

Martin R. Weber

Wingwave®-Coaching

Viele Veränderungsprozesse in Organisationen scheitern daran, dass den sogenannten weichen Faktoren viel zu wenig Bedeutung zugemessen wird: ein Teufelskreis beginnt...

Unklare Zielvorgaben und mangelnder Informationsfluss führen zu fehlendem Engagement und Verunsicherung bei den Beschäftigten. Dies wiederum löst Ängste bei den Betroffenen aus und führt als Folge zu mangelndem Vertrauen in die Kompetenz der Führungskräfte. Vielen Führungskräften fehlen Erfahrungen im Umgang mit der Verunsicherung betroffener Mitarbeiter...und so schließt sich der Kreis!

Die Folge: Je weniger erfolgreich die Veränderungen laufen, umso schlechter stellt sich die wirtschaftliche und strategische Lage der Organisation dar. Umstrukturierungen, Integration von neuen Bereichen, strategische Neuausrichtungen oder ein Kulturwandel bleiben auf halber Strecke stecken. Zurück bleiben fast immer ausgelieferte Beschäftigte, frustrierte Führungskräfte, eine sehr instabile interne Organisation und viel verbranntes Geld.

Was tun? Um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, braucht es verschiedene Erfolgsdeterminanten:

- Motivation aller am Prozess beteiligten Menschen
- umfassende, rechtzeitige und dauerhafte Information und Kommunikation von oben nach unten und umgekehrt
- permanentes Coaching zur Bewältigung von Ängsten und Widerständen bei Mitarbeitern und Führungskräften.

Entscheidend für den Erfolg von Veränderungen ist, dass nicht nur das Offensichtliche angegangen wird, sondern darüber hinaus der Komplexität menschlicher Einstellungen und Verhaltensweisen Rechnung getragen wird.

Welchen Beitrag hierzu systemisches Kurzzeit-Coaching mit **wingwave®** leisten kann, möchte ich Ihnen nachfolgend vorstellen:

Was ist **wingwave®-Coaching**?

wingwave®-Coaching ist eine neue systemische Kurzzeit-Coaching-Konzeption. Sie verbindet bewährte psychologische Methoden:

- ⇒ **wache REM-Phasen** (Rapid-Eye-Movement), mit deren Hilfe starke Emotionen verarbeitet werden können. Im klinischen Bereich werden wache REM-Phasen in der **EMDR-Therapie** (**E**ye **M**ovement **D**esentization and **R**eprocessing) schon seit Jahren erfolgreich eingesetzt
- ⇒ **bilaterale Hemisphärenstimulation** (Stimulation der Zusammenarbeit beider Gehirnhälften und des limbischen Systems)
- ⇒ **Myostatiktests** zum Auffinden von Stressauslösern, Coaching-Themen beim Coachee und zur Erfolgskontrolle im Coachingprozess, sowohl auf der körperlich-energetischen Ebene als auch auf der systemischen Ebene
- ⇒ **neurolinguistische Methoden und Verfahren**, um neues individuelles Handeln in der Zukunft zu ermöglichen.

Entwickelt wurde **wingwave®-Coaching** von den Diplom-Psychologen Cora Besser-Siegmund und Harry Siegmund aus Hamburg.

Wie funktioniert **wingwave®-Coaching** in Changemanagementprozessen?

wingwave®-Coaching widmet sich überwiegend dem Thema Emotionen. Damit kann für viele Prozessbeteiligte eine persönliche optimale emotionale Balance für Veränderungsprozesse ermöglicht werden. Wingwave wirkt hier überwiegend als punktgenaues Einzelcoaching. Veränderungsprozesse berühren alle Menschen in ihrem System auf ganz unterschiedliche Art und Weise. Jeder Beteiligte reagiert auf seine individuellen Trigger, seien es Wertethemen, Ängste, äußere Details wie neue Räumlichkeiten oder spezielle Reaktionen auf bestimmte Phasen in einem Veränderungsprozess.

