

**Renate Pilz**  
**Tourismusberatung für Marketing**  
**und Projektbetreuung**

Bogenmühlstraße 14, 5411 Oberalm  
Tel. 06245/80 738, Mobil: 0699/1123 7523  
e-mail: rena.te.pilz@aon.at  
www.tourismus-pilz.at

# Change Management

Den Unternehmenswandel gestalten

Studienarbeit

Fachhochschule Salzburg Urstein

*Entwicklung und Management touristischer Angebote*

im

Fach Betriebswirtschaftslehre Tutorium, 1. Semester

Lehrbeauftragter

Herr Dipl. Betriebswirt (FH) Dirk Auer

verfasst von

Renate Pilz und Tanja Khan

im Jänner 2006

# 1. Einleitung - Summary

Wir stehen wahrscheinlich vor einer Umbruchstimmung, die alles bisherige in den Schatten gestellt hat. Die Entwicklungen beschleunigen sich, werden noch turbulenter, radikaler und globaler.

Die wirtschaftliche Kaufkraft und Nachfrage wird sich in absehbarer Zeit nicht dramatisch erhöhen, der Wettbewerb zwingt dazu, Produkte und Dienstleistungen möglichst rationell und günstig zu produzieren.

Change Management ein Sammelbegriff für Strategien, mit denen man einen radikalen **Unternehmens-Umbau** so begleitet, dass sich die Mitarbeiter damit identifizieren – oder ihn zumindest akzeptieren. Der Leitgedanke dabei: Tief greifende Veränderungen dürfen nicht einfach nur verordnet und durchgezogen werden, man muss sie bewusst lenken und steuern.

Die beiden Autoren sind seit vielen Jahren selbständige Organisations- und Managementberater und begleiten Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in großen Unternehmen.

Dieses Buch gibt zuerst einen **Ist-Zustand der Organisation** und der Führung von großen Unternehmen und zeigt dann die **Entwicklungstendenzen** für die nächste Generation auf. Anhand von Praxisbeispielen und dem dafür notwendigen Instrumentarium werden die Veränderungsprozesse sowohl bei **Personen** und **Strukturen** sehr schön aufgezeigt.

Wenn man diesen Entwicklungen glauben schenken darf, ist es noch wichtiger als bisher Change Management zu betreiben. Radikale Konsequenzen in der Umsetzung der therapeutischen Maßnahmen sind zwar erforderlich, auf die sozialen Bedürfnisse der Beteiligten muss aber Rücksicht genommen werden, ebenso prozessorientiertes Vorgehen angewendet werden.

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	2
2. Zukunfts-Szenarium.....	6
2.1. Zustandsbild.....	6
2.1.1 Innovations sprünge in der Informatik und Telekommunikation .....	6
2.1.2 Verknappung der Ressource Zeit .....	6
2.1.3 Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie .....	6
2.1.4 Verknappung der Ressource Geld.....	6
2.1.5 Dramatische Steigerung der Komplexität.....	7
2.2 Die neuen Herausforderungen in der Zukunft .....	7
2.3. Organisation „Design for Change“ .....	8
2.3.1 Netzwerk-Organisationen .....	8
2.3.2 Prozessketten .....	8
2.3.3 Unternehmenskultur.....	8
2.3.4 Motivation und Identifikation .....	9
2.4 Führung: Das neue Bild des Managers.....	9
2.4.1 Neues Anforderungsprofil .....	10
3. Den Wandel gestalten .....	11
3.1 Grundsätze des Vorgehens .....	11
3.2. Führung im Wandel .....	12
3.2.1 ZeitgemäÙe Rolle des Managers .....	12
3.2.2 Mehr Gruppenarbeit.....	12
3.2.3 Folgen.....	13
3.3 Hierarchie und Macht: Feinde der Veränderung? .....	14
3.4 Wie muss das Management bei Veränderungen vorgehen? .....	14
3.4.1 Zielorientiertes Management.....	14
3.4.2 Analyse der Ist-Situation .....	14
3.4.3 Ganzheitliches Denken .....	15
3.4.4 Beteiligung der Betroffenen .....	15
3.4.5 Hilfe zur Selbsthilfe .....	15
3.4.6 Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen.....	15
3.4.7 offene und lebendige Kommunikation.....	15
4. Blick in die Werkstatt – Umsetzung in der Praxis .....	16

4.1	Strategie Entwicklung.....	16
4.1.1	Ist Situation – Wo stehen wir heute?.....	16
4.1.2	Blick nach außen, in das Umfeld, in den Markt, zur Konkurrenz.....	16
4.1.3	Kernkompetenzen.....	16
4.1.4	Konsequenzen daraus und Neupositionierung .....	16
4.1.5	Selbst machen oder zukaufen?.....	16
4.1.5	Mit anderen kooperieren, aber selbständig bleiben .....	16
4.1.6	Strategiecontrolling .....	16
4.1.7	Strategiekommunikation .....	17
4.2	Organisationsdiagnose .....	17
4.3	Führen durch Zielvereinbarung .....	17
4.3.1	Klare Beschreibung des zu erreichenden Zustandes.....	17
4.4	Persönliches Feedback.....	18
	Konstruktives Feedback sollte so aufgebaut sein: .....	18
	Regeln für Feedback.....	18
4.5	Umgang mit Widerstand.....	19
	Was ist „Widerstand“? .....	19
	Wie entsteht Widerstand? .....	19
	Allgemeine Symptome für Widerstand .....	20
	Der Problemlöser ist das Problem selbst .....	20
4.6	Gestaltung der Kommunikation.....	20
4.6.1	Die geregelte Kommunikation im Unternehmen.....	21
4.6.2	Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation .....	21
4.7	Konfliktmanagement 4.7.1 Wie entsteht ein Konflikt? .....	23
4.7.2	Grundvoraussetzungen für eine Konfliktregulierung .....	23
4.8	Teamentwicklung .....	24
	Definition: Team .....	24
	Definition: Teamentwicklung .....	24
	Gruppengröße.....	24
	Sinn und Zweck von Teamentwicklung.....	25
	Ziele der Teamentwicklung .....	25
	Bildung eines Teams.....	25
4.9	Veränderung der Unternehmenskultur .....	26
	Definition: Unternehmenskultur .....	26

	Möglichkeiten der Einflussnahme:.....	26
4.10	Ergebnisverbesserung durch Geschäftsprozessoptimierung .....	27
	Worum geht es bei der Geschäftsprozessoptimierung?.....	27
4.11	Coaching .....	28
	Formen des Coachings .....	29
5.	Ausblick und Zusammenfassung .....	30

**Quelle:**

Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten  
von Klaus Doppler und Christoph Lauterberg  
(Campus Verlag Frankfurt/Main, 10. Auflage 2002)

## **2. Zukunfts-Szenarium**

### **2.1. Zustandsbild**

Unternehmerisches Wirtschaften vollzieht sich heute unter ganz anderen Voraussetzungen als noch vor wenigen Jahren.

