

managerSeminare

Special Coaching



Coaching in der VUKA-Welt

Wirksamer Wandel

Fokus auf die Organisation

Neue Coachingansätze für
Unternehmen

Coachingforschung

Wie wirkt der Chef
als Coach?

Gesunder Glaubenswechsel

Coaching von Insecure
Overachievern



Coaching als Antwort auf VUKA

Andree Martens
Stellv. Chefredakteur

Die VUKA-Welt stellt die Unternehmen sowohl vor immer wieder neue als auch sehr verschiedene Herausforderungen. Für diese braucht es individuelle Lösungen für jede Organisation und möglichst viel Lösungskompetenz in jeder Organisation. Wie Coaching bei der Findung Ersterer und bei der Entwicklung Letzterer unterstützen kann, ist Thema dieses Extraheftes. Allgemeiner ausgedrückt: Wie kann Coaching zur VUKA-Fitness von Unternehmen beitragen? Die vorgestellten Coachingformate und -wege setzen dabei auf verschiedenen Ebenen an.

Einmal auf der kollektiven Ebene, auf der von Teams, Abteilungen, Bereichen. Zwei neue Coachingansätze dafür stellt der Change-Experte Axel Klimek ab S. 32 vor: Transformational Coaching und Generative Coaching. Beide haben sich parallel zu den wandelnden Herausforderungen für Unternehmen entwickelt, sind für die VUKA-Welt maßgeschneidert.

Die zweite Ebene ist die der einzelnen Führungskraft. Sie ist heute mehr denn je gefordert, die Übersicht zu behalten, neue Entwicklungen zu registrieren und entsprechend zu reagieren. Dafür benötigt sie Freiraum, der sich vor allem durchs Delegieren schaffen lässt. Doch genau damit tun sich viele Führungskräfte schwer. Warum Fachbücher und Seminare in solchen Fällen oft nicht weiterhelfen und welchen Weg Coaching aus dem Delegationsdilemma bieten kann, schildert Roland Kopp-Wichmann ab Seite 24.

Jeder einzelne Mitarbeiter und jede einzelne Mitarbeiterin bilden zusammen die dritte Ebene. Ihnen allen muss aber nicht ein Coach bereitgestellt werden, vielmehr kann die jeweilige Führungskraft in diese Rolle schlüpfen: In dieser unterstützt sie ihre Mitarbeitenden, selbst Lösungen zu entwickeln, und fördert gleichzeitig ihre Entwicklung, besonders eben die ihrer Lösungskompetenz. Welche typischen Formen von Coaching durch die Führungskraft es gibt und welche Erfolgskriterien für diese gelten, haben die Coachingforscher Wolfgang Kühl und Erich Schäfer in einer Studie untersucht. Ihre Ergebnisse erläutern sie im Interview ab Seite 4.

Impressum

Herausgeber: managerSeminare Verlags GmbH, Bonn; Redaktion: Nicole Bußmann (verantwortl.), Andree Martens. Freie Autoren: Karsten Drath, Wiesbaden; Axel Klimek, Hofheim; Wolfgang Kühl, Osnabrück; Heidi Möller, Kassel; Constan-tin Sander, Regensburg; Erich Schäfer, Jena; Roland Kopp-Wichmann, Heidelberg; Anzeigen: Uwe Schmitt (verantwortl.), Sigrun Damerau, Petra Weyers, Jutta Zeranski-Killich. Titelbild: © istock-photo/golubovy

Inhalt 06/2019

analysis

4 Coachingforschung: Wie wirkt der Chef als Coach?

thesis

14 „Die Bedeutung der Coachingkultur wird massiv unterschätzt“

practice

16 Fallen bei der Auftragsklärung: Coaching auf Abwegen

24 Fallbeispiel Coaching mit Lebensthemen: Das Delegationsdilemma

trends

32 Neue Coachingansätze für die VUKA-Welt: Kollektives Umdenken

40 Coaching von Insecure Overachievern: Gesunder Glaubenswechsel

Neue Coachingansätze für die VUKA-Welt

Kollektives Umdenken

Um in der VUKA-Welt zu bestehen, müssen nicht nur die einzelnen Mitarbeiter und Führungskräfte umdenken, sondern auch die Unternehmen als Ganzes. So individuell die Gedankenwelt jedes Unternehmens ist, so individuell muss der jeweilige Weg des Umdenkens sein. Es gibt aber Möglichkeiten, diesen Prozess zu unterstützen. Zwei der effektivsten: Transformational Coaching und Generative Coaching.