Nehmen wir die Zusammenlegung von 2 Abteilungen zu einer Abteilung: Die Folgen dieser Umstrukturierung sind z.B. Stellenstreichungen, Gehaltskürzungen oder ein Umzug in stressende Räumlichkeiten oder gar zu anderen Orten. Bei den betroffenen Menschen lösen diese Veränderungen eine Fülle von negativen Emotionen aus: Wut, Verwirrung, Angst, Trauer, Widerwille – um nur einige zu nennen.

Hier kann **wingwave®-Coaching** helfen, diese Folgen von stressenden Veränderungen zu bewältigen und einen Beitrag leisten, um Zuversicht,

Mut und Entschlossenheit oder auch Akzeptanz zu entwickeln und damit aktiv am Veränderungsprozess der Betroffenen zu arbeiten. Mit den oben beschriebenen Methodenbestandteilen arbeitet ein **wingwave®**-Coach mit seinem Coachee daran, seine speziellen emotionalen Blockaden im Veränderungsprozess zu überwinden um Vorteile anstatt Nachteile, Mut anstatt Angst, Chancen anstatt Risiken zu spüren und damit aktiv im Veränderungsprozess zu agieren.

Praktisch: Organigramm-Coaching

Beschäftigte benötigen eine stabile emotionale Balance, um ihre kognitiven und professionellen Fähigkeiten punktgenau abrufen zu können. Diese Balance zu erreichen, ermöglicht u.a. eine ressourcervolle Vernetzung im Organisationsorganigramm.

Bekannte Organigramm-Formen visualisieren- meistens in Kästchenform – Organisationsdetails wie Leitungsfunktionen, Zuständigkeiten, Weisungsrichtungen und vieles mehr.

Die Kästchen-Gebilde kennt inzwischen fast jeder, sie sollen den Mitarbeitern einer Organisation vor allem als Orientierung dienen. In Veränderungsprozessen jedoch werden Menschen in Unternehmen immer wieder mit veränderten Organigrammen konfrontiert, überrascht, oft auch verwirrt, was zu emotionalem Stress führen kann. Da werden Kästchen vertauscht, zusammengelegt, umbenannt, neu aufgenommen oder getilgt. Komplette Ebenen verschwinden, und die betroffenen Beschäftigten finden sich nicht mehr wieder.

wingwave® kann dem Coachee helfen, veränderten Strukturen ressourcervoll und selbstwirksam gegenüberzutreten und einen klaren Kopf zu behalten. Als Einstieg im Coaching sensibilisiert der Coach den betroffenen Mitarbeiter für die psychologische Wirkung der Kästchen-Gebilde, die keinesfalls so sachlich wirken, wie sie aussehen. Business-Organigramme bieten viele Metaphern für das Thema emotionale Balance und Emotionsstress.

Da ist jemand „einsam an der Spitze“, „eingeklemmt im Sandwich“ oder „ein kleiner Fisch ganz unten“. Anordnungen kommen von „ganz oben“, und es ist interessant, dass Beteiligte beim Erzählen darüber mit dem Finger automatisch zu einer imaginären Stelle hoch oben zeigen – sie haben demnach das Organigramm in ihr inneres Erleben integriert.

In dieser Phase des Coachingprozesses ist es sehr wichtig, auf den Unterschied zwischen Organigramm und Realität aufmerksam zu machen. Hat ein Mensch in der Organisation eine Position „hoch oben“,

wird er auf dem Flur dennoch nicht über den Köpfen der anderen vorbei schweben, sondern auch nur zu Fuß gehen.

