

# The nature of change needs inner work

Wie Coaching einen Wandel positiv begleiten kann

Abschlussarbeit Systemische Coaching Ausbildung

Philipp Leschinsky

Köln, März 2023

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>1</b>
<b>Prolog .....</b>	<b>2</b>
<b>Die Basics.....</b>	<b>3</b>
<i>Haltung aus dem systemischen Coaching .....</i>	<i>3</i>
<i>House of change - Geben sie der Veränderung ein zu Hause .....</i>	<i>4</i>
<b>Ohne Ziel ist der Weg egal - Wie wir Orientierung schaffen können .....</b>	<b>5</b>
<i>Golden Circle.....</i>	<i>5</i>
<i>Werterad .....</i>	<i>6</i>
<b>Botton Line .....</b>	<b>7</b>

## Prolog

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“

Dieses Zitat des griechischen Philosophen Heraklit (um 500 v. Chr.) ist aktueller denn je. Wir leben in einer VUCA Welt (Akronym für: volatility/ Volatilität; uncertainty/ Unsicherheit; complexity/ Komplexität; ambiguity/ Mehrdeutigkeit), in der das Momentum des Wandels allgegenwärtig ist. Die Volatilität und Vulnerabilität der Zeit haben wir während der Corona Pandemie oder jetzt auch während des Ukraine Krieges erfahren. Die Vorboten wie ChatGBT oder Midjourney geben uns einen allerersten Eindruck welche disruptiven Veränderungen die Digitalisierung in einer globalisierten Welt mit sich bringen kann. All dies trifft auch auf die heutige Arbeitswelt zu, da sich durch diese Einflüsse die Arbeitsbedingungen schnell verändern.

Die Management-Methoden vieler Unternehmen, die sich seit der Industrialisierung entwickelt und etabliert haben, basieren auf dem Anreizsystem von Druck und Kontrolle. Damals wurde versucht die Arbeit der Menschen dem Ideal der Maschinen anzupassen, sie planbar und beherrschbar zu machen. Diese sind veraltet und werden dem Anspruch der heutigen Arbeitswelt nicht mehr gerecht. Betrachtet man das wichtigste in einem Unternehmen, den Menschen, als kleinste Einheit mit der größten Wirkung, ist ein Wertewandel erforderlich. Näher betrachtet ist zu erkennen, dass der Anspruch an eine Beschäftigung mit Hinblick auf die Sinnhaftigkeit und Vereinbarkeit von Leben und Beruf steigt. Dies wird maßgeblich durch die nachfolgenden Generationen Y und Z mitgeprägt. Während früher Werte wie Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Karriereorientierung wichtig waren, sind es heute Flexibilität, Eigenverantwortliches Handeln und Selbstverwirklichung. Vielen klassischen Unternehmen fällt es deshalb schwer motivierte Mitarbeiter:innen zu finden und längerfristig zu halten. Mit der Verschiebung von Werten verändert sich auch die Wertschöpfung.

Neue Arbeitsmodelle und Management-Methoden, wie New Work bzw New Leadership, Change Management und agile Arbeitsmethoden versuchen diesem Anspruch gerecht zu werden. Sie unterstützen eine Kultur des positiven Menschenbildes zu etablieren. Das kann dazu führen, dass die Motivation steigt. Wodurch die Mitarbeiter:innen zufriedener und ausgeglichener sind und auch kreativer und effektiver arbeiten können. Außerdem hat dies auch einen positiven Einfluss auf die Gesundheit, wodurch der Ausfall durch Krankheit sinkt.

Allerdings wird für diese Veränderung eine Offenheit benötigt. Viele Unternehmen agieren bisher nach dem Motto „Veränderung ohne Veränderung“ und kommen damit nicht weiter. Zum Beispiel unterschätzte die Deutsche Bahn damals drei Studenten, die ihnen mit ihrem Fernreise-Busunternehmen Flixbus mittlerweile enorme Konkurrenz machen. Bei Veränderungen hält der Mensch oft an dem fest was er/sie kennt und kann sich nicht ausreichend vorstellen, welche positive Entwicklung damit einhergehen kann. Die Einführung von Methoden, die Entwicklung von Initiativen und Transformationsprogrammen hin zu einem positiven Menschenbild wird am Ende nicht den gewünschten Erfolg bringen, wenn auf der Reise mögliche Ängste, Widerstände und Ambivalenzen aller Beteiligten nicht berücksichtigt werden. Deshalb muss der Veränderungsprozess bewusst wahrgenommen, begleitet und aktiv mitgestaltet werden. Das Systemische Coaching ist eine ressourcen- und lösungsfokussierte Vorgehensweise mit Methoden und setzt hier an. Man sollte den Wandel nicht als Ausnahmezustand, sondern zu einem gewissen Grad als neuen Normalzustand betrachten. In dieser Veränderung liegt die Chance für Unternehmen zukünftig erfolgreich zu sein.

