

Führen im Kontext von Veränderung

Führung ist in Organisationen und sozialen Systemen am meisten in Zeiten von Veränderungen gefragt. Und eine der sensibelsten Aufgaben, der sich eine Führungskraft wohl stellen muss. Und Verantwortung trägt für sein/ihr Tun und dessen Folgen. Eine große Herausforderung, die – wie mein täglicher Umgang im Top-Management-Coaching zeigt - in den letzten Monaten rasant wuchs und immer neue Kompetenzen erfordert, allen an der Spitze die Fähigkeit, sich seines Tuns bewusst zu sein. Und weniger, sich dem hundersten Changemanagementprozess hinzugeben....

Lassen Sie sich von mir heute verführen, in Ihrem Tun Struktur und Transparenz zu überprüfen und auch die Voraussetzungen, die Veränderungsarbeit möglich machen.

Effektive Führungskraft ist notwendig, um Veränderungen anzuregen und mit deren Folgen umzugehen. Der Veränderungsprozess wirkt für 1) eine Person, die ihr 2) Verhalten ändert, um 3) ein Resultat in der Umwelt zu erreichen.

Ein wichtiges Ziel effektiver Führung ist es, Menschen über längere Zeit zu motivieren, an einer Aufgabe oder Zielsetzung interessiert und darum bemüht zu bleiben, so dass gewünschte Resultate oder Visionen erreicht werden. Dies impliziert auch die Frage von Anreizen und Motivation. Die grundlegende Frage nach der Motivation zur Veränderung betrifft Menschen, die

- ein anderes Resultat erzielen wollen,
- die Fähigkeit haben, das neue Resultat zu erzielen und
- die Möglichkeit haben, die notwendigen Fähigkeiten so einzusetzen, dass das neue Resultat erzielt wird.

Motivation wird von den eigenen Werten und Erwartungen hinsichtlich der folgenden drei Punkte geprägt und beeinflusst.

1. Wünschbarkeit des Ergebnisses: Das Maß, in dem eine Person den Folgen oder Resultaten von Veränderungen Wert beimisst.

2. Erwartung des Handlungserfolgs: Das Maß, in dem eine Person erwartet, dass die erlernten oder eingesetzten Fertigkeiten oder Verhaltensweisen tatsächlich den erwünschten Nutzen innerhalb des Umweltsystems ihrer Realität erbringen.

3. *Se!bst-Wirksamkeit*: Das Maß an Vertrauen in die eigene persönliche Effektivität, die Fertigkeiten zu erlernen oder das Verhalten zu zeigen, mit denen das Ergebnis erreicht wird.

Überzeugungen und Erwartungen bezüglich der Wünschbarkeit eines Ergebnisses, die Aktionen, die für das gewünschte Ergebnis erforderlich sind, und die eigenen persönlichen Fähigkeiten, all dies spielt eine wichtige Rolle bei der Motivation zu lernen oder etwas zu verändern. Es ist kaum wahrscheinlich, dass eine Person ihr Verhalten ändert, wenn sie das Notwendige nicht tun will oder meint, dazu nicht in der Lage zu sein.

Solche Überzeugungen und Erwartungen bezüglich der Ergebnisse und der persönlichen Fähigkeiten spielen im Prozess der Veränderung einer Organisation eine wichtige Rolle. Diese Überzeugungen und Erwartungen beeinflussen, wie viel Mühe sich die Mitarbeiter machen und wie lange sie sich bemühen werden, mit neuen und fordernden Situationen umzugehen. Beispielsweise neigen Menschen, die skeptisch sind, wie viel Kontrolle sie über ihr Handeln haben, in fordernden Situationen dazu, ihr Bemühen einzustellen, sobald die Situation ihre Fähigkeiten herausfordert.

Andererseits kann es das Vertrauen einer Person in ihre vorhandenen Fähigkeiten stärken, wenn sie in fordernden Situationen durch gute Leistungen die gewünschten Ergebnisse erzielt. Denn gewöhnlich leisten die Menschen nicht ihr Äußerstes, auch wenn sie die Fähigkeiten dazu haben. Erst wenn sie an ihre Grenzen kommen, entdecken sie, wozu sie wirklich fähig sind. In unterfordernden Situationen, die geisttötend sind, bleibt sogar ein Genie unerkannt. Wenn größere Anstrengung mobilisiert wird, kann dadurch die Motivation steigen, so dass vorhandene Fähigkeiten bestätigt werden, auch wenn in diesem Prozess keine neuen Fertigkeiten erworben werden.

