



Coaches.at - Newsletter 3. Quartal 2012

Änderungen sind nicht die Ausnahme, sondern der Normalfall im Berufsalltag. Die Aufgabe von Führungskräften ist es oft, diese zu gestalten.

Wie Coaching einen Beitrag dazu leisten könnte, lesen Sie im dritten Newsletter 2012.

Autor dieses Artikels: Mag. Gerhard Ratz

Praxisfall:

Frau M. leitet eine Abteilung mit 8 MitarbeiterInnen in der Verwaltung und gestaltet ihre Führungsaufgabe nach Aussage ihres Vorgesetzten sehr erfolgreich. Im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprojekts erhält sie den Auftrag, zwei benachbarte Abteilungen, die sehr ähnliche Verwaltungsaufgaben für andere Kundengruppen durchführen, zusammen zu legen. Da doch mit einigen Widerständen ihrer KollegInnen zu rechnen ist, werde ich als externer Coach zu diesem Veränderungsprozess zugezogen.

Ich entscheide mich, nach dem Modell von Friedrich Glasl zu arbeiten (siehe Seite 4). Er unterteilt den gesamten Veränderungsprozess in 7 (Teil-)Prozesse.

- (1) Diagnose-Prozesse
- (2) Zukunftsgestaltungs-Prozesse
- (3) Psycho-soziale Prozesse
- (4) Lernprozesse im engeren Sinn
- (5) Informations-Prozesse
- (6) Umsetzungs-Prozesse
- (7) Change-Management-Prozesse.

- **Diagnoseprozess:** Zu Beginn analysierten wir gemeinsam die Ausgangssituation. Dabei klärten wir die Hintergründe, die zu diesem Auftrag geführt hatten, und besprachen die einzelnen Aufgaben, die von den drei Abteilungen zur Zeit bewältigt wurden. Weitere Diagnoseschwerpunkte waren: Organisationsstruktur, Personalstruktur, Kompetenzen, Entwicklungen in der Vergangenheit, persönliche Geschichten der einzelnen MitarbeiterInnen, Beziehungen und Vernetzungen.
- **Zukunftsgestaltungsprozess:** Zwischen der ersten und zweiten Einheit entwickelte Frau M. ihr persönliches Zukunftsbild. Wie könnte die zukünftige Struktur aussehen (mehrere unterschiedliche Bilder)? Welche Aufgaben würden wegfallen, welche neu dazukommen? Welche Abläufe/Prozesse müssten neu überlegt werden? Wie könnte die neue Bürosituation aussehen? Wären dabei Umbauten bzw. Übersiedlungen notwendig? Wie sieht sie die Zusammenarbeit mit den einzelnen MitarbeiterInnen ihrer eigenen Abteilung und denen der zwei anderen?

Wir diskutierten die Vor- und Nachteile der einzelnen Bilder und entwickelten zwei mögliche Szenarien.

Themen des Coachings:

Frau M. beschrieb ihre persönlichen Ziele bzw. Anliegen folgendermaßen:

- Struktur der neuen Abteilung aufbauen und die neuen Prozesse definieren. Die zukünftigen Aufgaben der Abteilung auf die notwendigen Stellen aufteilen (inkl. Stellenbeschreibungen).
- Steuerung der neuen Abteilung überlegen und dabei die Motivation und positive Integration der beiden bisherigen Führungskräfte beachten.
- Persönliche Betroffenheiten, Gefühle und blinde Flecken reflektieren.

Die konkreten Ziele und Zielkriterien sind hier nicht angeführt.





Coaches.at - Newsletter 3. Quartal 2012



Veränderungen gestalten 2/4

Wie lief das Coaching im Detail ab?

