

ERDINGER COACHING-KONGRESS 2017

Coaching für mehr Resilienz



Fotos: Julia Walker, Hochschule für angewandtes Management

Die komplexe, dynamische Arbeitswelt mit ihren Unwägbarkeiten und Herausforderungen ist derzeit DAS Thema der Business-Kongresse – und war es auch in Erding. Auf dem Coaching-Kongress vom 16. bis 17. Februar ging es um die Frage: Wie können Coachs helfen, mit Unsicherheiten und Krisen resilient umzugehen?

Vier Buchstaben beschreiben die Welt der Unternehmen und damit die Welt, an die Businesscoachs andocken müssen – das machte Ulrich Lenz gleich zu Beginn des Kongresses in seiner Keynote deutlich. Die Rede ist vom viel zitierten Akronym „VUKA“. Die Erdinger Hochschule

für angewandtes Management hatte dieses Kürzel ins Motto ihres vierten Coaching-Kongresses aufgenommen und unter der Überschrift „Resilienz für die VUKA-Welt“ 340 Teilnehmer angelockt – und damit 100 Besucher mehr als im vergangenen Jahr in die Stadthalle von Erding gezogen. Vom Erdinger Hochschuldekan Lenz bekamen

sie erste Hinweise auf die Frage: Was bedeutet VUKA für das Coaching?

„VUKA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität“, übersetzte Lenz die Bedingungen, mit denen ganze Organisationen wie einzelne Führungskräfte heute fertig werden müssen. Bei ständigen Änderungen der Märkte, unvollständigen Informationen, unüberschaubaren Wechselwirkungen und widersprüchlichen Prinzipien, Anforderungen und Erfolgsparametern in der Geschäftswelt müssen, so Lenz, „Organisationen agile Strukturen entwickeln, um wie ein Flugzeugpilot situationsgerecht ein Gewitter mal weiträumig zu umfliegen, mal in der Nähe durch die Wolken hindurchzujagen“.

Lenz forderte hierzu, was moderne Vorreiterunternehmen bereits vollzogen haben: einen Paradigmenwechsel in der Führung. „Mit dem hierarchischen Führungsverständnis kommen wir in der VUKA-Welt nicht weiter“, betonte der Professor, der u.a. Changemanagement lehrt. Nötig sei die Verlagerung von Macht und Verantwortung auf die Mitarbeiter. Was für Coachs heißt: Sie sind aufgerufen, den damit einhergehenden Identitätsverlust und Rollenwechsel der Führungskraft für diese bewältigbar zu machen. Zudem gelte es, Führungskräften Wege zu zeigen, Widersprüche und Unsicherheiten emotional auszuhalten. „Dabei müssen Coachs das Unternehmen im Blick haben“, sagte Lenz:

Jutta Heller vertrat in ihrer Keynote die These: Coachs haben eine weite Verantwortungsspanne. Sie bewegen sich zwischen Händchenhalten für Einzelne und Kulturentwicklung von Organisationen.

„Berater müssen helfen, die Psychodynamik von Person und Organisation zu erkennen.“

Der VUKA-Coach hat eine doppelte Verantwortung

Unterm Strich zeigten die 33 Vorträge und Workshops der 37 – erstmals auch aus dem Ausland angereisten – Referenten: Der Businesscoach steht vor einer Riesenaufgabe. Denn er ist nicht mehr nur als Einzelberater gefordert, der sich um die individuellen Bedürfnisse seines Coachees kümmert. Er muss sich ein Stück weit auch als Organisationsentwickler verstehen, der Unternehmen in die VUKA-Welt begleitet. Kongress-Organisatorin Jutta Heller formulierte es in ihrer Keynote deutlich: „Coachs bewegen sich zwischen Händchenhalten für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen.“

Übersetzt auf die Vorgehensweisen und Methoden im Coaching bedeutet das laut Ulrich Lenz z.B.: „Statt dem Coachee zirkuläre Fragen zu stellen, wie ‚Was würde dein Team sagen, wenn ...‘, sollte ein Coach das Team unmittelbar einbeziehen und es direkt befragen.“ Zur Einbindung der Organisation in den Coachingprozess pries Lenz die Methode des Critical Action Learning, bei der im Team ein konkretes Problem der Organisation gelöst wird – wobei mit Hilfe eines Facilitators gleichzeitig kollektive Phänomene wie Mikropolitik, Machtdynamiken und dysfunktionale Kulturmuster bearbeitet werden.

