

# change<sup>ment</sup>!

VERÄNDERUNGSPROZESSE AKTIV UND ERFOLGREICH GESTALTEN

c!

05  
JULI  
AUGUST  
2018

TED-TALKS-EFFEKT **4**

CHANGE-PRÄSENTATION **10**

POWERPOINT-ROUTINE AUFBRECHEN **16**

*Egal ob Mitarbeiter oder  
Kunden – mit einer Präsentation  
will man überzeugen. Worauf es  
dabei ankommt.*

## Überzeugend präsentieren.

### KRAFTFELDDANALYSE

Oldie but Goldie:  
eine Erinnerung an das  
wirkungsvolle Konzept  
der Kraftfeldanalyse.

**20**

### AUS ERFAHRUNG

Dr. Daniela Büchel, Mitglied  
der Geschäftsführung bei  
Rewe Handel Deutschland,  
über ihre Change-Erfahrungen.

**34**

### KUKA: MINIMUM VIABLE PRODUCT

Wie das Augsburger  
Unternehmen Kuka das  
MVP als Innovations-  
beschleuniger einsetzt.

**36**

# Erfolgsfaktoren im Change-Coaching

*Jörg Middendorf*

Coaching ist seit den 1990er-Jahren zu einer Art Schweizer Taschenmesser im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung geworden. Scheinbar gibt es kein Ziel, das nicht mithilfe eines Coachings noch besser erreicht werden kann. Allzu oft wird dabei gar nicht mehr überprüft, ob Coaching wirklich die beste Methode ist oder ob nicht eine andere Form der Unterstützung geeigneter wäre. Wie kann Coaching dazu beitragen, ein Veränderungsprojekt erfolgreich durchzuführen?

**Z**unächst sollte man sich überlegen, ob das eigene Anliegen im Veränderungsprojekt überhaupt ein Thema für ein Coaching ist. Laut Definition des Deutschen Bundesverbandes Coaching hat ein Coaching die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen im beruflichen Kontext zum Ziel. Dies bedeutet, dass der Coach im Wesentlichen die Selbstreflexion seiner Klienten fördert und dabei hilft, eigene Lösungen zu finden. Dies bedeutet aber auch, dass Coaching keine Fachberatung ist, wie sie zum Beispiel von einem Consultant erwartet wird. Coaching im Change-Projekt macht also vor allem dann Sinn, wenn der Prozess, durch den die Führungskraft (individuelles Coaching) oder ein ganzes Team (Team-Coaching) geht, reflektiert werden soll, um diesen Prozess weiter zu optimieren und für die Zukunft zu lernen.

## Zwei Vorklärungen

Die erste Aufgabe des Coachs ist es daher, im Vorgespräch zu klären, ob Coaching überhaupt eine geeignete Methode ist. Ein professioneller Coach hat das Interesse seiner (potenziellen) Klienten im Blick und nimmt keinen Auftrag an, wenn er nicht für das Coaching an sich, zu seiner Kompetenz als Coach oder zu seinen Schwerpunktthemen passt.

Die Feldkompetenz des Coachs ist ein zweiter Erfolgsfaktor, der allerdings kontrovers diskutiert wird. Beim Coaching geht es um die Begleitung und Förderung von Selbstreflexionsprozessen von Fach- und Führungskräften oder Teams. Dazu braucht der Coach eine entsprechende Ausbildung und möglichst viel Erfahrung in der Prozessberatung. Eigentlich wäre die sogenannte Feldkompetenz, also die fachliche Expertise zu den anstehenden Themen, nicht erforderlich. Schließlich soll ein Coach das Change-Projekt weder inhaltlich bewerten noch steuern. Feldkompetenz kann daher gelegentlich auch schaden.

