

ChangeCoaching – Halt(ung) in Bewegung

Workshop auf dem 39. DGTA-Kongress am 11. Mai 2019

Einleitung: die VUKA-Welt

Je schneller der Wandel, desto wichtiger wird es, einen Bezugspunkt in sich zu finden, aus dem heraus wir der Umwelt begegnen. Konzeptionell am besten verständlich wird die heutige Welt mit dem Konzept VUCA, einem nach 9/11 verstärkt in den Vordergrund gerückten Modell der US Army. Dabei bedeutet die Formel:

- V**= Volatilität bezieht sich auf die zunehmende Häufigkeit, Geschwindigkeit und das Ausmaß von (meist ungeplanten) Veränderungen
- U** = Unsicherheit bedeutet das generell abnehmende Maß an Vorhersagbarkeit von Ereignissen in unserem privaten und beruflichen Leben
- K** = Komplexität bezieht sich auf die steigende Anzahl von unterschiedlichen Verknüpfungen und Abhängigkeiten, welche viele Themen in unserem Leben undurchschaubar machen
- A** = Ambiguität beschreibt die Mehrdeutigkeit der Faktenlage, die falsche Interpretationen und Entscheidungen wahrscheinlicher macht.

Insbesondere Führungskräfte sind mehr und mehr gefordert, wertorientiert und nachhaltig inneren Bildern zu folgen, in Kontakt zu treten und sich gleichzeitig abzugrenzen und aus der Mitte heraus Veränderungen zu begegnen und zu gestalten. Die Lösung komplexer Führungsherausforderungen braucht ein hohes Maß an innerer Führung, Klarheit und Präsenz. Führung beginnt bei der eigenen Person.

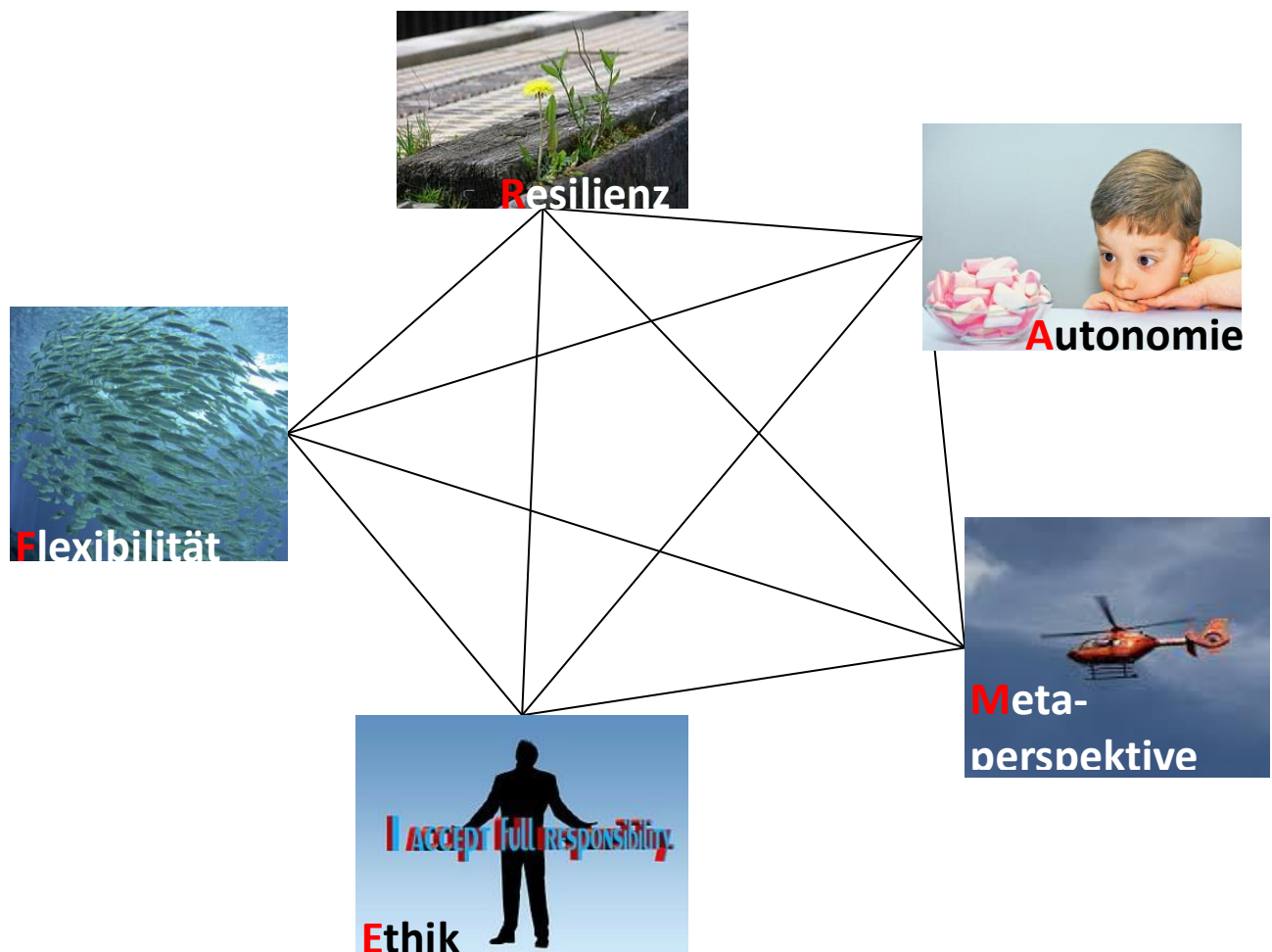
Allerdings wird die Notwendigkeit zu Stabilität und Reifung, Stresstoleranz und Resilienz nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für die Mitarbeiter immer höher, gleichzeitig jedoch auch schwieriger. Nicht nur sind Menschen in verantwortungsvollen Positionen mit vielen Anforderungen (Digitalisierung, Change etc.) belastet. Darüber hinaus steigt der Widerspruch zwischen hohen Erwartungen (speziell an die Führungskraft) und dem Sinken des eigenen Einflusses: oft sind wir nicht wirklich Steuerer der Situation, sondern werden von außen gesteuert oder von Ereignissen überrollt – sei es subjektiv oder auch objektiv.

