

Interdisziplinäres Coaching

Den Wandel der Mobilität in Zeiten permanenter Transformation zukunftsweisend gestalten

Dipl.-Päd. Karin Schweighofer, Pinneberg; Dipl.-Verw.wirt (FH) Ralf Willrett, München

In heutigen Zeiten ist nur eines sicher: der Wandel. Wie schnell sich Sicher-geglaubtes und Selbstverständliches ändert, zeigen Corona, Krieg, Inflation, Energiekrise, Klimakrise und vieles mehr. Transformation ist nicht mehr etwas, was hin und wieder notwendig ist, sondern etwas, das permanent geschieht und gelebt werden muss. Auch vormals als krisensicher geltende Bereiche wie der Verkehrssektor oder Behörden sind betroffen. Sie müssen den Wandel proaktiv angehen, in dem sie den Transformationsprozess jeden Tag mitgestalten.

In der so genannten VUCA-Welt kann Transformation nur dann gelingen, wenn sie einem ganzheitlichen Ansatz folgt. Die VUCA-Welt beschreibt eine Welt, die durch die Faktoren Volatilität (englisch: volatility), Unsicherheit (englisch: uncertainty), Komplexität (englisch: complexity) sowie Ambiguität (ambiguity) geprägt ist. In dieser komplexen Welt ist in mehrfacher Hinsicht Begleitung notwendig. Es braucht sowohl fachspezifische Begleitung und vertiefte Branchenkenntnis, als auch eine Begleitung der Menschen mit all ihren Ängsten, Sorgen, Unsicherheiten, aber auch ihrer Motivation, ihren Zielen und ihrem Willen, Gutes für ihr Unternehmen und für sich selbst zu erreichen.

Im Folgenden wird der Ansatz des interdisziplinären Transformations-Coachings dargestellt. Hierbei werden sowohl die Bedarfe der Unternehmen als auch die Bedürfnisse der darin tätigen Menschen in den Mittelpunkt gestellt. Wirtschaftlichkeit, Effizienz, Nachhaltigkeit auf der einen, sowie Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit und Machbarkeit (salutogene [1] Faktoren) auf der anderen Seite sind somit kein Widerspruch, sondern ergänzen und komplettieren einander im beschriebenen Ansatz. Es geht darum, den Wandel der Mobilität zugunsten des Umweltverbunds trotz schwieriger Rah-

menbedingungen mit Mut, Leidenschaft und Kreativität zu gestalten. Dies gelingt aber nur, wenn die Menschen mitgenommen werden, wenn sie spüren, dass sie wahr- und ernstgenommen werden.

Das interdisziplinäre Transformations-Coaching leistet einen wichtigen Beitrag zu einem zielgerichteten und effizienten Wandel und kann für Unternehmen, Behörden und Aufgabenträgerorganisationen so ein entscheidender Erfolgsfaktor sein.

Ausgangslage

Die praktische Umsetzung von Transformationsprozessen im Verkehrssektor ist für alle Beteiligten eine komplexe Herausforderung. Es mangelt nicht an fachlichen Erkenntnissen, was zu tun ist, um den Anteil des Umweltverbunds an der Gesamtmobilität zu vergrößern und die nationalen Klimaziele im Verkehrssektor zu erreichen [2]. In der Praxis erfolgt die Umsetzung jedoch eher schleppend. Ungünstige Rahmenbedingungen erschweren den Transformationsprozess. Angefangen von ungeklärten Finanzierungsfragen im Mobilitätssektor über den Fachkräftemangel bis hin zu offenen technologischen Fragen bei Digitalisierung und Elektrifizierung (Abb. 1).

Besonders Verkehrsunternehmen stehen stark unter Druck. Der Spagat zwischen

der Aufrechterhaltung des operativen Geschäfts und der Bewältigung der notwendigen Transformationsprozesse erfordert unter den gegebenen Rahmenbedingungen viel Kraft. Neue Lösungsansätze für die Zukunft sind genauso gefragt, wie beispielsweise effiziente Prozesse oder eine noch stärkere Kundenorientierung in der Gegenwart. Unternehmen und Mitarbeitende auf allen Ebenen sind aufgefordert, damit umzugehen, sich kontinuierlich zu verändern.

