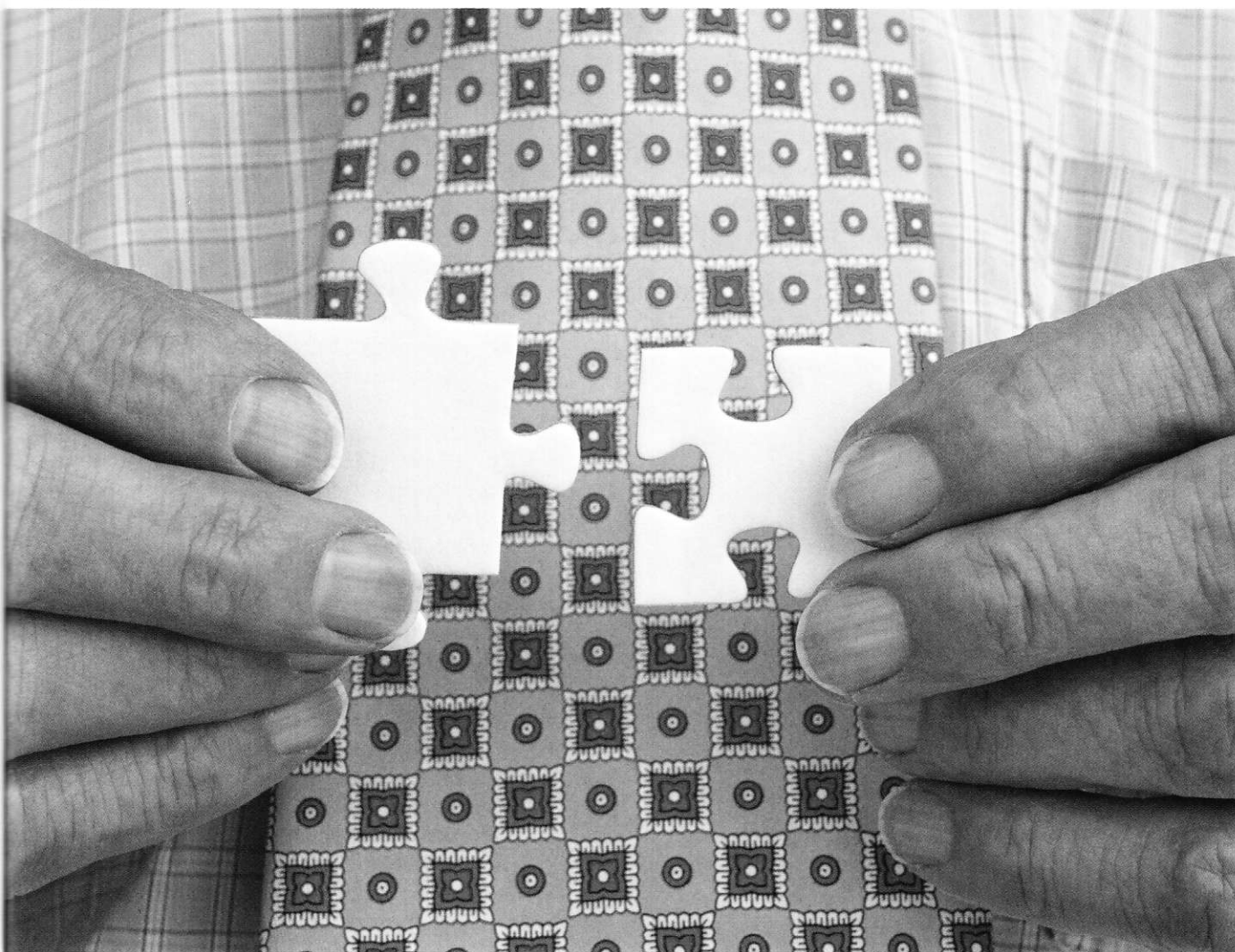


Umdenken leicht machen

ÜBERGANGSCOACHING

Veränderungen im Unternehmen scheitern häufig deshalb, weil sie nur praktisch, aber nicht im Kopf vollzogen werden. Der sogenannte Übergang findet nicht statt. Diesen mentalen und emotionalen Prozess bei den Mitarbeitern in Gang zu setzen und zu begleiten, ist die Aufgabe der Führungskraft. Im besten Fall schlüpft sie in die Rolle eines Übergangskoachs.

