

Abschlussarbeit ‚Systemische Coachingausbildung‘ bei InKonstellation



Unternehmen und Führungskräfte im agilen
Kulturwandel und die Herausforderungen in der
Personalentwicklung



Bettina Hart

August 2022

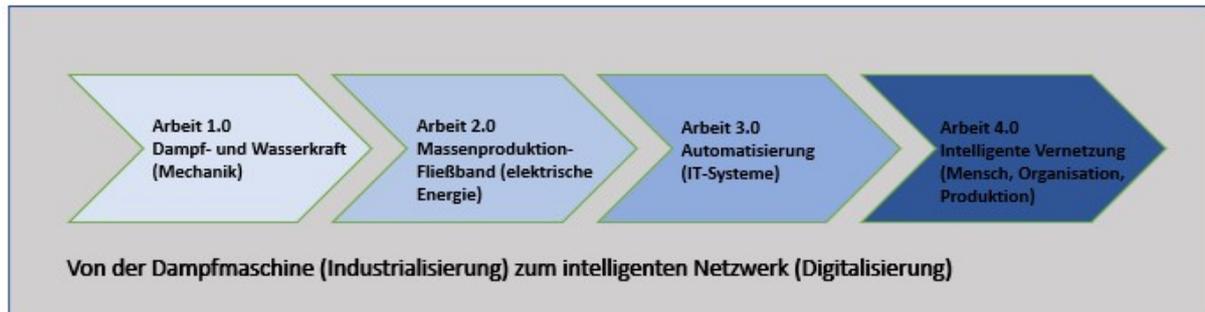
Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
Die Industrialisierung im Wandel der Zeit.....	2
Der industrielle Wandel kann in insgesamt vier Phasen unterteilt werden.....	2
Arbeit 1.0.....	2
Arbeit 2.0.....	2
Arbeit 3.0.....	2
Arbeit 4.0.....	2
Herausforderungen der „Arbeitswelt 4.0“	3
Welches Ziel verfolgt die „Arbeitswelt 4.0“?.....	3
Welche Bedeutung hat die „Arbeitswelt 4.0“ für die Unternehmen?.....	3
Welches Verständnis haben (junge) Menschen von der „Arbeitswelt 4.0“?.....	4
Anforderungen an die Zukunft der „Arbeitswelt 4.0“	5
Zufriedene Mitarbeiter in der „Arbeitswelt 4.0“.....	5
Führungsverständnis 4.0	6
Welche Auswirkung hat die „Arbeitswelt 4.0“ auf die Mitarbeitenden im Unternehmen?.....	6
Welche Auswirkung hat die „Arbeitswelt 4.0“ auf die moderne Führungskraft 4.0?.....	7
Personalentwicklung und das Instrument „Coaching“	7
Was ist „Systemisches Coaching“?.....	8
Coaching in der „Arbeitswelt 4.0“.....	8
Coaching- und Beratungsbedarfe ergeben sich u.a. in den folgenden Lebensthemen.....	8
Lernkurve	9
Zusammenfassung	11
Literaturverzeichnis	12
Internetquellen	12

Einleitung

Von der Industrialisierung zur Selbstbestimmung und Eigenverantwortung und wie das „Systemische Coaching“ dabei seinen unverzichtbaren Beitrag leistet.

Die Industrialisierung im Wandel der Zeit



Der industrielle Wandel kann in insgesamt vier Phasen unterteilt werden

Arbeit 1.0

Die erste Phase begann mit der Mechanisierung durch Wasser- und Dampfkraft Ende des 18. Jahrhunderts. Die bis dahin durch Menschen bedienten Maschinen wurden sukzessive durch Wasser- und später durch Dampfkraft abgelöst.

Arbeit 2.0

Die zweite Phase, die Revolution der Industrialisierung wurde mit der Automobilindustrie eingeläutet. Die Massenproduktion von Gütern in Höchstgeschwindigkeit war nunmehr das Maß aller Dinge. Das führte unumgänglich zu veränderten logistischen Herausforderungen. Die Herstellungsprozesse liefen zum größten Teil bereits automatisiert ab. Das war der Ursprung der Globalisierung. Der Handel erfolgte zum ersten Mal interkontinental.

