



MANRES

CEO-Studie 2018

In Zusammenarbeit mit

Executive School of Management,
Technology and Law



Universität St. Gallen

Eine Studie der Manres AG
in Zusammenarbeit mit der Executive School of Management,
Technology and Law der Universität St. Gallen.

Inhalt /

1. Vorwort	4
2. Executive Summary	9
3. Einleitung: Ziel der Studie und Stichprobe	13
4. Transformationserfordernisse	15
5. Die Fähigkeiten der CEOs: Welche individuellen Kompetenzen sind entscheidend für eine erfolgreiche Transformation?	25
6. Welche Aufgaben und Themen sind im Rahmen von Transformationsprozessen erfolgskritisch?	33
7. Priorisierte individuelle Kompetenzen und Aufgaben der CEOs im Wandel der Zeit	43
8. Von der Theorie zur Praxis	47
9. Literaturverzeichnis	50
10. Kontakt	53

1. Vorwort /



Dr. Andreas Gorbach /
Director Plattform
Management New Engine Generations
Daimler AG

Die Digitalisierung ist nur eine der vielen aktuellen Entwicklungen, die unsere Art und Weise zu arbeiten und zu leben beeinflussen. Immer mehr digitale Neuentwicklungen drängen mit wachsendem Tempo auf den Markt – ein Leben ohne Smartphone ist inzwischen fast nicht mehr denkbar.

Diese vielen neuen Technologien beeinflussen uns allerdings nicht nur positiv. Einhergehend mit der Digitalisierung strömt auch eine neue Generation in die Arbeitswelt. Nach den Generationen X und Y steht nun die Generation Z, die sogenannten Millennials, bereit, welche in einer digitalen Welt aufgewachsen sind. Sie bringen nicht nur neue Fähigkeiten, sondern auch neue Ziele, neue Erwartungen und ein neues Set an individuellen Werten mit. Während ältere Generationen bereitwillig ihre Zeit und Energie in verschiedenste Aufgaben investierten, ohne nach dem „Warum“ zu fragen, steht für diese junge Generation eben das „Warum und Wozu“ im Vordergrund: Sie suchen nach dem Sinn hinter den Tätigkeiten. Neben diesen Entwicklungen, auf die es zu reagieren gilt, stehen wir zudem einem veränderten rechtlichen und durch Konkurrenz geprägten Umfeld gegenüber, welches sowohl Chancen für neue Business-Modelle und Wettbewerb als auch Herausforderungen mit sich bringt.

Noch nie war unsere Welt so komplex und so schnelllebig. Wir leben in einer sogenannten „VUKA-Welt“, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz gekennzeichnet ist. In dieser Welt gibt es keine festen Regeln, keine Gewissheiten und keine klar erkennbaren Zusammenhänge mehr: Alles ist möglich oder eben auch nicht.

Was bedeutet dies nun für uns als Führungskräfte? Man könnte daraus schließen, dass wir unsere bisherige Art zu führen verändern müssen und neue Führungsqualitäten notwendig sind, um mit VUKA und den neuen Generationen umzugehen. Diese Hypothese wird auch von der Literatur und Studien über Führung bestätigt: jährlich kommen neue Bestseller über Führung auf den Markt. Print- und Digitalmedien preisen Sachbücher an, welche bahnbrechende neue Ergebnisse bezüglich Führung versprechen. Bücher, Podcasts, Ted Talks oder Vorträge – es gibt vielfältige Kanäle, welche uns vorgaukeln, dass es stetig einer Weiterentwicklung der Führungsqualitäten bedarf, um mit dieser neuen Welt umgehen zu können.

Ich bin heute davon überzeugt, dass dies so nicht stimmt. Die Fähigkeiten, die wir benötigen, sind dieselben, welche wir in den letzten tausend Jahren angewandt haben. Die Menschheit hat schon viele Veränderungen und große Führungsherausforderungen miterlebt, welche mit Sicher-

heit nicht weniger herausfordernd waren als VUKA. Das Neuartige ist der Kontext der Führung, der durch ein neues Maß an Diversität und Instabilität gekennzeichnet ist. Dieser fordert von uns einen flexibleren, vielfältigeren und ganzheitlicheren Einsatz unseres Führungsrepertoires. Die Fähigkeit bewusst im Hier und Jetzt zu sein, sich selbst neu auszurichten und zu erkennen, in welchem Kontext man sich befindet und welches Handeln passend ist, wird immer wichtiger, um die aktuellen und die zukünftigen Führungsherausforderungen zu bewältigen.

Vor ungefähr zwei Jahren war ich noch anderer Überzeugung. Ich befand mich in einer Situation voller Unsicherheit, neu in einer Position, in welcher ich die Verantwortung für „Global Engine“ bei Daimler Trucks übernahm. In dieser Zeit klopften neue Technologien, wie Elektromobilität oder autonomes Fahren an die Tür, welche das Potenzial haben, andere, altbewährte Technologien zu verdrängen. Neue rechtliche Bestimmungen (z.B. Abgasrichtlinien), neue Kundenanforderungen, neue Denkweisen und neue, agile Konkurrenten, verbunden mit einem Mix aus erfahrenen und sehr neuen Angestellten, mit unterschiedlichsten Erwartungs- und Wertesystemen forderten mich extrem heraus. Die Weichen für eine von innen und außen getriebene Veränderung waren gestellt. In der Vergangenheit bedeuteten solche Veränderungen, oder besser gesagt Transformationen, für mich



Die Fähigkeit bewusst im Hier und Jetzt zu sein, sich selbst neu auszurichten und zu erkennen, in welchem Kontext man sich befindet und welches Handeln passend ist, wird immer wichtiger, um die aktuellen und die zukünftigen Führungsherausforderungen zu bewältigen.

Dr. Andreas Gorbach



oftmals eine rein sachlogische Optimierung von Prozessen und Kompetenzen, durch die Anpassung der Organisationsstruktur und die Festlegung von Meilensteinen zur Sicherstellung von Ergebnissen. Diesmal war ich überzeugt davon, dass es etwas darüber hinaus bedarf: eine psychologische Veränderung meines Verhaltens und des Verhaltens meines Führungsteams, unseres Umgangs miteinander und unserer Art zu führen. Es benötigte eine Haltungsänderung, um mit VUKA umzugehen.

Wir haben uns Zeit genommen, um darüber zu reflektieren, wer wir sind und wo wir hinwollen. Auf diese Weise haben wir nicht nur unsere Identität und unser Wertesystem geschärft, sondern auch die Rolle unseres Führungsteams und den Sinn hinter diesem gestärkt. Diese Schritte waren der Wegbereiter, um unser Führungsverhalten kongruent auf unserer Identität und unseren gemeinsamen Werten auszurichten, welche uns als innerer Kompass dienen. An diesem Punkt wurde deutlich, dass diese Fähigkeiten unabhängig von VUKA sind, dass es keiner neuen Führungskompetenzen bedurfte. Es galt vielmehr, die bereits existierenden und manchmal versteckten und noch nicht voll entfalteten Fähigkeiten aufzudecken und zu stärken.

Durch die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache fiel es uns leichter, präsent zu haben, wofür wir gemeinsam stehen wollen. Selbstverständlich zeichnet sich jedes Mitglied des Führungsteams durch individuelle Stärken in den jeweiligen Werten und Führungskompetenzen aus.

Dennoch haben wir den Anspruch in uns verankert, uns und andere immer wieder zu reflektieren und gemeinsam besser zu werden. So haben wir es geschafft, für den Fall des Zurückfallens in alte Verhaltensmuster, eine konstruktive und direkte Feedbackkultur zu entwickeln. Diese stärkt unser Bewusstsein für die aktuelle Situation und erhöht damit sowohl unsere Fähigkeit zu entscheiden, welches Führungsverhalten aktuell das profitabelste ist, als auch unsere Flexibilität, dieses Verhalten dann entsprechend passgenau zu zeigen.

”

Trotz größerer Transformationsprozesse nehmen CEOs die Firmensituation als stabiler wahr als in den vergangenen Jahren. Es hat sich eine Art Lerneffekt eingestellt.

Manres AG

“

2. Executive Summary /

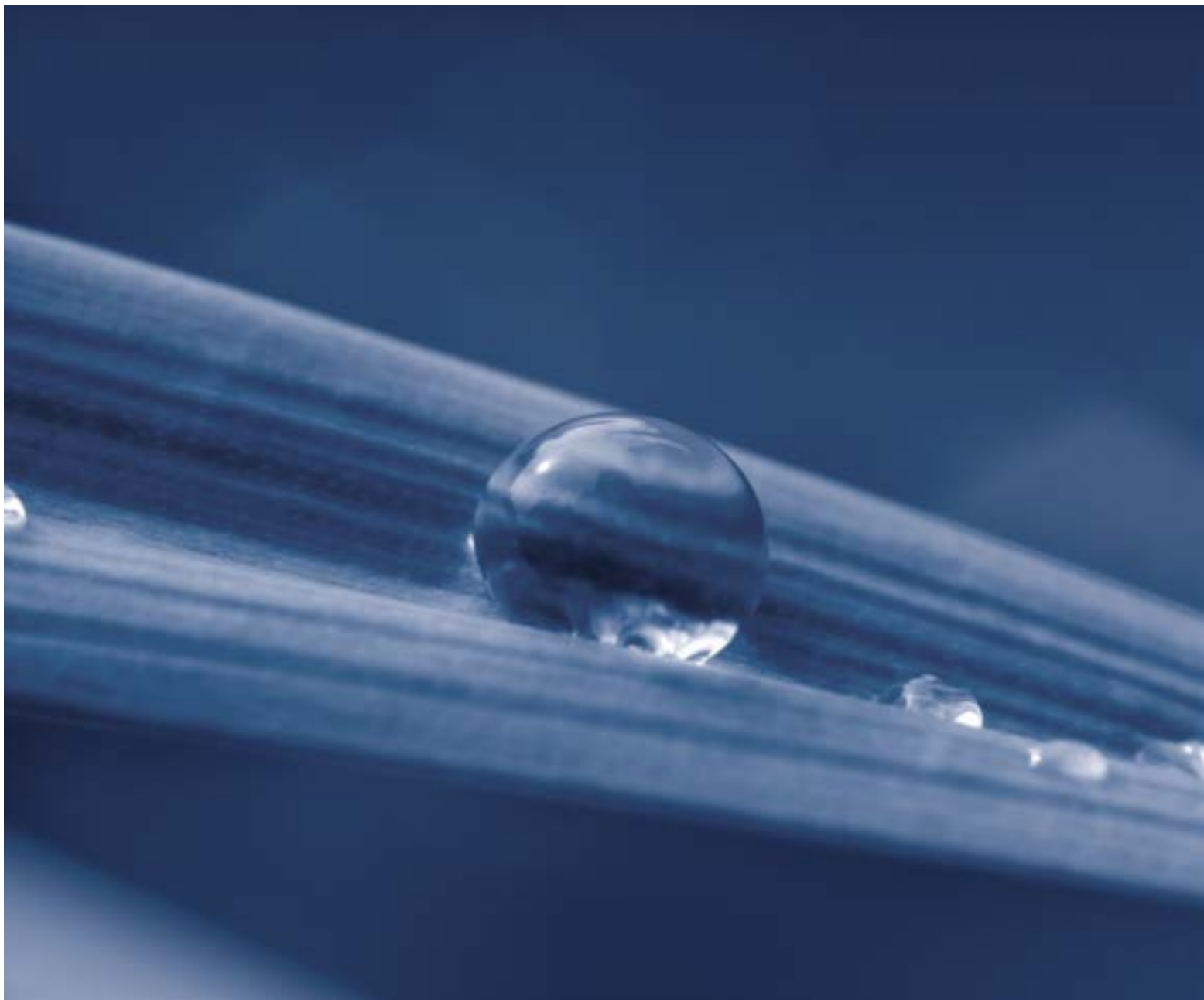
Mehr als 90% der Befragten CEOs stehen aktuell mit ihren Unternehmen in großen Transformationsprozessen, in welche mehr als 30% der Belegschaft involviert sind. Durchschnittlich investiert die Unternehmensführung ein Viertel ihrer täglichen Arbeitszeit und 17% des Unternehmensnettogewinns in diese Veränderungsprozesse.

