

## **Systemisches Coaching im Veränderungsprozess einer Unternehmenskultur**

### **Inhaltsverzeichnis**

- 1.) Ausgangslage
- 2.) Persönlicher Antrieb
- 3.) Erste Versuche und Erkenntnisse
- 4.) Zielsetzung
- 5.) Neuer Ansatz – Strategisches Vorgehen
- 6.) Konkrete Planung – Systemische Interventionen entlang des AQAL-Modells
- 7.) Ausblick

## Ausgangslage

Seit Januar 2018 bin ich in der deutschen Tochtergesellschaft eines japanischen Konzerns tätig. Heute, nach mehr als drei Jahren im Unternehmen, weiß ich, dass ich zu Beginn einen heftigen Kulturschock erlitten habe und damit zusammenhängende Erlebnisse Auslöser für meine heutige Tätigkeit waren.

Ich war es gewohnt, im Team zu arbeiten. Gemeinsame Ziele vor Augen zu haben, lösungsorientiert zu handeln, wertschätzend miteinander umzugehen, Interesse aneinander zu haben und neben der vielen Arbeit auch zusammen zu lachen. Von heute auf morgen – mit dem Start im neuen Unternehmen – gab es all das nicht mehr. Genau das, was bis dato zu meiner Erfüllung im Berufsalltag beigetragen hatte. Eine für mich persönlich sehr unzufrieden stellende Zeit, die dazu geführt hat, andere Themen im Unternehmen in den Fokus zu nehmen, als die, für die ich anfänglich eingestellt wurde.

Was bis heute gelebt wird, ist eine Kultur, in der Obrigkeitshörigkeit vorherrscht und Führungskräfte ihre Mitarbeiter weder nach ihrer Meinung fragen, noch sie weiterentwickeln. Auch die Führungskräfte selbst agieren weder frei noch entsprechend ihrer eigenen Ansichten, man hat den Eindruck, manchen Führungskräften ist ihre Position und auch nicht die Tragweite ihrer Verantwortung bewusst.

Begründet werden kann dies zum einen damit, dass Führungskräfte in der Vergangenheit aufgrund ihrer fachlicher Kompetenz Führungsverantwortung übertragen bekommen haben ohne jegliche Schulung oder Unterstützung zu erhalten. Zum anderen erklärt die sehr lange Betriebszugehörigkeit vieler Mitarbeiter den Status quo. Jahrzehnte lang waren sie es gewohnt, einen autoritären Führungsstil zu erfahren und selbst zu entwickeln. Kein Wunder, gelingt es dem neuen Geschäftsführer nur schwer, einen anderen Stil im Unternehmen zu etablieren.

Genau hier setzt das Vorhaben an, mithilfe von Systemischen Methoden eine Veränderung in der Unternehmenskultur zu bewirken.

Welche Ausgangssituation ist gegeben? Was ist der Status quo, mit wem haben wir es aktuell im Unternehmen zu tun?

Unter den Führungskräften ist folgende Gruppe in den Vordergrund zu stellen:

1. Langjährige Führungskräfte, die aus einer fachlichen Karriere heraus disziplinarische Verantwortung erhalten haben. In der Vergangenheit wurde versäumt, diesen Führungskräften Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten. Ich musste erschreckend feststellen, dass Kollegen nach über 20 Jahren im Unternehmen zum ersten Mal an einem Seminar teilgenommen haben, welches Themen der Persönlichkeitsentwicklung im Fokus hatte. Bei diesen Führungskräften ist Obrigkeitshörigkeit sehr stark ausgeprägt. Verstärkt wurde und wird dies durch die japanische Kultur, in der das Gesicht des Anderen zu wahren oberste Priorität hat.

