

Führen von Führungskräften

Mit diesem Impulsbrief möchten wir Ihnen zwei Beispiele für gelungene und für versandete Changeenergie vorstellen.

Gelungen

Ein Produktionsunternehmen beschließt – bei guten „hard-facts“ – trotzdem einen Kulturwandelprozess mit den Themen: Kommunikation, Konfliktkultur und Führung.

Zur Vorbereitung des Kick-offs mit den Mitarbeitern zieht sich das Führungsteam zu einer Teamentwicklung zurück. Sie stellen sich selbst den Anforderungen des Kulturprozesses und entwickeln die eigenen Fähigkeiten, die sie von den Mitarbeitern erwarten - nicht ohne eine gewisse Unsicherheit.

Im Rahmen des Prozesses gibt es eine Arbeitseinheit, in der die einzelnen Führungskreismitglieder ihre Statements für das Kick-off mit den Mitarbeitern vorstellen. Schnell wird deutlich: das berührt nicht, begeistert nicht, ist voll von Appellen und Mahnungen – so wird's nichts! Die Suche nach der eigenen Motivation beginnt mit zwei persönlichen Fragen:

- 1) „Welchen Stellenwert in meinem persönlichen Wertesystem haben die Themen des Kulturwandels, und – welche Qualität kommt damit in mein eigenes berufliches Leben?“
- 2) „Warum will ich das unserem Werk antun?“

In einem intensiven Prozess entstehen persönliche authentische Statements für das Kick-off.

Die Mitarbeiter lassen sich im Kick-off mitnehmen auf diesen anspruchsvollen Weg mit einigen Stolpersteinen.

Durch die Teamentwicklung und die Auseinandersetzung mit der eigenen Betroffenheit – und mit dem „Herzensanliegen“ an die Entwicklung des Unternehmens wurden sie zu glaubwürdigen Botschaftern der Veränderung – Leader im besten Sinn des Wortes.

Natürlich gab es noch genügend Widerstände im Verlauf – die durch die authentische Kommunikation des Führungskreises glaubwürdig gelöst wurden.

Versandet, weil...

Nach einer aufwendigen Markenanalyse, in der eine klare Schwäche deutlich wird, beschließt das Management eine offensive Markenrepositionierung; attraktive, begeisternde Worte werden gefunden, die die Mitarbeiter berühren und Zustimmung bei ihnen finden. In aufwendigen Großgruppen-Workshops, durchaus interaktiv gestaltet, setzen sich alle Mitarbeiter damit auseinander, wie sie selbst vor Ort im Umgang mit den Kunden die neue Markenbotschaft direkt leben können.

Und nach einem Jahr: wenn überhaupt, wird nur Kritisches dazu erzählt: „Mal wieder eine neue Sau durchs Dorf getrieben...“

Ein zentraler Stellhebel zu dieser Versandung:

Das Management hat sich selbst nicht geändert!

Führungsstil und Führungsprozesse wurden nicht geändert – obwohl sie signifikant im Widerspruch zur neuen Markenaussage standen.

Die Führungsmannschaft blieb in den nur kurzfristig begeisternden Appellen stehen – und bewirkte damit nichts!

Schade um Zeit, Geld und Lebensenergie aller Beteiligten – trotz sinnvoller Botschaften/ Ziele.

Wie ist es bei Ihnen?

- Wissen Sie, wie Ihre Führungskräfte mit der Strategie verbunden sind?
- Wissen Sie, was Ihre Führungskräfte konkret tun, um die angestrebten Ziele zu erreichen?
- Inwieweit sind Sie und Ihre Führungskräfte glaubwürdige, integre Modelle?
- Und inwieweit haben Sie sich und Ihr Führungsteam selbst zum Objekt der Veränderung gemacht?