

Beitrag Wetzlar

Nach der Krise ist vor der Krise – Erfolgsfaktor Mensch

Autorin: Samya Hashish

Datum: 25.06.2010

„Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorherzusagen, sondern auf die Zukunft vorbereitet zu sein.“

Perikles, griechischer Politiker

Krise und Wandel

Gibt man in „Google“ das Wort „Krise“ ein, so erhält man 9.800.000 Treffer – in „Wikipedia“ wird Krise wie folgt definiert:

„Krise“ ist *ein* aus dem Griechischen stammendes Substantiv zum altgriechischen Verb *krínein*, welches „trennen“ und „(unter-)scheiden“ bedeutet (auf das gleiche Verb geht auch das Substantiv „[Kritik](#)“ zurück). Es bezeichnet „(Ent-)Scheidung“, „entscheidende Wendung“ (Duden) und bedeutet eine „schwierige Situation, Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt“ (Duden). Dass es sich hierbei um einen Wendepunkt handelt, kann jedoch oft erst konstatiert werden, nachdem die Krise abgewendet oder beendet wurde.^[4] Nimmt die Entwicklung einen dauerhaft negativen Verlauf, so spricht man von einer [Katastrophe](#) (wörtlich in etwa „[Niedergang](#)“).“

(PS.: Gibt man das Wort „Freude“ ein, findet man immerhin 14.200.000 Einträge – Gott sei Dank überwiegt das Positive!).

Die Botschaft einer Krise ist immer: So geht es nicht weiter!

Es ist an der Zeit, umzudenken, sich auf etwas Neues zu einigen. Es ist Zeit, für einen besseren Durchblick.

Im Leben gibt es zwei Gruppen von Menschen. (In Zeiten einer tiefen Krise sind die zwei Lager noch stärker ausgeprägt!) Die eine Gruppe, die kreativen Macher, kann selbst der Krise noch etwas Positives abgewinnen: sie investieren ihre Lebenskraft darin, Lösungen zu finden, Dinge in die Welt zu bringen, zu erschaffen, die andere erfreuen und deren Leben bereichern oder ihnen weiterhelfen.

Und dann gibt es die anderen, die Kritiker, die das bewerten und bemängeln, was andere bewerkstelligen und erschaffen – manchmal finden sie auch lobende Worte, doch meistens wird zerplückt und kleingeredet.

Die bis heute anhaltende Kritik an der Finanz- und Wirtschaftskrise war und ist, dass sich kaum jemand logisch erklären kann, wie es so weit kommen konnte. Zeiten des Wandels und des Umbruchs produzieren einen großen Bedarf an

Orientierungshilfen, so der Schweizer Zukunftsforscher Joël Luc Cachelin, „...und die Zukunft gehört jenen, welche zum richtigen Zeitpunkt die besten Geschichten über sie erzählen.“⁴⁾ Doch Geschichten reichen nicht mehr. Es muss ein tiefgreifendes Umdenken passieren, dem dann auch Taten folgen müssen.

The Winds of Change

"Es hört doch jeder nur, was er versteht."

Johann Wolfgang von Goethe

Manager kämpfen in Krisensituationen unaufhörlich um Macht, Machterhalt, gegen Machtverlust, für Machtgewinn. Viele funktionale Absprachen und Regelwerke werden von einem Moment auf den anderen außer Kraft gesetzt. Darauf sind längst nicht alle Führungskräfte vorbereitet – sie, die Respekt und Anerkennung gewohnt waren. Diese Situation stellt sich für diese Manager vollkommen paradox dar. So wollen und sollen sie einerseits das Unternehmen für die Mitarbeiter und für die Region schützen und vor dem „Aus“ bewahren, andererseits wird ihnen, die sich als strategiestark und innovativ betrachten würden, wegen genau dieser Haltung von den neuen Geldgebern „Strategie- und Ideenlosigkeit“, Change-Resistenz und sogar Führungsunfähigkeit vorgeworfen. In diesen Change-Prozessen wissen viele Manager weder vor noch zurück – und dennoch liegt die Lösung nicht im Nichtstun und Ausharren. Eine weitere Zwickmühle besteht darin, dass sie privat ihre Familien nicht belasten wollen, bevor nichts entschieden ist, und beruflich nicht zu sehr drängeln wollen, um keine „schlafenden Hunde“ zu wecken.¹⁾

Die Vorstellung, dass nicht sie, die Manager, die Unternehmensumwelt steuern, sondern dass es genau umgekehrt ist, passt einfach nur schwer zu dem Mythos des heroischen Unternehmenslenkers, der einsam und allein das Schiff durch die stürmische See führt.

