

WHITEPAPER

# TRANSFORMATION COACHING



# DIE AGILE ANTWORT AUF BERATUNG!

## Es war einmal....

Transformation Coaching verbindet verschiedene Ansätze der Wirtschaftswissenschaften. Einerseits die humanistische Betrachtung, die im Business Coaching, sowie Change Management wesentlich sind - die Ressource jedes Einzelnen. Damit verbunden die Gesamtheit aller Individuen in einem Change Prozess. Nicht zuletzt den Aspekt der Transformation.

Gerade Business - Transformation ist ein noch sehr unerforschtes Feld. Erstmals hat Kotter den Begriff der Transformation im betriebswirtschaftlichen Sinne erwähnt (1995). Anfang der 2010er Jahre wurde Transformation als Prozess gesehen, der ganzheitlich betrachtet werden muss (Uhl und Gollenia 2012 oder Kohlöffel und August 2012).

Business Coaching blickt inzwischen auf eine lange Historie zurück, anfänglich galt Coaching im Sport als Maßnahme zur Entwicklung der Höchstleistung. Inzwischen ist es eine beliebte Personalentwicklungsmaßnahme, um das Potenzial der Mitarbeiter zu stärken. Es geht um eine prozessorientierte und begleitende Beratung. Der Fokus im Coaching liegt auf der Unterstützung zur Realisierung eines selbstbestimmten Entwicklungsprozesses.

## **Und was hat es nun mit Transformation Coaching auf sich?**

**Die Idee von Futurework Consulting war es wichtige Disziplinen so zu verbinden, dass ein Unternehmen selbst in der Lage ist, sich stetig weiterzuentwickeln.**

Viele New Work Initiativen werden als Projekt verstanden – eben Change. Dabei ist es in einer sich stetig veränderten und schnellen (Wirtschafts-) Welt entscheidend, permanent flexibel reagieren zu können. Umso wichtiger ist es, als Unternehmen zu lernen sich permanent weiterentwickeln zu können – diese Fähigkeit bietet Transformation Coaching. Es geht darum, die neu gewonnene DNA "Antriebs- und Veränderungsfreude" sowie Lernkultur in die Unternehmenskultur zu verankern.

## **Warum ist dieser Ansatz zielführender?**

Es zeigt sich immer wieder, dass in Veränderungsprozessen, die Kommunikation schwerfällig und nicht sehr transparent ist, wenig partizipativ. Ebenso sorgt das für mehr Druck bei den Mitarbeitern. Es bedarf einer neuen Form der Veränderung. Gerade durch die „Agilen Ansätze“ und disruptiven Innovationen werden Veränderungen initiiert, aber nicht immer in Einklang mit der Unternehmensgeschichte, sowie der Kultur gebracht.

**Dieses Whitepaper wird Einblicke geben, wie eine Organisation langfristig die eigene Entwicklung iterativ, selbstlernend, partizipativ, agil und angepasst auf die eigenen Gegebenheiten gestalten kann. Erfolgreich.**

# TRANSFORMATION COACHING

Als Transformation im betriebswirtschaftlichen Sinne wird die Umwandlung einer Organisation (oder Teilbereich) von einem Ist Zustand zu einem neuen Zielzustand verstanden.

## **Warum es Sinn macht, die Zügel selbst zu halten!**

Es ist gängige Praxis sich in diversen Veränderungsprozessen externe Unterstützung durch Berater zu holen. Grundsätzlich ist die Idee auch sinnvoll. Lediglich die Frage, „was bleibt danach“ – lässt Raum, viel bewusster die eigenen Mitarbeiter einzubeziehen. Gerade interne Mitarbeiter, besonders Führungskräfte, haben großen Bedarf die eigene Veränderungskompetenz zu stärken. Der Markt verlangt, dass wir uns permanent als Individuum bis hin zur Organisation, lernen zu hinterfragen. Also neue Wege gehen, diese aber auch wissen zu steuern. Somit ist die Problematik groß, wenn Veränderung keine interne Unternehmensaufgabe ist.

Zukunftsfähige Organisationen fördern Kreativität und Agilität – auf allen Ebenen und zwar nicht hierarchisch. Viele Organisationen müssen dafür einen grundlegenden Kulturwandel vollziehen. Dieser Wandel darf sich nicht auf Einzelprojekte beschränken, sondern muss sich auf die Gesamtorganisation erstrecken.

