



Widerstandskraft entwickeln statt Widerstand leben

Wie Führungskräfte und Mitarbeiter durch Encouragement
Coaching in ihre volle Kraft kommen

Karin Lohner

- 16.1 Die VUCA-Welt – 229**
 - 16.1.1 Die Bedeutung der Angst vor Veränderungen – 229
 - 16.1.2 Resilienz – eine Folge von Perspektiven – 230
- 16.2 Herausforderungen in einer VUCA-Welt – die (R) Evolution des Wirtschaftssystems – 230**
- 16.3 Führung in der VUCA-Welt – 231**
 - 16.3.1 In Möglichkeiten denken – 231
 - 16.3.2 Der Coach schafft Bewusstsein – 232
- 16.4 Neue Probleme brauchen neue Lösungen – 232**
- 16.5 Ermutigung macht agil – 233**
 - 16.5.1 Ermutigung macht VUCAtil – 234
- Literatur – 235**

Das Ende der Funktionseinheit Mensch: Wir Menschen haben uns in den letzten 100 Jahren hundertfach schneller entwickelt als in den letzten 1000 Jahren. Nicht so sehr, was die „Hardware“ betrifft, aber überdimensional, was die „Software“ betrifft. Unser Wissen, unser Denken, unser Geist und unser Bewusstsein haben völlig andere Dimensionen erreicht, und durch diese Dimensionen war es uns möglich, die Segnungen der Industrialisierung zu erfinden, zu entwickeln und zu produzieren. Diese industrielle Welt hat eine Veränderung ausgelöst, die es in der Menschheitsgeschichte vorher nie gegeben hat. Wir wurden plötzlich viel unabhängiger von unserer Körperkraft, weil für fast alle schwierigen Herausforderungen Geräte und Maschinen zur Verfügung standen. Alles, was nötig war, waren Menschen, die so viel Wissen aufbauten, dass sie von der Verstandeskompetenz in der Lage waren, diese Geräte und Maschinen, die Fließbänder und Abläufe möglichst fehlerfrei und schnell zu bedienen. Der „Homo oeconomicus“, der zeitkonsistente Nutzenmaximierer, war geboren. Für viele Jahrzehnte hatte diese Form Bestand und bestimmte Kultur, Bildungswesen, Wirtschaft und Gesellschaft. Völlig neue Wohnformen entstanden, die es ermöglichten, Arbeiter in Massenunterkünften, sprich: Wohnblocks, unterzubringen. Eine „Befehl-und-Gehorsam-Gesellschaft“ entstand, in der „die oben“ dachten und „die unten“ machten. Die unten sollten auch gar nicht so viel denken, weil von ihnen nicht erwartet wurde, die erdachten Entscheidungen von denen oben in Frage zu stellen. Die Hierarchie in Wirtschaftsunternehmen war geboren. Viele Jahrzehnte war es selbstverständlich, dass der wissende Chef immer Recht hat. Wenn der funktionierende Angestellte daran Zweifel hegte, sagten die ungeschriebenen Gesetze, dass er den Mund zu halten hatte. – Mit den Jahren und Jahrzehnten entwickelte sich eine Bildungskultur, die nicht nach 8 Schuljahren endete für die Masse, sondern es gab weiterbildende Schulen, die auch die da unten besuchen

