



# Positionen

Fachverband Change Management

## FÜHREN IM ANGESICHT RADIKALEN WANDELS – ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE IN ZEITEN VON CORONA ... UND DANACH

Die Corona-Pandemie stellt Unternehmen vor Herausforderungen bisher unvorstellbaren Ausmaßes. Organisationsverantwortliche stehen vor Aufgaben und Entscheidungen, auf die sie kein Studium, keine Ausbildung und kein Seminar hat vorbereiten können. Der vorliegende Beitrag soll Sie als Führungskraft in Ihrem Handeln unterstützen und Mut für die aktuelle Situation und für die Zeit danach machen.

Fakt ist, die Welt ändert sich – und das hat sie schon immer getan.

### DAS BESONDERE AN DER AKTUELLEN SITUATION IST AUS DER SICHT DES CHANGE MANagements:

- Es findet ein durch und durch radikaler Wandel statt – wer bisher von Disruption nur gesprochen hat, erlebt sie gerade selbst am eigenen Leib.
- Der Wandel betrifft nicht eine Organisation, eine Branche oder eine Region allein, sondern (fast) alle Organisations-, Arbeits- und persönlichen Lebensbereiche – weltweit.
- Der Wandel kommt für fast alle Akteure ungewollt und ungeplant.
- Der Wandel zwingt zur Auseinandersetzung mit Dilemmata wie diesem: Ist es wichtiger, das Leben oder die Wirtschaft zu retten? Was kommt zuerst: der Schutz der kollektiven Gesundheit oder der Schutz der individuellen Freiheitsrechte?
- Die meisten Menschen rechnen für sich mit persönlichen Nachteilen – in gesundheitlicher Hinsicht durch die Risikozunahme der Erkrankung und in wirtschaftlicher Hinsicht, denn eine weltweite Rezession scheint unausweichlich.

Durch die Corona-Pandemie sind Unternehmen gezwungen, radikale Veränderungen vorzunehmen, entweder um den gesundheitlichen Vorgaben gerecht zu werden oder um die eigene Existenz zu retten. Entscheidungen können fast ausschließlich noch „auf Sicht“ getroffen werden – Ausgang ungewiss.

Überdies kann miteinander oft nur noch virtuell kommuniziert werden. Die aus der Not entstandene Voll-Virtualisierung von Arbeit und von Führung schafft zusätzliche Distanz. Sie macht Führung im Ergebnis vielfach schwieriger, zeitaufwendiger und fehleranfälliger – nicht nur weil sie für viele über Nacht gekommen, ungewohnt und ungewollt ist, sondern weil viele soziale Prozesse anders als im persönlichen Kontakt schlicht nicht mehr ersichtlich für alle Beteiligten sind. Für eine Führungskraft ist es wichtig, sich dieser gegenwärtigen Herausforderungen zunächst einmal bewusst zu sein bzw. zu werden.

## WELCHE BELASTUNGEN ERGEBEN SICH FÜR DIE FÜHRUNGSARBEIT?

Angst ist selten ein guter Ratgeber und doch ein starkes Gefühl, von dem auch eine Führungskraft nie ganz frei sein kann (und darf). Sie betrifft nicht zuletzt den eigenen Umgang mit der persönlichen gesundheitlichen Bedrohung (Ansteckungsgefahr), die Sorge um die Familie und die Organisation eines Zusammenlebens mit Homeoffice und Kindern unter einem Dach, die Sorgen um die eigene Zukunft – die Angst vor Jobverlust oder Verlust der Altersvorsorge.

