

12. DBVC Dialogforum 03.–04.02.2017 in Schwalbach /TS

Thema: „Agiles Management und Digitale Transformation – und die Antwort der Coaches?“

Ein aktuelles Thema, ein professioneller und hoch engagierter Gastgeber (Continental) und viel Motivation durch die Organisatoren, das war der Mix, in dem sich das 12. Dialogforum im Februar 2017 als DBVC Highlight präsentierte. Das von **Dr. Bernd Schmid** (ISB Wiesloch) 2006 gegründete Format wurde diesjährig erstmals von einer DBVC Regionalgruppe (Rhein-Main) organisiert: 75 Fachleute aus Unternehmen und der Coaching-Szene haben eineinhalb Tage den interessanten und alltagsnahen Fachvorträgen gelauscht, gemeinsam diskutiert, „genetworked“ und im besten Sinne einen guten Dialog gemeinsam gestaltet. Das Feedback war entsprechend positiv. Möglich war das dank vieler fleißiger Hände, motivierter Köpfe, viel Freude am



Organisationsteam der Regionalgruppe Rhein-Main

gemeinsamen Schaffen und durch wertvolle Unterstützung des Vorstandsmitglieds **Ulrich Dehner!** **Bernhard Broekman** (DBVC Regionalgruppenleiter Rhein-Main) als Moderator und **Almut Probst** (Institut Almut Probst, Ffm) als Co-Moderatorin führten gemeinsam durch die eineinhalb Tage.

Freitag

1. Vortrag: Continental AG – „Enabling Transformation“: Von einer erfolgreichen Silo-Organisation zu einer zukunftsfähigen Netzwerk-Kultur.



Andrea Krämer und Andrea Lepperhoff

Nach einer kurzen Einführung in die 140 Jahre alte Businesswelt von Continental als einem globalen Player mit über 200.000 MitarbeiterInnen weltweit wurden von den beiden Referentinnen **Andrea Krämer** und **Andrea Lepperhoff** die Hauptherausforderungen vorgestellt, die sie als die Megatrends der gesamten Automobilindustrie identifiziert haben: Sichere Mobilität, umweltschonende Antriebe, digitalisierte und vernetzte Fahrzeuge sowie weltweit erschwingliche Fahrzeuge – dies in einer Welt, die ihren ganzen wirtschaftlichen wie menschlichen Erfolg auf Fahrzeugen jeglicher Art gründet. Diesen global wachsenden organisationalen und strukturellen Herausforderungen begegnet Continental mit der Führungsphilosophie: „Leadership! Creates Quality! Creates Trust! Creates Business!“ gemäß Dr. Elmar Degenhart (Vorsitzender des Vorstands), nach der die Kooperation im digitalen Zeitalter neue Spielplätze und eine funktionierende Netzwerkkultur erfordert. „From hierarchical culture to collective intelligence and networked behavior“ heißt es – aber wie umsetzen?

Z.B. durch intelligente Netzwerkplattformen, mit und auf denen alle Beteiligte (HR vorneweg) gemeinsame Lösungen für weltweite Probleme finden sollen/können. Was dies für Führungskräfte im konkreten Führungsalltag bedeutet, wurde mit Experten aus anderen Unternehmen in einstündigen Gruppendiskussionen ausführlich diskutiert, kritisch gewürdigt und anschließend als Ergebnis zurückgespielt. Schließlich sieht sich die ganze Wirtschaft ähnlichen Herausforderungen gegenüber und kann voneinander lernen.

Vorgelegt wurde es von: Andrea Krämer (Division Head für die weltweite Personalarbeit für Hydraulische Bremssysteme) sowie Andrea Lepperhoff (Project Manager für Talent Management & Organizational Development für die Division Chassis & Safety)



Präsentation der Kleingruppenergebnisse

2. Vortrag: Agile Organisation & Coaching

Wie kann Coaching und insbesondere Coaching-basierte Führung zum Aufbau und zur Optimierung einer agilen Organisation beitragen – und welche Bedeutung haben dabei elektronischen Coaching-Tools?



