

Coaching in Deutschland

Werner Müller (Hrsg.)

Werner Müller (Hrsg.)

Sammlung infoline 17

Coaching in Deutschland

Werner Müller (Hrsg.)

Copyright: © 2017 Werner Müller - Infoline Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.dnb.de abrufbar

published by: epubli GmbH, Berlin

www.epubli.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	15
Beiträge	17
<u>PLZ 0</u>	
Marion Kellner-Lewandowsky Organisationales Teamcoaching	20
Benjamin Koch Mentales Business Coaching	26
Marion Strobelt Bewegte Zeiten – Zeit für Entwicklung	29
<u>PLZ 1</u>	
Pia Drauschke, Stefan Drauschke Business Retreat: Das exklusive mehrtägige Coachingformat für Erfolg und Lebensbalance	34
Johannes Feuerbach Bewegende Gespräche	40
Katharina Haupt Naturweisheit für den Alltag – Coaching mit Pferden und in der Natur	46
Anna Hoffmann Business-Coaching	53
Klaus Kampmann Geniale Gelassenheit – Flow im Beruf	56
Christiane Krause The Work of Byron Katie	59

Regina Michalik	62
Führung...Macht...Konflikt	
Hilfreiche Werkzeuge: Macht-SWOT, Intrigogramm und Konflikt-Landkarte	
Stephan Möriz	64
Nachahmen wird nicht mehr belohnt!	
Bist Du ein einzigartiger Spezialist?	
<u>PLZ 2</u>	
BBH Beratergruppe	68
Ausbildung zum Professional Coach	
Désirée B. Bethge	76
BURNOUT – auch eine Chance?!	
BRÜCKENSCHLAG e.V.	85
Coachingausbildung für MediatorInnen	
Susanne Dahncke	91
Wenn die Schwester zur Konkurrentin wird:	
Unternehmensnachfolger im Coaching	
Matthias Diederichs und Gabriele Möllenkamp	98
Coaching Weiterbildung – ‚Shaping Leadership‘	
Zusatzqualifikation für Coaches	
Kathrin und Stefan Ennen	110
Ausbildung Systemischer Business Coach	
Swanette Kuntze	116
Coaching mit Pferden	
Neumodischer Mist oder bahnbrechende Methode?	
Marion Schenk	122
Emotionsfokussiertes Coaching für mutige Entscheidungen und persönlichkeitsfördernde Veränderungen	

PLZ 3

- Hendrikje Dickschen, Leo Buchholz** 130
Coaching zwischen Lean und Leadership
Niederschwellige Coachingausbildung für Lean-Experten
- Christiane Grabow** 137
Psychodynamisch-systemisch coachen mit LPScocoon®
- Volker Kleinert** 140
Business-Coaching: Abenteuerlich, gesundheitsfördernd
und ungewöhnlich
- Miriam Lundershausen** 142
Ausrichtung und Führung – Alleine und in der Gemeinschaft:
Mit der IDENTIFY-Struktur-Methode® das eigene
Feuer neu entfachen
- Dr. Martina Obrock** 144
Out of Order: Die Burn-out-Fälle
- Adelheid Ruppelt** 152
Systemischer Coach werden – lohnt sich das?

PLZ 4

- Barbara Frien** 156
Als Coach und Trainerin - Burnout verhindern
und behandeln
- Stefanie Hartwich** 160
Schema-Therapie und Schema-Coaching
- Ulf Posé** 163
Ethik im Coaching
- Rosemarie Spindler** 180
Professionalisierung als Führungskraft durch die
Stärkung extrafunktionaler Kompetenzen

PLZ 5

- Ute Simon-Adorf** 183
Bewegung bewegt: körperlich, geistig
und vor allem emotional
- Ursula Böhm** 187
Leben ist Veränderung
Veränderung passiert in jeder gelebten Sekunde.
- Iris Clermont** 200
Mit voller Fahrt voraus - für Vice Präsidenten und
Abteilungsleiter internationaler Konzerne
- Galileo . Institut für Human Excellence** 205
Sparrings-Partnerin für Führungskräfte und
Top-Performer
- Christina Henn-Roers** 211
„Mit Gelassenheit erfolgreich sein“ Bewährte
Strategien im Umgang mit Stress
- Susanne Hillens** 216
Von der Entstehung der Magic Moments oder
die Kraft hinter der Hasenangst
- Miike Keppler** 221
Weiterbildung „Business Coach IHK“
- Franz Knist** 230
Persönlichkeitsentwicklung durch Coaching
Coaching unterstützt Lernen und Entwicklung
- Andrea Muno-Lindenau** 236
feelgood-management: Mehr Nachhaltigkeit in der BGF durch
Food – *Coaching?*

Dr. Winfried Prost	241
Ganzheitliches Coaching als Reflexion auf Hintergrund und Struktur - und ob eine Krawatte am Hals oder an der Eitelkeit befestigt ist.	
Reinhild Schweer	245
Impulsvortrag eine „Resilienz – Reise“	
Dr. Dirk V. Seeling und Anna Breise	251
Balance und Performance für Führungskräfte – die stabil flexible „Wirbelsäule“ des Unternehmens	
Dr. Ralf Teichgräber	269
Führungskräfte-Coaching mit den 16 Lebensmotiven (Reiss-Profile™)	
Prof. Dr. Leif Erik Wollenweber	278
Der Chef als Coach – ein Widerspruch in sich?	
Prof. Dr. Leif Erik Wollenweber	285
Neuroleadership und Coaching mit Fokus Change Management	
<u>PLZ 6</u>	
Christiane Barho	290
Coaching zur Burn-out Prophylaxe	
Gabriele Bechtel	294
Alles Missverständnis – oder was?	
Dr. Martina Bergler	301
Wenn das mit der Kommunikation im Job doch leichter wäre ...	
Bernhard Broekman	306
Effektives Stressmanagement und Gesundheitscoaching für Manager	

Kerstin Cieslik Nachhaltiger Erfolg durch Life-Work-Balance	315
Katharina Englert-Morell Hypnose und Trancearbeit im Coaching	322
Peter Fauser Systemisches Coaching – Erweiterung persönlicher Handlungsspielräume	327
Peter Finckler Fast Track Talent Development® - Führungskultur entwickeln durch Neuro-Coaching und Neuro-Leadership	331
Ralf Friedrich, Andrea Keil Coaching von virtuellen Teamleitern und Teams mit VTMM®- Virtual Team Maturity Model	338
Dr. Holger Karsten und Alexander Röntgen EXECUTIVE SPARRING: Ein Coaching-Angebot für Top-Manager	352
Leadership Choices Porträt Karsten Drath	356
Dr. Sigrun Ritzenfeldt-Turner Coaching-Weiterbildung auf Basis der Transaktionsanalyse	358
Kirsten Rohde Erfolgsmanagement für Führungskräfte	362
Kirsten Schmiegelt & Jens Engel Wertesysteme messbar machen – 9 Levels of Value System	364
Anke Schöffel Anke Schöffel im Interview: Als Executive-Coach berichte ich im Interview mit Dr. Ulrich Althaus aus meiner Praxis	368

Korai Peter Stemmann, Peter W. Köhne 374
Coaching-Ausbildung mit "Werkzeugkoffer"
im IFAR-Institut

Elge Wörner 381
Coaching von Changemanagement-Prozessen
in Unternehmen
Die vielschichtige Psychodynamik im betrieblichen Alltag

PLZ 7

Roland Blass 385
Coaching im interkulturellen Management

Daniela Stotz 388
Das erschöpfte ICH – Achtung - Burn-out-Gefahr!

Anke Ulmer, Anne Haab, Detlev Schemion 397
Die Kollegiale Coaching Konferenz® - KCK®

Hanns-Georg von Wolff 402
Burn-out-Prophylaxe mit Hypnose

PLZ 8

ALIA-Coaching 407
Andere Wege.

Klaus-Dieter Böse 414
Erfolgspotenziale besser nutzen – ein Erfahrungsbericht

Petra Dietrich 422
Die Coaching Ausbildung für Gestalter, Berater,
Begleiter - Menschen, die mit Menschen arbeiten

Iris Fischer 428
Systemisch-fundierte Burn-Out-Prävention &
Resilienzstärkung mit dem **Burn-0-Meter**↓↑®

Emilia Katardjieva M A P P - COACHING FÜR POSITIVE GESUNDHEIT	434
Katja Kunz „Sei Du selbst, alle anderen gibt es schon.“ Oscar Wilde	436
Gabi Mayer-Gaub „SYSTEMISCHES COACHING“ - MIT DEM ENTWICKLUNGS-FLUSS MODELL	440
Petra Mehl Endlich Erfolg in Asien! Projekt-Kick-off-Coaching: Internationale Projekte professionell aufsetzen	446
Dr. Daniela Riess-Beger Ressourcenorientiertes Business Coaching und Führungskräfteentwicklung	458
Dr. Karl Schleich Integrales Coaching	460
Dr. Christof Schneck Management-Coaching als Komplementärberatung	467
Doris Semmelmann Team- und Führungskompetenzen entwickeln mit Tieren als Co-Trainer	474
Helma Thonicke Arbeiten und Leben mit Herz, Intuition und Verstand Bewusstseins- und TransformationsCoaching (BTC)	477
<u>PLZ 9</u>	
Dr. med. Marion Dunkel Auf Erfolgskurs mit der richtigen inneren Einstellung	481

Dr. Richard Grillenbeck	485
Mittelmäßiger Tag? Zeit für einen Coach! Die TEMP-Methode® – Unternehmer beraten Unternehmen	
Jutta Kreyenberg	492
Integratives Leadership Transition Coaching Den Change bewältigen	
Dipl.-Psych. Gerd Metz	497
Ein integrales, achtsamkeitsbasiertes und entwicklungsorientiertes Coaching	
Joanna Zajfert	507
Design Thinking im Coaching	

Vorwort

Das vorliegende Buch gibt einen Überblick über Coaching-Anbieter in Deutschland. Die Beiträge wurden ausschließlich von professionell tätigen Coaches geschrieben. Teilweise wurden auch Beiträge aus einem unserer zahlreichen anderen Coaching-Bücher übernommen.

Die Texte sind nach Postleitzahlen geordnet, innerhalb der PLZ-Gebiete dann alphabetisch.

Coaching in Deutschland ist das siebzehnte Buch der Sammlung infoline. Die meisten unserer Bücher behandelten Coaching-Themen. Fast alle kann man von unserer Webseite (www.infoline-berlin.de) kostenlos herunterladen. Die jeweiligen Printausgaben sind im online- und im stationären Buchhandel erhältlich. Die bisher veröffentlichten Bücher haben bei der wichtigen Zielgruppe Personalabteilungen mittelständischer Unternehmen und Organisationen großen Zuspruch gefunden. Vor allem die Ebooks, die es dem Leser erlauben, gezielt nach Orten, Interessengebieten, Namen usw. zu suchen.

Anfang 2018 veröffentlichen wir ein Buch über 'Online- und Tele-Coaching', darauf folgt der vorerst letzte Band zum Thema Coaching über 'Coaching und Psychotherapie' im März 2018.

Werner Müller
infoline Berlin

Beiträge der Coaches

PLZ 0

Organisationales Teamcoaching

Im organisationalem Coaching beginnt der Prozess nicht selten damit, dass zunächst das geplante Vorgehen aufgeben wird oder scheitert. Hier einige Beispiele aus der Praxis:



Beispiel 1: Die kaufmännische Leitung der mittelständischen Toga GmbH¹ hatte einen zwei-tägigen Coachingworkshop aus-geschrieben, um die kauf-männischen Mitarbeiter auf ihre neue Rolle als Businesspartner vorzubereiten.

Nach einem Telefonat mit der Personalentwicklerin war klar, dass das eigentliche Problem des Kunden – nämlich die Unzufriedenheit auf Seiten von Führung und Team - auf dem vorgesehenen Weg nicht gelöst werden konnte. Mein Angebot enthielt statt dem geplantem Vorgehen ein prozessuales Vorgehen inklusive einer eintägigen Auftragsklärung, bei der sich aufgrund der einge-setzten Methoden schnell ein systembestimmender Konflikt auf der Führungsebene zeigte. Daraus entwickelten wir ein agiles Vorgehen für notwendige Veränderungsimpulse mit regelmäßigen Feedbackschleifen mit der Führung bis zum erfolgreichen Abschluss.

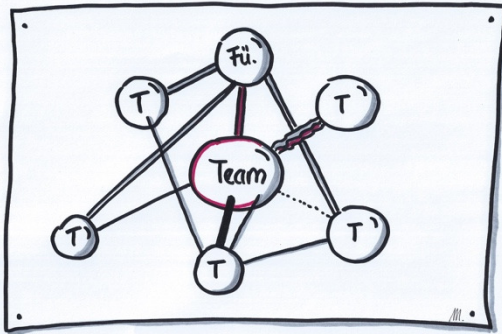


Beispiel 2: Bei einem Teamcoaching für die Stabstelle Hygiene in einem großen regionalen Krankenhaus sollte das Team durch Schulung zu einer wirkungsvollen

Kommunikation mit der Pflege geführt werden. Nach der ersten Problemanalyse zeigte sich, dass diffuse Beauftragungs- und unklare Führungs- und Organisationsstrukturen für aktuellen Frust im Team sorgten und sich in der Außenkommunikation widerspiegelten. Erst nach einer klaren Beauftragung der Führung in einem Vorstands-

¹ Name der Firma geändert.

gespräch und einem anschließenden Führungscoaching konnte das anschließende Teamkurzzeitcoaching auf fruchtbaren Boden fallen.



Jede Maßnahme – vom Teamcoaching über das Einzelcoaching - findet in einem System statt. In diesem System wirken Kräfte, die eine Veränderung fördern, aber auch sabotieren oder verhindern können. Bei jedem Führungs-, Team-

oder Prozesscoaching müssen daher auch die Verbindungen der zu coachenden Personen zu anderen Personen und Einheiten der Organisation im Coaching berücksichtigt werden, um nachhaltigen Erfolg der Veränderung zu bewirken. Genau dies macht organisationales Coaching.

Was braucht der organisationale Coach?

Neben konkreten Analyse- und Interventionstools, die in Auftragsklärung, im Coachingprozess und im abgestimmten Begleitprozess den Blick- und Wirkungswinkel weiten, braucht der organisationale Coach Mut, Rollenklarheit und Offenheit.

Mit dem Mut gelingt es „über die Box hinaus“ zu denken und so auch scheinbar indirekt beteiligte Personen in den Veränderungsprozess mit einzubinden.

Das klare Bewusstsein der Rolle als zeitlich begrenzter Impulsgeber ist verbunden mit dem Willen, Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. Der organisationale Coach weiß, dass das System sich nach wichtigen Impulsen selbst in die richtige Richtung weiterentwickelt. Die Offenheit hilft, auch den eigenen Blickwinkel und die eigenen subjektiven Begrenztheiten stetig zu hinterfragen.

Welche Analyse- und Interventionstools werden im organisationalen Coaching eingesetzt?

Für das organisationale Coaching braucht es im gesamten Prozess der Auftragsklärung, Zieldefinition, Intervention und Evaluation geeignete Tools, die helfen, den organisationalen Blickwinkel zu erfassen und handhabbar zu machen.

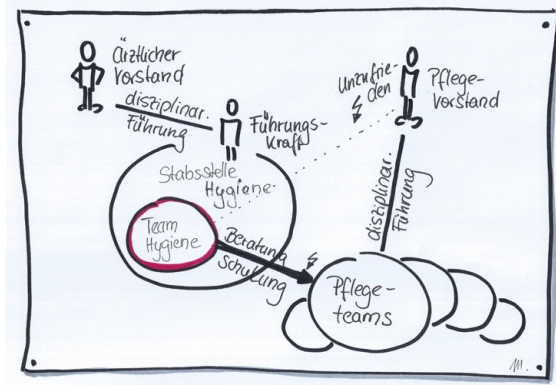
⇒ Die organisationale Einbindung des Teams visualisieren

Im organisationalem Coaching müssen zusätzlich zur eigentlichen Auftragsklärung Fragen zur systemischen Einbindung in die Organisation geklärt werden:

- Wie ist das Team in die Organisation eingebunden?
- Welche Personen und Bereiche sind direkt oder indirekt mit dem Team in Interaktion?
- Wie stehen die beteiligten Personen und Organisationseinheiten zum Thema des Coachings?
- Welche fördernden und welche hemmenden Einflüsse gibt es von den Beteiligten (Stakeholdern) zur Zielstellung?

In der Praxis sind zu diesem Zweck alle Techniken aus der Visualisierung hilfreich, um die erforderlichen Informationen anschaulich zu klären. Meist reichen Papier und Stifte, alternativ können aber auch Methoden aus der Figurenaufstellung zum Einsatz kommen.

Beispiel: Organisationale Visualisierung des Hygieneteams



⇒ Interessenskonflikte erkennen durch eine Stakeholder-Analyse

Um Interessenskonflikte im Team und im Umfeld seiner organisationalen Interaktionspartner zu analysieren, werden Symptome, Vermutungen zu Ursachen und Problemen, Ideen zu Zielen und Lösungen, aber auch der indirekte Nutzen aus der derzeitigen Situation aus der Sicht der unterschiedlichen Beteiligten erhoben. Diese

Informationen können bestenfalls **durch konkrete mündliche oder schriftliche Befragungen der Beteiligten** ermittelt oder alternativ durch zirkuläres Fragen erhoben werden.

Die gesammelten Informationen werden in einer **Stakeholder-Interessen-Analyse** tabellarisch dargestellt und zeigen durch die Gegenüberstellung:

- ⇒ widersprüchliche Interessenslagen,
- ⇒ hemmende Faktoren, die eine Veränderung bislang erschwert haben oder
- ⇒ fördernde Faktoren, die für den anstehenden Prozess genutzt werden können.

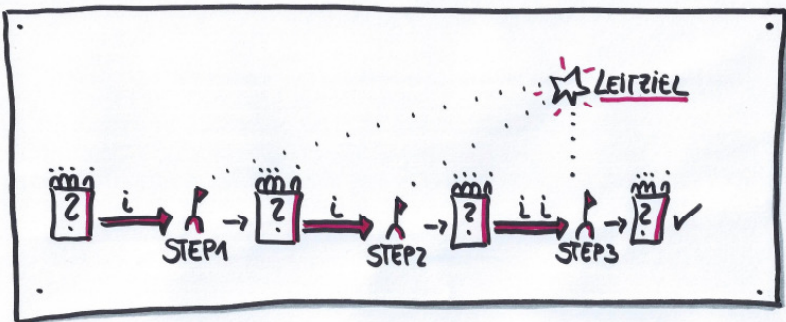
Beispiel: Struktur einer Stakeholder-Interessen-Analyse

	Individuum	Team	Führung	Bereich 1.Ebene	Bereiche 2.Ebene
Konkrete Bezeichnung					
... hat folgenden Nutzen von der aktuellen Situation:					
... hat beobachtet:					
... vermutet folgende Themen als Ursachen:					
.. sieht es als Ziel(e)/ als notwendig an:					
... hat folgende Ideen zur Lösung:					
... könnte sich vorstellen, wie folgt zur Lösung beizutragen:					

Die Stakeholder-Interessen-Analyse ist ein Arbeitspapier, welches im Coachingprozess immer wieder zu Rate gezogen, ergänzt oder aktualisiert wird.

⇒ **Agiles Vorgehen im organisationalem Coachingprozess**

Auftraggeber, Führungskräfte, Team und beteiligte Stakeholder müssen im organisationalem Teamcoaching sensibilisiert werden, dass eine regelmäßige Rücksprache und kurze Feedbackschleifen fester Bestandteil des Coachings sind.



Organisationales Coaching orientiert sich an einer agilen Vorgehensweise. Nach einer Leitzieldefinition werden erste Steps (Zwischenziele) definiert und dazu passende erste Interventionen durchgeführt. In kurzen Feedbackschleifen werden Auswirkungen der Veränderungen auf das Team und die Organisation immer wieder überprüft. In Gesprächen mit den Stakeholdern werden schnelle Erfolge, positive und negative Auswirkungen thematisiert, bevor eventuelle Zielanpassungen vorgenommen, das nächste Zwischenziel geplant und die nächsten Interventionen durchgeführt werden.

⇒ **Organisationale Arbeitsweise von Anfang an betonen**

Für die Klarheit im Prozess hilft es, **von Anfang an die organisationale Betrachtung und Herangehensweise im Coaching zu betonen** sowie regelmäßige Prozessgespräche mit dem Auftraggeber und Stakeholdern fest zu vereinbaren.

Auftraggeber müssen wissen, dass es unter anderem zu den Spielregeln im organisationalem Coaching gehört, dass

- der Auftrag zur Veränderung direkt vom Auftraggeber an das Team oder die Führungskraft (unter Beisein und Moderation des Coach) erteilt wird,
- die Einbeziehung weiterer Personen oder Bereiche über den Auftraggeber als übergeordnete Instanz erfolgt und
- der Auftraggeber vom Coach eine Rückmeldung zur eigenen Verantwortung und Rolle erhält und bei Bedarf auch eigene Veränderungsarbeit leisten muss.

Der Erfolg einer solchen Arbeitsweise sind nachhaltig erfolgreiche Veränderungen, die in die ganze Organisation wirken.



Marion Kellner-Lewandowsky
 Diplom-Wirtschaftsinformatiker & Master der Arbeits- und Organisationspsychologie
COOPERATION-COACH

Kontaktdaten:
 Oleariusstr. 11, 06108 Halle
 Tel: 0345/689 24 538
 Mobil: 0177/49 37 851
 Web: www.cooperation-coach.de
 Mail: info@cooperation-coach.de

Leistungsangebot:

- Organisationales Einzel- und Teamcoaching
- Kooperationstraining in Führungsteams
- Strategische Moderation
- Problemanalyse und zielorientierte Lösungsfindung mit agilen und visuell-strukturierenden Methoden

Benjamin Koch

Mentales Business Coaching

"Die blinden Flecke aufzeigen, Ressourcen stärken und Verhaltensflexibilität trainieren - zur Steigerung von Leistung & Zufriedenheit."

Quo Vadis Coaching?

Coaching ist in positiver wie in negativer Hinsicht zu einem Trendthema geworden. Bei den konstant steigenden Anbietern wird es für den Klienten zunehmend schwieriger, den richtigen Coach zu finden. Wichtig bei der Auswahl ist es nicht, den besten Coach zu finden. Vielmehr gilt es, den für die spezifischen Bedürfnisse passenden Coach zu finden. Somit geht die Frage nach der Auswahl des Coaches erst einmal nach Innen!

Folgende Fragen sind dabei hilfreich:

1. Wie könnte ich von einem Coaching profitieren?
2. In wieweit ist ein nachhaltiger Ansatz meines Coaches zielführend für mich?
3. Möchte ich noch mehr über meine Persönlichkeit kennenlernen und mich darauf basierend weiterentwickeln?



Wenn Sie die Frage für sich beantwortet haben, wird es Ihnen leichter fallen, die Gründe eines Coachings zu spezifizieren.

Welcher Ansatz ist zielführend?

Nach meiner Ausbildung zum systemischen Business Coach und diversen Weiterbildungen, unter anderem im Bereich Mentales Training, Hypnose zur Leistungsstabilisierung und Achtsamkeit habe ich einen individuellen Ansatz abgeleitet (Siehe Grafik 1). Dieser erlaubt es mir, sehr spezifisch auf die Herausforderungen des Coachees einzugehen. Meine Grundhaltung ist geprägt von Wertschätzung der Person und dessen Verhaltensweisen. Jedes Verhalten hat seinen Sinn und Nutzen. Sonst würde sie nicht die bevorzugte Verhaltensweise sein. Nur kann es sein, dass die Verhaltensweise nicht für das Umfeld und

für die Person den langfristigen Nutzen hat. Ein gutes Beispiel hierfür sind die ganzen ungesunden Verhaltensweisen wie Rauchen, Trinken, Übergewicht aber auch, sich Stress machen, Abhängigkeit, Ängste vor Präsentationen entwickeln oder schwierige Gespräche zu vermeiden. Sicher haben Sie schon versucht, sich die Nachteile des unerwünschten Verhaltens zu vergegenwärtigen. Nur hat es nicht so viel gebracht. Daher können Sie sich erlauben, sich den Nutzen der Verhaltensweisen zu überlegen. Es wird Ihnen Erkenntnis, Wertschätzung und vor allem die Möglichkeit der Veränderung bieten. Versuchen Sie es!

Mentales Business Coaching



Grafik 1

Welchen Hintergrund habe ich als Coach?

Als Diplompsychologe liegen meine Beratungsschwerpunkte im Managementtraining, in der betrieblichen Gesundheitsförderung und in der Organisationsentwicklung. Als systemischer Business Coach und als akkreditierter Gründercoach der KfW Mittelstandsbank führe ich Coachings für Führungskräfte, Existenzgründer und Geschäftsführer vorwiegend im KMU Bereich durch. Als ungemein bereichernd für das Coaching sehe ich meine Tätigkeiten als Sportpsychologe für Leistungssportler und auch den Lehrauftrag an der Fachhochschule Jena für den Bereich "Personalführung für Wirtschaftsingenieure" an. Durch die Kombination meiner Tätigkeiten kann ich auf einen sehr breiten Erfahrungsschatz zurückgreifen und schneide meinen Coachingstil auf die Situation des Coachees zu.

Projekte und Referenzen:

Gelisteter Business Coach der Rauen-Datenbank (Expertenstatus E4)

Durchführung von Projekten zur Personalentwicklung: Konflikte, Stress- und Zeitmanagement, Work-Life-Balance, Aufmerksamkeitsfokussierung

Coaching von Führungskräften und Geschäftsführern zu den Themen Mitarbeiterführung, Kommunikation und Strategieentwicklung

Durchführung von Projekten zur Organisationsentwicklung: strategische Personalplanung, Employer Branding und Personalauswahl, Mitarbeitergespräche und -befragungen

Gründercoach der KfW Mittelstandsbank: Existenzgründerberatung (Marketing, Finanzierung, Business Development, Public Relations und Zeitmanagement)

Übernahme sportpsychologischer Projekte mit den Schwerpunkten: Karriereentwicklung, Aktivierung und Entspannung, Aufmerksamkeitsfokussierung und Misserfolgsbewältigung

Dozent an der Fachhochschule Jena für den Bereich: "Personalführung für Wirtschaftsingenieure"



Benjamin Koch
Sportpsychologie | Beratung | Coaching
Schenkstraße 33
07749 Jena
www.hr-sport-consulting.de/coaching
koch@hr-sport-consulting.de
+49177-4132039

Marion Strobelt

Bewegte Zeiten – Zeit für Entwicklung

Auf der Einweihungsfeier meiner neuen Geschäftsräume begegnete mir auch Herr Stefan (Namen geändert) – Geschäftsführer eines Unternehmens aus dem Dienstleistungssektor. Er erzählte mir kurz von der geplanten Fusionierung und den vielen „Baustellen“, die abgearbeitet werden mussten. Unabhängig von rechtlichen Notwendigkeiten waren auch Veränderungen in der Personalstruktur, bei der Verteilung der Zuständigkeiten sowie im Produkt-Portfolio geplant. Herr Stefan bezeichnete es als große Herausforderung mit den Worten: „Da kommen wohl sehr bewegte Zeiten auf uns zu!“

Im Erstgespräch zur Sondierung möglicher Inhalte formulierte er sein Anliegen für den beabsichtigten Beratungsprozess so:

„Erstens brauchen wir Unterstützung bei der Fusionierung und Neuausrichtung unseres Unternehmens. Da gibt es so viele Prozesse, die wir einfach gut im Blick haben müssen. Ganz sicher hilft uns da eine externe Betrachtung, damit wir nichts übersehen.

Zweitens können wir es uns natürlich nicht leisten, bei diesen Veränderungen als Leitung uneinig zu erscheinen. Die Mitarbeiterführung gestaltet sich sowieso schon so schwierig. Im Coaching würden wir einfach gern die Zusammenarbeit der Führungsspitze optimieren.

Drittens gibt es ganz sicher auch Themen, bei denen wir gern Ihre therapeutische Kompetenz nutzen möchten, falls das den Rahmen aus Ihrer Sicht nicht sprengt.“

Die Anfrage in dieser Komplexität überraschte mich etwas. Doch sie spiegelte auch meine Dienstleistung wider.

Mein Portfolio ist ein Spiegelbild meiner unterschiedlichen Qualifikationen und Kompetenzen. Als Diplom-Supervisorin (Freie Universität Amsterdam), Lehrcoach und -supervisorin (EAG/ FPI), Akademische Bewegungstherapeutin (Donau-Universität Krems) und zertifizierte KMP-Bewegungsanalytikerin (btk Schweiz) verbinde ich Coaching, Organisationsberatung, Moderation von Workshops sowie therapeutische Interventionen zu speziellen Angeboten für die Wirtschaft, im Sektor Sport und im

Sozialen Bereich. So greifen meine Coaching-Leistungen oft ineinander und bauen aufeinander auf.

Meine Prozessberatungen in der Wirtschaft orientieren sich an Ihren konkreten Zielen. Sie dienen der Persönlichkeitsentwicklung und Unternehmensgestaltung.

Die Angebote zur Prozessbegleitung unterstützen Sie bei der Gestaltung klarer Handlungs- und Entscheidungsstrukturen. Ihre internen Prozesse werden entsprechend Ihrer Notwendigkeiten optimiert. Im Coaching mit Herrn Stefan und seinem kaufmännischen Leiter wurde beispielsweise erst durch eine Bewegungsimprovisation deutlich, dass zwischen ihnen einerseits geeignete Besprechungszeiten fehlten und andererseits Entscheidungsspielräume nicht klar abgesteckt waren. Dieses Phänomen setzte sich auch in der nachgeordneten Leitungsebene durch. In einem kreativen zweitägigen Meeting der Führungskräfte wurden dazu Lösungen erarbeitet sowie eine ein-stimmige Vorlage zur Entscheidung der Portfolio-Veränderung erstellt. Meine „Expertisen zur Bewegungssprache“ sind innovative Persönlichkeitsanalysen, die Sie bei Ihrer Personalauswahl nutzen können. Sie erfassen die natürlichen Kompetenzen Ihres künftigen Personals durch Bewegungsanalysen – unabhängig von Mimik, Gestik und einstudierten Antworten. So bekommen Sie einen wissenschaftlich fundierten Beitrag für Ihren Personaleinsatz.

Herr Stefan nutzte dieses Analyseinstrument für sich selbst. Er wollte herausfinden, ob er mit seiner Persönlichkeitsstruktur überhaupt für die Geschäftsleitung des fusionierten Unternehmens geeignet ist oder nach Abschluss des Fusionsprozesses lieber eine nachgeordnete Stelle besetzen möchte. Das Ergebnis zeigte ihm seine wirklichen Stärken und wie er diese in der Führungsposition effizient einsetzen kann.

Das Coaching zu spezifischen Themen des Veränderungsalltags fördert vor allem den Einsatz vorhandener Ressourcen der Beteiligten. Die Themen reichen von Gesundheitsaspekten und Teamzusammenarbeit bis zur Entfaltung der Führungspersönlichkeit.

In einer Abteilung des skizzierten Unternehmens konnten angehäuften Teamkonflikte in einem Workshop zur Teamentwicklung konstruktiv gelöst werden. Im Einzelcoaching ist mit therapeutischen Interventionen der Alkoholmissbrauch einer Führungskraft erfolgreich bearbeitet worden.

Als Ihr „Coach für Performanz“ bin ich mit Leib und Seele eine „Bewegungsleserin“, eine Expertin für Bewegungssprache.

In meiner Arbeit lege ich einen weit gefassten Bewegungsbegriff zu Grunde. Die äusserlich sichtbaren Bewegungen zeigen sich nicht nur in der Körpersprache, sondern vor allem auch in Alltagshandlungen. In den Firmen sehe ich mir besonders Aufbau-Ablauf-Strukturen an und die Entwicklungen, die dadurch entstehen. Auch innere Bewegungen (Denken, Fühlen, Unternehmensphilosophie u.ä.) betrachte ich. So gelingt es mir, die Einzigartigkeit von Menschen und Organisationen aufzuspüren und ihre Stärken zu entschlüsseln.

Motivationen, Fähigkeiten und Veränderungsmöglichkeiten werden greifbar. Sie sind die Basis für unsere konkrete Arbeit an Ihrer Performanz. Ihr wirkliches Können wird dann auch in Ihrem Handeln präsent.

Ich erforsche mit meinen Kunden verschiedene Möglichkeiten für die Lösung ihres Problems. Die Themen betrachte ich tiefgründig und vielseitig, mit Interesse für Details. Dazu denke ich oft „quer“, hinterfrage Sachverhalte, Ansichten, Ideen.

Erfolgreiches praktisches Handeln setzt nicht nur Praxiserfahrungen, sondern auch eine gute theoretische Anbindung voraus. Davon bin ich zutiefst überzeugt. Deshalb sind Theorie und Praxis in meiner Arbeit eng miteinander verbunden.

Meine Arbeitsweise ist grundsätzlich „integrativ“. Es geht darum, Vielfalt zu entdecken und zu differenzieren, (Handlungs-)Spielräume und (Denk-)Zwischenräume auszuloten, damit individuelle Lösungen gefunden werden können.

Am liebsten arbeite ich dabei mit kreativ-bewegenden Impulsen, da sie ein unmittelbarer Spiegel des individuellen Erlebens und Empfindens sind. Noch nicht greifbare Verknüpfungen und Verbindungen werden auf diese Art gut sichtbar. Themen sind schneller ansprechbar, und die Lösung von Problemen ist direkt „auf dem Tisch“.

Sie nennen mir Ihren Auftrag – ich übernehme die Verantwortung für die Prozessgestaltung. Auf Ihrem Weg sehe ich mich als „Geländer und

Spiegel“, Impulsgeberin und „Kompass“ im Interesse Ihrer erfolgreichen Zielrealisierung.

Der Prozess der Fusionierung brachte wirklich bewegte Zeiten für Herrn Stefan und sein gesamtes Team. Zur Abschlussberatung sagte er zu mir: „Es wird nicht viel ruhiger bei uns werden, denn Veränderung ist immer. Doch wir haben jetzt bewegliche Strukturen und ein konstruktives Team von Führungskräften. Wir haben mehr erreicht, als erwartet. Ihre kreativen und bewegungsbasierten Coaching-Leistungen ermöglichten uns, gemeinsam an einem Strang zu ziehen und auch in die gleiche Richtung. Aus unserer Sicht wird es weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit geben, denn es ist immer Zeit für Entwicklung.“



Inh. Marion Strobelt
Am Fernblick 38
08060 Zwickau Tel.:
0375-524610
Mail: post@balanx.de

PLZ 1

Pia Drauschke, Stefan Drauschke

**Business Retreat:
Das exklusive mehrtägige Coachingformat für
Erfolg und Lebensbalance**



Geht es Ihnen auch manchmal so: Ein Termin jagt den nächsten, Besprechungen, Telefontermine und Reisen füllen den Kalender, es bleibt nicht einmal mehr Zeit, sich vernünftig vorzubereiten oder einmal durchzuatmen. Wir simsens, shoppen, mailen, googeln oder surfen und decken uns in der verbleibenden „Freizeit“ mit einer Vielzahl geplanter Aktivitäten ein. Zudem erreicht uns täglich eine Flut von Informationen. Nicht ein Projekt wird intensiv bearbeitet, sondern es sind drei oder vier auf einmal. Beruflich und privat sind wir immer mehr damit beschäftigt, diese Fülle aufzunehmen und zu verarbeiten. Die Ergebnisse werden dabei oft nicht besser, weil die Konzentration sinkt und damit die Arbeitsleistung.

Das alles führt dazu, dass viele Führungskräfte und Manager unter Schlafstörungen leiden und die so wichtige Balance zwischen Spannung und Entspannung aus dem Lot gerät. Dazu bleiben eine ausgewogene Ernährung und ausreichend Bewegung sowie ein so wichtiges Beziehungsleben oft „auf der Strecke“, während die „Vielarbeiter“ ständig beschäftigt, unterwegs oder – sozusagen - auf der Flucht sind. Manche erleben nach einiger Zeit im „Hamsterrad“ sogar den gefürchteten Burn-Out.

Doch nicht die äußeren Umstände, in denen wir leben, halten uns von der vordergründig so erstrebenswerten Lebensbalance ab, von der inneren Freiheit das zu tun, was uns wirklich wichtig ist. Es sind vielmehr wir selbst, unsere innersten Überzeugungen und Glaubenssätze, die uns unbewusst auf unserem Weg durchs Leben wie ein Autopilot navigieren.

Die „Flughöhe“ verändern

Stellen Sie sich vor, Sie würden die Gelegenheit wahrnehmen, auf Ihr Leben und das, was Sie bisher erreicht haben mit etwas Abstand aus einer ganz anderen Perspektive zu schauen. Am besten geht das anlässlich einer achtsam von erfahrenen Coaches begleiteten Auszeit in einer erholsamen, naturnahen Umgebung, wie z.B. unserem Business-Retreat-Format mit maximal 10 Teilnehmern.

Es gibt so gut wie keinen vordergründigen Lehrstoff wie in einem üblichen Seminar, man kommt ganz ohne PowerPoint aus. Es gibt nur wohldurchdachte Angebote, sich einmal intensiv mit sich selbst zu befassen und immer wieder die so wohlbekannte Komfortzone zu verlassen, um neue Erfahrungen machen zu können. Alle bereits aufgestauten unerledigten Aufgaben der Vergangenheit bleiben zunächst „in einem anderen Raum“, damit neue Eindrücke ungestört zu neuen Lösungsideen führen können. Mehr vom Selben führt bekanntlich zu mehr vom Selben. Doch was erwartet Sie im Business-Retreat, und wie können Sie sich optimal darauf einstellen?



Anlass und Vorbereitung

Anlass für einen Retreat ist oftmals die Erkenntnis, dass man sich mehr und mehr in den diversen und in 24 Stunden kaum zu erledigenden Anforderungen von Beruf und Alltag verstrickt haben könnte. Manche Teilnehmer möchten auch ganz einfach einmal mit etwas Abstand Zeit für sich selbst haben und in Ruhe und gut angeleitet reflektieren. Oft sind auch wichtige Veränderungen im Lebensumfeld wie freiwilliger oder unfreiwilliger Jobwechsel, Beziehungsthemen etc. Grund für eine Auszeit, damit es nicht auf den neuen Lebensbühnen in naher Zukunft mit denselben selbst inszenierten Stücken dem Grunde nach unverändert weitergeht.

Mit folgenden Fragen, die ohnehin manchem schon länger im Kopf kreisen, können Sie sich schon im Vorfeld ein wenig befassen, um das Thema für den Retreat einzukreisen:

- Warum tue ich, was ich tue, und was gibt meinem Tun Sinn?
- Wohin richte ich mich aus, und was ist mir wirklich wichtig?
- Welche Entscheidungen stehen an, auch wenn sie unbequem sind?
- Wie aktiviere und mobilisiere ich meine eigenen Ressourcen in Körper, Geist und Seele?
- Wie kann ich meine Wirksamkeit noch weiter erhöhen?

In einem begleiteten „Retreat“, wie wir ihn als Coaches zweimal im Jahr in Himmelpfort bei Berlin durchführen, haben Sie viele Möglichkeiten, Ihre gewohnten Lebens- und Arbeitsmuster zu durchbrechen und eine exklusive Auszeit zu nehmen. Ein Rahmenprogramm, bestehend aus gemeinsamen Mahlzeiten, Bewegung, Coaching, guten Gesprächen und erholsamer Stille lässt Ihnen genügend Zeit, auch einmal ganz allein für sich zu sein und zu reflektieren – oder einfach einmal gar nichts zu tun. Anders als in anderen Gruppenformaten bleiben die Themen der einzelnen Teilnehmer immer ganz privat und werden in der Gruppe nicht veröffentlicht oder sind Gegenstand von Gruppengesprächen.

Die Säge schärfen und (wieder) näher bei sich sein

Kennen Sie diese kurze Geschichte? Es ging ein Spaziergänger durch den Wald und beobachtete Forstarbeiter sich mehr und mehr

abzumühen, mit einer Säge Bäume zu fällen. Er setzte seinen Waldspaziergang fort und eine Stunde später – auf dem Rückweg – kam er wieder an derselben Stelle vorbei. Die Sägearbeit war für die Arbeiter sichtlich noch anstrengender und ineffektiver geworden, sie kamen kaum noch voran und mühten sich sehr. Der Mann fragt einen Waldarbeiter, ob er nicht besser die Säge zwischendurch einmal schärfen wolle, weil er dann viel schneller und leichter die Sägearbeiten erledigen würde. Der Arbeiter schaute etwas genervt und voller Anspannung auf und entgegnete, dass er so viel schaffen muss, dass er keine Zeit habe, die Säge zu schärfen, und er machte mit doppelter Anstrengung weiter...

Erkennen Sie sich wieder, wie es Ihnen auch manchmal selbst so ergeht?



