

ALEXANDER
GROTH

FÜHRUNGSSTARK
IM WANDEL

Change Leadership
für das mittlere
Management

4., vollständig
überarbeitete
Auflage

campus

Führungstark im Wandel

Alexander Groth ist professioneller Vortragsredner und Trainer für Leadership und Change Leadership. Er lehrt an der TU München, den Universitäten Mannheim und Stuttgart. Bereits zweimal gewann er den »Best Teaching Award« der TUM. Zu seinen Kunden zählen die Führungsetagen internationaler Konzerne, Familienunternehmen und soziale Institutionen.

Alexander Groth

Führungsstark im Wandel

Change Leadership für das mittlere Management

Mit 26 Zeichnungen von Thomas Plaßmann

Campus Verlag
Frankfurt/New York

*Für Anton, Maximilian und Tanja –
die der wunderbarste Wandel
in meinem Leben sind.*

ISBN 978-3-593-51697-4 Print
ISBN 978-3-593-45386-6 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-45385-9 E-Book (EPUB)

4., vollständig überarbeitete Auflage

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2016 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin
Satz: Campus Verlag, Frankfurt am Main
Gesetzt aus: Minion und Myriad
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen
(ID 15985-2104-1001)
Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Vorwort

Die Situation von Führungskräften im Wandel 7

1. Die Flutwelle des Wandels

So kommt es zu immer mehr Wandel
in immer kürzeren Abständen..... 12

2. Die emotionale Achterbahn

So verstehen Sie die Logik hinter scheinbar
irrationalem Verhalten 21

3. Wenn alle durchdrehen

So gehen Sie mit Ihren eigenen Emotionen
und denen Ihrer Mitarbeitenden um..... 42

4. Wenn keiner mitmacht

So bringen Sie Ihre Mitarbeitenden dazu, das Neue zu tun 65

5. Wenn alle auf die Barrikaden gehen

So agieren Sie souverän bei aktivem Widerstand..... 95

6. Wenn alles zusammenbricht

So führen Sie Ihre Mitarbeitenden
durch die chaotische Umbruchphase..... 131

7. Wenn alle zurückmarschieren

So verankern Sie den Wandel bei Ihren Mitarbeitenden..... 157

8. Die Psychologie der Gerüchte

So kommunizieren Sie als Führungskraft im Wandel..... 173

9. Weltuntergang und ein Meer voller Tränen	
So gehen Sie mit den Verlierern des Wandels um	196
10. Von stetigen Veränderungswellen	
So machen Sie Ihren Bereich dauerhaft wandelfähig	211
Ihre ersten Schritte zum Change Leader	222
Anhang:	
Workshop zum Wandel	227
Danksagung	241
Kommentierte Buchempfehlungen	242
Literatur (Auswahl)	246
Anmerkungen	249
Register	251

Vorwort

Die Situation von Führungskräften im Wandel

Michael, Bereichsleiter in einem großen Konzern, sitzt erschöpft im Büro und starrt auf die gegenüberliegende Wand. Im Meeting mit seinen Abteilungsleiter:innen gab es wieder einmal eine latent aggressive Diskussion über die Ursachen für den Stillstand im aktuellen Wandelprojekt. Er konnte deutlich die allgemeine Ratlosigkeit bei den Führungskräften, die ihm unterstellt sind, spüren. Die weltweite Einführung der neuen Software hat den ganzen Bereich an den Rand des Chaos geführt. Gestern hatte noch dazu seine beste Führungskraft gekündigt. Es war nur eine Frage der Zeit gewesen, bis jemand von den Guten ging. Wegen des Einstellungsstopps darf er diese Position vorerst nicht neu besetzen. Noch ein Problem mehr auf seiner Liste. Die anstrengenden Ereignisse der letzten Monate, die dauernden Überstunden und der Widerstand in der Belegschaft fordern ihren Tribut. Michael fühlt sich müde und ausgebrannt. Er weiß, dass er als Chef gerade in dieser schwierigen Zeit gegenüber den Mitarbeitenden Zuversicht und Energie ausstrahlen sollte, aber die hat er nicht mehr. Der gesamte Veränderungsprozess scheint festgefahren. Ein Blick auf die Uhr zeigt ihm, dass er gleich einen Termin mit dem Betriebsrat hat, den er wieder einmal nicht vorbereiten konnte. Er seufzt und fragt sich, wie das Ganze nur weitergehen soll.

So wie Michael ergeht es vielen Manager:innen in Wandelprozessen. Diese werden zwar häufig mit positiven Akronymen wie POWER, WIN und FUN etikettiert, aber das empfindet niemand bei der Umsetzung.

