

VERLASSEN DER KOMFORTZONE ALS SCHLÜSSEL ZUR ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Persönlichkeitsentwicklung

Exposee

Diese Arbeit soll die Zusammenhänge der Persönlichkeitsentwicklung und der Organisationsentwicklung mit dem Komfortzonen-Modells verdeutlichen und Ansätze zur Coaching Anwendung als Hilfe zum Verlassen der Komfortzone aufzeigen

Thorsten Petry
thorsten.petry@konecranes.com

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis.....	1
1 Einleitung.....	2
1.1 Die Anpassungsfähigkeit von Systemen und deren Abhängigkeit der Anpassungsfähigkeit ihrer Elemente	2
1.2 Unternehmenskultur als Schlüssel für eine erfolgreiche Veränderungskultur	2
1.3 Wettbewerbsvorteil und Innovationsführer.....	2
2 Das Verlassen der Komfortzone	3
2.1 Drei-Zonen-Modell	3
2.1.1 Komfortzone	3
2.1.2 Lern- oder Entwicklungszone.....	4
2.1.3 Gefahr- oder Panikzone	4
2.2 Der Eintritt in die Lernzone	5
2.2.1 Verlassen der Komfortzone und Überwindung der Furchtzone	5
2.2.2 Coaching das Transit-Ticket durch die Furchtzone.....	6
2.2.2.1 Mangel an Selbstvertrauen	7
2.2.2.2 Ausreden Finden	7
2.2.2.3 Einfluss anderer.....	7
3 Bedeutung der Erweiterung der Komfortzone für die Persönlichkeitsentwicklung und deren Einfluss auf die Organisationsentwicklung.....	8
3.1 Agile Organisationsformen.....	8
3.2 Coaching Ressourcen	9
4 Resümee	10
Literaturverzeichnis.....	11

1 EINLEITUNG

1.1 DIE ANPASSUNGSFÄHIGKEIT VON SYSTEMEN UND DEREN ABHÄNGIGKEIT DER ANPASSUNGSFÄHIGKEIT IHRER ELEMENTE

Die Überlebensfähigkeit von Systemen wie beispielsweise Unternehmen ist im Wesentlichen von ihrer Anpassungsfähigkeit auf neue Begebenheiten in ihrem Marktumfeld abhängig. Ein erfolgreiches System zeichnet sich daher durch die Veränderungsfähigkeit und Agilität seiner Elemente aus. Für die Unternehmen bedeutet dies, die Entwicklungspotentiale der Menschen zu nutzen und eine Kultur zu schaffen, die die Menschen dazu veranlasst fortwährend ihre eigene Entwicklung zu priorisieren, die Komfortzone zu verlassen und sich stets auch in der Entwicklungszone zu bewegen.

1.2 UNTERNEHMENSKULTUR ALS SCHLÜSSEL FÜR EINE ERFOLGREICHE VERÄNDERUNGSKULTUR

Der Unternehmenskultur und ihrer Einbettung in die Verhaltensmuster ihrer Mitarbeiter und Vorgesetzten kommt in Bezug auf das erfolgreiche Gestalten von Veränderungsprozessen eine immense Bedeutung zu. Eine produktive Diversität von Menschen, die den Wandel begrüßen und voran gehen und Menschen, die auf der Basis ihrer Persönlichkeitsstruktur analytisch die Folgen des Wandels bewerten und Gefahren im Prozess sichtbar machen, sind der Schlüssel für den Erfolg. Die Mischung unterschiedlicher Persönlichkeitsstrukturen im Veränderungsprozess ist wichtig, solange ein gemeinsames Verständnis des Vorteils von Veränderungen die Motivationslage bestimmt.

