

**Elena Kukuschkina**

## **„Change Management und Transformationale Führung“**

Der Schlüsselbegriff unserer Zeit heißt Wandel. Das alles immer und überall in Bewegung ist, wirkt selbst wie eine Neuentdeckung des neuen Zeitalters. Die Dynamik der Informationstechnologie, die sich in den Medien immer wirkungsvoller und raffinierter verkauft, führt dazu, dass sich der Mensch vor lauter Wandel überholt fühlt. Nicht nur der Alltag ist von dieser Entwicklung und Dynamik des technischen Fortschritts betroffen, sondern es sind auch die Unternehmen. Besonders durch die Möglichkeiten der Computer- und Telekommunikationsbranche haben Raum und Zeit an neuer Bedeutung gewonnen. Es ist möglich geworden an mehreren Orten gleichzeitig zu sein. Dieser Wandel bringt den Unternehmen Chancen, aber auch Risiken.

Durch den wachsenden Druck, optimal auf Veränderungen zu reagieren, entwickelte die Managementforschung zahlreiche Methoden. Die Unternehmen sollten professionell an die neuen Umweltbedingungen angepasst werden. Doch gute Instrumente garantieren noch keine erfolgreiche Umsetzung. Erst die Bereitschaft aller beteiligten für eine Veränderung führt zum gesetzten Ziel. Somit veränderte der Wandel nicht nur die wirtschaftliche Komponente eines Unternehmens, sondern auch das Verhältnis der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern. Die Human Relationship Bewegung bildet hierfür den theoretischen Ausgangspunkt.

Seit den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts wurden die alten vorherrschenden Hierarchiestrukturen in den Unternehmen nach und nach durchbrochen. Eine „von oben“ angekündigte Veränderung wurde von den Mitarbeitern nicht länger als eine nie in Frage gestellte Anweisung akzeptiert. Ebenso die Durchführung der Anweisung basierte nicht mehr auf dem alten „Zuckerbrot und Peitsche“ - Prinzip. Und somit verschwand allmählich das Bild des Vorgesetzten als unbestrittene Autoritätsperson aus dem Bewusstsein der Mitarbeiter. Aus diesem Hintergrund änderte sich der Führungsstil von autoritär zu kooperativ. Im Ergebnis herrschte in den 90er Jahren eine Vielfalt an strategie- und mitarbeiterorientierten Ansätzen vor, die allerdings noch unabhängig voneinander betrachtet wurden. Erst durch ihre Zusammenführung in Veränderungsprozessen kristallisierte sich ein bestimmter Begriff heraus: Change Management.

Dieser Überbegriff, dessen Name aus dem Angelsächsischen stammt und im deutschsprachigen Raum beibehalten wurde, wird für professionelles Management von Veränderungen verwendet. Dabei standardisierte sich in der Unternehmenspraxis ein typischer Ablauf, unabhängig von der Wahl der Change Methode.

Neben dem Standardablauf zeigten sich in größeren Organisationen bestimmte Verhaltensmuster des mittleren sowie des Top – Managements, die in einem Change Prozess eine bedeutende, wenn nicht sogar die wichtigste Rolle spielen. Natürlich liegt der Schlüssel zur erfolgreichen Veränderung im Gemeinschaftswerk. Um zum gewünschten Resultat zu gelangen, muss jeder Mitwirkende auf dem Weg dorthin, neue Aufgaben bewältigen und zahlreiche Probleme lösen. Trotzdem kann Führung als das Herzstück des Change Managements bezeichnet werden. Denn dass eine Veränderung überhaupt gestartet wird und über alle Hindernisse hinweg das Ziel erreicht, hängt meist an einer oder ganz wenigen Personen. Somit kommt dem Top – Management die wichtigste Rolle zu, da es die Verantwortung für alle Beteiligten trägt.