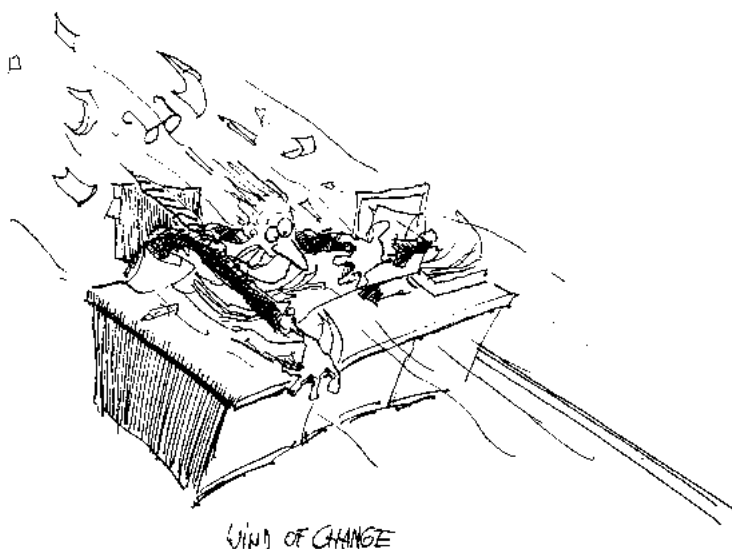
Es sind meist mehrere der folgenden fünf Probleme, mit denen Sie als Manager:in zu kämpfen haben:

Innere Zerrissenheit Ihre Aufgabe ist es, die von oben vorgegebene Veränderung in Ihrem Bereich oder Ihrer Abteilung umzusetzen. Dabei sollen Sie mit beispielhaftem Verhalten und positiver Energie als Vor-

bild vorangehen. Tatsächlich sind Sie jedoch manchmal selbst nicht von der Idee der Veränderung an sich oder zwar von der Idee, aber nicht von der geplanten Art der Umsetzung überzeugt. Vielleicht ist der Wandel sogar nur erforderlich, weil das obere Management in der Vergangenheit massive Fehler gemacht hat, deren bittere Konsequenzen nun Sie und Ihre Mitarbeitenden tragen müssen. Wie können Sie eine solche Veränderungen glaubhaft und mit Elan vermitteln?

Druck von oben und unten Das obere Management nennt oft unrealistische zeitliche Vorgaben, weil es eben nicht im Detail plant. Auf Verzögerungen reagiert es mit Unverständnis und einer Erhöhung des Drucks auf Sie, um den Prozess zu beschleunigen. Geben Sie diesen Druck ungebremst weiter, reagieren die Mitarbeitenden verärgert und bremsen den Prozess bis zum Stillstand hin aus. Anders herum erwarten die Mitarbeitenden von Ihnen, dass Sie sich bei unrealistischen Vorgaben von oben für Planänderungen in der praktischen Umsetzung und eben einen realistischeren Zeitrahmen einsetzen. Wenn Sie das aber (zu oft) machen, werden Sie von Ihren Vorgesetzten schnell als »umsetzungsschwach«, »Bedenkenträger« oder sogar als aktiver »Bremsler« abgestempelt. Das ist eine schwierige Situation. Im Idealfall können Sie mit guter Führung nach oben und unten Vertrauen aufbauen. In der Praxis ist aber viel öfter das Gegenteil der Fall. Das Risiko ist hoch, dass am Ende sowohl »die da oben« als auch »die da unten« sauer auf Sie sind. Wie können Sie das vermeiden?

Massiver Widerstand Maßnahmen, die für die Mitarbeitenden zum Teil nicht nachvollziehbar sind und daher als aufgezwungen erlebt werden, erzeugen Widerstand. Selbst wenn die Veränderung akzeptiert wird, ist in vielen Unternehmen die Arbeitsbelastung bereits im Alltag so groß, dass der zusätzliche Wandel die Menschen überfordert. Die drei typisch auftretenden Gefühle von Angst, Zorn und Trauer sorgen fast immer dafür, dass Mitarbeitende aktiven oder passiven Widerstand leisten. Die Folge ist, dass Sie als Führungskraft keine Ergebnisse erzielen. Wenn Sie Ihre Machtposition nutzen, um sich durchzusetzen, erhöhen Sie den Widerstand gegen das Vorhaben nur noch zusätzlich. Wie also sollen Sie mit den teils starken Emotionen der Mitarbeitenden umgehen?



Fehlende Kompetenz Durch integriertes Führungsverhalten und eine gute Kommunikation lassen sich Widerstände bereits im Vorfeld reduzieren. Das Wissen, wie man »Führungsstark im Wandel« sein kann, wird aber in der Regel weder an der Universität noch in den meisten Management-Seminaren gelehrt. Das Beste wäre natürlich, ein gutes Vorbild (gehabt) zu haben. Leider gibt es in der Wirtschaft und auch in den sozialen Institutionen immer noch zu wenige Führungskräfte, die Führungsstärke im Wandel vorleben und von denen man es lernen könnte. Welches Wissen brauchen Sie, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen?

Erschöpfung Die Entwicklungen der letzten zehn Jahre führten dazu, dass Manager:innen heute auf derselben Position deutlich mehr leisten und mehr Verantwortung tragen müssen, als dies früher der Fall war. Der Zehn- bis Zwölf-Stunden-Tag ist mittlerweile bei den meisten Manager:innen die Regel, nicht die Ausnahme. Vielleicht arbeiten auch Sie schon seit langem an ihrer eigenen und der familiären Belastungsgrenze. Schlaf, Bewegung und Entspannung sind seit Jahren auf ein Minimum reduziert. Durch den aktuellen Wandel wird der ohnehin schon

sehr anspruchsvolle normale Arbeitsablauf massiv gestört. Gleichzeitig ergeben sich neue Aufgaben und viele unerwartete Probleme treten auf. Das bedeutet noch mehr Arbeitsstunden mit zusätzlichem Stress und eine Mehrbelastung für das Privatleben. Kommt dann eine Krise in der Beziehung, Probleme mit den Kindern, kranke Eltern oder ein Hausbau dazu, ist die Überforderung vorprogrammiert. Die Folge können Erschöpfung, Gereiztheit, und psychosomatische Erkrankungen sein. Wie lässt sich das vermeiden?