Dazu kommt eine zunehmende Isolation – Teams sollen eigenständig, selbstverantwortlich, agil arbeiten, „echte“ Führung im Sinne des leadership, der Mitarbeiterführung wird (zumindest offiziell) nicht mehr fokussiert. Die Führungskraft steckt in einem Dilemma: einerseits soll sie den Mitarbeitern die Selbstverantwortung überlassen, sich raushalten, nur noch Hindernisse beseitigen, andererseits wird der unterschwellige

symbiotische Anspruch überforderter Mitarbeiter nach Schutz, Lenkung, Sicherheit und Klarheit oft höher. Mit solchen Fragen ist die Führungskraft dann oft auf sich selbst gestellt.

VUKA needs a new FRAME

Um der Vuka-Welt erfolgreich zu begegnen braucht es einen neuen Bezugsrahmen, ein neues Lernen, das nicht nur additiv Wissen erzeugt, sondern transformatorisch verschiedene Fähigkeiten und Potenziale in einer reifen Persönlichkeit integriert. Vor einiger Zeit habe ich deshalb die Formel geprägt „VUCA needs a new FRAME“ (s. Grafik).



ChangeCoaching

Darunter verstehe ich die Begleitung und Beratung in Veränderungsprozessen mit dem Ziel des „Personal mastery“ in komplexen Situationen. ChangeCoaching umfasst aus meiner Erfahrung heraus über das Coaching der Einzelperson hinaus systemische Bestandteile wie z.B. die Schaffung neuer Strukturen (z.B. die Tealorganisation lt. Laloux). Auf diese Instrumente werde ich hier nur am Rande eingehen. Im Mittelpunkt stehen verschiedene person- und

systemfokussierte Methoden, die Coaching zu einem ganzheitlichen und nachhaltigen Instrument machen.

Ziel von ChangeCoaching ist es, die Führungskraft in ihrem persönlichem Lernen und der Reflexion der eigenen Wirksamkeit zu begleiten. Der Coach nutzt Metakonzepte wie horizontales und vertikales/transformatorisches Lernen, Reifungs- und Werteentwicklung sowie Persönlichkeits- und Organisationsmodelle, um die Führungskraft in komplexen Situationen zu begleiten. Viele Konzepte der Transaktionsanalyse (wie z.B. momentan wieder verstärkt Passivität und Symbiose) sind für uns hilfreich.

