

## Wie Weiterentwicklung gelingt!! (Stand: 22.10.2011)

### Zweiter Erfolgsfaktor - Wirksame Koalition (guiding coalition) etablieren

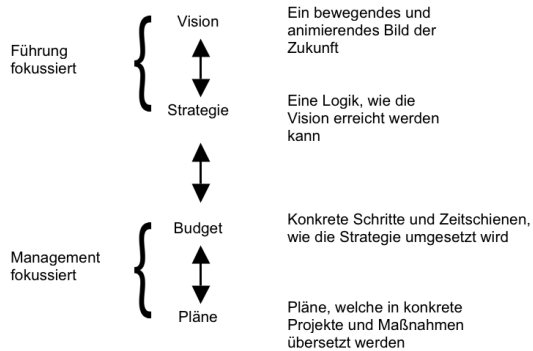
Die Fülle an Aufgaben zur Absicherung einer erfolgreichen und nachhaltigen Unternehmensentwicklung, von der Visionsentwicklung und Evaluierung, über die Kommunikation bis zur Eliminierung von Hindernissen auf dem Weg zum Ziel, sind für eine einzelne Person nicht zu bewältigen. Die Zeiten, in denen Vorstände als einsame Leit-Wölfe an der Spitze von Unternehmen standen, sind vorbei. Teamarbeit ist nicht nur ein Schlagwort, sondern gerade bei Veränderungsprozessen essentiell. Die „guiding coalition“ ist das Führungsteam der Projektorganisation. Dieses Team muss die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens zu „ihrer Herzensangelegenheit“ machen. Nur mal so ein bisschen im Team Projektstände zu diskutieren, reicht für nachhaltige Veränderung nicht aus. Das Team ist sozusagen Fahnenträger des Entwicklungsprozesses und muss somit gerade auch kulturelle Entwicklungshürden in ihren Fokus nehmen. Die richtige Zusammensetzung des Führungsteams ist ein kritischer Erfolgsfaktor für den gesamten Projektverlauf. Es muss - glaubwürdig und mit fachlicher Expertise ausgestattet - das Projekt führen und über ausreichend Macht verfügen, die Veränderungen auch gegen Widerstände durchzusetzen. Für die optimale Zusammensetzung einer erfolgreichen „guiding coalition“ sind folgende Merkmale zu berücksichtigen:

- **Hierarchische Macht:** Sind genügend Personen im Team, welche wichtige Schlüsselpositionen im Unternehmen besetzen? Sind jene, die sich im Team wieder finden, stark genug, die Veränderungsbemühungen gegen potenzielle Blockierer durchzusetzen?
- **Expertise:** Reicht die fachliche Kompetenz des Teams aus, um den Entwicklungsprozess erfolgreich umzusetzen? Werden sämtliche notwendige Aspekte berücksichtigt, so dass überlegte, intelligente Entscheidungen möglich sind?
- **Glaubwürdigkeit:** Hat die Gruppe bzw. haben die einzelnen Mitglieder genügend Rückhalt und Glaubwürdigkeit, um Neuerungen durchzuführen? Sind informelle Meinungsbildner berücksichtigt worden?
- **Führungspersönlichkeit:** Gibt es in der Gruppe genügend Leader, welche den Prozess vorantreiben?

Neben der hierarchischen Macht, der fachlichen Expertise und der Glaubwürdigkeit muss energetisch vor allem die Leadership-Energie im Team vorhanden sein. Diese Energie sorgt für den notwendigen Mut und die unabdingbare Vorwärtsbewegung, um das gesamte Unternehmen bzw. den gesamten Bereich mitzunehmen. Gemanagt muss natürlich auch werden. Doch Managementenergie ist meist im Unternehmen über Gebühr vorhanden. Was fehlt, und was die „guiding coalition“ ausstrahlen muss, ist der unbedingte Wille, auch Grundsätzliches mutig in Frage zu stellen.

Management ist die Energie, um ein Unternehmen stabil zu erhalten. Die Planung, die Budgetierung und die Organisation ebenso wie das Lösen von anstehenden Problemen zählen hier zu den wichtigsten Aufgaben. Leadership spielt hingegen eine kreative Rolle und ermöglicht die Neuausrichtung eines Unternehmens. Führungspersönlichkeiten definieren,

wie die Zukunft aussehen soll, sie stimmen die Leute auf diese Vision ein und inspirieren sie, der Vision in der Realität zu folgen selbst gegen Widerstände.



