

Fachartikel: Leitungsteam-Coaching – Erfolgsgarant beim Umsetzen von Veränderungen

Von Dr. R. Zuehlke

Anpassung und Wandel als Kernaufgabe moderner Unternehmensentwicklung

Unternehmen entwickeln sich seit jeher indem sie interne Kompetenzen und Möglichkeiten an externe Kundenwünsche & Marktgegebenheiten anpassen. An dieser ständigen Veränderung des Waren- bzw. Dienstleistungsangebotes, der Produktionsbedingung, der Personalgegebenheiten etc. ist erst einmal nichts wirklich neu.

Was die Gestaltung und Steuerung von Veränderungen mittlerweile zu einer zentralen und erfolgskritischen Kernaufgabe für Unternehmenslenker macht, ist die Tatsache, dass Veränderungen immer schneller, radikaler und umfassender vollzogen werden müssen. Globalisierungsdruck, Ressourcenknappheit, anspruchsvollere Kunden und Mitarbeiter tun ihr übriges. Nun sind Zeitknappheit und ambitionierte Ziele an sich kein Problem. Treffen diese Elemente jedoch auf die zentralen Erfolgsfaktoren im Changemanagement, so sind Konflikte vorprogrammiert. In Veränderungsprojekten sind die Klarheit von Anliegen und Zielbild, eine konsequente Priorisierung der Ziele, die Zeit für Kommunikation und Auseinandersetzung, persönliche Entscheidungs- und Lernbereitschaft sowie Mut, Entschlossenheit und Chuzpe „neue Wege zu gehen“ entscheidend für den Projekterfolg. Und damit sind zentrale Reibungspunkte auch schon benannt.

In etwas anderen Worten ausgedrückt: Es konkurrieren die alten Gewohnheiten, mit denen das Tagesgeschäft realisiert werden mit den neuen, die in der Veränderungsarbeit notwendig sind:

Tagesgeschäft

Veränderungsprojekt

vorhandene knappe Zeitreserven

notwendiger Zeitbedarf für zuhören, verstehen und gemeinsam Wege des Anpassens & Lernens finden

vorhandene Ziele & Prioritäten

ambitionierte Projektziele und verschobene Prioritäten

vorhandene Grenzen der persönlichen Veränderbarkeit von persönlichen Haltungen, Kommunikation und Führungsroutine

Anforderungen an persönliche Lernschritte, Erweiterung des Kommunikations- und Führungsrepertoires, etc.

Es treffen zwei Welten aufeinander: Das Machbare des bisherigen Unternehmensalltags (Tagesgeschäft) und das Wünschenswerte (Veränderungsprojekt) des Unternehmensumfeldes (Markt & Kunden) aufeinander. Wie immer ist dabei die entscheidende Frage: Wird lediglich ein Minimal-Kompromiss gefunden oder ein wirklicher Win-Win-Konsens. Suchen die Beteiligten nach einem Weg, beide Anliegen und Welten zu integrieren und zu verbinden oder gibt es nur ein: entweder solides Tagesgeschäft oder ambitioniertes Veränderungsprojekt?

Unternehmenslenker und Führungskräfte, die sich diesem scheinbar unvermeidlichen Konflikt stellen wollen, müssen sich selbst, ihr eigenes Zutun am bisherigen Unternehmensalltag und die Veränderungswünsche (was soll anders sein, als bisher? Was genau, wäre besser? Warum jetzt?) in den Blick nehmen. Fast zwangsläufig entsteht die Erkenntnis: In unserem Unternehmen wird sich bewegen, was wir selbst an Bewegung vollziehen.

Wenn sich etwas verändern soll, muss sich etwas ändern!

Veränderung ist so ausschließlich als gemeinsamer Lern- und Entwicklungsweg begreifbar. An diesem Punkt schlägt die Zeitfalle meist besonders brutal zu. Die Verantwortlichen benötigen Zeit außerhalb des Tagesgeschäftes, sich damit zu befassen, wie genau das Bild des Unternehmens nach erfolgreicher Veränderung aussehen soll, welche zentralen Einstellungen, Umgangs- und Handlungsweisen sich deutlich unterscheiden werden von dem bisher gewohnten. Wo sind die notwendigen Lernfelder, ohne die es keine Umsetzung gibt? Was muss von allen „verlernt“ werden, damit das Neue überhaupt Platz bekommt? Externe Berater können hier nur die Auseinandersetzung und das Lernen fördern. Die inhaltlichen Antworten auf diese Fragen müssen von den Beteiligten selbst gefunden werden. Deshalb ist die Veränderung eines Unternehmens (- bereiches) auch nicht delegierbar. Nicht einmal an richtig teure Berater! Die Lenker und Entscheider selbst müssen sich diesen Fragen stellen und ihre Bereitschaft hier Zeit zu investieren, Zeit in die persönliche Auseinandersetzung und das eigene Lernen nämlich, entscheidet maßgeblich über den Gesamterfolg.

