

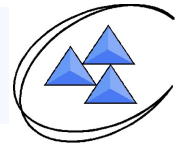
Dr. Carola Lünborg

**Intrige?! - Wunderfrage,
verdeckter Gewinn und
andere Merkwürdigkeiten**

**Fallstudie mit Lösungsideen
auf Basis des
systemischen Denkens**

- Whitepaper -

www.dr.luenborg.de



Inhaltsverzeichnis

Was erwartet Sie in diesem Whitepaper?	Seite 3
---	----------------

Fallstudie zum Thema „Intrige?!“	Seite 4
---	----------------

Anhang A. Was ist das „systemische“ an den Fragestellungen des Coach?	Seite 19
--	-----------------

Die Wunderfrage	Seite 19
-----------------	----------

Die Frage nach dem verdeckten Gewinn	Seite 20
--------------------------------------	----------

Skalierungsfragen	Seite 20
-------------------	----------

Anhang B. Bausteine des systemischen Denkens - Lenkungsbausteine	Seite 21
---	-----------------

Anhang C. Die sechs Lenkungsbausteine des systemischen Denkens im Überblick	Seite 25
--	-----------------

Literaturhinweise	Seite 25
--------------------------	-----------------

Publikationen von Dr. Carola Lünborg

Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse (eBooks)	Seite 26
---	----------

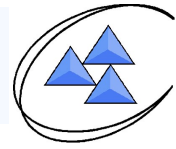
Zum Thema Führung und Management mit Hilfe systemischer Ansätze	Seite 27
---	----------

Zum Thema Lebens- und Karriereplanung (eWorkbooks)	Seite 27
--	----------

Zum Thema Führung und Management (eBooks)	Seite 28
---	----------

Zum Thema Mitarbeitenden-Förderung (Whitepaper - eBooks in Planung)	Seite 29
---	----------

Informationen zur Autorin und Impressum	Seite 29
--	-----------------



Was erwartet Sie in diesem Whitepaper?

1. Auf den **Seiten 4 bis 18** finden Sie eine komplexe Fallstudie, in der es darum geht, dass Jennifer Reding, der jungen, ehrgeizigen Vertriebsleiterin von LAW (= Lohrhäuser Automotive Werke AG), die Projektleitung für die Konzepterarbeitung einer strategischen Neuausrichtung im Zusammenhang mit einer Umstrukturierung des Unternehmens übertragen wird. Sie erlebt in der Zusammenarbeit mit ihren Projektmitarbeitenden (die ihr zugewiesen wurden) große Probleme, die bei ihr den Eindruck erwecken, dass man sie „auflaufen“ lassen will.

Der Coach, den Jennifer Reding auf dringendes Anraten des Vorstandsvorsitzenden konsultiert, nutzt systemische Fragetechnik, die sie dazu anregt, ihren eigenen Anteil an diesem Problem zu überdenken und einen konstruktiveren Umgang mit der Situation zu finden. Im Anhang (s.u.) werden diese Fragetechnik sowie weitergehende Möglichkeiten der Praxisanwendung des systemischen Denkens detaillierter erläutert.

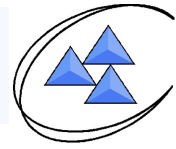
Natürlich sind LAW und die beschriebenen Personen frei erfunden. Dieses Whitepaper stellt einen Auszug dar aus C. Lünborg: „Projekt Gelber Drache“ - Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen, Nordstedt 2006, Kapitel 3: „Die Intrige“, S. 90ff.

2. Im **Anhang A, Seite 19 bis 21** gehen wir den „systemischen Fragen“, die Jennifer's Coach anwendet, um ihr zu neuen Sichtweisen auf ihr Problem zu verhelfen, auf den Grund. Die mögliche positive Wirkung dieser ausgewählten systemischen Fragearten wird anhand der Fallstudien-Situation erläutert. Hierbei geht es insbesondere um
 - ♦ die sog. „Wunderfrage“,
 - ♦ die Fragen nach dem verdeckten Gewinn und
 - ♦ Skalierungsfragen.

3. Wenn Sie Lust haben, noch etwas tiefer in das systemische Denken im Zusammenhang mit der Fallstudie einzusteigen, können Sie sich in **Anhang B, Seite 21 - 24** über die „**Lenkungsbausteine des systemischen Denkens**“ informieren, die - natürlich wieder am Beispiel der Fallstudie erläutert - gerade im Zusammenhang mit solchen oder ähnlichen Problemstellungen hilfreiche Impulse geben können. Oft erscheint es schwierig, auf andere Menschen (Kollegen/Kolleginnen, Mitarbeitende, Vorgesetzte, aber auch Menschen im privaten Bereich) Einfluss zu nehmen, sie zur Zusammenarbeit zu motivieren oder von der eigenen Argumentation zu überzeugen.

Unter „Lenkung“ ist hiermit keineswegs „Manipulation“ gemeint! Mit der Fallstudie und speziell diesen Lenkungsbausteinen des systemischen Denkens soll vielmehr gezeigt werden, wie es möglich sein kann, neue und evtl. eher ungewöhnliche konstruktive Lösungswege zu finden, die für alle Seiten positiv sind - gerade auch in Situationen, die als sehr schwierig oder evtl. sogar unlösbar erscheinen.

4. Auf **Seite 25** werden diese „Lenkungsbausteine“ noch einmal in einer Übersicht zusammengefasst. Außerdem finden Sie dort weiterführende Literaturhinweise zu den Themen dieses Whitepapers.



Fallstudie zum Thema „Intrige?!“

*Vorsicht und Misstrauen sind gute Dinge,
nur sind auch ihnen gegenüber Vorsicht und Misstrauen angebracht.*

Christian Morgenstern, deutscher Lyriker

Dienstag im Büro von Vertriebsvorstand Peter Junkers

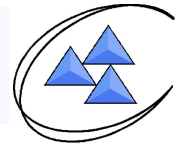
„Unser Vorstandsvorsitzender, Herr Hemmerich, möchte auf jeden Fall vermeiden, dass jetzt schon bekannt wird, welchen Umfang die Veränderungen haben werden“, sagte Vertriebsvorstand Peter Junkers von LAW (Lohrhausen Automotive Werke) und blickte Jennifer Reding, die Vertriebsleiterin, fast entschuldigend an. „Wenn es an die Umsetzung geht, können Sie sich gerne einen aussagekräftigeren Titel für die Umstrukturierung ausdenken. Im Moment würde das nur unnötige Unruhe schaffen. Machen wir die Pferde lieber nicht schon vor dem Rennen scheu. Erst muss die Strategie stehen, alles andere ergibt sich dann daraus. Deswegen lassen wir es vorerst bei dem Titel ‚Proaktive Kundenorientierung‘. Das ist klar genug und lässt Ihnen gleichzeitig den inhaltlichen Spielraum, den Sie brauchen.“

Jennifer und Junkers hatten besprochen, in welchem Umfang der Vertriebsvorstand sie von ihren Linienaufgaben im Vertrieb entlasten würde, damit sie sich voll in die Planung der Umstrukturierung einbringen konnte. Es war Hemmerichs ausdrücklicher Wunsch, dass Jennifer sich in der nächsten Zeit vorrangig hierauf konzentrierte. Nachdem sie die Aufgabenverteilung relativ schnell und konfliktfrei neu unter sich verteilt hatten, waren sie auf die geplante Veränderung zu sprechen gekommen und das Projektteam, das sich unter Jennifers Leitung mit der Konzeptentwicklung beschäftigen sollte.

Junkers fuhr fort: „Frau Reding, Sie sind jetzt seit Jahresbeginn bei uns und haben sich inzwischen einen Eindruck von unserem Unternehmen machen können. Am Anfang hat es etwas geknirscht, aber es ist Ihnen souverän gelungen, sich den Respekt und die Wertschätzung Ihrer Mitarbeitenden zu erwerben. Jetzt ist es an der Zeit, grundlegendere Dinge anzupacken. Sie wissen, dass wir das geplante Joint-Venture nicht aus den Augen verlieren dürfen. Die Pilotstudie, die Sie übernehmen werden, ist der erste Schritt in diese Richtung. Wenn wir auf internationaler Ebene mitspielen wollen, muss sich hier in Lohrhausen einiges verändern. Das Ziel ist, LAW für die erste Reihe auf dem internationalen Markt fit zu machen.“

Während er sprach, bemühte sich Jennifer, nicht unruhig auf ihrem Stuhl hin und her zu rutschen und so ihre Ungeduld allzu offen zu zeigen. Aber sie konnte nicht verhindern, dass sie mehrmals ihre Sitzposition veränderte. Junkers wiederholte nur noch einmal das, was Hemmerich ihr ausführlich erläutert hatte, als er ihr diese Aufgabe übertrug. Zunächst war sie ziemlich überrascht gewesen und etwas enttäuscht, dass die Realisierung des Projekts, bei dem sie mittelfristig den gesamten Aufbau des Asiengeschäftes übernehmen würde, offenbar noch warten musste. Aber schließlich hatte sie bereits in der Vergangenheit Erfahrungen mit Umstrukturierungen gesammelt, und es war nachvollziehbar, dass Hemmerich jemanden in der Projektleitung brauchte, der auch die bisher noch geheimen langfristigen Ziele kannte. Somit kam nur sie dafür in Frage. Nachdem ihr das klar war, freute sie sich auf diese neue Herausforderung und konnte es kaum abwarten, die ersten Ideen zu entwickeln.

Jennifer fand, dass Junkers sie richtig besorgt betrachtete, als er fort fuhr: „Sie als die Projektleiterin werden dafür verantwortlich sein, dass das Ganze in die richtige Richtung geht. Die Richtung heißt natürlich das geplante Joint Venture, aber das wissen ja die Anderen noch nicht. Das könnte ein Problem für Sie werden. Wenn Sie also an irgendeinem Punkt



Schwierigkeiten haben, zögern Sie bitte nicht, mich anzusprechen. Ich weiß, dass Sie kompetent und ehrgeizig sind, aber warten Sie damit im Zweifelsfall nicht zu lange. Es ist keine Schande, sich unterstützen zu lassen.“

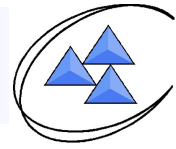
Er sagte es nicht, aber Jennifer meinte, in seinen Augen die Frage zu lesen: ‚Schafft sie das?‘ ‚Natürlich schaffe ich das‘, dachte sie trotzig, etwas pikiert, dass Junkers offenbar Zweifel an ihren Fähigkeiten hatte. ‚Ich habe schon eine ganze Menge geschafft, lieber Herr Junkers, auch hier bei LAW und zwar ganz ohne Ihre Hilfe!‘ Laut sagte sie: ‚Ich bin Ihnen sehr dankbar für das Angebot, Herr Junkers. Ich werde ganz sicher darauf zurückkommen, wenn ich nicht weiter weiß.‘ Sie befürchtete, dass ihre Worte einen ironischen Unterton hatten, obwohl sie sich viel Mühe gab, sachlich zu klingen, aber Junkers verzog keine Miene.

Genauso freundlich wie bisher fuhr er fort: „Nur noch eines: Sie werden bei dieser Pilotstudie von zwei kompetenten und erfahrenen Kollegen unterstützt: Von Wolfgang Neudeck, dem Abteilungsleiter Controlling aus dem Bereich Finanz- und Rechnungswesen und Gregor Held, dem Leiter der Konstruktion. Ich denke, es ist ganz in Ordnung, dass die Bereichsleiter Dr. Kleiber und Herr Hertenhag sich nicht persönlich einbringen. Herr Hemmerich meinte, das würde nur unnötig das Interesse der Belegschaft auf diese Pilotstudie ziehen, und das wäre zu einem so frühen Zeitpunkt kontraproduktiv.“

Jennifer wünschte, Junkers würde nicht ständig Hemmerich zitieren, denn dieser hatte sie auch zu diesem Punkt bereits ausführlich informiert. Ihr fiel wieder einmal auf, dass sie mit Junkers nie richtig „warm“ geworden war. Er kam ihr meistens als verlängerter Arm von Hemmerich vor und obwohl er stets freundlich und aufgeschlossen schien, hatte sie bisher kaum eigene Ideen oder Meinungen von ihm gehört. Die Folge war, dass sie ihm wenig Bedeutung beimaß und sich mehr darauf konzentrierte, gegenüber Hemmerich ein gutes Bild abzugeben. Wenn es Junkers störte, dass sie sich meistens direkt mit Hemmerich in Verbindung setzte und Junkers so gleichsam überging, hatte er es jedenfalls noch nie zu erkennen gegeben.

Jennifer war froh, als sie endlich die Türe zu ihrem eigenen Büro hinter sich zumachen konnte und alleine war. Das war es! Den Auftrag für die Pilotstudie „Proaktive Kundenorientierung“ von Hemmerich unter vier Augen erhalten zu haben bedeutete: „Probezeit bestanden!“ Jetzt saß sie fest im Sattel, und Hemmerich ließ sie an die heiklen Aufgaben heran. Der Sattel konnte natürlich schnell zum Schleudersitz werden, das war Jennifer klar. Aber es war eine Herausforderung so recht nach ihrem Geschmack. Das war die Gelegenheit, zu beweisen, dass sie über die nötige konzeptionelle und strategische Kompetenz verfügte, größere Aufgaben zu bewältigen, als die aktuellen.

Hellwach schaute sie aus dem Fenster über die Werkshallen von LAW und ließ sich noch einmal durch den Kopf gehen, was Hemmerich sich von diesem Projekt versprach. Aber ohne dass sie es merkte, begannen sich die Erwartungen von Hemmerich mit ihren eigenen Vorstellungen zu vermischen. Die Ideen flossen ihr wie von selbst zu, griffen ineinander und alles schien rund: ‚Das ist die Gelegenheit, die Vertriebsstrategie, die meine Mitarbeitenden und ich auf dem Workshop entwickelt haben, konsequent weiter zu führen. Das heißt auch, dass von den Mitarbeitenden in meinem Bereich wenig Widerstand zu befürchten ist.‘ Sie war aufgeregt und setzte sich an den Computer, um ihre Gedanken zu notieren. Jennifer hatte eine Vision!



