

Fiktives Gespräch:

Experten am „runden Tisch“ zum Thema „Was macht einen guten Change Leader aus?“

Was wäre, wenn unsere Interviewpartner nicht mit uns, sondern miteinander gesprochen hätten? Wir haben Kernaussagen zu einem fiktiven Dialog zusammengeführt. Eine spannende Lektüre, die die Ergebnisse der Studie ergänzt.

Die Interview-Experten:

Prof. Claudia Peus
Technische Universität München

Prof. Thorsten Petry
Hochschule RheinMain

Prof. Georg Schreyögg
Freie Universität Berlin

Prof. Omid Aschari
Universität St. Gallen

Prof. Thomas Steger
Universität Regensburg

Prof. Uta Wilkens
Ruhr-Universität Bochum

Prof. Jens Rowold
Technische Universität Dortmund

Was zeichnet Ihrer Experten-Meinung nach einen guten Change-Leader im heutigen, digitalen Zeitalter aus? Welche Persönlichkeitseigenschaften oder auch welche Verhaltensweisen sind es, die hilfreich sind?

Claudia Peus: „Ganz grundlegend kann man sagen, dass die sogenannten Big Five als Persönlichkeitseigenschaften bereits gute Indikatoren für erfolgreiches Führungsverhalten sind: Insbesondere die Eigenschaften Offenheit für Neues, Extraversion und Gewissenhaftigkeit sind es, die eine gute Führungskraft ausmachen. Eine extrem hohe Gewissenhaftigkeit ist allerdings eher für einen guten Fach- und Sacharbeiter kennzeichnend. Ganz entscheidend für Führungskräfte jeglicher Bereiche ist darüber hinaus Integrität. Was das Verhalten betrifft, ist es besonders wichtig gut zu kommunizieren, partizipativ und fair vorzugehen.“

Georg Schreyögg: „Ein Change-Leader sollte seine Mitarbeitern stabilisieren und fördern, ihnen offen und transparent gegenüber treten, wertorientiert handeln, für die Mitarbeiter als Vorbild fungieren, sie emotional begeistern und vor allem Interesse an der Arbeit der Mitarbeiter zeigen und Wertschätzung ausdrücken können.“

Thorsten Petry: „Das sehe ich ähnlich: Führungskräfte müssen „Enabler“ sein. Sie müssen neue Ideen zulassen und fördern, diese aber auch als „Promoter“ vorantreiben. Es ist wichtig, dass sie eine Vorbildfunktion einnehmen und somit als Change Leader proaktiv vorangehen und die Mitarbeiter mitnehmen.“

Thomas Steger: „Eine „perfekte“ Führungskraft gibt es nicht, jeder Mensch macht Fehler. Es können aber für verschiedene Eigenschaften einer guten Führungskraft Beispiele genannt werden: Steve Jobs zum Beispiel verfolgte einen innovativen Führungsstil mit flachen Hierarchien. Winston Churchill sagte den Menschen ehrlich, dass viel Arbeit vor ihnen liegt und holte sie durch seine Ehrlichkeit ins Boot.“

Welcher Führungsstil ist es Ihrer Erfahrung nach, der die Mitarbeiter dazu antreibt den Change tatsächlich zu leben?

Uta Wilkens: „Ich vermeide den Begriff Führungsstil, da der One Best Way nicht existiert. Aber ganz grundlegend kann man sagen: Die transformationale Führung, also Identitätsbildung und Vorbildhandeln durch die Führungskraft, ist eine gute Ausgangsbasis und dann kommen noch situative Faktoren hinzu. Denn: In Maschinenbauunternehmen etwa verläuft Change ganz anders als in Hochschulen, die Kontextfaktoren sind also zu berücksichtigen und ein Kernverständnis von organisationalen Strukturen muss vorhanden sein.“

Omid Aschari: „Ich bin ein Verfechter des situativen Führungsstils. Ein oft zitiertes Beispiel ist der Golfspieler, der abhängig vom Terrain einen unterschiedlichen Schläger nutzen muss.“

Thomas Steger: „In der Leadership Literatur der 70er existierte bereits die „Brandungs-Surfer“ Metapher: Die Brandung zu ändern ist nicht möglich, Führungskräfte müssen dennoch versuchen auf der Welle zu bleiben und die Änderungen mitzugestalten sowie Trends aufzunehmen.“

