

Rollen im Change Management

Vorbild

Prof. Dr. Klaus Eckrich, Führungskräfte-Coach und Dozent für Führung, Change House, Erfstadt

Veränderungsprozesse werden von Akteuren im und um das Unternehmen initiiert und gestaltet. Dabei gibt es verschiedene relevante Rollen, die wir Ihnen hier präsentieren. In dieser Ausgabe geht es um das Vorbild. Es ist leicht, als Führungskraft die Vorbildrolle für sich zu beanspruchen. Viel schwerer ist es, sie tatsächlich zu leben.

Die Vorbildrolle fehlt in keiner Präsentation zum Change Management. Denn der Erfolg hängt hier stets von Verhaltensänderungen ab. Besonders die Vorgesetzten prägen die Kultur. Führungskräfte sehen sich daher in der Pflicht, den Kulturwandel nicht nur einzufordern, sondern aktiv zu gestalten und glaubwürdig vorzuleben.

Dieser Anforderung werden viele Führungskräfte in der Praxis jedoch nicht gerecht, wenn sie einfach nur Kulturworkshops besuchen, in der irrigen Annahme, dies reiche als Beitrag zur Kulturveränderung aus. Diesen Trugschluss beschreibt die amerikanische Schriftstellerin Barbara Bondy treffend: „Mit Vorbildern ist es wie mit Gespenstern: Rückt man ihnen zu Leibe und nennt sie beim Namen, so lösen sie sich in Rauch auf.“

Der Anspruch des Vorbilds an sich selbst

Das Vorbild ist sich der Wirkung seines Handelns bewusst. Es hat ein gutes Gespür für positive und kontraproduktive Effekte auf sein Umfeld. Die vorbildliche Führungskraft reflektiert ihr Tun und achtet darauf, dass das, was sie sagt, mit ihrem Handeln übereinstimmt.

Was vom Vorbild erwartet werden kann

Das Vorbild ist eine Person mit formaler oder informaler Autorität, deren Handeln von anderen als beispielgebend empfunden wird. Es zeigt eine Führung, die im Einklang mit dem in der Firma definierten Rollenverständnis steht. Fehlen solche Vorgaben, so handelt das Vorbild auf eine Weise, die von anderen positiv bewertet wird.

Was vom Vorbild nicht zu erwarten ist

Das Vorbild ist kein Held, der Mitarbeitern in schwierigen oder gar aussichtslos erscheinenden Situationen hilft, den Ausweg zu finden. Denn Helden sind im Change Management nicht zu gebrauchen und können sogar schädlich sein. Mit ihrer Aura, ihrem Charisma und – ziemlich oft – ihrer Selbstdarstellung vernebeln sie das Denken der Geführten und trüben deren Verantwortungsbewusstsein. Das Vorbild ist auch kein Idol, dem gehuldigt wird. Und das Vorbild ist nicht unfehlbar, im Gegenteil: Es macht Fehler, gesteht sie ein und ist bereit, daraus zu lernen.

Vorbilder verfügen über

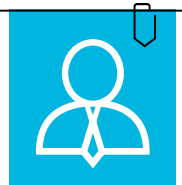
die Bereitschaft und Fähigkeit, sich selbstkritisch zu reflektieren, sogar dann, wenn die Erfolge sie dazu verleiten könnten, sich zu überschätzen. Das Vorbild lebt Werte vor, selbst wenn im Umfeld dagegen verstoßen wird. Es übernimmt Verantwortung, selbst wenn die Situation volatil, ungewiss, komplex und mehrdeutig ist. Es zeigt Rückgrat und geht Risiken ein, selbst wenn andere sich wegdrücken.

Vorbilder sind dann besonders effektiv,

wenn ihre verborgene Wirkung erkannt, geschätzt und genutzt wird. Für jeden Veränderungsprozess, der auf einem Kulturwandel basiert, gilt: Führen Sie durch Vorbild oder vergessen Sie den Change!

Fazit

Die Wirkung des Vorbilds ist subtil, geräuschlos und gnadenlos konsequent. Wer die Funktion als Rollenmodell verinnerlicht hat und sein Verhalten daran orientiert, wird Erfolge in Change-Prozessen erzielen, während andere über Blockaden, Widerstände und fehlende Energie im Veränderungsprozess lamentieren.



Vorbild

In Initiativen, Kampagnen und strategischen Projekten zum Kulturwandel wird der Rolle des Chefs eine zentrale Bedeutung beigemessen. Vorgesetzte haben als Vorbilder eine kulturprägende Funktion. Wer sie annimmt und glaubwürdig ausübt, wird auch in kritischen Phasen seine Lenkungswirkung behalten. Verstöße gegen die Vorbildrolle, die die Führungskräfte meist unbewusst begehen, blockieren jedoch den Wandel oder ersticken die Kulturveränderung bereits im Keim.