

Und weshalb greifen Sie zum Coach?

Veränderungen schaffen Unsicherheit

von Dipl.Ing. SABINE PELZMANN-KNAFL, MSc

„Harte“ Strukturarbeit ist nicht trennbar von der „weichen“ Veränderungsarbeit.

Wien. Und weshalb werden Sie gecoacht?

Vor allem wegen dem eigenen Umgang mit emotional sehr aufgeladenen Situationen.

Das war die häufigste Antwort bei einer Studie mittels eines (anonymisierten) Internet-Fragebogen, bei der 225 Personen aus dem Top-Management, der mittleren Führungsebene und der Mitarbeiterebene aus Profit- und Non-Profit-Organisationen in Österreich nach ihrer Erfahrung und ihrem Bedarf an Coaching im Rahmen komplexer organisatorischer Veränderungsprozesse befragt wurden.

■ Signifikante Unterschiede im Coachingbedarf und in den Coachinganlässen zwischen Frauen und Männern, Profit- und Non Profit-unternehmen, zwischen Unternehmen mit bis zu 200 und über 200 Mitarbeitern sind vorhanden – bei Alter, Aus-

bildung und Position ebenso.

■ Veränderungsprozesse in Organisationen sind nicht linear planbar und vorhersehbar und überfordern oft Führungskräfte und Mitarbeiter. Führungskräfte, die organisatorische Veränderungen führen, müssen etwas für sie sehr Ungewohntes tun. Sie müssen auf schnelle Lösungen verzichten, sie müssen sich auf unsichere Situationen einlassen, Unklarheiten aushalten, Situationen des „Noch-nicht-Wissens“ schätzen lernen und trotzdem Ruhe und Sicherheit vermitteln.

■ Ich begleite als Unternehmensberaterin und Coach komplexe organisatorische Veränderungsprozesse und beobachte immer wieder, dass im Rahmen von Coachings sowohl die Psychodynamik von Veränderungen, als auch konkrete Managementwerkzeuge und Instrumente des organisatorischen Wandels zum Thema

werden.

■ „Harte“ Struktur- und Strategiearbeit und „weiche“ Entwicklungs- und Veränderungsarbeit lassen sich nicht mehr trennen, beide Logiken sind für sich in Coachings im Rahmen von Change Prozessen zu bearbeiten.

■ Ich spreche von komplexen organisationalen Veränderungsprozessen, wenn die Identität der Organisation gestört, in Frage gestellt, geändert oder neu gestaltet wird.

Dazu gehören Sanierungen, Umstrukturierungen, Aufbau neuer Geschäftsfelder, die Redefinition von Strategien, aber natürlich auch Prozesse wie die Übergabe in Familienunternehmen und ähnliches.

■ Für die Kultur des Unternehmens bedeuten komplexe organisationale Veränderungen, dass sich die mentalen Modelle und Muster, die den Erfolg des Unternehmens in der Vergangenheit ausgemacht haben, verändern können.

VERÄNDERUNGEN BEI 88 PROZENT

Bei der Befragung haben insgesamt 225 Personen teilgenommen.

159 (71 Prozent) der Befragten konnten einen Universitätsabschluss vorweisen. 94 (42 Prozent) kommen aus Organisationen mit weniger als 50 Mitarbeitern und 71 (32 Prozent) der Befragten kommen aus Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern.

140 Befragte kamen aus Profitunternehmen, 78 aus Non-Profitunternehmen.

Die Befragten waren gut verteilt auf die unterschiedlichen Unternehmensebenen: 49 (22 Prozent) kommen aus der Geschäftsführung, dem Top Management, 75 Befragte sind Mitarbeiter im Unternehmen.

■ 88 Prozent der Befragten gaben an, dass es in den vergangenen drei Jahren in ihrem Unternehmen organisatorische Veränderungen gegeben hat.

■ 28 Prozent der Befragten gaben an, im Rahmen komplexer organisatorischer Veränderungsprozesse Einzelcoaching von einem externen Berater in Anspruch genommen zu haben.

