

# Die Rolle der Beratungshaltung für die Umsetzungsmotivation

**Alexandra Cornelius**, Systemische Organisations- und Prozessbegleitung, [info@alexandra-cornelius.de](mailto:info@alexandra-cornelius.de)

**Antigone Kiefner**, Mediatorin, Coach, Moderatorin, Presstexterin, [antigone@kiefner-textwerkstatt.de](mailto:antigone@kiefner-textwerkstatt.de), [kiefner@denk-spuren.de](mailto:kiefner@denk-spuren.de)

**Walter Kraus**, Selbständiger Berater für Produktionsmanagement und Workflowoptimierung, [wk@produktionsconsulting.de](mailto:wk@produktionsconsulting.de)

**Anja Lenze**, Systemische Organisations- und Nachhaltigkeitsberaterin, [anja.lenze@nachhaltigkeit-durch-kulturwandel.de](mailto:anja.lenze@nachhaltigkeit-durch-kulturwandel.de)

**Michael Zimmermann**, Berater, Trainer, Coach, [m.zimmermann@askplus.ch](mailto:m.zimmermann@askplus.ch)

**Brigitte Büchel**, Systemische Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung, [buechel@persoenlichkeitskultur.de](mailto:buechel@persoenlichkeitskultur.de)

*Beraterinnen und Berater müssen während eines Change- und Transformationsprozesses oftmals feststellen, dass die Organisation «nicht in die Puschen kommt». Es gab großartige Strategie- und Visionsentwicklungen, die Mitarbeitenden waren anfangs mit Begeisterung dabei und doch bleibt am Ende alles beim Alten. Wie also können Change-Prozesse wirklich gelingen? Und wie können vor allem wir als Berater\*innen mit einer abnehmenden oder gar fehlenden Umsetzungsmotivation in Organisationen umgehen?*

Hidden Agendas, zwei Gründerchefs im Clinch, ein Führungskreis erhofft sich Lösungen von außen, die von der Geschäftsleitung aber unterlaufen werden, Ressourcendilemmata, konkurrierende Unternehmensziele – die Liste der Gründe ist lang, warum Change-Prozesse nicht in die Umsetzung kommen beziehungsweise scheitern. Viele kreative und weitsichtige Strategien und Maßnahmen verschwinden wieder in den Schubladen. Nach kurzer Begeisterung herrscht Frust, Resignation und Enttäuschung bei den Mitarbeitenden. Die Organisation geht über zu business as usual. All dies gilt es daher als Berater\*in bereits in der Angebotsphase mitzudenken und in der Beratung zu berücksichtigen.

Die Frage, die uns umtreibt: Wie können wir als Berater\*innen mit einer abnehmenden oder gar fehlenden Umsetzungsmotivation (oder auch Umsetzungsfähigkeit) in Organisationen im Rahmen von Projekten umgehen? Wir – die Autor\*innen des Artikels – sind Berater\*innen, Coaches, Mediator\*innen und lern-

ten uns im Rahmen einer gemeinsamen Dynamic Facilitation-Fortbildung kennen und teilen unsere Beobachtungen.

Wir kennen aus unserer alltäglichen Praxis, dass Change- und Transformationsprozesse oftmals leider versanden, obwohl alle Teilnehmer\*innen hochmotiviert sind. Die Gründe für Umsetzungsprobleme sind vor allem fehlende Ownership, Ressourcenmangel und Verantwortungsdiffusion (vgl. Lück, 1987). Verantwortungsdiffusion beschreibt das Phänomen, dass eine Aufgabe nicht ausgeführt wird, obwohl dafür genügend fähige Personen verfügbar wären. Alle hoffen (bewusst oder unbewusst), dass eine Person aus der Gruppe oder dem Team schon rechtzeitig beginnen wird. Damit stirbt ein heißgeliebtes Projekt, bevor es begonnen hat.

Laut einer Gallup Studie arbeiten rund zehn bis 15 Prozent der Mitarbeitenden eines Unternehmens intrinsisch motiviert. An dieser Stelle diskutierten wir in der Gruppe die Rolle eines Unternehmens, das sich im Idealfall wie ein guter Gastgeber zu seinen Mitarbeitenden verhalten und motivationsfördernde Rahmenbedingungen bieten sollte, sodass auch die nicht intrinsisch motivierten Mitarbeitenden darin unterstützt werden, ihre Widerstände abzubauen. Was aber können wir als Berater\*innen tun, um ein Change-Projekt nachhaltig im Unternehmen zu verankern und wo sind unsere Grenzen? Damit kommen wir zu des Pudels Kern: Es geht darum, unsere Haltung als Berater\*in und unsere Spielregeln in einer detaillierten Auftragsklärung transparent zu machen und abstimmen.

Hinweis: Wir verwenden die Begriffe Change-Prozess (Operationalisierung von Konzepten und Strategien) und Transformation (umfassendere Veränderungsprozesse, die kulturelle Komponenten enthalten) synonym.