Es liegt auf der Hand, dass solche Change-Probleme auf Dauer nicht im privaten Kontext der Familie, mit Lebenspartnern oder im Gespräch mit guten Freunden zu bereden sind. Erst recht sind sie dort nicht zu lösen, denn für Unbeteiligte sind die internen Problemstellungen von Change-Prozessen kaum nachzuvollziehen.

Denn letztendlich bewegen nicht Zahlen, Daten, Fakten die Menschen, sondern die Frage: was bedeutet das für mich?

Das Wirtschaftssystem alter Prägung mit seinem starren Fokus auf Zahlen, Daten, Fakten wie ROI, Shareholder Value und der fast schon verzweifelten Suche nach weiteren Rationalisierungspotenzialen dürfte bald endgültig ausgedient haben. Der Ruf nach einem neuen Bewußtsein für gemeinsame soziale Verantwortung, die auch von Wirtschaftsunternehmen mitgetragen werden, wird immer lauter. Wertschätzung und Menschlichkeit sind *die* Erfolgsfaktoren für Wirtschaftsunternehmen in der heutigen Zeit. Der Blick muss daher wieder auf den wesentlichsten Wirtschafts- und Erfolgsfaktor der Unternehmen gerichtet werden: den Menschen.

Viele Beratungsunternehmen „predigen“ den neuen Ansatz zwar – leben ihn aber nicht. Doch nur, wenn wir als Berater, Projektmanager und Coaches dieser Vorbildfunktion gerecht werden, sind wir glaubwürdig. Wir sollten in jeder Situation authentisch sein – wir selbst, nicht pflegeleicht und weichgespült. „Ein Beispiel zu geben ist nicht die wichtigste Art, wie man andere beeinflusst. Es ist die einzige.“, wußte schon Albert Schweitzer.

Emotionen spielen hier eine wichtige Rolle, haben eine *soziale* Funktion. Wenn Menschen veranlasst werden, sich wohl zu fühlen, dann steigt ihre Arbeits-, Leistungs- und Einsatzbereitschaft, während Menschen, die sich schuldig fühlen, Angst haben oder wütend sind, eher Abwehr-, Vermeidungs- oder Fluchtstrategien entwickeln oder in Hilflosigkeit und Lethargie verfallen. ⁵⁾

Gerade Emotionen sind es, die Veränderungsprozesse häufig entscheidend beeinflussen, wenn nicht sogar be- oder gar verhindern können.

Wenn wir den Menschen als Ganzes wahrnehmen, und nicht nur als „Kostenfaktor“ oder „Leistungserbringer“ im Unternehmen, ihm zuhören und ihn ernst nehmen, tun wir uns leichter, bemerkenswerte Ressourcen und Fähigkeiten zu entdecken, die sonst kaum zur Entfaltung kommen. Es werden bisher ungenutzte Kräfte freigesetzt, die zur Lösung der anstehenden Herausforderungen gebraucht werden.

Früher und heute – Plan versus Haltung

„Wer nichts verändern will, wird auch das verlieren, was er bewahren möchte.“

Gustav Heinemann

Zukunftsforscher haben in den vergangenen Jahren den Begriff der „Wildcard“ geprägt. Das sind sehr unwahrscheinliche, zufällige Ereignisse, mit denen kein Planer rechnen kann, die aber alles über den Haufen werfen können. Jüngste Beispiele solcher Wildcards sind z.B. die Terroranschläge von 9/11, alle bahnbrechenden Erfindungen und Innovationen, oder ein aschespeiender Vulkan auf Island, der in Europa tagelang den Flugverkehr lahmlegt.

Diese Wildcards sind kein neues Phänomen. Doch im Unterschied zu früher lassen sie sich – dank modernster Medientechnologie - nicht mehr übersehen oder ignorieren und jeder Zwischenfall wird dank Echtzeit-Technologie zum globalen Medienereignis.

Im Deutschen gibt es ein Wort, „Planungssicherheit“, das in diesem Zusammenhang immer absurder klingt. Es bedeutet nämlich, dass über etwas, das künftig passiert, Garantien abgegeben werden müssen. Planung ist an sich nichts Schlechtes – nur geht es den „Planern“ jedoch nicht darum, etwas voranzutreiben, sondern das Bestehende zu bewahren und immer komplexer zu machen! Die Welt wird wieder flacher – Systemoptimierer und Controller holen noch den letzten Saft aus dem System – und verwechseln dabei Perfektionswahn mit Exzellenz. Letzteres bedeutet nämlich, die Fähigkeit zu besitzen, Vorhandenes den sich ändernden Verhältnissen anzupassen. ⁴⁾

Denn: Ziele sind nicht statisch – und das Leben kein Quartalsbericht! Zukunft ist das, was wir daraus machen. Aber – wo anfangen?