Claudia Peus: „Evidenzbasierte Führung ist die Lösung! Und hier erbringt der transformationale Führungsstil tatsächlich die besten Studiennachweise.“

Jens Rowold: „Genau. Man lässt in der Medizin auch kein Medikament zu, bevor man es nicht an Zehntausenden von Menschen erprobt hat. Im Bereich Veränderungsmanagement haben Meta-Analysen auf hohem wissenschaftlichen Niveau, die auf der ganzen Welt von unabhängigen Wissenschaftlern durchgeführt wurden, gezeigt: Verhaltensweisen, die zu einem langfristigen Change Commitment bei Mitarbeitern führen, finden sich v.a. bei der transformationalen Führung. Es sind dabei insbesondere zwei Verhaltensweisen der Führungskräfte, die bei den Mitarbeitern zu unmittelbarem Change Commitment sowie zu langfristig hohem Engagement führen. Zum einen ist es das Aufzeigen von Visionen und zum anderen das Durchführen einer Umfeld-Analyse, sprich, zu beobachten wie sich der Markt und die Rahmenbedingungen entwickeln und zu überlegen, woher Ressourcen bezogen und wo Produkte vertrieben werden können.“

Der direkte Führungsstil sollte demnach heute gar nicht mehr genutzt werden?

Claudia Peus: „Jein - Eine Mischung zweier Leadership-Stile ist oftmals sinnvoll, und dabei spielt der direkte Führungsstil eine wichtige Rolle. Die Anwendung eines Mischstils nennt sich „ambidextrous Leadership“ - bei einem Bottom-up Vorgehen im Change würde man mit einem „opening“ beginnen (also einer partizipativen Ideensammelungs-Phase) und bei einer Top-down Strategie wird vorrangig gemäß dem closing Stil verfahren. Dieser ist mit dem direkten Stil vergleichbar. Um bei dem ständigen Wechsel glaubwürdig zu bleiben ist es wichtig, die Gründe für das jeweilige Vorgehen transparent zu machen und somit langfristig vorhersehbar und damit authentisch zu bleiben.“

Georg Schreyögg: „Man muss auch verstehen, woher der direkte Stil rührt: Früher mussten Führungskräfte mehr Struktur vorgeben, die heute durch die Organisation, die Software, die Gesetze etc. vorgegeben wird. Zudem mussten Führungskräfte früher einfach exekutieren, das Geschehen beobachten, Aufgabenorientierung beweisen etc. Heute sind sie gefragt, aktiv zu ermutigen und Empathie zu zeigen.“

Unsere Ergebnisse haben gezeigt, dass sich besonders wirksame Change Leader dadurch auszeichnen, dass ihnen seitens des Unternehmens viele Maßnahmen angeboten werden, um die Leadership Fähigkeiten zu erhöhen. Was kann konkret getan werden, um die

Führungskräfte zu guten Change Leadern zu entwickeln?

Jens Rowold: „Es fängt schon bei der Auswahl an: Meist sind die Führungskräfte zwar fachlich super, aber nach der Beförderung kommen dann die Probleme: Die Mitarbeiter haben Schwierigkeiten, zeigen Widerstand etc. und damit wissen die meisten Führungskräfte nichts anzufangen und reagieren mit Management und Druck. Man sollte also bereits bei der Auswahl darauf achten, dass die Eigenschaften und Fähigkeiten entsprechend vorhanden sind. Studien zeigen, dass Fähigkeiten in Leadership und Führung vom Effekt auf den Mitarbeiter her wichtiger sind als Managementansätze zur Steuerung und Kontrolle.“

Uta Wilkens: „Führungskräfte werden nur bedingt auf ihre Aufgabe vorbereitet. Natürlich gibt es Führungsseminare und Change Seminare, aber es muss mehr Coaching und kollegiale Unterstützung stattfinden. Für die Rolle eines Change Leaders ist zudem insbesondere Erfahrungswissen, nicht nur akademisiertes Wissen nötig. Es existiert hierzu zwar eine elaborierte Forschung, u.a. zu : „Dynamic Capabilities“, allerdings kann dies in der Praxis oft nicht so umgesetzt werden. In der Praxis müsste sich die Führungskräfteentwicklung deshalb noch stärker auf den Kontext beziehen, da Change Leadership sich abhängig vom Kontext stark unterscheidet.“