Der Business-Retreat ist eine wunderbare Gelegenheit, die eigene „Säge“ zu schärfen und sich selbst und seinen eigenen, tiefen Bedürfnissen einmal wieder näher zu kommen. Doch was erwartet Sie, wenn Sie sich für die Teilnahme entscheiden:

- Sie haben endlich einen geplanten Termin mit sich selbst, um sich in Ruhe Ihren eigenen wichtigen Themen zu widmen und mit etwas Abstand individuelle Lösungen zu entwickeln, damit es hinterher einfacher – und oft auch schneller geht.
- Sie lernen verschiedene Zugänge und Techniken für das „Loslassen“ und/oder „Nichtdenken“ kennen

- Die körperliche Erfahrung von mehr Bewegung oder anderen Bewegungsformen hilft Ihnen, neue Erfahrungen zu machen und neue Sichtweisen auf Ihr Thema zu erhalten, die auf den Alltag übertragbar sind.
- Sie erkennen durch im Coaching erprobte Testverfahren mehr von Ihren inneren Werten, Antreibern, Bedürfnissen und Überzeugungen und lernen diese auf Ihre Themen anzuwenden. Die so erweiterte Introspektion ist gleichzeitig eine wichtige Kompetenz zur Selbstführung, die Grundlage jeder Führungskraft ist.
- Die erlangte Reflexivität und Flexibilität sowie Gesprächstechniken wie das „Reflecting Team“ können Sie zukünftig auch in Ihrem Business-Kontext leicht anwenden.
- Sie haben Gelegenheit zum intensiven Einzelcoaching.
- Bei aller Individualität – der Kontakt und der Gedankenaustausch mit anderen interessanten Menschen, die wie Sie sich Zeit für sich selbst genommen haben, bringt Sie auch persönlich weiter.



Die Zeit danach

Wichtig ist nach einem solchen „Business Retreat“, dass Sie nicht gleich wieder in alte Muster zurückfallen. Dazu neigen vor allem Menschen, die im Beruf großem Wettbewerbs- und Zeitdruck ausgesetzt sind. Nehmen Sie sich aus dem Retreat gute Erinnerungen und Gegenstände mit, die mit den neuen Erfahrungen und Erkenntnissen

verbunden sind. Bleiben Sie gelassen, beobachten Sie erst einmal aus dem neuen Blickwinkel ohne zu werten, anstatt alles gleich ändern zu wollen. Weil Sie sich weiterentwickelt haben, verändert sich das Umfeld manchmal ganz von selbst.

Gönnen Sie sich diese Zeit für sich. Wenn Sie – und sei es für eine kurze Weile – manches verändern, kehren Sie mit einem neuen Blick auf Ihr Leben in den Alltag zurück, den Sie dann voller Energie und mit mehr Freude weiter meistern werden. Manchmal werden Sie sich auch an das erinnern, was Sie im Retreat erfahren haben, und das eine oder andere anders empfinden als vorher.

Es ist an Ihnen, den ersten Schritt zu machen, verabreden Sie einen Termin mit sich selbst!

Dipl.Vw. Pia Drauschke
Dr. med. Stefan Drauschke



NextHealth GmbH
Gabrielenstr. 85
13507 Berlin
Tel.: +49 (0)30 351 99 603
Mobil: +49 (0)176 100 24 218/220
Mail: info@nexthealth.de
Web: www.nexthealth.de

Weiterführende Informationen zum Business Retreat der Verfasser erhältlich unter: <http://www.nexthealth.de/content/nexthealth-business-retreat>

Johannes Feuerbach

Bewegende Gespräche

Zunächst lesen Sie etwas zu meinem Coaching-Verständnis. Danach stelle ich Herausforderungen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit unter vier Augen vor. Im dritten Abschnitt folgt die Darstellung meines Coaching-Stils. Mit Bezug auf Freud und Erikson schließe ich mit einer Einladung zur professionellen Reflexion der Arbeit und des Arbeitslebens.

Der Coachee trägt das mit, was das Arbeit gebende System — noch — nicht gelöst hat: Eine systemische Perspektive

Coaching-Gespräche sollen bewegen: Individuen und Strukturen sowie die Prozesse, die sie beeinflussen und von denen sie beeinflusst werden. Dabei geht es oft um die Dynamik von verändernden und beharrenden Kräften.

Ein Coaching-Thema spiegelt in der Regel sowohl ein persönliches **Anliegen** wider als auch das des Systems. Unternehmen, die Coaching-Programme anbieten, wissen, dass sie davon profitieren: Führungskräfte sind den Dynamiken des Unternehmens und seines Marktes ausgesetzt und stehen immer wieder vor der Aufgabe, mit ihren Kollegen, Mitarbeitern, Auftraggebern und Kunden stimmige Antworten auf belastende und auf außergewöhnliche Situationen zu entwickeln. Hier steht das Coaching im Dienst des **Systems**.

Häufig geht es dem Coachee auch um eine Möglichkeit der kreativen Anpassung an eine belastende Situation. Selbst bei sehr individuellen Anliegen, wie zum Beispiel Fragen zur Gestaltung der Führungsrolle oder zur Karriereentwicklung, spielen die bewegenden und die beharrenden Kräfte zentrale Rollen. Hier steht das Coaching im Dienst der **Person**.

Von erfolgreichem Coaching profitieren System und Person gleichermaßen.

Hierzu ein Coaching-Fall:

Herr Gebauer (alle Namen geändert) übernimmt eine unwirtschaftlich arbeitende Abteilung und bringt sie aus den roten Zahlen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schätzen ihn. Wenige Monate nach seiner Beförderung

beginnt ein Umstrukturierungsprozess, in dem sich alle Führungskräfte neu bewerben sollen. Freiwillig wie es heißt. Herr Gebauer bewirbt sich nicht. Mit freundlichem Druck wird er darauf hingewiesen, dass er doch besser am entsprechenden Assessment-Center (AC) teilnehmen solle. Kollege Korn erhält Herr Gebauers Stelle, dieser eine andere ohne Führungsverantwortung. Herr Gebauer fühlt sich verletzt und Selbstzweifel plagen ihn. Die für diese Umstrukturierung zuständige Führungskraft ist nicht mehr im Dienst. Im Coaching wird klar, was helfen könnte: Dass der neue Vorgesetzte, Herr Plath, die Verantwortung für die Ungereimtheiten und verletzenden Wirkungen der Umstrukturierung übernimmt. Nach einigen vorbereitenden Gesprächen kommt Herr Plath mit zum Coaching. Herr Gebauer schildert seinen Fall, der Herrn Plath teils unbekannt ist. Der versteht sofort, übernimmt die Verantwortung für das, was vor ihm in seinem Verantwortungsbereich geschah und drückt sein Bedauern aus. Innerhalb von Tagen gewinnt Herr Gebauer sein Selbstvertrauen und seine Motivation wieder und beginnt, Positives in seiner neuen Stelle zu sehen.

Viele Coaching-Themen gehören in die Arbeitsbeziehung und ins Gespräch zwischen Coachee und seiner Führungskraft. Deshalb bevorzuge ich — wenn beide einverstanden sind — gelegentliche Gespräche zu dritt.

Herausforderungen und Möglichkeiten einer Coaching-Beziehung

Erste Herausforderung: Hilfe annehmen fällt vielen Menschen schwer. Wer will nicht lieber — vor anderen und sich selbst —, einflussreich und orientiert wirken?

Zweite Herausforderung: Coaching ist oft sachlich notwendig, bringt Erleichterungen mit sich und intensiviert die Zusammenarbeit. Auf der Sachebene ist Coaching plausibel, oft notwendig und erleichternd. Auf der Beziehungsebene ist es auch eine Intensivierung der Zusammenarbeit. Belastende Arbeitsbedingungen wie z. B. Arbeitsdruck und Zeitmangel erschweren allerdings ein weitergehendes Engagement. Der Coachee steht in der Regel vor der Frage: „Kann und will ich mich weiter und mehr einlassen?“ Im obigen Fall führte die verantwortliche Personalentwicklerin mit Herrn Gebauer mehrere Gespräche, bis dieser dem Coaching zustimmte.

Dritte Herausforderung: Coaching findet in einem Rahmen statt, der vielen Arbeitskulturen und vor allem Arbeitsroutinen widerspricht. Als Coachee nimmt man sich Zeit. Man reflektiert, fühlt nach und gönnt sich den Luxus,

mit externer Unterstützung eine individuell stimmige Antwort auf ein komplexes Phänomen zu entwickeln. — Darf man sich das leisten?

Die Möglichkeiten einer Coaching-Beziehung korrespondieren mit diesen Herausforderungen: Sie bestehen erstens in der Fähigkeit, Hilfe in einer als stimmig erlebten Zusammenarbeit anzunehmen, zweitens in der distanzierten Betrachtung der Themen und drittens in der Freiheit, die eine Arbeitsbeziehung auf Zeit mit sich bringt. Die Arbeitsroutine verlassen, vielleicht auch den Arbeitsort, um sich Zeit für Reflexion zu nehmen: Bereits das schafft neue Perspektiven.

Coaching: Persönlicher Stil und korrespondierende Konzepte

Mein Coaching-Ansatz lässt sich treffend mit den Worten des Bewegungspädagogen Moshe Feldenkrais beschreiben: „Das ganze Leben ist ein Prozess des Miteinander-In-Beziehung-Stehens. Erhöhe die Qualität dieses Prozesses und der Rest wird sich selbst ergeben“.¹ Diese Aussage betont zuerst die Bedeutung der Reziprozität von Kontakt. Wechselseitigkeit, die anerkannt und verantwortungsvoll mitgestaltet wird — ob nun kritisch, wertschätzend, oder konflikthaft — befreit aus den Gewohnheiten selbstbezüglicher Überanstrengung. Dem folgt informiertes und funktionierendes zusammen Arbeiten. Die Qualität dieses Miteinanders wirkt unweigerlich auf den „Rest“, der im gegebenen Fall das Arbeitsfeld und sein Kontext ist. Auf das Zusammenwirken von Kontakt-, Prozessqualität und Sinn weist der chinesische Terminus *Jo Sang Yi*: Er bedeutet sowohl „Geschäfte machen“ als auch „den Sinn des Lebens von ganzem Herzen erfüllen“ (Bryner & Markova 1997: 54).

Als Coach arbeite ich am besten mit dem, womit ich selbst bewegende Erfahrungen machen konnte und mache. Das ist zum einen die Kontemplation. Bereits als Jugendlicher begann ich das „Sitzen in Stille“, das mich durch mein Leben begleitet. Eine Coaching-Sitzung beginne ich gerne mit stillem Dasitzen. Das Anliegen zeigt sich dann in der offenen Weite einer — für eine oder zwei Minuten — stillen Beziehung. Manchmal bewegt das eigene Innehalten so sehr, dass kreative Perspektivwechsel spontan geschehen. Daniel Stern nennt diese Erfahrungen „Gegenwartsmomente“, die er als „Grundbausteine

• Nach Auskunft eines Feldenkrais-Lehrers ist dieses Zitat einer Videoaufzeichnung entnommen, die Moshe Feldenkrais bei der Arbeit in einer der ersten Ausbildungsgruppen in den USA zeigt.

des Erlebens“ betrachtet. Die „Augenblicke, in denen wir uns dieser Momente gewahr werden und sie mit einem anderen Menschen teilen“ sind für ihn „zentrale Momente der Veränderung und in unseren intimen Alltagsbeziehungen ... Dreh- und Angelpunkte“ (Stern 2005: 12).

Besonders profitierte und profitiere ich vom Tango argentino: Führung als kreative Anpassung an unvorhersehbare Situationen ist ja die Herausforderung dieses nicht choreografierten Tanzes. Gelingen und Misslingen werden unmittelbar als stimmig und weiterführend oder als Kontaktverlust empfunden. Eine unbestechliche Metapher für konstruktive und wirksame Führung.²

Mein dritter prägender Hintergrund ist die Gestalttherapie und ihr Beratungsformat: In der Gestalttherapie geht es um Ganzheit, um Wachstum und darum, so gut es geht, eine kongruente Persönlichkeit zu sein: Teile des Selbst, das Erleben von Moment zu Moment, die Beziehung von Person zu Person und die Folgerichtigkeit der Lebensgeschichte werden mosaikartig zusammengesetzt und wirken belebend, verbindend und heilend. Mit vergleichbaren Aufgaben und Möglichkeiten beschäftigt man sich am Arbeitsplatz: Die Organisationseinheiten, die Arbeitsprozesse und -beziehungen so zusammen zur Wirkung zu bringen, dass der Unternehmenszweck sinnvoll und gewinnbringend für Kunden, Mitarbeiter und Unternehmen ist.

Wie wichtig sind die angewandten Methoden? Aus den Längsschnittuntersuchungen der Psychotherapieforschung weiß man: Für die Wirksamkeit der Therapie ist die Beziehung zum Therapeuten zentral. Hier erleben beide eine Form von Beziehungsgestaltung, die Ängste und Hemmungen abbaut und Neues ermöglicht. Selbst Zielformulierung und Techniken sind nachrangig. Dasselbe gilt für das Coaching (Jonassen 2008). Der Coach wählt die Methoden, die zu seinen Werten und Haltungen passen. Passt der Coach dem Coachee, werden diesem auch die Methoden passen.³

²Zur Bedeutung von Körpererfahrung als Informationsquelle und als Schmelztiegel ganzheitlichen Wissens vgl. u. a. Bryner & Markova 1997, Hüther 2006, Rossi 2007, Renn & Bickel-Renn 2012

³Eine Übersicht über meine Methoden und Didaktischen Prinzipien finden Sie bei www.feuerbach.biz

Lieben und Arbeiten

„Freud wurde einst gefragt, was seiner Meinung nach ein normaler Mensch gut können müßte. Der Frager erwartete vermutlich eine komplizierte, "tiefe" Antwort. Aber Freud soll einfach gesagt haben: "Lieben und Arbeiten". Es lohnt sich, über diese einfache Formel nachzudenken; je mehr man es tut, umso tiefer wird sie. Denn wenn Freud "lieben" sagte, so meinte er damit ebensosehr das Verströmen von Güte wie die geschlechtliche Liebe; und wenn er sagte "Lieben und Arbeiten", so meinte er damit eine Berufstätigkeit, die das Individuum nicht völlig verschlingt und ihm sein Recht und seine Fähigkeit, ein Geschlechtswesen und ein Liebender zu sein, nicht verkümmert. So können wir nichts an dieser Formel verbessern, die zu gleicher Zeit auch eine ärztliche Verordnung für Menschenwürde — und für ein demokratisches Leben ist“ (Erikson 1953: 135).

Dieser Text inspirierte mich zu einer offenen Coaching-Gruppe mit demselben Titel. Dort treffen sich Führungskräfte und Selbstständige, um ihre Lebensführung zu reflektieren. Vertrautheit, Verständnis und Offenheit nehmen im Laufe der Jahre zu, ebenso die Leichtigkeit, mit der dort Geschäfte und Sinn betrachtet und betrieben werden.

Literaturhinweise

- Boroson, Martin (2012): One Moment Meditation. Stille in einer hektischen Welt. Bielefeld: Kamphausen
- Bryner, Andy & Dawna Markova (1997): Die lernende Intelligenz. Denken mit dem Körper. Paderborn: Junfermann
- Erikson, Erik H. (1953): Wachstum und Krisen der gesunden Persönlichkeit. In: Psyche, VII/2
- Hüther, Gerald (2006): Wie Embodiment neurobiologisch erklärt werden kann. In: Maja Storch u. a.: Embodiment — Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen. Bern: Hans Huber, S. 73 — 97
- Jonassen, Marion (2008): Wirkungsvolles Coaching. Wie arbeiten erfolgreiche Coaches, um Veränderungen herbeizuführen? In: Christoph J. Schmidt-Lellek & Astrid Schreyögg (Hg.): Praxeologie des Coaching. OSC Organisationsberatung Supervision Coaching, Sonderheft 2, S. 43 — 60
- Renn, Klaus & Silvia Bickel-Renn: Innere Achtsamkeit in Kontext und Situation. In: Hänsel, Markus (Hg. 2012): Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 226 — 241

Rossi, Ernest, L. (2007): 20 Minuten Pause — Wie Sie seelischen und körperlichen Zusammenbruch verhindern können. Paderborn: Junfermann

Stern, Daniel (2005): Der Gegenwartsmoment — Veränderungsprozesse in Psychoanalyse, Psychotherapie und Alltag. Frankfurt: Brandes & Aspel



Johannes Feuerbach Jg. 1953, Diplom-Pädagoge. Seit 1988 selbstständiger Berater und Trainer in der Öffentlichen Verwaltung, in Industrie und Dienstleistungsunternehmen. Er studierte Sport, Arbeitslehre, Philosophie, Erwachsenenbildung und berufliche Weiterbildung in Darmstadt, Frankfurt und Berlin. Therapeutische und beraterische Aus- und Weiterbildungen in Kalifornien und in Deutschland. Praxeologische Orientierung geben ihm die Handlungsforschung, Gestalt-Organisationsberatung, Systemtheorie und Humanistische Psychologie. Ein zweites Arbeitsfeld ist seine „Praxis für Supervision, Paar- und Gruppentherapie“ in Berlin. Referenzen auf www.feuerbach.biz.

Johannes Feuerbach

Beratung und Organisationsentwicklung

Nordhauser Str.

7 10589 Berlin

030 / 345 53 70

www.feuerbach.biz - beratung@feuerbach.biz

Katharina Haupt

Naturweisheit für den Alltag – Coaching mit Pferden und in der Natur

Coaching draußen, ohne Tisch und Stuhl. Mit vierbeinigen Partnern, die nicht reden können. Wie soll denn das gehen?

Pferde und Natur sind besondere Werkzeuge im Coaching, die zu erstaunlich wirksamen und tiefgreifenden Veränderungsprozessen führen. Weil sie bodenständig, wertfrei und vollkommen echt sind. Weil die Ergebnisse mit allen Sinnen erfahrbar und erlebbar sind. Und weil sie eine tiefe Sehnsucht der Menschen nach Aufgehoben-Sein und Angenommen-Sein erfüllen.



Coaching an der frischen Luft: Pferde und Natur als Unterstützung

Coaching mit allen Sinnen

Coaching mit Pferden und Naturcoaching sind zwei Methoden, die im wahrsten Sinne des Wortes in Bewegung bringen. Sie finden draußen, an der frischen Luft statt – fernab der gewohnten Alltagsumgebung. Schon dadurch ermöglichen sie den nötigen Abstand und schaffen neue Blickwinkel. Bei beiden Methoden wird der Körper aktiv in den Coachingprozess einbezogen – sei es durch einfaches Gehen, Bewegungsübungen, Bewusstmachen der eigenen Körpersprache oder Übungen zur Körperwahrnehmung. Nach dem Leitsatz „Raus aus dem Kopf – rein in den Körper“ liegt der Fokus nicht auf dem Denken und dem kognitiven „Erarbeiten“ einer Lösung. Es geht vielmehr um das bewusste Wahrnehmen und Spüren im

Moment, um das wirkliche Erleben einer Situation und die dadurch fühlbaren Erkenntnisse. Im Coachingprozess werden alle Sinne aktiviert, um auf diese Weise ganzheitliche Lösungen zu entwickeln.

Während das Naturcoaching durch die Arbeit mit Elementen aus der Natur besonders die eigene Kreativität im Coachingprozess fördert, bietet das Coaching mit Pferden ein lebendiges, hochsensibles Gegenüber, mit dem sich alle Themen der Selbstwahrnehmung und Interaktion hervorragend reflektieren lassen. Beide Methoden sind sowohl eigenständig als auch in Kombination im Coaching einsetzbar.

Zielgruppe für Coaching mit Pferden und Naturcoaching

- Führungskräfte und Menschen mit Lehr- und Leitungsverantwortung
- Menschen in Neuorientierungs-Prozessen
- stressanfällige und Burnout gefährdete Menschen
- Menschen, die innere Balance zum technisierten Alltag suchen
- „Kopfmenschen“, die einen neuen Zugang zu sich selbst und anderen entwickeln möchten

Selbsterkenntnis im Spiegel der Pferde

Pferde leben ganz im Augenblick und sind Meister der nonverbalen Kommunikation. Sie reagieren auf leiseste Körpersignale und schaffen es durch ihr ehrliches und wertfreies Feedback, Menschen zu öffnen und zu berühren. Im Coaching helfen die charmanten Vierbeiner, sich selbst bewusst wahrzunehmen, eigene Denk- und Verhaltensmuster zu verändern und Potenziale zu erkennen.



Begegnung auf Augenhöhe: Pferde sind sensible und ehrliche Spiegel

Pferden können wir nichts vormachen – ein Pferd spürt sehr genau, ob unser Fühlen und Handeln zusammenpassen. Durch ihre Reaktion machen Pferde Inkongruenz, versteckte Emotionen und unbewusste Körpersignale bewusst. Als Herdentiere bieten Pferde eine Beziehungsebene außerhalb menschlicher Konventionen. Um ein Pferd für sich zu gewinnen, helfen keine Worte, Leistung oder Status – vielmehr braucht es Präsenz, Klarheit, Souveränität und authentisches Handeln. Deshalb eignen sich Pferde besonders zur Entwicklung von Kommunikations- und Führungskompetenzen.

Themenfelder für Coaching mit Pferden

- Authentisch und souverän Führung übernehmen
- Selbstsicherheit und Selbstvertrauen aufbauen
- Erkennen eigener Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten
- Stärkung von Präsenz und Wahrnehmungsfähigkeit
- Veränderung blockierender Beziehungs- und Kommunikationsmuster (z.B. Grenzen setzen, Umgang mit Unstimmigkeiten und Konflikten)
- Zugang zu den eigenen Gefühlen und der „inneren Stimme“ finden (z.B. als Unterstützung in Entscheidungsprozessen)
- Entwicklung von Gelassenheit und innerer Balance

Ablauf des pferdegestützten Coachings

Coaching mit Pferden ist als eigenständiger Coaching-Prozess sowie als Impuls-Coaching (z.B. ergänzend zu firmeninternen Weiterbildungsmaßnahmen) einsetzbar. Alle Übungen mit den Pferden finden vom Boden aus statt, Vorkenntnisse sind nicht erforderlich. Kernpunkt des Coachings ist das direkte Erleben in der Interaktion mit dem Pferd. Im Vorgespräch erfolgt eine Konkretisierung des Themas, zu dem dann gezielte Aufgaben mit dem Pferd gestellt werden, z.B. Führaufgaben oder Arbeit mit dem freien Pferd. In der Reflexion werden unbewusste Körpersignale, Verhaltensmuster und die innere Haltung bewusst gemacht und Parallelen zum Thema hergestellt. Handlungsalternativen werden erarbeitet und können z.T. direkt am Pferd ausprobiert werden. Im Transfer werden die Erkenntnisse auf den Themenkontext übertragen. Der Zeitrahmen für ein Einzel-Coaching beträgt 1,5 – 2,5 Stunden.

Fallbeispiel: Führungskoaching mit Pferden

Der Teamleiter Herr P. kommt zum Coaching mit dem Thema, wie er seine Mitarbeiter besser motivieren kann.

Nach dem Vorgespräch bekommt er die Aufgabe, aus Stangen und Pylonen einen Parcours aufzubauen und ihn mit dem Pferd Honey gemeinsam zu absolvieren. Voller Elan baut Herr P. einige Slaloms und Stangengassen. Dann nimmt er Honey am Strick und läuft los.

Forschen Schrittes geht er um die Pylone, das Pferd im Schlepptau. Der Strick ist meist gespannt, oft ist ein aufmunterndes „Na los, komm schon“ zu hören. Bei einer besonders engen Kurve des Slaloms tritt Honey gegen einen der Pylone und erschrickt – Herr P. runzelt kurz die Stirn und läuft weiter.

Am Ende des Parcours frage ich Herrn P. nach seinem Eindruck. Er hätte den Parcours gern mit mehr Schwung bewältigt und fühlte sich vom Pferd „ausgebremst“. Ich frage ihn, welche Hindernisse dem Pferd eher leicht und welche eher schwer gefallen sind. Darauf kann er keine Antwort geben ... ihm wird bewusst, dass er das Pferd während der Übung kaum wahrgenommen hat. Er wollte schnell ins Ziel kommen. Nur den „Fehler“ – den umgeworfenen Pylon – hat er registriert. In der Reflexion der Übung erkennt Herr P., dass er sich selbst und seinen Mitarbeitern viel Druck aufbaut und damit eher überfordert als motiviert. Die Eigenheiten der Mitarbeiter, ihre Stärken und auch Grenzen, berücksichtigt er zu wenig. Ihm wird klar, dass Honey's „Fehler“ am viel zu engen Kurvenradius lag, den er dem großen Pferd vorgegeben hatte.

Als Transferaufgabe wird Herr P. seine Mitarbeiter genauer beobachten. Für jeden Einzelnen will er die Stärken und bevorzugte Arbeitsbereiche herausfinden und die Aufgabenverteilung überprüfen.



Führungskompetenz: mit Aufgaben- und Beziehungsorientierung

Naturcoaching – Symbolkraft der Natur

Schon die Bewegung in der Natur, der freie Raum und das „Durchatmen“ haben eine positive Wirkung auf Körper und Geist. Die Natur bietet darüber hinaus vielfältige Materialien und Elemente, die direkt fühlbar und erfahrbar sind: Sonne, Wind, Steine, Bäume, Blätter, Erde, Wasser, Moos Im Naturcoaching werden diese Elemente bewusst eingesetzt, um ein ganzheitliches Erfahren des Themas zu erreichen. Die Symbole aus der Natur regen die Wahrnehmung an und machen inneres Erleben bewusst. Sie helfen, eigene Assoziationen zu finden und fördern kreative und wirklich stimmige Lösungen. Sinnes- und Bewegungsübungen aktivieren den gesamten Körper, so dass mögliche Lösungs-WEGE aktiv erlebt werden. Oft dient auch die Ordnung natürlicher Systeme (z.B. der Kreislauf der Jahreszeiten, der Wachstums- und Reifeprozess) als Inspiration bzw. Metapher für einen Lösungsansatz.

Die in der Natur gefundenen Lösungen sind leicht be-greifbar, werden intensiv erlebt und bleiben automatisch länger in Erinnerung.



Naturelemente aktivieren den Körper und fördern kreative Lösungen

Beispielhafte Interventionen aus dem Naturcoaching

- Lösungsorientierter Spaziergang
- Ressourcenarbeit mit Elementen und Symbolen aus der Natur
- Aufstellung mit Natursymbolen
- Entscheidungs- und Zielwege gehen
- Körperhaltungen / Körperbewegungen und bewusstes Erleben der Verbindung von Körper und Gedanken
- Wahrnehmungs- und Entspannungsübungen in der Natur
- Coaching an einem (Kraft)Platz in der Natur

Fallbeispiel Naturcoaching

Frau F. kommt zum Coaching mit dem Wunsch nach beruflicher Veränderung. Ihre derzeitige Position fordert sie nicht mehr.

Das Vorgespräch verbinden wir mit einem Spaziergang. Frau F. geht in ihrem Tempo, bleibt ab und zu stehen, schaut in die Weite oder atmet tief durch. An einer Wegkreuzung fassen wir ihr Ziel für das heutige Coaching zusammen: Ideen für neue berufliche Herausforderungen finden.

Wir machen einige Sinnesübungen, um wieder ganz im Moment und im Körper anzukommen. Dann soll Frau F. den folgenden Wegabschnitt gehen und Dinge in der Natur finden, die sie ansprechen. Sie geht langsam los und nach einigen Metern hebt sie einen Zweig mit kleinen Zapfen vom Boden auf. Ich lasse sie beschreiben, was sie gefunden hat und frage „Woran erinnert Sie das?“. Nachdenklich sagt sie „Das sieht aus wie viele Teile, die zusammengehören ... unser Team vielleicht ... wir arbeiten alle sehr verstreut, und das ist manchmal ganz schön anonym.“ Sie nennt das Symbol „Zusammenarbeit im Team“, wir nehmen es mit und gehen weiter. Frau F. findet weitere Symbole und bringt sie in Verbindung mit ihrem Thema. Ein roter Stein steht für „Gewicht haben“ und ein fein verzweigter Ast erinnert sie an das Netzwerk ihrer Studiengruppe, zu dem sie seit Jahren keinen Kontakt mehr hat.

Mit den gefundenen Symbolen soll Frau F. auf dem Rückweg ein oder zwei konkrete nächste Schritte entwickeln. Zurück am Ausgangspunkt sieht sie klar und entspannt aus. Sie sagt „Ja. Ich will Gewicht haben und Verantwortung übernehmen!“ Sie will ihrem Chef ein Projekt zur besseren Vernetzung im Team vorschlagen und die Leitung übernehmen. Parallel dazu wird sie zum nächsten Stammtisch des Studien-Netzwerkes gehen und dort Ausschau nach interessanten Kontakten halten. Den Stein nimmt sie als Erinnerung mit nach Hause

Rahmen und Ablauf des Naturcoachings

Im Coaching wechseln sich Elemente mit körperlicher Bewegung und mentale Arbeit ab. Es sind keine besonderen körperlichen Voraussetzungen erforderlich. Das Coaching kann in verschiedensten Naturräumen durchgeführt werden (Wald, Wiese, Park etc.) Für ein Einzel-Coaching sollte ein Zeitrahmen von 2-3 Stunden eingeplant werden, um ausreichend Zeit zum Erleben und Reflektieren zu haben.

„Chancen & Risiken“ für Coaching mit Pferden und in der Natur

Für Themen, die „festgefahren“ erscheinen und bei denen auf kognitiver Ebene keine Veränderung erreicht wird, kann das Coaching mit Pferden und in der Natur durch den ganzheitlichen Ansatz „frischen Wind“ und neue Impulse bringen.

Wichtig ist jedoch der Transfer in die Alltagswelt des Klienten. Es geht nicht um einen „erholsamen Spaziergang“ oder „Pferdekuscheln“ – sondern diese Erlebnis-Elemente werden genutzt, um die direkte Erfahrung zu ermöglichen und daraus fühlbare Erkenntnisse für den Alltag abzuleiten. Die gefundenen Symbole aus der Natur bzw. ein Foto der Pferde sind dann im Alltag wirksame Erinnerungen und stärken die Nachhaltigkeit des Coachings.



Katharina Haupt

Dipl.-Ingenieurin - Business-Coach - Naturcoach
25 Jahre Erfahrung mit Pferden

Seit 2006 führe ich Trainings und Coachings mit Pferden durch und unterstütze Sie mit Wertschätzung, Klarheit, Feingefühl und Freude bei der Klärung beruflicher und privater Themen!

Pferdemomente

Fanny-Zobel-Str. 49
12435 Berlin
Tel. 030-61202325
info@pferdemomente.de
www.pferdemomente.de
www.frauencoaching-berlin.de

Anna Hoffmann

Business-Coaching

Ich arbeite seit 2008 als Business-Coach in staatlichen Programmen. Zertifizierte Ausbildung (DGfC), zahlreiche Veröffentlichungen, u.a. „Lösungsstrategien für kreative Denkfallen“. Bei Interesse biete ich ein 60-minütiges, kostenloses Vorgespräch.

Zur Stärkung der individuellen kreativen Fähigkeiten werden die aktuellen Forschungsergebnisse über Gehirnfunktionalität und Neuro-mythen berücksichtigt.

Eine kleine Auswahl der von mir verwendeten Methoden, mehr ist auf der Homepage zu finden:

Kreative Bisoziationen für Zielgruppen der Zukunft (Ideationstechnik)

Kreative Bisoziationen bauen auf dem Input von ausgesuchten optischen Triggern auf, um dann über Begriffe, die in freien Assoziationsketten zu den optischen Triggern gefunden wurden, neue Gedankenimpulse zu sammeln. Klingt kompliziert, ist aber in der Praxis einfach und meist auch sehr unterhaltend.

Kombiniert wird diese Technik mit dem Wissen um Zielgruppen der Zukunft und ihren antizipierten Bedürfnislagen. Dadurch können die Ideen in eine konkrete Richtung gelenkt werden, um z.B. neue Dienstleistungen oder Produktideen für diese Zielgruppen der Zukunft zu finden. Substanzielle Informationen um die Zielgruppen und Metatrends der Zukunft sowie Zukunfts-Strategien bringe ich aus meinem Wissenserwerb am Zukunftsinstitut unter Matthias Horx mit (u.a. Weiterbildung zum Master of Future Administration).

Inspiration Settings (Methode zur nachhaltigen Inspiration)

Inspiration Settings sind anregende Umgebungen, die gezielt durch ausgesuchte Eindrücke zu verstärkten Inspirationen verhelfen. Inspiration Settings bestehen aus akustischen, visuellen, mentalen und haptischen Anregungen, die Einfälle für eine konkrete Fragestellung gezielt unterstützen. Durch die umfassende Ansprache aller Sinne wird die Aktivierung des kreativen Netzwerks im Gehirn verstärkt.

Inspiration Settings sind ein bewährter Einstieg in die Ideationphase, weil sie den freien Fluss von Ideen nachhaltig anregen. Ein Inspiration

Setting für die Thematiken „BERLIN“, „LONDON“ „ROM“ oder „Nordische Länder“ beinhaltet z.B. aktuelle Musik aus dem Sprachraum, optische Eindrücke von Landschaften und Metropolen, Soundbites aus der Region, Inputs von wichtigen Denkern und Kulturgrößen sowie typische Gerichte und Gerüche.



5-Minuten-Denken (Methodik für kreatives, lösungsorientiertes Denken) nach Edward de Bono

Diese Methode übt darin, in kurzer Zeit zu substanziellen Ergebnissen zu kommen. Die strikte Zeitvorgabe beugt dem Gefühl der Überforderung vor und erhöht so die Motivation zum gezielten Nachdenken.

Ablauf:

Eine Minute Zielkonkretisierung gemäß der Aufgabenstellung: Welche Formulierung konkretisiert das Problem am besten?

Zwei Minuten für Expandieren und Erforschen:

Hier werden brainstormartig mit einem Stichwort alle Ideen aufgelistet, die zur Beantwortung der Frage beitragen können.

Zwei Minuten kontrahieren und einen klaren Abschluss finden: Bewertung der einzelnen Ideen, Prüfen der Möglichkeiten zur Umsetzbarkeit, Priorisierung von Lösungen



Anna Hoffmann

Intense Impact: Intensiver Input mit nachhaltiger Wirkung Consulting,
Coaching und Training für angewandte Kreativität Anna Hoffmann

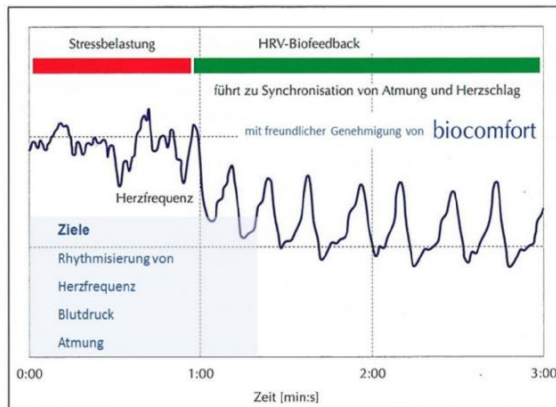
Alt Nowawes 67
14482 Potsdam
Tel. 0173 8914 579
info@anna-hoffmann-consulting.de

Klaus Kampmann

Geniale Gelassenheit – Flow im Beruf

Soft Skills sind der soziale Treibstoff ohne den es im Berufsleben nicht vorangeht. Außer dem Fachwissen sind Persönlichkeit und Verhalten die Erfolgsfaktoren für den Einzelnen und den Betrieb.

Besonders für Führungskräfte ist die Fähigkeit zur Selbstregulation wichtig, da von Ihnen der Stress bzw. die Motivation aufs Team ausgeht. Modernes Selbstmanagement führt berufliche Leistung, Gesundheit und soziale Verbindungen ins Optimum. Es stärkt sowohl den Einzelnen als auch sein Umfeld.



Moderne Methoden

Das Herzraten-Variabilitäts-Training (HRV), bekannt aus dem Spitzensport, wirkt auch bei beruflichen Belastungen zuverlässig. Nach kurzer Trainingszeit kann Kohärenz effektiv hergestellt werden und führt insgesamt zu einer Steigerung der Resilienz. Leben und arbeiten im Leistungsoptimum / Flow ist biologisch sinnvoll und wirtschaftlich klug.

Emotional stabil und mental stark

Eine gesunde und damit stärkende Haltung im beruflichen Alltag zu entwickeln ist nützlich, um das Wissen und Können im Umgang mit

Situationen und Menschen zu verbessern. Dazu gehört es, ein kluges Umfeld zu schaffen, welches die Zielerreichung möglichst multimodal unterstützt. Der Ansatz ist, mit mehr Kohärenz zu einer größeren Resilienz zu gelangen. Dies hilft auch in Krisenzeiten besser zu führen, zu kommunizieren und zu entscheiden.

Holen Sie sich von Klaus Kampmann anregende Informationscocktails mit Inhalten aus positiver Psychologie und Neurobiologie die zum Nachahmen anregen.

Wissen was wichtig ist + spüren was richtig ist

Mein Erfahrungsschatz aus 20 Jahren Zusammenarbeit mit Ingenieuren und Doktoren: Erfolg stellt sich nur ein, wenn Gespür und logisches Denken zusammenkommen. Da sich Menschen nicht logisch verhalten, ist es wichtig, den psychologischen Hintergrund zu kennen. Ich bin Coach aus Leidenschaft seit 2006.

Themen:

- ⤴ Modernes Selbstmanagement, Stress lösen, Flow im Beruf, Life-Balance, Zeit- und Energiemanagement, Teamführung und Kommunikation, Emotionstraining.
- ⤴ Spezialthema: Stressfrei Autofahren + Buch + Videokurs Tipps und Tricks, um entspannter mit nervigen Situationen im Straßenverkehr umgehen zu können. Stressfreier heißt auch sicherer Autofahren.

Methodik:

Einzelcoaching, Micro-Trainings in Verbindung mit Webinar + Telefoncoaching, Training in Intervallen mit individualisierbaren Lernverstärkern



Klaus Kampmann Autor |
Coach | Trainer Ihr
Partner für Positive
Persönliche
Veränderung

Bekannt aus TV, Radio und Zeitung, zu
seinen Kunden gehören Dax100 und
Dow30 Konzerne.

Kampmann Coaching
Regattastraße 271a
12527 Berlin
Tel: 030-67890-148

Email: kk@kampmann-coaching.de
Homepage: www.kampmann-coaching.de

Zertifizierter Unternehmensberater im Institut für Betriebsberatung,
Wirtschaftsförderung und -forschung e.V. IBWF

Mitglied im DACH-Verband Positive Psychologie

Christiane Krause

The Work of Byron Katie

Bei der Suche nach dem schönen Leben stieß ich 2011 eher zufällig auf The Work of Byron Katie. Ich hatte Gelegenheit, eine Coachingsitzung zu verfolgen und war so berührt von der Art, wie der Kollege arbeitete, dass ich unbedingt von ihm lernen wollte. Dieser Kollege, Ralf Giesen, wurde mein Lehrer und The Work of Byron Katie die Coachingmethode, deren Anwendung mir selbst und in Folge vielen meiner Klienten die Freiheit verschaffte, die es braucht, um ruhig und voller Selbstvertrauen das anzunehmen, was sich zeigt.

Ausgangspunkt für The Work of Byron Katie sind unsere Gedanken. Wie viele Gedanken haben wir jeden Tag über uns selbst, über unsere Mitmenschen, über die Welt? Neurowissenschaftler meinen ca. 60 000. Und wie viele davon bereiten uns Kummer, machen uns traurig, ärgerlich, furchtsam, kurz: bereiten uns Stress?

The Work of Byron Katie bietet die Möglichkeit, in angestregten Situationen inne zu halten und die Gedanken, die uns gerade bewegen, die uns ängstlich machen, in uns Befürchtungen aufsteigen lassen oder uns Druck bereiten auf ihren Wahrheitsgehalt hin zu überprüfen.

Im ersten Schritt gilt es, genau DEN Gedanken zu identifizieren, der Unbehagen oder Stress in uns auslöst und uns aus dem inneren Gleichgewicht bringt. Ein Beispiel: "Ann versteht mich nicht."

Im zweiten Schritt sind vier Fragen zu beantworten. Die Suche nach Antwort auf jede Frage kommt einer Meditation gleich. Es braucht also Zeit, Ruhe und Konzentration auf sich und das, was in uns ist.

Die Fragen:

1. Ist das wahr?

Ist das wahr: „Ann versteht mich nicht.“?

Werde still. Die Antwort lautet: „Ja.“ oder „Nein.“

2. Kannst du mit absoluter Sicherheit wissen, dass das wahr ist?

Kannst du mit absoluter Sicherheit wissen, dass das wahr ist: „Ann versteht mich nicht.“?

Kannst du letztlich wissen, was Ann verstehen und was Ann nicht verstehen sollte? Kannst du wirklich wissen, was das

beste Verständnis im Interesse von Ann ist?

Werde still. Die Antwort lautet: „Ja.“ oder „Nein.“

3. Wie reagierst du, was passiert, wenn du diesem Gedanken glaubst? Was geschieht, wenn du glaubst „Ann versteht mich nicht.“ und Ann tut es nicht?