Foto: Fotolia



Preview: ► Weg durch den Nebel: Die drei Phasen des Übergangs nach Bridges ► Psychologische Ortung: In welcher Phase befindet sich der Mitarbeiter? ► Ideen einsammeln: Wie Mitarbeiter emotional mitgenommen werden ► Kohärenz kreieren: Die drei Faktoren der inneren Stabilität ► Rezepte zum Runterkochen: Wie Führungskräfte Mitarbeiter bei der Komplexitätsreduktion unterstützen können ► Vorbild sein, Bilder malen: Wie die Veränderungsmotivation der Mitarbeiter gefördert werden kann

■ In vielen Unternehmen jagt ein Veränderungsprozess den nächsten. Oft bleiben diese Prozesse allerdings lückenhaft, die Veränderungen werden nur teilweise vollzogen oder sind nicht von Dauer. Um die so entstandenen Baustellen zu beseitigen, werden neue Veränderungen initiiert – die wiederum noch mehr Baustellen schaffen. Bildlich ausgedrückt: An allen Ecken im Unternehmen wird gehämmert und gesägt, aber nie wird etwas fertig.

Das liegt vor allem daran, dass sich die Veränderungsarbeit zumeist auf – um im Bild zu bleiben – die äußere Fassade konzentriert: die Situation. Es gibt die Situation vor der Veränderung, den Ist-Zustand, die in eine neue Situation, den Soll- oder Ziel-Zustand, umgewandelt wird. Was dagegen oft kaum beachtet wird, ist das psychologische Geschehen der Veränderungsbeteiligten, das die Innenansicht dieser Situationsänderung darstellt. Diese wird als Übergang bezeichnet. Den Übergang der Beteiligten kompetent zu gestalten, ist eine

Entwicklungsaufgabe, die den Führungskräften zukommt. Sie sind im Veränderungsprozess mithin nicht nur als Koordinator und Prozesssteuerer gefragt, sondern auch als mentaler Wegbegleiter ihrer Mitarbeiter. Im Idealfall schlüpfen sie im Veränderungsprozess in die Rolle eines Übergangskoachs, der die innere Entwicklung der Mitarbeiter unterstützt und teilweise auch erst anstößt.

Jeder durchläuft die Übergangsphasen in eigenem Tempo

Was diese Rolle so anspruchsvoll macht, ist, dass der Übergang sich bei jedem Menschen in eigener Geschwindigkeit vollzieht. Daher besteht die erste und wichtigste Aufgabe der Führungskraft als Übergangskoach darin, sich immer wieder zu vergewissern, wer sich wo aktuell im Prozess befindet. Dabei hilft das Modell des amerikanischen Übergangsforschers William Bridges (siehe Grafik S. 16).

Bridges unterteilt den Übergangsprozess in drei Phasen. Die erste ist der Abschied. Die Beteiligten müssen das Alte loslassen, alte Verhaltensmuster und Identifikationen ablegen und sich von einem Stück bewährter Identität verabschieden. Dann beginnt die Zwischenphase, die gar nicht sichtbar ist, wenn nur die Situation der Veränderung fokussiert wird, aber die wichtigste Phase im Übergangsgeschehen darstellt. Dies ist die Phase des „Nicht mehr“ und „Noch nicht“, ein

seltens diffusen Schwebzustand, der mit einer gehörigen Portion emotionaler Verunsicherung, hohen Einbußen im Bereich der Selbstwirksamkeit und meist einer komplett vernebelten Sicht des jenseitigen Ufers einhergeht. Hier ereignen sich je nach persönlicher Bedeutsamkeit des Übergangsgeschehens erhebliche Umstrukturierungsprozesse auf der Ebene der Identität.

Akzeptiert die Person im Übergang diese Phase, hält sie den Prozess aus und durch, dann beginnt sich langsam das Neue abzuzeichnen und herauszubilden. Der Übergangsprozess gleicht so einem kreativen Prozess: Nach einer ausgeprägten Phase der Inkubation, der Reifezeit, entsteht ein tragfähiger Neuentwurf, der dann behutsam in die Identität integriert und in ersten Schritten gelebt wird. Das ist diese Phase des Neubeginns.

