

1 Der Mensch und Transformation

Thomas Gutzwiller
Philipp Johner

Warum Unternehmen Transformationen durchlaufen

Unternehmen sind einem ständigen Wandel unterworfen. Um sich an neue Umweltverhältnisse anzupassen, müssen sie sich freiwillig oder unfreiwillig verändern. Das macht deutlich, weshalb das Bedürfnis nach Transformation und nach dem Wissen über deren erfolgreiche Gestaltung enorm wichtig ist. Werkzeuge, um diesen Transformationsbedarf zu bewältigen, sind Wachstums- und so genannte konfigurationale Strategien betreffend Produkte, Märkte, Geschäftsmodelle und Prozesse, um adäquat auf Änderungen der Rahmenbedingungen aus der unternehmerischen Umwelt zu reagieren. Eine erfolgreiche und nachhaltige Transformation beinhaltet gleichgewichtig eine sachlogische Seite, welche durch den Markt und die Steuerung der Unternehmensentwicklung gekennzeichnet ist, und eine psychologische Seite, in welcher Management und Mitarbeitende oder vereinfacht gesagt „der Mensch“ im Mittelpunkt von Veränderungsprozessen steht. Die Gestaltungselemente auf der analytischen oder „harten Seite“ sind Strategieprozesse und Systeme. Sie sind die Mechanik der Transformation.

Warum aber scheitern Unternehmen in ihren Anstrengungen, positive Veränderungen im Sinne einer Transformation schnell und sicher zu erreichen? Unternehmen scheitern fast ausschließlich wegen interner Faktoren. Das zeigt, dass neben der sachlogischen Seite die kulturellen und psychologischen Themen in der Transformation eine zentrale Rolle spielen. Um nachhaltige Erfolge zu erzielen, brauchen Unternehmen Verantwortungsträger, die bereit sind, sich neben „harten Faktoren“ auch mit so genannten „weichen Elementen“ aktiv auseinanderzusetzen und damit zielgerichtet zu arbeiten. Die Einbindung der kulturellen Seite der Transformation ist eine ebenso wesentliche und permanente Aufgabe der Verantwortungsträger eines Unternehmens wie das Reagieren auf die Marktentwicklungen.

Die Praxis der psychologischen Seite einer Transformation

Dieses Buch berichtet aus 20 Jahren Erfahrung der Manres, die sich seit ihrer Gründungszeit mit der psychologischen Seite der Transformation und deren Kern, dem Menschen, beschäftigt. Dies aus der pionierhaften Überzeugung heraus, dass die Qualität der Führungsarbeit essenziell mit der jeweiligen Persönlichkeit der Führungsperson zusammenhängt. Im Transformationsprozess ist die Persönlichkeit der Führungskraft zugleich das wichtigste Führungsinstrument wie auch deren erste Führungsaufgabe. Aus dieser Erfahrung haben sich einige in der Coachingpraxis bewährte Grund-Sätze herauskristallisiert, die wir hervorheben wollen.

Manres war von Beginn an interdisziplinär auf die Kombination von Psychologie, Philosophie und Wirtschaft ausgerichtet – Disziplinen, die untrennbar zusammengehören. Der Name Manres steht für die Sache des Menschen im Unternehmen und in der Wirtschaft („man“, engl. der Mensch, und „res“, lat. die Sache, die Angelegenheit). Das ist der Ausdruck unseres Auftrags, die Anliegen bzw. die Sache der Menschen in der Wirtschaft zu vertreten, da der Mensch Ausgangs- und Zielpunkt von Erfolg ist – auch von wirtschaftlichem. Unser Name ist das Symbol für diese Philosophie.

