

@codecentric **stories**



**Wie Digitalisierungsprojekte
erfolgreich werden –
oder scheitern.**

2. Wer führt die Führungskräfte?

Im [ersten Teil](#) unserer Kolumne „Wie Digitalisierungsprojekte erfolgreich werden – oder scheitern“ haben wir uns mit der Frage beschäftigt, wieso ein Transformationsvorhaben immer Chefsache sein muss. Wir haben uns auch bereits angeschaut, wie komplex Menschen Veränderungen vollziehen.

Wenn das Top-Management verinnerlicht hat, dass Veränderung ganz oben – also bei sich selbst – beginnen muss und die ersten Voraussetzungen für die neue Unternehmensstrategie geschaffen sind, beginnt der eigentliche Transformationsprozess. Die Geschäftsführung ist nun gefragt, Botschaften kontinuierlich zu wiederholen, im Laufe der Zeit ggf. auch immer wieder anzupassen und vor allem das Doing einzufordern. Und zwar im nächsten Schritt insbesondere vom mittleren Management, der nächsten und einer der wesentlichsten Weichen, an der das Vorhaben Form annimmt oder scheitert.

„Auf welcher Seite stehe ich?“ – Führungskräfte zwischen den Stühlen

Das Top-Management hat das Vorhaben als Botschaft definiert und kommuniziert. Nun ist es an den Führungskräften aller Ebenen, die Vermittlungsaufgaben zu übernehmen.

Denn die neue Marschrichtung der Geschäftsführung kann nur mithilfe der Führungspersönlichkeiten in die Praxis umgesetzt werden, indem diese

- die Mitarbeiter/innen motivieren.
- die Entscheidungen von „oben“ übermitteln, aus eigener Überzeugung.
- die Mitarbeiter/innen einbinden und so Identifikation und Vertrauen herstellen.
- Fragen beantworten und auf Unsicherheiten und Gegenströme reagieren.

Kurz: Die Führungskräfte nehmen eine wichtige Vorbildfunktion ein.

Wie wir im ersten Teil bereits beschrieben haben, wird die breite Mitarbeiterschaft den Veränderungsprozess nur vollziehen, wenn ersichtlich ist, dass die Veränderung alle Unternehmensbereiche ergreift. Ebenso wie das Top-Management kann auch das mittlere Management die „Kosten“ der Veränderung nicht an die Mitarbeiter abschieben, während für sie selbst alles bleibt wie gehabt.

Die Führungskräfte befinden sich innerhalb des Prozesses aber in einer besonders komplizierten Doppelrolle: Sie müssen einerseits die Vorbildrolle einnehmen, aber gleichzeitig durchlaufen sie, wie alle anderen Mitarbeiter/innen auch, den Veränderungsprozess. D. h. auch die Führungskraft muss sich mit der Frage auseinandersetzen, ob bzw. wie die Transformation ihre Rolle und Stellenwert verändern wird. Sie spürt die sachlichen und persönlichen Einschnitte besonders stark. Warum?

Von Wasserfall-Modell zu Servant Leadership

Ein Transformationsvorhaben beinhaltet in den meisten Fällen ein Aufweichen der Hierarchie. Grund: Es müssen schnelle und agile Entscheidungen möglich sein. Starre, klassische Unternehmenshierarchien wirken dabei oft wie ein Bremsstock. Das bedeutet nicht zwingend das Aus der mittleren Führungsebene, aber es erfordert ein neues Selbstverständnis ihrer Rollen [[siehe dazu auch](#)]. Das mittlere Management muss daher mehr als alle anderen im Unternehmen mit gravierenden Änderungen rechnen: Der klassische, wasserfallartige Führungsstil wird abgelöst durch das [Servant-Leadership-Modell](#).