Bereits zum fünften Mal hat die Unternehmensberatung Manres AG (Hauptsitz in Zürich, Büros in Köln und Hamburg), welche sich auf die Begleitung kultureller Transformationsprozesse in Unternehmen spezialisiert hat, in Zusammenarbeit mit der Executive School der Universität St. Gallen (HSG) Vorstandsvorsitzende nach ihren Überzeugungen, Werten und Erfahrungen in Transformationsprozessen befragt. Es nahmen insgesamt 108 CEOs teil. Durchschnittlich beschäftigen diese 3278 Mitarbeiter und erwirtschafteten im letzten Kalenderjahr einen Umsatz in Höhe von 1,07 Mrd. Euro sowie einen Bruttogewinn von 166 Mio. Euro. Im Schnitt üben die Befragten ihre CEO-Tätigkeit bereits seit acht Jahren aus und waren zum Großteil auch vor dieser bereits in ranghohen Positionen in den Unternehmen tätig.

Ein in den vergangenen Studien erkennbarer Trend setzt sich auch 2018 weiter fort: Ein Großteil der Unternehmen befindet sich **in einem größeren Transformationsprozess**, in welchen ein beachtlicher Teil der Mitarbeiter involviert ist. Die Notwendigkeit, durch Transformationsprozesse den sich verändernden Markt- und Wettbewerbsbedingungen gerecht zu werden, ist für viele CEOs damit eine immer wiederkehrende und hoch relevante Herausforderung. Entgegen dem bisherigen Trend, wird die Firmensituation jedoch im Vergleich der vergangenen vier Jahre erstmals wieder als **stabiler wahrgenommen**.

Wie bereits in den vergangenen Jahren, sind sich die Teilnehmer über die fünf wichtigsten und relevantesten Führungsaufgaben im Rahmen dieser Transformationen sehr einig:

- Personalauswahl des Führungsteams
- Gestaltung der Unternehmenskultur
- Definition der Strategie
- Definition von Vision/Mission Statement
- Kommunikation nach innen



Auch aktuell stehen damit wie bereits in den vorherigen Studien die **kulturell-psychologischen Aufgaben** für die CEOs im Zentrum ihres Handelns und werden als besonders **erfolgs-kritisch eingestuft. Führungskompetenz, Integrität, Überzeugungskraft, Ausdauer/Beharrlichkeit** und **Reflexionsvermögen** reihen sich entsprechend als die entscheidenden CEO-Kompetenzen in diese Liste ein. Auch die genannten Ursachen für das Scheitern bisheriger Transformationsprozesse zeigen die Wichtigkeit der Integration der psychologischen Aufgaben neben den Sachlogischen. Hier nennen die Vorstandsvorsitzenden vor allem die **fehlende Kommunikation**, unklare Zielbilder und Strukturen sowie das verpasste **Vorleben des Geforderten durch die Führungsmannschaft** als Ursachen für den Misserfolg. Entsprechend nutzen die meisten CEOs neben dem Lernen aus der Erfahrung mit vergangenen Prozessen und dem Erfahrungsaustausch mit Kollegen auch gezielte Beratungs- und Coaching-Angebote sowie Aus- und Weiterbildungen, um sich diese Transformationskompetenzen anzueignen. Neben den CEOs und der Führungsmannschaft muss letztlich jedoch jedes einzelne Unternehmensmitglied mit seinen Handlungen die Transformation unterstützen, um ein Gelingen dieser zu gewährleisten. Die **Einbindung der Mitarbeiter** in den Prozess ist somit ein weiterer entscheidender Schritt in Richtung Erfolg. Hierfür bedarf es neben der eigenen Weiterentwicklung auch der gezielten Mitnahme aller Mitarbeiter sowie deren Weiterentwicklung und Begleitung in diesem Lernprozess.



3. Einleitung: Ziel der Studie und Stichprobe /

Mit dem Ziel, Einsichten in die Expertise von Unternehmensführern im Umgang mit Transformationsprozessen zu gewinnen und die Unternehmenspraxis zu verstehen, führt die Manres AG bereits seit 2009 in zweijährigem Rhythmus eine Befragung zum Thema „Transformation von Mensch und Unternehmen durch“. Für diese Umfrage werden CEOs der umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz angeschrieben.

Insgesamt beteiligten sich an der diesjährigen Studie 108 der angeschriebenen CEOs. Ein Großteil der Teilnehmer (52%) führt ein Unternehmen in der Schweiz, gefolgt von 33% aus Deutschland und 4% aus Österreich. Zum ersten Mal sind in der diesjährigen Studie auch Teilnehmer vertreten, welche Unternehmen in den USA (3%) und Frankreich (1%) leiten. Bei diesen handelt es sich um Tochterunternehmen mit Hauptstandorten in einem der DACH-Länder. 7% der Teilnehmer machten keine Angabe zu ihrem Standort. Im Durchschnitt beschäftigen die Unternehmen in der Schweiz 2680 Mitarbeiter, in Deutschland 3924 Mitarbeiter, in Österreich 8769 Mitarbeiter, in Frankreich 1100

Mitarbeiter und in den USA 328 Mitarbeiter. Über alle Länder gemittelt beträgt die durchschnittliche Größe 3278 Angestellte. Im Durchschnitt erwirtschafteten die Unternehmen einen Umsatz von 1,07 Mrd. Euro und einen Gewinn vor Steuern von 166,13 Mio. Euro. Die Altersspanne der Teilnehmer reicht von 37 bis 77 Jahre. Das mittlere Alter liegt bei 48 Jahren. 84% der Befragten sind männlich, 7% weiblich, 9% der Teilnehmer machten keine Angabe zum Geschlecht. Insgesamt begleiten die Teilnehmer im Schnitt seit acht Jahren ihre CEO Position (Spannweite: 1-38 Jahre). 62% der CEOs waren bereits vor ihrer CEO-Position im Unternehmen beschäftigt. Hier zeigt sich die langjährige Expertise und große Lebenserfahrung der Teilnehmer, welche ein aussagekräftiges und fundiertes Bild der Situation versprechen.



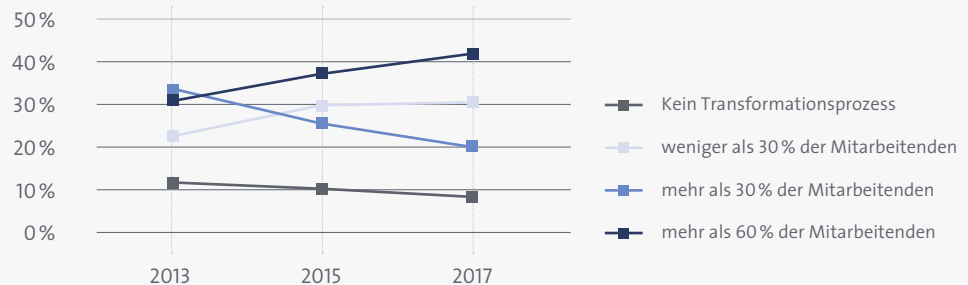
4. Transformationserfordernisse / Aktuelle Situation /

Insgesamt befinden sich aktuell 63 % der Unternehmen in einem Transformationsprozess, in welchen mindestens 30 % der Belegschaft involviert sind. In 43 % der teilnehmenden Unternehmen befinden sich sogar mehr als 60 % der Mitarbeiter in Transformationsprozessen. Lediglich 7 % der Unternehmen betreiben aktuell keinerlei Transformation.

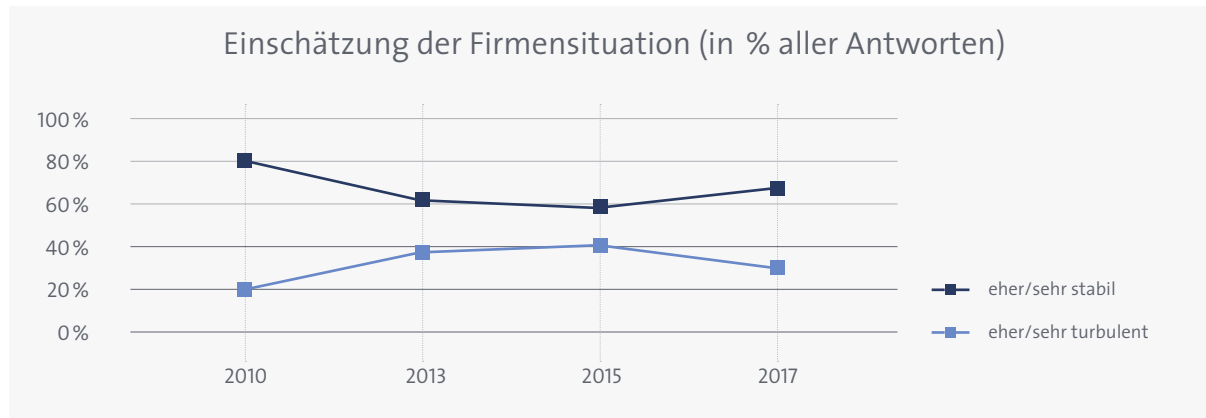
Hier zeigt sich mit Blick auf die vergangenen sechs Jahre ein stetiger Anstieg des Anteils an Personen, die im Unternehmen von Transformationen betroffen sind.

Damit wird wieder einmal deutlich, dass Wandel im Unternehmen zum täglichen Geschäft eines Großteiles der CEOs gehört und auch viele Mitarbeiter stetig vor der Herausforderung stehen, sich an verändernde Bedingungen anzupassen. Als Hauptgründe für die laufenden Transformationsprozesse benennen die befragten CEOs Prozessoptimierungen, Anpassung an Wettbewerbsveränderungen, die Digitalisierung, Neustrukturierungen und kulturelle Veränderungen.

Mitarbeiteranteil, der sich im Transformationsprozess befindet



Mit Blick auf die empfundene Gesamtlage zeigt sich, dass 65% der Befragten die aktuelle Situation ihres Unternehmens als stabil bewerten, 35% empfinden diese als turbulent. Mit Blick auf die vergangenen vier Jahre zeigt sich hier erstmals wieder ein Trend hin zu mehr Stabilitätserleben.

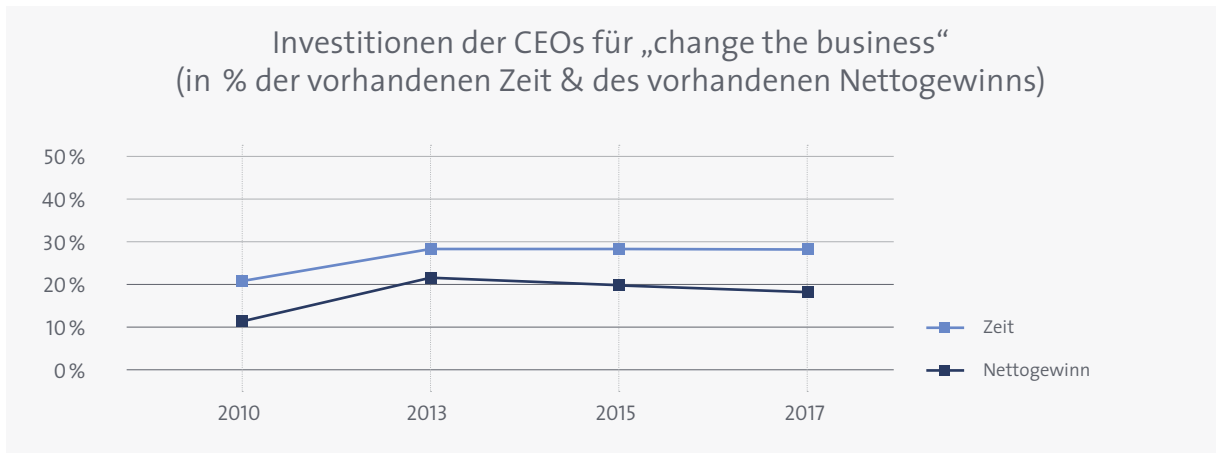


Dieses Ergebnis hat uns durchaus überrascht: Trotz anhaltenden und gar zunehmenden Transformationsaktivitäten in ihren Unternehmen schätzen zwei Drittel aller befragten Unternehmensführer die Situation ihrer Firma als stabil ein. Transformation wird offensichtlich nicht mehr als destabilisierende Größe wahrgenommen, sondern scheint als Teil unternehmerischer Realität und Alltagspraxis akzeptiert zu sein.