konnten. So kletterten sie mehr und mehr nach oben durch mehr Bildung und mehr Wissen. Heute sind wir an einer Stelle, an der es fast unmöglich erscheint, keine „höhere Bildung“ zu besitzen. Auch die Befreiung aus einer sklavisch orientierten Ausbeutungskultur zu einer Mitbestimmungskultur veränderte vieles in Organisationen. Dennoch blieb eine eher angstbestimmte Kultur Hierarchien gegenüber. Oben und unten ist in den meisten Unternehmen immer noch ganz klar und wird selten in Frage gestellt. Es erstaunt mich immer wieder, wie ausgeprägt dieser Gehorsamskult in den meisten Unternehmen immer noch gelebt wird – mehr unbewusst als bewusst. Aus der Macht der Gewohnheit heraus. Die Angst vor der „Obrigkeit“ lebt noch. – Vieles hat sich durch die Digitalisierung nun in ein paar wenigen Jahren völlig verändert. Computer übernahmen die Arbeit der Maschinenbedienung, und man kann die gesamte Elektronik seines Hauses über das Smartphone von überall auf der Welt steuern. Der „Homo digitalis“ ist geboren. Hochgradig fachlich gebildet, aber nicht wirklich auf eine gelingende Lebensführung vorbereitet. Neue „Krankheiten“ wie ADHS bei Kindern (und inzwischen auch bei Erwachsenen) und Burnout bei Erwachsenen (und inzwischen auch bei Kindern) füllen die Arztpraxen, psychosomatische Einrichtungen und kosten die Wirtschaft Milliarden. Das Gefühl, „es nicht zu schaffen“, „nicht gut genug zu sein“, das Gefühl des zu viel, zu schnell, zu unübersichtlich – diese Gefühle sind die Ursache für den Mangel an Resilienz, an Widerstandskraft, unter dem unser ganzes System flächendeckend leidet. Wir fühlen uns sehr schnell und früh gestresst, denn durch diese gesamte Entwicklung hin zum Komfort, Schwierigkeiten und Herausforderungen nicht mehr selbst überwinden zu müssen, sondern sie erledigen zu lassen, fühlen sich kleine Anforderungen und Probleme riesengroß an. Panik und Leiden kommen nicht mehr aus der Angst ums Überleben, sondern ums zuhause vergessene Smartphone. Es geht nicht mehr darum, satt zu werden, sondern

darum, die neueste Version des Smartphones zu besitzen. – Unser größtes Problem ist, dass wir die Veränderungen, vor denen wir durch die komplett neue Struktur eines Systems 4.0 stehen, „wegstecken“ können. Dass wir nicht vor jeder Kleinigkeit, die (noch) nicht läuft, in Panik verfallen, dass wir die Ängste, die wir entwickelt haben, zumindest reduzieren und den Mut und die Zuversicht entwickeln, dass uns diese völlig neue Entwicklung gemeinsam gelingen wird. Aus dieser Herausforderung ist die Lösung entstanden, durch Encouragement Coaching und durch eine neue Führungskultur des iLEAD BEings® Menschen, Mitarbeiter wie Führungskräfte in eine Bewusstseinshaltung zu transformieren, die bisher ungenutzte Möglichkeiten in ihnen aufdeckt und zum Leben bringt. Eine Lösung, die sie resilient macht.

16.1 Die VUCA-Welt

Die veränderte und sich weiter rasch verändernde Wirtschaftswelt hat einen Namen bekommen: VUCA.

Was steht nun hinter diesem Akronym? Es handelt sich um die vier Begriffe

- V olatilität
- U nsicherheit
- C omplexität
- A gilität

Hinter „Volatilität“ stehen die Unbeständigkeit, also die Häufigkeit, die Geschwindigkeit und das Ausmaß von meist ungeplanten Veränderungen.

Hinter dem Begriff „Unsicherheit“ steht das ständig abnehmende Maß an Vorhersagbarkeit von Ereignissen in den verschiedenen Lebensbereichen.

Hinter Komplexität („complexity“) steht die immer höhere Anzahl von Verknüpfungen und Abhängigkeiten, die dazu führen, dass der Gesamtzusammenhang undurchschaubarer wird.

Hinter „Ambiguität“ steht die Mehrdeutigkeit von Fakten, die Fehler in Interpretation und Entscheidung wahrscheinlicher macht.

