



Prof. Dr. Sylvia E. Kernke

## G.O.L.D. Inspiration

Der Verlauf von Krisen hat eine erstaunliche Ähnlichkeit bei Unternehmen sowie Einzelpersonen. Beide Klientel können mit der G.O.L.D. Inspirationsmethode in den unterschiedlichen Schieflagen unterstützt werden.

### G.O.L.D.-Inspiration für Transformation

Ein eingeschlagener Weg führt nicht mehr weiter, er endet in einer Sackgasse. Das Gleichgewicht ist zu einer Disbalance mutiert. Es kommt zur Einsicht, dass die Realität nicht mehr den Erwartungen entspricht, und es wird deutlich, dass sich etwas verändern muss. Das Veränderungsbewusstsein wächst und die nach der Veränderung strebenden Kräfte werden stärker. Dies kann sich aus unterschiedlichen persönlichen oder unternehmerischen Verlaufsphasen herauskristallisieren, ist aber notwendig, um Veränderungen, Wandel oder gar Transformationen zu gestalten. Ohne Krise und Transformation kann kaum eine Entwicklung möglich sein. Eine Transformation wird in Medizin, Biologie, Wirtschaft oder auch im spirituellen Kontext unterschiedlich definiert. Die Transformation ist nicht nur eine Änderung oder Anpassung, sie ist eine grundlegende Veränderung von allem, was sich grundlegend verändern kann.

**„Die Natur macht es vor: die Metamorphose ist die perfekte Transformation – vom tristen Dasein einer Raupe, die am Boden kriecht, zum Schmetterling, der sich mit Leichtigkeit in die Lüfte, einem neuen Element, erhebt.“** (Sylvia E. Kernke)

Grundlegende Veränderungen erfolgen nicht auf Knopfdruck, sondern episodisch bzw. in unterschiedlichen Phasen. Diese phasen- oder kaskadenweise Umsetzung beginnt nach Klärung der Veränderungs-

bereitschaft und Auftragsklärung zunächst mit dem ersten Schritt der Analysen, auch analog zur bekannten SWOT-Analyse. Das gilt sowohl für juristische als auch für natürliche Personen. Denn in Unternehmen arbeiten Menschen im Team. Der Begriff „systemisch“ scheint hier parallel verwendbar. Ein Unternehmen ist ein System und der Mensch ist in diesem System sein eigenes komplexes System, welches in Mustern und Rollen denkt und agiert. Gerade in Krisen und Veränderungsstrukturen existieren parallele Entwicklungen. Dies ist einerseits interessant, andererseits logisch nachvollziehbar.

**„Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.“** (Phillip Rosenthal)

Generell ist vor strategischem Planen eine Ist-Analyse notwendig, alles andere wäre als dilettantisch und unprofessionell zu bezeichnen. Nur wenn man weiß, wo man steht, kann die Zielsetzung oder der gewünschte Endzustand bzw. der Soll-Zustand definiert werden. Auch die gilt für Unternehmen und für Privatpersonen gleichermaßen. Bei Privatpersonen kann eine biografische Aufarbeitung, im Unternehmenskontext können auch die Stärken und Schwächen sowie die Chancen- und Risikenanalysen und die Unternehmensentwicklung sinnvoll sein.

**„Wenn die Richtung nicht stimmt, nützt es nichts, das Tempo zu erhöhen.“** (Klaus Dopfer, Christoph Lauterburg)

Die Wege zum Ziel werden planerisch festgelegt, Endziele sowie Etappenziele konzipiert und begleitet. Danach erfolgt eine operative Step-by-step-Umsetzung. Dies gilt immer, selbstverständlich auch in einer schwierigen oder gar existenzbedrohenden Phase. Sich die Zeit zur Zieldefinition zu nehmen, ist elementar. Dies ist eine wichtige fundamentale Arbeit und will bewusst mit Bedacht realisiert werden.

**„Nur wer weiß, wo er hinsegeln will, setzt die Segel richtig.“** (Jürg Meier)

Um die Ziele nachhaltig zu gestalten, ist die Bezifferung der Kontrollinstrumente wichtig, die entsprechend individualisiert werden.

Ohne Kontrollen erfolgt keine Zielerreichung, ohne Zielsetzung erfolgt kein messbarer Erfolg.

**„An den Scheidewegen des Lebens stehen keine Wegweiser.“**

(Charlie Chaplin)

Nach den Phasen dieser G.O.L.D.-Inspirationsmethode in Umbruchsphasen ist durch Beratung oder Coaching eine nachhaltige Wandelung bzw. echte Transformation wahrscheinlicher. Am Prozessende stellt sich mit Reflexion, Zielsetzung und Kontrolle oft ein besserer Zustand als zuvor ein. Jeder Buchstabe dieses Akronyms „G.O.L.D.“ steht für die Vorgehensweise in der Transformationsphase und wurde von der Verfasserin konzipiert: Goal und Gap, Opportunities, Leading, Durability und Development. Dabei handelt es sich um ein erfahrungsbasiertes und zusammengefasstes stufenweises Vorgehen bei Transformationen, mit der die Verfasserin viel Erfahrung gesammelt hat.