Arbeit 3.0

Die dritte Phase, die industrielle Revolution begann in den 70er Jahren und wird auch als digitale Revolution bezeichnet. Automatisierte Prozesse wurden mithilfe von Elektronik und Informationstechnologien perfektioniert. Zentrale Rechenmaschinen wurden vom PC abgelöst.

Arbeit 4.0

Aktuell erleben wir die vierte Phase. Die „Industrie 4.0“ beschreibt den digitalen Wandel im industriellen Zeitalter, in der Menschen, Produkte, Maschinen und der logistische Sektor direkt und dezentral miteinander kommunizieren. In der „Arbeit 4.0“ liegt der Fokus auf vernetzter Kommunikation und bedarfsorientierten Produktionsprozessen.

Herausforderungen der „Arbeitswelt 4.0“

Welches Ziel verfolgt die „Arbeitswelt 4.0“?

Die „Arbeitswelt 4.0“ verfolgt das Ziel agiler, schneller und innovativer in der Leistungserbringung zu werden. Das erfordert von den Mitarbeitenden ein nicht zu unterschätzendes Maß an Anpassungsfähigkeit, Leistungswille und Flexibilität.

Die Digitalisierung und die damit einhergehende Vernetzung innerhalb der Industrie und dem Privatleben verändern schon seit Jahren unseren Alltag.

Die Arbeitszeit soll an die Bedürfnisse des Privatlebens angepasst werden. Dabei tragen die Vernetzung von Daten, Akteuren und Unternehmen zur besseren Work-Life-Balance bei.

Die verschiedenen lebensphasenorientierten Arbeitsmodelle sollen die Menschen im Arbeitsleben, bei der Familienplanung, bei der Pflege von älteren Familienmitgliedern und bei der beruflichen Fortbildung unterstützen und entlasten.

Welche Bedeutung hat die „Arbeitswelt 4.0“ für die Unternehmen?



Zentrale Stellhebel einer neuen Arbeitswelt

Unternehmen müssen schnellstmöglich umdenken. Bisher standen die Themen Verdienst, Karriere und Arbeitssicherheit im Fokus der Personalpolitik. Das ist nicht mehr zeitgemäß, vor allem aber nicht mehr ausreichend.

Unternehmen müssen sich transformieren, um den Herausforderungen der modernen agilen „Arbeitswelt 4.0“ gerecht zu werden und um ihre Attraktivität als Arbeitgeber im Kampf um Nachwuchs- und Fachkräfte zu steigern.

Es geht um zukunftsorientierte Organisationskonzepte, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu verbessern.

Die Aufbau- und Ablauforganisation, die Führungsstruktur, die Führungsrollen und das Führungsverständnis, das Technologieverständnis, die Kollaborationsmodelle, das Anreizsystem und die Räumlichkeiten müssen auf den Prüfstand und einem kompletten Wandel unterzogen werden.

Die Anforderungen an die moderne „Arbeitswelt 4.0“ sind außergewöhnlich hoch und für ein zukunftsorientiertes Unternehmen unabdingbar. Unternehmen, die jetzt nicht handeln und dem Puls der Zeit folgen, werden über kurz oder lang wirtschaftlich abgehängt.

Welches Verständnis haben (junge) Menschen von der „Arbeitswelt 4.0“?

In naher Zukunft wird es aufgrund der zunehmenden Digitalisierung die „9-to-5 Jobs“ in dieser Form nicht mehr geben.

Die Arbeit wird immer multimobiler. Home-Office, Remote Work und Vertrauensarbeit sind die Modelle der Zukunft. Durch die multimobilen Arbeitsmodelle werden die Übergänge zwischen Freizeit und Arbeitszeit fließend.

Die Bindung an feste Arbeitsorte sowie standardisierte Arbeitszeiten und Organisationsstrukturen lösen sich durch die Digitalisierung sukzessive auf. Mitarbeitende können ihre Arbeitsleistung aufgrund der modernen Vernetzung und moderner Kommunikationsmedien standortunabhängig erbringen.

Junge Menschen streben neben einem Sinn, Spaß und individuelle Selbstverwirklichung, auch eine ausreichende soziale Absicherung an. Während ältere Menschen neben Sicherheit, Geld und Karriere auch eine Wertschätzung erfahren möchten sowie die Möglichkeit sich persönlich weiterzuentwickeln.