COACHING ANLÄSSE

Die sieben wichtigsten Anlässe für die Befragten, in Zukunft Einzelcoaching von einem externen Berater im Rahmen komplexer organisatorischer Veränderungsprozesse in Anspruch zu nehmen waren:

■ Den eigenen Umgang mit emotional sehr aufgeladenen Situationen zu verbessern[^]

■ Schwierige Entscheidungen vor der Umsetzung mit einem Coach/einem Experten zu besprechen

■ Austausch mit Berater über Gestaltung des Veränderungsprozesses

■ Wirksamer in der Führung zu werden (zum Beispiel in einem neuen Team oder an einem neuen Standort)

■ Neuorientierung in neuer beruflicher Rolle

■ Wirksamer mit Widerstand umgehen

■ Sicherheit im Umgang mit den Veränderungsprozessen gewinnen

Die wichtigsten Konstellationen für die Befragten, Einzelcoaching ihren Mitarbeitern zu empfehlen, waren einerseits Konflikte unter den Mitarbeitern, andererseits Umgang mit Überforderung, Ängsten und Stresssymptomen.

COACHING FÜR SICH SELBST

Für sich selbst führen Wünsche nach höherer Wirksamkeit und mehr Sicherheit im Umgang mit Veränderungsprozessen zu Coachingbedarf, Mitarbeitern wird Coaching empfohlen, wenn es Konflikte unter den Mitarbeitern gibt, bei emotional sehr aufgeladenen Situationen und für

den Umgang mit Ängsten von Mitarbeitern.

COACHING FÜR MITARBEITER

Die Gründe, warum Führungskräfte ihren Mitarbeitern Coaching empfehlen, unterscheiden sich nur von Befragten über 200 Mitarbeitern. Für größere Unternehmen scheint es bereits akzeptierter zu sein, Mitarbeiter ins Coaching zu schicken, um ihren Umgang mit Veränderungsprozessen, ihren Umgang mit emotional sehr aufgeladenen Situationen und den Wechsel von einem Tätigkeitsfeld ins andere extern begleiten zu lassen.

UNTERSCHIEDE PROFIT ZU NON-PROFIT

Für Menschen aus Non-Profit Organisationen wurden die Coachinganlässe "nicht mehr Zurechtkommen mit bestimmten Mitarbeitern" und "Konflikte unter den Mitarbeitern" signifikant als wichtiger bewertet als bei Profit-Unternehmen. Das mag daran liegen, dass Trennungsprozesse von Mitarbeitern im Non-Profit Bereich nicht so leicht möglich sind wie in Profit-Organisationen. Das kann zu Verhärtungen in den Teams führen, sodass diese Coachinganlässe eine größere Bedeutung haben als in Profit-Organisationen.

Interessant ist, dass im Rahmen der Studie verhältnismäßig mehr Personen aus dem Non-Profit Bereich externes Einzelcoaching im Rahmen komplexer organisatorischer Veränderungsprozesse in

Anspruch genommen haben. Doch sowohl für Personen aus dem Profit-, als auch aus Non-Profitorganisationen ist der am häufigsten genannte Coachinganlass im Rahmen komplexer Veränderungsprozesse, "den eigenen Umgang mit emotional sehr aufgeladenen Situationen zu verändern".

ALTER AUSSCHLAGGEBEND

Alle Altersstufen nahmen zu einem ähnlichen Prozentsatz externes Coaching im Rahmen komplexer organisatorischer Veränderungsprozesse in Anspruch. Lediglich der Coachinganlass des "nicht mehr Zurechtkommen mit bestimmten Mitarbeitern" ergab hochsignifikante Unterschiede bei den drei untersuchten Altersgruppen. Dieser Coachinganlass im Rahmen komplexer organisatorischer Veränderungsprozesse ist für die unter 30-Jährigen und die über 45-Jährigen von größerer Bedeutung als für die mittlere Altersstufe.

Aus meiner Sicht müssen junge Mitarbeiter erst lernen, mit unterschiedlichen Menschen zu arbeiten, sie zu führen und die Dynamiken dabei zu verstehen.