Als Ingenieur für weltweite Inbetriebnahmen von Laborautomation habe ich Wandel und Unstetigkeit in den letzten Jahren erlebt. Ich durfte feststellen, wie viele Firmen damit umgehen und dem ständigen Wandel nicht offen gegenüberstehen. Unabhängig von Land und Kultur zeigten sich ähnliche Herausforderungen wie neue Arbeitsabläufe anzunehmen oder den Wissenstransfer unter den Mitarbeitenden zu begleiten. Für mich hat meine persönliche Reise dafür gesorgt, mich in den letzten Jahren immer mehr für meine Persönlichkeitsentwicklung zu interessieren und damit auch für diese Coaching Ausbildung. Durch den hohen Selbsterfahrungsanteil der Ausbildung, konnte ich erfahren wie powerful die verschiedenen Tools für unterschiedliche Anliegen sind. Die positiven Erfahrungen möchte ich gerne weitergeben. Ich bin der Ansicht, dass die Grundlagen der Kommunikation und die dazugehörigen Tools sehr wirkungsvoll sein können, für einen persönlich und wo Menschen zusammen agieren, wie z.B. im Unternehmens Kontext. Das systemische Coaching kann eine mögliche Unterstützung sein, dass ein Wandel positiv angenommen wird. Dies kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden. Als ganze Organisation, im Team oder als Individuum (Mitarbeiter:innen oder Führungskraft). Im Verlauf wird beispielhaft aufgezeigt welche Methoden dabei unterstützen können.

## Die Basics

### Haltung aus dem systemischen Coaching

Dem systemischen Coaching liegt eine konstruktivistische Haltung zu Grunde - das heißt jeder von uns konstruiert sich in jedem Moment seine eigene Wirklichkeit und handelt aus sich heraus und für sich adäquat. Dabei wird der Mensch in Bezug zu seiner Umwelt (System) betrachtet. Eine wichtige Rolle in unsicheren Situationen spielt die Kommunikationsfähigkeit. Dabei ist unter anderem das Konzept der gewaltfreien Kommunikation hilfreich. Es ermöglicht den Gesprächsparteien, selbst in einer Konfliktsituation, miteinander in einer empathischen Verbindung zu bleiben. „Ob Kommunikation gelingt hängt zu 80% von der Beziehung und zu 20% von der Inhaltsebene ab“ sagt der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun. Deshalb ist Kommunikation auch immer Beziehungsarbeit. Wird in einem Unternehmen eine Umgebung für eine positive Kommunikationskultur geschaffen, kann sich diese positiv entwickeln. Diese zeigt sich z.B. in der gelebten Fehlerkultur. Hat ein:e Mitarbeiter:innen Angst für einen Fehler „bestraft“ zu werden, wird er:sie es vermeiden, dass dieser Offensichtlich wird. Wird hingegen eine fehlertolerante Kultur gelebt, in der die Mitarbeiter:innen die Möglichkeit haben aus diesen zu lernen, führt dies zu Entwicklung und langfristig zu Erfolg für die eigene Person, des Teams und der Organisation.

Wir treffen jeden Tag unzählige Entscheidungen, bewusst und unbewusst. Dabei ist es wichtig sowohl den Verstand als auch die Emotion zu berücksichtigen und kongruent zu handeln. Der Verstand ist der Diener dessen, was der Mensch will. Das Coaching bietet die Möglichkeit unbewusste Anteile, wie z.B. und Angst, Ambivalenzen oder Widerstände, bewusst zu machen und damit zielführend zu arbeiten. Dadurch kommt der Mensch wieder in die Selbstwirksamkeit und kann Change-Prozesse aktiv mitgestalten. Das kann für eine Potenzialentfaltung sorgen. Der Fokus wird auf das Anliegen in dem Prozess gelegt und damit die Zeit effektiv und wertvoll genutzt.

