

Carl-Otto Velmerig

Der Club der Piloten – Wie erfolgreiche Unternehmen durch die Förderung von Change Pilots ihre Zukunftsfähigkeit sichern

In erfolgreichen Unternehmen gibt es eine besondere Gruppe von Führungskräften, die für die Existenz und für die Weiterentwicklung der Organisation von entscheidender Bedeutung sind. Dabei handelt es sich um Menschen, die nicht allzu viel Wert auf Status legen, dafür aber mehr an der Erreichung von Zielen interessiert sind. Sie werden weniger durch Karriereaussichten angetrieben, als durch die Herausforderung ihrer Aufgaben. Es sind Menschen, die sich einerseits durch ein hohes Maß an Verbindlichkeit und andererseits durch ihre überdurchschnittliche Selbständigkeit auszeichnen.

Diese Gruppe ist deshalb so bedeutend für die Organisation, weil sie deren Funktionsfähigkeit auch dann aufrechterhält, wenn überkommene Regeln nicht mehr greifen und bewährte Verhaltensmuster fragwürdig geworden sind. Ihr „innerer Kompass“ prädestiniert diese Führungskräfte besonders in Situationen des Wandels und des Neuanfangs dazu, eine besondere Verantwortung für die ihnen anvertrauten Menschen und Werte zu übernehmen. Sie warten dann nicht darauf, dass sich die Nebel lichten, sondern steuern die Organisation mit gutem Gespür für das Machbare durch die Krise.

Solche Menschen kann man als „Piloten des Wandels“ bezeichnen, als „Change Pilots“. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass sie in der Lage sind, sich und andere auch dann zu orientieren, wenn die Lage unübersichtlich ist und die Umweltsignale widersprüchlich. Ihre Handlungsfähigkeit gründet sich nicht in der perfekten Beherrschung gültiger Verfahren und Regeln, sondern in einem umfassenden Sinn und Gespür für die fachlichen, politischen und sozialen Zusammenhänge, in denen sie stehen. Dies macht sie zu talentierten Pfadfindern im unwegsamem Gelände.

Change Pilots zeichnen sich dadurch aus, dass sie bereit sind, notwendige Entscheidungen auch dann zu treffen, wenn nicht alle Folgen vollständig absehbar sind. Change Pilots nehmen ihre Verantwortung für das weitere Vorgehen auch dann wahr, wenn dies mit einem Risiko verbunden ist, dem Risiko des Irrtums und des Scheiterns. Sie sind bildlich gesprochen in einem Meer von Fragezeichen für die Ausrufezeichen zuständig.

Change Pilots bilden damit innerhalb der Organisation das natürliche Gegenüber und die notwendige Ergänzung des klassisch verstandenen Change Agents: Während der Change Agent im ursprünglichen Sinne vor allem die Beweglichkeit und die Veränderungsfähigkeit der Organisation im Auge hat, ist der Change Pilot darauf aus, im Prozess des permanenten Wandels die Funktionsfähigkeit der Organisation zu sichern. Während der eine „hemmende soziale Regeln identifiziert und lockert“ schafft der andere „solide persönliche Verbindungen“ und ermöglicht damit gezielte Bewegungen.

Wie dringend Change Pilots gebraucht werden, kann man daran ablesen, dass heute bereits viele Organisationen den klassischen Change Agent in einem erweiterten Sinne definieren und von ihm neben Veränderung und Weiterentwicklung auch die Aufrechterhaltung notwendiger laufender Funktionen erwarten. Sinnvoller ist es aber, eine begriffliche und faktische Unterscheidung zwischen beiden Rollen vorzunehmen, denn der Change Agent bewegt sich originär in Stabsfunktionen oder in einer Projektverantwortung, während der Change Pilot in der Linienverantwortung steht. Nur in dieser Position kann er

seine volle Wirkung entfalten: nicht als temporärer Impulsgeber für Veränderung, sondern als Garant von Kontinuität und Arbeitsfähigkeit.

Jede erfolgreiche Organisation braucht diese Change Pilots, die ihr Unternehmen erfolgreich durch Change Prozesse führen, denn „erfolgreich sein“ heißt heute erfolgreich zu sein im permanenten Wandel. Teile der Organisation befinden sich inzwischen stets „im Umbau“ oder „stehen auf dem Prüfstand“. Diese Erfahrung ist landläufig und der ihr zugrundeliegende Trend zur Digitalisierung und Globalisierung und damit zur Beschleunigung wird wohl nicht mehr umkehrbar sein. Daher stellt sich für die Verantwortlichen die Frage, ob das vorhandene Führungspersonal den damit verbundenen Anforderungen entspricht.

Keine Frage, der Change Pilot ist in der Regel eine gut ausgebildete und überdurchschnittlich talentierte Führungskraft. Darum müssen die Verantwortlichen ein hohes Augenmerk darauf richten, dass in ihrer Organisation solche Persönlichkeiten erstens in ausreichender Zahl vorhanden sind und dass sie zweitens effektiv eingesetzt werden.