Oft führt die emotionale Dynamik in Organisationen real zu ganz anderen Ergebnissen, als das Organigramm suggeriert:

Laut Krankenhaus-Organigramm wird die Station 25 beispielsweise von Chefarzt Professor Müller geführt. Doch auf emotionaler Ebene gibt eigentlich Schwester Karin den Takt vor und bestimmt, wo es lang geht. Beim Organigramm-Coaching arbeitet der **wingwave**[®]-Coach mit der imaginativen Organisations-Aufstellung. Dabei testet der Coach mit Hilfe des Myostatikttests die individuelle Stressreaktion seines Coachees, die er oder sie mit dem subjektiven Erleben hinsichtlich des bestehenden Organigramms entwickelt hat. Zunächst kreieren Coach und Coachee einen definierten und sicheren Raum als Zuschauerperspektive (Meta-Position). Das Organigramm wird vom Coachee in der Aufstellungsarbeit nicht real angeschaut, sondern ausschließlich im Vorstellungsraum entwickelt. Es gibt kein Flipchart, keine Metaplanwand und keine Figuren – nur den leeren Raum. Denn gegenständliche Repräsentationen könnten das imaginative Erleben unnötig begrenzen. Ein Coachee hat z.B. einmal einen Chefarzt auf den Hausberg platziert, den man von meiner Coachingpraxis aus sehen kann. Eine im Raum aufgestellte Figur könnte bei diesen Dimensionen des emotionalen Erlebens nicht mithalten.

Der Coach notiert die Aufstellungselemente grafisch auf ein Blatt Papier. Der Coachee zeigt beim imaginativen Aufstellen mit ausgestrecktem Arm und Finger in Richtung des vorgestellten Organigramms seines Unternehmens und deutet auf die einzelnen Organigramm-Elemente – inklusive seiner eigenen Position im Unternehmen. Dabei wird immer die Aussage getestet:

„Hier ist X/Y richtig aufgestellt“. Der starke Test bestimmt dann die richtige Position im Vorstellungsraum. Oft zeigt sich, dass einzelne Organigramm-Elemente im Vorstellungsraum an anderen Orten verortet werden, als vom Verstand her angenommen. So entsteht der Übergang vom objektiven Organigramm zum subjektiven Emotions-Organigramm. Weiterhin testet der Coach Vollständigkeitsaussagen wie: „Ich habe alles aufgestellt“ und „Da muss noch ein Element hinzu.“

Testet die letztere Aussage stark, sucht der Coach nach Systemelementen, die im Kästchen- Organigramm nicht auftauchen, jedoch das emotionale Gesamterleben des Coachees in seiner Organisation maßgeblich mitbeeinflussen. Oft finden sich Ergänzungen, die dann immer mit dem Satz: „XY kommt noch dazu“ bestätigt werden.

Ergänzende Systemfaktoren können z.B. sein:

- der Aufsichtsrat, externe Einflussfaktoren wie politische und gesetzliche Bestimmungen,
- die Konkurrenz, die öffentliche Meinung, etc.

Testet jetzt der Satz: „Ich habe alles aufgestellt“ stark, ist die Aufstellung des Emotions-Organigramms komplett und der Coach geht zur Intervention über. Den ganzen Prozess hindurch sollte der Coachee emotional stabil sein und bleiben. Daher startet das Coaching immer mit der emotionalen Balance des Zuschauer-Ichs des Coachees auf der Meta-Position. Zuerst wird getestet, wie stabil sich der Coachee bei der mentalen Konfrontation mit dem gesamten imaginativen Organigramm fühlt. Reagiert er/sie beim Test schwach, erforscht der Coach die stressenden Emotionen: Angst, Wut, Hilflosigkeit etc.

Der Coachee wird dann mit wachen REM-Phasen (s.o.) - der typischen **wingwave**[®]-Intervention - gezielt entstresst. Während des gesamten Prozesses testet der Coach immer wieder, ob die emotionale Balance noch besteht, oder ob neu stabilisiert werden muss.

Nach der Eingangs-Stabilisierung zeigt der Coachee mit einer Hand auf die verschiedenen Aufstellungselemente und der Coach testet mit der Aussage: „X/Y ist ok.“ Damit ist nicht gemeint „hübsch“ oder „in Ordnung“, sondern ob das Aufstellungselement vom Coachee aus als das System unterstützend empfunden wird oder nicht. Fällt der Test schwach aus, testet der Coach Aussagen in der dritten Person: „Da ist Stress“, „Der Stress ist emotional“ oder „Der Stress ist körperlich“.