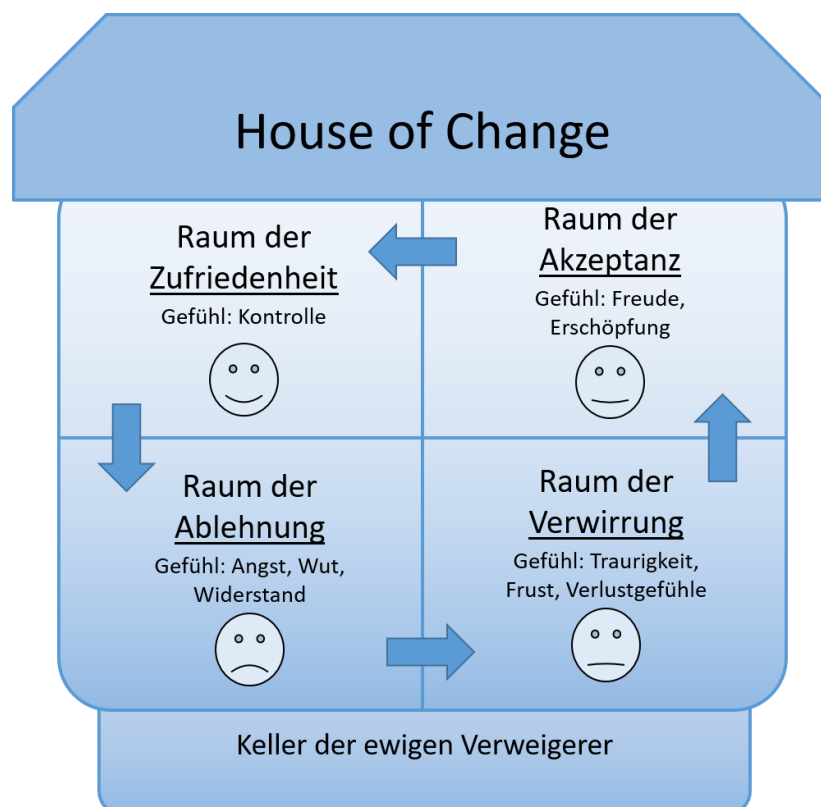
## House of change - Geben sie der Veränderung ein zu Hause

Das Modell „House of Change“ des schwedischen Wirtschaftspsychologen Claes F. Janssen wurde entwickelt, um die Phasen in einem Change-Prozess zu beschreiben. Janssen hatte es ursprünglich für die therapeutische Beratung eingesetzt und ist eine Weiterentwicklung der Change Kurve von Elisabeth Kübler-Ross, einer Psychiaterin und Sterbeforscherin. In ihrer Arbeit zur Trauerforschung hat sie die 5 Phasen der Trauer entwickelt, welche später von unterschiedlichen Autoren:innen in den Business Kontext übertragen und zu dem Modell „7 Phasen der Veränderung“ weiterentwickelt wurde.

Das House of Change ist leicht vermittelbar, es bietet jedem eine Möglichkeit Orientierung in dem Prozess zu finden und hilft somit ein Verständnis füreinander zu entwickeln. Auch Rationalisten finden leichter einen Zugang als zu den Modellen mit Gefühlskurven. Dem Modell zu folge verlaufen alle Veränderungen in Phasen ab und werden einmal durchlaufen. Es gibt keine Abkürzungen. Das House of change hilft dabei bewusst zu machen, wo ein:e jede:r steht und welche Phase folgt. Das gibt Verständnis für den Prozess und füreinander und damit Sicherheit.

Es umfasst vier typische Phasen des Durchlaufens von Change Prozessen:

- aus der Komfortzone vertrauter Arbeitsgewohnheiten (Raum der Zufriedenheit, Vorherrschendes Gefühl: Kontrolle)
- geht es über in eine Phase des Leugnens und Dagegenhaltens (Raum der Ablehnung, Vorherrschendes Gefühl: Angst, Wut, Widerstand)
- in eine daran anschließende Zeit der Irritation und Konfusion (Raum der Verwirrung, Vorherrschendes Gefühl: Traurigkeit, Frust, Verlustgefühle)
- über in einen Zeitraum des persönlichen Umdenkens (Raum der Akzeptanz, Vorherrschendes Gefühl: Freude, Erschöpfung), in dem innovatives Denken und Handeln überhaupt erst möglich werden und schließlich wieder in Komfortzone führt.



Übersteigen während des Change Prozesses Führungschaos und Richtungslosigkeit einen gewissen Grad, dann kann es passieren, dass sich Mitarbeiter:innen auch dazu entscheiden das Unternehmen zu verlassen. Deshalb sind der Umgang und die Haltung als Führungskraft wichtig. Durch die Verschiebung von Verantwortung und Kompetenzen, können auch hier Ängste und Widerstände bei den Führungskräften selbst entstehen und sind zu berücksichtigen.