Auf der Sachebene passiert organisationaler Wandel entlang der Wertschöpfung, auf der Beziehungsebene entlang der Zusammenarbeit. Das führt zu der Frage, wie in Transformationsprozessen die kulturelle Seite systematisch und professionell auf Spitzenniveau gebracht und gehalten werden kann. Ausgangspunkt dafür ist der Mensch: Was ein Unternehmen braucht, ist unserer Auffassung nach im Individuum angelegt. Umgekehrt erfährt der Einzelne in dem Maße Erfüllung, wie er erlebt, dass seine Beiträge dem Ganzen dienen. Das Ausmaß der Unternehmensentwicklung steht deshalb in engem Zusammenhang mit der individuellen und teambezogenen Entwicklung der Führungscrew. Was in einer Geschäftsleitung nicht passiert, passiert nirgendwo im Unternehmen – im Positiven wie auch im Negativen. Deshalb ist der Ansatz der psychologischen Seite der Transformation, die Substanz des Unternehmens von der Seite des Individuums her zu entdecken, zu entwickeln, zu fördern und sie über Beziehungsgestaltung, Teamentwicklung und Leadership in die Organisation einfließen zu lassen. Wird den Mitarbeitenden das Anliegen der Geschäftsleitung eindrücklich sicht- und begreifbar, kaskadiert diese Einsicht über verschiedene organisationale Ebenen und der Effekt multipliziert sich. Die Voraussetzung dafür ist eine geeinte Geschäftsleitung, die nicht aus einzelnen „Ministern“ besteht, sondern die gemeinsam eine „Regierung“ bildet. Das ist möglich, wenn eine Geschäftsleitung den Zielzustand von

Beginn an „sieht“, ihn glaubt und umsetzt. Dies bedeutet im Einzelnen, den Zielzustand schon heute für realistisch zu halten und damit Realitäten zu kreieren. Realität zu kreieren geschieht über das Tun. Tun ist der Ausdruck des Glaubens. Umsetzung von Transformationsprozessen ist immer handlungsorientiert. Der Amerikaner Maxwell (1999, 2005) prägte diesbezüglich den Grundsatz „A leader knows the way, shows the way and goes the way“.

Ebenen der Transformation

Gegenseitige Bedingtheit

In einem Transformationsprozess übernimmt die Geschäftsleitung die „Elternschaft für das System“. Sie entwickelt sich aus einem Prozess, der auf drei Ebenen ansetzt: der Persönlichkeitsentwicklung, der Teamentwicklung und der Leadership-Entwicklung. Die Persönlichkeitsentwicklung fokussiert auf Fragen wie: Was sind die Stärken der Einzelnen? Wo liegen Beiträge zum Ganzen? Was ist für die jeweilige Persönlichkeit sinnstiftend? Nachhaltiger Zug entwickelt sich dann, wenn sich Menschen mit ihren Fähigkeiten und ihren Begabungen, ihren Emotionen und ihrem Wollen gemeinsam in die Sache involvieren. Den wertvollen Kern eines Menschen – die Identität – zu entfalten und zu entwickeln, ist der erste Schritt in diesem Entwicklungsprozess. Das Ausmaß der Persönlichkeitsentwicklung spiegelt sich in der Veränderung der Qualität der Beziehungen wider.

Darauf aufbauend ist die Teamebene von großer Bedeutung, weil von diesem Fundament aus der Transformationsprozess im Unternehmen wirksam wird. Auf der Teamebene geht es darum, das Team um die Aufgabe zu einen: Was gibt einem Team Orientierung? Was sind die verbindenden Dinge? Was gibt gemeinsamen Zug nach vorn? Die Teamentwicklung ist dann gelungen, wenn das Gefühl entsteht, „... dass das Ich in einem größeren umfassenden Ganzen aufgeht und doch ... sich selber bleibt“ (Küng, 2004, S. 37). Dieses Gelingen hat mit der Fähigkeit des Menschen zur Selbsttranszendenz zu tun. Dabei wird das eigene Ich in den Dienst einer größeren Aufgabe gestellt und damit die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns und Seins erlebt. Das Menschsein weist dann über sich selbst hinaus, auf etwas, das nicht der Mensch selbst ist.