- **Psycho-soziale Prozesse:** Die Bearbeitung dieses Teils war sehr spannend. Dabei ging es um die Klärung folgender Fragen:
Welche Erwartungen hatten alle Beteiligten und Betroffenen? Mit welchen Sorgen, Ängsten, Widerständen war möglicherweise zu rechnen? Welche Koalitionen/Allianzen existierten bzw. würden ausgenutzt werden? Wie offen konnte/sollte gespielt werden? Wie war die Rolle des Auftraggebers im gesamten Prozess? Wie sollte mit Personen umgegangen werden, die in der bisherigen Form oder vielleicht überhaupt nicht mehr benötigt würden? Wer könnte aller zu einer guten Lösung beitragen? Wie könnte sie Leistung und Motivation aller sicherstellen und aufrechterhalten?

Diese Fragen beschäftigten uns vier Stunden lang.
- **Lernprozesse im engeren Sinn:** Dabei war zu klären, was konkret Frau M., ihr Vorgesetzter bzw. andere Personen der Organisation zu lernen hätten, um die Veränderung gut zu begleiten. Dazu zähle ich die konkreten Inputs des Coachings, das Erlernen eines klaren, jedoch respektvollen Umgangs mit den betroffenen MitarbeiterInnen und des Umgangs mit eigenen Ängsten und Bedenken.

- **Informationsprozesse:** Nachdem Frau M. zu diesem Punkt bereits viel vorüberlegt hatte, verweilten wir hier nur kurz. Es ist vor allem bei Veränderungsprojekten, in denen auch negative Auswirkungen existierten, besonders genau zu überlegen, welche Personen(-gruppen) über welche Details wann und wie informiert werden sollten. Ein unüberlegter Schritt kann da viel zerstören.
- **Umsetzungsprozesse:** Auch hier leistete Frau M. gute Vorarbeit. Sie kam mit einem gut durchdachten Zeitplan und hatte alle wichtigen Schritte exakt dokumentiert. Schwerpunkt unseres Gesprächs in diesem Punkt war die Vorbereitung einer Klausur der gesamten neuen Abteilung, in der die neuen Strukturen und Rahmenbedingungen vorgestellt und die Detailabläufe diskutiert wurden. Wichtig war Frau M. auch, wie sie mit unangenehmen Fragen, Aggressionen, Enttäuschungen und Frust umgehen könnte. Der Rest der Umsetzung lag bei Frau M.
- **Change-Management-Prozesse:** Dazu gehört die eigentliche Steuerung des gesamten Prozesses, die Abstimmung mit dem Vorgesetzten, die zeitliche und budgetäre Planung und eine gezielte Reflexion.

„Hausaufgaben“ zur Vorbereitung zwischen den Coaching-Einheiten:

- Erarbeiten von mehreren Zukunftsbildern, verschiedene Ideen der Zukunft.
- Auflisten aller emotional belastenden Situationen, möglicher Ängste – sowohl der eigenen als auch der Ängste aller Betroffenen, möglichem Umgang mit diesen Ängsten.
- Entwickeln eines Informationskonzepts für alle Betroffenen und Beteiligten
- Erstellung eines Umsetzungsplans (einzelne Schritte, sinnvolle Reihenfolge, Steuerung des Bürumbaues)
- Festlegen eines Klausurablaufs
- Abstimmung der einzelnen Schritte mit dem Vorgesetzten





Coaches.at - Newsletter 3. Quartal 2012



Veränderungen gestalten

3/4

Warum Veränderungen oft scheitern

Warum Veränderungen oft scheitern:

- Widerstand der Betroffenen (45%)
- Mangelndes Anpassungsvermögen der Betr. (44%)
- Unzureichende Macht bzw. mangelndes Durchsetzungsvermögen (43%)
- Falsch gewählter Zeitpunkt (33%)
- Unzureichende neue Konzepte
- Ungenau formulierte Ziele / fehlende Zukunftsvision und positive Perspektive
- Unzureichende Ausbildung bzw. Kenntnisse der „Veränderer“
- Einsatz ungeeigneter Methoden und Verfahren
- Zu knappe Zeitvorgabe, mangelnde Ressourcen
- Untragbare finanzielle Belastungen
- Ungeprüfte Übernahme von Konzeptionen anderer Unternehmungen
- Sinn und Zweck der geplanten Veränderungen sind der Belegschaft nicht klar. Ungenügende Kommunikation von Ausgangslage und Vision
- Zu geringer Leidensdruck / zu viel Selbstzufriedenheit
- Organisationskultur und Tradition. Zu geringe Verankerung des Wandels in der Unternehmenskultur
- Mangelndes Sponsorship und Engagement des Top-Managements
- Zu schwaches Netz an überzeugten „Change Agents“

