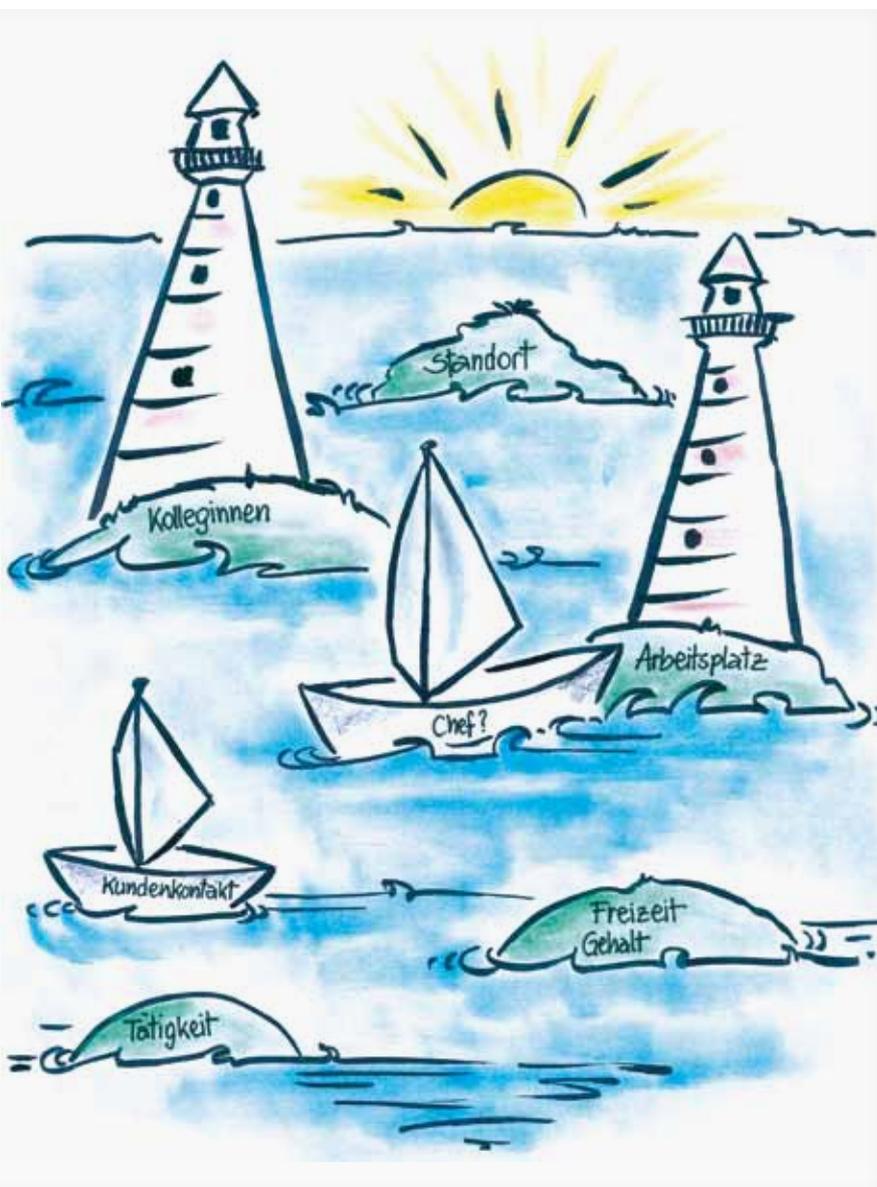


Leuchttürme und Inseln sehen



Grafik: Anna Egger

Veränderungen sind oft bedrohlich. Diese Visualisierung macht sie etwas freundlicher. Sie hilft, zwischen dem zu unterscheiden, was bleibt, und dem, was sich wandeln wird. Dadurch reduziert sich die wahrgenommene Komplexität, der Klient gewinnt den Überblick zurück und fühlt sich spürbar sicherer.

Veränderungsprozesse in einem Lebensbereich breiten sich gerne aus wie ein Virus. Plötzlich wird alles in Frage gestellt, und auch das Leben in anderen Lebensbereichen scheint brüchig zu werden. Hier ist es Aufgabe des Beraters im Veränderungscoaching, mit den Klienten herauszuarbeiten, wo es sichere Inseln gibt.

Um herauszufinden, welche Faktoren Sicherheit versprechen, fragt der Coach nach und nach verschiedene Veränderungsaspekte ab. Als Fragehilfe dient dabei eine Tabelle mit drei freien Spalten. In ihnen gibt der Coachee für jeden Aspekt an,

- ▶ ob sich der Faktor ändert,
- ▶ ob dies offen ist oder
- ▶ ob er gesichert bleibt.

