



Führungsprinzipien bei Veränderungsprozessen

Willibert Schleuter beschreibt aus seiner Praxis als langjähriger Elektronikleiter bei Audi jene Führungsprinzipien, die vor dem Hintergrund von Veränderungsprozessen wertvolle Hilfestellung geben:

- **Mittendrin sein – weg vom Schreibtisch:** Gerade in turbulenten Zeiten ist „Management by walking around“ unverzichtbar! Es geht darum, Feedback einzuholen, Ideen zu bündeln und Prozesse zu treiben, und es zielt immer auf die MitarbeiterInnen. Fehlentwicklungen können damit vergleichsweise schnell und einfach korrigiert werden.
- **Verändern:** Zentrale Führungsaufgabe ist das Management permanenten organisatorischen Wandels. Das erfordert viel Arbeit gegen Widerstände, bei der es heißt, hartnäckig zu bleiben und zu kämpfen, aber gleichzeitig geschickt und geschmeidig zu agieren. Durch Veränderungen führen heißt immer auch, sich selbst und andere zu verändern.
- **Vernetzen:** Wer alleine arbeitet, addiert, wer vernetzt arbeitet, multipliziert. Je größer das Netzwerk wird, je mehr Mitarbeiter aus allen Bereichen sich begeistert einbringen, desto eher gelingt es, Veränderungen möglich zu machen.
- **Begeistern:** Nur wer selbst brennt, kann andere entzünden und hat die Kraft, Außergewöhnliches zu bewegen.
- **Offen sein:** Taktische Spielereien oder das bewusste Zurückhalten von Informationen kosten viel Zeit. Offenheit dagegen macht schnell. Eine Führungskraft, die ihre eigenen Schwächen offenlegt, gewinnt.
- **Fordern:** Erfolgreiche Führungskräfte fordern von ihren MitarbeiterInnen, bis an die Leistungsgrenzen zu gehen, und schaffen dabei durch ihr authentisches Auftreten eine hohe Verbindlichkeit. Wer hohe Anforderungen stellt, muss allerdings auch selbst hochgradig effektiv arbeiten.



- **Fokussieren:** Führung heißt, die Kräfte im Unternehmen zu bündeln und auf die wichtigsten Zukunftsaufgaben zu richten. Es gilt also, die oft unnötige Detailverliebtheit zu überwinden und statt dessen das oft herangezogene Big Picture zu betrachten, wie auch folgende Metapher verdeutlicht: „Lass das Staubkorn vor Deinen Füßen liegen. Nimm den Stein für das Haus in Deiner Vision!“
- **Andere erfolgreich machen:** Starke Führungskräfte haben die ausgeprägte Neigung, sich mit MitarbeiterInnen zu umgeben, die besser und schlauer sind als sie selbst. Schwache Führungskräfte ertragen das im Gegensatz dazu kaum. Wenn die Führungskraft den Anspruch hat, alles am besten zu können, erzieht sie ihre MitarbeiterInnen dazu, sich zurückzulehnen und sie die Arbeit machen zu lassen. Diese erlernte Hilflosigkeit legt jeden Veränderungsprozess lahm.
- **Menschlich sein:** Wer authentisch durch Veränderungsprozesse führt, muss hart sein, darf dabei aber seine Menschlichkeit nicht verlieren, Zielstrebigkeit darf nicht zu Rücksichtslosigkeit verkommen. Die Führungskraft muss Fehler akzeptieren und sie muss lang anhaltende Beziehungen aufbauen, die auf echter Wertschätzung beruhen.

Eine Führungskultur schaffen

Die Quintessenz dieser Prinzipien und Leitlinien ist es, eine Führungs-„Kultur“ zu schaffen, statt an der immer noch viel zu häufig anzutreffenden, militärisch anmutenden Befehlskette festzuhalten. Diese Kultur erfordert Mut (die Kräfte der Basis zu entfesseln), Stärke (sich selbst als Führungskraft zurückzunehmen), innere Größe (um offen über Fehler und Schwächen – auch eigene – zu sprechen), Beharrlichkeit (Prozesse immer wieder neu anzustoßen), Optimismus (dass selbst schwierige Projekte zu einem guten Ende kommen), Respekt (vor dem Potential jedes einzelnen) und vor allen Dingen Bescheidenheit (d.h. die Fähigkeit, Erfolge und Auszeichnungen an die MitarbeiterInnen weiterzuschenken).

Literatur: Die sieben Irrtümer des Change Managements und wie Sie sie vermeiden. Willibert Schleuter. Campus-Verlag, 2009.