Bei beiden Prozessebenen spielt die Führungskraft eine wichtige Rolle: Transformieren bedeutet, das System genuin von innen nach außen zu entwickeln; zwischen dem „Ist“ und dem „Soll“ liegt eine Lücke, die es zu schließen gilt. Transformationsorientierte Führung versteht die Differenz zwischen dem „Ist“ und

dem „Soll“ als identitätsgetriebenen und identitätsbildenden Entwicklungsprozess, in dem der Mensch eine entscheidende Größe darstellt. Denn das System braucht die Hingabe des Menschen und lebt von dessen Substanz. Das ist die Interdependenz, in die Transformationsprozesse investieren. Menschen wollen aufgrund ihrer Fähigkeit zur Selbsttranszendenz dem System dienen. In unserer Coachingpraxis haben wir bisher noch keinen Kunden kennen gelernt, der sagt: „Heute will ich mal so richtig erfolglos führen.“ Es ist die Zirkularität zwischen Mensch und System, Talenten und Möglichkeiten der Materialisierung, Herausforderungen und erlebtem Erfolg – gemeinsam erlebter Erfolg ist einer der kraftvollsten und nachhaltigsten Motivationsfaktoren. Wie die Führungskraft den Mitarbeitenden und dem Team helfen kann, ihren Zug und ihre Identität zu finden – das ist eine Kernaufgabe von Leadership. Mittels Transformation wird die Lücke zwischen Ist und Soll geschlossen, was für alle wesentlichen Ebenen in einer Organisation gilt: für die Qualität der Teams, die Leadership-Qualität der Führungsverantwortlichen und für die Kultur der Organisation insgesamt. Ganzheitliche Identitätswertungsprozesse von Individuen, High-Performance-Teams und erfolgreiche Transformationsprozesse auf der Ebene von Organisationen bedingen sich somit gegenseitig.

Persönlichkeitsentwicklung, Teamentwicklung und Leadership sind eine Einheit. Nachhaltige Förderung bezieht alle drei Aspekte mit ein.

Menschliche Bedürfnisse

Im Prozess der Transformation geht es auch darum, die Bedürfnisse der Menschen und die Ziele der Transformation im Zusammenhang zu entwickeln. In der Management-Literatur gibt es zahlreiche Modelle, die menschliche Bedürfnisse systematisch darstellen. Bekannt ist z.B. die Bedürfnispyramide von Maslow (1943), der sie hierarchisch darstellt. Geistige Bedürfnisse wie Selbstverwirklichung und persönliches Wachstum setzt Maslow an die Spitze der Pyramide. Sie sind grundlegenden Bedürfnissen wie Sicherheit oder sozialen Bedürfnissen nachgelagert. Das impliziert, dass der Mensch seinen Anspruch nach persönlichem Wachstum erst dann anmeldet, wenn es ihm in den Grundlagen gut geht. Demgegenüber steht die Erfahrung, dass die Sinnfrage gerade dann brennend aufbricht, wenn grundlegende Bedürfnisse unerfüllt sind, z.B. wenn Beziehungen zerbrechen, die Gesundheit gefährdet ist, Tragendes und Haltgebendes wegbricht. Existenzielle Auffassungen von menschlichen Bedürfnissen tragen dieser Erfahrung Rechnung. Menschliche Bedürfnisse bedingen sich nicht im Sinne von „wenn ..., dann“, sie bestehen gleichzeitig und stehen oft in Widerspruch zueinander (Robbins, 2004). Menschen haben das Bedürfnis nach „Gewissheit“, wollen gleichzeitig aber auch

Ebenen der Transformation

Abwechslung erleben, Vielfalt und Herausforderung („Ungewissheit“). Wir brauchen „Zugehörigkeit“ (Liebe, Einheit, Verbundenheit), streben aber gleichzeitig nach „Einzigartigkeit“ (Identität, Bedeutung, Wichtigkeit).

