



Coaching in Veränderungsprozessen und -projekten: Veränderungstriade¹

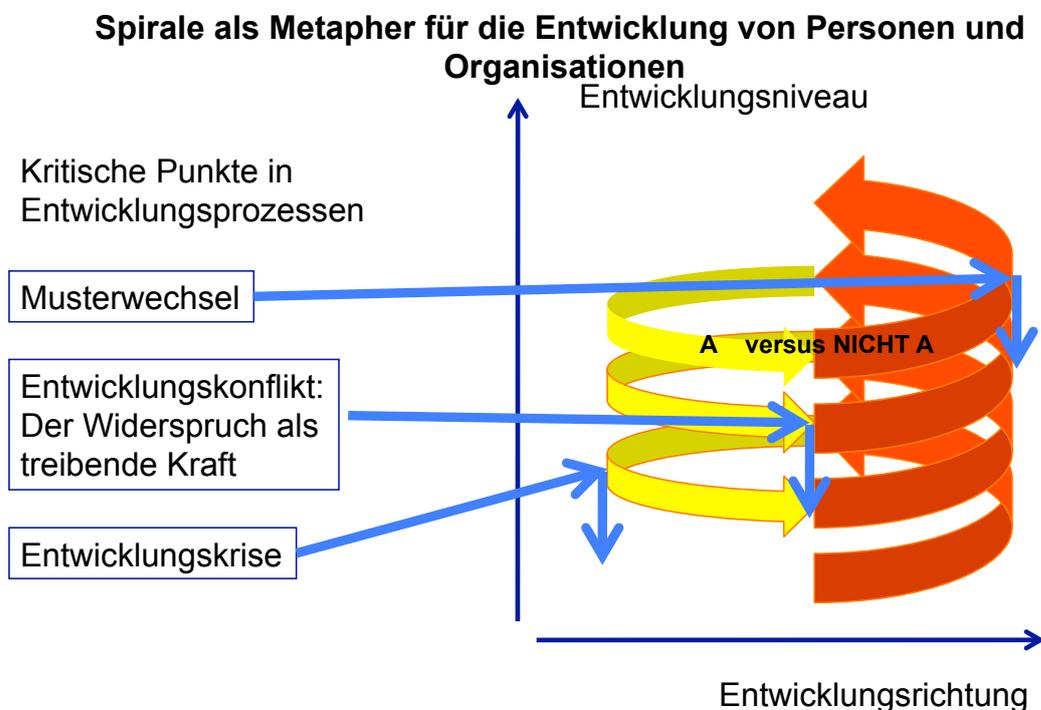
Theoriebezug

Was ist die Leistung/Herausforderung von Personen, die sich verändern wollen und/oder in Veränderungen involviert sind? - (a) sich orientieren, (b) erfolgreich positionieren/handeln ... nicht nur von Führungskräften.

Grundannahme: Wandel findet immer statt! Er kann für Betroffene- z.B. für Personen oder für Gruppen in Organisationen - in einer bestimmten Situation und zu einem bestimmten Zeitpunkt *zum Problem werden*, wenn ihre Handlungskalküle nicht aufgehen oder nicht aufzugehen drohen

Coaches und Beraterinnen, die hinzugezogen werden, werden zu Beobachtern dieses Problems der Klienten und zu Beteiligten. Als Beraterin und Coach beobachte ich nicht in erster Linie den Wandel - das tut Führung (Phasenmodelle, Projektmanagement z.B.) -, sondern das *Erleben des Wandels durch die Betroffenen* (Beobachtung der Beobachtung)

Wie gehe ich als Beraterin und Coach mit dieser Tatsache um? Ich nutze ein allgemeines Modell von Wandel und setze es im Dialog mit den Betroffenen ein, um ihr Erleben und ihre Bewertungen des Wandels sicht- und spürbar zu machen, zu ordnen und dann zu Handlungsoptionen zu kommen.



¹ Vieles stammt von Kornelia Rappe Giesecke (www.rappe-giesecke.de). Für die Herleitung komme ich allerdings ohne die Forderung nach einer dreiwertigen Logik (triadisches Denken) aus. Für die Aufstellungsarbeit (symbolische oder konzeptionelle Aufstellungen) sind konsistente und theoretisch fundierte Modelle ausreichend, die Klienten (wenn sie das wollen) nachvollziehen können.



