

# Veränderungsfähigkeit stärken mit integralem Transformationscoaching

## Transformation ist ein anspruchsvolles Vorhaben

Agile Veränderungsansätze haben zum Ziel, Veränderungsfähigkeit für konstante Erneuerung zu entwickeln. Organisationen verschaffen sich damit einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil in dynamischen Märkten. Die Führung steht vor der Herausforderung, ihr Unternehmen im Gleichschritt mit der Veränderungsexplosion in der Umwelt zu entwickeln. Die Realität zeigt, dass sich Organisationen mit Veränderungen oft schwer tun und gut drei Viertel der Veränderungen ihr Ziel nicht erreichen.

Entwicklungssprünge können realisiert werden, wenn die Veränderung integral erfolgt. In diesem Impulsbeitrag wollen wir aufzeigen, wie mit einem externen Sparringpartner Transformationen auf den «next level» erfolgreich realisiert werden können. Der Anspruch ist, dass eine Organisation dabei ihre Transformation möglichst selbstständig realisiert und die Führung ihre Veränderungsfähigkeiten nachhaltig entwickelt.



## Transformation ist Kernaufgabe der Führung

Organisationen können nur begrenzt durch äussere Impulse in ihrem Verhalten bestimmt werden. Das ist der Grund, warum klassische Beratungsmodelle und reine Fachberatung scheitern. Sie gehen davon aus, dass man einer Organisation von aussen eine neue Strategie verordnen kann und dass diese einfach umgesetzt wird. Dies funktioniert in sozialen Systemen nicht.

Transformation ist – genau wie die Führung des Tagesgeschäfts – Kernaufgabe der Führung. Soziale Systeme – und dazu gehören Organisationen – können sich nur aus sich selbst heraus über Führung verändern. Fehlende Führung kann sich u.a. in Transformationen folgendermassen manifestieren:

- fehlende Durchgängigkeit hierarchischer Entscheidungen (Visionen kommen unten nicht an)
- fehlende Verbindung und Vernetzung zwischen Organisationseinheiten
- fehlende organisationale Perspektive (Silodenken)
- fehlende Veränderungsenergie (Macht, Mittel, Wille)
- fehlender organisatorischer und kommunikativer Rahmen für Veränderung
- fehlende Transformation der organisationalen Identität (Arbeit an den Mustern mit Reflexion der zugrundeliegenden mentalen Modelle, Narrative und Verhalten)

## Die Transformation der Organisation benötigt eine Transformation der organisationalen Identität

Organisationen verwenden im Betriebsalltag einen nicht unerheblichen Anteil ihrer Energie darauf, zu bleiben wie sie sind, d.h. die einmal etablierten Routinen, Prozesse, Denk- und Verhaltensweisen werden wiederholt und gefestigt. Die Organisation ist auf Stabilität ausgerichtet, die sich immer wieder neu erzeugt und bestätigt. Diese im Laufe der Zeit selbstorganisiert entstandenen und stabilisierten kollektiven mentalen Modelle, Narrative und Verhaltensmuster sind meist unbewusst oder zumindest unausgesprochen, nicht Gegenstand der normalen Kommunikation.

Es bedarf einer besonderen Form von Aktivierung, bei der relevante Stakeholder (Manager, Führungskräfte, Mitarbeiter) sich gemeinsam ein Bewusstsein für die typischen mentalen Modelle, Narrative und Muster ihrer Organisation bilden und einen gemeinsamen Weg kreieren, diese zu verändern. Bei tiefgreifenden Veränderungen braucht es Lernen zweiter Ordnung: sich der hinderlichen Muster (ungeschriebene Gesetze) gemeinsam bewusst zu werden und gemeinsam einen Musterwechsel zu initiieren, u.a. mit folgenden zwei grundsätzlichen Fragen, die in Co-Kreation bearbeitet werden müssen:

- Warum müssen wir uns verändern?
- Was müssen wir an uns selbst verändern, um unser Ziel zu erreichen?

## Why?

### Transformations-Coaching unterstützt und stärkt die Führung in ihrer Transformation

Nachhaltige Transformation muss ganzheitlich und tiefgreifend von innen heraus erfolgen. Die Kernaufgabe von Führung ist, die Veränderung (selbst) zu gestalten. Diese anspruchsvolle, unsichere und risikobehaftete Führungsaufgabe gelingt besser mit externer Unterstützung, weil Erfahrung und Know-how einfließen, Aktivierung erfolgt, Reflexion und Lernen unterstützt wird und Metakompetenzen entwickelt werden.