Die Deutung und Ableitung zu den vier Begriffen stammen aus dem gewohnten System des linearen Denkens aus der industriell geprägten Welt. Dort waren die VUCA-polaren Werte wie Beständigkeit, Detailgenauigkeit, Kontrolle, Linearität, Vorhersagbarkeit sowie Eindeutigkeit, exakte Planbarkeit, alles in allem SICHERHEIT, der Kern einer funktionstüchtigen Organisation. Nach diesen Werten richtete sich das notwendige Verhalten aller Beteiligten. Daraus entstand das Gefühl für „Normalität“. Normalität ist jedoch nichts anderes als eine Sichtweise oder Betrachtungsweise. Am Ende ist es eine gesellschaftlich und kulturell hergestellte Norm.

16.1.1 Die Bedeutung der Angst vor Veränderungen

Neu VUCAtile Werte können aus der „normalen“ tradierten Sichtweise erst einmal Angst auslösen. Neues und Ungewohntes wird in der Regel erst einmal mit Angst verbunden betrachtet. An und für sich ist diese evolutionär angelegte Fähigkeit keine schlechte. Das hindert uns daran, „blind“ ins Unglück zu laufen, sofern es sich um eine gefährdende Neuerung handeln sollte.

Was wir allerdings sehr ausgeprägt tun, ist die Kultivierung der subjektiven Angst – wir verharren sozusagen im Widerstand, der immer auf Angst basiert. Gelebter Widerstand allerdings reduziert wiederum die Widerstandskraft, die Resilienz. Das ist ein naturgemäßer Überlebenstrick unseres Organismus, ja aller lebenden Organismen. Damit werden ungebetene, also schädliche Einflüsse auf den Organismus mit den notwendigen Widerstandsstoffen bekämpft und das Immunsystem aktiviert. Was aber, wenn es sich um auto-immune Stoffe handelt, also „Eindringlinge“;

die vom eigenen System missinterpretiert werden? Der Organismus, das System wird aus sich selbst und der Fehlinterpretation krank. Das gilt es zu vermeiden. Die Angst vor VUCA unterliegt heute aus meiner Sicht noch verbreitet genau dieser Missinterpretation.

16.1.2 Resilienz – eine Folge von Perspektiven

Sichtweisen oder Perspektiven führen zu Interpretationen. Tatsachen haben erst einmal keine Bedeutung. Es gibt sie einfach. Ein und dieselbe Tatsache bedeutet für den einen eine Herausforderung, die Spaß macht, und für den anderen eine unüberwindbar scheinende Herausforderung, die Angst macht. Extrovertierte Menschen z. B. haben Spaß am Vertrieb, introvertierte eher an Aufgaben ohne Kontakt mit Menschen. Für diese Menschen ist eine Aufgabe im Vertrieb undenkbar und für die anderen die größte Freude.

Das heißt, dass es in der Resilienzbildung für uns Coaches vor allem darum geht, dass wir die Angst – das heißt, die Sichtweisen und Interpretationen – mit unseren Klienten verändern.

Wenn es uns gelingt, die Interpretation, die Sichtweise zu verändern, können wir VUCA auch als neue „Normalität“ empfinden, und dabei steigert sich die Resilienz parallel. Wir hören auf, VUCAle Werte als Eindringling zu bekämpfen, und können beginnen, sie ins System, also in den Organismus als neue Bereicherung zu integrieren. Eine neue „Normalität“ entsteht und damit eine neue Gewohnheit. Das haben wir historisch bei praktisch alle Neuerungen – ob Automobils, Flugzeug oder Internet – schon erlebt.

Für VUCA heißt das genauer:

- In raschen, ungeplanten Veränderungen die Chancen und Möglichkeiten suchen.
- Sich der Adaption öffnen, anstatt an (Alt) Bekanntem festzuhalten.
- Vorhersagbarkeit als Begrenzung erkennen und loslassen und sich öffnen für grenzenlose Kreativität.

- Komplexe Tatsachen als Fülle betrachten und den Glauben daran, alles beherrschen und kontrollieren zu müssen, ablegen.
- Ambiguität als Möglichkeit für die Entwicklung neuer Lösungen zu sehen und damit das Spektrum der Lösungsmöglichkeiten deutlich erweitern.