Eine logische Konsequenz, denn die Rolle von Führungskräften wird in Digitalisierungsprojekten häufig wieder zunehmend fachlich – vom Fach sind sie aber meist schon lange weg. Daher können bzw. sollten sie keine isolierten Entscheidungen treffen, sondern ihre Teams befähigen, fachliche Entscheidungen selbst zu treffen – also die Methodik zu wechseln hin zu Enablement. Es zählt nicht mehr, wer am längeren Hebel sitzt, sondern, was die beste Entscheidung für das Erreichen der Unternehmensziele ist. Die Mitarbeiter/innen zu Entscheidern zu machen, sie zu ermuntern, ihre Ideen zu teilen und ihnen zudem bei der Umsetzung zu „dienen“ ist nötig, damit diese sich 1. mit der Veränderung identifizieren und 2. der bestmögliche Outcome für das Unternehmen erreicht wird.

Der Verlust des eigenen Wertesystems

Doch für die Führungskraft bedeutet dies den Verlust ihres kompletten Wertesystems, schließlich besteht ihr Dasein im Unternehmen darin, dass sie ein Stufe „höher“ steht. Die Hierarchie definierte bis dato die Macht und den eigenen Wert im Unternehmen. Dieses Konstrukt bröckelt nun. Führungskräfte müssen mehr als alle anderen Mitglieder der Organisation ihre persönliche Einstellung und ihr Verhalten zu einem großen Teil aufgeben und stattdessen neue Führungskompetenzen lernen.

Ihre Welt und der Arbeitsalltag wie sie ihn kannten, werden auf den Kopf gestellt. Nun sollen sie sich auf Augenhöhe mit ihrem Team begeben. Häufig führt dies zu

Existenzängsten (auch monetärer Art, denn in vielen Unternehmen orientiert sich die Gehaltsstruktur an der Hierarchie) und zu einem Gefühl der Überflüssigkeit und Ungerechtigkeit. Das mittlere Management hat wahrscheinlich die größte Aufgabe, die emotionale Akzeptanz der Veränderung zu vollziehen, weil es persönlich wie auch sachlich am stärksten betroffen ist. Daher kann hier auch die Phase der Verleugnen besonders drastisch ausfallen: verstärktes Konkurrenzdenken („Ich habe Recht!“), Micromanagement („Ich muss über alles Bescheid wissen!“), Aufrechterhalten von Wasserfallentscheidungen („Ich habe immer noch das letzte Wort!“) verhindern nicht nur den Veränderungsprozess der Führungskraft selbst, sondern auch der Teams. Denn die Mitarbeiterschaft wird zu Recht irritiert sein, wenn sie zwar einerseits neuerdings nach ihrer Expertise gefragt wird, aber schlussendlich dann doch wieder alles über ihren Kopf hinweg entschieden wird.

Schöne neue Welt – jeder Neuanfang bietet neue Möglichkeiten!

Führungskräfte müssen sich mitgenommen fühlen und von den Entscheidungen „von oben“ überzeugt werden, was voraussetzt, dass auch ihnen Unsicherheiten genommen werden. Die Krux ist jedoch: Eine Sicherheit für die Führungskräfte herzustellen, ist extrem schwierig. Das beginnt damit, dass sie an den Entscheidungen der Geschäftsführung nicht unmittelbar beteiligt werden und sich in deren Tragweite nunmal genau an der Stelle befinden, die den größten Änderungen unterliegt. Sie fürchten, dass ihr Einflussbereich und Status schrumpft und neigen deshalb besonders stark dazu, Strategien zu entwickeln, um sich abzusichern.

Dabei erkennen sie oft selbst nicht, dass sich ihre Rolle zwar verändert, aber dadurch nicht weniger wichtig wird. Im Gegenteil: Der Transformationsprozess steht und fällt mit dem mittleren Management! Die Führungskräfte übernehmen die wichtige Aufgabe, das von der Geschäftsführung definierte Vorhaben in die Tat umzusetzen. Sie leiten innerhalb ihres Verantwortungsbereiches die Ausführung an. Mehr denn je sind sie der Leuchtturm ihres Teams, der Sicherheit vermittelt, motiviert und befähigt. Insbesondere in hierarchisch geprägten Strukturen kann man sich jedoch schwer vorstellen, dass das stückweise Loslassen oder Aufgeben der eigenen Überlegenheit tatsächlich zum Resultat haben kann, dass die eigene Rolle aufgewertet wird. Dabei ist genau das der Fall.