Preview

► Ausbruch aus überholten Gedankenmustern:

Was Transformational Coaching kennzeichnet

► Gefangen in alten Erfolgsmustern:

Warum es einem High-Performance-Vertriebsteam nicht gelang, sich auf die neuen Marktbedingungen einzustellen

► **Muster reflektieren und saturieren:** Die ersten Schritte im Transformational Coaching

► **Was nicht passt, passt nicht:** Warum die Reflexion veränderter Bedingungen fast immer zu Fluktuation führt

► **Zugang zum erweiterten Potenzial:** Über die eigenen Fähigkeiten hinauswachsen mit Generative Coaching

► **Die Lösung erspüren:** Wie ein Kommunikationsunternehmen seine kreative Leichtigkeit wiederfand

Die viel beschriebene VUKA-Welt stellt nicht nur jeden Einzelnen und jede Einzelne vor große Herausforderungen, sondern auch jede Organisation. Unternehmen müssen als Ganzes umdenken, sich von den Regeln lösen, die in der alten Welt galten, und neue generieren, die für diese neue Welt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist, passender sind. Sich an Best Practice zu orientieren, ist keine Lösung mehr, sondern kann vielmehr der Beginn des Niedergangs in der Zukunft bedeuten. Statt nach hinten zu schauen, müssen Organisationen ihre Sinne neu ausrichten, ihr Denken transformieren und es den neuen Bedingungen anpassen.

Die dafür notwendige organisationale Veränderung im Mindset ist anspruchsvoll, und vor allem gibt es dafür bisher keine Blaupausen: So individuell die Gedankenwelt eines jeden Unternehmens ist, so individuell muss der jeweilige Weg des Umdenkens sein. Es gibt aber Möglichkeiten, diesen Prozess zu unterstützen. Zwei der effektivsten kommen – nicht überraschend – aus dem individuellsten Weiterbildungsbereich, den es gibt: dem Coaching. Es handelt sich um zwei Coachingformen, die sich parallel und passend zu den wandelnden organisationalen Herausforderungen entwickelt haben: Transformational Coaching und Generative Coaching.

Grundsätzlich kann jedes Unternehmen diese neuen Ansätze nutzen. Die Nutzung gestaltet sich allerdings umso einfacher und ihre Wirkung wird umso größer sein, je reifer die Coachingkultur des Unternehmens ist (siehe Tutorial S. 36). Die Coachingkultur öffnet den Ansätzen den Raum, in dem sie sich entfalten können. Sie sorgt dafür, dass die Denkpfade „lockerer“ sind und sich mithin leichter verändern lassen.

Aus überholten Gedankenmustern ausbrechen

Der Ansatz des Transformational Coachings beschreibt keine feste Methode, es handelt sich vielmehr um einen generischen Begriff, der all jene Methoden und Vorgehensweisen im organisationalen Coaching umfasst, bei denen es um einen individuellen oder kollektiven Paradigmenwechsel geht. Transformational Coaching setzt immer dann an, wenn gewohnte Einschätzungen und Vorgehensweisen als nicht mehr zielführend und zu beengt wahrgenommen werden. Das Verlernen und Zurücklassen von gewohnten Erfolgsfaktoren der Vergangenheit ist dabei mindestens so wichtig, wie Neues zu entwickeln.

Ein Fallbeispiel aus der Praxis: Das Vertriebsteam einer Pharmafirma, das in der Vergangenheit immer hervorragende Zahlen geliefert hatte, geriet seit einiger Zeit immer mehr aus der Erfolgsspur, seine Verkaufszahlen gingen kontinuierlich zurück. Ihre „treuen“ Garanten des Erfolges griffen nicht. Die waren:

- Es gab ein bei den verordnenden Klinikärzten gut eingeführtes Produkt.
- Die Vertriebler hatten eine anerkannte pharmazeutische Fachexpertise.
- Über die Jahre waren





Mehr zum Thema

► Robert Wegener (Hrsg.) et al.: Wirkung im Coaching.

Vandenhoeck & Ruprecht 2018, 35 Euro.

