



## Führen im Wandel

Die gravierenden Hemmschuhe aus einer BCT-Studie



*Die BCT-Studie zeigt, dass die Probleme in vielen Fällen bereits auf der zweiten Führungsebene beginnen ...*

**D**as ist das Ergebnis einer Befragung, die im Sommer 2009 durchgeführt wurde. 129 Führungskräfte aus mittleren Unternehmen unterschiedlicher Branchen im deutschsprachigen Raum haben daran teilgenommen. Wir wollten vor allem wissen, wie die Geschäftsleitung die Qualität der Führung bei Veränderungsprozessen bewertet, welche Erfolgsfaktoren im »*Unternehmenswandel gestalten*« am wichtigsten sind und wie ausgeprägt die Veränderungsfähigkeit in den Unternehmen ist.

Wir haben diese Zielgruppe seit 2003 alle zwei Jahre befragt und seitdem eine kontinuierlich zunehmende „*Veränderungsmüdigkeit*“ beobachtet.

### Druck erzeugt Widerstand

Um zu verstehen, wie diese schlechten Werte zustande kommen, muss die Entwicklung der Arbeit von Führungskräften und Mitarbeitern innerhalb der vergangenen Jahre betrachtet werden. Beide Gruppen stehen unter einem immer stärkeren Leistungsdruck. Es hat sich fast schon eingebürgert, die Mitarbeiter mithilfe von stetem Anspruch und steter Kontrolle anzuspornen. Die Aufgaben werden immer so gestellt, dass sie gerade noch machbar sind - häufig gehen die Anforderungen sogar darüber hinaus und führen zur Überforderung. Dieses Vorgehen wird »*Personal Stretch*« genannt.

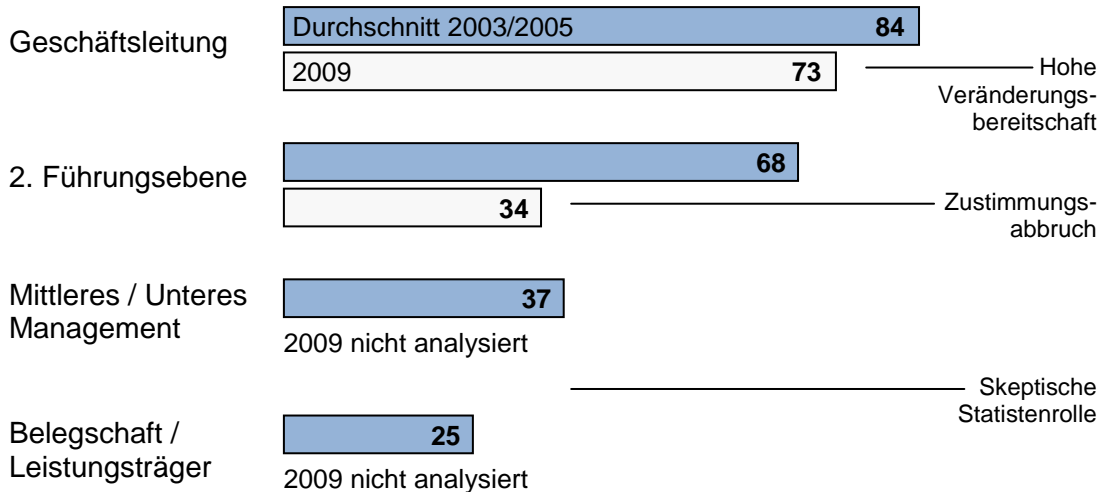
Foto: www.pixelio.de



## Skepsis prägt die gesamte Belegschaft

Die Grafik illustriert, wie sehr die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen in den unterschiedlichen Hierarchieebenen abnimmt.

### Veränderungsbereitschaft in Prozent



Grafik 1: BCT-Befragung »Unternehmenswandel gestalten« 2003 - 2009

Die Erfahrung mittlerer Unternehmen zeigt aber, dass die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte inzwischen vielfach überstrapaziert wird. Anspruch und Können klaffen immer weiter auseinander.