1.3 WETTBEWERBSVORTEIL UND INNOVATIONSFÜHRER

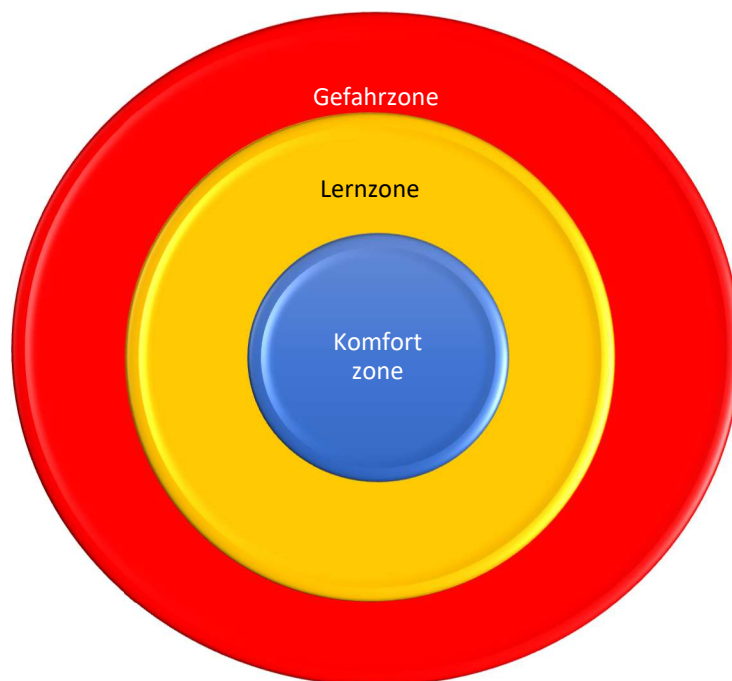
Für ein Unternehmen, das sich erfolgreich in seinem Marktumfeld bewegen möchte, ist es notwendig, eine Vielzahl seiner Mitarbeiter fortwährend dazu zu bringen, sich persönlich weiterzuentwickeln. Vor allem in einem Arbeitsmarkt, der sich durch limitierte qualifizierte externe Ressourcen definiert, ist eine ausreichend großer Talent-Pool unabdingbar. Betriebe, die hierbei erfolgreiche Verfahren entwickelt und etabliert haben werden es leichter haben, sich in ihren Märkten zu behaupten.

Unternehmen, die durch ihre Kultur die permanente Entwicklung ihrer Menschen und Innovationen vorantreiben, haben gute Chancen Märkte anzuführen.

2 DAS VERLASSEN DER KOMFORTZONE

2.1 DREI-ZONEN-MODELL

Das Drei- Zonen-Modell beschreibt die Bedingungen unter denen Menschen lernen und sich im besten Fall weiterentwickeln können¹.



2.1.1 Komfortzone

Die Komfortzone, auch Sicherheitszone genannt, ist der Bereich in unserem Leben, in dem wir uns sicher fühlen. Das ist im privaten Leben, beispielsweise auf das „System Familie“ anwendbar. Diesen Bereich gibt es im Idealfall auch im beruflichen Umfeld.

Hier passieren nicht viele neue oder unerwartete Dinge. Es herrscht Routine und zeichnet sich durch gewohnte Strukturen und Abläufe aus. Das ist der Bereich in unserem Leben, in dem wir funktionieren und alles unter Kontrolle scheint.

In der Komfortzone wissen wir, unterstützt von unserer Einstellung, wie wir uns zu verhalten haben. Wir orientieren uns auf der Basis unserer Erziehung, Ausbildung

¹ Vgl. <https://new-institut.com/erlebnispaedagogik/komfortzonenmodell/>, 17.10.2023

und den Maßgaben unserer kulturellen und religiösen Herkunft und unseren Erfahrungen.²

Wir kennen die Menschen, die wir treffen und bewegen uns im Rahmen unserer sozialen und fachlichen Kompetenzen³.

2.1.2 Lern- oder Entwicklungszone

Graphisch betrachtet ist die Lernzone zunächst einmal die Zone, die uns zur Erweiterung der Komfortzone dient. Hier finden wir vieles Neues oder Dinge, die wir im Verlaufe unseres Lebens vergessen haben oder bei denen wir nicht in der Lage sind, Wahrnehmungsinhalte mit einer Vielzahl von Assoziationen in Verbindung zu bringen⁴.

