

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 15./16. OKTOBER 2005. AUFLAGE 433'781. INSERATE: TELEFON 044/248 10 10, FAX 044/248 41 91

Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

«Aufwachräume» schaffen

Organisationen, die durch nachhaltige Transformationsprozesse entwickelt werden, sind zukunftsfähig und krisenresistent. Es gilt die Lerngeschichte zusammenzutragen und neue Grundannahmen zu entwickeln.

von Prof. Dr. Gerhard Fatzer (*)

Angesichts der vielen Umwälzungen und Veränderungen, vor denen heutzutage Unternehmen, Institutionen, ihre Führungskräfte und alle Mitarbeitenden stehen, ist die Zukunftsfähigkeit zentral. Im Management-Jargon sprechen wir von Transformationen. Transformation meint Umwandlung und ist in vielen Gebieten bekannt.

Probleme der westlichen Welt

Wir sind in der westlichen Welt mit Problemen der Überalterung, der schrumpfenden Generationen, der sterbenden Branchen, der sinkenden Inlandsnachfrage und der begrenzten Arbeitsmärkte konfrontiert. Wir erleben die ersten Ausläufer von bisher unbekanntem Schrumpfungsprozessen in Organisationen. Traditionellerweise hatten wir es

nur mit Wachstumsprozessen zu tun. Das zieht verschiedene Polarisierungen nach sich: Alte und Junge, arm und reich, Arbeit oder Arbeitslosigkeit, wachsende oder untergehende Unternehmen, bleiben oder auslagern, stabile oder aussterbende Regionen. Demgegenüber bleibt das Wachstum erhalten, nur eben verschoben in den asiatischen Raum und gegen Osten.

Wandel verstehen und führen

Es ist auffällig, dass diese Prozesse mit den herkömmlichen Werkzeugen bearbeitet werden und einseitig auf Überleben und Wachstum ausgerichtet sind. Sie sind abgekoppelt von der Sinnfrage. Es fehlt das Innehalten im rasanten Entwicklungstempo. Das führt zu waghalsigen und unsorgfältigen statt nachhaltigen Transformationsprozessen. 1990 sprach man von Transformationsprozessen ganzer Staaten (des Ostblocks). In der Managementlehre tauchte zur gleichen Zeit der Begriff des «Change Managements» auf. Dieser ist heute fest im Alltag etabliert. Jede noch so kleine Organisation hat in ihrer Selbstdarstellung «Changeprozesse» am laufen oder erfolgreich beendet. Wie aber sehen

nachhaltige Transformationsprozesse aus? In der Praxis ist es wichtig, dass Transformationen von allen Betroffenen verstanden und von den obersten Führungskräften verantwortungsvoll geführt werden, so dass Veränderungen für nachhaltige Lebens- und Wirtschaftsformen geschaffen werden. Es braucht Orientierung und eine kulturelle Praxis; eine Art Sinn-Stiftung. Zurzeit sind wir mit einer Transformationspraxis in Organisationen konfrontiert, die zugleich verändert und desorientiert. Was ist der Anlass oder Auslöser für Transformationen? Meistens sind es kritische Anlässe wie «harte Schnitte» in der Kostenstruktur einer Organisation (Verwaltung), das Schaffen einer neuen gemeinsamen Unternehmenskultur bei der Fusion von Unternehmen oder Institutionen (Grossbanken) oder der Spin Off einer neuen Organisation (Gründung einer Solar-technikfirma).



Gerhard Fatzer

Folgend ein negatives Beispiel einer

Transformation. Eine grosse Steuerverwaltung erhielt vom Finanzdirektor die Vorgabe einer Restrukturierung, die von drei durch ihn bestimmte Berater umgesetzt wurde. Im Mittelpunkt standen schöne Visionen und Zielvorgaben wie Bürgernähe und Kundenorientierung. Gleichzeitig sollten mittels Kosteneinsparungen die Ablaufprozesse verschlankt und optimiert werden. Das Ziel sollte mit Mitarbeitenden erreicht werden, die primär in ihrer Einstellung mehr administrativ denkend als kundenorientiert waren. Eine totale Überforderung. Ein erfolgreicherer Beispiel einer nachhaltigen Transformation kann in der Fusion von Fachhochschulen zu Kompetenzzentren gesehen werden, wobei hier noch keine abschliessende Bewertung möglich ist, da es um nachhaltige Kulturentwicklung geht.