Die psychologische Situation verorten

Um den aktuellen Standort der Mitarbeiter im Bridges-Prozessmodell verorten zu können, sollten Sie es Ihren Mitarbeitern im Gespräch erläutern. Welche Phasen gibt es, wodurch zeichnen sie sich aus? Wenn sich Ihre Mitarbeiter im Modell wiederfinden, können Sie nachfragen: Was würde Ihnen in der derzeitigen Situation weiterhelfen, was brauchen Sie? Wie könnte ich Sie unterstützen, damit Sie im Prozess weitergehen können?

Wahrscheinlich wird der Mitarbeiter Aspekte seines aktuellen Empfindens nicht nur in den Beschreibungen einer, sondern in denen aller drei Phasen wiedererkennen. Das liegt daran, dass die Phasen nicht strikt nacheinander ablaufen, sondern sich überlappen, also parallel ablaufen – aber in unterschiedlichen Intensitäten: Meistens dominiert eine Phase und die gilt es zu ermitteln.

Je nachdem, welche Phase beim einzelnen Mitarbeiter bzw. der Mehrheit der Mitarbeiter gerade im Vordergrund steht, kommen der Führungskraft als Übergangskoach verschiedene Aufgaben zu. In der ersten Phase, der Phase des Abschieds, ist es zentral, dass sich die Betroffenen konkret damit auseinandersetzen, was die Veränderung ausmacht, was von ihnen als Verhaltensänderung erwartet wird und was sie im Arbeitsalltag anders machen sollen. Darüber hinaus sollte deutlich werden, welches jahrelang geübte Verhalten verlernt werden muss.

Der Trauer Raum geben

Mit dem Loslassen bewährter Verhaltensweisen und Strukturen geht oft ein Verlustgefühl einher. Diese Art Trauer muss die Führungskraft akzeptieren und ihr Raum geben. Zuhören kann hier schon viel bewirken. Hilfreich sind auch Rituale wie Abschiedslisten schreiben, symbolhaltige Gegenstände in einer Runde verabschieden oder eine gemeinsame Ballonfahrt, in der räumlich vom Alten Abstand genommen wird. Wichtig ist es, dass die Führungskraft die empfundenen Verluste aus-

Service

Literaturtip

► Martina Nohl: **Übergangskoaching. Berufliche Veränderungen kompetent und erfolgreich gestalten.**

Junfermann, Paderborn 2011, 16,90 Euro.

Der praxisorientierte und wissenschaftlich solide geerdete Ratgeber lässt sich aus zwei verschiedenen Blickwinkeln lesen. Auf der einen Seite liefert er all jenen, die einen beruflichen oder privaten Veränderungsprozess durchlaufen, Wissen und Handwerkszeug, um den Wandel nicht nur praktisch, sondern auch psychologisch zu vollziehen – zum Beispiel alte (Denk-)Gewohnheiten zu verabschieden und neue Sichtweisen einzuüben. Auf der anderen Seite wird erklärt, wie Führungskräfte, Coaches und Berater andere in Veränderungsprozessen begleiten und unterstützen können.

gleicht, beispielsweise durch neue, interessante Aufgaben und Funktionen – eventuell begrenzt auf die Zeit des Übergangs.

Die zweite Phase, die Zwischenzeit, ist die heikelste, weil sie emotional für alle Beteiligten am anstrengendsten ist. Hier ist es besonders entscheidend, dass die Führungskraft permanent mit ihren Mitarbeitern kommuniziert – und zwar so klar und einfach wie möglich, damit diese möglichst schnell in neue Prozesse hineinfließen und auf keinen Fall Aufgaben doppelt, also sowohl auf die neue als auch auf die alte Weise, erledigt werden. Ausgiebige Gespräche sind zudem wichtig, damit die Mitarbeiter sich wahrgenommen fühlen und wertgeschätzt wissen.

Um der Verunsicherung der Mitarbeiter ein Ventil zu geben, kann ein Moodboard oder eine Klagemauer installiert werden. Dort können Zettel angeheftet werden, auf denen sich die Mitarbeiter ihre negativen Gefühle von der Seele schreiben. Erfahrungsgemäß kippt nach einer Weile die Stimmung. Mehr und mehr Beiträge kommen dazu, die neugierig, optimistisch und tröstend sind.