In der Lernzone tun wir Dinge das erste Mal und es ist keine Routine vorhanden. Wir wissen nicht, wie wir uns zu verhalten oder benehmen haben. Möglicherweise hilft uns unsere Einstellung oder unser kultureller Hintergrund, wir können uns aber nicht darauf verlassen.

Bewegen wir uns regelmäßig auf diesem neuen Terrain, lernen, erfahren und bilden Routinen, erweitern wir bewusst oder unbewusst unsere Komfortzone.⁵

2.1.3 Gefahr- oder Panikzone

Die Gefahrzone lässt sich als Zone außerhalb der derzeitigen Potentiale und Ressourcen des Menschen beschreiben. Die Wahrscheinlichkeit zu Scheitern ist hoch, weil sich zu viele Dinge gleichzeitig verändern und zu wenig Ressourcen aus der Komfortzone zur Verfügung stehen.

Man hatte keine Idee, wie man sich richtig verhält und unsere Einstellung, unsere kulturelle Prägung bietet keinerlei Halt. Die Veränderung als persönliches Entwicklungsprojekt ist zu groß, kleinere Scheiben innerhalb der Lernzone wären notwendig, um erfolgreich zu sein.

Es ist der Bereich, über den wir wissen, nichts zu wissen.

² Vgl. <https://positivepsychology.com/comfort-zone/>, 17.10.2023

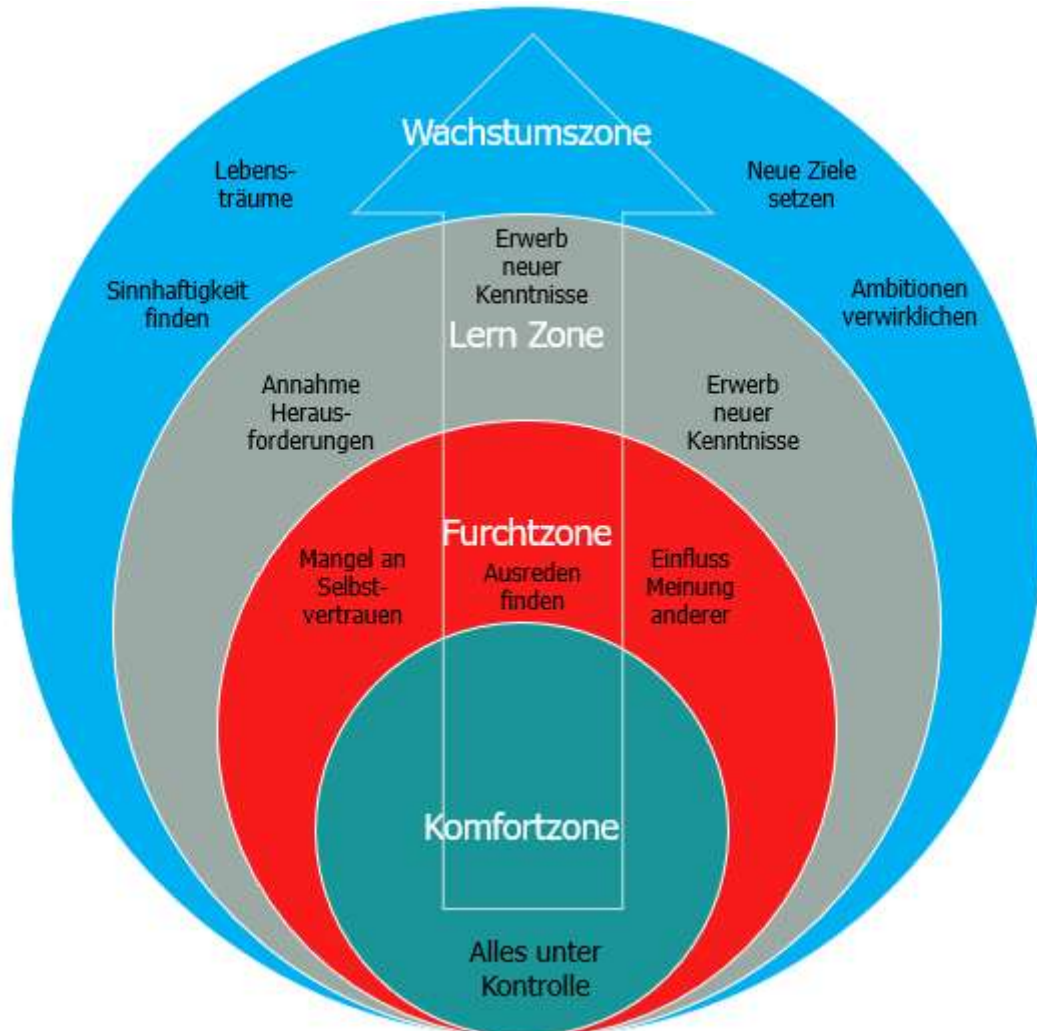
³ Vgl. Warren Buffet „Circle of Competence“: <https://www.berkshirehathaway.com/letters/1996.html>, 17.10.2023