Welcher Ressourceneinsatz wird benötigt? /

Die getätigten Investments können ebenfalls einen Hinweis auf die Wichtigkeit und Priorität der laufenden Veränderungsprozesse geben. Hier zeigt sich, dass in den befragten Unternehmen im Schnitt 17% des Unternehmensgewinns in Transformationsprojekte investiert wurden. Zeitlich investierten die CEOs im Mittel 29% ihrer Zeit in die entsprechenden Projekte.

Mit Blick auf das Investment in Transformationsprozesse in den vergangenen Jahren wird deutlich, dass sich hier nur minimale Veränderungen ergeben. Sowohl das zeitliche (21%–29%) als auch das monetäre Investment (12%–22%) bewegte sich in den vergangenen acht Jahren in einem relativ stabilen Rahmen.



Dies entspricht mehr als einem Viertel ihrer täglichen Arbeitszeit. Einen ähnlich hohen Anteil (24%) ihrer Zeit investierte auch die gesamte Unternehmensgeschäftsführung.



In der Managementliteratur werden die Aufgabenbereiche von Unternehmensführungen in „run the business“ und „change the business“ unterteilt (Pisarevsky, 2017). Damit wird die Herausforderung beschrieben, Unternehmen stetig zu verändern, ohne das laufende Geschäft zu vernachlässigen. Transformationsprozesse geschehen nicht in einem Vakuum, vielmehr heißt es, die Veränderungen zu implementieren, ohne die aktuellen operativen Tätigkeiten aus dem Blick zu verlieren. Auf diesen Change-Anteil fallen unserer Studie zufolge fast 25% der täglichen Arbeitszeit der Unternehmensführung. Es kann zusammenfassend also davon ausgegangen werden, dass die Durchführung von Transformationsprozessen sowohl aktuell als auch in den vergangenen Jahren zum täglichen Aufgabenbereich einer Geschäftsführung gehört.

Damit ist die Kenntnis um die Planung, Gestaltung, Steuerung und Durchführung von Transformationsprozessen zur elementaren Kompetenzanforderung erfolgreicher Unternehmensführer geworden. Auch der Anteil der von den Veränderungsmaßnahmen betroffenen Mitarbeiter steigt kontinuierlich. In keinem der vorherigen Jahre gaben so viele Befragte an, dass mehr als die Hälfte der Belegschaft aktuell von Veränderungsmaßnahmen betroffen seien. Die Ursache der erlebten Stabilisierung liegt demnach nicht in geringeren Transformationserfordernissen oder -investments, welchen sich die CEOs gegenübergestellt sehen.

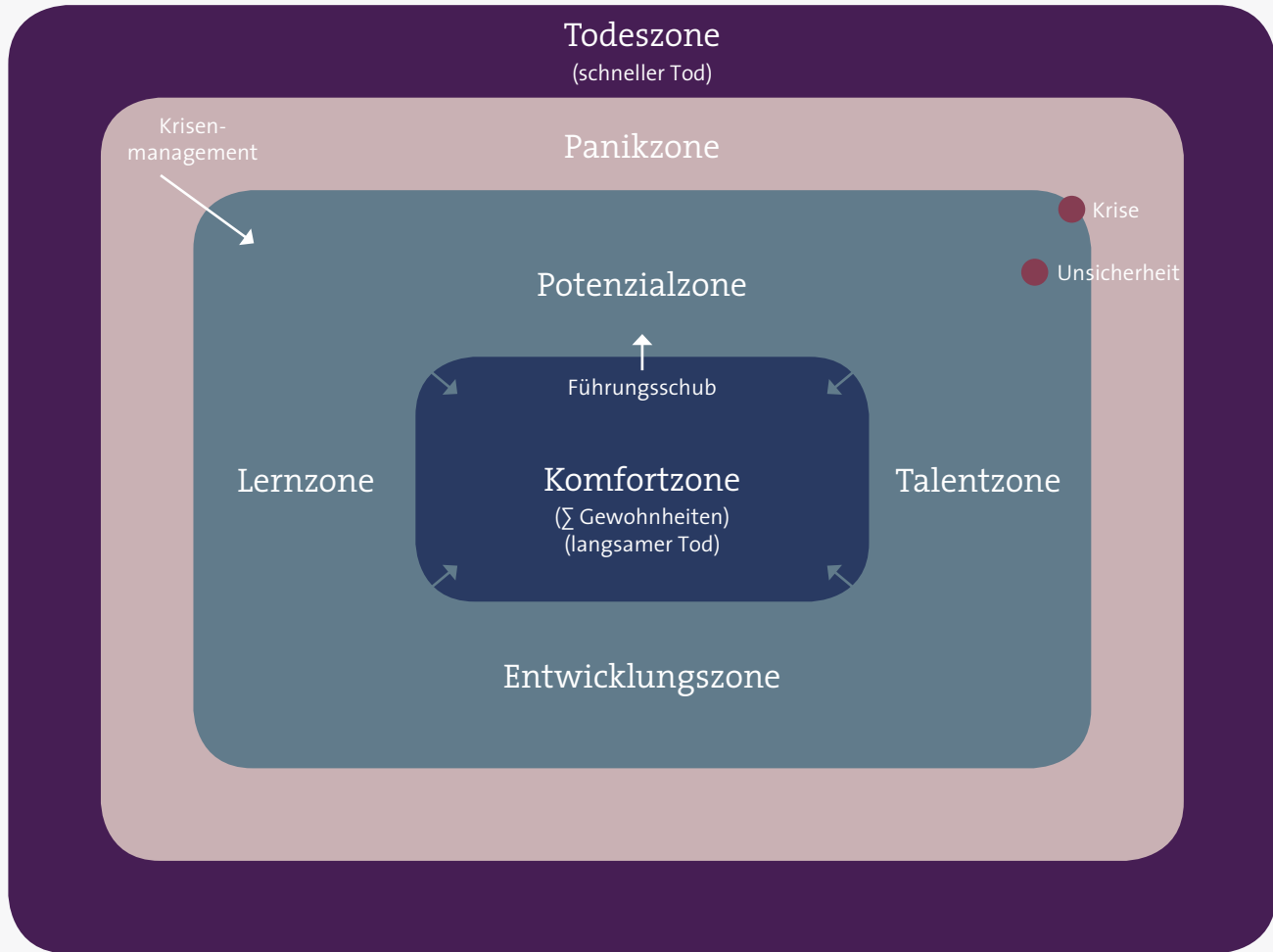


Abbildung 1: Potenziale heben

Bedeutung von Transformation für Führungskräfte /

Transformieren bedeutet die dauerhafte Veränderung von Gewohnheiten. Strukturen werden verändert, Prozesse neu definiert, Verantwortlichkeiten und Aufgaben neu verteilt. All dies hat einen Einfluss auf das tägliche Arbeiten und bedarf einer Anpassung der Gewohnheiten aller Betroffenen. Es sind die eigenen Gewohnheiten, die Menschen erfolgreich machen. Durch sie entsteht Effektivität und Effizienz. Gewohnheiten oder anders ausgedrückt, eingeübtes Verhalten, das leicht nahezu unbewusst und ohne den Aufwand großer kognitiver Ressourcen von der Hand geht, machen es möglich, Energie und Aufmerksamkeit auf andere Dinge zu lenken und so Weiterentwicklung zu ermöglichen (Hagger, Wood, Stiff & Chatzisarantis, 2010; Neal, Wood & Drolet, 2013).

Die Summe aller Gewohnheiten einer Person können wir als Komfortzone bezeichnen. In dieser Zone fühlen Menschen sich sicher, hier haben sie Routine, kennen die Strukturen und sind in gewisser Weise von permanenten Entscheidungen und Abwägungen entlastet (Johner, 2010). Hier ist Handeln ökonomisch. Einhergehend damit, entsteht ein Gefühl der Sicherheit, des „Zuhause-seins“ und des Könnens. Durch dieses Erleben übt die Komfortzone eine Gravitationskraft aus. Befinden Personen sich zu lange in ihrer Komfortzone, riskieren sie jedoch auch eine Degeneration ihrer Fähigkeiten, da hier keine Entwicklung stattfindet. Hier liegt die Schattenseite des erlebten Komforts.

Erst an der Grenze von Komfortzone zu Lernzone beginnt der Fortschritt persönlicher Weiterentwicklung. Gewohnheitsveränderungen benötigen entsprechend ein Heraustrreten aus der Komfortzone in diese Lernzone. In der Lernzone liegt die Möglichkeit, Potenziale zu heben, zu wachsen und neue Fähigkeiten zu erwerben. Die Veränderung von Gewohnheiten benötigt jedoch Energie und eine bewusste Auseinandersetzung mit bisher automatisierten Verhaltensweisen. Es wird anstrengend und zuweilen auch unbequem. Dieser Herausforderung sehen sich Führungskräfte im Rahmen von Transformationsprozessen in doppelter Sicht gegenübergestellt: zum einen mit Blick auf die eigenen Herausforderungen, die Prozesse neu zu gestalten und umzudenken und die Weiterentwicklung voranzutreiben und dabei sich selbst stetig an diese neuen Bedingungen anzupassen und mit Unsicherheiten und Ambivalenzen umzugehen, zum anderen mit Blick auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter, von welchen sie verlangen, sich und ihre Gewohnheiten zu verändern, ohne dabei einen direkten Einfluss auf die Entscheidungsprozesse zu haben.

Transformation: Die neue Komfortzone für Führungskräfte? /

Die Daten unserer CEO-Erhebungen zeigen, dass die befragten CEOs in den vergangenen Jahren diesen Herausforderungen fortwährend gegenüberstanden. Sie gehören zum Aufgabenprofil ihrer Tätigkeit. Hier kann die Annahme in den Raum gestellt werden, dass die Durchführung von Transformationen und damit der Umgang mit stetigen Veränderungen in Teilen zu ihrer Komfortzone geworden ist. Dies mag zunächst paradox klingen: Stetige Veränderungen sollen eine Gewohnheit sein? Mit Blick auf die dahinterliegenden psychischen Prozesse macht dies jedoch Sinn. Auch der stetige Umgang mit Veränderungen und deren Management ist lernpsychologisch ein Einüben neuer Gewohnheiten. Betrachtet man den Prozess des Entstehens neuer Gewohnheiten, benötigt selbst die Entstehung einfacher Routinen Monate (Lally, Jaarsveld, Potts & Wardle, 2010). Erst, wenn die neue Tätigkeit, die andere Art der Ausführung oder das neuerlernte Wissen wiederholt über diesen Zeitraum angewendet worden ist, formen sich Handlungen langsam zu Gewohnheiten aus und ein Wohlfühlen mit diesen entsteht. Die eigene Komfortzone ist erweitert worden. Die Daten unserer Studie zeigen, dass die befragten CEOs seit geraumer Zeit den Umgang mit Veränderungen und Anpassungen „einüben“ (Lernzone).

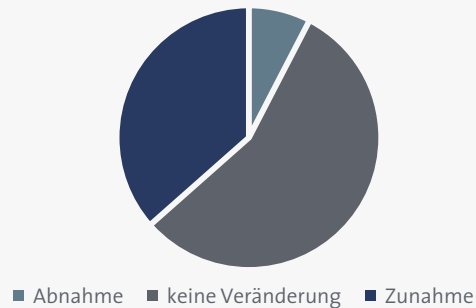
Auch der zeitliche Anteil, den sie diesen Aufgaben täglich widmen ist beachtlich. Ausgehend hiervon scheint es nachvollziehbar, dass zumindest der Umgang mit einigen Anforderungen von Transformationsprozessen im Laufe dieser Zeit zu einem Teil ihrer Komfortzone geworden ist. So kann erklärt werden, warum trotz anhaltenden Transformationsdrucks die erlebte Stabilität der CEOs steigt. Die Lernerfahrung der vergangenen Jahre zahlt sich aus, die Expertise auf dem Gebiet des Transformierens wächst.

Wie sieht die Zukunft aus? /

Bedeutet dies nun, dass die Anforderungen an CEOs in Bezug auf aktuelle und zukünftige Transformationsprozesse geringer werden? Mit Blick auf die geplanten Investitionen, welche die CEOs zukünftig für Transformationen einplanen möchten, kann diese Frage mit einem klaren „Nein“ beantwortet werden. Nur 6% planen eine Verringerung des zeitlichen und monetären Investments, 35% hingegen wollen dieses steigern.

