

# Change Process – Neurocoaching löst Schwierigkeiten auf der Management-Ebene

Autor: Dr. Andreas Batton

Datum: 08.09.2019

---

**Neuro-Coaching setzt neue Akzente in Veränderungsprozessen, gibt Managern das nötige Rüstzeug, sich selbst und ihre Mitarbeiter rascher ans Ziel zu bringen.**

## Situation

Veränderungs- und Anpassungsprozesse drohen in Zukunft an Intensität, Häufigkeit und Geschwindigkeit noch weiter zuzunehmen. Internationalisierungen, Wachstum, Fokussierungen oder Fusionen sind einige Gründe dafür. Das setzt verantwortliche Manager/-innen unter besonderen Druck und bringt sie nicht selten an ihre persönlichen Grenzen. Die Belastung auf der psychisch-mentalenebene löst Gefühle von Überforderung, Unsicherheit und Angst aus. Eine schwache Task-Performance strahlt zudem auf Umfeld und Mitarbeiter aus und bringt zeit- und kostenintensive Reibungsverluste mit sich. Demotivation und Widerstandsverhalten verbreiten sich viral. Leadership, Kommunikation und Auftreten verlieren an Qualität. Oftmals unvorhersehbare Ereignisse und Komplikationen während der Veränderungsprozesse vergrößern zusätzlich die Schwierigkeiten. „Change“ wird in den Köpfen der Betroffenen zum Feindbild stilisiert.

Es wiegt schwer, wenn dabei Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit gerade von denjenigen nicht vollumfänglich erbracht werden können, die als treibende Kräfte die erfolgreiche Gestaltung der Veränderungsprozesse verantworten und begleiten. Gerade jetzt aber sollten verantwortliche Manager/-innen Orientierung, Sicherheit und Integrationsfähigkeit vermitteln und vorleben. Das Verweilen im Stress- und Alarmmodus aber verhindert souveränes Auftreten und professionelles Handeln. Faktoren, die ausschlaggebend sind, Veränderungsprozesse zeitgerecht und möglichst konfliktfrei umzusetzen.

## Lösungsansätze für die Management-Ebene

Veränderungsprozesse haben mit Erwartungen, Notwendigkeiten und Terminen zu tun. Als gefühlte Stressfaktoren sind sie mit guter Planung und Selbstorganisation sowie mit einer positiven Einstellung weitestgehend in den Griff zu bekommen.

Entscheidender jedoch wiegen intrinsische Ängste – solche die im Unterbewusstsein und in „tieferen“ Hirnregionen zu verorten sind. Sie tauchen verdeckt auf, sind nicht offensichtlich und deshalb auch schwieriger zu bewältigen. Sie aber prägen die Persönlichkeit und liefern Grundmotive für Verhalten in Stressphasen. Die Reaktionen äußern sich z.B. in

- Rückzug, Vermeidung, Widerstand - Nicht ansprechbar sein, brüskes Reagieren, schleppendes Entscheiden, Ausweichen vor Konflikten, ...
- Kampfhaltung, Aggression und Gereiztheit – Trotzhaltung, Garstigkeit, harte oder verletzendes Kommunikation, Auseinandersetzungen, ...
- Psychosomatische und psychische Erkrankungen – Herz, Darm, depressive Verstimmung, ...

Grundmotive bzw. Grundstressoren sind individuell und können bei Menschen völlig gegensätzlich sein. So zeigt ein Mensch mit dem Grundmotiv „Stimulanz“ ein anderes Verhalten in Stresssituationen als jemand mit dem Grundmotiv „Sicherheit“. Beide benötigen unterschiedliche Arbeitsbedingungen, werden von gegensätzlichen Faktoren gestresst, aber auch motiviert. Der eine braucht Abwechslung und Risiko, der andere Richtlinien und Planbarkeit. Entsprechend unterschiedlich ist der Umgang mit und das Verhalten in Veränderungsprozessen, obwohl beide von dem gleichen übergeordneten Umstand „genervt“ sind, nämlich dem Change Process.

Maßnahmen wie Zeitmanagement oder Entspannungstechniken sind Insellösungen, die oft zu kurz greifen. Consulting bietet Lösungen, die häufig nicht hinreichend zum Problem passen oder an den individuellen Bedürfnissen des Einzelnen vorbeigehen. Gruppen-Trainings wiederum arbeiten zu sehr nach dem Gießkannenprinzip. Es wird zu wenig tief und umfassend auf die Individuelle Persönlichkeit eingegangen, um nachhaltige und effiziente Lösungen zu generieren.