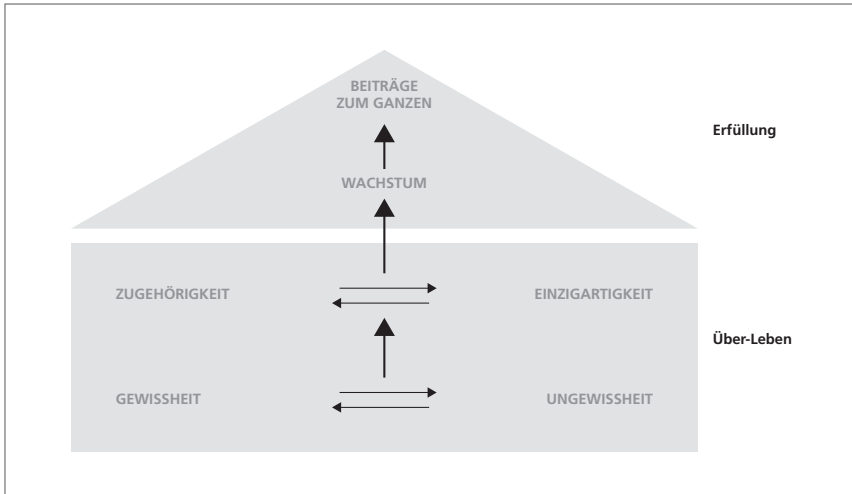


Abb. 1.1: Menschliche Bedürfnisse, Manres ©

Aus diesen Spannungsfeldern entstehen einerseits Potenziale; sie sind die Quelle zum Drang nach vorn. Zum anderen bringen sie konfligierende Commitments mit sich. Der Mensch fühlt sich dem einen und dem anderen gleichermaßen verpflichtet: Er will einzigartig sein, sich von anderen unterscheiden und gleichwohl Teil der Gemeinschaft sein. Je höher man in der Hierarchie eines Unternehmens steht, desto mehr Ambivalenzen gilt es zu managen – sowohl in Bezug auf die Sache als auch in Bezug auf die eigene Person. Innerhalb dieser Spannungsfelder Stellung zu beziehen, ist der Boden, um Wachstum, Lernen und das Reifen der eigenen Persönlichkeit zu erfahren. Die Entwicklung eines eigenen Profils führt zum Kern menschlichen Daseins: die Fähigkeit, Beiträge zum Ganzen zu leisten. Der Mensch ist unserer Auffassung nach ein gebendes, dienendes Wesen, das die Fähigkeit und das Bedürfnis hat, Spuren zu hinterlassen. Das Ganze ist im Individuum angelegt, und das Individuum will dem Ganzen dienen. Der Sinn des Ganzen wird im Tun des Einzelnen erlebbar, indem das Individuum seine Gaben dem Unternehmen zur Verfügung stellt.

Die Psychologie der Transformation geht somit von einem Top-down-Ansatz aus: Der Sinn muss ständig vor Augen geführt werden und erlebbar sein. Der Lernprozess selbst zeichnet sich durch drei Kriterien aus: Er muss ständig wiederholt werden, bis sich neue, positive Gewohnheiten etabliert haben („repetition is the

mother of skills“), sowohl bezüglich des Lernprozesses als auch des Ziels. Und es muss allen Beteiligten klar sein, dass es sich um ein Investment ins Team handelt, bei dem es darum geht, das Beste aus den Leuten nachhaltig herauszuholen.

In den 20 Jahren unserer Transformationspraxis haben wir gelernt, dass sich wirklich gute Lösungen nur aus dem Erfassen des Großen und Ganzen finden. Um Transformationsprozesse geistig zu durchdringen und erfolgreich zu führen, muss man bereit sein, an Orte zu gehen, an denen es philosophische Begründungen, und keine empirisch-wissenschaftlichen, gibt. Entscheidend ist nicht die Validität, sondern die Plausibilität in der Führungspraxis. Denn empirische Daten können menschliche Erfahrungen nicht ersetzen. Manres begreift Menschen als intelligent, begabt, motiviert, fähig, bedürftig und willig, Sinn zu erfahren, leistungsbereit und aus Liebe zu Liebe geboren. In Business-Termini ausgedrückt: Menschen sind kompetent, erfahren, talentiert, suchen die Herausforderung und den Erfolg und wollen Beiträge leisten, sowohl inhaltlich wie auch teambezogen. Echtes Commitment – insbesondere zu schwierigen Prozessen im Unternehmen – entsteht dann, wenn das „Ja zum Unternehmen“ etwas mit dem eigenen Leben zu tun hat.