Ein Übersichtsband mit vielen, wissenschaftlich tiefeschürfenden Beiträgen über die Wirkung von Coaching. Zusammen mit dem Organisationswissenschaftler Werner Stork erläutert Axel Klimek in seinem Beitrag im Band den Ansatz der resilienten und agilen Organisation, in dem Coaching eine besondere Bedeutung zukommt.

► Stefan Kaduk und Dirk Osmetz: Musterbruch – Experiment vor Planung

www.managerseminare.de/MS247AR02

Zum notwendigen kollektiven Umdenken in der Organisation gehört es auch, sich vom Muster der Planung zu verabschieden oder sich zumindest deutlich von ihm zu lösen. Denn in der VUKA-Welt funktioniert es nur noch sehr bedingt. Die beste bislang bekannte Alternative ist der Weg des Experimentierens.

zwischen den verordnenden Klinikärzten und den Vertrieblern sehr gute und vertrauensvolle Beziehungen gewachsen.

Ein Coaching sollte helfen, das Team zurück in die Erfolgsspur zu führen. In der Situationsanalyse ergab sich folgendes Bild: Aufgrund des Kostendrucks im Gesundheitswesen hatten die Kliniken sukzessive den Fokus ihrer Einkaufsstrategie verändert. Das Produkt mit seiner medizinischen Wirkung stand immer weniger im Mittelpunkt, dafür immer mehr der mittel- und langfristige finanzielle Nutzen dessen Anwendung. Einfach ausgedrückt: Rechnet sich die Anwendung des Medikaments für die Klinik oder nicht? Ein wichtiger Faktor dafür war zum Beispiel die Verweildauer der Patienten in der Klinik. Wobei eine kürzere Verweildauer einen größeren Patientendurchlauf und damit mehr Umsatz bedeutete. Für die Vertriebler bedeutete das unter anderem, dass nicht mehr die Klinikärzte ihre Hauptansprechpartner waren, sondern vor allem der Zentraleinkauf der Kliniken bzw. der Klinikverbände.

Lange gültige Erfolgsmuster brennen sich tief ins Teamgedächtnis ein

Obwohl sich das Betriebsteam der neuen Einkaufsstrategien der Kliniken vollkommen bewusst war, gelang es ihm nicht, sich auf die neuen Bedingungen einzustellen. Zu sehr waren die Teammitglieder ihren bisherigen Denk- und Verhaltensmustern verhaftet, die sich gerade deshalb, weil sie in der Vergangenheit so großen Erfolg gebracht hatten, nicht nur tief in den Kopf

jedes Einzelnen, sondern auch ins kollektive Teamgedächtnis eingebrannt hatten.

Die Herausforderung bestand in diesem Fall also darin, dem Team zu helfen, aus alten Gedankenmustern auszubrechen, womit er einen typischen Anlass für ein Transformational Coaching darstellte. Das läuft in der Regel in vier Schritten ab. Im ersten Schritt geht es um die Bewusstwerdung und Würdigung der ausgetretenen Denkpfade. Es geht darum, sich klar zu werden, auf welche Erklärungsmuster, mentalen Modelle, Verhaltensweisen und Routinen gewohnheitsmäßig zurückgegriffen wird und deren (ehemalige) Funktionalität zu würdigen.

Die Vertriebler erzählten in dieser Phase ihre alten Erfolgsgeschichten, in denen sie vor allem aufgrund ihres großen pharmazeutischen Fachwissens bei den Klinikärzten punkten konnten. Dabei erlebten sie diese Erfolge noch einmal, fühlten noch einmal den Stolz und die Zufriedenheit, die ihre Erfolge ausgelöst hatten. Die Erfolge kamen somit sozusagen erneut zu ihrem Recht. Mögliche – vor allem unbewusst – noch bestehende, unerfüllte Wünsche nach ihrer Anerkennung wurden saturiert. Man könnte sagen, die Erfolge wurden „anspruchlos“ gemacht, in dem Sinn, dass mögliche mit ihnen verbundene Ansprüche getilgt wurden.

Das alte Selbstverständnis würdigen und sich für ein neues öffnen

Der zweite Schritt im Transformational Coaching besteht darin, die eigene Rollenidentifikation zu überdenken. Im Vertriebsteam wurde – auch auf der Grundlage der rekapitulierten Erfolgsgeschichten – das Selbstverständnis als Mitglied der medizinischen Welt, in der es einen medizinischen Mehrwert schaffen konnte, diskutiert und gewürdigt. In gemeinsamen Teamcoaching-Sitzungen wurde anschließend der Boden bereitet, diese Identifikation hinter sich zu lassen und sich für eine neue, mehr ökonomische zu öffnen, die den neuen Bedingungen besser gerecht wird.