Von der Vision in die Umsetzung – Führungskräfte als Treiber

Die Geschäftsführung erwartet von ihrem mittleren Management die konkrete Ausarbeitung der neuen Strategie. Dazu ist es nötig, die breite Mitarbeiterschaft zu mobilisieren. Die Mitarbeiter/innen holt man an Bord, indem man Ängste nimmt und Vertrauen herstellt. Stellen Sie sich einmal vor, welcher Teamleiterin Sie mehr Respekt entgegenbringen würden in dieser ohnehin verunsichernden Situation: Der, die Ihnen von oben herab Befehle erteilt, sich nicht dafür interessiert, was Sie einbringen können, Ihnen nichts erklärt, ihnen keine Partizipation ermöglicht? Oder der, von der Sie sich gehört, ernst genommen und geschätzt fühlen, die den Dialog und den Kompromiss sucht, die Chancen aufzeigt und Ihnen Freiraum lässt, das zu tun, was sie am Besten können? Kein Teammitglied wird seine Führungskraft weniger anerkennen, wenn sie ihn in Entscheidungen einbezieht bzw. sogar ihm überlässt, im Gegenteil.

Der sogenannte [Transformationale Führungsstil](#) sieht vor, Werte und Einstellungen der Mitarbeiter/innen so zu verändern, dass sie nicht in egoistischen, individuellen Zielen, sondern in langfristigen und übergeordneten denken. Dies geschieht durch die zuvor bereits teils genannten Faktoren, wie z. B. Vorbildfunktion, Anregung etc.

Natürlich bringt dieser neue Führungsstil Begleiteffekte mit sich: Nicht alle im Team werden auf Anhieb mit den neuen Freiheiten aber auch Verantwortungen umgehen können. Auch der Verlust von „Dienst nach Vorschrift“ kann zu Verunsicherungen führen. Umgekehrt werden andere Teammitglieder womöglich zunächst über die Stränge schlagen. Endlich mitreden zu dürfen, sollte nicht in endlose Diskussionen ausarten. Die Führungskräfte müssen ihre Teammitglieder sehr genau beobachten und immer wieder Kurskorrekturen vornehmen, ohne jedoch zu bevormunden oder zu micromanagen. Sie sind an vorderster Front und werden vom Feedback ihrer Leute unmittelbar betroffen sein. Sie werden Kritik und Unzufriedenheit aushalten müssen für etwas, dass ihnen ja selbst quasi auferlegt wurde. Mehr noch sind sie dafür zuständig, diese Konflikte aufzulösen. Ein wahrer Balanceakt! Und nicht jede Führungskraft wird in der Lage sein, diesen Kulturwandel zu vollziehen, der nicht ohne Blut, Schweiß und Tränen ist.

Clash of cultures, clash of self

Den eigenen Konflikt, die Ängste und Unzufriedenheit müssen unsere Führungskräfte regelrecht beiseite schieben und sich stattdessen mit einer positiven Einstellungen mit den Punkten ihres Teams auseinandersetzen. Das wird alleine schon deswegen nicht funktionieren, weil jeder Mensch erst einmal ums eigene Überleben kämpft.

Wir bezeichnen ein Transformationsvorhaben immer wieder als Clash of cultures oder Kulturkampf. Das mittlere Management befindet sich dabei mitten im Spannungsfeld, das man auch als „Sandwichposition“ betitelt: Druck von oben, denn die Erwartungen

der Geschäftsführung sind hoch. Druck von unten, denn die Mitarbeiter/innen lassen ihren gesammelten Frust an ihnen aus. Eine [Studie der Dr. Jürgen Meyer Stiftung](#) erläutert dies sehr anschaulich. Deswegen ist es an der Geschäftsführung dem mittleren Management auch Sorgfalt zukommen zu lassen. Das mittlere Management ist so gesehen dafür ausgebildet, souverän mit solchen Situationen umzugehen – oder sollte es zumindest sein. Die o. g. Studie erläutert u. A. auch, dass dies nicht immer der Fall ist. Sie zeigt auf, dass der größte Weiterbildungsbedarf im mittleren Management in den drei Themen „Personalführungskompetenz“, „Veränderungsfähigkeit und -kompetenz“ und „Kommunikations- und Konfliktfähigkeit“ besteht. Drei Aspekte die im Wandel die größte Rolle spielen!