Es scheint, dass der Großteil der Befragten weiterhin die Notwendigkeit sieht, zeitliche und finanzielle Ressourcen bereitzustellen und diese sogar noch zu erhöhen. Mit Blick auf die Herausforderung der CEOs, die Mitarbeiter in einem Transformationsprozess mitzunehmen (neben der Herausforderung, die eigene Person darin zu managen), scheinen die geplanten Investitionsmaßnahmen gut nachvollziehbar.

Geplante Investitionsveränderungen
(Anteile aller Antworten)





5. Die Fähigkeiten der CEOs: Welche individuellen Kompetenzen sind entscheidend für eine erfolgreiche Transformation? /

Soll eine Transformation nachhaltig gestaltet werden, gilt es, sowohl eine sachlogische Seite, welche Marktanpassungen und die Steuerung der Unternehmensentwicklung beinhaltet, als auch eine psychologische Seite, auf welcher die involvierten Menschen im Mittelpunkt stehen, zu berücksichtigen.

Die Kompetenzen zur Bearbeitung der sachlogischen Herausforderungen sind in Unternehmen meist gegeben, zudem gibt es diesbezüglich häufig vielfältige Weiterbildungsangebote.

Scheitern Unternehmen in der Durchführung von Transformationen, liegt dies meist an internen (psychologisch-sozialen) Faktoren (Gutzwiller & Johner, 2010). Um den Erfolg einer Transformation zu gewährleisten, benötigen Unternehmen Führungskräfte, die neben den sachlogischen Herausforderungen auch die psychologischen Aufgaben annehmen und sich mit diesen aktiv auseinandersetzen.

Unter anderem die Führung der Mitarbeiter in Zeiten der Transformation stellt den CEO und sein Führungsteam vor eine solche psychologische Herausforderung, die je nach aktueller Situation oder Individualität des Gegenübers sehr unterschiedlich aussehen kann. Es sind die Mitarbeiter, die letztlich die Transformation zum Erfolg bringen, indem sie den Ideen, Visionen und Vorgaben ihrer Führungskräfte folgen und diese engagiert umsetzen. Können die Mitarbeiter die Anliegen des Führungsteams, welche hinter der Transformation stehen, nachvollziehen und als sinnvoll begreifen, kaskadiert diese Einsicht in die Organisation hinein und der Effekt multipliziert sich. Ein Blick auf die von den CEOs genannten wichtigsten individuellen Kompetenzen, welche alle direkt oder indirekt mit der Mitarbeiterführung im Zusammenhang stehen, zeigt, dass auch die befragten CEOs die Bedeutung dieser eher weichen oder psychologischen Aspekte der Transformation als zentral für den Erfolg ihrer Führungstätigkeit werten.

Die am wichtigsten bewerteten Kompetenzen eines CEOs sind: **Führungskompetenz, Integrität, Überzeugungskraft, Ausdauer/Beharrlichkeit und Reflexionsvermögen.**

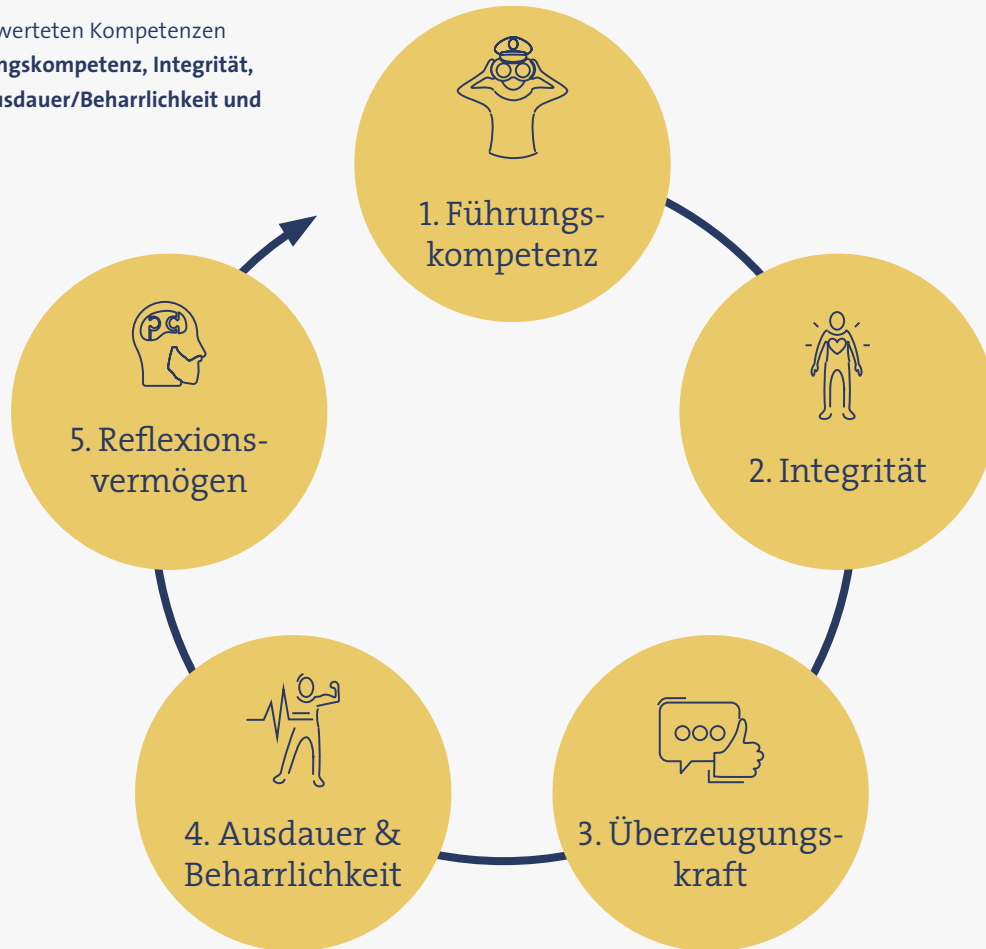


Abbildung 2: TOP-5 Individuelle Kompetenzen

Führungskompetenz /

Auf den ersten Blick mag diese CEO-Fähigkeit wie eine Banalität daherkommen: Wenn nicht der CEO und sein Führungsteam Führungskompetenzen mitbringen, wer dann? In der Realität eines CEOs entfaltet sich aber schnell eine enorme Komplexität in der Notwendigkeit, schier unüberbrückbare Ambivalenzen zu managen – für sich selbst wie auch für die Mitarbeiter. Keine andere Führungskraft hat so sehr wie der CEO die Aufgabe, „schizophren“ an die Transformation heranzugehen: Das zu erreichende „Soll“ denkt er so groß und weit weg, dass es inspiriert, Energien freisetzt, Wachstum ermöglicht und damit das zukünftige Bestehen des Unternehmens sichert. Gleichzeitig muss er, um dieses entfernte Soll zu erreichen, Unsicherheiten und Risiken im Hier und Jetzt managen, welche umso größer werden, je mutiger die Vision gedacht ist. Auf sich allein gestellt kann der CEO die Transformation nicht bewältigen. Er ist zugleich der einzige oder einer der wenigen, in deren Köpfen die Vision entstanden ist und nicht vermittelt wurde. Vom CEO und seiner Führungskompetenz, d. h. seiner Fähigkeit, andere für die Vision und die Schritte dahin zu begeistern, hängt es ab, ob ein Teufelskreis oder ein „Erfolgskreis“ in der Organisation entsteht: „Solange ich nicht sehe, dass etwas passiert, werde ich mich nicht bewegen; ich brauche den Beweis, dass es sich lohnt, an die Vision zu glauben“ (Teufelskreis) vs. „Ich glaube an die Vision und deshalb werde ich alles in meinem Einflussbereich Stehende dafür tun, dass sie Wirklichkeit wird, egal was andere tun“ („Erfolgskreis“). Beide sind letzten Endes selbsterfüllende Prophezeiungen und daher auch niemals „wahr“ oder „falsch“. Erfolgreiche CEOs und Führungskräfte fragen sich daher: „Gebe ich selbst genug Anlass, dass mehr Mitarbeiter es für wahr halten als für falsch? Wie stehe ich selbst wirklich dazu? Bin ich in meinem täglichen Handeln ein Vorbild für andere?“.

Integrität /

Transformation beinhaltet auf ganz natürliche- und beabsichtigte Weise, dass wir Veränderungen anstoßen, Gewohntes auf den Prüfstand stellen und damit u.a. unsere Haltungen, Glaubenssätze, Werte und unser Verhalten (z. B. Gewohnheiten) überdenken und verändern. In diesem Prozess werden die Regeln der Zusammenarbeit und die gemeinsame Ausrichtung in einem Unternehmen neu ausgehandelt. Dadurch unterscheidet sich Transformation vom schlichten Wandel (Change), dem ohnehin alle „unterworfen sind“ – sie ist bewusst und willentlich und beinhaltet eine Vorstellung davon, wie einzelne Personen, Teams und das ganze Unternehmen zusammenarbeiten und Ergebnisse erzielen möchten. Damit in Zeiten dieses Neuaushandelns keine Beliebigkeit, insbesondere in Bezug auf die geteilten Werte, Einzug hält, benötigen der CEO und auch sein Führungsteam mehr denn je die Fähigkeit, durch ihre Integrität und klare Werteorientierung einen Anker zu setzen, an dem sich die Mitarbeiter ausrichten können. Die Integrität der Unternehmensführung setzt das klare Zeichen, dass eben nicht alles „verhandelbar“ ist, sondern dass vor allem der Weg zur Vision gemeinsam gefunden werden soll. Integres Verhalten führt zu Vertrauen, welches Basis und Grundpfeiler für erfolgreiche Interaktionen ist, die stabile Beziehungen im Unternehmen ermöglichen (Weibler, 2016) und auch den Erfolg im Unternehmen allgemein unterstützen (De Jong, Dirks & Gillespie 2016).

Überzeugungskraft /

Wenn wir an Überzeugen denken, sehen wir sofort die Beziehung zu dem führungsstarken CEO, der andere hinter sich versammelt (s. Führungskompetenz). Wir denken an einen fesselnden Redner, der Massen und Einzelpersonen inspiriert. Das ist sicherlich ein Teil der Kompetenz, mit der Führungskräfte eine Transformation erfolgreich bewältigen. Zugleich braucht es jedoch das genaue Gegenteil: nicht den Redner, sondern den guten Zuhörer. Dieser ist offen für die Gedanken und Gefühle derer, die vielleicht noch zögern und nicht Feuer und Flamme für die Transformation sind – sie vielleicht sogar aktiv verhindern wollen. Oft stehen bei diesen Menschen Ängste im Vordergrund: Werde ich meinen Status verlieren oder meinen Einfluss in der Organisation? Wie ist es um meine weitere Karriere bestellt? Werde ich meine Familie weiter versorgen können? Bin ich diesen neuen Anforderungen gewachsen? Es besteht ein essentieller Unterschied dazwischen, diese Menschen zu überreden oder sie zu überzeugen. Um letzteres tun zu können, hört die Führungskraft gut hin und wählt dann eine persönliche Ansprache, die die Situation des Gegenübers empathisch aufnimmt, ohne dabei das Ziel der Transformation aus den Augen zu verlieren oder von den gestellten Anforderungen an die Mitarbeiter abzuweichen.