Die neue, gemeinsam erarbeitete Identifikationsbasis bildete den Ansatzpunkt, um neue Erklärungsmuster und Verhaltensweisen auszuprobieren. Das ist der dritte Schritt im Transformational Coaching. Dazu wurden mittels eines Action-Learning-Ansatzes neue Vorgehensweisen im Vertrieb erdacht, Erfahrungen bei der Umsetzung in der neuen Umgebung reflektiert und erste neue Erfolgsgeschichten ausgetauscht. Mit der Zeit wandelte sich die anfängliche Skep-

sis im Team zu einer Art neugierigem Forschergeist: Was funktioniert in der neuen Welt und was nicht?

Sowohl über das aktive Tun beim Kunden als auch über den wohlwollenden Austausch mit den Kollegen über dieses fanden die meisten Teammitglieder einen eigenen Weg, in der neuen Umgebung ihre Rolle auf neue Art und Weise zu interpretieren – und zwar so, dass sie wieder erfolgreich agierten. Über die Zeit neue Gewohnheiten entstehen zu lassen und diese zu verinnerlichen, ist der vierte Schritt im Transformational Coaching. Wichtig ist in diesem Prozess, dass allen Zeit gegeben wird, sich zu wandeln, und dass offen über Erfolge als auch Misserfolge im Wandlungsprozess geredet wird.

Fluktuation ist eine natürliche Folge von Transformation

Es gab aber auch mehrere Mitglieder des Vertriebsteams, die im Prozess des Transformational Coachings erkannten, dass die neue Welt für sie nicht die richtige war. Ihnen wurde klar, dass das für die neue Rolle notwendige ökonomische Selbstverständnis keines ist, das sie wirklich entwickeln wollten, woraufhin sie sich nach Alternativen umsahen. Das ist nicht ungewöhnlich, sondern vielmehr eine typische Folge eines solchen Transformationsprozesses. Da jeder Mensch anders tickt, ist es unwahrscheinlich, dass die neuen Bedingungen in einem Team, einer Abteilung oder einem Unternehmen zu jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin passen. Die Frage ist nur, ob sich die Mitarbeitenden mit den unpassenden Bedingungen irgendwie – meistens mehr schlecht als recht – arrangieren, oder ob sie sich neue, besser zu ihnen passende Bedingungen suchen. Letzteres ist nicht nur für die Mitarbeitenden, sondern auch für die Unternehmen letztlich immer die bessere Option.

Noch in einer weiteren Hinsicht hat Transformational Coaching einen positiven Effekt auf die gesamte Organisation. Denn wenn gecoachte Teams oder Abteilungen beginnen, ihre starren Erklärungsmuster, die in der Regel von der Organisationskultur geprägt sind, aufzubrechen, schaffen sie gleichzeitig die Grundlagen für neue Sichtweisen im Unternehmen. Die Organisation beginnt so mehr und mehr „lockerer zu denken“. Dies kann über die Zeit extrem hilfreich sein, um mit den fluiden Bedingungen der VUKA-Welt zurechtzukommen.

Einen Zugang zum eigenen erweiterten Potenzial finden

In eine etwas andere Richtung zielt der Ansatz des Generative Coachings. Während beim Transformational Coaching versucht wird, als Reaktion auf eine veränderte äußere Realität limitierende alte Wahrnehmungs- und Erklärungsmuster zu erweitern, geht es beim Generative Coaching darum, sich für bestimmte Herausforderungen bewusst mit inneren Zuständen zu verbinden, in denen man Zugang zum eigenen erweiterten Potenzial hat. Ähnlich einem Spitzensportler, der ein Ritual für sich entwickelt hat,

Heidelberger Weiterbildungen

- Zukunftskompetenzen für eine komplexe Arbeitswelt
- Expertise für Change-Prozesse
- Hochschulzertifikat



Unsere Weiterbildungen für die VUKA-Welt

Systemisches Change Management

- Profil Prozesskompetenz für Organisationen
- Profil Innovationskompetenz für Organisationen
- Profil Prozesskompetenz für die agile Transformation
- Profil Gesundheitskompetenz für Organisationen

Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule e.V.
Telefon: 06221 477-648
kontakt@ph-akademie.de
www.ph-akademie.de

Gefördert durch:





Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS255AR35

Tutorial

Die Coaching-Kultur einschätzen



Wie groß der Impact von Coachingmaßnahmen im Unternehmen ist, hängt wesentlich von der Coaching-Kultur ab. Je reifer diese ist, desto lockerer sind die Denkpfade in der Organisation und desto leichter lassen sie sich verändern. Der Reifegrad lässt sich über folgende Kriterien einschätzen – die gleichzeitig Ansatzpunkte liefern, um die Coaching-Kultur weiterzuentwickeln.

Business-Case für Coaching: Es gibt ein klares gemeinsames Verständnis über den „Return on Investment“ von Coaching.

Pool externer Coaches: Ebenfalls herrscht Einverständnis darüber, welche Art von Coaching bei welcher Art von Herausforderung be-

Teamcoaching: Coaching wird in der Weiterentwicklung und Performanzsteigerung von Leitungs- und Projektteams eingesetzt.

Agilität und Resilienz: In der Organisation wird immer wieder der Frage nachgegangen, wie sich schneller, agiler und resilienter auf äußere Herausforderungen reagieren lässt.



Coaching als Teil der Führungskultur: Coaching spielt in der Definition der Führungs- und Zusammenarbeitskultur eine wesentliche Rolle.



Evaluation von Coaching: Die Wirkung von Coaching wird regelmäßig evaluiert und die Evaluationsergebnisse – insbesondere jene bzgl. der identifizierten wesentlichen Treiber für ein effektives Vorgehen im Coaching – fließen kontinuierlich in die Entwicklung der internen Coaches und der Führungskräfte ein.



sonders unterstützend wirken kann.

Vergütungsrelevanz: Wenn es einen variablen Anteil im Vergütungssystem gibt, dann schlagen dort sowohl die Inanspruchnahme von Coaching als auch Coach-Weiterbildungen positiv zu Buche.



Entsprechend werden die Coaches aus einem festen Pool zielgerichtet ausgewählt. Die Coaches im Pool erhalten zudem immer wieder zeitnah Informationen über strategische Ziele und Herausforderungen des Unternehmens.

Durchdringung im Unternehmen: Coaching wird bei allen wichtigen Entscheidungen und an allen Schnittstellen von Kommunikation und Kooperation selbstverständlich genutzt.



Entwicklung interner Coaches: Coaching wird nicht nur an externe Coaches delegiert, sondern es werden auch Führungskräfte und Mitarbeiter im Coaching geschult, damit ein Coachingvorgehen und ein Coachingverständnis in allen kritischen Entscheidungsprozessen seine Wirkung entfalten kann.

Strategische Entwicklung: Strategieentwicklung wird heruntergebrochen bis zu den benötigten Kompetenzen auf der Führungskräfte- und Mitarbeiterebene, aber auch auf der Teamebene. Coaching wird zielgenau fürs Erlernen dieser Kompetenzen eingesetzt.

Training für Coaches und gecoachte Mitarbeiter: Nicht nur die internen Coaches erhalten Fortbildungen, sondern es wird auch darüber reflektiert, wie ein Mitarbeiter das Beste aus einem Coaching für sich und für die Organisation herausholen kann.

Harvesting the Learning: Regelmäßig haben alle Coaches, sowohl interne als auch externe, die Möglichkeit, ihre Wahrnehmung und Erfahrungen über die Organisation und die Organisationskultur an die Geschäftsleitung zu spiegeln. Dieses Feedback fließt in die Planung der Strategie- und Organisationsentwicklung ein.

Quelle: www.managerseminare.de, Axel Klimek, Center for Sustainability Transformation, Hofheim 2018; Grafik: Stefanie Diers, www.trainerkoffer.de

um genau zu Beginn des Wettkampfes 100 Prozent seiner Leistungsfähigkeit abrufen zu können – nicht nur körperlich, sondern ebenfalls mental.