Es gibt 5 neue Rahmenbedingungen, und diese entscheiden weitgehend über Erfolg und Misserfolg:

#### **2.1.1 Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation**

- Computer, Internet und e-mail beeinflussen unser Privat- und Arbeitsleben
- ersetzen Massen von Arbeitsplätzen
- immer mehr, immer schneller und immer kostengünstiger wird produziert
- kostengünstige weltweite Kommunikation

#### **2.1.2 Verknappung der Ressource Zeit**

- viele sind überlastet und kümmern sich nur mehr um das wichtigste

#### **2.1.3 Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie**

- Globalisierung: Vor- und Nachteile
- Staatsgrenzen sind keine Wirtschaftsgrenzen
- jede Nation hat ihre eigene Kultur, Religion, Weltanschauung, Mentalität, Sitten und Gebräuche, soziale Einstellung

#### **2.1.4 Verknappung der Ressource Geld**

- natürlichen Ressourcen (Erdöl, Bodenschätze, Holz, Trinkwasser, usw.) werden weniger
- Kriege, Natur- und technische Katastrophen. die ganze Infrastruktur muss wieder aufgebaut werden.
- Horrende Folgekosten gesellschaftlicher Fehlentwicklung  
Überalterung der Bevölkerung und Finanzierung der Pensionen  
Explosion des Sozial- und Gesundheitssystems  
Drogenkonsum, Kriminalität, organisiertes Verbrechen

- Wachsende Vielfalt staatlicher Aufgaben für Polizei, Gerichte, Gefängnisse, Einwanderung, Altersheime, Schulen und Universitäten usw.
- in Umweltschutz muss viel Geld investiert werden
- Leben auf Pump: nicht nur mehr Haus und Wohnung, sondern Auto, Urlaub,...
- Ausgleich zwischen Arm und Reich
- Ruinöser Verdrängungswettbewerb durch Aufbau von Überkapazitäten
- kontinuierlich sinkende Zahl der Arbeitsplätze - Arbeitslosigkeit

### **2.1.5 Dramatische Steigerung der Komplexität**

Es passiert heute ständig zu viel gleichzeitig. Man hat nicht mehr alles einfach „im Griff“, weil alles zunehmend mit allem „vernetzt“ ist.

## **2.2 Die neuen Herausforderungen in der Zukunft**

Durch das unkontrollierte Wachstum in den 80iger Jahren war nicht unbedingt eine Strategie notwendig, um gute Geschäfte zu machen. Daher fällt die Umstellung auf den heutigen mörderischen Verdrängungswettbewerb umso schwieriger.

- Durchführen organisatorischer Veränderungen
- Schaffen eines intakten sozialen Arbeitsumfelds
- Abbau hierarchischer Schranken
- Leistung erzeugen durch Synergie
- Flexibilisierung der Arbeitsformen und Arbeitszeiten
- Organisieren von Lernen und Entwicklung
- Frauen erobern Schlüsselpositionen
- Management von Konflikt- und Krisensituationen
- Entlassung von MitarbeiterInnen
- Aushalten innerer Zielkonflikte und Widersprüche
- Steuerung und Kontrolle durch Kommunikation
- Zukunftsplanung aufgrund komplexer Szenarien
- Integration durch Visionen und Leitbilder

### **2.3. Organisation „Design for Change“**

Wenn Zeit und Geld knapp werden und alles komplex wird, kann man nicht mehr so weiterwirtschaften wie in der Vergangenheit. Wer überleben will, muss folgende Voraussetzungen schaffen:

- Nähe zum Markt und zum Kunden
- rasche Reaktionsfähigkeit und hohe Flexibilität
- Steigerung der Produktivität und der Qualität
- Optimierung der Kosten

Daher geht heute der Trend weg von einer funktionalen Gliederung (Einkauf, Produktion, Verkauf, Verwaltung) zu

#### **2.3.1 Netzwerk-Organisationen**

- flache Hierarchie
- hohe Selbständigkeit der einzelnen Abteilungen
- jeder kommuniziert mit jedem
- wenig stör- und krisenanfällig

#### **2.3.2 Prozessketten**

Das organisatorische Denken entwickelt sich zu einem Denken in rasch sich ändernden Prozessketten. Flexible und auf begrenzte Zeit angelegte Projektorganisation führt zu einem radikalen strukturellen Umbruch. Hier genügt es nicht, zentrale Funktionen zu zerschlagen und Abteilungen zusammenzulegen, sondern

- a) ein hohes Maß an Kommunikation und Kooperation innerhalb der einzelnen Gruppe (Teamarbeit) ist gefragt.
- b) Unternehmerisches Denken auf allen Stufen und im Gesamtinteresse handeln.

#### **2.3.3 Unternehmenskultur**

Fünf Schlüsselfaktoren sind hier besonders wichtig:

- Kreative Unruhe: Pioniergeist und Experimentierfreude auf allen Stufen sollen belohnt werden
- Konfliktfähigkeit: Althergebrachtes und Liebgewonnenes müssen durch Neues und Ungewohntes ersetzt werden. Spannungsfelder und Probleme frühzeitig

erkennen und Konflikte nicht verdrängen, sondern auf den Tisch bringen und konstruktiv austragen

- Zusammengehörigkeitsgefühl: „wir“ anstelle von „die dort drüben“ oder „die dort oben“
- Sinnvermittlung. Jeder soll die Ziele des Unternehmens kennen und den Sinn seines eigenen Tuns im Dienste des Kunden verstehen.
- Kommunikation: Miteinander reden, statt Papier zu benutzen und auch informelle Kommunikation fördern

Zeitdruck, Gefahr der Überforderung, neue Aufgaben zu übernehmen, Schwierigkeiten – all dies unter einen Hut zu bringen ist für Mitarbeiter und Führungskräfte nur möglich, wenn ein einigermaßen angstfreies Arbeitsklima herrscht und man auch über persönliche Erfahrungen und Schwierigkeiten sprechen kann.