**„Was nach außen glänzen soll wie Gold, sollte innen zumindest Glitzern.“**

(Sylvia E. Kernke)

### **G. – GOAL und Gap – Genaue Analyse und Zielbestimmung**

Zunächst ist es in jedweden konzeptionellen Denken und insbesondere in existenzbedrohenden Situationen und Schief lagen wichtig herauszufinden, was genau die Ursache war, die zu dieser Sondersituation geführt hat. So können Fehler erkannt und in Zukunft vermieden werden.

**„Wieder versuchen. Wieder scheitern. Besser scheitern.“** (Samuel Beckett)

Nach der Fehlererkennung erfolgen eine aktuelle Situationsbeschreibung und die Zielvorstellung. Naturgemäß klafft zwischen Start- und Zielbeschreibung eine Lücke. „GAP“ bedeutet „Lücke“ und zeigt die Differenz vom Start zum Ziel auf. Wie groß der Unterschied ist und wie weit die Parameter voneinander entfernt sind, weist die sogenannte GAP-Analyse aus. Der Start ist hierbei die Ausgangslage (Ist-Zustand)

und das Ziel ist der angestrebte Zustand (Soll-Zustand). Diese Differenz wird mit strategischen Maßnahmen, wenn diese längerfristig wirken, sowie mit operativen Instrumenten, wenn diese kurzfristig wirken, überbrückt.

**„Der Unterschied ist das Ziel.“** (Peter Rudl)

Am Ende eines definierten Zeitraumes soll dann nach Einsatz aller geplanten Aktivitäten der Sollzustand erreicht sein. Dabei ergibt sich diverser Klärungsbedarf. In der Phase „G“ sind daher nachstehende Punkte zu klären:

- Wo stehen das Unternehmen bzw. der Mensch? Analyse und Relevanzbewertung von SOLL- und IST-Zuständen
- Welche Stärken und Schwächen können ermittelt werden?
- Ermittlung von Mitarbeiter-/Kundenzufriedenheit
- Definition und Bewertung von Chancen und Risiken
- Festlegen der persönlichen sowie beruflichen Ziele
- Klärung der Etappen- sowie Gesamtziele
- Bestimmung einer Balance in Bezug auf persönliche Gesundheit/Agilität oder die des Teams – Sinnhaftigkeit, einem höheren Sinn dienlich sein – Beziehungen, Netzwerke – Beruf/Berufung/Vision sowohl für Privatpersonen als auch im unternehmerischen Sinne.

Zudem ist eine Bedarfsermittlung von Schulungen, Trainings bzw. Seminaren vorzunehmen. Denn in einer späteren Phase sind beim Team gegebenenfalls nicht nur die Informationslücken sondern auch Motivationslücken etc. zur Vorgehensweise zu schließen.

**„Konzentriere nicht all deine ganze Kraft auf das Bekämpfen des Affen, sondern darauf, das Neue zu formen.“** (Sokrates)

Bei der Personalentwicklung ist stets eine inhaltliche sowie umsetzungsrelevante Optimierung und Überprüfung der erforderlichen Trainings notwendig. Die Training-

inhalte werden jedoch nach Fixierung eines Maßnahmenkataloges, wie beispielsweise eine Führungskräfteentwicklung, geplant. Keine Veränderung gestaltet sich erfolgreich mit Widerständen im Team. Insofern sind auch eventuelle Widerstände und weitere Risiken und Schwächen zu erforschen.

### **O. – OPPORTUNITIES – Wege, die zum Ziel führen**

Eine persönliche oder auch unternehmerische Schiefelage bietet Chancen, die ausgetretenen Pfade zu verlassen und ähnlich gelagerte Fehler in Zukunft zu vermeiden. Man erhält die Chance einer Kurskorrektur. Hieraus ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten, wenn man selbst oder das Team offen ist für neue Entwicklungen.

**„In Krisenzeiten suchen Intelligente nach Lösungen, Idioten suchen nach Schuldigen.“ (Loriot)**

In einem Unternehmen arbeiten unterschiedliche Personen. Damit aus einer Arbeitsgruppe ein Team wird, braucht es insbesondere in Phasen der Veränderung bewusste Führung und kein Management. Denn es können nur Organisationen und Prozesse gemanagt werden. Menschen können lediglich geführt werden.