Befindet sich eine Person im Keller der ewigen Verweigerer:innen bietet das systemische Coaching auch hier Unterstützung um mögliche Ängste oder Widerstände wahrzunehmen und zu bearbeiten.

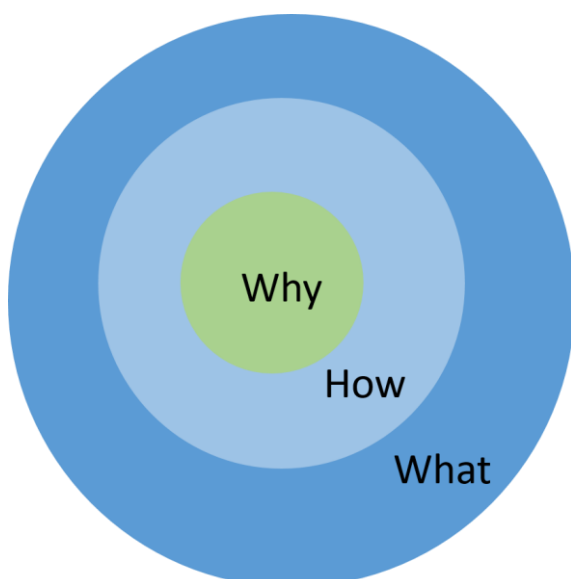
## Ohne Ziel ist der Weg egal - Wie wir Orientierung schaffen können

Ein klar formulierter Sinn, als auch eine klare Wertevorstellung, kann im Unternehmensalltag die nötige Motivation und Inspiration bringen. Zu wissen warum man etwas macht, ist eine große Motivationsquelle. Das beeinflusst unsere Verhaltensweise und unsere Handlungen. Die Vision hilft uns in schwierigen Situation zu orientieren und schnell zu reagieren. Innerhalb von Organisationen bzw. Unternehmen ist die Arbeit an und mit Werten eine wichtige Grundlage zur Erschaffung einer gewünschten Unternehmenskultur. Für Unternehmen ist deshalb die Entwicklung eines Mission Statements (Leitbild) wichtig, damit alle Beteiligte das gleiche Ziel vor Augen haben. Daran kann auch das Führungsverhalten und die Kommunikation angepasst werden. Das Coaching kann diese Findungsprozesse mit den nachfolgenden Tools dabei unterstützen.

### Golden Circle

Der „Golden Circle“ ist ein Denkmodell von Simon Sinek und basiert auf biologischen Grundprinzipien des menschlichen Denkens und Entscheidens. Das Modell zeigt wie Personen oder Marken kommunizieren. Alle Organisationen wissen *Was* sie tun, die meisten wissen evtl. *Wie* Sie etwas tun, aber den meisten ist nicht klar *Warum* sie das tun. Das Modell kann auch Führungsinstrument oder als agile Arbeitsmethode genutzt werden, um sich über darüber bewusst zu werden.

Darum sind Führungskräfte auch Warum-Geber. Das Warum macht das Wie besser erträglich.