Stellen Sie sich etwa einen Coach vor, der seine Erfahrungen mit Veränderungsprozessen in einer Großbäckerei gesammelt hat. Nimmt er diese später als Blaupause für die Gestaltung des Wandels in völlig anderen Branchen, „bäckt“ er weiterhin mit immer denselben Zutaten. Ein Energieversorger funktioniert jedoch nicht wie eine Großbäckerei. Feldkompetenz kann also zu einem Problem werden. Andererseits hilft sie natürlich bei der Kommunikation zwischen Klient und Coach. Kennt der Coach die Strukturen und Themen seiner Klienten und spricht er deren Sprache, so fassen sie leichter Vertrauen zu ihm – ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Kaum ein Coach lebt alleine vom Coaching. Laut der „Coaching-Umfrage Deutschland“ (s. coa-

chingumfrage.wordpress.com) arbeiten die meisten nur zu gut einem Drittel ihrer Zeit als Coach. Die beiden anderen Drittel sind sie etwa als Berater, Trainer oder Therapeut tätig. Diese Tätigkeit bestimmt ganz wesentlich die Feldkompetenz eines Coachs. Daher sollte ein Klient recherchieren, was der Coach macht, wenn er nicht als Coach tätig ist. Denn dessen Coaching wird davon beeinflusst, ob er ansonsten in der Organisationsentwicklung, als Verkaufstrainer oder als Familientherapeut wirkt.

**Kompetenzcheck im Vorfeld**

Letztlich entscheidend ist natürlich, wie erfolgreich der Coach in seiner Tätigkeit als Coach ist, was im Vorfeld gar nicht so einfach festzustellen ist. Im Vorgespräch erhält man einen ersten Eindruck von der Kompetenz und der Persönlichkeit des Coachs. Dies ist aber keine Garantie für Qualität. Mit einer Checkliste (s. Abbildung rechts) können weitere zentrale Aspekte angesprochen werden.

Ein erfahrener Coach wird keine Probleme haben, im Vorgespräch auf die Fragen der Checkliste überzeugend einzugehen. Nur sind seine Antworten oder die Mitgliedschaft in einem Verband allenfalls Indizien für die Professionalität eines Coachs. Besonders der Verweis auf einen Verband überfordert manche Klienten, da es allein in Deutschland rund 25 verschiedene gibt. Immerhin versuchen die im Roundtable der Coachingverbände zusammengeschlossenen Organisationen verbandsübergreifende Standards zu definieren. Es empfiehlt sich – auf Basis der Fragen in der Checkliste und des persönlichen Bauchgefühls – eine Shortlist der potenziellen Coachs zu erstellen.

**Team-Coaching bei Veränderungsprozessen**

In Change-Projekten geht es zwar stets um individuelle Lernprozesse, aber immer auch um die Begleitung ganzer Bereiche, die vom Wandel betroffen sind. Dafür ist natürlich in erster Linie der direkte Vorgesetzte verantwortlich. Falls dies nicht ausreicht, bietet sich ein Team-Coaching an. Dafür empfehlen sich drei Prinzipien, die auch im individuellen Coaching maßgeblich sind.

**Lösungs- statt Problemfokussierung:** Der Fokus von Veränderungen liegt auf der erwünschten Zukunft, nicht auf Schwierigkeiten in der Vergangenheit. Wandel fällt den Betroffenen leichter, wenn

die Notwendigkeit klar, der Leidensdruck hoch und die Zielsetzung attraktiv ist. Zusammen mit der Führungskraft kann ein Coach das Team dabei unterstützen, den Blick nach vorne zu richten und das Ziel zu konkretisieren. Die Aufgabe des Coachs ist es vor allem, den Teufelskreis aus Problemen zu beenden und allen einen positiven Zukunftsblick zu ermöglichen (s. Abbildung Seite 52).