Erfolgsfaktoren für Veränderung

- Ohne Handlungs- und Leidensdruck gibt es keine tiefgreifende Veränderung.
- Die Notwendigkeit des Wandels muss sorgfältig begründet werden (Warum, warum jetzt?).
- Basis für jede Veränderung ist die Diagnose der Ausgangslage/Ist-Situation
- Eine gemeinsam entwickelte, kraftvolle Vision (Zukunftsbild) ist Hauptmotor und Orientierung der Veränderung.
- Der Führung kommt eine zentrale Rolle zu. Das Nadelöhr des Wandels ist die Führungsmannschaft. Wandel wird durch Führung Realität! Nur ein funktionierendes und glaubwürdiges Führungsteam kann den Change erfolgreich führen. Häufig ist die Doppelrolle der Führungskräfte als „Gestalter des Wandels“ und „selbst Betroffener des Wandels“ schwierig.
- Die eigentliche Veränderung auf der sachlogische Ebene (Strukturen, Funktionen, Prozesse) ist unmittelbar plan-, realisier- und beeinflussbar und kann mit üblichen Mitteln 'gemanaged' werden. Die notwendige Entwicklung auf der psychologischen Ebene braucht meist Zeit und andere Vorgehensweisen.
- Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren, kom...

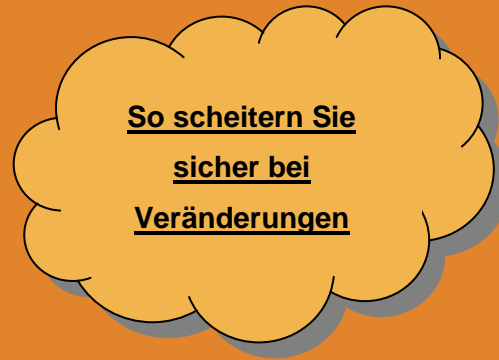
- Die Beteiligung der Betroffenen ergibt meist bessere Ergebnisse und erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit. Die Einbindung von Schlüsselpersonen, Promotoren und Multiplikatoren ermöglichen den Wandel (kritische Masse).
- Veränderung und Widerstand sind siamesische Zwillinge. Es gibt keine tiefgreifenden Veränderungen ohne Widerstand. Problematisch ist nicht der Widerstand als solcher, sondern der falsche Umgang damit.
- Change Management ist Konfliktmanagement. Nur ausgetragene Konflikte ergeben nachhaltige Erfolge.
- Macht fördert, Macht (ver-)hindert: die Auseinandersetzung mit Macht ist erfolgsnotwendig.
- Die Unternehmenskultur kann Sand oder Öl im Getriebe sein. Veränderungsprojekte müssen kulturelle Aspekte berücksichtigen und nutzen.
- Change Prozesse brauchen klare Rollen.



