



Rolle und Aufgaben von Coaching im Veränderungsmanagement bei McKinsey

Sandra Harbert, München

1. Notwendigkeit von Coaching im Veränderungsmanagement

Ein international tätiges Unternehmen im Automobilbereich¹ steht vor erheblichen Herausforderungen. Ein groß angelegtes Veränderungsprogramm zur Unternehmenswertsteigerung wurde gestartet. Es soll zu einem langfristigen und nachhaltigen Erfolg führen. Um in Zukunft alle Projekte zu begleiten, Umsetzungshürden zu beseitigen und vereinbarte Endprodukte weiterzuverfolgen, wurden aus der Linie 15 Veränderungsmanager rekrutiert. Da sie größtenteils zum ersten Mal mit solchen Aufgaben betraut werden, müssen sie einen entsprechenden Vorbereitungsprozess durchlaufen. Dabei ist es nicht nur wichtig, sie mit den Erfolgsfaktoren und Werkzeugen im Veränderungsmanagement vertraut zu machen und bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen zu unterstützen, sondern sie auch in ihrer Persönlichkeitsentwicklung so zu fördern, dass sie diese wichtige Schlüsselposition erfolgreich meistern können. Ein speziell dafür entwickeltes Coaching-Konzept, bestehend aus einer Abfolge von Gruppen-Coachings mit parallelen und anschließenden Einzel- sowie Peergroup-Coachings, stellt dies langfristig sicher. Inhaltlich ist durch eine Integration von aktuellen Business-Fragestellungen eine enge Ausrichtung an den Unternehmenszielen und damit ein unmittelbarer wirtschaftlicher Beitrag zu gewährleisten.

Dieses Beispiel steht symbolisch für viele Unternehmen, die sich ähnlichen Herausforderungen gegenübersehen. Dass Veränderungsmanagement kein Selbstläufer ist, belegen zahlreiche gescheiterte Projekte. Mit einem systematischen, langfristig angelegten Coaching-Konzept für die wichtigsten Mitarbeiter hingegen können Unternehmen die Veränderungsfähigkeit ihrer Organisation signifikant unterstützen und verbessern. Zu den Zielpersonen zählen Führungskräfte in Schlüsselpositionen sowie, wie oben geschildert, Veränderungsmanager. Letztere werden immer häufiger explizit zur Unterstützung von Veränderungssituationen eingesetzt. Auch Unternehmensberatungen, die an Veränderungsprojekten beteiligt sind, erweitern verstärkt ihr Coaching-Angebot.

Erfolgreich sind diese Schlüsselpersonen, wenn sie mit ihren Interventionen einen umfassenden Ansatz verfolgen, der alle Hebel des Veränderungsmanagements gleichermaßen berücksichtigt (*Lawson, Price 2003; vgl. auch Senge 2000*):

¹ Beispiel aus Gründen der Vertraulichkeit verändert.

- (1) Verständnis und Verpflichtung für die Veränderung bei den Betroffenen schaffen, z.B. durch Kommunikationsmaßnahmen und durch Überzeugung vom Veränderungsbedarf.
- (2) Entscheidende Fähigkeiten aufbauen, wenn die Veränderung dies erfordert, z.B. neue Prozesse mit Produktionsmitarbeitern einstudieren und ausprobieren.
- (3) Führungskräfte mit ins Boot holen, die im Sinne von Rollenmodellen die Veränderung vorleben, aber auch langfristig einfordern und nachhalten, etwa in Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgesprächen.
- (4) Systeme und Strukturen an der Veränderung ausrichten, z.B. Zielvereinbarungs-, Beurteilungs- und Incentivierungssysteme.

2. Herausforderungen an das Coaching von Schlüsselpersonen im Veränderungsmanagement

Die Befragung der Veränderungsmanager aus dem oben erwähnten Beispiel ergab folgende Herausforderungen, auf die sie besser vorbereitet werden wollen:

- betroffene Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Veränderung (z.B. optimierte Produktionsprozesse) und deren Umsetzung überzeugen,
- Rückfragen bei der Umsetzung beantworten und Konflikte lösen (z.B. Rollen- und Verantwortungskonflikte),
- kontinuierlich den Umsetzungsstatus des Projekts verfolgen und gegebenenfalls Anpassungen initiieren (z.B. Einhaltung von Zeit- und Qualitätsmaßstäben)
- sowie insgesamt eine langfristige Weiterführung der Veränderungen sicher stellen.