Was die Akronyme in FRAME sowie mögliche Interventionsschwerpunkte (wobei die Zuordnung im Einzelfall auch an anderer Stelle stattfinden könnte) konzeptionell und methodisch bedeuten können, möchte ich hier stichwortartig skizzieren. Im DGTA-Workshop geht es darum, der eigenen Kreativität Spielraum zu geben, sich auszutauschen und innovative Methoden zu (er) finden - die folgenden Ausführungen verstehe ich deshalb als kleinen Impuls hierzu.

Flexibilität bedeutet die Fähigkeit, die Probleme von Morgen nicht mit den Erfolgsrezepten von Gestern zu lösen. Schon 1998 von SENNET (Der flexible Mensch) kritisch beleuchtet, geht es um die Fähigkeit, sich auf VUKA einstellen zu können. Konkret verbirgt sich dahinter:

- eine lernorientierte Haltung: Der schlimmste Fehler ist es, nicht aus Fehlern zu lernen.
- Überraschungskompetenz
- Infragestellen bisheriger Erfolge, neue Wege beschreiten
- Ambiguitätstoleranz – ein nichtdefensiver lernorientierter Umgang mit Ambiguität, d.h. die Fähigkeit, mehrdeutige Situationen und Informationen sowie widersprüchliche Handlungsweisen wahrzunehmen, ohne aggressiv oder wertend darauf zu reagieren.

Interventionsbeispiele:

- Um Flexibilität zu erlangen ist es hilfreich, sich der eigenen Muster bewusst zu werden. Hier hilft die Arbeit mit dem eigenen Skript, die Bewusstheit über Verzerrungen in der Wahrnehmung und die Überwindung von Blockaden. Der Coach hinterfragt behutsam und kritisch das „Auferlegte“, das, was wir in unserem Lebensskript unreflektiert mitgenommen haben:
 - Wer sagt denn, dass ALLES IMMER 120%tig sein muss?
 - Wieso fällt es Ihnen so schwer, auch einmal unangenehme Entscheidungen zu treffen?
 - Müssen Sie wirklich immer der/die Starke sein?

- Nutzen der Technik des Reframings bzw. Bezugsrahmenerweiterung, bei der andere, noch nicht gesehene Aspekte hervorgehoben werden oder zuvor negativ bewertete Themen (Schwächen, Gefahren etc.) in ihrer Ressource für die Lösung gesehen werden
- Zeitreise als Bodenankerarbeit, in der Muster von Erfolg, Anerkennung, Vorlieben etc. in der Vergangenheit mit der Gegenwart verglichen und auf das Morgen projiziert werden
- Organisatorische Mindmap mithilfe verschiedener Change-Modelle (z.B. systemische Organisationsanalyse von G. Mohr oder Change-Portfolio und Kulturmodell von R. Balling)
- ...

Resilienz bedeutet, konstruktiv mit Spannungen, Konflikten und Dilemmata umzugehen, Veränderungen nicht nur zu ertragen, sondern aktiv zu steuern, sich von Misserfolgserfahrungen zu erholen und Selbstwirksamkeit auch in offenen komplexen Situationen zu erleben. Der Mensch braucht dazu insbesondere folgende Fähigkeiten:

- Spannungen und Frustrationen bewältigen können
- Umgang mit Stress, Überforderung, Niederlagen; zurückfedern können und sich von Rückschlägen schnell erholen,
- Regenerationsfähigkeit, sich auch in stürmischen Zeiten stabilisieren, lieber antizyklisch, wenn es Ruhe ist; besser als mitten in der Krise
- Eine energetische Balance – vergleichbar mit der Balance zwischen Sympathikus und Parasympathikus auf der körperlichen Ebene
- Ein reifer Umgang mit Scheitern und Grenzen
- Laut Resilienzforschung sind es hauptsächlich zwei Voraussetzungen, die Resilienz ermöglichen: ein guter Zusammenhalt (Kollektivismus) und Werte, insbesondere geteilte Werte. Den einzelnen im Coaching isoliert zu trainieren, macht insofern wenig Sinn.