**„Die Kette ist so stark wie das schwächste Glied.“ (Sprichwort)**

Ein Team ist ein Team, wenn es verschiedene Phasen (norming, storming, performing) durchlaufen hat und gemeinsam an einem Ziel arbeitet. Enorm wichtig ist hier das Gefühl, dass jeder einen wichtigen und unverzichtbaren Part zur Zielerreichung leistet. Dann erst arbeiten Teams effizient und effektiv. Dabei ist die Tatsache, dass jedes Teammitglied ein einzigartiges Individuum mit unterschiedlichen Stärken und Talenten ist, sehr hilfreich. Denn je heterogener die Gruppe ist, desto unterschiedlichere Ressourcen, Kompetenzen und Talente sind nutzbar. Auch wenn Entscheidungen, die im Konsens getroffen werden, zunächst zeitaufwendig und schwierig erscheinen, so sind

diese doch im Anschluss einer Entscheidung viel resistenter und erfolgreicher in der Umsetzung. Ähnlich wie im Modell des „Inneren Teams“. Konzepte des Inneren Teams stammen aus Kommunikationspsychologie und psychotherapeutischen Ansätzen beispielsweise nach C. G. Jung sowie Friedemann Schulz von Thun. Es handelt sich um unterschiedliche intrapersonelle Perspektiven. Unterschiedliche innere Gestalten wie beispielsweise der innere Kritiker, der Denker, der Kreative, der Ängstliche, der Mutige etc. können ein Zugang zur inneren Vielheit und Vielfalt werden. Denn gerade bei Problemen bzw. Herausforderungen kann ein Perspektivwechsel dazu beitragen, eine umsichtige Entscheidung zu treffen. In einer Studie wurde von Probanden angegeben, dass die Aufgabe, sich bei der Entscheidungsfindung sein Inneres Team vorzustellen, besonders geholfen hat. Dabei waren die Teilnehmer insbesondere erstaunt über den ressourcenvollen Charakter dieser Übung. Denn die Entscheidung führte auf Ressourcen zurück, die jeder ohnehin in sich trägt. Eine Teamentcheidung, die unter Berücksichtigung aller Teamressourcen gefällt wird, kann eine ebenso kraftvolle Entscheidung sein wie diejenige, die aus unterschiedlichen Perspektiven getroffen wurde.

In der Betriebswirtschaft wird oft von Ressourcen und deren Nutzung bzw. deren Schöpfen gesprochen. Wir unterscheiden die Ressourcen je nach Fachbereich. Eine Ressource kann volkswirtschaftlicher, betriebswirtschaftlicher, psychologischer, soziologischer Natur sein oder aus dem Bereich Umwelt, Physik und Technik stammen. Ressourcen können grundsätzlich materielle oder immaterielle Güter sein. In der Wirtschaft versteht man hierunter Betriebsmittel, Mitarbeiter und Arbeit, Boden, Finanzmittel, aber auch Zeit, Rohstoffe und Energie. Psychologische Ressourcen sind Fähigkeiten, Kompetenzen sowie Eigenschaften. Soziologisch kann unter einer Ressource auch Image und Prestige, soziale Vernetzung sowie Bildung und Gesundheit verstanden werden.

Eines haben jedoch alle Definitionen von Ressourcen der unterschiedlichen Fachbereiche gemeinsam: Es handelt sich um Mittel, Eigenschaften oder auch Quellen, die benötigt werden, um Ziele zu verfolgen.

Denn es reicht nicht, nur Ziele zu setzen, sie müssen auch angestrebt werden und mithilfe unterschiedlicher Ressourcen, wie Kraft, Stärke, Arbeit, Kapital, Leistung erreicht werden können.

**„Die Welt tritt zur Seite, um jemanden vorbeizulassen, der weiß, wohin er geht.“**  
(David Starr Jordan)

Daher sollten Ziele auch realistisch sein, das bedeutet, sie sollten mittels vorhandener oder zu beschaffender Ressourcen erreichbar sein. Alles andere wäre frustrierend und sinnbefreit. Eine wichtige Ressource, um seine Ziele erreichen zu können, ist die innere Haltung, die auch als Erwartung der eigenen Selbstwirksamkeit bezeichnet werden kann.

**„Gelehrt sind wir genug. Was uns fehlt, ist Freude. Was wir brauchen, ist Hoffnung. Was uns nottut, ist Zuversicht.“**  
(Carl Goetz)

Eine positive Selbstwirksamkeitserwartung ist in Veränderungen wichtig. Selbstwirksamkeit ist ein Konstrukt aus der sozial-kognitiven Lerntheorie. Die eigene Überzeugung der Fähigkeiten hat eine Relevanz bei dem eigenen Tun und einem umzusetzenden Verhalten. Und die Selbstwirksamkeitserwartung ist eine subjektive Gewissheit, neue sowie auch schwierige Herausforderungen ggf. Krisen mittels eigener Ressourcen und Kompetenzen bewältigen zu können. Dabei muss die jeweilige Person von den eigenen Kompetenzen und Ressourcen überzeugt sein. Jede Person besitzt mehr oder weniger die Überzeugung, dass eigene Fähigkeiten, Ressourcen und ein notwendiges Repertoire, um Herausforderungen und Hindernisse zu bewältigen, vorhanden sind.

