

Mit Change-Coaching zu mehr Selbst-Leadership

Damit Leader dauerhaft zu guten Ergebnissen gelangen, braucht es, gemäß Daniel Goleman (2013), drei Formen der Konzentration: die Konzentration nach innen, die Konzentration auf andere und die Konzentration nach außen. Erst dann, wenn alle drei Formen der Konzentration bewusst angewendet werden, ist ein balanciertes und ressourcenorientiertes Handeln für sich und andere auf Dauer umsetzbar. „Die Konzentration nach innen stimmt uns auf unsere Intuition, auf Wertvorstellungen und bessere Entscheidungen ein. Die Konzentration auf andere sorgt für reibungslose Verbindungen zu den Menschen in unserem Leben. Und mit der Konzentration nach außen finden wir uns in unserem weiteren Umfeld zurecht. Eine Führungskraft, die nicht auf ihre innere Welt hört, hat keinen Kompass, sie ist blind für die Welt der anderen, erhält keine Anhaltspunkte. Und wer den größeren Systemen, in denen wir tätig sind, gleichgültig gegenübersteht, wird von Entwicklungen wie aus heiterem Himmel überrascht.“ (Goleman 2013)

Wirksames Selbstmanagement ist die bewusste und disziplinierte Wahrnehmung und Steuerung der eigenen Person. Insbesondere die Auseinandersetzung mit herausfordernden Situationen wird dazu genutzt, um sich selber weiterzuentwickeln und das eigene Potenzial zur Wirkung zu bringen. Die Kunst, sich gerade dann, wenn es schwierig ist, auf das Entscheidende zu konzentrieren, den ausschlaggebenden Punkt für Veränderung zu finden und trotz aller Widrigkeiten Gestalter der Situation zu sein und zu bleiben, ist die Zielsetzung im Change-Coaching-Prozess. Es geht darum, einen inneren Raum zu schaffen, der Entwicklungsschritte auf Basis der gemachten Lebenserfahrungen und des Leadership-Potenzials ermöglicht. Reflexionsschritte und punktgenaue Interventionen führen zu Aha-Momenten beziehungsweise Tipping-Points, die sich sowohl durch eine bemerkenswerte Klarheit, Freude und Erleichterung auszeichnen, als auch einen kreativen, lösungsorientierten Umgang mit der Situation ermöglichen. Selbstmanagement wird zu einer lebenslang praktizierten Lerndisziplin, die hilft, besonders in den kritischen Situationen einen klaren Kopf zu bewahren, nicht über zu reagieren und das vorhandene Potenzial zur Wirkung zu bringen. Wirksames Selbstmanagement liegt vor, wenn man aus den altbekannten Wiederholungsschleifen aussteigt, neue Perspektiven für sich und das Unternehmen entwickelt und situationsadäquate Lösungen findet. Nicht selten werden dabei persönliche, berufliche und unternehmerische Weichen neu gestellt. Die Wahrnehmung der Situation sowie das konkrete Verhalten ändern sich und das volle Potenzial wird mehr und mehr zur Wirkung gebracht. Einsichten in die Wechselwirkung persönlicher Stärken und Optimierungsfelder im beruflichen Kontext ermöglichen einen anderen, realistischen Blick auf die jeweilige Situation und führen zu einem veränderten Rollenverhalten. Einsichten in die Verhaltensmuster und ihre Folgen sowie Einsichten in das Potenzial und die entscheidenden Stellhebel für die Umsetzung ermöglichen echte Potenzialentfaltung. Das Verhalten in Bezug auf die eigene Person, in Bezug auf die Menschen, mit denen man es zu tun hat, und in Bezug auf die Rolle, die man wahrnimmt, wird verändert. Verhalten – das eigene und das der anderen – wird auf diese Weise als steuerbar erlebt und als entscheidende Erfolgsgröße genutzt.

Der Umgang mit Herausforderungen

Das Unternehmen ist ein soziales, output-orientiertes System – und wie in jedem sozialen System „menschelt“ es. Es geht um Macht, Anerkennung, Leistung und um die sich daraus ergebenden Konfliktodynamiken. Ohne Konflikte und Auseinandersetzungen geht es nicht. Entscheidend ist, wie die Energie im System genutzt und wie damit umgegangen wird. Es braucht Reflexionsbereitschaft, sich der jeweiligen Situationen zu stellen und nicht vorschnell eigenen Interpretationsmustern zu verfallen. Für das Gelingen von Entwicklungs- und Lernprozessen im Change-Coaching ist ein konstruktives Konflikt- und Problemverständnis eine Grundvoraussetzung. Die konstruktive und lösungsorientierte Haltung in der Spannungssituation ermöglicht eine intra- und

interpersonelle Kompetenzerweiterung und eine kreative Lösungsfindung. Konflikte werden hierbei als Handlungunklarheit auf der zwischenmenschlichen Ebene und Probleme als Unklarheit bezogen auf die Fachthemen verstanden. Mit dem Begriff Spannungssituation werden beide Bereiche umschrieben.