Durch die Veränderung von Sichtweisen entstehen andere Perspektiven, die zum Ende von Belastungen führen. Entlastete Menschen wiederum sind deutlich resilienter als belastete.

Aus der Sichtweise von Möglichkeiten entstehen naturgemäß neue Motive, und aus Motiven entsteht Motivation. Motivation wiederum macht resilient gegen Schwierigkeiten und Probleme, die dann nur noch zu bewältigende Herausforderungen sind.

■ Die Kunst guter Bewertung

Die zentrale Herausforderung für die Erhöhung der Resilienz im Encouragement Coaching liegt in der Ermutigung zu einer veränderten Sichtweise der erst einmal wertfreien Fakten. Bewertung geschieht immer durch uns Menschen, und wir haben die Wahl, WIE wir bewerten. Bewertungen aus einem Gefühl der subjektiven Angst sind kaum effektiv. Es liegt in unserer eigenen Gefühlsführung, welchen Wert wir einem Fakt, einer Situation, einer Veränderung beimessen. Erfolg ist deshalb immer verbunden mit einer maximalen Angstreduzierung.

16.2 Herausforderungen in einer VUCA-Welt – die (R)Evolution des Wirtschaftssystems

So, wie vor noch nicht einmal 50 Jahren die heutigen „Selbstverständlichkeiten“ wie Smartphones, iPads, Laptops oder Google und Amazon überhaupt nicht vorstellbar waren, so können wir uns heute vieles noch nicht vorstellen. Wir werden, seit es uns gibt, vor neue Herausforderungen gestellt, über die wir häufig nicht lange später den Kopf schütteln,

weil sie zu Gewohnheiten geworden sind. Die Herausforderung für die VUCA-Welt und ihre Werte ist, Ruhe und Gelassenheit zu entwickeln, mit denen wir eine ganz andere Kraft der Bewältigung entwickeln. Nichts, aber auch gar nichts, kann nicht mit innerer Ruhe und Gelassenheit besser bewältigt werden. Leider verwechseln viele Ruhe und Gelassenheit mit Langsamkeit. Das Gegenteil ist der Fall. Mit Ruhe und Gelassenheit treffen wir schneller und punktgenauer Entscheidungen und wählen die optimale Handlung. Man denke nur an Katastrophen, in denen eine Handvoll Menschen völlig ruhig und gelassen bleibt und nur dadurch eine Menge anderer Menschen durch die richtigen Taten retten kann. Ruhe und Gelassenheit sind Resilienzquellen erster Güte.

Es gilt, kontinuierliche das bestehende Wirtschaftssystem zu revolutionieren, ja noch mehr, zu evolutionieren. Wertesysteme, die Menschen in die Belastung führen, dürfen gegen Werte ausgetauscht werden, die Menschen entlasten, also ermutigen.

- **Veränderung ist Entscheidung: Die Welt verändert sich, weil wir die Welt verändern. Wohin wir die Welt verändern, liegt in großem Maße an unseren Entscheidungen. Entscheidungen sind ein Kernthema von Führung.**

Entlastung und damit der Aufbau von Resilienz liegt in unseren Händen:

Weg von	Hin zu
Das haben wir immer schon so gemacht	Mutigem Experimentieren
Fehler sind bedrohlich	Fehler sind wertvolle Signale
Scheitern ist schrecklich	Scheitern ist Grundlage für Entwicklung
Lamentieren	Annehmen und optimieren
Reformieren	Neu formieren
Zeit brauchen	In die Zeit richtig investieren

16.3 Führung in der VUCA-Welt

Die Gesetzmäßigkeiten der VUCA-Welt verlangen von Führung und Führungskräften eine ganz neue Führungskultur. Mit mechanistischem Denken und Handeln wird die Geschwindigkeit, in der Entscheidungen nötig sind, nicht herstellbar sein. Wir müssen als Coach mit den Führungskräften ein völlig neues Wertesystem entwickeln, mit dem sie den Organismus Unternehmen VUCAtil machen. Das heißt, es geht um ein völlig anderes Bewusstsein als jenes, das aus der mechanistischen Welt kommt.