Coaches.at - Newsletter 3. Quartal 2012

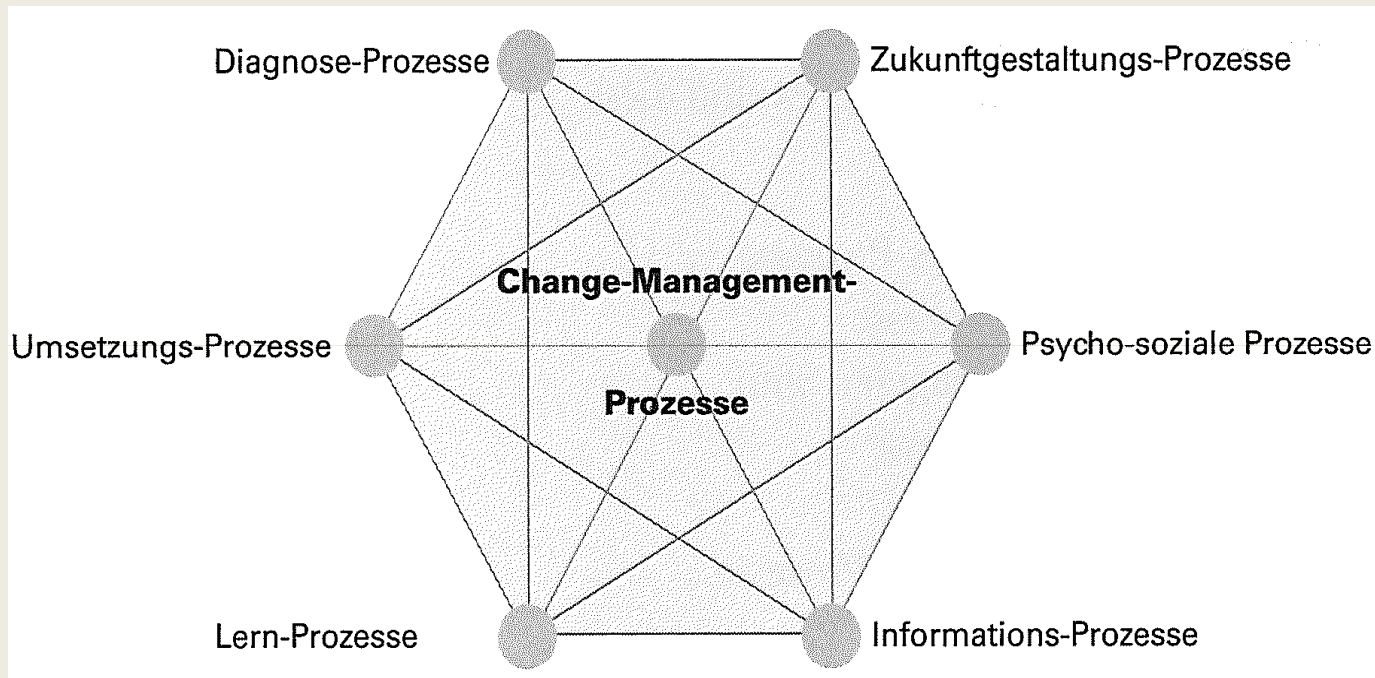


 **Veränderungen gestalten** 4/4



- **Machen Sie tolle Konzepte, die Anderen setzen um.**
- **Planen Sie alles allein und beziehen Sie die Betroffenen möglichst spät mit ein.**
- **Rückendeckung des Vorgesetzten einfordern ist etwas für Schwächlinge.**
- **Ignorieren Sie Ängste und Widerstände, die erledigen sich von selbst, spätestens bei der Kündigung.**
- **Wozu soll der Nutzen den Anderen bekannt sein, es reicht doch, wenn die Veränderung Ihnen nützt.**

Modell des Veränderungsmanagements nach Friedrich Glasl:



Glasl Friedrich et al.: Professionelle Prozessberatung

Weitere Gedanken:

- Es ist ein Gleichgewicht von „Bewahren“ und „Verändern“ zu finden. Es ist auch die Stabilität zu managen!
- Symbolische Handlungen haben große Wirkung
- Großgruppenveranstaltungen sind kraftvolle Maßnahmen.
- Die professionelle Gestaltung des Veränderungsprozesses wird dann Matchentscheidend und unverzichtbar wenn:
 - beim Veränderungsvorhaben ein erhöhtes Risiko des Scheiterns auf der psychosozialen Ebene vorliegt (z.B. Verhaltensänderungen)
 - viele Personen betroffen sind

Autor dieses Beitrags:

Mag. Gerhard Ratz