Sie als Führungskraft müssen mit all diesen Problemen umgehen, obwohl Ihnen – wie den meisten Führungskräften – das spezifische Know-how dazu fehlt. Dieses Buch unterstützt Sie dabei, sich anhand vieler praktischer Beispiele das Wissen anzueignen, das Sie für Ihre Wandelvorhaben benötigen. Es orientiert sich dabei konsequent an den Bedürfnissen und Problemen von Führungskräften. Aus meiner langjährigen Arbeit mit Führungskräften aller Ebenen in tiefgreifenden Wandelprozessen weiß ich, dass die meisten immer wieder dieselben Fragen haben. Jeder dieser zehn zentralen Fragen ist ein Buchkapitel gewidmet:

1. Wieso gibt es immer mehr Wandelprojekte in immer kürzerer Zeit?
2. Warum verhalten sich die Mitarbeitenden bei Veränderungen oft irrational?
3. Wie gehe ich mit meinen eigenen Emotionen und denen meiner Mitarbeitenden um?
4. Wie schaffe ich es, dass die Mitarbeitenden losmarschieren?
5. Wie reagiere ich richtig auf Widerstand?
6. Wie manage ich das Übergangschao, wenn der alte Zustand nicht mehr und der neue noch nicht funktioniert?
7. Wie schaffe ich es, dass ein Wandel dauerhaft verankert wird und nicht alle wieder in das alte Verhalten zurückfallen?
8. Wie kommuniziere ich im Wandel?
9. Wie gehe ich mit den offensichtlichen Verlierern einer Veränderung um?
10. Wie mache ich meinen Bereich dauerhaft wandelfähig?

Starten Sie am besten mit dem Kapitel, dessen Thema Sie gerade am meisten beschäftigt. **Wenn Sie aktuell unter starkem Umsetzungsdruck stehen, lesen Sie zuerst die Kapitel 5 (Widerstand), 6 (Übergangschao) und 8 (Kommunikation).** Hier finden Sie viele schnell umsetzbare Tipps, wie Sie Ihre Situation sofort verbessern können.

Die einzelnen Kapitel sind so angelegt, dass Sie diese unabhängig voneinander lesen können. Querverweise werden Ihnen das Verständnis erleichtern. Dieses Buch wird Ihnen mit komprimiertem Wissen und praxisnahen Beispielen helfen, Ihre Wandelvorhaben souverän in den Griff zu bekommen. Denn nur, wenn Sie als mittlere:r Manager:in auch in unangenehmen Veränderungsprozessen aktiv die Führung übernehmen, werden Sie als ein gesuchter Change Leader langfristig erfolgreich sein und Karriere machen.

1. Die Flutwelle des Wandels

So kommt es zu immer mehr Wandel in immer kürzeren Abständen

Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt,
auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige,
die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.

Charles Darwin (britischer Naturforscher)

Die letzten Jahre waren von dauerndem Wandel und einer gewissen Medienhysterie mit Negativschlagzeilen geprägt. Erst kam die Präsidentschaft von Trump, bei dem man nie wissen konnte, welchen Unsinn er am nächsten Tag begehen würde. Man denke nur an die Wortgefechte mit Nordkoreas »Obersten Führer« Kim Jong-un. Dann kam die Corona-Epidemie mit all ihren Konsequenzen und der »Umzug« vieler Menschen ins Home-Office. Und noch während der Corona-Zeit fing bereits der Russland-Ukraine-Krieg mit anschließender Energiekrise und einer wirtschaftlichen Rezession an.

Was in der Weltpolitik zu beobachten war, gilt auch für die Unternehmen. Als Führungskraft merken Sie es täglich: Der Wandel bestimmt Ihr Arbeitsleben immer häufiger. Während früher nach einer Neuorganisation für die Mitarbeitenden eine mehrjährige Phase der Stabilität eintrat, steht heute sofort das nächste Projekt in der Warteschlange. Woran liegt es, dass Veränderungen in immer kürzeren Abständen umgesetzt werden müssen? Lassen Sie uns dazu ein paar Entwicklungen der Vergangenheit und der Zukunft anschauen.

