

Coaching und Organisationsberatung

1/2018



Der Personzentrierte Ansatz in der Arbeitswelt

Mit Beiträgen von Wolfgang Engelhorn, Ariane Wahl und Oliver Wüntsich

Vorwort

Liebe Personenzentrierte Coaches und Organisationsberater,

Coaching als professionelles Beratungs- und Unterstützungsangebot bekommt einen immer höheren Stellenwert und hat sich in den vergangenen Jahren als ein vielfach nachgefragtes Instrument der Personalentwicklung etabliert. Um entschlossener auf diese Entwicklung zu reagieren, haben die Delegierten der GwG im vergangenen Jahr einen GwG-Ausschuss für Personenzentrierte Organisationsberatung eingerichtet.

Als Highlight planen wir am 29. September 2018 in Frankfurt einen Fachtag Coaching mit dem Schwerpunkt *Resilienz in der Führungs- und Organisationskultur*. Wir freuen uns, dass wir dafür den anerkannten Resilienz-Experten Ulrich Siegrist gewonnen haben. Ein weiteres Ergebnis unserer Arbeit ist diese kleine Broschüre, mit der wir Sie zukünftig über neue Entwicklungen und mit Praxisberichten informieren möchten.

Agiles Denken und Selbstorganisation sind die neuen Herausforderungen in vielen Unternehmen. Wie können wir als personenzentrierte Berater solche Veränderungsprozesse erfolgreich begleiten? Und welche Unterstützungsangebote sind hilfreich, um in stressigen Zeiten der Neuorientierung den Blick auf den Menschen nicht zu verlieren?

- Ariane Wahl geht in ihrem Beitrag zum Thema Selbstorganisation der Frage nach, wie das Managen von komplexen Veränderungsprozessen gelingen kann und was wir von der Synergetik und ihren sieben Prinzipien lernen können.
- Wolfgang Engelhorn gibt uns in seinem Erfahrungsbericht einen praktischen Einblick in seine Arbeit als Personenzentrierter Coach. Im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements bietet er Kurzinterventionen zur Burnout-Prävention bei Stress.
- Oliver Wüntsich skizziert in seinem Beitrag eine praktische Vorgehensweise, wie Unternehmen den organisatorischen Wandel erfolgreich bewältigen können und welche Methoden hilfreich sind, um ihre Veränderungsfähigkeit (systematisch) zu erhöhen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen.

Herzliche Grüße von

Oliver Wüntsich
Mitglied im Vorstand der GwG

Wolfgang Engelhorn
Ausschuss für Personenzentrierte Organisationsberatung

Impressum

Herausgeberin: Cathrin Germing (v. i. S. d. P.)
Redaktion: GwG-Ausschuss für Organisationsberatung
DTP/Layout: Uwe Kubassa
Umschlagfoto: © contrastwerkstatt – fotolia.com
Druck: ALBERSDRUCK GMBH & CO KG,
Düsseldorf
Auflage: 2.800

Herausgeber und Verlag:
GwG – Gesellschaft für Personenzentrierte Psychotherapie und Beratung e. V.
Melatengürtel 125a, 50825 Köln
Telefon: 0221 925908-0, Fax: 0221 251276
E-Mail: gwg@gwg-ev.org
Internet: www.gwg-ev.org

ISSN 0932-934 X

Coaching: Stressprävention im Rahmen des BGM

Wolfgang Engelhorn

Seit circa fünf Jahren arbeite ich im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) als Coach zur Burnout-Prävention bei Stress. Es handelt sich jeweils um Kurzinterventionen von bis zu fünf Stunden im Rahmen von Einzelcoachings oder in Kleingruppen von bis zu vier Mitarbeitern. Ich habe für diese Coachings eine strukturierte Vorgehensweise aus kognitiven und verhaltensorientierten Elementen und Psychoedukation (also Themen wie „Was ist Stress?“, individuelle Warnsignale und alltägliche Belastungen, mentale Stressverstärker) entwickelt.