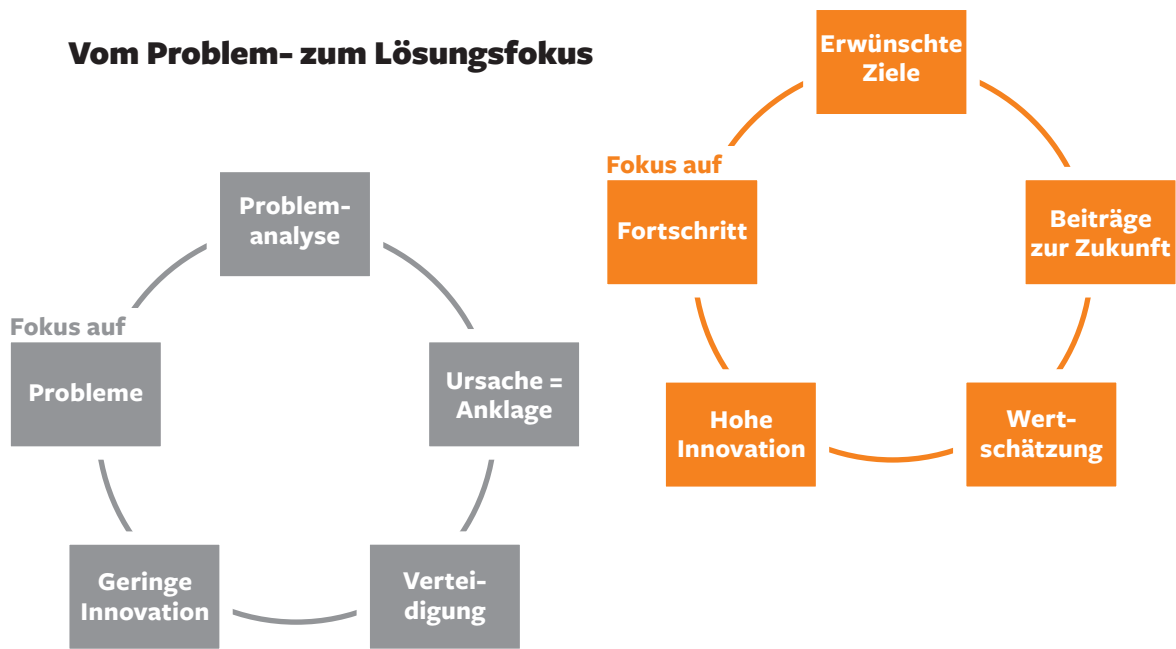
Dieser Zukunftsblick gelingt nicht, wenn die Problemanalyse zu sehr betont wird. Dann besteht die Gefahr, dass die tatsächlich oder vermeintlich Verantwortlichen die mehr oder weniger verdeckten Schuldzuweisungen abwehren und entweder in einen Verteidigungs- oder einen Angriffsmodus umschalten. Das Schwarzer-Peter-Spiel verringert die individuelle Energie und lähmt die Kreativität für

Auswahl eines Coachs
CHECKLISTE

- Ist ein kostenfreies Vorgespräch möglich?
- Sind die Rahmenbedingungen (Honorar, Fahrtkosten, Vertraulichkeit) für das Vorgespräch und das Coaching eindeutig und nachvollziehbar?
- Verfügt der Coach über eine umfassende Coaching-Ausbildung und damit über eine anerkannte Zertifizierung?
- Wie lange arbeitet er bereits als Coach und mit welchen anderen Tätigkeiten verdient er sein Geld?
- Ist der Coach Mitglied in einem Verband und damit bestimmten Ethik- und Qualitätsstandards verpflichtet? Ist dieser Verband Mitglied im Roundtable der Coachingverbände?
- Kann der Coach klar und verständlich sein Vorgehen und die genutzten Methoden darstellen?
- Evaluiert der Coach seine Tätigkeit, etwa durch Supervision?
- Kann der Coach nachprüfbare Referenzen benennen?

JA
NEIN

## Vom Problem- zum Lösungsfokus



sinnvolle Verbesserungen. Solche organisatorischen Spiele können ewig dauern, es sei denn, sie werden unterbrochen und durch einen positiven Kreislauf ersetzt, beispielsweise durch einen Coach. Um den Blick vor allem auf die Zukunft zu richten, bedient sich der Coach einiger Leitfragen: Wie sieht diese Zukunft konkret aus? Welchen Nutzen bringt sie für uns? Woran erkennen wir, dass wir dieser Zukunft näherkommen?

In der Schule, der Ausbildung und später im Unternehmen haben die meisten Menschen gelernt, dass vor der Lösungsfindung die Ursachenforschung steht. Nur so kann man besser werden. Das ist in der Zusammenarbeit zwischen Menschen definitiv nicht so. Hier muss das Problem nicht vollständig verstanden werden, um zu einer erwünschten Zukunft zu kommen. Ein professioneller Coach kennt die Abkürzungen.

**Fortschrittsmonitoring statt Kontrolle:** Es gibt gute Gründe für den Veränderungsprozess. Und es gab gute Gründe für die bisherigen Lösungen, die aus dem Wissen der Vergangenheit heraus richtig waren. Daher dürfen die dafür Verantwortlichen und die beteiligten Mitarbeiter nicht durch Botschaften des Versagens vor den Kopf gestoßen werden. Ein Coach kann der Führungskraft und dem Team helfen, bewusst auf die gewohnten Dinge zu blicken, auf die alle stolz sein können. Und er kann dafür sorgen, dass diese Fähigkeiten und Erfahrungen mit der erwünschten Zukunft verknüpft werden. Dafür braucht es ein Fortschrittsmonitoring, mit dem alles, was in die richtige Richtung geht, systematisch beobachtet und herausgestellt wird.