Der technologische Fortschritt verläuft exponentiell

Die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung erhöht sich seit Jahrhunderten kontinuierlich. Von der Erfindung des Buchdrucks mit

beweglichen Lettern um 1450 bis zur Entwicklung der Dampfmaschine im aufkommenden Industriezeitalter vergingen circa 300 Jahre. Nach der Hälfte der Zeit, also weiteren 150 Jahren, waren viele Haushalte mit elektrischem Strom und Telefon versorgt. Der nächste Sprung bedurfte nur noch einem Fünftel der Zeit, denn 30 Jahre danach wurden bereits Automobile in Serie produziert, die U-Bahn transportierte jährlich Millionen von Fahrgästen unter der Erde, und auch in der Luft bewegten sich jetzt die Menschen mit den ersten Passagierflugzeugen. Aber verglichen mit der Geschwindigkeit, in der heute eine Erfindung die andere jagt, verlief die Abfolge technischer Errungenschaften eher im Zeitlupentempo. Mittlerweile steigt unser Wissen exponentiell an. Folgende Aspekte spielen dabei eine maßgebliche Rolle:

Es gibt weltweit immer mehr Menschen mit einer wissenschaftlich-technischen Ausbildung. Während es um 1650 nur eine kleine Gruppe wissenschaftlich Gebildeter bzw. Studierender gab, stieg die Zahl der Studierenden in den hundert Jahren von 1850 bis 1950 von einer auf zehn Millionen pro Jahr an. Danach explodierte die Zahl der jährlich weltweit Studierenden von 1950 bis 2000 um das Zehnfache auf 100 Millionen.¹ Nur 20 Jahre später, im Jahr 2020, hat sich die Zahl der Studierenden noch einmal auf 220 Millionen weltweit mehr als verdoppelt. Die Anzahl der Akademiker:innen wächst also unaufhörlich. In den vergangenen 20 Jahren hat allein China die Zahl seiner jährlichen Absolvent:innen auf heute acht Millionen versechsfacht.² Die steigende Computerleistung ermöglicht immer genauere Kalkulationen und Simulationen. Ein Supercomputer schafft heute mehrere Billiarden (1000 Billionen oder 10^{15}) Rechenoperationen in der Sekunde! Eine Xbox 5 für 500 Euro schafft 2022 mit 12 150 GFLOPS (bzw. 12,15 TFLOPS) mehr als die 1000-fache Rechenleistung des berühmte Supercomputer Deep Blue, der mit »nur« 11,38 GFLOPS Rechenleistung Gary Kasparov im Schach schlug.

Neue Messwerkzeuge erschließen bisher unerreichbare Forschungsdimensionen im Kleinsten wie im Größten. Mikroskope machen bereits Details mit einer Größe von 0,1 Nanometern sichtbar. Ein Nanometer ist ein millionstel Millimeter! Das James-Webb-Weltraumteleskop, welches 2022 seine Arbeit im Zielorbit aufnahm, kann Licht erkennen, das vor über

13 Milliarden Jahre des 13,8 Milliarden Jahre alte Universum entstanden ist. Mit seiner Auflösung erkennt es einen Fußball in 550 km Entfernung.

Die Weitergabe des Wissens in der weltweiten Forschergemeinschaft erfolgt heute zum Teil in Sekundenschnelle. Früher dauerte es Jahre, bis sich neue Forschungsergebnisse verbreiteten, heute passiert dies zum Teil in wenigen Tagen und Wochen, und jeder kann die Informationen abrufen und damit weiterarbeiten.



Das Tempo, mit dem das Wissen der Menschheit zunimmt, beschleunigt sich unglaublich, wenn immer mehr Wissenschaftler:innen mit immer besserer Technik und höherer Rechenleistung forschen und sich dann noch gegenseitig über die Ergebnisse informieren.

Wir Menschen passen uns dieser Entwicklung der Technik an, ohne uns aber der enormen Veränderungsgeschwindigkeit voll bewusst zu sein. Das liegt daran, dass wir nur einen Ausschnitt einer exponentiellen Kurve betrachten, sodass uns diese als eine Gerade erscheint. Der amerikanische Erfinder Raymond Kurzweil bezeichnet dieses Phänomen als den »intuitive linear view«. Wir nehmen Wandel nur bedingt wahr,

wenn wir ihm täglich ausgesetzt sind. Ähnlich geht es uns mit dem Wachstum von Kindern. Eltern nehmen dies kaum wahr. Ein Freund, der einmal im Jahr zu Besuch kommt, staunt dagegen, wie enorm die Kinder in dieser Zeit gewachsen sind. Wie schnell der technologische Wandel tatsächlich vonstattengeht, können Sie beispielsweise an den Dingen des täglichen Gebrauchs nachvollziehen. Vergleichen Sie doch einmal die Fähigkeiten des Handys, das Sie vor zehn Jahren (also fünf Modellgenerationen früher) hatten, mit Ihrem heutigen Smartphone.

Megatrends beeinflussen Ihr berufliches Umfeld

Die großen Megatrends haben einen Einfluss auf die Gesellschaft, die Unternehmen und Sie persönlich. Die Megatrends der nächsten Jahre bergen große Chancen für die Menschheit, werden uns aber auch vor erhebliche Herausforderungen stellen. Wichtige Stichworte sind: Digitalisierung, Gender Shift, Gesundheit, Globalisierung 2.0, Individualisierung, Klimawandel, Mobilität, Neo-Ökologie, New Work, Sicherheit, Silver Society, Urbanisierung und Asien.

Wir können heute nur bedingt absehen, wie die Veränderungen der Arbeitswelt aussehen werden. Es lassen sich aber zumindest Tendenzen erkennen. Vor allem drei Entwicklungen ragen heraus.