Neben der geschilderten Gruppe an Führungskräften, sind zwei Gruppen von Mitarbeitern ausschlaggebend:

1. Mitarbeiter mit sehr langer Betriebszugehörigkeit, die die Vorzüge des Familienunternehmens zu schätzen wissen. Die Mehrheit dieser Mitarbeiter ist zufrieden. Sie erinnern sich zwar wehmütig an die Vergangenheit, in der das Unternehmen kleiner war und der Mensch mehr gezählt hat. Doch auch heute sehen

Sie das langjährige Miteinander unter den Kollegen in derselben Abteilung und einzelne Annehmlichkeiten als vorteilhaft an. Sie finden sich mit der Situation ab, sie haben weder Anlass, noch Antrieb, etwas zu verändern.

2. Mitarbeiter, die im letzten Jahrzehnt ins Unternehmen gekommen sind und die Strukturen als veraltet sowie starr ansehen. Mitarbeiter, die viel erwarten, mit anderen Unternehmen vergleichen, jedoch ihre eigene Meinung öffentlich zurückhalten. Sie verbreiten tendenziell Unzufriedenheit.

Weitere Gruppierungen von Führungskräften und Mitarbeiter sind im Unternehmen vertreten, doch sie sind aufgrund der kleineren Zahl Zugehöriger weniger relevant für die Berücksichtigung in dieser Ausarbeitung

### Persönlicher Antrieb

Mein gesamtes Berufsleben lang schätze ich mich glücklich, einer Tätigkeit nachzugehen, die mich erfüllt. Genau das machen zu können, was mir Spaß bereitet und worin ich meine Talente ausleben kann. Doch nicht nur die Arbeit macht mich glücklich, für mich gehört ein Miteinander dazu. Ein respektvoller Umgang, gemeinsame Aktivitäten und der Blick auf gesteckte Ziele, zu deren Erreichung jeder seinen Beitrag leistet.

Das abteilungsübergreifende Miteinander fehlt und es fällt mir schwer, das zu akzeptieren. Ich bin überzeugt davon, dass ein Miteinander die Grundvoraussetzung dafür ist, erfolgreich zusammen zu arbeiten und Großes zu erreichen. Glücklicherweise stoße ich mit meiner Ansicht auf Zuspruch und habe die Möglichkeit, mit gezielten Maßnahmen die Veränderung der Kultur im Unternehmen voranzutreiben.

### Erste Versuche und Erkenntnisse

Die große Gruppe an Mitarbeitern, die tendenziell zufrieden sind im Unternehmen, ist relativ leicht abzuholen, wenn Emotionen reaktiviert werden, die in der Vergangenheit zum Wohlfühlen bei der Arbeit beigetragen haben und solange bekannte Strukturen gewahrt bleiben. Beispielweise Firmenfeste kreieren ein „wir-Gefühl“. Miteinander zu feiern und Spaß zu haben trägt dazu bei, den Büroalltag angenehmer zu gestalten. Solange diese Mitarbeiter sich in ihrer Komfortzone befinden, sich in der Masse wohlfühlen und Probleme des Alltags recht schnell hinter sich lassen können, sind sie zufrieden und Mitläufer. Mit Annehmlichkeiten rennt man bei ihnen offene Türen ein. Sie zeigen sich dankbar.

Kommt man allerdings in die Situation, persönliche Meinungen dieser Masse zu erhalten, oder zu individuellen Handlungen aufzurufen, tritt Unsicherheit auf. Aus der sonst überwiegend respektvollen und warmherzigen Atmosphäre wird eine kühle Stimmung. Sofort ist zu spüren, dass sich die Mitarbeiter unwohl fühlen und nicht aus ihrer Komfortzone herausgehen. Aufgefallen ist mir dies bei dem Versuch, Pausen für die Mitarbeiter abwechslungsreicher zu gestalten. Weder Tischtennisplatten, noch Tischkicker oder Grills werden angenommen. Und falls doch, dann nur in den in der Vergangenheit gültigen Pausenzeiten – keine Minute versetzt oder ausgedehnt – selbst wenn diese Zeiten keine Gültigkeit mehr haben. Oder wenn Mitarbeiter aktiv eingeladen werden, in ihrer Pause zu grillen. Dann bewegen sie sich in der Masse, können nicht unangenehm auffallen und treten nicht hervor.