**„Unsere Träume können wir erst dann verwirklichen, wenn wir uns entschließen, einmal daraus zu erwachen.“**  
(Josephine Baker)

Hierunter ist die Selbstwirksamkeitserwartung eines Individuums zu verstehen. Zudem wächst diese weiter an, wenn man sich an bereits erfolgreich bewältigte Situationen wie Kriseninterventionen erinnert. Auch dies gilt gleichermaßen für Teams. Eine

Selbstwirksamkeitserwartung kann daher auch ein gut funktionierendes Team entwickeln. Die teamorientierte Selbstwirksamkeit ist also darin zu verstehen, Teams eine Sicherheit sowie ein Selbstverständnis entwickeln zu lassen, dass alle Kompetenzen und Ressourcen vorhanden sind, um die bevorstehende Aufgabe, die Veränderung und Transformation, gemeinsam bewältigen zu können. Das verschafft Orientierung, Vertrauen und Sicherheit.

**„Wenn die Selbstwirksamkeit fehlt, neigen die Menschen dazu, sich ineffektiv zu verhalten, obwohl sie wissen, was zu tun ist.“** (Albert Bandura)

Jedoch können Selbstwirksamkeitserwartung und Ressourcen-Überschuss nicht allein zum Ziel führen, die Zielsetzung und der Maßnahmenplan müssen allen Involvierten sinnvoll erscheinen. Die Sinnhaftigkeit der Arbeit ist für Mitarbeiter der Schlüssel zur Motivation und zur Selbstwirksamkeitsentwicklung. Jedoch ist neben der Sinnorientierung in der Arbeit auch die Würde in und an der Arbeit ein wichtiges Thema. Nach Kant entspricht der menschlichen Würde, dass das Individuum nicht als Mittel zum Zweck zur Zielerreichung „benutzt“ werden darf, weil der Mensch an sich seinen eigenen Zweck darstellt und seine Zwecke daher auch nur selbst bestimmen kann. Aus diesem Grund ist eine Überzeugungsleistung der Mitarbeiter notwendig, wenn alle gemeinsam an einem Strang ziehen sollen.

Beispiel: Die Tochter eines Familienunternehmens hatte sich beim Generationswechsel an der Spitze der Unternehmensleitung die Mühe gemacht, mit jedem einzelnen Mitarbeiter die neue Unternehmensausrichtung, Zielsetzung und den Grund der Veränderung im persönlichen Gespräch zu erörtern. Damit hatte sie einerseits Transparenz geschaffen, andererseits durch den respektvollen, wertschätzenden Umgang die Integrität und Selbstwirksamkeit im Team gestärkt. Hieraus resultiert eine Handlungseinwilligung von Mitarbeitern für die Führungskraft. Zumindest in kleineren Unternehmen mit einer überschaubaren Mitarbeiteranzahl ist dieses ein probates Vorgehen. In größeren Unternehmen kann dies stellvertretend

durch Gespräche der Stabsstellenleitungen geschehen.

**„Hab Geduld, alle Dinge sind schwierig, bevor sie einfach werden.“**

(Französisches Sprichwort)

Sind notwendige Ressourcen, interne und externe Handlungseinwilligung sowie –bereitschaft als auch die Selbstwirksamkeitserwartung eingestellt bzw. erfolgt und sind Ist- sowie Soll-Situationen definiert, geht es im nächsten Schritt darum, Lösungen für die Differenz zu entwickeln und mit Maßnahmen und Instrumenten strategisch zu planen. Welche Möglichkeiten hat das Unternehmen, der Mensch und welches sind geeignete Instrumente, die Lücke zu schließen. Diese gilt es sowohl effektiv, also ergebnisoptimiert, als auch effizient bzw. ressourcenoptimiert, zu erreichen. In dieser „O“-Phase werden die besten Wege, geeigneten Mittel, Möglichkeiten und Methoden ausgelotet. Dies ist mit die wichtigste Prozessphase, denn eine Veränderung sollte bedacht und mit ausreichend Zeit geplant werden. Die Instrumentalplanung dieser Phase wirkt längerfristig und ist daher als ein strategisches Element zu betrachten. Spätere Kurskorrekturen auf dem Weg zum Ziel oder Ressourcendefizite sind daher ohne Sinn.

**„Tiefgreifende Veränderungen geschehen nicht über Nacht.“** (Dalai Lama)

Dabei sind kreative Lösungsansätze wie investitions- oder desinvestitionsstrategische, entwicklungsstrategische, abschöpfungsstrategische Entscheidungen in alle Richtungen zu unternehmen, die aus dem Marketingmanagement und Produktlebenszyklus bekannt sind.

Ebenso wie es in Schief lagen privater Natur nicht sinnvoll ist, Problemanalysen nur auf eine Person und nicht auch auf deren Umfeld auszurichten, so ist es auch in unternehmerischen Abläufen wenig sinnvoll, nur einen Aspekt zu betrachten, wenn es um das Erkennen von Chancen geht.