»**Demografischer Wandel**« Das Thema wird schon seit über 20 Jahren angemahnt und derzeit als Megatrend »Silver Society« verbucht. Demnächst werden aber die Konsequenzen dieses Wandels zum ersten Mal wahrnehmbar werden, auch wenn man sie schon die ganze Zeit vorher sagen konnte. Was passiert zum Beispiel, wenn das Zahlenverhältnis der Menschen im Erwerbsalter zwischen 20 und 65 zu den über 65-jährigen in Deutschland 1995 etwa 4 : 1 betrug, 2010 bei 3 : 1 lag und 2030 voraussichtlich bei 2 : 1 liegen wird? Wenn die Menschen dank besserer Ernährung und moderner Medizin immer älter werden, muss jemand deren Lebensunterhalt im Ruhestand bezahlen. Am besten sie selbst. Eine Konsequenz wird sein müssen, dass Politiker das Eintrittsalter für die Rente immer weiter nach oben korrigieren werden. Es ist eine Frage

der Zeit, wann die erste Ziffer eine »7« ist, also die Rente ab 70. Gleichzeitig verbessert sich die Arbeitsmarktsituation für ältere Menschen, weil man sie nicht mehr so einfach durch jüngere ersetzen kann wie früher.

Es gibt aber nicht nur »zu viele« Rentner:innen, sondern auch gleichzeitig zu wenige junge Menschen. Das merken auch Sie bereits bei der Einstellung von Mitarbeitenden heute schon deutlich. Nahezu alle meine Vortrags- und Seminar-Kunden sagen im Vorgespräch, dass sie nicht ansatzweise genügend qualifizierte Bewerbungen bekommen und viele sehen das als ein äußerst ernstes Problem an. Was sich aber jetzt schon sagen lässt ist, dass man sich in zehn Jahren an heute zurückerinnern und dabei wohl von den »guten alten Zeiten« sprechen wird, in denen man überhaupt noch gelegentlich gute Leute anwerben konnte. Spätestens ab dem Jahr 2030 werden nämlich jährlich eine halbe Millionen Menschen mehr in Rente gehen als nachrücken.

»**Künstliche Intelligenz (KI)**« Schon früher führten Erfindungen wie zum Beispiel die Dampfmaschine oder das Fließband zu Umbrüchen, die ganze Wirtschaftszweige vernichteten und neue entstehen ließen. Die Anzahl der entfallenen Arbeitsplätze wurde aber durch die neu hinzugekommenen stets kompensiert. Das könnte dieses Mal anders sein. Viele Revolutionen der Vergangenheit ersetzten die körperliche Kraft der Menschen und zum Teil das strukturierte und systematische Denken oder Rechnen. Die Entwicklung der KI wird in Verbindung mit Biosensoren aber zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit nicht nur die menschliche Körperkraft, sondern auch sein ganzheitliches Denken, seine Kreativität und Empathie im hohen Maße ersetzen können. Das ist ein noch nie dagewesener Schritt, der die Welt radikal verändern wird.

Was dies für den Arbeitsmarkt heißt, zeichnet sich heute schon ab. Berufe im Finanz- und Rechnungswesen, in der IT und der Logistik werden schon erstaunlich zeitnah in großen Teilen von KIs übernommen werden. Aber es geht noch viel weiter. Der Autor Yuval Noah Harari zeigt in seinem Buch »21 Lektionen für das 21. Jahrhundert« sehr glaubhaft auf, dass die KI wahrscheinlich noch viel mehr können wird.

Sie wird unter Nutzung von Biosensoren vielleicht besser als ein Mensch Verhandlungen führen können, ansprechende Kunst und Musik schaffen und uns immer mehr die wichtigsten Lebensentscheidungen wie zum Beispiel die Partnerwahl abnehmen. Die KIs werden laut Harari viele Berufe ersetzen oder so ergänzen, dass im Unternehmen für eine Aufgabe 70 Prozent weniger Menschen benötigt werden, weil der Rest von der KI übernommen wird. Harari sieht die Gefahr einer »nutzlosen Klasse«, die keinen Job und keinen Sinn mehr findet und dadurch hochgradig unzufrieden sein wird. Um ein Empfinden dafür zu bekommen, was KI bedeutet, empfehle ich Ihnen die Lektüre.

Das eben genannte demografische Problem von zu wenig jungen Menschen wird durch KI bis zu einem gewissen Grad abgeschwächt, weil sie Arbeitsplätze ersetzt. Trotzdem wäre es zu simpel gedacht, zu behaupten, die Effekte würden sich ausgleichen. Ein einfaches Beispiel: In unserem Haus wurde vor kurzem ein neuer Heizkessel eingebaut. Der Handwerker sagte, dass sie schon seit vielen Jahren keine Auszubildenden mehr bekommen, weil die Arbeit schwer und schmutzig ist. Kein KI-gesteuerter Roboter wird in den nächsten 20 Jahren einen



Heizkessel in den Keller schleppen und anschließen können. Auch in vielen anderen Berufen werden echte Menschen fehlen.