Freitag im Besprechungsraum

Dem ersten Treffen mit ihren beiden Projektkollegen sah Jennifer mit gemischten Gefühlen entgegen. Vor allem gegenüber Gregor Held war wohl ein gesundes Misstrauen angebracht, denn schließlich war sein Chef Andreas Hertenhag. Sie war zwar insgeheim froh, dass sie mit dem Bereichsleiter Produktion und Entwicklung nicht direkt zusammen arbeiten würde - aber er zog sicher im Hintergrund die Fäden. Und dass er ihr nicht wohl gesonnen war, stand außer Frage.

Um so überraschter war Jennifer, als sie feststellte, dass Gregor Held sich als ausgesprochen umgänglicher Zeitgenosse herausstellte. Während sie auf Wolfgang Neudeck warteten, der sich etwas verspätete, erzählte Held, wie er vor mehr als dreißig Jahren als Lehrling bei LAW angefangen hatte und dass sein Vater damals noch Meister in der Lackiererei war, die es zu dieser Zeit noch gab. Held hatte sich dann offenbar zäh und ausdauernd über den zweiten Bildungsweg hochgearbeitet, nach der Lehre die Fachoberschule und dann die Fachhochschule besucht. Er war Maschinenbauingenieur und seit fünf Jahren Leiter der Konstruktion. Er zeigte Bilder von seinen Kindern, die schon erwachsen und selbst verheiratet waren. Sein ganzer Stolz waren seine zwei Enkelkinder, deren Fotos Jennifer gebührend bewunderte.

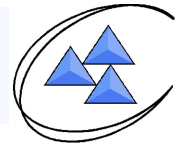
Als Neudeck dann schließlich erschien, war es mit der gemütlichen Plauderei zu Ende. Neudeck äußerte schnell den Wunsch, sofort zur Sache zu kommen, und Jennifer war das nur Recht. Sie brannte darauf, den beiden Kollegen ihre „Vision“ vorzustellen und war sicher, ihre eigene Begeisterung übertragen zu können. Also begann sie mit einer schwunghaften Darstellung der Ist-Situation und der sich daraus ergebenden Anforderungen, denen LAW sich würde stellen müssen:

„Die Anforderungen, die Automobilhersteller an Zulieferer wie LAW stellen, wird durch deren strategisches Beschaffungsmanagement und die immer weiter fortschreitende Digitalisierung weiter zunehmen. Die Innovationsfähigkeit der Lieferanten wird in Zukunft das wichtigste Auswahlkriterium sein. Darauf muss sich LAW einstellen. Herr Hemmerich hält es für unumgänglich, sowohl die strategische Fokussierung auf Produkte als auch den technisch orientierten Bearbeitungskontext aufzugeben und sich konsequent am Bedarf der Kunden auszurichten. Das bedeutet für LAW eine 180-Grad-Wende, die die Unternehmenskultur in ihren Grundfesten erschüttert.

Alles wird in diesem Veränderungsprozess in Frage gestellt werden. Eine Menge lieb gewonnener Gewohnheiten und heiliger Kühe werden diesen Prozess nicht überleben. Sowohl Führungskräfte, als auch Mitarbeitende werden sich von der Auffassung verabschieden müssen, technische und inhaltliche Konzeption seien notwendige Entwicklungsschritte, die der Dienstleistung vorgeschaltet sind. Die Analyse des zukünftigen Kundenbedarfs wird als Parallelprozess die Dienstleistung begleiten. Das kann nur in einer engen Kooperation mit dem Kunden erfolgen, und deswegen muss die Kundenbeziehung grundlegend neu definiert werden. Beratung und Begleitung des Kunden werden zunehmend im Vordergrund stehen. Nur so kann LAW noch schneller als bisher auf Signale des Marktes reagieren.“

An dieser Stelle hielt Jennifer inne, um den beiden anderen Gelegenheit zu Fragen zu geben. Neudeck beschränkte sich jedoch auf die Bemerkung, dass er sich zunächst gerne von Jennifers Vorstellungen ein komplettes Bild machen wolle, ehe er dazu Stellung nehmen könne.

Gregor Held lächelte freundlich und meinte, dass er gerne diese Veränderungen nach besten Kräften unterstützen würde, wenn es im Sinne von LAW sei. „Ich denke zwar“, meinte er gutmütig, „dass wir den Leuten nicht so große Angst machen sollten, mit ‚heiligen Kühen‘ und so weiter, denn nichts wird doch so heiß gegessen, wie es gekocht wird. Ich verstehe



das so, dass sicher das Eine oder Andere sich verändern muss, aber schließlich haben wir uns ja auch in der Vergangenheit schon kundenorientiert verhalten. Die Erfolge der letzten Jahre zeigen doch, dass wir nicht alles schlecht gemacht haben. Deshalb bin ich auch ganz optimistisch und glaube fest, wir werden das schon schaffen. Insofern können Sie sicher sein, Frau Reding, dass ich diese Veränderung gerne unterstützen werde.“

Jennifer unterdrückte ihre Enttäuschung über die kühle Reaktion des einen und die etwas schlichte Vorstellung des anderen Kollegen. Sie bemühte sich, mit womöglich noch mehr Energie das für sie Wesentliche zu verdeutlichen: „Natürlich können wir an den vergangenen Erfolgen anknüpfen, aber die Zukunft wird deutliche Einstellungsänderungen von uns fordern. In dieser neu definierten Beratungsrolle werden wir die Kunden dabei unterstützen, mit den erbrachten Dienstleistungen selbst wiederum Mehrwert für sich und die eigenen Kunden zu schaffen. LAW muss umdenken, weg von der produktorientierten Haltung hin zu einer konsequenten Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen. Das erfordert die Überprüfung aller Prozesse entsprechend dieser Strategie.“

Die Rolle und das Selbstverständnis von Führungskräften und Mitarbeitenden werden sich ebenfalls verändern. Sie werden in Zukunft nicht nur technisch kompetente Ansprechpartner, sondern auch Servicemanager sein. Bereichs- und fachübergreifende Teams werden Kunden ganzheitlich betreuen. Kundenbetreuung, Beratung zukünftiger Entwicklungen und Akquisition werden nahtlos ineinander übergehen.“

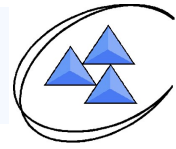
Jennifer versuchte noch gut eine Viertelstunde lang ihr Bestes, um die Zukunft, die sie vor sich sah, möglichst plastisch und eindrucksvoll zu beschreiben.

Gregor Held lächelte während der ganzen Zeit freundlich, nickte hier und da auch zustimmend, aber Jennifer hatte am Ende den Eindruck, dass er nicht wirklich verstand, um was es ging.

Wolfgang Neudeck bedankte sich kühl für die „ausführliche Darstellung, Frau Reding, die ich mit Herrn Dr. Kleiber zunächst unter finanzpolitischen Erwägungen im Einzelnen überdenken muss. Ich schlage vor, jeder von uns stellt bis zum nächsten Mal zusammen, welche alternativen Strategien zur Realisierung dieser Ziele aus Sicht der unterschiedlichen Bereiche angedacht werden könnten, möglichst mit ausführlicher Analyse der jeweiligen Konsequenzen. Ich bin überzeugt, dass wir auf diese Weise am schnellsten einen entscheidenden Schritt weiter kommen.“

Jennifer fand zwar grundsätzlich an diesem Vorschlag nichts auszusetzen, sie war jedoch der Ansicht, dass sie ihre Leitungsrolle gegenüber Neudeck deutlicher zum Ausdruck bringen sollte. Deshalb übergang sie seine „Auftragserteilung“ und versuchte zunächst noch Einigung für einige grundsätzliche Absprachen für die weitere Zusammenarbeit im Projektteam zu erzielen. Sie trennten sich schließlich, nachdem Jennifer sowohl Neudeck als auch Held gebeten hatte, bis zum nächsten Treffen erste Ansatzpunkte zur Prozessdiagnose und -optimierung zu erarbeiten sowie Prioritäten für Realisierungsmöglichkeiten zu definieren.

Da keiner von beiden dem widersprach, ermutigte sie sich selbst nach Beendigung der Besprechung damit, dass der Anfang doch eigentlich gar nicht so schlecht gelaufen sei. Trotzdem blieb ein ungutes Gefühl zurück, dass sie vergeblich zu unterdrücken suchte.



Brandes blickte ihr etwas enttäuscht nach. Diese Information, die er von Gregor Held erhalten hatte mit der ausdrücklichen Bitte, sie an Jennifer unter der Hand weiterzugeben, hätte ihr eigentlich mehr Begeisterung entlocken müssen. Was hatte sie nur?

Je länger Jennifer nachdachte, desto mehr kochte sie innerlich. Sie war schließlich die Projektleiterin. Neudeck und Held waren ihr zugeordnet, sie sollte an Hemmerich direkt berichten. So war das verabredet. Das roch nach einer abgekarteten Sache. Kein Anruf vorher, keine Info, gar nichts. Neudeck war ihr ohne Skrupel in den Rücken gefallen. Jennifer konnte sich nicht einmal vorstellen, was Neudeck eigentlich präsentiert hatte. Sie waren ja in ihrer Dreiergruppe bisher nicht wesentlich über eine Bestandsaufnahme hinausgekommen, und es war noch zu früh, um überhaupt irgendetwas zu präsentieren. Das einzige klare Ergebnis war für Jennifer bisher, dass sie alle drei sehr unterschiedliche Positionen vertraten. Der Gedanke an diese Unverschämtheit von Neudeck ließ sie nicht los.

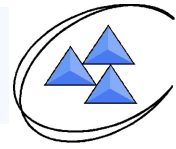
Dienstag beim nächsten Treffen der Projektgruppe:

Wolfgang Neudeck war kühl und beherrscht wie immer. Mit der größten Selbstverständlichkeit berichtete er Jennifer und Gregor von seiner „Kurzdarstellung“ des aktuellen Standes der Pilotstudie „Proaktive Kundenorientierung“ vor der Geschäftsführung und den Bereichsleitern, die außer Jennifer alle anwesend waren. Angeblich hatte es bei diesem Meeting um ganz andere Themen gehen sollen. Ein wichtiger Teilnehmer sei jedoch verhindert gewesen. Diese Nachricht habe sie jedoch erst erreicht, als die gesamte Geschäftsführung bereits im Konferenzraum zusammen saß. Neudeck hatte an dem Meeting teilgenommen, weil er für Dr. Kleiber zu einem Controlling-Thema einen Bericht erstellt hatte, der schon zu Beginn des Meetings besprochen worden war.

„... Herr Hertenhag schlug dann vor, die Zeit mit anderen Themen zu nutzen und bat mich, vom Stand der Pilotstudie „Proaktive Kundenorientierung“ zu berichten“, erklärte Neudeck. An dieser Stelle musste sich Jennifer sehr bemühen, ihre Empörung unter Kontrolle zu halten. Es gelang ihr allerdings nur höchst unvollständig. Von Brandes wusste sie, dass Neudeck fertige Folien präsentiert hatte. Neudeck war offensichtlich auf das Thema vorbereitet gewesen und verschwieg ihnen etwas. Als Jennifer ihm dies vorhielt und ihn obendrein an die Verabredung erinnerte, dass Informationen über die Pilotstudie nur über sie herausgehen sollten, fing sie sich eine eiskalte Abfuhr ein.

„Aber Frau Reding“, erwiderte Neudeck, ohne Jennifer aussprechen zu lassen, „das ist natürlich selbstverständlich, soweit es z. B. Teamleiter/innen oder Mitarbeiternde betrifft, da bin ich ganz Ihrer Meinung. Aber wenn ich in Gegenwart von Herrn Hemmerich von einem Bereichsleiter, also in diesem Fall von Herrn Hertenhag, auf das Thema angesprochen werde und Herr Hemmerich sein Interesse daran bekundet, kann ich mich doch wohl schlecht hinstellen und sagen: ‚Darüber kann ich ihnen leider keine Auskunft geben.‘ Das ist doch absurd.“ Und dann wandte er sich zu Gregor Held: „Herr Held, was hätten Sie denn an meiner Stelle getan? Hätten Sie zu Ihrem Chef gesagt: Darüber darf ich nicht sprechen? Doch wohl nicht.“

Gregor Held schluckte, räusperte sich und sagte: „Na ja, ich ... So richtig kann ich das ...“ Neudeck ließ ihm keine Zeit für eine aussagekräftigere Antwort, sondern fuhr fort: „Was die Folien angeht: Wollen Sie mir ernsthaft vorschreiben, Frau Reding, wie ich meine Arbeitsorganisation gestalte? Mein Vorgesetzter, Herr Dr. Kleiber, hat mich beauftragt, den Fortschritt unserer Projektarbeit aus Sicht des Finanzbereichs kontinuierlich zu dokumentieren und das auch in einer präsentablen Form. Es ist bei uns üblich, jederzeit darauf vorbereitet zu sein, den Vorstand tagesaktuell über alle Aktivitäten des Finanzbereichs informieren zu können, wenn dies gefordert wird. Wenn der Vertrieb in dieser Hinsicht andere Gepflogenheiten hat, ist das sicher nicht unser Problem.“



Während der nächsten zwei Wochen:

In den darauf folgenden zwei Wochen musste Jennifer feststellen, dass ihr Unbehagen, das sich nach der ersten Projektbesprechung bei ihr eingestellt hatte, nur zu berechtigt war.

Sie hatte vielfach das Gefühl, dass Neudeck, Held und sie nur aneinander vorbei redeten. Gregor Held war weiterhin freundlich, ja zuvorkommend, stand auf, wenn sie den Raum betrat, rückte ihr den Stuhl zurecht, fragte nach, ob sie noch einen Kaffee wolle und versicherte ihr immer wieder, dass es eine Freude sei, mit ihr zusammen zu arbeiten.

Bei Jennifer nahm die Freude jedoch immer mehr ab, weil sie aussagekräftige Inhalte und fundierte Argumentationen von seiner Seite nicht erhielt. Er versuchte ständig nachzuweisen, wie kundenorientiert die bisherige Arbeit des Bereichs Produktion und Entwicklung bereits war und schien tatsächlich nach wie vor zu glauben, dass leichte Korrekturen genügen würden, um den Erfolg von LAW auch in der Zukunft zu garantieren.