### Leadership vs. Management (Kotter, 1996)

Die Manager halten den gesamten Prozess unter Kontrolle, während die Leader den Entwicklungsprozess vorantreiben. Entscheidend ist allerdings die „kritische Masse“ innerhalb eines Teams. „guiding coalitions“ mit exzellenten Managern, aber wenig Leadership-Energie werden nicht erfolgreich sein. Die Manager werden Pläne entwickeln, keine Vision, sie werden die Notwendigkeit für und die Richtung der Veränderung viel zu wenig betonen in der tagtäglichen Kommunikation und sie werden ihre Leute eher kontrollieren anstatt sie zu inspirieren für die Veränderung. Üblicherweise gibt es drei Wege, solch einen Missstand unternehmensweit im allgemeinen und bei der Besetzung der „guiding coalition“ im besonderen anzugehen:

1. Es werden von außen Leute in das Unternehmen („guiding coalition“) hineingeholt
2. Mitarbeiter, welche Leadership-Qualitäten aufweisen, werden sichtbar gefördert (ins Team berufen)
3. Mitarbeiter, welche an wichtigen Positionen sitzen und keine Leadership-Qualitäten aufweisen, werden ermutigt, die Veränderung zu akzeptieren (bzw. bei der Besetzung der „guiding coalition“ nicht berücksichtigt)

### Vertrauen und ein inspirierendes Ziel

Die „guiding coalition“ muss als **ein** Team agieren. Die dafür notwendigen Teamkompetenzen werden in einer Vielzahl von Publikationen hinreichend behandelt. An dieser Stelle sollen zwei Merkmale wirksamer Teams genauer betrachtet werden, da die „guiding coalition“ hier unabdingbar als Modell wirken muss: Vertrauen untereinander und ein gemeinsames Ziel – wenn die „guiding coalition“ kein gegenseitiges Vertrauen ausstrahlt, wie soll dann das Unternehmen in das Veränderungsteam vertrauen entwickeln, und: wenn das Team selbst orientierungslos wirkt, wie sollen dann die unternehmensweiten Veränderungsbemühungen zielorientiert koordiniert werden?

Vertrauen wird erst einmal geschenkt und muss dann immer wieder im Team erarbeitet werden. Dazu ist es äußerst hilfreich, eine ehrliche Feedback-Kultur zu entwickeln. Das Team sollte auf der emotionalen Ebene zusammenwachsen und von einer Kultur getragen werden, dass keiner perfekt ist, jeder hier sein Bestes gibt, jeder hier nur lernen kann und jeder sich

in den Dienst des Ganzen stellt. Diese Werte sollten explizit ausgehandelt werden. Ebenso wichtig ist es, neben dem Commitment zu diesen Werten, Vereinbarungen zu treffen, was getan wird, wenn die ausgehandelten Werte durch ein Teammitglied verletzt werden. Eine Bestrafung des Teammitglieds oder der Rückzug einzelner Teammitglieder, wäre ein fatales Signal in das Unternehmen. Wesentlich hilfreicher für „das Ganze“ und vielleicht sogar die Chance, Kernprobleme der aktuellen Konfliktkultur aufzudecken, wäre es, im Team nach den Hintergründen zu forschen, weshalb die Einhaltung der Werte selbst im Team nicht gelingt. Die Erkenntnisse dazu könnten der Schlüssel dafür sein, die Konfliktkultur im Gesamtunternehmen zu verstehen und gezielt weiterzuentwickeln – denn: was sich in der „guiding coalition“ als Dynamik entwickelt, ist immer auch ein Mikrokosmos, in dem sich die Werte des Gesamtunternehmens widerspiegeln.

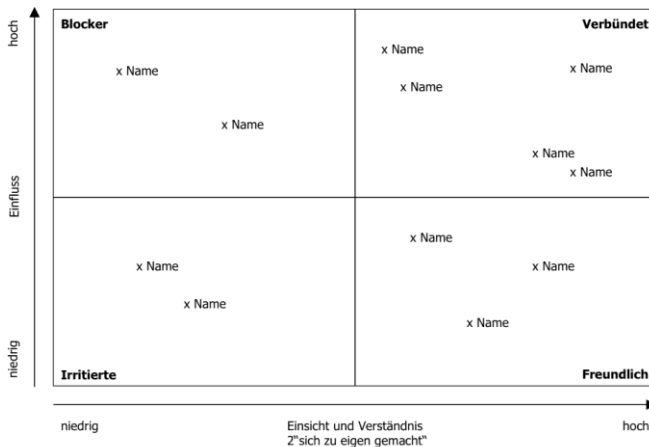
Ein typisches Ziel, welches eine „guiding coalition“ verbindet, ist das Ziel, das Unternehmen exzellent zu machen, d.h. das Verlangen jedes Einzelnen, das Unternehmen zu einem der Besten in der Branche zu machen. Das Team sollte die gemeinsame Verantwortung für die jungen Leute im Unternehmen übernehmen, ein Umfeld für diese Menschen zu schaffen, welches auch morgen und übermorgen inspirierend wirkt und erfolgreich sein wird. Die „guiding coalition“ sollte und darf sich nicht an kurzfristigen Optimierungszielen orientieren. Diese Ziele haben oft nicht die Halbwertszeit, geschweige denn den moralischen Tiefgang, um eine grundsätzliche Neuausrichtung hin zu mehr Lebensfähigkeit, zu einer höheren Agilität des Unternehmens im Markt zu ermöglichen. Eine „guiding coalition“ muss getragen werden von **werte**-haltigen Zielen. Sind beide Voraussetzungen gegeben, kann ein richtig zusammengestelltes Team eine unglaubliche Entwicklungsdynamik entwickeln und auch große, sehr komplexe Veränderungen über die dafür notwendige Zeitspanne erfolgreich leiten.