So testete ich bei einem leitenden Oberarzt aus einem kommunalen Krankenhaus einmal den Satz: „Meine Abteilung fühlt sich schwach.“ Der leitende Oberarzt beschäftigte sich mit der Zukunftsfähigkeit seiner chirurgischen Abteilung, und er spürte Trauer-Stress beim Gedanken daran, dass seine Abteilung im Rahmen eines Restrukturierungsprozesses vielleicht geschlossen werden muss. Dieser Trauer-Stress wird bearbeitet, indem ich z. B. den Satz mitnehme: „Der Geschäftsführer des Krankenhauses steht unter Druck“ oder „Der Träger geht verächtlich mit Menschen um“. Das Ziel im Coaching des leitenden Oberarztes war, dass er künftig in seinem subjektiven Erleben mit starken Nerven auf die energetisch ungünstig wirkenden Systemelemente reagieren konnte. Bei dieser Emotion Trauer handelte es sich um das rein subjektive Erleben des Oberarztes.

Der Myostatiktest zeigte, dass aus diesem subjektiven Erleben ein objektiver (neurobiologisch messbarer) Stress entstand, den ich mit der beschriebenen Intervention überwand.

Erst von diesem Moment an konnte der Oberarzt mit klarem Kopf und ressourcervollen Ideen auf die drohende Schließung seiner Abteilung reagieren – mit positiven Auswirkungen auf die ihm unterstellten Mitarbeiter.

Gerade im unter enormem Kostendruck stehenden Gesundheitswesen sind z.B. in Veränderungsprozessen in Krankenhäusern die chronologische, strategische und zielorientierte Planung eine wichtige Voraussetzung für richtiges und ressourcervolles Handeln aller Beteiligten. Auch hier setzt der Coach für Personen und Teams systemisches **wingwave®-Coaching** für die Gestaltung von Zielen, Entscheidungen, Meilensteinen und konkreten Umsetzungsschritten ein. Die Themen sind fördernde Glaubenssätze, Kreativitätsfindung, und Ressourcenaktivierung für Einzelpersonen, für Teams und für die gesamte Organisation. Mit **wingwave®-Coaching** wird blockierender Team- und Organisations-Stress schnell identifiziert und überwunden. So wird aus dem „Teamtraum(a)“ ein effizientes „Dreamteam“.



Martin R. Weber

**Zentrum für Kommunikation
Training - Coaching - Teamentwicklung
Kurrerstr.4
D-72762 Reutlingen
Fon 07121/ 1390848
www.martin-r-weber.de
info@martin-r-weber.de**

- Diplom-Sozialpädagogin (FH), geboren 1958, verheiratet, freiberuflich tätig seit 1998
- Mental-Coach und Work-Health-Balance-Coach für systemische Kurzzeit-Konzepte
- Besser-Siegmund-Institut, Hamburg (Institut zertifiziert nach DIN EN ISO 9001)
- Magic-Words-Trainer, Besser-Siegmund-Institut, Hamburg
- wingwave®-Coach Lehrinstitut für Kommunikation Peter Kensok M.A., Stuttgart
- NLP Master/ NLP-Practitioner/ NLP-Coach Konstanzer Institut für NLP, Bodo Maier

Vertiefungen:

- Changemanagement-Coaching (wingwave®-Coaching in Veränderungsprozessen und Organisationspsychologie)
- Wertemanagement und wingwave-Coaching in Teams, Gruppen und Prozessen
- Euphoriemanagement-Coaching (wingwave®-Coaching rückwärts bei Burn-Out, starken Emotionsprozessen u.a.)
- Sport-Coaching mit wingwave®

weitere Qualifikationen:

- Qualitätsmanagement: Ausbildung als European Quality Award Assessor (EFQM) und
- KTQ-Visitor (Zertifizierungsverfahren speziell für Krankenhäuser)
- Klientenzentrierte Gesprächsführung nach Rogers
- Themenzentrierte Interaktion (TZI nach R. Cohn)