Anforderungen an die Zukunft der „Arbeitswelt 4.0“

Der Arbeitnehmer steht im Fokus allem "Handelns". Es geht um die Zukunft der Arbeit im digitalen Zeitalter. Die „Arbeitswelt 4.0“ beinhaltet das Konzept Mobilität, Eigenverantwortung, Teamarbeit ohne Hierarchien, Dynamik und Digitalisierung.

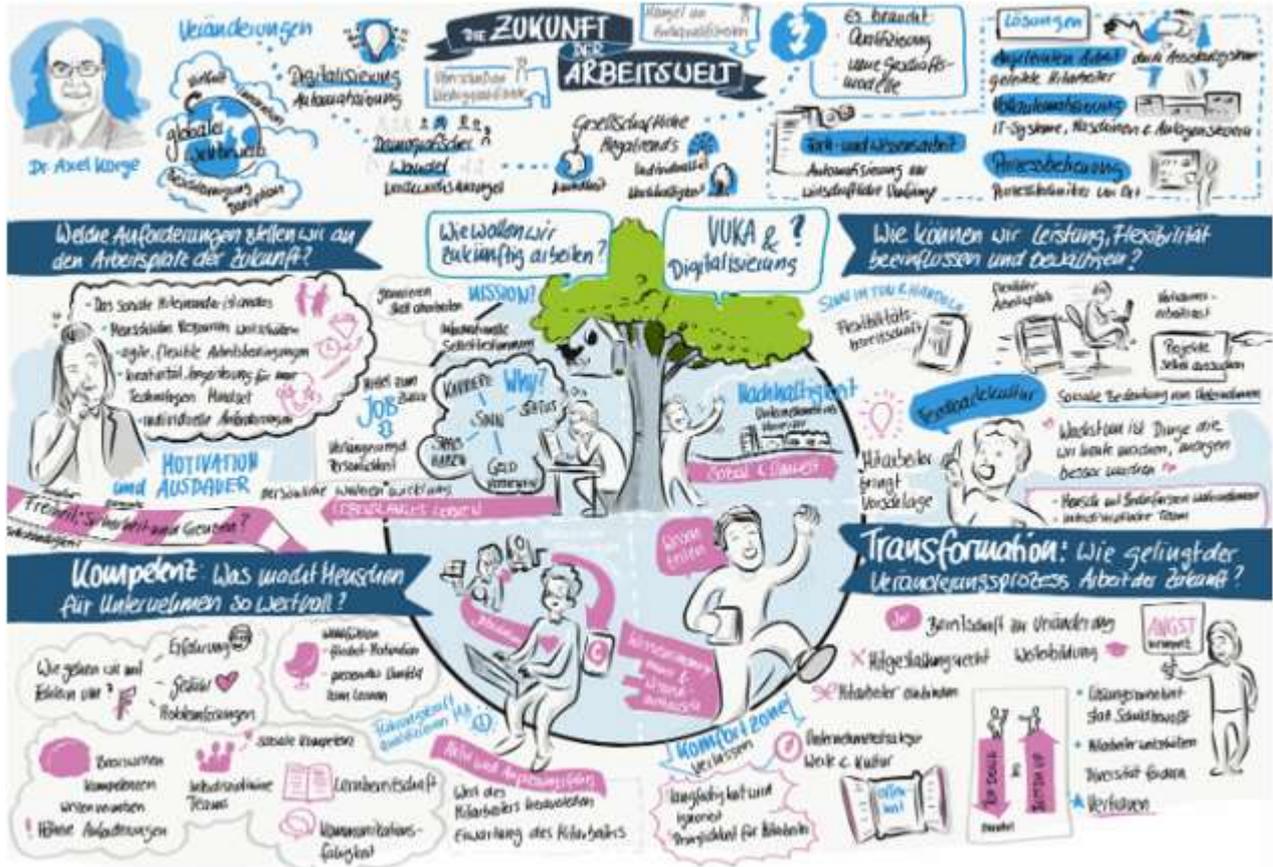


Bild: <https://blog.iao.fraunhofer.de/arbeitswelt-4-0-wie-wollen-junge-menschen-arbeiten>

Zufriedene Mitarbeiter in der „Arbeitswelt 4.0“

Die soziale und finanzielle Absicherung, das Gefühl der Wertschätzung und der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung sind Grundbedürfnisse.