Die Mitarbeiter zu Mitgestaltern machen

Wenn die Führungskraft spürt und in den persönlichen Gesprächen erkennt, dass ein Großteil ihrer Mitarbeiter sich langsam dem Neuen öffnet, endet die Zwischenzeit, die Phase des Neubeginns ist eingeläutet. Die Führungskraft sollte das Moodboard dann durch ein Ideen-Board ersetzen. Auf diese Weise können nicht nur gute Ideen eingesammelt werden, die sich in Übergangsprozessen, in denen ohnehin alles im Fluss ist, meist hervorragend integrieren lassen. Was – zumindest aus Coachingperspektive – viel wichtiger ist: Die Mitarbeiter werden zu Mitgestaltern des Veränderungsprozesses, also auch emotional mitgenommen.

Über die einzelnen Phasen des Übergangs hinweg haben sich in der Forschungsarbeit mehrere Faktoren herauskristallisiert, die für die Bewältigung von Übergängen grundsätzlich hilfreich sind. Einer ist eine Art innere Stabilität, damit der Mensch nicht seinen Halt verliert und sich seiner selbst unsicher wird, die sogenannte Kohärenz. Der amerikanisch-israelische Medizinsoziologe Aaron Antonovsky erklärt in seiner Theorie der Salutogenese, woraus sich Kohärenz zusammensetzt.

Eine zentrale Voraussetzung für Kohärenz ist laut Antonovsky, dass der Mensch versteht, was mit ihm geschieht. Die inneren und äußeren Reize müssen kognitiv und emotional bearbeitbar bleiben. Für die Führungskraft als Übergangskoach bedeutet das: Sie muss den Mitarbeitern den Wandlungsprozess so transparent wie möglich machen. Diese müssen jederzeit verstehen, was warum wie verändert wird und inwiefern sie das betrifft.

Für innere Stabilität sorgen

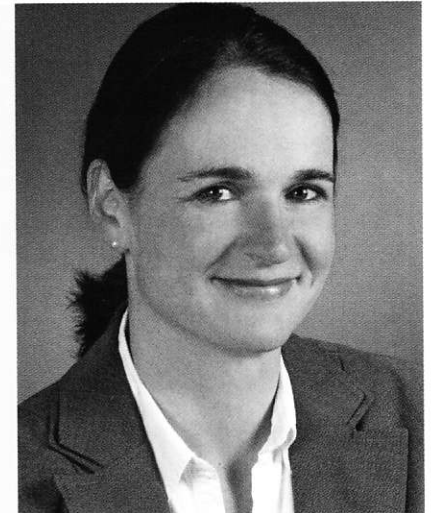
Weiter kann Kohärenz im Menschen nur dann entstehen, wenn er ein Gefühl der Handhabbarkeit hat. Der Mitarbeiter im Wandlungsprozess muss also überzeugt sein, dass er mit seinen Ressourcen das Neue managen kann. Mit dem Mitarbeiter zu erörtern, welche seiner Fähigkeiten – zum Beispiel sein Organisa-



Die Autorin: Dr. Martina Nohl ist Berufspädagogin und Laufbahnberaterin. Seit über zehn Jahren berät sie Menschen in beruflichen Übergangsprozessen und gibt Seminare im Themenfeld Übergangskoaching. Kontakt: mn@meinberufsweg.de

tionstalent oder seine Stärke, Prinzipien zu erkennen und auf andere Kontexte zu übertragen – in der Veränderung warum wichtig sind und wie er sie am besten einsetzen kann, gehört zur Aufgabe des Veränderungskochs.