#### **2.3.4 Motivation und Identifikation**

Motivation entsteht durch interessante Arbeit, anspruchsvolle Aufgaben und angemessene Handlungsspielräume. Durch eine starke und lebendige, auf Offenheit und Vertrauen beruhende Unternehmenskultur kann sich der Mitarbeiter mit dem eigenen Unternehmen besser identifizieren.

### **2.4 Führung: Das neue Bild des Managers**

In der Vergangenheit bestand ein wesentlicher Teil der Führungstätigkeit auf mittleren Stufen darin, Informationen aufzunehmen, Arbeit vorzubereiten, Aufgaben zu verteilen und das Tagesgeschäft zu koordinieren. Durch das Internet beschafft sich heute jeder selber die notwendigen Informationen. Die Anzahl der Manager im mittleren Management wird zurückgehen und die Aufgaben verlagern sich im Wesentlichen in drei Richtungen:

- Zukunftssicherung: Was muss heute getan werden, damit die Aufgaben auch in Zukunft erfüllt werden können
- Menschenführung:
- Koordination von Tagesgeschäft und Projektarbeit
- Bereinigung von Meinungsverschiedenheiten und Konfliktsituationen
- Beratung und Unterstützung bei speziellen Problemen

### 2.4.1 Neues Anforderungsprofil

<b>früher genügte ...</b>	<b>künftig entscheidet ...</b>
guter Fachmann	strategische Kompetenz (Zusammenhänge erkennen und vorausschauend planen)
Sauberes Abwickeln administrativer Vorgänge	soziale Kompetenz (mit Menschen umgehen)
Amtsautorität zum Durchsetzen	Persönlichkeit (offen, ehrlich, Selbstvertrauen)
ist nur in der Chefetage sichtbar	Nähe der Mitarbeiter
Führen per Rundschreiben	Führen durch Überzeugen

## 3. Den Wandel gestalten

### 3.1 Grundsätze des Vorgehens

Veränderung ist angesagt – in vielen Lebensbereichen. Bei bestimmten Vorgehensweisen wird der Misserfolg geradezu vorprogrammiert. Besonders gefährlich ist, die Betroffenen einfach zu überrumpeln, ihnen ein Fertigménü zu servieren, das sie nicht bestellt haben. Sie nicht an der Gestaltung ihrer eigenen Zukunft beteiligen und dadurch Vertrauen und Glaubwürdigkeit verlieren. Die Mitarbeiter werden dadurch in Abwehr versetzt und leisten Widerstand, obwohl sie eigentlich für die erfolgreiche Umsetzung wichtig sind.

Um das zu verhindern müssen die Betroffenen dort abgeholt werden, wo sie sind. Dafür muss vorher die Ausgangssituation genau überprüft werden.

- Wie klar ist den Betroffenen, was mit dieser Veränderung bezweckt werden soll?
- Von wem ging die Idee aus und warum ist sie entstanden?
- Empfinden die Betroffenen die Situation als ein Problem?
- Wie glaubwürdig ist das Vorhaben?
- Glaubt man, dass die Geschäftsführung an einem gemeinsamen Vorgehen interessiert ist?

Erst wenn man spürt, dass die Betroffenen die Probleme erkennen, kann man an die Problembearbeitung gehen.

- 1 Denken in Prozessen, statt in hierarchischen Strukturen
- 2 Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten, z. B. Kunden, Märkte, Wettbewerb, gesetzliche Regelungen, Wirtschaftslage
- 3 Vernetzung durch Kommunikation
- 4 Von außen nach innen organisieren, d.h. die Struktur soll sich an den Bedürfnissen des Kunden und des Marktes orientieren, und nicht an Mitarbeiter und Anteilseigentümer
- 5 in regelmäßigen Zeitabständen überprüfen, ob Aufbau- und Ablauforganisation noch den aktuellen Anforderungen entsprechen.

## **3.2. Führung im Wandel**

Manager sind Menschen, und Menschen tun sich grundsätzlich schwer mit Veränderungen:

- Man ist stolz auf die alten langjährigen Erfahrungen
- Jeder Mensch hat ein bestimmtes Ordnungsdenken in einem klar abgegrenzten Raum mit fixen Regeln
- Anstand und Anpassung wurden in der Vergangenheit hoch bewertet

### **3.2.1 Zeitgemäße Rolle des Managers**

Eine bisher hierarchisch geführte Organisation soll in eine teamorientierte Selbststeuerung übergeleitet werden. Dazu muss er zuallererst darauf verzichten, die Führung immer selbst wahrzunehmen, bei Engpässen selbst Hand anzulegen und letztlich selbst für alles gerade zu stehen. (**im System** arbeiten)

Die neue Rolle ist die eines „Systemarchitekten“, der das System regelmäßig inspiziert auf Fehleranfälligkeit und seine Stärken und Schwächen aufzeigt sowie Verbesserungen am System durchführt (**am System** arbeiten)

Er muss geeignete Rahmenbedingungen schaffen und die Entwicklung einer Unternehmenskultur fördern, die Selbstverantwortung, Eigeninitiative und Selbststeuerung der Mitarbeiter fördert. Dies geschieht in erster Linie durch

- durch eigenes Handeln lernen (learning by doing)
- Manager ist nicht mehr derjenige, der alles besser weiß und besser kann
- kleine Fehler und gelegentlich Pannen zulassen
- andere stark und erfolgreich machen (wie ein Coach oder Berater)

### **3.2.2 Mehr Gruppenarbeit**

- In einem Team werden die Stärken des Einzelnen aktiviert, seine Schwächen aber kompensiert.
- Zeitgewinn, durch das direkte und flexible Zusammenspiel
- Aufgabenstellungen sind so komplex, dass ein einzelner alleine das nicht mehr schafft
- Gruppen haben einen viel stärkeren erzieherischen Effekt als Vorgesetzte
- Eine funktionierende Gruppe übernimmt neben seinen operativen Aufgaben auch gleich noch einen großen Teil seiner eigenen Führung.

Gruppenarbeit muss erst gelernt werden.

- auf andere zugehen, statt zu warten, bis andere auf einen zukommen
- Aufgaben partnerschaftlich verteilen
- bei Besprechungen gut zuhören
- seine Meinung offen aussprechen und andere Meinungen akzeptieren
- Mitverantwortung tragen für Ergebnisse, die von anderen beeinflusst wurden

Der Manager muss hier aufpassen, dass die menschlichen Grundbedürfnisse (z. B. Selbstverantwortung, Selbstmotivation) jedes einzelnen Teammitgliedes berücksichtigt werden, dass er das Vertrauen der Mitarbeiter erhält, dass er „verfeindete“ Parteien in sinnvollen Schritten aus der Blockade in die Kooperation zurückführt.