Die Art und Weise, wie mit Spannungssituationen umgegangen wird, ist mit entscheidend für den Erfolg. Schwelende Konfliktsituationen im Unternehmen, die zu keiner Lösung führen, haben hohe direkte und indirekte Kosten zur Folge. Im Konfliktfall muss mit den folgenden Auswirkungen gerechnet werden:

- mit der Verschlechterung der sozialen Bedingungen,
- mit physischem und psychischem Stress,
- mit der Verschlechterung der Leistungs-Kosten-Relation (Störungen des Leistungsprozesses, Minderung der Leistungsabgabe, erhöhte Fluktuation, Folgekosten),
- mit der Verminderung der organisatorischen Integration und Stabilität (Kappe 1996).

Konflikte, die lösungsorientiert bearbeitet werden, führen dazu, dass:

- das Selbstwertgefühl gestärkt,
- die soziale Kompetenz erweitert,
- die Menschenkenntnis gefördert,
- der Entwicklungsprozess auf Beziehungs- und Sachebene gefördert und
- das interdisziplinäre, vernetzte Denken und Handeln gestärkt werden.

Um den reaktiven Charakter einer destruktiv verlaufenden Konfliktsituation zu durchbrechen und zu einem konstruktiven Umgang in Konfliktsituationen zu gelangen, dem bemerkenswerterweise keine reaktiven, sich selbst verstärkenden Tendenzen innewohnen, sondern der immer wieder neue Gestaltung erfordert (Berkel 1984), ist die jeweilige Grundhaltung entscheidend. Dementsprechend wird im Rahmen des Coaching-Prozesses mit dem folgenden alternativen Grundverständnis zum Konfliktverständnis und zur -regelung gearbeitet. Der Konflikt wird als Handlungunklarheit verstanden (Kappe 1996). Hierbei ist davon auszugehen, dass – zum einen – Personen entsprechend ihrer jeweiligen Lernerfahrung über eine spezifisch ausgeformte Sach- und soziale Handlungs-Kompetenz verfügen und – zum anderen – die Lerngeschichte des Einzelnen nicht im Erwachsenenalter endet. Lernprozesse, also die Konfrontation und der Umgang mit neuen, für die betroffene Person unstrukturierten Situationen, finden im beruflichen und im privaten Feld jederzeit statt und sind sogar notwendig.

Bezogen auf die jeweils erlebte Spannungssituation wird davon ausgegangen, dass die betroffenen Personen noch keine oder eine nur unzureichende Handlungskompetenz entwickelt haben, die zur Lösung notwendig wäre. In einer solchen Situation ist damit zu rechnen, dass Konflikte und Konfliktdynamiken verstärkt entstehen, denn es treffen Menschen zusammen und interagieren miteinander, die für die spezifische Situation zunächst nur eine ungenügende beziehungsweise nicht situationsadäquate Handlungskompetenz entwickelt haben und zur tatsächlichen Lösung der Situation in einen kreativen und offenen Lernprozess eintreten müssten. Mit einer solchen Ausdehnung der Handlungsmöglichkeiten wird das Lösungspotenzial erweitert und eine konstruktive, kreative Konfliktregulation ermöglicht.

Im Rahmen des Change Coachings geht es auf der Basis darum, die Wirksamkeit des High Performance Leaders in der Organisation zu verbessern, das Kommunikations- und Rollenverhalten zu optimieren, Konfliktsituationen konstruktiv zu lösen, die Effektivität und Effizienz im Umgang mit sich selber und anderen zu optimieren, persönliche und unternehmensbezogene Ressourcen für Erfolg und Wachstum verstärkt zu nutzen und notwendige Veränderungen umzusetzen. Der Change-Coaching-Prozess ist ein über viele Jahre erprobter Rahmen für wirksames Selbstmanagement.

Die Prämissen, die dem Change-Coaching-Prozess zugrunde liegen, sind

- Der Erfolg des High Performers hängt im besonderen Maße von seiner Beziehungsmanagementkompetenz ab.
- Es geht darum, das eigene Rollenverständnis zu überprüfen und die Wahrnehmung der Rolle als Führungskraft zu optimieren.
- Herausfordernde (Konflikt-)Situationen werden als Lern- und Entwicklungsmöglichkeit gesehen und wahrgenommen.
- Reinszenierungs-Dynamiken, das heißt, die unbewusste Wiederholung gelernter Verhaltensmuster im beruflichen Kontext, werden bewusst gemacht und lösungsorientiert bearbeitet.
- Coaching findet bezogen auf drei Ebenen statt: auf der intrapersonellen (Potenziale, Verhaltensmuster), auf der interpersonellen (Beziehungsmanagement) und auf der systemischen (Organisation, Dynamik) Ebene.