Am Beispiel von Apple

Why = der Purpose

„Wir glauben daran den Status Quo zu challengen und Sachen anders zu machen.“

How = Der Prozess

„Unsere Produkte sind schön designed und einfach zu nutzen.“

What = Das Resultat

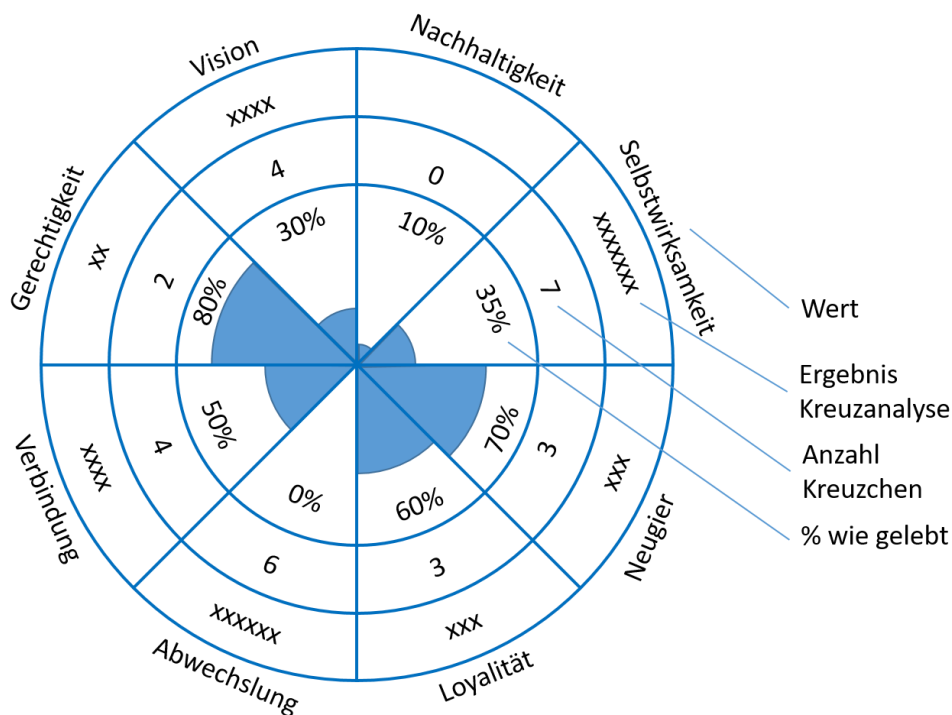
„Wir machen Computer.“

## Werterad

Zur Analyse des individuellen Wertesystems kann das Werterad eingesetzt werden. Dabei schafft das Bewusstsein unserer Werte für uns eine Orientierung. Ist sich die Person ihrer eigenen Werte bewusst, ermöglicht es ihr ein gezieltes Denken, Fühlen und Agieren. Handeln wir entgegen unserer Werte, kann das zu Inkongruenz führen. Mit der Zeit können sich Werte auch verändern. In dem Kontext der Arbeitswelt kann es z.B. bei den Fragen „Was ist mir wichtig?“ oder „Was motiviert mich?“ helfen und mit den Werten des Unternehmens abgeglichen werden.

Bei der Arbeit mit der Methode fertigt Coachee zunächst eine Liste mit den für sich wichtigen Werten an. Diese sollten dabei erläutert werden, um sich mit der Bedeutung auseinander zu setzen und dieser bewusst zu werden. Eine Liste von vorgegebenen Werten kann zusätzlich Inspiration geben. Im nächsten Schritt findet eine Auswahl von acht Werten statt und werden in das Werterad eingetragen. Über eine Kreuzanalyse wird die Gewichtung festgestellt. Das heißt jeder Wert wird einem anderen Wert aus dem Werterad gegenübergestellt, für einen entschieden und entsprechend ein Strich gemacht. Der Wert mit den meisten Strichen hat die höchste Priorität.

Bei der Reflektion werden die Werte mit dem Status quo abgeglichen, in wie weit diese erfüllt sind. Es wird herausgearbeitet, wie Coachee selbstwirksam darauf Einfluss nehmen oder die Haltung dazu verändern kann. Dabei ist es auch möglich, dass weitere Themen bewusstgemacht werden.



## Botton Line

Im Rahmen dieser Arbeit wurde aufgezeigt wie das systemische Coaching als eine ressourcen- und lösungsfokussierte Vorgehensweise eine gute Möglichkeit bietet mit den Herausforderungen des Change in der Arbeitswelt umzugehen. Damit ein Unternehmen diese Veränderungsprozesse, als Chance wahrnehmen kann, muss der Menschen wieder in den Mittelpunkt gerückt werden. Der Sinn und eine klare Wertevorstellung spielen dabei eine wichtige Rolle. Auch auf mögliche Ängste, Widerstände und Ambivalenzen sollte auf diesem Weg eingegangen werden. Durch die Unterstützung des systemischen Coachings ist es möglich, dass der Mensch dabei selbstwirksam die nötige Veränderungsarbeit leisten kann.

In dem Themenfeld Change sehe ich auf verschiedenen Ebenen Potential für die Unterstützung durch das Systemische Coaching. Für Mitarbeiter:innen ist es eine Herausforderung sich auf den Veränderungsprozess einzulassen (Angstabbau, Umgang mit Widerständen und Ambivalenzen). Führungskräfte haben unter Umständen selber Widerstände bei Verschiebung von Verantwortung, müssen mit den Ängsten der Mitarbeiter:innen umgehen und den Change-Prozess so gestalten, dass sich alle Mitarbeiter in diesem wiederfinden. Für die Teamkultur stellt sich die Frage wie sich Aufgaben, Rollen und Qualifikationen verändern und wie zweifelnde und ängstliche Mitarbeiter:innen unterstützt werden können.

„Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt.“ (Mahatma Gandhi)