**„Arbeite an der Lösung oder du bist Teil des Problems.“** (Sprichwort)

Es reicht nicht mehr aus, unternehmensinterne Abläufe zu optimieren. Es ist erforderlich, den Blickwinkel auf unternehmensübergreifende Zusammenhänge zu richten. In diesem Zusammenhang hat das Supply Chain Management, Management von logistischen Ketten und Netzen, an Bedeutung hinzugewonnen. Eine durchgängige Planung, die Steuerung und Überwachung von kompletten Wertschöpfungsnetzwerken rücken somit in den Fokus Erfolg versprechender Konzepte.

„Supply Chain“ bedeutet Versorgungs- oder Lieferkette. Hierzu zählen alle Unternehmen, die an Forschung und Entwicklung, Produktion und Lieferung einer Leistung beteiligt sind. Supply Chain erstreckt sich hierbei vom Rohstofflieferanten bis zum Endkunden und ermöglicht eine prozessorientierte Sicht. Der Fluss von Ressourcen und Leistungsobjekten wie Material und Finanzmittel wird durch das Netzwerk des Leistungsprozesses und der hieran beteiligten Unternehmen verfolgt. Dies wird auch als Wertschöpfungsnetzwerk bezeichnet. Diese möglichen Wertschöpfungsoptionen, differenzierungsstrategische Markt-/Produkt- sowie Kooperationsalternativen, flankierende kommunikationspolitische, vertriebsorientierte sowie preispolitische Veränderungen und normstrategische Entscheidungen rund um das Produktportfolio sind in das Kalkül des Chancenmanagements einzubeziehen. 360° der perspektivischen Betrachtung aller infrage kommenden Möglichkeiten, die bei der Zielerreichung von hohem Nutzen sind, werden eruiert, diskutiert sowie konzeptioniert. Potenzialermittlung/Potenzialentfaltung werden hierbei fokussiert. In dieser elementaren Phase der Planung kann eine externe Hilfestellung fruchtbar sein, da die Unternehmen selbst bzw. deren Akteure oft die Brille der betrieblichen Blindheit bzw. sog. Scheuklappen tragen, die den Blick auf ungewohnte Lösungswege eher vernebeln. Analog ist diese Phase mit der des Chancenmanagements, Ideenmanagements oder auch Krisen- und Risikomanagements gleichzusetzen, je nachdem, an welcher Stelle der betrieblichen Schief lage ein Ausloten alternativer Wege (Opportunities) für die Zielerreichung einsetzt.

Eine probate Strategie kann auch in der Anpassung liegen. Denn Anpassung ist eine alte „Überlebenstaktik“. Menschen,

Tiere und insbesondere Insekten haben sich über Millionen von Jahren an die sich verändernden Lebenssituationen angepasst. Das ist eine sehr erfolgreiche und flexible Strategie. In der Evolution hat der Mensch seine Jagdreviere immer wieder verlassen und ist erst mit der Viehzucht und dem Ackerbau sesshaft geworden. Daraus entwickelte sich eine gewisse Unflexibilität. Moderne Lebens- und Arbeitsmodelle lassen Arbeitssuchende heutzutage erneut einen größeren Einsatzradius definieren. Daher sind bei dauerhaften Veränderungen auch immer geografische Alternativen optional und sollten auch strategisch nicht aus den Augen verloren werden. Anpassung bedeutet für Unternehmen, sich am Bedarf und an den Wünschen seiner Zielgruppen zu orientieren. Das „Beyond Budgeting“ befasst sich seit mehr als 20 Jahren mit Optimierung von unternehmerischer Anpassungsfähigkeit. Hierüber liegen bereits einige Studien vor, die die Relevanz von Anpassungssteigerungspotenzial belegen. Alles passt sich an. Das ist eine Erfolgsstrategie, daher dürfen Überlegungen in diese Richtung und in der Phase Opportunities nicht fehlen, obgleich sich gerade in diesem Feld sehr viele schwer tun.

In dieser Phase sind darüber hinaus auch nachstehende Items in die strategischen Überlegungen einzubeziehen:

- Module: Gesundheit – Motivation – Orientierung – Marketing – Strategie
- Entscheidungen betreffend Produktpolitik, Distributionspolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik, Markenpolitik, Prozesspolitik, Ausstattungspolitik, Personalpolitik
- Ausloten aller denkbaren Möglichkeiten, die zum Ziel führen
- Ressourcen, z. B. Selbstwirksamkeitserwartung, Fähigkeiten etc.

Mitarbeiter nehmen eine zentrale Rolle im Veränderungsprozess und auch für die Zielerreichung ein. Aus diesem Grund sind an dieser Stelle konkrete Konzepte zu planen, um Menschen auf die bevorstehenden Veränderungen/Transformationen einzustimmen und deren Motivation zu fördern.