Zu Beginn der Sitzung treffe ich jedoch häufig auf Widerstände („Wenn ich zu Ihnen komme, macht mir das Stress“), sodass die Beziehungsgestaltung und der Aufbau von Vertrauen zunächst in den Vordergrund rücken. Meine personzentrierte Ausbildung hilft mir dabei sehr, nicht nur mein „Programm“ abzuspuhlen, sondern trotz der Kürze der Zeit, jedem Klienten seinen persönlichen Gesprächsraum einzuräumen. Oft hilft zum Einstieg ein einfaches „Wie geht es Ihnen?“ oder „Wie läuft die Umstellung auf die neue Software?“ oder ich verbalisiere meine Wahrnehmung des Klienten, der sichtbar unter Druck steht. Mir ist es wichtig, ein Gefühl für mein Gegenüber zu bekommen: wo er steht und wie es ihm zurzeit geht.

Vorweg möchte ich betonen, dass ich selbst immer wieder überrascht bin, wie sehr eine „wertfreie positive Beachtung“ die Menschen öffnet. Sind sie es doch im Arbeitsalltag gewohnt, von Vorgesetzten und Kollegen für negative Gedanken getadelt und verurteilt zu werden oder nur bestätigt zu bekommen, wie schlecht doch die Welt ist, und sich als Opfer zu fühlen. Daher kann ich gut verstehen, dass mir zuerst mit Vorsicht begegnet wird, ob ich auch zu denen gehöre, die auch noch eins auf den Deckel geben, denn immerhin bin ich ja vom Arbeitgeber mit Coachings beauftragt worden.

Manchmal haben sich in den Klienten über Jahre Emotionen aufgestaut. Durch Verbalisierung ihrer Empfindungen lade ich sie ein, ihre Gefühle wahrzunehmen, und versuche zu vermitteln, dass sie sich Emotionen wie Wut, Ärger oder Ängste auch erlauben dürfen, was im täglichen Erleben mit Vorgesetzten in der Regel ein Tabu ist. Gefühle haben im Kontext von Arbeitsbeziehungen in Organisationen noch immer keinen Raum.

In der Stressentstehung sind Emotionen oft als Reaktion auf fehlende Lösungsmöglichkeiten und als Botschaften des Organismus an die betroffene Person zu verstehen. Ärger kann zum Beispiel Kräfte zum Kämpfen mobilisieren. Anhand solcher Erkenntnisse wird das eigene Verhalten nun als intelligenter Versuch verstanden, schwierige Lebenssituationen in den Griff zu bekommen. Dieses neue Verständnis der eigenen Situation, der eigenen Selbststruktur habe ich als sehr öffnend für den weiteren Verlauf des Coachings erfahren.

Ich gebe diesen Raum, auch mit dem Risiko, bestimmte, von mir geplante weitere Coachingthemen dann zeitlich nicht mehr umsetzen zu können. Der Weg ist das Ziel und das Verständnis des eigenen Selbst ist zentral für die weitere Entwicklung. Wie der Klient seine erlebten Situationen schildert, zeigt seine Einstellungen, seine Haltung und Bewertungsmuster, die je nach Grad der Ausprägungen sein Leid verstärken oder mindern.

Viele Klienten sehen die „Schuld des Scheiterns“ in den äußeren Umständen oder ab 50+ auch im Alter. Sie fühlen sich als Opfer einer sich immer schneller drehenden Welt, von deren Entwicklung sie sich abgehängt oder überrollt fühlen. Alter macht also nicht nur gelassen, sondern je nach Einstellung wird alles schwieriger, die mentale konstruktive Verarbeitung neuer Herausforderungen wird für diese Personen zum Problem. Kombiniert sich diese Überforderung im Job mit großen Herausforderungen im Privatleben, wie bei alleinerziehenden Müttern, bei Ehekrisen oder auch immer häufiger bei der Pflege demenzkranker Eltern, ist wirklich für diese Menschen Gefahr im Verzug. Diese Personen zeigen auch die typischen Warnsignale für Stressbelastungen, zum Beispiel Schlafstörungen, Bluthochdruck oder das Gefühl völliger Erschöpfung. In dieser Situation ist es besonders wichtig, die Abwärtsspirale zu durchbrechen, was besonders schwierig ist, wenn gerade die positiven Motivationen wie Hilfsbereitschaft oder ein großer Leistungswille einen immer stärker in den Burnout treiben. Diese Motive besitzen eine moralische Kategorie: „Ich bin nur ein guter Mensch, wenn ich hilfsbereit bin“. Um diesen moralischen Druck flexibler zu gestalten, ist das Vertrauen in den Coach zentral. Der Klient muss darauf vertrauen können, dass er nicht manipuliert und dass nur in seinem Interesse gehandelt wird. Kommt

die personenzentrierte Haltung in einer Coaching-Beziehung zum Tragen, impliziert dies viele psychologische Botschaften wie Wertschätzung, dass man „okay“ ist und man gar nicht vor hat, den Klienten von außen, mit Gewalt verändern zu wollen.