Ausdauer und Beharrlichkeit /

Es gibt zwei Gründe, warum der Weg vom Ist zum Soll ein langer und grundsätzlich kein einfacher ist: Entweder ist der aktuell verspürte Schmerz – sprich: die Veränderungsnotwendigkeit – bereits sehr groß, oder die Vision ist im Vergleich zu einem guten Status Quo im Sinne einer Transformation zum noch Besseren weit weg. Deshalb ist es unvermeidlich, auf dem Weg dorthin auch Schwierigkeiten zu begegnen. Der potenzielle „Gewinn“ steht jahrtausendealten Mustern entgegen: Das menschliche Gehirn ist darauf programmiert, am Leben zu erhalten. Es wird daher jede Form von Schmerz – und dazu zählt auch der psychologische – als schlechtes Zeichen werten und intuitiv dazu bewegen wollen, das scheinbar unerwünschte Verhalten abzustellen (Snyder, Lopez & Pedrotti, 2010). In der heutigen Zeit sichert es damit so gut wie nie das Überleben, hält Menschen aber davon ab, an den eigenen Gewohnheiten und Haltungen zu arbeiten. Schlimmer noch: Die ersten Schritte zurück in die Komfortzone werden sich zunächst sehr gut anfühlen. Langfristig zerstören sie aber den Glauben an die eigene Person, weil das eigene Handeln nicht der persönlichen Vision entspricht. Der Gegenmechanismus sind die Ausdauer und Beharrlichkeit eines CEOs und seiner Führungsmannschaft, gespeist durch den felsenfesten Glauben an die bessere Zukunft. Durch nachhaltiges Vorleben und die Haltung, die anstehenden Veränderungen als Entwicklungschancen aufzufassen sowie das Sichtbarmachen auch kleiner Erfolge, steigt die positive Sicht auf die Transformation und die damit einhergehenden Herausforderungen. Auch eine proaktive Fehlerkultur, in welcher diese nicht als Rückschritt, sondern vielmehr als Möglichkeit des Lernens und Besserwerdens aufgefasst werden, unterstützt die Motivation und das „Dranbleiben“ auf allen Ebenen der Organisation.

Reflexionsvermögen /

Es besteht ein großer Unterschied dazwischen, einerseits eine leuchtende und klare Vision vor Augen zu haben und andererseits bereit zu sein, in Zeiten des (gewollten oder ungewollten) Umbruchs klare Entscheidungen zu fällen. In einem Transformationsprozess ist oft schon der übernächste Schritt nicht mehr klar zu definieren. Deshalb ist einem CEO, der die Transformation erfolgreich voranbringt, seine Ambivalenz bewusst: Die Vision hat er klar vor Augen, die Schritte dahin (je weiter entfernt vom „Jetzt“, desto weniger) nicht. Diese Ambivalenz kann er niemals auflösen, sonst wäre die Vision keine Vision, sondern ein Zwischenziel mit einem Projektplan. Er kann sie jedoch sehr wohl konstruktiv verarbeiten: Im Bewusstsein über diese Ambivalenz entdeckt er die Stärke, jederzeit zu reflektieren, ob das Unternehmen, die Teams und die Individuen sich noch „auf Kurs“ befinden. Durch diese gedankliche und emotionale Flexibilität im Wie (nicht in der Vision!) erlaubt er es sich und anderen, neue Wege zu beschreiten, an die zuvor niemand mehr gedacht hätte. Indem er anderen Gestaltungsraum für Lösungen gibt und diese in Betracht zieht, entsteht ein ungeahntes Wachstumspotenzial für das Unternehmen, aber auch für die involvierten Personen, welche in der Transformation ihr Selbstbewusstsein aufbauen und als Persönlichkeiten wachsen können. Durch diese Reflexionsfähigkeit stellen sich der CEO und auch sein Führungsteam in den Dienst der Transformation und des Unternehmens – nicht umgekehrt.

”

*Leadership is practiced not so much in words as in attitude
and in actions.*

Harold S. Geneen

“

6. Welche Aufgaben und Themen sind im Rahmen von Transformationsprozessen erfolgskritisch? /

Neben diesen individuellen Kompetenzen, welcher es zum Management einer nachhaltig erfolgreichen Transformation bedarf, gibt es gleichgewichtig auch einen aufgabenbezogenen Anteil, der sich an Mark- und Unternehmensentwicklung aber auch an internen Herausforderungen orientiert.

Das Zitat bringt die Essenz dessen, was CEOs als ihre entscheidenden Aufgaben und auch als die entscheidenden Themen in Transformationsprozessen sehen, auf den Punkt. Die Top fünf der Antworten der CEOs stellen sich wie folgt dar: Um ein Unternehmen erfolgreich für die Zukunft aufzustellen, benötigt es eine passgenaue **Auswahl des Führungsteams**, welches hinter der Transformation steht, eine bewusste und aktive Gestaltung der Unternehmenskultur durch die Führungsebene, eine **klare Vorstellung des Zielbildes (Vision und Strategie)** und eine klare, energetische und inspirierende **Kommunikation nach innen**.

Auch die fünf wichtigsten Themen für den Erfolg der Transformationsdurchführung gliedern sich hier ein: **Kommunikation, Unternehmensvision, Führungskompetenzen, Eigenverantwortung und Unternehmenswerte** werden am häufigsten genannt.

Neben der Definition der Strategie werden ausschließlich erfolgskritische Aufgaben und Themen genannt, welche der psychologischen Ebene (im Gegensatz zur Sachlogischen) zugeordnet werden können. Hier wird wiederholt deutlich, wie stark der Erfolg von Transformationen durch zwischenmenschliche, motivationale und behaviorale Faktoren gesteuert wird. Es geht um die handelnden Personen und die Umsetzung des Geplanten.

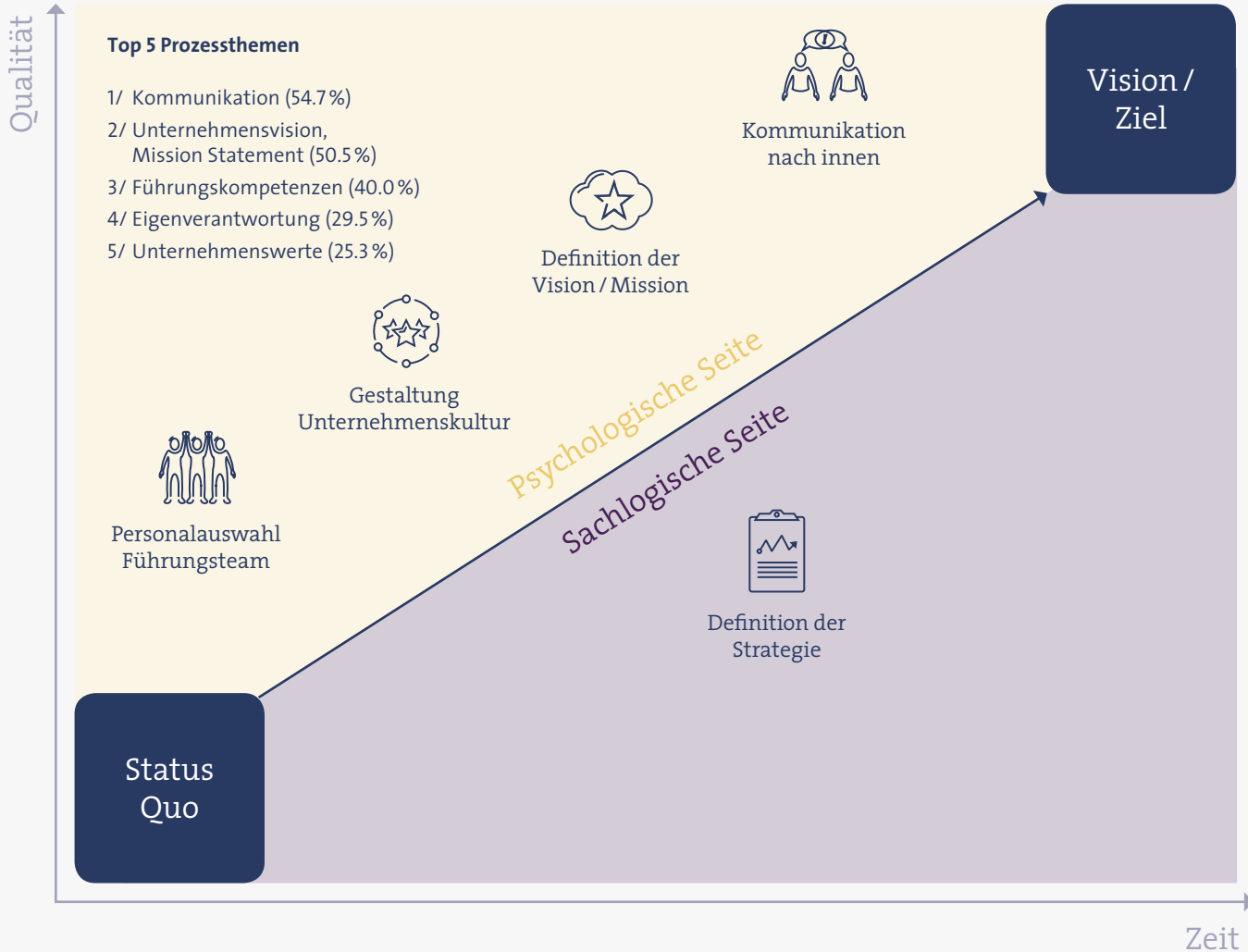


Abbildung 3: TOP-5 Prozessthemen und Aufgaben der CEOs im Rahmen von Transformationsprozessen

Zur Auswahl standen für die 5 bedeutsamsten Prozessthemen:

- Unternehmenswerte
- Unternehmensvision/Mission Statement
- Eigenverantwortung
- Selbsterkenntnis
- Kommunikation
- Beziehungsgestaltung
- Führungskompetenzen
- Teamentwicklung
- Strategieentwicklung
- Strategieumsetzung
- Geschäftsmodell- und Prozessmanagement
- Diversity, z.B. Frauen und/oder andere Kulturen in der Führung
- Interkulturelle Kompetenzen
- Andere

Zur Auswahl standen auf einer fünfstufigen Bewertungsskala folgende CEO-Aufgaben:

- Definition von Vision/Mission Statement
- Definition der Strategie
- Gestaltung der Unternehmenskultur/ Denkhaltung (Mindset)
- Gestaltung von Anreizsystemen
- Personalauswahl des Führungsteams
- Kommunikation nach innen
- Kommunikation nach außen
- Kultivieren strategischer Beziehungen (Kunden, Fusionen, Anbieter)
- Budget, Kostenmanagement und Controlling
- Risikomanagement
- Andere

Personalauswahl Führungsteam, Führungskompetenz /

Gerade in Zeiten des Wandels steht die Unternehmensleitung unter besonderer Beobachtung. Das gesamte Unternehmen sucht nach Orientierung und blickt fragend nach oben. Das Verhalten der Unternehmensleitung wird genau analysiert und als Vorbild und Ankerpunkt betrachtet. Entsprechend kommt der Vorbildwirkung durch die Unternehmensleitung hier eine große Bedeutung zu. Nur wenn die Mitarbeiter nachvollziehen können, wohin es geht und warum, die Führungsmannschaft entsprechend handelt, entsteht Vertrauen in diese und die neuen Ziele. Dann steigt das Commitment zum Transformationsprozess und die Orientierungslosigkeit sinkt (Turner Parish, Cadwallader & Busch, 2008). Eine der Hauptaufgaben seitens des CEOs und seines Führungsteams ist es, das neue Zielbild (Vision/Mission, Strategie und Kultur) aufzuzeichnen und auf dem Weg dorthin geschlossen als Vorbilder voranzugehen. Die Aufgabe, das Führungsteam aus geeigneten Kandidaten zu bilden und diese zu einem Team zu vereinen sowie das Team zu führen und die entscheidenden Kompetenzen bei den Mitgliedern der Führungsmannschaft im Blick zu haben und zu entwickeln, kommt dem CEO zu. Hier eine genaue und fundierte Auswahl zu treffen, ist entscheidend. Als besondere Herausforderung erleben es die befragten Unternehmensführer, alle Mitglieder ihres Führungsteams für das gemeinsame Ziel zu gewinnen, sodass diese mit Engagement hinter den

Zielen des Transformationsprozesses stehen. Notwendig ist ein starkes Commitment und eine hohe Identifikation der gesamten Führungsmannschaft mit dem Unternehmen und den Werten, welche in diesem gelebt werden. Nur so kann ein authentisches Vorleben gelingen und damit eine Vorbildwirkung entstehen. Auch die interne Kommunikation wirkt nur dann echt und überzeugend, wenn alle Führungskräfte das Gesagte auch mit Leben füllen und sich selbst voll in den Prozess einbringen. Die Wichtigkeit, die das Führungsteam im Rahmen von Transformationsprozessen hat, wird auch mit Blick auf die Unterstützung durch Coachings und spezifische Führungstrainings, in welche die CEOs für ihre Führungsmannschaft investieren, deutlich. 89% der Befragten gibt an, dass sie diese Unterstützungsmaßnahmen für ihr Führungsteam bereitstellen.