Im Change-Coaching-Prozess entsteht ein „Raum“, der Reflexion, Lernen und Entwicklung in Bezug auf entscheidende Erfahrungen und die eigenen Potenziale ermöglicht. Es werden persönliche, berufliche und unternehmerische Weichen neu gestellt. Die Wahrnehmung und das konkrete Verhalten ändern sich, das volle Potenzial kann sich mehr und mehr entfalten. Ausgehend von konkreten business-relevanten Anforderungen wird reflektiert und beobachtend wahrgenommen und die jeweilige Rollen-, Interaktions- und Vernetzungskompetenz werden erweitert. Das Potenzial von Entscheidungsträgern wird aktiviert und in unternehmerische Erfolge umgewandelt. Das Erkennen des eigenen Stärkenpotenzials fördert die persönliche Präsenz, stärkt den erfolgreichen Umgang mit sich und anderen und dient als Katalysator für Veränderungen (s. Abb.).

Die Wirksamkeit des Change Coachings ist darauf zurückzuführen, dass sowohl die aktuellen Themen beleuchtet als auch die möglichen Hintergrundthemen, die in der Persönlichkeit beziehungsweise in der individuellen Lerngeschichte liegen, bewusst gemacht und bearbeitet werden. Das Verhalten wird auf der individuellen, auf der Gruppen- und der Organisationsebene analysiert. Es wird davon ausgegangen, dass die jeweilige Problemsituation den Selbstmanager sozusagen herausfordert, die potenziell vorhandenen Lösungsstrategien zu erkennen. Die jeweilige Situation stellt die Anforderung dar, die noch fehlende Handlungskompetenz zur Bewältigung der Situation zu entwickeln. Die Situationsanforderungen werden spezifiziert und das notwendige Verhalten wird im Rahmen der prozessbegleitenden Reflexion als Lernerfahrung und neues Handlungsmuster eingeübt. Das Rollenverständnis wird überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Der High Performance Leader lernt so seine Verhaltensmuster kennen und ist in der Lage – auch nach Beendigung des Coaching-Prozesses –, die Selbstreflexion fortzusetzen. Wirksames Selbstmanagement führt in diesem Sinne zu mehr Selbstbewusstheit, stärkt Selbst-Leadership, lässt das Umfeld genauer wahrnehmen und stärkt die Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen zu anderen aufzubauen und zielführend zu gestalten.

- A. Selbstbewusstsein: Die grundlegendste Selbstmanagementkompetenz ist das Gewährwerden der eigenen inneren Ausrichtung und die Fähigkeit, die eigene emotionale Gestimmtheit zu erkennen und zu steuern. Selbstreflexion erlaubt es High Performern, ihre eigenen Stärken und Limitierungen realistisch einzuschätzen und ein innerlich getragenes Selbstbewusstsein weiterzuentwickeln. High Performance Leader, die in bewusster Resonanz mit sich und anderen sind, richten ihre Gestimmtheit aus und sind sich bewusst darüber, wie sie andere beeinflussen.
- B. Selbst-Leadership: Es bedeutet die Fähigkeit, die Emotionen zu kontrollieren, und verlässlich, integer und entsprechend den Situationsanforderungen zu agieren. Der Selbstmanager lässt sich nicht durch die aktuelle emotionale Befindlichkeit steuern, er hat gelernt, sich emotional und mental auszurichten, beziehungsweise er macht Emotionen nachvollziehbar und verhindert Irritationen.
- C. Systembewusstsein: High Performance Leader sind in Resonanz mit ihrer Umwelt und verstehen ihren Einfluss auf andere. Sie sind in der Lage, ihr Verhalten auszurichten, wenn dieses eine negative Wirkung bei anderen erzeugt. Sie sind Experten darin, die Organisationspolitik und -dynamik zu erkennen und ziel führend zu beeinflussen. Doch viele Führungskräfte sind sich nicht bewusst, wie sie mit ihrer Umgebung umgehen. Sie leiden eher an der sogenannten „CEO-Krankheit“ – sie wissen nicht, wie sie von der Organisation, ihrer Umgebung wahrgenommen werden.
- D. Beziehungsmanagement: Darunter versteht man die Fähigkeit, klar und überzeugend zu kommunizieren, Konfliktdynamiken zu deeskalieren und starke, vertrauensvolle Bindungen mit anderen aufzubauen und zu pflegen.

Haben Sie Fragen, Anregungen. Nehmen Sie Kontakt mit mir auf: info@drkappeconsulting.de