Der Coach im Transformationsprozess

Rekapitulieren wir: Das ganzheitliche Erfassen des Menschen ist zentral. Alles, was das Unternehmen braucht, ist im Individuum angelegt. Der Mensch will mit seinen Gaben und Talenten Beiträge leisten. Wir gehen davon aus, dass der Mensch eine Aufgabe hat in dieser Welt. Der Arbeitsprozess hilft ihm, diese zu entdecken. Sofern er es bewusst angeht, kann ein Coach, der ihn darin unterstützt, sie zu entdecken, zu formulieren und umzusetzen, sehr hilfreich sein. Die Kernaufgabe des Coachs liegt darin, dem Coachee zu „sagen“, was er eigentlich schon „weiß“. Das heißt, das in ihm Angelegte zu entwickeln und mit ihm Umsetzungsmöglichkeiten zu erarbeiten, um so die Potenziale seiner Identität zur Entfaltung zu bringen. Das hat folgende Implikationen auf das Selbstverständnis des Coachs: Er ist bereit für eine echte Begegnung, und er geht aktiv in die Rolle eines Trainers, der den Coachee – wie einen Hochleistungssportler – gezielt in die Zone führt, in der seine Potenziale herausgearbeitet werden. Diese Zone nennen wir „Lernzone“. In dieser Lernzone liegt das Potenzial zu Spitzenleistungen, die nachhaltig motiviert sind, weil sie der Identität des Leistungsträgers entsprechen und gleichsam „auf Kommando“ abrufbar sind – ganz wie ein Leistungssportler oder ein Schauspieler. Dieser Lernprozess bleibt immer auf die nächste Talentzone ausgerichtet und misst sich am transformativen Nutzen, der in seiner Umsetzung in der Organisation entsteht. Der Coach ist für den Prozess des Coachings verantwortlich.