Wolfgang Neudeck dagegen konzentrierte sich nach seiner ersten Zurückhaltung darauf, jeden Vorschlag von Jennifer kühl und leidenschaftslos zu zerpfücken, indem er ausführliche Kalkulationen ausarbeitete, die zu beweisen schienen, dass Jennifers Ideen wirtschaftlich unakzeptabel waren. So schaffte er es aus Jennifers Sicht, jeden Ansatz von Kreativität im Keim zu ersticken.

Er unterlief auch immer wieder ihre Vorgaben zur Vorbereitung der einzelnen Treffen und begründete dies mit leidenschaftslos vorgebrachten Argumenten, die meist auf „finanztechnisch und wirtschaftlich logischen Sichtweisen“ beruhten. Statt dessen stellte er ständig detailliert berechnete Outsourcingpläne auf, von denen Jennifer meinte, dass sie Hemmerich zu einem seiner berüchtigten Wutanfälle bringen würden, sollte er sie je zu Gesicht bekommen.

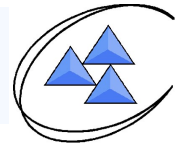
Jennifer hatte das Gefühl, gegen Wände zu laufen, und sie stellte mit Schrecken fest, dass es ihr immer schwerer fiel, ihre anfängliche Begeisterung für diese Projektleitungsaufgabe und die zukunftsweisende Umstrukturierung, die daraus folgen sollte, aufrecht zu erhalten.

Montag der darauffolgenden Woche:

Jennifer war sprachlos. Das hatte sie Wolfgang Neudeck nicht zugetraut. Mit diesem Alleingang hatte er sich schamlos über alle Verabredungen hinweggesetzt. So wie Empfangschef Brandes, der natürlich wie immer über alles bei LAW bestens informiert war, ihr das gerade überschwänglich schilderte, hatte sich für Wolfgang Neudeck die Gelegenheit geboten, dem versammelten Führungskreis ein „Ergebnispreview“ über das Projekt „Proaktive Kundenorientierung“ zu geben. Diese Chance hatte er offensichtlich dazu genutzt, seine eigenen Vorstellungen von den geplanten Veränderungsprozessen darzustellen, während Jennifer auf einer Geschäftsreise war.

„Sie freuen sich ja gar nicht, Frau Reding“, sagte Brandes und schaute Jennifer fragend über die Empfangstheke in der Eingangshalle hinweg an. „Die Geschäftsführung fand die Präsentation über Ihre Kundenpilotstudie gut. Das weiß ich aus wirklich zuverlässiger Quelle. Das ist doch ein Erfolg, oder?“ „Ja, ja, natürlich!“ erwiderte Jennifer zögerlich, als sie sich wieder gefangen hatte. „Das ist schön, sehr schön, danke, dass Sie mich informieren.“

Sie hätte Brandes gerne ausgefragt, was er noch alles wusste. Er hatte offensichtlich die Vorstellung, der Überbringer einer guten Nachricht zu sein. Jennifer befürchtete jedoch, dass Brandes nicht nur ihr gegenüber mit Informationen so freizügig war. Deswegen zog sie es vor, ihn in dem Glauben lassen, sie habe von dieser Präsentation gewusst und machte sich auf den Weg.



In dieser Art ging es weiter. Neudeck war wortgewandt, hatte eine schnelle Auffassungsgabe und war mit erstaunlichem Geschick in der Lage, Gegenargumente so zu verdrehen, dass er sie für seine Position nutzen konnte. Er blieb aalglatt und unangreifbar für Jennifer. Sie bekam ihn nicht zu fassen.

Wie sich herausstellte, war Gregor Held auch keine große Hilfe gegen die sehr professionelle dialektische Leistung von Neudeck. Er sicherte Jennifer zwar immer wieder seine volle Unterstützung zu, aber Jennifer konnte sich nicht mehr so recht darüber freuen, da Held dabei wie gewohnt sehr allgemein und vage blieb.

Und so geriet Jennifer wieder ins Dozieren und versuchte in einer erneuten Grundsatzrede den beiden Kollegen klar zu machen, worum es ihr bei der Pilotstudie ging. Je engagierter sie jedoch versuchte, beiden die Tragweite ihres Projektes bewusst zu machen, desto deutlicher meinte sie die Ratlosigkeit in Gregors Gesicht lesen zu können. Das konnte nichts anderes bedeuten, als dass er immer noch der Überzeugung war, es ginge um ein bisschen mehr Kundenorientierung hier und ein wenig mehr da. Aber Jennifer wollte einen Paradigmenwechsel, eine neue Unternehmenskultur, sie wollte das Unternehmen umkrempeln. Und Wolfgang Neudeck blickte ungerührt und eiskalt durch Jennifer hindurch.

„Ignoranten, alle beide!“ dachte sie ingrimmig, während sie die Zähne zusammen biss. „Die treiben mich noch an den Rand des Wahnsinns, der Neudeck mit seiner Heuchelei und der Held mit seiner Naivität.“

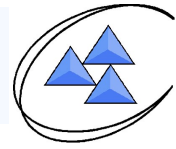
Als das Treffen endlich vorbei war, versuchte Jennifer, wenigstens etwas Positives daran zu sehen. Sie tat dies jedoch mit dem Gefühl, keine andere Wahl zu haben und fühlte sich ziemlich elend. Sie wollte erst einmal mit niemandem reden und nachdem Brandes, dem sie auf dem Weg zur Kantine begegnete, sie darauf ansprach, was denn mit ihr los sei, wollte sie in ihrem Zustand auch von niemandem gesehen werden. Sie machte kehrt, zog sich zur „Aussprache mit sich selbst“ in ihr Büro zurück und schloss die Türe hinter sich zu.

Wieso war das Gespräch ein solches Desaster geworden? Sie fand ihre Darstellung der Notwendigkeit einer grundlegenden Reform von LAW nach wie vor überzeugend. Jennifer konnte nicht verstehen, warum sie Gregor Held und Wolfgang Neudeck nicht für ihre Ideen begeistern konnte. Sie war unbestreitbar in einer Sackgasse gelandet. Was Held betraf, gab es zwei Möglichkeiten: Entweder er stellte sich dumm, weil Hertenhag ihn instruiert hatte, das Projekt zu sabotieren oder Hertenhag hatte ihr absichtlich einen Mitarbeiter mit beschränktem Horizont ins Team geschickt. Es war auch bezeichnend, dass ausgerechnet Hertenhag es gewesen war, der die Präsentation von Neudeck angeregt hatte.

Bei Wolfgang Neudeck war sich Jennifer sicher, dass der sein eigenes Süppchen kochte. Aber sie konnte noch nicht erkennen, worum es ihm ging. Wollte er sich nur profilieren oder steckten er und womöglich auch sein Chef, Dr. Kleiber, mit Hertenhag unter einer Decke? Wo auch immer die Ursachen lagen: Wie, um alles in der Welt, sollte es nun weitergehen?

Mittwoch in Büro des Vorstandsvorsitzenden Hemmerich

„Bernhard, du musst jetzt etwas unternehmen, du hast es versprochen!“ Peter Junkers, der Vertriebsvorstand, redete ungewöhnlich eindringlich auf den Vorstandsvorsitzenden Hemmerich ein. „Reding kämpft mittlerweile an mehreren Fronten, und sie darf nicht scheitern!“ - „Nein, jetzt hörst du mal ausnahmsweise mir zu!“ fuhr er in entschiedenem Ton fort, als Hemmerich auf seine gewohnte Art aufbrausen wollte. „Von mir aus kannst du mich danach rauswerfen, aber wenigstens wirst du mir nicht den Vorwurf machen können, ich hätte dich nicht gewarnt. Du hast ihr Unterstützung zugesagt, jetzt Sorge dafür, dass das keine leere Worthülse bleibt. Du musst doch mitbekommen haben, was Neudeck und Dr. Kleiber für ein Spiel



mit ihr spielen, das geht schon eine ganze Weile so. Sie lassen sie einfach auflaufen. Und der Gipfel war dieses Meeting. Was Neudeck dort präsentiert hat, war jedenfalls nicht mit ihr abgesprochen.“

Hemmerich runzelte die Stirn: „Das würde nur für Frau Reding sprechen. Ich war von diesem so genannten ‚Ergebnispreview‘ jedenfalls nicht begeistert. Und dann diese Outsourcingpläne für den IT-Bereich! Ich konnte den Kollegen Achenberg kaum beruhigen, der sich natürlich vor den Kopf gestoßen fühlte. Aber woher willst du wissen, dass das nicht Frau Redings Ideen waren?“ Junkers zögerte einen Moment, ehe er antwortete: „Hertenhag hat es mir gesagt, und er weiß es natürlich von Gregor Held.“

„Hertenhag?“ Hemmerich blickte ihn erstaunt an. „Warum sollte sich ausgerechnet der Bereichsleiter Produktion und Entwicklung Hertenhag plötzlich schützend vor Frau Reding stellen? Ich dachte, er lehnt sie völlig ab. Jeder im Haus weiß doch inzwischen von den Konflikten zwischen den beiden. Ich selbst habe mich fast mit ihm gestritten, als er die direkte Zusammenarbeit mit ihr in diesem Projektteam rundheraus abgelehnt hat.“

„Ich bin sicher, dass er sie nach wie vor persönlich nicht leiden kann“, bestätigte Junkers. „Aber er hat noch weniger Sympathien für Dr. Kleiber. Ich vermute auch, dass selbst Hertenhag seine Augen nicht ganz vor Frau Redings Kompetenzen verschließen kann, und davor, was sie LAW nutzen könnten - auch wenn er sich wahrscheinlich eher die Zunge abbeißen würde, als dies ihr gegenüber zuzugeben. Bernhard, du kennst den Mann doch: Wie immer seine Gefühle ihr gegenüber sein mögen, für Andreas Hertenhag kommt zuallererst seine Loyalität zu LAW und dann lange Zeit gar nichts.“ Hemmerich musste unwillkürlich lächeln. „Peter, das muss man dir lassen, du verblüffst mich immer wieder. Und ich weiß ja aus Erfahrung, dass du mit deiner Fähigkeit, die Menschen einzuschätzen, selten falsch liegst. Was schlägst du also vor?“

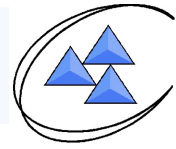
„Frau Reding braucht meiner Ansicht nach eine Beratung und zwar eine neutrale. Sie braucht jemanden, der ihr hilft, ihre Kreativität und ihre überbordende Energie so einzusetzen, dass sie die Menschen, mit denen sie arbeitet, einbezieht und sie inspiriert - und sie nicht damit überrollt. Bezahle ihr einen Coach, aber einen wirklich guten, und frage nicht, was es kostet.“ Junkers klang sehr sicher.

„Mmh“, überlegte Hemmerich, „keine schlechte Idee. Aber warum übernimmst du das nicht? Du bist schließlich ihr direkter Vorgesetzter.“ Junkers verzog etwas den Mund: „Weil ich genauso gut weiß wie Du, dass ich das nur auf dem Papier bin. Weil du der Einzige hier bist, den sie als Autorität anerkennt. Du hast sie ins Unternehmen geholt. Du gibst ihr die Aufträge, in denen sie sich zu bewähren hat. Du beurteilst, ob und wann es soweit ist für ihre aktive Rolle bei dem geplanten Joint Venture. Versteh‘ mich bitte richtig: Das ist für mich durchaus okay! Ich verstehe deine Gründe. Aber sie ist so fest davon überzeugt, alles alleine schaffen zu müssen, dass sie diese Unterstützung, ohne die sie aus meiner Sicht untergehen könnte, auch nur von dir annehmen wird. Den notwendigen ‚sanften Druck‘ wirst du sicher überzeugend ausüben können.“

Es entstand eine längere Pause. „Na gut“, sagte Hemmerich dann, „geben wir ihr also einen Coach. Ich werde tun, was ich kann.“

Donnerstag im Büro des Vorstandsvorsitzenden Hemmerich:

„Frau Reding, ich versichere Ihnen, dass ich meine Entscheidung für Sie bisher noch keine Sekunde bereut habe.“ Hemmerich sprach mit fester und klarer Stimme. Er fixierte Jennifer, und sie fühlte sich unter seinem Blick gar nicht wohl. Hemmerich konnte sicher in ihrem Gesicht lesen, dass sie verunsichert war.



„Liebe Frau Reding ...“ fuhr er fort. Sein Tonfall wurde weicher und bekam eine fürsorgliche Note, „ ... ich glaube Ihnen gerne, dass das, was uns Herr Neudeck da über das Projekt ‚Proaktive Kundenorientierung‘ präsentiert hat, nicht aus Ihrem Ideenfundus stammt. Wer ihre bisherigen Projekte in Asien kennt, weiß, dass Sie eine ganz andere Handschrift haben. Herr Neudeck hat uns 08/15-Ansätze präsentiert, die wirklich nicht der große Wurf sind. Ich erwarte von Ihnen sehr viel grundlegendere und innovativere Konzepte, das wissen Sie.“

Erschütternd sind für mich zwei Dinge: Erstens, dass einige meiner Herren Kollegen offensichtlich durchaus angetan von dieser Präsentation waren. Letztendlich eine wichtige Information. Hier muss ich noch Überzeugungsarbeit leisten. Das Andere ist, dass Sie es zulassen, dass Neudeck Ihnen das Heft aus der Hand nimmt und dieses so wichtige Pilotprojekt mit seiner Inkompetenz dominiert. Frau Reding, hier läuft etwas in die falsche Richtung!“

Der fürsorgliche Unterton war völlig verschwunden, und Jennifer wusste, sie würde Hemmerich besser nicht widersprechen. Zumindest jetzt nicht. „Sie wissen, warum wir Sie geholt haben, und Sie wissen auch, was für LAW auf dem Spiel steht. Drei Dinge haben für Sie im Moment auf der Agenda ganz oben zu stehen! Erstens: LAW soll durch den von Ihnen angestoßenen Veränderungsprozess neu am Markt positioniert werden.