Change nicht gleich Transformation

Transformationen werden von der Öffentlichkeit oft in Form von Krisen, Katastrophen oder Zusammenbrüchen wahrgenommen. Beispiele sind Unternehmenszusammenbrüche oder unprofessionelles Handhaben von Katastrophen. Häufig sind diese hausgemacht. Jüngste Beispiele sind Enron, Parmalat oder New Orleans. Um Unternehmen zukunftsfähig zu machen, gilt es zwischen Change und Transformation zu unterscheiden. Change bzw. Changemanagement in Organisationen ist die Begleitung und Unterstützung von Wandlung oder Veränderung von Menschen und Organisationen

und ist auf Wachstum ausgerichtet. Transformation in Organisationen ist die Überführung und Wandlung sozialer Systeme in einen zukunftsfähigen Kontext und ist auf die Zukunftsfähigkeit ausgerichtet.

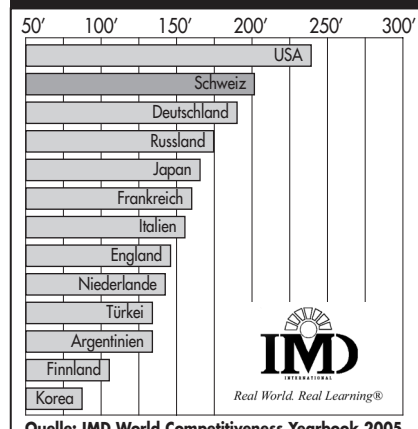
Bereitschaft zur Selbstbegrenzung

Zukunftsfähig oder nachhaltig meint in diesem Kontext die dauerhafte Sicherung der Grundbedürfnisse von Generationen, die nicht nur auf quantitatives Wachstum ausgerichtet ist. Sie beinhaltet auch die Bereitschaft zur Selbstbegrenzung der gegenwärtigen Generation oder einer Organisation. Die Suche nach neuen Gestaltungsformen

(Fortsetzung auf Seite 3)

Jahreslohn von HR-Direktoren

Lohn, Bonus und Finanzanreize (in 1000 US\$)



Quelle: IMD World Competitiveness Yearbook 2005
www.imd.ch/wcy

(Fortsetzung von Seite 1)

von und in Organisationen muss intuitive Aspekte aktiv einbinden. Transformationen gehen mit Unsicherheit, Angst und Desorientierung einher. Viele Veränderungsprozesse krankten daran, dass dieser Aspekt ausgeklammert ist. Wir sprechen hier von «Überlebensangst» und «Lernangst» (Ed Schein). Personen verändern sich, weil Herausforderungen ohne Lernen nicht zu bewältigen sind. Organisationen müssen sich transformieren, weil sie sonst nicht überleben.

Lerngeschichte zusammentragen

Da die Zukunft nicht voraussehbar ist, gilt es Zukunftsfähigkeit als Kernkompetenz einzuüben. Beim Ansatz des «Presencing» gilt es, einen Prozess durchzuspielen. Führungskräfte lernen darin, die Zukunft zu sehen und auch zu gestalten. Es gilt, in Organisationen sogenannte «Auwachräume» zu schaffen, wo Betroffene gemeinsam nachdenken können (Otto Scharmer). Die grösste Herausforderung für eine Organisation besteht darin, alte Verhaltensmuster loszulassen und neue Muster zu lernen.