Prof. Dr. Harald Geissler (Wissenschaftsperspektive)

Die Herausforderungen in den modernen Organisationen beschrieb **Prof. Dr. Harald Geissler**, Universität Hamburg, (Erfinder des virtuellen Selbstcoachings und wohl einer der besten Kenner des virtuellen Coachings weltweit) mindestens dreidimensional: Zum einen durch steigende Komplexität, durch zunehmende Dynamik und häufiger eingesetzte Virtualisierung, denen mit entsprechenden Technologien zu begegnen sei. Prof. Dr. Harald Geissler reflektiert über die Vor- und Nachteile von Face-to-Face-Coaching genauso wie die von Video-, Telefon- und Emailkommunikation im Coaching. In allen Bereichen, so Geissler, können gelungene und destruktive „Kommunikationsvirtualisierungen“ stattfinden. Deshalb sei – wie in allen Lernformaten – Schulung und Ausbildung der speziellen Techniken wichtig und letztlich i.S. der Coachees Grundlage des Lernerfolgs.

Bei der Frage nach dem Lernen als ganze Organisation greift Prof. Geissler interessanterweise auf eine mittlerweile „alte“ Theorie von Argyris/Schön zurück. Die beschrieben schon 1978 in ihrem Ansatz „Organizational learning – a theory of action perspective“, wie Lern- und Veränderungsnotwendigkeiten z.T. auf Widerstände/Ängste treffen und notwendige Veränderungen durch auftauchende Ängste verhindert werden – ein wohl immer noch aktuelles Thema. Organisationslernen muss nach Prof. Geissler u.a. auf zwei Ebenen ausgelegt werden, nämlich nicht nur als inhaltsbezogenes Lernen, sondern auch als Beziehungslernen, z.B. kollegiale Fallberatung von Führungskräften mittels VoiceMail-Coachings im Gruppen-Format. Zum Schluss führt Prof. Geissler noch zum webbasierten Coaching und seinen Tools aus und zeigt Beispiele aus seinem virtuellen Coaching (VC), dem Laws of Motion (Damasio) und dem CAI-Coaching von Frau Dr. Elke Berninger-Schäfer (s. Schlussbeitrag).

Diesen ersten hochinteressanten Tag ließen die TeilnehmerInnen wie gewohnt bei Speis und Trank in der Continental-eigenen Kantine ausklingen, hier wurde hervorragend bewirtet und ausgiebig „fachmännisch bzw. -weibisch gesimpelt“.

Samstag

3. Vortrag: Einführung von Social Business Collaboration im Mittelstand: Digitalisierte und vernetzte Zusammenarbeit oder „Too much information?“

Hier ging es wieder aus der Praxis für die Praxis zur Sache: **Regina Wünsch** berichtete in ihrem Vortrag ihr Vorgehen und ihre Erfahrungen in der ersten Phase der Einführung von Social Business Collaboration bei der pfm medical ag mit Hauptsitz in Köln und stellte dem Publikum zunächst das Unternehmen (Medizintechnik/Mittelstand) vor. Ihr jüngstes Projekt als Leiterin der Personalentwicklung und Geschäftsführerin von pfm Saarland: Enterprise 2.0... bedeutet, ihr Unternehmen durch die Nutzung von sozialen Technologien, agilen Managementmethoden und flexiblen Organisationsformen fit für die Zukunft zu machen.

Wie alle Projekte, die ein ganzes Unternehmen durchdringen sollen, wurde auch hier ein Projekt- und Steuerteam mit Vertretern aus allen Bereichen gegründet. Regina Wünsch machte sehr schön sichtbar, was die Company unterschätzt hatte und was sie auf der anderen Seite gelernt hat. Sie ging lebendig auf sehr reale Fragen ein, die sich, aus dem für das Unternehmen entwickelten Tool „weshare“ ergeben hatten und verwies auf den manchmal mühsamen Kampf im Umgang mit parallelen Tools (z.B. Outlook – weiternutzen oder nicht?). Dazu passte wohl am besten die Folie („Business Practise that refuse to die!“ – was manchmal auch Vorteile hat).

Auch hier wurde in einstündigen Gruppendiskussionen mit Experten aus anderen Unternehmen und Coaches ausführlich diskutiert und kritisch gewürdigt, was dies für Führungskräfte im konkreten Führungsalltag bedeutet und als Kleingruppenergebnis dem Gesamtpublikum und Frau Wünsch zurückgespielt.



