkommen anderen Richtung kann sehr hilfreich sein. So hat schon mancher Klient, der bisher darauf bestand, recht zu haben, danach einsehen müssen, dass man Dinge auch ganz anders sehen kann. Manch einer wunderte sich bei einem solchen Perspektivwechsel sogar, dass er nicht schon längst die Kündigung in der Hand hielt.

Gerade in Veränderungsprozessen ist es enorm wichtig, unterschiedliche Sichtweisen und Meinungen zu berücksichtigen. Ein Perspektivwechsel befähigt dazu ...

- das eigene Ego zurückzustellen und wieder die Gesamtsituation in den Blick zu nehmen,
- auch dann souverän zu bleiben, wenn die Situation unübersichtlich ist,
- selbst im Chaos wieder den Überblick zu gewinnen und
- auch in komplexen Situationen immer wieder neue Lösungswege zu finden.

5. BAUEN SIE EINE VERTRAUENSKULTUR AUF

Da der Mensch die mit Abstand wichtigste „Stellschraube“ im Veränderungsprozess ist und Veränderungen grundsätzlich Unsicherheit auslösen, ist der Aufbau einer Vertrauenskultur entscheidend für den Erfolg. In Ihrer Rolle ist es Ihre Aufgabe, den ersten Schritt zu tun und immer wieder einen Vertrauensvorschuss zu geben, damit Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Ihre Kolleginnen und Kollegen, aber auch Ihre Vorgesetzten Stabilität und Sicherheit im Unternehmen erfahren.

Auch wenn Sie nicht wissen, ob das Vertrauen zu Ihrem Vorgesetzten optimal ist, tun Sie alles, um es im eigenen Team aufzubauen. Schaffen Sie die Grundlagen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und eine entsprechende Kultur im Unternehmen, indem Sie ...

- selbstverantwortliches Handeln ermöglichen,
- Handlungsspielräume einräumen,
- den Change-Prozess so transparent gestalten, dass jeder für sich genau weiß, wie groß der eigene Anteil ist,
- eine gelebte Fehlerkultur mit klaren Regeln einführen,
- offen und ehrlich miteinander kommunizieren und aufzeigen, dass Verstöße geahndet werden,
- immer das große Ganze bei der Zielerreichung in den Fokus stellen,
- konstruktive Kritik und lösungsorientierten Austausch fördern,
- Eigeninitiative und Engagement der Mitarbeiter belohnen.

6. SUCHEN SIE VERBÜNDETE UND VERTRAUTE

Bitte erwarten Sie nicht, dass für Sie die gleichen Regeln gelten, die Sie im besten Fall für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgestellt haben. In Ihrer Rolle auf C-Level gelten andere Maßstäbe. Beziehungen auf der obersten Ebene sind und bleiben immer eine Gratwanderung. Sie brauchen Verbündete innerhalb und Vertraute außerhalb des Unternehmens, bei denen Sie sich in einem sicheren Rahmen auch mal unsicher zeigen dürfen.

Bedenken Sie immer: Wenn Transformation ansteht, wehren sich Kollegen und Mitarbeiter anfangs oft sehr dagegen. Es mag auch sein, dass sie versuchen, die Veränderer loszuwerden. Es ist wichtig zu wissen, dass Verbündete nicht automatisch auch Vertraute sind. Ein Vertrauter sollte niemand aus dem Unternehmen oder dessen direktem Umfeld sein. Ihre Vertrauten sollten Sie mental und psychisch unterstützen. Gemeinsam mit Ihren Verbündeten innerhalb des Unternehmens können Sie einen produktiven Veränderungssog erzeugen, der andere nicht überfordert.