Die Geschäftsführung sollte das mittlere Management daher im Veränderungsprozess nicht alleine lassen, sondern ihm den Rücken stärken.

Führungskräfte stärken und mobilisieren

Die Geschäftsführung unterstützt das mittlere Management in seinem persönlichen Veränderungsprozess z. B. durch transparente Kommunikation der Entscheidungen. Wenn möglich sogar durch die frühzeitige Einbeziehung in die Entscheidungen, wo sinnvoll. Sie stellt Botschaften bereit, zeigt Chancen aber auch Notwendigkeiten auf, und macht eine Gegenüberstellung des Wertes zu ihren persönlichen Kosten. Des Weiteren benötigen Führungskräfte Hilfsmittel für ihre Kommunikationsaufgabe. Sie können nur dann das richtige kommunizieren, wenn sie es selbst verstanden haben. Es sollte ihnen die Möglichkeit geboten werden, Fragen zu stellen, sich miteinander zu vernetzen und Erfahrungen auszutauschen etc. Denkbar wäre sogar ein Kickoff für die neue Führungskultur zu veranstalten. Der Wandel darf, nein er muss sogar disruptiv sein. – Aber die Disruption muss von der Geschäftsführung vorgelebt, begleitet und geleitet werden! Dann könnten wir sozusagen von einer Wasserfall-Transformation sprechen: Was von oben vorgelebt wird, spricht, inwiefern das Top-Management zuerst und spürbar sein Verhalten ändert, wird sich entsprechend wahrscheinlicher nach unten durchziehen.

Eine „Friss-oder-stirb“-Strategie sollte übrigens der letzte Ausweg sein, ist aber durchaus legitim, wenn es auch nach allen Bemühungen absolute Verneiner gibt. Diese werden nämlich das Veränderungsvorhaben bewusst oder unbewusst sabotieren. Es gilt daher besonders aufmerksam darauf zu achten, inwiefern sich Führungskräfte und im weiteren Verlauf auch die Mitarbeiterschaft verhalten.

Wie man mit Verneinern umgeht

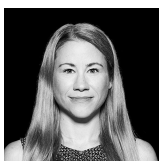
Im Transformationsvorhaben erleben wir zwangsläufig einen Kulturkampf. Und nicht alle werden den Weg bis zum Ende mitgehen. Unserer Erfahrung nach verliert man im Schnitt rund 20 % der Mitarbeiterschaft im Transformationsprozess, darunter auch Managementpersönlichkeiten. Konsequente Verneiner oder Saboteure müssen aus dem Prozess entfernt werden, denn ihr toxisches Verhalten wird sich auf andere Mitarbeiter/innen ausbreiten. Doch es muss nicht immer gleich die Entlassung sein!

Das mittlere Management besteht aus qualifizierten Menschen. Ihre Expertise und Potentiale lassen sich ggf. anderweitig sinnstiftend nutzen. Denkbar ist etwa, dass man sie aus dem Prozess entfernt und in ihrem eigenen „Silo“ unterbringt, in dem sie wichtige Aufgaben übernehmen, die auch durch die Neuausrichtung nicht entfallen, wie etwa administrative Tasks. Unserer Erfahrung nach kann dies für beide Seiten eine gute Lösung sein: Das Unternehmen bringt ihnen Wertschätzung für ihre Stärken entgegen, auch wenn diese nicht zur neuen Strategie passen. Die Mitarbeiter/innen übernehmen für das Unternehmen wichtige Aufgaben, in denen sie ihre Stärken aufzeigen und gleichzeitig in ihrer „Komfort-Zone“ bleiben können.

Im nächsten Teil werden einmal verschiedene Szenarien skizzieren, wie ein Transformationsvorhaben an verschiedenen Stellen im Unternehmen sabotiert und somit der Veränderungsprozess verhindert wird.

codecentric stories ist eine Kolumne der codecentric AG, in der wir von unseren Erfahrungen berichten, Denkanstöße geben und Lösungsansätze diskutieren möchten. Unsere Beobachtungen haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Wissenschaftlichkeit.

Autorin



Corinna Kern

Community Manager

corinna.kern@codecentric.de