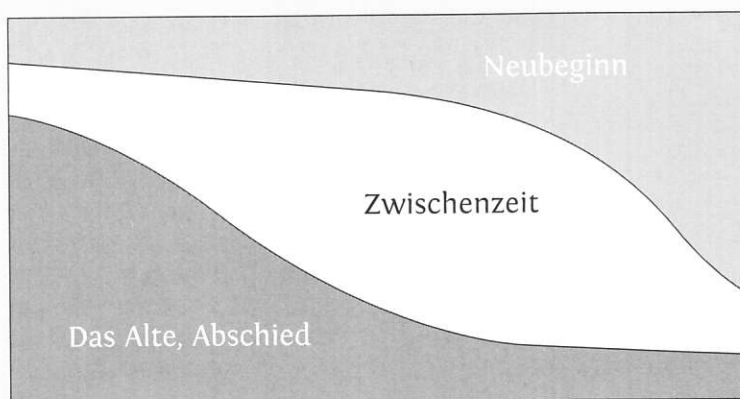
Der dritte und wichtigste Aspekt der Kohärenz ist der Sinn. Wenn die Mitarbeiter keinen wie auch immer gearteten Sinn im Veränderungsprozess für sich selbst finden, ist es fast unvermeidlich, dass sie in die innere Emigration gehen oder den Prozess sogar korrumpieren. Bei der gemeinsamen Sinnfindung kann sich die Führungskraft am Modell von Viktor Frankl orientieren. Frankl unterteilt Menschen, je nach Art und Weise, wie sie Sinn erleben, in drei Idealtypen.



Je nachdem, welchem Typ der Mitarbeiter am stärksten zuneigt, sind im Übergangskoaching verschiedene Fragen zu beantworten:

- ▶ Typ 1, der Schöpferische: Was könnte Ihr Part im Übergang sein, für den Sie sich besonders einsetzen? Was könnten Sie neu gestalten?
- ▶ Typ 2, der Genussmensch: Welche neue Erfahrung könnten Sie im Übergangsprozess für sich entdecken, was könnten Sie für sich herausziehen? Mögliche Antworten könnte etwas lauten: Neue Leute kennenlernen. Ein neues Büro mit schönerem Ausblick erhalten. Oder sich bei wichtigen Personen bekanntmachen.
- ▶ Typ 3, der Weise: Was lernen Sie für sich und Ihr Leben aus dem Prozess? Woran werden Sie wachsen? Was bedeutet die neue Reife für Ihr weiteres Leben?

Die Phasen des Übergangs



Die Phasen des Übergangs laufen nicht nacheinander, sondern parallel ab. Eine Phase ist immer dominant.

Quelle: W. Bridges, Cambridge 2003.

Strategien zur Komplexitätsreduktion vermitteln

Als fast ebenso wichtig für die Bewältigung von Übergangsprozessen wie die Kohärenz hat sich in der Forschung die Fähigkeit erwiesen, Komplexität zu reduzieren. Denn Übergangsprozesse und ihre Teilprozesse sind oft so komplex, dass selbst die Verarbeitungskapazität einer Führungskraft überschritten wird. Mithin laufen die Mitarbeiter erst recht Gefahr, den Überblick über die einzelnen Teilprozesse zu verlieren. Bewährt hat sich in diesem Kontext – ganz dem Grundgedanken des Coachings folgend – Hilfe zur Selbsthilfe. Konkret: Die Führungskraft gibt den Mitarbeitern Strategien an die Hand, mit denen sie Komplexität reduzieren

und so komplexitätsbedingte Probleme lösen können.

Unter anderem folgende vielfach in der Praxis bewährte Strategien lassen sich Mitarbeitern gut vermitteln:

► **Sammeln und sichten:** Es wird alles aufgeschrieben, was man über das aktuelle Problem weiß, dann nach ähnlichen Problemen in der Vergangenheit gesucht und die damals gefundenen Lösungsansätze nachvollzogen. Was lässt sich übertragen?

► **Realitäten sehen:** Es wird nicht nach der perfekten Lösung, sondern nach einer für die aktuelle Situation und das aktuelle Umfeld befriedigenden, gangbaren Lösung gesucht.

► **Komplexbildung:** Einzelne Merkmale werden zu Einheiten zusammengefasst, die in weiteren Überlegungen dann nur noch als Gesamtheit betrachtet werden. Bei der Analyse ist es zentral, den richtigen Auflösungsgrad – nicht zu grob, nicht zu fein – zu wählen.

Eng zusammen mit der Fähigkeit zur Komplexitätsreduktion und der Kohärenz hängt die Motivation: Je besser die Mitarbeiter mit Komplexität umgehen können und je größere ihre innere Stabilität ist, desto höher ist natürlich auch ihre Motivation. Sie ist der dritte Aspekt, der maßgeblich darüber entscheidet, wie gut der Übergang bewältigt wird.