Georg Schreyögg: „Coaching ist eine sehr hilfreiche Maßnahme. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass es keine einmalige Eingangsberatung ist, sondern eine regelmäßige Entwicklung der Führungskraft. Dies ist z.B. auch durch

den eigenen Vorgesetzten möglich, dann ist aber wichtig, dass ein Vertrauensverhältnis besteht.“

Interessanter Weise hat unsere Studie die These widerlegt, dass besonders wirksame Change Leader stark durch die digitale Transformation angetrieben werden. Stattdessen werden die Unternehmen der Change Controller besonders durch die digitale Transformation beeinflusst. In dieser Gruppe sind zudem überwiegend sehr große Unternehmen vertreten. Wie passen diese Ergebnisse aus Ihrer Sicht zusammen?

Jens Rowold: „Es passt sehr gut zusammen. Denn: Ja, durch die Digitalisierung können Managementaufgaben automatisiert werden, dies wird insbesondere in großen Unternehmen nötig sein. Zugleich werden jedoch heutzutage Leadership-Aufgaben bedeutsamer und diese geraten oftmals durch die Digitalisierung in den Hintergrund. Die Illusion, die in einigen IT-Unternehmen herrscht ist zu glauben, dass man alles digital machen kann. Das funktioniert nicht ganz. Die meisten Unternehmen merken dies aber nicht, da sie nicht mitbekommen, wie das Optimum aussieht. Firmen, die nicht erlebt haben, wie eine überzeugende Kommunikation und somit das Optimum an Leistung und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern aussieht, erkennen nicht, dass die nur im Mittelmaß liegen.“

Georg Schreyögg: „Genau. Man hat sich übrigens viel zu lange ausschließlich auf die Führungskraft konzentriert. So als ob die zu führenden Personen eine „graue Masse“ seien, auf die nur der „richtige Stil“ bzw. ein stereotypes

Konzept angewendet werden muss. Führung heißt aber viel mehr und entsteht aus der Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter heraus.

Wichtig ist, gerade in großen Unternehmen, mit den Erwartungen der Mitarbeiter zu arbeiten und ihnen persönlich und interessiert entgegenzutreten und unterstützend und fördernd beizustehen. Die Berücksichtigung dieser interaktiven Komponente wird auch durch die Digitale Transformation nicht unbedingt begünstigt.“

Thorsten Petry: „Aus meiner Sicht ist die Digital Transformation ein Beschleuniger von bereits vorkommenden Entwicklungen in Hinblick auf Führung: Man kommuniziert und kollaboriert durch sie offener, agiler und partizipativer. In vielen großen Unternehmen wird Digital Transformation auch schon propagiert bzw. vorangetrieben. Der Wille zur Veränderung ist also, gerade in großen Unternehmen, da, allerdings – und hier liegt das Problem – werden die Führungskräfte zu wenig auf ihre Change- und die neue Führungsrolle vorbereitet.“

Omid Aschari: „In der Wirtschaft zeigt die Frage „Wer sind unsere Führungskräfte“, dass man es noch mit „konzeptionellen Riesen“ und „Umsetzungszwergen“ zu tun hat. Change Management ist oft klar, aber Digital Transformation ist meist ein weißer Fleck. Längerfristig wird es dauern, neue Führungskräfte zu entwickeln, die im Zeichen der Digital Transformation stehen. Ggf. werden die Führungskräfte von heute eine „Hebammenfunktion“ haben, um neue digitale Führungskräfte zu entwickeln.“

Verraten Sie uns zum Abschluss noch Ihr persönliches Führungs-Motto?

Claudia Peus: „Wertschöpfung durch Wertschätzung: Ethikorientierte Führung lohnt sich.“

Thorsten Petry: „Transparent im Prozess, offen für andere Meinungen, klar in der Entscheidung, konsequent in der Umsetzung.“

Vielen Dank für das spannende Gespräch!