

Vorsicht Veränderung

Selbstverantwortung als wesentliches Element in der Personalentwicklung

Thierry Ball



In der Fachliteratur und vielen Artikeln über Führung liest man über das Streben nach selbstverantwortlichen, eigenmotivierten Mitarbeitern. Unternehmen versuchen seit mehreren Jahren, dieses Thema mit internen Trainings und Coachings abzudecken. Eine Möglichkeit dafür ist selfment.

Das durch langjährige systemische Erfahrung in Coachings und Beratungen entwickelte selfment-Konzept berührt wichtige Themen, die trotz Mitarbeiter- und Führungstrainings noch nicht ausreichend ganzheitlich angegangen werden:

- ▶ Selbstverantwortung im Denken und Tun innerhalb des Aufgabenbereichs,
- ▶ Selbstmotivation durch eine veränderte Sicht nach außen,
- ▶ Fehler- und Feedbackkultur als eigene Entwicklungschance statt Bewertung anderer,
- ▶ eigenverantwortliches Gesundheitsmanagement,
- ▶ Kompetenz und Fähigkeit der Meta-

Kommunikation im sozialen Umgang mit sich und anderen Menschen.

Diese Themen werden zwar oft und in allen Facetten beschrieben. Häufig wird aber der Transfer in die Praxis nicht so vermittelt, dass der einzelne Mitarbeiter danach wirklich selbst Verantwortung übernehmen kann. So verpuffen Inhalte und Lerneffekte von Seminaren, Vorträgen, Workshops und Einzelcoachings zu schnell. Für den Mitarbeiter selbst kann es sinnvoller sein, an Themen zu arbeiten, wenn er seine eigene Strategie und Kompetenz erkennt, reflektiert, verändert und betrachtet, wie es zu seinem „Problem“ kommt. Diese strategische Kompetenz gilt es für ihn zu erkennen und mit Begleitung und Unterstützung eines Coaches zu verändern.

Lebensbus und Haltestellen

In vier selfment-Schritten kann Veränderung im Menschen vom Coach begleitet

werden. Dabei dient das „Fahren des eigenen Lebensbusses“ als Metapher. Wir sitzen zwar in unserem Lebensbus, erleben jedoch oft, dass meist andere diesen Bus fahren. Das zeigt sich beispielsweise im täglichen Leben immer dann, wenn man anderen die Schuld und Verantwortung für das eigene Erleben von Ereignissen und Reizen zuschreibt.

Man ist schnell mit Schuldzuweisungen und gibt damit gleichzeitig die Verantwortung ab. Diese Einstellung und Sicht zu verändern würde heißen, Selbstverantwortung für seine Wahrnehmung, deren Bedeutung und Auswirkung zu übernehmen. Und dies bedeutet genau genommen: Stört uns ein Verhalten an anderen Menschen, hat das zunächst etwas mit uns zu tun. Unser Gegenüber zeigt durch sein Verhalten ein eigenes, noch offenes und ungeklärtes Thema in uns selbst auf, das es noch zu klären gilt. Das ist anspruchsvoll und anstrengend zugleich. Aber: Es kann Sie nur jemand ärgern, wenn Sie sich selbst im Erleben der anderen Person dafür entscheiden, sich ärgern zu lassen.

Beim selfment-Konzept geht es in der ersten Stufe um Bewusstheit der Verantwortung des eigenen Erlebens. Hierbei wird dem Coachee seine Kompetenz bewusst gemacht. Ihm wird verdeutlicht, wie er etwas tut, das er selbst als Problem, Hürde, Zwickmühle oder Konflikt bezeichnet. Auch regelmäßige Erkrankungen werden

Das Buch zum Thema

Thierry Ball:

„Vorsicht Veränderung – Wege zu mehr Selbstverantwortung mit selfment“

Wagner-Verlag, 198 Seiten,
Gelnhausen 2011,

ISBN: 978-3-86279-271-9

Zum Autor



Thierry Ball ist Bankkaufmann, systemischer Coach und Mediator. Er leitet ein eigenes Seminarinstitut in Karlsruhe.

E-Mail: kontakt@balance-coach.com

Übung: Entschleunigung zwischen Reiz und Reaktion

Auf Ihrer Fahrt mit dem Lebensbus haben Sie bisher an den Haltestellen Impulse bekommen, Wahlmöglichkeiten entstehen zu lassen. Was es immer wieder zu entdecken gibt in der persönlichen Entwicklung, ist der Prozess der Entdeckung selbst. Die Lust am Leben und an der Arbeit entsteht, wenn Sie sich wieder über neue Entdeckungen freuen können. Die Aufmerksamkeit richtet sich ganz nach dem „Wie?“ und der Entdeckung. In dieser „Aufmerksamkeit zu sich“ und dem Tun lohnt eine Verlangsamung – eine Entschleunigung zwischen den empfangenen Reizen von außen und der darauffolgenden persönlichen Reaktionen. In der Betrachtung von sich und anderen Menschen stellen Sie sich die Beobachtungsfragen:

- Wie genau tue ich etwas?
- Wie genau tut ein anderer Mensch etwas?
- Was bewegt mich zu einer bestimmten Handlung?
- Was bewegt einen anderen Menschen zu einer bestimmten Handlung?
- Wie nutze ich bewusst meine eigenen Ressourcen, Potenziale und Fähigkeiten?
- Wie nutzen andere beobachtbar ihre Ressourcen, Potenziale und Fähigkeiten?

in Bezug auf die aktuelle Lebenssituation betrachtet und einbezogen. In dieser Phase werden einige fundamentale Fragen geklärt:

- Wer sind Sie, wenn Sie X wahrnehmen?
- Wie können Sie für Ihre Erkrankung und Gesundheit Verantwortung übernehmen?
- Was ist Ihr Thema, wenn Sie Gleiches an anderen stört?

Zwischen einem Reiz von außen und Ihrer Reaktion darauf liegen fünf Ressourcen. Es lohnt durch Verlangsamung Ihrer Wahrnehmung diese zu entdecken und zu nutzen. Eine aufmerksame Fokussierung auf diese fünf Ressourcen erleichtert Ihnen den Sprung auf die Meta-Ebene.

1. Wahrnehmung

Was genau beobachte ich bei mir/bei anderen? Welchen Bezugsrahmen habe ich?

2. Emotion

Von welchen Gefühlen lasse ich mich leiten? Wie/Wann lasse ich Emotionen zu? Wie reagiere ich und mein Körper darauf? Welche Alternativen kenne ich?

3. Strategie

Welche Handlungsstrategie habe ich? Welche Denkstruktur ist erkennbar? Gibt es bestimmte Sprachmuster? Gibt es Wiederholungen?

4. Motivation

Was genau treibt mich/andere an? Welches Ziel verfolge ich? Wann bin ich motiviert? Was tun andere, damit ich mich motivieren kann?

5. Mission

In welchem Kontext steht mein Auftrag/meine Botschaft? Welche Rolle habe ich dabei?

In dieser Phase soll für den Coachee bereits deutlich werden, inwieweit er bereit ist, einen nächsten Schritt gehen zu können: den in die eigene Entwicklung alternativer Wahlmöglichkeiten in seinem Erleben der Umwelt. Entwicklung steht dafür, bereits Vorhandenes bewusst zu machen und zu nutzen, nicht etwa dafür, etwas Neues zu erzeugen oder auszuprobieren. Themen dieser „Haltestelle“ sind:

- Zeit als Konstrukt besser nutzen,
- Vertrauen können,
- Rollen im eigenen Leben klären,
- Fehler, Feedback und Ziele neu erleben.

Anschließend soll es dem Coachee nachhaltig möglich sein, eine Meta-Ebene zu erlernen und einzunehmen. Man spricht oft im Alltag über diese Ebene ohne sonderliche Bewusstheit. Äußerungen wie „Ich stand neben mir“ oder „Ich brauche jetzt erst mal Abstand“ oder „Du bist doch verrückt“ sind alltägliche Beschreibungen der Meta-Position. Sie geben Aufschluss darüber, dass wir offensichtlich unbewusst auf eine andere Wahrnehmungsebene gelangen, um von dort aus eine andere, meist leichter erlebte Alternative für Lösungen finden können.

Diese vorhandene Fähigkeit bewusst zu machen und fortan für sich zu nutzen, ist erlernbar. Hierfür stehen zwölf wirkungsvolle Übungen zur Verfügung, mit denen man leichter auf diese Meta-Ebene kommen kann.

Veränderung des Blickwinkels

Im selfment-Konzept wird auch der mentale Gesundheitsaspekt des Mitarbeiters berücksichtigt. Allein mit der richtigen Leuchtröhre in der Schreibtischlampe, dem rückengerechten Bürostuhl und dem korrekten Abstand zum PC-Bildschirm allein ist es nicht getan. Ein Schnupfen oder ein entzündeter Hals können ebenso seine mentale Vorgeschichte haben wie chronische Rückenschmerzen, Allergien oder ein Magengeschwür. Auch hier rechtzeitig dafür zu sorgen, in seiner Verantwortung als Mitarbeiter oder Führungskraft gesund zu bleiben, kann jeder Mensch (wieder) lernen.

Das selfment-Konzept soll den Menschen in seine Eigenverantwortung führen. Es soll die Sicht auf andere Menschen und auf die Welt verändern. Letztlich auch den Blick auf das eigene Unternehmen. Und dafür sind Menschen immer bereit und selbstmotiviert genug. Dies gilt es zu nutzen. ■