Coaching-Unterstützung muss dementsprechend breit ansetzen und dabei vier Aspekte berücksichtigen:

- (1) Erweiterung des Blickwinkels der Schlüsselpersonen zur umfassenden Berücksichtigung aller oben genannten Hebel im Veränderungsmanagement,
- (2) Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung zur Wahrnehmung und Weiterentwicklung eigener Stärken und Schwächen sowie als Basis, um andere Menschen in der Weiterentwicklung zu unterstützen
- (3) Stärkung der relevanten individuellen Methoden- und Sozialkompetenzen, wie Projekt-, Selbst-, Gesprächs- und Konfliktmanagementtechniken
- (4) Erarbeitung und gegebenenfalls Simulation von konkreten Lösungen schwieriger Veränderungssituationen.

3. Coaching-Konzept zur Unterstützung im Veränderungsmanagement

Für das beschriebene Praxisbeispiel wurde zum Aufbau von 15 Veränderungsmanagern ein Format von vier ein- bis maximal zweitägigen Gruppen-Coachings (zweiwöchentlich) entwickelt mit parallelen und nachgelagerten je etwa zweistündigen Einzel- und Peergroup-Coachings (Abbildung 1).

Im ersten Gruppen-Coaching erarbeiten die Veränderungsmanager mittels Rollentausch und Selbstreflexion Anforderungen und Aufgaben für ihre Rolle sowie Erfolgsfaktoren und Hebel im Veränderungsmanagement. Die Erstellung und Präsentation eines Aktionsplans, der alle Hebel des Veränderungsmanagements berücksichtigt, z.B. Schritte zur erfolgreichen Einbeziehung aller Stakeholder, rundet den Tag ab.

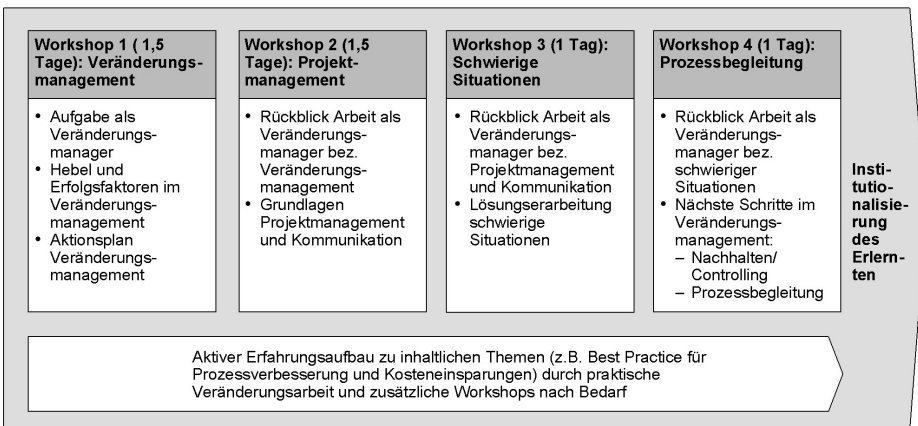
Das zweite Gruppen-Coaching mit den Themen Projektmanagement und Kommunikation hat eher Trainingscharakter. Mittels Präsentationen und Übungen anhand von aktuellen Praxissituationen wird mit den Teilnehmern geübt, wie sie strukturiert Veränderungsprojekte planen und kommunizieren (Einsatz von deduktiven Logikbäumen, Meilenstein- und Aktionspläne, pyramidale Kommunikation).