Gleiches gilt für die (kommunalen) Verwaltungen, die auf ein „geordnetes Verwaltungsverfahren“ mit klar abgrenzbaren Zuständigkeitsbereichen ausgelegt sind und nun auf einmal schnell, kreativ und am besten agil neue Aufgaben interdisziplinär mitgestalten und erledigen müssen. Der gerne mit einem Schmunzeln zu betrachtende behördliche Dreisatz „Das haben wir schon immer so gemacht – Das haben wir noch nie so gemacht – Da könnte ja jeder kommen“ funktioniert in einer sich permanent im Wandel befindlichen Welt nicht mehr. Transformation ist „the new normal.“

Die Vielzahl an Beteiligten, die den Transformationsprozess gemeinsam gestalten, macht die Komplexität des Gesamtsystems deutlich (Abb. 2). Wichtige Fokusbereiche hierbei sind: Kommunikation, Struktur, Prozesse/Abläufe sowie Schnittstellen. Un-



Abb. 1: Ungünstige Rahmenbedingungen erschweren den Transformationsprozess. Grafiken: PKF IVT

terschiedliche Veränderungsbereitschaften, Wissensstände oder Perspektiven der an den Schnittstellen handelnden Personen beeinflussen den Transformationsprozess in großem Maß und verlangsamen ihn bisweilen. Unabhängig davon und zeitgleich erwarten große Teile der Bürger sowie der Politik schnelle Fortschritte bei der „Umsetzung der Mobilitätswende“.

Es wird deutlich, dass Transformationsprozesse komplex sind und vor dem Hintergrund ambivalenter, bisweilen sogar widersprüchlicher Erwartungen verschiedenster Stakeholder erfolgen müssen. Um ein Bild aus dem Sport zu bedienen: Transformation ist eher mit einem Dauerlauf zu vergleichen als mit einem 100-m-Sprint. Dabei gilt es, Unternehmen und Menschen zu unterstützen und zu begleiten, ihre Resilienz zu stärken, ihre Ressourcen herauszuarbeiten und neue Ideen anzugehen und dies mit unterschiedlichsten Formaten und Methoden.

Unser aller Anspruch ist es, dass erste Erfolge schnell sichtbar werden. Die so genannten „Quick Wins“ helfen, die Motivation auf allen Seiten zu stärken, sei es in Bezug auf wirtschaftliche und nachhaltige Faktoren, sei es in Bezug auf die Menschen, die (wieder) Vertrauen gewinnen und der Transformation mit einer Haltung von Neugier und auch Freude begegnen. Denn nicht immer ist Wandel etwas Schlechtes. Im Wandel stecken viele Chancen für die Zukunft. Mit dem Ansatz für ein interdisziplinäres Transformations-Coaching soll diese Haltung vermittelt werden.

Modell des interdisziplinären Transformations-Coachings (ITC)

Grundlagen des ITC

Das ITC setzt ein ausgewogenes Verhältnis von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz voraus. Wichtig ist das Verständnis, dass Haltung beziehungsweise Mindset Verhalten prägt. Das ITC grenzt sich hierbei von anderen Ansätzen ab, die klassische Verhaltenstrainings anbieten und damit oft nur kurzfristige Wirkung erzielen. Eine nachhaltige Veränderung von Verhalten gelingt nur dann, wenn der Mensch seine Haltung verändert – zum Beispiel seine Haltung zum eigenen Mobilitätsverhalten: „Fahre ich Auto oder nutze ich öffentliche Verkehrsmittel?“ oder: „Was bedeutet Kundenfreundlichkeit im Sinne meines Unternehmens?“.



Zur Autorin

Karin Schweighofer ist Gründerin und Geschäftsführende Gesellschafterin der syn.energy GmbH. Ihr Unternehmen ist spezialisiert auf Personal- und Organisationsentwicklung für große Konzerne der Mobilitäts- und Energiebranche. Der Diplom-Pädagogin ist wichtig, dass die Menschen in den Unternehmen ihre Potenziale entdecken, entwickeln und nutzen, um die Unternehmensziele zu erreichen – in Übereinstimmung mit eigenen Werten und Bedürfnissen. Sie ist zertifizierte Planspielentwicklerin, Personal- und Führungskräfte-trainerin, systemischer Coach, Mediatorin sowie NLP Master.