Er muss auch für sich selbst zulassen, dass nicht alles planbar ist, Unsicherheit ertragen und mit ihr leben, nicht versuchen sich selbst und anderen vorzumachen, man hätte alles im Griff.

### **3.2.3 Folgen**

Eine Straffung der Hierarchie und eine effizientere Arbeitsweise haben zur Folge, dass viele Stellen im mittleren Management sowie Mitarbeiter in den unteren Ebenen entlassen werden müssen.

Zumal sind bei den Managern neue Qualifikationen nötig, die die Altgedienten meist nicht mehr erlernen können, weil sie andere Verhaltensmuster gewohnt sind.

Da sich ein Team teilweise selber leitet, können mehrere Gruppen von einem Manager angeführt werden.

### 3.3 Hierarchie und Macht: Feinde der Veränderung?

Klassisch hierarchische Macht will	Sozialkompetenz will
Information und Wissen als Machtmittel verwenden und nur für die Erledigung von Aufgaben verwenden	frühzeitige, offene Information als Grundlage der partnerschaftliche Führungskultur
direktive Führung	Selbststeuerung und Selbstverantwortung
Anpassung und Unterordnung	Autonomie – Selbständigkeit
Durchsetzen auch geheimen Interessen	Transparenz der Ziele - plausible Begründungen
Gehorsam fertiges Konzept wird geliefert	selbständiges Mitdenken, kritisches Hinterfragen, Mitarbeit bei Lösung
Arbeitsteilung	Kooperation, Vernetzung
Demonstration von Stärke und Macht	Zulassen von Unsicherheit und Angst
Konflikt durch Schiedsspruch beenden	Konflikte auf dem Verhandlungsweg lösen
Kontrolle auf Basis grundsätzlichen Misstrauens	Vertrauen als Ausdruck der menschlichen Wertschätzung und als Weg zu hoher Effektivität
Macht ist ein Instrument zur Durchsetzung von Entscheidungen in Organisationen. Ohne Einsatz von Macht ist eine Organisation nicht steuerbar.	

### 3.4 Wie muss das Management bei Veränderungen vorgehen?

#### 3.4.1 Zielorientiertes Management

Was wollen wir erreichen? Ziel genau formulieren und Zeitplan aufstellen

#### 3.4.2 Analyse der Ist-Situation

und den Sollzustand genau beschreiben. Eine gute Analyse ist der halbe Projekterfolg

### **3.4.3 Ganzheitliches Denken**

Nicht nur technische, strukturelle und ökonomische Aspekte (Hard facts) beachten, sondern auch Menschliche und Zwischenmenschliche (soft facts) hinterfragen.

### **3.4.4 Beteiligung der Betroffenen**

- Praxisgerechtere Lösungen, weil die Betroffenen Details kennen und wissen, auf was Wert gelegt werden muss.
- Wer an der Erarbeitung der Lösung beteiligt ist, engagiert sich persönlich für die Umsetzung und identifiziert sich besser mit dem Unternehmen

### **3.4.5 Hilfe zur Selbsthilfe**

Die Projektleitung soll die Involvierten mittels Feedback, zusätzlicher Ausbildung und Beratung unterstützen.

Auch sollten entstehende Konflikte offen gelegt werden und Lösungen partnerschaftlich ausverhandelt werden.

### **3.4.6 Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen**

Die richtige Person an einer Schlüsselstelle, macht in der Praxis oft den Erfolg oder Misserfolg des Projektes aus.

Opinion Leader, der für die Idee gewonnen werden muss, damit die Mehrheit mitzieht. Persönlichkeit kann nicht gelehrt werden, muss man haben!

### **3.4.7 offene und lebendige Kommunikation**

- Wer Menschen für ein Vorhaben gewinnen will, muss mit ihnen sprechen – von Angesicht zu Angesicht.
- Er muss auf ihre Bedürfnisse, Hoffnungen und Befürchtungen eingehen.
- zwischenzeitlich Teilerfolge mitteilen und so Interesse hochhalten.

## **4. Blick in die Werkstatt – Umsetzung in der Praxis**

### **4.1 Strategie Entwicklung**

Grundsätzlich ist dies die Aufgabe der Geschäftsführung. Es können aber auch leitende Mitarbeiter, Betriebsrat, Stabstellen, Aufsichtsratsmitglieder und externe Berater hinzugezogen werden, um in Klausur zu gehen.

#### **4.1.1 Ist Situation – Wo stehen wir heute?**

- Was tun wir heute und wie tun wir es?
- In was für einem Umfeld müssen wir uns behaupten?
- Welches sind unsere Stärken und Schwächen?

#### **4.1.2 Blick nach außen, in das Umfeld, in den Markt, zur Konkurrenz**

- die heute Situation und Zukunftsszenarien genau analysieren
- Wird das, was wir heute gut können in Zukunft noch gebraucht?

#### **4.1.3 Kernkompetenzen**

- Was können wir besonders gut – USP
- Wo hätten wir die Chance, vorhandenes know-how mit einem vernünftigen Aufwand noch wesentlich zu erweitern?
- Wo haben wir die Chance, besser zu sein als die Konkurrenz?

#### **4.1.4 Konsequenzen daraus und Neupositionierung**

#### **4.1.5 Selbst machen oder zukaufen?**

Wenn die Kosten nicht mehr wettbewerbsfähig sind, muss ich mir überlegen, ob ich die gleiche Leistung eventuell nicht billiger zukaufen könnte (outsourcen)?

#### **4.1.5 Mit anderen kooperieren, aber selbständig bleiben**

#### **4.1.6 Strategiecontrolling**

Die so erarbeitete Strategie muss von der Geschäftsleitung immer wieder auf deren Umsetzung kontrolliert werden. Dazu gehört auch eine Kurskorrektur, falls sich die Marktlage bzw. die Konkurrenz stark ändert.

### **4.1.7 Strategiekommunikation**

Die Strategie sollte allen Mitarbeitern bekannt sein, nicht nur der Geschäftsführung. Wenn die Sinnhaftigkeit der Strategie verstanden wird, kann der eigene Beitrag für den Erfolg des Unternehmens erkannt werden.