Darauf aufbauend eröffnet die dritte Gruppensitzung die Möglichkeit, Lösungen zu schwierigen Praxissituationen des Projektmanagements und der Kommunikation zu erarbeiten und in Rollenspielen zu simulieren. Thema kann z.B. sein, wie eine Motivation der Mitarbeiter mittels Führungskräfte-Workshops schrittweise angestoßen werden kann. In Rollenspielen kann dann etwa die Einführungspräsentation für den Workshop vorbereitet und eingeübt werden. Neben der Unterstützung des Coaches wird als Methode das Prinzip des Peergroup-Coachings eingeführt, das während und nach den Gruppen-Coachings wechselseitigen Austausch und Unterstützung sicher stellen soll.

Die Gruppen-Coachings werden abgerundet mit dem vierten Modul, das das Thema Begleitung des Veränderungsprozesses zum Inhalt hat. Im Sinne einer Beobachtung und Adjustierung des Veränderungsprozesses geht es vor allem um die Präsentation verschiedener Controllinginstrumente, die Einübung ihres Einsatzes und den Umgang bei der Rückmeldung an die betroffenen Mitarbeiter (Feedbackregeln etc.). Zusätzlich werden Prinzipien und Instrumente zur interpersonalen Prozessbegleitung trainiert, z.B. Gesprächstechniken, Myers-Briggs-Typindikator (MBTI), Emotional Quotient Inventory (EQi). Diese sollen die Veränderungsmanager befähigen, vom Veränderungsprozess abweichende Personengruppen zu unterstützen. Die Workshopreihe wird abgeschlossen mit einem individuellen Aktionsplan für die Integration der Workshopthemen in die Praxis.

Coaching-Programm für Veränderungsmanager

- Gruppen-Coachings, zweiwöchentlich, 1 - 1,5 Tage
- Praxis mit Peergroup- und Einzel-Coaching



Parallel zu den ersten Gruppen-Coachings beginnen die Einzel-Coachings. Hier stehen individuelle Themen im Mittelpunkt. Anfangs persönlich und mit einem Zeitaufwand von ein bis zwei Stunden pro Woche, lässt sich das Coaching nach Bedarf in Häufigkeit und Format variieren (z.B. Umwandlung in einstündige Telefon-Coachings). Ein

Themenbeispiel aus der Praxis: Ein junger Veränderungsmanager suchte Unterstützung, wie er die Verbindlichkeit in den Vereinbarungen mit den Mitarbeitern erhöhen könnte. Im Gespräch wurde herausgearbeitet, dass er sich mit dem Anspruch, Verbindlichkeit in Eigenregie aufzubauen, überschätzt hatte. Die betroffenen Mitarbeiter in diesem sehr hierarchiegetriebenen Unternehmen waren nur zur Einhaltung der Vereinbarung zu bewegen, indem ihre Führungskräfte in den Prozess des Nachhaltens einbezogen wurden. Nach Einübung von Überzeugungsstrategien konnte der Veränderungsmanager die Führungskraft zur Unterstützung des Prozesses gewinnen.

Nach Einführung des Peergroup-Coachings im dritten Gruppen-Coaching werden diese Meetings zum Selbst-Coaching wöchentlich als Jour fixe veranstaltet. Die ersten zwei Peergroup-Coachings werden noch von einem Moderator unterstützt. Nachdem bei den Teilnehmern eine gewisse Prozesssicherheit hergestellt ist, werden die Meetings komplett in die Verantwortung der Veränderungsmanager übergeben. Kernprinzip dieser Peergroup-Coachings ist ein Vorgehen in fünf Schritten (vgl. ähnlich *Tietze, Schulz von Thun* 2003):

- (1) Bericht des Coachee
- (2) Konferenz der Coaches
- (3) Definition des Schlüsselthemas
- (4) Suche nach Entwicklungsmöglichkeiten und
- (5) Ableitung von Aktionen des Coachee.

Geleitet wird das Coaching-Programm während der ersten drei Monate im Tandem von einem unternehmensinternen Vertreter der Organisationsentwicklungs-Abteilung sowie einem externen Veränderungsmanagement-Spezialisten. In diesem Zeitraum wird die Verantwortung schrittweise an die Organisationsentwicklungs-Abteilung übertragen, die den Coaching-Prozess in den nächsten Monaten kontinuierlich mit vorantreiben wird. Außerdem wird das Programm von einem Experten begleitet, der bei Bedarf inhaltliche Fragen zum Veränderungsprogramm beantwortet oder ganze Workshopinhalte gestaltet, z.B. Best Practices zur Prozessverbesserung oder Kosteneinsparung.