Ich habe in den Gesprächen immer wieder das Gefühl, dass Klienten umso freier über ihre schwierige Situation reden können, je besser sie sich verstanden und angenommen fühlen. Insbesondere Probleme im privaten Bereich werden erst nach einer Phase der Vertrauensbildung anvertraut, nachdem die Klienten Erfahrungen gesammelt haben, wie sie von mir behandelt werden. Doch dann beginnt die Veränderung in Richtung einer Aktualisierung. Der Klient fühlt sich nicht mehr im Hamsterrad als Opfer, sondern erkennt Optionen und kommt wieder ins Handeln.



Wolfgang Engelhorn arbeitete als Dipl.-Betriebswirt bis 2005 in unterschiedlichen Unternehmen als Abteilungsleiter und Geschäftsführer. Dann studierte er an der Fernuniversität Hagen im Studiengang Master of Counselling und wagte den Schritt in die Selbständigkeit als Coach, Trainer und Berater. Seine Schwerpunkte sind die Kommunikation, das Konfliktmanagement und als Mediator die Konfliktmoderation. Vor dem Gesundheitsamt in Berlin legt er 2012 die Prüfung als Heilpraktiker für Psychotherapie ab. Sein Schwerpunkt hat sich nun auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement verlagert, Stressprävention und Gefährdungsbeurteilung in Unternehmen oder auch Burn-out-Prävention in seiner psychotherapeutischen Praxis.

Kontakt: wolfgang@engelhorn-coaching.de

Anzeige

4. GwG-Fachtag Organisationsberatung

Resilienz in der Führungs- und Organisationskultur

Samstag, 29. September 2018 in Frankfurt/M.

Mit Beiträgen von

Ulrich Siegrist, Yvonne Badelt, Dr. Dorothea Kunze-Pletat, Claudia Mandrysch, Ariane Wahl, Bernhard Adler, Wolfgang Engelhorn & Oliver Wüntsch

Programme, Anmeldung und Information:



GwG-Geschäftsstelle (Edith Brandt)
Melatengürtel 125 a, 50825 Köln

Telefon: 0049-221 92590850, Fax: 0049-221 92590819, brandt@gwg-ev.org

Selbstorganisation als Schlüsselkompetenz von Führungskräften

Ariane Wahl

In der heutigen Wissensgesellschaft, in der sich Markt- und Wettbewerbsumfelder immer schneller verändern, wird eine selbstorganisierte Arbeitsweise zur notwendigen Grundkompetenz von Führungskräften. Da sie sich in Zeiten des Wandels nicht auf bewährte Handlungsroutinen berufen können, richten sie ihre Aktivitäten häufig darauf aus, immer detailliertere Informationen über Umwelt- und Systemzustände zu generieren und Situationen noch genauer zu analysieren. Nach Gälweiler (1990) führt dies jedoch nur dazu, dass man sich immer genauer irrt.

Wie kann das Managen von komplexen Veränderungsprozessen gelingen? Eine mögliche Antwort auf diese Frage liefert die „Synergetik“ – eine Theorie, die sich mit der Selbstorganisation von Systemen beschäftigt. Sie wurde von Hermann Haken (1981), einem Physiker, begründet. Zusammen mit dem Psychologen Günter Schiepek (2010) hat er acht Grundprinzipien erarbeitet, die eine positive Selbstorganisation unterstützen – und das nicht nur bezogen auf naturwissenschaftliche Phänomene.

Das erste Prinzip nennt sich **Schaffen von Stabilitätsbedingungen**.

Um die Entstehung von Neuem zu unterstützen, ist es zunächst wichtig, Sicherheit zu schaffen. Nur wenn wir uns sicher fühlen, können wir uns auf Veränderung einlassen. Wenn alles „wackelt“ und „bebt“, werden wir kein zusätzliches Risiko eingehen.