Menschen über 45 gehen bewusster mit Mitarbeiterthemen um.

Sie haben selbst schon unterschiedliche Erfahrungen in unterschiedlichen Mitarbeiterrollen gemacht und sich vermutlich in einem geringeren Ausmaß von ihren Führungskräften

instrumentalisieren lassen im Vergleich zur jüngeren Altersgruppe.

COACHING FREQUENZ

Als sinnvolle Frequenz für Coaching im Rahmen der Veränderungsprozesse wurde auf allen Ebenen am häufigsten "bei Bedarf" gewählt.

Die Antworten auf die Frage, ob im Zeitraum der letzten drei Jahre, in denen organisatorische Veränderungsprozesse stattgefunden haben, Einzelcoaching von einem externen Coach/Berater in Anspruch genommen wurde, zeigen einen "eher hierarchischen Einkauf" von Coaching in Unternehmen:

53 Prozent der Befragten aus dem Top Management hatten externes Einzelcoaching, während es nur 23 Prozent aus dem Mittleren Management in Anspruch nahmen. Und nur 18 Prozent der Befragten aus der Mitarbeiterebene (ohne Managementfunktion) nahmen externes Einzelcoaching in Anspruch.

Hier zeigt sich, dass Einzelcoaching noch immer eine Art "Statussymbol"-Instrument ist, und mehr als die Hälfte der Befragten aus dem Top Management in den letzten drei Jahren externes Einzelcoaching in Anspruch genommen hat, jedoch nur 23 Prozent der Befragten aus dem Mittleren Management.

SANDWICH-POSITION

In der Sandwich-Position herrscht höherer Bedarf

Bemerkenswert ist auch, dass die Befragten aus dem Mittleren Management oder Projektleiter einen signifikant höheren Coachingbedarf im Rahmen von organisatorischen Veränderungsprozessen im "Wirksamer in der Führung werden" sehen als die beiden Vergleichsgruppen Top Management und Mitarbeiterebene.

Gerade in Sandwichpositionen scheint der Wunsch nach wirksamerer Führung eine große Bedeutung zu haben, ist es doch in diesem Spannungsfeld der Unter- und Überordnung immer wieder eine Herausforderung, und das besonders im Rahmen komplexer organisatorischer Veränderungsprozesse, den eigenen Führungsstil und das eigene Führungsverhalten weiterzuentwickeln.

KOMPETENTE COACHES GEFRAGT

Der Coach als Alleskönner hat ausgedient, für Coaching von Veränderungsprozessen reicht eine Coachausbildung nicht aus.

Für die Begleitung eines Veränderungsprozesses braucht der Coach nicht nur Know-How als Prozessberater, sondern sollte – schon um als gleichrangiger Gesprächspartner erlebt zu werden – auch über Expertenwissen zu Managementinstrumenten und Prozessdesigns von Veränderungsprozessen verfügen. Auch ist Expertenwissen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen



notwendig, wenn es um die Aufarbeitung fachlicher Defizite im Veränderungsmanagement geht.

Jeder Coach, der im Rah-

men von Change Prozessen tätig ist, müsste sich mit den Mustern und Dynamiken der jeweiligen Branche, des jeweiligen Sektors auseinandersetzen

– Ein Coach braucht Feldkompetenz, um eine Organisation in komplexen Veränderungsprozessen erfolgreich coachen zu können.



ZUR AUTORIN: Dipl.Ing. SABINE PELZMANN-KNAFL, MSc

Sabine Pelzmann-Knafl ist Unternehmensberaterin und Supervisorin mit den Schwerpunkten Führungskräfte- und Teamentwicklung und Gestaltung von Veränderungsprozessen. Sie hat in den letzten Jahren im Rahmen von komplexen Veränderungsprozessen mit Führungskräften und Teams an ihrer neuen Rolle und ihren neuen Aufgaben gearbeitet.

Kontakt: office@pelzmann.org www.pelzmann.org