Im Vordergrund steht die Sinnhaftigkeit des täglichen Wirkens, die Freude an der Arbeit, und das Sicherheitsbedürfnis. Diese Elemente sind die Grundlage für die erfolgreiche Leistungserbringung und für eine innovative unternehmerische Haltung.

Die Grundlage für Zufriedenheit und Motivation am Arbeitsplatz ist außerdem eine angstfreie und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Kollegen und Führungskräften. Menschen müssen mit ihren Bedürfnissen und Potenzialen wahrgenommen werden und sich angemessen einbringen können. Das gelingt, wenn die Menschen den Sinn in ihrem Wirkungsfeld erkennen, beispielsweise durch eine Wertorientierung im Unternehmen, wie Nachhaltigkeit oder soziales Engagement über betriebliche Ziele hinaus.

Die Automatisierung und Digitalisierung schaffen neue Arbeitsbereiche, neue Rollen und neue Freiräume. Es werden zukünftig vor allem Kompetenzen benötigt, über die nur Menschen verfügen. Für Kreativität, Prozessverständnis und Problemlösung brauchen die Menschen das entsprechende Wissen, Informationen und Transparenz.

Führungsverständnis 4.0

In der veränderten „Arbeitswelt 4.0“ funktionieren hierarchische Systeme und Strukturen nicht mehr. Sie schränken die Beweglichkeit der Organisation ein. Die Unternehmen reagieren entsprechend und stellen sich, als Reaktion auf die veränderten Umweltbedingungen, agil auf.

Bei zunehmender Komplexität rückt die Plan- und Zielorientierung in den Hintergrund. Der Fokus verlagert sich auf eine Prozessorientierung in einer agilen Arbeitswelt.

Führungskräfte müssen passgenau qualifizieren, um ihre Teammitglieder zu aller Zufriedenheit weiterzuentwickeln.

Führungskräfte haben die Aufgabe, Ihren Mitarbeitenden eine sinnstiftende und konstruktive Arbeitsumgebung zu schaffen, in der sich alle gemäß ihrem individuellen Stärken und Wünsche leichter integrieren und Sinn innerhalb der Arbeitsstruktur finden.

Vor allem die Gestaltung einer „achtsamen Arbeitswelt“, welche besonders den persönlichen Umgang und die zwischenmenschliche Beziehung zueinander hervorhebt und durch die Kernmerkmale wie Vertrauen, Wertschätzung, Interesse, Neugier und Vorfreude auf Herausforderungen definiert wird, obliegt der Verantwortung der Führungskräfte.

Um den umfangreichen Anforderungen an ein „Führungsverständnis 4.0“ entsprechen zu können, ist es unabdingbar, dass Führungskräfte auf eine bewusste und entsprechende Haltung vorbereitet und im Prozess dazu begleitet werden.

Welche Auswirkung hat die „Arbeitswelt 4.0“ auf die Mitarbeitenden im Unternehmen?

Nichts ist beständiger als der Wandel und dieser sorgt oftmals für Ängste, Irritation, Stress und kann letztlich auch zum Burn-Out führen. Am Anfang und am Ende steht immer der Mensch im Mittelpunkt. Wir Menschen reagieren bei Veränderungen, in bedrohliche Situation mit Angriff, Erstarrung und mit Flucht. Ängste hemmen und demotivieren in jedem Alter. Menschen brauchen sowohl Sicherheit als auch Selbstständigkeit, wenn auch in unterschiedlicher Gewichtung und in Abhängigkeit vom Lebensalter.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen bei der Transformation mitwirken und sich dabei persönlich und fachlich weiterentwickeln. Hier muss die Kultur im Unternehmen stimmen, damit Menschen Verantwortung in Veränderungsprozessen übernehmen und zu zuversichtlichen „Mit-Gestaltern“ werden können.

Welche Auswirkung hat die „Arbeitswelt 4.0“ auf die moderne Führungskraft 4.0?