Bewusstsein ist die Grundlage für Bewertung, und unsere Bewertungen sind die Grundlage dafür, ob und wie wir handeln. Auch hier gilt es wieder, Glaubensmodelle, wie sie seit Jahrzehnten als „Wahrheiten“ unterwegs sind, auf den Prüfstand zu stellen und agil zu verändern. Die zentrale Führungsaufgabe ist wiederum die Angstreduzierung. Es geht darum, ein Bewusstsein zu schaffen, das den VUCA-Werten ihre Bedrohlichkeit nimmt. Nicht nur das, zentrale Führungsaufgabe ist es, die Menschen im Unternehmen für diese Werte zu begeistern. Begeisterung ist ein Antrieb, der scheinbar unmögliche Leistungen hervorbringt.

16.3.1 In Möglichkeiten denken

Ein verändertes Bewusstsein zu den VUCA-Werten bietet vor allen Dingen eines: neue Möglichkeiten. Die VUCA-Begriffe können ganz einfach mit neuem Bewusstsein ausgerichtet auf Möglichkeiten betrachtet werden. Das setzt unermessliche Kräfte frei, die VUCAtile Unternehmen stark machen:

Volatilität oder Unbeständigkeit liefert die Möglichkeit zu raschen Adaptionen. Ein Bewusstsein, dass Beständigkeit nicht die Grundlage für Sicherheit ist, sondern die Adaptionfähigkeit, führt zu einem Loslassen von diesem alten Bedürfnis nach Beständigkeit und zu einer Willkommenskultur für Veränderung.

Unsicherheit heißt auch, dass nichts starr festgelegt ist und extrem viel Bewegung in allen möglichen Richtungen stattfinden kann. Sie gibt sehr viel mehr Auswahlmöglichkeiten und fördert die Kreativität für die Lösungssuche. Lösungen wiederum sind die Grundlage für die jeweils nächste Stufe der Weiterentwicklung. Das ist das Wachstum der Zukunft.

Komplex ist nicht zu verwechseln mit kompliziert. Komplexität gibt einen viel größeren Spielraum als Eindimensionalität und sehr viel mehr Wahlmöglichkeiten. Es führt ins „Sowohl-als-auch“ und weg vom linearen „Entweder-oder“. Es gibt nicht DIE Lösung, sondern es gibt mehrere Lösungsmöglichkeiten, von denen eine bestimmte Menge nicht falsch oder richtig ist, sondern nur anders.

Ambiguität oder Mehrdeutigkeit heißt ebenso, dass mehr Möglichkeiten zur Verfügung stehen. Es kommt lediglich auf die Deutung an, die ich diesen Möglichkeiten beimesse. Wenn das Bewusstsein von „richtig oder falsch“ zu einem „im Moment passend und jederzeit veränderbar“ ausgerichtet wird, liegt darin ein großes Energiepotenzial für Flexibilität und die richtige Anpassung an das, was gerade ist. Das ist die Grundlage für evolutionäre Entwicklung.

16.3.2 Der Coach schafft Bewusstsein

Wie bringen wir als Coach nun Führungskräfte in die Lage, Bewusstsein für ein Wohlbefinden mit VUCA und den Veränderungen zu schaffen?

Hier gibt es natürlich ein breites Spektrum, das wir hier nicht vollständig abdecken können. Aber zwei elementare Motive, die Menschen in Bewegung aus innerer Freude heraus bringen, sind

- das Gefühl der Verbundenheit und
- das Gefühl, dass das, was ich tue, Sinn macht.

Dinge werden nicht mehr gemacht, weil es jemand sagt, dass sie gemacht werden müssen, sondern die Menschen verstehen, WOZU sie es machen. Menschen wollen Sinnvolles tun. Aus dem Sinn entsteht das Bedürfnis des MachenWOLLENS. Dieser innere Zustand und diese Überzeugung wiederum setzen Kräfte und Energien frei, die Leistungen generieren können, die unvorstellbar scheinen.