⁴ Vgl. Timo Schlage, 2023, InKonstellation, Systemische Coachingausbildung, S. 30

⁵ Vgl. <https://positivepsychology.com/comfort-zone/>, 17.10.2023

2.2 DER EINTRITT IN DIE LERNZONE

Während ich mich in 2.1 auf die Beschreibung der Zonen beschränkte, möchten wir folgend den Prozess zum persönlichen Wachstum genauer ansehen⁶:



2.2.1 Verlassen der Komfortzone und Überwindung der Furchtzone

Im Gegensatz zur statischen Darstellung der Zonen in 2.1 wird hier deutlich, dass es für Menschen immer eine Überwindung bedeutet, die Komfortzone zu verlassen und die hier als Furchtzone bezeichnete Zone zu überwinden. Die Furchtzone hier ist nicht gleichzusetzen mit der Gefahrzone aus 2.1, sondern als Überwindungsphase im menschlichen Entscheidungsprozess anzusehen. Die Passage durch die Furchtphase kann je nach Ausprägung des Themas und der Persönlichkeitsstruktur, die

⁶ Vgl. <https://positivepsychology.com/comfort-zone/>, 17.10.2023

„Überwindung des inneren Schweinehundes“ bedeuten, aber auch die Überwindung von Ängsten, einer Herausforderung nicht gewachsen zu sein.

2.2.2 Coaching das Transit-Ticket durch die Furchtzone

Grundsätzlich erscheinen viele Unterstützungsformen für das erfolgreiche Verlassen der Komfortzone möglich. Die Beratung, die einen belehrenden Charakter hat, wird vor allem dann sinnvoll, wenn sich für das Individuum oder ein System im beruflichen oder privaten Kontext nicht lösbare Umstände ergeben. Das Verlassen der Komfortzone muss selbst gelöst und gewollt sein, um einen Erfolg in der Entwicklungsphase wahrscheinlich zu machen. In der Therapie, die klassischerweise eingesetzt wird, um psychische Krankheitsbilder zu behandeln, muss die Komfortzone wiederholt verlassen werden, um einen Therapieerfolg zu erzielen.

Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe, der lösungs- und zielorientierte Dialog über private wie berufliche Fragestellungen stellt hier für die meisten Anwendungen insbesondere bei gesunden Klienten das Instrument mit den besten und effektivsten Lösungsansätzen dar.⁷

Im beruflichen Kontext insbesondere bei der Begleitung von Veränderungsprozessen, bei der Übernahme erweiterter Verantwortungen von Mitarbeitern oder der Übernahme ausbildungs- oder erfahrungsfremder Aufgaben kommt dem Coaching eine wesentliche Bedeutung zu. Viele Unternehmen haben dies erkannt und lassen Coachingansätze in ihre Führungskräfte-/Ausbildung und Entwicklung einfließen⁸. Auch wenn man die Führungskraft als Coach immer im Spannungsfeld persönlicher Verantwortung und unabhängigem Coach betrachten muss.

