

Hilfe zur Selbsthilfe im Wandel

Coaching in einem kommunalen ÖPNV-Unternehmen

Von Petra F u n k e, DialogArt und Klaus G r i e b l i n g e r, *Coaching Pool, München*

Veränderungsprozesse in Unternehmen ziehen oft neue Anforderungen an das Rollenverständnis und Verhalten von Führungskräften und deren Mitarbeitern nach sich. Dieser Situation sah sich auch ein Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs - mit ca. 2500 Mitarbeitern und 140 Führungskräften gegenüber. Die Umorganisation stieß beim Personal zunächst auf große Bedenken bis zu offenem Widerstand. Mit einem prozeßbegleitenden Coaching-Programm versuchte das kommunale Unternehmen dem entgegenzusteuern. Nach einem dreiviertel Jahr sind die gesteckten Ziele im Wesentlichen erreicht. Die anfängliche Verunsicherung bei Führungskräften und Mitarbeitern wich einer positiven Grundstimmung.

Coaching kommt ursprünglich aus der Golfsport und bedeutet Hilfe zur Selbsthilfe. Der Klient lernt, die Wirklichkeit flexibler wahrzunehmen, Verhaltensweisen zu ändern, Leistungsfähigkeit zu entfalten.

Im genannten Fall ging es um eine neue Organisationsstruktur, die den Fokus mehr auf Team- sowie Projektstrukturen legt und von stark ausgeprägten hierarchischen Strukturen wegführt. Coaching Pool vermittelte dem Betrieb die Hamburger Unternehmensberatung DialogArt zur Begleitung dieser Änderung. Nach dem neuen Führungsansatz sollten sich die Führungskräfte stärker als Gestalter von Organisationseinheiten, als Berater und Teamentwickler verstehen. Sie sollten lernen, die Mitarbeiter als wertvollstes und sensibelstes Potential zu motivieren bzw. für gemeinsame Ziele zu begeistern.

Das eingesetzte Konzept hat fünf Bausteine:

1. Zunächst kam es darauf an, ausreichend zu informieren und Vertrauen für den Veränderungsprozeß aufzubauen, um die „Betroffenen zu Beteiligten“ zu machen. Dazu nahmen die Führungskräfte an einem zweitägigen Startworkshop „Strukturveränderung“ teil. Die übrigen Mitarbeiter wurden durch eine Broschüre und Ihre Führungskräfte informiert.

2. Danach folgten dreitägige Qualifizierungen für die Führungskräfte. Die stärkere Ausrichtung zu einer Team- und Mitarbeiterorientierung, die dialogbetonte Kommunikation, die Fähigkeit zum Konfliktmanagement und der Einsatz von Moderation als Führungstechnik waren hier Thema. Das Führungsverständnis sollte weg vom Abteilungsleiter, hin zum Moderator/Mediator.

3. Die Zusammenarbeit der Teilnehmer in Baustein 1 und 2 und die Erkenntnisse aus Fallbeispielen führten zu kollegialer Beratung (Intervision) unter Leitung des betriebsextern Coaches. Dazu trafen sich die Führungskräfte nach ca. drei Monaten wieder, wobei jeder ca. 1-1,5 Stunden Zeit hatte, ein Konfliktfeld aus dem Alltag vorzustellen, das zusammen bearbeitet wurde. Dadurch entwickelte sich ein gemeinsames Problembewußtsein. Nach der Analyse und Hypothesenbildung einigte man sich auf ein Schlüsselthema und sammelte Lösungsvorschläge. Der Coach unterstützte den Prozeß durch Methoden wie systemische Aufstellungen, Rollenspiele, Perspektivwechsel, zirkuläre Fragen etc. um die Lösungswege erlebbar, transparent und bewertbar zu machen. Zur Qualitätssicherung folgte eine umfassende Prozeß- und Ergebnisreflexion.

4. Zur Vertiefung diente die personenbezogene Einzelberatung (Coaching) mit deren Hilfe die Führungskraft die anstehenden Veränderungsprozesse und die daraus entstehenden Konfliktfelder bearbeiten und selbstbestimmte Lösungen finden konnte. Dies trug damit sehr stark zur persönlichen Entwicklung der einzelnen Führungskräfte bei.

5. Monatliche Zusammenkunft von Unternehmensleitung mit der ersten Führungsebene (Jour fix), teilweise als moderierter Workshop: Information, Gedankenaustausch, Initiierung und Verabschiedung übergreifender Maßnahmen zur kontinuierlichen Begleitung der Veränderungen. Die Auswirkungen auf die Kommunikation, die Führungskultur und die Effektivität werden durch die kontinuierlich weitergeführten Coaching-Prozesse (Baustein 3 und 4) nachhaltig positiv – im Sinne der Qualitätssicherung - beeinflusst. In Abständen von 1-3 Monaten sollen diese bis auf weiteres weitergeführt werden.