Empfindest du Wut, Stress oder Frustration? Wie behandelst du Ann in diesem Moment? Wirfst du Ann einen vernichtenden Blick zu? Versuchst du, Ann zu ändern? Wie fühlen sich diese Reaktionen in dir an? Wie behandelst du dich selbst? Bringt dir der Gedanke Stress oder Frieden?

Werde still und lausche in dich hinein und nimm wahr, welche Antworten in dir entstehen.

4. Wer wärest du ohne den Gedanken?

Schließe deine Augen. Stell dir vor, in der Gegenwart von Ann zu sein.

Nun stell dir vor, dass du Ann nur für einen Augenblick ohne den Gedanken „Ann versteht mich nicht.“ ansiehst.

Wer wärest du ohne den Gedanken „Ann versteht mich nicht.“? Was siehst du? Wie wäre dein Leben ohne diesen Gedanken?

Im dritten Schritt wird der Ausgangsgedanke umgekehrt. So bietet sich eine Möglichkeit, das Gegenteil von dem zu erfahren, was du für wahr hältst.

„Ann versteht mich nicht.“ wird umgekehrt zu:

Umkehrung 1: Zu mir: „Ich verstehe mich nicht.“

Umkehrung 2: Zur anderen Person: „Ich verstehe Ann nicht.“

Umkehrung 3: Ins Gegenteil: „Ann versteht mich.“

Finde für jede Umkehrung mindestens drei konkrete, echte Beispiele aus deinem Leben dafür, wie diese Umkehrung auch wahr ist.

Im Ergebnis dieses Prozesses findet jeder Mensch, der Interesse und Mut hat, Neues über sich zu erfahren, seine individuellen Erkenntnis- und Handlungsoptionen. Das bringt Ruhe und inneren Frieden.

Und bitte: Glauben Sie mir nicht! Probieren Sie The Work of Byron Katie aus. Ich begleite Sie gern.



Dr. Christiane Krause
Zertifizierter Coach vtw
Ostendorfstrasse 13
12557 Berlin
fon: 030-44 04 17 33
mobil: 0173-155 89 46
fax: 030-44 04 17 34
www.ckr-berlin.de



Quellen:

- Byron Katie, Lieben was ist, Arkana München 2002
- www.thework.com/deutsch
- www.vtw-the-work.org

Regina Michalik

Führung...Macht...Konflikt

Hilfreiche Werkzeuge: Macht-SWOT, Intrigogramm und Konflikt-Landkarte

Als Ex-Politikerin kenne ich mich aus mit Macht, Führung und Konflikten. Führung ist ohne Konflikte kaum vorstellbar und ohne Macht schon gar nicht. Konflikte stören, Macht ist häufig ein Tabu. Viele Führungskräfte sind sich ihrer Macht wenig bewusst; insbesondere Frauen scheuen den gezielten Umgang damit.

Deshalb ist es zielführend, Macht zu beleuchten, Konflikte zu verstehen und mit beidem verantwortungsbewusst umzugehen. Coaching ist dafür ein ideales Setting.

Zu untersuchen sind:

- der individuelle Führungsstil, die Werte und die Persönlichkeit der Führungskraft
- Organisationsstrukturen, Unternehmenskultur und –werte, auf deren Hintergrund das individuelle Führungsverhalten sich abspielt.

Bewährt hat sich hierfür Methodenvielfalt:

- Systemisches Methodenspektrum
- Elemente aus Psychodrama, Aufstellungsarbeit, NLP, kreativem Schreiben, provokativem Coaching, Supervision und Mediation
- von mir entwickelte Analyse-Elemente wie Macht-SWOT, Intrigogramm und Konfliktlandkarte, Konfliktpräventionsprogramme wie das PPP und kreative Methoden, um neue Umgangsweisen zu finden wie das Intrigendrehbuch. Mehr Infos finden Sie auf meiner Webseite und in meinem Buch ‚Intrige - Machtspiele‘ (econ).

- Vor allem aber setze ich auf meinen klaren Helikopterblick für Strukturen, hartnäckiges Fragen und konkrete Unterstützung beim alltäglichen Dranbleiben.

Als Coach seit mehr als einem Jahrzehnt und als Diplom-Psychologin bin ich Expertin für wirksame Methoden und den Umgang mit Emotionen und Motivationen; als Mediatorin und Organisationsberaterin mit systemischem Hintergrund verfüge ich über ein breites Instrumentarium, individuelle wie strukturelle Themen anzugehen. Ich arbeite mit einzelnen Führungskräften, Führungsteams, Geschäftsführungs-Teams oder der Organisation, dem Unternehmen. In meinen Workshops lernen Führungskräfte streiten und Intrigen spinnen – so entwickelt das Unternehmen Streitkultur und einen konstruktiven Umgang mit Macht. Das fördert die Zusammenarbeit und den Unternehmenserfolg. Konflikt und Macht - zwei heiße Eisen, um gute Führung zu schmieden. Packen Sie sie an mit mir.



Regina Michalik

Dipl.-Psychologin, Expertin für Machtkonflikte

Lilienthalstr. 12

D- 10965 Berlin

Telefon: +49 30 93625290

Mehr über mich unter

www.xing.com/profile/Regina_Michalik oder

<http://www.interchange-michalik.com>.

Stephan Möritz

**Nachahmen wird nicht mehr belohnt!
Bist Du ein einzigartiger Spezialist?**

A: „Was machen Sie beruflich?“

B: „Ich bin Coach“

A: „Hm, was machen Sie da so?“

B: „Na, ich helfe Menschen ...“

A: „Aha, welchen denn ...?“

B: „Eigentlich allen ...!“

A (denkt): „Nein, alle bin ich nicht.“

Hast Du das schon einmal als A oder B erlebt. Ich schon. Vor einigen Jahren, als B.

**Spezialisten bieten einen einzigartigen Nutzen. Einen Nutzen, der ihnen ein kantiges Profil verleiht!
Ein Profil, das ausstrahlt wie ein Leuchtturm. Zu dem sich die Menschen hingezogen fühlen.
Denn ein Leuchtturm läuft nicht hinter den Schiffen her. Er lässt sich finden.**

Ja, ich höre Deine Gedanken: „Wenn ich einzigartig wäre, wäre ich im Fernsehen!“

In meiner Wahrnehmung hat jeder Mensch einen einmaligen Nutzen zu bieten. Sonst wäre er nicht auf der Erde.

Ich behaupte: „Jeder Mensch hat eine einmalige, authentische Lebensaufgabe!“

Die authentischen Fähigkeiten zur Lösung dieser Aufgabe haben wir alle im Gepäck.

Du sagst, Du kennst Deine Lebensaufgabe nicht?

Meines Wissens ist sie wie eine Blaupause Deines Idealzustandes in Dir hinterlegt. Manche Menschen können die Blaupause sehen. Da spreche ich aus Erfahrung, denn ich habe das Glück einer dieser Menschen zu sein.

Was aber bringt Dir Deine Lebensaufgabe?

Sie entfacht Deine authentischen Fähigkeiten. Es macht Spaß unserer Lebensaufgabe zu folgen. Sie ruft uns. Wenn wir ihr folgen, entwickelt sich unser Fleiß fast automatisch.

Ein Fleiß, den wir nicht erkämpfen müssen. So verstehe ich Goethe, wenn er sagt: „Genie ist Fleiß“.

Dann wird unsere Lebensaufgabe zum ersten Gedanken am Morgen und zum letzten am Abend. Dadurch bearbeiten wir unsere Lebensaufgabe sogar im nächtlichen Schlaf.

Dann gilt: „Den Seinen, gibt´s der Herr im Schlafe.“ Damit erreichen wir, dass sich unser Weg unter unsere Füße schiebt.

Man kann es kaum glauben, aber es gibt mehr als die rund 350 amtlich anerkannten Ausbildungsberufe!

Wir beschränken uns auf eine feste Anzahl von Berufsbildern. Sie passen selten zu unseren individuellen, einzigartigen Lebensaufgaben. Wenn viele Menschen nur wenige Berufsbilder zur Verfügung haben, entsteht Wettbewerb und Konkurrenz.

Lebst Du Deine einzigartige Berufung, hast Du genügend Raum zur Verfügung. Diese Freiheit braucht Mut, doch es lohnt sich, Deiner einzigartigen Lebensaufgabe zu folgen.

Aus meiner Erfahrung reicht es schon aus, sich ihr nur hinzuwenden. Denn unsere Lebensaufgabe ist der Grund für unseren Erdenaufenthalt.

Wie in einen Wochenendkurs kommen wir für ein paar tausend Tage auf die Erde, um ein Thema zu lösen. Eine Aufgabe. Diese Aufgabe entwickelt uns und schenkt unserem Leben Sinn.

In meiner Wahrnehmung kommt jeder Mensch mit einer einzigartigen, einmaligen Lebensaufgabe auf die Welt. Wie ein Mosaik umspannen die Lebensaufgaben die Erde.

Wenn jeder seinen Idealzustand lebt, ist für alle gesorgt. Dann finden wir unseren Platz im Mosaik des Lebens. Wir werden zum Leuchtturm und genießen den Sinn.



Stephan Möritz
Apollo Media GmbH
Grünefeld
Am Sandbogen 2
14621 Schönwalde-Glien
Telefon: 033230-20 390
Telefax: 033230-20 420
<mailto:info@deine-lebensaufgabe.de>
<http://www.deine-lebensaufgabe.de>
info@stephanmoeritz.de
www.Bei-Amruf-Lebensaufgabe.de



Bei-Anruf-Lebensaufgabe.de

Konkret bis ins letzte Detail!

PLZ 2

Ausbildung zum Professional-Coach

Für Führungskräfte,
Personalentwickler,
Qualitätsbeauftragte,
Berater und Trainer

Was verstehen wir unter Coaching?

- Coaching ist eine personenbezogene Beratung für Menschen in ihrem beruflichen Kontext und bietet einen hierarchiefreien geschützten Raum für Reflexion.
- Coaching ist ressourcen- sowie lösungsorientiert und betrachtet immer den Zusammenhang des Einzelnen im Kontext des ganzen Systems.
- Coaching stellt einen geeigneten Weg dar, um neue Sichtweisen und Perspektiven zu öffnen und daraus tragfähige Lösungsansätze zu erarbeiten, deren Umsetzung zu begleiten und zu evaluieren. Insofern ist der Coach wie ein Copilot auf Zeit, der das Finden kreativer Lösungen unterstützt.
- Coaching zielt auf die Erweiterung der Handlungsfähigkeit und die volle Entfaltung des Potenzials. Coaching dient der Auflösung von Energieblockaden, führt zu mehr Selbstverantwortung und leistet einen Beitrag zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit bei gleichzeitiger Leistungssteigerung der Organisation.
- Mit Hilfe von Coaching können Umstrukturierungen, Reengineeringprozesse und Prozesse zur Qualitätsverbesserung sowie Effizienzsteigerung auf der menschlichen Ebene vorbereitet und begleitet werden, um die Zielerreichung zu fördern.
- Coaching hat sich als innovatives und hochwirksames Instrument der Personalentwicklung bewährt, weil es unmittelbar die berufliche Situation des Klienten betrifft und hierfür individuelle Entwicklungsansätze erarbeitet.

Ziel der Ausbildung

Die Teilnehmer erarbeiten sich in dieser Ausbildung die Professionalität und Kompetenz, um als Coach oder persönlicher Berater für Menschen in beruflichen Fragen tätig werden zu können. In dieser methodenübergreifenden Ausbildung werden den zukünftigen Coaches die entsprechenden praxisbewährten und wissenschaftlich fundierten Tools vermittelt.

Dazu gehören sowohl das Wissen über Organisationen, Hierarchie und Führung als auch die notwendigen psychologischen Kenntnisse, um die Tragfähigkeit und auch die Grenzen des Coaching richtig einschätzen zu können.

Die Kompetenzen, die in dieser Ausbildung vermittelt, erarbeitet und vertieft werden, lassen sich wie folgt beschreiben:

- **Kompetenz zur Durchführung** eines kompletten Coachingprozesses
- **Persönliche Kompetenz**
Sie erkennen die Antriebskräfte und inneren Bremser ihrer Persönlichkeit und lernen ihre Wirkung auf andere einzuschätzen. Durch Bewußtwerden und Integration der eigenen Schattenseiten erkennen sie auch bei Klienten hinderliche Muster und erfahren die Umgehensweise damit.
- **Beziehungsgestaltungskompetenz**
Sie kreieren eine tragfähige und vertrauensvolle Beziehung als Grundlage der Arbeit. Sie entwickeln eine feine Wahrnehmung für die Prozesse zwischen Coach und Klient wie Projektionen, Übertragungen, Widerstand und lernen, wie Sie diese kreativ nutzen können. Sie reflektieren Ihre innere Haltung als Coach.
- **Dialogische Kompetenz**
Sie nehmen im Dialog das Weltbild, die Werthaltungen, Interessen und Bedürfnisse ihres Gegenübers - und ihre eigenen - wahr. Sie betrachten zusammen wertfrei die Wirkungen dieser Phänomene und entwickeln gemeinsam hilfreiche Ideen und Vorgehensweisen.
- **Systemische Kompetenz**
Sie erfahren die Grundgedanken der Systemischen Beratung und bekommen eine Bewußtheit für die Wirkkräfte und Funktionen in einem System. Sie sehen die Personen im Kontext der Organisation und des persönlichen Umfeldes.

- **Methodische Kompetenz**

Sie bekommen eine Auswahl von Methoden aus den Bereichen Gestalt-Coaching, Systemische Beratung und Transaktionsanalyse an die Hand und lernen deren gezielten Einsatz.

Was zeichnet diese Ausbildung aus?

- Sie verbindet die Ansätze der Systemischen- und Gestalt-Beratung, das heisst: Persönlichkeit, klare Beziehungsgestaltung und Bewusstheit der systemischen Kräfte und Muster werden vereint.
- Sie ist aus der Praxis entstanden und begründet sich auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen der Kommunikations- und Organisationspsychologie sowie der Neurobiologie. Die methoden-übergreifenden und praxisbewährten Inhalte werden während und zwischen den Modulen erlebt, erarbeitet und vertieft.
- Das Dozententeam besitzt langjährige praktische Erfahrung sowohl in mittelständischen als auch in großen Wirtschaftsunternehmen verschiedener Branchen: Automobilindustrie und Zulieferer, Flugzeugbau, Telekommunikation, Banken, Versicherungen, Pharma, Handel, Medien. Siehe Referenzliste unter www.bbh-beratergruppe.com.
- Neben dem Erwerb von fachlicher Kompetenz bildet die Entwicklung der Persönlichkeit einen weiteren Schwerpunkt.
- Mindestens zwei Dozenten sind während der gesamten Ausbildung präsent, sodass Lern- und Erfahrungsprozesse sehr differenziert wahrgenommen und begleitet werden.
- Kleine Gruppen garantieren, dass jeder Teilnehmer in jedem Modul Tools und Methoden praktisch als Coach anwendet.
- Basis- und Aufbaugruppe haben 4x gemeinsame Arbeitszeiten und coachen sich gegenseitig. Dadurch werden am lebendigen Beispiel Lernsituationen zu Gruppendynamik kreiert und Coachingprozesse und persönliche Entwicklungen über die eigene Gruppe hinaus sichtbar und analysierbar. Mit den Trainern gemeinsam werden Coachingstrategien entwickelt.

Coachingausbildung – Curriculum 1

Modul 1: Coachinggrundlagen

Inhaltliche Schwerpunkte

- Grundlagen, Struktur und Prozessablauf im Coaching
- Rollen und Haltung des Beraters

- Auseinandersetzung mit der eigenen Person
- Beratungsebenen im Coaching

Prozess, Praxis & Fallbesprechung

- Entscheidung über die Teilnahme

Modul 2: Beziehungsgestaltung und Kontrakt

Inhaltliche Schwerpunkte

- Akquisition und Erstkontakt
- Kontraktgestaltung, Rahmenbedingungen, rechtliche Grundlagen
- Gestaltung des Kontaktprozesses
- Interaktion & Kommunikation, Rollen und Regeln

Prozess, Praxis & Fallbesprechung

- Beziehungsgestaltung im Coaching
- Übertragung – Gegenübertragungsreaktionen

Modul 3: Analyse & Diagnose

Inhaltliche Schwerpunkte

- Verschiedene Perspektiven und Diagnosemodelle: Gestalt, Systemisch, Transaktionsanalyse
- Intuition, der Berater als wichtigstes Instrument
- Organisationskultur, der Kontext als Einflussgröße

Prozess, Praxis & Fallbesprechung

- Systemische Herangehensweise, Hypothesenbildung, Zirkuläres Fragen

Modul 4: Intervention & Methoden

Inhaltliche Schwerpunkte

- Systemische Coachingtools, Lösungsorientierung
- Kreative Methoden aus der Gestalt
- Konfrontation und Provokation im Coaching
- Innere Führung, inneres Team

Prozess, Praxis & Fallbesprechung

- Lernmuster, Arbeit im Dialog

Modul 5: Konflikte

Inhaltliche Schwerpunkte

- Konfliktanalyse
- Den persönlichen Konfliktstil reflektieren
- Umgang mit starken Emotionen
- Konflikttypen und Konfliktynamik

Prozess, Praxis & Fallbesprechung

- Das innere Team im Konflikt
- Konfliktstrategien

Modul 6: Wachstumsblockaden / Ressourcen entfalten

Inhaltliche Schwerpunkte

- Individuelle Blockierungen + Entwicklungschancen wahrnehmen
- Blockierung durch Ängste und Wege zur Zielerreichung

Prozess, Praxis & Fallbesprechung

- Ressourcenarbeit nach ZRM
- Appreciative Inquiry

Modul 7: Persönlicher Coachingstil

Inhaltliche Schwerpunkte

- Persönliches Coachingkonzept
- Beenden von Coachingprozessen
- Evaluation und Ergebnissicherung

Prozess, Praxis & Fallbesprechung

- Präsentation des eigenen Coachingkonzepts
- Zertifizierung

Nach jedem Modul treffen sich die Teilnehmer zur Arbeit in CCO-Groups (Client-Coach-Observer) zum selbstständigen Vertiefen der Coachingpraxis und Nacharbeiten der Theorie.

Curriculum 2

Modul A I: Coaching in Veränderungsprozessen

- Grundlagen Change Management
- Coaching als Begleitung von Changeprozessen
- Dynamik von Veränderungsprozessen
- Wandel im Widerstand

Modul A II: Coaching von Krisensituationen

- Entwicklungs-/Wachstumskrisen
- Persönliche Krisen
- Unternehmenskrisen
- Krisen in der Coach-Klient-Beziehung

Modul A III: Coaching von Führungskräften und Teamcoaching

- Gruppendynamik verstehen
- Faktoren der Teamentwicklung
- Ziele & Motivation
- Team-Coaching

Modul A IV: Die Organisation im Fokus

- Wirkkräfte in Systemen
- Systemische Prinzipien
- Lösungsarbeit
- Organisationsaufstellung

Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Die Teilnehmerzahl ist auf maximal 12 Personen begrenzt.

Zum ersten Modul können bis zu zwei zusätzliche Personen eingeladen werden.

Dauer und Umfang der Ausbildung

Die Coachingausbildung besteht aus 7 + 4 Modulen und dauert 1+3/4 Jahr. Die Ausbildung umfasst 256 Stunden (160 Teil 1 + 96 Teil 2).

Am Ende des ersten Teils der Ausbildung entscheiden Sie über eine Fortsetzung. Das Ausbildungsmodul 1 hat eine Dauer von 2 Tagen und kann einzeln gebucht werden. Es dient unter anderem auch zum Kennenlernen und zur Entscheidung über die Fortsetzung der gesamten Ausbildung. Die übrigen Ausbildungsmodule haben eine Dauer von 3 Tagen (Do/Fr/Sa).

Nach jedem Modul treffen sich die Teilnehmer zur Arbeit in CCO-Groups zum selbstständigen Vertiefen der Coachingpraxis und Nacharbeiten der Theorie. Zur Ausbildung gehören 5 Stunden Lehr-Coaching.

Zertifikat

Nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung, Vorstellung eines Coaching-Konzeptes, Vorlage der schriftlichen Dokumentation eines kompletten Coaching-Falls und Begutachtung durch das Dozententeam wird die erfolgreiche Teilnahme durch ein qualifiziertes Zertifikat bescheinigt.

Das Zertifikat über die gesamte Ausbildung ist Zugangsberechtigung zum Masterstudiengang Coaching der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Diese Ausbildung entspricht den geltenden Qualitätsanforderungen des Deutschen Verband Coaching & Training (dvct) e.V.

Und hier das Trainerteam:



Wolfgang Mayer



Christa Wilmes

BBH  **BERATERGRUPPE**

BBH Beratergruppe
Bremen · Berlin · Hamburg
Christa Wilmes, Wolfgang Mayer
Telefon 0421-706697
www.bbh-beratergruppe.com
Rembrandtstraße 15
28209 Bremen
info@bbh-beratergruppe.com

Désirée B. Bethge

BURNOUT – auch eine Chance?!

Ideen zum Vorgehen unter Berücksichtigung der Hirnforschung

Wenn Sie interessiert sind an

- einer kleinen Gebrauchsanweisung fürs Gehirn (nicht nur) im Burnout
- Burnout aus Sicht der Hirnforschung
- Übungen, um aus Stress-Mustern in Kompetenzmuster zu kommen
- der Kooperation verschiedener Persönlichkeitsanteile
- dem Transfer in den Alltag – in dem die Anforderungen ja weiter existieren.

dann lesen Sie weiter. Sonst machen Sie sich einen schönen Tag.....

Wieso reicht es eigentlich nicht, Menschen im Stress zu erklären, was sie besser tun sollten? Etwa: „*Entspann Dich, Du bist auch ohne Leistung wertvoll, grenz' Dich doch ab, Du darfst nein sagen etc...*“ Weil man dann im Kampf ist gegen etwas, was stärker ist als der bewusste Verstand. Ja, warum machen die das denn nicht? Weil sie es nicht können. Weil sie es mit dem Verstand intellektuell zwar als richtig erkennen, aber das Kognitive, also die Vernunft allein für eine Verhaltensänderung nicht ausreicht. Schon mal einem Übergewichtigen erklärt, er solle doch einfach weniger essen? Einem Alkoholiker, er soll das mit dem Trinken lassen? Und wie war der Erfolg? Genau! Und ähnlich geht es einem Menschen im Burnout, wenn wir ihm unsere gut gemeinten und natürlich richtigen!!! Ratschläge mitgeben. Wenn sie das könnten, dann hätten sie keinen Stress und schon gar keinen Burnout. Also die Ratschläge allein helfen in der Regel nicht.

Das hat etwas mit unserem Gehirn zu tun. Denn da gibt es nicht nur den bewussten Verstand, der relativ langsam und mit Sprache arbeitet. Sondern da gibt es ein Stamm- und ein Zwischenhirn (limbisches System), die sind viel schneller, mächtiger, und die arbeiten mit Bildern, Rhythmik, Körper, Gestik, Mimik, Raum, Metaphern, Emotionen, und die bestimmen das unwillkürliche Erleben. Alles ist da miteinander verwoben. Und das schlägt hinterrücks zu. Dieses unwillkürliche Erleben läuft blitzschnell und automatisiert ab – muss es auch, weil es

dem Überleben dient. Wer mit dem Säbelzahn tiger diskutieren will, wird eben einfach nur - eine leckere Mahlzeit.

Und – wichtig zu wissen -: Erleben findet in Netzwerken statt. Aus der Gedächtnisforschung ist belegt: Wenn Erleben emotional geladen ist, wird es in einem eigenständigen Netzwerk gespeichert. Und bei Reizen von außen sucht unser innerer Computer nach Ähnlichkeiten. Es riecht nach Plätzchen und Zimt, und in uns steigen Bilder, Erinnerungen und Gefühle auf: „*Ach ja, Weihnachten!*“ Das Großhirn, der präfrontale Cortex sagt, „*Quatsch, es ist Juni!*“. Aber da sind die Netzwerke schon längst angesprungen, und im Zwischenhirn ist Weihnachten.....Das heisst, im Zwischenhirn werden Emotionen wach, getriggert durch den äußeren Reiz des Plätzchenduftes. Das hochemotionale Ereignis Weihnachten ist in einem Netzwerk gespeichert, das durch Sinnesindrücke aktiviert – und verstärkt wird. (Hebb'sches Gesetz der Plastizität: *Cells that fire together wire together, cells that wire together, fire together*: Zellen, die miteinander vernetzt sind, feuern miteinander, Zellen, die miteinander feuern, vernetzen sich).

Beispiel: Man hatte in einer Situation X Stress, weil man, warum auch immer, keine Chance hatte, keine Wahl, keine Möglichkeit der Gestaltung – zu jung, zu klein, eine überfordernde Aufgabe. Daraufhin wurde ein Netzwerk gebildet – und das wird jetzt bei einem entsprechenden Außenreiz wieder aktiviert. Und je häufiger es aktiviert wird, umso stärker ist die Vernetzung, es läuft automatisch – und man fühlt sich als Opfer. Das muss aber nicht so bleiben. Und das ist die Chance zur Intervention. Denn wir können auch andere Netzwerke bilden. Wir können uns der Kommunikationsprozesse bedienen, die dem Stamm – und Zwischenhirn entsprechen. Also durch Imaginationen, Rituale, Rhythmus, und vor allem körperliche Interventionen. Denn alle mentalen Prozesse gehen mit körperlichen Prozessen einher, das Eine geht nicht ohne das Andere. Und gerade auf der Körperebene und auf der Bilder- und Raumebene können wir wunderbar mit den Klienten arbeiten.

Burnout aus Sicht der Hirnforschung: Da gibt es die Anforderungen von außen, im Job, das Tempo, immer erreichbar sein und das noch und das noch. Und diese Anforderungen sind ja real. Und dann noch die Familie, die Freunde, alle wollen was.

Und dann gibt's die inneren Antreiber: *Du musst, Du musst, Du musst. Das schaffst Du, gib Dir einfach mal richtig Mühe, was Du schaffst,*

*reicht halt einfach nicht, nicht genug, es ist nie genug. Und wenn Du es nicht schaffst, dann bist Du einfach unzulänglich. Wertlos. Andere schaffen es doch auch. Wenn Du nur anders-schneller, ruhiger, schlauer – einfach anders wärst. Wenn Du dich nur richtig anstrengen würdest... Menschen im Burnout bewerten sich negativ. Sie fühlen sich im Defizit. Wenn dann die guten Ratschläge kommen, die ja richtig und gut gemeint sind, versuchen die vom Burnout Gebeutelten das umzusetzen. Und wenn sie es nicht schaffen – was die Regel ist? - dann gibt es noch eine negative Bewertung obendrauf: *Noch nicht mal entspannen kannst Du Dich! Was bist Du für ein Versager! Jeder Depp kann das, aber Du nicht. Du hast es verdient, dass es dir so schlecht geht, Loser!**

Das heisst, um in den Burnout zu kommen, braucht es eine Ist-Soll-Differenz. Ich sollte irgendwie anders sein, bin es aber nicht. Es sollte anders sein, ist aber so, wie ich es nicht will. Die anderen, mein Chef, die Kollegen, meine Kindheit, ich selbst...Und dann kommen bestimmte Elemente hinzu, die das Gefühl des Ist-Zustandes negativ beschreiben, unter anderem:

- die Bewertung
- Benennung
- Schlussfolgerung – muss weg!
- Erwartungen an sich
- Selbstbeziehung
- Beziehung zu anderen

Fazit: *Ich bin unzureichend, ein Trottel, ich müsste das schaffen, unfähig im Gegensatz zu allen anderen, nur ich kann das nicht....etc.*

Praktischer Teil

Wichtig für Coaches: Machen Sie die folgenden Schritte transparent und nachvollziehbar, fragen Sie, holen Sie sich Feedback ein, ob diese Schritte für den Klienten verständlich sind, lassen Sie ihn seinen kompetenten Organismus befragen (somatische Marker), ob es sich stimmig anfühlt oder nicht. Bereits dieses Vorgehen auf Augenhöhe würdigt den Klienten und seine Kompetenzen, an die er im Moment nicht glaubt. Denn. Menschen im Burnout fühlen sich ohnmächtig, ausgeliefert – und das ist vor allem für die, die sich immer über die Arbeit, übers Machen, über die Leistung definiert haben, ein besonders dramatischer Zustand. Um jetzt aus dem Opfererleben wieder in eine

neue, andere Kompetenz zu kommen, geht es zunächst um die Rekonstruktion des Problemerlebens, damit dieses Problemerleben handhabbar und beeinflussbar wird. Denn der Klient „macht“ etwas, um in den Burnout zu kommen – es ist ihm aber nicht bewusst und es ist mit großem Leid verbunden.

Vom Unwillkürlichen zum Willkürlichen – das ist die Devise! Es geht darum, sich diese unwillkürlich und rasend schnell ablaufenden Prozesse erst einmal bewußt zu machen. Also wird der Coach gemeinsam mit dem Klienten Forschungsarbeit betreiben. Gleichzeitig wird damit der Klient zum Beobachter und damit sozusagen schon mal aus dem leidvollen Erleben in eine Metaposition gehen. Außerdem ist es nach meiner Erfahrung für viele Klienten erstmal wichtig, ihr Leid zu würdigen.

Jetzt werden die einzelnen Elemente des Erlebens genau recherchiert, nach dem Motto: Jugend forscht. Der Vorgang wird verlangsamt, kann auch übertrieben werden und der Fokus wird auf die einzelnen Bereiche nacheinander gelenkt, die das gesamte Erleben erst ausmachen. Das geht durch Fragen. Wir können dem Klienten keine Antworten geben, weil es in ihm selbst passiert. Also mit Geduld fragen und abwarten. Klienten wissen die Antworten – **immer.**

Die Elemente des Erlebens sind u.a.:

- Körperkoordination: Wie bewegen Sie sich dann
- Alter: Wie alt nehmen Sie sich wahr
- Größe: Wie groß oder klein fühlen Sie sich
- Bilder: Welche Bilder tauchen auf?
- Atmung: Wie ist Ihre Atmung?
- Stimme: Welche Stimme haben Sie dann?
- Raumerleben: Wie erleben Sie den Raum um sich?
- Kraft: Wieviel Kraft steht Ihnen zur Verfügung?

Übung

Schritt 1: Problemmuster erkennen und transparent machen. Die Schritte bzw. das Erleben wird GEMACHT – nicht gedacht, sondern körperlich vollzogen und damit erfahrbar! Mit welchem Element Sie beginnen, hängt vom Klienten ab.

Man kann anfangen mit dem Druck, dem sich fast alle Menschen im Stress ausgesetzt fühlen: *Genau hinfühlen – Sie sind unter Druck... wo kommt er denn her, der Druck? Von links, rechts, oben, unten? Und wie atmen Sie dann? Wie bewegen Sie sich? Mimik? Blick? Wie alt fühlen Sie sich in dem Moment, in dem es passiert? Älter? Jünger?*

Wie groß – klein?

Hätte der vielleicht einen Namen? Weiblich oder männlich?

Und wie groß im Verhältnis zum Problem?

Was passiert dann mit dem Raum um Sie herum? Wird der enger/weiter?

Wie ist im Problemmuster Ihre Stimme – Sound?

Was für Bilder steigen da auf?

Wie kraftvoll/kraftlos erleben Sie sich?

Und das immer mit einer Neugier gemeinsam betrachten und mit der Haltung: Ist das nicht spannend? Interessant? Wer hätte das gedacht, wow! Wenn das so ist, kein Wunder.....

Schritt 2: Kompetenzmuster erkennen und transparent machen – die sind immer da, nur im Moment nicht verfügbar.

Schon einmal eine Situation im Leben gehabt, in der Sie voller Power und gleichzeitig gelassen und souverän – je nach Klient – waren?

Und wie atmen Sie dann? Wie bewegen Sie sich? Mimik? Blick?

Wie alt fühlen Sie sich in dem Moment?

Älter?Jünger?

Wie groß – klein?

Hätte der vielleicht einen Namen? Weiblich oder Männlich?

Und wie groß im Verhältnis zum Problem?

Was passiert dann mit dem Raum um Sie herum? Wird der enger/weiter?

Wie ist da Ihre Stimme – Sound?

Was für Bilder steigen da auf?

Und was kommt da noch hoch?

Und was für eine Bewegung könnte das ankern, diese Kompetenz?

Schritt 3

Arbeit mit dem Team: Wir sind viele!

Das Ziel: Raus aus der Identifikation mit einem Teil, wahrnehmen, dass es nur ein Teil ist, mit dem man sich verwechselt. Ein Teil, der sozusagen „übernimmt“!

Bereits die beiden abgefragten Muster machen dem Klienten deutlich, dass es ja da mindestens zwei Seiten gibt: die Stress-Seite, nennen wir ihn „Börni“ und die Kompetenz-Seite. In der Regel erfahren Klienten bereits diesen Schritt als entlastend: „*Ach, das ist nur eine Seite von mir, ok, ja stimmt ja eigentlich, bin ja nicht ich als ganzer Mensch.....*“ Anregen, das immer wieder sich vor Augen zu halten. Durch die Namensgebung gibt es wieder Rückfragen: „*Wenn Sie sagen, ich habe Burnout und bin so im Stress, oder wenn Sie sagen, ach, da ist wieder der XY (Name des Problemmusters) – wie wirkt sich das aus? Unterschiede? Wie reagiert Ihr Organismus, wie fühlt sich’s an? Was ist stimmig, was leichter?*“

Wichtig: Diese Seiten kann man nicht wegmachen. Wer kämpft, kämpft ja gegen sich selbst – da kann man nur verlieren! Es geht um **Kooperation**, nicht Kampf. Seiten haben hilfreiche Funktionen für uns – es gilt, die zu erkennen. Und auch hier geht’s mit Fragen: *Was könnte denn Börni für Sie leisten, was nur er kann – sonst keiner? Was würde ihn ruhiger machen? Würde es helfen, einfach mal zu sagen, ach ja, du hast es nicht leicht, du Armer? Denn diese Seite von Ihnen leidet ja. Wenn Sie ein Kind weinen sehen würden, was würden Sie tun? Sagen Sie, ich hau dir eine runter, Du Doof? Oder nehmen Sie es in den Arm? Oder ignorieren Sie es? Was wären da wohl die Konsequenzen?* Immer geht es darum, klar zu machen, was zielführend ist im Umgang mit den eigenen unterschiedlichen Seiten, um wieder in die Kompetenz zu kommen.

Schritt 4

Wenn diese Erfahrungen gemacht wurden, kann dann die Leitung der Seiten/Teile etabliert werden, die Dirigentin, Steuermann oder was auch immer. Den Namen dafür gibt natürlich der Klient. Denn es geht darum, dass diese Seiten im Moment im inneren System noch machen, was sie wollen und wann sie es wollen. Es gibt da ein Vakuum – da fehlt die Leitung. Mein Beispiel ist da immer das Arbeitsfeld des Klienten: „*Stellen Sie sich vor, Sie haben Mitarbeiter. Und Sie sind nicht da. Und das für lange Zeit. Dann gibt es welche, die den Chefsessel eingenommen haben. Und die sich auch für den Chef halten – wie Börni, zum Beispiel. Weil es ja auch keinen gibt, der bestimmt, wer wann dran ist. Dann müsste jetzt diese Chef-Vakanz besetzt werden. Von Ihnen! Der sich dessen bewusst ist, dass er da eine Gruppe von Mitarbeitern hat, die wertvolle Anträge stellen, über die er entscheidet*“.

Und es ist ja klar, wenn einer lange im Chefsessel saß, dann will er den nicht räumen – das ist der nächste Schritt in der gemeinsamen Arbeit. Es geht um die Etablierung des Chefs – und danach um den Transfer, wenn die Mitarbeiter mal wieder übernehmen wollen.

„Wenn Sie eine Position des Überblicks und der Flexibilität brauchen könnten, als leitende Kraft für alle Ihre Teile/Seiten, die Ihnen Zugang zu all Ihren Ressourcen und Ihren Möglichkeiten gibt, von der aus Sie alle Schwierigkeiten und Anforderungen locker beantworten oder eben nicht beantworten könnten, in der Sie Ihre wertvollen Mitarbeiter im Blick haben und sie dahin stellen, wo sie Ihren Aufgaben am besten nachkommen können – wie würde das aussehen? Woran würden Sie es am meisten merken? Haltung? Bilder etc.? Wie würde der/die denn heißen? Gäbe es da eine typische Geste, die nur für diese Position und diesen Zustand stehen würde – welche?“

All das wird vom Klienten erarbeitet. Danach wird diese Haltung, Stimme, Name und vor allem Bewegung – was immer besonders für diese Führung steht etc. ausführlich gemacht und genossen.

Schritt 5

Der letzte Schritt ist dann der Umgang mit den Außenreizen und Anforderungen, die ja wieder kommen werden. Der Chef, die Kollegen, die Mails, die Projekte, die Anforderungen auch durch die Familie, – denn die sind ja nicht weg. Es gilt, denen zu begegnen. Jetzt geht es darum, Situationen zu imaginieren, die bisher Börni – also das Problemmuster - ausgelöst haben. Diesen Moment: *„Ach da ist ja XY (Name des Problems) wieder. Das erinnert mich an - tief atmen – mich als Chef/Dirigentin/Führerin/Boss/Jeanne d’Arc/Kapitän (je nach Klient)“* – Geste und Haltung einnehmen. Das sollte dann rund 40 x gemacht werden. Also der Übergang vom Anklopfen von xy (Problemmuster) zur Geste und Haltung von Z (Name der Leitung. Natürlich muss das nicht im Coaching/Training 40 Mal gemacht werden, natürlich kann das der Klient auch allein und für sich. Nach meiner Erfahrung ist es aber hilfreich, diesen Schritt direkt gemeinsam 10 Mal zu machen (ich bin dann auch gerne das Problem und zeige übertrieben das Problemmuster), um diesen Transferschritt schon als Netzwerk angelegt zu haben, sodass es für den Klienten allein leichter wird.

Lieber Leser, liebe Leserin – wenn Sie es bis hierhergeschafft haben, noch eine Information an Berater, HRler und Interessierte:

Dieses Vorgehen ist effektiv, es respektiert die Individualität der Klienten und lässt neben aller Arbeit auch Raum für Humor. Es kann sowohl im Einzelcoaching als auch in Seminaren eingesetzt werden. Dabei ist es wichtig, achtungsvoll und würdigend mit den Klienten umzugehen, sie erst einmal in ihrer Welt – und die ist düster und leidvoll - abzuholen und sich selbst auch klarzumachen: Es geht nicht um Lernen – es geht um Kompetenzen, die da sind, zu denen aber die Klienten in dieser schwierigen Situation keinen Zugang haben. Als Coach oder Berater ist es Ihre Aufgabe, dieses Wissen und diese Kompetenzen gemeinsam auszugraben, vom Gestrüpp zu befreien – und das Ganze immer auf Augenhöhe mit den Klienten. Ohne deren Wissen wären dieser Ansatz und diese Arbeit fruchtlos. Wir sind auf die Klienten angewiesen – das ist die innere Haltung, mit der wir erfolgreich arbeiten können. Und dann kann der Burnout auch als Chance gesehen werden – eine Chance, sich ganz anders aufzustellen im Alltag nach dem Burnout. Ein Alltag, in dem immer wieder Anforderungen besser: Einladungen! uns triggern könnten. Aber dann wissen wir ja: Wir können diese Einladungen auch ablehnen... Wir können auch anders reagieren und zwar so, dass es uns gut geht. Einfach gesagt, auch einfach im Prinzip, es ist nicht leicht, aber es ist machbar! Und danach greifen Themen wie Achtsamkeit, Konzentration, Abgrenzung – aber das kennen Sie ja alles schon.... Viel Erfolg!



Désirée B. Bethge M.A.

Berufsmitgliedschaften
ECA – European Coaching Association, Expert Level
dvct – Deutscher Verband für Coaching und Training

www.image-x.tv

Fiefhusen 5
25569 Bahrenfleth
Tel.:00494824-5159965
Mobil: 0172-2901635
Mail: d.bethge@image-x.tv

Meine Kompetenzen: nach beiden Hochschulabschlüssen – Magister und Staatsexamen, Journalistin in Rundfunk und TV, Arbeit als Coach seit 1996, zertifizierte Ausbildungen als Coach systemisch und hypnosystemisch, zahlreiche Hypnotherapieausbildungen, NLP-Lehrtrainerin und Trainerin des Hildesheimer Gesundheitstrainings und NLP

Literatur

Damasio,A. (1997): Descartes ´ Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. München, Berlin, List Verlag.
Haley, J. (1973): Die Psychotherapie Milton H. Ericksons
Prior, Manfred (2007): MiniMax-Interventionen
Radatz, Sonja (2000): Beratung ohne Ratschlag
Schmidt,G. (2010): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung
Storch, M./G. Hüther/B. Cantieri/W. Tschacher (2006): Embodiment.

BRÜCKENSCHLAG e.V.

Coachingausbildung für MediatorInnen

Was haben die Erzieherin in der individuellen Jugendhilfe, der Personalrat einer Hamburger Behörde, die Bankkauffrau, der Pastor, die Rechtsanwältin und der Vice President Human Resources der Airbus Group gemeinsam? Sie sind begeisterte BRÜCKENSCHLAG-Teilnehmerinnen. Sie haben die Ausbildung zum/zur MediatorIn gemacht und sich darauf aufbauend zum Coach ausbilden lassen. Als MediatorInnen geben sie betriebsintern und als externe Dienstleister Hilfen zur Konfliktlösung, engagieren sich im Gemeinwesen oder unterstützen Flüchtlingsprojekte. Jede und jeder an seinem Platz.