Gestaltung Unternehmenskultur, Unternehmenswerte /

Die Unternehmenskultur hat einen entscheidenden Anteil am Erfolg eines Unternehmens (Sackmann, 2006). Entsprechend ist es nicht verwunderlich, dass die befragten CEOs die Gestaltung der Kultur im Unternehmen wieder einmal unter die wichtigsten Aufgaben des CEOs im Rahmen von Transformationsprozessen gewählt haben. Ist diese stark, das bedeutet, es gibt eine Wertekultur, die von den Mitarbeitern geteilt und gelebt wird, geht dies mit einem Gewinnzuwachs einher (Kotter & Heskett 1992). Die Unternehmenskultur wirkt dabei sowohl nach innen als auch nach außen. Nach innen unterstützt eine geteilte Wertekultur die Zusammenarbeit. Durch die geteilten Werte und die damit einhergehenden Normen für den Umgang untereinander entsteht Vertrauen ins Unternehmen. Ein Gefühl der Berechenbarkeit und Sicherheit entwickelt sich, sodass die Mitarbeiter in der Lage sind, frei zu handeln und sich zu zeigen. Entsprechend muss keine Energie für politische Spiele oder ähnliches aufgebracht werden. Vielmehr kann die eigene Energie in die Arbeit, das persönliche Wachstum und die eigene Weiterentwicklung investiert werden. Dieser Zuwachs an Fähigkeiten und Fertigkeiten kommt letztendlich wieder dem Unternehmen zugute. Auch nach außen ist eine starke Unternehmenskultur wirksam. So handeln die Mitarbeiter entsprechend der vorhandenen Kultur und der geteilten Wertebasis auch gegenüber dem Kunden einheitlich und stabil. Gerade in Zeiten vieler Verän-

derungen ist dies ein Zeichen von Zuverlässigkeit und Stärke. Hier entsteht die Chance, einen bewussten Wettbewerbsvorteil zu kreieren, indem das Unternehmen aus Kundensicht je nach Wettbewerbsanforderung als besonders integer, innovativ, proaktiv, serviceorientiert oder ähnliches wahrgenommen wird. Eine geteilte Unternehmenskultur mit einer starken Wertebasis kann damit sowohl intern als auch extern motivierend, koordinierend, sinnstiftend, stabilisierend und gewinnsteigernd wirken (Wien & Franzke, 2014; Zhang & Liu, 2010; Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Es liegt in den Händen des CEOs und seines Führungsteams, zu definieren, welche Werte und Haltungen die eigene Unternehmenskultur auszeichnen sollen. In der anschließenden Etablierung der Kultur ist es zentral, dass die Führungsmannschaft ausnahmslos hinter diesen Werten und Haltungen steht und diese geschlossen vorlebt. Hier kann die Herausforderung in der Veränderung der eigenen Gewohnheiten und Rituale liegen (vgl. Komfortzone). Um die Bedeutung des Themas auch bei der Umsetzung im Unternehmen hervorzuheben, ist eine nachhaltige und konsequente Einhaltung der Werte entscheidend. Hierzu gehören auch ein klares positives Feedback für wertorientiertes Verhalten und ein klares Signal und deutliche Konsequenzen bei Werteverstößen.

Definition Strategie und Vision, Mission Statement /

In einem Transformationsprozess, der die betroffenen Mitarbeiter vor eine ungewisse und damit oft ängstigende Zukunft stellt, brauchen diese ein Zielbild, welches als Ankerpunkt und Orientierung dient und an dem das eigene Handeln ausgerichtet werden kann. Diese Funktion übernimmt zuallererst die Unternehmensvision. In dieser zeichnet der CEO das große und erstrebenswerte Ziel, für welches sich die Anstrengungen und die aufgewendete Energie des Transformationsprozesses lohnen werden. Eine gemeinsame, überzeugende und erstrebenswerte Vision eint alle Mitglieder der Organisation und richtet den Blick und die Energie aller in eine gemeinsame Richtung (Baum, Locke & Kirkpatrick, 1998). Ist die Vision inspirierend und emotional bindend formuliert und spiegelt sie eine klare, wünschenswerte Verbesserung der Situation wider, ist allen Mitarbeitern klar: Hierfür lohnt sich der eigene Einsatz. Aus einer Vision ergibt sich der Sinn unseres Handelns. Diese hat die Kraft, obwohl sie in der Zukunft liegt, bereits im Hier und Jetzt wirksam zu werden, indem sie uns heute anzieht und langfristig motiviert. Was unterscheidet nun eine Vision von einem Traum? Eine Vision hat eine klare Deadline und damit ein Datum, an welchem sie Realität sein wird. Um die Umsetzung der Vision voranzutreiben, braucht es neben ihrer Formulierung die Definition klarer und konkreter Schritte, dessen sind sich die befragten CEOs einig. Sie nennen die Definition der Strategie als einzigen sachlogischen Aspekt unter den wichtigsten

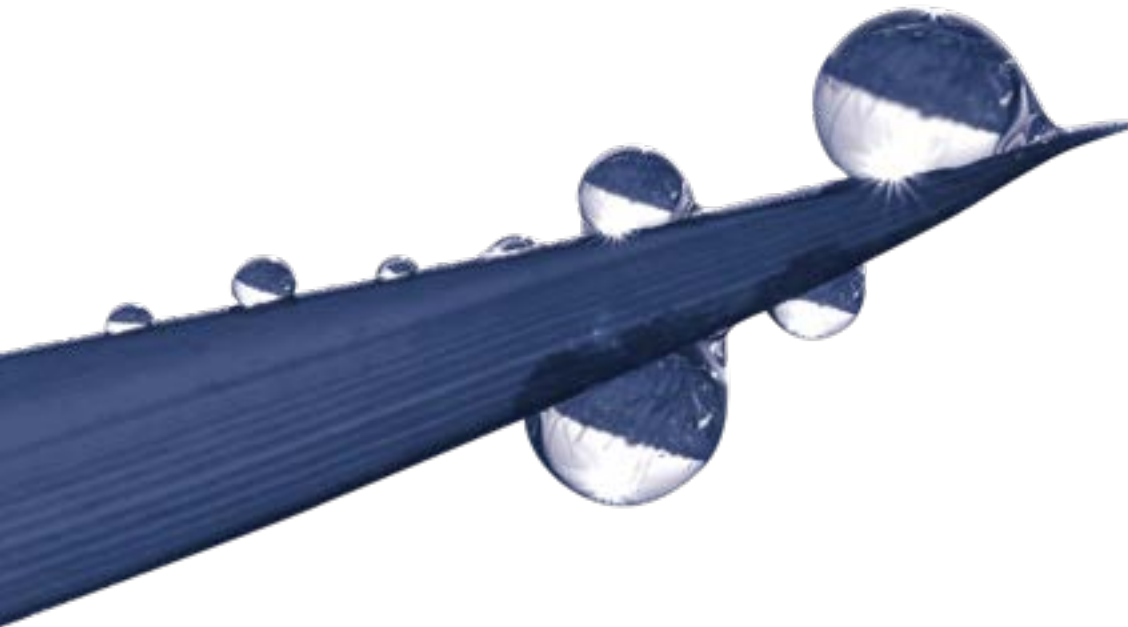
Aufgaben des CEOs im Rahmen eines erfolgreichen Transformationsprozesses. In der Strategiedefinition geht es entsprechend darum, aus der Vision konkrete mittel- bis langfristige Teilziele und die dazugehörigen Prozesse und Prozessschritte abzuleiten. Die Strategie ebnet den Weg hin zur Vision. Fakt ist, dass die beste Vision und die klarste Strategie ins Nichts führen, sofern sie nicht in die Tat umgesetzt werden. Ihre Umsetzung findet immer durch die Mitarbeiter statt. Nur wenn diese das Unternehmensleitbild, welches sich aus der Vision (Wo wollen wir hin?), der Mission (Welchen Mehrwert werden wir bieten?), der Unternehmenswerte (Welche Werte teilen und leben wir?) und der Strategie (Welche konkreten Schritte leiten sich aus unseren Zielen ab?) zusammensetzt, kennen und für sich als sinnvoll und erstrebenswert ansehen, kann eine gemeinsame Umsetzung gelingen. Entsprechend dem Leitsatz: „Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten“ obliegt es der Führungsmannschaft, dieses Leitbild für die Mitarbeiter sichtbar, spürbar und erlebenswert zu machen und sie auf dem Weg zur Umsetzung mitzunehmen. Erst wenn all diese Elemente auch in der (Erlebens-)Welt der Mitarbeiter ankommen und alle den Sinn hinter dem Ziel sehen, werden die Mitarbeiter bereit sein, die vielen kleinen Schritte hin zur Vision zu gehen. Hier ist die interne Kommunikation von großer Bedeutung.

Kommunikation nach innen /

Kommunikation ist das verbindende Element zwischen den Menschen in einer Organisation und damit eines der Instrumente für CEOs, um einen Transformationsprozess erfolgreich zu managen. Zu Beginn eines Transformationsprozesses, nachdem das Zielbild von CEO und Führungsmannschaft definiert wurde, besteht die entscheidende Herausforderung darin, dieses mit der restlichen Organisation zu teilen. Um den Erfolg des Transformationsprozesses zu gewährleisten, reicht hier die reine Informationsweitergabe jedoch bei weitem nicht aus, sollen doch alle später auch hinter dieser vorgegebenen Vision stehen. Vielmehr benötigt es auch eine glaubhafte Kommunikation. Eine solche erlaubt es den Mitarbeitern, die Beweggründe und Ideen des Führungsteams zu verstehen und auch deren persönliche Verbundenheit und Bereitschaft, die eigenen Ressourcen für die Erreichung aufzuwenden, zu spüren. Auch im weiteren Prozess der Transformation kommt der internen Kommunikation eine bedeutende Aufgabe zu. Informationen über aktuelle Zwischenstände, Probleme und Unstimmigkeiten, Anpassungen im Prozess, aber auch kulturelle Aspekte, wie beispielsweise die Stimmung unter den Mitarbeitern und beim Kunden, werden durch Kommunikation miteinander geteilt. Betrachtet man Kommunikation nun im Detail, stellen sich diese kommunikativen Herausforderungen als durchaus schwierig dar. Kommunikation ist ein komplexer Prozess, in welchem leicht Informationen zwischen den

kommunizierenden Parteien verloren gehen oder Missverständnisse entstehen können, da sich diese niemals objektiv, sondern letztlich immer aus Sicht der kommunizierenden Personen vollzieht, die Informationen also immer durch die subjektiven Brillen des Senders und des Empfängers gefiltert, bewertet und gedeutet werden (Schulz von Thun, 1981). Wie können wir nun sicherstellen, dass wir erfolgreich miteinander kommunizieren trotz dieser „Barrieren“. Eine wichtige Grundlage hierfür liegt in der Beziehungsgestaltung. Auf Grundlage einer tragfähigen Beziehungsbrücke können Informationen so ausgetauscht werden, dass mögliche Missverständnisse oder Schwierigkeiten mit dem Gesagten offen angesprochen und proaktiv aus dem Weg geräumt werden. Eine gute Beziehungsgestaltung lebt von drei elementaren Bestandteilen: dem Zeigen der eigenen Person, dem Sehen des Anderen und dem Ausleben von Wertschätzung einander gegenüber. Nur wenn ich Dinge vermittele, hinter denen ich selbst als Person stehe und auch deren Vermittlung so geschieht, wie es mir als Führungskraft entspricht, identifiziere ich mich mit meinen Worten und kann diese auch meinem Gegenüber überzeugend vermitteln (DiFonzo & Bordia, 1998). Menschen haben alle sehr feine Sensoren dafür, wenn der Gegenüber nicht echt kommuniziert (Kuiken, 1981). Zum anderen muss auch der Gesprächspartner das Gefühl haben, in seinen Bedürfnissen und Standpunkten gehört und gesehen zu werden.

Nur dann entsteht ein Gefühl des Ernstgenommen- und Verstandenwerdens, welches essentiell für die Aufnahme und Annahme des Gesagten ist. Zu guter Letzt stirbt jede Beziehung und damit auch jede Kommunikation, wenn die Grundwerte der Wertschätzung einander gegenüber nicht eingehalten und gelebt werden. Das Thema der Kommunikation nach innen macht deutlich, wie wichtig es ist, die Führungskräfte diesbezüglich gut zu schulen, da hier die Möglichkeit liegt, Probleme bereits während oder bestenfalls vor ihrer Entstehung zu lösen.



