

# Change ist nicht delegierbar

Aktuell beschäftigen sich Organisationen mit der Veränderung des eigenen Geschäftsmodells. Dies löst eine immense Nachfrage an Veränderungsbegleitungen aus. Zahlreiche Maßnahmen werden jedoch scheitern. Ein häufiger Grund dafür ist die Haltung des Top-Managements, die im Kern lautet: „Verändert Euch!“ Erfolgreiche Transformationen verbindet jedoch die Haltung: „Ich verändere mich, kommt ihr mit?“ Zeit zum Umdenken.

Für mich gibt es keine schönere Aufgabe, als Menschen bei Veränderungsprozessen zu begleiten. Trotzdem lehne ich drei bis fünf Projektbegleitungen pro Jahr ab. Der Grund hierfür ist immer der Gleiche: Die Haltung des Top-Managements; denn diese ist ausschlaggebend für den Erfolg von Veränderungen. Change ist nicht delegierbar, Neues kann sich kaum entwickeln, wenn innerhalb der Vorstandsetage alles gleich bleiben soll. Die Rolle der einzelnen Persönlichkeiten ist entscheidend für den Erfolg. Veränderungen im Unternehmen werden nämlich weder durch perfekte Reden noch mit Hilfe durchdesignter PowerPoint-Folien nachhaltig implementiert. Das tagtägliche Erleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheidet über Strohfeuer oder dauerhaften Erfolg. Hierbei kommt den Führungskräften eine zentrale Rolle zu. Nur noch sehr wenige lassen sich für Veränderungen durch Ansage begeistern. Zum Glück. „Per order mufti“ war gestern. Heute braucht es Inspiration des neuen gewünschten Verhaltens bei den Mitarbeitern durch die Vorbildwirkung des Einzelnen.

Dazu ein Beispiel aus einem begleiteten Projekt: Der Vorgänger des heutigen Vorstandsvorsitzenden hat in der Sparkasse einen eher patriarchischen Führungsstil gelebt. Alle bedeutenden Entscheidungen liefen über den Tisch des Vorstandsvorsitzenden und letztendlich zählte im Vorstandsgremium vor allem dessen Meinung. Über die Jahre richtete sich somit die gesamte Organisation auf diesen Umstand aus und Projektarbeiten wurden bereits im Sinne des Vorstandsvorsitzenden gedacht und erarbeitet.

Diese Haltung des Vorsitzenden zeigte sich auch baulich, indem sich sein Büro in einem eigenen Trakt befand, zu dem nur er selbst und seine engsten Mitarbeiter Zutritt hatten. Nur wenige Menschen in der Sparkasse hatten diesen Trakt also jemals betreten.

Dem neuen Vorstandsvorsitzenden war es ein Anliegen, das Miteinander in der Sparkasse zu stärken und vor allem sämtliche Hierarchie-, Ressort- oder Abteilungsgrenzen zu sprengen. Ihm war klar, dass es nur durch agile, organisationsweit agierende Teams möglich ist, die Sparkasse in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Doch wie kann man dieses Anliegen für die Belegschaft erlebbar machen? In diesem Fall durch eine Grillparty auf der Dachterrasse des Vorstandstrakts. Sämtliche Mitarbeiter waren eingeladen und eine hohe Anzahl nahm diese Einladung mit nahezu kindlicher Freude an. Für alle war nach diesem Erlebnis klar: Eine Zeitenwende ist angebrochen.

Dieses Beispiel zeigt: Mit einem wahrhaftig gemeinten Erlebnis können Emotionen ausgelöst werden, die man nur schwer mit PowerPoint hervorrufen kann. Möchten Sie das Verhalten in Ihrer Organisation verändern, dann stellen Sie sich vor allem die folgenden zwei Fragen:

- Wie verhalten sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Zielbild?
- Was bedeutet das für Ihr Verhalten und das Ihrer Führungskräfte?

Sorgen Sie also dafür, dass aus dem alten Zitat „Wasser predigen und Wein trinken“ ein „Wein für alle“ wird. Dabei bin ich gerne an Ihrer Seite.