»**Digitalisierung**« Das Wort »Digitalisierung« kann man kaum noch hören, denn es ist in den letzten Jahren überstrapaziert worden. Tatsächlich ist diese Entwicklung aber noch lange nicht abgeschlossen. Corona hat die Digitalisierung in vielen Branchen sogar beschleunigt. Durch das vermehrte Home-Office mussten Unternehmen ihre Vernetzung und Cloud-Kapazitäten sehr schnell stark ausbauen.

Auch die Digitalisierung ersetzt Arbeitsplätze. Sie ist die Voraussetzung für Industrie 4.0 und die kommende KI-Revolution. Sicher ist, dass die Digitalisierung zu gravierenden Veränderungen ganzer Branchen geführt hat und weiter führen wird. Hier ein paar Beispiele, die wir heute schon als normal akzeptieren:

- Der weltweit bekannteste Informationsanbieter erstellt selbst keinen Content (Facebook).
- Das weltweit größte Taxiunternehmen besitzt keine Taxis (Uber).
- Die weltweit größten Videokonferenz-Anbieter besitzen keine Infrastruktur (Microsoft, Cisco, Zoom).
- Der weltweit größte Vermittler von Unterkünften besitzt keine Immobilien (Airbnb).
- Der weltgrößte Filmverleiher besitzt keine Kinos (Netflix).

Die Aufzählung, welche Megatrends unsere Welt verändern werden, ließe sich fortsetzen, aber das ist nicht Inhalt dieses Buches. Dieses Kapitel dient dazu, Ihnen eine Idee davon zu geben, dass der Wandel noch weiter zunehmen wird und die Kompetenz zum Umgang damit eine zentrale Fähigkeit von Führungskräften sein muss. Auch wenn uns das Tempo all dieser Entwicklungen nicht dauernd bewusst ist, merken wir doch, dass unser Arbeitsleben immer fordernder und anstrengender wird. Viele Manager:innen klagen, dass der Tag nur noch gefühlte 21 Stunden hat. Wandel ist keine Störung des »normalen« Ablaufs mehr, sondern er ist die Normalität. Auch in Zukunft werden solche Veränderungen einen starken Einfluss auf Ihr Arbeitsleben haben, und Sie werden sich an diese Veränderungen immer schneller anpassen müssen.

Sicher ist, dass der Wandel in Ihrem beruflichen Umfeld weiter zunehmen wird.

Da Sie vermutlich in den letzten zehn Jahren Karriere gemacht und die Position öfter gewechselt haben, glauben Sie vielleicht, der mittlerweile höhere Druck sei auf diesen Aufstieg und die gestiegene Verantwortung zurückzuführen. Dies ist sicher richtig. Dennoch hat sich der Druck auf jeder einzelnen Ebene erhöht. Das spüren nicht nur Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeitenden.

Change Leadership spielt in Zukunft eine Schlüsselrolle

Im internationalen Wettbewerb werden vor allem die Unternehmen und Manager:innen Vorteile haben, die sich dem Wandel nicht nur schneller als andere anpassen können, sondern ihn sogar initiieren. Im mittleren Management wird für Sie die Fähigkeit unabdingbar, Ihre Mitarbeitenden durch Phasen der Veränderungen zu führen. Damit wird Change Leadership zu einem ausschlaggebenden, vielleicht sogar zu dem entscheidenden Thema für Ihre berufliche Karriere als Manager:in. Change Leadership spielt in Zukunft eine Schlüsselrolle.

Was verbirgt sich hinter dem Begriff »Change Leadership« im Sinne dieses Buches, und was unterscheidet ihn von »Change Management«? Während der Begriff Change Management meist die Begleitung des Wandels auf der Unternehmensebene meint, bezeichnet Change Leadership die Fähigkeiten, mit denen Sie Ihre Mitarbeitenden ganz konkret durch den Wandel führen. In Büchern über Change Management, die sich meist an Personaler:innen und externe Berater:innen richten, können Sie beispielsweise fast immer etwas über die Erstellung einer Vision und den Einsatz von Großgruppenveranstaltungen lesen. Sie als mittlere:r Manager:in bekommen aber häufig die Vorgabe von oben, unangenehme Veränderungen wie zum Beispiel Kostenreduzierungen durchzuführen. Die Empfehlung, dazu eine Vision zu entwickeln oder

Großgruppenveranstaltungen durchzuführen geht dann an Ihrer Realität im mittleren Management vorbei. Für Sie sind andere Themen relevant. Deshalb geht es in diesem Buch nicht um unternehmensweites Change Management, sondern um konkretes Change Leadership.

Dieses Buch stellt Ihnen Best Practices zur Verfügung. Sie stammt aus eigenen Erfahrungen in der Begleitung von Veränderungsprozessen, über 20 Jahren Gesprächen mit vielen erfahrenen Manager:innen und dem Studium der deutsch- und englischsprachigen Change Literatur. Das Ziel des Buches ist es, Ihnen konkrete Handlungsempfehlungen für Ihre Praxis zu geben.

Betrachten wir im nächsten Kapitel das Thema Emotionen. Aus der Sicht der Führungskraft reagieren Mitarbeitende bei starken Veränderungen oft sehr emotional und scheinbar unvorhersehbar. Tatsächlich lassen sich aber Muster und auch eine gewisse »Logik der Emotionen« in ihrem Verhalten entdecken. Machen Sie sich zuerst einmal klar, welche Emotionen bei Veränderungen, die als unangenehm empfunden werden, zu erwarten sind und wie Sie sich als Führungskraft sinnvoll verhalten können.