MediatorInnen erwerben in ihrer Ausbildung ein grundlegendes Verständnis von Konflikten und deren Entstehung, von Ressourcenaktivierung und Lösungsfokussierung. Die Gesprächsführung fordert ein besonderes Maß an Reflexion und Allparteilichkeit, was auch für erfahrende Beratende eine Herausforderung ist. Die Praxis als MediatorIn schult eine präzise Auftragsklärung, das Setzen klarer und verlässlicher Strukturen genauso wie ein exzellentes Einfühlungs- und Ausdrucksvermögen.

Auf dieser Grundlage baut die Coachingausbildung für MediatorInnen auf.

Es wird in effizienter Weise auf die vertrauten Rahmenbedingungen und Kenntnisse Bezug genommen, Unterschiede werden herausgearbeitet und an die Gemeinsamkeiten von Mediation und Coaching angeknüpft. So ist es möglich, in der überschaubaren Zeit von 105 Stunden, (90 Stunden Präsenzzeit und 15 Stunden Intervisionsgruppe) in fünf Blöcken à 3 Tagen eine sichere Grundlage für effektive Coachingarbeit zu legen.

Die fünf Blöcke sind jeweils einem Hauptthema gewidmet:

Block 1: Individuelles Coaching (1) Grundlagen

Block 2: Individuelles Coaching (2) Auftragserarbeitung, Zielerreichung

Block 3: Individuelles Coaching (3) Innere Konflikte

Block 4: Coaching mit Gruppen

Block 5: Abschluss der Ausbildung mit Abschlusspräsentationen

Die Teilnehmenden beginnen gleich im ersten Block mit der praktischen Arbeit und erweitern kontinuierlich ihren Methodenschatz. Sie erfahren Relevantes über Coachingprozesse, deren Durchführung, notwendige Rahmenbedingungen und machbare Aufträge. Unlösbare Aufträge werden identifiziert und eine angemessene Form der Kundenberatung angeregt.

Sie lernen Methoden kennen und nutzen die praktische Erprobung für sich. Die Teilnehmenden haben die Chance, ein eigenes Profil als Coach zu entwickeln, auch indem sie sich über Ihre Wirkung, ihre Stärken und Potenziale klarer werden. Sie können ein marktgerechtes Angebot als MediatorIn und Coach entwickeln.

Als Grundlage verständigen wir uns über unser Coachingverständnis und unser Kompetenzmodell: Was sollte ein Coach können und weiterentwickeln? Wir betrachten die „Ich-Kompetenz“: „Wie gut kenne ich mich selbst? Wie kann ich mit meinen Gefühlen umgehen?“ Ebenso die soziale Kompetenz: „Wie bin ich mit anderen kongruent im Kontakt? Wie erkenne ich die Grenzen von anderen und akzeptiere sie?“ Sowie die professionelle Kompetenz: „Wie kann ich mit dem Coachee aus der Problemerkklärung in die Zielvorstellung steuern? Wie kann ich zuhören, analysieren, abstrahieren und Zusammenhänge erkennen?“

Die Rollenklarheit als Coach bzw. MediatorIn mit ihren professionellen Grenzen ist ebenso Thema wie das erste entscheidende Nadelöhr eines erfolgreichen Coachingprozesses: Die Auftragsgestaltung und Vertragsgestaltung, der Einfluss von Strukturen und der Umgang mit Hierarchien.

Mit viel Sorgfalt bearbeiten wir die aus Coach-Perspektive besondere Phase des frühzeitigen Definierens von Zielen sowie einer neurophysiologisch wirksamen Zielformulierung.

MediatorInnen ist das zentrale Verständnis von Interessen und Bedürfnissen eigen, die sich bei ihrer Erfüllung bzw. Nichterfüllung als Gefühle bemerkbar machen. Dieser wichtigen Ressource widmen wir uns auch in der Coachingausbildung, indem wir passende Methoden auswählen und trainieren. So können die angehenden Coaches mit einzelnen Coachees den Ursprung und Umgang mit Gefühlen reflektieren und die Erkenntnisse zur Lösungssuche nutzen. Dazu arbeiten wir mit

bewährten Methoden wie dem Lebenschart, den Fünf Säulen der Ich-Stabilität, dem Lern- und Entwicklungstagebuch, mit Schreibmeditationen, Imaginationen, Achtsamkeit und Introspektion. Das Innere Team oder Ego-state-Konzepte und Modelle zum Verständnis, wie sich Persönlichkeit und Eigenschaften entwickeln werden angeboten. Methoden wie das Genogramm, ebenso Geschichten, Metaphern und Musik als Werkzeuge narrativer Verfahren füllen den persönlichen Methodenkoffer der Teilnehmenden.

Das Augenmerk auf die Aktivierung von Ressourcen findet auf vielfache Weise und als grundlegende Haltung Einzug, aber auch Tools mit hohem Aufforderungscharakter, wie etwa das Zürcher Ressourcen Modell®.

Unserer Auffassung nach ist der Coach selbst sein wichtigstes Werkzeug, dem wir uns immer wieder liebevoll zuwenden. Die angehenden Coaches lernen sich selbst immer besser kennen. Dazu gehört das ressourcenorientierte Feedback, Zeit für Reflexion von Erlebtem, die Reflexion und der Austausch zu Gruppenprozessen in metakommunikativen Runden, Raum für den Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung.

In Bezug auf die Ausbildung selbst und die Coachingarbeit thematisieren wir selbstverständlich Aspekte der Qualitätssicherung und des Feedbacks.

Wir gestalten das Coaching nach dem phasenorientierten COACH-Modell von Christopher Rauen, in Anlehnung an das Phasenmodell der Mediation, von der erfolgreichen Auftragsgestaltung über die Coachinginhalte bis zum wertschätzenden Abschluss eines Coachings und ggf. der Kundenbindung.

In der Ausbildung erleben die Teilnehmenden einen lebendigen Wechsel zwischen Wissensvermittlung und Erfahrungslernen. Sie nutzen eigene Entwicklungsthemen, üben und reflektieren Methoden und erarbeiten sich ihren persönlichen Arbeitsstil. Im Rahmen der Ausbildungszeiten sind Supervisionsfälle aus der Praxis innerhalb und außerhalb der Ausbildungsgruppe willkommen.

In Intervisionsgruppen, die im Rahmen von 15 Stunden in der Ausbildung obligatorisch sind, finden die Teilnehmenden einen geschützten Raum zum Ausprobieren, Vertiefen und Reflektieren. Dies ermöglicht eine stufenweise Steigerung in die selbstständige Coachingarbeit. Vom Kennenlernen einer neuen Methode, der unterstützten und begleiteten praktischen Umsetzung im Seminar, dann einer möglichen Erprobung mit Ausbildungskolleginnen in der Intervisionsgruppe und schließlich dem Einsatz in der eigenen Arbeit als Coach. Dies erlaubt jeder Teilnehmenden je nach Lerntempo und Temperament einen angemessen sanften Praxiseinstieg.

In der Zeit zwischen den Ausbildungsblöcken gibt es neben den Begegnungen in den Intervisionsgruppen Aufgaben, die individuell und in der Kleingruppe bearbeitet werden können. Sie dienen der Selbsterfahrung, der Orientierung am Coachingmarkt, der Gewinnung von Coachingkunden und damit dem Einstieg in die Praxis. Dazu wird ausdrücklich die gegenseitige Unterstützung angeregt.

Umfang der Ausbildung

Die Weiterbildung umfasst 5 Blöcke von je drei Tagen (90 Zeitstunden), jeweils von Donnerstag bis Samstag von 10.00 Uhr bis 18.00 Uhr. Hinzu kommen die 15 Stunden Intervisionsgruppenzeit. Für diese Treffen werden Termine vorgeschlagen. Dies hat die Organisation schon oft erleichtert, die Gruppe ist dennoch frei in der Wahl der Termine.

Bildungsurlaub

Für die Wochentage (Donnerstage und Freitage) der Ausbildungsseminare – die 10 Wochentage der Ausbildung – ist Bildungsurlaub beantragt und bisher immer genehmigt worden.

Zertifikat

Nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung wird von der Mediationsstelle BRÜCKENSCHLAG e.V. das Zertifikat zum Coach vergeben.

Voraussetzungen für das Zertifikat sind die vollständige Teilnahme an allen 5 Blöcken der Ausbildung und den Intervisionsgruppen. Vier durchgeführte Coachingprozesse sind jeweils auf 2-3 Seiten zu dokumentieren und zu reflektieren. Die Durchführung von vier Akquise-

gesprächen ist kurz zu dokumentieren auf insgesamt 1-2 Seiten. Als Abschlussaufgabe erfolgt ein Rollenspiel in Block V, bei dem der Coach sich mit seinem selbst entwickelten Profil einem potenziellen Auftraggeber vorstellt.

Nach Abschluss der Ausbildungen als MediatorIn und Coach besteht optional die Möglichkeit, sich beim DVCT als Coach zertifizieren zu lassen, sofern die erforderlichen individuellen Kriterien erfüllt sind. Der DVCT behält sich vor, die als notwendig erachtete Lebenserfahrung, die fachliche Eignung und Expertise zu beurteilen. Die Ausbildungsvoraussetzungen, die durch den Besuch der BRÜCKENSCHLAG-Coachingausbildung erworben wurden, sind bei Absolventen, die sich beworben haben, als vollumfänglich geeignet eingestuft worden.

Ausbildungsleitung



Marion Bremer



Astrid Wichmann

Mit unserer langjährigen Erfahrung als MediatorInnen haben wir den sich entwickelten Coachingmarkt aufmerksam beobachtet, selbst Coachingausbildungen besucht und durchgeführt. Coachings sind Teil unserer täglichen Praxis geworden.

Die Ausbildungsleitungen sind AusbilderInnen (BM) und in anerkannten Coachingverbänden Mitglieder und/ oder zertifiziert.

Gruppengröße

Die Kursstärke liegt zwischen 9 und 16 Teilnehmenden. Die Zahl der AusbilderInnen richtet sich nach der Größe der Gruppe, ab 12 TN sind durchgehend zwei TrainerInnen für Sie da.

Zusammenstellung der Ausbildungsgruppen

Gehen mehr Anmeldungen ein als Ausbildungsplätze vorhanden sind, behält die Ausbildungsleitung sich eine Zusammenstellung der Ausbildungsgruppe vor. Die Reihenfolge der Anmeldung findet dabei Berücksichtigung. Nicht aufgenommene BewerberInnen können sich in nachfolgenden Ausbildungsdurchgängen erneut bewerben.

Teilnahmevoraussetzung

Eine vollständige Mediationsausbildung beim BRÜCKENSCHLAG oder eine vergleichbare Ausbildung bei anderen Trägern. Vornehmlich nach den Standards der Bundesverbände (BM, BAFM, BMWA). Gegebenenfalls erfolgt eine Einzelfallprüfung der Voraussetzungen.

Informationsveranstaltung

Im Vorlauf der Ausbildung bieten wir regelmäßig einen Informationsabend an, an dem die Interessierten Inhalte, die Art der Gestaltung und die AusbilderInnen erleben können. Nachdem alle Fragen beantwortet sind, können die künftigen Coaches eine sichere Entscheidung für die Coachingausbildung für MediatorInnen treffen.

Bewerbung

Die Bewerbung zur Ausbildungsteilnahme erfolgt bei der Mediationsstelle BRÜCKENSCHLAG e.V. Lüneburg, dort können Bewerbungsformular und Teilnahmevertrag angefordert werden.

KONTAKT

Mediationsstelle BRÜCKENSCHLAG e.V.
Am Sande 50, 21335 Lüneburg
T 04131 42211, Fax 04131 221477
info@bs-lg.de, www.bs-lg.de



Susanne Dahncke

Wenn die Schwester zur Konkurrentin wird: Unternehmensnachfolger im Coaching

Zu Ihrer Familie gehört ein Unternehmen? Dann kennen Sie die große Herausforderung, die es bedeutet, Familienthemen, Unternehmensziele und Gesellschafteranforderungen in Einklang zu bringen. Wie Coaching dabei unterstützen kann, zeigt folgendes Beispiel aus meiner Beratungspraxis:

Der Unternehmensnachfolger eines Handelshauses leitet seit zehn Jahren als Geschäftsführer die GmbH in dritter Generation. Seine Schwester ist ebenfalls lange Jahre im Geschäft und ist nach einer Erziehungspause angestellte Vertriebsleiterin. Sie strebt in die Geschäftsführung und will gemeinsam mit ihrem Bruder das Unternehmen leiten. Der Bruder lehnt dies kategorisch und vehement ab.

Die Auftragsklärung für das Coaching findet statt, nachdem in einem Meeting zur zukünftigen Vertriebsstrategie im Beisein des Marketingleiters ein massiver Streit zwischen Bruder und Schwester entbrannt war. Am Ende verließ sie die Besprechung weinend, und er polterte wutentbrannt und Türen schmeißend durchs Unternehmen. Das einzige Resultat: Ein Gespräch auf der Sachebene war nicht mehr möglich.

Ein typischer Anlass, um externe Beratung hinzuzuziehen. Neben klassischen Unternehmensberatern einerseits und Familientherapeuten andererseits findet Coaching als Beratungsform immer mehr Aufmerksamkeit, da es die rationalen und sachlichen Faktoren mit den emotionalen und familiären Faktoren verbindet. Denn der isolierte Blick auf das Unternehmen durch einen Unternehmensberater reicht an dieser Stelle nicht aus. Ergebnis wäre die sachliche Analyse der Tätigkeit der Vertriebsleiterin und ihrer vertraglichen Einbindung ins Unternehmen, unabhängig von ihrer Zugehörigkeit zur Familie als Schwester und Miterbin. Und der losgelöste Blick auf die Familie durch einen Familienberater führte dazu, dass die Firma ein „blinder Fleck“ in der Beratung der Familienmitglieder bliebe.

Ein integratives Coaching jedoch ermöglicht den Nachfolgern den Blick auf die verschiedenen Teile des Familienunternehmens. Es wird ein neuer

Raum eröffnet für Reflexion, persönliche Entwicklung, Selbstreferenz und die Möglichkeit, die Hintergründe für Konflikte und schwierige Situationen zu erkennen und nachhaltig zu verändern.

Salz in der Suppe: Das Besondere an Familienunternehmen

Das wesentliche Merkmal dieser Unternehmensform ist die enge Verbindung der drei sozialen Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum - drei Systeme mit sehr unterschiedlichen Spielregeln für den Umgang miteinander. Familie und Unternehmen sind voneinander abhängig und geben sich positive wie negative Impulse. Die Familie ist dabei die größte Ressource des Unternehmens und gleichzeitig die größte Gefahr. Die Führung eines Familienunternehmens erfordert den bewussten Umgang damit.

Die Familie will mit reden

Familienunternehmen sind dann besonders erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, die Familie aktiv in Handlungen und Entscheidungen einzubinden und den persönlichen und finanziellen Einfluss auf das Unternehmen systematisch zu strukturieren. Dies führt dann zu echten Wettbewerbsvorteilen.

Wenn jedoch der negative Einfluss überwiegt, stellt die Familie eine ernsthafte Gefahr dar: Familienkrisen werden im Unternehmen ausgetragen, die Beschäftigung mit den Konflikten und Beziehungen innerhalb der Verwandtschaft lenkt von den geschäftlichen Aktivitäten ab und führt zu verringerter Produktivität. Die Familie schottet sich nach Außen ab. Transparenz und Controlling werden vermieden, um unter allen Umständen den Einblick von Außen auf Internas und das Familienvermögen zu unterbinden.

Wachsende Familien- und Gesellschafterkreise machen es komplex

Je größer die Unternehmerfamilie ab der dritten Generation ist, desto komplexer wird die Steuerung von Familie und Unternehmen. Gerade wenn Familienmitglieder sich in unterschiedlichen Lebensphasen befinden, stellen unterschiedliche Interessen das Unternehmen vor große Herausforderungen. Erfolgreiche Unternehmen gehen mit dieser Komplexität sehr bewusst um. Sie analysieren und strukturieren die Interessen der Familie, klären gemeinsam Rollen und Werte und legen zusammen Ziele fest. Sie implementieren Führungsstrukturen und

institutionalisieren den Familieneinfluss durch Gremien. Sie trennen Familie und Unternehmen am Arbeitsplatz und im Eigentum und planen den Nachfolgeprozess langfristig. Ihre Führung ist pro-aktiv.

Der Umgang miteinander ist widersprüchlich

In Familien wird das gemeinsame Leben sehr eng und intim miteinander vollzogen. Es gibt hohe emotionale Bindungen – „Blut ist dicker als Wasser“. Hier werden die intensivsten positiven Emotionen erfahren, gleichzeitig tragen Familienmitglieder untereinander Konflikte häufig so offen wie in keiner anderen Beziehung aus.

Das Zusammenwirken von Eltern und Kindern, Schwestern und Brüdern, Cousins und Cousinen im gemeinsamen Unternehmen stellt hohe Anforderungen an alle Beteiligten und kann äußerst mühsam sein, da die im Unternehmen handelnden Angehörigen immer zugleich auch Mitglied im Familiensystem und/oder Gesellschafter sind. Es treten Spannungen auf, die als diffus, verworren und paradox wahrgenommen werden können. Die Spannung zwischen den Polen „familiär gerecht“ und „unternehmerisch richtig“ beeinflusst die Zusammenarbeit wesentlich. Gerechtigkeit nach den Regeln des Familiensystems beruht auf der Erwartung, dass alle gleich und dadurch gerecht behandelt werden. Im Unternehmen gelten die Regel des Leistungsprinzips und die Erwartung, dass dieses entsprechend gerecht entlohnt wird.

Es ist unmöglich, sich an alle Regeln der verschiedenen Systeme gleichzeitig zu halten. Ebenso kann man diese Regeln nicht auflösen. Für alle Beteiligten, auch für die Mitarbeiter, kann es kräftezehrend sein, wenn unklar ist, welche Regeln gelten und welche Erwartungen dadurch an die Handelnden gestellt werden. Gleichzeitig zu allen Systemen dazuzugehören, kann einer Person den Eindruck vermitteln, sich „falsch“ zu verhalten, was immer sie tut. Da das Unternehmen und schon gar nicht die Familie einfach verlassen werden können, entsteht eine Paradoxie, die nicht auflösbar ist. Man ist gleichzeitigen Erwartungen ausgesetzt, die sich gegenseitig ausschließen, sich widersprechen. Die Beteiligten fühlen sich einer unausweichlichen Dynamik ausgesetzt, die Kommunikationsstörungen, Konflikte und Schuldzuweisungen hervorbringt. Vernünftige Entscheidungen werden unmöglich. Lösungen, die gesucht werden, entsprechen meist der Logik „Entweder-Oder“, nämlich der Entscheidung zwischen Familie und Unternehmen. Meist wird sich dann dafür entschieden, dass das Unternehmen vor geht, und erst bei der Umsetzung wird deutlich, dass diese Entscheidung die Situation eher

noch verschlimmert, da sie die Bedürfnisse der Familie nicht berücksichtigt.

Erfolgreiche Familienunternehmer haben erkannt, dass es keinen Ausweg aus diesen typischen Entweder-Oder-Situationen gibt, sondern dass die Widersprüche ausgehalten und im Umgang miteinander achtsam ausgehandelt werden müssen.

Im Coaching für Unternehmensnachfolger beachte ich alle Systeme

Für das Coaching nutze ich meine Kenntnisse über die Besonderheiten in Familienunternehmen und meine persönlichen Erfahrungen als Unternehmertochter. Meine Haltung ist lösungs- und ressourcen-orientiert. Die Personen, die Unterstützung suchen, sehen sich oftmals in der Situation, den diversen Anforderungen und Erwartungen nicht gerecht zu werden und wünschen sich idealerweise eine Instanz, die ihnen Entscheidungen abnimmt und die schwierige Situation auflöst. Meine Aufgabe ist es niemals, Lösungen aus vermeintlicher Expertensicht anzubieten, sondern mich auf die „Geschichten“ meiner Kunden einzulassen. Erstes Coachingziel ist es, dass die Familienangehörigen einander und ihre Situation besser verstehen. Denn Verständnis führt zu neuen Lösungen.

Lösungsorientierung einführen

Im genannten Beispiel wird schon im ersten Geschwister-Coaching deutlich, dass Bruder und Schwester grundlegend verschiedene Geschichten über die Entstehung der heutigen Unternehmensstruktur zu berichten haben. Die verschiedenen Erwartungen und Wünsche werden erkennbar.

Wir wechseln von der Problemsicht hin zur Lösungsorientierung. Der Blick wird weg von der schwierigen Kommunikation hin zu dem gelenkt, was gut geht im Unternehmen und in der Familie. Dies schafft Erleichterung und es eröffnet die Sicht auf Gemeinsamkeiten. Die Geschwister erkennen im Bruder den Bruder und in der Schwester die Schwester und beginnen, nicht den Feind und Schuldigen für die Situation zu sehen.

Selbstreferenz herstellen

Sich selbst besser verstehen zu lernen ist ein heilender Schritt im Coaching. Die Verwirrung über die paradoxen Erwartungen führt auch dazu, dass man seiner eigenen Wahrnehmung nicht vertraut. Zur Selbstreferenz gehört es auch, eigene Wünsche, Erwartungen, Ängste und Befürchtungen zu ergründen.

Im biographiefokussierten Einzelcoaching mit der Schwester geschieht eine Veränderung durch die Erkenntnis, dass sie schon als Kind heimlich neidisch auf ihren Bruder war, dem die Unternehmensleitung zugesprochen worden war. Im Einzelcoaching mit dem Bruder arbeiten wir heraus, welche enge Perspektive dieser auf das Unternehmen hat und was den Blick darauf verstellt, sich eine gemeinsame Geschäftsleitung mit seiner Schwester nur auszumalen.

Wahrnehmung verändern

Die Bewußtmachung, dass jeder Mensch seine eigene Wahrnehmung hat, eröffnet gerade im engen System der Unternehmerfamilie (das Unternehmen gehört zur Familie und umgekehrt) einen nächsten Erkenntnisschritt. Denn die Sicherheit des Unternehmens ist oftmals nur ein äußerliches Phänomen, das nicht den Gefühlswelten der Individuen entsprechen muss.

Im Geschwistercoaching treffen der Neid der Schwester und die arglose Selbstverständlichkeit des Erstgeborenen aufeinander. In einem entschleunigten Dialog lernen beide, einander besser zu verstehen.

Rollenbewusstsein schaffen

Die Erkenntnis, dass die Kommunikation in Familienunternehmen generell anspruchsvoll ist und die Widersprüche ausgehalten werden müssen, führt zu einem neuen Rollenbewußtsein. Spreche ich als Schwester mit dem Bruder oder als Vertriebsleiterin mit dem Geschäftsführer? Oder gar als Schwester mit dem Geschäftsführer? Hilfreich ist es, deutlich zu machen, aus welcher Rolle heraus gerade agiert wird. In einem Dialog mit verschiedenen Stühlen für die verschiedenen Rollen wird den Geschwistern deutlich, wie sehr sie im Alltag ihre Rollen vermischen und dadurch echte Kommunikation verhindern.

Ressourcen erarbeiten

Der Blick auf die Ressourcen im System schafft noch mehr Raum für kreative Lösungsarbeit. Den Geschwistern wird deutlich, dass ihnen das Konkurrenzprinzip nicht weiterhilft, sondern die Tatsache, dass beide Stärken besitzen, die sich ergänzen.

Betroffene zu Beteiligten machen

In der Familie gilt der Gleichheitsgrundsatz. Wird dieser im Unternehmen gebrochen, werden Beteiligte zu Betroffenen. Das gemeinsame Erarbeiten einer Familiencharta mit Werten, Zielen und Regeln für die Zusammenarbeit und die Zukunft sind daher aus Familiensicht „logische“ Instrumente für das gemeinsame Wirken im Unternehmen.

In der letzten Phase des Coachings erarbeiten die Geschwister gemeinsam mit ihren Cousins (Erben des anderen Familienzweigs) eine Familiencharta und legen einvernehmlich fest, dass das Unternehmen heute und in der folgenden Generation nur durch einen einzelnen Familienangehörigen geführt werden soll. Die Schwester bleibt im Unternehmen und akzeptiert ihre Rolle als Vertriebsleiterin neben ihrem Bruder als Geschäftsführer. Die Weichen für die Zusammenarbeit sind neu gestellt.

Meine Aufgabe im Coaching: Fäden entwirren, Tretminen entschärfen

Familie, Unternehmen und Eigentum gehören im Familienunternehmen untrennbar zusammen. Meine Aufgabe ist es, Zugang zu allen Systemen herzustellen, indem ich offen bin für alle Aspekte und nicht den einen den anderen vorziehe. Nur selten wird ein Auftrag konkret und sauber formuliert, weil die Situation den Beteiligten verworren und chaotisch erscheint. Ein wesentlicher Teil des Coachings besteht daher darin, die Fäden zu entwirren, um meinen Kunden einen neuen Blick auf ihre Situation zu ermöglichen. Denn daraus entstehen neue Wege, Lösungen und Entscheidungen.



Susanne Dahncke

Unternehmertochter, designierte Nachfolgerin im Familienunternehmen. Diplom-Kauffrau, seit 2000 psychologischer Managementcoach und seit 2004 systemische Beraterin mit diversen Zusatzausbildungen (v. Schlippe, Groth, Himmelstein). Co-Gründerin der Buddenbrook-Akademie GmbH 2013 und des Family-Business-Zirkels 2014.

In zweiter Ehe verheiratet und Mutter von zwei erwachsenen Söhnen.

Coaching für Querdenker - Coaching
für Unternehmernehmensnachfolger
Harburger Schloßstraße 6-12
21079 Hamburg
Tel. 040-766 292 777
Mail: dahncke@coaching-fuer-querdenker.de
www.coaching-fuer-querdenker.de

Matthias Diederichs und Gabriele Möllenkamp, flow consulting gmbh

Coaching Weiterbildung – ‚Shaping Leadership‘ Zusatzqualifikation für Coaches

Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte heute und wie kann Coaching sie dabei unterstützen?

Einleitung

Zu den Schlüsselfaktoren erfolgreichen Führungshandelns gehören ein angemessener Umgang mit wachsender Komplexität sowie die Gestaltung der sich daraus ergebenden Veränderungen in Organisationen. Die flow consulting gmbh hat sich in intensiver Forschungs- und Praxisarbeit mit den aktuellen Herausforderungen von Führungskräften beschäftigt und daraus das Konzept der Iterativen Beratung entwickelt. Dieser umfassende Ansatz greift die aktuellen Praxisanforderungen an Führung auf und garantiert eine deutlich höhere Wirksamkeit als herkömmliche Beratungsansätze.

In der Coachingpraxis bietet der Ansatz Führungskräften einen Rahmen, sich in komplexen Situationen zu bewähren und ihre Handlungsweisen auf neue, oft wenig prognostizierbare Situationen einzustellen.

Im Coaching arbeiten wir (die Berater/innen der flow consulting gmbh) grundsätzlich lösungs- und ressourcenorientiert; wir nutzen ein umfangreiches Repertoire von teilweise selbst entwickelten und aufeinander abgestimmten Methoden und Übungen; darin verbinden wir Organisationslernen und Persönlichkeitsentwicklung. Der Einbindung in den organisationalen Kontext kommt in unserer Arbeit besondere Bedeutung zu.

Neben dem Modell der Iterativen Beratung haben wir die flow turn map[®] als Beschreibungsmodell für das Vorgehen in Veränderungsprozessen und den flow malax cube[®] für die Anforderungen an Führung sowie eine Vielzahl passgenauer Coachingtools entwickelt.

Die Coachingweiterbildung ‚Shaping Leadership‘ bündelt unsere wertvollsten Werkzeuge und bietet neben der theoretischen Einbettung umfassende Übungs- und Reflexionsmöglichkeiten für die Anwendung im Coaching an.

Wir richten uns mit der Weiterbildung an erfahrene Coaches, die Führungskräfte (und Führungsnachwuchskräfte) bei komplexen persönlichen und organisationalen Fragestellungen beraten und für diese Handlungsfelder spezifische wirkungsvolle Werkzeuge einsetzen wollen. Auf den vorhandenen Coachingkompetenzen der Teilnehmer/innen wird aufgebaut; persönliche Fragestellungen in Hinsicht auf den Umgang mit wachsender Komplexität werden aufgegriffen. Die Coachingweiterbildung vermittelt neben passgenauen Coachingwerkzeugen die Grundlagen der iterativen Beratung und befähigt auch dazu, die Potenzialanalyse Power-Potential-Profile® in Coachingprozessen einzusetzen.

Voraussetzung für die Teilnahme an der Weiterbildung ist eine abgeschlossene Coaching-Ausbildung sowie mehrjährige praktische Erfahrung im Coaching von Führungskräften und Führungsnachwuchskräften.

Die Weiterbildung umfasst drei Module, in denen die relevanten theoretischen Grundlagen erarbeitet werden. In den Praxisphasen werden die Teilnehmer/innen durch Supervision begleitet. Die zentralen inhaltlichen Bausteine sind die Potenzialanalyse mit dem Power-Potential-Profile® und der Iterative Beratungsansatz der flowconsulting gmbh. Diese werden im Folgenden beschrieben.

Die zentralen Bausteine:

a) Potenzialanalyse Power-Potential-Profile®

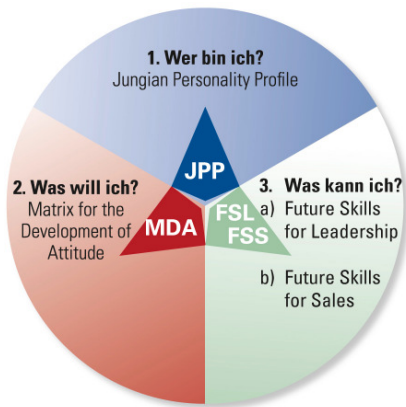
Das Power-Potential-Profile® (PPP) ist eine multidimensionale Potenzialanalyse, die in der Regel zu Beginn des Coachingprozesses eingesetzt wird. Coach und Coachee können dadurch schnell relevante Arbeitsfelder identifizieren.

Mithilfe des Power-Potential-Profile® werden drei zentrale Elemente beschrieben:

- Die Persönlichkeitsstruktur - hier kommt das ‚Jungian Personality Profile‘ (JPP) zum Einsatz.
- Die Einstellung und Haltung zur aktuellen Führungsrolle, die wir mit der ‚Matrix vor the Development of Attitude‘ (MDA) messen.
- Die Führungskompetenzen, die mit dem Instrument ‚Future Skills for Leadership‘ (FSL) sowohl aus der Einschätzung des Coachees

als auch aus Fremdperspektiven (360 Grad Feed Back) beschrieben werden.

Alle drei Elemente werden auf Basis eines Online-Fragebogens erhoben. Das Instrument wurde von der flow consulting gmbh entwickelt und u.a. von der Universität München wissenschaftlich evaluiert. Diese Potenzialanalyse darf ausschließlich durch lizenzierte Berater/innen angewendet werden. Im Rahmen der Coachingweiterbildung erwerben deren Teilnehmer/innen die Lizenz zur Anwendung des Power-Potential-Profile®.



Die drei Elemente:

Jungian Personality Profile (JPP): Die eigene Persönlichkeitsstruktur treffsicher einschätzen

Das Jungian Personality Profile basiert auf Elementen der dynamischen Persönlichkeitstheorie von C.G. Jung und geht von folgenden Voraussetzungen aus: Jeder Mensch ist einzigartig und durchläuft eine individuelle Entwicklung zur menschlichen Reifung. Zugleich ist menschliches Verhalten aber nicht zufällig, vielmehr existieren Muster, die sich beschreiben lassen.

- Woher beziehe ich meine Energie?
- Wie nehme ich meine Umwelt wahr?
- In welcher Form bewerte ich?
- Wie organisiere ich mich selbst?

Diese Muster beeinflussen unser konkretes Verhalten und die Arbeitsbeziehungen mit anderen Menschen. Wer seine eigenen Muster genau kennt und sie im Kontext seiner Arbeit reflektiert, kann sich besser auf andere Personen und auf verschiedene Arbeitsanforderungen einstellen.

Coachees erlangen durch die Beschäftigung mit der eigenen Persönlichkeit eine größere Selbstsicherheit und erkennen individuelle Wege zur persönlichen Weiterentwicklung.

Matrix for the Development of Attitude (MDA): Die eigene Haltung zur Führungsrolle erkennen und entwickeln

Die aktuelle Haltung des Coachees zu Führung prägt sein Führungsverhalten entscheidend. Die innere Einstellung zur eigenen Autorität und Verantwortung bildet die Basis seiner Führungsentscheidungen. Unter **Autorität** verstehen wir das Selbstkonzept einer Person, dies lässt sich mit folgenden Aspekten beschreiben.

- Selbstwert: Wie stehe ich zu mir selbst und wie groß ist mein Zutrauen in meine eigenen Fähigkeiten?
- Unabhängigkeit: Wie bilde ich mir ein eigenes Urteil und in welchem Umfang treffe ich eigenverantwortliche Entscheidungen?
- Durchsetzungsvermögen: Wie vertrete ich meine eigene Meinung und wie setze ich sie durch?

Ein Thema im Coaching ist z.B. eine sehr kritische Haltung der eigenen Autorität gegenüber. Dies führt in der Außenwirkung tendenziell zu Profillosigkeit. Der Führungskraft wird ein zu geringes Rückgrat bescheinigt, die Mitarbeiter/innen haben keine klare Orientierung. Erfolgreiche Coachingprozesse thematisieren diesen Aspekt, wenn er im Vordergrund steht.

Verantwortung beschreibt den fortwährenden Prozess des sich Einlassens und Bezugnehmens von Menschen auf sich selbst und auf andere Personen. Das bezieht sich auf Ziele, Werte und Verpflichtungen, die in sozialen Gesellschaften entstehen und verankert sind. Drei Aspekte von Verantwortung werden unterschieden:

- Emotionale Verantwortung: Wie aufgeschlossen bin ich für meine eigenen Gefühle und die Gefühle anderer?

- Soziale Verantwortung: Wie berücksichtige ich mein soziales Eingebundensein und das Bewusstsein, dass mein Handeln immer Einfluss hat auf die sozialen Gruppen, in denen ich mich bewege?
- Organisationale Verantwortung: Inwieweit richte ich mein Handeln am Nutzen der Gesamtorganisation aus?

Zu wenig Verantwortung führt zu Egoismus, emotionaler Kälte und ungesunder Abgrenzung – zu viel Verantwortung kann zu Selbstaussbeutung, Überempfindlichkeit und unangemessener Demut führen. Ein angemessenes Verantwortungsgefühl führt zu erfolgreichem Führungshandeln und ist häufig ein Arbeitsziel in Coachingprozessen.

Die 'Matrix for the Development of Attitude (MDA)' kombiniert Verantwortung und Autorität und entwirft eine Orientierung für gestaltendes Führungshandeln, das die Basis für ‚Shaping Leadership‘ bildet. Damit bietet sie eine klare Ausrichtung für den Coachee und unterstützt Coaches, geeignete Interventionen zu planen und passgenaue Werkzeuge für das Coaching auszuwählen.

Future Skills for Leadership (FSL) – Die sieben wichtigsten Schlüsselkompetenzen

Neben der eigenen Persönlichkeit und der Haltung geht es beim Thema Führung auch um die konkreten Führungskompetenzen. Was muss eine Führungskraft können, was sind neben der fachlichen Kompetenz und der Erfahrung in verschiedenen Arbeitsfeldern die Schlüsselkompetenzen für erfolgreiche Führung?

Als relevant wurden folgende Schlüsselkompetenzen ermittelt:

Zielorientierung – Innovationsfähigkeit – Motivationsfähigkeit – Kommunikationsfähigkeit – Teamfähigkeit – Konfliktmoderation – Erfolgskontrolle.

Mit Hilfe der Future Skills for Leadership (FSL) können Selbst- und Fremdwahrnehmung zu den zentralen Führungskompetenzen miteinander im 360-Grad-Feedback abgeglichen werden. Auf Basis der

Ergebnisse kann ein individueller Entwicklungsplan erstellt werden.²

Mit dem Power-Potential-Profil[®] kann der Coachingprozess professionell und wissenschaftlich fundiert begleitet werden. Die Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee wird schnell aufgebaut und positiv geprägt; relevante Arbeitsthemen werden effektiv und transparent benannt.

b) Iterative Beratung

Das Konzept der Iterativen Beratung ist unsere Antwort auf die zunehmende Komplexität von Veränderungsprozessen und damit einhergehend der zunehmenden Komplexität von Führungsanforderungen.

Komplexität in sozialen Systemen wird vor allem von drei Faktoren bestimmt: Es gibt viele Dimensionen (*Multidimensionalität*) mit vielen Wechselwirkungen (*Interdependenz*) und vielen Effekten, die erst aus dem Handeln heraus entstehen (*Emergenz*).

Am einfachsten lässt sich dies mit dem Bild des Jongleurs veranschaulichen:



Jonglieren – kompliziert:

Ein Jongleur jongliert mit einer Sorte Bälle – die Schwierigkeit im Sinne einer Kompliziertheit steigt mit der Anzahl der Bälle.

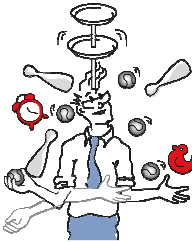
kompliziert = schwierig zu handhabende Ordnung

² Der FSL ist in zwei unterschiedlichen Versionen erhältlich: neben der Version für Führungskräfte gibt es auch eine spezifische Version in der Kompetenzanforderungen für die Zielgruppe Vertriebsführungskräfte eingearbeitet sind.



Jonglieren – komplex 1:
Es kommen weitere typische Themenfelder hinzu:
Projekte, Kunden, Themen wie Qualitäts- oder
Ideenmanagement.

*Multidimensionalität =
mehr Kriterien, Facetten oder "Spielfelder"*



Jonglieren – komplex 2:
Es kommen ungeplante Phänomene hinzu: Konflikte
mit internen Lieferanten, neue Gesetze usw.

*Emergenz (Überraschungen) =
unerwartet auftauchende Probleme*



Jonglieren – komplex 3:
Aktivitäten auf einem Gebiet haben Einfluss auf
andere – die Art der Einflüsse ist verschieden:
direkt - indirekt, lose - eng

*Interdependenz =
Wechselwirkung zwischen den Aktivitäten*

Bei einer komplizierten Situation bestehen deutliche Ursache-Wirkungsbeziehungen, die zwar nicht sofort erkennbar sind (dann wären sie nämlich einfach), jedoch existieren. In komplexen Situationen kommen mehr und eher gewünschte oder unerwünschte Wirkungen und Effekte auf uns zu, die wir nicht vorhersagen können.

einfach	kompliziert	komplex
Wiederkehrende Muster und Ereignisse als klare Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung.	Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung sind nicht unmittelbar ersichtlich.	Wandel und Unberechenbarkeit: dynamische Zusammenhänge
Eine richtige Antwort existiert.	Mehrere richtige Antworten sind möglich.	Es gibt keine richtigen Antworten, ‚nur‘ vorläufige Muster.
Führungsverhalten: wahrnehmen - kategorisieren - agieren	Führungsverhalten: wahrnehmen - analysieren - agieren	Führungsverhalten: sondieren - wahrnehmen - agieren

nach: Snowden/Boone: Entscheiden in chaotischen Zeiten; HarvardBusinessManager, 12/2007

Vor dem Hintergrund dieser Unterscheidungen betrachten wir auch die Unterschiede in den Herausforderungen für den jeweiligen Coachee: Befindet sich dieser in einer eher komplizierten Führungssituation, greifen wir auf Instrumente und Vorgehensweisen aus der Expertenberatung und Organisationsentwicklung zurück. Befindet er sich dagegen in einer komplexen Führungssituation, ist ein iteratives Vorgehen angemessener.

Die Erfahrung in der Beratung komplexer Vorhaben hat gezeigt, dass viele Entwicklungen nicht vorhergesagt werden können. Zur Begleitung und Steuerung von Veränderungsprozessen braucht es deshalb zwar auf der einen Seite einen roten Faden und eine grobe Richtung, zugleich auf der anderen Seite die Flexibilität, auf Unvorhergesehenes angemessen zu reagieren. Die Führungskraft sollte offen sein für Überraschungen, kleine Experimente wagen und schauen, was dadurch ausgelöst wird.

Dieses iterative Vorgehen³ ist weniger direkt auf ein klares Ziel hin ausgerichtet als vielmehr suchend und experimentell.

³ Der Begriff 'iterativ' bedeutet zunächst 'wiederholend' - in verschiedenen Bereichen variiert seine Bedeutung allerdings leicht.

Mathematik: wiederholte Anwendung des selben Rechenverfahrens, um sich der exakten Lösung schrittweise und zielgerichtet zu nähern

In der **Linguistik** sind ‚Urgroßmutter‘ oder ‚vorgestern‘ sind Beispiele für das wiederholende Vorgehen. Die andere Bedeutung betrifft kleinschrittige Handlungen.