### **Die Zusammensetzung der „guiding coalition“**

Die Zusammensetzung der „guiding coalition“ ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Entwicklung eines Unternehmens. Wird hier unsauber gedacht und entschieden, dann besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass das Entwicklungsprojekt nicht nachhaltig erfolgreich ist. Wenn es das erklärte Ziel ist, das Unternehmen nicht nur an offensichtliche Entwicklungen im Markt anzupassen, sondern die Agilität, die Lebensfähigkeit des Unternehmens konsequent abzusichern, dann sollte die „guiding coalition“ nicht immer wieder neu zusammengesetzt werden. Solche grundsätzlichen Neuausrichtungen dauern oft mehrere Jahre und entfalten erst im fünften Jahre ihre volle Wirkung (siehe Erfolgsfaktor 8). Die „guiding coalition“ wäre dann so etwas, wie das innere Auge, welches selbstkritisch das Umsetzen der angestrebten Wertestufe (siehe Erfolgsfaktor 7) reflektiert, an die Hierarchen rückspiegelt und auf Umsetzung der Rückspiegelungen drängt. Die „guiding coalition“ braucht dazu die Legitimation immer wieder in die Organisation hineinzuhören, ob die Grundmuster tatsächlich weiterentwickelt werden. Sie hätte u.a. die Aufgabe, den „sense of urgency“ gegenüber unterschiedlichsten Repräsentanten der Regelorganisation hoch zu halten. Die „guiding coalition“ hätte auch die Aufgabe und Legitimation, konsequent die „heiligen Kühe“ des Unternehmens ausfindig zu machen, diese auf Sinnhaftigkeit zu hinterfragen und ggf. auf Abschaffung zu drängen. Während der Markt die Messlatte für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmers bzw. des Unternehmens wäre, sollte die kritische Rückspiegelung einer mutigen und richtig zusammengesetzten „guiding coalition“ die Messlatte für die Entwicklungsfähigkeit, d.h. Lebendigkeit eines Unternehmers bzw. des Unternehmens sein.

Die richtige Besetzung, ein kraftvolles Selbstverständnis dieses Teams und die Sicherstellung der Anschlussfähigkeit der „guiding coalition“ durch das Top-Management ist die Basis für die Wirksamkeit dieses Teams. Die Auswahl muss bereichs- und hierarchieübergreifend stattfinden. Die Auswahl der Mitglieder obliegt dem Topmanagement, die Förderung und Forderungen an die „guiding coalition“ ebenso – und damit kann die „management attention“, welche der „guiding coalition“ zuteil wird, als Gradmesser für die Entwicklungsbereitschaft des Top-Managements dienen – Wie ernst nehme ich das Momentum der Weiterentwicklung der Tiefenstruktur meines Unternehmens, welches die „guiding coalition“ repräsentiert? Will ich nur Entwicklung auf der Oberfläche wie Struktur- und Prozessoptimierung betreiben, oder möchte ich, dass mein Unternehmen tatsächlich den Geist atmet, welchen ich mit der Struktur- und Prozessoptimierung anstrebe?

Eine sinnvolle Annäherung an die Besetzung der „guiding coalition“ gelingt, indem eine Commitment-Matrix erstellt wird. Damit kann recht schnell einen Eindruck bekommen werden, welchen Herausforderungen eine „guiding coalition“ gewachsen sein muss, will sie erfolgreich sein. Je mächtiger und häufiger die vermuteten Blockierer gegenüber der angestrebten Veränderung sind und/ oder je schwächer und weniger die Verbündeten sind, desto überlegter sollte die „guiding coalition“ zusammengestellt und mit hierarchischer Macht ausgestattet werden. Denn: Wenn von vorneherein klar ist, dass die Koalition der Blockierer und Bewahrer offensichtlich kraftvoller als die „guiding coalition“ ist, dann mögen zwar fortschrittliche Konzepte entstehen, externe Berater ordentlich verdienen, kluge Köpfe viel Lebenszeit investieren und tolle Präsentationen erarbeiten, umgesetzt wird davon aber herzlich wenig!!!