Zweitens: Die Mitarbeiter und auch die meisten Führungskräfte bei LAW haben noch keine Ahnung davon, was sich hier in den nächsten Jahren alles verändern wird. Aber ohne die Menschen geht es nicht. Ich kann und will sie doch nicht einfach alle austauschen! Das hieße ja, das Kind mit dem Bad ausschütten. Die *Menschen* müssen Sie ins Boot bekommen. Deswegen arbeiten sie in ihrem Projekt mit Herrn Neudeck und Herrn Held zusammen. Das sind charakteristische Kompetenzträger von LAW. Sie haben ihre fachlichen Stärken, aber keine Erfahrung mit Veränderungsmanagement und den Anforderungen, die vor uns liegen.

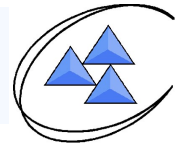
Und damit komme ich zum dritten Punkt: Sie müssen die beiden einfach überzeugen! Mit ihnen müssen Sie an einem Strang ziehen, dann haben Sie den ersten wichtigen Schritt getan, um dann die Mitarbeitenden von LAW auf ihre Seite zu bringen. Damit steht und fällt der Veränderungsprozess. Wenn Ihnen das nicht gelingt, müssen wir uns etwas anderes überlegen.“

Das war mehr als ein Wink mit dem Zaunpfahl. Eigentlich hatte Jennifer Hemmerich bitten wollen, jemand anderen als Wolfgang Neudeck in das Projekt zu nehmen, aber das konnte sie jetzt vergessen. Hemmerich hatte ihr soeben nochmals deutlich gemacht, dass vom Verlauf dieses Projektes die Zukunft von LAW und ihre eigene Zukunft abhingen. Wolfgang Neudeck und Gregor Held zu überzeugen war überlebenswichtig für sie.

„Ich weiß, dass das keine leichte Aufgabe ist“, fuhr Hemmerich fort, „und ich habe Ihnen meine Unterstützung zugesagt. Zu dieser Zusage stehe ich. Ich kann Ihnen weder die Zusammenarbeit mit Wolfgang Neudeck, noch die mit Gregor Held ersparen. Hier können Sie Ihre Teamfähigkeit und Ihr diplomatisches Geschick beweisen.“

Als Unterstützung möchte ich Ihnen anbieten, dass Sie sich in dieser heiklen Phase von einem Coach begleiten lassen. Mit dem Coach können Sie schwierige Situationen besprechen, das wird Ihnen eine Hilfe sein, denn fachlich kann Ihnen ohnehin so schnell keiner das Wasser reichen.

Ich schlage vor, Sie setzen sich mit Frau Kaule, der Leiterin der Personalabteilung, in Verbindung. Sie ist informiert. Frau Kaule kann Ihnen einige kompetente Coaches nennen, mit denen wir gute Erfahrungen gemacht haben. Schauen Sie sich ruhig ein paar an und entscheiden Sie sich für einen oder eine, der oder die Ihnen sympathisch ist, das ist wichtig. Ich würde Ihnen ja Martin Loser empfehlen, den halte ich für ein Genie, aber ob er für Sie der Richtige ist, das müssen Sie selbst herausfinden.“



Der Termin mit Hemmerich war ganz anders verlaufen, als Jennifer sich das gewünscht hatte. Sie hatte nichts Zusätzliches darüber erfahren, wie Neudeck die Gelegenheit erhalten hatte, ihr Projekt vor der Geschäftsleitung zu präsentieren. Außer ein paar wenig ergiebigen Schlagworten wusste sie immer noch nicht, was der Controller da eigentlich vorgestellt hatte. Und die Idee mit dem Coaching musste sie auch erst verdauen.

Aber es hätte schlimmer kommen können. Hemmerich war wohl grundsätzlich auf ihrer Seite, obwohl er deutlich gemacht hatte, dass so etwas nicht noch einmal passieren durfte. Wollte er sie auf die Probe stellen und ihre Belastbarkeit prüfen, oder meinte er es ernst? Sehr wahrscheinlich Beides. Jetzt konnte sie sich keine Fehler mehr erlauben. Auf der anderen Seite konnte sie jetzt Wolfgang Neudeck gegenüber deutlicher ihren Führungsanspruch im Projekt vertreten. Das war offensichtlich im Sinne Hemmerichs.

Freitag im Büro von Coach Martin Loser:

Das Büro von Prof. Dr. Martin Loser lag in der Hohenzollernstrasse, direkt am Stadtgarten, in einer der besseren Gegenden Essens. Einen Parkplatz zu finden war gar nicht so einfach. Das Messingschild an dem Bürohaus aus den sechziger Jahren war dezent aber klar: „Prof. Dr. Martin Loser und Partner, Unternehmensberatung“. Jennifer hatte sich im Internet informiert. Dieser Professor Loser schien einer der Großen im Coachinggeschäft zu sein. Er selbst hatte gar keine Website, aber Google zeigte sofort einige dutzend Seiten, auf denen er zitiert wurde, bei Amazon fand sie fünf Veröffentlichungen von ihm zum Thema Coaching.

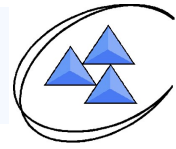
Personalleiterin Frau Kaule, die für sie den Termin bei Loser vereinbart hatte, hatte durchblicken lassen, dass Hemmerich sie persönlich wegen dieser Sache angerufen hatte und, dass das ungewöhnlich war. Ungewöhnlich war wohl auch, dass sich LAW „den Loser“ leistete.

Martin Loser war ein freundlicher älterer Herr, dem seine etwas zu langen grauen Haare immer wieder über die randlose Brille fielen. So stellte sich Jennifer hoch spezialisierte Professoren vor, die Herzen verpflanzen oder abgerissene Körperteile wieder annähen: Feingliedrige, gepflegte Hände, grauhaarig, aber sichtlich körperlich fit. Loser war sportlich-elegant angezogen. ‚Gediegener, farblich perfekt abgestimmter Freizeit-Look‘, dachte sich Jennifer. Als nächstes fielen ihr seine wachen Augen und die für ihren Geschmack etwas zu großen Ohren auf. So sah also nach Hemmerichs Ansicht ein Genie aus.

„Herzlich willkommen, Frau Reding! Schön, dass sie gekommen sind. Nehmen sie Platz. Kann ich ihnen etwas zu Trinken anbieten?“ begrüßte er sie freundlich und Jennifer meinte etwas Schalkhaftes in seinen Augen aufblitzen zu sehen. Obwohl sie nicht ganz freiwillig kam, fand sie ihren „Coach in spe“ ganz sympathisch. Nach ihren Vorinformationen und dem aktuellen persönlichen Eindruck schien er eine anerkannte Kapazität auf seinem Gebiet zu sein. Wer in diese Kategorie fiel, hatte bei Jennifer gute Karten.

Fast alles, was Loser über sich erzählte, wusste Jennifer schon durch ihre eigene Internet-Recherche. Sie wusste noch nicht, dass er zwei Söhne aus erster Ehe in ihrem Alter hatte. Der eine hatte Sozialwissenschaften studiert und arbeitete in einem Projekt zur Entwaffnung und Reintegration von Ex-Soldaten in Ruanda und der Jüngere studierte Jura in Mainz. Als sie hörte, dass Loser in zweiter Ehe mit einer Chinesin verheiratet war, kam ihr der Gedanke, ob Hemmerich sich von diesem Loser vielleicht auch wegen des geplanten Joint Venture beraten ließ. Dann wusste Loser von diesem Projekt. Die Ausführlichkeit, mit der er sich vorstellte und die privaten Details, die er nannte, hatte Jennifer nicht erwartet.

Die Formalitäten waren schnell erledigt. Loser wiederholte, was Jennifer mit Frau Kaule besprochen hatte. LAW würde zunächst zehn Stunden zahlen, die Termine würden sie unter-



untereinander verabreden. LAW würde nichts von dem Inhalt der Gespräche zwischen Jennifer und Loser erfahren. Beide, Loser und Jennifer, würden sich zwei Tagen nach dem Erstgespräch entscheiden, ob sie zusammenarbeiten wollten oder nicht. Frau Kaule würde sich in größeren Abständen bei Jennifer erkundigen, ob sie mit dem Verlauf zufrieden sei. Auch hier, ohne auf Inhalte einzugehen.

Als Loser fragte, was ihr denn Anlass gegeben hätte, ihn aufzusuchen, begann sie von dem Projekt „Proaktive Kundenorientierung“ und der Geschichte mit Wolfgang Neudeck zu erzählen. Jennifer hatte mit dieser Frage gerechnet und konnte nun ausführlich loslegen. Jedes Mal, wenn Jennifer „proaktiv“ sagte, glaubte sie ein Schmunzeln in Losers Gesicht erkennen zu können. Er ließ sie eine Weile reden, ohne zu unterbrechen und Jennifer reihte, wie sie es gewohnt war, Fakten an Fakten, sprach über Konzepte, verschiedene Strategien, Top-Down- und Bottom-Up-Ansätze und Rollen in Veränderungsprozessen.

Als sie eine kurze Pause machte, um Luft zu holen, fragte Loser: „Frau Reding, wie lange arbeiten sie eigentlich schon für LAW?“ Etwas später wollte er wissen, wie sie zu LAW gekommen war, was der Grund für den Wechsel gewesen, ob sie verheiratet sei und ob sie Kinder habe. Dadurch verlor Jennifer etwas den Faden ihrer Erzählung. Loser brachte sie aus dem Konzept. Private Fragen in dieser direkten Form von einem Unbekannten war sie nicht gewohnt. Außerdem ging es doch um berufliche Probleme? Sie fühlte sich nicht ganz wohl in ihrer Haut, denn sie konnte nicht erkennen, worauf Loser hinaus wollte. Nicht zu wissen, woran sie mit diesem Coach war, machte sie unruhig.

Loser schien das zu spüren und erklärte: „Ich frage Sie das, weil ich nichts übersehen möchte. Wie Sie sicherlich verstehen werden, bedeutet es z.B. für einen sechszwanzigjährigen Single, der frisch von der Universität kommt, etwas ganz anderes, am Wochenende zu arbeiten oder häufig auf Dienstreise zu sein, als für einen sechsfünfzigjährigen verheirateten Vater von drei Kindern. Deswegen möchte ich gerne ein wenig über Ihre Lebenssituation wissen, auch wenn das ein Stück über LAW hinausgeht – wenn Sie nichts dagegen haben.“

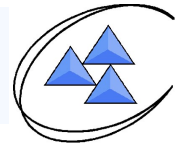
Nachdem sie noch einige Erfahrungen über den Umgang mit Asiaten ausgetauscht hatten und Jennifer über ihren beruflichen Werdegang erzählt hatte, machte Loser eine kurze Pause und fragte Jennifer dann: „Ich würde gerne zum Grund ihres Besuches bei mir zurück kommen. Bitte fassen Sie doch für mich noch einmal kurz zusammen, was Ihr Ziel ist.“

„Ich will ganz einfach, dass Wolfgang Neudeck und Gregor Held mit mir zusammenarbeiten, anstatt mir in den Rücken zu fallen oder mich auflaufen zu lassen“, antwortete sie wie aus der Pistole geschossen. Jennifer war selbst erstaunt, wie schnell und unvermittelt ihr diese Worte in den Sinn gekommen war.

Loser schaute sie an und es schien ihr, als habe er aufgrund ihrer Antwort eine Entscheidung getroffen. „Frau Reding, ich möchte Ihnen gerne eine etwas ungewöhnliche Frage stellen, die nicht einfach zu beantworten ist. Ich möchte es aber trotzdem gerne probieren, wenn Sie damit einverstanden sind.“

Jennifer wusste nicht so recht, was sie davon halten sollte, war aber neugierig und nickte, so dass Loser fort fuhr: „Stellen Sie sich vor, dass diese Stunde hier bei mir vorbei ist. Sie fahren nach Hause. Ihnen gehen all die Dinge, über die wir gesprochen haben, noch ein wenig durch den Kopf.“

Sie beschließen dann, den Abend alleine zu Hause zu verbringen. Sie kochen sich etwas, sehen vielleicht noch etwas fern und tun die Dinge, die Sie an so einem Abend immer tun. Vielleicht trinken Sie ein Glas Wein, lesen in einem Buch, hören Musik, oder nehmen ein Bad. Als Sie dann später irgendwann ins Bett gehen, schlafen sie schnell ein. Sie schlafen in dieser Nacht tief und fest.



Während Sie nun schlafen, geschieht ein Wunder: Das, weswegen Sie hierher gekommen sind, hat sich gelöst. Und das wäre ja wirklich ein Wunder! Am nächsten Morgen wachen Sie auf, das Wunder ist geschehen, aber Sie haben ja geschlafen, als es passierte. Das heißt, Sie wissen zunächst noch nichts davon. Woran merken Sie im Laufe des Tages, dass das Wunder geschehen ist?“

Jennifer war es leicht gefallen, Losers angenehmer und ruhiger Stimme zu folgen. Sie sah sich im Auto auf der Heimfahrt, beim Abendessen mit einem Glas Wein, anschließend den Krimi im Bett lesend und begann sich schon zu entspannen. Bei der Frage, woran sie denn am nächsten Morgen das Wunder bemerken würde, stockte sie und begann zögerlich: „Das würde ich ja erst im Unternehmen merken, wenn ich den beiden Kollegen begegne.“

„Und woran erkennen Sie, wenn sie im Unternehmen sind, dass das Wunder geschehen ist, was ist dann anders?“ hakte Loser nach. „Ich muss mich dann nicht mehr so übermäßig anstrengen“, begann Jennifer und spürte, dass die Vorstellung, die sie entwickelte, ihr gefiel und sie plötzlich lebhafter wurde. „Die beiden zeigen mehr Engagement, sie machen Vorschläge und bringen eigene Ideen ein. Es hängt dann nicht mehr immer alles nur von mir ab. Ich muss nicht diese zähe Überzeugungsarbeit leisten, und es fühlt sich nicht mehr an, als müsste ich gegen Schatten kämpfen. Die beiden haben endlich verstanden und akzeptiert, worum es geht.“

„Frau Reding, wie reagieren Sie denn darauf, wenn ihre Kollegen sich plötzlich so verhalten, wie Sie das gerade beschrieben haben?“ „Also, ja, ich ...“ fuhr Jennifer fort, die gerne ihre Ideen noch ein wenig weiter gesponnen hätte, wie sich die beiden Kollegen entsprechend ihrer Vorstellung am besten verhalten könnten, „... also ich bin viel ruhiger und gelassener.“

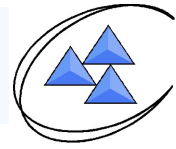
Ich kann dann auch ruhigen Gewissens etwas an einen von den beiden delegieren. Ja genau! Ich lasse mich zur Abwechslung von diesen Kollegen unterstützen, anstatt immer das Zugpferd zu spielen. Ich bitte sie um etwas, oder frage etwas, und sie erledigen das dann.“

Losier fragte noch eine Weile in diesem Stil weiter: „Was tun Wolfgang Neudeck und Gregor Held?“ - „Wie reagieren Sie darauf, Frau Reding?“ - „Wer im Unternehmen bemerkt das Wunder noch?“ So entstand Schritt für Schritt ein Szenario, das sich stark unterschied von der Wirklichkeit, die Jennifer kannte und in dem sich nicht nur ihre Kollegen, sondern auch Jennifer selbst ganz anders verhielten als sonst. Jennifer erfand ihre Situation bei LAW neu.