Zu vielen Verben gibt es entsprechende ‚Iterativa‘, mit der die grobe Handlung kleinschrittiger, andauernder und vorsichtiger ausgedrückt wird – Beispiele dafür sind: tanzen-tänzeln, kochen-köcheln, lachen-lächeln.

In der **Philosophie** ist die Wiederholung keine genaue Kopie des vorangegangenen Tuns, sondern immer mit einer Abweichung, einer Differenz im Nachahmen des Handelns anderer verbunden. Diese Abweichung besteht nicht nur im Ergebnis (das ist selbstverständlich), sondern auch im Vorgehen, das aufgrund der permanenten Verschiebung von Bedeutungen immer wieder anders aussieht.

Der ‚große Plan‘, das endgültige Festlegen auf fixe Ziele oder das Erklären von Teilergebnissen als ‚abgeschlossen‘ (sogenannte ‚stage gates‘), sind mit dem Verständnis iterativer Beratung nicht vereinbar. Solche Planungsüberhöhungen stoßen beim Einsatz in komplexen Situationen zumeist schnell an ihre Grenzen – iteratives Vorgehen passt sich der Dynamik komplexer Herausforderungen besser an. Die erhöhte Varietät der Umgebung erfordert eine erhöhte Varietät bei der Führungskraft, insbesondere bezüglich ihrer Haltung zu Führung. Mit zunehmender Komplexität der Führungssituation ist ‚**Shaping Leadership**‘ gefordert: Der Fokus erweitert sich (vom Weg über das Ziel hin zu den Ausrichtungen), das Verständnis von Strategie wandelt sich (vom Plan über die Perspektive hin zum Muster bzw. Spielzug), die operative Führung wird ausgeweitet (von der Delegation von Arbeitspaketen über das Aushandeln von Positionen zum Aushandeln von Motiven) und die Position von Führung verändert sich (vom Steuerrad über den Fahrersitz hin zu einer öffentlichen Akzeptanz des Noch-Nicht-Wissens).

‚Shaping Leadership‘ gibt Antwort auf die Frage: **Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte heute und wie kann Coaching sie dabei unterstützen?**

Das Curriculum

Die Coachingweiterbildung umfasst drei zweitägige Seminarmodule, in denen sich theoretischer Input und praktische Erprobung abwechseln. Jedes Modul schließt mit konkreten Aufgaben für die anschließende Praxisphase ab. Die Praxiserfahrungen, werden begleitend in eintägigen Supervisionsveranstaltungen unter Anleitung erfahrener Berater besprochen und ausgewertet.

Modul 1 - Das Jungian Personality Profile als Coachinginstrument

Inhalte u.a.:

- ⇒ Einführung in das Jungian Personality Profile (JPP)
- ⇒ Selbstreflexion
- ⇒ Führungspersönlichkeiten erkennen und entwickeln

Dauer: 2 Tage (anschließende Praxisphase mit eintägiger Supervision)

Modul 2 - Autorität und Verantwortung von Führungskräften im Coaching gestalten

Inhalte u.a.:

- ⇒ Matrix for the Development of Attitude (MDA): Autorität und Verantwortung im Führungsalltag

- Personale, soziale und organisationale Verantwortung
- Bedeutung von Selbstwert, Durchsetzungsvermögen und Unabhängigkeit

⇒ Führungsmotivation

Dauer: 2 Tage (anschließende Praxisphase mit eintägiger Supervision)

Modul 3 - Coachingherausforderung Changemanagement

Inhalte u.a.:

⇒ Rollen von Führungskräften im Veränderungsprozess

⇒ Beidhändig führen

⇒ Iterativ beraten - Werkzeuge zur Gestaltung zunehmender Komplexität und deren Einsatz im Coachingprozess

Dauer: 2 Tage (anschließende Praxisphase mit eintägiger Supervision)

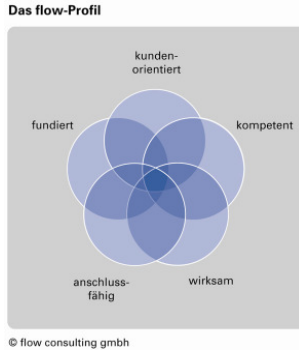
Zum Abschluss erhalten die Teilnehmer/innen das Zertifikat '**Shaping Leadership-Coach**' der flow consulting gmbh und die Berechtigung, die Tools (Power-Potential-Profil[®]; Iterative Beratung) in ihrer Arbeit einzusetzen.

Profil flow consulting gmbh

Die flow consulting gmbh berät und begleitet Produktions- und Dienstleistungsunternehmen sowie Non-Profit-Organisationen in Fragen der Organisations- und Personalentwicklung. Die Arbeitsschwerpunkte liegen in der Prozessbegleitung und -beratung bei Veränderungsprozessen, der Entwicklung von Führungs- und Fachkräften (durch Trainings, Coachings und Beratungen) und in der Beratung und im Training in Fragen von Medienarbeit, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.

Die flow consulting gmbh ist Mitglied in der Gesellschaft für Organisation e.V. (gfo) und im European Mentoring & Coaching Council(EMCC) und besitzt seit 2013 das Zertifikat "Recognised for Excellence 5 Stars" nach dem Qualitätsmanagement der EFQM.

In der Arbeit mit ihren Kunden hat sich für die flow consulting gmbh ein Profil entwickelt, welches sich mit folgenden 5 Elementen skizzieren lässt:



Seit 2016 bietet die flow consulting gmbh mit ‚Shaping Leadership‘ eine Weiterbildung für Coaches an.

Kontakt:

flow consulting gmbh
 Spörckenstraße 89
 D-29221 Celle
 Telefon: +49 (0) 5141-740074
 E-mail: mail@flow.de



Matthias Diederichs



Trainer, Berater und Coach
 Branchenerfahrungen in Produktions-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen u.a. in der Automobilbranche
 Qualifikationen u.a.

- Studium der Germanistik, Geographie und Rhetorik (M.A.)
- Supervisionsausbildung (Universität Hannover)
- Coachingausbildung (Institut Psychodrama Dr. Ella Mae Shearon Köln)
- MBTI® Lizenz (Persönlichkeitsanalyse)
- Power-Potential-Profile®-Lizenz (flow consulting gmbh)

- Gruppenarbeitskonzepte
- Iterative Beratung (flow consulting gmbh)
- Großgruppen-Interventionen und Erlebnispädagogik
- Planspiel-Lizenz „flow Simulation Service“

Gabriele Möllenkamp



Trainerin, Beraterin und Coach

Branchenerfahrungen u.a.: Banken und Versicherungen, Automobil(-zulieferer), Hotellerie, Gesundheitswesen sowie Beratungseinrichtungen

Qualifikationen u.a.

- Sprechwissenschaftlerin (DGSS)
- Diplom-Pädagogin
- Klientenzentrierte Gesprächsführung nach Rogers
- Hypnotherapeutische Gesprächsführung nach Milton Erickson
- Iterative Beratung (flow consulting gmbh)
- Coaching-Ausbildung
- Power-Potential-Profile[®]-Lizenz (flow consulting gmbh)
- Jobfidence[®]-Lizenz (Personalauswahlinstrument)

Kathrin und Stefan Ennen

Ausbildung Systemischer Business Coach

Der Mensch selbst ist der Motor für Veränderungen – so banal die Erkenntnis, umso eindeutiger die Konsequenz für unsere Beratungsphilosophie und Coachingausbildung: Sie als Person mit Ihrer Fähigkeit zur Selbstreflexion stehen immer im Mittelpunkt.

Wir bieten Ihnen in dieser Ausbildung die wichtigsten Instrumente des Coachings, die Umsetzung in der Praxis und die persönliche Reflexion Ihrer Individualität.

Wir kombinieren diese drei Elemente gezielt. Denn wir legen großen Wert darauf, sowohl Ihre Praxis-Kompetenzen zu schulen, als auch Methoden und Tools einzuüben, die für Sie persönlich oder für Ihre Klienten wichtig sind.

Während Ihrer Ausbildung werden Sie auf hochqualifizierte Lehrcoaches treffen, die selber über jahrelange Praxis im Coaching verfügen. Wir konzentrieren uns auf das Herausstellen Ihrer Coachingpersönlichkeit.

Nach der Ausbildung können Sie durch diese Kombinationen in der Ausbildung aus Praxis, Theorie und Selbstreflexion direkt selber als Coach tätig sein - wenn Sie wollen auch als Coach zertifiziert vom Dachverband DCV.

Inhalt der Ausbildung

Sie arbeiten in zehn Modulblöcken und gemeinsam mit spezialisierten, geplant wechselnden Trainern an individuellen Aufgaben. Zunächst nebeneinanderstehende Ausbildungsperspektiven wie Psychologie, Familientherapie, Vertrieb, Management und Erlebnispädagogik zählen zu den Qualifikationen unseres Trainerteams. Seien Sie neugierig, welche entscheidenden Impulse sich aus diesen Perspektiven für Sie ergeben können.

Begleitet werden Sie von Ihrem persönlichen Mentor während der gesamten Ausbildungsdauer.

Modul 1: Philosophie und Grundlagen (2 Tage)

- Kennenlernen der Gruppe, Agenda der Ausbildung
- Systemische Beratung / systemisches Coaching
Grundverständnis: Was heißt überhaupt „systemisch“?

- Erstgespräch/Auftragsklärung
- Phasen des Coachingprozesses, systemische Fragen
- Soziogramm und Organigramm
- Systemanalyse und -entwicklung
- Anlässe für Coaching im Firmenkontext

Modul 2: Veränderungen (2 Tage)

- Veränderungsprozesse als Coach begleiten
- Wendepunkte, Antreiber und Erlauber
- Persönlicher Erfahrungszyklus / „Lebenslauf“ visualisiert, Einstellung / Selbsterfüllende Prophezeiung
- Abgrenzung Therapie
- Veränderungsprozesse in Teams (für Coach, der Teams oder Führungskräfte mit Teamthemen begleitet: Zur Hypothesenbildung, Diagnostik und ggf. Visualisierung)
- Stellschrauben in Change-Prozessen (für Coachingkontexte in Teams)
- Bildung von Übungsgruppen für die Zwischentreffen

Modul 3: Coachinginstrumente mit Schwerpunkt analoges Arbeiten (2 Tage)

- Adult Attachment (Biografisches Interview)
- Provokative Beratung (Farely)
- Lösungsorientierte Beratung nach de Shazer,
- Haptisches Intuitionscoaching /symbolhaftes Arbeiten (Gestaltberatung)
- Skalierung, Malen im Coaching, Eigene Ideen/ Instrumente / Kreativität - Freies Coaching
- Entwicklung modifizierter Ansätze, ggf. fallbezogen

Modul 4: Herkunftsfamilie und Aufstellungsarbeit (2 Tage)

- Herkunftsfamilie / Genogramm
- Transaktionsanalyse (Berne)
- Projektion und Übertragung, Rollen und Beziehungen im Coaching / Rollen in Teamkonstellationen
- Klötzchenskulptur

Modul 5: Teambegleitung (2 Tage)

- Teamrad: Zur Aufdeckung versteckter Führungsstrukturen und Ressourcenentwicklung

- Teamentwicklung: Praxisfall von Erstgespräch, Konzeption, Durchführung bis Nachbereitung Teamentwicklung, systemische Organisationsentwicklung (spezifisches Coach-Know-how Teamentwicklung/Begleitung Führungskräfte Organisationsentwicklungs-Themen), Grenzübung Team / Klötzchenskulptur mit dem ganzen Team
- Business-Kontext: Teamsteuerung über Ziele (zur Unterstützung der gecoachten Führungskraft), Umgang mit besonderen Personen, Teilgruppen (als Coach in Teamentwicklungen, als Coach einer Führungskraft in Bezug auf deren Team)
- Intensivierung Abgrenzung Therapie, Suizidalvertrag, Kontraktgestaltung, Evaluation und Qualitätssicherung
- Verantwortung als Führungskraft: Fürsorgepflicht sich selbst und Mitarbeitern gegenüber, Grenzsetzung (für Coach zum Business- Rollenverständnis)

Modul 7: Ihre Coaching-Persönlichkeit (2 Tage)

- Stärken aus eigener beruflicher Historie: Eigen- und Fremdbild
- Stärken aus eigener Persönlichkeit: Eigen- und Fremdbild, Zukünftige Zielgruppen und Themen, Visualisierung bisheriger Netzwerke, Akquisition wo/wie/wann
- Kreativentwicklung persönlicher Vision: Auftrag Übungsgruppen / Auftrag Live-Arbeit Zertifizierung

Modul 6: Burn-out und Krankheitsbilder (2 Tage)

- Burn-out: Krankheitsbilder / Evaluation, Supervision, 12 Phasen Burn-out -Verlauf
- Burn-out Prophylaxe incl. persönlicher Modellentwicklung: Achtsamkeitsübungen, Krankheitsbilder, Diagnostik, ICD 10

Modul 8: Intensivierungs Spezialthemen (2 Tage)

- Besprechung echter Fälle per Reflecting Team
- Verknüpfung Outdoor und Indoor
- Gesundheitsfördernde Führung / gesundheitsförderndes Coaching
- Storytelling
- Individueller Input zu Coaching-Instrumenten nach Absprache (z.B. Anliegenhaus, Denkhüte, Fishbowl, (zu den Fällen) kontrollierter Dialog)

Modul 9: Intensivierung Verhaltensmuster (2 Tage)

- Live-Balance-Modell
- Schaffung einer Präventionskultur
- Anwendung von Präventionsstrategien auf eigene Systeme
- Resilienz
- Zeit- und Selbstmanagement
- Individueller Input zu Coaching-Instrumenten nach Absprache (z.B. Nein sagen, Befindlichkeiten, Glaubenssätze, 5 Säulen der Stabilität, Eskalationsstufen)

Modul 10: Abschlusskolloquium + Zertifizierung (2 Tage)

Tag 1: Tagesplanung mit Live-Video-Sequenzen, 4-6 Einheiten Video- oder Live-Arbeit / ggf. Gruppenteilung (2 Lehrcoaches). Danach jeweils persönliche Zwischenreflexion Coachingkompetenz.

Tag 2: Tagesplanung mit Live-Video-Sequenzen, 4-6 Einheiten Video- oder Live-Arbeit / ggf. Gruppenteilung (2 Lehrcoaches). Danach jeweils persönliche Zwischenreflexion Coachingkompetenz, Abschiedssequenz Gruppe, Zertifizierung / Verleihung der Teilnahmebescheinigung.

Zielgruppe

Das Ausbildungsformat „Systemischer Business Coach“ richtet sich gleichermaßen an Coaches, Berater, Führungskräfte und Multiplikatoren:

- Alle, die die Absicht haben, als systemischer Coach für Einzelpersonen oder Teams im Business- oder aber auch im sozialen Kontext tätig zu sein
- Coaches, die sich im Bereich des systemischen Coachings ausbilden lassen wollen
- Führungskräfte, die in naher Zukunft eine neue Position bekleiden werden oder erfahrene Führungskräfte, die ihre Führungs- und Coaching-Kompetenz ausbauen wollen
Dies gilt auch für Multiplikatoren, die im Profit- und Non-Profit-Bereich (z.B. in Personalabteilungen/ Stabsabteilungen) tätig sind.

Methoden

Die Ausbildungsgruppen sind bis zu 15 Teilnehmern groß.

Die modularen Bestandteile der Ausbildung:

Präsenzseminare

In den Modulen erleben Sie stets einen Mix aus Hintergrundwissen und praktischer Übung betreut von einem erfahrenen Lehrcoach. Während der gesamten Ausbildung lernen Sie dabei bis zu fünf Trainer kennen.

Handouts und Literatur

Sie erhalten umfangreiche Handouts zu den Inhalten und Foto-protokolle der Module. Alle Informationen stehen Ihnen im Mitgliederbereich auch noch nach der Ausbildung zum Download zur Verfügung. Während der Ausbildung können Sie gerne unsere Bibliothek zu den unterschiedlichsten Themenfeldern nutzen.

Expertenteam

Zwischen den vorgegebenen Modulen finden beginnend nach dem zweiten Modul fünf selbstständig einberufene Gruppentreffen mit vier bis sechs Teilnehmern mit insgesamt mind. 40 Stunden statt.

Die praktische Ausübung und Erzeugung eines routinierten Sicherheitsgefühls im Umgang mit den erlernten Inhalten steht dabei im Fokus. Die Treffen werden durch die Ausbilder im Anschluss supervidiert.

Supervisionen

Zu Beginn jedes Ausbildungsmodul werden Fragestellungen aus der persönlichen Arbeit oder aus den Expertenteams professionell durch den Lehrcoach supervidiert bearbeitet.

Persönliche Professionalisierung

Für die Sicherstellung des Transfers in Ihre Praxis ist eine geleitete Literaturarbeit genauso Bestandteil der Ausbildung wie die Dokumentation der Beratungspraxis (mindestens zwei Coaching-Prozesse à acht Sitzungen mit Falldokumentation als begleitende Eigenreflexion per Kurzprotokoll und Abschlussdokumentation).

Mentoring

Jedem Teilnehmer wird die Möglichkeit eröffnet, sich zu Beginn der Ausbildung einen Ausbilder als Mentor auszuwählen.

Zertifikat des BusCo Institutes:

„Systemischer Business Coach - BusCo Institut“

Zusätzlich können Sie nach Abschluss der Ausbildung eine Dachverbandsanerkennung beantragen, sofern Sie die allgemeinen Anforderungen des DCV für eine Zertifizierung erfüllen.

Organisatorisches

Veranstaltungsort ist Lüneburg in der Metropolregion Hamburg (Anbindung an den öffentlichen Verkehrsverbund mit Fahrtzeit von 30 Minuten ab Hamburg Hbf).

Die Ausbildung findet in unseren Seminarräumen am Munstermannskamp 1 statt – nur wenige Minuten mit dem Bus vom Bahnhof entfernt.

Die Ausbildung ist per Bildungsgutschein gefördert.



Munstermannskamp 1

21335 Lüneburg

Tel: +49 4131 / 99 85 355

Fax: +49 4131 / 26 76 33

info@busco-institut.de

www.busco-institut.de



Kathrin und Stefan Ennen

Die Initiatoren und Geschäftsführer des Instituts bringen 20 Jahre Erfahrung in Führung, Beratung und Coaching mit und sind von verschiedenen Dachverbänden anerkannte Coaches und Berater mit Zertifikat.

Swanette Kuntze

Coaching mit Pferden

Neumodischer Mist oder bahnbrechende Methode?

„Nimm Dich in acht: Das Pferd errät Dich, Dich und Deine geheimsten Gedanken. Das Pferd ist Dein Spiegel. Es schmeichelt Dir nie, es spiegelt Dein Temperament, es spiegelt auch Deine Schwankungen. Ärgere Dich nie über Dein Pferd; sonst könntest Du Dich ebenso über Deinen Spiegel ärgern.“

(nach Rudolf Binding, Reitvorschrift für eine Geliebte, 1937)

Was vor einigen Jahren noch als „Ponyhof“ belächelt wurde, hat sich inzwischen als wirksame und erfolgreiche Coaching-Methode vielfach bewährt. Traditionelle Elemente und innovativer Ansatz gehen Hand in Hand.

Aus der Menschheitsgeschichte sind Pferde nicht wegzudenken. Sie ermöglichten durch Ihre Kraft, Ausdauer und Schnelligkeit die Eroberung ganzer Kontinente. Darüber hinaus dienten sie auf subtileren Ebenen ganzen Generationen von jungen Machthabern als „Lebens- und Charakterschule“.

Bereits um 350 v. Chr. verfasste der griechische Feldherr und Sokrates-Schüler Xenophon eine Reitlehre, die auf Lob und gegenseitigen Respekt baute, statt auf Zwang und Gewalt. Er war davon überzeugt, dass ein so ausgebildetes Pferd auch im größten Schlachtgetümmel seine volle Konzentration und Leistungsbereitschaft in den Dienst „seines“ Reiters stellen wird.

Dieser Grundgedanke ist aktueller denn je! Alle Eigenschaften und Fähigkeiten, die eine gute Führungskraft auszeichnen, lassen sich unmittelbar im Umgang mit dem hochsensiblen Partner Pferd erfahren und trainieren.

In den vergangenen Jahrhunderten wurden alle Führungskräfte mit Hilfe des Pferdes ausgebildet.

Durch Jahrhunderte wuchsen jene, welche Führung übernehmen sollten, mit ihrem Pferd auf. Es war der Erfahrungs- und Erlebnispartner für ihre Führungsqualität.

Mit ihm mussten sie harmonisieren, wenn sie gemeinsam überzeugend andere führen wollten. Der Umgang mit ihm förderte Mut, Kraft und Kreativität, aber gleichzeitig Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Geduld und Zielstrebigkeit.

Die Rückbesinnung auf den Umgang mit Pferden als Erfahrungs- und Erlebnisfeld für Führungsqualität ist kein modischer Gag, sondern beruht auf uralter Tradition.

Es wäre geradezu eine Vergeudung von kostbarem Erfahrungswissen, wenn die Erkenntnisse aus dem Umgang mit diesem, die Menschheitsgeschichte begleitenden Wesen nicht genutzt werden.

Seit über 15 Jahren werden Pferde auch im Management-Training und Coaching eingesetzt – und das ist keine neue Erfindung, sondern nur lange Zeit in Vergessenheit geraten. .

Die Methode - „Pet Assisted Personal Development“

Das pferdegestützte Coaching zeichnet sich im Vergleich zu anderen Methoden vor allem dadurch aus, dass es sehr schnell und direkt Schlüsselkompetenzen berührt und nachhaltig verbessert.

Das pferdegestützte Coaching setzt auf emotionales Erfahrungslernen in „Echtzeit“. Die verschiedenen Wahrnehmungskanäle des Coachees werden angesprochen, alle Sinne werden eingesetzt, beide Gehirnhälften aktiviert, das limbische System angeregt und emotionale Anker gesetzt. Coachings mit Pferden liefern einzigartige Ergebnisse und eindrucksvolle Bilder. Coachees, die einmal mit einem Vierbeiner gearbeitet haben, vergessen die Schlüsselszenen so schnell nicht wieder.

Wieso sind gerade Pferde für diese Form des Coaching geeignet?

Pferde sind Herdentiere, die in freier Wildbahn auf dem Speisezettel zahlreicher Beutegreifer stehen. Gleichwohl sie mit sehr effektiven Waffen wie harten Hufen und großen Zähnen ausgestattet sind, ist ihre Überlebensstrategie die Flucht bzw. das geschickte „Ausweichen“ aus prekären Situationen.

Die effektive und unmissverständliche Kommunikation über Körpersignale sowie das feine Gespür für „Stimmungen“ sorgen dafür, dass sie in großen Gruppen harmonisch und sicher leben können.

Für „Ordnung“ sorgt ein hierarchisch geprägtes Sozialgefüge. Die Führung obliegt demjenigen Tier, das sich in allen erforderlichen

Eigenschaften als das kompetenteste erwiesen hat. Dabei spielt Ausgewogenheit eine wichtige Rolle: Stärke und Dominanz werden ausgeglichen durch Weitsicht, Klugheit und Fürsorglichkeit. Nur so bekommt ein „Führer“ auch eine „Gefolgschaft“!

Unsere „zahmen“ Pferde tragen dieses Erbe in sich. Sie achten daher mit ihren hochsensitiven Sinneswahrnehmungen auf nonverbale Signale – auf Körpersprache. Stimmen innere Absicht und Körpersprache des Coachees nicht überein - der menschliche Körper sagt immer die Wahrheit - reagieren Pferde entsprechend. Jede feinste Muskelspannung wird vom Pferd genau wahrgenommen – und durch deren deutliche Körpersprache gespiegelt und verstärkt sichtbar gemacht.

Der Coachee erhält dadurch ein direktes, authentisches und wertungsfreies Feedback. Die Wirkung des eigenen Verhaltens wird vom Pferd aufgezeigt und transparent gemacht. Und sie steht nicht zur Diskussion. Ihrem freundlichen und aufgeschlossenem Wesen sei Dank ist dieses Feedback niemals verletzend oder abwertend und macht es dem Coachee damit sehr leicht, es dankbar anzunehmen.

Pferde sind Meister der nonverbalen Kommunikation. Sie lassen sich „weder beschwatzen noch bedrohen“ oder von Statussymbolen beeindrucken. Sie spielen auch keine Rollenspiele, sondern reagieren unmittelbar auf das, was hier und jetzt auf sie einwirkt. Dadurch geben sie uns Menschen ihr Feedback direkt, ehrlich und völlig frei von persönlicher Wertung.

Im Coaching geht es nicht darum, danach besser mit einem Pferd umzugehen.

Sondern das Pferd ist Katalysator in einem zielgerichteten Prozess, der stellvertretend für eine Situation oder Fragestellung im Arbeits- oder Privatleben des Coachees steht.

Im Coaching mit Pferden werden Führungsqualitäten wie Souveränität, Authentizität, Einfühlungsvermögen, Verlässlichkeit, Geduld und Klarheit direkt und intensiv spürbar. Die so gewonnenen Erfahrungen stehen im betrieblichen Kontext verlässlich zur Verfügung.

Das Pferd unterstützt als Partner den Prozess der Weiterentwicklung und Selbsterkenntnis des Coachees.

Ablauf des Coaching

Nach der Themenklärung und einer kurzen „Einführung zum Umgang mit Pferden“ liegt ein Schwerpunkt des Pferdegestützten Coachings in den praktischen Übungen mit den Pferden und der anschließenden Reflexion. Die Coaching-Sessions werden nach Absprache mittels Video aufgezeichnet.

In der Interaktion und der Wechselwirkung Coachee-Pferd und der Begleitung durch den Coach entwickelt sich der Coaching-Prozess eigendynamisch und führt meist innerhalb kurzer Zeit zu einem Lösungsansatz der zuvor definierten Thematik.

Neben kurzem Input durch den Coach sind vor allem die Feedbackschleifen von Bedeutung, um das Erlebte für den Coachee zu reflektieren. Die Handlungsmuster des Coachees sind hierbei seine Projektion der beruflichen Situation auf das Pferd und die Deutung ein Abbild seiner persönlichen Landkarte.

Anhand von Videoaufzeichnungen erlebt der Coachee sich zudem aus einer Beobachter-Position und kann so aus einer gesunden Distanz heraus seine Interaktionen betrachten. Dabei werden Zusammenhänge und Verknüpfungen mit dem „richtigen“ Leben – beruflich wie privat – unmittelbar erkannt. Auf diese Art fällt es sehr leicht, Veränderungsimpulse anzunehmen und umzusetzen.

Unterstützt durch den Coach kann der Coachee wertvolle Schlüsse von dem Verhalten in der Reithalle zu dem Verhalten in der Berufswelt ziehen.

Die erfahrenen Coaches unterstützen und begleiten diesen entscheidenden Transferprozess, damit die Erlebnisse und Erkenntnisse nicht in der Reithalle versanden, sondern sich unmittelbar in den Unternehmensalltag einflechten lassen.

Feedback-Ebenen

- Reaktion des Tieres
- eigenes Erleben des Coachees
- moderierter Erfahrungsaustausch bei Team-Coachings
- Selbstanalyse der Videoaufzeichnung aus Beobachter-Position
- Transfer des Erlebten in den Alltag durch den Coach

DAS FEEDBACK EINES PFERDES SAGT MEHR ALS TAUSEND WORTE.

Anwendungsbereiche

Coaching mit Pferden ist die Methode der Wahl und hervorragend geeignet, um:

- die eigene Wahrnehmung zu schulen
- die Kommunikationsfähigkeit zu verbessern
- die soziale Kompetenz zu erhöhen
- das Durchsetzungsvermögen zu stärken
- mehr Selbstvertrauen zu gewinnen
- zielgerichteter zu handeln
- Führungsqualitäten kennenzulernen und zu verbessern
- Stärken und Schwächen im Umgang mit anderen zu erkennen
- verborgene Kräfte zutage fördern und zu entwickeln
- persönliche Ressourcen zu aktivieren
- Anregung und Unterstützung bei Veränderungsprozessen zu erhalten
- „Blinde Flecken“ bewusst werden zu lassen

Zielgruppe

Das Pferdegestützte Coaching ist besonders empfehlenswert für Menschen, bei denen der tägliche Umgang mit Anderen hohe Anforderungen an die eigene Persönlichkeit stellt.

Insbesondere profitieren Personen von der Methode, die ihre natürliche und individuelle Fähigkeit trainieren möchten, Menschen anzuregen und sie zu inspirieren, sich freiwillig und begeistert für die Verwirklichung gemeinsamer Ziele einzusetzen. Und für Personen, die dazu neue Möglichkeiten der Kommunikation und Handlungs- "Spielräume" entdecken wollen.

Das Coaching richten sich speziell an:

- Ärzte, Pflegeleitungen, Verwaltungen
- Führungskräfte aller Ebenen - vom Führungskräftenachwuchs bis zum erfahrenen Manager
- alle Menschen, die sich persönlich weiter entwickeln möchten

Die Autorin



© Christian Wyrwa

Swanette Kuntze ist zertifizierter Business Coach sowie Equine Assisted Trainer. Sie unterstützt seit über 20 Jahren Menschen in Ihrer persönlichen Entwicklung.

Kontakt

Swanette Kuntze
Jägerheide 22
29352 Großmoor
Mobil: 0152 289 722 60
Email: SK@Kuntze-CundC.de
www.Kuntze-CundC.de

Marion Schenk

Emotionsfokussiertes Coaching für mutige Entscheidungen und persönlichkeitsfördernde Veränderungen

Sarah Bach (Name geändert), als Abteilungsleiterin in einem internationalen Konzern tätig, berichtet in der ersten Coaching-Einheit, die ich kostenfrei anbiete, dass sie sich von Woche zu Woche erschöpfter fühlt. Zu ihrem beruflichen Werdegang erzählt sie, dass sie nach dem Studium u.a. einen Rhetorikkurs besucht habe, um sicherer zu werden. Was Frau Bach seitdem trotz Herzklopfen in Teamsitzungen schafft, macht sie einerseits stolz. „Andererseits“ sagt sie, „fühle ich mich wie in einer Rolle auf der Bühne. In unvorbereiteten Gesprächen bin ich nach wie vor zurückhaltend und manchmal sprachlos. Ich fühle mich der Aufgabe als Führungskraft nicht gewachsen. Diese verkrampfte Anspannung behindert mich. Vor allem ´Attacken´ des Mitarbeiters Martin S. (Name geändert) fühle ich mich hilflos ausgeliefert.“ Sie möchte mit den Reaktionen dieses Kollegen besser umgehen können und in Meetings weniger gestresst sein. Ich höre auch, dass sie mit dem Gedanken spielt, ihren Job aufzugeben.

Bernd Kerner (Name geändert) sitzt mir im Erstgespräch nach dem Vorstellen meiner Methoden sehr unruhig gegenüber. Er ist Dreher in einem Metallbaubetrieb, und er hat von seiner Firma sechs Sitzungen Mitarbeiterberatung durch mein Coachingunternehmen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements erhalten. Er teilt mit „Ich werde in der Firma gemobbt.“ Trotz dieser Belastung lächelt er. Seine Worte wählt er mit Bedacht. Sein Anliegen ist, „die Mobbingangriffe abwehren zu können“.

Führungskräfte, Mitarbeiter oder Teams wünschen systemische Beratung oder Kurzzeit-Coaching u.a. zu beruflichen Themen wie Konflikte mit Kollegen, Überlastung oder Unterforderung, Entscheidungsfindung, Um- oder Neuorientierung, Jobverlust, Selbst- bzw. Teammanagement. Um Lösungen z.B. bei Belastungen im Alltag wie Beziehungsproblemen mit Partnern, Kindern, Eltern oder Freunden zu finden, kommen Einzelne oder Paare in meine Praxis für Stressmanagement. Als Systemische Beraterin (DGSF zertifiziert) und Psychosozialer Coach (ECA zertifiziert) unterstütze ich Kunden, um Entscheidungen, Selbstsicherheit, Authentizität, Verständnis für Zusammenhänge,

angemessene Kommunikations- und Konfliktbewältigungsmuster, Ruhe und Zufriedenheit zu finden.

Der erste Teil des Coachingprozesses umfasst das Strukturieren von Informationen, das Analysieren möglicher Ziele, das Fokussieren von Ressourcen und das Finden von ersten Schritten auf dem Weg zur Lösung mit systemischen Methoden. Diese Bausteine habe ich nach der Ausbildung durch Fortbildungen u.a. zu Kommunikation, Konflikt- und Selbstmanagement so modifiziert, dass ich sie an jeden einzelnen Klienten individuell anpassen kann.

In meiner beruflichen Laufbahn stellte ich fest, wie sehr bei Entscheidungen, Veränderungen, Krisen oder Beziehungsproblemen Emotionen beteiligt sind. Sie treiben Kunden an oder lähmen sie, motivieren oder demotivieren sie, lassen sie reagieren und handeln. Gefühle bestimmen auch ihre Art und Weise zu denken, zu kommunizieren und Konflikte zu lösen. Emotionen können auch Einfluss auf ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit haben. Wenn Problemen belastende Emotionen zugrunde liegen, lassen sie sich nur schwer lösen, und langfristige Erfolge können durch sie verhindert werden. Diese Erfahrung und das Interesse für neurobiologische Zusammenhänge führten zu spezifischen Fortbildungen, die die Funktionen und Möglichkeiten des Gehirns und Emotionen im Coachingprozess berücksichtigen.

Wenn es im Verlauf von Beratung notwendig und erfolgversprechend scheint, wechsele ich nach der inhalts- und sachbezogenen Betrachtung des Themas der Kunden, auf die Emotionsebene und beziehe Hirnstrukturen wie das Limbische System - Schaltzentrale der Emotionen - ein. So arbeite ich nicht nur lösungs- und ressourcenorientiert, sondern auch prozessorientiert und emotionsbezogen. Das bedeutet, dass ich im zweiten Teil des Coachings häufig mit wingwave[®], EFT sowie speziellen Bausteinen des emotionsfokussierten Ansatzes arbeite. Diese Methoden basieren alle auf aktuellen neurowissenschaftlichen Erkenntnissen, sie wurden in Studien untersucht und ihre Wirksamkeit konnte empirisch belegt werden.

wingwave[®]

wingwave[®]-Coaching ist eine Methode zum punktgenauen Aufdecken von Blockaden sowie zum Verändern emotionaler Belastungen, behindernder Gedanken, leistungseinschränkender Glaubenssätze und der damit verbundenen körperlichen Beeinträchtigung. wingwave[®]

wirkt durch eine effektive Kombination von Elementen aus EMDR, Kinesiologie und Neurolinguistischer Programmierung.

Auch Sarah B. und Bernd K. wollten sich ihre Blockaden näher ansehen.

Frau B. konnte mit wingwave® erarbeiten, dass hinter ihrer Erschöpfung Angst steckt. Mit dem Rhetorikkurs konnte sie keinen umfassenden Erfolg erzielen, da der emotionale Stress die erlernten Strategien immer wieder boykottiert. Ihr Satz „Ich fühle mich wie in einer Rolle auf der Bühne“, wird erklärbar: Die Angst lässt sie in Meetings schwitzen und zittern. Sie fühlt sich verkrampft und angespannt und nicht authentisch. Herr K. konnte sich schrittweise öffnen und mit wingwave® erkennen, dass ihn behindernde Verhaltensmuster belasten. Durch eine tief sitzende Erfahrung hatte er gelernt zu lächeln, auch wenn er ängstlich, ärgerlich, wütend oder traurig ist. Aufgrund dieser Erlebnisse in der Vergangenheit hatte er eingangs keinen Zugang zu seinen Emotionen. Er konnte sie weder wahrnehmen, noch angemessen zeigen. Er berichtete von unkontrollierten Ausbrüchen in der Firma und zu Hause. Diese Eskalationen im Widerspruch zum Lächeln hatten dazu geführt, dass er von Kollegen ausgeschlossen und u.a. nicht begrüßt wurde. Bernd K. wünschte, seine Emotionen besser wahrnehmen und regulieren zu können.

Mit dem emotionsfokussierten Ansatz kommen Kunden schnell zu ihrer verdeckten Blockade. Durch den Blick dafür wird klarer, was bisher das offensichtliche Problem aufrecht erhalten hat. Der Klient kann so Ziele und Wege erarbeiten, welche langfristig die tatsächlichen Konflikte lösen können.

Mutige Entscheidungen und persönlichkeitsfördernde Veränderungen werden möglich, da unangenehme Erfahrungen durch Grundemotionen – oft Angst oder Scham – verarbeitet und dadurch unangemessene Denk- und Verhaltensmuster durch angemessene ersetzt werden können. Mitunter wird ein Mangel an angenehmen Gefühlen wie Freude oder Stolz sichtbar. Deren Wahrnehmung kann am Ende des Prozesses im Ressourcen-Coaching u.a. mit Biofeedback gefördert werden.

Emotionsfokussiertes Coaching wirkt auch zwischen den Sitzungen weiter, da sich z.B. durch wingwave® neue neuronale Verknüpfungen bilden.

EFT

Klienten können zum Selbstcoaching EFT erlernen und setzen dies ein, um sich in oder nach Stresssituationen selbst zu regulieren oder um die Veränderung von Glaubenssätzen zu unterstützen. EFT (Emotional Freedom Techniques™) liegt die Erfahrung zugrunde, dass durch belastende Erlebnisse und Erinnerungen der Fluss der Lebensenergie aus dem Gleichgewicht gebracht wurde und dadurch gestört, fehlgeleitet oder gänzlich unterbrochen sein kann. Durch einen standardisierten Klopf-Prozess ausgewählter Akupunkturpunkte auf den Körpermeridianen kommt der Energiefluss wieder in Gang, die Regulation von Emotionen und Gedanken wird möglich. Auch die mit Stress verbundene körperliche Belastung durch Schmerzen, innere Unruhe, Herzrasen und Schlafstörungen kann positiv beeinflusst werden. Da während oder direkt nach Stresssituationen andere Maßnahmen wie z.B. Entspannungsübungen nur schwer durchführbar sind, ist diese Technik besonders wertvoll.

Bernd K. nutzte EFT zur emotionalen Selbstregulierung, wodurch es ihm möglich war, selbstbestimmtes Handeln aufzubauen.

Mit Sarah B. bearbeiteten wir im weiteren Verlauf des Coachings ihre „Angst, nicht richtig zu sein“, wie sie es nannte. Wir deckten auf, dass bei Präsentationen oder Meetings ihr Bedürfnis nach Sicherheit nicht ausreichend befriedigt ist. Dies treibt sie an, derart vermeintlich „gefährliche“ Situationen, bei denen alle Augen auf sie gerichtet sind, zu hassen und meiden zu wollen. Da sie als Abteilungsleiterin dies nicht konnte, war sie ständig einem nicht unerheblichen Stress ausgesetzt, der sie ausgepowert und unzufrieden gemacht hatte und über eine Veränderung ihrer beruflichen Situation nachdenken ließ.

Bis wir mit wingwave® die Erlebnisse, die zur Angst und Annahme, nicht richtig zu sein, führten, aufgedeckt und bearbeitet hatten, setzte auch Frau B. EFT ein, um sich vor Zusammenkünften mit Kollegen selbst zu regulieren.

Bei Sarah B. spielte die Emotion Angst auch eine Rolle in Bezug auf ihren Mitarbeiter Martin S., und sie stellte fest, ihn körperlich viel größer, stärker und selbstsicherer wahrzunehmen als dies aufgrund ihrer Schilderungen der Fall sein konnte.

Streit-Acht

Die Streit-Acht, eine Methode des emotionsfokussierten Coachings, ermöglicht es, eigene Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Reaktionsmuster sowie die anderer besser einschätzen zu können.

Frau Bach lernte anhand der Möglichkeiten, die wir mit Hilfe der Streit-Acht erarbeiteten, das Verhalten Ihres Kollegen besser einzuordnen. Dies ist auch in Abwesenheit des Konflikt-Partners möglich. Sie reflektierte, dass sie auf seine Worte übersensibel und aufgrund von Annahmen durch abgespeicherte Erfahrungen in der Vergangenheit reagiert. Ihre Wahrnehmung und Überzeugungen, „Er lehnt mich als Führungskraft ab“, „Er weiß alles besser“ und ihre Befürchtung „Er kann es besser als ich“ konnte sie mit der Streit-Acht Schritt für Schritt verändern in „Er ist sehr korrekt und will für sich alles ganz genau abklären“.