Zum Autor

Ralf Willrett ist Geschäftsführer der PKF IVT Consulting GmbH in Hannover und München. Der Volljurist und Diplomverwaltungswirt (FH) begleitet Verkehrsunternehmen, Aufgabenträger und Kommunen bei der praktischen Umsetzung der Mobilitätswende. Zu seinen Tätigkeitsschwerpunkten gehört neben der Strategieberatung auch die Innovationsbegleitung im operativen Geschäft. Er verfügt aus vorangegangenen Tätigkeiten über langjährige Berufserfahrung im ÖPNV, nicht zuletzt auch als Geschäftsführer Bus beziehungsweise Mobilitätsmanagement der Münchner Verkehrsgesellschaft mbH.

Beteiligte am Transformationsprozess



Abb. 2: Transformationsprozesse sind komplex und haben viele Beteiligte.

Haltungsveränderung braucht einen Raum, in dem Reflexion, Austausch und Ausprobieren möglich sind. Haltung kann nicht verordnet werden. Haltung muss entstehen. Diesen Raum bietet das ITC. Beim ITC begleitet ein interdisziplinär zusammengestelltes Team das Unternehmen, einzelne Abteilungen, Teams und auch Einzelpersonen (zum Beispiel Führungskräfte) in Transformationsprozessen. In der Regel wird das Coachingteam aus zwei Personen bestehen, deren Kompetenzfelder sich überschneiden.

Mit der Kombination aus branchenspezifischem Fachwissen sowie Instrumenten der Personalentwicklung können bestmögliche und nachhaltige Ergebnisse erreicht werden. Dabei werden keine Lösungen vorgegeben. Dafür sind die einzelnen Unternehmen, Bedarfe und die beteiligten Personen zu unterschiedlich. Ziel ist es, Unternehmen und Personen zu befähigen, die unter ihren Rahmenbedingungen und mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen eigene beste Lösungen herauszuarbeiten und in die Umsetzung zu bringen.

Das ITC ist sehr praxisorientiert angelegt. Es knüpft an konkret zu bearbeitenden Themenstellungen oder Projekten an. Es ist immer eingebettet in das operative Geschäft, kein zusätzliches, abstraktes Change-Management-Programm. Das mögliche Themenspektrum ist so vielfältig wie der Transformationsprozess des Verkehrssektors. Überlegungen zu Optimierungen im Betrieb oder an Schnittstellen können genauso Anknüpfungspunkt für ein Coaching sein, wie die Verbesserung der Kundenorientierung oder die Implementierung von neuen Mobilitätslösungen.

Zielsetzungen

Das ITC soll Führungskräfte und Mitarbeitende darin stärken, den Wandel im Verkehrssektor zugunsten des Umweltverbands mit Mut, Leidenschaft und Kreativität anzugehen und zu leben. Ziel des ITC ist zum einen, den Transformationsprozess ganzheitlich zu gestalten, um so neue Kraft für die täglichen Herausforderungen zu gewinnen. Zum anderen erweitern die am Coachingprozess Beteiligten ihr fachliches, metho-

disches und kommunikatives Repertoire. Dadurch entsteht Raum für neues Denken. So lassen sich neue Lösungen leichter entwickeln und umsetzen. Das ITC soll Unternehmen, Behörden und Aufgabenträgerorganisationen darin stärken und befähigen, Transformationsprozesse anzugehen, umzusetzen und mögliche, dabei auftretende Konflikte frühzeitig zu antizipieren und proaktiv Lösungsansätze zu entwickeln, somit aktives Risikomanagement zu betreiben.

Methodik

Basierend auf einem reichhaltigen Erfahrungsschatz in den jeweiligen Branchen (Mobilität, Behörden und andere) sowie der Personal- und Organisationsentwicklung werden zunächst die jeweiligen Bedarfe des Unternehmens ermittelt. Hierzu bietet sich eine IST-Analyse mit unterschiedlichen Instrumentarien an – seien es Befragungen, Analysen der Ablauforganisation und Prozesse, Auswertungen von Statistiken et cetera.

Daran schließt eine Konzepterstellung an, die – immer im Austausch mit dem Unternehmen selbst – die bestmögliche Strategie für den jeweiligen Transformationsprozess verspricht. Dabei wird viel Wert auf die genaue Zielbestimmung gelegt. Der Weg dorthin soll aber agil und flexibel bleiben, falls sich kurzfristig Rahmenbedingungen ändern.

Nach der Konzepterstellung geht es an die Umsetzung. Hier werden die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeitende zu aktiven Gestaltern des Transformationsprozesses. Sie reflektieren die aktuellen Herausforderungen – manchmal im eigenen

Bereich, wenn es sehr spezifische Herausforderungen gibt – manchmal abteilungsübergreifend, wenn es gilt, den Blick zu weiten und neue Lösungen zu entwickeln und neue Wege zu gehen. Die Reflexion wird durch Perspektivwechsel geschärft. Durch das „Aufsetzen anderer Brillen“ können Bedürfnisse anderer Personen besser verstanden werden, und es steigert die Motivation, diese zu sehen und zu erfüllen.