Denn der Fortschritt gerät allzu leicht aus dem Blick, besonders bei Führungskräften, bei denen die Schwierigkeiten in lange To-do-Listen münden. Dem außenstehenden Coach fällt es deutlich leichter, das halb volle Glas zu sehen und alle Beteiligten darauf aufmerksam zu machen. Aus der Betonung dessen, was schon funktioniert, entsteht Wertschöpfung und daraus wiederum Motivation und Engagement – und weiterer Fortschritt.

**PRAXISTIPP**

### Fokussieren Sie auf die erwünschte Zukunft!

*Um die Motivation für das Veränderungsprojekt zu steigern, richten Sie den Fokus auf die erwünschte Zukunft. Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern eine möglichst konkrete Vorstellung von dieser Zukunft. Nur dann können Sie die Kreativität und das Engagement fast aller Mitarbeiter nutzen.*

**PRAXISTIPP**

### Ersetzen Sie Kontrolle durch Fortschrittsmonitoring!

*Widmen Sie den positiven Aspekten in der Zusammenarbeit und den Fortschritten in Richtung Ziel den Hauptteil Ihrer Aufmerksamkeit und verstärken Sie diese systematisch.*





**Neues probieren statt Fehler wiederholen:** Trotzdem gibt es bei Veränderungsprozessen natürlich immer wieder Dinge, die tatsächlich nicht funktionieren. Bei diesen darf nicht in Vogel-Strauß-Manier weggesehen werden. Auch dabei ist ein externer Coach gefragt, um gemeinsam zu beurteilen, wo eine längere Phase des Ausprobierens erforderlich wird und was für die erwünschte Zukunft einfach falsch aufgesetzt ist. Damit stellt der Coach nicht das Ziel, sondern den Weg der Veränderung zur Diskussion und weitet sie auf alternative Herangehensweisen. Er sorgt dafür, dass Hindernisse und Rückschläge (wie mangelnde Zeit, wechselnde Prioritäten, drückendes Tagesgeschäft und aufkommender Widerstand) besprochen werden, ja überhaupt besprechbar sind. Nur dann kann Neues ausprobiert werden, statt die misslungenen Anläufe wieder und wieder zu versuchen.

#### PRAXISTIPP

### Arbeiten Sie mit dem, was da ist, aber behalten Sie das Ziel im Auge!

*Akzeptieren Sie Hindernisse und Rückschläge, sie sind etwas völlig Normales. Nehmen Sie solche Hemmnisse zum Anlass, sich wieder auf die erwünschte Zukunft zu konzentrieren. Den Weg dorthin können Sie durchaus flexibel gestalten.*

» Der Fokus von Veränderungen liegt auf der erwünschten Zukunft, nicht auf Schwierigkeiten in der Vergangenheit.

### Die Rolle des Coachs im Change

Diese und viele weitere Perspektiven können von einem externen Coach in ein Change-Projekt eingebracht werden. Er kann und soll dabei keine konkreten Lösungen oder gar den einzig gültigen Weg zur erwünschten Zukunft vorschlagen. Noch weniger sollte er sich bei deren Definition einmischen. Die Funktion eines Coachs ist es, mit den Verantwortlichen und Betroffenen der Veränderung nach Ansätzen zu suchen, die die Zielerreichung deutlich wahrscheinlicher machen. Durch seine Fragen und Anstöße fördert der Coach zudem die Bereitschaft zur Veränderung und die Fähigkeit einer Organisation, künftige Veränderungen besser zu gestalten. **c!**

#### Jörg Middendorf

*leitet das auf Business-Coaching, Coach-Ausbildung und Organisationsentwicklung spezialisierte BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung in Frechen bei Köln. Er ist Organisator der jährlichen „Coaching-Umfrage Deutschland“ und Autor des Buches „Lösungsorientiertes Coaching – Kurzzeit-Coaching für die Praxis“ (2017).*