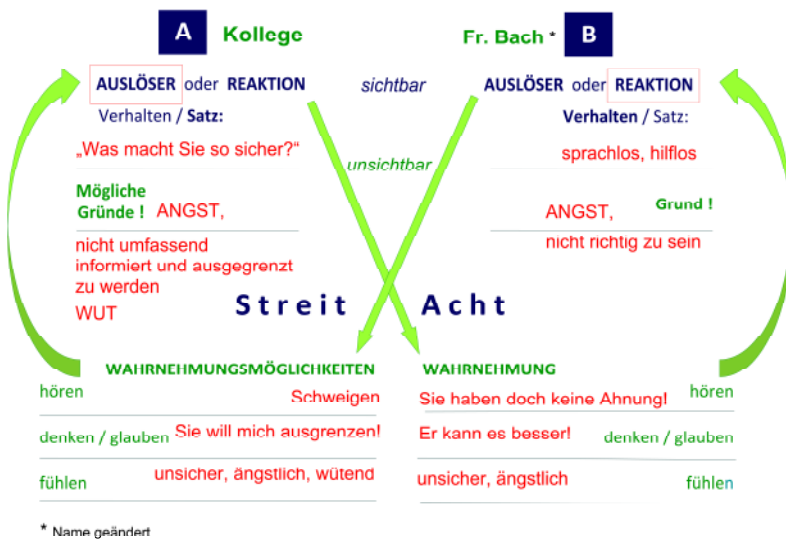


Abb.: Beispiel des Vorgehens mit der Methode Streit-Acht

Die Methode Streit Acht kann sowohl mit Paaren, zwei oder mehreren Teammitgliedern als auch Einzelpersonen eingesetzt werden. Auch wenn bei letzteren lediglich angenommene, nicht überprüfbare Möglichkeiten für die Ursache von Verhalten und Reaktionen des Streit-Partners betrachtet werden können, dient dies dennoch der Veränderung von Sichtweisen des Klienten, um Vorurteile und Befürchtungen abzubauen und Teufelskreise zu unterbrechen. Eskalationen und Fehlentscheidungen können so verhindert werden.

Bernd K. nutzte die Methode der Streit-Acht, um sich sein Verhalten, seine emotionale Reaktion und die Gründe dafür anzuschauen. So konnte er seine Beteiligung am Mobbingprozess sehen, Zusammenhänge erkennen und Reaktionen von Kollegen einschätzen und nachvollziehen. Wir deckten einen Teufelskreis auf, der die Situation in der Firma immer wieder eskalieren ließ.

Bernd K. konnte durch den Einsatz emotionsfokussierter Bausteine seine emotionale Wahrnehmung und seine Reaktionen in beruflichen, aber auch in familiären Situationen schließlich besser steuern. Dennoch belasteten ihn einige Verhaltensmuster noch sehr. Aufgrund meiner Ausbildung zu psychischen Störungsbildern vermutete ich, dass seine Erfahrungen in der Kindheit so prägend waren, dass er therapeutische Unterstützung benötigt. Diese Einschätzung bzw. Empfehlung gab ich nach der vereinbarten und vom Arbeitgeber um weitere sechs Sitzungen verlängerten Mitarbeiterberatung an ihn weiter.

Die Abgrenzung Beratung / Coaching zur Therapie ist ein wichtiges Anliegen, weil bei der Arbeit mit Emotionen auch extreme psychische Belastungen eine Rolle spielen können. So kann sich hinter Emotionslosigkeit auch eine Depression verstecken, die ärztlicher Diagnostik sowie medikamentöser und therapeutischer Behandlung bedarf.

Durch die Zusammenarbeit in der Medizinischen Kooperationsgemeinschaft *horizont* mit dem Arzt Christian Brügge ist es möglich, wenn Klienten es wünschen, somatische oder psychische Krankheiten, die mit emotionalen Belastungen einhergehen können, abklären und z.B. mit Akupunktur oder Hypnotherapie behandeln zu lassen bzw. Therapieempfehlungen mitzugeben.

Kunden profitieren von dem integrativen Ansatz, da es gelingt, Stress und dahinter steckende belastende Blockaden abzubauen und das Gehirn umzustrukturieren, um neue Sichtweisen zu erlangen und neue Verhaltensmuster aufzubauen. Klienten ist es nach dem Coachingprozess in der Regel möglich, im Beruf gelassener und authentischer aufzutreten. Sie können vorurteilsfreier und wertschätzender mit Kollegen zusammenarbeiten, stressfreier in ihren Beziehungen leben und besser auf sich und ihre Bedürfnisse achten.

Der Coachingprozess wird mit konkreten ersten Schritten beendet: Bernd K. wollte das Gespräch mit Kollegen suchen und sich um einen Therapieplatz bemühen. Sarah B. war es nach elf Sitzungen möglich, ihre Position als Führungskraft sicherer auszufüllen. Teamsitzungen

und ihr Mitarbeiter stressten sie weniger. Der Gedanke, ihren Job aufzugeben, spielte keine Rolle mehr. Sie wollte mit Biofeedback lernen, besser auf ihre Bedürfnisse zu achten, um in Zukunft Burnout vorzubeugen.

Mit dem emotionsfokussierten Coaching erleben Klienten, dass es bei Konflikten weder im Beruf, noch in der Familie um Schuld, um Recht haben oder um Macht geht, sondern häufig um emotionale Phänomene und unpassende Verhaltensmuster aufgrund belastender Erlebnisse und dadurch um Missverständnisse. Sie erkennen, dass ihre Emotionen sie steuern und sie über unbefriedigte Bedürfnisse informieren. Sie lernen, wie sie diese regulieren bzw. erfüllen können, um ihr persönliches Leben und ihre Beziehungen mit den beruflichen Anforderungen besser in Einklang zu bringen.

Meine Kunden sind häufig Menschen in Führungspositionen und aus beratenden oder begleitenden Berufen wie Gesundheitswesen, Bildungswesen, Polizei, Feuerwehr. Aber auch Personen mit Sozialleistungsbezug nahmen mein Beratungs- und Coachingangebot schon an. Neben der Coachingtätigkeit leite ich Workshops u.a. zu Themen wie Burnout, Mobbing und Suizid und bin Autorin.

Marion Schenk
Praxis für Stressmanagement
Eschenburgstr. 16
23568 Lübeck
0451 – 580 969 00
m.schenk@horizont-luebeck.de
www.horizont-luebeck.de
www.luebeck-horizont.de



PLZ 3

Hendrikje Dickschen, Leo Buchholz

Coaching zwischen Lean und Leadership Niederschwellige Coachingausbildung für Lean-Experten

In der Industrie ist Coaching mittlerweile in unterschiedlichsten Bereichen, angefangen vom Executive Level, über Leadership bis hin zum Führungskräftenachwuchs sehr gut etabliert. Coachingferne Regionen sind jedoch der Produktionsbereich und der Mittelstand.

Mit dem Titel: „Coaching zwischen Lean und Leadership“ ist genau die Lücke bezeichnet, die die DDBR Consulting GmbH mit der spezifischen Coaching- Ausbildung schließt.

Lean-Management

bedeutet tagtäglich Veränderungsmanagement in kleinen Schritten. Es fokussiert sich vor allem auf die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und Abläufe.

Das Lean-Management wird von dem Lean-Werte-Kanon der Lean Philosophie getragen. Darunter wird das temporäre Setzen von Standards, Optimierung als Kontinuum, konstruktiver Umgang mit Fehlern, Übernahme von Verantwortung und Partizipation der Mitarbeiter verstanden. Auf einen Nenner gebracht lässt sich die Lean-Philosophie als Grundlage einer nachhaltigen lernenden Organisation beschreiben, die die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt ihrer Existenzberechtigung stellt.

Die Schwierigkeit bei der Einführung der Lean-Philosophie besteht insbesondere darin, die Mitarbeiter auf dem Shopfloor aktiv in die Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse einzubinden. Als gewöhnungsbedürftig erweist sich zudem das Arbeiten nach definierten Standards. Diese Arbeitsform hat ihren Ursprung in der japanischen Kultur und führt in der eher individualistisch geprägten westlichen Kultur regelmäßig zu Widerständen.

Leadership

Um den Herausforderungen der gravierenden technologischen und wirtschaftlichen Veränderungen nicht nur mitzutragen, sondern auch gestalten zu können, wird entlang der gesamten Führungskaskade ein

anderer Führungsstil notwendig. Werden auf der einen Seite Hierarchien abgebaut, heißt es auf der anderen Seite, Mitarbeiter dazu zu befähigen, eigenständig Lösungen und Vorschläge zu entwickeln und umzusetzen. Für die Führungskräfte heißt es: Vertrauen in die Mitarbeiter zu entwickeln.

Damit einher geht die Notwendigkeit eines modernen Führungsverständnisses, das die Partizipation der Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt.

Quasi durch die Hintertür etabliert sich jetzt in der Produktion der Gedanke, dass Coachingelemente in der Führung auch betriebswirtschaftlich sinnvoll sein können.

Um jedoch in der Produktion Coaching und Coaches zu etablieren, müssen besondere Begebenheiten berücksichtigt werden.

Besonderheiten im Umfeld der Produktion

Das Produktionsumfeld im Shopfloor weist unserer Erfahrung nach folgende Besonderheiten auf:

Es ist überwiegend Männer dominiert.

Der gelebte Führungsstil ist meistens top down: Klare Ansage und Anweisung.

Es gibt eine magische Teppichgrenze: „die da oben, wir hier unten“ oder anders ausgedrückt: die Studierten versus wir Erfahrene.

Es gibt eine spezifische Sprache unter den Shopfloor-Kollegen.

Es gibt ein spezifisches Kommunikationsverhalten zwischen den Hierarchien.

Es gibt ungeschriebene Regeln der Solidarisierung und des „Nett zueinander seins“, statt konstruktiver Konfliktkompetenz.

Die Ausdrucksmöglichkeit der Gefühlspalette kann begrenzt sein.

Die Selbstreflexionsfähigkeit und Zugang zu sich selbst ist sehr unterschiedlich ausgeprägt.

Die Ausdrucksweise kann durch Metaphern und Analogien verdichtet sein.

Eine Defizit- und Blaming Culture kann vorherrschen.

Kurz zusammengefasst: Die Selbstbeschreibung der Kultur ist gekennzeichnet von: Direkt, pragmatisch, schnell, also: „nicht schwafeln, sondern klotzen!“

Zielgruppe der Coachingausbildung

Die Zielgruppe besteht aus Führungskräften in der Produktion, die über einen spezifischen Lean-Hintergrund verfügen sowie Lean Fachleuten. Ihre Rolle als Lean Experten prägt sie als Implementierer ungeliebter Lean-Prozesse und Lean-Methoden. Sie werden von den Mitarbeitern wahrgenommen als: analytisch, logisch und mit Macht ausgestattet. Damit jedoch die Philosophie, die hinter dem Lean-Management steht, nachhaltig eingeführt und als kontinuierliche Verbesserung erfolgreich gelebt werden kann, bedarf es stattdessen der Arbeit mit dem sozialen und kulturellen System eines Unternehmens.

Von Lean zu Lassen

Aus diesem Grund ist es notwendig, dass die Lean Experten aus der Rolle der Treiber und Implementierer in die Rolle der Ermöglicher und Befähiger wechseln.

Dieser fundamentale Wechsel ist jedoch eine Frage der inneren Haltung.

Im Unterschied zu dem Kata-Coaching, das zur Zeit einen Hype erfährt, geht es bei der hier vorgestellten Coaching Ausbildung eben nicht um die Einübung von Automatismen und Verhaltensroutinen der Führung, sondern um die Veränderung der Einstellung zu sich und anderen, um als Coach in der Produktion tätig zu sein. Coaching bedeutet hier, die begleitete Person auf ihrem Weg zu ihren persönlichen Zielen im beruflichen Kontext zu unterstützen.

Niederschwellig

Das Besondere an der Coachingausbildung ist der Zugang zu den Teilnehmern über deren häufig negativen Erfahrungen bei der Einführung und Umsetzung des Lean-Managements.

Trotz aller Bemühungen stoßen sie auf Widerstände, scheinbare Irrationalitäten, unerklärliche Emotionen usw. Obwohl die Einführung von Lean-Management analytisch und logisch nachvollziehbar hergeleitet werden kann, gibt es trotzdem Blockaden. Die Menschen in einem Unternehmen machen sich die Lean-Philosophie nicht zu eigen – somit fehlt es an Nachhaltigkeit und Eigendynamik. Lean-Konzepte kommen ins Stocken oder scheitern gar.

Das heißt, die Erkenntnis, etwas anders machen zu müssen und auf der sozialen Ebene aktiv werden zu müssen, ist da, und damit steigt die Motivation, sich auf eine Coachingausbildung einzulassen.

Niederschwellig heißt in diesem Fall, dass die Coachingausbildung direkt mit der Arbeitssituation und damit Lebenswirklichkeit im Shop-floor verbunden ist, sie arbeitet ganz konkret mit den Fällen aus ihrem Arbeitsumfeld und Vor Ort und die Ergebnisse des Coachings sind sofort sichtbar und reflektierbar. Es gibt keine künstlich geschaffene Laborsituation, sondern die Coaches in der Ausbildung arbeiten in Echtzeit in ihrem Unternehmen. Das führt dazu, dass die Hemmschwelle, sich mit so etwas Unkonkretem wie Softskills auseinanderzusetzen, erheblich sinkt.

Coaching ist eine Frage der Haltung und nicht der Tools

Die Herausforderung in der Coachingausbildung für Führungskräfte und Lean Fachleute in der Produktion liegt genau in der Schwierigkeit, von der scheinbaren Sachebene der Analyse und Logik auf die darunter liegenden individuellen Innenwelten der Bedürfnisse und Emotionen zu kommen. Aus diesem Grund steht in dieser Ausbildung die Bereitschaft, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen und daran persönlich zu wachsen, im Mittelpunkt.

Da die eigene Grundhaltung für ein erfolgreiches Coaching ausschlaggebend ist, und nicht die Tools und Methoden, wird in dieser Ausbildung zuerst an und mit den Grundüberzeugungen der Teilnehmer gearbeitet.

Die Auseinandersetzung mit den jeweiligen eigenen Bedürfnissen, Gefühlen, Werten und Motivatoren wird anfangs als sehr befremdlich erlebt.

Die darüber wieder entdeckte Fähigkeit zur Selbstdistanz und Selbstreflexion, die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven sowie das Realisieren, dass es so viele Wirklichkeiten wie Menschen gibt, führt dazu, dass es kein Wahr und Falsch mehr geben kann und zu der Haltung: wertfrei, wohlwollend, respektvoll, neugierig und wertschätzend zu sein.

Die Selbstreflexion ist der Dreh- und Angelpunkt, der den angehenden Coaches ermöglicht, allparteiliche Empathie zu entwickeln und das Vertrauen zu gewinnen, um als Coach im Shopfloor unterwegs zu sein.

Und damit ist die Grundhaltung für das Coaching gelegt.

Erst dann erfolgt die Bearbeitung der Themen: Persönliche Entwicklung /Selbstreflexion, Interaktion mit anderen, Konflikt- und Veränderungskompetenz.

Ablauf Coachingausbildung

Die Coachingausbildung besteht aus den Schritten:

- Eignungsinterview – Erläuterung der notwendigen Bereitschaft zur persönlichen Selbstreflexion und zur persönlichen Weiterentwicklung
- Modul I: Interaktion mit anderen und Transfer, Dauer: 3 Tage plus Transferzeit
- Modul II: Konfliktkompetenz und Transfer Dauer: 3 Tage plus Transferzeit
- Modul III: Veränderungskompetenz Dauer: 3 Tage plus Transferzeit
- Die Querschnittsthemen sind: Persönlichkeitsentwicklung und Selbstreflexion.
- Abschlussveranstaltung

Für die Nachhaltigkeit der Ausbildung sind Supervision, individuelles Coaching der Teilnehmer, Shadowing und andere Elemente von besonderer Wirksamkeit.

Transfer der Ausbildung in das Unternehmen

Kombiniert werden die drei Module mit einer engen Verzahnung in den Betrieb:

Jeder Coach arbeitet während der Ausbildung von Anfang an mit einem vom Unternehmen benannten Coachee an zentralen Fragestellungen im Lean Kontext: Das kann der Whiteboard Dialog sein, es kann das Thema Fehleranalyse sein, es kann das Verhältnis von Meister zu Mitarbeiter betreffen, es kann sich um unspezifische Sorgen der Mitarbeiter handeln.

Somit können die erworbenen Erkenntnisse aus der Selbsterfahrung und der vermittelten Methoden direkt umgesetzt, reflektiert und weiterentwickelt werden.

Bisherige Erfahrung und Evaluation

Bisher wurde die Ausbildung mehrmals national als auch international durchgeführt. Die Evaluationen durch die beauftragenden Unternehmen waren durchgängig positiv.

Eine Masterarbeit untersuchte die Ausbildung in der Luftfahrtbranche sechs Monate nach Beendigung. Zum einen wurde die Nachhaltigkeit untersucht: Was von der Ausbildung hat sich bewährt und wird weiter angewandt? Zum anderen wurde der Return on Invest untersucht: Rechnet sich die Investition der Ausbildung durch das erzielte messbare Ergebnis im Lean Kontext?

Der ROI konnte innerhalb eines halben Jahres nachgewiesen werden, und, da die Coaching-Ausbildung auf der Ebene der Haltung und Einstellung arbeitet, war die Nachhaltigkeit ebenfalls signifikant.

Da Nachhaltigkeit jedoch kein Selbstläufer ist, bedarf das Coaching zwischen Lean und Leadership der konsequenten Anwendung, Umsetzung und Evaluation: im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung.

DDBR Consulting GmbH



Leo Buchholz

Dipl.-Ing. Chemieingenieurwesen

Systemisch integrativer Coach, Janus GmbH

Organisationsentwicklung nach Trigon und Syst

Master in NLP

Heilpraktiker (Psychotherapie)

Partner DDBR Consulting GmbH

l.buchholz@ddbr-consulting.de



Hendrikje Dickschen

Dipl. Soz. Päd., Social Managerin, geprüft

Systemisch interaktiver Coach, artop, Humboldt Universität, Berlin

Personal and Business Coach, Barefoot Coaching, University of
Chester, UK

Externe Lehrbeauftragte an der Hochschule Magdeburg-Stendal

Managing Director DDBR Consulting GmbH

h.dickschen@ddbr-consulting.de

DDBR Consulting GmbH

Change und Begleitung

DDBR Consulting GmbH

Altstadtmarkt 12

38100 Braunschweig

0531-12167530

www.ddbr-consulting.de

welcome@ddbr-consulting.de

Christiane Grabow

Psychodynamisch-systemisch coachen mit LPScocoon®

Das Ausbildungskonzept für die Arbeit mit den Symbolsteinen von LPScocoon® bietet eine der seltenen Möglichkeiten, sich die Inhalte individuell so zusammenzustellen, dass sie eine Ergänzung zu vorhandenen Fähigkeiten darstellen: Für den einen Ausbildung, für den anderen Weiterbildung.

Das LPScocoon-System erlaubt Sitzungen face to face oder virtuell unter Einsatz der 3D-LPScocoon-Software plus Telefon. Diese Varianten finden sich auch im Ausbildungskonzept wieder.

Zertifizierter Coach für System-Simulationen mit LPScocoon®

Modulare Ausbildung inklusive einjähriger Lizenz für virtuelles Coaching mit der Beratersoftware LPScocoon®

	Präsenz-Seminare Persönliches Berater-Training	Individuelles Lehr-Coaching 1:1 Webinare, Online-Meetings	
---	---	--	---

world wide coach
Coaching der neuen Generation

<http://ausbildung.world-wide-coach.de>

Die Ausbildung ist weder vom Umfang noch terminlich fixiert. Daher der Hinweis auf die Webseite, die aktuell informiert:

<http://www.ausbildung.world-wide-coach.de>.

Die komplette Ausbildung dauert ein Jahr und beinhaltet Präsenzveranstaltungen, Online-Settings, dokumentierte Coachings mit Supervision und eine Abschlussarbeit. Einzelne Module sind als Weiterbildung zu buchen – dann terminlich in freier Absprache. Detaillierte Inhalte sind unter obiger Adresse nachlesbar, als PDF herunterzuladen oder können telefonisch erfragt werden. Interessant ist, was die Arbeit mit dem LPScocoon-System so einzigartig macht. Videos auf obiger Webseite ermöglichen einen praktischen Einblick.

Die Symbolsteine von LPScocoon wurden ursprünglich von mir entwickelt für Bretttaufstellungen im Management. Mein Ziel war, eine größere Akzeptanz für diese Methode im Business-Kontext zu finden. In der Entwicklungsphase entstanden Skulpturen, die auf rätselhafte

Weise mehr ausdrückten als ursprünglich beabsichtigt. In einem kreativen Team aus Systemikern, Anwendern und Designern haben wir entwickelt, verändert, verworfen, neu gestaltet. Das Ergebnis zweijähriger Arbeit waren dreizehn verschiedene, rätselhaft anmutende Lava-Skulpturen, die nach Interpretationen des Klienten rufen. Das Archaische dieser Steine sollte sich in der dann entwickelten Software widerspiegeln. So entstand 2007 die weltweit erste Möglichkeit für dreidimensionale Online-Aufstellungen – bewusst ohne weitere Features – für eine uneingeschränkte Konzentration auf das Aufstellungsgeschehen. Das war eine Forderung von mir, der die Programmierer nur widerwillig folgten, die sich aber in der Praxis seitdem immer wieder als richtig bestätigt.

Seit 2006, der Marktreife des LPScoocoon-Systems, konnten neben mir viele Coaches, Therapeuten und Klienten Erfahrungen in der Arbeit mit den Steinen und der Software sammeln. Die gemeinsame Erkenntnis ist eine sich ständig erweiternde Anwendungsvielfalt. Ursprünglich für Coaching entwickelt, findet das System inzwischen Einsatz in Strategieentwicklung, Analyse wie Therapie. In meinem Buch *Business-Aufstellungen auf dem Systembrett* gehe ich im Detail darauf ein.

Eine Besonderheit der Arbeit mit LPScoocoon ist, dass tiefenpsychologische Aspekte von vielen Klienten angeboten und bei vorhandener Fachkompetenz vom Coach/Therapeuten aufgegriffen werden können. Die oft überraschende Interpretation der Skulpturen durch die Klienten kann Unbewusstes und Vorsprachliches für sie ins Bewusstsein rücken, unbekannte Zusammenhänge offen legen und bearbeitbar machen. Tiefenpsychologie und Systemik befruchten sich hier auf ganz praktische Weise. Auf den Wert psychodynamisch-systemischen Arbeitens in der Therapie verweisen inzwischen sogar Analytiker.

Die Coach-Ausbildung oder -Weiterbildung geht auf das Zusammenspiel dieser beiden Theorieansätze praktisch ein. Sie kann daher eine wertvolle Ergänzung darstellen für Coaches oder Therapeuten mit einer fundierten Ausbildung in Systemtherapie oder Tiefenpsychologie.

Coach

Christiane Grabow ist systemischer Coach, Heilpraktikerin Psychotherapie und Ausbilderin für die Arbeit mit dem von ihr entwickelten

Tool LPScoocoön® in Coaching und Therapie. Sie blickt zurück auf ein pädagogisch-psychologisches Studium, über vierzig Berufsjahre, teils im Ausland, sowie weitere Aus- und Weiterbildungen. Ihr Streben ist Lernen über eigene Erfahrung und persönliches Erleben.



world wide coach
Coaching **der neuen Generation**

Große Venedig 22
31134 Hildesheim
phone: 05121 - 29 42 499
e-mail: cg@world-wide-coach.de
<http://www.world-wide-coach.de>
<http://www.LPScoocoön.de>

Volker Kleinert

Business-Coaching: Abenteuerlich, gesundheitsfördernd und ungewöhnlich

Spitzenleistung entsteht nicht, indem man ausgetretenen Pfaden folgt, sondern auf neuen Wegen eigene Spuren bahnt – im Kopf, im Leben und im Unternehmen. Egal, ob es um Leistungssteigerung, Gesundheit oder Innovation geht – einzigartige Aufgaben erfordern außerordentliche Ansätze.

Ungewöhnlich ist deshalb auch Ihre Begleitung. Denn mit Volker Kleinert erleben Sie einen erfahrenen Spitzensportler, Businesscoach, Personaltrainer und Gesundheitsmanager hautnah und auf Augenhöhe. Seine Mission ist klar: Gute Menschen und Unternehmen besser machen.

Zurückblicken kann er auf jahrelange Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Menschen in Ausnahmesituationen und leistungsorientiertem Training. Er formte deutsche Meister und Extremsportler, arbeitete mit Führungskräften und bewegte ganze Unternehmen.

Die Palette seiner Angebote ist breit. Ob individuelle Reflexion, Businesscoaching, Heldenreise, Personaltraining oder ein Tag für Ihre Gesundheit – ein individuell auf Sie abgestimmtes und unvergessliches Erlebnis ist Ihnen sicher.

Vor dem Schritt ins Neuland werden Sie dort abgeholt, wo Sie stehen, an welchem einzigartigen Ort dies auch sein mag. Denn Volker Kleinert geht, wohin er gerufen wird und hat seine Coachings schon an vielen ungewöhnlichen Orten durchgeführt, sei es an Land beim Training, Pilgern oder LKW-Fahren, sei es zu Wasser im Kanu oder in der Ostsee, oder sei es in der Luft beim Fallschirmspringen oder im Flugzeug. Er liebt Herausforderungen, gibt für Sie sein Bestes, kann auf ein breites, interdisziplinäres Repertoire an Methoden zurückgreifen und deshalb in nahezu jeder Situation maßgeschneidert Bewährtes mit neuen Ansätzen innovativ kombinieren. Dabei geht er Probleme nicht isoliert und allein symptombezogen an, sondern hat den entscheidenden Blick für Zusammenhänge. In seinem stets ganzheitlichen Ansatz arbeitet er problembewusst, analytisch und reflektiert, setzt aber lösungsorientiert methodenübergreifend auch überraschende Hilfsmittel ein, wenn er etwa Elemente der Natur sinnvoll integriert, um ein Thema

zu verdeutlichen oder mit Geschichten, Bildern und Metaphern eine Botschaft auf ungewöhnlich tiefenwirksame Weise ankommen lässt. Bei all dem ist er sich stets dessen bewusst, dass er mit den beiden wichtigsten Dingen der Menschen arbeitet – ihrer Gesundheit und ihrer Zeit. Deshalb ist die gemeinsame Arbeit ein Miteinander auf Augenhöhe, getragen von Respekt, Wertschätzung, Offenheit und Vertrauen.

Wann startet Ihr bemerkenswertes und unvergessliches Coaching?



Volker Kleinert
Fahracker 18
35260 Stadtallendorf
Tel.: 06429 826800
Mobil: 0163 7607259
E-Mail: kleinert@gesundheits-investment.de
Web: www.gesundheits-investment.de



Miriam Lundershausen

Ausrichtung und Führung – Alleine und in der Gemeinschaft: Mit der IDENTIFY-Struktur-Methode[®] das eigene Feuer neu entfachen

Ausrichtung und Führung – genau um diese beiden Themen geht es in sämtlichen Bereichen meiner Beratungsgesellschaft Tetra Consult. Meine über 15-jährige Erfahrung in den Bereichen Vertrieb, Personal, Unternehmensführung und Business Coaching zeigt mir, dass es in der Führung nicht allein ausreichend ist, Strukturen zu schaffen und Abläufe zu planen.

Führung an dieser Stelle steht übrigens sowohl für die Führung im Beruf als auch - denn da fängt alle Führung an - bei der Führung und Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, dem eigenen Bewusstsein: Denn was nützt es, wenn Ziele und Blickwinkel vorgegeben werden, aber nicht gespürt, gelebt und umgesetzt werden können? Und was fehlt, wenn dies so ist?

Was braucht der einzelne Mitarbeiter und jeder Mensch unabhängig von seinem beruflichen Kontext, um erfolgreich zu sein und Ziele zu erreichen?

Die Antwort liegt auf der Hand: Intrinsische Motivation – also eigene, innere Motivation für die Aufgabe und die Sache. Und eine eigene klare Ausrichtung: Für sich selbst und dann im Anschluss für die Aufgaben, die Tag für Tag anstehen.

Im Sinne von „Ja sagen“ : Ja zu sich selbst, Ja zum persönlichen beruflichen Umfeld, Ja zu der kommenden Zeit und Ja zu den zwischenmenschlichen persönlichen und beruflichen Herausforderungen.

Unsere Business-Coachings bei Tetra Consult, die nach der von mir entwickelten IDENTIFY-Struktur-Methode[®] durchgeführt werden, setzen genau an diesem Punkt an:

Systematisch schauen wir uns zunächst den Wert der eigenen Struktur an: So finden wir gemeinsam Antworten auf die Fragen: Welche Persönlichkeitsmuster bringe ich, bedingt aus meiner Biographie und meiner Persönlichkeit mit? Wie kann ich diese noch sinnvoller nutzen? Wie kann ich innere Blockaden in innere Helfer umwandeln? Welche meiner Ressourcen habe ich bisher nicht genutzt?

Anschließend geht es darum, die Ausrichtung für die kommende Zeit

bewusst zu stärken, konkrete Ziele abzustecken und mit sich selbst zu vereinbaren.

Zur erfolgreichen Umsetzung ist es abschließend unabdingbar, die eigene Intuition bewusst zu erwecken und auf dem Weg der Veränderung zu nutzen und als kraftvollen Begleiter bewusst einzusetzen.

Und da Veränderung permanent geschieht und niemals abgeschlossen ist, bekommt der Klient mit der IDENTIFY-Struktur-Methode[®] einen Kreislauf an die Hand, den er auch über das Coaching hinaus für seine private und berufliche Weiterentwicklung bewusst einsetzen und nutzen kann.

Eingesetzt werden Elemente u.a. aus dem systemischen Coaching, verschiedener Persönlichkeitsanalysemodelle und der Struktur- und Organisationsaufstellungsarbeit.



Miriam Lundershausen



Tetra Consult GmbH + Co.KG
Miriam Lundershausen
Dragonerstraße 37

30163 Hannover Tel.
0511-45065202
info@tetraconsult.de
www.tetraconsult.de

Dr. Martina Obrock

Out of Order: Die Burn-out-Falle

Eine Weisheitsgeschichte:

Nach vielen Jahren langen Schlafes erwacht Dornröschen; doch niemand ist da, sie zu erlösen. So schläft sie wieder ein. Jahre vergehen, und wieder erwacht Dornröschen. Sie schaut rechts und links, oben und unten, und wieder ist da niemand - weder Prinz noch Förster -, um sie zu retten. So schläft sie wieder ein. Schließlich erwacht sie zum dritten Mal; öffnet ihre schönen Augen, aber niemand ist zu sehen. Da sagt sie sich: „Jetzt reicht’s!“, und steht auf und ist erlöst.

Manche Diagnosen treten urplötzlich auffallend häufig auf: „Burn-out – Außer Betrieb“. Bislang existiert dafür laut WHO keine spezifische Diagnose; das Klassifikationssystem verzeichnet unter ICD 10, Z 73.0 den Zustand totaler Erschöpfung.

Den Begriff Burn-out prägte Anfang der 70er Jahre der Psychoanalytiker Freudenberg. 1980 beschreibt Cherniss drei Stadien: 1. Überforderung, Zeitmangel; 2. Anspannung, Müdigkeit, Erschöpfung und 3. Zynismus, Pessimismus und Hoffnungslosigkeit. Burn-out ist im fortgeschrittenen Stadium nicht scharf zu trennen von Depression. Ärzte sollten deshalb prüfen: Falls weder Stress noch Depression die Auslöser sind, sind somatische Abklärungen von Schilddrüsenfunktion, Blutbild (Vitamin-D-Mangel, Eisenwert), Nahrungsmittelunverträglichkeiten oder Nierenschwäche angezeigt.

Burn-out ist eine Herausforderung. Wer bietet die „richtige“ Hilfe? Der Hausarzt? Ein niedergelassener Psychotherapeut? Eine Klinik? Oder ein Coach – und mit welcher Spezialisierung? Für Betroffene ist es oft mühsam, im Dschungel von Datenbanken und Gesundheitswesen zur geeigneten Anlaufstelle zu finden. Im Vorfeld sollte aber klar sein, dass jeder Ansatz Vor- und Nachteile hat und keine rasche „Wunderheilung“ zu erwarten ist; auch der berufliche Wiedereinstieg nach einer stationären Behandlung ist nicht ohne Risiko. Ambulante Vorbereitung auf einen Klinikaufenthalt ist ebenso notwendig wie anschließend weiterführende ambulante Beratung, um das Gelernte im Alltag umsetzen zu können.

Als typische Beschwerden gelten vielfältige körperliche Symptome: Erschöpfung (sich ausgebrannt fühlen), Leistungsschwäche, Schlafstörungen, hohe Ermüdung, Gewichtszunahme, Nacken- und Rückenverspannungen, Magenschmerzen usw.

Burn-out wirkt sich emotional aus durch Erleben von Sinn- und Hoffnungslosigkeit, innerer Leere, Suizidgedanken und auf körperlicher Ebene mit Schmerzen, chronischer Müdigkeit und mangelnder Tatkraft. Kognitiv bilden sich eine negative Einstellung, Kreativitätsverlust und allgemein fehlende Leistungsfähigkeit heraus, im sozialen Bereich treten Rückzug, Zynismus, abgestumpfter, gefühlloser Umgang mit Kollegen, Kunden, Freunden und Familie auf. Das Zusammentreffen von eigenem Perfektionsstreben, hohem Arbeitsdruck und Erwartungen schnellster Erledigung bei hohem Konkurrenz- und Finanzdruck lösen Versagensängste aus, drohenden Machtverlust und vermindertes Selbstwertgefühl. All dies belastet die zwischenmenschlichen Beziehungen; sie drohen zu scheitern und Familien brechen auseinander. In dieser Perspektive erscheint Burn-out als Begleiterscheinung des Abschieds von der traditionellen Arbeitswelt mit ihren regelhaften Phasen und als Folgewirkung von Organisationsstrukturen.

Burn-Out kann jeden treffen, unabhängig von Beruf, Position, Bildungsstand und sozialer Herkunft. Besonders gefährdet sind überdurchschnittlich engagierte Menschen, die zu Perfektionismus neigen und stets ihr Bestes geben. Gefährdet ist auch, wem Anerkennung versagt bleibt - Langzeitarbeitslose, StudentInnen oder Hausfrauen -, sowie Manager, die den Karrierehöhepunkt überschritten haben. Sind die verschiedenen Lebensbereiche - Beruf, Gesundheit, Privatleben, Freizeit, Hobbys, Sport – nicht mehr ausgeglichen, führt diese Imbalance zum Burn-out. Das will eigentlich niemand; dieser Zustand fühlt sich nicht gut an; das Leben macht dann keine Freude mehr. Es fehlen Phasen der Regeneration; ein Urlaub reicht nicht mehr aus. Ist die Perspektive von Logik und Rationalität bestimmt, wird die Gefühlswelt zunehmend eingeschränkt und ausgeblendet, und daraufhin öffnet sich die Schere zwischen Lebensqualität und Alltagsanforderung immer weiter. Das Burn-out-Risiko trifft nicht nur Menschen in sozialen Berufen wie Medizin, Therapie, Erziehung, Pflege etc., sondern vor allem Management, Führungskräfte, leitende Angestellte, LehrerInnen, Freiberufler und Selbstständige. Den Ausbruch des Burn-out-Syndroms beschleunigen Erfolgszwang, Stress,

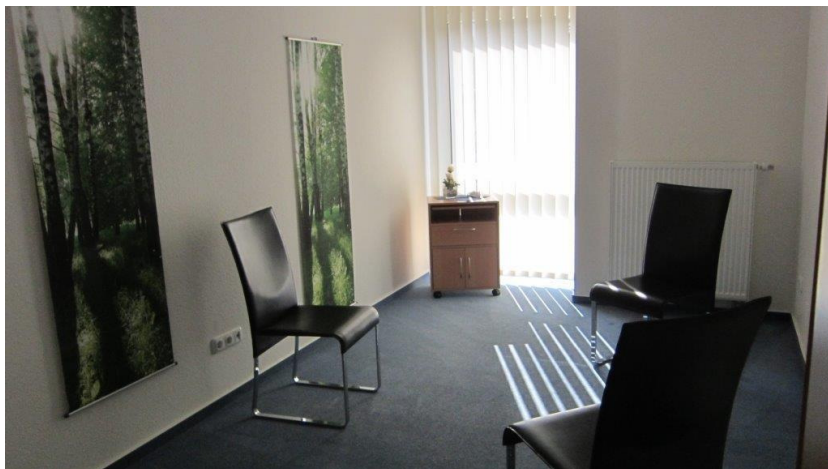
äußere Voraussetzungen wie ständige Erreichbarkeit (Handy, E-Mail, etc.) und innere Faktoren wie eine bestimmte Persönlichkeitsstruktur. Sie verstärkt den Prozess durch Erfolgsorientierung, starkes Pflichtgefühl, hohes Kontrollbedürfnis und permanente Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen – gerade dann, wenn diese Einstellung die Betroffenen stark vorangebracht und zur Führungskraft gemacht hat. Burn-out wird deshalb auch als männliches Statussymbol gehandelt, ist also nicht negativ stigmatisiert.

Dabei wäre wichtig, sich Hilfe zu holen, solange es möglich ist, und Hilfe anzunehmen - wenn das nur leichter fiele.

Gerade Männern geht der Satz „Ich hatte Burn-out“ leichter über die Lippen als der Satz „Ich hatte eine schwere depressive Episode“. Die Modediagnose gilt eher als eine Art Auszeichnung und weniger als Erkrankung - mit möglicher genetischer Disposition und unter Bedingungen erhöhter Stressanfälligkeit bei viel Engagement, Überstunden, Schichtarbeit oder Arbeitsplatzunsicherheit. Hohe Arbeitsbelastung, Zeitdruck und wenig Entscheidungsspielraum vergrößern das Depressionsrisiko. Gesunde Menschen reagieren anders als psychisch beeinträchtigte Menschen - ob durch genetisch bedingte Faktoren, mangelhafte Bindungserfahrung oder traumatische Kindheitserlebnisse. Noch immer identifizieren sich Männer stark über Arbeit, Leistung und Erfolg. Noch immer löst eine Statusbedrohung starke Stressreaktionen aus, denen häufig mit suchtvähnlichen Verhaltensweisen wie überdosiertem Sportpensum, Alkohol, Internetkonsum oder Sex begegnet wird, was Ablenkung und Entspannung verschaffen soll. Dabei führt die Arbeitswut von „workaholics“ nicht weniger zu Burn-out. Laut Krankenkassen-Daten (Fehlzeitenreport 2015) nehmen die Depressionsdiagnosen ebenso zu wie die Dauer der Arbeitsunfähigkeit. Doch welcher Mann mag schon den Symptomen einer psychischen Erkrankung ins Auge sehen, wenn diese traditionell als weiblich gelten, nämlich Antriebslosigkeit, Passivität und Angst (Möller-Leimkühler). Statusverlust ist im traditionellen männlichen Selbstbild nicht vorgesehen. Diesen Hintergrund in Diagnostik und Behandlung einzubeziehen hat sich leider noch nicht durchgesetzt.

Betriebliche Gesundheitsprävention, oder besser: betriebliche Psychotherapie sind sinnvolle niederschwellige Angebote, die sich erst in wenigen Großkonzernen etabliert haben. In der Arbeitsmedizin stößt man unweigerlich auf den Zusammenhang von somatischer und psychischer Befindlichkeit. In einer Krise ist der Mensch nicht mehr leistungsfähig – ob aufgrund privater oder beruflicher Bedingungen.

Eine betriebliche „Stress-Sprechstunde“ bietet Möglichkeit zur Früherkennung und kann Kontakte zu Hausärzten, Psychotherapeuten oder Coaches vermitteln. Die Änderungen des Arbeitsschutzgesetzes rücken psychische Gesundheit und psychosoziale Belastungen stärker in den Vordergrund; dazu zählt auch die Gefährdungsbeurteilung durch psychische Belastungen am Arbeitsplatz (GB-Psych). Psychotherapeutische Gesundheitsuntersuchungen sollten in den SGB V aufgenommen werden; hier bleibt noch viel zu tun und zu finanzieren. Burn-out-Prävention obliegt dabei sowohl dem Individuum, der Organisation als auch der Wechselwirkung beider Faktoren. Stadler führt als betriebliche Interventionsmöglichkeiten auf: Sensibilisierung der Führungskräfte, Arbeitsgestaltung, angemessenes Belohnungssystem, Rollenklarheit, Partizipationsmöglichkeiten (2006); Freudenberg fordert Unterbrechung der Routine durch Weiterbildung, Begrenzung der Arbeitsstunden, Eingewöhnungsmaßnahmen für neue Mitarbeiter, Steigerung der körperlichen Fitness, Klärung von Ansprüchen und Zielen sowie Erhöhung der Mitarbeiterzahl und angemessene Entlohnung.



Derzeit muss der Leidensdruck schon sehr hoch sein, um einen Coach aufzusuchen. Dabei ist Veränderungsbereitschaft im Coaching von elementarer Bedeutung, andernfalls wäre es zwecklos und Verschwendung von Zeit und Geld. Die Kosten eines Coachings sind privat zu übernehmen, nach vertraglicher Absprache. Je nach Fall sollten

Arbeitgeber Kosten mit übernehmen; ambulante Psychotherapien wie auch Klinikaufenthalte werden nach vorliegender Indikation von gesetzlichen wie privaten Krankenkassen übernommen. Zur Vermeidung von Rückfällen ist eine gründliche Ursachenforschung Voraussetzung; neue Verhaltensstrategien sollten eingeübt und ihre Nachhaltigkeit regelmäßig überprüft werden.