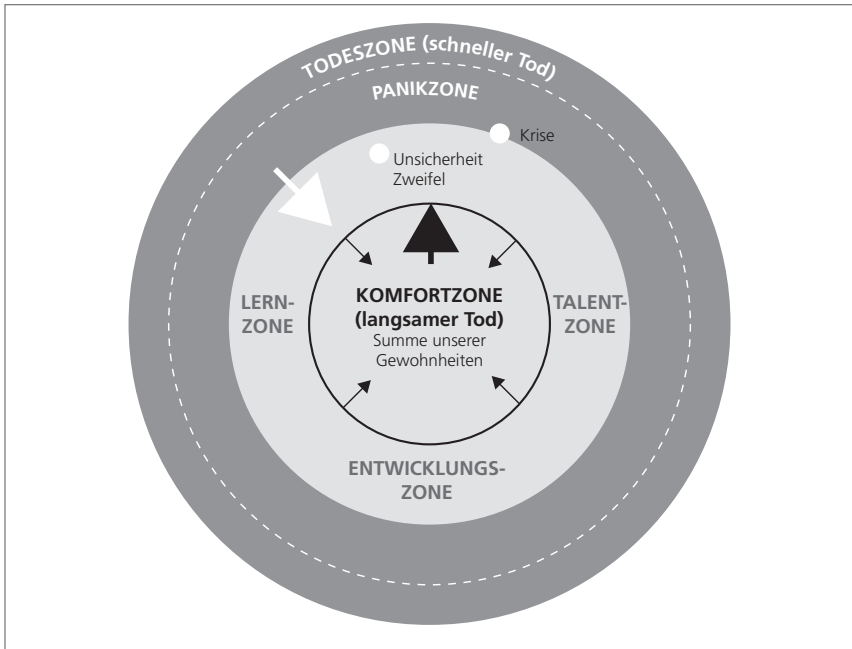


Abb. 1.2: Komfort- und Lernzone, Manres ©

Da die Erfahrung des Coachs nie ausreicht, um das universale Wesen des Menschen zu erfassen, braucht der Coach, nebst Kompetenz und Persönlichkeit, Offenheit und Demut, wenn er sich auf diese Komplexität des Universums seines Gegenübers einlässt. Unserer Auffassung nach steht der Coachee in Einheit mit dem übergeordneten Ganzen. Er ist keine „Leibniz’sche Monade“, er lebt in Relationen und Bezügen, aber vom Potenzial her ist mit ihm immer alles im Raum vorhanden. Das bedeutet, dass der Coach bezüglich seines Wissens über Coachees und Coachingprozesse dauernd außerhalb seiner persönlichen Komfortzone ist. Er bewegt sich implizit immer in seiner Lernzone, weil er sich in diesen Sphären nicht auf nicht-widerlegbares Wissen stützen kann. Um sein Gegenüber zu verstehen, hat er die Haltung der Phänomenologie inne, die sich an der Sache selbst orientiert und sozusagen die „Lehre des Scheins“ ist. Carl Gustav Jung (2001) verdeutlicht diese Ambivalenz des reifen Coachs mit einem Beispiel als Traumdeuter: Dieser solle möglichst alles, was es über Traumdeutungen zu wissen gibt, in Erfahrung gebracht haben, und zugleich, in dem Moment, da ihm ein Traum von einer Person erzählt wird, alles „vergessen“ haben. So ist es ihm möglich, sich ganz diesem einen, einmaligen Phänomen, das ihm jetzt von diesem einen, einmaligen Menschen in dessen einmaliger Situation berichtet wird, zu öffnen.

Das Wesen des Gegenübers zu erkennen, setzt echte Begegnung voraus. Martin Buber (2006) beschreibt das Verhältnis zwischen Menschen als ein existenzielles und ein dialogisches. Dies ist ein normatives Prinzip im Coaching, der archimedische Punkt, von dem aus Entwicklung angestoßen werden kann. Nähe und Begegnung sind Beziehungsrisiken, die der Coach im Interesse der Entwicklung des Individuums und der Entwicklung des Unternehmens als Ganzes eingeht. Er leitet nicht aus sicherer Distanz den Prozess mit raffinierten Fragen, sondern lässt sich wie der Sportcoach auf das Spiel als Ganzes ein. Aktive Transformation im Coaching braucht Bejahung des Unbekannten. Wahre Transformation ist identitätsbasiert und beinhaltet Elemente, die über das Systematische weit hinausreichen. Im gängigen Verständnis ist der Trainer eine Person, die dem Trainee sagt, was er tun soll. In einem Coaching mag diese Haltung befremden, weil man davon ausgeht, dass der Coach eine Prozess-, nicht aber eine inhaltliche Autorität ist. Demgegenüber stellen wir die Überzeugung, dass es die Aufgabe des Coachs ist, dem Coachee auch als inhaltliche Autorität zur Verfügung zu stehen. Inhaltlich in dem Sinne, dass der Coach das „Müssen“ – das einem Imperativ entspricht, den der Mensch der Moderne ungern annimmt – in ein „Wollen“ übersetzt (Sloterdijk, 2009). Das innere Wollen zu mobilisieren heißt, beim Coachee das Bewusstsein zu entwickeln, zwischen Vollkommenem und Unvollkommenem zu unterscheiden und so sich weder mit Halbfertigem zufriedenzugeben noch Arbeit als Unlust zu definieren. Der Glaube, Arbeit und Lebensfreude vertragen sich nicht, wird aufgehoben durch die Verankerung der Entwicklungsarbeit in der eigenen Identität. Daraus folgt zwingend die beste Form des Antriebes auf ein Ziel, nämlich die so genannte intrinsische Motivation. Sie ist die treibende Kraft, die langfristig zu positiven Veränderungen führt. „... Trainer sind nichts anderes als Leute, die das Mandat besitzen, uns zu sagen, was sonst niemand uns sagen darf, nämlich: Du musst dein Leben ändern“ (Sloterdijk, 2010, S. 35). Der Coach ist der Beauftragte, den vorhandenen Willen zu formen und ihm zum Durchbruch zu verhelfen. „Der Trainer ist eine Figur des verschränkten Willens. Ich beauftrage ihn, damit er mich beauftragt“ (Sloterdijk, 2010, S. 35).