Im Rahmen der Umsetzung können verschiedene Formate sinnvoll sein: Workshops, Teamentwicklungsprozesse, Zukunftskonferenzen, Einzel- und Gruppencoachings, Supervisionen, Job-Shadowing (um Ablaufprozesse zu analysieren und zu optimieren), eine Mediation, Konfliktmoderation und viele andere.

Im ITC werden Tools aus der Organisationsentwicklung, der Psychologie, den Kommunikationswissenschaften und auch aus verschiedenen Coaching-Richtungen eingesetzt. Eine gewollte „Nebenwirkung“ des ITC ist die Erweiterung des Kommunikations- und Methodenrepertoires der Führungskräfte und Mitarbeitenden, die es durchlaufen. Schon während der Umsetzungsphase werden die Maßnahmen auf Effektivität, Effizienz und auch Sinnhaftigkeit übergeprüft, und es findet diesbezüglich ein enger Austausch mit dem Auftraggeber statt, so dass dieser zu jeder Zeit über den Status informiert ist.

Sobald ein Coachingprozess abgeschlossen ist, wird das Ergebnis mit dem gesetzten Ziel abgeglichen. Die Erfolgsfaktoren werden herausgearbeitet, so dass diese für kommende Prozesse als „Best-Practice-Ansatz“ genutzt werden können. Ebenso wer-

den die „Learnings“ herausgearbeitet, so dass das, was nicht ganz rund gelaufen ist, beim nächsten Mal vermieden beziehungsweise anders angegangen werden kann [3].

Mit dem ITC wird eine humanistische Grundphilosophie verfolgt. Am Ende können Unternehmen nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn die in ihm tätigen Menschen ihrer Arbeit in Übereinstimmung mit ihren Werten und Bedürfnissen nachgehen können. Starke Menschen bringen starke Unternehmen hervor.

Rollenmodell

Im ITC gibt es drei wesentliche Rollen:

- **Interdisziplinäres Coachingteam:** Das interdisziplinäre Coachingteam klärt vor Beginn des Coachings die mobilitätsspezifische Fragestellung mit den Coachingnehmern und stimmt die methodische Vorgehensweise darauf ab. Es begleitet die Coaches methodisch, gibt fachliche Impulse und moderiert. Es reflektiert die Vorgehensweise mit ihnen und dient als Katalysator für die Ideen der Coaches, aus denen neue Erkenntnisse, Herangehensweisen und Lösungen entstehen.
- **Coaches:** Die Coaches finden ihre eigenen Lösungen und führen auch die notwendigen Veränderungen zur Umsetzung der gefundenen Lösungen oder Handlungsansätze durch. Diese Vorgehensweise erhöht das „Ownership“ für die Veränderung. Die Coaches kennen die Rahmenbedingungen vor Ort am besten. Gleichwohl gibt das Coaching-Team bei Bedarf fachliche Impulse, die dabei unterstützen, die

ANZEIGE

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Fahrzeitanalyse mit FadaPlus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fahr- und Verlustzeiten • Fahrzeitvorgaben • Pünktlichkeit • Schwachstellenanalyse • Erfolgskontrolle • Planung und Beratung <p>Alles aus einer Hand!</p> <p><small>Unternehmensberatung für Verkehr und Technik GmbH</small></p> <p>info@uvt.de https://www.uvt.de</p> | <p>Innotrans 2022!</p>  <p>Halle 2.1 Stand 770</p> | <p>Fahrgastzählung mit FadaPlus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Automatische Zählung • Integration • Hochrechnung • SPNV-Schichtung • Qualifizierte Unterstützung <p>Alles aus einer Hand!</p> <p><small>Unternehmensberatung für Verkehr und Technik GmbH</small></p> <p>info@uvt.de https://www.uvt.de</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Denkräume und Perspektiven gezielt zu erweitern und die mobilitätspezifischen Gesamtzusammenhänge im Blick zu behalten. Coaches können Führungskräfte, einzelne Mitarbeitende oder auch ganze Abteilungen oder Teams sein. Das ITC nutzt Interdisziplinarität als Ressource, daher ist gerade die Arbeit mit Personen in Schnittstellenpositionen interessant.