Sowohl Mitarbeiter, die ihren Vorgesetzten das Wort überlassen, als auch Führungskräfte, die ihre eigene Meinung vor ihren Chefs zurückhalten, machen das Bild im Unternehmen aus. Festzustellen war dies auch bei dem Versuch, mit dem zweiten Level im Führungsteam an der Unternehmensvision zu arbeiten. Sie vermissten den Geschäftsführer in diesem Kreis, wiederholten ihre Aussage, ihr Chef solle Ansagen machen.

Es wird deutlich, dass zum Wandel der Unternehmenskultur eine veränderte Haltung nötig ist. Es gilt, ein Verständnis zu erzeugen, dafür, dass Meinungen erwünscht sind und Diskussionen jeden Einzelnen und das gesamte Unternehmen weiterbringen. Unabhängig von der hierarchischen Stufe im Unternehmen ist es unabdingbar, einen Meinungsaustausch zu etablieren und ihn als wertvoll anzusehen.

### Zielsetzung

Ziel ist es, eine Unternehmenskultur zu etablieren, die in hohem Maße zum Unternehmenserfolg beiträgt; gemeinsam Höchstleistung zu erbringen. Dazu ist das Erreichen einiger Unterziele, insbesondere mit folgender Haltung, erforderlich:

- Haltung kreieren, in der man sich selbst ersetzbar macht und andere im Wachsen unterstützt
- Sich selbst nicht so wichtig nehmen
- Talente dort einsetzen, wo sie den größten Beitrag erzielen
- Dialoge und Diskussionen als wertvoll ansehen
- Meinungsaustausch fördern
- Feedback einholen und geben
- Fehlerkultur etablieren
- In Teams arbeiten, abteilungsübergreifend
- Erfolge teilen und sie gemeinsam feiern
- Lockerheit leben
- Intrinsische Motivation erzeugen

Die Anzahl der internen Mutmacher steigern und Miesmacher in Mitmacher umwandeln.

### Neuer Ansatz – Strategisches Vorgehen

Zur Veränderung der Unternehmenskultur bedarf es dem Wunsch der Führungskräfte, etwas zu bewegen. Was hilft, ist ein Zukunftsbild, welches einen deutlichen Unterschied zur aktuellen Situation darstellt. Die Unterschiedsbildung setzt Motivation frei, sie treibt an, die formulierte Vision mit dem gewünschten Zukunftsbild zu erreichen und mit Leben zu füllen.

Von der Vision werden Mission, Leitbild und die Strategie mit klar definierten Zielen abgeleitet. Zu fokussieren ist die Leitkultur der Führungskräfte. Insbesondere in dem vorherrschenden Umfeld, in dem Obrigkeitengehorsam stark ausgeprägt ist, sind Führungskräfte Schlüsselpersonen. Es bedarf Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung, die mit Methoden des Systemischen Coachings erfolgsversprechend sind.

Das Verhalten der Führungskräfte wirkt sich auf die gelebte Kultur im Unternehmen aus und daran soll gearbeitet werden. Sobald Mitarbeiter Vertrauen in ihre Vorgesetzten haben, trauen sich diese, ihre Meinung zu äußern. Daraus resultierende Dialoge und Diskussionen beschleunigen die Entwicklung des Unternehmens. Wenn Mitarbeiter sich ernst genommen

fühlen und einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können, schöpfen sie daraus Motivation.