## **Die Schwierigkeit, die Mutaree in ihrer Studie deutlich aufzeigt, ist dass die meisten Veränderungsprojekte stark auf der methodischen und strukturellen Ebene stattfinden.**

Gerade Vorhaben hin zu einer agilen Organisation bestätigen dieses sehr ungesunde Bild. Eine weitere Bestätigung dessen findet sich in der Studie IfP Pforzheim (Fischer et al. 2016/2017) – so nutzt man die Methodik der agilen Arbeitswelt sehr gerne. Schon 53% der befragten Organisationen arbeiten beispielsweise nach Scrum. Um aber auf die Studie von Mutaree nochmals einzugehen – die Kulturfrage bleibt offen. Die Mitarbeiter werden zu wenig einbezogen. Der Mensch nicht in den Fokus der Veränderung gestellt. Dabei sind es doch die Mitarbeiter (sogar jeder Einzelne) die eine Organisation beeinflussen. Eine weitere spannende Komponente liefern Doppler und Lauterburg in ihrem Standardwerk Change Management (13. Auflage 2014). **So beschreiben sie unter der „Psycho- Logik des Misslingens“ dass Manager oft auch sehr hektisch und unter Zeitdruck Veränderungen herbeiführen und schnelle Ergebnisse fordern.** Anstatt nachhaltig zu agieren, wird dementsprechend nur reagiert. Dann kommt noch die Angst dazu, dass die eigene Kompetenz hinterfragt wird. Also möchte man ungerne Unsicherheit und Fehler eingestehen - Scheitern. Ein Unwort als wirtschaftliche Organisation.

Aber ist es nicht vermessen zu glauben, wir machen alles richtig?

## **Und wieso nun die Zügel nicht abgeben?**

Eine weitere Studie, der IFIDZ zeigt auf, dass 50% der Befragten sich zukünftig mehr Menschenorientierung in Organisationen und dem direkten Vorgesetzten wünschen (Böning, 2018, S. 244).

Wir reden hier nicht von einem IST Zustand. Was tragischer denn je ist.

Mit dem Wissen, warum so viele Projekte scheitern sollte eines deutlich werden, es geht darum Veränderung nachhaltig zu gestalten. Die Kulturfrage nach oben zu setzen und den Prozess bewusster und partizipativer zu gestalten.

## **Und wer kann das besser als die Menschen, die für die Organisation arbeiten?**

# DIE LERNENDE ORGANISATION

**Wieder Lernen lernen!** Der Wandel ob ökonomisch, gesellschaftlich und nicht zuletzt persönlich, erwartet von Organisationen und Individuen in der Lage zu sein sich stetig weiterzuentwickeln. Dabei geht es vielen Organisationen um Wachstum. Dieser kann aber nicht gelingen, wenn die eigene Anpassungsfähigkeit auf die Bedingungen nicht erlernt wird.

Viele neue Methoden der agilen Welt und neue Management Konzepte geben eine Antwort auf VUCA. Dennoch bleibt oft die Personal - und Organisationsentwicklung auf der Strecke. Denn Lernen bedeutet herausfinden, ausprobieren und (Verhalten) anpassen. Das ist ein viel tiefgreifender, dafür nachhaltiger Prozess. Also weg von den reinen Methoden hin zum Erleben!

**Der Psychologe Chris Argyris und Philosoph Donald Schön zeigen, dass das eigene Handeln zu reflektieren, die persönlichen Normen, Werte, Taktiken und Ziele infrage zu stellen und zu ändern, eine grundlegende Verhaltensänderung ermöglicht.** Gerade diese Fähigkeit, die als Anpassung zu verstehen ist, findet sich im Konzept der agilen Arbeitsweise wieder (Greif, 2008).

Argyris und Schön definieren dabei die Begriffe des single-loop, double-loop und deutero learnings.

## ***Bitte was?***

Nun, während eine Änderung des Verhaltens nur ein single-loop benötigt, setzt eine Veränderung der dahinterliegenden Werte bzw. das Erkennen und Reflektieren von Ursachen den Prozess des „Double-Loop-Learning“ voraus. **Somit ist das Double-Loop-Learning ein wichtiger Faktor für das produktive Denken – also die Reflexion, das Hinterfragen der bestehenden Zustände und Routinen.**



Aus vielen Ansätzen der Pädagogik und Psychologie lassen sich zwei grundlegende Strömungen eruieren, die der Motivationspsychologie und der Metakognitionspsychologie. Die wiederum haben zumindest einen gemeinsamen Nenner, nämlich den, dass der Lernende weiß, was dieser Lernen möchte, wie gelernt werden soll, welches Ziel dahinter steht und betreffend der Form (Konrad, 2014).

Unter Berücksichtigung dieser Merkmale ist festzuhalten, dass der Lernende ein Lernumfeld von Selbststeuerung bis hin zur Fremdsteuerung benötigt, zumeist in einer Mischform. **So ist es wichtig zu verstehen, dass per se der Lernende Selbstmotiviert sein soll und zugleich ein Ziel vor Augen hat, aber auch Lernwege mit Struktur benötigt – einen Plan.** Dieser wiederum ist geprägt von Lernaktivität, Intensität und Reflexionsmöglichkeiten, um das Gelernte auch zu kontrollieren. (Konrad, 2014)

Futurework Consulting konzentriert sich darauf, dass jede Organisation selbst Gestalter ist und mit uns eine Struktur bekommt - eben Transformation Coaching.