Solche Lernwege verhelfen zu einer Fähigkeit, ohne die in der VUKA-Welt nicht auszukommen ist: Resilienz. „Das sind situationselastische Qualitäten, um mit Herausforderungen erfolgreich



Ulrich Lenz plädierte dafür, dass Coachs bei der Begleitung von Mitarbeitern in der VUKA-Welt weniger zirkuläre Fragen stellen und stattdessen mehr tatsächliche Fragen an das Umfeld des Coachee richten.

Full House in Erding: Der Coaching-Kongress war mit 340 Teilnehmern so gut besucht, dass es selbst im großen Keynotesaal eng wurde.



Wie geht es der Crew, wenn auf einem Flug ein Passagier stirbt? Die Stiftung Mayday zeigte anhand eines Live-Coachings, wie Flugbegleiter nach kritischen Ereignissen emotional stabilisiert werden.

Resilienzcoaching-Tools

Wie ist es im Unternehmen oder beim einzelnen Coachee um die Resilienz bestellt? Mit zwei Tools lässt sich dies erheben und zum Ausgangspunkt für gezielte Resilienzcoachings machen:

»Die webbasierte Resilienzplattform der Universität Erlangen-Nürnberg mit Verbundpartnern aus Wissenschaft und Wirtschaft erhebt mit 33 Fragen den Istzustand der Resilienz von Einzelnem, Team und Organisation. Der Fragebogen kann kostenlos von jedermann online ausgefüllt werden; die Ergebnisse sind unmittelbar online erhältlich. Infos und Resilienz-check: www.resilire.de

»Der Resilienzradar von Trigon enthält in der Kompaktversion 16 Fragen zur Resilienz von Einzelnem, Team, und Organisation. Daneben gibt es eine bis zu 48 Fragen umfassende Langversion, die individuell auf das nachfragende Unternehmen zugeschnitten wird. Das bislang exklusiv von Trigon-Beratern genutzte Tool soll künftig dem Beratermarkt zugänglich gemacht werden, Trigon entwickelt derzeit ein Lizenzmodell. Die softwaregestützte Online-Auswertung der Ergebnisse wird nach wie vor bei Trigon verbleiben. Der Coach kann die Auswertung jedoch auch händisch selbst vornehmen. Kontakt: www.trigon.at/kontakt

umzugehen, ohne Schaden zu nehmen“, definierte Resilienzforscherin Jutta Heller den Begriff. Aus dem Vortrag der Beraterin und Professorin ging hervor: Gemäß ihrer Doppelverantwortung für die Führungskraft und Organisation sind Coachs auch in puncto Resilienz heute zweifach gefordert – als Resilienzhelfer der Führungskraft und als Förderer der organisationalen Resilienz.

Zwei Tools erheben den Status der Resilienz

Um dem Coach eine Basis zu verschaffen, von der aus er die Resilienz beider Ebenen gezielt stärken kann, wurden unlängst zwei Tools entwickelt, die in den Kongressvorträgen zur Sprache kamen (s. Kasten links). Es sind Fragebögen, die den Ist-Zustand der Resilienz erheben:

Der **Resilienzradar** der österreichischen Trigon Entwicklungsberatung enthält in seiner Kompaktversion je vier Fragen/Aussagesätze zu den vier Resilienzdimensionen „Ich“, „Team“, „Organisation innen“, „Organisation außen“. Auf einer zehnstufigen Bewertungsskala werden die Einschätzungen der Mitarbeiter erfasst, so etwa in Bezug auf die Dimension der Teamresilienz:

- ▶ **Dialogkultur:** „Wir pflegen einen vertrauensvollen Austausch und geben uns ehrliches Feedback.“
- ▶ **Diversität:** „Wir nutzen unterschiedliche Positionen und Meinungen zur gemeinsamen Weiterentwicklung.“
- ▶ **Teamerfolg vor Einzelerfolg:** „Wir schätzen Einzelleistungen nur, wenn sie dem Gesamterfolg zuarbeiten.“
- ▶ **Mutig entscheiden:** „Wir treffen mutige Entscheidungen mit Blick auf das Ganze und mit vollem Commitment.“

Trigon-Gesellschafterin Brigitte Huemer betonte, was der Coach sich selbst und dem Team klarmachen muss: „Teamresilienz entsteht nicht aus der Summe einzelner resilienter Teammitglieder. Sie entsteht aus der Teamzusammenarbeit und -kommunikation.“ Folglich seien Coachs gut beraten, mit Methoden zu arbeiten, die die Dialogkultur stärken, z.B. die gewaltfreie Kommunikation, so Huemer.