Früher waren Karrieren auf lange Sicht planbar. Das Leben war geprägt von Sicherheit, kalkulierbarem und überschaubarem Risiko, klaren Regeln und damit einher gingen linear erreichbare Ziele. Diese Zeiten sind vorbei. Unternehmen können ihren Mitarbeitern heute weder Job- noch Karrieregarantien geben. Folglich leidet darunter die Loyalität zu den Unternehmen. Wer kann und den Mut hat, geht in die „Selbstorganisation“ (sprich Selbstständigkeit), was alles andere als

leicht ist in einer Gesellschaft, die noch ganz in dem Paradigma des Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Denkens verwurzelt ist. ⁴⁾

Wer heute erfolgreich sein will, muss in der Lage sein, hochflexibel zu reagieren, um sich an die sich schnell verändernden Bedingungen der Märkte anpassen zu können. Und das ist das Gegenteil von „Plan“ – nämlich eine „Haltung“, bei der ich für eine bestimmte Zukunftsspanne klar festlege, was ich auf welchem Wege erreichen will.

Manager neigen dazu, zu glauben, Planung sei unerlässlich, um die Mitarbeiter unter Kontrolle zu haben. Dahinter steckt die Auffassung, dass Mitarbeiter grundsätzlich nicht leistungswillig sind und man ihnen folglich nicht trauen kann.

Derzeit ist leider überall nur „Management“ und strategielose Taktik zu beobachten, nirgends die Fähigkeit, die Perspektive zu verändern. Man fährt „auf Sicht“ – im Schneckentempo kriecht man durch die Welt, getrieben von Angst und Sorge, dass am komplizierten System, das man ständig wartet, etwas kaputtgehen könnte. Fleissig geht die Welt zugrunde. Wir leben in einer „eindimensionalen Welt des Bremsmanagements – langweilig und flach“.

Das neue Navigationssystem durch unwägbares Gelände heißt „Kultur“, und die Daten, mit denen es gefüttert wird, heißen „Werte“. ⁴⁾

Wenn nicht nur Aufgaben, sondern Verantwortung delegiert werden, wenn Menschen Gestaltungsräume haben, wenn sie und ihre Arbeit wertgeschätzt werden, wenn sie gefordert und gefördert werden, wenn Eigeninitiative dankbar angenommen wird, dann sind gute Voraussetzungen für Motivation geschaffen. Dies ist nicht misszuverstehen: Es ist nicht Aufgabe eines Managers, seine Mitarbeiter glücklich zu machen. Doch in einer lernenden Organisation ist es seine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass Bedingungen entstehen, unter denen Menschen sich entfalten und Befriedigung in ihrer Arbeit finden können. Denn das sind essenzielle Elemente im Lebenssinn von Menschen und damit die besten Voraussetzungen für Motivation, die wiederum auch der Organisation zugute kommt. ²⁾ Die Fragen: wer bin ich eigentlich und was kann ich? Was brauche ich, um glücklich und zufrieden zu leben, muss dennoch jeder für sich selbst beantworten.

Zahlen, Daten, Fakten....

„Gehe in deiner Aufgabe auf, nicht unter.“

Jacques Tati

Der jüngste Gallup-Engagement Index aus dem Jahr 2008, der Aussagen von etwa 2000 ausgewählten Arbeitnehmern auswertete, belegt, dass wir das Potenzial („menschlich führen“) noch viel zu wenig nutzen. Die alarmierenden Fakten: 67% der Arbeitnehmer in Deutschland fühlen sich kaum noch an ihr Unternehmen gebunden und machen Dienst nach Vorschrift. 20% haben innerlich bereits gekündigt. Lediglich 13% der Beschäftigten verspüren eine echte Verpflichtung ihrem Unternehmen gegenüber und sind hoch engagiert. Die Beschäftigten bemängeln vor allem, dass sie zu wenig Anerkennung am Arbeitsplatz erhalten oder ihre Meinung im Unternehmen nicht gehört wird.