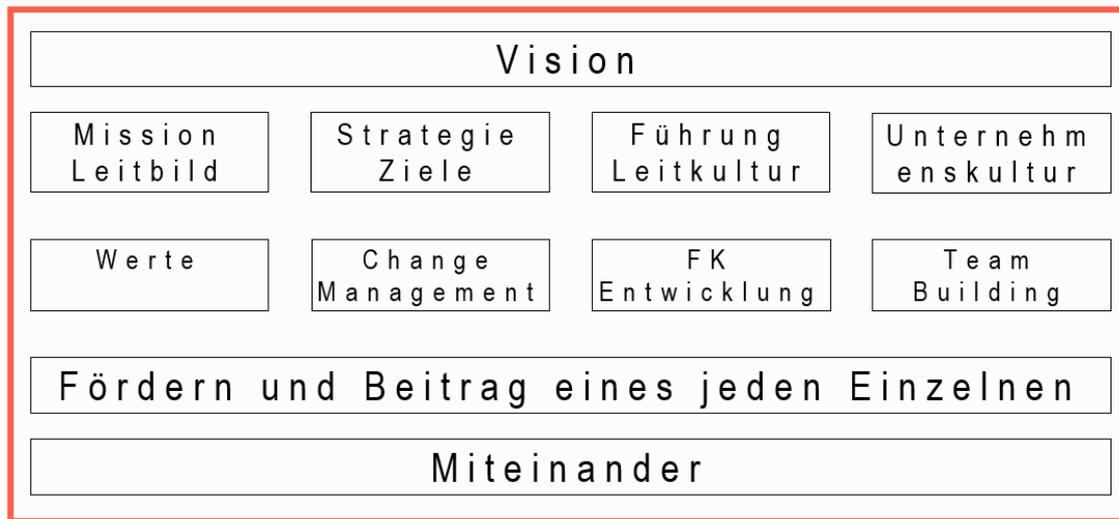


Abbildung 1 zeigt die zu berücksichtigenden Bestandteile in der Organisationsentwicklung zur Veränderung der Unternehmenskultur. (Autorin dieser Arbeit R., S., 2021)

Ziel ist es, eine Kultur des Miteinanders zu schaffen, in der jeder seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann.

Werte bieten die Chance, ein gemeinsames Verständnis zu haben. Eine Art Verhaltenskodex an den Tag zu legen, der Orientierung liefert und Entscheidungshilfe ist.

Zur Veränderung der Strukturen und der individuellen Haltung der Mitarbeiter, sind Change-Management Prozesse sowie Führungskräfte- und Teamentwicklungsmaßnahmen zu wählen. Ein strategisches Vorgehen, welches auf die formulierte Vision und die gewünschte Zielkultur einzahlt.

In diesem Fall sind Einzelcoachings mit individuell passenden Interventionen für viele Führungskräfte die richtige Wahl. Bei einigen Führungskräften bedarf es kleine Anstöße zur Reflexion, bei anderen bedarf es an umfangreicherer und längerfristiger Weiterentwicklung.

Sobald Führungskräfte verstehen, dass ihr Verhalten entscheidend für die Kultur und deren Veränderung ist, werden sie darüber nachdenken, wie sie handeln.

Folgende Systemische Fragen können die Reflexion der Führungskräfte anregen und eine Verhaltensveränderung bewirken (<sup>3</sup>Wehrle, M., 2017/<sup>4</sup>Beifuß, C., 2018):

- Wenn Sie an Ihr Team denken: welche Beobachtungen konnten Sie diese Woche machen?
- Wenn mir Ihre Frau berichtet, was Ihr Rezept für den Umgang mit schwierigen Situationen in Ihrem Team ist, was erzählt sie mir dann?
- Angenommen in Ihrem Team gibt es ein Meeting zum Thema Veränderungen, was glauben Sie, wer darin welchen Vorschlag macht?
- Für welche Art Engagement schätzen Sie Ihre Mitarbeiter am meisten?
- Was macht Sie und Ihre Mitarbeiter zu einem tatkräftigen Team?