Sie kennen wahrscheinlich ein Spiralmodell für Entwicklung und Veränderung in irgendeiner Ausprägung. Es steht für einen guten theoretischen Standard, Entwicklung und Veränderung zu konzipieren.

Darin sind drei Faktoren, Kräfte oder mögliche Handlungsrichtungen für Entwicklung unterscheidbar.

1. **Vermehren und Vermindern** steht für eine *horizontale* Orientierung: mehr davon, wenig von etwas anderem. Wenn Du im Wandel erfolgreich sein willst, beschleunige, verstärke, reformiere im gegebenen Handlungsrahmen, mit dem Du immerhin bis hierhergekommen bist.
2. **Vernichten und Erneuern**: Manches musst Du aber auch aufgeben, revolutionieren, weglassen, beenden, zerstören, völlig neu erfinden, wo Dein bisheriger Handlungsrahmen, Dich nicht weiterbringt. Die *vertikale* Handlungsrichtung bricht mit dem Herkömmlichen.
3. **Bewahren und Wiederholen**. Wenn eben keine wirkliche Veränderung oder Entwicklung angesagt ist. - eine kreisende Bewegung in den Raum. Vieles oder Manches muss bleiben, damit Veränderung und Entwicklung überhaupt möglich ist.

Funktionale Veränderungen, machen ein System (Person und Organisation) leistungsfähiger und stärker, dysfunktionale Veränderungen schwächen ein System. Die theoretische Behauptung ist: Für erfolgreiche Orientierung und Handeln in Veränderungen braucht es alle drei Handlungsrichtungen. Für die Erarbeitung von Handlungsplänen und -vorhaben ist nur die Frage wie viel von was? Das gilt für Personen genauso wie für Organisationen. - Aus systemtheoretischer Perspektive ist Veränderung und Entwicklung ein emergenter Prozess, das heißt mit intentionale Handlungen können wir Veränderung zwar beeinflussen, aber nicht festschreiben. Immerhin ist das Modell schon recht robust, da es die drei in Entwicklungsprozessen möglichen Handlungsrichtungen abbildet. Ein weiterer Vorteil ist die gute Einsetzbarkeit und die Vermeidung herkömmlicher Abwertungen wie „Bremsen“, „Ajatollas“ oder „Revolutionäre“. So können die unterschiedlichen Dimensionen in ein konstruktives Zusammenspiel kommen.

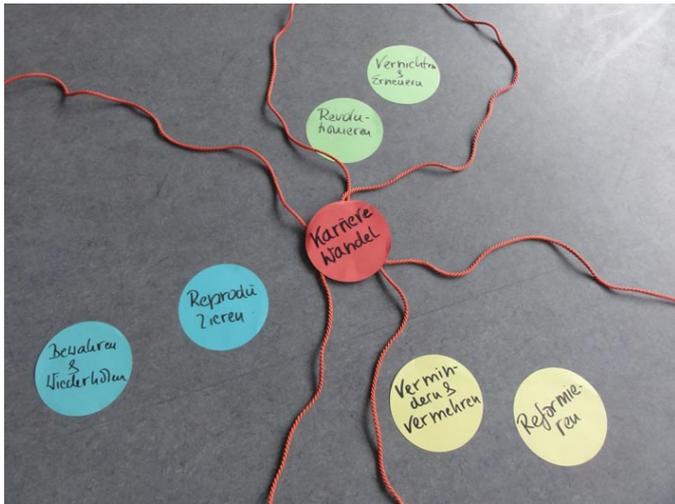
Methode

1. Klärung des Untersuchungsgegenstandes

Um welche Veränderung genau soll es gehen?

Sind die beteiligten oder beteiligte Personen anwesend?

2. Erklären Sie kurz das Modell. Sprechen Sie die Sprache Ihres Klienten:



Vermindern und Vermehren

Wie kann ich zufriedener, glücklicher, erfolgreicher werden?

Was will ich in Zukunft mehr, was will ich weniger tun?

Was will ich weiter entwickeln, ausbauen?

Vernichten und Erneuern

Verabschieden und Begrüßen

Was geht zu Ende, was ist das Neue?

Was stirbt, was will geboren werden?

Bewahren und Wiederholen

Was will ich bewahren?

Was soll bleiben?

Wie kann ich das, was ich kann und bin, leben?

Wie kann ich mir und meinen Werten treu bleiben?