### Spielregeln festlegen in der Auftragsklärung

Wir Berater\*innen können einen nachhaltigen Erfolg in Veränderungsprozessen nur gewährleisten, wenn wir mit den Führungskräften der Organisation sorgfältig festlegen, wie die Umsetzung sichergestellt werden soll und dass die Verantwortung dafür beim Unternehmen liegt.

Wir sind in der Verantwortung, für Transparenz zu sorgen. Unsere Erfahrungen von Beginn an einbringen, Chancen und Gefahren für Projekte artikulieren und die Umsetzungsmotivation ansprechen – das sind die ersten wichtigen Bausteine für den nachhaltigen Erfolg eines Change- und Transformationsprozesses im Unternehmen. Die Umsetzungsmotivation hängt vor allem davon ab, inwiefern im Interventionsprozess durch die Führungskräfte Ownership in der Organisation erzeugt werden konnte. Fragen auf Verhaltensebene, wie z. B.: Woran werden Sie als Auftraggeber, ich als Berater\*in sowie Ihre Mitarbeitenden sehen, dass Ergebnisse in die Umsetzung kommen? Welches konkret beschreibbare Verhalten können Menschen in und außerhalb der Organisation beobachten?

Wir sehen die Herausforderung vor allem in einer detaillierten Auftragsklärung. Um unsere eigene Professionalität sicher zu stellen, braucht es klare Spielregeln, die wir definieren und mit dem Kundensystem vereinbaren. Für uns sind dies wertschätzende Konfrontation, Ergebnisoffenheit, Aufrichtigkeit und das Aufzeigen von Konsequenzen bei Nichtbeachtung der Ergebnisse, die Sicherstellung der Umsetzungsmotivation und -kompetenz.

### Die Falle: Einen Auftrag angeln um jeden Preis

Was tun, wenn das Unternehmen die Spielregeln nicht akzeptiert? Wir kamen zu der Feststellung, dann in Konsequenz als freiberufliche Berater\*innen eventuell einen Auftrag ablehnen zu müssen. Erlauben wir uns als Freiberufler\*innen Aufträge abzulehnen, wenn wir bereits beim Start an der Umsetzungsmotivation oder auch -kompetenz zweifeln? Wie gehen wir mit diesen Zweifeln um? Es geht um unsere eigene Aufrichtigkeit und Glaubwürdigkeit. Es geht darum, aus unserer Rolle heraus, diesen Teil der Verantwortung für das Gelingen eines Projekts zu einem sehr frühen Zeitpunkt zu übernehmen.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?**

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

## «Veränderung ist eine Tür, die von

Das Autor\*innenteam im Kurzinterview

### Warum ist Ihnen das Umsetzungsthema so wichtig?

Das Umsetzungsthema ist uns wichtig, weil wir Frustration verringern und das Selbstwirksamkeitserleben erhöhen wollen. Dies führt zu mehr Effizienz im Projekt und zu mehr Spaß an der Arbeit, und bestenfalls zu mehr erfolgreich umgesetzten Change-Projekten. Aus einer systemischen Sicht ist uns unsere Haltung zum bzw. unser Umgang mit dem Umsetzungsthema wichtig.

Abnehmende oder gar schwindende Umsetzungsmotivation führt vielfach zu Frustration auf allen Ebenen, auf Kunden- und auf Beratungsseite. Demotivation ist ein nachhaltiges Phänomen. Sollte diese eintreten, muss sich die Geschäftsleitung nicht wundern, wenn zukünftig die Motivation für neue «Projekte» ausbleibt.

### In welcher Rolle sehen Sie sich als Berater\*in?

Als Beratende sehen wir uns eindeutig in der Prozessverantwortung. Metaphorisch gefällt uns das Bild einer Hebamme gut. Es wird gemeinsam mit dem Auftraggebenden gearbeitet. Im Rahmen dieser Rolle sind eine sorgfältige Auftrags- und Zielklärung inkludiert und zusammen mit der Kundenorganisation werden ein passender Rahmen geschaffen und Interventionen vereinbart. Die Ergebnisse sollen individuell zur Situation und zur Firmenkultur passen.

### Wessen Aufgabe wäre es aus Ihrer Sicht, Umsetzungsmotivation zu generieren?

Motivation lässt sich einerseits nicht verordnen oder generieren. Sie sollte vorhanden sein. Die beste Voraussetzung ist, wenn wirklich viel auf dem Spiel steht. Andererseits muss für Veränderung geworben werden. Eine Schlüsselrolle spielen dabei das Top-Management sowie alle Führungskräfte. Im Interventionsprozess muss Ownership in der Organisation erzeugt werden, davon hängt die Umsetzungsmotivation aller maßgeblich ab. Es braucht eine klare und transparente Kommunikation, und diese Aufgabe gehört in die Führungsmannschaft. Das heißt: Sie erklärt, wirbt und tut alles, um jeden/