Laut Medienberichten über Medikamentenmissbrauch am Arbeitsplatz, bestätigt jeder 20. Arbeitnehmer, als Gesunder schon einmal mit aufputschenden, konzentrationssteigernden oder beruhigenden Arzneien nachgeholfen zu haben, um im Job mithalten zu können (= ca. 2 Millionen Beschäftigte in Deutschland). Die

Hälfte davon – bis zu 800.000 Menschen – nehmen regelmäßig und sehr gezielt diese Medikamente als Doping ein.

Die Folgen sind wirtschaftlich bedeutsam:

Die Quote der Fehltage liegt bei Beschäftigten mit geringer emotionaler Bindung an ihren Arbeitgeber bis zu vier Tage höher als bei loyalen Mitarbeitenden. Einem Unternehmen mit 1.000 Arbeitnehmern können so leicht jährliche Mehrkosten von einer halben Million Euro entstehen. ⁶⁾

Klare und wertschätzende Kommunikation spart Zeit und Geld

„Wenn es ein Geheimnis des Erfolgs gibt, so ist es das, den Standpunkt des anderen zu verstehen und die Dinge mit seinen Augen zu sehen.“

Henry Ford

Die erste, 2009 durchgeführte Konfliktkostenstudie in Industrieunternehmen aus Deutschland und der Schweiz zeigt, welche enorme finanzielle Belastung sowohl durch Kommunikationsprobleme und Personalwechsel entstehen als auch durch betriebsschädigendes Verhalten der Mitarbeitenden. Darin sind die Kosten für die alltäglichen kleineren und größeren Reibungsverluste noch gar nicht berücksichtigt.

Die Studie wurde bei kleineren, mittleren und großen Industrieunternehmen durchgeführt und zeigt auf, dass jeder zweite (!) Betrieb für ungelöste Konflikte und damit verzögerte Projekte, jährlich EUR 50.000 ausgibt. Jeder zehnte sogar über EUR 500.000 p.a..

- In jedem Unternehmen kostet die Konfliktbewältigung 10% bis 15% der Arbeitszeit
- Reibungsverlust, Konflikte oder Konfliktfolgen absorbieren 30% bis 50% der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften.
- Fluktuationskosten, Abfindungszahlungen und Gesundheitskosten aufgrund innerbetrieblicher Konflikte belasten Unternehmen jährlich mit mehreren Milliarden Euro.

Wenn es uns gelingt, eine Kommunikationskultur in Unternehmen zu etablieren, bei der Konflikte frühzeitig erkannt, offen angesprochen und in gegenseitiger Achtung gelöst werden, besteht ein erhebliches Potenzial, Kosten zu reduzieren und die frei werdenden Ressourcen können in Projekte fließen, die unsere Aufmerksamkeit brauchen. ⁶⁾

Management 2.0 – Führen statt Folgen

"Wo kämen wir hin, wenn jeder sagte: „Wo kämen wir hin“, und keiner ginge, um einmal nachzuschauen, wohin man käme, wenn man ginge."

Kurt Marti (Schweizer Pfarrer und Schriftsteller)

Bereits im Juli 2008, in einem Interview mit dem *manager magazin*, betont Gary Hamel, Amerikas berühmtester Managementradikaler, (wie auch in seinem Buch

["Das Ende des Managements"](#), das im englischen Original weit treffender "The Future of Management" heißt), dass veraltete Managementmethoden viele Fehlentscheidungen in Unternehmen verursachten. Die Technik, Unternehmen zu führen, sei so veraltet wie der Verbrennungsmotor. Auf die Frage: „Ist die Krise der Finanzmärkte eine Krise des Systems oder seiner Manager?“ erwidert Hamel: „Schwer zu sagen. Mit Sicherheit gab es Mängel beim internen Risikomanagement der Banken. Die Kontrollen haben nicht funktioniert. Aber ich weiß nicht, ob dieses Versagen ein grundsätzliches Managementproblem widerspiegelt...“...“ Wir geraten ja alle sechs oder sieben Jahre in ähnliche Situationen. Zuletzt hatten wir eine Schuldenkrise mit den Entwicklungsländern, dann platzte die Internetblase. Wo immer Gier und billiges Geld zusammen auftreten, lauert das Desaster um die Ecke.“

Hamel behauptet, dass flexible Arbeitsabläufe und eine weitgehende Selbstbestimmung der Mitarbeiter unverzichtbar für echte Veränderungen seien. „Ich bin der festen Überzeugung, dass Kreativität und Leidenschaft die wichtigsten Eigenschaften sind, die etwas bewirken. Wir sollten uns also darum kümmern, dass unsere Unternehmen jene Kreativität und Leidenschaft ihrer Leute auch künftig inspirieren.“