Dabei können sowohl äußere Faktoren (z.B. klare Strukturen oder vertrauensvolle Beziehungen) als auch innere Faktoren (z.B. sich kompetent fühlen) für Stabilität sorgen. Die „hilfreiche Beziehung“, die Rogers (1973, S. 53) als „Kernstück der Therapie“ bezeichnet hat, ist ein wesentlicher Stabilitätsfaktor, der auf die Führung von Mitarbeitern angewandt werden kann.

Das zweite Prinzip beschäftigt sich mit der **Identifikation von Mustern des relevanten Systems**. Einfach ausgedrückt geht es darum zu erkennen, wie ein System eigentlich „tickt“ und wie die verschiedenen Teilsysteme aufeinander wirken. Bezogen auf das „System Mensch“ können wir uns z.B. folgende Frage stellen: Welche Muster leiten mich oder meine Mitarbeiter im Denken, Fühlen und Verhalten? Bezogen auf das „System Organisation“ können wir uns damit

auseinandersetzen, welche handlungsleitenden Muster innerhalb der Organisation oder am Markt beobachtbar sind. Die Bandbreite zwischen Risikobereitschaft und Sicherheitsstreben kann z.B. ein Aspekt sein oder die Organisationskultur.

Das dritte Prinzip lautet **Sinnbezug herstellen**. Wir lassen uns nur auf Veränderung ein, wenn das angestrebte Ziel wünschenswert und persönlich bedeutsam ist. Als Führungskraft geht es neben dem eigenen Sinnerleben vor allem darum, Sinn für Mitarbeiter zu schaffen. In Anlehnung an Antonovsky (1997, S. 34ff) spielen drei Komponenten (Kohärenzsinn) eine zentrale Rolle: die Verstehbarkeit (kann ich als Führungskraft die Unternehmenszusammenhänge einordnen, verstehen und meinen Mitarbeitern erklären?), die Handhabbarkeit (habe ich als Führungskraft das Vertrauen, über Ressourcen zu verfügen, um die anstehenden Aufgaben bewältigen zu können?) und die Bedeutsamkeit (empfinde ich die zu erreichenden Ziele als sinnvoll und lohnt sich meine Anstrengungen bzw. die meiner Mitarbeiter?).

Das vierte Prinzip wird formuliert als **Kontrollparameter identifizieren / Energetisierung ermöglichen**. Hier spielen die „treibenden Kräfte“, d.h. die Frage, woher die Energie für Veränderungsprozesse eigentlich kommt, eine Rolle. Wofür stehen Sie eigentlich jeden Morgen auf? Rheinberg (2004, S. 15) beschreibt Motivation als „[...] aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand“. Nicht zurückliegende Ereignisse sollen den Menschen antreiben, sondern ein erwarteter zukünftiger Zustand soll ihn anziehen (vgl. Rheinberg, 2004, S. 19ff). Als Führungskraft sollte ich sowohl meine Befindlichkeiten und Motivatoren als auch die meiner Mitarbeiter kennen. Regelmäßige Reflexionsgespräche sowie eine offene und wertschätzende Kommunikationskultur können sich dabei als hilfreich erweisen.

Im fünften Prinzip geht es um **Destabilisierung / Fluktuationsverstärkung**. Jeder von uns hat schon am eigenen Leib erfahren können, dass mit der Entstehung von Neuem der Verlust von Alten einhergeht – dies kann als irritierend und bedrohlich erlebt werden. Die Führungskraft liegt in einem Ausbalancieren zwischen Stabilisierung (erstes Prinzip) und Destabilisierung. Nach Bamberger (2001, S. 21) geht es

vor allem um die Entwicklung von emotional und motivational bedeutsamen Visionen, „[...] die wahr werden können und die Sehnsucht nach Zukunft wecken“ (z.B. durch das Implementieren eines Innovationsmanagements).

Das sechste Prinzip lautet **Kairos¹/Resonanz/Synchronisation**. Dreh- und Angelpunkt dieses Prinzips ist das sich „Einschwingen“ auf die innere Logik der Organisation und deren Elemente. D.h. Führungskräfte sollten in der Lage sein, Chancen und Risiken zu erkennen und zur richtigen Zeit in der richtigen Form zu intervenieren.