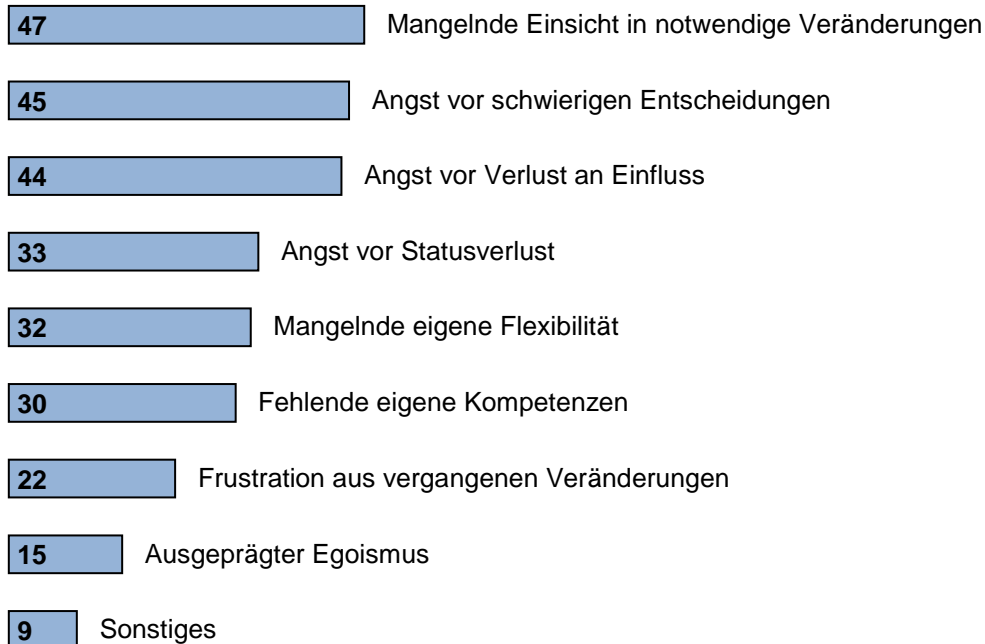
Unter diesen Umständen wird deutlich, warum Führungskräfte sich häufig gegen neue Herausforderungen wehren oder Überlebensstrategien auch für ihre Abteilungen entwickeln. Die Folge: Die Führungskräfte können oder wollen nicht mehr einer gemeinsamen Linie folgen, was sich in den Ergebnissen unserer Untersuchung widerspiegelt. 47 Prozent der befragten Führungskräfte konnten die Argumente für die letzten Veränderungsprojekte in ihrem Unternehmen nicht nachvollziehen. 45 Prozent gaben an, Angst vor schwierigen Entscheidungen zu haben, und 44 Prozent fürchteten, an Einfluss zu verlieren. Diese drei Aspekte wurden von den Befragten als die wichtigsten Gründe für Veränderungsresistenz genannt. Sie werden von einer Reihe weniger stark ausgeprägter Gründe begleitet, etwa Angst, an Status zu verlieren, mangelnde eigene Flexibilität oder fehlende Kompetenzen (siehe Grafik 2).



## Warum Führungskräfte nichts ändern wollen

Die Gründe, aus denen Führungskräfte Change-Management-Projekten skeptisch gegenüberstehen, beziehen sich vorwiegend auf mangelndes Verständnis und eigene Ängste. Jeder der 129 Befragten sollte die vier wichtigsten Gründe nennen.

### Hauptgründe für die mangelnde Veränderungsbereitschaft in Prozent



Grafik 2: BCT-Befragung »Unternehmenswandel gestalten« 2003 - 2009

## Was kann die Führung tun?

Veränderungsprojekte entstehen in der Regel durch Druck von außen. In vielen Fällen kommen Führung und Belegschaft um Veränderungen nicht herum. Aber wie lassen sich die Probleme beheben? Sehen wir uns die drei Hauptgründe für die Veränderungsmüdigkeit an:

**Mangelnde Einsicht in notwendige Veränderungen.** Durch intensivere und bessere Kommunikation könnte die Geschäftsleitung mit ihren Führungskräften das Verständnis für notwendige »Unternehmenswandel-gestalten-Programme« bei ihren direkten Mitarbeitern fördern. Das erfordert viel Zeit, persönliche Auseinandersetzung und vor allem gute Argumente. Unsere Erfahrung aus vielen Change-Projekten in den vergangenen 16 Jahren zeigt jedoch, dass es häufig keine wirklich überzeugenden Gründe für die geplanten Veränderungen gibt.