Obwohl im Generative Coaching mit einzelnen Personen oder auch mit Teams gearbeitet wird, kann man es trotzdem als eine Form des organisationalen Coachings betrachten. Und zwar deshalb, weil der Coachee bzw. das gecoachte Team dabei nicht nur Zugang zum eigenen Potenzial erhält, sondern immer auch etwas darüber erfährt, wie anderen Zugang zu ihrem Potenzial verschafft werden kann. Beides geht immer Hand in Hand. Erfahrungsgemäß hat jedes Generative Coaching daher – ebenso wie jedes Transformational Coaching – immer auch einen nicht zu unterschätzenden Impact auf die Organisation als Ganzes, in diesem Fall auf ihre Fähigkeit, ihr organisationales Potenzial auszuschöpfen.

Entwickelt haben den Ansatz Robert Dilts und Stephen Gilligan auf der Grundlage ihrer langjährigen Erfahrungen mit NLP und der Erickson'schen Hypnotherapie. Dilts und Gilligan zufolge beginnt Generative Coaching mehr oder weniger immer damit, dass sowohl der Coachee als auch der Coach die Herausforderung verstanden haben, aber noch keinerlei Idee besitzen, welche Antworten oder Lösungen es für diese Herausforderung geben könnte.

Auch der Coach darf sich inhaltlich einbringen

Aus diesem Nichtwissen heraus versteht sich Generative Coaching als ein Ansatz, der dem Coachee hilft, Zugang zu inneren Bewusstseinsräumen zu finden, in denen das Finden von Neuem leichter möglich ist. In der Arbeit mit diesen Bewusstseinsräumen wird beim Generative Coaching weniger Wert auf inhaltliche Zurückhaltung des Coachs gelegt. Motto: Einer wirklich bahnbrechenden und innovativen Idee ist es egal, wo sie entstanden ist – ob beim Coachee, beim Coach oder im Feld zwischen den beiden.

Ein Kernelement eines jeden Generative Coachings ist die gemeinsame Etablierung des sogenannten COACH-States, zu Beginn jeder Sitzung. Das Akronym COACH steht für Centered, Open, Aware, Connected und Holding und beschreibt einen inneren Zustand, der so wenig wie möglich beeinflusst ist von unseren gelernten und gewohnten Überzeugungen. Neben dem COACH-State wird beim Generative Coaching noch mit einem weiteren inneren Zustand bewusst gearbeitet, dem „Performance State“. Diesen Zustand kennen wir alle – und zwar als jene Momente und jene Situationen, in denen das Agieren in einer herausfordernden Situation besonders gut, leicht und flüssig gelungen ist, oder in denen wir uns besonders kreativ und innovativ erlebt haben. Im Generative Coaching geht es darum, einen bewussten Zugang zu diesem besonderen Zustand herzustellen.

Ein Kommunikationsprofi auf der Suche nach kreativer Leichtigkeit

Von diesem Zustand der kreativen Leichtigkeit war Frederik Frey (Name geändert) weit entfernt. Er hatte sich vor gut einem Jahr selbstständig gemacht.



Seit über **45** Jahren

WIR machen weiter. Mit dem WIR.

Coaching – Organisationsentwicklung – Supervision
2-jährige berufsbegleitende Führungskräfte-Weiterbildung
Beginn: 07.06.2019

Der Zertifizierte Mediator – Ausbilder BM* und BAFM*
Beginn: 20.09.2019 | Infoabend: 12.07.2019 um 19:15 Uhr

 **fortbildung1.de**

Christian-Belser-Straße 79a | 70597 Stuttgart
Tel.: 0711/6781-421 | E-Mail: info@fortbildung1.de

Jetzt informieren: www.fortbildung1.de



Therapie

Coach

Trainer

Speaker

Gabriele Lönne
Mental Guard

Thünerweg 11
26532 Großheide

kontakt@loenne.info
www.loenne.info

Vorher war er Geschäftsführer einer deutschen Media-Agentur, die Teil einer global agierenden Agenturgruppe mit fast 40.000 Mitarbeitern ist. In seinem neuen Unternehmen entwickelten er und sein Team Kommunikationskonzepte für Großkunden mit einem starken Fokus auf neue digitale Medien.