Eigenverantwortung /

Über ein Viertel der Befragten CEOs nennt Eigenverantwortung als eines der wichtigsten Themen für die erfolgreiche Durchführung eines Transformationsprozesses. Eine gute Führung beginnt immer auch mit einer guten Selbstführung. Das Verhalten des CEOs und der Führungskräfte im Unternehmen bildet den Bezugsrahmen für das, was im Team und in der Unternehmenskultur allgemein als akzeptabel und inakzeptabel angesehen wird. Gerade in Phasen vieler Veränderungen, in welchen Entscheidungen auch unter Unsicherheiten getroffen werden müssen, ist es daher essentiell, dass Entscheidungsträger dies nicht leichtsinnig tun und auch hinter ihren Entscheidungen stehen. Nur dann wirken diese glaubhaft. Zudem führt das Vorleben einer Kultur der Eigenverantwortung dazu, dass diese sich als Verhaltensmaßstab im Unternehmen etabliert. Gerade dann, wenn die Anforderungen komplex sind, ist eigenverantwortliches Handeln auch unter den Mitarbeitern ein Muss, um den Erfolg einer Transformation zu gewährleisten. Der CEO und sein Führungsteam können gerade in größeren Organisationen unmöglich jede kleinste Entscheidung selbst treffen oder absegnen. Eine Kultur der Eigenverantwortung bedeutet, dass der eigene Fokus auf das persönlich Beeinflussbare und das Mögliche gelenkt wird und nicht auf dem Problem oder in der Vergangenheit verhaftet bleibt.

So entsteht eine proaktive und lösungsorientierte Grundeinstellung, welche die eigene Handlungsfähigkeit auch in schwierigen Zeiten erhält. Damit einhergehend erfolgt die Verantwortungsübernahme für das eigene Denken und Handeln, welche eine Voraussetzung für eine gesunde Fehlerkultur im Unternehmen ist (Van Dyck, Frese, Baer & Sonnentag, 2005). Um Eigenverantwortung zu fördern und zu entwickeln ist die Grundvoraussetzung das Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter und deren Fähigkeiten, verbunden mit dem Gewähren von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, sowie die Ermutigung, diese auch zu nutzen. Regelmäßige Feedback-Möglichkeiten sind darüber hinaus sehr hilfreich. Durch diese erhalten die Mitarbeiter die Möglichkeit ihr Verhalten einzuschätzen und aus Fehlern zu lernen. Zudem kann so auch analysiert werden, woran die Übernahme von Eigenverantwortung scheitert und was es braucht, um daran etwas zu ändern.



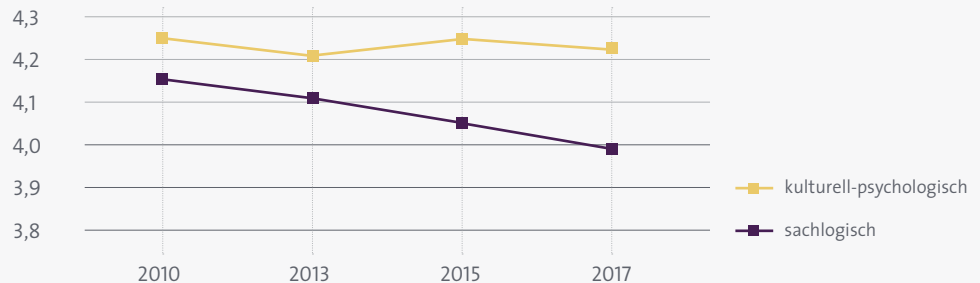
7. Priorisierte individuelle Kompetenzen und Aufgaben der CEOs im Wandel der Zeit /

Die vorliegenden Umfrageergebnisse der vergangenen sieben Jahre erlauben einen Rückschluss darauf, inwiefern sich die Wahrnehmung der zuvor beschriebenen Kernkompetenzen und Aufgaben, welche CEOs als erfolgsentscheidend für Transformationsprozesse wahrnehmen, verändert hat.

Die zeitliche Entwicklung der Priorisierung zeigt, dass in beiden Gebieten ein klarer Fokus auf den psychologisch verankerten Kompetenzen und Aufgaben liegt.

Diese wurden in allen bisherigen Befragungen als im Schnitt entscheidender für den Erfolg eingestuft. War der Abstand zwischen psychologisch und sachlogischen individuellen Kompetenzen bis ins Jahr 2013 noch recht konstant, geht die Schere seit 2015 deutlich auseinander. Dieser Trend setzt sich auch in der aktuellen Befragung fort. Die psychologischen Kompetenzen gewinnen aus Sicht der CEOs im Vergleich zu den Sachlogischen zunehmend an Bedeutung für die erfolgreiche Durchführung von Transformationen.

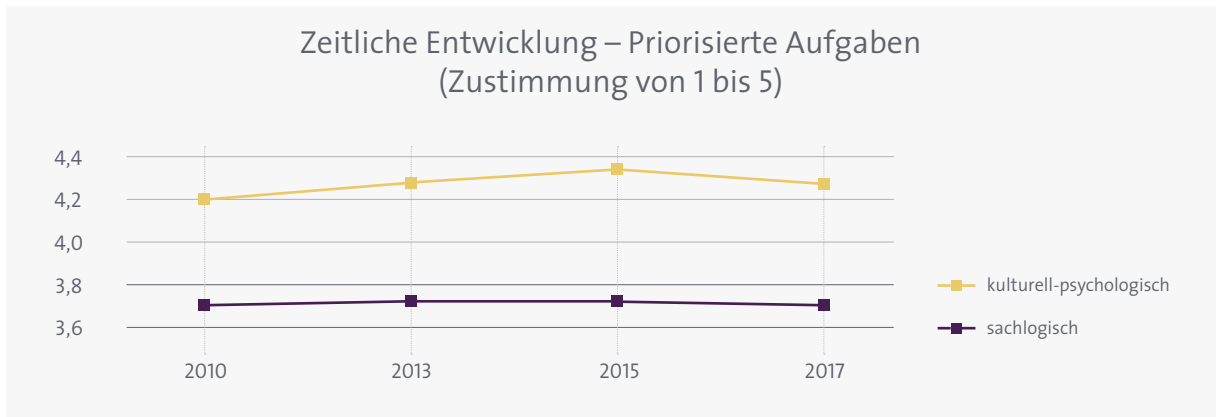
Zeitliche Entwicklung – Priorisierte individuelle Kompetenzen
(Zustimmung von 1 bis 5)





Ein Blick auf die entscheidenden Transformationsaufgaben zeigt, dass in den aktuellen Ergebnissen auch in Bezug auf sie eine ebenso klare Priorisierung der psychologischen gegenüber den sachlogischen Aufgabenkomplexen vorgenommen wurde. Dieser Trend zeigt sich mittlerweile relativ stabil über die vergangenen sieben Jahre.

Auf Grundlage dieser klaren Datenlage kann somit festgehalten werden, dass ein Großteil der Herausforderungen, derer sich CEOs und Führungsteams in Zeiten der Transformation gegenübergestellt sehen, psychologischer Natur sind oder aber psychologische Kompetenzen benötigt werden, um diese erfolgreich anzugehen.



”

Continuous effort – not strength or intelligence – is the key to unlocking our potential.

Winston Churchill

”

8. Von der Theorie zur Praxis /

Die Befragten CEOs sind sich über die benötigten erfolgsrelevanten Kompetenzen und Aufgaben im Klaren. Wie gelingt es nun, dieses Wissen in die Praxis, also die Ausführung zu bringen?

Gefragt nach dem Ursprung der eigenen Transformationskompetenzen benennen 85 % der CEOs die persönlichen Erfahrungen, die sie in Transformationsprozessen gesammelt haben als entscheidende Quelle. Darüber hinaus bezeichnen 65 % den Erfahrungsaustausch mit Kollegen als Quelle ihrer Transformationskompetenz.

Über ein Drittel der Befragten gaben an, zudem externe Beratung in Anspruch zu nehmen. Auch ein Coaching wird von über einem Viertel der CEOs als wichtige und hilfreiche Möglichkeit zum Erwerb der individuellen Kompetenzen eines erfolgreichen Transformationsmanagers genannt. Die Umsetzung von theoretischem Wissen in praktisches Können ist ein Lern- und Übungsprozess. Dementsprechend ist es nachvollziehbar, dass persönliche Erfahrungen aus vorangegangenen Prozessen als Hauptgrundlage für die eigene Transformationskompetenz angesehen werden. Neben den CEOs

müssen auch die Führungskräfte im Unternehmen die genannten Transformationskompetenzen besitzen oder im laufenden Prozess erwerben. Je nach organisationaler Ebene haben diese Personen meist weniger persönliche Erfahrungen in Transformationen als die CEOs und damit auch weniger vergangene Übungsmöglichkeiten. Für diese Gruppen haben der gezielte Austausch mit Kollegen und spezifische Schulungs- und Coaching-Angebote dadurch eine größere Relevanz.

Dieses neue Bewusstsein ist unbequem, es zeigt einen Mangel auf. Die Person verlässt in diesem Moment die eigene Komfortzone und begibt sich in die Lernzone. Hier benötigt es eine bewusste Entscheidung, um nun aus dem Wissen um die Notwendigkeit des Erlernens einer neuen Kompetenz auch wirklich eine neue gelernte Kompetenz zu machen. Nur wenn ein bewusstes „Ja“ zu diesem Lernprozess ausgesprochen wird und das Fehlende wirklich angeeignet werden will, werden auch die Anstrengungen, die dazu nötig sind auf sich genommen und die Wachstumsschmerzen ertragen. Nachdem Investment in diesen Lernprozess und dem stetigen Einüben dieser neuen Fähigkeit, kommt es zum Fortschrittserleben.

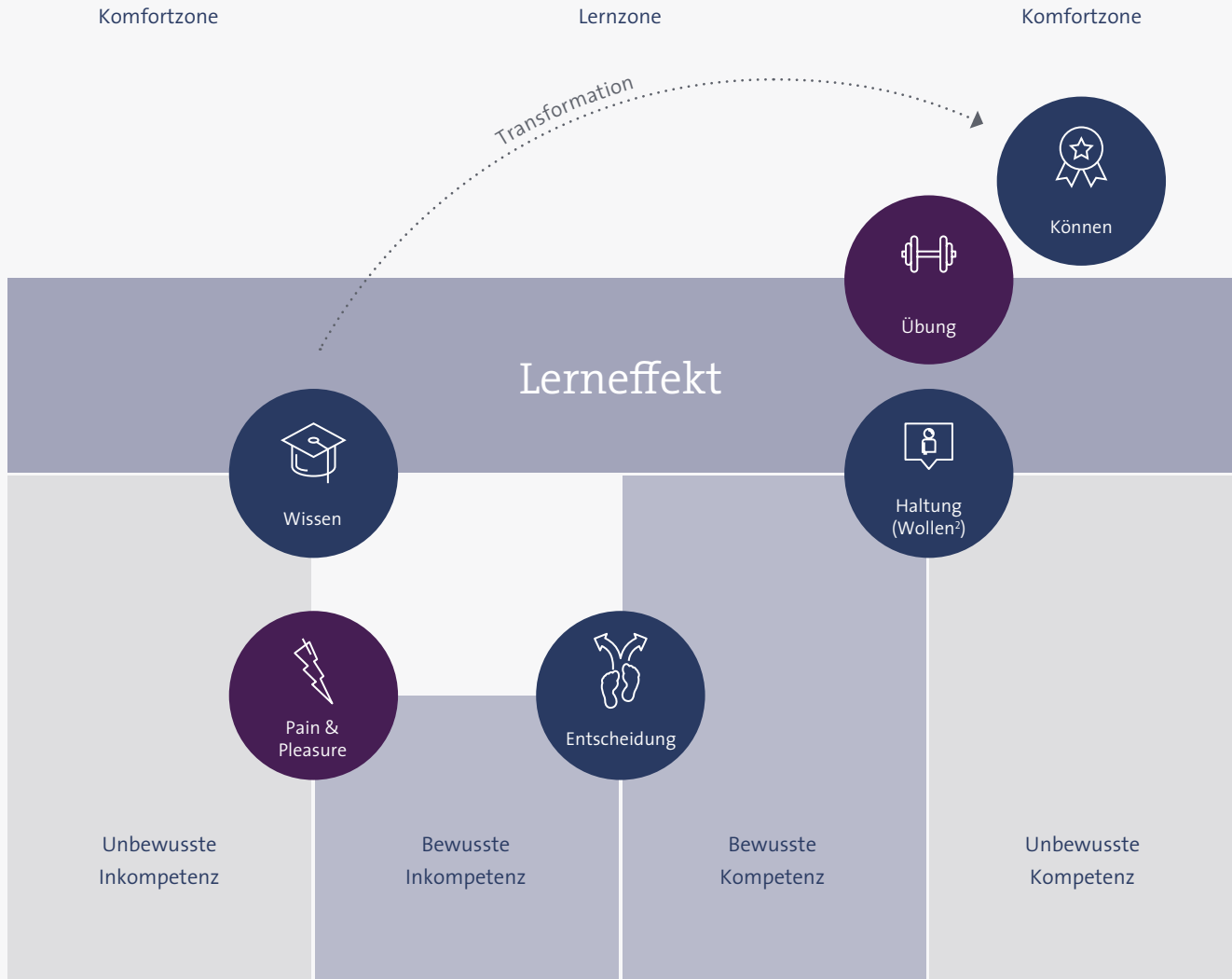


Abbildung 4: Von der Theorie zur Praxis

Ein neues Können entsteht, die Person befindet sich nun wieder in der Komfortzone. In dieser kann die neue Kompetenz unbewusst und mit wenig „Kraftaufwand“ ausgeführt werden.