- Auf einer Skala von 1-10, wobei 1 der niedrigste Wert und 10 der höchste Wert ist: wo steht Ihr Team in Punkto „an einem Strang in dieselbe Richtung ziehen?“ Stand es schon einmal auf einem höheren Wert? Was war damals anders?
- Angenommen, Ihr Chef bietet Ihnen eine Weiterbildungsmaßnahme an. Was würden Sie lernen wollen?
- Was würden mir Ihre Mitarbeiter erzählen, wenn ich Sie nach ihrem Führungsstil befrage?
- Was sind Erfahrungen seit Beginn des Jahres gewesen, die Sie nicht noch einmal machen möchten? ... weshalb noch nicht?
- Und auf welche Erfahrungen können Sie aufbauen?
- Was bekommen Sie und Ihre Mitarbeiter trotz aller Schwierigkeiten gut hin?
- Was könnte aus Sicht Ihres Vorgesetzten noch besser laufen? Und aus Sicht Ihrer Mitarbeiter?

Losgelöst von Einzelcoachings, können insbesondere jüngere Führungskräfte in kleinen Gruppen in allgemeinen Führungsthemen geschult werden.

Für die gesamte Führungsmannschaft ist es wichtig, sich als solche zu verstehen. Sich seiner Position, seiner Wirkung und seines Beitrags zum großen Ganzen bewusst zu sein.

### Konkrete Planung – Systemische Interventionen entlang des AQAL-Modells

Um den erforderlichen Wandel anzustoßen und ihn nachhaltig umzusetzen, ist eine einheitliche Vorstellung von dem, weshalb das Unternehmen existiert und was man gemeinsam erreichen möchte, erforderlich. Es reicht jedoch nicht aus, von der Geschäftsführung aus ein Zukunftsbild zu kommunizieren. Es bedarf einen umfassenden Ansatz, wie er im AQAL-Modell (All Quadrants, all Level) nach Ken Wilber, zur Veränderung der Unternehmenskultur herangezogen werden kann.

Dieses hat zum Ziel, vier Quadranten im Gleichgewicht zu betrachten und dank des ganzheitlichen Blicks auf alle Bereiche im Inneren und Äußeren einen nachhaltigen Wandel zu bewirken. Die folgenden Dimensionen werden berücksichtigt:

- Innen (subjektiv, erfahrbar)
- Außen (objektiv, messbar)
- Individuum (ich)
- Kollektiv (wir)

Die Grundannahme dabei ist, dass die sich daraus ergebenden vier Quadranten gleich wichtig sind und nur bei gemeinsamer Veränderung Wirkung entfalten. (Helpap, S., 2020)<sup>3</sup>

	Innen Unsichtbar	Außen Sichtbar
Individuum	Denken Fühlen Haltung	Wissen Fähigkeiten Verhalten
Gemeinschaft	Werte Kultur Beziehungen	Strukturen Prozesse Produkte

Abbildung 2 zeigt die vier Dimensionen des AQAL-Modells nach Ken Wilber (Wilber K. 1995)

Die vier Dimensionen wirken aufeinander ein, das bedeutet, dass sich „Symptome“ in allen Bereichen zeigen. Die Inneren prägen die Äußeren und umgekehrt. Eine nachhaltige Veränderung beginnt im Inneren und findet über alle Ebenen statt. (InKonstellation, 2021)<sup>4</sup> Das bedeutet im konkreten Vorhaben, an der Unternehmenskultur zu arbeiten, erfordert eine Veränderung der Haltung der Individuen. Grundvoraussetzung ist die Haltung der Führungskräfte, die wie oben erläutert mit Hilfe von Reflexion überdacht werden kann. Den Führungskräften Raum geben, ihr eigenes Führungsverhalten zu reflektieren, ist ein erster, wichtiger Schritt, um Muster aufzubrechen und eine Veränderung zu bewirken.