### TAGTÄGLICHE HERAUSFORDERUNGEN SIND:

- **Aktive Mitgestaltung der Veränderung:** Wie funktioniert das mit dem Homeoffice, wie organisieren wir Kurzarbeit, wie und wo besorgen wir uns Geld von den Banken, wie gestalten wir die Produktion so, dass der Mindestabstand eingehalten wird, wie verändert sich unser Geschäftsmodell in der Zeit nach Corona, wie werden wir den Ausstieg aus dem Shutdown gestalten?
- **Aufrechterhaltung eines glaubwürdigen Managements:** Wie funktioniert die Führung von Mitarbeiter\*innen, die selbst mit den Veränderungen in ihrem Leben kämpfen, die vielleicht Panikreaktionen zeigen und die immer wieder Fragen stellen wie: „Wann hört das alles endlich auf? Wann ist alles wieder so wie früher?“ – Wie adressiere ich als Führungskraft die Geführten, wenn diese Schwierigkeiten haben, die Veränderungen als solche zu akzeptieren?
- **Gleichzeitigkeit von allem:** Im Angesicht all der genannten Herausforderungen ist auch das Tagesgeschäft verlässlich aufrechtzuerhalten, sind neue Produkte, Dienstleistungen und Innovationen für die Nach-Corona-Zeit zu entwickeln.

## WAS SOLLTEN FÜHRUNGSKRÄFTE IN DIESER SITUATION AUS SICHT DES CHANGE MANAGEMENTS TUN?

Aus Perspektive des Change Managements liegt die besondere Schwierigkeit einer Veränderungsaufgabe darin, dass sie auf der organisationalen Ebene wirken soll (z. B. Erreichung bestimmter Ergebnisziele), aber von den personalen Aspekten der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen begleitet wird bzw. sogar abhängt.

Für die Motivationslage der Akteure bedeutet dies zunächst das Durchlaufen der Phasen der Verleugnung, Ungläubigkeit, Ablehnung und des Widerstandes, bevor neue Abläufe sukzessive akzeptabel und schließlich mitgetragen werden können. Diese Verarbeitungsleistung erfordert Zeit und Energie und wirkt sich oft signifikant auf die Leistung der Organisation aus.

Beim Führen im Wandel kommt es also darauf an, die aktuellen Positionen der jeweiligen Akteure im Veränderungsprozess zu identifizieren und sie durch gezielte Interventionen bei der Bewältigung ihres persönlichen Veränderungsprozesses zu unterstützen.

### HIERBEI IST ZU BEDENKEN:



#### AUTHENTIZITÄT SCHLÄGT METHODE!

Authentizität erfordert eigene Stabilität im Tun. Seien Sie darum ehrlich zu und mit sich selbst und in Richtung anderer. Es ist ein Zeichen von Stärke, Selbstvertrauen und v.a. Selbstbewusstsein, sich selbst und anderen in unwägbar Zeiten zuzugestehen, dass es Kraft und Energie kostet, die anstehenden Veränderungen zu bewältigen.



#### MACH' ES NICHT ALLEIN!

Selbst wenn Sie bis jetzt mit einer Haltung größter Selbstüberzeugung erfolgreich darin waren, Dinge auch einmal allein zu lösen, wenn es darauf ankam: Jetzt ist es an der Zeit, sich mit anderen zusammenzutun, um die Krise gemeinsam zu bewältigen. Gemeinsam heißt im Managementteam der eigenen Organisation, mit den Mitarbeiter\*innen in Ihrem Verantwortungsbereich – aber auch im Schulterschluss mit Experten (wie z.B. Berufsverbänden, Branchenvertretungen, Coaches oder Change-Experten). Bedenken Sie: Die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft ist für Sie ebenso wichtig wie für Ihre Mitarbeiter\*innen.



### SITUATIVES FÜHREN HEISST ADAPTION!

Passen Sie den Umgang mit den Mitarbeiter\*innen der aktuellen Situation neu an.

- Begegnen Sie sich selbst und anderen mit Akzeptanz der Realität sowie mit angemessener Dankbarkeit und Demut, dass Sie selbst und Ihre Mitarbeiter\*innen noch da und – hoffentlich – gesund sind. Seien Sie dankbar für gemeinsame Erfolge – und feiern Sie auch kleine Erfolge bzw. „Quick-wins“ gebührend.
- Überdenken Sie gemeinsam mit dem Team, welche bisherigen Begegnungs-, Umgangs- und Verhaltensregeln zur Neudefinition einladen (z.B. Vertrauens- und Kommunikationsregeln, Etikette für die virtuelle Kommunikation oder das Arbeiten im Homeoffice).
- Nehmen Sie sich mit Ihrem Team die Zeit für Dialog – tauschen Sie bewusst auch kritische Erfahrungen mit dem Distanz-Arbeiten in der Krise miteinander aus, aber v.a. eben auch solche Erfahrungen, die als positive Lerneffekte erlebt werden. – Woran fehlt es, was vermissen wir, was nicht? Was brauchen wir, was macht uns erfolgreich?