***Der Transformations-Coach ist Sparringpartner der Führung und unterstützt und stärkt diese mit einem schlanken Beratungsansatz bei der ganzheitlichen und tiefgreifenden Transformation der Organisation.***

Erläuterungen:

- **Sparringpartner** ist Rollenmodell für Agilität und reife Haltungen, der sich und andere entwickeln kann und ihre eigenen mentalen Modelle, Narrative und Verhaltensmuster verändern kann.
- **Schlanker Beratungsansatz** mit begrenztem Ressourceneinsatz, Unterstützung in kritischen Phasen mit Fokus auf Führung und Befähigung der Führung, damit sie die Veränderung selbstgesteuert realisieren kann.
- **Ganzheitliche** (digitale) Transformationen in Strategie, Struktur und Kultur umsetzen.
- **Tiefgreifende** Veränderungen ermöglichen mit Transformation des Mindsets, d.h. Aufbau der Metakompetenz zu reflektieren und zu lernen, um mentale Modelle, Narrative und Verhaltensweisen zu verändern

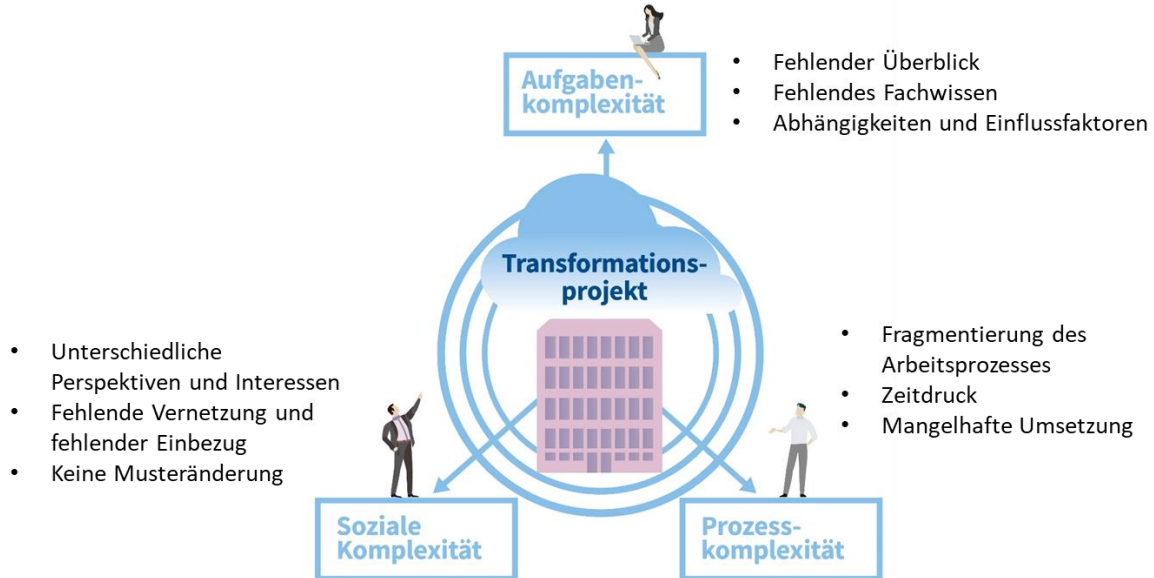
Nutzen des Transformations-Coachings für die Führung:

- Aufbau eines starken **Führungsteams** mit Einbindung der Schlüsselpersonen für die Transformation
- Die Führung der Transformation wird nicht abgegeben - ganz im Gegenteil - die Führung erwirbt die **Fähigkeit** ihre Haltungen und Verhalten zu entwickeln und die Transformation selbständig zu steuern
- Das **Vertrauen** der Belegschaft in die Führung wird nachhaltig gestärkt