Die Motivation der Mitarbeiter managen

So gesehen kommt der Führungskraft als Übergangcoach auch die Rolle eines Motivationsmanagers zu, der die Mitarbeiter auf allen Ebenen ihres Seins ermutigt. Dazu gehört es manchmal vorübergehend auch, Hoffnungsträger in Stellvertretung zu sein: Die Führungskraft muss stets Zuversicht und eine Haltung der Gewissheit ausstrahlen, dass alle Probleme und Anforderungen lösbar sind, selbst wenn sich auf lange Sicht keine konkrete Lösung abzeichnet.

Aktiv fördern lässt sich die Motivation mit Metaphern, die in Einzelgesprächen oder in großer Runde entwickelt werden. Zum Beispiel kann der Veränderungsprozess mit der Verpuppung einer Raupe verglichen werden, der Kernsanierung eines Hauses oder der Mühe eines Schneeglöckchens, das sich durch die harte Schneedecke arbeitet. Bilder machen abstrakte Prozesse eher begreifbar, helfen Widerstände abzubauen und wirken dadurch motivationssteigernd.

Gelingt es, Mitarbeiter in Übergangsprozessen zu motivieren, dann werden sie neuen, anstrengenden Situationen mit einem Vertrauensvorschuss begegnen. Nur in einem motivierten Zustand können sie ihre Bewältigungsstrategien und Ressourcen aktivieren und die für die aktuelle Situation angemessenen auswählen.

Martina Nohl ■



PROFESSIO
Akademie

Coaching – Organisationen gestalten – Human Resources –
Professionell-Persönliche Entwicklung – Trainerqualifizierung

Als Coach begleiten Sie Ihre Klienten auf dem Weg ihrer beruflichen Entwicklung. Bei Professio bedeutet Coaching eine personenbezogene Beratung für Menschen in der Arbeitswelt, bei der es das Ziel ist, dass der Coachee die Anforderungen seiner Berufsrolle mit der eigenen Persönlichkeit in Einklang bringt. Sie lernen als Coach zielorientiert, spezifisch und systemisch unter dem Einsatz entsprechender Methoden zu steuern und zu intervenieren.

Wir vermitteln:

- Ansätze und Konzepte für das Verständnis und die Arbeit mit der Person (Transaktionsanalytische Modelle) sowie der Kommunikation (Transaktionsanalyse und die Erkenntnisse von Watzlawick).
- Modelle aus der Systemischen Beratung, der Organisationslehre und der Rollentheorie.
- Theoretische Konzepte mit bewährten Praxisbeispielen.

Besonderen Stellenwert hat die Supervision (Reflexion eigener Fälle und Feedback für gegenseitige Beratung).

Coaching I

27.09.2012 – 02.03.2013 (5 Module à 3 Tage) im Raum Mannheim
10.04.2013 – 06.12.2013 (5 Module à 3 Tage) im Raum Nürnberg

Coaching II

27.06.2012 – 18.01.2013 (5 Module à 3 Tage) im Raum Stuttgart
26.06.2013 – 17.01.2014 (5 Module à 3 Tage) im Raum München

Die beiden Curricula Coaching I und Coaching II sind vom DBVC anerkannte Weiterbildungen, hierüber stellen wir Ihnen ein Zertifikat aus.

Coaching III – Existenzielle Themen im Coaching

10.04.2013 – 18.10.2013 (3 Module à 2 Tage) im Raum Stuttgart

PROFESSIO GmbH

Akademie für den Bereich Humanressourcen
Am Bocksberg 80 · D-91522 Ansbach
Tel. 0981-4663690 · E-Mail: office@professio.de
www.professio.de

PraxisTraining live®
Profis trainieren Profis



PraxisTraining live – der Turbo für Ihren Vertrieb

Sofort umsetzbar:

Unsere live-Trainings für Verkäufer und Vertriebsführerkräfte finden vor Ort in realen Kunden- und Gesprächssituationen statt.

Trainieren auch Sie Ihr Veränderungsverhalten. Und kontern Sie den Dinosaurier-Effekt!

Neugierig geworden? Lernen Sie uns kennen:
www.praxistraining-live.de ruf: 030 · 516 54 815/816



- kraftvoll
- pragmatisch
- wirksam