Das beschriebene Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, die Grundelemente eines Coachings-Konzeptes auf die genauen Bedürfnisse der Zielgruppe zuzuschneiden: Format, Durchführende, Teilnehmer, Inhalte, Methoden und Dauer.

Als *Formate* für die Unterstützung durch Coaching bieten sich grundsätzlich zwei Ausprägungen an: Coaching auf Ebene einer Einzelperson in Form von Gesprächen sowie auf Gruppenebene in Form von Workshops, Trainings und Peergroup-Coachings (*Schreyögg* 2003). Zur Unterstützung des Veränderungsprozesses hat sich dabei besonders eine Kombination bewährt: mit Workshops auf Gruppenebene starten, die Bildung und gegenseitige Unterstützung von Peergroups mit Peergroup-Coaching fördern und im Nachgang parallel zur Veränderungsarbeit kontinuierlich Einzel-Coachings zu aktuellen Herausforderungen in der Praxis anbieten.

Bei den *Durchführenden* ist grundsätzlich zwischen einer unternehmensinternen Lösung, etwa durch die Organisations- oder Personalentwicklungs-Abteilung, und einer externen, z.B. durch Coaches oder Spezialisten eines Beratungsunternehmens, zu unterscheiden. Eine rein unternehmensinterne Lösung ist beispielsweise aus Ressourcengründen vielfach nicht möglich oder etwa auf Grund des Wunsches nach Unabhängigkeit nicht gewünscht. In diesen Fällen hat sich das Auftreten in Tandems bewährt. So kann ein externer Berater mit einem Mitarbeiter der Organisationsentwicklungs-Abteilung gemeinsame Gruppen-Coachings durchführen und auf dieser Basis gewonnene Unternehmenseinsichten nutzbringend bei Einzel-Coachings einsetzen. Unabdingbar ist in jedem

Fall die enge Einbindung einer Person als Co-Faculty, die über die Inhalte der Veränderung Auskunft geben kann und realen Business-Bezug einbringt.

Teilnehmer an Coachings im Veränderungsmanagement sind vornehmlich Führungskräfte und Veränderungsmanager. In Unternehmen mit spezialisierten Abteilungen für Veränderungsmanagement (Organisationsentwicklungs-Abteilungen und Vergleichbares) können auch deren Mitarbeiter von der Coaching-Unterstützung profitieren. Bei der Teilnehmerzusammensetzung von Gruppen-Coachings kann eine funktions- und hierarchieübergreifende Teilnehmerzusammenstellung im Sinne einer Perspektivenerweiterung befruchtend sein.

Die häufigsten *Inhalte* in Coachings von Veränderungsmanagern starten mit der Rollenklärung und Definition der Aufgabe als Führungskraft oder Veränderungsmanager im Veränderungsprozess. Erweitert werden sollte diese Einsicht um Verständnis für Hebel und Erfolgsfaktoren im Veränderungsmanagement. Je nach Erfahrung der Teilnehmer werden dann im nächsten Schritt Themen wie Projekt- und Selbstmanagement, Gesprächs- und Konfliktmanagement vertieft. Den größten Erkenntnisgewinn und praktischen Nutzen ziehen die Teilnehmer erfahrungsgemäß aus dem Coaching im engeren Sinne, bei der gemeinsamen Lösungserarbeitung von aktuellen Herausforderungen. Um eine möglichst praxisnahe Unterstützung sicher zustellen, sollten die Themen engen Bezug zu den praktischen, inhaltlichen Fragestellungen haben (z.B. Überwindung von Entscheidungshürden bei der Diskussion optimierter Produktionsprozesse). Nicht zu vernachlässigen sind Inhalte zur Persönlichkeitsentwicklung des Veränderungsmanagers durch Training und Selbstreflexion, etwa mit Hilfe von Instrumenten wie dem Myers-Briggs-Typindikator (*Bents, Blank* 1992) zur Einschätzung von Persönlichkeitspräferenzen und dem Emotional Quotient Inventory (*Stein* 2003) zur Einschätzung der emotionalen Intelligenz. Durch die Selbstreflexion eigener Stärken und Schwächen werden nicht nur eigene Entwicklungspotenziale mobilisiert, sondern es wird außerdem ein wichtiges Know-how zur Potenzialeinschätzung und Entwicklung anderer Personen in der Organisation freigesetzt.