Interventionsbeispiele:

- Oft geht es darum, eigene Erfolgs- und Misserfolgsmuster zu erkennen. Unter Erfolg verstehe ich hierbei kein vorgefertigtes Set, sondern zunächst ist die eigene Definition von „Erfolg“ hilfreich. Leitend sind dabei Lebensziele, innere Bilder und Sehnsüchte, Träume und reale Fähigkeiten. Hilfreiche Fragen hierzu können z.B. sein:
 - Was ist für Sie Erfolg? Was hat Sie bisher erfolgreich gemacht?
 - Was brauchen Sie, um erfolgreich zu sein?
- Mentales Training, in dem das Ziel visualisiert wird
- Physische Entspannung, z.B. Meditation, Klopftherapie, Atemtechnik
- Teamcoaching und Mediation, bei dem im Mittelpunkt die (Wieder-)gewinnung von Zusammenhalt und Teamgeist stehen

- Zufriedenheitsübung „Was macht mich zufrieden und warum (Zwiebelschalenprinzip)?“
- Stärkung positiven Denkens durch z.B. Übungen wie
 - „10 Bohnen“ mit der Geschichte des alten Grafen, der diese für positive Momente von einer Tasche in die andere steckte
 - Erfolgs- oder Glückstagebuch
- Steigerung der Konfliktfähigkeit, z.B. in Rollenspielen
- ...

Autonomie bedeutet, sich auch in schwierigen Zeiten selbst und im Kontakt mit anderen steuern zu können.

Der Marshmallow-Test (Walter Mischel 1968 – 74) zeigt die Wichtigkeit des Belohnungsaufschubs für den akademischen, emotionalen und sozialen Erfolg einer Person. Auch für den Erwachsenen ist die autonome Steuerung seiner Ich-Zustände geprägt durch:

- Bewusstheit von persönlichen Stärken, Schwächen, Geschichte, Gefühlen und Bedürfnissen
- Spontaneität statt Impulsivität (zwischen Reiz und Reaktion liegt die Freiheit)
- Metaperspektiven erzeugen Weitsicht, Gelassenheit und Ausgewogenheit
- Die Fähigkeit, sich zwischen Überblick und Handeln selbst steuern zu können Verabschieden von alten Gewohnheitsmustern
- Selbststeuerung, Sicherheit, Selbstsicherheit
- Verbundenheit, Kommunikation und Kontakt

Interventionsbeispiele:

- Stärkenreise „Life Line“ mit dem Schwerpunkt darauf, was ich auf meinem Lebensweg mitgenommen habe
- Training emotionaler Kompetenz, z.B. mit der Übung „Gefühlswahrnehmung“
 - Wo im Körper liegt ein bestimmtes Gefühl für mich?
 - Wie kann ich es verändern, verstärken, verringern?
- Beziehungslandkarte/Stakeholderanalyse
- Energieübung „Fillers und Drainers“: Von Virginia Satir stammt diese Übung, in der man sich vorstellt, dass unser Energiehaushalt wie ein Schüssel ist, in die Energie hinein und hinausfließt. Das ist auch schön zu visualisieren mit Zufluss und Abfluss: Was gibt, was nimmt mir Energie?
- ...

Metaperspektive bedeutet, in eine gute Überblickshaltung gehen zu können und sich sowohl persönlicher als auch äußerer Reaktionen auf die VUKA-Welt gewahr zu werden. Man kann sozusagen mit dem Helikopter

- verschiedene Perspektiven einnehmen,
- Beobachten; die Fähigkeit zur Selbst- und Fremdwahrnehmung und Reflexion trainieren,
- wie bei einem Schieberegler den richtigen Zeitpunkt finden zwischen schnellem Urteilen, sich ein Bild machen, Handeln und zu vorsichtigem Abwägen und zu späten Entscheidungen.

Interventionsbeispiele:

- Dissoziationstechnik: den Beobachtungsmodus (innerer Beobachter) durch innere Fragen stärken:
 - Was passiert da grad mit mir? Was triggert mich?
 - Was würde mir ein/e Freund/in raten
 - Welche Lösung würde mir übermorgen mit kühlem Kopf einfallen?
- Achtsamkeitsübungen, z.B.:
 - Arbeit mit dem OK-Corral – die verschiedenen Haltungen erspüren
 - Regelmäßige Pausen und Momente bewusst erleben, sich ohne Wertung fragen: „Was ist im Hier und Jetzt“?