Im nächsten Kapitel erfahren Sie zunächst etwas über mögliche kollektive Emotionen Ihrer Mitarbeitenden.

Zusammenfassung

1. Der technologische Fortschritt verläuft exponentiell.
2. Die Megatrends beeinflussen Ihr berufliches Umfeld.
3. Change Leadership spielt in Zukunft eine Schlüsselrolle.

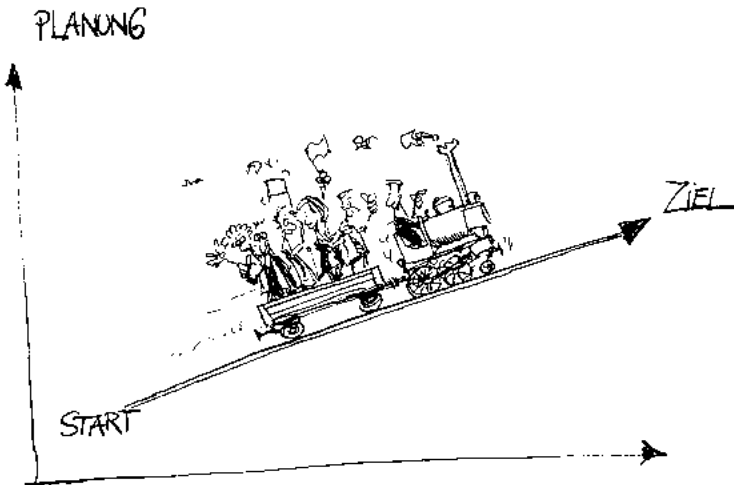
2. Die emotionale Achterbahn

So verstehen Sie die Logik hinter scheinbar irrationalen Verhalten

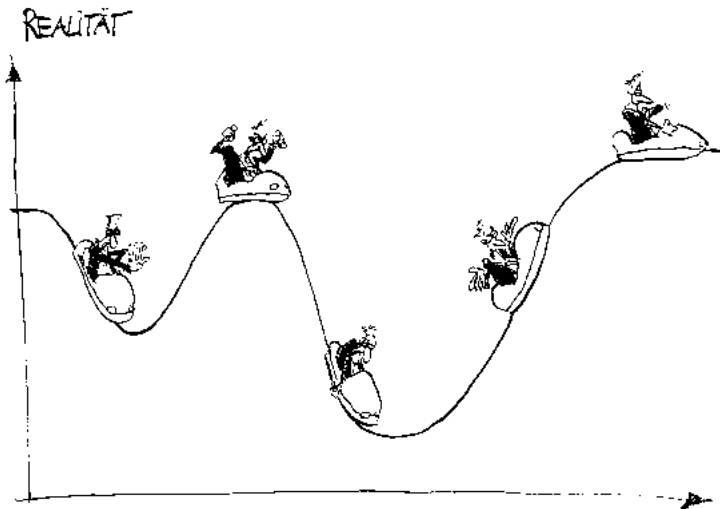
Der höchste Lohn für unsere Bemühungen ist nicht das, was wir dafür bekommen, sondern das, was wir dadurch werden.

John Ruskin (britischer Schriftsteller und Sozialreformer)

Wenn im Außen größere Veränderungen stattfinden, versuchen die Unternehmen sich anzupassen, indem sie Veränderungsmaßnahmen planen. Es werden im oberen und strategischen Management Projekte initiiert, die vom Projektmanagement-Team in eine Planung gegossen werden. Alles ist wohlstrukturiert und die geplotteten Gantt-Diagramme an den Wänden der Büros haben sogar eine gewisse Ästhetik. Die Abfolge gleicht einer Eisenbahnfahrt mit einem klar definierten Anfang und Ende. Dazwischen liegen die Meilensteine in Form von Bahnhöfen und am Ende kommen alle auf einer höheren Ebene an, steigen aus, freuen sich über den Erfolg und genießen den wunderschönen Ausblick.



Sie sind ein Mann oder eine Frau der Praxis und deswegen wissen Sie auch, dass es niemals so aussieht bzw. abläuft. Die Planung ist wunderbar, bis sie beim Kontakt mit der Wirklichkeit in sich zusammenfällt, denn im echten Leben entsprechen die Projekte niemals dieser geplanten Reise. Alles dauert länger. Die Menschen verhalten sich im Wandel oft seltsam. Die Mitarbeitenden tun Dinge, mit denen Sie nicht gerechnet haben, handeln teilweise sogar völlig irrational. Fast immer zeigen Einzelne, wenn nicht sogar ganze Gruppen oder Abteilungen Widerstand bei der Umsetzung.