Menschen wollen einen Sinn, eine Wertschätzung und auch Anerkennung in der Arbeit erfahren. Wenn diese grundsätzlichen Elemente gegeben sind, erbringen Menschen gerne ihre Leistung, sie sind flexibel und vor allem bereit für Veränderungen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen eingebunden werden. Der Schlüssel hierzu sind einerseits eine gelebte Fehlerkultur und Vertrauen, und andererseits Transparenz, Informationen, Freiraum und Fortbildung. Die Fortbildung und ein hierarchieübergreifendes Wissensmanagement versetzen die Menschen in die Lage „Bottom-Up“ mitzugestalten.

Die Führungskraft und eine funktionierende Fehlerkultur sind bei alledem unverzichtbar, ebenso wie die Aneignung neuer Fähigkeiten.

Personalentwicklung und das Instrument „Coaching“

Das Instrument „Coaching“ unterstützt die neue Führungskultur und somit auch die Unternehmenskultur.

Für diese neue Art der Führung braucht es einen souveränen Umgang mit der Selbststeuerung und eine aktiv gelebte Lernkultur. Mit Selbststeuerung ist gemeint, dass Führungspersonen eigenverantwortlich handeln, unter anderem in Bezug auf den Lernprozess. Die „Führungskraft 4.0“ ist in der Lage, sich selbst zu steuern, Menschen situativ zu begleiten und sie zu begeistern.

Eine aktiv gelebte Lernkultur erlaubt es allen Mitarbeitenden im Unternehmen inkl. den Führungskräften, Neues auszuprobieren, das Lernen zu lernen, Fehler zu machen und Fehler ausreichend zu reflektieren.

Eine weitere hilfreiche Kompetenz ist die hierarchiefreie Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Fachdisziplinen und Interessengruppen.

Das Instrument „Coaching“ fördert und praktiziert genau diese Selbstregulierung, die Lernkultur und die Selbststeuerung.

Was ist „Systemisches Coaching“?

Das systemische Coaching ist eine Methode mit einem ziel- und lösungsorientierten Fokus, um den Coachee auf der Suche nach individuellen Lösungen sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext zu begleiten. Der Coach übernimmt dabei die Rolle des Begleiters und erzeugt einen wertfreien Raum, in dem der Coachee eine professionelle Unterstützung erfährt. Der Coachee entwickelt eigenständig Lösungsprozesse, er erhält neue Perspektiven, er erkennt seine unentdeckten Ressourcen und er lernt sein gesamtes Potential im Einklang vorhandener Werte zu leben. Dabei liegt der Fokus auf einer wertschöpfenden und zukunftsgerichteten Entwicklung.

Im Coaching werden genauer gesagt die eigenen Leistungs- und Verhaltensprozesse reflektiert und optimiert. Anstehende oder bereits gefällte Entscheidungen werden zielorientiert neu diskutiert, um die Entscheidungsfähigkeit und das Handeln zu verbessern. Ein weiterer Beitrag ist die Verbesserung im Umgang mit Konflikten und Krisen durch Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung.

Coaching in der „Arbeitswelt 4.0“

Wie bereits mehrfach erwähnt, bringt die neue Arbeitswelt gesellschaftliche und arbeitstechnische Veränderungen und viele Unsicherheiten mit sich. Als Antwort darauf und als unumgängliche Konsequenz, wächst der sehr individuelle Coaching- und Beratungsbedarf.

Viele Unternehmen haben diese Entwicklung erkannt und festgestellt, dass es zielführender ist einen unternehmensinternen Coaching-Pool aufzubauen, die eigenen Mitarbeiter zu befähigen bzw. entsprechend auszubilden.

Coaching- und Beratungsbedarfe ergeben sich u.a. in den folgenden Lebensthemen

- Berufliche Perspektiven (Karrieregestaltung, Übernahme neuer Aufgaben oder Funktionen, Entwicklung von Führungsverantwortung)
- Berufliche Problemsituationen
- Selbstreflexion (Abgleich von Selbst- und Fremdbild)
- Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung
- Organisationsveränderung und Changemanagement
- Beziehungsfragen
- Stressbearbeitung
- Konfliktbearbeitung
- Work-Life-Balance
- Trauer und Ängste, Blockaden

Zahlreiche Beratungsoptionen wie z.B. Leadership-Trainings oder systemisches Coaching bieten die Möglichkeit einen Mehrwert zu leisten.