Als Frey den Coachingraum betrat, füllte er sofort den ganzen Raum mit seiner Präsenz aus. Er war es gewohnt, im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu stehen, nächste Schritte voranzuplanen, in die Aktion zu gehen bzw. Anweisungen zu geben. Diese Verhaltensweisen hatten ihn in seiner Karriere bis ganz nach oben gebracht, und sie leisteten ihm auch für die operative Führung seiner neuen Agentur gute Dienste. Gleichzeitig merkte er, dass ihn dieser Verhaltensmodus schnell ungeduldig werden ließ und ihn „irgendwie blockierte.“

Bereits bei der Frage nach dem wirklichen Ziel der Coachingmaßnahme konkretisierte sich, worin die blockierende Wirkung genauer bestand. Ihm fielen in erster Linie Probleme ein, die es zu lösen galt, und er sprach von einer allgemeinen Unzufriedenheit, die er nicht präzisieren konnte. Die Herausforderung, die blockierende Wirkung zu durchbrechen, war damit formuliert, Ansatzpunkte für eine Lösung oder gar einen sich anbietenden Lösungsweg gab es nicht. Ein geradezu klassisches Setting also für ein Generative Coaching.

Die Lösung nicht erdenken, sondern erspüren

Und „klassischerweise“ wurde als einer der ersten Schritte auch der sogenannte COACH-State etabliert, in dem Frey zentriert, offen und achtsam war. Mit einiger Übung war es ihm möglich, über eine tiefere und ruhigere Atmung in diesen ruhigeren Zustand zu gelangen. Im Coach-State angekommen konkretisierte sich für Frey das

Coachingziel. Er spürte in sich die Sehnsucht nach Zeit und Raum, um wirkliche innovative Kommunikationskonzepte für seine Kunden entstehen lassen zu können. Interessant waren seine Worte „entstehen lassen“ – die konträr zum Macher-Modus standen, in dem Frey üblicherweise agierte.

Im nächsten Schritt wurde der Bewusstseinsraum erforscht, der besonders gute Voraussetzungen für das „Entstehenlassen“ wirklich innovativer Kommunikationskonzepte bot. Frey war sofort klar, dass er dafür „Türen hinter sich zumachen müsste“, um Muße und Ungestörtheit zu haben. Ihm kam Musik von Smetana in den Sinn, und er sah sich in der weiten Steppe von Botswana, wo er vor einigen Jahren in einem Wildreservat Urlaub gemacht hatte. Seine Atmung wurde dabei kraftvoll und gleichmäßig – und er tauchte tiefer in seine Erinnerungen ein, bis hinein in seine Jugend, in der ihm mit seinen besten Freunden Ideen für verrückte Unternehmungen gekommen waren.

Die Lösung schob sich dabei wie von selbst in Freys Bewusstsein: Er beschloss, für sich selbst und in seinem Unternehmen Räume – im wörtlichen wie im übertragenen Sinn von Freiräumen – zu kreieren, in dem in Stille und Anspruchslosigkeit sowohl jeder für sich als auch das Team gemeinsam Kommunikationslösungen erdenken kann. Gleichzeitig leuchteten plötzlich seine Augen auf, ihm war spontan eine Idee für ein neues Kommunikationskonzept gekommen – anscheinend wie aus dem Nichts durch Geisterhand. In Wirklichkeit kam die Idee aus seinem bislang unerschlossenen Potenzial, denn Frey hatte im Coaching besagten Performance State erreicht, in dem er auf dieses Zugriff hatte.

Nicht für jede Herausforderung unserer Zeit benötigen Organisationen neue Verfahren wie Generative Coaching oder Transformational Coaching. Und es muss auch nicht immer Design Thinking, Scrum oder Kanban sein. In den meisten Fällen ist bereits viel erreicht, wenn Klarheit geschaffen wird, es gelingt, das Wichtige vom Dringlichen zu trennen, gut zu priorisieren und das Richtige effektiv zu machen. Aber immer dann, wenn es darum geht, Wege in die volatile, unsichere, komplexe und ambigue Zukunft zu finden, braucht es Methoden, die Denkräume öffnen, statt Denkstrukturen vorzugeben. Und derzeit gibt es wohl keine Methode, die das besser leisten kann als Coaching im Allgemeinen sowie Generative Coaching und Transformational Coaching im Besonderen.

Axel Klimek

Foto: MCW



Der Autor: **Axel Klimek**, Coach und Organisationsentwickler, ist Geschäftsführer des Center for Sustainability Transformation und Mitgründer des Beratungsunternehmens MCW – Make Change Work. Die Begleitung von Unternehmen in komplexen Change- und Transformationsprozessen ist seine Kernexpertise. Kontakt: www.make-change-work.com