Die Einrichtung von Coaching Pools⁹, das heißt der Implementierung prozessunabhängiger qualifizierter/zertifizierter Coaches, die einen gewissen Teil ihrer Arbeitszeit für diesen Zweck verwenden können, stellt hier einen gangbaren Weg dar. Dies ist allerdings nur für Konzerne mit komplexen Organisationsstrukturen möglich. In kleinen/mittleren Unternehmen würde eine systematische Nutzung von Coaching, das Zurückgreifen auf externe Coaches wahrscheinlicher machen. Die Wahrscheinlichkeit, dass man sich kennt und eine unabhängige Wertschätzung zu demonstrieren ist, kleiner wird.

⁷ Vgl. Timo Schlage, 2023, InKonstellation, Systemische Coachingausbildung, S. 9

⁸ Zum Beispiel KONECRANES PLC; „Lead and Inspire“ Programm: Managers as Coaches, 17.10.2023

⁹ Zum Beispiel BAYER AG; Research & Development, Pharmaceuticals; 17.10.2023

2.2.2.1 MANGEL AN SELBSTVERTRAUEN

Ein Mangel an Selbstvertrauen ist ein häufig auftretendes Hindernis beim automatisierten Durchschreiten der Furchtzone in die Lernzone. Im Coachingprozess spielen ziel- und lösungsorientierte Fragen eine große Rolle, auch wenn die Ressourcenfragen den Schlüssel für den Eintritt in die Lernzone darstellen kann. Das Erlangen eines klaren Bewusstseins für Stärken, Fähigkeiten und Kompetenzen, die es dem Coachee in der Vergangenheit ermöglicht haben, mit ähnlichen Situationen umzugehen, wird es ermöglichen, die Furchtzone zu überwinden.¹⁰ Hierbei kann der Coach auch versuchen, den Coachee herausarbeiten zu lassen, welche Elemente der derzeitigen Komfortzone unverändert erhalten bleiben sollen, da sie wesentliche Ankerpunkte darstellen, während eine Veränderung oder das erfolgreiche Mitwirken an einem betrieblichen Veränderungsprozess angestrebt wird.

2.2.2.2 AUSREDEN FINDEN

Menschen finden für sich und ihr Umfeld vielerlei Gründe, um in der Komfortzone bleiben zu dürfen. Veränderung bedeutet Kontrollverlust. Ziel- und lösungsorientiertes Fragen des Coaches, die Verdeutlichung der Chancen einer Veränderung sind hierbei für den Coachee hilfreich. Die Grundsätze des Coachings beachtend obliegt es dem Coach nicht, diese Gründe für einen Verbleib in der Komfortzone zu bewerten oder gar als Ausreden zu bezeichnen. Die Wertschätzung des Coaches für die Hinderungsgründe und dem Coachee selbst die Bewertung zu überlassen, sind maßgeblich für einen Erfolg des Prozesses. Außerdem ist es für den Coachee wichtig sich der möglichen Probleme in Veränderungsprozess bewusst zu sein und konkrete Planungen für den Erfolg vorzunehmen.

2.2.2.3 EINFLUSS ANDERER

Der Einfluss anderer ist auch im professionellen Umfeld nicht zu unterschätzen. Gerade im Unternehmen und in der Vorbereitung von Veränderungsprozessen ist dieser Einfluss eminent. Ist es das Ziel des Coachings, die Komfortzone kontrolliert zu verlassen, so ist es wichtig, dass der Coachee selbst sein System und seine individuelle Rolle besser beurteilen kann als „Andere“. Auch wenn sich Parallelen zu Erfahrungen von Kollegen, Freunden oder anderer Elemente in Systemen erkennen lassen, so ist die Situation immer individuell und viele Faktoren weichen vom Erfahrungsschatz anderer ab. Der Coach muss die individuelle Einflussnahme des

¹⁰ Vgl. Timo Schlage, 2023, InKonstellation, Systemische Coachingausbildung, S. 71

Coachees auf den Veränderungsprozess deutlich machen. Insbesondere der Rückgriff auf die persönlichen Ressourcen des Coachees sind bedeutsam.¹¹

3 BEDEUTUNG DER ERWEITERUNG DER KOMFORTZONE FÜR DIE PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG UND DEREN EINFLUSS AUF DIE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Inwieweit ein Unternehmen sich heute von seinen Markbegleitern absetzen kann, hängt nicht zuletzt davon ab, wie agil es sich in der Adaption von neuen Begebenheiten zeigt oder im Idealfall neue Standards bei seinen Produkten oder Dienstleistungen setzen kann. Voraussetzung für agil agierende Unternehmen sind agile Menschen, die stetig dazu in der Lage sind, die Komfortzone in Richtung Lernzone zu verlassen und ihre individuelle Komfortzone zu erweitern.