Es handelt sich in diesem Zusammenhang immer um das eigene physische und psychische Wohlbefinden, welches die persönliche Einstellung und die individuellen Arbeitsumstände einschließt, und welches je nach Situation durch Supervision, Training und Coaching erfasst, gefördert oder gesteigert werden kann.

Lernkurve

Im Coaching gibt es drei grundlegende Coachingansätze:

- Der systemische Ansatz, welcher der Tatsache Rechnung trägt, dass jeder Coachee immer Teil eines oder mehrere Systeme ist.
- Der lösungsorientierte Ansatz, welcher den Coachingprozess unterstützt und dabei zielstrebig auf eine Lösung oder eine positive Veränderung hinarbeitet.
- Der konstruktivistische Ansatz, der für die Haltung, dass jeder Mensch die Dinge und Ereignisse um sich herum interpretiert und bewertet und daraus seine eigene Weltsicht konstruiert, steht.

Für mich ist der konstruktivistische Ansatz der wesentliche Aspekt im Coaching-Kontext. Dieser Ansatz beschäftigt sich mit der Annahme, dass ein Mensch immer in seiner Welt, immer in seiner Wirklichkeit, immer in bester Absicht und vor allem immer in seiner besten Verhaltensweise interagiert. Ausgehend von dieser Annahme, sind Probleme oft der gescheiterte Versuch, sich bestimmte Bedürfnisse oder Wünsche zu erfüllen, die innerhalb einer unangemessenen Interpretation der Wirklichkeit liegen und somit einen Perspektivwechsel bedürfen. Genau hier setzt der Coachingprozess an. Der Coach erkennt zuerst die Wirklichkeit seines Coachees uneingeschränkt an und erarbeitet daraufhin mit seinem Coachee nützlichere Perspektiven, innerhalb derer sich das Problem auflösen kann.

Im Coachingprozess bewegen wir uns in einem komplexen System. Genauer gesagt stehen wir Menschen mit unseren unterschiedlichsten Systemen (z.B.: Familie, Beziehung, Arbeit, Freundeskreis), also mit unserem unmittelbaren Umfeld, in ständiger Wechselwirkung und bilden ein komplexes „System“.

Jede Handlung sowie jede unterlassene Handlung, beeinflusst dieses Wirkungsfeld. Das eigene Erleben und Verhalten steht dabei zugleich in Wechselwirkung zu den äußeren Beziehungen und wirkt entsprechend auf diese zurück. Beim systemischen Coaching achten wir daher nicht ausschließlich auf den Einzelnen, sondern behalten immer das gesamte System und seine Wechselwirkungen im Auge.

Wir Menschen sind eine Ansammlung autonomer Wesen. Wir sind eine Blackbox hinsichtlich unserer unterschiedlichen Reaktionen in einem diffusen Umfeld. In diesem komplexen System nähern wir uns durch „Trial-and-Error“ dem Lösungsansatz. Die Reaktionen des Coachee im Coachingprozess sind in diesem komplexen System nicht vorhersehbar. Als Coach muss man jederzeit offen für den Prozess sein, offen auf die Auswirkungen im Coachingverlauf schauen und sein Coaching entsprechend situativ anpassen.

Der Gesprächs- bzw. Coachingraum gehört ausschließlich dem Coachee. Der Coachee ist der Experte, nur er weiß was er benötigt, um sich selbst zum gewünschten Ziel und somit zum Erfolg zu führen. Der Coach weiß nicht, wohin die Reise den Coachee führen wird und welche Lösungsansätze für ihn zielführend sind. Der Coach ist im Prozessverlauf, auf dem Weg der Zielfindung ein aufmerksamer, ein empathischer und ein unterstützender Begleiter. In der Praxis bedeutet das, dass der Gesprächsraum ein wertfreier und wertschätzender Ort ist, dass sich der Coach neutral, wertfrei, dafür aber wertschätzend und achtsam verhält und somit auf das Äußern seiner Meinungen verzichtet.

Im Coachingverlauf bildet der Coach Hypothesen, die er dem Coachee anbietet. Der Coach unterbreitet dem Coachee nur ein Angebot. Der Coachee entscheidet welches Angebot, welches Konstrukt für ihn in diesem Moment zutreffend ist bzw. welches Konstrukt für ihn passt und ob er das Angebot annehmen möchte.