Wie das allgemeine Coaching greift auch das Coaching in Veränderungssituationen auf ein breites Spektrum an *Methoden* zurück. Um den Rollenwandel hin zum Veränderungsmanager nachzuvollziehen, gleichzeitig aber auch die Perspektive der von den Veränderungen betroffenen Mitarbeiter nicht aus den Augen zu verlieren, werden häufig Methoden mit einem hohen Anteil an Selbstreflexion sowie Perspektivenwechsel eingesetzt. Im Allgemeinen sind alle Methoden mit hoher Aktivität des Coachee wie Probeauf in Form von Rollenspielen bzw. Simulationen mit Feedback durch den Coach sowie praxisnahe Arbeiten an Cases und Übungen zu bevorzugen (vgl. *Schreyögg* 2003; *Rauen* 2005).

Bei der Definition der *Dauer* des Coaching-Prozesses ist bei der Begleitung von Veränderungsprozessen eine besonders langfristige Begleitung von mindestens drei bis sechs Monaten einzuplanen. Im Zweifel gilt hier: Solange der Veränderungsmanager coached wird, wird auch der Veränderungsprozess aufrechterhalten. Nach einer intensiveren Coaching-Unterstützung in den ersten drei Monaten kann allerdings erfahrungsgemäß die Unterstützung weiter zurückgefahren werden.

4. Wichtige Rahmenbedingungen

Das Konzept des Coachings zur Unterstützung im Veränderungsmanagement in Organisationen ist noch wenig etabliert. Große Herausforderungen sind daher zu bewältigen: Entscheider in Organisationen müssen erst von der Notwendigkeit des Coachings überzeugt werden, bevor sie grünes Licht geben und nötige Unterstützung und ein Budget für diese Maßnahmen bewilligen. Ebenso müssen auch die Coaching-Zielgruppen den Bedarf sehen, diese Form der Weiterentwicklung anzunehmen. Überzeugend wirkt erfahrungsgemäß eine starke Orientierung an inhaltlichen Themen, deren Wichtigkeit kaum jemand leugnet. Je stärker das Coaching-Programm einen direkt sichtbaren Business-Bezug und Nutzen aufweist, desto eher wird es die nötige Akzeptanz finden. Hilfreich sind dabei die Integration funktional getriebener Module (Marketing, Finance etc.), inhaltliche Experten als Co-Trainer sowie Übungen und Rollenspiele mit aktuellen Organisationsthemen.

Auch seitens der Coaching-Durchführenden bedarf es der Gestaltung entsprechender Rahmenbedingungen. Mitarbeiter der Organisations- und Personalentwicklungs-Abteilungen, die bislang nicht mit dem Thema Coaching betraut waren, benötigen entsprechende Unterstützung vor und bei der ersten Umsetzung. Diese Hilfe kann durch einen externen Coach erfolgen, der Erfahrung in der Umsetzungsunterstützung von Veränderungsmanagern hat. In einigen Fällen kann es außerdem hilfreich sein, wenn die Verantwortlichen auf Unternehmensseite selbst eine Coaching-Ausbildung absolvieren.