Doch kaum hatte sie begonnen, sich in diesem „schönen neuen LAW“ einzurichten, da stellte Losier eine weitere, völlig unerwartete Frage: „Was hätte es denn für Nachteile, wenn das Problem mit den Kollegen nicht mehr vorhanden wäre?“ Jetzt war Jennifer außerordentlich irritiert. „Diese Frage kann doch nicht ernst gemeint sein“, dachte sie und überlegte noch einmal, ob sie Losier richtig verstanden hatte. Aber es gab keinen Zweifel, er wollte wissen, welchen Vorteil sie von den Problemen mit Neudeck und Held hatte. „Ungewöhnlich“, dachte Jennifer und: „Aus dieser Perspektive habe ich wirklich noch nicht über die Geschichte nachgedacht.“ Plötzlich kam ihr die Idee, ob es nicht bei dieser ganzen Neudeck-Held-Problematik auch Parallelen zu den Startschwierigkeiten in ihrem Vertriebs-Team gab.

Losier schien bemerkt zu haben, dass er mit seiner Frage bei ihr etwas ausgelöst hatte, dass es ihr schwer fiel, zu antworten. Nach einer Weile des Schweigens fand Jennifer langsam wieder Worte: „Es wäre dann ...“ begann sie zögerlich und mit leiser Stimme „... natürlich nicht mehr ausschließlich mein eigenes Projekt, sondern unser gemeinsames, und dann wären meine Leistung und das, was ich persönlich zum Erfolg beigetragen habe, am Ende nicht mehr so deutlich erkennbar.“

Losier schwieg, und Jennifer machte sich ihren letzten Satz noch einmal bewusst. Kurz bevor das Schweigen unangenehm wurde, wechselte Losier das Thema. „Frau Reding, ich finde es



erstaunlich, was Ihnen in der kurzen Zeit bei LAW schon gelungen ist. Veränderungsprozesse im Unternehmen anzustoßen, den Mitarbeitenden klar zu machen, worum es geht und sie zu einer engagierten Teilnahme daran zu gewinnen, ist eine der schwierigsten Managementaufgaben, die ich mir vorstellen kann. Sie legen da ein gehöriges Tempo vor und haben auch schon einiges erreicht. Obwohl es bis in die Vorstandsebene hinein Personen gibt, die Konsequenzen des Veränderungsprozesses in ihrer Tragweite noch gar nicht erfassen, haben Sie immerhin den Vorstandsvorsitzenden überzeugen können, so dass er Sie nach wie vor unterstützt. Außerdem haben Sie in kurzer Zeit ihr Vertriebs-Team für sich und für den Veränderungsprozess gewinnen können.

Darüber hinaus hat zumindest Herr Neudeck die Bedeutung des Themas erkannt und begonnen, sich aktiv damit auseinander zu setzen, wenn auch noch nicht so, wie Sie es sich wünschen. Sie haben also bei LAW schon eine Menge in Bewegung gebracht, seit Sie da sind. Sie haben mir vorhin eine ganze Reihe von Dingen erzählt, die Sie tun, wenn das Wunder geschehen ist. Als nächsten Schritt schlage ich Ihnen vor, diejenige von diesen Verhaltensweisen auszuprobieren, die ihnen am einfachsten erscheint.“

Das war dann auch schon fast das Ende von Jennifers erster Coaching-Stunde. Jennifer und Loser einigten sich auf zwei neue Termine. Einen Telefontermin, bei dem sie über ihre Zusammenarbeit entscheiden würden und das nächste persönliche Gespräch, falls diese Entscheidung beiderseits positiv ausfallen sollte. Dass sie diesen zweiten Termin jetzt schon vorsorglich festlegten, nahm Jennifer als Signal, dass Loser sich schon entschieden hatte, und das war ihr auch ganz recht. Obwohl sie bereits ziemlich sicher war, dass sie bei Loser weitermachen wollte, war sie froh über die zwei Tage Bedenkzeit. Sie hatte das Gefühl, dass alles ein bisschen schnell gegangen war und sie etwas Zeit zum „Nach-Denken“ brauchte.

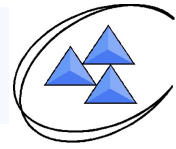
Am Freitag der darauffolgenden Woche im Büro von Coach Martin Loser:

„Was hat sich verbessert, seit wir uns das letzte Mal gesehen haben?“ Jennifers zweite Coaching-Stunde hatte begonnen. Loser saß ihr gegenüber, freundlich, verbindlich und glatt rasiert wie beim ersten Treffen. Nur die Haare fielen ihm nicht mehr über die Brille. Er war wohl beim Friseur gewesen, und Jennifer überlegte, ob die längeren oder die kurzen Haare ihm besser standen.

„Ehrlich gesagt, bin ich mir da gar nicht so sicher, ob sich etwas verbessert hat“, begann Jennifer vorsichtig. „Nach der letzten Stunde hat mir die Idee gefallen, mir einen Teil der Arbeit, die ich sonst selbst gemacht hätte, von meinen Kollegen abnehmen zu lassen. Ich hatte allerdings bis zum nächsten Treffen mit Held und Neudeck keine Zeit, mir zu überlegen, was konkret ich mir von ihnen hätte abnehmen lassen können.“

Bei dem Treffen konnten wir uns dann immerhin relativ schnell darauf einigen, dass der geplante Veränderungsprozess von Veränderungsmanagern, so genannten Change Agents, begleitet werden soll. Diese Veränderungsmanager und Managerinnen werden als interne Berater/innen des Veränderungsprozesses fungieren. Wir wollen geeignete Mitarbeitende auswählen, die für diese Funktion zum Teil freigestellt werden.

Sie werden den Veränderungsprozess im Unternehmen vorantreiben. Sie sollen zu den Know-how-Trägern für Veränderungsprozesse werden. Dafür werden wir sie zunächst entsprechend schulen. Sie werden keine inhaltlichen Vorgaben machen, sondern als interne Berater/innen gemeinsam mit den Führungskräften deren Situation im Veränderungsprozess analysieren, Ziele ermitteln und sie dann mit ihrem Methoden- und Prozesswissen dabei unterstützen, Maßnahmenpläne zu entwickeln und diese umzusetzen. Wir versprechen uns davon, Taktiken des Verzögerns und ‚Aussitzens‘ auf diese Weise aktiv begegnen zu können.



Die Change Agents sind eine tragende Säule des Veränderungsprozesses. Mit ihnen steht und fällt die Veränderung. Sie müssen sorgfältig ausgewählt werden. Sie brauchen eine kompetente Schulung durch ein externes Beratungsunternehmen mit entsprechender Erfahrung. Sie müssen genau wissen, was zu ihren Aufgaben gehört, und wo sie sich besser heraushalten. Sie brauchen Unterstützung durch das Management, müssen entsprechend gesteuert werden und, und ...“

Jennifer hatte sich in Fahrt geredet, doch jetzt stockte sie abrupt und fuhr nach kurzem Zögern mit flacher Stimme fort: „...und ich habe Neudeck gefragt, ob er nicht ein Konzept für die Implementierung der Veränderungsmanager/innen bei LAW ausarbeiten möchte. Ich glaube, damit ist es mir das erste Mal gelungen, ihn aus der Fassung zu bringen. Damit hatte er nicht gerechnet. Ich weiß allerdings im Nachhinein nicht, wer von uns beiden mehr überrascht war, er oder ich? Wie konnte ich nur diese so erfolgsrelevante Aufgabe, diesen so überaus wichtigen Teil der Planung aus den Händen geben? Ich weiß nicht, welcher Teufel mich da geritten hat. Neudeck hat natürlich ‚Ja‘ gesagt, und mir blieb nicht anderes mehr übrig, als ihm dann noch meine Unterstützung zuzusagen, ihm zu erklären, er könne mich jederzeit mit Fragen belästigen usw. Aber es war zu spät für einen Rückzieher, er hat angenommen, und ich kann jetzt nicht mehr ruhig schlafen.“

„Gut ...“, begann Loser, der Jennifer aufmerksam zugehört hatte „...lassen Sie mich mit folgender Frage beginnen. Stellen sie sich eine Skala von 0 bis 10 vor. 10 steht dafür, dass alle Probleme, wegen derer Sie das Coaching begonnen haben, vollständig gelöst sind. Und 0 steht dafür, wie es war, bevor Sie mit dem Coaching begonnen haben. Wo zwischen 0 und 10 würden Sie sich heute einstufen?“

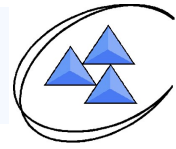
Nach einigem Überlegen entschied sich Jennifer für Stufe 2, da sich ja immerhin etwas bewegt hatte, wenn es ihr auch zunächst mehr Sorgen als Freude brachte. Weitere Fragen von Loser gaben ihr Anregungen, dieses Thema gedanklich zu vertiefen.

Die größte Überraschung in diesem Coaching-Gespräch bereitete Jennifer sich selbst mit ihrer Antwort auf Loser's Frage: „Woran würden Sie erkennen, dass Sie bei der nächst höheren Stufe angekommen sind?“ Sie machte die Definition der nächsten Erfolgsstufe unter anderem daran fest, dass Neudeck ihr Unterstützungsangebot annehmen, sie in seine Überlegungen einbeziehen würde, ohne dazu verpflichtet zu sein. Dabei fiel ihr ein, dass Neudeck sie tatsächlich am Tag zuvor angerufen hatte, um einige Namen für die Liste der zukünftigen Veränderungsmanager mit ihr abzustimmen.

„Das bedeutet ja im Grunde, dass diese nächste Stufe fast schon erreicht ist, zumindest hat sie begonnen...?“ Sie schaute Loser etwas verdutzt und fragend an.

Als er mit seiner Antwort - „Wenn wir nach Ihrer eigenen Definition gehen, dann scheint das wohl so zu sein“ - ihren Eindruck unterstützte, holte Jennifer tief Luft und fühlte sich schon etwas beruhigter. Dieses Coaching schien ja wirklich Ergebnisse zu bringen. Sie bemerkte, dass sie immer neugieriger wurde, was Loser sie als nächstes fragen würde und war dieses Mal richtig enttäuscht, als die Zeit um war.

Als sie nach Hause fuhr, begann sie zu rätseln, was eigentlich das Besondere an Losers Fragen war, dass diese so überraschende und neue Gedanken und für sie selbst unerwartete Handlungen bei ihr hervorriefen. Sie kam jedoch in diesen Überlegungen nicht recht weiter und gab es schließlich auf. Sie tröstete sich zunächst damit, dass es ja schließlich das Ergebnis war, das zählte, beschloss aber, Loser bei nächster Gelegenheit einmal danach zu fragen.

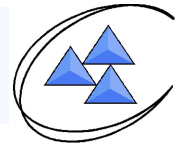


Wenige Tage später im Büro von Coach Loser:

„...und somit hat jetzt jeder von uns Dreien bestimmte Verantwortlichkeiten für die Vorbereitung der Umstrukturierung übernommen, und es scheint tatsächlich zu funktionieren.“ Jennifer konnte jetzt fast entspannt ihrem Coach über den Verlauf der Projektarbeit berichten.

„Es gibt natürlich noch viel zu tun“, fuhr Jennifer fort, „aber die Planung für den Veränderungsprozess ist jetzt doch auf gutem Wege, und ich hoffe, dass es nicht mehr lange dauert, bis wir mit den ersten Umsetzungsmaßnahmen beginnen können. Es wird sicher immer wieder unerwartete Schwierigkeiten geben, und besonders von meinem Erzfeind Hertenhag, der sich in letzter Zeit so erstaunlich ruhig verhalten hat, erwarte ich noch einigen Widerstand, aber ...“

Jennifer jedenfalls war somit mit den bisherigen Ergebnissen ihres Coaching sehr zufrieden.



Anhang A. Was ist das „systemische“ an den Fragestellungen des Coach?

Um Probleme aus systemischer Sicht zu beleuchten und neue Lösungspotenziale zu finden, gehört zum systemischen Denken eine spezielle Fragetechnik, um bei den Befragten eigene Ideen anzustoßen.

Der Coach Martin Loser verwendet einige spezielle „systemische Fragen“, um Jennifer Reding darin zu unterstützen, einen neuen, bisher noch nicht beschrittenen Zugang zu ihrem Problem mit den beiden Kollegen im Projekt „Proaktive Kundenorientierung“ zu finden.



Die Wunderfrage

Der Coach wendet u.a. eine lösungsorientierte Fragetechnik an, die als „Wunderfrage“ bekannt geworden ist (Sparrer 2014, S. 56 ff.). Die Verhaltensweisen von Jennifer auf der einen und Gregor Held und Wolfgang Neudeck auf der anderen Seite sind charakteristische Bestandteile der Arbeitsgruppe „Proaktive Kundenorientierung“.