Fokus auf fünf Veränderungsaspekte

In der ersten Spalte sind die für den Bereich Arbeit relevanten fünf Aspekte aufgelistet, die der Coach mit seinem Gegenüber nach und nach durchgeht:

1. Die Arbeit an sich: Wird sich der Inhalt der Arbeit oder ihr Sinn verändern? Wie steht es um die konkreten Arbeitstätigkeiten?

2. Die inhaltlichen Arbeitsbedingungen: Wie groß ist die Herausforderung, die sie an den Klienten

stellt? Wie vielfältig sind die Tätigkeiten, wie groß der Gestaltungs- und Entscheidungsfreiraum? Wie laufen die Arbeitsprozesse? etc.

3. Die sozialen Arbeitsbedingungen: zum Beispiel das Arbeitsklima, die direkten Kollegen, den oder die Vorgesetzten, die Firmenkultur, die Personalstruktur.

4. Die äußeren Arbeitsbedingungen: Dazu gehören Lohn- und Sozialleistungen, der Arbeitsweg, die Arbeitszeit, die zeitliche Flexibilität, die Ausstattung des Arbeitsorts und so weiter.

5. Die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten: Wie ist die Organisation der Firma strukturiert, welche Karriereemöglichkeiten, welche Weiterbildungsangebote gibt es, welche Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung?

Tabelle oder Tableau

Analytisch veranlagte Menschen können diese Aspekte ganz sachlich mit Hilfe einer Tabelle abarbeiten, in der sie für jeden Aspekt eine der drei oben genannten

Optionen (Veränderung/offen/sicher) ankreuzen.

Für den visuell orientierten Klienten zeichnet der Coach alternativ eine metaphorische Darstellung der Situation (siehe Bild links). Dabei werden die sicheren Faktoren in Form von Inseln und Leuchttürmen abgebildet: Sie stehen für die Arbeitsaspekte, die sich aller Voraussicht nach nicht verändern werden. Sie bringen Ruhe und Orientierung im Wellengang der Veränderung, der sie umtost. Deshalb zeichnet der Coach sie zuerst.

Leuchttürme können hier für das Wichtigste stehen, was seinen Klienten in der Veränderung aufrecht hält, die Inseln für die zweitrangigen, aber auch noch wichtigen Aspekte.

Danach notiert der Coach die besonders virulenten Veränderungspakete, also die, die noch offen sind oder garantiert verändert werden müssen. Als Bild wählt er z.B. skizzierte Boote. Im Anschluss überlegen Coach und Coachee gemeinsam, wie der Klient seine Richtung und Last steuern könnte.

LITERATUR

» **Martina Nohl, Anna Egger: Micro-Inputs Veränderungscoaching. Die wichtigsten Modelle, Erklärungshilfen und Visualisierungen für das Coaching von Veränderungsprozessen. managerSeminare, Bonn 2016, 49,90 Euro, für Abonnenten 39,90 Euro.**

Zu bestellen über www.managerseminare.de/EditionTA

» **Martina Nohl: Standortbestimmung. Berufliche Neuorientierung in eigener Regie. BoD, Norderstedt 2014, 19,90 Euro**

» **Ludwig Wiesenbauer: Wir schaffen das! Veränderungen erfolgreich in Gang setzen. Beltz, Weinheim 2009, 29,95 Euro.**

Falls nötig, ermutigt der Coach seinen Klienten dabei auch, Gespräche mit Verantwortlichen zu suchen, um die Informationstransparenz zu erhöhen. Meistens schafft mehr Transparenz auch mehr Sicherheit – selbst bei unangenehmen Nachrichten.

Fallbeispiel: Entspannung für Emmy

Emmy B. (39) arbeitet bei einer Versicherung. Ihr steht eine betriebliche Umstrukturierung bevor, die sie sehr verunsichert.

Gemeinsam mit dem Coach sucht sie Antwort auf die Frage: „Was bleibt beim Alten?“ und findet folgende Felsen und Leuchttürme:

- Die drei nächsten Kolleginnen bleiben weiterhin ihre Kolleginnen auch im neuen Team.
- Die Schwerpunkte ihrer Tätigkeit bleiben erhalten.

- ▶ Arbeitsplatz und Standort bleiben gesichert.
- ▶ Auch der Umfang ihres Teilzeitjobs und das Gehalt bleiben gleich.