Drei Unternehmen haben seiner Meinung nach Wegweisendes geleistet: Google, die Biosupermarktkette Whole Foods und der Textilhersteller Gore. Was haben diese Firmen, was andere nicht haben? „Alle drei verbindet, dass ihre eigenen Angestellten an erster Stelle stehen - und nicht ihre Kunden oder Aktionäre. Die folgen erst an zweiter und dritter Stelle. Das heißt nicht, dass sie sich nicht um ihre Aktionäre kümmern. Aber Aktionäre schaffen keine Werte. Es wäre dumm, alles Handeln an deren Interessen auszurichten. Die Fähigkeit, Werte zu schaffen, hängt davon ab, ob man seine Mitarbeiter inspirieren kann, und das gelingt diesen Unternehmen auf sehr unterschiedliche Weise, aber überall durch große Freiheiten und flache Hierarchien.“, erklärt Hamel.

Die Regeln und Rituale des sogenannten modernen Managements, giftet der amerikanische Wirtschaftsprofessor Gary Hamel (53), seien 100 Jahre alt, sie taugten nichts mehr: Überall in Unternehmen herrschten Starrsinn, Unterordnung, Blockade und Kontrolle. Inspiration und Leidenschaft aber, die großen Mächte des Fortschritts, kämen kaum mehr zur Entfaltung. In seinen Träumen von einer rosigen Zukunft erscheinen Hamel blühende Unternehmen, "in denen jede Aktivität von Innovation durchströmt wird" und in denen "die Aufrührer stets die Oberhand über die Reaktionäre behalten".

Cha(ile)nges....Change beginnt im Kopf

"Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist."

Henry Ford

Wir kommen nochmal zurück auf die Frage: wo anfangen?

Die gute Nachricht ist: Nicht nur amerikanische Unternehmen setzen bereits diesen positiven, wertschätzenden Ansatz um – auch Unternehmen wie Aldi, Egon Zehnder, die Drogeriemarktkette „dm“ oder Handelsbanken aus Schweden sind mit dieser Strategie seit Jahren erfolgreich. Das Team muss handeln – es darf und muss selber mitdenken, wie es zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann. Aufwändiges internes Abweichungs-, Schuldzuweisungs- und Ampel-Reporting kann man sich

sparen. Die „Workforce“ der Zukunft: intelligent denkende, zu Verantwortlichkeit fähige Menschen, die flexibel auf die Anforderungen von außen, insbesondere Kunden, reagieren – wenn man ihnen die Freiheit dazu gibt. Das ist das Gegenteil von „Sheeple“ (= sheep + people, zu deutsch: Herdenmenschen).

Change beginnt folglich im Kopf! Für diese Transformation muss man auf breiter Basis besseres Denken erzeugen und dann recht rasch und ganz praktisch etwas in Unternehmen verändern. Das Selbstbild der Manager als auch deren Blick auf die Welt „da draußen“ und auf die Entstehung von Erfolg und Leistung muss korrigiert werden. Solange Manager nicht endlich anfangen zu vertrauen, dass Mitarbeiter auch ohne Kontrolle und Incentives (Anreize) arbeiten, einfach weil sie es wollen und es können, werden Unternehmen weiter Orte der Hierarchie, Fremdkontrolle und Planwirtschaft sein.²⁾

Wenn ein Unternehmen die eigenen Mitarbeiter an die erste Stelle setzt, dann tun sie alles, um die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen, und damit werden in aller Regel auch die anderen Ziele erreicht, nämlich gesellschaftliche Beiträge zu leisten und Eigentümer angemessen zu vergüten. Folge: das Unternehmen ist *ganzheitlich erfolgreich* und erwirtschaftet langfristig nebenbei auch die beste Rendite, die möglich ist. Dies kann man als „positiven Wirkungskreis“ bezeichnen im Gegensatz zu dem Dogma vom Primat des Shareholder Value.

Die Zukunft ist Change

"Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen."