Beispiele gibt es dafür genug. Man denke nur an brillante Leistungssportler, Künstler oder auch an sich selbst, wie leicht und schnell einem etwas von der Hand geht, was wir gerne machen. Interessant ist auch, dass wir auf die Frage der Umgebung, „wie wir denn das so leicht schaffen“, gar nicht richtig antworten können. Das führt uns zu einem weiteren Element, das wir nicht mehr brauchen in einer VUCA-tilen Welt: alles, möglichst im Detail, erklären zu müssen.

Sinn entsteht aus einer Vision, die Perspektiven zur Verbesserung in sich trägt. Auch wenn das Wort Vision inzwischen als unmodern gehandelt wird, ändert das nichts an seiner bewährten Wirkung, die praktisch alle bedeutenden Weltveränderer und Change Manager genutzt haben.

- » Eine Vision ist keine mit Tonnen von Text beladene Powerpoint-Präsentation. Ich verwalte sie nicht, sondern sie ist der Grund, warum ich jeden Tag aufstehe. Ein Satz, ein Bild, ein Gedanke, der mich treibt (Boris Gloger, einer der besten Vordenker im Bereich agiles Management).

16.4 Neue Probleme brauchen neue Lösungen

Die Bereitschaft für neue Lösungen entsteht nur, wenn es eine adäquate neue Lösungskultur gibt. Diese Integration der Lösungskultur in einer VUCA-Welt ist Aufgabe von Führung.

Kultur besteht aus gelebten Werten. In einer Kultur die organisch und systemorientiert ist, bekommt der Mensch als Wesen

in seiner Einzigartigkeit und seinem Wesen, das gleichzeitig seine Stärken in sich trägt, seine Bedeutung. Wer sich bedeutsam fühlt, entwickelt ein hohes Maß an Resilienz.

Führungskräfte dürfen eine Kulturveränderung etablieren, in der die Organisation zum Organismus mit Organisation wird:

- von statisch nach flexibel
- von linear nach mehrdimensional
- von kontrollierend nach ermutigend
- von der Funktion zum Sinn
- vom Wie? zum Wozu?
- von der linearen Kontrolle zur mehrdimensionalen Kollaboration

Das heißt auch, dass neue Regeln entstehen dürfen. Regeln, die den Flow, die Selbstverantwortung und die Intuition nutzen und wirksam machen. Damit kann in der VUCA-Welt die naturgemäße Schwarmintelligenz, über die auch wir Menschen verfügen, ein Gelingen fördern, wenn nicht garantieren.

Vom leidenschaftslosen Pflichterfüller zum passionierten Beitragenden. Passion ist ein unverzichtbarer Quell für Resilienz. Wer eine Passion hat, empfindet die Leistung nicht als Arbeit, sondern als erfüllendes Gestalten.

16.5 Ermutigung macht agil

- » Auch wenn der Begriff in der Managementliteratur ungebräuchlich ist: Die Kunst der Ermutigung ist wohl die wichtigste Führungsfähigkeit überhaupt (Winfried Berner – Die Umsetzungsberatung).

Unternehmen sollen agil werden, aber was ist dieses „agil“ eigentlich? Laut Duden bedeutet agil: beweglich, regsam und wendig.

Boris Gloger (Gloges und Rösner 2017) sagt, „Agilität ist eine Haltung, also ein Verhalten“, und orientiert sich am agilen Manifest:

- Individuen und Interaktionen statt Prozesse und Werkzeuge
- funktionierende Software statt umfassende Dokumentation

- mehr Zusammenarbeit mit dem Kunden statt Vertragsverhandlungen
- Reagieren auf Veränderungen statt bloßes Befolgen eines Plans

Das ist Ziel im Coaching, die innere Haltung gegenüber einer Tatsache zu verändern. Die Veränderung dieser inneren Haltung verändert automatisch das Verhalten. Aus dem Verhalten einer Menschengruppe entsteht dann das, was wir Kultur nennen. So gelingt es, eine Kultur der Agilität zu schaffen, die durch den Mut zur kontinuierlichen Veränderung entsteht.