Nun kann die zuvor große Herausforderung eigenständig bewältigt und das Ziel erreicht werden. Die eigene Komfortzone wurde erweitert. Um eine erfolgreiche Transformation zu gestalten, müssen immer wieder „Kompetenzlücken“ überwunden werden. Die Herausforderungen liegen dabei sowohl auf sachlogischer (Was benötigt es aus strategischer Sicht zur Zielerreichung?) als auch auf psychologischer Ebene (Wie, also mit welcher Kultur, welchem Verhalten etc., erreichen wir dies?). Eine der größten Herausforderung für CEOs und ihr Führungsteam liegt darin, in diesen Lernprozessen sich selbst und darüber hinaus auch die Mitarbeiter zu managen. Dass die Mitarbeiter deutlich weniger bis gar nicht in Entscheidungsprozesse involviert sind, gleichzeitig den Vorgaben idealerweise jedoch mit Elan und Eigenverantwortung folgen sollen, macht diese Aufgabe besonders herausfordernd. Hier ist das Führungsteam gefordert, die Mitarbeiter mitzunehmen und ihnen den Sinn und den Nutzen hinter ihren Ideen und Vorstellungen zu verdeutlichen. Nur dann werden die Mitarbeiter bereit sein, eine aktive Entscheidung für eine Gewohnheitsänderung und ein Erlernen neuer Dinge zu treffen. Diesen Willen muss jeder Mitarbeiter für sich selbst entwickeln, er ist nicht delegierbar. Führungskräfte können jedoch verschiedene Wirkkräfte nutzen, um die Mitarbeiter dabei zu unterstützen. Durch das Aufzeigen des Sinns (Purpose) oder möglicher Erfolge und positiver Outcomes (Pleasure) gewinnt das Ziel an Attraktivität

und die Motivation, sich zu engagieren, steigt mittel- bis langfristig. Entsteht das Bewusstsein, dass das zu erreichende Ziel etwas mit der eigenen Person zu tun hat, persönlich sinnvoll ist und eine bessere Zukunft verspricht, werden Sehnsüchte geweckt und Kräfte und Energien freigesetzt, um aus der Komfortzone herauszutreten. Die Motivationspsychologie zeigt, dass alle menschlichen Handlungen darauf zielen, Positives zu vermehren oder Negatives zu vermeiden. Auch das Aufzeigen negativer Konsequenzen (Pain) kann daher seine Berechtigung haben, die Motivationswirkung ist hier jedoch eher kurz- bis mittelfristig. In Phasen des Kompetenzerwerbs und des Lernens sind zudem ein regelmäßiges Feedback oder die Möglichkeit, in einem Coaching den eigenen Fortschritt oder auch die aktuellen Herausforderungen zu beleuchten, hilfreich, um den Entwicklungsprozess immer wieder proaktiv voranzutreiben und Fortschritte zu gewährleisten. Individuelle Coachings oder Workshops für das Führungsteam, welche sich gezielt mit den Führungsaufgaben in Transformationsprozessen beschäftigen, sind zudem ein probates Mittel, um die Führungsmannschaft fit für die speziellen psychologischen Führungsaufgaben zu machen, diese nachhaltig zu schulen und parallel eine Möglichkeit für einen kollegialen Austausch zu schaffen. So können auftretende Schwierigkeiten zeitnah angesprochen und im laufenden Prozess bearbeitet werden. Klare Verbindlichkeiten, wie die geteilte Vision und das geteilte Wertefundament, sind zudem Orientierungsgrößen, die für Verlässlichkeit und Gewissheit in einem unsicheren Umfeld sorgen, wenn die betroffenen Personen wahrnehmen, dass die Selbstverständlichkeit ihrer Handlungen in der Lernzone zunächst einmal abnimmt.

9. Literaturverzeichnis /

Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of applied psychology*, 83(1), 43-54.

De Jong, B. A./Dirks, K. T./Gillespie, N. (2016): Trust and Team Performance: A Meta-Analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134-1150.

DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3-4), 295-303.

Gutzwiller, T. & Johner, P. (2010). Der Mensch und Transformation. In P. Johner (2010). *Transforming Leaders*. Freiburg: Haufe

Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. D. (2010). Ego-depletion and the strength model of self-control: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136, 495–525.doi:10.1037/a0019486

Johner, P. (2010). *Transforming Leaders*. Freiburg: Haufe.

Kotter, John P./Heskett, James L. (1992): *Corporate Culture and Performance*. Free Press New York.

Kuiken, D. (1981). Nonimmediate language style and inconsistency between private and expressed evaluations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 17(2), 183-196.

Lally, P.; Jaarsveld, v. C. H. M.; Potts, H. W. W. & Wardle, J. (2010). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology*, 40, 998-1009. doi: 10.1002/ejsp.674

Neal, D. T., Wood, W., & Drolet, A. (2013). How do people adhere to goals when willpower is low? The profits (and pitfalls) of strong habits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104, 959–975. doi:10.1037/a0032626

Pisarevsky, A. (2017). The concepts of run & change approach in business. (URL : <https://medium.com/swlh/the-concepts-of-run-change-approach-in-business-17ed4459270e>). Stand 11.11.2017

Sackmann, S. A. (2006). Messen – Werten – Optimieren. Erfolg durch Unternehmenskultur. S. 6-7. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg): Messen, werten, optimieren – Erfolg durch Unternehmenskultur. Online verfügbar: [<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/messen-werten-optimieren/>] Stand 02.11.2017

Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt-TB.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.

Snyder, C. R., Lopez, S. J., & Pedrotti, J. T. (2010). *Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths*. CA: Sage Publications.

Turner Parish, J., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52.

Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1228-1240.

Weibler, J. (2016). *Personalführung*. München: Vahlen.

Wien, A. & Franzke, N. (2014). *Unternehmenskultur, Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidende Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189-201.



Wir danken allen CEOs, die bereit waren, ihre wertvollen Erfahrungen für diese Studie zur Verfügung zu stellen.

Manres AG



10. Kontakt /



Philipp Johner /

Founder & CEO,
Manres AG
philipp.johner@manres.ch



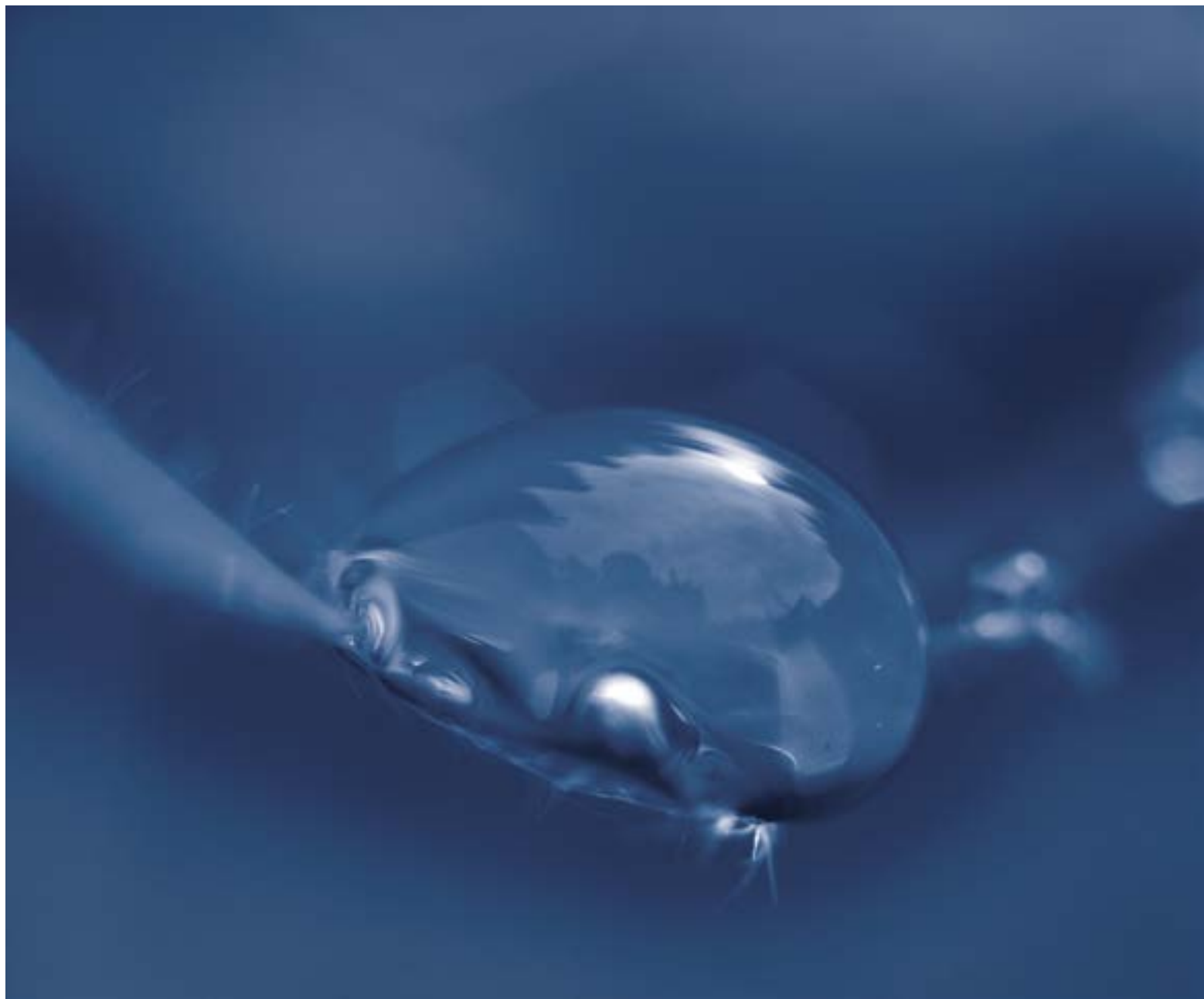
Dr. Julia Schuh /

Partner & Managing Partner,
Manres GmbH
julia.schuh@manres.de



Prof. Dr. Thomas A. Gutzwiller /

Delegierter,
Executive School of Management,
Technology and Law (ES-HSG),
Universität St. Gallen
thomas.gutzwiller@unisg.ch





©Januar 2018, Manres AG, Zollikon
Vervielfältigungen dieser Studie –
auch auszugsweise – sind unter Angabe
der Quelle erwünscht.

Redaktion:

Dr. Julia Schuh, Dr. Dajana Buyken,
Dr. Christian Bucher

Visualisierung & Design:

froschkraft.ch



Zürich /

Manres AG

Zollikerstraße 90
CH–8702 Zollikon

+4144 396 2244
info@manres.ch

www.manres.com

Köln /

Manres GmbH

Spichernstraße 25
D–50672 Köln

+49 221 977 6310
info@manres.de

Hamburg /

Manres GmbH

Feldbrunnenstraße 57
D–20148 Hamburg

+49 40 689 16016
info@manres.de