Einer der „Bausteine“ des systemischen Denkens besagt, dass Menschen in Wechselwirkung mit anderen und dem Umfeld reagieren. Er liefert uns damit einen wichtigen Grund dafür, warum es meist nicht sehr hilfreich und deshalb auch nicht „spannend“ ist, nach Schuldigen für einen nicht erwünschten Zustand zu suchen - in diesem Fall bezogen auf die bisher nicht erfolgreiche Zusammenarbeit in der Gruppe. Viel nützlicher und darum auch interessanter ist es, nach Lösungen zu suchen, statt sich am Problem festzubeißen.

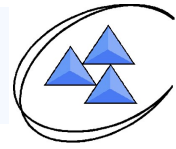
„Lösungsorientiert“ vorzugehen, heißt beim aktuellen Problem von Jennifer Reding, dass sie nach konkreten Verhaltensmöglichkeiten sucht, die die eingefahrene, unfruchtbare Interaktion zwischen ihr und ihren Kollegen unterbrechen. Durch die systemischen Fragen ihres Coaches entwickelt Jennifer, ohne es zunächst zu bemerken, Alternativen zu der bisherigen Art der Zusammenarbeit.

Das erreicht Loser durch die Wunderfrage: Was ist nach dem Wunder, das nachts geschehen ist, ohne das Jennifer es gemerkt hat, anders? Diese alternativen Verhaltensmöglichkeiten lässt sich Loser detailliert beschreiben. Er legt hier Wert auf die Schilderung konkreter Verhaltensweisen aller Beteiligten und wie sie jeweils aufeinander reagieren. Es ist nicht so wichtig, wer damit anfängt, neue Verhaltensweisen zu zeigen, die nützlicher sind als die alten, die sich als wenig hilfreich erwiesen haben. Wichtig ist, dass überhaupt etwas anders wird. Die auf systemischem Denken beruhende Hypothese lautet, dass dann das übrige Verhalten auf keinen Fall genauso bestehen bleiben kann wie bisher, wenn sich *ein* Teil davon verändert.

Jennifer probiert im Gespräch mit ihrem Coach aus, was es für Lösungen in dieser scheinbar so verfahrenen Situation gibt. Sie macht sich selbst Vorschläge, was sie verändern könnte und spielt durch, wer wie darauf reagieren würde.

Dass es anfangs so aussieht, als ob die Veränderung einem Wunder zu verdanken sei, ermöglicht es ihr, sich unbefangen auf Lösungen zu konzentrieren und die oft hinderliche und unproduktive Suche nach dem Schuldigen und nach Gründen, warum etwas nicht funktioniert, zu vergessen.

Jennifer hat nicht die Möglichkeit, das Verhalten ihrer Kollegen direkt zu beeinflussen, sie hat keinerlei „Machtmittel“ - deren Wirksamkeit allerdings auch nicht sicher wären. Aber sie kann sich selbst anders verhalten. Dann besteht die Chance, dass auch ihre Kollegen ihr Verhalten ändern.



Die Frage nach dem verdeckten Gewinn

Auf die Frage „Was hätte es denn für Nachteile, wenn das Problem mit den Kollegen nicht mehr vorhanden wäre?“ reagiert Jennifer im ersten Augenblick irritiert, weil die Frage unterstellt, Jennifer würde von der Existenz des Problems profitieren - und das ist für sie natürlich zunächst schwer zu akzeptieren.

Aber jedes Problem hat auch seine guten Seiten, denn manchmal erspart es einem, sich mit etwas auseinandersetzen zu müssen, das noch viel schwieriger erscheint, als mit dem Problem zu leben. Dann hilft die Frage nach dem verdeckten Gewinn. Oft hindert dieser verdeckte Gewinn einen daran, ein Problem zu lösen. Manchmal jedoch ist der verdeckte Gewinn ein Hinweis darauf, dass eine Lösung noch etwas Zeit braucht, weil man „noch nicht so weit ist“, auf den verdeckten Gewinn zu verzichten. Der verdeckte Gewinn kann eine Schutzfunktion haben.

Auch wenn Jennifer von der Frage nach dem „verdeckten Gewinn“ zunächst ziemlich überrascht ist - sie entdeckt, dass durch die Beantwortung dieser Frage Hindernisse erkennbar werden können, die eine Problemlösung deutlich erschweren. Die Frage des Coach an Jennifer an dieser Stelle kann ihr helfen, zu erkennen, ob sie schon bereit ist, auch diejenigen Konsequenzen einer eigenen Verhaltensänderung und letztlich einer Problemlösung anzunehmen, die ihr bisher nicht wirklich erwünscht erschienen sind.

Jennifer ist eine ehrgeizige und leistungsorientierte junge Frau, der viel daran liegt, ihre Erfolgsstory fortzusetzen. Es fällt ihr schwer, zu akzeptieren, dass ihr eigener Erfolg im vorliegenden Fall nur erreichbar ist, wenn sie den beiden Kollegen die Gelegenheit gibt, auf ihrem eigenen Gebiet Leistung zu zeigen und Erfolge mit ihnen zu teilen - und dass dies ihren, Jennifer's, Anteil daran nicht schmälern muss.

Dass diese Bereitschaft grundsätzlich bei Jennifer vorhanden ist, zeigt ihr spontaner Entschluss, an Wolfgang Neudeck einen wichtigen Teil der Veränderungsplanung (das Implementierungskonzept für die Change Agents) abzugeben. Allerdings erzeugt dieser Schritt zunächst große Unsicherheit und Zweifel bei ihr, ein Zeichen dafür, wie groß das Hindernis, alle Erfolge selbst verantworten zu wollen, bei ihr ursprünglich gewesen ist. Es ist aber gleichzeitig auch ein Indiz, wie groß ihre Bereitschaft ist, der Unterstützung durch ihren Coach zu vertrauen, zu lernen und an den Problemen zu wachsen.

Jennifer liefert hier ein gutes Beispiel für ihre Fähigkeit zur Selbstkritik und ihre Bereitschaft, Fehler einzugestehen und daraus konstruktive Veränderungen abzuleiten. Es zeigt sich dabei auch, dass persönliche bzw. „soziale“ Kompetenz zu besitzen, nicht heißen muss, alles von Anfang an richtig zu machen - sondern in vielen Fällen bedeutet, aus Fehlern oder Schwächen zu lernen, und die eigenen Stärken auf diese Weise weiter zu entwickeln.

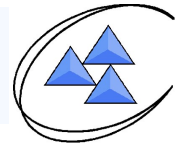


Skalierungsfragen

Lösungen ergeben sich häufig nicht „auf einen Schlag“, sondern entwickeln sich Vielfach im Zeitablauf“, in kleinen Schritten oder auch größeren Sprüngen.

Dadurch ergeben sich für Akteure, die diese Lösungen herbeiführen wollen, vielfach zusätzliche Unsicherheiten und Zweifel, ob sie auf dem richtigen Weg sind. Viele Menschen tun sich schwer damit, darauf zu vertrauen, dass Lösungen auch Eigendynamik haben oder ihnen fehlt die Geduld, sich auf solche Prozesse einzulassen. Dazwischen können sich sog. „Totzeiten“ ergeben, in denen es den Anschein haben kann, als hätte sich gar nichts verändert.

Auch Jennifer hat Zweifel, ob ihre Entscheidung, Neudeck die Implementierung der Change Agents zu überlassen, richtig war.



Ihr Coach stellt ihr daraufhin eine so genannte „Skalierungsfrage“: „Stellen sie sich eine Skala von 0 bis 10 vor. 10 steht dafür, dass alle Probleme, wegen derer Sie das Coaching begonnen haben, vollständig gelöst sind. Und 0 steht dafür, wie es war, bevor Sie mit dem Coaching begonnen haben. Wo zwischen 0 und 10 würden Sie sich heute einstufen?“ Fragen dieser Art können helfen, den Status der Problembearbeitung zu definieren und auch kleine „Fort-Schritte“ leichter zu erkennen.

Lozer vertieft die erste Skalierungsfrage, um Jennifer die Möglichkeit zu geben, ihren Zweifel daran „ob sich überhaupt etwas verbessert hat“ bzw. was dafür notwendig wäre, zu hinterfragen: „Woran würden Sie erkennen, dass Sie bei der nächst höheren Stufe angekommen sind?“ Zu ihrer eigenen Überraschung bemerkt Jennifer, dass ihre Definition der nächsten Erfolgsstufe „dass Neudeck ihr Unterstützungsangebot annehmen, sie in seine Überlegungen einbeziehen würde, ohne dazu verpflichtet zu sein“ bereits Realität zu sein scheint - zumindest in einem 1. Schritt: „Dabei fiel ihr ein, dass Neudeck sie tatsächlich am Tag zuvor angerufen hatte, um einige Namen ... mit ihr abzustimmen“.

Die Skalierungsfragen haben also folgende günstige Wirkung für Jennifer:

- a) Sie beseitigen ihren Zweifel, ob sich bereits etwas verbessert hat bzw. ob ihre Entscheidung, Neudeck diese wichtige Teilaufgabe zu überlassen, richtig war.
- b) Sie helfen ihr bei der Orientierung, wo im Problemlösungsprozess sie sich befindet, was bereits geschafft, und was noch offen ist.
- c) Sie erleichtern es ihr, die nächsten Schritte im Problemlösungsprozess zu definieren.

Skalierungsfragen sind generell ein gutes Mittel, um mit Schwierigkeiten und Unsicherheiten bezüglich der Zielerreichung umzugehen.

Weitere Alternativen für Skalierungsfragen:

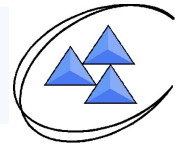
Jennifers Coach könnte z.B. auch noch folgende Skalierungsfragen stellen, um ihre Vorstellung von der Realität bzw. den beiden Kollegen zu überprüfen bzw. um Fortschritte festzustellen:

- Zu wie viel Prozent halten Sie Ihr Verhalten untereinander im Projektteam für harmonisch und kooperativ, zu wie viel Prozent besteht es aus Konflikten und Streitigkeiten?
- Wenn man Ihre ganze Energie in einem runden Energiekuchen darstellen könnte: Wie viel Prozent von diesem Kuchen werden derzeit dadurch verbraucht, dass Sie sich mit Konflikten im Projektteam herumschlagen?
- Für wie felsenfest schätzen Sie auf einer Skala von 0 bis 100% die Kooperationsbereitschaft der beiden Kollegen ein?

Solche Fragen vermitteln, dass Unterschiede und Veränderungen akzeptierbar, zu erwarten, eigentlich selbstverständlich sind. Damit können relativ leicht auch vermeintliche Tabuthemen angeschnitten werden – es wird ja nichts unterstellt oder gedeutet, es wird nur gefragt.

Anhang B. Bausteine des systemischen Denkens - Lenkungsbausteine

Wir haben bereits angesprochen, dass Jennifer das Verhalten ihrer Kollegen nicht direkt beeinflussen kann. Die Basis für diese Hypothese liefert ein weiterer wichtiger Teil des systemischen Denkens: **Menschen sind autonom, nicht direkt beeinflussbar, selbstverantwortlich. Sie sind komplex und nicht steuerbar.** Steuerbar bedeutet in diesem Zusammenhang „direkte Einflussnahme - z.B. das Steuern eines Autos oder anderer sog. „trivialer“ Systeme (Maschinen).



Trotzdem ist es möglich, Einfluss auf Menschen zu nehmen, z. B. durch Ankoppeln an individuelle Kontaktpunkte. Lassen Sie uns die Möglichkeiten, im systemischen Sinne Einfluss zu nehmen und soziale Systeme (Individuen, Teams und Organisationen) zu **lenken** (im Gegensatz zu *steuern*), an dieser Stelle etwas vertiefen (Probst/Gomez, Wiesbaden 1991).

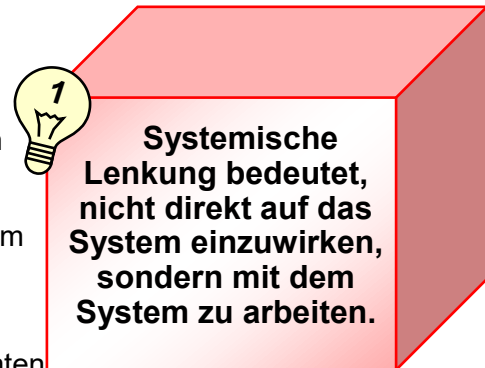
Wenn wir nicht direkt auf das System einwirken können, müssen alle Aktionen, die auf Einflussnahme gerichtet sind, am System, am Individuum, an der Gruppe etc. selbst und den spezifischen Eigenarten oder auch Einzigartigkeiten ausgerichtet sein. Die folgenden Bausteine des systemischen Denkens beschreiben hilfreiche Denkhaltungen im Sinne des Lenkens von sozialen Systemen. Sie werden deshalb als **Lenkungsbausteine** bezeichnet.

Als 1. Lenkungsbaustein können wir somit formulieren:

Jennifer lernt bei ihrem Coach, diesen Grundbaustein in Verhalten umzusetzen. Bis dahin hat sie keinen Erfolg gehabt, da sie immer nur direkte Einflussnahme (also Steuerung im linearen Sinne) gegenüber den Kollegen im Projektteam versucht hat.

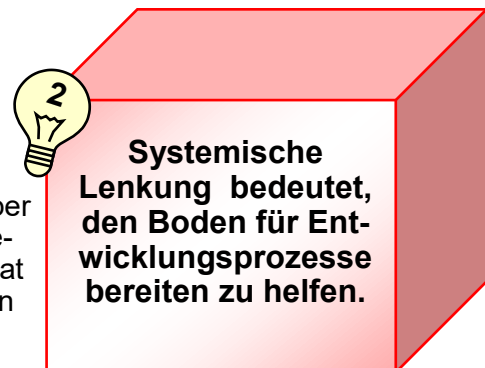
Was kann das konkret bedeuten?

Wie ein Gärtner für die Entwicklung einer bestimmten Pflanze den Boden bereitet, dafür sorgt, dass die Pflanze in für ihre Bedürfnisse passende Erde gesetzt wird, dass sie genügend Licht bekommt und genügend Platz vorhanden ist, damit sie sich ausbreiten kann, so kann auch Jennifer nur günstige Bedingungen schaffen, wenn sie auf ein anderes soziales System einwirken will.