Um die bisherigen Ausführungen etwas farbiger und eingängiger darzustellen, benutzen wir mit einem Augenzwinkern drei Begriffe aus der Psychopathologie: Der Coach braucht eine Portion „Ignoranz“, „Schizophrenie“ und „Sadismus“, um gute Arbeit zu leisten. Ignoranz, weil er ein Mandat hat, dessen Lösung er selbst nicht kennt; Schizophrenie, weil er etwas sieht, was (noch) nicht da ist, also dem Grundsatz „Begin with the end in heart“ folgt, und Sadismus, weil er in (schmerzhaften) Problemen wühlt und erst damit aufhört, wenn beim Coachee aus dem Erkennen sichtbares Handeln wird und er unserer Leitlinie

„Verlasse nie den Ort Deiner Einsicht, ohne Dich auf eine Handlung zu verpflichten“ folgt.

Der Coach ist der Anwalt der Identität des Coachees. Er sieht, was alles möglich wäre, weil er von der Zukunft in die Gegenwart schaut. Das Soll stammt aus dem Ist. Jede Soll-Vorstellung ist eine Projektion aus dem Ist, findet mithin jetzt statt. Deshalb gilt implizit, dass jedes Soll auf im Moment vorhandene Potenziale hinweist (Johner, 2009). Dies wird bereits von Johann Wolfgang von Goethe (2009) formuliert: Wir machen Menschen schlechter, wenn wir sie nur so nehmen, wie sie sind. Behandeln wir sie aber, als wären sie das, was sie sein sollten, bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind. Das ist der Imperativ des Coachings bei Transformationsprozessen.

Der Coach ist der Anwalt der Identität des Coachees. Diese beinhaltet dessen Potenzial.

Die im aktuellen Moment erzeugte Gewissheit, das Potenzial eines Coachees von nun an Schritt für Schritt umsetzen zu können, bildet den Kraftstoff für die Transformation – aus dem Ist das Soll zu machen. Der Coach ist für diesen Prozess die „Hebamme“; er ist weder die Quelle noch das Ergebnis des Prozesses, aber er versteht etwas von „Geburtsprozessen“, von den normativen Gegebenheiten, die all diesen Prozessen gemein sind, wie auch von der Unvorhersehbarkeit bzw. von der Individualität des Weges dorthin.

Literatur

Buber, M. (2006). *Das dialogische Prinzip: Ich und Du. Zwiesprache. Die Frage an den Einzelnen. Elemente des Zwischenmenschlichen. Zur Geschichte des dialogischen Prinzips.* Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

Johner, P. (2009). *Freundschaft: Das Immunsystem der Gesellschaft. Impulse zur Wiederbelebung einer verlorenen Kunst.* Zürich: Südostschweiz-Buchverlag.

Jung, C. G. (2001). *Traum und Traumdeutung (Original: 1945).* München: dtv.

Goethe, J. W. v. (2009). *Wilhelm Meisters Lehrjahre (Original: 1795/96).* Frankfurt am Main; Leipzig: Insel-Verlag.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.

Maxwell, J. C. (1999). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader.* Nashville: Thomas Nelson.

- Maxwell, J. C. (2005). *The 360° Leader*. Nashville: Thomas Nelson.
- Sloterdijk, P. (2009). *Du musst Dein Leben ändern*. Berlin: Suhrkamp.
- Sloterdijk, P. (2010). Der Mensch, der Athlet. *Tagesanzeiger*, 6.2.2010, 35–36.