3. Datenerhebung:

Drei Schlaufen legen, Karten mit den vom Klienten gefundenen Namen der Prozesse, z.B. Bewahren, Reformieren und Innovieren hineinlegen.

Der Klient stellt sich in eine Schlaufe hinein, spürt in sich hinein und beantwortet sich diese Fragen:

Bewahren: Was möchte ich von meiner jetzigen Situation bewahren? In eigenen Worten formuliert z.B. : Was soll auf keinen Fall verloren gehen, was will ich beibehalten, usw.

Reformieren: ,Was möchte ich mehr oder weniger tun als heute?‘

Innovieren: ,Was soll Neues entstehen bzw. Gestalt annehmen? Was will ich beseitigen oder wovon will ich mich verabschieden?‘

² nach Rappe-Giesecke (2008). Triadische Karriereberatung. 230-243.



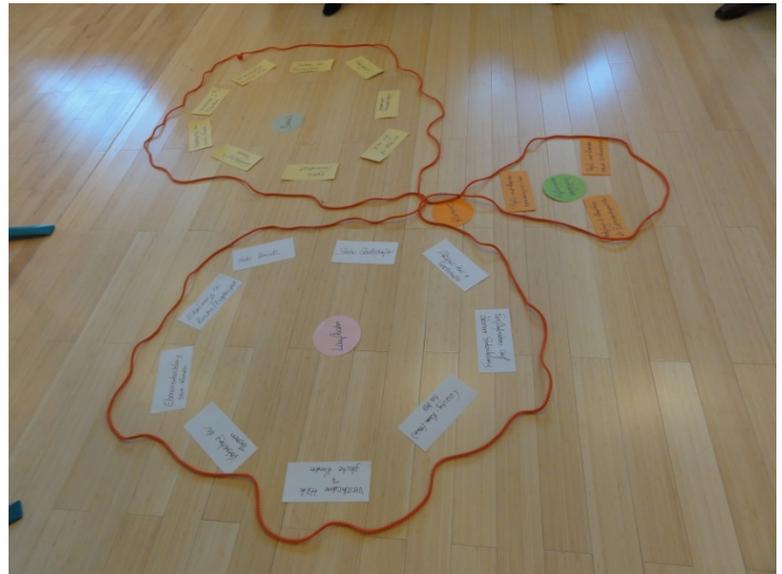
Die Beraterin (oder auch mehrere Klientinnen einer organisationalen Einheit oder Organisation) schreibt Stichworte auf Karten mit und legt sie in die Schlaufen.

4. Sichtung der Daten: Klient und Berater stellen sich außerhalb der Schlaufen, Klient auf META.

Was fällt mir auf, wenn ich das Gesamtbild anschaue?

Coach kann seine Beobachtungen ergänzen.

Evt. Karten ergänzen oder umsortieren



5. Prämierungsanalyse

Der Klient wird aufgefordert, die Bedeutung der Prozesse (Prämierung) durch die Größe der Schlaufen zu symbolisieren, also an den Seilschlaufen zu ziehen.

Welcher Prozess hat im Moment welche Bedeutung für meine Veränderung?

Betrachtung des Ergebnisses:

Welche Prämierung geht auf Kosten welchen Prozesses?

6. Erhebung emotionaler Daten und Bewertungen: Der Klient stellt sich nacheinander in jede Schlaufe und der Coach fragt:

Wie fühlt es sich hier an? Verspüren Sie einen Impuls?

Was wird klar?

Der Klient dissoziiert sich wieder und stellt sich außerhalb der Schlaufen.

7. Konsequenzen, Handlungsoptionen und Umsetzung von Metaposition

Mögliche Fragen der Beraterin:

Ergeben sich aus dieser Analyse des Ist-Standes eine oder mehrere Optionen für die weiteren Handlungsschritte?

Lassen sich schon Maßnahmen ableiten?

Wie passen diese Erkenntnisse mit Ihrem bisherigen Wissen und Erkenntnissen zusammen?

8. Ergebnissicherung: Foto der Triade, Karten und Mitschrift der Ergebnisse

Arbeit mit Teams und Gruppen: Immer klar, um welche Veränderung es gehen soll. Jede Person spricht für sich ... die Arbeit mit Repräsentanten ist zwar auch möglich. In der Regel aber lieber Strukturaufstellung und Befragen der Repräsentanten zur anstehenden Veränderung.