Daraus ergibt sich direkt der 2. Lenkungsbaustein:

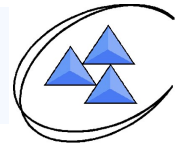
So, wie es weder der Pflanze, noch dem Gärtner nutzt, wenn er täglich an der Pflanze zieht und zerrt, um sie zum Wachsen zu bewegen, so wenig nutzt es Jennifer, wenn sie ständig ihren beiden Kollegen Vorträge hält über die Zukunft von LAW, seien diese inhaltlich noch so interessant und rhetorisch bewegend dargestellt. Jennifer hat diese Erfahrung schon einmal machen können: Bei ihren Vertriebsmitarbeitenden in ihrer Anfangszeit bei LAW.



Bei der Frage von Loser nach dem verdeckten Gewinn erinnert sie sich ja auch an diese Situation und sieht Parallelen. Jennifer hat mit ihren beiden Kollegen zunächst die gleichen Schwierigkeiten, wie bei Beginn der Zusammenarbeit mit ihren Vertriebsmitarbeitenden: Statt den Boden zu bereiten, statt sich zu überlegen, wie sie günstige Bedingungen schaffen kann, damit die beiden Kollegen möglichst optimal zur gemeinsamen Aufgabe beitragen können, verlegt sie sich aufs Dozieren und Appellieren - und scheitert.

Sie bereitet also nicht den „Boden für Entwicklungsprozesse“, denn das würde z.B. bedeuten, herauszufinden, wo die Motivation, die Wünsche und Erwartungen ihrer Kollegen liegen (im systemischen Sinne heißt das: „Kontaktpunkte finden und sich ankoppeln“), ihre Stärken und Ressourcen herauszufinden und zu nutzen, statt sich ständig deren Defizite vor Augen zu halten.

Erst als es Jennifer mit Hilfe ihres Coaches gelingt, ein neues Bild von sich, ihren Kollegen und ihrer Zusammenarbeit zu entwerfen, kann sie sich auf das ressourcenorientierte Denken konzentrieren.



Dieser Aspekt wird im 3. Lenkungsbaustein aufgegriffen und vertieft:

Jennifer sieht am Anfang der Projektarbeit nur Defizite bei den beiden Kollegen: Neudeck hält sie für ignorant, kaltschnäuzig und intrigant, Held für beschränkt und naiv. „Die Kräfte des Systems anzuregen“, d.h. also ressourcenorientiert zu denken und auf dieser Basis die Stärken der beiden Kollegen zu nutzen, könnte im vorliegenden Fall bedeuten:



Systemische Lenkung bedeutet, die eigenen Kräfte des Systems anzuregen, zu nutzen und zu stärken.

- Die Bereitschaft zum Mitdenken, zur Initiative, die Neudeck bereits in der ersten Besprechung zeigt, ernst zu nehmen und dem Kollegen die Möglichkeit zu geben, seine Stärken, die wohl u.a. im systematischen Arbeiten, in objektiver, detaillierter Betrachtungsweise und im Umgang mit komplexen Sachverhalten liegen, zum Nutzen des Projekts einzusetzen.

Das schafft Jennifer mit Hilfe ihres Coach. Sie überträgt Neudeck die Implementierung des Change-Agent-Konzepts. Dazu muss sie jedoch ihr Misstrauen gegenüber Neudeck aufgeben. Das fällt ihr nicht leicht. Während bei ihr jedoch am Anfang noch sehr im Vordergrund stand, „dass sie ihre Leitungsrolle gegenüber Neudeck deutlicher zum Ausdruck bringen sollte“, beginnt sie, wenn auch zunächst mit Zweifeln, eine neue Richtung einzuschlagen, indem sie dem Kollegen die Möglichkeit gibt, sich im Projekt ebenfalls zu profilieren. Das scheint Neudeck wichtig zu sein, wie man aus seinem Alleingang bei dem Führungsmeeting schließen kann. Hier gibt es offenbar einen wichtigen „Kontaktpunkt“.

- Gregor Helds Möglichkeiten liegen sicher in der grundsätzlich konstruktiven Haltung, der großen Erfahrung, die er bezüglich des Unternehmens hat und seiner Einsicht, dass man die Menschen vermutlich nur schwer für Veränderungen gewinnen kann, wenn man ihnen Angst vor den (radikalen) Veränderungen macht. Jennifer kann ihrem Coach nun berichten, dass „jetzt jeder von uns Dreien bestimmte Verantwortlichkeiten für die Vorbereitung der Umstrukturierung“ hat.“ Das Resultat: „... die Planung für den Veränderungsprozess ist jetzt doch auf gutem Wege ...“

Das lässt den Schluss zu, dass Jennifer auch einen Weg gefunden hat, Helds Ressourcen für das Projekt zu nutzen. Held könnte z.B. sicher eine große Hilfe sein, stärker zu differenzieren, was bei Abläufen, Strukturen und nicht zuletzt auch dem Verhalten der von der Umstrukturierung Betroffenen tatsächlich verändert werden muss und was beibehalten werden, worauf aufgebaut werden kann.

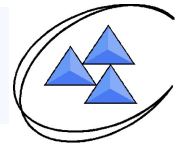
Schauen wir uns den 4. Lenkungsbaustein an:

Dieser Lenkungsbaustein ist vermutlich am leichtesten zu verstehen, wenn wir wieder das Bild des Gärtners mit seiner Pflanze heranziehen. Der Gärtner schafft günstige Entwicklungs- und Wachstumsbedingungen, die Pflanze jedoch hat ihre eigene Entwicklungs- und Wachstumsdynamik. Der Gärtner kann sie nicht zwingen, schneller, oder in einer bestimmten Art und Weise zu wachsen.



Systemische Lenkung verzichtet darauf, Dinge immer im Sinne eines bestimmten Ziels vorantreiben zu wollen.

Wenn er zu viel des Guten tut, schadet das vielleicht der Pflanze und sie wird in ihren Entwicklungsmöglichkeiten beeinträchtigt. Sie braucht Wasser - wenn sie jedoch zu viel davon erhält, verfaulen ihre Wurzeln.



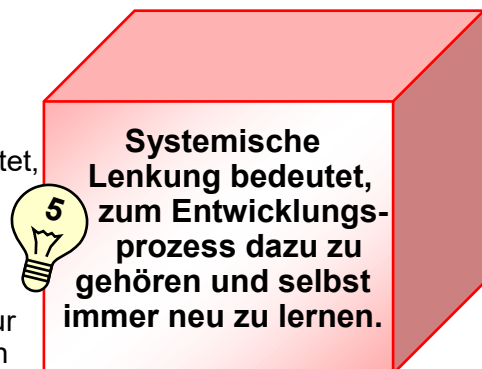
Sie braucht Nährstoffe im Boden, aber sie sollte nicht überdüngt werden. Sie braucht Licht, wenn die Sonne aber zu heiß brennt, verdorrt die Pflanze. Für den Gärtner bedeutet das: Wenn er alles getan hat, was ihm möglich und was für das Wachstum der Pflanze sinnvoll war, dann sollte er sie eine gewisse Zeit in Ruhe lassen. Dazu braucht er natürlich Vertrauen, dass die Pflanze das Weitere aus eigener Kraft schaffen kann.

Übertragen auf das Beispiel von Jennifer und ihrer Projektgruppe bedeutet das: Sie muss darauf vertrauen, dass die beiden Kollegen ihre jeweiligen Ressourcen im Sinne des Projekts und der gemeinsam getragenen Ziele einsetzen. Jennifer hat dieses Vertrauen zunächst nicht. Das zeigt sich sehr deutlich in ihrer zweiten Coaching-Stunde, als sie ihrem Coach erzählt, dass sie nicht mehr schlafen kann, seit sie die Teilaufgabe an Neudeck abgetreten hat. In Richtung Vertrauen kann sie sich jedoch bewegen, als ihr klar wird, dass Neudeck offenbar diesen Vertrauensvorschuss nicht missbraucht, sondern sie in die Entscheidungen einbezieht (d.h. er ruft sie an und fragt sie um Rat).

An dieser Stelle wird es Zeit, den 5. Lenkungsbaustein anzuschauen:

Dieser Lenkungsbaustein hilft uns, nicht zu vergessen, dass Lenkung im systemischen Sinne eben *nicht* bedeutet, über den Dingen zu stehen und von einer höheren Warte aus die Geschicke von Mitarbeitenden, Kollegen und Kolleginnen, Unternehmen usw. zu lenken.

Die Art von Lenkung, wie wir sie hier betrachten, wird nur gelingen, wenn die Person, die die Lenkung ausübt, sich als Teil des Systems betrachtet, bereit ist, immer wieder ihre Vorstellung von sich und den anderen zu verändern, neue Blickwinkel einzunehmen und sich selbst weiter zu entwickeln. Systemische Lenkung erfordert Lernen *im System* und *durch das System*.

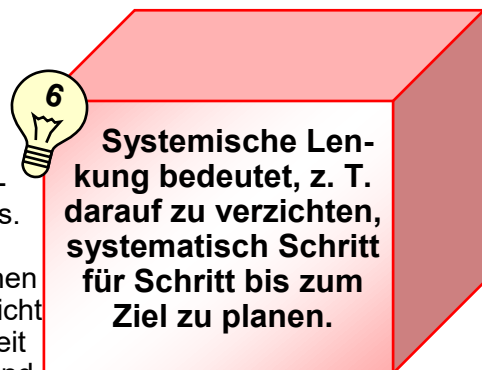


Wenn wir somit davon ausgehen, dass Lenkung immer innerhalb eines kontinuierlichen, gegenseitigen Lernprozesses stattfindet, dann wird daraus wahrscheinlich auch die Aussage

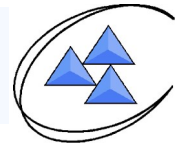
des 6. Lenkungsbausteins verständlich:

Um wieder beim Gärtnerbeispiel anzuknüpfen: Unser Gärtner hat zwar vielleicht bestimmte Erfahrungen mit den Wachstumsphasen seiner Pflanze, aber er wird trotzdem akzeptieren müssen, dass es unvorhergesehene Ereignisse geben wird, auf die er sich einstellen muss.

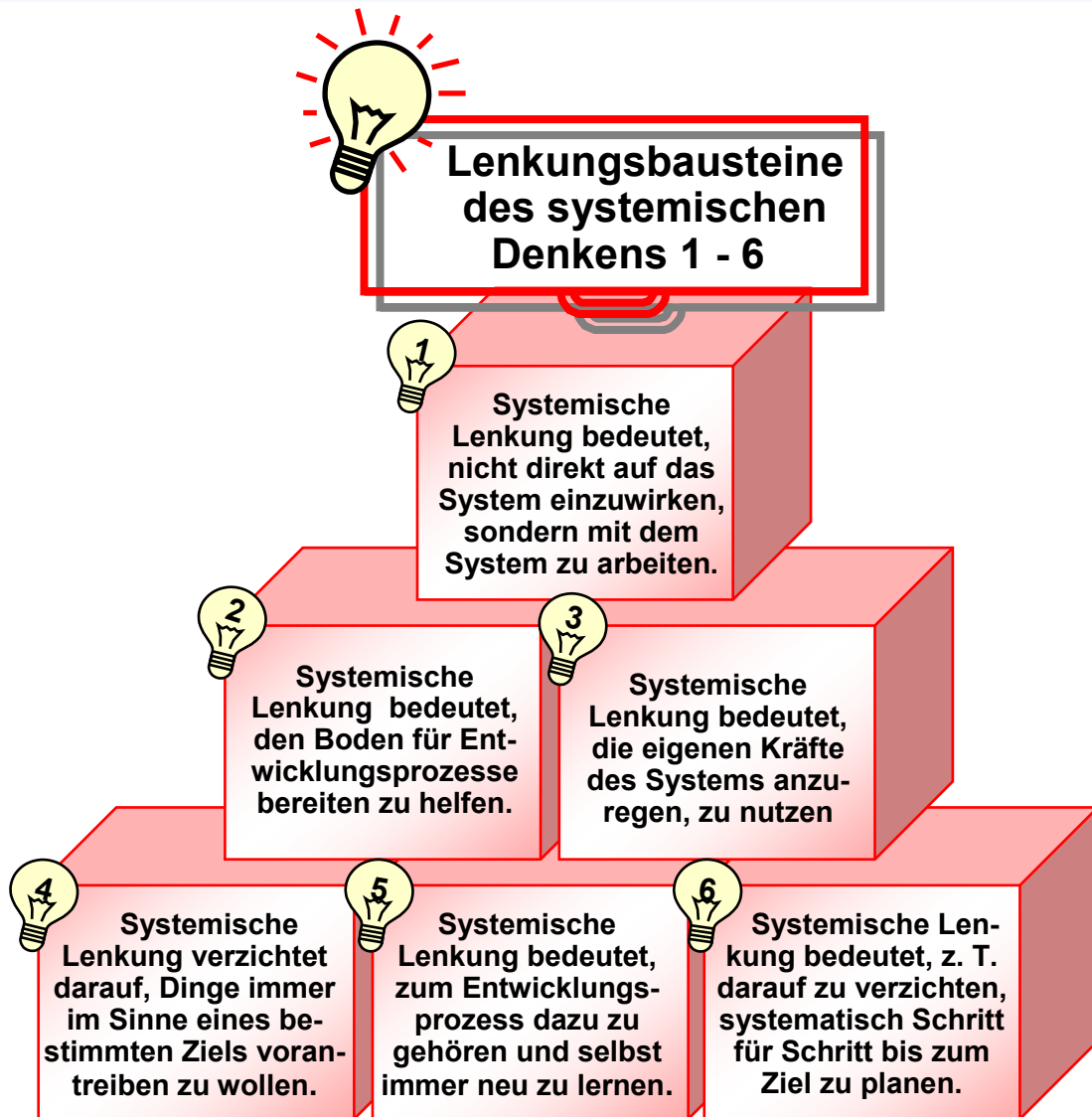
Wenn er jedoch offen ist für einen kontinuierlichen eigenen Lernprozess (Baustein 5), dann weiß er auch, dass er nicht alles detailliert im Voraus planen kann. Er wird dann bereit sein, sich immer wieder neu auf die jeweilige Situation und ihre Anforderungen einzulassen.



