



Dipl.Psych. Elke
Benning Rohnke



Prof. Dr. Joachim
Hasebrook

Themen-Lab «Veränderung», 13. Juni 2018

Coaching schließt das Knowing-Doing-Gap

Perspektivwechsel zur Stärkung von Volition und Ambition

Marco Schärer, Raiffeisen Schweiz

Projekt-Angaben

Ein Bankvorstand fasste die Ausgangssituation in vielen Unternehmen in dem Satz zusammen: „Wir sind Konzeptionsriesen aber Umsetzungszwerge“.

Unternehmensstrategien scheitern nicht Erkenntnis- sondern an Umsetzungsproblemen: Strategien und Digitalisierungsinitiativen scheitern nicht am Widerstand sondern versanden einfach.

Viele Unternehmen reagieren mit einer Reihe erfolgsversprechender Maßnahmen, wie Ziele klarer machen und bewerben, Trainings durchführen, konsequente Führung durch Unterstützung und Kontrolle sowie Optimierung von Steuerungs- und Kontrollsystemen. In der Praxis zeigen sich zumeist nur enttäuschende Ergebnisse.

Bisherige Ansätze zur Schließung dieser Umsetzungslücke (oder Knowing-Doing-Gap) konzentrieren sich auf teils aufwändige Veränderungsprogramme mit umfassenden Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen, um den Mitarbeitern die Unternehmensziele zu vermitteln und zu deren Umsetzung zu motivieren. Doch solche Programme wirken nicht, weil das Top Management zwar die Veränderung will, die Mitarbeiter sie jedoch scheut: Die Mitarbeiter müssen es wollen und nicht nur sollen (Volition), und - sie müssen aber nicht nur wollen, sondern auch das wollen, was das Unternehmen will – also z. B. ausreichend hohe Vertriebsziele (Ambition).

Jeder Mitarbeiter muss seinen eigenen Beitrag zur Umsetzung erkennen und leisten wollen. Nur so entfaltet sich die Kraft von vielen und das Neue wird gelebte Realität. Wir zeigen mit unserem Programm, wie ein Perspektivwechsel von der Zielvorgabe und -vereinbarung zur team- und mitarbeiterorientierten Zielerarbeitung gelingen kann: Wenn jedes Team und jeder Einzelne tut, was er für Richtig hält, werden die Unternehmensziele erreicht oder übertroffen.

In mehreren Umsetzungen, darunter Raiffeisen Schweiz, an denen in den Jahren 2011 bis heute mehr als 3.500 Mitarbeiter und über 500 Führungskräfte teilgenommen haben, konnten wir zeigen, dass ein systematisches und handlungsorientiertes Programm, das auf der Ambition und Volition der einzelnen Mitarbeiter basiert eine hohe Akzeptanz bei allen Stakeholdern erfährt und zu Kompetenzgewinn und Verhaltensoptimierung führt. Mehr noch: Die Ergebnisse unserer Evaluationsstudien zeigen, dass die Veränderung auch unter hohem wirtschaftlichem Druck, bei häufig wechselnden Geschäftsmodellen, sich verändernden Führungsstrukturen zu konkret messbarer Erhöhung des Geschäftserfolgs führt.

Das modulare Vorgehen des Programms wurde in enger Anlehnung an das Coaching Verständnis von Prof. Dr. Siegfried Greif entwickelt (vgl. Greif, 2017).



Ausführung zum Inhalt des Beitrages

Start des Programms ist die Aufnahme der aktuellen Situation aus Sicht der Teammitglieder und deren (rollenbedingte) unterschiedliche Wahrnehmung der aktuellen Situation. In einem Teamworkshop gibt es eine Rückmeldung an das Team, wie es sich selbst sieht (Selbstreflektion), und es wird erarbeitet, was es im besten denkbaren Fall für möglich hält (Anker für das Ambitionsniveau). Diese Teamambition wird mit konkreten Handlungsschritten vom aktuellen Zustand bis zum Erreichen der Teamambition unterlegt („Teamerfolgstreppe“).

Die Erarbeitung im Team verfestigt das gemeinsame Wollen und versichert jedem Mitarbeiter, dass seine zusätzliche Anstrengung sich lohnt, weil alle an einem Strang ziehen. Danach leitet dann jedes einzelne Teammitglied seine eigene Ambition zur Erreichung der Teamambition ab und legt ebenfalls konkrete Schritte zum Erreichen dieser Ziele als „persönliche Erfolgstreppe“ fest. Ein Coach begleitet die Umsetzung bis zur Zielerreichung mit Präsenz- und virtuellem Coaching. Nach Abschluss dieser Umsetzungsschritte übernehmen die Führungskräfte selbst die komplette Leitung ihres Teams und sind erfahrungsgemäß in der Lage die Methodik in Eigenregie anzuwenden.

Literatur

- Greif, S.: Motivation, Wille und Umsetzung im Coaching: in Handbuch der Schlüsselkonzepte im Coaching, Springer (2017)
- Greif, S. & Benning-Rohnke, E. Coaching Theor.Prax. (2015) 1:25.
<https://doi.org/10.1365/s40896-015-0003-8>
- Hasebrook, J; Benning-Rohnke, E: Erfolgreiche Führung aller Mitarbeitergenerationen im Krankenhaus (61-73). In W. Hellmann, T. Beushausen, J. Hasebrook (Hrsg.) Krankenhäuser zukunftssicher managen, Kohlhammer (2016).
- Benning-Rohnke, E., Köhler, E.: Selbst-Entwicklung: Schlüssel zur nachhaltigen Veränderung einer Vertriebskultur (197-213). In J. Hasebrook, T. Kring (Hrsg.). Erfolgsfaktor Personal in Banken und Sparkassen – Zusammenhänge von Personalmanagemen

Angaben zu den Personen

Elke Benning-Rohnke studierte Psychologie und BWL an den Universitäten Mannheim und Kiel. Ihre berufliche Laufbahn begann sie 1984 bei Procter & Gamble. 1996 wurde sie in den Vorstand der Wella AG, Darmstadt, berufen und verantwortete das weltweite Friseurgeschäft des M-Dax Unternehmens. Seit 2000 berät sie mit eigenen Gesellschaften und in Kooperation mit international aufgestellten Beratungshäusern Großunternehmen zu profitablen organischem Wachstum an den Stellhebeln Markt, Kunde und Organisation.

Geschäftsführende Gesellschafterin Benning & Company/ Senior Advisor zeb
Web: <http://www.benningcompany.com/>
Email: ebenning@zeb.de

Joachim Hasebrook studierte Psychologie und Informatik und promovierte zum Thema „Lernhilfen in multimedialen Lernsystemen“. Er habilitierte mit der Arbeit „Learning Support Systems for Organizational Learning“. Nach der Habilitation wurde er auf eine Professur für „E-Learning and Work Design“ an der Universität zu Lübeck berufen und übernahm die akademische Leitung der International School of New Media. Heute hat er den Lehrstuhl für Human Capital Management an der Steinbeis Hochschule Berlin inne und ist akademischer Leiter der zeb.business.school Steinbeis Hochschule Berlin.