**Angst vor schwierigen Entscheidungen.** Durch sorgfältige Planung, höhere Fehlertoleranz und mehr Zutrauen für „neue Wege“ könnte den Führungskräften die Angst genommen werden. Dazu ist ebenfalls vor allem Zeit nötig, aber auch eine entsprechende Unternehmenskultur bzw. ein passendes Leitbild.



**Angst vor Verlust an Einfluss.** Wichtig sind vor allem Transparenz und offene Gespräche, damit sich alle Beteiligten auf die Situation einstellen können.

Diese drei Gründe für mangelnde Veränderungsbereitschaft von Führungskräften (mit ihrer Multiplikatorwirkung in die Organisation) sind an sich nicht überraschend. Neu ist, dass diese Probleme auch für die Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und zweiter Führungsebene gelten, die bislang eher als homogener Block gesehen wurden. Die Geschäftsleitung sollte deshalb die drei folgenden Verhaltensweisen verbessern, die die Befragten als wichtigste Erfolgsfaktoren identifiziert haben: *Klare und glaubwürdige Botschaften senden* (58 Prozent), *Wandel begreifbar machen* (42 Prozent) und *Betroffene zu Beteiligten machen* (35 Prozent). Wobei die Betroffenen in diesem Fall die Führungskräfte im engsten Umfeld der Geschäftsleitung sind.

### Fazit:

Natürlich darf man nicht verkennen, dass auch in der Geschäftsleitungsebene neben dem Zeitargument die Angst vor schwierigen Entscheidungen existiert. Es ist jedoch keine Lösung, diese Aufgabe an die nächst niedrigere Ebene oder die Projektleiter für die Veränderungsaufgabe zu delegieren - wie es häufig geschieht. Die Hauptgründe für mangelnde Veränderungsbereitschaft von Führungskräften und der Geschäftsleitung dürfen also nicht auf die leichte Schulter genommen werden. Oft entscheidet sich bereits beim ersten Abbröckeln der Veränderungsbegeisterung der Erfolg eines Projektes bzw. Vorhabens. Das zeigen auch die Ergebnisse der Studie. Prinzipiell ist für 66 Prozent der Befragten der entscheidende Erfolgsfaktor für Veränderungsprojekte die Zustimmung und Bereitschaft aller Führungskräfte und Mitarbeiter. Gleich dahinter rangieren mit 51 Prozent die Analyse und das Verstehen von Situation und Umfeld sowie mit 35 Prozent die Förderung der Führungsfähigkeit.

Die Geschäftsleitung und die 2. Führungsebene sollten sich auch Gedanken darüber machen, ob die Anforderungen, die an die Mitarbeiter gestellt werden, eher an das realistisch Machbare angepasst werden sollten. Eine solche Änderung würde in vielen Fällen dazu beitragen, Blockaden gegenüber Veränderungen zu lösen. Dazu meint *Rudolf Wimmer*, Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten / Herdecke: »Das Management unterstellt vielfach, dass die Organisation schon irgendwie mitzieht.« Dabei würde die erforderliche Veränderungsenergie komplett unterschätzt.

**BRETTSCHNEIDER CONSULTING  
& TRAINING**

DIPL.-ING. BERND BRETTSCHNEIDER  
BORNSTRASSE 19

30890 BARSINGHAUSEN

FON: 0 51 05 / 51 48 92 • FAX: 0 51 05 / 49 60

E-MAIL: BB@BCT-NET.DE

DIN EN ISO 9001 TÜV CERT ZERTIFIZIERT

**BCT**

www.bct-net.de