**„Die Transformation der Welt kommt, wenn wir uns selbst ändern.“**  
(Jiddu Krishnamurti)

Bei Einzelpersonen im Veränderungsprozess wird häufig Energie und Motivation durch die Entwicklung eines strategischen Konzeptes freigesetzt, die den notwendigen Schub zur Umsetzung bedingen können. Allein die Veränderungen, die Auslotung der Alternativen, die Teamwirksamkeit und die Dynamik bieten große Chancen, die aus den Krisen erwachsen.

### **L. – LEADING – Führen und Begleiten zum Ziel**

Während die meisten Methoden mit Ist-, Soll- und Mittelbestimmung enden und die Akteure auf sich zurückgeworfen sind, ist die Idee der G.O.L.D.-Inspirationsmethode, die Menschen zum Ziel zu eskortieren. Denn in dieser Phase wird der Status quo verlassen und es wird eine operative sich verändernde Bewegung in Gang gesetzt. Nach dem amerikanischen Wissenschaftler Lewin ist im Veränderungsprozess grundsätzlich ein Handeln und ein Beobachten der Parameter, die sich im dynamischen Prozess ergeben, sowie ein permanentes Reflektieren in der Operationalisierungsphase erforderlich. Zum Handeln zählt auch, Mitarbeiter zu befähigen, Führungskräfte zu coachen bzw. zu supervidieren und Teamentwicklungen zu initiieren, um die Teilziele bzw. Meilensteine auf dem Weg zum Gesamtziel nicht aus den Augen zu verlieren. Es kann an einigen Stellen ein Feinjustieren der Mittel und Maßnahmen notwendig sein. Daher ist das Verfolgen der Instrumente und deren kausaler Wirkungszusammenhänge elementar, um kleinere Kurskorrekturen bei einzelnen Handlungsschritten vorzunehmen. Sonst kann der Weg zum Ziel schnell aus den Augen verloren werden.

**„Wer übers Wasser gehen will, braucht ein Wunder oder etwas Unterstützung.“**  
(Brigitte Fuchs)

Subjektive Sicht- und Vorgehensweisen können im Veränderungsprozess, Change-management, mehr als kontraproduktiv sein. Um aber Objektivität als ein wichtiges

Gütekriterium zu erzielen, ist die Reflexion fundamental. Diese Reflexion bezieht sich auf das eigene Handeln sowie die eigene Beobachtung des Prozesses, es handelt sich annähernd um ein Supervidieren bzw. ein Mentoring der eigenen Person bzw. derer Akteure, die im Prozess involviert sind. Damit wird die Differenz zwischen der eigenen Beobachtung und derjenigen anderer Akteure sichtbar und kann sofort zum Handeln animieren. Wobei eine Übereinstimmung der Beobachtung nicht zwangsweise als eine richtige oder sinnvolle Vorgehensweise interpretiert werden sollte, denn manchmal erwächst gerade aus der Differenz eine Entwicklung.

**„Das Alte stürzt, es ändert sich die Zeit,  
Und neues Leben blüht aus den Ruinen.“**  
(Friedrich Schiller)

In der Phase der Veränderungsbegleitung sind zudem nachstehende Punkte wichtig:

- Initiatives und proaktives Agieren im Changemanagement
- Ein Klima der Vorrangigkeit/Priorität vermitteln
- Innerbetriebliche Führung unterstützen/Leading aufbauen
- Vision, Mission und Strategien für die Veränderungsprozesse entwickeln und diese transparent kommunizieren
- Stolpersteine und Hindernisse sind aus dem Weg zu räumen
- Motivierende Teilerfolge sollten sichtbar gemacht werden
- Im Veränderungsprozess nicht nachlassen und weiter motivieren
- Reflexion, Supervidieren

Bei allen Phasen und Prozessen im Veränderungsprozess sind die eigenen Mitarbeiter der Dreh- und Angelpunkt. Es darf daher nicht vergessen werden, die Mitarbeiter ins Boot zu holen. Denn kein Unternehmen ist erfolgreich, ohne seine motivierten Mitarbeiter. Aus diesem Grund ist eine Veränderungskultur als ein Teil der Unternehmenskultur zu betrachten und systematisch zu entwickeln. Kein Veränderungsprozess oder gar ein Prozess des Turnarounds und der Transformation gestaltet sich ohne die Initiative, die Handlungseinwilligung sowie die Integrität und Motivation der Mitarbeiter. Daher ist das

Leading bzw. Supporting zum Ziel in der G.O.L.D.-Methode als eine tragende Säule zu verstehen.

**„Zusammenkommen ist ein Beginn,  
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt,  
Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“**  
(Henry Ford)

Im Veränderungsprozess ist gute Vorbereitung wichtig. Ebenso ist die erfolgreiche Durchführung des Changes elementar. Die Mitarbeiter benötigen in allen Phasen Orientierung, was wohlüberlegte, strategische Kommunikation voraussetzt. Das verschafft Vertrauen nach innen und außen, sorgt für Reputation und beugt Imageschäden vor.