Beim «Presencing» gilt es zu sehen, was ist («Seeing»), dies gefühlsmässig wahrzunehmen («Sensing») und in einem sogenannten «Umstülpungsprozess» zur Kristallisierung neuer Ideen, Visionen oder Produkte zu bringen, prototypisch auszuprobieren und dann einzubauen. So durchgeführt in einer Rundfunkanstalt und bei einem Automobilkonzern. Es gilt, die gemeinsame Lerngeschichte in Dialogform zusammenzutragen und neue Grundannahmen zu entwickeln.

(*) Gerhard Fatzer ist Leiter des «Trias Institut für Coaching und Organisationsentwicklung» in Grüningen. Er ist Gastprofessor an der Universität Innsbruck, Gastforscher am M.I.T. sowie Erfolgsautor mit neuen Titeln über «Gute Beratung» und «Transformation» (www.ehp.biz). Trias bietet Seminare, Konferenzen und Coachings zum «Transformationsmanagement» und «Zukunftsfähigkeit» an. Eine nächste Tagung findet am 18. November 2005 in Liestal (www.beratungspool.ch). (www.trias.ch, info@trias.ch)

Mentoring und Coaching

Offene Führungskultur

Mentoring versus Coaching. Wie die Definitionen auch lauten, bezwecken beide Begriffe dasselbe Ziel: Lernen und vorwärtskommen. Der Motor dafür ist eine offene Führungskultur.

von Barbara Jakob und David Megginson (*)

Eigentlich wollen es alle Firmen: Die fortwährende Entwicklung der Mitarbeitenden durch Rückmeldungen, lehrreiche Dialoge, individuelle Entwicklungs- und Experimentiermöglichkeiten, kurz, durch Empowerment auf allen Ebenen. Diese Faktoren fördern die Geschäftsprozesse, vom Kundenservice bis hin zur strategischen Planung. Gemäss Recherchen bei verschiedenen Arbeitgebern in England wenden 88% internes Coaching an und 72% benutzen eine Form von Mentoring, um diese Ziele zu erreichen. Aber nur in wenigen Organisationen können HR-Verantwortliche und Linienmanager ehrlich zugeben, dass diese Bemühungen entscheidend zur Gesamtentwicklung der Firma beitragen. Woran liegt das? Unsere Forschungen in grossen europäischen Firmen in Europa ergaben folgendes:

- Fehlende Kompetenz der Linienmanager und Mitarbeitenden in ihren Führungs- und Coaching-Fähigkeiten.
- Unfähigkeit der Mitarbeitenden, gecoacht zu werden und gezielt danach zu fragen aus Angst, Schwäche zu zeigen.
- Das Management ist kein Vorbild in Sachen Führungskultur, resp. Coaching und führt die notwendigen Veränderungen in diese Richtung nicht ein.
- Die Barrieren durch die existierende Kultur werden weder angesprochen noch verändert.

Nur wenn die Hindernisse aktiv angegangen

werden, kann sich eine Firmenkultur hin zu einer «Coaching-Kultur» verändern.

Was ist Coaching, was Mentoring?

Die Frage nach der genauen Definition von Coaching und Mentoring lässt sich nicht leicht beantworten. Die Beschreibungen sind so zahlreich wie die Bücher zum jeweiligen Thema. Einige Beispiele:

- Der Coach arbeitet mit dem Klienten, um rasche, nachhaltige Ergebnisse im Leben und in der Karriere durch gezieltes Lernen zu erreichen (Rogers, 2004).
- Mentoren fokussieren auf den individuell Lernenden und auf dessen Karriere oder Leben. Die Verantwortung und Gestaltung der Beziehung liegt beim Lernenden (Megginson und Clutterbuck, 1995).

Wie die Definitionen auch lauten, klar ist, dass es sich bei beiden um ein und dasselbe handelt: Lernen und vorwärtskommen. Jeder Coach oder Mentor muss seinen Klienten seine Vorgehensweise erklären können – und je nach Person und Situation sind die Grenzen meist fließend zwischen dem, was Mentoring oder Coaching genannt wird.