Ein Beispiel aus dem Unternehmen, welches sich anhand des AQAL-Modells darstellen lässt:

- Am Verhalten im Äußeren ist zu sehen, dass Mitarbeiter sich nicht trauen, ihre Meinung zu äußern
  - Strukturen sind so, dass Meinungen und Entscheidungen von oben kommen und man diesen nachgeht
  - Die Beziehung zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeitern ist nicht vertrauensvoll
- ➔ Solange der Vorgesetzte nicht die Haltung hat, dass die Meinung seiner Mitarbeiter wichtig ist, wird er sich immer so verhalten, dass die Mitarbeiter ihm nicht vertrauen und ihre eigene Meinung zurückhalten.  
Zielzustand ist, dass der Vorgesetzte seine Haltung ändert und sein Verhalten dahingehend anpasst, dass er eine den Mitarbeitern gegenüber offene, wertschätzende Haltung entgegenbringt und sie verstehen lässt, dass ihre Meinung wichtig ist.

Ein weiteres Beispiel:

Solange die Führungskraft die Einstellung hat „ich mache das selbst/kann das besser als meine Mitarbeiter“ wird sich das wie folgt auswirken:

- Werte: Mitarbeiter sind nichts wert
- Struktur: Mitarbeiter werden eingestellt, die „nicht am Stuhl der Führungskräfte sägen“
- Verhalten: Dienst nach Vorschrift

Die beiden Beispiele zeigen sehr deutlich, dass das Umdenken der Führungskräfte den Anfang der Veränderung darstellen muss. Bewusstsein zu schaffen und eine Führungskultur zu etablieren, die dem Zweck des Unternehmens und der Zielerreichung dient.

Wenn wir die o.g. Gruppe an Führungskräften betrachten, lassen sich zwei Hypothesen aufstellen:

- 1.) Die Führungskräfte sind sich der Konsequenzen ihres eigenen Verhaltens nicht zu Genüge bewusst
- 2.) Die Führungskräfte stellen ihre persönlichen Ziele über die des Unternehmens

Hier wird deutlich, welche Ansatzpunkte es zu verfolgen gilt, um die Kultur im Unternehmen zu verändern. Legen wir das AQAL-Modell und die Bestandteile, die zur Veränderung der Unternehmenskultur zu berücksichtigen sind, zusammen, ergeben sich die folgenden Schritte:

