



HR IN AKTION

Monatlicher Informationsdienst für interaktive Methoden
in der Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung

Ausgabe Februar 2003

ISSN 1660-2331

6 AKTUELLES INTERVIEW

Führung in Veränderungsprozessen: Mit Simulationen fit für die Herausforderung

Interview mit Michael Thiel, cinco.systems, Hamburg



Führung in Veränderungsprozessen: Mit Simulationen fit für die Herausforderung

Gerade bei einschneidenden Veränderungen im Unternehmen sind Leadership-Kompetenzen bei Führungskräften gefragter denn je. Schliesslich gilt es, der komplexen Rolle als Initiator, Vorbild und Coach gerecht zu werden. Vertrauen muss neu geschaffen, Veränderungsenergien freigesetzt und ein aktiver Kulturwandel herbeigeführt werden. Dabei spielen neben der umfassenden Kommunikation vor allem die Motivation der Mitarbeiter sowie der professionelle Umgang mit Konflikten und Widerständen eine grosse Rolle.

HR IN AKTION wollte wissen, wie Führungskräfte am besten auf ihre neue Rolle vorbereitet werden und befragte hierzu Herrn Michael Thiel, Managing Partner bei cinco.systems, Hamburg.

HR IN AKTION: Herr Thiel, an Führungskräfte werden in Veränderungsprozessen grosse Anforderungen gestellt. Welche grundlegenden Leadership-Kompetenzen werden in dieser Situation verlangt?

Michael Thiel: Es gibt eine grosse Bandbreite von Vorstellungen über wesentliche Kompetenzen, zusammengefasst sehe ich vor allem drei Schlüsselfaktoren:

1. Erkennen und Gestalten der Geschäftsentwicklung,
2. Daraufhin ausgerichtetes Strategisches Managen von Veränderungen des betroffenen Gesamtsystems und
3. Lernen, wie man mit den Unvorhersehbarkeiten, Unsicherheiten und Unplanbarkeiten umgeht, die trotz aller Pläne auftreten.

Um dies zu können gibt es dann eine Vielzahl von nachgeordneten Kompetenzen wie z.B. Konfrontieren, motivieren, planen, organisieren, reflektieren, qualifizieren und heute besonders wichtig: integrieren. Leadership heisst für mich konkret: Die Rolle von Führungskräften geht immer mehr zu (Mit-) Gestalten des Systems „Unternehmen“ mit seinen technischen, strategischen und kulturellen Faktoren. Das bedeutet für die Personalentwicklung u.a. weg von der starken Fokussierung auf die persönliche Entwicklung der Führungskraft, mit ihrem Kommunikationsstil, ihrer Rhetorik oder ihrem Wissen über betriebswirtschaftliche Dinge usw, die zwar wichtig aber nicht ausreichend sind. Personalentwicklung sollte Führungskräfte darin unterstützen, sich stärker als Teil des Unternehmenssystems zu sehen und Kompetenzen zu entwickeln, auf dieses System als Gesamtheit einzuwirken.

HR IN AKTION: Wie können sich Führungskräfte am besten auf ihre neue Rolle vorbereiten?

Michael Thiel: Der beste Lernort ist das Unternehmen selbst, wie die Praxis und Studien in Unternehmen zeigen, d.h. also: weg vom Training hin zum Lernen. Um dies zu realisieren, sollten konkrete, für das Unternehmen oder Teilbereiche strategisch wichtige Projekte im Zentrum des Führungskräftelearnens stehen. Dies kann entweder im Rahmen von Action Learning Projekten zur Verbesserung bestimmter Stellgrössen erfolgen (Qualität, Kundenorientierung usw.) oder z.B. in strategieorientierten Programmen zur Entwicklung des



Führungsnachwuchses. Entscheidend ist, dass Führungskräfte die Chance erhalten, in einem begleiteten und herausfordernden Rahmen an realen Projekten zu arbeiten und Probleme zu lösen und dabei über sich als Person auf der „Bühne“ der Organisation und im Zusammenspiel mit den anderen „Darstellern“ Erfahrungen und Strategien reflektieren und Neues erproben. Als erfolgversprechende Methoden bieten sich dafür Kollegiale Beratungsgruppen, Prozessberatung, Mentoring, Coaching, Selbstlernprogramme und auch - aber nicht an erster Stelle - Seminare und Workshops an. Simulationen als Mikrowelten nehmen hier eine Zwischenstellung ein: sie ermöglichen wesentliche Aspekte der Unternehmenswelt realitätsnah abzubilden und neue Handlungsmöglichkeiten praxisnah und experimentell zu erproben.

HR IN AKTION: Sie setzen in Ihren Workshops zu Führung und Change eine Simulation ein. Weshalb? Und welche Vorteile ergeben sie daraus für die Teilnehmer?