## **4.2 Organisationsdiagnose**

Wenn eine Organisation nicht mehr richtig funktioniert oder krankt, ist es wichtig eine Diagnose zu erstellen. Es müssen daher **Informationen über den inneren Zustand** des Unternehmens eingeholt werden. Neben den Vorgesetzten müssen auch alle Mitarbeiter an der untersten Front gefragt werden. Sie verfügen aufgrund ihrer täglichen Erfahrung über viele Praxisinformationen, die berücksichtigt werden müssen, wenn der Veränderungsprozess erfolgreich verlaufen soll.

In kleineren Unternehmen können alle Mitarbeiter befragt werden, bei großen Betrieben muss man einen repräsentativen Querschnitt nehmen und mittels Einzelinterview, Gruppeninterview, Hearing, Diagnose-Workshop oder einem schriftlichen Fragebogen ermitteln.

Dies kann von einem externen Institut oder von eigenen Angestellten gemacht werden. Wenn es eigene Angestellte machen, bleibt das daraus gewonnene know-how im Betrieb, sonst ist es meist weg.

## **4.3 Führen durch Zielvereinbarung**

Ein privates oder berufliches Ziel vor Augen zu haben, hilft wie nichts sonst gegen Müdigkeit, Mutlosigkeit und innere Leere. Wer den größeren Rahmen überblickt und dadurch Zusammenhänge erkennt, der ist auch in der Lage, Energie zu mobilisieren und unternehmerisch zu denken und zu handeln. Das Ziel gibt Orientierung.

### **4.3.1 Klare Beschreibung des zu erreichenden Zustandes**

- Wo will ich hin?
- Was will ich erreichen?

Ziele sind in der Zukunft zu erreichende Zustände, Ergebnisse von Anstrengungen und nicht die Beschreibung von Tätigkeiten.

- Ziele müssen hochgesteckt, aber realistisch und erreichbar sein

- messbar bzw. überprüfbar, auch innerhalb der Laufzeit und zum Schluss
- Zeitrahmen abstecken
- Aufwand abschätzen
- ein Ziel muss kompatibel sein mit Anderen
- Prioritäten nach Wichtigkeit und Dringlichkeit beurteilen
- ausgehend vom Gesamtziel des Unternehmens, müssen Teilziele auf jede Ebene heruntergebrochen werden, wobei jeder Mitarbeiter die Ziele seines Vorgesetzten kennen sollte, damit er die eigenen Prioritäten entsprechend setzen kann.
- Vereinbarung gemeinsam mit dem Mitarbeiter und schriftlich festhalten

#### **4.4 Persönliches Feedback**

Entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg im beruflichen Arbeitsfeld ist nicht, wie ein Mensch ist, sondern wie er von anderen wahrgenommen wird (Fremdbild)

Wenn jemand weiß, wie er auf andere wirkt hat dies zwei Konsequenzen:

- er versteht das Verhalten seiner Mitarbeiter ihm gegenüber besser
- er kann sein eigenes Verhalten verbessern bzw. ändern.

#### **Konstruktives Feedback sollte so aufgebaut sein:**

1. positive Rückmeldungen
2. kritische, negative Kommentare
3. Wünsche und Anregungen für die weitere Zusammenarbeit

Die meisten Menschen haben Hemmungen, anderen Wahrnehmungen offen und ehrlich mitzuteilen. Der Hauptgrund dafür ist Angst – Angst den anderen zu verletzen oder Angst vor Sanktionen.

#### **Regeln für Feedback**

- Beschreiben – nicht bewerten
- auf seine eigenen Erfahrungen und Empfindungen ausrichten

## **4.5 Umgang mit Widerstand**

### **Was ist „Widerstand“?**

„Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, „logisch“ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.“

### **Wie entsteht Widerstand?**

Grob eingeteilt gibt es drei Ursachen:

- 1.) Der oder die Betroffenen Haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Maßnahme nicht verstanden.
- 2.) Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie glauben nicht, was man ihnen sagt.
- 3.) Die Betroffenen haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird, aber sie wollen oder können nicht mitgehen, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.

Situation 3 ist die Häufigste und Schwierigste, denn negative Erwartungen können weder durch zusätzliche Erklärungen noch durch gut gemeinte Beteuerungen beseitigt werden. Widerstand hat mit Bedenken, Befürchtungen oder Angst, das heißt mit Gefühlen zu tun. Gefühle erschweren die Verständigung, die logische Verbindung zwischen Verhalten und Aussage fehlt.

### **Allgemeine Symptome für Widerstand**

	<b>verbal</b> (Reden)	<b>nonverbal</b> (Verhalten)
<b>aktiv</b> (Angriff)	<b>Widerspruch</b> Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik sturer Formalismus	<b>Aufregung</b> Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung
<b>passiv</b> (Flucht)	<b>Ausweichen</b> Schweigen Bagatellisieren Blödeln ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	<b>Lustlosigkeit</b> Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

### **Der Problemlöser ist das Problem selbst**

Widerstand zeigt an, wo Energie blockiert wird, mit anderen Worten wo Energie freigesetzt werden kann. Die Gefahr liegt nicht im Widerstand der Betroffenen, sondern in der Reaktion der Planer und Entscheider. Gerne vergessen Manager, wie lange sie selbst für die Entwicklung eines neuen Konzepts gebraucht haben. Selten versetzen sie sich in die Lage derer, die das neue Konzept umsetzen müssen, sie erwarten Akzeptanz und Gefolgschaft. Ihr Ärger, Selbstmitleid, Ungehaltenheit und Handlungsdruck sind die gefährlichsten Faktoren im Umgang mit Widerstand. Es gilt die eigenen Emotionen zu überwinden und sich in die Lage anderer zu versetzen, dazu gehört auch Dinge zu untersuchen, die man längst für geklärt gehalten hat. Man muss den Druck von allen Beteiligten nehmen, in Dialog treten und das Vorgehen neu festlegen.

### **4.6 Gestaltung der Kommunikation**

Laut Statistiken sind Führungskräfte 80 Prozent ihrer Zeit mit Kommunikation beschäftigt. Führungskräfte, die sich darüber beklagen, irren sich, denn

Kommunikation ist der Job der Führung. Wer dafür sorgt, dass die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort ankommen, und dass die richtigen Leute zur richtigen Zeit die richtigen Fragen auf die richtige Art und Weise miteinander besprechen, der hat seinen Job als Manager sehr gut gemacht. Das Wohl eines Unternehmens hängt davon ab, ob die Informationen aus dem Umfeld präzise genug aufgenommen, intern rasch weitergeleitet und richtig verarbeitet werden. In jedem Unternehmen erfordert alleine das operative Tagesgeschäft eine effiziente Koordination und Steuerung, sobald aber irgendwelche Veränderungen ins Haus stehen, steigt der Kommunikationsbedarf um ein vielfaches.