Einflüsse auf den Prozess der Veränderung

Im Allgemeinen ändern Menschen ihr Verhalten, indem sie neue Referenzerfahrungen machen und sich kognitive Landkarten anlegen, um einen "Plan" zu machen. Allerdings führt dasselbe Verhalten nicht immer zu denselben Ergebnissen. Die Wahrscheinlichkeit, bestimmtes Verhalten innerhalb des jeweiligen Systems zu einem gewünschten Resultat führt, ist abhängig von dem „Weg“ dorthin, von dem Maß an Unterstützung, die man von anderen erhält, von der Flexibilität des Systems und von den verfügbaren Werkzeugen.

Zu effektiver Führung gehört es, den Mitarbeitern die kognitiven Landkarten und Referenzerfahrungen, die Unterstützung und die

Werkzeuge, mit deren Hilfe die angemessensten Annahmen und Erwartungen hinsichtlich eines bestimmten Zieles, einer Aufgabe oder Situationen entstehen können, zur Verfügung zu stellen.

Die wesentlichen Glaubensfragen, die sich in Führungssituationen in Organisationen stellen, beziehen sich vor allem auf die Grundkomponenten von Veränderung:

1. Die Wünschbarkeit des Ergebnisses.
2. Das Vertrauen, dass die jeweiligen Aktionen zum Resultat führen.
3. Die Einschätzung der Angemessenheit und Schwierigkeit des Verhaltens (unabhängig davon, ob man annimmt, dass es das gewünschte Resultat erzielt).
4. Der Glaube, dass man in der Lage ist, sich so zu verhalten, dass der zum Ziel führende Plan erfüllt wird.
5. Das Verantwortungsgefühl und das Selbstwertgefühl im Bezug auf die erforderlichen Verhaltensweisen und Ergebnisse und die Erlaubnis dazu.

Abgesehen von Fähigkeiten und Aktionen sind die tieferliegenden Überzeugungen und Annahmen von Führungspersonlichkeiten und ihren Mitarbeitern äußerst wichtig.

Einerseits können Planen und Handeln nicht kongruent sein, wenn sie mit Grundannahmen und Voraussetzungen der einzelnen Verantwortlichen im Konflikt stehen. Werden andererseits Überzeugungen und Annahmen bestärkt, kann dies Fähigkeiten freisetzen, die zwar im Repertoire eines einzelnen oder einer Gruppe vorhanden sind, aber bisher nicht aktiviert waren.

Eine Möglichkeit, die Motivation einer Person oder Gruppe festzustellen, ist es, fünf Grundüberzeugungen zu prüfen, die als relevant für den Motivationsraum von Veränderung identifiziert wurden. Man kann die Glaubenssätze testen, indem jeweils ein Statement zu der Überzeugung abgegeben wird, wie es die folgenden Beispiele zeigen:

1. Die Wünschbarkeit des Ergebnisses.

Statement: *"Das Ziel ist wünschenswert und lohnt sich."*

2. Vertrauen, dass die jeweiligen Aktionen das Resultat erzielen.

Statement: *"Es ist möglich, das Ziel zu erreichen."*

3. Die Einschätzung der Angemessenheit und Schwierigkeit des Verhaltens (unabhängig davon, ob man annimmt, dass es zum gewünschten Ergebnis führt). Statement: *"Was zum Erreichen des Zieles getan werden muss, ist klar, angemessen ökologisch."*

4. Die Überzeugung, dass man zu dem erforderlichen Verhalten fähig ist. Statement: *"Ich habe/wir haben die notwendigen Fähigkeiten, das Ziel zu erreichen."*

5. Das Selbstwertgefühl oder die Erlaubnis im Zusammenhang mit dem erforderlichen Verhalten und dem Ergebnis.

Statement: *"Ich habe/wir haben die Verantwortung und habe/n es verdient, das Ziel zu erreichen."*

Wenn die Glaubenssätze formuliert sind, können die einzelnen ihr Maß an Vertrauen in jede der Aussagen auf einer Skala von 1 bis 5 bewerten, wobei 1 das geringste und 5 das höchste Maß an Überzeugung ist. Daraus kann sich ein unmittelbares und interessantes Problemereiche von Motivation oder Vertrauen, ergeben.

Alle Aussagen mit einer niedrigen Bewertung weisen auf mögliche Bereiche von Widerstand oder Störung hin, die in irgendeiner Weise berücksichtigt werden müssen. Die Führungspersönlichkeit wird für die kognitiven Landkarten und Referenzerfahrungen, für die persönliche Unterstützung und die Werkzeuge sorgen, um da, wo Zweifel bestehen, Vertrauen aufzubauen, so dass aus diesen Zweifeln Chancen werden.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg im (sich) Ausprobieren und freue mich auf Ihr Feedback an office@barbara-schuetze.at

Ihre Barbara Schütze