Der Beruf des Coaches ist erst in den vergangenen zehn bis 15 Jahren entstanden, und die ersten Bücher zum Thema Mentoring/Coaching in der Geschäftswelt erschienen in den späteren 80er Jahren. Die



Barbara Jakob und David Megginson

angelsächsische Welt ist uns im Etablieren des neuen Berufsbildes um einiges voraus, was sich darin zeigt, dass der älteste Verband – das «European Mentoring and Coaching Council» (EMCC) – bereits 1992 in England gegründet wurde. Ein Jahr später folgte die «International Coach Federation» (ICF) in den USA.

Attraktive Weiterentwicklung

Nur eine rasch lernende Organisation kann sich den schnellen und ständigen Veränderungen anpassen. Dies bedingt flexible und stresserprobte Mitarbeitende. Besonders auch für junge Führungskräfte ist es wichtig, dass ihre Arbeit Sinn macht und sie konkrete und attraktive Weiterentwicklungsmöglichkeiten für sich sehen. Aus all diesen Gründen sind Coaching und Mentoring der richtige Ansatz, weil sie das verstärken, was eine offene Führungskultur ausmacht:

- Mitarbeitende sind fähig, sich konstruktiv und positiv auseinander zu setzen (gesundes Konfliktklima).
- Mitarbeitende schätzen Rückmeldungen (sogar auf höchster Ebene) und suchen aktiv danach.
- Coaching wird als gemeinsame Verantwortung der Manager und ihrer Unterstellten gesehen.
- Wissensaustausch und aktives Coaching der Mitarbeitenden wird anerkannt und honoriert.

Wir stellen jedoch fest, dass in vielen Firmen dem Coaching/Mentoring gegenüber immer noch grosse Vorbehalte vorhanden sind. «Viele meiner Linienmanager haben immer noch das Gefühl, Coaching sei etwas esoterisches oder therapeutisches, und schliesslich habe alles sowieso nur mit guten Führungseigenschaften zu tun», sagte

kürzlich ein HR-Manager einer grossen Schweizer Firma. Letzteres stimmt sicher. Es gibt Führungspersönlichkeiten, die «automatisch» andere coachen – ohne dass sie sich dessen bewusst sind. Aber es gibt viele Manager, denen diese natürliche Begabung fehlt, die sich diese Kompetenzen aber aneignen könnten. Jede Firma sollte allen Managern Coaching-Basis-Wissen ermöglichen. Nur durch gezielte Bewusstseinsbildung der Linie wird sich eine offene Führungskultur mit integriertem Coaching entwickeln.

In unseren Seminaren haben Mitarbeitende in breiten Umfragen folgende Wünsche an ihr Top-Management für eine zukunftsgerichtete Firmenkultur geäussert:

- Integration von Coaching und Mentoring in die Gesamtstrategie des Unternehmens;
- gute Rollenvorbilder auf höchster Ebene;
- Trainings für alle Linienmanager;
- Coaching auf allen Ebenen institutionalisieren;
- Trainings, wie man effizient gecoacht wird;
- Austauschgruppen (Intervision) für diejenigen, die andere als Coaches oder Mentoren begleiten;
- mehr Zeit für Reflexion.

In der Hyperaktivität von E-Mails, Meetings und virtueller Kommunikation schrumpft die Mensch-zu-Mensch Beziehung immer mehr. Gerade hier wollen Coaching und Mentoring ansetzen. Damit die Mitarbeitenden nicht ausgepresst, sondern wirklich gefördert werden und gemeinsam am Gesamterfolg der Firma teilhaben – in einer wirklich zukunftsgerichteten, offenen Führungskultur.

(*) Barbara Jakob ist selbständig tätig als Consultant, Coach und Mentorin. David Megginson ist Professor für HR-Development an der Sheffield Hallam University, England (D.F.Megginson@shu.ac.uk).

Die 12. European Mentoring & Coaching Konferenz findet vom 30. November bis 2. Dezember 2005 in Zürich statt. Beide Autoren sind Referenten (s. Alpha-Seminare auf der letzten Seite).

(www.barbarajakob.ch, bj@barbarajakob.ch)

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter
www.jobwinner.ch