*„Wenn man die Veränderung, die sich zurzeit vollzieht, auf einen Nenner bringt, dann besteht die Funktion, der Führung nicht mehr im Wesentlichen darin, Arbeit vorzubereiten, Aufgaben zu verteilen und das Tagesgeschäft zu koordinieren, sondern darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es normal intelligenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgaben selbständig und effizient zu erfüllen.“ ( Doppler, Lauterburg, 2013, S. 73).*



# PERMANENTEN TRANSFORMATIONSKULTUR

## **Aha...aber was soll ich nun konkret ändern?**

Einiges! Denn jede Organisation hat die Aufgabe (nicht schon seit gestern) Change als einen Teil der Organisations- Evolution zu betrachten. Allerdings ist dem nicht geholfen, wenn es permanent neue Projekte gibt. Interne Veränderungsvorhaben sollten Teil der DNA sein. Hier ein paar Tipps:

### **#1 VISION + WERTE**

Was würde der Mitarbeiter sagen, wenn man ihn nach der Vision fragt? Eine simple, aber wichtige Frage. Die Vision einer Firma ist oft eine Entscheidung des Managements. Nebenbei ist das auch absolut verständlich. Problem dabei ist nur, wenn die Flughöhe zum Abheben neigt, wird der Mitarbeiter zurückgelassen. Also ist es wichtig eine mutige, aber inspirierende Vision zu formulieren. Eine Empfehlung am Rande – die Mitarbeiter und Kunden fragen, was sie für Gedanken zu einer Vision haben. Ideal verschiedene Visionen überlegen und die Belegschaft abstimmen lassen. So oder so – wichtig ist, es muss zur Identifikation dienen. Eine Vision zeigt den Weg, gibt dem Mitarbeiter einen Sinn, sorgt für Höchstleistung. Bei der Formulierung einer Vision werden gerne aktuelle Gegebenheiten berücksichtigt – beispielsweise der Markt. Vergesst aber nicht die Werte! Sie sind die DNA und Kultur der Organisation. Solange sie gelebte Werte sind.

## **#2 DER WEG IST DAS ZIEL**

Der Fehler von den meisten Change Initiativen ist, dass sie ohne Rücksicht auf Verluste den SOLL Zustand der Organisationsentwicklung durchziehen: „Wir wollen agil sein“ – blöd nur, dass das Ganze im Sinne von Wasserfall umgesetzt wird. Agil ist nichts anders als beweglich sein. Ein Wandel der Organisation sollte als ein dynamischer Prozess verstanden werden. Und hört nicht auf. Denn in diesen Zeiten gibt es kein Ende, immer nur einen Anfang! Der Wandel ist ab jetzt das neue Ziel, permanent und lernend. Eine Vision ist wichtig, auch die Struktur, wie man dahin kommt. Aber der Weg ist das Ziel, denn dieser lehrt uns was die Organisation wirklich braucht, um für den Kunden besser zu sein.

## **#3 MINDSET! ODER LASS ES GLEICH BLEIBEN**

Wer kann angesichts sich schnell ändernder Bedingungen die besten Entscheidungen treffen? Eine Führungskraft fernab vom Tagesgeschäft oder ein Mitarbeiter, der mit dem Kunden arbeitet?


Wir müssen verlernen zu glauben, alles kontrollieren zu können. Dieses Gedankengut gehört allmählich in die Schublade. Als Organisation bedarf es Strukturen, Arbeitsweisen und vor allem die Kultur, die jedem Mitarbeiter ermöglicht mit bestem Wissen für die Organisation zu arbeiten. Sofern wie oben beschrieben die Vision für alle greifbar ist, ist der Mitarbeiter auch motiviert und sieht den Sinn im eigenen Handeln. Es geht um Menschenorientierung. Es gibt keine schlechten Mitarbeiter, nur die falschen Rollen. Es geht darum die Stärken von jedem Einzelnen so kollaborativ zu gestalten, dass daraus „ein High – Performance WIR“ wird.

## **#4 LERNEN WIEDER LERNEN**

Das Wort und die damit verbundene Methode Retro trifft es am besten. Ich schaue mir die Vergangenheit an, um es in der Zukunft besser zu machen. Reflexion ist die Kompetenz der Zukunft! Man wird nur besser, wenn man sich stetig hinterfragt.

## **#5 SICH TREU BLEIBEN**

Agil ist das neue Hipp der Arbeitsorganisation! Somit sind viele Organisationen quasi verkappte Hipster! Schön und gut, aber es geht um das eigene Tempo, nachhaltig und präzise, lernend und immer weiter nach vorne. Aber so dass es zur eigenen Organisation passt.



**Meld dich bei mir und  
erhalte weitere spannende  
Einblicke zu Business  
Coaching oder Themen wie  
Transformation Coaching.**

**Dominique Stroh**

**CEO und New Work Consultant**

**FUTUREWORK CONSULTING**

**+49 170 4481944**

**[dominique.stroh@futureworkconsulting.de](mailto:dominique.stroh@futureworkconsulting.de)**