Ethische Haltung: Innovation und Veränderung brauchen Schutz- und Stützsysteme. Eine stabile Basis und Orientierung auch in unsicheren Zeiten bieten Werte. Das verbindende Element für die Teams in VUKA sind gemeinsam geteilte Werte und eine gemeinsame Vision. Eine ethisch reife Haltung bedeutet:

- Ein reifer und ethisch fundierte Umgang mit Verantwortung
- Im Spannungsfeld zwischen der Annahme des stetigen Wandels (pantarrhei) und der Orientierung durch persönliche Werte die eigene Identität bewusst annehmen
- Antizyklisch Kultur aufbauen, so dass Werte wie Neugier, Wachstum und Verbundenheit auch in Stresszeiten zur Verfügung stehen. Das ist wie die Immunabwehr für kommende Grippezeiten stärken.

Interventionsbeispiele:

- Wertearbeit, z.B. durch Aufschreiben eigener Werte und der des Teams, Austausch darüber und über Erwartungen
- In der Resilienzforschung hat man festgestellt, dass den Großeltern eine große Rolle in der Resilienz-erziehung von Kindern. Das kann auch auf die Arbeit übertragen werden, z.B. mit bewährten Konzepten des Mentorings.
- ...

Ausblick: ein umfassendes Professionalisierungskonzept

Mithilfe vieler hilfreicher Konzepte zur Persönlichkeitsentwicklung gestalten wir bei Professio das Lernsetting für unsere Klienten und Teilnehmer situationsangemessen wirksam. Wir schaffen folgende Räume, in denen sie sich gezielt mit ihrer persönlich-professionellen Entwicklung auseinandersetzen und personal mastery gewinnen können:

- Begleitung des Reifungsprozess durch Coaching unter Zuhilfenahme psychometrischer Tools (IE-Profil, TIFF u.a.) und neuartiger wirksamer Stabilisierungsmethoden (z.B. Introvision)
- Lernangebote durch unsere offenen Trainings, in denen das Überwinden von Blockaden, der spielerische Umgang mit Herausforderungen, und die Entwicklung persönlicher Perspektiven im Mittelpunkt stehen. (Offene und inhouse Trainings für FK und -berater).
- Inhouse-Angebote, in denen bestimmte Zielgruppen (z.B. Führungskräfte oder HRler) sich auf eine neuartige Weise mit ihren persönlich-professionellen Fragen auseinandersetzen, z.B. Real life Entwicklung von (Management-) Teams

Literaturempfehlungen:

HÜTHER, Gerald, 2013, Was wir sind und was wir sein könnten, ein neurobiologischer Mutmacher

KREYENBERG, Jutta, 2012, Wirkungsvolles Konfliktmanagement

LALOUX, Frederic, 2016, Reinventing Organisations

MOHR, Günther, 2006, Systemische Organisationsanalyse

MOHR, Günther, 2017, Resilienzcoaching

Spadaro, Patricia, 2010. Achte Dich Selbst! Die innere Kunst des Gebens und Nehmens

WEISS, Halko, HARRER, Michael E. und DIETZ, Thomas, 2010, Das Achtsamkeitsbuch

Über die Autorin:



Jutta Kreyenberg, Diplom-Psychologin, Lehrtrainerin und Lehrsupervisorin für systemische Transaktionsanalyse für den Bereich Organisation, Erfahrung als Teamentwicklerin und Führungskraft in einem Großunternehmen, seit 1995 selbständig, seit 1996 Lehrtrainerin und Beraterin von Change und Coach-Ausbilderin bei Professio, 1999 Gründung "Institut für Coaching & Supervision"; Kernkompetenzen: Coaching, Führung, Konfliktmanagement, Ausbildung von Coachs, Beratern und Trainern.

Abstract: Im Artikel wird ein Konzept für ChangeCoaching vorgestellt, dass darauf beruht, die VUKA-Welt zu bewältigen (new FRAME) – inklusive Interventions- und Methodenbeispiele.