Ulf Brandes (Brandes und Gemmer 2014) beschreibt Agilität so:

- Liefern, was gebraucht wird
- Kunden wirklich verstehen
- Organisationen gemeinsam beleben
- Menschen ehrlich begeistern
- Neue Blickwinkel eröffnen neue Ansichten

Beide beschreiben sehr treffend, was Menschen entwickeln dürfen, um aus der statischen Haltung des industriell geprägten Wirtschaftsdenkens und der hierarchisch linear angelegten Struktur zur gemeinschaftlich verantwortlichen und flexiblen Haltung, die Agilität braucht, zu kommen: den starken Willen zur Kollaboration, zur Kommunikation und zur Kooperation.

Es geht um lebendige Gemeinschaft statt starre Organisation. Ein Unternehmen ist eben nicht nur eine Organisation, sondern ein Unternehmen ist ein Organismus mit einer Organisation. Alle darin befindlichen Einzelorganismen, also jeder Mensch, darf und soll den Mut entwickeln, Altes in Frage zu stellen, hinter sich zu lassen, zu experimentieren und in der Veränderung die Möglichkeit zu evolutionärem Wachstum zu sehen.

Aus meiner Sicht ist die Begeisterung die stärkste und zentralste Energie, die VUCA gelingen lässt. Aus dem Gefühl der Begeisterung entsteht eine innere Sicherheit, es entstehen

- Zuversicht,
- Risikobereitschaft,

- Freude und damit gefühlte Mühelosigkeit,
- Selbstverständnis für das Notwendige.

Begeisterung ist ein Zustand, eine innere Haltung, die eintritt, wenn wir uns in dem, was wir tun, wohlfühlen. Diesen Zustand kennen wir auch als „Flow“.

Sportler kennen diesen Zustand. Nicht ausschließlich das Training der Fähigkeiten macht (Welt)Meister, sondern die Begeisterung am Sport und an der Herausforderung. Und der unerschütterliche Glaube, es zu schaffen trotz der Gefahr des Scheiterns. Im Flow wird das Scheitern als Signal gewertet, wo es Entwicklungsmöglichkeiten gibt, nicht als Versagen.

Hier setzt Coaching an, nämlich an der Bewusstseinsveränderung vom Negativen zum Notwendigen. Die Bewertung von scheinbar Negativem entscheidet darüber, ob es produktiv genutzt wird oder hemmend.

Das ist Aufgabe von gutem Coaching in der VUCA-Welt: der gelungene Austausch

- vom Selbstzweifel zum kraftvollen Selbstwert
- von der Angst, abgelehnt zu werden, zur Lust am Beitrag
- von der Haltung der Pflichterfüllung zur Haltung der erwünschten Kreativität
- vom statisch linearen Denken zum mehrdimensionalen vernetzten Denken
- von der rationalen Individualleistung zur intuitiven Schwarmintelligenz

16.5.1 Ermutigung macht VUCAtil

Für resilienzstärkendes Coaching bietet die Individualpsychologie Alfred Adlers (2012) eine ausgesprochen wertvolle Basis im Coaching. Die Individualpsychologie (IP) ist eine ermutigende Psychologie, die den Menschen als soziales Wesen versteht, das sich in die Gemeinschaft einbringen möchte. Das angeborene Gemeinschaftsgefühl und das Gefühl der Zugehörigkeit stehen dabei im Zentrum des Ansatzes der IP.