Commitment-Matrix nach Towers Perrin (nach Pfannenbergs (2003))

Zwei Arten von Mitarbeitern sollten auf jeden Fall in der „guiding coalition“ vermieden werden: „big egos“ und „snakes“. „Big egos“ erfüllen den Raum und lassen keinen Platz für jemand anderen. Sie sind das Maß aller Dinge. Ihr eigener Referenzrahmen dient ihnen als starres Bewertungsschema. Ein konstruktiver Dialog ist schwer erreichbar, aus dem mit einer gemeinsam getragenen Entscheidung heraus gegangen wird. Implizit geht es oft um Gewinnen oder Verlieren. Sie sind oftmals verdient in der Vergangenheit, haben aber ihren realistischen Blick auf ihre eigenen Schwächen und Begrenzungen verloren. Sie können kaum ergänzende Stärken anderer wertschätzen und kaum ihre eigenen Interessen dem großen Ganzen unterordnen. „Snakes“ sind gleichermaßen desaströs. Sie zerstören das Vertrauen innerhalb eines Teams, welches so essentiell für dessen Zusammenarbeit ist. Ein „snake“ ist ein Experte, Susanne etwas über Peter zu erzählen und Peter etwas über Susanne, was

deren Vertrauen zueinander unterminiert. „Big egos“ und „snakes“ können extrem intelligente, motivierte und produktive Mitarbeiter in einem gewissen Sinne sein. Aus diesem Grund findet man diese Mitarbeiter u.a. auch in höheren Managementfunktionen.

Eine dritte Kategorie ist der „reluctant player“. Dieser Mitarbeiter lässt sich nur ungern für die Veränderung begeistern. Menschen, die von Natur aus konservativ sind, sind eher Manager als Leader. Er hat eine angeborene Skepsis gegenüber grundlegenden Veränderungen, wegen den möglichen Irritationen und Risiken, welche es auf dem Weg zu meistern gilt. Ein „reluctant player“ argumentiert oft mit zuviel Aufgaben und zuwenig Zeit, um sich aktiv für die Veränderung stark zu machen. Sie sind tatsächlich oft in Zeitnot, wobei dies bei genauerer Betrachtung oft an deren Unfähigkeit oder Unwille liegt, Dinge loszulassen und professionell zu delegieren. In Veränderungszeiten ist es wichtig, „reluctant player“ im Auge zu behalten und überlegt für die Veränderung zu gewinnen. Bekleidet ein solcher Typ von Mitarbeiter ein wichtiges Ressort und ist er ein verdientes Mitglied des Unternehmens, kann dies bedeuten, über Monate hinweg, Stunden in Diskussionen zu investieren, solch einen Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen.

Gelingt dies nicht, und hat ein „reluctant player“ zudem „big ego-“ und/ oder „snake-“ Qualitäten, kann es im Sinne der Verantwortung für das Gesamtunternehmen angezeigt sein, mit solch einem - in der Vergangenheit verdienten aber heute und für die Zukunft hochschädlichen - Mitarbeiter eine Trennung zu vereinbaren. Auch wenn vor dieser letzten Variante viele Unternehmer zurückschrecken, indem sie u.a. die Gefährlichkeit solcher Mitarbeiter für den Erfolg der Veränderung herunterspielen, sollte dem Top-Management der Preis für diese Zurückhaltung bewusst sein: Es gibt jemanden im Unternehmen, welcher permanent im Hintergrund, auf den Gängen und in der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, die Veränderung torpediert. Dies bedeutet, dass sonst erfolgreiche prozessuale und strukturelle Veränderungen auf brüchigem Sand gebaut werden und dass diese richtigen Managemententscheidungen oftmals später oder gar nicht ihre volle Wirkung entfalten können.

### **Aufbauen einer „guiding coalition“, welche Weiterentwicklung tatsächlich treibt**

#### **1. Finden Sie die richtigen Leute**

- Mit starker hierarchischer Macht, mit einer breiten Expertise und einer hohen Glaubwürdigkeit
- Mit Leadership- und Management-Qualitäten, im Besonderen Ersteres

#### **2. Bauen Sie gegenseitiges Vertrauen auf**

- Durch professionell geplante Events außerhalb des Unternehmens
- Durch viele ehrliche Gespräche und gemeinsame Aktivitäten
- Durch eigene Vorbildfunktion in Ihrer Art der Offenheit und kritischen Reflexion sich selbst gegenüber

#### **3. Entwickeln Sie ein gemeinsames Ziel**

- Herausfordernd für den Geist
- Animierend für das Herz

*Abbildung 3: In Anlehnung an: Leading Change (nach Kotter (1996))*



\* In Anlehnung an:

- John P. Kotter (1996) *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Jörg Pfannenberg (2003) *Veränderungskommunikation*. Frankfurter Allgemeine Buch.