Für Beratungsunternehmen, die in den Veränderungsprozess eingebunden sind, gilt es, ihr Leistungsangebot um Coaching zu ergänzen. Notwendig sind auf Veränderungsmanagement spezialisierte Berater, die von Projektbeginn an stark in die Maßnahmenarbeit und Implementierungsplanung einzubeziehen sind. Die Spezialisten haben zusätzlich zu ihrer Erfahrung im Veränderungsmanagement optimalerweise eine Spezialausbildung in Coaching oder Supervision. Im Vergleich zu Beratungsunternehmen, die sich ausschließlich auf das reine Veränderungsmanagement konzentrieren, führt die Ergänzung der traditionell inhaltlich geprägten Beratungsarbeit um Coaching-Sachkenntnis im Veränderungsmanagement zu Implementierungskonzepten, die ein größeres Verständnis der inhaltlichen Fragestellungen bieten. Die Ausrichtung und das Erreichen der angestrebten Unternehmens- und Business-Ziele ist so in stärkerem Maße abgesichert.

Die Rückmeldungen für das eingangs beschriebene Beispiel aus der Praxis jedenfalls sind nach den ersten sechs Monaten optimistisch. Teilnehmerstimmen:

„Persönlich fühle ich mich für meine Arbeit als Veränderungsmanager durch das Coaching-Programm optimal unterstützt.“

„Ziele und Rolle als Veränderungsmanager sind mir transparent geworden. Die Inhalte zum Veränderungsmanagement haben mir neue Ansatzpunkte für die Arbeit gegeben.“

„Am hilfreichsten fand ich die praktischen Tipps für aktuelle schwierige Situationen.“

Auch die Controlling-Zahlen zeigen, dass die Veränderungsmanager ihrer Aufgabe gewachsen sind. Die Ziele für das erste halbe Jahr wurden problemlos erreicht.

Zusammenfassung

Die Autorin beschreibt die Notwendigkeit und die besonderen Herausforderungen von systematischem und langfristigem Coaching in Veränderungssituationen. Zielgruppe sind Führungskräfte in Schlüsselpositionen sowie explizit ernannte Veränderungsmanager bzw. Change Agents. Als erfolgserprobtes Konzept beschreibt sie eine Abfolge von Gruppen-Coachings mit parallelen

und nachfolgenden Einzel- sowie Peergroup-Coachings, orientiert an aktuellen Herausforderungen im Veränderungsprozess. Abschließend weist die Autorin auf wichtige Rahmenbedingungen bei der Implementierung solcher Coaching-Konzepte sowie auf Auswirkungen für die Arbeit von Unternehmensberatungen hin.

Schlüsselbegriffe: Coaching, Veränderungsmanagement, Veränderungsmanager.

Abstract: Roles and tasks of coaching in change management at McKinsey

The author describes the necessity and special challenges of coaching in change situations. Focus target group are executives in key positions as well as explicitly appointed change agents. As success-established concept she describes a succession of group coachings with parallel and following one-to-one coachings as well as peergroup coachings dealing with current challenges during the change process. Finally, the author refers to important basic conditions with the implementation of such coaching concepts, as well as on effects for consulting firms.

Keywords: coaching, change management, change agents.

Literatur

Bents, R., Blank, R. (1992): Der MBTI. München: Claudius.

Lawson, E., Price, C. (2003): The Psychology of Change Management. *The McKinsey Quarterly*, S. 31-41. New York: McKinsey & Company.

Rauen, C. (Hg.) (2005): Coaching-Tools. Bonn: Managerseminare Verlag.

Schreyögg, A. (2003): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/M.: Campus.

Senge, P. et al. (1999): The Dance of Change. The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations. London: Nicholas Brealey Publishing.

Stein, S. (2003): The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success. Toronto: Multi-Health Systems.

Tietze, K.-O., Schulz von Thun, F. (Hg.) (2003): Kollegiale Beratung. Reinbek: Rowohlt.

Die Autorin: Sandra Harbert, Dipl.-Psych., Coaching-Ausbildung (DPA), Beraterin bei McKinsey & Co.; Arbeitsschwerpunkte: Coaching im Veränderungsmanagement mit Konzeption, Durchführung von Management-Entwicklungsprogrammen, Aufbau von Lerninfrastrukturen. *Anschrift:* Mindsets & Capabilities Practice, McKinsey & Company, Inc., Prinzregentenstraße 22, 80538 München. E-Mail: sandra_harbert@mckinsey.com.