Da der Grat zwischen Lernzone und der Gefahr- oder Panikzone schmal sein kann, muss eine achtsame Unternehmensleitung ein Gespür dafür entwickelt haben, den Menschen im Unternehmen das richtige Maß an Veränderungen vorzugeben/zuzumuten, ohne dabei den Mut zu notwendigen Entwicklungsschritten zu verlieren. Dieser Abwägung kommt eine steigende Bedeutung zu, da die Verfügbarkeit an Fach- und Führungskräften in den meisten geographischen Märkten als begrenzt anzusehen ist.

Die kontinuierliche Mitarbeiterentwicklung, das „Fitmachen“ für andere Funktionen, für Prozess- und Strukturveränderungen wie die Integration akquirierter Unternehmensteile sind der Schlüssel für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung.

3.1 AGILE ORGANISATIONSFORMEN

Der Trend zu agileren Organisationsformen weitet sich von dem Pionierbereich der Softwareentwicklung in klassische, innovationsgeprägte Industriebereiche, wie beispielsweise den Maschinenbau und die Pharma- und Chemieindustrie aus. Die mit den Arbeitsweisen verbundene Organisationformen gehen oft einher mit einer wesentlichen Reduzierung von Hierarchieebenen und bringen für die Menschen in den Organisationen ein deutlich höheres Maß an Eigenverantwortung mit sich. Insbesondere für viele Menschen, die den Generationen der Babyboomer und der Generation X zugeordnet werden, stellt diese Veränderung eine große Herausforderung

¹¹ Vgl. Timo Schlage, 2023, InKonstellation, Systemische Coachingausbildung, S. 37

dar. Diese Mitarbeitergruppen halten einen erheblichen Schatz an Erfahrungen und Fachkenntnissen. Diesen bis zum Eintritt in den Ruhestand kontrolliert zu nutzen und zu übertragen, stellt angesichts des Mangels an Fach- und Führungskräften und eines notwendigen Wissenstransfers eine wichtige Aufgabe dar. Dies zu realisieren und insbesondere den Wissenstransfer kontrollierbar zu machen heißt, die Menschen bei der Implementierung neuer Arbeits- und Organisationsformen mitzunehmen. Für Vertreter der Generationen, die in dieser oder der nächsten Dekade in den Ruhestand treten bedeutet das Arbeiten in „geregelten“ Strukturen und im Rahmen fest definierter Verantwortungsbereichen meist: Komfortzone.

Agile Organisationsformen wie beispielsweise Scrum (Gedränge), wo Individuen und Interaktion wichtiger als Prozesse und Werkzeuge sind, oder Reagieren und Antizipieren von Veränderungen wichtiger als das Verfolgen eines Planes anzusehen sind, stellen einen Paradigmenwechsel dar.

Dies bedeutet für ganze Gruppen einen Veränderungsprozess, der viele Menschen aus deren Komfortzone katapultieren wird. Es gilt, Mitarbeiter in die Entwicklungszone zu bringen und nicht in Panik zu versetzen.

Coaching, als ständiger Begleiter in solchen betrieblichen Veränderungsprozessen, ist das Mittel schlechthin und darf zeitlich nicht auf die Initialphase einer Veränderung begrenzt bleiben.

