

360°

Neue Perspektiven gewinnen

E.ON Energie Konferenztagung, München, 10. bis 11. Januar 2008

Führung im Wandel

Interview mit Holger Schäfer (change FACTORY)

Holger Schaefer ist geschäftsführender Partner der change FACTORY, die sich auf die Begleitung von Veränderungsprozessen, Führungskräfteentwicklungen und strategische Lernwelten spezialisiert hat. Im Interview spricht er über den Umgang mit Veränderungen in der heutigen Arbeitswelt.

Ändert sich die Welt heute eigentlich schneller als früher?

Nein. Allerdings ist Veränderung auch eine Frage unserer Wahrnehmungsfähigkeit: Wir haben gelernt, mehr Dinge schneller wahrzunehmen. Bei Führungskräften dient die Idee, dass die Welt sich immer schneller ändert, oft als Rechtfertigung: Wenn alles schneller und komplizierter geworden ist, bin ich als Manager umso wertvoller – und ich kann ein höheres Gehalt einfordern.

Als Geschäftsführer der change FACTORY ist Wandel ja gewissermaßen Ihr Geschäft.

Klar, als Berater leben wir natürlich von Veränderungen. Einige Berater schwätzen deshalb vielen Kunden Veränderungen auch ein. Wenn wir als change FACTORY mit Führungskräften arbeiten, versuchen wir aber, ihnen eine Art „Verblüffungssicherheit“ zu vermitteln.

„Verblüffungssicherheit“?

„Verblüffungssicherheit“ ist die Gelassenheit zu erkennen, dass nicht in jeder Veränderung wirklich etwas Neues steckt. Anfang der Neunziger kam zum Beispiel die Prozessoptimierung auf. Das ist nichts anderes als die Wiederentdeckung des gesunden Menschenverstandes in unseren Arbeitsprozessen. Nennt man das „Business Process-Re-engineering“, verunsichert das viele Führungskräfte.

Gibt es auch psychologische Strategien, mit Veränderung umzugehen?

Wir können uns das von der Natur abschauen. Ein schönes Beispiel ist der Wellenreiter. Der setzt sich an den Strand und schaut erstmal: Wann kommt die größte Welle? Jede siebte Welle, das gibt die Natur so vor, ist besonders hoch. Genauso steckt in jedem siebten BWL-Konzept meist eine wirkliche Veränderung.

Und das soll ein Naturgesetz sein?

Das ist einfach eine Hypothese, mit der man gut arbeiten kann. Ein großer Fehler ist es, wenn ich als Führungskraft von Welle zu Welle springe und nie eine große Welle bis zum Strand reite.

Und wie unterscheide ich zwischen notwendiger Veränderung und Aktionismus?

Die Herausforderung ist, seinem gesunden Menschenverstand zu vertrauen und es nicht komplizierter zu machen als es ist.



Holger Schaefer

Wie stellt man sich auf Veränderungen ein?

Konferenzen fangen ja oft mit der gleichen Botschaft an: 'Die Welt dreht sich, das Unternehmen dreht sich – und du armes Schwein bist gar nicht fähig, diesen Wandel zu stemmen.' Ich würde es auch mal genau umdrehen und sagen: 'Wir sind cool, wir haben einen genetischen Code zu führen. Wenn ich

wirklich mit Leidenschaft Führungskraft bin, dann mal schauen, wie wir den Wandel gestemmt bekommen.'

Und wie kann ich mich weiterentwickeln als Führungskraft?

Ich muss herausfinden, wie ich in gewissen Situationen funktioniere. Vielleicht laufe ich jedes Mal nach Hause und weine, wenn Mitarbeiter mich kritisieren oder ich greife sie stattdessen an, wenn sie mich kritisieren. Beides ist nicht ideal. Aber wenn mir mein Verhalten bewusst wird, habe ich den ersten Schritt gemacht.

Und dann?

Dann muss ich lernen, einige Führungs-Fettnäpfchen zu vermeiden. Die Kunst als Führungskraft ist oft ganz schlicht, erst einmal Zeit zu gewinnen und sich nicht sofort reinziehen zu lassen, wenn die Mitarbeiter das Büro stürmen. Situative Kompetenz nennen wir das. Außerdem brauche ich natürlich auch Führungsinstrumente, um mich weiterzuentwickeln: ein neues Anreizsystem, eine Mitarbeiterbefragung oder ein gut geführtes Mitarbeitergespräch. Bei E.ON sind alle wichtigen Führungsinstrumente vorhanden. Die Kunst ist, damit reflektiert umzugehen und diese Instrumente da einzusetzen, wo es sinnvoll ist.

Das heißt, wenn ich in letzter Zeit gute Gespräche mit meinen Mitarbeitern hatte, dann muss ich nicht zusätzlich noch zehn Fragebögen zwischenschalten?

Genau. Wichtig ist, zu reflektieren, wo man im eigenen System Unnatürlichkeit erzeugt hat.

Wie entsteht denn diese Unnatürlichkeit?

Nehmen wir an, wir würden in der change FACTORY einen Controller einstellen. Eigentlich brauchen wir keinen Controller, wir stellen Rechnungen und haben ein sehr einfaches Geschäftsmodell. Der Controller, schafft zuerst einmal ein kompliziertes Rechenwerk.



360°

Neue Perspektiven gewinnen

E.ON Energie Konzerntagung, München, 10. bis 11. Januar 2008

Warum? Damit er einen Junior-Controller einstellen und so Karriere machen kann. Die Unnatürlichkeit reproduziert sich selbst.

Was muss vorhanden sein, damit ich eine gute Führungskraft bin – und was kann ich mir aneignen?

Eine Grund-Lust muss da sein. Den Rest kann ich lernen. Es gibt allerdings eine große Lernbarriere: Viele Menschen sind große Schmerzvermeider. Das führt dazu, dass ich Lernimpulse, die ich bekommen könnte, nicht nütze, da ich sie nicht an mich ranlasse.

Zum Beispiel?

Nehmen wir an, Sie haben gerade eine Mitarbeiterbefragung gemacht. Das Ergebnis ist nicht gut. Jetzt könnten Sie sagen ‚Hurra, jetzt weiss ich, was ich besser machen kann.‘ Mutig und offen, das sind zwei sehr schöne E.ON-Werte. Oder Sie sagen Ihren Mitarbeitern ‚Das nächste Mal muss das Ergebnis aber besser sein, sonst quäle ich euch‘ – das nennen wir Schmerzvermeidung.

Beobachten Sie das Verhalten in den Unternehmen, mit denen Sie arbeiten?

Sogar bei mir selber! Es ist nicht immer leicht, den eigenen Schmerz zuzulassen. Es gibt aber viele Tricks, sich selber Schmerz zu inszenieren. Wir zahlen zum Beispiel drei Menschen, die uns zweimal pro Jahr den Kopf waschen und bohrend fragen, ob wir all das, was wir uns vorgenommen haben, auch wirklich machen. Deren Aufgabe ist nur, uns Schmerz zuzufügen. Denn auch wir sind manchmal Schmerzvermeider.

Das klingt fast masochistisch.

Ein bisschen Lust auf Masochismus muss man haben als Führungskraft.