Für die G.O.L.D.-Methode gibt es zahlreiche Praxisbeispiele. Eine der Klientinnen der Verfasserin war ebenfalls auf der Suche nach einer neuen Wirkungsstätte. Sie hatte Architektur studiert, war jung und hatte keinerlei Berufserfahrung. Zunächst wurden ihre Wunsch- bzw. Zielvorstellung geklärt. Ihre Wurzeln stammten aus Kamerun und so hatte sie eigentlich den Wunsch, den afrikanischen Kontinent zu unterstützen, zu fördern. Es war noch nicht klar, wie und was genau, aber sie war dankbar in Deutschland und in Sicherheit leben zu können. Daraus resultierte der Wunsch, etwas zurückgeben zu wollen (G.-Goal). Wir klärten ihre Talente, Ressourcen und Stärken. Sie handarbeitete leidenschaftlich gern und gestaltete sich eigene Kleidung. Wir entwickelten daraus ein Konzept. Die Idee, Frauen aus Kamerun zu beauftragen, Kleidung nach ihren Vorgaben herzustellen und diese in einem Internetshop zu verkaufen. Dieser Vertriebsweg stellte keine Herausforderung dar, da ihr Bruder IT-Entwickler war (O.-Opportunities).

**„Für Wunder muss man beten, für  
Veränderungen aber arbeiten.“**  
(Thomas von Aquin)

Ein weiteres Beispiel aus meiner Coaching-Praxis zeigt einen Maschinenbau-Ingenieur Anfang 40, der seine Stellung als Plant-Manager gekündigt hatte, weil ihn sein Chef nach Osteuropa versetzen wollte. Jetzt war er arbeitslos. Die Zeit der Arbeitssuche wurde auch genutzt, um wichtige private Angelegenheiten, wie Scheidung und Hausverkauf, in Ruhe zu

organisieren. Für einen jungen Familienvater, der auch privat im Umbruch war, war die Arbeitslosigkeit eine absolute Katastrophe. Zuvor noch als Manager mit Mitarbeiterverantwortung beschäftigt, haben die Absagen bei Bewerbungen sehr an seinem Selbstwert gerüttelt.

**„Nahezu alle Krisen lassen sich bewältigen – vorausgesetzt, wir schulen unsere innere Stärke und unser Selbstbewusstsein.“** (Siegfried Santura)

Im Coaching haben wir seine Wunschvorstellung, Stärken und Ressourcen definiert (G.-Goal). Er strebte eine Position an, bei der er sich entwickeln konnte. Er wollte noch verantwortungsvoller als CEO arbeiten und nebenbei noch seine Dissertation verfassen.

Nach der Zielbestimmung und der Ist-Analyse haben wir die Strategie der Vorgehensweise (O.-Opportunities) festgelegt. Auch nach dem eigentlichen Coaching blieben wir in Verbindung, um zu gewährleisten, dass er konsequent bei der Strategieverfolgung blieb und ihm die Motivation nicht abhanden kam (L.-Leading). Bereits drei Monate nach Abschluss des eigentlichen Coachings konnte er (nicht ohne Stolz) berichten, dass er eine verantwortliche Position gefunden hatte. Einen Tag später, nachdem er auf das Unternehmen zugegangen war, wurde er wegen eines Kennenlertermine angerufen.

**„Man muss Veränderungen zulassen, wenn man Verbesserungen erreichen will.“** (Reiner Plümer)

Das Gespräch folgte wenige Tage später, hierfür wurden seine Gesprächspartner extra eingeflogen. Noch einmal 24 Stunden später hatte er einen Vertrag. Und weil er zusagte, sofort einzusteigen, um sich bereits umfassend einzuarbeiten, stand am nächsten Tag ein Firmen-Mercedes vor der Tür. Er wurde als Geschäftsführer eingestellt. Bei seiner Promotion wird er ebenfalls unterstützt. Wir leben unser Leben von vorn nach hinten, verstehen es aber erst von hinten nach vorn.

**„Verstehen kann man das Leben rückwärts; leben muss man es aber vorwärts.“** (Sören Kierkegaard)

Obwohl der Klient zwischendrin durch die Hölle gegangen ist, können wir eindeutig von einer Krisentransformation sprechen. Die Situation war nach seiner Krise besser als zuvor. Er würde die Zeit nicht mehr zurückdrehen wollen und ist insgesamt froh, dass es so gekommen ist, wie es kam.

## **D. – Durability + Development – anhaltender/nachhaltiger Erfolg durch Kontrollieren und Überprüfung und dabei Menschen und Unternehmen nachhaltig entwickeln**

Am Ende eines Changemanagement-Prozesses steht der Wandel. Die Transformation reicht in Vehemenz und Veränderungsradius noch weiter. Sie ist keine unbedeutende Anpassung und kann als Ergebnis eines Turnarounds betrachtet werden. Jedoch gilt, jedes Veränderungsergebnis will verfolgt werden. Bereits während des Prozesses wird überwacht, ob die Maßnahmen greifen. Abweichungen und Differenzen zur Zielgeraden sind permanent zu filtern. Auch ist eine Überprüfung der Kurskorrektur notwendig, denn in dynamischen Prozessen sind Veränderungen oft selbst Gegenstand von Veränderungen und eine iterative Prozessrückkopplung ist mehr als sinnvoll.