Ovid

Was heißt eigentlich „Change“? Change heißt Spurwechsel, kurvigem Gelände, Gegenwind. Wer Dinge verändern will bekommt es mit den oft gut eingefahrenen Strukturen des Systems zu tun – auch die „Macht der Gewohnheit“ ist ein starker Gegner. Und es sind immer wieder bestimmte Glaubenssätze, die es Change Managern nicht einfach machen, wie z.B. „Stabilität ist der Normalzustand, Veränderung die Ausnahme“ oder „Das Symptom ist das Problem“ u.a.. Unser Gehirn kennt nur Zustände und keine Prozesse. Doch in einer sich schnell wandelnden Welt ist Veränderung aber die Regel und nicht die Ausnahme. In einer sich wandelnden Umwelt lässt sich Stabilität paradoxerweise nur durch Veränderung erreichen. Zunächst gilt es, das Problem vorab zu strukturieren. Doch die Problemsicht ist nicht die Lösungssicht – „Problem space is not solution space“ (Albert Einstein). Folglich ist der Entwurf einer Zielperspektive unerlässlich. Je genauer das Zielszenario, umso besser lassen sich auch Strategien und Maßnahmen zur Erreichung des Ziels entwerfen.

Veränderung ist also immer mit der Aufgabe von Gewohntem verbunden – eine Reise in ein unbekanntes Land. Doch – selbst wenn der Ist-Zustand verbesserungsbedürftig ist – ist das, was kommt, wirklich besser? Echtes Commitment lässt sich weder vereinbaren noch verordnen – es entsteht durch Partizipation. Steigern Sie das Selbstwertgefühl Ihrer Mitarbeitenden, indem Sie sie frühzeitig einbinden und zu Akteuren machen! Erst wenn die Beteiligten spüren, dass die Veränderung auch die Chance einer Verbesserung bietet, entfaltet ein Change Prozess eine optimale Dynamik.

Echte Erfolgsmaßstäbe leiten sich aus einer gemeinsamen Identität ab. Daraus entsteht, wenn man Hierarchie und Bürokratie vermeidet, eine verschworene Gemeinschaft. Unternehmensidentität sollte nicht in einem starren Regelwerk enden,

wie das heute meistens der Fall ist. Es braucht eine Handvoll universelle Prinzipien, nicht tausend Regeln! Prinzipien schaffen Raum für unternehmerisches Denken. Das Experiment kann aber auch schiefgehen. Scheitern ist möglich. Das ist die Essenz unternehmerischen Handelns. Diejenigen Mitarbeiter, die sich auf das Wagnis einlassen, dürfen deshalb nicht für vermeintliche Fehler mit Sanktionen bestraft werden. Ganz im Gegenteil: Fehler müssen als Erkenntnisquellen willkommen geheißen und unter Umständen sogar belohnt werden. Meister werden meisterlich, indem sie sich von ihrer anfänglichen Mittelmäßigkeit nicht aufhalten lassen.

Kultur und Werte

"Der höchste Lohn für unsere Bemühungen ist nicht das, was wir dafür bekommen, sondern das, was wir dadurch werden."

John Ruskin (1819-1900)

Das Problem mit Kritik und Strafe ist, dass sie oft Mut, Kraft und Energie bei den Schaffenden zerstört. Kritik, auch wenn sie oft gut gemeint ist, richtet Schaden an. Sie entmutigt und sie sät Zweifel. Kritik macht die Welt nicht besser. Doch - unter welchen Bedingungen lassen Menschen sich auf eine Veränderung ein?

Lust auf Neues gehört ebenso dazu wie der Mut, etwas aufzugeben. Doch das Neue muss dazu für uns Sinn machen. Was aber macht Sinn? Es sind unsere inneren Werte („Mir ist wichtig, dass...“), aus denen sich Haltungen ergeben („Ich will alles dafür tun, dass...“), aus denen sich wiederum konkrete Handlungsziele ableiten lassen („Ich will...erreichen“). ²⁾

Wie bereits zu Anfang erwähnt, sind Kultur und Werte das Futter für das neue Navigationssystem durch das unwägbare Gelände von Veränderungsprozessen. Es ist ein fortwährender Lernprozess, an dem wir wachsen und uns entwickeln können. Die Ziele geben der Veränderung eine fassbare Struktur, Werte und Haltungen vermitteln ihr die notwendige motivationale Basis und das Gefühl von Sinn ist der Antriebsmotor. Erfolgreiche Menschen sind nicht nur solche, die ihre Ziele konsequent verfolgen, sondern solche, die auch fruchtbare Verbindungen zu Menschen aufbauen können.

Der ganzheitliche, komplementäre Ansatz (Komplementärcoaching/-beratung)

"Wir hatten die Weisheit und wir haben sie in dem Wissen verloren.
Wir hatten das Wissen und wir haben es in den Informationen verloren."