Insbesondere in Zeiten von Corona gilt es, als Führungskraft Präsenz zu zeigen und mit gutem Beispiel voranzugehen. Als Führungskraft stehen Sie im Zentrum der Aufmerksamkeit und agieren Sie als Vorbild für die Anderen. Sie sind Fixpunkt für die Mitarbeiter\*innen, um Halt und Orientierung zu geben sowie durch soziale Präsenz Vertrauen und Mitmachangebote auszusprechen. Zwar muss soziale Nähe im Moment trotz physischer Distanz erzeugt werden, bleiben Sie aber dennoch so dicht wie möglich am Puls der Mitarbeiter\*innen. Führen Sie beispielsweise neue (Online-)Rituale ein, wie den täglichen Web-Call zum Arbeitsstart oder das tägliche virtuelle Stand-up-Meeting zu festem Zeitpunkt mit dem ganzen Team – oder auch den lockeren Wettbewerb in Form einer kleinen kreativen Daily Challenge. Nutzen Sie Möglichkeiten wie diese zugleich ganz bewusst, um Raum zu schaffen, auch über die aktuellen Stimmungen, Empfindungen, Ängste usw. zu sprechen, integrieren Sie regelmäßige Feed-back-Runden (Stimmungsbarometer).

## UND FÜR DIE FOLGEZEIT?

### Das Wir schlägt das Ich!

Es ist wichtiger denn je geworden, die Gemeinschaft der Zusammenarbeitenden zu stärken, sie wertzuschätzen und sie in die Veränderungsgestaltung zu integrieren. Führung muss hierfür den direkten persönlichen Kontakt zu den Geführten aktiv und in Präsenz (!) suchen, sobald es die gesundheitliche Risikoabwägung wieder zulässt.

### Not macht erfinderisch!

Stellen Sie sich und den Mitarbeiter\*innen bewusst die Frage, welche der aus der Not heraus entstandenen und vielfach kreativen Lösungen den Moment überdauern und von dauerhaftem Mehrwert sein könnten.

### Präsenz ist wichtig, denn Nähe schlägt Distanz!

Obwohl es sich für manch eine/n hier und da im Stillen auch einmal ganz angenehm und befriedend angefühlt haben mag, im Homeoffice unbeobachtet und vermeintlich weniger „kontrolliert“ gewesen zu sein, der Mensch braucht Nähe und ein Gefühl der real erlebbaren Zugehörigkeit. Führung in virtuellen Organisationen hat sich darüber hinaus bereits für viele Unternehmen als machbar in Relation dazu herausgestellt, worauf verzichtet werden muss. In der Virtualisierung liegt daher ein zentrales Instrument der Gegenwart und Zukunft für die Organisation von Arbeits- und auch von Führungskommunikation – aber nicht für Führung selbst.

Auch für Führung in radikalen Veränderungsprozessen gibt es bereits Lösungen, die gelernt werden können. Ein Ziel von Führung in Zeiten der Krise und danach muss zugleich ein Überdenken und ggf. ein Wechsel der bisherigen Vertrauensmuster sein sowie die Erhaltung und das Vertiefen eines Gefühls von Zugehörigkeit und Zusammengehörigkeit der Mitarbeiter\*innen. Für den Auf- und Ausbau des Vertrauens (in sich selbst und in andere) ist zunächst das beste Rezept, als Führungskraft authentisch und auch auf Distanz immer präsent zu bleiben.

Autor: Fachverband Change Management

#### Die BDU-Change-Management-Berater: Ihre Experten für den „gesunden“ Change!

Der Fachverband Change Management im BDU e.V. ist Ihr Garant für „State-of-the-Art“-Beratung und gebündeltes Praxis-Know-how. Kommen Sie mit Ihren Veränderungsgestaltern ins Gespräch:

[Zur Fachverbandsseite](#)