Coaching gibt Zeit und Raum für berufliche wie persönliche Stressanalyse. Durch Selbst-, Zeit- und Stressmanagement und gesündere Mitarbeiterführung können neue Einsichten gewonnen und Handlungsstrategien entworfen werden. Der Krankheit ist auf drei Ebenen zu begegnen: handlungsbezogen, kognitionsbezogen und emotionsbezogen. Aktiv entgegenwirken können Sie einem Burn-out durch Veränderung der Stress auslösenden Situation, eine positive Einstellung, Gespräche über den Stress und ggf. Wechsel der Tätigkeit (Burisch 2006).

Im Coaching werden innere aufrechterhaltende Faktoren wie ungesunde Denk- und Verhaltensweisen analysiert. Sie erkennen Ihre „Energieräuber“ und finden Ihre „Tankstellen“. Bewusst gewählte neue Glaubenssätze und Einsichten in Bedingungsbeziehungen fördern Ihre Lebensqualität und Mitmenschlichkeit am Arbeitsplatz: „Wenn sich eine Tür schließt, öffnet sich ein Fenster“; „Ich bin ein Glückskind“ statt „Ohne Fleiß kein Preis“ oder „Ich muss perfekt sein“. Glaubenssätze

beeinflussen unser Erleben und Verhalten, und sie sind veränderbar. Lernen Sie, „Nein“ zu sagen. Bitten Sie um Bedenkzeit, bevor Sie einen weiteren Auftrag annehmen; klären Sie Prioritäten; teilen Sie Ihre Gründe mit; delegieren Sie; nutzen Sie positive Selbstgespräche, motorische Entladung (wie schnelles Treppensteigen) oder spontanes Erleichtern durch tiefe Atmung. Langfristig unterstützen Entspannungsverfahren und das Erweitern der eigenen sozialen Kompetenz dabei, Perfektionismus zu reduzieren und bauen zugleich Ihre Problemlösungskompetenz aus. Mitmenschen und MitarbeiterInnen werden es Ihnen danken.



In Einzel- und Gruppencoachings werden gemeinsam konkrete Lösungen erarbeitet; vertrauliche Behandlung ist dazu Grundvoraussetzung. Die Kosten variieren je nach Art und Umfang des Angebotes. Dauer, Zeit, Anzahl und Zielsetzung der Sitzungen werden individuell vereinbart und vertraglich festgehalten; es gibt Kurzzeit- und Langzeitcoachings.

Betriebliche Gesundheitsprävention, betriebliche Psychotherapie und Coaching sind Gegenmaßnahmen zum Burn-out.

Schwerpunkte meiner Arbeit

Mögliche Branchen:

Handel / Wirtschaft / Finanzwesen / Dienstleistung / Freiberufe /
Hochschulen / Gesundheitswesen / Öffentlicher Dienst / Gastronomie /
Medien / IT / Familienbetriebe / Privatpersonen

By the way

Kontaktaufnahme: Erstes Gespräch und Kontrakt

Arbeitsphase: Situationsanalyse, Zieldefinition und Zwischenbilanz

Abschlussgespräch: Überprüfung des Erreichten an der Zieldefinition,
Resümee

Background

Humanistische Psychologie, Moderne Psychoanalyse, Tiefenpsychologie

Methodenvielfalt:

Systemische, Personenzentrierte und Lösungsorientierte Ansätze,
Rollenanalyse, Inszenierungstechnik (Kreativitätsarbeit), biografische
Reflexionsarbeit, Stressbewältigung, Externalisierungstechniken,
Kompetenzanalyse, Energetische Klopfarbeit, Entspannungsverfahren,
Achtsamkeitsverfahren

Qualität

DBVC, Deutscher Bundesverband für Coaching

DGSv, Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching

BDP-Coach, Berufsverband Deutscher Psychologen

Coach-Datenbank, Rauen-Datenbank

DPTV, Deutscher Psychotherapeutenverband

PTK NRW, Psychotherapeutenkammer NRW

KVWL, Kassenärztliche Vereinigung Westfalen-Lippe

Vita

Psychodynamisches Coaching und Organisationsentwicklung /

Supervisorin / Promotion Universität Osnabrück / Fachpublikationen /

Aufbau berufspolitischer Gremien / Qualitätsmanagement / Gruppen-

psychotherapeutin / Niedergelassene Psychotherapeutin

Langjährige Selbstständigkeit / Ärztliche Fachkunde im Richtlinien-

verfahren

Tiefenpsychologisch Fundierte Psychotherapie / Approbation /

Führungserfahrung / laufende Fortbildungen / Jahrgang 1965



Dr. phil. Martina Obrock
Praxis für Coaching & Supervision
Herforder Str. 119
32602 Vlotho
Tel. 05733/878688
Fax 05733/878689
info@coaching-obrock.de
www.coaching-obrock.de

Adelheid Ruppelt

Systemischer Coach werden – lohnt sich das?

Ob sich eine Systemische Coachingausbildung für Sie lohnt, hängt von vielen Faktoren ab.

Systemische Ausbildungen sind auf dem Vormarsch. Immer mehr Unternehmen und Organisationen greifen bewusst auf systemisch ausgebildete Führungskräfte, Trainer und Coaches zurück.

Als systemisch denkende Führungskraft optimieren Sie Ihre Führungskompetenzen. Sie werden in Ihrer Kommunikationsfähigkeit gestärkt, bei der Zielerreichung unterstützt und erhalten Handwerkzeug, um Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu lösen.

Wenn Sie sich mit Systemischen Coaching selbstständig machen wollen, ist es wichtig, dass Sie auf anerkannte Zertifizierungen achten. ECA und IHK fordern hohe Qualitätsstandards an auszubildende Institute. Als Systemischer Coach haben Sie anschließend die Möglichkeit, dem Verband beizutreten und sich Ihren Qualifikationen entsprechend zu positionieren.

Unser Angebot für den „Systemische Coach ECA“ eignet sich für Sie, wenn Ihre zukünftige Zielgruppe aus der Bildung, sozialen Arbeit, Gesundheit und Verwaltung kommt.

Mit unserem Angebot des „Systemischen Coach IHK-Zertifikat“ sind Sie optimal positioniert, wenn Ihre Zielgruppe in der freien Wirtschaft zu finden ist.

Systemisches Denken ist eine Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg. Peter M. Senge, Visionär, Vor- und Querdenker hat in seinem Buch „Die Fünfte Disziplin“ über die erfolgreiche Nachhaltigkeit von Systemischer Organisationsentwicklung viele Praxisbeispiele für menschliche und visionäre Führung beschrieben.

Wer systemisch denkt, hat die Gesundheit für sich, andere und die Allgemeinheit im Blick. Dieser Blickwinkel ist in der Mediation und im Konfliktmanagement ein absolutes Muss. Bereits Marshall Rosenberg sagte sinngemäß: „Ein Konflikt lässt sich in nur 30 Minuten lösen, wenn die Konfliktpartner ihre Bedürfnisse äußern können.“ Menschliche Werte, die gemeinsame Vision und eine wertschätzende Teamkultur sind Basis für systemisches Handeln.

Angehende Führungskräfte punkten durch eine Systemische Coachingausbildung bei der Bewerberauswahl. Hier geht man zu Recht davon aus, dass sich der Bewerber auch für Teamführung qualifiziert hat und seine Bedürfnisse zielführend äußern kann.

In der Systemischen Coachingausbildung setzen wir im Institut für NLP & Coaching bewusst stressreduzierende und resilienzfördernde Methoden ein. Wir wollen, dass Sie in Ihrer Arbeit an Energie gewinnen und Spaß für Sie fühlbar wird.

Unsere Teilnehmer streben vielfach eine Teilselbstständigkeit als Coach und Trainer an. Sie setzen die in der Ausbildung entwickelten Konzepte in der Regel gleich anschließend um.

Beispiele aus der Praxis

Julia hat an ihrer Berufsschule das Schülercoaching eingeführt. Für dieses Projekt hat sie Krankenkassen, die Landesschulbehörde und andere Stellen begeistern können.

Christian hat sich als Mentalcoach und Trainer selbstständig gemacht. Seine Zielgruppe sind Sportler. Daraus entwickelt er aktuell in Zusammenarbeit mit Fitnessunternehmen ein Franchise-Unternehmen. Sein Sohn, Fitnessökonom, ist als Startupper mit dabei.

Sabrina ist Teamleitung im Gesundheitswesen. Konflikte sind hier an der Tagesordnung. Um teamorientiert, gesund und mit Spaß zu führen, hat sie sich auf den Weg gemacht, die Inhalte ihres Konzeptes im QM zu implementieren.

Jan ist Führungskraft in der Verwaltung und Visionsträger. Sein Interesse in der Ausbildung bestand darin, Methoden kennenzulernen, um seine Mitarbeiter zu motivieren, gemeinsam Visionen zu entwickeln und diese umzusetzen. Inzwischen hat er Coaching in der Verwaltung für Führungskräfte eingeführt und einige Artikel veröffentlicht.

Doch was ist, wenn Sie als Systemischer Coach selbstständig Ihren Lebensunterhalt bestreiten wollen?

Beachten Sie die 5 goldenen Regeln!

1. Legen Sie sich auf eine Ihnen bekannte Zielgruppe fest. Ihre Erfahrungen sind der Schlüssel zum Erfolg.

2. Finden Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal, um als Experte wahrgenommen zu werden.
*Wir unterstützen Sie während der Ausbildung dabei.
 Der Systemische Coach im Institut für NLP & Coaching hat den Abschluss ECA und IHK-Zertifikat. Damit verfügen Sie bereits über ein Alleinstellungsmerkmal.*
3. Bilden Sie sich ständig weiter. Als Coach sollten Sie immer auf dem aktuellen Stand sein.
4. Führen Sie Trainings und Seminare durch, halten Sie Vorträge. Machen Sie sich bekannt. Networking lohnt sich.
5. Profitieren Sie von Ihren Erfahrungen. Sie wachsen mit Ihren Aufgaben.



Institut für NLP & Coaching
Adelheid Ruppelt

NLP-Ausbildungen
 Coaching-Ausbildungen
 Stress-Burnout-Ausbildungen
 Seminare / Trainings
 Business-Coaching



Institut für NLP & Coaching

Am Berge 28 und Richthofenstr. 29
 31079 Almstedt 31137 Hildesheim

Büro: 05060-2351
 mobil 0175-7858036
 institut@nlp-transfer.de
 www.nlp-transfer.de

PLZ 4

Barbara Frien

Als Coach und Trainerin - Burnout verhindern und behandeln

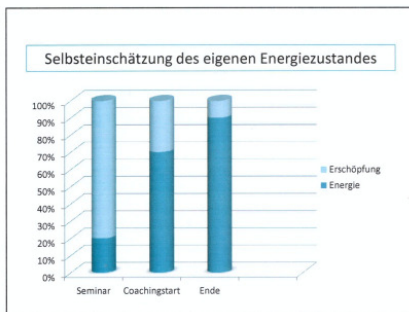
Burnout ist ein umstrittenes Thema. Laut ICD 10 gilt Burnout nicht als Krankheit, auch wenn Zahlen der Krankenkassen eine psychische Überlastung der Gesellschaft zeigen. Laut DAK-Gesundheitsreport (2016) hat sich die Zahl der Krankheitstage durch Burnout mehr als verdoppelt. Psychische Probleme sind Ursache für über 15 % der Krankschreibungen. Jeder zweite Arbeitnehmer fühlt sich im Job gestresst und überfordert (Stressreport Deutschland 2012).

Trotz kontroverser Diskussionen gibt es viele Menschen, die mit Reizbarkeit, Schlafstörungen, Überforderung, Erschöpfung u.v.m. ihren Alltag nicht gut gestalten können.

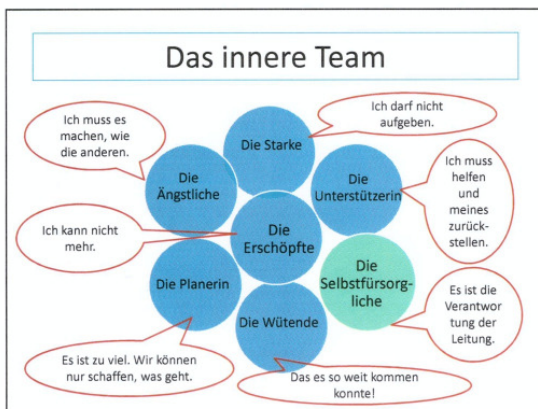
Als Trainerin, Coach und Beraterin begegnen mir diese Menschen in Seminaren zu Resilienz, Stressbewältigung, Selbstmanagement, Arbeitsorganisation oder Konfliktkommunikation. Unternehmen und Betroffene fragen bei mir Coachings an. In Workshops und Teamentwicklungen zeigen sich Überlastungssymptome im Team.

Ein Beispiel ist Frau B. Sie kam nach einer langen Phase beruflicher Überlastung ein Resilienztraining. Sie hatte nach Abschluss mehrerer Großprojekte jetzt Luft, um sich etwas Gutes zu tun. Die Frage, wie sie sich früher aus Belastungen und Krisen befreit hat, gab eine erste Inspiration, was sie für sich erreichen möchte. Das Resilienzkonzept machte ihr klar, welche Fähigkeiten sie hatte, bevor sie durch Projekte so erschöpft worden war. Achtsamkeitsübungen, Meditation sowie die Analyse eigener Ansprüche öffneten die Wahrnehmung für die Tiefe ihrer Energielosigkeit. Auf ihrer selbsteingeschätzten Energieskala hatte sie nur 20% Energie.

Das ist zu wenig, um den Alltag zu meistern. Beim Erlernen der körperorientierten Selbsthilfemethode (sie entlastet Emotionen und schwächt innere Überzeugungen ab) wurde für spürbar, wie stark ihre Erschöpfung war. Die Erkenntnis reifte, dass ein Burnout vorliegt. Nur ihre Disziplin ließ sie noch den Alltag bewältigen.



In einem Pausengespräch klärten wir, was für sie die nächsten guten Schritte sind. Nach Gesprächen mit Arzt und Vorgesetzten ging sie in eine Burnout-Klinik. Um einen Rückfall zu verhindern sowie die Wiedereingliederung zu unterstützen, ließ sie sich von einer Psychotherapeutin (persönliche Themen) begleiten, und das Unternehmen unterstützte sie mit mir als Coach (berufliche Themen). Wir hatten 10 Sitzungen über ein Jahr. Ziel war es, einen Weg zu finden, trotz der weiterhin hohen Arbeitsbelastung gut für sich selbst zu sorgen, die eigenen Bedürfnisse wahrzunehmen und zu spüren, was Kraft und Energie gibt. Dazu galt es, Glaubensmuster wahrzunehmen und zu entmachten, die zum Burnout geführt hatten. Mit Klopftechnik und der Arbeit mit dem inneren Team konnten Überzeugungen wie „Ich muss es machen wie die anderen“, „Ich darf niemals aufgeben“, „Ich muss helfen und meine Bedürfnisse zurückstellen“ ihre Wirkung verlieren. Es entstanden dabei fürsorgliche Anteile, die im inneren Dialog eine Abgrenzung bei zu viel Arbeit unterstützten, ein schlechtes Gewissen verhinderten und die gelernten Strategien nutzten. Eine planerische Seite unterstützte das mit realistischem Zeitmanagement.



Parallel bereiteten wir Gespräche mit den Vorgesetzten vor, damit sie sich sicher für eine neue Aufgabenverteilung einsetzen konnte. Ihr Arbeitspensum musste anders organisiert werden. Für den inneren Prozess war es wichtig, nicht die Verantwortung für die Arbeitsüberlastung des Teams zu übernehmen. Innere Sätze wie „Das ist die Verantwortung der Leitung“ oder „Es ist faktisch zu viel. Wir können nur das schaffen, was geht“ haben diesen Prozess unterstützt. Hilfreich war, dass die Vorgesetzten und das Unternehmen sich der Überlastung bewusst waren und an Veränderungen der Arbeitsstruktur mitarbeiteten.

Frau B. arbeitet seit ca. zwei Jahren gesund und zufrieden in gleicher Position mit leicht geänderten Aufgaben und guter Achtsamkeit für ihre Selbstfürsorge.

Dieses Beispiel zeigt, welche Faktoren für Prävention und Behandlung von Burnout wichtig sind, um langfristig gesund zu arbeiten.

Es sind die individuellen Muster, Überzeugungen und Verhaltensgewohnheiten, die die Betroffenen zu ihrem Vorteil verändern können. Gleichzeitig ist es gut, die Kommunikation mit der Führungskraft zu suchen. Deren Stil hat Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit von Veränderung.

Die organisatorischen Rahmenbedingungen gilt es an vielen Stellen zu ändern, um langfristig gesünderes Arbeiten zu ermöglichen.

Mein Angebot:

In Coachings arbeite ich mit den inneren Ansprüchen, dem persönlichen Selbstmanagement und dem Selbstwert. Dabei berücksichtige ich die Einbindung ins System und dessen Verhältnisse. Ich nutze pragmatischen Methoden, um Entlastung und Lösungen zu finden, dazu gestalte ich eine strategische Perspektive. Meine Trainings zu Burnoutprophylaxe, „Resilienz stärken“, Arbeitsorganisation, „Gesunder Führung“ und „Emotionsmanagement“ gehen auf die konkreten Bedürfnisse der Teilnehmenden ein und sind praxisorientiert. Moderation und Beratung biete ich an zu Themen wie Zusammenarbeit und Kommunikation im Team, Gesundheitszirkel, Burnout-Prävention sowie zu Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung.

Meine Qualifikationen:

25 Jahre Trainings- und Beratungserfahrung
NLP-Master-Practitioner, Systemische Familientherapie (K.Grochowiak)

Klinische Hypnose nach Milton-Erikson (MEG Frankfurt)
Klopfmethoden u.a. nach F. Gallo, G. Craig und Dr. M. Bohne
EMI – Eye Movement Integration nach Danie Beaulieu
Buch: „Besprechungen erfolgreich moderieren“, Edumedia, 2002/2006



Barbara Frien * COACHING * BERATUNG * TRAINING
Hohenfriedberger Str: 1 * 44141 Dortmund
FON: 0231 427 08 008 * FAX: 427 08 009
www.barbara-frien.de * kontakt@barbara-frien.de
Skype-Coaching: Frien-Coaching



Stefanie Hartwich

Schema-Therapie und Schema-Coaching

Unterstütze und bewahre das Kind in Dir, und stärke den gesunden Erwachsenen

"Geh Du vor", sagte die Seele zum Körper, "auf mich hört er nicht,

vielleicht hört er auf Dich!" "Ich werde krank werden, dann wird er Zeit für Dich haben", sagte der Körper zur Seele. (Ulrich Schaffner)

Über mich

Mein Name ist Stefanie Hartwich. Ich bin psychologische Beraterin, Entspannungspädagogin und zertifizierter Hyno-Coach Imagination und Trance (DAGH). In meiner Praxis in Mülheim an der Ruhr biete ich unter anderem verschiedene Entspannungsverfahren, Mentaltraining und Coaching in Hypnose an. Zur Zeit befinde ich mich zudem in der Prüfungsvorbereitung zur amtsärztlichen Prüfung Heilpraktiker Psychotherapie. Ein weiterer Schwerpunkt meiner Arbeit ist Schema-Coaching für Erwachsene, Kinder und Jugendliche. Von dieser wertvollen und wirksamen Methode möchte ich hier berichten.

Die Geschichte der Schema-Therapie

Die Schema-Therapie basiert auf den Lehren von Jeffrey Young und Kollegen. Young entwickelte das Schema-Therapie Konzept in den USA u. a. aus Erkenntnissen und Methoden vieler unterschiedlicher Therapieansätze in der Psychotherapie. So zum Beispiel aus der kognitiven Verhaltenstherapie, dem Psychodrama und der Gestalttherapie. Young überlieferte seinen Ansatz im deutschsprachigen Raum und machte ihn u.a. bekannt und zugänglich für die Arbeit der Psychotherapeuten und Coaches in Deutschland. Die Schema-Therapie geht davon aus, dass viele emotionale innere Blockaden und Bewältigungsstrategien aus unerfüllten kindlichen Bedürfnissen entstehen und sich im Laufe der Lebenszeit weiter verfestigen. Ziel der Schema-Therapie ist es unter anderem, das innere Kind von damals zu stärken, zu befrieden und dadurch den Weg zu dem heutigen freien, unabhängigen und gesunden Erwachsenen zu ebnen.

Wie zeigt sich die positive Wirkung beim Klienten?

Nach einigen Coaching-Sitzungen, ganz individuell auf den Klienten abgestimmt, stellen sich zumeist deutliche, wohltuende Veränderungen ein. Die Klienten denken positiver und gehen ins Vertrauen in sich selbst und ihre Fähigkeiten. Viele meiner Klienten können ihre Gefühle besser steuern und ihre inneren Blockaden auflösen. Es gelingt ihnen somit, zufriedener und bewusster zu leben.

Wie arbeite ich als Schema Coach?

In meiner mehrjährigen fundierten Coaching-Ausbildung habe ich eine Fülle von Methoden kennen und schätzen gelernt. Seit nunmehr fünf Jahren begleite und unterstütze ich Klienten auf ihrem beruflichen und privaten Weg. Es ist mir ein besonderes Anliegen, mich vollkommen auf ihre Bedürfnisse einzustellen. Zudem bilde ich mich ständig weiter und nehme eine regelmäßige Supervision zur Sicherung meiner Arbeit wahr.

Meine Erfahrung hat gezeigt, dass viele körperliche und seelische Krankheiten aus inneren Konflikten und - vielleicht auch traumatischen - Erlebnissen in der frühen Kindheit entstehen. Diese Geschehnisse werden - manchmal auch unbewusst - verdrängt, und dennoch tauchen sie heute in ernstesten und schwierigen Situationen immer wieder auf. In solchen Momenten können wir unsere Emotionen nicht steuern, vielleicht gar nicht reagieren oder tun nicht das Richtige. Unser Wunsch ist es jedoch, in gefühlsbezogenen Stresssituationen das zu tun, was uns gut tut und uns weiterbringt. Kennen Sie das auch?

Wir haben jedoch oft eine hinderliche innere Blockade.

Bevor uns diese Blockade und deren Auswirkungen richtig krank machen, können wir frühzeitig versuchen, die Kindheitssituationen im Schema-Coaching erneut zu betrachten, die Ursachen zu hinterfragen und zu klären.

Sie wünschen sich Zeit für Ihre innigsten Bedürfnisse und möchten das Schema-Coaching kennenlernen?

Ich lade Sie herzlich ein, sich auf meiner Homepage vorab zu informieren und einen individuellen Gesprächstermin mit mir zu vereinbaren.

Ich freue mich auf Sie!



Stefanie Hartwich
Praxis für Coaching, Entspannung und Hypnose
Denkhauser Höfe 102
45475 Mülheim an der Ruhr
www.stefanie-hartwich.de
Email: info@stefanie-hartwich.de

Ulf Posé

Ethik im Coaching

Die Frage: „Ist Ethik im Coaching von Bedeutung?“ wird wohl kaum jemand verneinen. Es ist fast schon opportun, Ethik im Coaching als selbstverständlich anzusehen. Gleichzeitig gilt es zu fragen, wie solch eine Ethik auszusehen hat, wie sie praktiziert werden sollte, woran man Ethik im Coaching festmachen will, erkennen kann. Wenn solche Fragen unbeantwortet bleiben, besteht die Gefahr, dass Gesinnungsethiker das Coaching-Areal betreten und ziemlich viel Unheil anrichten.

Typisch für Gesinnungsethiker ist der Umstand, dass sie immer beseelt sind von sehr gutem Willen. Dieser gute Wille wird jedoch von Inkompetenz begleitet. Der Gesinnungsethiker kennt sich in Ethik halt nicht aus. Der gute Wille reicht ihm. Wenn allerdings gute Absichten von Inkompetenz begleitet werden, dann richtet man nur Unheil an, und fühlt sich auch noch gut dabei.

Also beginnen wir die Klärung mit der Frage, was Ethik eigentlich ist, und nicht, was empfinde ich, wenn ich das Wort Ethik höre. Ethik ist für Kinder die Lehre von Gut und Böse. Ein wenig aufgeklärter ist die Definition, dass Ethik eine wissenschaftliche Disziplin ist, mittels derer Handlungen, insofern sie unter dem Anspruch eines hohen zu schützenden Gutes stehen, legitimiert und/oder zurückgewiesen werden. Das ist schon etwas anderes als Moral. Auch wenn nicht wenige Menschen Moral und Ethik gleichbedeutend benutzen. Moral ist mehr der Normenkatalog einer Gesellschaft, der dafür sorgt, dass die Menschen miteinander sozialverträglich umgehen. In der Moral finden sich banale Dinge wieder wie: „Gib der Tante das rechte Händchen, spuck den Spinat nicht über den Tisch“, usw. Franzosen haben eine andere Moral als Italiener oder Rumänen oder Spanier oder Deutsche. Alle könnten jedoch über das gleiche ethische Prinzip verfügen. Ethik und Moral sind also nicht das Gleiche.

Für Coaching bedeutet dies, wenn ich ethisch (und nicht nur moralisch) korrekt handeln möchte, dann sollte ich zunächst das ethische Gut, das ethischer Prinzip ermitteln, dem ich folgen möchte.

Im Coaching geht es vom Anspruch her darum, Menschen dabei zu begleiten, ihr wirtschaftliches, soziales und auch psychisches Leben zu optimieren. Daraus folgt, ein Coach hilft Menschen zu wachsen, als Persönlichkeit größer zu werden. Damit bietet sich als ethisches Prinzip Lebensmehring an oder Biophilie, um das Fachwort zu benutzen. Vor dem Anspruch der Lebensmehring kann also ein Coach seine Arbeit prüfen. „Habe ich heute dem Coachee helfen können, ein wenig zu wachsen?“ Diese Frage ist nicht nur recht einfach, sondern sie kann auch täglich beantwortet werden.

Das Instrument für die Bewertung des ethisch korrekten Handelns ist die Güterabwägung. Wie das Wort schon sagt, es wird abgewogen, ob das ethisch Gute geschützt oder verletzt wurde. Wie lässt sich das feststellen? Indem ich mich mit vier verschiedenen Situationen befasse, die einer konkreten Bewertung unterliegen. Wenn das, was ein Coach tut, dem Coachee und dem Coach hilft, z.B. Lebensmehring zu optimieren, dann ist im ethischen Sinne solch eine Handlung geboten. Man sollte es also unbedingt tun. Wenn das, was im Coaching bearbeitet wird, dem Coachee und dem Coach schadet, dann ist dies im ethischen Sinne verboten. Diese beiden Fälle sind in aller Regel recht einfach. Schwieriger wird es, wenn Schaden und Nutzen miteinander konkurrieren. Aber auch hier bietet die Güterabwägung Lösungen an. Wenn das, was der Coach mit seinem Coachee bearbeitet, einem von beiden mehr nutzt, als es dem anderen schadet, dann ist es ethisch erlaubt, wenn derjenige, der den Schaden hat, dem zustimmt. Wenn allerdings der Coach mit seinem Coachee so arbeitet, dass der eine einen kleinen Nutzen erfährt und der andere einen großen Schaden nimmt, dann ist diese Handlung ethisch verwerflich. Gleichgültig wer den Schaden und wer den Nutzen für sich in Anspruch nehmen kann.

Schauen wir uns das Ganze einmal in einem Beispiel an. Coaching kennt verschiedene Regeln. Eine davon ist, dass es in einem Coachingprozess klare Vereinbarungen im Vorfeld geben muss, damit das Coaching auch unbelastet funktioniert. Zu diesen Vereinbarungen gehört, dass über das Coaching Dritten gegenüber Stillschwiegen gewahrt wird.

Ein Coach hat einen Auftrag erhalten. In einem Unternehmen hat die Personalabteilung Kontakt aufgenommen, mit dem Coach besprochen,

dass hier ein schwieriger Fall in der Personalführung vorliegt. Der Vorgesetzte einer Führungskraft hat sich an die Personalabteilung gewandt, und darum gebeten, einen Coach zu suchen. Der Coach wird gebrieft, welche Entwicklung gewünscht ist, trifft sich mit der Führungskraft. Das Vertrauen ist gegeben, der Coachingprozess beginnt. Vergisst nun der Coach, im Vorfeld darauf aufmerksam zu machen, dass Dritten gegenüber Stillschweigen bewahrt wird, hat er ein richtiges Problem. Er kann nicht davon ausgehen, dass der Vorgesetzte den Prozess ohne Feedback durch den Coach geschehen lässt. Es muss geklärt werden, ob das Unternehmen diese Rahmenbedingung zulässt. Wenn der Coach bereit ist, über den Coachingprozess Dritten gegenüber zu berichten, dann kann das nur dann geschehen, wenn der Coachee dem zustimmt, es möglicherweise sogar ausdrücklich möchte und wenn das Feedback mit dem Coachee abgestimmt ist. Ist das ungeklärt, dann kommt es im Zweifel zu Vertrauensverlust zwischen Coach und Coachee. Damit richtet der Coach beim Coachee mehr Schaden an, als es dem Coach nutzt. Also ist solch eine Vorgehensweise ethisch verwerflich, auch wenn es das Auftragsbuch des Coaches füllt.

Ich erlebe immer wieder, dass mit der Personalabteilung klar vereinbart wird, dass Dritten gegenüber über den Coachingprozess nicht berichtet wird, jedoch fragt manchmal der Vorgesetzte: „Na, wie läuft's denn?“ Was antwortet nun der Coach? Noch schwieriger wird es, wenn der Vorgesetzte recht konkrete Auskünfte haben will. Hier entsteht ein ethisches Dilemma, was kann ich sagen? Darf ich eventuell sogar lügen, oder muss ich vielleicht sogar lügen?

Ist die Lüge ethisch erlaubt vor dem Hintergrund der Lebensmehrerung als höchstem ethischen Gut des Coaches? Schon Schopenhauer meinte noch in seinem zweiten Teilband der Aphorismen zur Lebensweisheit: „So eng auch Freundschaft, Liebe und Ehe Menschen verbinden: Ganz ehrlich meint jeder es am Ende doch nur mit sich selbst und höchstens noch mit seinem Kinde.“

Ehrlich ist ein Mensch genau dann, wenn er ohne Verstellung offen ist. Dazu ist es zunächst einmal notwendig, dass er auf verdeckte Kommunikation verzichtet. Verdeckt ist eine Kommunikation immer dann, wenn ich über ein Wissen verfüge, das zu einer kommunikativen Handlung führt, aber dem Betreffenden nicht mitgeteilt wird. Wird ein Mensch in einem Netz verdeckter Kommunikation gefangen, dann kommt er da nicht mehr heraus.

Es führt zu massiven Störungen des Selbstkonzepts und auch der sozialen Beziehungen.

Mir geht es allerdings nicht um Ehrlichkeit um jeden Preis. In der humanistischen Psychologie spricht man von ‚selektiver Authentizität‘: „Mache dir bewusst, was du denkst und fühlst, und wähle, was du sagst und tust.“ Es geht also auch hier um Verantwortung des Coaches: Es kann erforderlich sein, die Wahrheit nicht zu sagen oder sogar die Unwahrheit zu sagen. Dafür gibt es im Sinne des Vertrauensklimas zwischen Coach und Coachee eigentlich nur zwei Gründe:

Wenn es darum geht, den Schutz eigenen und fremden Lebens zu sichern bei Wahrung der Verhältnismäßigkeit der eigenen und fremden Geheimnisse.

Wenn das, was ich denke, die Lebenschancen des anderen mindern würde, sobald ich es ausspreche. Es geht um die Empathie, das Einfühlungsvermögen des Coaches (Empathie ist unabhängig von Sympathie und Antipathie). Der andere muss sich in dem, was der Coach sagt, auch wiederfinden können. Meine Aussage darf das Selbstkonzept des anderen nicht fahrlässig infrage stellen. Hier liegt der Fehler mancher Coaches, die sich um das Selbstkonzept des Coachees nicht genügend kümmern. In einer gelingenden Kommunikation wird das Selbstkonzept dynamisiert, jedoch nicht vernichtet.

Aber der Umgang mit Ehrlichkeit und Wahrheit kann auch andere Konflikte haben. Ich erinnere einen Coachingprozess, in dem klar vereinbart war, es ist Stillschweigen zu wahren. Nun traf ich den auftraggebenden Vorgesetzten des Coachees. In einem lockeren Gespräch zwischen Tür und Angel meinte er: „Herr Posé, ich will ja über Ihren Coachingprozess eigentlich nicht informiert werden, ich beobachte und erlebe ja den Erfolg des Coachings im täglichen Umgang mit meinem Mitarbeiter. Aber sagen Sie mal, war an irgendeiner Stelle Ihres Coachings mal die Rede davon, dass mein Mitarbeiter sich möglicherweise nach einer neuen Stelle umsieht?“ Tatsächlich war eine Außenorientierung des Mitarbeiters ein intensives Thema während des Coachings gewesen. Was sollte ich tun? Wenn ich geantwortet hätte: „Aber Herr Dr. Mustermann, wir hatten doch klar vereinbart, über den Coachingprozess gibt es kein Feedback meinerseits an Sie.“ Welche Schlussfolgerung hätte der Vorgesetzte daraus wohl gezogen? Oder eine Antwort wie: „Darüber möchte ich nicht

sprechen.“ Jede dieser Antworten wäre der Sache nach korrekt gewesen, hätte jedoch möglicherweise das Verhältnis zwischen Chef und Mitarbeiter belastet. Daher habe ich, um das Vertrauen zwischen Coach und Coachee nicht zu belasten und auch das Verhältnis zwischen Chef und Mitarbeiter unbelastet zu erhalten, im Sinne der Lebensmehrung gelogen. Ich tat erstaunt: „Ach Herr Dr. Mustermann, ist das ein Thema? Im Coaching spielte das bisher überhaupt keine Rolle.“ Mir schien diese Vorgehensweise die beste für eine lebensmehrende Ethik. Es galt, ein mir anvertrautes Geheimnis auch zu schützen. Sie müssen hier meine Meinung nicht teilen. Mir geht es darum, auch ethische Dilemmata aufzuzeigen, die sehr viel Verantwortung für ein stabiles Vertrauensklima zwischen Coach und Coachee vom Coach abverlangen.

Gerade das Vertrauensklima zwischen Coach und Coachee verlangt eine ethische Orientierung des Coaches. Der Coach hat die Verantwortung dafür, ein stabiles Vertrauensklima aufzubauen.

Wie heißt es so schön: „Wer ein Versprechen gibt, der erzeugt Hoffnung; wer ein Versprechen hält, der erzeugt Vertrauen.“

Was aber ist eigentlich Vertrauen? Unter Vertrauen verstehen wir im Allgemeinen die Annahme, dass unsere Erwartungen an Menschen, an Entwicklungen, an Zusagen genau den Verlauf nehmen, den wir erwarten. Vertrauen ist damit eine Überzeugung. Sie meint, ich glaube fest daran, dass ich mich verlassen kann auf die Richtigkeit eine Zusage oder die Wahrheit einer Aussage. Vertrauen meint auch, ich verlasse mich auf die Kompetenz, das Wissen oder die Fähigkeiten eines Menschen oder einer Institution. Vertrauen meint ebenfalls, ich verlasse mich auf einen fairen Umgang durch Ehrlichkeit und Gleichberechtigung, und ich verlasse mich darauf, dass soziale Verantwortung im Umgang miteinander eine gewichtige Rolle spielt.

Der Soziologe Luhmann hat Vertrauen als eine Art Vorleistung an die Zukunft beschrieben, allerdings nannte er Vertrauen eine "riskante Vorleistung". Er ist der Überzeugung, wir erbringen diese riskante Vorleistung immer dann, wenn wir auf unüberschaubare Zustände stoßen. Nach Luhmann nehmen Menschen, die Vertrauen schenken, die Zukunft positiv vorweg und handeln dann so, als ob die Zukunft sicher wäre.

Damit sind wir beim Problem des Vertrauens angekommen. Denn weil gerade Vertrauen ein so wichtiges, so hohes und auch sensibles, anfälliges ethisches Gut ist, muss über Maßstäbe nachgedacht werden, die erfüllt sein müssen, damit Vertrauen zwischen Coach und Coachee entstehen kann. Leider leben wir in einer Welt, in der alles, was möglich ist, auch getan wird. Damit kann in unserer Welt alles gebraucht und alles missbraucht werden. Vertrauen ist deswegen ein so sensibles Gut, weil es missbraucht oder sogar gebrochen oder das Verhältnis einseitig auslegt werden kann, indem man sich blindlings dem anderen anvertraut oder ein blindes Vertrauen des anderen für sich in Anspruch nimmt.

Vertrauen setzt sich zusammen aus

Kompetenz. Damit sind die Sprachkompetenz, die Handlungskompetenz mit der Fähigkeit, in Alternativen denken zu können und die Urteilskompetenz mit der Fähigkeit zu Abwägungskompetenz gemeint.

Angemessenheit. Damit sind gemeint die Güterabwägung, Gerechtigkeit im Handeln und Gerechtigkeit in der Sanktion. Angemessenheit prüft den möglichen Grad des Vertrauens.

Zuverlässigkeit. Damit ist die Fähigkeit gemeint, sich auf jemanden berechtigt verlassen zu können, aufrichtig und ehrlich im Sprechen und Handeln zu sein, nur zu versprechen, was man auch halten kann, und zu einzuhalten, was man versprochen hat.

Vertrauen benötigt Kompetenz

Kompetenz erhält der Coach durch Wissen und Fähigkeiten. Es bedeutet, ich weiß etwas Konkretes über eine Sache, ich habe mich um Wissen bemüht. Leider sind immer weniger Menschen an Wissen interessiert, geschweige denn an Fähigkeiten. Sie verlassen sich auf ihre Gefühle nach dem Motto: „Was stört mich Wissen, wenn ich doch schon eine Meinung habe.“

Kompetenz beginnt schon bei der Sprache. Weiß ich, was ein Wort bedeutet oder habe ich nur ein ungefähres Gefühl über die Bedeutung?

Der Philosoph Aristoteles sah hier schon in der Antike ein Grundübel. Es war der Meinung, dass fehlendes Wissen Ursache für Unredlichkeit sei. Für ihn verhielt ein Mensch sich redlich, wenn er in der Lage war, über eine Sache selbst zu sprechen, und nicht nur von den Gefühlen spricht, die er hat, wenn er an etwas denkt.

Es ist schon erstaunlich, wie wenig Menschen manchmal wissen. Eine Meinung zu haben ist vielen Menschen wichtiger, als etwas zu wissen. So gehen sie dann mit ihren Meinungen hausieren und leisten Überzeugungsarbeit. Damit stecken sie andere Menschen mit Meinungen an, die kaum einer kritischen Prüfung standhalten können. So werden inhaltsleere Worte zu Überzeugungen. Die Stichhaltigkeit eines Arguments bleibt dabei auf der Strecke. Diese Vorgehensweise ist für einen Coach sehr gefährlich.

Wer sich einmal mit der Wissenschaft der Philosophie beschäftigt hat, wird schnell erfahren, dass diese Wissenschaft nur zwei Fragen beantwortet haben will: Erstens: Warum ist das so? Zweitens: Woher weißt du das? Wer diese beiden Fragen beantworten kann, der kümmert sich um Kompetenz im Wissen.

Daraus folgt für einen verantwortungsbewussten Coach:

Bevor du dir eine Meinung bildest, kümmere dich um Fakten

Frage dich, ob du nur etwas fühlst oder etwas von einer Sache weißt.

Sage nur etwas zu Dingen, von denen du etwas verstehst.

Höre zu, wenn dir jemand sein Wissen zur Verfügung stellt.

Frage nach, wenn du etwas nicht weißt oder nicht verstehst.

Die Tatsache, dass jemand eine andere Meinung vertritt als du, heißt nicht, dass der andere unrecht hat.

Ärgere dich nicht, wenn sich deine Überzeugung als falsch herausstellt; freue dich, wenn du deine Irrtümer entdeckst.

Vertrauen benötigt Handlungskompetenz

Wann ist ein Mensch in seinen Handlungen kompetent? Wenn er etwas von der Sache versteht. Wenn er sich auskennt, wenn er genügend Qualifikation besitzt.

Ich erinnere mich an eine Talkshow, in der ein Politiker von Gegnern seiner Fraktion heftig angegriffen wurde. Einer der Angreifer meinte ziemlich aufgeregt: „Sie haben doch keine Ahnung, Herr Kollege.“ Darauf lehnte sich der Angegriffene zurück und konterte ziemlich süffisant: „Ich gebe gern zu, dass Sie von der Sache mehr Ahnung haben als ich Herr Kollege. Ich begnüge mich mit Wissen.“ Das saß! Handlungskompetenz meint die Fähigkeiten, Fertigkeiten und das Wissen eines Coaches um Gegebenheiten. Handlungskompetenz meint nicht, ich gebe mich mit meinen Ahnungen oder Vermutungen zufrieden. Handlungskompetenz meint auch nicht, ich fühle mich gut, ich halte mich für kompetent. Das erzeugt meistens eine ziemlich gefährliche Mischung. Das Elend in der Welt entsteht nicht durch bösen Willen, sondern durch gute, beste Absichten, die an Inkompetenz in der Sache gekoppelt sind. Dadurch entsteht nur Mist, bei dem man sich auch noch gut fühlt.