T. S. Eliot

Was kann den „Umbau“ außerdem noch unterstützen? Veränderungsprozesse laufen meist besser, wenn sie, vor allem in der Initialphase, von unabhängigen Beratern und Coaches begleitet werden, denn die interne Sicht ist meist der Problemsicht verhaftet. Auch Coaching hat sich innerhalb kurzer Zeit mit einer großen Themenpalette unbefangen als innovatives Modell neben standardisierte Betriebswirtschaftskonzepte gestellt.

Im Change treffen „Mensch“ und „System“ fast täglich, oft abrupt, unvorbereitet aufeinander! Die ganzheitliche Betrachtung und die Analyse von Zusammenhängen wird zunehmend verdrängt von gleichzeitig auftretenden Einzelproblemen inmitten einer großen Veränderung. Coaches und Berater werden mit Change-Ausschnitten konfrontiert, die einen aktuellen Auslöser, viele verschiedene Hintergründe und eine kaum einschätzbare Entwicklung beinhalten. Zukunft ist kaum noch planbar. Das Bild des Top-Managers, der mit dem systemischen Berater ganzheitlich seine Vision und Strategien über zwei Jahre und mehr plant und diskutiert, entspricht immer weniger den Möglichkeiten und Bedingungen vor Ort. Einer der großen Irrtümer von Beratung ist die Annahme, man könne Menschen dadurch verändern, indem man ihnen nützliches Wissen vermittelt. Kein Mensch ändert sich, nur weil er etwas Neues weiss. Veränderung ist ein Lernprozess – der manchmal schmerzlich ist und unter Umständen auch Angst macht.

Kann Beratung und Coaching unter solchen Bedingungen dann noch erfolgreich sein?

In der Praxis zeigt sich derzeit, dass die inhaltliche und methodisch-konzeptionelle Trennung in Coaching und Beratung von „Mensch und System“ nicht mehr aktuell und zukunftsfähig ist. Die Grenze zwischen persönlichen Problemen und Konflikten aus der Zusammenarbeit oder den Umfeldbedingungen verwischt in Change-Prozessen völlig.

Teamfähigkeit, Führungsqualitäten, Präsentationssicherheit – das alles betrifft die menschliche Persönlichkeit. Das alles können Menschen nicht theoretisch lernen, sondern dazu müssen sie entsprechende Potenziale entwickeln und es vor allem wirklich wollen.

Berater können selbst nicht verändern, aber als Inspiratoren und als Verstärker des Change Prozesses dienen. Dass aber auch mit Beratung der Weg in die Zukunft immer Unsicherheit beinhaltet, lässt sich nicht leugnen. Systemische Beratung muss ausziehen, um Neues zu lernen und sich aufmachen, um eine gewisse Reise anzutreten, die sie mitten hinein in das Abenteuer von Change-Management führen könnte – zu den individuellen Persönlichkeiten dieser Veränderungsprozesse und um Seite and Seite mit ihnen einen „Change Case“ nach dem anderen zur Seite zu räumen oder an den richtigen Platz zu rollen. ¹⁾

Dort, wo Fachkompetenz und Fertigkeiten gefragt sind, sind klassisches Consulting oder Training geeignete Maßnahmen. Dort, wo hinter den Symptomen aber unklare Ziele, Motivationsdefizite, innere Blockaden oder Konflikte stecken, wären Coaching oder Supervision beziehungsweise Teamentwicklung oder Mediation bessere Beratungsformate.

Doch auch die beste Beratung kann dem Unternehmenslenker nicht das „Bewegen“ abnehmen – Veränderung ist nicht delegierbar. Beratung ist keine Kompensation für misslungenes Management.

Kommen wir zum Thema „Coaching“. Coaching ist ein schillernder Begriff in der Beratungswelt geworden – und oft stellt sich der eine oder andere die Frage, was das eigentlich ist, Coaching?

Ein Coach ist ein zielorientierter, mentaler Begleiter und Motivator von Menschen bei der Realisierung eines Anliegens oder der Lösung eines aktuellen Problems. Beim Führungskräftecoaching geht es dabei vor allem um die Verbesserung der Lern- und

Leistungsfähigkeit. Dem Klienten werden neue Wahrnehmungen ermöglicht, sowie ein Wechsel seines Fokuses vom Problem weg und hin zu Lösungen und zu seinen Ressourcen. Coaching vermittelt weder Fachkenntnisse, noch trainiert der Coach bestimmte Fertigkeiten oder gibt Handlungsanweisungen. Ein guter Coach sollte vor allem gut zuhören können, empathisch sein, sich trauen, gezielt und beherrscht zu intervenieren, auch zu provozieren. Eine qualifizierte Coachausbildung, eine entsprechende Berufspraxis und ein gewisses Standing sind selbstverständlich die Grundvoraussetzung.²⁾