Die Resilienzplattform **resilire.de** ist ein Fragebogen mit 33 Aussagesätzen zu den drei Bereichen: Umgang mit Herausforderungen 1) am Arbeitsplatz, 2) in Organisationen, 3) in Teams. Aussagen auf einer siebenstufigen Bewertungsskala sind in Bezug auf Teams z.B.: „Wenn es in unserem Team zu Irrtümern und Fehlern kommt, nehmen wir dies zum Anlass, unsere Zusammenarbeit auf den Prüfstand zu stellen.“ Oder: „Die Aufgabenverteilung in unserem Team kann zügig angepasst werden.“ Entwickelt wurde das Tool von der Universität Erlangen-Nürnberg mit Verbundpartnern aus Wissenschaft und Wirtschaft. Auf den Resilienzcheck aufsetzend konzipierte der Verbund webbasierte Resilienztrainings, erklärte Roman Soucek von der Uni Erlangen-Nürnberg. Ein Trainingsmodul dauert fünf bis zehn Minuten und reicht von Atemübungen bis hin zu positiven Denkanstößen. Soucek: „Mit niederschweligen Methoden wollen wir die Leute abholen und erste Verbesserungen erzielen.“

VUKA-Navigationshilfen finden und geben

Auf dem Kongress wurde damit deutlich: So groß die Aufgaben von Coachs in der VUKA-Welt sind, so vielfältig

sind die Ansatzpunkte, Hebel und Verfahren, mit denen diese Aufgaben angegangen werden können. Online-Tipps zum Thema Achtsamkeit haben im Portfolio eines VUKA-Coachs genauso ihren Platz wie spezielle Stressbewältigungsmethoden – z.B. die körperbezogene Klopftechnik PEP, in die Michael Bohne praktisch einwies, – und etablierte Ansätze wie das integral-systemische Coaching und die systemische Konfliktbewältigung. Ebenso wichtig ist in Notfällen eine pragmatische Soforthilfe, wie sie die Stiftung Mayday in einem Live-Coaching eindrucksvoll mit einer Flugzeugcrew demonstrierte. Hier ging es erstmal „nur“ darum, den Coachee über sein Schockerlebnis reden zu

lassen und ihm Hilfen für einen strukturierten Tagesablauf an die Hand zu geben.

„Die eine Lösung für das Coaching in der VUKA-Welt gibt es nicht“, brachte es Ulrich Lenz auf den Punkt. „Aber es gibt Navigationshilfen.“ Und solche hat der Kongress zuhauf geboten. Mithin einer zentralen Botschaft, die Coach Karin Lohmer explizit formulierte und die Coachs wie Unternehmen dazu aufruft, tätig zu werden: „Es ist ein Irrtum zu glauben, dass Menschen in Organisationen keine Anleitung für den Umgang mit den VUKA-Herausforderungen brauchen und sich von selbst an die neue Arbeitswelt gewöhnen.“

Svenja Gloger ■

LITERATUR

»Unter www.coaching-kongress.com/download-2017 können die Präsentationen des diesjährigen Kongresses kostenlos heruntergeladen werden.

TERMIN

»Der nächste Erdinger Coaching-Kongress findet vom 22. bis 23. Februar 2018 statt, Schwerpunkt: „Lebensphasenorientiertes Coaching“. Der Call for Speakers läuft bis zum 30. Juni 2017. Infos und Bewerbung unter: www.coaching-kongress.com/programm

**HAUFE.
AKADEMIE**

Alles wird leicht.

Haufe Coaching-Ausbildung

Zertifizierter systemischer Business Coach

Wenn Sie erfolgreich Coach werden bzw. gut coachen wollen, brauchen Sie vor allem eines: Professionalität. In dieser zertifizierten Coaching-Ausbildung der Haufe Akademie lernen Sie, wie Sie systematisch vom Erstgespräch zum Coaching-Auftrag und von der Situationsanalyse zum Transfererfolg gelangen.

Details und Anmeldung unter www.haufe-akademie.de/23.97



Ihre Vorteile:

- ✓ Zertifizierung
- ✓ Einzelcoaching
- ✓ Peer-Group-Arbeit
- ✓ Praxisphasen
- ✓ Feste Ausbildungsgruppe
- ✓ Erfahrene Trainer
- ✓ Beratung
- ✓ Supervision

Ausbildungsdauer:

ca. 1 Jahr (20 Seminartage in 6 Modulen + 1-2 Tage Prüfung)

Durch passgenaue Lösungen und einzigartige Services erleichtert die Haufe Akademie die Zukunftsgestaltung von Unternehmen und die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften. www.haufe-akademie.de

Zukunftsgestaltung für Unternehmen

Kompetenz für Fach- und Führungskräfte