Michael Thiel: LeadLab, eine unserer Simulationen, stellt eine „Brille“ zur Verfügung, die es ermöglicht, die Organisation aus der Sicht der unterschiedlichen Beteiligten zu sehen: sie erleben und verstehen, aus welchen Gründen Entwicklungs- und Veränderungsprogramme häufig an den Systemgrenzen von Funktionsbereichen, Berufsgruppen oder Hierarchieebenen stecken bleiben und was sie als Führungskräfte dagegen tun können. LeadLab thematisiert die Schwierigkeiten und Chancen als Führungskraft – Meister, Mittelmanager, Topmanager – die o.g. Leadershiprolle auszuüben, also auf das Gesamtsystem zu wirken und seinen effektiven Beitrag zu leisten. Als Teilnehmer in der Simulation kann ich ausprobieren, was funktioniert und was nicht. Durch dieses Probehandeln und die unterstützenden Konzepte bin ich dann schneller in der Lage, effektiv in der Praxis zu agieren.

HR IN AKTION: Wie unterscheidet sich Ihre Simulation von anderen Methoden, die zu diesem Thema eingesetzt werden?

Michael Thiel: Unsere Simulation ist auf das effektive Verhalten in und mit Organisations-Systemen ausgerichtet und nutzt keine PC-Technologie, weil wir das für unsere Zwecke nicht brauchen. Das wichtigste ist aber: Sie thematisiert konsequent, wie das Verhalten von Menschen erheblich davon gesteuert und beeinflusst wird, dass sie Teil eines bestimmten Unternehmenssystems sind, also z.B. als Top-Führungskraft, als Mittelmanager oder im operativen Geschäft tätig sind oder einem bestimmten Funktionsbereich zugehören. Anstatt Probleme in erster Linie zu personifizieren schauen wir auf die Bedingungen (Arbeitsfeld, Kultur usw.), die es produzieren. Sie lernen, wie sie sinnvoll mit Partnern dieser unterschiedlichen Systeme kooperieren können. Da das Thema und die Ereignisse in der Simulation unmittelbar an die Erfahrung von Menschen in Organisationen anknüpfen und ausserdem viel „serious play“ dabei ist, entsteht eine intensive Lernerfahrung der ganzen Person.

HR IN AKTION: Haben Sie diese Simulation selbst entwickelt? Welche Komponenten waren Ihnen bei der Entwicklung besonders wichtig?

Michael Thiel: LeadLab ist eine eigene Weiterentwicklung des Konzepts des amerikanischen Systemikers Barry Ohsry. In die Entwicklung ging vor allem die Erfahrung ein, dass Menschen in Organisation viel häufiger als man sich dies eingesteht durch ihre Rolle und ihren Platz im



System in ihrem Denken und Handeln beeinflusst werden. Das ist so, weil jeder Arbeitsbereich auch bestimmten Bedingungen unterliegt, die nicht vom Einzelnen „gemacht“ werden. Die Simulation soll dies auf stimulierende, unterhaltsame Weise erfahrbar machen und gleichzeitig durch intensive Prozessauswertung aufzeigen, wie ich mit den Menschen in den jeweils anderen Systemen anschlussfähig kooperieren kann. Wir wollen damit einen Beitrag leisten, Schwierigkeiten in der Unternehmenskultur und dem Zusammenwirken aus einer systemischen Sicht zu verändern und nicht, wie meist üblich, diese vorwiegend den Persönlichkeiten zuzuschreiben, die dann trainiert, beraten, gecoacht oder versetzt bzw. entlassen werden. Nicht selten erlebt man anschliessend, dass die Nachfolger ähnliches wiederholen.

HR IN AKTION: Wie gelingt Ihnen der Transfer der "Erlebnisse und Ergebnisse" der Simulation in die Praxis?

Michael Thiel: Wir legen Wert darauf, dass unsere Massnahmen nicht als „Stand-Alone“ irgendwo im Seminarprogramm stehen. Die Einbettung in einem Kickoff, als Zwischenstopp in einem Veränderungsprojekt oder in einem Führungskräfteprogramm ermöglicht es, dass die Erlebnisse konkret auf die hier anstehenden Fragen bezogen werden und unmittelbarer Nutzen für die Arbeit entsteht. Als konzeptionelle und methodische Anregung praktizieren wir in der Prozessauswertung der Simulation auch die Methode der kollegialen Beratung zu Transferfragen. Die Teilnehmer wenden also unmittelbar das an, was wir vermitteln wollen: Auseinandersetzung und Lernen miteinander, über die eigene Systemgrenze der Abteilung, Profession oder Position hinweg. Daraus entstehen Einsichten, Erfahrungen und konkrete Netzwerke, die auch über den Tag hinaus wirken.

Herr Thiel, wir danken Ihnen herzlich für das interessante Gespräch.

Weitere Informationen unter <http://www.cinco-systems.de>