#### ***4.6.1 Die geregelte Kommunikation im Unternehmen***

Es ist wichtig zu verstehen, dass es einen Unterschied zwischen der Verteilung von Information im Einwegverfahren und der echten, menschlichen Kommunikation in Form von direkten Gesprächen der Menschen miteinander gibt. Mitarbeiter wollen - besonders in Zeiten des Umbruchs – Entwicklungen und Veränderungen nicht blind ausgeliefert sein. Sie wollen Ziele und Absichten, Hintergründe und Zusammenhänge verstehen.

Weiters hat jeder Mitarbeiter das Bedürfnis, eigene Anliegen mitteilen zu können. Der größte Fehler liegt darin, die Betroffenen so lange wie möglich aus dem Geschehen heraus zu halten und sie dann im letzten Moment mit einer Masse von schriftlicher Information abzufertigen. Das hält die Mitarbeiter nicht nur auf Distanz, sondern erfordert von Ihnen auch die Kunst der Interpretation. Dies führt zu Spekulationen und anstatt das Kommunikationsproblem zu lösen, sind viele Neue geschaffen. Jedes Unternehmen braucht eine geregelte Kommunikation auf allen Ebenen.

#### ***4.6.2 Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation***

- **Kommunikation ist der siamesische Zwilling jeder Veränderungsstrategie**

Jede Veränderungsstrategie ist so gut wie das Konzept zu ihrer Kommunikation.

- **Die Effizienz der Kommunikation beruht auf dem lebendigen Dialog**

Je mehr man sich in der Praxis vor einer direkten Begegnung und Auseinandersetzung fürchtet, desto eher ist sie angesagt.

- **„Man kann nicht, nicht kommunizieren...“**

Was nicht gesagt wird, wird tendenziös – das heißt entsprechend den eigenen

Vorurteilen – hineininterpretiert, solche „Ersatzbotschaften“ sind genauso wirksam wie direkte Botschaften.

- **Man kommt fast immer zu spät**

Schneller Wandel verstärkt den Drang nach Kommunikation. Wer möglichst vollständig und der Reihe nach kommunizieren will, kommt im Strudel der Ereignisse fast immer zu spät.

- **Jeder hört nur, was er hören will**

Je emotionaler eine Situation ist, desto größer ist die Gefahr der „selektiven Wahrnehmung“, die Botschaft wird nicht so aufgenommen, wie sie vom Sender gemeint ist, sondern so wie sie der Empfänger hören möchte.

- **Richtiges Kommunizieren erfordert sorgfältiges Erkunden**

Der Sender muss vorher sondieren, wie seine Adressaten innerlich eingestellt sind und die Kommunikation darauf einstellen.

- **Es gibt keine zweckfreie Kommunikation**

Jede Kommunikation will etwas erreichen, offen oder manipulativ.

- **Schnelle Kommunikation erfordert direkte Wege**

Die Botschaft muss auf möglichst kurzem Weg, direkt, das heißt ohne Zwischenstation mit der Möglichkeit von direktem Feedback gesendet werden.

- **Der Appetit kommt mit dem Essen...**

Nur informierte Mitarbeiter sind engagierte Mitarbeiter.

- **Kommunikation bedeutet nicht „Alle reden bei allem mit“**

- **Es gibt auch „nicht-kommunizierbare Botschaften“**

Wirksame Kommunikation muss zielgruppengerecht, zeitgerecht und mit Blick aufs Ganze sein. Es gibt Situationen, in denen eine offene Information unter einem oder mehreren dieser Gesichtspunkte nicht möglich oder nicht sinnvoll ist.

## **4.7 Konfliktmanagement**

### **4.7.1 Wie entsteht ein Konflikt?**

#### **1.) Die Diskussion**

Am Anfang gibt es immer eine Sachfrage – den Diskussionsgegenstand, der im Rahmen eines durchaus partnerschaftlichen Dialogs Anlass ist, unterschiedlicher Meinung zu sein oder unterschiedliche Interessen geltend zu machen.

#### **2.) Die Überlagerung**

Im Laufe der Diskussion entsteht eine kritische Situation: Argumente der einen Seite werden von der anderen nicht akzeptiert. Die Auseinandersetzung gerät auf eine moralische Ebene, es werden Eigennutz, Taktik, Unaufrichtigkeit etc. unterstellt.

#### **3.) Die Eskalation**

Eine Seite regiert mit Wut, da sie sich von der anderen in Ihrer Würde und Integrität verletzt fühlt und geht zum Gegenangriff über, das Gleiche geschieht auf der Gegenseite. Die Kommunikation zwischen den Parteien wird abgebrochen, man versucht dem Gegner Schaden zuzufügen. Nun steht nicht mehr die ursprüngliche Sachfrage im Vordergrund, sondern das aktuelle Verhalten der jeweils anderen Seite.

#### **4.) Die Verhärtung**

Kein Konflikt bleibt dauerhaft in der heißen Phase, früher oder später kühlt er ab. Entweder weil eine Seite gewonnen hat oder weil aufgrund der Kräfteverhältnisse eine Pattsituation entstanden ist, aus der sich ein labiles Gleichgewicht entwickelt hat. Im zweiten Fall herrscht „kalter Krieg“, erlittenes Unrecht wird nicht vergessen und bleibt als Konfliktpotential für die Zukunft bestehen, die Gefahr eines neuerlichen Ausbruchs ist nie ganz gebannt.

### **4.7.2 Grundvoraussetzungen für eine Konfliktregulierung**

- **Direkte Kommunikation herstellen**

Da ein Konflikt nur von den direkt betroffenen Konfliktpartnern selbst gelöst werden kann, muss die direkte Dialogsituation wieder hergestellt werden.

- **Dialog kontrollieren**

Der Dialog muss von einer neutralen dritten Seite moderiert werden, da bei

den Konfliktparteien nach wie vor die selektive Wahrnehmung aktiv ist. Würde der Dialog nicht überwacht werden, würden sich die Parteien in kürzester Zeit wieder gegenseitig missverstehen und in einem Streit verheddern.