Der ganzheitliche Ansatz bedeutet, dass der Kunde weiterhin „Altbewährtes“ bekommt, jedoch in neuem Gewand: in Form der „Komplementärberatung“ (Fach- und Methodenkompetenz), sowie Unterstützung durch Experten und Coaches, die überkreuzende, widersprüchliche und zusammenhängende Themen von „Mensch und System“ in Form von Change Management Beratung bzw. Begleitung und „Komplementär-Coaching“ zur Verfügung stellen – transparent und auf Augenhöhe.

Ziel ist, ein neues Bewußtsein zu schaffen, einen konstruktiven Dialog, um eine interdisziplinäre Denkweise anzustoßen – vernetzt, gerecht und nachhaltig. Berater und Coaches bedienen sich einer „positiven Motivationsrhetorik“ (Yes, we can!) statt der weit verbreiteten „Katastrophenverliebtheit“ und Schwarzmalerei.

Vertreter dieser Philosophie gelten immer noch als Pioniere und Visionäre, aber, was gut ist, wird sich letztendlich durchsetzen, denn immer mehr Unternehmen erkennen, dass es sich auszahlt, für ihre Mitarbeitenden zu sorgen.

Für stichhaltige und durchdachte Geschäftsentscheidungen brauchen Unternehmen heute immer mehr Übersicht und Weitblick. Fundierte Fakten und klare Prioritäten unterstützen den persönlichen Entscheidungsbedarf. Dem Kunden wird diese „Aussichtsplattform“ sozusagen „gebaut“. Doch damit dies gelingt, müssen auch die Berater/Coaches, als Team, selbst die Grundsätze, die sie predigen, auch (vor)leben: offen, ehrlich, respektvoll, mit echtem Interesse, Wertschätzung und Akzeptanz. Ein Schwerpunkt sollte sein: wertschätzende Kommunikation – im Team als auch mit dem Kunden. Dies ist kein Luxus mehr, sondern eine Notwendigkeit. Berater und Coaches, die zwar Einfluss nehmen möchten, aber ohne Macht auszuüben, mit Empathie und emotionaler Intelligenz – „Berater zum Anfassen“ statt „überhebliche Besserwisser“. Wertschöpfung durch Wertschätzung.

Eine meiner Überzeugungen ist, dass der Sinn des Lebens ist, Dinge zu erschaffen und in die Welt zu bringen, die ein Ausdruck meiner selbst sind und die das Leben stärken und bereichern.

Werden auch Sie zu einem „kreativen Macher“, denn dadurch machen Sie die Welt ein bisschen besser.....

“...because the people who are crazy enough to think, they can change the world, are the ones who do!” (Kernaussage des „Apple“ Werbeclips aus den 80er Jahren)

Make that Change!

Literaturverweis / weiterführende Literatur:

- 1) „Komplementär-Coaching – Mensch und System komplementär verbinden“ von Heidrun Strikker. Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, 1. Auflage, Paderborn 2007.
- 2) „Change! Bewegung im Kopf: Ihr Gehirn wird so, wie Sie es benutzen“ von Constantin Sander. 1. Auflage, Business Village GmbH, Göttingen, 2010.
- 3) „Sei nicht nett, sei echt! Ein Gleichgewicht zwischen Liebe für uns selbst und Mitgefühl mit anderen finden. Handbuch für Gewaltfreie Kommunikation.“ von Kelly Bryson, (Originaltitel: „Don't be nice, be real!“), Junfermann Verlag; 2. Auflage (März 2009)
- 4) Wirtschaftsmagazin „brandeins“, 12. Jahrgang, Heft 06, Juni 2010, Schwerpunkt: „Auf Sicht. Entscheiden Sie. Jetzt!“ Herausgeber: brand eins Medien AG, Hamburg.
- 5) „Erfolgsfaktor Emotionsmanagement im Change“ – Online Artikel des Buches „Fit for Change - 44 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Trainer, Moderatoren, Coaches und Change Manager“ von Anja Leão, Managerseminare Verlag, 2. Auflage, Mai 2009 - von Anja Machado de Sousa Leão, 2007
- 6) „Erfolgsfaktor Menschlichkeit: Wertschätzend führen - wirksam kommunizieren. Ein Praxis-Handbuch“ von Gabriele Lindemann & Vera Heim, Junfermann Verlag, 1. Auflage, Januar 2010.