Wie Sie andere begeistern

Selbst wenn Sie sich aller Ebenen Ihres Transformationsprozesses bewusst sind und inhaltlich wie fachlich die richtigen Weichen gestellt haben und Ihre neue Rolle souverän einnehmen: Sie werden nicht sofort alle an Bord haben. Zum Glück müssen Sie das aber auch gar nicht. Adaptiver Wandel braucht Zeit. An neue Prozesse oder Werkzeuge müssen Menschen sich erst gewöhnen.

Man kann sich das wie auf einem Bahnhof vorstellen, in dem ein Schnellzug mit offenen Türen auf einem Gleis steht. Auf den Bahnsteigen wimmelt es von Menschen. Die Schaffnerin ruft den Wartenden zu: „Steigen Sie ein! Wir fahren gleich los." Sie ruft entschlossen, stellt aber jedem Menschen frei, ob er (jetzt) einsteigt - der Zug wird ohnehin losfahren. Übertragen Sie dieses Bild auf Ihre Wirklichkeit: Lassen Sie sich nicht mehr auf Diskussionen ein, ob die Veränderung kommt oder nicht - erklären Sie nur noch, wie sie aussehen wird. Sagen Sie gern, dass jede und jeder erst einmal herzlich eingeladen ist, eigene Erfahrungen zu sammeln und auch später noch zusteigen kann.

Ich versichere Ihnen: Mit diesem klaren Fokus wird Ihr „Zug" über kurz oder lang immer voller werden. Denn zufriedene Fahrgäste erzählen anderen von sich aus von ihren Erfahrungen. Sorgen Sie für Meetings, bei denen Ihr Team von den ersten Erfahrungen aus der Projektarbeit berichten kann, und halten Sie sich dabei als Chefin oder Chef bewusst zurück.

Schenken Sie all jenen, die Ihr Projekt blockieren, am besten keine weitere Beachtung. Selbst wenn zunächst die Rückendeckung Ihres Vorstands fehlt, ist es sinnvoller und einfacher, zunächst diejenigen an Bord zu holen, die Ihr Veränderungsprojekt gut finden, anstatt Ihre Zeit und Energie darauf zu verschwenden, einen Gegner oder eine Gegnerin von der Veränderung zu überzeugen. Motivieren Sie Ihr Team regelmäßig und überprüfen Sie auch Ihren eigenen Grad an Commitment immer wieder: Sie sind nicht nur Multiplikator, sondern auch Vorbild.

Fazit

Transformationsprozesse sind Mammutaufgaben. Wer den Wandel des Unternehmens vorantreiben will, muss nicht nur ausdauernd, krisenfest und teamerprobt, sondern auch in der Lage sein, die eigene Rolle und sich selbst zu transformieren. Warum? Weil Veränderungsprozesse Sogwirkung haben. Vergessen Sie vor lauter Change jedoch nicht Ihre anderen Aufgaben: die Unternehmensführung, die täglichen Herausforderungen, der Blick nach vorn, das Mitnehmen der Belegschaft.

Als Führungskraft brauchen Sie für all diese Herausforderungen so viel Unterstützung wie möglich - von oben und unten, von direkten Kolleginnen und Kollegen und wenn möglich auch von unbeteiligten Sparringspartnern oder Vertrauten. Keine Frage: Change-Projekte sind ein enormer Kraftakt, doch wenn sie gelingen, gibt es kaum etwas, auf das Sie stolzer sein könnten. ■

Dieser Artikel erschien erstmals in der Dezember-Ausgabe 2024 des Harvard Business managers.

AUTORIN

Gudrun Happich ist seit rund 30 Jahren Führungskräfte-Coachin sowie Sparringspartnerin für Geschäftsführer, Vorstände und Führungspersönlichkeiten in Schlüsselpositionen, die das Ziel haben, ins C-Level aufzusteigen.

Happich ist Autorin mehrerer Bücher, darunter „Herausforderungen im Führungsalltag", das 2021 den getAbstract Readers' Choice Award gewann. Ihr aktuelles Buch heißt „C-Level. Im Top-Management erfolgreich werden, sein und bleiben".