Im zweiten Schritt identifiziert sie ihre „Boote“ mit Hilfe der Frage „Was ist in Veränderung?“:

- ▶ Ein Chefwechsel steht an.
- ▶ Sie ist für eine andere Kundengruppe zuständig.
- ▶ Eine andere Personalabteilung ist für ihre Belange zuständig.

Der so erstellte Gesamtüberblick beruhigt sie erst einmal wieder. Ihre Reaktion: „Es scheint doch alles nicht so schlimm zu werden, weil vieles bleibt. Auch viele Dinge, die mir wichtig sind. Der Chefwechsel tut mir leid, ich mochte meine Chefin. Der neue scheint aber ganz okay zu sein. Das mit der Personalabteilung ist nicht so wild.“

Die meiste Angst, so ihre eigene Aussage, hat Emmy vor den neuen Kunden: „Hier muss ich mich mal informieren, wie die so ticken und ob ich da eine Weiterbildung oder ein Verkaufs-Telefoncoaching machen kann.“ Wenn nötig erarbeitet sie mit dem Coach noch weitere konkrete Maßnahmen, die ihr helfen, sich gelassener auf die Veränderungen einzustellen.

Varianten: Auch für Teams geeignet

Natürlich lässt sich die Übung auch im Raum durchführen. Dazu legt der Coach oder Berater größere Moderationswolken als Inseln sowie einige ausgeschnittene Leuchttürme aus. Dazwischen platziert er normale Moderationskarten für die ungewissen Veränderungsaspekte – sozusagen als Bötchen.

In dieser Form ist die Intervention auch als Teamübung gut geeignet: Die wesentlichen Veränderungsaspekte kommen so vollständig „auf den Tisch“,

und man kann sich auf eine sichere Basis einigen.

Wichtig ist hier die Frage nach dem Veränderungsaspekt mit der höchsten Dringlichkeit, mit dem dann weitergearbeitet werden kann. „Welches Boot liegt denn hier schon ziemlich tief und ist kurz vor dem Absaufen? Worauf müssen Sie aktuell Ihre Rettungsenergien konzentrieren?“, könnte eine Leitfrage dafür sein.

Auch in Change-Workshops mit Führungskräften kann diese Visualisierung eingesetzt werden. Dann wird gegebenenfalls auch mit anderen Veränderungsfaktoren gearbeitet, die die Teilnehmer jeweils bewerten. Zum Beispiel:

- ▶ Produkte bzw. Dienstleistungen,
- ▶ Prozesse,
- ▶ Lieferanten,
- ▶ Kunden,
- ▶ Marketing,
- ▶ Personalabteilung,
- ▶ Rechtsform,
- ▶ Standort(e),
- ▶ Finanzierung,

- ▶ Mitarbeiter,
- ▶ Firmenkultur,
- ▶ (ungeschriebene) Regeln.

Anwendungsbereich

Besonders geeignet ist ein Einsatz dieser Übung, wenn aus Sicht des Coachees alles im Fluss scheint und sich eine große Unsicherheit breitmacht. Grundsätzlich aber auch am Anfang der mittleren Phase des Veränderungsprozesses, im inneren „Niemandland“, wenn fast alle von einer Veränderung Betroffenen nach Orientierung suchen.

Hilfreich kann die Übung auch sein, wenn ein Klient ausgesprochen entmutigt wirkt oder gar kurz vor einer Depression steht, weil er keine Anknüpfungspunkte zum Handeln mehr sehen kann.

In jedem Fall sollte der Coach die Übung unbedingt damit beenden, dass er mit dem Klienten konkrete Schritte erarbeitet. Sie helfen, die innere Sicherheit des Klienten zu erhöhen, wenn zu viele Dinge im Fluss sind und er sich überfordert fühlt. Meist stellt sich aber allein durch die Visualisierung schon eine Erleichterung ein. Denn sie zeigt, dass doch nicht alles verändert werden muss.

Martina Nohl, Anna Egger ■



Die Autorinnen: Dr. Martina Nohl ist Berufspädagogin, Laufbahnberaterin sowie Coach und Supervisor. Sie publiziert zum Thema berufliche Neuorientierung und Persönlichkeitsentwicklung und ist Inhaberin der Akademie für Veränderungscoaching, Neckargemünd. Kontakt: www.veraenderungskoaching.de



Anna Egger arbeitet als Graphic Recorder, visuelle Prozessgestalterin, Trainerin, Coach und Resilienz-Beraterin. In ihren Visualisierungsseminaren nimmt sie den Teilnehmern die Angst vorm leeren Blatt. Weitere Themen sind Führung, Moderation und Wertschätzung. Kontakt: www.anna-egger.com