Ersteres ist eine Frage der herrschenden Organisationskultur und gezielter Personalentwicklung. Das Zweite entscheidet sich positiv, wenn eine ausreichende Zahl von „Change Pilots“ in Entscheidungspositionen vordringen kann, um von dort aus andere „Piloten“ zu unterstützen.

Aus der Sicht einer strategischen Personalentwicklung kommt es daher darauf an,

- Persönlichkeiten im Unternehmen zu identifizieren, die sich zu „Change Pilots“ entwickeln können,
- diese gezielt zu stärken und
- ihre Zusammenarbeit zu fördern.

Wie kann dies geschehen? Gibt es Personalentwicklungskonzepte, die hier einen konstruktiven Beitrag leisten können? Welche Kompetenzen müssen diejenigen mitbringen, die Change Pilots aus- und weiterbilden wollen?

Training und Beratung

Bei der Entwicklung eines Förderkonzeptes für diese Zielgruppe besteht die besondere Herausforderung darin, einen Qualifizierungsansatz zu finden, der dem spezifischen Anspruch und der besonderen Motivation ihrer Persönlichkeiten entspricht. Change-Pilots werden nicht durch Diplome und Zertifikate angesprochen, sondern durch einen Gewinn von Handlungsfähigkeit. Sie wollen keine Ansprüche begründen, sondern Grenzen überschreiten. Sie wollen nicht wissen, „wie man es machen muss“, sondern erkennen, „wie sie es auf ihre Art am besten machen“ können.

Change Pilots müssen darum

- von ihrer eigenen individuellen Praxis oder einem gemeinsam Praxiserleben ausgehen können, um diese Erfahrungen intelligent auszuwerten, und
- die gewonnene Einsichten unmittelbar und konkret in der betrieblichen Praxis anwenden und nutzen können.

Darüber hinaus sind Change Pilots bei aller Selbständigkeit ausgeprägte Teamplayer. Sie sind es gewohnt, die Potentiale ihrer sozialen Umwelt für sich und für gemeinsame Ziele

zu nutzen und einzusetzen. Darum kommt ihnen eine Arbeits- und Lernform entgegen, die ihnen die Möglichkeit gibt,

- sich gezielt und synergetisch mit anderen Persönlichkeiten zu verbinden und eine belastbare Zusammenarbeit zu entwickeln.

Aus diesen Anforderungen ergeben sich konkrete Hinweise für Merkmale, die eine Aus- und Fortbildung von Change Pilots erfüllen muss:

1. Sie muss die Gelegenheit bieten, in einem vertrauten Kreis konkrete Praxiserfahrungen zu thematisieren und sich einem Feedback zu stellen. Dies muss auch bei Inhouse-Veranstaltungen trotz der damit gegebenen institutionellen Nähe gewährleistet werden.
2. Sie muss es möglich machen, dass die Teilnehmer ihr eigenes Netzwerk im Führungskreis entwickeln und ausbauen können.
3. Sie muss Gelegenheit geben, sich in einer offenen Atmosphäre mit Persönlichkeiten auszutauschen, die die Entwicklungsrichtung der Organisation, des Unternehmens, mit vertreten und maßgeblich beeinflussen.
4. Sie muss die Teilnehmer in maximaler Weise in den Gestaltungsprozess ihrer Entwicklung und Förderung einbeziehen und ihnen ein hohes Maß von Selbststeuerung erlauben.

Diese Anforderungen werden von zwei Veranstaltungskonzepten erfüllt: Der Supervisionsgruppe und dem Gruppendynamischen, bzw. Organisationsdynamischen Training.

Supervision und Gruppendynamik

In beiden Arbeitsformen haben die Teilnehmer die Aufgabe, die Inhalte und die Form ihrer Weiterbildung mitzugestalten und damit unmittelbar die Verantwortung für den gemeinsamen Prozess zu übernehmen. Diese Wahrnehmung von Mitverantwortung in einem Selbststeuerungs- und Führungsprozess ist zugleich Gegenstand des individuellen und gemeinsamen Lernens und gibt vielfältigen Anlass sowie reichhaltiges Material für ein gegenseitiges Feedback.

Das *Gruppendynamische Training* bietet für alle Beteiligten eine konkrete und unmittelbar zugängliche Praxiserfahrung. Diese fokussiert das Erleben und Gestalten sozialer Interaktionsprozesse und interaktiven Führungs- und Kooperationsverhaltens. Die gemeinsamen Erfahrungen bieten eine gute Grundlage für die Entwicklung eines tieferen Verständnisses sozialer Prozesse in Gruppen, Gremien und Teams. Darüber hinaus regen sie dazu an, die eigene soziale Kompetenz und Gestaltungsfähigkeit experimentierend und übend weiter zu entwickeln.

