

Change im Change-Management

Die Chance für Frauen als Führungskräfte, denn Führung wird weiblicher

„Wir beobachten bereits seit längerem einen deutlichen Wandel im Change-Management. Die klassische Hierarchie ist nicht mehr allein in der Lage, den Change zu initiieren und umzusetzen. Die Arbeitsbelastungen und die Aufgabenkomplexität sind dafür zu hoch. Traditionelle, klassische Management-Beratung, als Ersatz von kontinuierlichen Change-Prozessen, wirkt sogar kontraproduktiv, weil die Mitarbeiter verlernen, wie Weiterentwicklung funktioniert und sich mit den ‚fremden‘ Ergebnissen nicht identifizieren können“, sagt Change-Expertin Susanne Alwart, Inhaberin von alwart+team mit Sitz in Hamburg.

Bei ihrer Arbeit in den Managementetagen von namhaften Unternehmen bezieht sie sich seit langem auf Ansätze, die netzwerkartige Strukturen beinhalten. Diese treiben den Change dynamisch voran, wie John P. Kotter, Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School in Boston, USA, in seinem kürzlich erschienenen Buch „Accelerate“ beschreibt.

Kotter erklärt, dass die hierarchischen Strukturen und organisationalen Prozesse, die Unternehmen in den letzten Jahrzehnten aufgebaut haben, perfekt darauf ausgerichtet seien, das eigentliche Geschäft abzuwickeln. Da sie mehr auf Effizienz als auf strategische Agilität hin optimiert seien, wären sie jedoch zukünftig nicht mehr in der Lage, notwendigen Veränderungen zu begegnen. Kotter empfiehlt daher, zusätzlich ein dynamisches System im Unternehmen zu implementieren.

„Im hierarchisch aufgebauten System sind die Aufgaben vom Management bis zu den Mitarbeitern klar strukturiert und die Entscheidungskompetenzen nach dem Top-down-Prinzip geregelt. Dieses System ist auf allen Ebenen schwerfällig und veränderungsresistent. Deshalb werden immer häufiger agile Netzwerke in Unternehmen etabliert“, so Alwart. Diese sind in der Lage, Change-Themen von der Einführung einer neuen IT über eine Reorganisation bis zur strategischen Neuorientierung umzusetzen.

Führung wird weiblicher

In den dynamischen Change-Netzwerken sind Führungsaufgaben wesentlich stärker ausgeprägt als in den herkömmlichen hierarchischen Strukturen, die eher die Bewältigung klassischer Management-Aufgaben verlangen. Die Netzwerke werden aus Mitarbeitern gebildet, die die Change-Themen neben ihren Aufgaben in der klassischen Hierarchie übernehmen. Damit diese zusätzliche Aufgabe nicht zu einer Belastung wird, muss die Arbeit Spaß bringen und Nutzen stiften. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter von der Arbeit profitieren wollen – zum einen in Bezug auf die persönliche Weiterentwicklung, zum anderen in den Auswirkungen auf das Unternehmen.

Weiche Kompetenzen wie Empathie und Einfühlungsvermögen sowie die Bereitschaft, sich

selber stark zurückzunehmen und lösungsorientiert zu denken und zu handeln, spielen in dieser Netzwerkarbeit eine immer wichtigere Rolle. Diese Eigenschaften werden per se eher Frauen zugeschrieben. Das bedeutet für sie eine große Chance, sowohl für die erfolgreiche Arbeit in den Netzwerken, als auch für die Möglichkeit, solche Netzwerke zu führen.

Neben den neuen Wegen, die immer mehr Unternehmen nutzen, um der Zukunft erfolgreich zu begegnen, werden in den klassischen hierarchischen Strukturen verstärkt Change-Kompetenzen benötigt. Change ist heutzutage eine Führungsaufgabe – ob Führungskräfte wollen oder nicht. „Kaum ein Unternehmen kann es sich noch leisten, Change als ‚Ausnahmestandard‘ und als Projekt zu betrachten“, so Alwart. „Die Aufgabe steht und fällt mit dem Einfühlungsvermögen zu erkennen, was die Mitarbeiter brauchen und wie sie gefördert werden müssen, um den Wandel erfolgreich zu bestreiten. Deshalb sind diese Eigenschaften in der Führungsebene und in der Personalentwicklung wichtig geworden“, so Alwart.

Das Augenmerk der Frauen im Business sollte darauf gerichtet sein, die weichen Faktoren wie Empathie und Einfühlungsvermögen nicht abzulegen, obwohl männliche Vorbilder diese Attribute nicht so deutlich zeigen. Ihnen werden die Change-Prozesse nur gelingen, wenn sie sich trauen, zu ihren weiblichen Stärken zu stehen. Alwart: „Die Zukunft des Change-Managements und die Zukunft der Führung wird auf jeden Fall weibliche Eigenschaften verlangen und einfordern, übrigens auch von den Männern.“