**„Große Veränderungen in unserem Leben können eine zweite Chance sein.“** (Harrison Ford)

Die letzte Episode „D“ verfolgt daher nicht nur die Zielerreichung im Prozess, sondern die nachhaltige Transformation.

Darüber hinaus wird anhand zu definierender Kontrollinstrumente dauerhaft überprüft, ob sich die realisierten Veränderungen nachhaltig stabilisiert haben. Denn Gewohnheit ist der stärkste Klebstoff und das Verfallen zurück in alte deskriptive Muster und Strukturen ist ohne Kontrollmechanismen vorprogrammiert. Es wird eine wirksame Schutzmaßnahme vor der sogenannten „Macht der Gewohnheit“ gesucht und implementiert, eine Art Alarmsystem. Die Sensibilisierung und



Befähigung von in- oder externen Mitarbeitern für eine Ergebnis- und Prozesskontinuität ist dabei sinnvoll, um die Nachhaltigkeit der Veränderung und Transformation im Gesamtsystem zu sichern.

**„Bei allem, was man tut, das Ende zu bedenken, das ist Nachhaltigkeit.“**  
(Eric Schweitzer)

In der letzten Episode zur Inspiration mittels der G.O.L.D.-Methode sind nachstehende Inhalte zu beachten:

- Sich step-by-step der Zielerreichung nähern, auch Meilensteine verfolgen
- Begleitung/Kontrolle bzw. Überwachung der Etappen- und Endziele
- Das Ziel ist erreicht! Wohin geht es danach? Weitere strategische Positionierungsmöglichkeiten
- Nach dem Prozess ist vor dem Prozess
- Entwicklung und Definition der Kontrollmechanismen für nachhaltige Erfolgssicherung
- Vermeidung und Vorsorge gegen ein Zurückfallen in alte Muster und Strukturen
- Während und nach Zielerreichung sollte individualisiert überprüft und unterstützt werden

Auch hierfür sind engagierte und motivierte Mitarbeiter unerlässlich. Daher besitzt in der G.O.L.D.-Methode die Führung und das Begleiten zum Ziel eine hohe Bedeutung, denn grundsätzlich wird ein nachhaltiges Veränderungsergebnis angestrebt, bei dem sich die Mitarbeiter permanent weiterentwickeln können.

**„Im Leid steckt eine große Kraft, die Veränderungen schafft.“** (Marion Gitzel)

Schlussendlich benötigen wir die Krise, um die alten Ufer zu verlassen und neue Chancen generieren zu können. Ohne die Krise wäre jede Menge Mut nötig, um ein vermeintliches „running system“ zu verändern. Der Mut ist ohne Krise eine Notwendigkeit. Mit der Krise wird der Mut zur Selbstverständlichkeit. Am Ende einer er-

folgreichen Krisenbewältigung steht die Transformation.

**„Ohne Veränderungen kann man nicht bleiben, wie man ist.“** (Ernst Ferstl)

Die zeitlich längste und intensivste Begleitung, die die Verfasserin jemals im Coachingprozess realisieren durfte, ist das Business-Konzept für einen Kosmetik-Hersteller. Seit über 15 Jahren coacht und schult die Verfasserin die Kunden dieses Herstellers und begleitet sie dauerhaft bei der Entwicklung. Jeweils individuell werden hier Ist- und Soll-Analysen betrieben, Etappenziele implementiert und die monatlichen Ergebnisse kontrolliert und besprochen. Ebenfalls erhalten diese Kunden ein monatliches Coaching sowie acht Schulungstage jährlich, die auf den Bedarf abgestimmt werden. Nicht alle bleiben dauerhaft in diesem verzahnten Konzept von Controlling, Training, Schulung und Coaching. Aber es gibt Teilnehmer, die schon seit Beginn dabei sind und deren Entwicklung ist ausgezeichnet, weil sie nicht aufhören, sich zu verbessern. Sie gehören mittlerweile zu den Besten der Besten, weil sie dauerhaft an sich arbeiten und verstanden haben, dass man mit einer Entwicklung niemals wirklich fertig ist.

Prof. Dr. Sylvia E. Kernke  
[kernke@kernke.de](mailto:kernke@kernke.de)

Sind Sie bereit zur Transformation zum Besseren?

**Dann Nehmen Sie jetzt mit mir Kontakt auf, damit ich Sie bei Ihren Vorhaben nachhaltig unterstützen kann!**

49 (0) 172 563 5665

P.S.: Für Ihre Veränderung zum Besseren wünsche ich Ihnen:

**G** wie Geduld,

**O** wie Optimismus,

**L** wie Loyalität sowie

**D** wie Dynamik!

**Genau jetzt,  
ist die beste Zeit!**