Es scheint, dass Jennifer dieses Prinzip auch bereits verinnerlicht hat, denn sie sagt am Schluss: „Es wird sicher immer wieder unerwartete Schwierigkeiten geben ...“



Anhang C. Die 6 Lenkungsbausteine des systemischen Denkens im Überblick



Literaturhinweise

Dieses Whitepaper enthält einen Auszug aus:

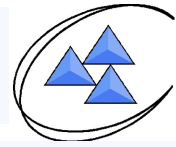
C. Lünborg: Projekt „Gelber Drache“ - Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen, Norderstedt 2006, Kapitel 3: „Die Intrige“, S. 90ff.

Weiterführende Literatur zur systemischen Fragetechnik:

- ◆ Bateson, G.: Ökologie des Geistes, Frankfurt am Main, 2001
- ◆ Sparrer, I.: Wunder, Lösung und System, Heidelberg 6. Auflage 2014
- ◆ de Shazer, S.: Worte waren ursprünglich Zauber, Heidelberg, 4. Auflage 2017
- ◆ von Schlippe, A.; Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 3. Auflage, Göttingen 2016
- ◆ Varga von Kibéd, M.; Sparrer, I.: Ganz im Gegenteil, Heidelberg, 9. Auflage 2016

Weiterführende Literatur zu den Lenkungsbausteinen des systemischen Denkens:

- ◆ Dörner, D.: Die Logik des Mislingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen, Reinbek bei Hamburg, 14. erweiterte Neuauflage 2003
- ◆ Probst, G.J.B.; Gomez, P.: Die Methodik vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme. In: Probst, G.J.B.; Gomez, P.: Ganzheitliches Führen in der Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 3ff.



Publikationen von Dr. Carola Lünborg

Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse



Der Interviewbaukasten **HIT** (Hybrides Interview in Teilstrukturierung) Eignungsdiagnose-Tool für teilstrukturierte Interviews und zur Potenzialanalyse



Teil I: Der wissenschaftliche Hintergrund

Teil I:
Hintergrund +
Anleitung
zu **HIT**

des Interview-Baukastens:

- ◆ Beschreibung der Schritte im teil-
Fragearten (z.B. Biografische und
Beurteilungsdimensionen/-kriterien/
- ◆ Die spezifischen Merkmale, durch die sich der Baukasten von seinen „Quellen“ unter-
scheidet bzw. wie er deren Nachteile überwindet.
- ◆ Anforderungsanalyse aus der Unternehmensstrategie ableiten, Positionsziele, Fachli-
che und Personale Anforderungen auf dieser Basis erarbeiten.
- ◆ Anregungen und Beispielformulare für die professionelle Vor- und Nachbereitung der
Interviews, d.h. z.B. Interviewplanung, Schulung von Beurteilern und Beurteilerinnen,
Dokumentation der Beurteilungsergebnisse der einzelnen Interviewschritte, Hilfsmittel
zur Auswahlentscheidung, Entscheidungsbegründung, Feedback an die Kandidaten/
Kandidatinnen.

eBook erhältlich als pdf ohne DRM unter

www.xinxii.de/job-karriere-128/der-interviewbaukasten-hit-teil-i-511799

Teil II: Interview-Bausteine: Wenn Sie views bereits vertraut sind, aber am tens Interesse haben, dann finden Sie

Teil II:
Interview-
bausteine
zu **HIT**

mit teilstrukturierten Inter- „Kernbereich“ des Baukas- in Teil II:

- ◆ Detaillierte Definition von 7 Kompe-
49) Beurteilungskriterien + verhaltens-
- ◆ 70 Beispielfragen zu Interviewschritt 4.
- ◆ 686 Biografische Fragen zu Interviewschritt 5.
- ◆ 343 Simulationsfragen zu Interviewschritt 7.
- ◆ Konkrete Anforderungen + verhaltensverankerte Beurteilungsanleitungen zu den Inter-
viewschritten 2, 3, 4, 5, und 7.

eBook erhältlich als pdf ohne DRM unter

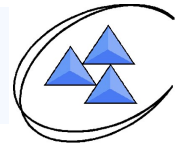
www.xinxii.com/job-karriere-128/bewerbung-133/der-interviewbaukasten-hit-teil-ii-511798

Mit **Teil 1 und 2** können Sie die Gestaltung von professionellen teilstrukturierten Interviews
konkret und mit vertretbarem Aufwand planen und höchstmögliche Validität erreichen.

Mein Profil bei XINXII finden Sie hier: <https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>

Weitere Infos zu **HIT** zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de:

- ◆ **Whitepaper: WAS? + WARUM? - Anforderungsanalyse für teilstrukturierte Inter-
views**
- ◆ **Whitepaper: 7 x 7 = 100% - Beurteilungskriterien für teilstrukturierte Interviews**
- ◆ **Whitepaper: Casting-Show oder Validität im Recruiting? Ein Plädoyer für teil-
strukturierte Interviews**



Zum Thema Führung und Management mit Hilfe systemischer Ansätze



Projekt „Gelber Drache“ – Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen 396 Seiten, Norderstedt 2006, 396 Seiten, erhältlich im Buchhandel

„Projekt Gelber Drache“ vermittelt in neun Kapiteln systemische Problemlösungsansätze. Jedes Kapitel enthält eine Fallstudie und einen Ratgeberteil, in dem die fachlichen Inhalte praxisorientiert dargestellt werden und Übungsaufgaben Anregungen zur Anwendung geben (z.B. systemisches Fragen, Kraftfeldanalyse, Tetralemma u.a.).

Die Fallstudien sind in eine Rahmenhandlung eingebettet, die eine spannende Story erzählt: Ein Automobilzulieferer möchte über ein Joint Venture Global Player werden. Dafür sind unternehmensinterne Veränderungsprozesse zu realisieren (Parameter in der Wertschöpfungskette, Umstrukturierung, Arbeitsplatzabbau) und externe Störfaktoren abzuwehren, z.B. Werksspionage, feindliche Übernahmeversuche und interkulturelle Schwierigkeiten.

Die folgenden Unterlagen enthalten jeweils Auszüge aus dem o.g. Buch. Sie finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de:

Whitepaper: Die Weisheit der Apogi: Generationenmanagement - Schicksal oder Chance?

Whitepaper: Mitarbeitende im Widerstand: Sind Menschen steuerbar?

Whitepaper: Intrige?! - Wunderfrage, verdeckter Gewinn und andere Merkwürdigkeiten

Whitepaper: Konflikt! - Wechselwirkungen, paradoxe Fragen und „Totzeiten“

Whitepaper: Outplacement oder: Wie dreht man ein „Kraftfeld“ um?

Zum Thema Lebens– und Karriereplanung

eWorkbook: Der Lebens- + Karrierepfad **- Grundlagen zur beruflichen (Neu-)Orientierung**

Wir können uns den Lebens- und Arbeitszyklus eines Menschen vorstellen wie das Wandern auf einem Pfad, der durch unterschiedliche Landschaften führt und ihn zu den verschiedensten Lebensstationen bringt. Die symbolische Lebenslandschaft soll mit Bildern der wichtigsten 7 Phasen Anregungen für die eigene aktuelle Lebenssituation und den weiteren Lebenspfad vermitteln.



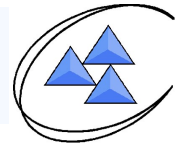
eWorkbook: Das Lebens– und Karriereschloss **- Grundlagen für berufliche Visionen und Ziele**

Ziel der Arbeit mit dem Lebens- und Karriereschloss ist die Gestaltung einer Vision für die Lebens- und Karriereplanung, aus der konkrete Ziele abgeleitet werden können als Basis für realistische Aktivitäten zur beruflichen (Weiter-)Entwicklung. Die 9 Türme des Lebens– und Karriereschlosses symbolisieren die wichtigsten Bestandteile für diese Ziele.



Beide eWorkbooks enthalten vielfältige Anleitungen und Übungen, die zum größten Teil mit interaktiven Textfeldern ausgestattet sind, sodass sie nicht nur online gelesen, sondern auch bearbeitet werden können. Sie sind erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>

Whitepaper mit detaillierteren Vorab-Infos zu beiden eWorkbooks finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de



Zum Thema Führung und Management (eBooks)

Die Motivations-Toolbox

3 x 3 Dutzend Anregungen zur wirkungsvollen Mitarbeitenden-Motivation

Die **Motivations-Toolbox** hat zum Ziel, Ihnen einen Überblick zu verschaffen über ein großes Spektrum an Möglichkeiten, die Ihnen als Führungskraft zum Thema „Motivation“ zur Verfügung stehen und daraus eine Auswahl zu treffen, die zu Ihnen und Ihren Mitarbeitenden am besten passt



Die ersten 3 Dutzend „Appetitanreger“ für die Mitarbeitenden-Motivation

sind als symbolische Handlungen zu sehen, die Aufmerksamkeit, Interesse, Zuwendung und Anerkennung seitens des/der Vorgesetzten signalisieren. Sie setzen positive Impulse für die Arbeitsatmosphäre, sollten jedoch nicht zur bloßen Geste werden.

Die 3 Dutzend „Chancen“ für die Mitarbeitenden-Motivation

enthalten Tools zum Sichtbarmachen von Wertschätzung, Achtung, Vertrauen, Offenheit sowie Integration und Identifikation, die für Motivation förderlich und wichtig sind.

Die 3 Dutzend „Herausforderungen“ für die Mitarbeitenden-Motivation

bilden die wesentlichen Grundlagen für länger andauernde und intrinsische Arbeitsmotivation. Sie entsteht in erster Linie aufgrund von Erfolgserlebnissen aus Freude an der Arbeit selbst, aus der Befriedigung über persönliche Weiterentwicklung und inneres Wachstum.

Die Changemanagement-Toolbox

3 x 3 Dutzend Anregungen zum erfolgreichen Changemanagement

Die **Changemanagement-Toolbox** gibt vielfältige Anregungen für die Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen auf den 3 Ebenen Inhalt, Verfahren und Verhalten, deren Wechselwirkungen den Erfolg beeinflussen.



In den **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Inhaltsebene** finden Sie Tools für

- A. Change-Grundlagen** (z.B. Mission-/Vision-/Value-Statement)
- B. Strategieplanung** (z.B. Strategy-Map, PESTEL-Methode u.a.)
- C. Strategieumsetzung** (z.B. Balanced Scorecard, SWOT-Analyse u.a.)

Die **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Verhaltensebene** bieten Möglichkeiten

D. zum Verständnis der Verhaltensebene im Changeprozess

(z.B. die 7-phasige Veränderungskurve, Wertebalance u.a.)

E. zum Umgang mit Widerstand gegen Veränderung

(z.B. Widerstandarten und –ursachen, Discount-Modell, U-Prozedur u.a.)

F. zum Umgang mit „Geheimen Spielregeln“

(z.B. Kraftfeld der „Geheimen Spielregeln“, Probleme und Ursachen u.a.)

Die **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Verfahrensebene** bieten Tools zu

G. Planung der Changeprozess-Steuerung

(z.B. 6-Boxen-Modell, 5 Leitprinzipien, Störgrößenanalyse u.a.)

H. Rollen und Aktionen der Prozess-Steuerung

(Führungsrollen in Changeprozessen, Steuerungsvarianten u.a.)

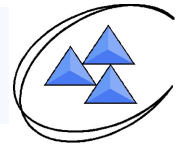
J. Methoden der Changeprozess-Steuerung (Erfolgsfaktoren der Steuerung in den 7 Veränderungsphasen, Evaluation mit Monitoring-Methoden, Einsatz von Großgruppen u.a.)

Zielgruppen für beide eBooks:

Führungskräfte, Personalentwickler/innen, Berater/innen, Trainer/innen, Coaches.

Die eBooks (pdf ohne DRM) sowie Zusatzinfos finden Sie in folgendem Shop:

<https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>



Zum Thema Professionelle Mitarbeitenden-Förderung



eBooks in Planung! Whitepaper mit Vorab-Infos:

Whitepaper: Coaching als Führungsaufgabe

Whitepaper: Mentoring: Persönliche Kompetenz von älteren Mitarbeitenden nutzen

Beide Whitepaper erhältlich zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de

Informationen zur Autorin und Impressum

Mein beruflicher Werdegang in Stichworten:

- ◆ Studium und Promotion BWL, Universitäten Mannheim und Frankfurt/M.
- ◆ Mehrjährige eigene Führungserfahrung sowie Verantwortung für Führungskräfteaus- und Weiterbildung in einem EDV-Konzern.
- ◆ Viele Jahre Erfahrung als systemische Unternehmensberaterin in unterschiedlichen Branchen mit hochqualifizierten Fach- und Führungskräften aller Ebenen, u.a.
 - ⇒ Führungskräftequalifizierung/-beurteilung/-auswahl,
 - ⇒ Karriereberatung,
 - ⇒ Outplacementberatung,
 - ⇒ Führungskräftecoaching,
 - ⇒ Konfliktmoderation,
 - ⇒ Teamentwicklung,
 - ⇒ Changemanagement,
 - ⇒ Entwicklung und Begleitung von Hochschulabsolventen-AC's, sowie Entwicklungs-AC's.
 - ⇒ Mobbing-Beratung und Mobbing-Prävention,
 - ⇒ Erfahrung in der Personalberatung
- ◆ Eigene Ausbildung in
 - ⇒ systemischer Organisationsberatung und systemischem Coaching,
 - ⇒ Beratung mit Methoden der Gestalt- und Körperarbeit,
 - ⇒ Steuerung von Blended-Learning- und eLearning-Prozessen,
 - ⇒ MBTI-Lizenz
- ◆ Seit mehreren Jahren bis auf Weiteres:
Autorin von diversen Publikationen für Führungskräfte, Experten und Expertinnen von HR, HRD.

IMPRESSUM

Dr. Carola Lünborg
Eisenacher Weg 22, 68309 Mannheim
Mail: dr.luenborg@t-online.de
Web: www.dr.luenborg.de