Diese Art der Passgenauigkeit betrifft zum einen die Führungskraft selbst, denn um sicher und authentisch durch Veränderungsprozesse navigieren zu können, müssen die Führungsmethoden auch zu ihr und ihrer Persönlichkeit passen. Zum anderen geht es um Aspekte der Kommunikation und Transparenz, wie z.B. eine klare und verständliche Formulierung von Aufgaben, Zielen und Zuständigkeiten.

Das siebte Prinzip dreht sich um das **Ermöglichen einer gezielten Symmetriebrechung**. Wie können Führungskräfte diese Lenkungsfunktion ausüben? Zum einen können sie versuchen, bestimmte Entwicklungsrichtungen attraktiver zu machen als andere, z.B. über die Entwicklung einer gemeinsam getragenen Vision. Zum anderen haben sie die Aufgabe aus der Vielfalt von möglichen Entwicklungsrichtungen aktiv eine passende Option auszuwählen.

Im achten und letzten Prinzip steht die **Re-Stabilisierung** im Vordergrund. Wenn das Neue keine Ausnahme bleiben, sondern zur Regel werden soll, gilt es, das positiv bewertete Ergebnis zu sichern und zu festigen. Dies kann z.B. durch Qualitätssicherungs- und Feedbacksysteme oder die Einführung von Regeln und Vereinbarungen gelingen. Außerdem sollte Wissen in der Organisation geteilt und verfügbar gemacht werden.

Friedrich von Hayek (1996, S. 21) bringt die Funktion der generischen Prinzipien wie folgt auf den Punkt: „Der Manager in führender Position sollte, [...] was immer er an Wissen erwerben kann, nicht dazu verwenden dürfen, um die Ergebnisse zu formen, wie der Handwerker sein Werk formt, sondern ein Wachsen kultivieren, indem er die geeignete Umgebung schafft, wie es der Gärtner für seine Pflanzen macht.“

Literatur:

- Antonovsky, A. (1997): *Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Dt. erw. Hrsg. Von Franke, A. Tübingen: dgvt
- Bamberger, G. (2001). *Lösungsorientierte Beratung*. Weinheim: Beltz, 2. Aufl.
- Gälweiler, A. (1990): *Strategische Unternehmensführung*. Frankfurt am Main: Campus, 2. Aufl.
- Haken, H. (1981): *Erfolgsgeheimnisse der Natur. Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken*. Frankfurt am Main: Ullstein
- Haken, H./ Schiepek, G. (2010). *Synergetik in der Psychologie – Selbstorganisation verstehen und gestalten*. Göttingen: Hogrefe, 2. Aufl.
- Hayek, F.A. von (1996): *Freiburger Studien*. Tübingen
- Rheinberg, F. (2004). Motivation. In: Salisch, M. v./ Selg, H./ Ulich, D. (Hrsg.): *Grundriss der Psychologie. Bd. 6*. Stuttgart: Kohlhammer
- Rogers, C.R. (1973): *Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten*. 14. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta



Ariane Wahl M.A., Beratungswissenschaftlerin, Dipl. Betriebswirtin, freiberufliche Beraterin für Fach- und Führungskräfte, Dozentin, Personzentrierte Beraterin, Coach, Focusing-Begleiterin und Trainerin, Erlebensbezogener Concept Coach, Systemische Beraterin, Somatic Experiencing®, Berufs- und Führungserfahrung im In- und Ausland.

Kontakt: info@heidelberger-coaching.de

¹ In der griech. Mythologie gilt Kairos als Gott der günstigen Gelegenheit, der besonderen Chance, des rechten Augenblicks.

Fit für die Zukunft durch erhöhte Veränderungsfähigkeit

Wie Unternehmen den organisatorischen Wandel erfolgreich bewältigen

Oliver Wüntsch

In der digitalisierten Welt unterliegen Märkte, Produkte und Kundenanforderungen immer schnelleren Veränderungen. Um damit zurechtzukommen, braucht es die Fähigkeit, sich flexibel und sicher auf neue (Umwelt-)Anforderungen einzustellen.