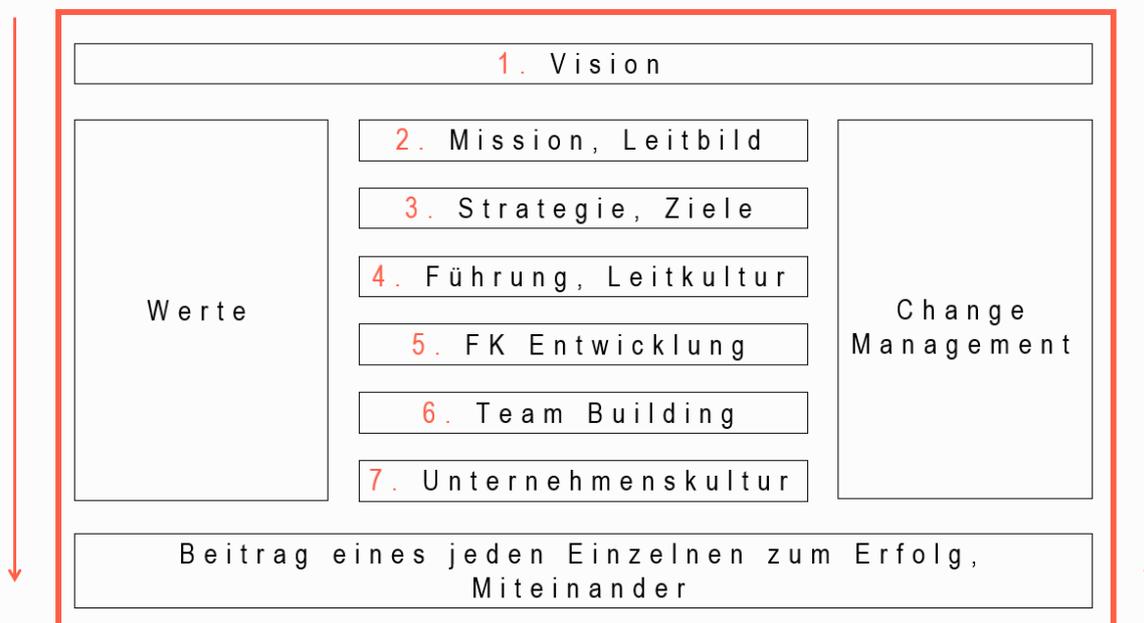


Abbildung 3 zeigt die Reihenfolge, in welcher die einzelnen Bestandteile zur Veränderung der Unternehmenskultur abzugehen sind. Sie zahlen aufeinander ein. (Autorin dieser Arbeit R., S., 2021)

- 1.) Den Sinn des Unternehmens herausarbeiten und kommunizieren. Dieser fungiert als Leitstern. Mit der Unterschiedsbildung von dem Status quo und dem mit der Vision empfundenen Zielzustand, werden Emotionen frei und Motivation entsteht.
- 2.) Abgeleitet vom Zweck des Unternehmens wird die Mission (was macht das Unternehmen) und ein Leitbild mit Werten entsteht. Die Arbeit an und mit Werten ist ein intensiver Prozess. Ein gemeinsames Verständnis der Bedeutung dessen, für was ein Wert im Unternehmen steht, soll entstehen. Dann liefern Werte Orientierung und sind eine Entscheidungshilfe.
- 3.) Damit die Führungskräfte und Mitarbeiter wissen, worauf ihr Engagement einzahlt, werden Ziele festgelegt und mit jedem Mitarbeiter vereinbart. Dienlich sind sogenannte 360° Feedbacks, vor allem dann, wenn Führungskräfte Ziele haben, die von ihrem Verhalten abhängig sind. Mitarbeiterbefragungen können einen wichtigen Bestandteil der Unternehmensstrategie darstellen, indem sie aufzeigen, an welchen Stellen konkret im Unternehmen intern Handlungsbedarf besteht.
- 4.) Eine Definition darüber, wie man als Führungsmannschaft agieren möchte und welche Werte Führungskräfte vorleben sollen, ist ein wichtiger Bestandteil im Veränderungsprozess. Denn zur Erreichung der Ziele ist ein bestimmtes Verhalten der Führungskräfte erforderlich, beispielsweise, dass sie sich Zeit für ihre Mitarbeiter nehmen, diese fördern und fordern.
- 5.) Sofern die Haltung der Führungskräfte der Zielerreichung nicht dienlich ist, sind Maßnahmen wie Weiterbildung, Coaching et cetera nötig.
- 6.) An der Performance der Teams kann dann erfolgreich gearbeitet werden, wenn die Führungskräfte das Team anführen und sie ihre Teammitglieder unterstützen in der Zielerreichung. Wenn jeder einzelne Mitarbeiter seinen Beitrag zum Erreichen der Vision und Ziele kennt, stellt das Erreichen dieser einen Ansporn dar.
- 7.) Die Unternehmenskultur ist das Resultat aller vorherigen Schritte. Das Verhalten der Führungskräfte prägt die Kultur in besonderem Maße. Wünschenswert ist, dass sowohl die Haltung, als auch das Wissen eines jeden Einzelnen vorherrscht, dass er einen wichtigen Beitrag leistet. Nicht alleine ist man stark, sondern gemeinsam im Team.

Die formulierten Hypothesen können beantwortet und bearbeitet werden anhand des vorgestellten Plans. Insbesondere dann, wenn allen bewusst ist, wohin die Reise des Unternehmens geht, wofür jeder im Unternehmen antritt und gesteckte Ziele erreichen möchte, hat das eine positive Auswirkung auf die Haltung und das Handeln.