3.2 COACHING RESSOURCEN

Wie bereits in 2.2.2 geschildert ist Coaching durch die Führungskräfte wichtig, aber auch in seiner Wirksamkeit begrenzt, da die Unabhängigkeit nicht immer gewahrt ist. Gerade bei der Begleitung durch Veränderungsprozesse, die Einfluss auf die Organisationsstruktur, Arbeitsweise und Verantwortung von Mitarbeitern haben, stellt es eine Herausforderung dar, ausreichende Coaching Ressourcen zur Verfügung stellen zu können. Es empfiehlt sich, neben der Fortbildung von Mitarbeitern aus dem Personalbereich und das Einbringen von Coachingelementen in der Führungskräfteentwicklung innovativere interne Lösungen anzustreben.

Eine Unternehmenskultur, die inklusiv auf empathische Mitarbeiter wirkt, die in der Lage sind, Menschen in Veränderungsprozessen, die notwendige Wertschätzung vermitteln zu können, ist hierbei eine Voraussetzung.

Natürlich haben externe Coaches Vorteile (notwendige Qualifikation und Qualität vorausgesetzt), da sie, unabhängig von betrieblichen Detailkenntnissen wirken können. Idealerweise können sie für die Coachees unternehmensunabhängigere Impulse zur Persönlichkeitsentwicklung geben.

Das Briefing oder Onboarding von externen Coaches kann aufwendig sein. Außerdem sind auch externe qualifizierte Ressourcen begrenzt und selten schnell einsatzbereit. Das Einrichten eines internen Coaching Pools¹², der sich aus empathischen und ausgebildeten Mitarbeitern unterschiedlichster Funktionen zusammensetzt, scheint eine anstrebenswerte innovative Lösung zu sein.

4 RESÜMEE

Zweifelsfrei stellt Coaching die erfolgversprechendste Unterstützungsform für ein erfolgreiches Verlassen der Komfortzone dar. Dies kann für den beruflichen, wie für den privaten Kontext behauptet werden.

Für Unternehmen, die sich in einem permanent verändernden Markt erfolgreich bewegen möchten, stellen die steigenden Anforderungen an die Agilität der Mitarbeiter eine große Herausforderung dar.

Kürzere Produktzyklen, die fortschreitende Digitalisierung und die Implementierung von agileren Arbeitsformen bedingen ein bislang beispiellosen Veränderungsbedarf für Unternehmen und ihre Menschen.

Das sukzessive Ausscheiden geburtenstarker Generationen aus dem Berufsleben, speziell in Deutschland, gepaart mit einer bereits vorhandenen limitierten Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften, macht es essenziell notwendig, die Menschen auf anstehende Veränderungen vorzubereiten und sie in die Veränderung zu begleiten. Sie dabei zu unterstützen, ihre Komfortzone kontrolliert zu erweitern.

Es gilt selbst zu erfahren, dass das Verlassen der Komfortzone unschätzbaren Wert für das Individuum hat. So gilt diese Erfahrung für viele Menschen als Voraussetzung, der Selbstverwirklichung näher zu kommen. Ebenso dient sie einer permanenten persönlichen Weiterentwicklung und dem Aufbau einer verstärkten Resilienz.¹³

Letztlich ist der Mensch dadurch selbstwirksamer. Er glaubt daran, auf der Basis eigener Kompetenzen (Ressourcen) auch in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben.¹⁴

¹² Zum Beispiel BAYER AG; Research & Development, Pharmaceuticals, 17.10.2023

¹³ Vgl. <https://positivepsychology.com/comfort-zone/>, 17.10.2023

¹⁴ Vgl. <https://positivepsychology.com/comfort-zone/>, 17.10.2023

LITERATURVERZEICHNIS

Internetquellen:

<https://new-institut.com/erlebnispaedagogik/komfortzonenmodell/>, 17.10.2023

<https://positivepsychology.com/comfort-zone/>, 17.10.2023

Warren Buffet „Circle of Competence“:

<https://www.berkshirehathaway.com/letters/1996.html>, 17.10.2023

Trainings-Skript:

Timo Schlage, 2023, InKonstellation, Systemische Coachingausbildung

Unternehmensinformationen:

KONECRANES PLC; „Lead and Inspire“ Programm: Managers as Coaches, 17.10.2023;
Fortbildungsangebot

BAYER AG; Research & Development, Pharmaceuticals, 17.10.2023, Interview Dr. A. Milde