- **Coaching-Anker:** Die Coaches benötigen zur Umsetzung der Veränderungen die Rückendeckung „von oben“, also der Leitungsebene ihrer Organisationseinheit. Betrifft der Veränderungsprozess eine Schnittstelle, so muss die Rückendeckung aus allen Leitungsebenen der betroffenen Organisationseinheiten und manchmal auch der obersten Geschäftsführung gegeben sein. Der Anker ist bei der Umsetzung der Veränderung intern ein wichtiges Bindeglied über die verschiedenen Organisationsebenen hinweg.

Skalierbarkeit

Das Modell eignet sich sowohl für das Coaching von Einzelpersonen als auch von Gruppen. In größeren Organisationseinheiten ist das Modell auch skalierbar. Beispielsweise lassen sich Coaches oder

Coaching-Teams zu Netzwerken verbinden. Dadurch entsteht ein lernendes Netzwerk.

Flexibilität

Sollte sich der fachliche mobilitätsspezifische Schwerpunkt im Laufe des Coachings ändern, sollte die Zusammensetzung des Coachingteams entsprechend angepasst werden. Die Intensität des Coachings ist variabel. Grundsätzlich sollte es darauf ausgelegt sein, sich im Hinblick auf die jeweilige Thematik mit der Zeit schrittweise selbst überflüssig zu machen.

Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit des ITC kann durch eine Dokumentation erfolgreicher oder auch nicht erfolgreicher Vorgehensweisen verstärkt werden. Ein solcher Ansatz bietet sich insbesondere bei größeren Organisationseinheiten an. Dadurch entsteht ein Methodenkoffer oder Praxisleitfaden, der auch neuen Mitarbeitenden zur Verfügung steht.

Fazit

Die Umsetzung der Mobilitätswende ist für alle Beteiligten eine komplexe und permanente Herausforderung. Es braucht einen

bewussten und sinnhaften Einsatz der zur Verfügung stehenden (knappen) Ressourcen sowie eine individuelle Strategie zur Erarbeitung von Lösungen, die für das jeweilige Unternehmen, aber auch für die in ihm wirkenden Mitarbeitenden am erfolgversprechendsten ist. Basis hierfür bildet der reichhaltige Erfahrungs- und Kenntnis-schatz des Coachingteams in den jeweiligen Branchen sowie in der Personal- und Organisationsentwicklung.

Fehlerkultur ist wichtig, funktionierende Lösungen können als Best Practices genutzt und ausgebaut werden. Das Interdisziplinäre Transformations-Coaching bietet hierfür eine umfassende und ganzheitliche Herangehensweise, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt und gleichzeitig einen Beitrag leistet, die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen zu sichern.

Literatur / Anmerkungen

- [1] gesundheitsfördernd, gesundheitserhaltend
- [2] Vgl. zum Beispiel Umweltbundesamt (<https://www.umweltbundesamt.de/themen/verkehr-laerm/klimaschutz-im-verkehr#-bausteine>); Leistungskostengutachten VDV (<https://www.vdv.de/verkehrswende-gestalten-gutachten-zur-finanzierung-der-leistungskosten-der-oeffentlichen-mobilitaet.aspx>);
- [3] Vgl. dazu auch Ziffer 2.7 Nachhaltigkeit.

Zusammenfassung / Summary

Interdisziplinäres Coaching

In heutigen Zeiten ist nur eines sicher: der Wandel. Den Wandel der Mobilität zu gestalten ist für alle Beteiligten eine komplexe Herausforderung. Schwierige Rahmenbedingungen, viele Beteiligte, unterschiedliche Wissensstände oder Veränderungsbereitschaften und vieles mehr beeinflussen den Transformationsprozess und verlangsamen ihn bisweilen. Das Interdisziplinäre Transformations-Coaching bietet hierfür eine umfassende und ganzheitliche Herangehensweise, welche den Menschen in den Mittelpunkt stellt und gleichzeitig einen Beitrag leistet, die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen zu sichern.

Interdisciplinary Coaching

In today's times, only one thing is certain: change. Shaping the change in mobility is a complex challenge for all those involved. Difficult framework conditions, many participants, different levels of knowledge or readiness for change and much more influence the transformation process and sometimes slow it down. Interdisciplinary transformation coaching offers a comprehensive and holistic approach that puts people at the centre and at the same time contributes to securing the future viability of companies.