Als Coach zu arbeiten ist ein lebenslanger Entwicklungsprozess und eine Frage der persönlichen Haltung. Es ist unabdingbar sich als Coach seinen eigenen Ängsten und Grenzen zu stellen, sich seiner eigenen Persönlichkeitsentwicklung zu widmen und sich in Achtsamkeit zu üben. Eine positive Psychologie nimmt dabei einen entsprechenden Stellenwert ein.

Wenn man sich in der Rolle des Coach ernst nimmt, sich ausreichend konditioniert und seine vorhandenen Ressourcen regelmäßig in Frage stellt, dann lernen wir mit dem erforderlichen Respekt und Distanz unsere Aufgabe als Coach wahrzunehmen. Wir lernen tiefer zu reflektieren und laufen weniger Gefahr in eigene Muster während des Coachingprozesses zu verfallen.

Die Welt verändert sich. Die Veränderungen geschehen im Regelfall bei uns Menschen als auch in Unternehmen in kleinen Schritten. Es ist wichtig diese Erkenntnis zu beherzigen, denn wie schon der Dichter Hans Jakob Christoffel von Grimmelshausen im 17. Jahrhundert schrieb: „Gut Ding will Weile haben“.

Zusammenfassung

Wir leben in einer schnelllebigen und agilen VUCA-Welt¹, die uns tagtäglich vor neuen Herausforderungen stellt.

Arbeitsplätze sind bedroht und fallen aufgrund der Digitalisierung weg, aber es entstehen auch viele neue Chancen und neue Berufe. Es steckt sehr viel Potential hinter dem Begriff Arbeit 4.0. Das System weist aber auch deutliche Lücken auf, die in naher Zukunft dringend geschlossen werden müssen, damit unsere Gesellschaft nicht am momentan herrschenden Leistungsdruck zerbricht. Die Belastungen im Arbeitsalltag sind enorm hoch und keineswegs zu unterschätzen oder zu vernachlässigen.

Wir Menschen sind wie Atome in einem sich permanent verändernden Universum. Die Veränderungsprozesse fordern aber ihren Tribut. Unternehmen und Führungskräfte sind aufgefordert sich dem Wandel der Zeit zu stellen und in Vorbildfunktion sowie mit der entsprechenden Haltung voranzugehen und dabei die Mitarbeitenden mitzunehmen.

Die Entwicklung einer modernen Arbeitskultur mit den entscheidenden Erfolgsvoraussetzungen ist für unsere neue Arbeitswelt unabdingbar. Es gilt ein sinnorientiertes Führungsklima, eine Vertrauenskultur, ein Empowerment der Mitarbeitenden und eine ausgeprägte Selbstkompetenz der Mitarbeiter zu fördern.

Eine offene und bewusste Unternehmenskultur bietet hierfür einen stabilen Rahmen. Durch Wertschätzung auf allen Ebenen, durch individuelle Partizipations- und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, durch angemessene Übertragung von Verantwortung und vor allem, die Stärkung des „Wir-Gefühls“, durch gemeinsame Werte und Organisationsziele, erlebt der Mensch die Arbeit als sinnvoll.

Als Coach unterstützen wir aktiv den Wandel der Zeit. Coaching ist ein Beratungs- und Begleitprozess. Dabei steht der Coach dem Coachee umfassend zur Seite und begleitet zielorientiert die Entwicklung zur Lösungsfindung durch eine professionelle und strukturierte Gesprächsführung.

¹VUCA-Welt = Akronym für die englischen Begriffe: • Volatility - Volatilität • Uncertainty - Unsicherheit • Complexity - Komplexität und • Ambiguity - Mehrdeutigkeit

Literaturverzeichnis

Svenja Hofert & Claudia Thonet: Der agile Kulturwandel * Springer Gabler Verlag

Internetquellen

<https://www.schwarzerfalke.com/leistungen/arbeitswelt-4-0/>

<https://blog.iao.fraunhofer.de/arbeitswelt-4-0-wie-wollen-junge-menschen-arbeiten/>

<https://www.jobundkarriereblog.ch/arbeit-4-0-im-fokus-steht-dermensch-und-die-digitalisierung/>

<https://www.brightsolutions.de/blog/industrie-4-0-und-digitalisierung/>

<https://www.thehappinessinstitute.at/blog/systemisches-coaching>