Regina Wünsch

4. Vortrag: „Digital Leadership & Coaching“

Führen in verteilten Teams gehört in vielen Organisationen zum Alltag. Neben Führungsfähigkeiten sind hierfür Medien- und digitale Kommunikationskompetenzen nötig, genauso wie Coaching-Kompetenzen und die dazugehörigen Online-Tools.



Dr. Elke Berninger-Schäfer (Wissenschaftsperspektive)

„Was ist überhaupt digital Leadership und welches Mindset benötigen die zukünftigen Leader dafür?“ Dies waren zentrale Fragen, die **Dr. Elke Berninger-Schäfer** beleuchtete. Das bedeute z.B. Produkt- und Prozessketten digital zu optimieren, soziale Medien im Führungsalltag einsetzen zu können, führen zu können in verteilten Teams oder Online-Tools zur Führung beurteilen und einsetzen zu können. Als Mindset benötigen Führungskräfte, dass: 1) partizipativer Austausch schneller, gleichberechtigter, auch offener wird und viele Personen beteiligen kann. 2) statt starrer Hierarchie Flexibilität und Vernetzung über Hierarchien und Abteilungsgrenzen auf Augenhöhe gelebt wird und 3) Einfluss nicht über Hierarchie, sondern

über Beziehungsmanagement in Netzwerkstrukturen erfolgt.

4) statt Wissensvorsprung Wissensmanagement, geteiltes Wissen sowie Transparenz in Prozessen durch Offenlegung von Informationen erfolgt. Also „eine Kleinigkeit“ für moderne Führungskräfte – entsprechend herausfordernd für „klassische“ Führungskräfte, je nachdem, aus welcher traditionellen oder auch konservativen Führungskultur und -praxis sie kommen.

Eine große Chance für Coaches, unabhängig davon, ob sie digital oder analog coachen, denn das Arbeiten am Mindset ist eine unserer zentralen Aufgaben. Die Coachees demnach zu unterstützen, Moderation von Lösungsfindungsprozessen und den Einsatz von Coaching-Kompetenzen zu bieten, statt Lösungsvorgaben selbst zu liefern, so Dr. Berninger-Schäfer, oder die Fähigkeit zu erlernen, schnelle Abstimmungsprozesse zu unterstützen und mit Gelassenheit auf Entscheidungsunsicherheit und Fehlertoleranz zu reagieren.

Die Referentin verwies sehr nachvollziehbar auch auf die damit verbundenen Ambivalenzen, die diese neuen Führungsparadigmen auslösten: Machtverlust, Angst und Unsicherheit. Für Coaches heißt das, selbst flexibler, analog und digital, einzeln und in Teams Vernetzung und Umgang mit digitalen Medien und dem geteilten Wissen anzuwenden. Gegen Ende stellte die Referentin das von ihr entwickelte CAI-Online-Tool vor, dass im Einzel- und Gruppensetting ermöglicht, über den gesamten Globus zu coachen, solange man einen Internetanschluss hat.



Wahrnehmung im Coaching-Kontext einmal anders

Den lebendigen Schlusspunkt aber setzte sie mit einer Rücken-an-Rückenübung, die Gelegenheit bieten sollte, trotz eingeschränkter Wahrnehmung die inneren Impulse und Phantasien wahrzunehmen, die bei jeder noch so eingeschränkter Begegnung mit anderen entstehen. Für alle eine willkommene Abschlussübung bei so viel Kopffutter – herzlichen Dank. Vorgestellt wurde dieser Beitrag von Dr. Elke Berninger-Schäfer, Dipl.-Psychologin, Senior Coach DBVC, Lehrcoach, Geschäftsführende Gesellschafterin der CAI © GmbH und Inhaberin des Karlsruher Instituts für Coaching.



Moderatoren und Vorstand wirkten zusammen... und sagen allen, die vorgetragen, mitgewirkt, mitgedacht, geplant und organisiert haben, einen ganz herzlichen Dank, es war ein tolles Gemeinschaftsprojekt.

(Bernhard Broekman)