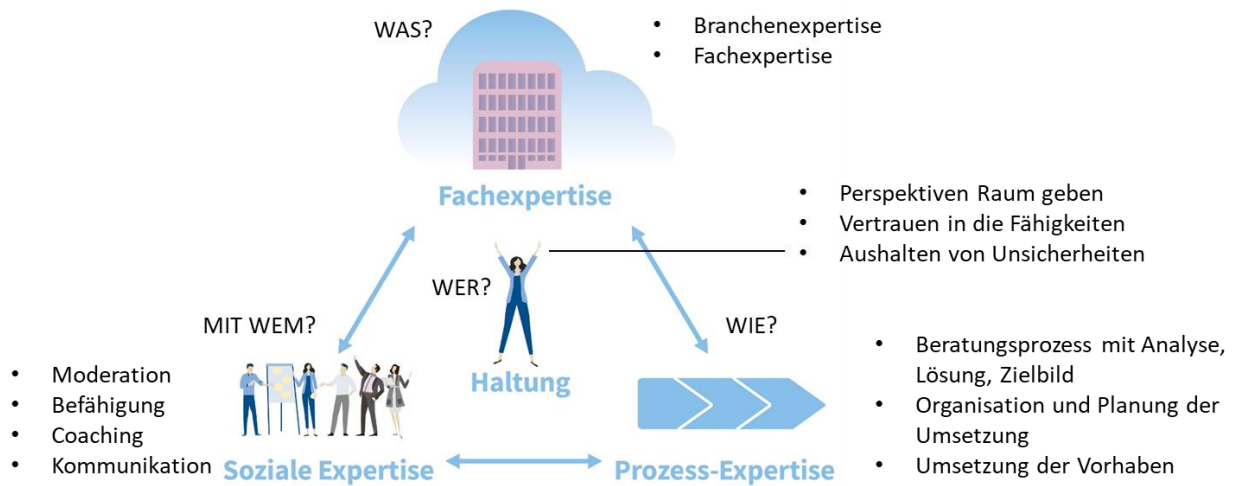
# How?

## Transformations-Coaching unterstützt im Prozessdesign

### Die Komplexitäten in Transformationsprozessen



### Die Handlungsfelder des Transformations-Coachings



Der Transformations-Coach nimmt verschiedene Rollen ein und unterstützt die Organisation dort, wo Unterstützungsbedarf besteht. Er ist mit seiner Haltung Rollenmodell für die Führung.

Rollen	Erklärung
<b>Expertenimpulse</b>	Einbringen von Experten-Know-how für den Aufbau von Veränderungsfähigkeiten im Bereich Lernen, Führung und Geschäft
<b>Transformationsbegleitung</b>	Begleitung und Unterstützung der Führung im Transformationsprozess
<b>Moderation und Befähigung</b>	Moderation von kritischen Meetings und Workshops mit Basis- und Entwicklungsmoderation

## What?

### Transformationscoaching bringt bewährte Transformationsmethoden und -Tools in den Einsatz

Einbringen von Experten-Know-how zur Agilisierung von Lernen, Führung und Geschäft (in der Rolle des Experten)



Die digitale Transformation erfolgt nicht nur in der Digitalisierung der Systeme, sondern durch den nachhaltigen Aufbau der Veränderungsfähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation. Bewährte Methoden und Konzepte zur Agilisierung der Organisation werden geprüft und auf die konkrete Situation entsprechend angepasst.

Lernen	Führung	Geschäft
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werte und Kompetenzen</li> <li>• Kulturentwicklung</li> <li>• Führungs- und Mitarbeiterentwicklung</li> <li>• New Performance Management</li> <li>• Lernformate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation und Führungsmodelle</li> <li>• Management-Methoden und Tools</li> <li>• Arbeitswelten</li> <li>• Zusammenarbeit, Entscheidungsprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfeld, Trends</li> <li>• Marke, Strategie, Geschäftsmodell</li> <li>• Wertschöpfungskette</li> <li>• Systeme, Technologien</li> <li>• Mitarbeiter</li> </ul>

Begleitung und Unterstützung der Führung im Transformationsprozess (in der Rolle der Transformationsbegleitung)



Prozess-Expertise

Die Transformation erfolgt in Phasen (T-Phasen). Der Transformationscoach unterstützt die Führung bei der professionellen Abwicklung.

T-Phase	Ziel des Kunden in der Transformation	Unterstützung des Transformations-Coaches
Initiierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungsdruck beurteilen und T-Vision entwickeln</li> <li>• Go! Für Transformation fällen</li> <li>• Beauftragen T-Coach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftrag klären</li> <li>• Gesamttransformation planen, Rolle in der Transformation klären</li> <li>• Drehbuch für Zielbild erarbeiten</li> <li>• Aufwandschätzung, Auftrag mit Kunden vereinbaren</li> </ul>