Menschen entwickeln ihren Selbstwert daraus, was sie selbst geschafft oder geschaffen haben. Deshalb ist in der Führungskultur von VUCAtilen Unternehmen das Gewähren von Freiraum und Gestaltungsspielraum existenziell. Für Mitarbeiter bedeutet das, dass sie den Mut haben, sich diesen Freiraum zuzugestehen und ihn sich selbstverantwortlich nehmen. Das wiederum erfordert den Mut der Führungskräfte, loszulassen und darauf zu vertrauen, dass Menschen in ihrem angeborenen Streben, einen Beitrag zum Gesamten zu leisten, zu viel mehr willens und fähig sind, als sich die meisten Unternehmer oder Führungskräfte vorstellen können oder wollen. Das bedeutet auch das Ende der Befehl-und-Gehorsam-Struktur.

Nur durch die Sozialisierung und Konditionierung unserer Gesellschaft werden Menschen entmutigt und entwickeln ein Gefühl der Minderwertigkeit. Konditionierung schafft das Bewusstsein, was man darf oder nicht darf.

Individualpsychologisches Coaching führt zur selbstverantwortlichen Entscheidung für Konditionen, die nutzbringend sind, und zur Fähigkeit und dem Mut, weniger nutzbringende oder schädliche Konditionen zu eliminieren.

Ein weiterer Vorteil von Coaching-Interaktionen auf Basis der IP liegt darin, dass die Ergebnisse sehr schnell sichtbar und wirksam sind. Wir haben mit 40 Führungskräften eine neue Führungskultur mit iLEAD BEings® in einem Prozess über 7 Monate etabliert. Die Leader kamen aus drei verschiedenen bestehenden Unternehmen und brachten völlig unterschiedliche und ausgesprochen traditionell geprägte Kulturwerte mit.

Es ist bereits nach den ersten beiden Tagen des Initialworkshops gelungen, dass Leader noch direkt während des Workshops Entscheidungen getroffen und sie kommuniziert haben, die tags davor noch undenkbar waren. So hat ein Teilnehmer es gewagt, seinem eigenen Chef der nächsten Hierarchiestufe ein klares „Nein“ zu einer Forderung, die für

ihn nicht sinnvoll war und bereits wochenlang unsinnigen Energieeinsatz forderte, zu bieten. Wie schon zuvor hat sein Chef darauf bestanden, dass das gemacht wird, was er selbst denkt. Nur ist der Teilnehmer dieses Mal überzeugt, ruhig und positioniert bei seinem „Nein“ geblieben. Die Folge, also der Erfolg, war, dass genau dieses gesunde „Nein“, das längst fällig war, das Projekt erst richtig zum Laufen und dem Teilnehmer die erstaunte und bewundernde Aufmerksamkeit seines gesamten Teams brachte.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Ermutigung in Resilienz mündet. Angst lähmt und führt zur Starre. Diese Starre ist nicht nutzbringend für eine gelingende VUCA-Welt, deren zentrales Element in der kontinuierlichen Bewegung liegt.

Führungskräfte dürfen Menschen bewegen, so dass die Menschen als Folge Lust bekommen, viel zu bewegen.

Literatur

- Adler, A. (2012). *Praxis und Theorie der Individualpsychologie*. Köln: Anaconda Verlags GmbH.
- Brandes, U., & Gemmer, P. (2014). *Management Y: Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Gloger, B., & Rösner, D. (2017). *Selbstorganisation braucht Führung: Die einfachen Geheimnisse agilen Managements*. München: Hanser.

Weiterführende Literatur

- Chopra, D. (2016). *Mit dem Herzen führen – Management und Spiritualität*. Dorfen: Koha.
- Janssen, B. (2016). *Die stille Revolution: Führen mit Sinn und Menschlichkeit*. München: Ariston.
- Lohner, K. (2010). *Hintern hoch und rein ins wahre Leben*. München: Ariston.
- Purps-Pardigol, S., & Hüther, G. (2015). *Führen mit Hirn: Mitarbeiter begeistern und Unternehmenserfolg steigern*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Riemann, F. (2017). *Grundformen der Angst*. München: Ernst Reinhardt.
- Schoenaker, T. (2000). *Mut tut gut: Das Encouraging-Training*. Speyer: RDI.