

Dialog als stabilisierendes Momentum in Transformationsprozessen

Ein Beispiel, wie Corona den Transformationsbedarf verstärkte und wie es gelang, eine offene Dialogkultur zu entwickeln.

Die Ausgangssituation

Ein internationales Dienstleistungsunternehmen ist durch Covid ins Mark getroffen und ein Ende der Krise ist nicht in Sicht. Die Organisation befand sich vor Covid auf stabilem Erfolgskurs. Um diesen Kurs langfristig zu halten, wurde 2019 ein Transformationsprozess gestartet. Zu den Herausforderungen zählten der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit, Personalrekrutierung, die Halbierung der Co2 Emissionen bis 2030 und die Neuausrichtung der Kultur und Zusammenarbeit. Dann erfolgte ein durch den Covid-bedingten Lockdown ausgelöster radikaler Umsatzeinbruch. Es gab keine Erfahrung mit derart disruptiven Veränderungen. Nichts schien mehr planbar und ein Zurück zum alten Normal nicht möglich. Die Freisetzung von Führungskräften und Mitarbeiterinnen war notwendig. Die Stimmung bei der gesamten Belegschaft war angespannt und gezeichnet von Mut- und Orientierungslosigkeit.

Begegnung auf Augenhöhe ist ohne Autoritätsverlust möglich

Die obersten Führungsverantwortlichen stellten sich folgende Fragen

Wie können wir das Unsteuerbare steuern? Welche stabilisierenden Interventionen können wir setzen, damit bei der Belegschaft wieder ein Gefühl von Zuversicht entstehen kann? Was brauchen unsere Führungskräfte in der aktuellen Situation? Wie können die massiven, einschneidenden Ereignisse der letzten Monate verarbeitet werden? Was ist für das Führungssystem zu tun, damit die einzelnen Führungskräfte in ihrer Führungsrolle wieder handlungsfähiger werden? Wie findet das gesamte System unter den gegebenen



Foto: © Privat

VON CHRISTINE KOHLWEG-LEIDENBERGER

Bedingungen zu einem neuen Gleichgewicht? Klar wurde, dass ein Arbeiten auf der rein rationalen Ebene in dieser Situation nicht weiterhelfen würde, sondern vielmehr die psychosoziale und mentale Ebene in den Mittelpunkt gestellt werden sollte. Dadurch zeichnete sich bereits ein **Musterwechsel** ab. Denn es ging jetzt erst einmal darum mittels Reflexion und Dialog das Geschehene gemeinsam zu begreifen und zu verarbeiten. Das bisher Unausprechbare besprechbar zu machen, Ängste und Blockaden zu lösen und die historisch gewachsenen Denk- und Handlungsmuster auf Zukunftstauglichkeit zu überprüfen.

Diese Erkenntnisse wurden dann in einem ersten Schritt im Format einer Führungskräfteklausur unter dem Titel „**Gemeinsam reflektieren und Kraft schöpfen für das Neue**“ praktisch umgesetzt. Gestartet wurde mit einem Speed Dating, um die Teilnehmer (über drei Hierarchieebenen hinweg) gut in Kontakt zu bringen und Begegnungen auf Augenhöhe zu gewährleisten. In Abständen eingebaute **Achtsamkeits- und Meditationsübungen** sorgten während der Veranstaltung immer wieder für entsprechenden Tiefgang und boten Raum, sich selbst und die

Anderen bewusster wahrzunehmen. Zu den Kernelementen der Veranstaltung gehörten zwei Blöcke mit **Aufstellungsarbeiten**. Zum einen wurden in der Großgruppe anhand einer simulierten *Change Curve* die Veränderungsphasen der letzten Monate nachgestellt und reflektiert. Zum andern wurde in drei Untergruppen über körperliche Aufstellungsarbeiten (und anschließende Reflexion) in spezifische Situationen einzelner Fallgeber hineingespürt. Hierbei war Mut, Spontaneität, Offenheit sowie Kreativität und Experimentierfreude der Teilnehmerinnen besonders gefordert. In der Schlusssequenz ging es in Einzel- und Gruppenarbeiten um den Transfer der Erkenntnisse.

als auch auf Teamebene eine Stabilisierung erfahren. Gleichzeitig konnte **Handlungsfähigkeit auf- und ausgebaut** werden. Ängste und Blockaden wurden überwunden, darin gebundene Energie zurückgewonnen und für anstehende Herausforderungen verfügbar gemacht. Reflexionsfragen, die sowohl auf Ressourcen als auch auf Chancen für die Zukunft abzielten, führten zu einer Bewusstwerdung und Schärfung der gemeinsamen Stärken. Die Erkenntnis, dass Handlungsmöglichkeiten und Spielraum für die einzelnen Führungskräfte und das Führungsteam größer waren, als bisher angenommen, schaffte eine breite Akzeptanz für die neue ungewisse Situation. Dies ging einher mit der Einsicht, dass das alte Normal so auch keinen Sinn mehr machen würde. Damit war eine Grundlage geschaffen, um im weiteren Verlauf des Transformationsprozesses auch wieder an den dringenden strategischen Fragestellungen weiterzuarbeiten. (A)

Handlungsmöglichkeiten und Spielräume erkennen

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für diesen Prozess

1. Authentische, vertrauensvolle, offene und mutige Führungskräfte, die den nachgeordneten Führungskräften auf Augenhöhe begegnen, ohne dabei ihre Autorität und Vorbildfunktion zu untergraben. Die den Mut haben, sich einzugestehen, dass sie den richtigen Weg auch nicht wissen und dieser Weg im Führungskreis gemeinsam gesucht und entwickelt werden soll.
2. Adäquate Reflexions- und Dialogräume (siehe Grafik: Dialogkultur entwickeln)
3. Sorgfältig ausgewählte Methoden und Tools, die unter Berücksichtigung des Gesamtprozesses die Bereitschaft der Teilnehmerinnen fördern, sich einzulassen und zu öffnen
4. Aus der Retrospektive für die Zukunft lernen, explizit auch kleine Erfolge fokussieren
5. Drei unterschiedliche Führungsebenen in einem Raum: das Zusammenspiel auf den unterschiedlichen Ebenen im Blick halten und sich selbst darin als Handelnde verstehen.

Der Nutzen aus dieser Veranstaltung

Das Gesamtsystem hat durch die gebotenen Reflexionsräume und durch die Bearbeitung sowohl auf der individuellen,

Dialogkultur entwickeln

Quelle: In Anlehnung an C. O. Scharmer