Das *Organisationsdynamische Training* schafft durch die Verbindung von simulierter organisatorischer Wirklichkeit mit real gestalteten Prozessen und Strukturen ebenfalls einen gemeinsamen Erfahrungsraum. Dieser wird durch Prozess- und Rollenanalysen soweit aufgefächert, dass den Beteiligten die Dynamik der von ihnen selbst gesteuerten Organisation erkennbar und bewusst wird. Zugleich erfahren sie, wie Organisationsmitglieder die Wirklichkeit ihrer Institution je nach Rolle und Standort

unterschiedlich erleben und welche Konsequenzen sich daraus für die Entwicklung und die soziale Integration einer Organisation ergeben.

Die *Supervisionsgruppe* nimmt vor allem Bezug auf die individuelle berufliche Praxis ihrer Mitglieder. Diese wird anschaulich aktualisiert und thematisiert. Darüber hinaus schafft sie auch eine eigene Praxis des Beratens, indem die Erfahrungen der Einzelnen gemeinsam reflektiert, Herausforderungen identifiziert und Lösungen elaboriert werden. Anders als im klassischen Coaching sind aber nicht fertige Lösungen das vorrangige Ziel, sondern das vertiefte Verstehen komplexer und vielschichtiger beruflicher Handlungssituationen. Supervision stärkt vor allem die Fähigkeit, in eigener Verantwortung, situativ, flexibel und angemessen zu handeln. Für die Umsetzung bleibt die Fach- oder Führungskraft ausschließlich selbst verantwortlich.

Für die Qualifizierung von Führungskräften hat sich eine Kombination aller drei Lernformen bewährt. Die Arbeit in den Trainings schafft schnell Gemeinsamkeiten und sichert die Qualität der Beziehungen in der Lerngruppe. Die Kombination von gruppendynamischen und organisationsdynamischen Aspekten unterstützt eine konkrete Weiterentwicklung der Handlungsfähigkeit und Wirksamkeit der Führungskräfte in Beziehungen und Strukturen. Die Supervisionsgruppe schließlich sichert eine nachhaltige Verfolgung konkreter Ziele in der Berufspraxis der Teilnehmenden.

Allerdings steht und fällt die Wirksamkeit dieser Trainingsformen mit der Qualität der Trainer, bzw. Supervisoren. In einem außerordentlich hohen Maße kommt es hier auf deren Ausbildung und Erfahrung an – so wie auch bei den Change Pilots.

Die Befähigung solche Lernformen zu definieren und zu steuern, lässt sich nicht in kurzer Zeit erwerben und schon gar nicht anlesen. Eine fundierte personen- und methodenorientierte Ausbildung ist dazu unumgänglich. Entsprechende Qualifizierungswege werden u.a. von der ‚Deutschen Gesellschaft für Supervision‘ und der ‚Deutschen Gesellschaft für Gruppen- und Organisationsdynamik‘ gewiesen.

Von Teilnehmern solcher Fortbildungskonzepte und von Schülern entsprechend ausgebildeter Trainer und Supervisoren wird ein solches Lernen regelmäßig als „ungewöhnlich intensiv“ oder als „einmalig effektiv“ beschrieben“. Dabei fällt auf, dass der Ertrag umso höher ist, je mehr Motivation und Bereitschaft zur selbständigen Bearbeitung der eigenen Defizite und Entwicklungspotentiale von den Teilnehmern aufgebracht wird. Angesprochen werden also in erster Linie eigenständige und selbstverantwortliche Persönlichkeiten.

In einer rückblickenden Beurteilung sprechen die Teilnehmer oft von „langanhaltenden“ oder auch von „erst später einsetzenden Effekten“. Beides verdeutlicht, dass die erzielten Veränderungseffekte weniger auf einer Ebene der „skills“ liegen als auf der Ebene der Persönlichkeits- und Bewusstseinsentwicklung. Dabei handelt es sich um Prozesse, die erfahrungsgemäß einer anderen Zeit- und Entwicklungslogik folgen als kurzfristig adaptives Lernen auf einer technischen Verhaltensebene.

Die eingehende und tiefgreifende Entwicklung der Kooperationsbeziehungen zwischen den Teilnehmern solcher Trainings hat zur Folge, dass viele (in manchen Organisationen bis zu 60%) der entstehenden Supervisionsgruppen dauerhaft und über Jahre hinweg als selbständige kollegiale Peer Groups weiterarbeiten. Sie wurden und werden damit zur ständigen fachlichen Begleitung der beruflichen Entwicklung ihrer Mitglieder, helfen ihnen bei der Bewältigung außerordentlich anfordernder Führungssituationen und bilden damit für

diese überdurchschnittlich mobilen und eigenständigen Führungspersönlichkeiten eine solide berufliche Heimat – den „Club der Piloten“.

www.velmerig.com