Die meisten Organisationen orientieren sich jedoch nach wie vor an Konzepten, die auf Stabilisierung und Standardisierung ausgerichtet sind. Sicherheit geht vor Veränderung und Weiterentwicklung. Die Praxis zeigt, dass dementsprechend viele Veränderungsprozesse scheitern oder nicht die gewünschten Erfolge erzielen.

In der Vergangenheit folgte Change Management meistens dem Wasserfall-Prinzip. Vor Beginn wurde das komplette Veränderungsprojekt möglichst detailliert geplant und dann nach Plan umgesetzt. Anpassungen waren nur noch im Detail möglich. Die aktuelle Realität ist jedoch von disruptiven Veränderungen und hoher Planungsunsicherheit geprägt. Klassisches Change Management scheint diesen schnellen Umweltveränderungen nicht mehr gewachsen zu sein und muss daher neu gedacht werden.

Lean Startup trifft Change Management

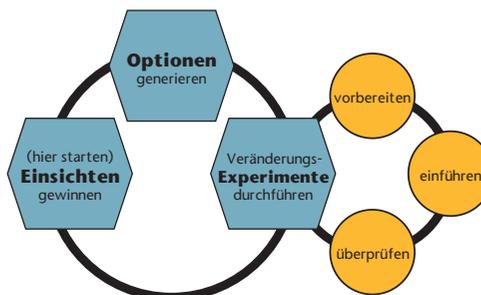
Lean Change Management ist eine praktische Schritt-für-Schritt-Anleitung für Führungskräfte und Veränderungsbeauftragte. Die innovative Methode bietet sich an, wenn es darum geht, komplexe Veränderungsvorhaben im Unternehmen agil zu planen und wirkungsvoll zu steuern.

Ein wesentlicher Kerngedanke ist, möglichst alle Personen, die von der Veränderung betroffen sind, voll in den Veränderungsprozess zu integrieren und sie die Veränderungen (im Idealfall) selbst durchführen zu lassen! Bei Lean Change gibt es nur Beteiligte. Auf der einen Seite die Menschen, die Veränderungsexperimente entwickeln, durchführen und evaluieren, und auf der anderen Seite das Management, das die Betroffenen in jeder Hinsicht dabei unterstützt. Die Methode kombiniert Schlüsselprinzipien aus dem klassischen Change Management (u.a. 8 Stufen der Veränderung nach Kotter)

und der Lean-Startup-Methode (Validiertes Lernen, schnelles Kundenfeedback). Lean Change basiert auf Selbstorganisation und Selbstverantwortung. Bei der Umsetzung kommen kollaborative und feedbackgesteuerte Arbeitsweisen zum Einsatz.

1. Denken in Experimenten

Lean Change verfolgt die Idee, Veränderungen in kleinen Schritten im Unternehmen einzuführen. Im Lean Change Kreislauf (Abb.) startet man daher mit mutigen Spekulationen und wilden Vermutungen: über zukünftige Entwicklungen, erfolgreiche Interventionsformen, mögliche Stolperfallen, interessante Spielräume, Mutproben.



Lean Change Kreislauf

Dann folgen erste Veränderungsexperimente und Prototypen; es gilt die Annahmen für erfolgreichen Wandel in der Praxis zu testen und aus diesen Erfahrungen zu lernen.

2. Schnelles Feedback

Der Lean-Change-Prozess lebt von schnellem Feedback. Unmittelbare Rückmeldungen der Menschen, die von der Veränderung betroffen sind, sorgen dafür, dass der Veränderungsplan unverzüglich an neue Gegebenheiten angepasst und der Veränderungsprozess ohne zeitliche Verzögerungen optimiert werden kann. Auf notwendige Anpassungen kann schnell und flexibel reagiert werden; kein vorher festgelegter Plan bremst den Prozess.

3. Kontinuierliches Lernen

Lean Change zielt darauf ab, die Veränderungsfähigkeit aller Beteiligten zu erhöhen. Gefördert wird eine Kultur des kontinuierlichen Lernens. Veränderung ist keine einmalige Aktion, die irgendwann abgeschlossen ist; sie ist vielmehr ein kontinuierlicher Prozess der Weiterentwicklung und Verbesserung einer Organisation. Der Weg der vielen kleinen Schritte führt ganz nebenbei zu einer Vermeidung größerer Risiken und zu einer Fehlerkultur, in der man sich auch mal irren darf.