Wie reagieren Menschen eigentlich auf die Neuigkeit einer Veränderung? Mit dieser Frage werden wir uns in diesem Kapitel beschäftigen. Sie lernen die »Logik der Emotionen« kennen, mit deren Hilfe Sie in Zukunft ein irrationales Verhalten Ihrer Mitarbeitenden in vielen Veränderungsprozessen wesentlich besser verstehen und souveräner darauf reagieren können. Dieses Kapitel fällt ein klein wenig theoretischer aus als die restlichen Kapitel des Buches. Aber wie Kurt Lewin, einer der Pioniere der Psychologie, einmal gesagt hat: »Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.« (Hinweis: wenn Sie bereits mitten im Wandel sind, beginnen Sie mit Kapitel 5 zum Thema Widerstand). Das vorge-

stellte Modell ist die Grundlage für das Verständnis des emotionalen Verhaltens sowohl von Gruppen als auch von Individuen. Viele Führungskräfte bestätigen, dass es ihnen in der Praxis sehr geholfen hat, bessere Entscheidungen zu treffen.

Um die »Logik der Emotionen« zu verdeutlichen, habe ich das Modell der emotionalen Achterbahnfahrt entwickelt.

Andere so genannte Change-Kurven-Modelle, die auf den ersten Blick zwar ähnlich aussehen, konnten mich inhaltlich und in den fehlenden Ableitungen nicht überzeugen. Als Grundlage dienten mir die Einsichten von Elisabeth Kübler-Ross (1926–2004) über die Reaktionen von Menschen, die den extremsten Wandel erleben mussten, den sich ein Mensch überhaupt vorstellen kann. Sie führte für ihre Forschungsarbeit Interviews durch und begründete ein Phasenmodell. Für ihre bahnbrechende Arbeit bekam sie insgesamt 20 Ehrendokortitel verliehen. Das Nachrichtenmagazin TIME zählte sie 1999 zu den »100 größten Wissenschaftlern und Denkern« des 20. Jahrhunderts.

Was hat sie untersucht? Eines ihrer Bücher heißt »Interviews mit Sterbenden«. Kübler-Ross ist eine der Begründerinnen der modernen Sterbeforschung. Sie hat sich die Frage gestellt, wie Menschen reagieren, wenn sie plötzlich mit ihrem bevorstehenden Tod konfrontiert werden. Sie fand fünf Phasen mit typischen Verhaltensmustern, die Sterbende bei der Bewältigung dieses letzten Lebensabschnitts durchleben. Stellen Sie sich vor, der Arzt oder die Ärztin würde Ihnen nach einer Standarduntersuchung überraschend mitteilen: »Es tut mir wirklich sehr leid. Ich habe eine schlimme Nachricht. Sie sind unheilbar krank und werden mit großer Wahrscheinlichkeit in wenigen Wochen oder Monaten sterben.« Wie würden Sie darauf reagieren? Kübler-Ross beschreibt fünf Phasen. Bei drei habe ich Emotion hervorgehoben, denn diese Grundemotionen finden Sie auch bei jeder größeren Veränderungsmaßnahme in der Wirtschaft:

1. Nicht-wahrhaben-Wollen (*Denial*)

Der Patient glaubt, seine Krankenakte sei vertauscht worden oder der Arzt/die Ärztin habe einfach eine falsche Diagnose gestellt. Er weigert sich, die Nachricht zu akzeptieren, und verspürt gleichzeitig starke *Angst*, sie könnte sich bestätigen.

2. Zorn (*Anger*)

Die betroffene Person akzeptiert nach weiteren Bestätigungen den Befund. Sie verspürt **Zorn** auf Gott oder die Ungerechtigkeit des Lebens: »Warum trifft es mich? Warum nicht meinen immer schlecht gelaunten Nachbarn?« Hinzu kommt nach einiger Zeit der Zorn auf sich selbst, nicht intensiver gelebt und zu vieles verpasst oder auf später verschoben zu haben.

3. Verhandeln (*Bargaining*)

Wenn der Weg aussichtslos erscheint, bietet der Sterbende dem lieben Gott einen stillschweigenden Handel an: »Lass diesen Kelch an mir vorübergehen, dann werde ich nur noch Gutes tun, Geld spenden, eine Wallfahrt machen, et cetera.«

4. Depression (*Depression*)

Wenn eine Person stirbt, die man sehr liebt, ist es für jeden Menschen schwer, dies zu verarbeiten und loszulassen. Der Sterbende muss sich aber nicht nur von einer Person trennen, sondern von allen Angehörigen und Freunden. Der Verlust so vieler geliebter Menschen und Orte gleichzeitig führt zu einer tiefen **Trauer** oder anders gesagt, zu *Trennungsschmerzen*.

5. Akzeptanz (*Acceptance*)

Die sterbende Person nimmt das Schicksal an, nachdem sie die starken Emotionen der Angst, des Zorns und der Trauer durchlebt hat. Sie findet ein gewisses Maß an Akzeptanz.

Auch wenn Ihnen das Beispiel des Sterbens im Vergleich zu Veränderungen in Unternehmen oder im Privatleben wahrscheinlich etwas übertrieben erscheinen mag, bildet es doch genau dieselben Phasen ab, die in jedem Wandelprozess entstehen. Schauen wir uns die Emotionen von drei der Phasen an, ob sich das auf »normale« Veränderungen übertragen lässt.

1. **Angst** Zuerst einmal haben Menschen vor Veränderungen häufig Angst. Die wenigsten im Unternehmen sagen: »Jawoll, endlich mal wieder neue Herausforderungen, Chancen und eine bestimmt steile Lern-