Verantwortliche unter Veränderungsdruck bedürfen eines individuell ausgestalteten Coachings, das

- sie hirn- und typengerecht anspricht
- sie aus dem Stressmodus befreit
- ihnen das Gefühl der Bedrohung ihrer Grundmotive nimmt
- die neuro-psychischen Motivatoren aktiviert und in die gewünschte Richtung lenkt
- sie auf eine Fit-for-Challenge-Ebene zurückbringt, wo psychisch-mentale Stärke und hohe Resilienz zur Verfügung stehen

Neurocoaching kann das leisten. Es macht sich Erkenntnisse der modernen Hirnwissenschaften und Psychologie zunutze und setzt Denken und Emotionen in Beziehung zu Verhalten. Neurocoaching richtet sich gleichzeitig an die kognitive, emotionale und körperlich-somatische Ebene. Ziel ist der Zugriff auf das gesamte zur Verfügung stehende Hirn-Potenzial und dessen Nutzung. Befreit von intrinsischem Stress können Souveränität, Sicherheit und Professionalität wieder aus- und vorgelebt, Veränderungsprozesse besser bewältigt werden.

## **Case Study**

Einem Neurocoaching geht ein ausgiebiges Analysegespräch voraus, in dem die Grundmotive und die sich daraus ergebenden intrinsischen Stressfaktoren herausgearbeitet werden. Desweiteren werden persönliche Denk- und Kommunikationsmuster sowie die verbalen und non-verbalen Signale analysiert, die vorrangig unter Stress auftreten.

Ein individuell zugeschnittener Coachingplan hat die Veränderung der Denk- und Verhaltensmuster, die Reduktion der intrinsischen Stressoren und die Stärkung von individuum-typischen Motivatoren zum Ziel.

Für die Durchführung eines Coachings in vorliegender Fragestellung haben sich zwei Formate in der Praxis bewährt:

- Workshop über 1-2 Tage mit anschließenden 4-6 Einheiten Einzelcoaching als Support-on-the-job
- Coaching mit 8-12 Einheiten im Wochenabstand, job-begleitend.

Anwendungsbezogen und mit direkter Umsetzung in den beruflichen Alltag entfaltet Neurocoaching seine größte Wirkung.

Ein konkretes Fallbeispiel verdeutlicht exemplarisch die Vorgehensweise:

- Unternehmen:** Mittelstandsunternehmen aus dem Bereich Maschinenbau nach einer Umstrukturierung
- Problem:** Die organisatorischen Maßnahmen im Change Process waren abgeschlossen. Es herrschte eine schlechte Stimmung, die mittlere Managementebene kam ihren Aufgaben nur unzureichend nach, es schlichen sich unerklärliche und kostenintensive Fehler ein, Motivation und Zusammenhalt gingen verloren.
- Sitzungen, Besprechungen, Trainings und Einzelgespräche zeigten keine Wirkung. Der Geschäftsführer verzweifelte innerlich und konnte sich die Entwicklung nicht erklären. Er erreichte seine Abteilungsleiter und Mitarbeiter nicht mehr.
- Neurocoaching:** Man entschied sich für einen 2-Tages Workshop mit anschließendem Einzelcoaching on-the-job.
- Im Workshop wurde mit dem Coaché das eigene Denken und Verhalten, aber auch das des mittleren Managements und der Mitarbeiter im neuro-psychologischen Kontext reflektiert. Kommunikations- und Verhaltensmuster sowie deren Wirkung wurden bewusst. Er erkannte die Ursachen von Konflikten, Demotivation und Frust und lernte, wie man hirntypisch sich und Mitarbeiter erfolgreicher ansprechen und motivieren kann.
- Einzelcoachings im Anschluss an den Workshop halfen, die Umsetzung des Gelernten im Führungsalltag zu festigen, Korrekturen einfließen zu lassen und sich mental zu stärken.
- Ergebnis:** Es gelang dem Geschäftsführer, durch wirkungsvollere Kommunikation die Leistungsfähigkeit und Motivation des Mittleren Managements deutlich zu steigern.