Lean Change Management erfolgreich im Unternehmen einführen

Ein grob umrissener Plan und erste Zielvorstellungen sind ausreichend, um den Prozess zu starten; sie stellen die Zeichen auf Veränderung und bilden hilfreiche Leitplanken für die Startphase. Lean Change bietet einen reich bestückten Werkzeugkoffer mit schlanken Methoden und agilen Tools, um den Wandel zu initiieren und zu moderieren. Visuelle Planung mit der Veränderungslinwand, Projektsteuerung mit dem Kanban-Board und regelmäßige Retrospektiven sorgen für eine hohe Transparenz, machen Spaß in der Zusammenarbeit und helfen den Überblick nicht zu verlieren.

Wenn es gut läuft, werden Mitarbeitende, Kollegen und Kolleginnen in einen wirkungsvollen Prozess der Veränderung eingebunden. Die Akteure werden motiviert und darin unterstützt, einander zu helfen, Erfahrungswissen zu teilen und gemeinsame Ideen in den Veränderungsprozess einzubringen. Gleichzeitig wird die Bereitschaft zur Kollaboration, zur Übernahme von Verantwortung und zur Kommunikation auf Augenhöhe gefördert. Durch den hohen Grad der Mitarbeiterbeteiligung ändert sich die Rolle von Führungskräften: Statt Treiber des Wandels zu sein, werden sie zu Veränderungsbegleitern der Menschen im Unternehmen.

Vertrauen in die Fähigkeit zur Selbstaktualisierung

Für diese neue Rolle brauchen Führungskräfte eine offene Haltung, die Ressourcen aktiviert und Fehler zulässt. Im Personenzentrierten Ansatz ist der Glaube an die Aktualisierungstendenz und die Verwirklichung von sechs Bedingungen zur psychologischen Veränderung essentiell, damit eine relevante Veränderung des Selbstkonzepts einer Person

stattfinden kann. Im organisatorischen Kontext hilft ein personenzentriertes Beziehungsangebot dabei, Veränderungen auf Augenhöhe und mit hoher Beteiligung zu planen und zu moderieren. Dabei wird auch die Einzigartigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters als individuell existierende Person in den Blick genommen. Gleichzeitig entsteht ein Handlungsrahmen, der das persönliche und berufliche Wachstum der Mitarbeiter im Unternehmen unterstützt.

Ausblick

Lean Change Management ist eine innovative und praxisnahe Vorgehensweise für agiles Veränderungsmanagement. Bei tiefgreifenden organisatorischen Veränderungen begibt man sich auf ein unbekanntes Terrain, das erst vermessen werden muss. Lean Change ermöglicht es, mit konkreten Veränderungen zu starten, auch dann, wenn die Situation unübersichtlich ist und der Prozess im Voraus nicht komplett geplant werden kann.

Literatur:

- Anderson, J. (2014). *The Lean Change Method – Managing Agile Transformation through Kanban, Kotter, And Lean Startup Thinking*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Little, J. (2014). *Lean Change Management – Innovative Practices for Managing Organizational Change*. Happy Melly Express.
- Rogers, C. (1974). *Lernen in Freiheit – Zur Bildungsreform in Schule und Universität*. München: Kösel.
- Scheller, T. (2017). *Auf dem Weg zur agilen Organisation – Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*. München: Vahlen.
- Wüntsich, O. (2009). *Person-Centered Leadership – Der Personzentrierte Ansatz als Grundlage für ein ganzheitliches Führungskonzept in Organisationen*. In: *Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung* 4/12. S. 184–191.



Oliver Wüntsich ist Mitglied im Vorstand der GwG; er arbeitet als Personenzentrierter Business Coach und Organisationsberater in Düsseldorf. Als Experte für dialogorientierte Arbeitsprozesse vertritt er einen ressourcenorientierten Ansatz. Er ist davon überzeugt, dass alle notwendigen Kompetenzen für eine erfolgreiche Veränderung im Unternehmen bereits vorhanden sind. Diese gilt es in der Beratung und im Training sichtbar zu machen und in konkrete Maßnahmen zu übersetzen.

Kontakt: wuentsch@redplane.de