- **Emotionen offen legen**

Der Druck der gestauten Emotionen lässt sich nur senken, wenn die subjektiven Empfindungen offen ausgesprochen werden.

- **Vergangenheit bewältigen**

Beide Parteien müssen der anderen Seite verständlich machen, welche Ereignisse und Situationen bei ihnen Wut, Enttäuschung oder Frustration ausgelöst haben – und warum. Somit kann jede Partei ihren eigenen Anteil am Konfliktgeschehen erkennen und akzeptieren.

- **Beiderseits tragbare Lösung aushandeln**

Für die Lösung ist entscheidend, dass es keine Verlierer geben darf, es muss sich für beide Parteien wirklich lohnen in die Verhandlungen einzutreten. Es ist wichtig, diese Lösung partnerschaftlich abzuhandeln und wieder eine Zusammenarbeit einzuüben, denn somit wird vom Konflikt Abschied genommen. Man tut etwas gemeinsam, eine neue Situation wird geschaffen.

## **4.8 Teamentwicklung**

### ***Definition: Team***

„Ein Team ist eine Gruppe von Menschen, die durch gemeinsame Ziele und Aufgaben sowie durch regelmäßige Arbeitsbeziehungen miteinander verbunden sind.“

### ***Definition: Teamentwicklung***

„Regelmäßige, kritische Überprüfung und Optimierung der Funktionsweise, der Rollenverteilung, des Umgangs miteinander sowie der Arbeitsprozesse eines Teams durch die Teammitglieder.“

### ***Gruppengröße***

Die ideale Gruppengröße für ein Team liegt bei fünf bis sieben Personen. Diese Gruppengröße gewährleistet eine genügende Vielfalt der Persönlichkeiten, Ideen und

Kompetenzen, ist aber noch eine Kleingruppe, in der man sich gut verständigen und organisieren kann.

### ***Sinn und Zweck von Teamentwicklung***

Ein Team ist ein komplexes und damit stör anfälliges Sozialsystem, da verschiedenste Individuen mit verschiedenen Persönlichkeiten, Interessen und Bedürfnissen zusammenwirken. Durch Teamentwicklung sollen unterschiedliche Individuen lernen, ihre Kommunikation und Ihre Kooperation zu optimieren.

### ***Ziele der Teamentwicklung***

1. Optimierung der Gesamtleistung (Qualität und Quantität des Outputs)
2. Motivation (Arbeitsinteresse und Einsatzbereitschaft) und Identifikation (Akzeptanz der gemeinsamen Ziele und Aufgaben) aller Teammitglieder
3. Gesundes Arbeitsklima (entspannende emotionale Lage als Grundvoraussetzung für Arbeitseinsatz und Kreativität)

### ***Bildung eines Teams***

Bei der Besetzung eines Teams gibt es 3 Kriterien, die bei der Auswahl der Personen zu berücksichtigen sind:

1. Es muss jede Person die Sachkunde und die Fähigkeiten besitzen um die Aufgabe optimal lösen zu können.
2. Jedes Mitglied muss die Fähigkeit und die Bereitschaft haben, partnerschaftlich mit den anderen zu kommunizieren und zu kooperieren.
3. Keine Großgruppen, größere Gruppen haben größere Schwierigkeiten zu einem funktionsfähigen Team zusammen zu wachsen.

Kein Team legitimiert seine Existenz aus sich selbst heraus. Jedes Team ist eingebunden in eine Organisation sowie in ein Netzwerk von Arbeitsbeziehungen. Es hat immer eine vorgesetzte Instanz, definierte Arbeitspartner sowie interne und externe Kunden mit bestimmten Bedürfnissen und Erwartungen. Jedes Team hat einen Auftrag, um diesen richtig und für alle geltend zu interpretieren, muss das Team gemeinsam die Ziele, die Aufgaben und die Rollen der verschiedenen Funktionsträger klären.

Weiters gilt der Grundsatz: Keine Teamentwicklung ohne Einbezug der Außensicht. Das Team braucht Feedback von Außenstehenden, sonst besteht die Gefahr, dass

das Geschehen im Team nur noch um die eigenen Bedürfnisse, Interessen und Befindlichkeiten kreist.

## **4.9 Veränderung der Unternehmenskultur**

### **Definition: Unternehmenskultur**

Die Unternehmenskultur ist die Gesamtheit aller Normen und Werte, die den Geist und die Persönlichkeit des Unternehmens ausmachen.

Die Funktion dieser Normen und Werte besteht darin für alle Mitglieder eines Sozialverbandes Klarheit zu schaffen, was in dieser Organisation als „gut“ beziehungsweise „nicht gut“ gilt, was „erlaubt“ beziehungsweise „nicht erlaubt“ ist, was „belohnt“ und was „bestraft“ wird. Diese Vorgaben helfen dem Einzelnen, sich seinem Umfeld anzupassen, einigermaßen konfliktfrei zu leben und von seinem Umfeld akzeptiert zu werden. Außerdem gibt es jedem Einzelnen Aufschluss darüber, was er von seinen Mitmenschen erwarten darf und was nicht – und wie er sich demzufolge auf bestimmte Situationen einzustellen hat. Ohne solche „Spielregeln“ sind menschliche Gemeinschaften überhaupt nicht funktionsfähig.

Die Kultur eines Unternehmens kann stark oder schwach ausgeprägt, bewusst gepflegt oder historisch gewachsen auf klaren Grundwerten fundiert oder in sich widersprüchlich sein. Sicher ist, in jeder Organisation entwickeln sich bereits nach wenigen Monaten bestimmte Normen und Werte. Das große Problem besteht meist darin, dass keine einheitlichen, zum Teil vielleicht krass widersprüchliche Normen und Werte wirksam werden. Dadurch fehlt es an Orientierung. Vorsicht wird zur Grundlage erfolgreichen Verhaltens und Taktik beherrscht die Szenerie. Eine einheitliche neue Unternehmenskultur zu schaffen ist eine Kunst, denn Verhalten wird gelernt und eine neue Kultur zu lernen heißt, die bisherige Kultur, die sich in Jahrzehnten entwickelt und gefestigt hat, zu verlernen.