Im Außen ist festzustellen, für welche Themen wer Botschafter ist im Unternehmen. Wenn von oben vorgelebt wird, macht sich das insbesondere in der derzeitigen Kultur, in der viele Mitläufer zugegen sind und Obrigkeitshörigkeit vorherrscht, positiv bemerkbar. Strahlkraft zu entfalten und mit dieser zu wirken auf die Kollegen, das kann den Prozess deutlich beschleunigen.

### Ausblick

Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter näher zusammenfinden, wenn Abstand zwischen den Chefs und ihren Teams reduziert wird, kann Vertrauen entstehen. Automatisch wird mehr und offener kommuniziert, man lernt sich besser kennen und man entwickelt ein Verständnis füreinander. Der gemeinsame Blick auf das Zukunftsbild verbindet, man hat etwas vor Augen, für das man zusammenarbeitet. Vorgelebt werden soll das von den Führungskräften.

Ihre Einstellung ist entscheidend, auch besonders in Bezug auf ihr Interesse an ihren Mitarbeitern. Wenn sich Führungskräfte für ihre Mitarbeiter interessieren, sich erkunden, Verständnis zeigen, unterstützen, motivieren und fordern, dann fühlen sich ihre Mitarbeiter ernst genommen. Wort halten und zu dem stehen, was man gesagt oder gar versprochen hat, das ergibt sich, wenn Führungskräfte an sich arbeiten. Wenn sie sich ihrer Verantwortung und der Tragweite ihrer Handlung bewusst sind.

Zwei neue Beispiele:

Sobald Führungskräfte die Einstellung haben „mein Mitarbeiter macht einen klasse Job“ und sie diese Haltung nach außen leben, wird sich das wie folgt auswirken:

- Werte: Mitarbeiter weiß "ich werde wertgeschätzt", „ich gehöre dazu", "ich bewirke etwas"
- Struktur: Mitarbeiter werden eingestellt, die das Unternehmen voranbringen
- Verhalten: Streben nach Höchstleistung

Mit der Haltung „ich stehe zu meinen Worten“ wirkt sich das vorbildliche Verhalten der Führungskräfte ebenfalls positiv aus:

- Werte: der Mitarbeiter weiß „ich kann mich auf meinen Chef verlassen“. „Mein Chef steht hinter mir“
- Struktur: Führungskraft setzt alle erforderlichen Hebel in Bewegung bei Bedarf für Anpassung der Prozesse o.ä.
- Verhalten: entsprechend der Unternehmenswerte

Mit der Formulierung und Kommunikation der Vision und Mission alleine ist es nicht getan. Eine Veränderung im Inneren der Führungskräfte ist unabdingbar. Sobald Raum gegeben wird für Reflexion, für das Überdenken und Anpassen des eigenen Führungsstils, kann im Äußeren eine Veränderung erfolgen. Zunächst im Verhalten der Führungskräfte; nach und nach wirkt sich das auf die Beziehung zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern aus. Mitarbeiter können Vertrauen schöpfen und werden – sofern das Verhalten der Führungskräfte stringent vertrauensaufbauend bleibt – auch ihre Einstellung und ihr Verhalten anpassen. Das Resultat ist ein Miteinander, welches sich im Erfolg des Unternehmens zeigt.

### Literaturverzeichnis, Quellenangaben

<sup>1</sup> Wehrle, M., 2017: Die Coaching-Schatzkiste

<sup>2</sup> Beifuß, C., 2018: Fragen können wie Küsse schmecken

<sup>3</sup> Helpap, S., 2020: <https://transformations-werkstatt.de/2020/01/10/agilitaet-nachhaltig-gestalten/>

<sup>4</sup> Systemische Coachingausbildung InKonstellation, Mitschrieb Autorin dieser Arbeit, Juli 2021