<i>T-Phase</i>	<i>Ziel des Kunden in der Transformation</i>	<i>Unterstützung des Transformations-Coaches</i>
Zielbild	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfeld und Unternehmung analysieren, Themen klären</li> <li>• Lösungsansätze und Stossrichtungen entwickeln</li> <li>• Zielbild, Aktionen und Fahrplan festlegen, Projektaufträge erarbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysekonzept erarbeiten, Analyse durchführen, Ergebnisse aufbereiten</li> <li>• Experten-Know-how für Aufbau der Veränderungsfähigkeiten bereitstellen</li> <li>• Führungsmeetings moderieren, Entscheidungen herbeiführen</li> <li>• Rolle der Führung reflektieren, Veränderungsenergie mobilisieren</li> </ul>
Design	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenzbedarf klären Transformationsteams bestimmen</li> <li>• Drehbuch der Veränderung und Ressourcen planen</li> <li>• Investitionsantrag und Freigabe der Umsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programm-Organisation und Umsetzungsprojekte planen</li> <li>• Veränderungsarchitektur designen mit Transformations-Phasen, -Etappen, -Sprints</li> </ul>
Bereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Projektmethoden und Kommunikationsinstrumente für die Umsetzung bereitstellen</li> <li>• Mitarbeitende emotional und fachlich auf die Umsetzung vorbereiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PM-Instrumente bereitstellen</li> <li>• Projektmitarbeiter befähigen</li> <li>• Change-Kommunikation in der Organisation aufbauen</li> </ul>
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung entlang der Etappen und Sprints führen</li> <li>• Ergebnisse in den Projektteams erarbeiten</li> <li>• Ergebnisse beurteilen bezüglich der Ziele und erfolgreicher Abschluss der Aktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtüberblick Programm, Reports erarbeiten</li> <li>• Moderation Führungsmeeting von Programmteam, Projektleitung</li> <li>• Blockaden laufend lösen, Reflexion mit Führungsteam</li> <li>• Aktive Mitarbeit in Projekten, Einbringen Fachexpertise wo nötig</li> </ul>

Kritische Themen, welche der Transformations-Coach im Auge behält:

- Mit dem Management die notwendige Veränderungsenergie aufbauen (Macht, Mittel, Wille)
- Hierarchische Entscheidungsketten herstellen, Verbindung der Organisationseinheiten stärken
- Organisationale Perspektive einnehmen, Zielkonflikte lösen
- Haltungen, Muster, Narrative und Führungsverhalten reflektieren
- Ebenen Organisation, Team und Mitarbeiter verbinden
- Organisatorischer und kommunikativer Rahmen für Veränderung herstellen, u.a.
  - Strukturellen Rahmen setzen, damit die richtigen Menschen zu den anstehenden Themen zusammenkommen
  - Kommunikativen Rahmen setzen, in dem es nicht nur möglich, sondern auch gewünscht ist, Themen offen auszusprechen
  - Den Kontext so verändern, dass eine Veränderung in den Bereichen und Teams möglich ist, z.B. Ziele, Belohnungssystem

## Moderation von kritischen Meetings und Workshops mit Basis- und Entwicklungsmoderation (in der Rolle der Moderation)



Mit der Moderation wird die Zusammenarbeit geführt. Die Interaktionsgefässe werden mit Moderation unterstützt. Ziel ist, die Führung in Entscheidungsprozessen zu unterstützen und die Veränderungsfähigkeit der Führungsmannschaft zu entwickeln.

<i>Moderationstyp</i>	<i>Ziel</i>	<i>Rolle der Moderation</i>
Basismoderation	Eine Spannung steht im Fokus und wird gelöst	Übernimmt die primäre Verantwortung für den Gruppenprozess
Entwicklungsmoderation	Die Zusammenarbeit selbst steht im Fokus und wird entwickelt	Begleitet die Gruppe die Zusammenarbeit zu analysieren und Entwicklungen zu planen

### Literaturquellen / Verweis auf andere Artikel:

- Bormann** Hans Werner, **Benfer** Marcus & **Bormann** Gabriela (2019): Change durch Co-Creation. Campus-Verlag,  
**Oestereich** Bernd und **Schröder** Claudia (2020): Agile Organisationsentwicklung. Franz Vahlen, Berlin.  
**Permantier** Martin (2019): Haltung entscheidet. Franz Vahlen, Berlin.  
**Pfyffer** Marc und **Schmid** Dieter (2019): In der Transformation über sich hinauswachsen. 2. Komplett überarbeitete Auflage. üsh-Verlag, Zürich.  
**Schwarz** Roger (2020): The Skilled Facilitator. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.  
**Wohlgemuth** André (2018). Unternehmensberatung. 18. überarbeitete Auflage. VDS Hochschulverlag der ETH Zürich, Zürich.