### **Möglichkeiten der Einflussnahme:**

- Die angestrebte Kultur konkret beschreiben
- Die Notwendigkeit der Veränderung sorgfältig begründen
- Normen setzen durch Vorbildfunktion
- Gemeinsame Arbeit an der Kulturveränderung

- Umsteuerung durch personelle Besetzung von Schlüsselfunktionen
- Belohnung und Sanktion im Führungsprozess
- Konsequentes Projektmanagement

#### **4.10 Ergebnisverbesserung durch Geschäftsprozessoptimierung**

Die meisten Unternehmen sind immer mal wieder mit zwei Problemen konfrontiert:

- zu hohe Kosten
- schwindende Erträge

Unternehmen, die zu lange nicht an die Zukunft denken, gehen unter, aber auch gesunde und grundsätzlich erfolgreiche Unternehmen müssen Kosten und Erträge optimieren um zu überleben. In den meisten Unternehmen laufen Kostenstruktur--Analysen in Form einer dramatischen Krisen-Intervention ab, man fährt ein Crash-Programm um den Kostenblock auf einen Schlag massiv zu reduzieren. Dadurch wird fast alles, was in vielen Jahren an Führungskultur aufgebaut wurde kaputt geschlagen.

Es gibt verschiedenste Ansätze um die Ergebnisse zu verbessern, der mit Abstand Wirksamste, aber auch Anspruchsvollste ist die Geschäftsprozessoptimierung (GPO)

#### ***Worum geht es bei der Geschäftsprozessoptimierung?***

Es geht nicht darum, die Abläufe im Rahmen der bereits bestehenden Organisation zu optimieren, sondern darum, die Art und Weise, wie das Geschäft betrieben bzw. der Markt bearbeitet wird, grundlegend neu zu gestalten. Zwei Dinge sind hierbei entscheidend:

##### **1. Klar definiertes Kundenbedürfnis als Ausgang- und Endpunkt eines Prozesses.**

Wie müssen die Arbeitsschritte idealerweise gestaltet sein, damit das Kundenbedürfnis in der kürzest möglichen Zeit, mit der höchst möglichen Qualität und zu den geringst möglichen Kosten befriedigt werden kann?

##### **2. Konsequenter Einsatz von Informatik und Telekommunikation.**

Wie können die Möglichkeiten der neuen Medien (Internet, E-Commerce, Tele-conferencing etc.) optimal genutzt werden, um die Geschäftsprozesse zu beschleunigen und zu vereinfachen, aber auch, um beispielsweise neue Vertriebskanäle zu öffnen?

Wenn man diesen beiden Fragen konsequent nachgeht, kommt man zu einer völlig neuen Organisationsform. Im Gegensatz zur funktionalen Organisation folgt die optimierte Prozessorganisation folgendem Prinzip: Die Struktur folgt dem Prozess. Das heißt interdisziplinäre Teams koordinieren alle Schritte, die notwendig sind, um einen Arbeitszyklus vom Kundenbedürfnis bis zu dessen Befriedigung in kürzester Zeit und mit höchster Qualität abzuwickeln.

Bei der funktionalen Organisation führt die Herstellung eines Produktes auf einem Zickzackkurs an den verschiedensten, arbeitsteilig organisierten Funktionsbereichen vorbei. Daraus ergibt sich, dass sich niemand für das Produkt und die Kundenzufriedenheit verantwortlich fühlt, da jeder nur während einer kurzen Phase am Prozess beteiligt ist.

Geschäftsprozessoptimierung bedeutet, richtig verstanden, das Unternehmen neu zu erfinden. Denken und Handeln werden kompromisslos vom Kundennutzen bestimmt. Auf diesem Weg können gewaltige Potenziale gehoben werden, da es jeden einzelnen Mitarbeiter betrifft.

Die bisherige Geschichte der Geschäftsprozessoptimierung ist keine besonders Erfolgreiche, da sie höchst anspruchsvoll ist und ein Umdenken erfordert. Viele Manager sind überfordert, wenn es darum geht, die Geschäftsprozesse neu zu definieren und grundlegend anders zu gestalten, denn sie sind durch die Erfahrungen mit funktionalen Organisationen geprägt.

#### **4.11 Coaching**

In den letzten Jahren hat der Begriff „Coaching“ wieder sehr an Bedeutung gewonnen, woran liegt das? Zum einen daran, dass sich das Führungsverständnis gewandelt hat, der Vorgesetzte sieht sich als Coach seiner Mitarbeiter. Beratung und Betreuung wird immer mehr als zentrale Aufgabe der Führung verstanden.

Zum Zweiten: Das Führungsgeschäft ist schwieriger geworden. Auch qualifizierte Führungskräfte haben nicht mehr alles einfach „im Griff“, oft fehlt Ihnen der richtige Gesprächspartner für die schwierigsten Probleme.

Coaching kann eine äußerst erfolgreiche Maßnahme sein, es ist aber keine Therapie. Das heißt, wenn es an der Qualifikation und Kompetenz scheitert, oder wenn jemand schlichtweg in seinem Job überfordert ist, wird auch kein Coach diese Probleme lösen können.

Coaching bedeutet persönliche Beratung und Begleitung. Es geht darum, konkrete Fragen und aktuelle Probleme der Führung im eigenen Verantwortungsbereich zu besprechen. Das eigene Führungshandeln wird im Dialog mit einem neutralen und kompetenten Gesprächspartner kritisch überprüft. Wer führt, steht im Spannungsfeld vielfältiger Interessen, das eigene Verhalten hat einen entscheidenden Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg.

### ***Formen des Coachings***

- Einzelcoaching: es geht es um ganz persönliche und individuelle Beratung.
- Teamcoaching hingegen beruht auf Erfahrungsaustausch, kollegialer Beratung und persönlichem Feedback in einem kleinen Team mit etwa vergleichbarer Führungsverantwortung.

## 5.

### Ausblic

#### k und Zusammenfassung

Wir stehen wahrscheinlich vor einer Umbruchstimmung, die alles bisherige in den Schatten gestellt hat. Die Entwicklungen beschleunigen sich, werden noch turbulenter, radikaler und globaler.

Die wirtschaftliche Kaufkraft und Nachfrage wird sich in absehbarer Zeit nicht dramatisch erhöhen, der Wettbewerb zwingt dazu, Produkte und Dienstleistungen möglichst rationell und günstig zu produzieren.

Wenn man diesen Entwicklungen glauben schenken darf, ist es noch wichtiger als bisher Change Management zu betreiben. Radikale Konsequenzen in der Umsetzung der therapeutischen Maßnahmen sind zwar erforderlich, auf die sozialen Bedürfnisse der Beteiligten muss aber Rücksicht genommen werden, ebenso prozessorientiertes Vorgehen angewendet werden.