Nicht selten wird die Tatsache des Zeitbedarfes für Veränderungsmanagement von Verantwortlichen quittiert mit dem abwehrenden Satz: „Wenn wir uns soviel Zeit nehmen würden, gäbe es uns längst nicht mehr! Das können wir uns schlicht nicht leisten.“

Jedesmal stelle ich darauf die Frage: „Was ist die ernsthafte Alternative?“ Oder aber: „Was kostet letztlich mehr Zeit? Konsequenz und realistisch an den Kern der Veränderungsaufgabe zu arbeiten oder so tun als ginge es im Vorbeigehen und dann auf halber Strecke stecken zu bleiben?“

Die Antworten sind immer dieselben: Die Erkenntnis mag bitter sein, aber es gibt keine Alternative! Und letztlich kostet es mehr Zeit und Geld. Es verhält sich ein wenig, wie beim Vogel-Strauß-Syndrom. Den Kopf in den Sand stecken und so tun, als sähe uns keiner oder offensiv mit dem beschäftigen, was längst wirksam ist. Letztlich geht es primär darum, die Anforderungen, welche die Veränderung an alle Beteiligten stellt, wirklich Ernst zu nehmen und dafür zu sorgen, dass dieses Ernst nehmen sich auch in der Prioritätenliste (anhand derer Zeit zugeteilt wird) widerspiegelt, indem Zeit & Raum zur Realisierung zur Verfügung gestellt wird.

Veränderungsprojekte mit integriertem Leitungsteam-Coaching

In der Planung von Veränderungsprojekten sollte dem Lern- und Entwicklungsprozess der Lenker & Entscheider deshalb besondere Bedeutung beigemessen und Zeit eingeräumt werden. Was sich hier, in einem integrierten Leitungsteam-Coaching bewegt, schafft Bewegung im ganzen Unternehmen. Was hier an Erkenntnissen gewonnen, an Konsens gefunden und Repertoire erweitert wird, hat eine besondere Wirkung auf die Veränderungsbereitschaft der übrigen Beteiligten. Noch immer wirkt die Vorbild-Funktion der Vorgesetzten als Verstärker oder aber Negierer, je nach dem. Grund genug also, sich damit ernsthaft auseinander zu setzen. Schließlich gilt eben auch: Was hier nicht geklärt und gelernt ist, wird in der Mannschaft schwerlich geklärt und gelernt werden.

Contract, Vorgehen und Ergebnisse. Von Klippen und Erfolgskriterien.

In der Auftragsklärung und Abstimmung des gemeinsamen Vorgehens sollte die Bereitschaft gewonnen werden, dass neben dem Lernen und Entwickeln der am Projekt Beteiligten auch eine Auseinandersetzung, ein Ver- und Erlernen von Gewohnheiten bei den Lenkern und Entscheidern notwendig ist. Hier zeigt sich, ob sich Führungskräfte als Teil des Systems begreifen und dafür Verantwortung übernehmen. Hier zeigt sich auch, ob es eine ernsthafte Bereitschaft gibt, „heilige Kühe“ in Frage zu stellen und sorgsam zu entscheiden was es zu bewahren gilt bzw. was erneuert werden muss. Es zeigt sich also, ob die Verantwortlichen ihrem Veränderungsansinnen tatsächlich ein solides Fundament geben, dass nämlich der persönlichen Bereitschaft und Ernsthaftigkeit. Ist diese Bereitschaft für ein integriertes Leitungsteam-Coaching gewonnen, ist es fast schon ein Kinderspiel, die notwendige Zeit für Musterveränderungen der Führungs- und Entscheidungsrouninen zur Verfügung zu stellen.

Konkret werden immer wieder Reflektionsrunden einberaumt die sich als Zwischenschritt mit der Frage beschäftigen: Wo müssen wir uns bewegen und ändern, damit das neue, im Unternehmen gewünschte Vorgehen in der Praxis funktionieren kann.

Von welcher lieb gewonnenen Praxis muss ich mich verabschieden und wo sind Erneuerungspotential, auf die es zu setzen gilt?

Dieses integrierte Vorgehen hat noch einen gewaltigen Vorteil:

Dem großen äußeren Anpassungsdruck können Unternehmen nur begegnen, indem sie aufrichtig, ernsthaft und gleichsam bescheiden die Grenzen des Machbaren, des eigenen „nicht aus der Haut können und wollen“ respektieren. Es kann nicht mehr darum gehen, allen Marktbedingungen hinterher zu hechten, alles möglich zu machen, sondern mit dem Blick auf Wesentliches, den eigenen Weg zu bestimmen und zu gehen. Die Wahrnehmungen der ganz persönlichen, unmittelbaren Grenzen, sich als Mensch anzupassen, sind hier ein sehr erhellendes Korrektiv. Nur so kann einem ständigen „Bäumchen wechsel dich“ auch Richtung verliehen werden, indem der Teil „sich selbst treu zu bleiben“ seinen Platz erhält. Wo kann der Einzelne also seine Lernbereitschaft voll und ganz einbringen und wo müssen Entscheider zur Vermeidung von Überforderung sagen: Nein! Das nicht!

Solche wirklich zentralen Entwicklungsfragen können Führungskräfte und Unternehmenslenker wirklich nicht im „Vorbeigehen“ beantworten. Diese Richtungsfragen haben angemessene Aufmerksamkeit und Ernsthaftigkeit verdient. Gute Gründe, sich um die Integration von Leitungsteam-Coaching in die Planung von Veränderung zu bemühen.

Fazit: Unternehmensentwicklung ist ohne die Bereitschaft, in die Beziehung der Beteiligten und ihr persönliches Lernen zu investieren, nicht zu haben.