Handlungskompetenz ist immer ausgestattet mit dem festen Willen und Bemühen, sich kundig in der Sache zu machen.

Daraus folgt für den Coach:

die Fähigkeit und Bereitschaft, über mögliche Folgen des Handelns vor der Tat nachzudenken.

die Fähigkeit und Bereitschaft, zu überlegen, ob es nicht doch zu der vorgesehenen Handlung eine sinnvolle, möglicherweise bessere Alternative gibt.

die Fähigkeit und Bereitschaft, jederzeit sein Handeln, seine Empfehlungen als Coach begründen zu können. Ich muss angeben können, warum, ich so, und nicht anders empfehlen oder reflektieren musste.

Die Fähigkeit und Bereitschaft, für sein Handeln anschließend gerade zu stehen. Wer Handlungskompetenz besitzt, übernimmt auch jederzeit für die überschaubaren Folgen seines Tuns die Verantwortung.

Ein Coach, der Handlungskompetenz besitzt, kann in Alternativen denken. Wer in Alternativen denken kann, weiß immer um die Möglichkeit, auch anders handeln zu können. Dadurch bleibt ein der Coach gemeinsam mit dem Coachee offen für Lernprozesse. Wer in Alternativen denkt, verhindert den Handlungszwang. Es gibt Menschen, die meinen nur so und nicht anders handeln zu können. Damit berauben sie sich der Chance zu erkennen, dass es auch durchaus anders geht. Wer in Alternativen denken kann, der entdeckt schneller als andere seine Denk- und Handlungsfehler bevor sie stattfinden. Wer in Alternativen zu denken weiß, der fragt sich vor jeder Tat, ob es nicht doch noch eine andere, vielleicht besser Möglichkeit gibt, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. ‚Viele Wege führen nach Rom‘ ist sicher ein hilfreicher Gedanke dabei. Hier ist eine der wichtigsten Aufgaben eines Coaches zuhause. Der Coach zeigt Handlungsalternativen auf. Damit gibt er dem Coachee die Möglichkeit, Handlungen zu prüfen, zu bedenken, zu mehr Optionen zu kommen.

Es gibt nicht wenige Menschen, die Alternativen ablehnen. „Da kommt man ja nie zu einer Entscheidung. Eine schlechte Entscheidung ist immer noch besser als gar keine Entscheidung.“ So oder ähnlich lauten die Vorwürfe. Aber sind sie berechtigt? Das wären sie sicher, wenn man sich ausschließlich auf die Suche nach Alternativen begibt, und damit nie aufhört. Zum Alternativdenken gehört es eben auch, dass ich diese Alternativen einer Prüfung unterziehe. Nachdem das geschehen ist, muss der Coachee entscheiden.

Diese Prüfung ist für Coach und Coachee notwendig, um zu einer besonders guten Entscheidungsqualität des Coachees zu kommen. Ein Coach, der das Denken in Alternativen unterlässt und seine Alternativen nicht einer gewissenhaften Prüfung unterzieht, der beraubt den Coachee der Chance, ein Problem mit einem Minimum an Aufwand bei gleichzeitiger optimaler Lösungsqualität in den Griff zu bekommen.

Das Denken in Alternativen verbessert immer die Lösungsqualität. Allerdings sollten bei der Prüfung der Alternativen für den Coach im Sinne der Lebensmehring folgende Kriterien eine Rolle spielen:

Wähle die Alternative, die einer geringeren Anzahl von Menschen schadet oder schaden könnte.

Wähle die Alternative, die einer größeren Anzahl von Menschen nutzt oder voraussichtlich nutzen kann.

Wähle die Alternative, die voraussichtlich vor allem sozial Schwachen nutzt.

Wähle die Alternative, bei der voraussichtlich die Schädigung der Umwelt klein bleibt oder der Schaden nur kurzfristig eintritt.

Wähle die Alternative, die den geringsten sozialen, emotionalen, finanziellen Aufwand einfordert.

Wähle die Alternative, die die geringsten Reibungsverluste und damit die geringsten Interaktionskosten hervorruft.

Wähle die Alternative, die mit dem geringsten Aufwand verständlich gemacht werden kann.

Wähle die Alternative, die bei unerwarteten Folgen am leichtesten rückgängig gemacht werden kann.

Gerade der letzte Punkt macht deutlich, warum das Denken in Alternativen so wichtig ist. Was nützt eine Entscheidung, die bei Misserfolg nicht mehr rückgängig gemacht werden kann. Da wäre es doch besser, ich hätte eine Alternative gesucht, die dasselbe Ziel erreichen kann, jedoch im Misserfolg wieder korrigiert werden kann.

Vertrauen benötigt Urteilskompetenz

Urteilskompetenz ist nicht nur eine Frage von Spezialwissen oder reinem Expertentum; Urteilskompetenz hat für den Coach auch etwas zu tun mit der Fähigkeit, ein solches Wissen auch angemessen anwenden zu können. Dazu gehört schon eine gewisse Lebensreife, Lebenserfahrung. Urteilskompetenz bedeutet, auf der einen Seite qualitatives Wissen zu besitzen, und auf der anderen Seite dieses Wissen kompetent bewerten zu können, also mit persönlichen Wertsetzungen für alle Beteiligten und vom Urteil Betroffenen in transparenter Weise zu verknüpfen oder Indikatoren zu finden und diese auch einzusetzen.

Die Urteilskompetenz des Coaches gibt sich also nicht nur mit Expertenwissen zufrieden, sondern Urteilskompetenz bedeutet, dieses Wissen auch angemessen einsetzen zu können. Leider geben sich nicht

wenige Menschen ausschließlich mit Informationen zufrieden. Dabei gibt es mehr als Informationswissen. Daneben gibt es noch Erfahrungswissen und Lebenswissen. Gerade Letzteres ist für die Urteilskompetenz neben dem Informations- und Erfahrungswissen notwendig.

Verschiedene Arten des Wissens

Also sollte der Coach die verschiedenen Arten des Wissens unterscheiden. Da ist zunächst einmal:

das Informations- oder Sachwissen. Wie groß ist die Erde, wie viel ist der Euro wert, welche Kriterien müssen bei der Delegation einer Aufgabe eingehalten werden. Welches Datum haben wir heute, wie lange herrschten die Römer etc. All das ist Informationswissen.

Daneben gibt es das Erfahrungswissen. Wenn ich meine Finger an eine Flamme halte, dann verbrenne ich mich und ähnliches.

Zum dritten kennen wir das Gewohnheitswissen. Ich weiß wie man ein Butterbrot schmiert, ein Auto fährt oder so etwas.

Und dann gibt es noch das Lebenswissen. Und genau dort spielt sich die Urteilskompetenz ab. Urteilskompetenz hat also nicht zwingend nur etwas mit Gewohnheiten, Erfahrungen oder Informationsständen zu tun, sondern mit dem Wissen um das Leben. So kann ein Fünfjähriger Mensch kompetenter urteilen als ein 60-jähriger Mensch. Urteilskompetenz hat nicht zwingend etwas mit dem Alter zu tun.

Vielleicht lässt sich Urteilskompetenz am Unterscheid zwischen Bildung und Intelligenz deutlich machen. Intelligenz ist genau der Mensch, der: Regelmäßigkeiten erkennen kann,

Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden kann,

Sich konzentrieren kann.

Es gibt nicht wenige Menschen, die sehr viel wissen, sehr gebildet sind, jedoch im Sinne der Intelligenz ziemlich dumm. Sie erkennen in ihrem

Wissen keine Regelmäßigkeiten und können das Notwendige nicht vom Überflüssigen unterscheiden. Hinzu kommt die Neigung, sich zu verzetteln. Damit kommen sie trotz ihrer hervorragenden Informationsstände zu ziemlich unsinnigen Urteilen.

Es ist für das Vertrauen zwischen Coach und Coachee also notwendig, die Urteilskompetenz zu prüfen, bevor ich mich ausschließlich auf die Qualität meines Wissens verlasse.

Zur Urteilskompetenz gehört sicher, bestimmte Mindestkriterien zur Beurteilung von Analysen, Lösungsvorschlägen und Entscheidungen zu kennen. Ich sollte ebenfalls nach Anregungen suchen, die mich zum kritischen Nachdenken meiner eigenen Analyse- und Lösungsvorschläge anregen. Das bedeutet, ich bin bereit, meine Überlegungen gemeinsam mit anderen zu reflektieren. Genau an dieser Stelle greift die Supervision. Ein Coach sollte mit Kollegen gemeinsam immer wieder einmal seine Arbeit reflektieren, um herauszufinden, ob seine Vorgehensweise immer noch dem geforderten Anspruch genügt. Dazu sollte ich mir meiner eigenen Einstellung bewusst sein, die möglichen Folgen meines Handelns bedenken und Normen und Werte prüfen, die mein Handeln begleiten.

Urteilskompetenz ist eine Qualitätsfrage. Wer Urteilskompetenz besitzt, fällt qualitativ bessere Entscheidungen. Es ist also bei der Urteilskraft nicht die Quantität des Wissens entscheidend, sondern die Qualität. Ein Coach sollte nicht nur viel wissen, sondern vor allem gut wissen.

Diese Qualität wird ausgemacht durch folgende Faktoren:

Urteilskompetenz versucht Irrtümer und Täuschungen zu minimieren.
Ein urteilsinkompetenter Coach ist ein Dogmatiker und schließt als Dogmatiker Irrtümer und Täuschungen aus.

Alles, was uns sinnvoll, nützlich und brauchbar erscheint, ist immer auch unnütz, unbrauchbar, unsinnig. So besteht immer die Gefahr, dass sich das Gegenteil realisiert. Ein Coach, der etwas unter allen Umständen für nützlich, brauchbar und sinnvoll erachtet ist urteilsinkompetent.

Ein urteilskompetenter Coach stellt Selbstverständlichkeiten infrage.
Nur indem sich die Welt verändert, die Dinge verändern, bleiben sie gut, bleibt das Wahre wahr, das Nützliche nützlich, das Kluge klug. Ein Coach, der im Käfig seiner Wahrheiten trohnt und seine Selbstverständlichkeiten immer für richtig und immer für sinnvoll

erachtet, ist urteilsinkompetent. Der urteilskompetente Coach weiß, dass seine Selbstverständlichkeiten nur für ihn selbst verpflichtend sind. Jeder Mensch hat für ihn das Recht, sich an andere Selbstverständlichkeiten zu binden, aber niemand hat das

Recht, diese Verbindlichkeiten auf andere Menschen zu übertragen, für sie verpflichtend zu machen.

Ein urteilskompetenter Coach kann differenzieren. Er ist in der Lage, komplexe Sachverhalte möglichst realistisch reduzieren können. Er negiert sie nicht. Das differenzierte Denken ist eine Methode, komplexe Sachverhalte so weit zu vereinfachen, dass sie möglichst ohne wesentlichen Verlust an Parametern zu Aussagen führen, die differenziert sind. Der urteils-inkompetente Coach verliert sich in komplexen Sachverhalten.

Der urteilskompetente Coach denkt in Alternativen. Es gibt für ihn zu jeder Vorgehensweise auch noch eine andere Möglichkeit. So denkt er nicht adversativ, sondern eben alternativ. Der urteilsinkompetente Coach denkt nicht alternativ, sondern adversativ. Ihm ist es wichtig, etwas zu widerlegen. Coachingarbeit sollte nicht von adversativem, sondern vom alternativen Denken durchsetzt sein. Es geht nicht darum, sich gegenseitig zu widerlegen, sondern darum herausfinden, was bringt den Coachee sinnvollerweise in dieser oder jener Sache weiter.

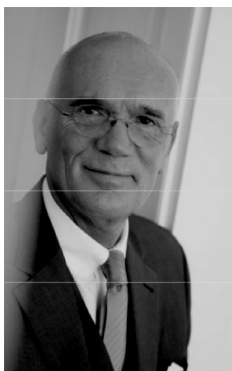
Ein urteilskompetenter Coach versucht, sich auf die Wertvorstellungen, Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse der Coachees einzustellen, der urteilsinkompetente Coach versucht das nicht. Der urteilsinkompetente Coach überträgt seine Werte, Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen auf den Coachee.

Vertrauen benötigt Angemessenheit

Ein Coach, der Vertrauen erzeugen möchte, handelt angemessen. Angemessen ist eine Handlung jedoch nur dann, wenn die Nachteile, die mit der Tat verbunden sind auf keinen Fall größer sind als die Vorteile, die dadurch entstehen. Damit erfordert Angemessenheit, immer eine Abwägung sämtlicher Vor- und Nachteile der Handlung. So ist Angemessenheit

letztlich eine Frage der Verhältnismäßigkeit. Gerade wenn aus einer Position der Stärke heraus gegenüber einem Schwächeren entscheiden werden muss, greift das Verhältnismäßigkeitsprinzip. Unser Rechtssystem hat sich sehr ausführlich mit der Angemessenheit befasst. Angemessen ist in der Jurisprudenz ein Handeln nur dann, wenn es geeignet, erforderlich und verhältnismäßig ist. Der Gedanke der Verhältnismäßigkeit ist aus dem im Grundgesetz verankertem Rechtsstaatsprinzip und "aus dem Wesen der Grundrechte selbst" hergeleitet worden. Der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit hat daher sogar Verfassungsrang. Angemessenheit will im Kern sicherstellen, dass die Nachteile, die abgewendet werden sollen, immer kleiner sind als die Vorteile, die durch die Handlung erzeugt werden. Damit hat Angemessenheit einen Preis. Sie bedeutet den Verzicht auf manche kurzfristigen Vorteile, die zu Lasten unserer Mitmenschen, zu Lasten unserer Umwelt, zu Lasten des Coachees gehen.

Entscheidend für den ethisch motivierten Coach ist nicht, wie viele Coaches sich Vertrauen wünschen, sondern wie viele Coaches bereit sind, diesen Preis der Angemessenheit zu bezahlen.



Ulf Posé

Managementtrainer, Gründer PoséTraining,
Mönchengladbach Präsident der Akademie des Senats
der Wirtschaft e.V.



„Menschen helfen, größer zu werden“

Klosterstr. 19 – 21
41189 Mönchengladbach
Tel.: 02166/57841, Fax: 56848, mobil:
01718549321
www.pose.de
pose@pose.de

Vita

- | | |
|-------------|---|
| 1968 – 1980 | Rundfunk- und Fernsehjournalist für Unterhaltung, Nachrichten und Sport bei Radio Nordsee, Radio Luxembourg, Westdeutscher Rundfunk, Deutsche Welle, Deutschlandfunk, Südwestfunk, Süddeutscher Rundfunk, Radio Bremen, Norddeutscher Rundfunk. |
| 1977 – 2013 | Regelmäßige Ausbildung zum Managementtrainer und freien Dozenten für Dialektik und Führungslehre bei Prof. Dr. Rupert Lay, Frankfurt.. |
| 1977 – 1980 | Ausbildung zum Vertriebstrainer in der Schweiz (Heinz K. Geilich) |
| 2000 | Auszeichnung für exzellente Trainingsleistungen durch den BDVT (Bund deutscher Verkaufsförderer und Trainer) |
| 2003 – 2013 | Gründungsmitglied und Präsident des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e.V., Frankfurt |
| 2009 – 2010 | Präsident des Bundesverbandes für Wirtschaftsförderung und Außenwirtschaft, BWA, Chief Compliance Officer und Leiter der Zukunftskommission, Berlin. |
| seit 2009 | Gründungsmitglied des Senats der Wirtschaft, Bonn |
| seit 2010 | Gründungsmitglied und Präsident der Akademie des Senats der Wirtschaft e.V., Bonn |
| seit 2012 | Posé ist Lizenzinhaber für HDI und Persolog
ECA-zertifizierter Coach (european coaching association) |

Veröffentlichungen:

- | | |
|------|---|
| 1984 | Führen durch Überzeugen, ECON Verlag |
| 1995 | Wirtschaftshandbuch für die Apotheke, Co-Autor Ulf D. Posé, GOVI – VERLAG |
| 1995 | Verhandeln leicht gemacht, , Co-Autor Ulf D. Posé, Aus der Reihe "DAS OPTIMISTISCHE BUCH", Das Optimistische Buch – Band 10 |
| 1995 | Mit Delegation zum Erfolg, Co-Autor Ulf D. Posé, Aus der |

	Reihe „DAS OPTIMISTISCHE BUCH“, Das Optimistische Buch – Band 16
1997	Der Karriereberater, Co-Autor Ulf D. Posé, WWP Verlag GmbH
2004	Ethik-Jahrbuch, Co-Autor Ulf D. Posé, Fairness Stiftung
2004	Von der Menschenführung zur Lebensführung – Führung im Dialog, Ronneburger Kreis
2006	Die neue Redlichkeit – Werte für unsere Zukunft, Prof. Dr. R. Lay mit Ulf D. Posé, Campus Verlag 241
2008	Worauf es ankommt – der ‚zukünftige Mensch‘, Ronneburger Kreis
2010	„Krise - Nein-Danke“, Co-Autor Ulf D. Posé, BWA Berlin
2011	„Auf zu neuen Ufern – wie Unternehmen ihre Zukunft sichern“, Edition Winterwork
2011	„Ethik für Einsteiger – was Sie schon immer über Wirtschaftsethik wissen wollten“. Edition Winterwork
2012	„Die besten Ideen für erfolgreiches Verkaufen - erfolgreiche Speaker verraten ihre Konzepte und geben Impulse für die Praxis, Hans-Uwe L. Köhler, Co –Autor Ulf D. Posé, GSA Top Speaker Edition, Gabal Verlag
2012	„Leitbildentwicklung und systemisches Controlling in der Sozialwirtschaft“ Andreas Strunk (Herausgeber), Co-Autor Ulf D. Posé, NOMOS-Verlag
2012	„Von der Wildsau zum Trüffelschwein – wie faires Verkaufen Kundenbegeisterung erzeugt“, Trainerverlag

Einige bisherige Auftraggeber :

Akademie des Senats der Wirtschaft e.V. Apollinaris, Apothekerverbände, Asstel Pro Kunde, AstraZeneca, Heinrich Bauer Verlag, Bayerische Vereinsbank, Beecham Wülfing, billiger.de, Bitburger Brauerei, Boston Consulting Group, Brau & Brunnen, Brinkhoffs, Bristol Squibb Heyden, Bundesagentur für Arbeit, CMA, Crown Plaza Hotel, debis Systemhaus PCM Computer AG, Demner, Merliceck & Bergmann Wien, Deutsche Bank, Diebels Privatbrauerei, DIS AG, DKV, EMI Elektrola, e.on, ERGO, European School of Management and Technology, Flensburger Brauerei, Goethe Universität Frankfurt, Gothaer Versicherungen, Grünzweig und Hartmann Isolierungen, Henkel Group, Holiday INN, IGZ Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V., Intercontinental Hotel, Johnson & Johnson, Janssen-Cilag, JVC Professional, KSB AG, Kraft Jakobs Suchard, Kreissparkassen, Lufthansa Revenue Services, Management Hochschule Innsbruck MCI, Nestlé Chocoladen, Niehoffs Vaihinger, Nowea International, NUR Reisen, Oerlikon Saurer

Group, Oerlikon one made fibers, Politische Akademie der ÖVP Wien, Philip Morris, Praxair, Provinzial Versicherung, Rewe, Recticel, RWE, SAFE Salzburg, Schultheiß Brauerei, SmithKlineBeecham, SmurfitKappa, Solute GmbH, Sparkassenakademie, Sparkasseninformatik, Sparkassenversicherung, Herm. Sprenger Reitsportartikel, Technische Universität Berlin ZTZ, Tetra Pak, Thüringer Waldquell, HSBC Trinkaus & Burkhardt AG, TÜV NORD GRUPPE, Deutsche Unilever, us army, us air force, VINCI, Volksbank Münster, web.de, wfp, wfp2

Rosemarie Spindler

Professionalisierung als Führungskraft durch die Stärkung extrafunktionaler Kompetenzen



Kompetenzentwicklung mit 4wayfeedback®

In Zeiten eines rasanten Wandels beruflicher Welten, der einhergeht mit flachen Hierarchien, enormen Ansprüchen an Kommunikation und Vernetzung sowie zunehmenden Ansprüchen an Selbstorganisation – um nur einige Beispiele zu nennen, steigt die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen für Organisationen und Mitarbeitende.

Wissen allein reicht nicht mehr aus, um den beruflichen Anforderungen gerecht zu werden. Während früher erworbene Qualifikationen, also Fertigkeiten und Kenntnisse für die Ausführung einer bestimmten Tätigkeit, ausreichend waren, braucht es heute zunehmend auch extrafunktionale Kompetenzen. Qualifikationen wie Kooperationsfähigkeit, Kreativität, soziale Verantwortung, Flexibilität und Offenheit für neue Ideen, welche keinen unmittelbaren Bezug zu bestimmten praktischen Aufgaben besitzen, sind insbesondere bei Führungskräften unverzichtbar. Dabei werden vor allem personale Handlungskompetenzen zum selbstgesteuerten und selbstorganisierten Handeln eingefordert, die das Ziel haben, Herausforderungen anzunehmen und Probleme zu lösen.

Um übernommene und liebgewonnene Wahrnehmungsmuster zu überprüfen und neue, alternative Handlungsoptionen weiterzuentwickeln, bedarf es einer kompetenzbasierten Lernkultur, die bedürfnis- und erwachsenengerecht ist.

Spezifische Methoden wie 4wayfeedback® erlauben es, ziel- und passgenaue Coachingprozesse anzustoßen. Dabei werden gemeinsam extrafunktionale Anforderungen definiert und mit Hilfe eines online-basierten Tools sicht- und messbar gemacht. Führungskräfte erfahren mit Hilfe dieses Coachingansatzes den Ausprägungsgrad ihrer Kompetenzen aus bis zu vier unterschiedlichen Perspektiven. Diese Form der Transparenz schafft die Voraussetzung für eine bewusste und effiziente Entwicklung.

So bedingen sich Person und Organisation gegenseitig, und Coaching kann als ein „Sich-Herausbilden“ individuell angelegter Potenziale und „Begabungen“ verstanden werden.

Rosemarie Spindler, diplomierte Betriebspädagogin und Supervisorin DGSv ist seit mehr als zwölf Jahren erfolgreich als Coach tätig. Unter anderem war sie geschäftsführende Gesellschafterin einer Unternehmensberatung. Als Unternehmerin der *Spindler Organisationsberatung – Training, Coaching, Personalentwicklung* hat sie sich auf die Beratung von Person, Rolle und Organisation konzentriert. Die relevanten Kenntnisse aus Pädagogik, Psychologie, systemischer und analytischer Beratung sowie über 20 Jahre praktische Erfahrungen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung fließen in ihre Arbeit als Coach ein.



Rosemarie Spindler



An den Quellen 38

45355 Essen

Telefon 0201 38 4 38 169

Mobil: 0151 18 22 77 41

E-Mail: rosemarie@spindler-organisationsberatung.de

Web: www.spindler-organisationsberatung.de

PLZ 5

Ute Simon-Adorf

Bewegung bewegt: körperlich, geistig und vor allem emotional

(Auszug aus dem Buch: Ausgebremst ... durch die Krankheit meines Partners, Kollegen, Freundes...)

Die Stressforschung weiß heute, dass die Stresshormone nur über Bewegung abgebaut werden können. Wir wissen es alle, doch die wenigsten tun es. Oder aber nur sehr sporadisch. Woran kann dies liegen? Nun eine Ursache ist sicher vielen bekannt ☺



Der innere Schweinehund! Sie kennen ihn? Zur Genüge? Sie haben das Gefühl, dass er immer macht, was er will? Dass er faul und bequem ist und Sie von allen guten Vorsätzen abhält? Nun, das lässt sich ändern. Hören Sie doch einfach mal zu, was er so zu sagen hat. Denn eigentlich sind diese Tierchen nicht gegen uns. Im Gegenteil, sie wollen uns nur gut. Daher also den inneren Schweinehund nicht verfluchen, sondern ihn sozusagen briefen, ihm erklären, dass es gut tut, sich zu bewegen. Und Sie werden merken, bald ist es dann so, dass er, wenn Sie abends nach Hause kommen, schon winselnd vor

der Tür steht, weil er raus will. Denn, der innere Schweinehund ist ein Gewohnheitstier.

Rein theoretisch wissen wir alle, was Bewegung uns Gutes tut: Neue Gehirnzellen, die tagtäglich gebildet werden, werden genutzt und verkümmern nicht mehr. Unser Geist kommt in Bewegung. Wir können wieder Neues aufnehmen, verarbeiten. Motivation ist wieder spürbar. Und übrigens, die Gehirnforschung besagt, dass unser Gehirn so wird, wie wir es mit Begeisterung nutzen. Die Gießkanne der Begeisterung versprüht im Gehirn den Dünger. Das, was man in diesem Zustand tut, wird gefestigt. Also finden Sie Ihre Begeisterung in der Bewegung, und Sie werden merken, wie Sie sich wieder so richtig lebendig fühlen. Und, by the way, für die Genießer unter uns: Wer sich bewegt, darf auch eher mal was Süßes ohne Reue essen.

Ich habe bei uns in der Region Koblenz die Ehre, schon viele Menschen in Bewegung gebracht zu haben. Lassen Sie mich nun einfach ein wenig aus dem Nähkästchen plaudern. Von eigenen Erfahrungen, aber auch von Erfahrungen der TeilnehmerInnen aus meinen Laufgruppen.

Im Herbst 2011 hatte ich das Glück, auf eine Einladung hin Jeff Galloway, einen früheren Olympioniken, in Florida persönlich kennen zu lernen und somit seine run-walk-run Methode bei ihm und seinem National Director Chris Twiggs vor Ort zu erproben. Ich war begeistert. Bei mehreren Trainingsläufen sowie auch Volksläufen in der Nähe von Jacksonville, Florida, durfte ich Gast sein und habe somit wirklich hautnah erleben können, wie die Menschen dort mit Begeisterung die Bewegung leben. Meist Menschen, die noch nie vorher sportlich aktiv waren. Menschen, die mit gesundheitlichen Einschränkungen zu tun hatten, sei es Brustkrebs, Depressionen und auch Burnout. All sie waren dabei und begeistert. Es tat ihnen gut, in der Gruppe unterwegs zu sein. Was anderes zu sehen und zu hören – und vor allem zu spüren, was sie denn doch noch alles so können.

Und da war es für mich sofort klar, das möchte ich gerne auch in Deutschland machen. Menschen bewegen. Und so ist dann meine erste Laufgruppe nach der run-walk-run Methode direkt aus den USA heraus in Deutschland entstanden. Und siehe da. Es funktioniert auch hier 😊. An die hundert Menschen durfte ich seitdem schon sportlich

bewegen in meinen run-walk-run Gruppen. Meine Laufgruppen-TeilnehmerInnen sind bunt gemischt, jünger, älter, Männlein, Weiblein – und das ist schön so. Entweder AnfängerInnen oder aber in anderen Disziplinen bisher unterwegs gewesen.

Was denken Sie, was man braucht, um in Bewegung zu kommen? Richtig, die meisten Menschen benötigen einen Beweggrund. Nun und meist resultiert dieser Beweggrund nicht gerade aus einer angenehmen Phase in unserem Leben. Seien es körperliche Beweggründe wie Rückenschmerzen, Knieprobleme, Migräneattacken... Oder aber geistige Beweggründe wie zunehmende Vergesslichkeit, blockiert sein für neue Dinge, Demenzvorbeugung,... oder aber emotionale Beweggründe wie Stimmungsschwankungen, Depressionen, Ängste, Wechseljahre... All dies sind Beweggründe, also Gründe, um in Bewegung zu kommen, und all diese Beweggründe kann man mit Bewegung mildern oder ganz zum Stillstand bringen.

Daher nichts wie los. Bewegung und der damit verbundene Sport bedeuten nicht, sich bis ins Letzte zu fordern und dann das Gefühl zu haben jetzt geht gar nichts mehr. Die Bewegung, von der ich hier spreche, ist das, was ich mit meinen Laufgruppen mache. Es ist die run-walk-run Methode. Geeignet für jedermann, jedes Alter. Wir laufen eine Minute, wir gehen eine Minute. Später kann die Laufphase ausgeweitet werden bis auf vier Minuten laufen und es bleibt jedoch bei einer Minute gehen. Die Gehphase dient zur Erholung der Gelenke, des Herz-Kreis-Laufsystems, und somit wird die körperliche Ermüdung reduziert und auch nach hinten verschoben. Besonders bemerkbar macht sich dieser positive Effekt bei langen Läufen. Meine Teilnehmer in den Laufgruppen mögen besonders den mentalen Effekt. Sie sagen, wenn sie merken, dass sie beim Laufen langsam müde werden, sei es eine Motivation durchzuhalten, indem sie sich sagen, „Komm die eine Minute schaffst du auch noch, danach darfst du ja wieder gehen“. Und interessant ist sicherlich auch zu erfahren, dass diese Methode in den USA nicht nur bei Laufanfängern genutzt wird, sondern auch bei Läufern, die einen Marathon um die drei Stunden absolvieren. Das Lauftempo in meinen Gruppen lässt auf jeden Fall eine Unterhaltung zu, denn darauf kommt es mir in meinen Gruppen an. Dass ein Austausch untereinander stattfinden kann. Sei es, um zu merken, anderen geht es ähnlich wie mir oder auch, um bereits erprobte Lösungswege kennen zu lernen oder einfach um von Gott und

der Welt zu erzählen und mal nicht von seinen Problem. Hauptsache das gute Gefühl ist da, mal unter Gleichgesinnten zu sein. Das alleine tut meist schon sehr gut. Und nach der jeweiligen Trainingseinheit war bisher jeder überrascht, wie weit wir unterwegs waren.

Es geht hierbei also vorrangig darum, sich selbst wieder zu spüren, herauszufinden, wann tut mir was gut, welches Tempo, welche Entfernung, welche Leute..... oder auch zu merken, wann tut es mir auch mal gut, alleine unterwegs zu sein. Es geht weiterhin darum zu erleben, was alles noch geht und somit auch wieder Mut für andere Lebenssituationen zu bekommen. Nicht mehr und nicht weniger. Wenn dann später irgendwann mal die Lust kommt, auf Zeit zu laufen, warum nicht. Doch am Anfang ist das Ziel, dem Körper und Geist Gutes zu tun und ihn nicht noch mehr auszusaugen oder noch mehr Leistung rauszuquetschen. Je mehr wir unserem Körper erst einmal freien Lauf geben, umso mehr werden wir ihn verstehen. Er gibt uns Zeichen, wann er länger, schneller oder öfter laufen möchte. Und dann, wenn wir diese Signale dann auch noch umsetzen, dann macht Laufen so richtig Spaß. Dann gilt: run and have fun oder für unsere Gruppen: run-walk-run and have fun.



Ute Simon-Adorf

seit 2001 selbstständig als Persönlichkeits- und Mental-Coach, führt sie ihr eigenes Coaching-Office in Koblenz.

Als begeisterte Ultra- und Marathonläuferin sowie Triathletin arbeitet sie unter anderem erfolgreich mit Leistungssportlern und Menschen im business Alltag im Bereich des Mentalcoachings.

Weiterhin ist es ihre Passion, Menschen zu begleiten auf dem Weg zu sich selbst, sei es in eine Veränderung hinein oder auch aus einer Veränderung heraus. Sie betreut Einzelpersonen ebenso wie auch Teams.

Gesundheitsmanagement, Work-Life-Balance sowie Burnout-Prophylaxe sind ihr ein besonderes Anliegen, in denen sie als Expertin mit ihren langjährigen Erfahrungen sehr gute Arbeit leistet.

Ihre besondere Stärke liegt darin, Menschen zu bewegen: körperlich, geistig und emotional. Sei es als Coach, Trainerin, Referentin oder Autorin. Ihre Begeisterung und ihr fundiertes Wissen finden sich ebenso wieder in ihren Vorträgen und ihren Büchern.

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter: www.simon-adorf.de



Ursula Böhm

Leben ist Veränderung

Veränderung passiert in jeder gelebten Sekunde.

Mein Coaching schafft:

- ✓ Ihre eigenen Kräfte effektiv zu aktivieren und
- ✓ bewusste Veränderung in kürzester Zeit.

„Unternehmen mit glücklichen Mitarbeitern sind im Durchschnitt erfolgreicher, denn glückliche Arbeitnehmer sind produktiver, kreativer und motivierter. Aufgaben, die Spaß machen und herausfordern, verbessern die Atmosphäre im Team und damit im ganzen Unternehmen. Für die Firmen wird es dadurch einfacher, ihre Mitarbeiter dauerhaft an sich zu binden, und sie verschaffen sich so einen weiteren Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Mitbewerbern“

Zitat aus: Human Resources Insights, MA-Zufriedenheit_2014.pdf, April 2014

Unternehmen versuchen, die Effektivität der Mitarbeiter und damit den Erfolg des Unternehmens zu steigern. In der Natur des Menschen ist verankert, dass wir einen sinnvollen Beitrag leisten wollen. Dabei geraten wir oft an Wendepunkte. Genau da setzt Coaching an. Coaching ist immer dann am effektivsten, wenn der zu Coachende (im Folgenden Coachee genannt) eine Entwicklung anschieben möchte und sich dafür eine Unterstützung sucht. Auch Unternehmen tun gut daran, in diesen Momenten einen Coach für die Mitarbeiter bereitzustellen. Die Aufwendungen für diesen „Turbo“ sind minimal im Gegensatz zu dem Gewinn, der durch die gemeinsame Arbeit erreicht wird.

Ich mache Ihren Erfolg messbar.

Die Arbeitsbeziehung mit systemischem Ansatz:

- Coach und Coachee sind gleichwertige Partner.
- Die Beziehung ist gekennzeichnet von gegenseitigem Respekt.

Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Prozess:

- Der Coachee will die Veränderung.
- Es gibt ein erstes unverbindliches Gespräch.
- Die Chemie stimmt.
- Es gibt einen Vertrag, der Kosten, Ziel und Zeitabschnitt für das Coaching festlegt.

Die Praxis:

Coach und Coachee treffen sich auf gleicher Augenhöhe. Der Coach respektiert das Wissen und die Erfahrungen des Coachees. Der Coach ist der Fachmann für die Strategie, die das Coaching zum Erfolg führt. Und genau das macht einen erfolgreichen Coach aus – zu wissen, wann genau welche Entwicklung einzuleiten ist. Das Erlernen eines Arbeitsbereiches mit Fachkenntnissen ist die eine Seite auf dem Weg eines Mitarbeiters, eine Position im Unternehmen erfolgreich zu bekleiden. Die Umsetzung dieser Kenntnisse 1:1 in die Praxis stellt eine ganz andere Anforderung, wie wir aus eigener Erfahrung bestimmt alle bereits erlebt haben. Es ist die Aufgabe des Coaches, die Muster zu erkennen, welche der Coachee in der Praxis im Arbeitsalltag einsetzt. Welche davon können weiterhin unterstützend für die gewünschte Entwicklung genutzt werden, und welche neuen Verhaltensmuster unterstützen bei der angestrebten Neuausrichtung?

Bsp.: Auch wenn wir die Theorie der Gesprächsführung beherrschen, gehört zu einem erfolgreichen Gespräch weiteres Praxiswissen. Das Wissen über die eigene kommunikative Kompetenz im Umgang mit anderen Menschen und mit sich selbst. Das Wissen über sein eigenes Verhalten in bestimmten Situationen genau zu kennen: Wie schaffe ich die Umsetzung der Argumente, die mein Gegenüber überzeugen? Welche Methoden wende ich an, um ein Gespräch erfolgreich zu führen? Wie viel Zeit benötige ich, ein Geschäft/Projekt zum Abschluss zu bringen? usw. Übungen, durch die wir eine Sicherheit für mögliche Situationen entwickeln, werden im Coaching mit Simulationen bereits durchlebt. Dadurch wird Verhandlungssicherheit gestärkt und das Ergebnis in der Praxis um ein Vielfaches verbessert.

Klienten geben das Feedback, dass die gute Vorbereitung dazu geführt hat, die Verhandlungen erfolgreich abzuschließen. Ein Klient hat bereits abgeschlossene, nicht erfolgreiche Vorgänge wieder hervorgeholt und diese mit der neuen Strategie in einen Erfolg verwandelt.

Das können Sie von mir erwarten: meine Leistungen im Prozess.

Der Erfolg von Coaching steckt hinter den Antworten auf folgende Fragen:

1. Was macht uns erfolgreicher?

„Erfolg“ ist individuell

Diese Frage treibt uns alle um. Denn wie individuell wir auch „Erfolg“ interpretieren, wir wünschen uns alle mehr von dem zu schaffen, zu genießen usw., was wir bereits besitzen, bzw. bewegen.

Dabei ist es unerheblich, wo wir uns in der Entwicklung befinden. Diejenigen, die gerade das erste Mal darüber nachdenken, wie sie Ihre Aktivitäten in eine vorbestimmte Bahn lenken können, fühlen sich dabei genauso tatkräftig wie diejenigen, die bereits mehrmals aktiv und ganz bewusst den Weg der Veränderung in eine neue Richtung eingeschlagen haben.

**Sie formulieren Ihre Interpretation von ERFOLG.
Damit nehmen Sie einen Standpunkt ein und der Prozess beginnt.**

Die Stärke der Motivation ist entscheidend

Die Euphorie zu Beginn eines Projektes mit uns selbst ist besonders wichtig.

Sie stärkt uns für die

- Momente der Ernüchterung, wenn die ersten Phasen auftreten, die den Fluss der Aktivität stocken lässt, weil irgendwie IMMER etwas dazwischen kommt
- Momente des Überdenkens und des neuen Checks: „Was genau wollte ich noch mal erreichen?“
- Momente der wiederholten Überarbeitung von „Etappenzielen“.

Diese Euphorie ist der Garant für ein Erreichen Ihres Ziels.

Der Weg ist für alle gleich

Dabei ist es oft unerheblich, wie häufig wir versuchen, neue Wege beschreiten. Selbst der erfahrenste Mensch auf diesem Gebiet weiß, dass er manche Momente nicht umgehen kann. Allenfalls abschwächen

– ja, das ist möglich. Daher sei denen versprochen, die sich erstmals auf den Weg begeben: Ja, es wird einfacher. Das liegt daran, dass wir auch lernen zu erkennen, wann sich uns Klippen in den Weg stellen und wie wir diese rechtzeitig im Entstehen schon entdecken und überwinden können. Wir lernen auch zu erkennen, wenn uns eine gewollte Veränderung zu viel abverlangt oder die Etappen noch zu groß gewählt sind. Genau das sind Anhaltspunkte, die wir wiederum nutzen können, um zu hinterfragen, welche Bedeutung das angestrebte Ziel für uns weiterhin hat, und was uns antreibt, weitere Veränderung einzuleiten.

2. Was treibt uns an?

Die Analyse mit systemischer Ausrichtung

Das ist im Coaching das spannendste Thema. Genau da beginnt auch die Analyse. Eine kurzer (und wohlgemeint „kurzer“) Rückblick auf die Vergangenheit zeigt eine Betrachtung „des Problems, oder anders gesagt: des Status Quo“. Auch wenn dies gerne eine Rechtfertigung für viele Menschen bedeutet, ist es kein Garant dafür, dass in dieser Phase das Bewusstsein bereits darüber Auskunft geben kann und „**das** Thema“ schon ans Licht kommt. Meistens sind die Gründe, die wir für eine Veränderung im Leben verspüren so tiefgründig und vielschichtig, dass wir vieles noch unbeobachtet, sozusagen im Verborgenen gespeichert haben. Über Anwendung vieler verschiedener systemischer Methoden wird Schritt für Schritt der Beweggrund für die Veränderung sichtbar. Gleichzeitig wird der Weg für eine Veränderung erarbeitet und in „verdaulichen“ und gangbaren Happen beschriftet.

Die Vielfalt der Methoden inkl. „F³“

Dabei entscheidet der Coachee, welche Methoden ihm aus dem Angebot des Coaches für die Umsetzung in die Praxis mehr liegen. Das vertrauensvolle Zusammenspiel zwischen Coach und Coachee

ist bei der richtigen Auswahl hilfreich. Ein guter Coach versteht sich immer als Wegbegleiter für eine bestimmte Zeit. Seine Aufgabe ist es, dem Coachee aus seinem Werkzeugkoffer Angebote zu offerieren, die diesen animieren, eine neue Richtung auf seinem Weg einzuschlagen. Nach jeder Sitzung erfolgt eine Reflexion. Welche Veränderung ist aus der aktuellen Sitzung bereits erfolgt? Die Zeiten zwischen den Sitzungen werden von dem Coachee zur Vertiefung der eigenen Beobachtung genutzt. Auch hier sind Fragen wieder der Wegweiser,

die eigenen Handlungen zu betrachten und selbst kleinste Veränderungen erkennen zu lernen. Fragen, Fragen und nochmals Fragen (F³) nach einem bestimmten Prinzip machen über die Antworten den Grad der Veränderung sichtbar.

Sie erlernen Methoden, Veränderungen gezielt zu erkennen.

Veränderungen erkennen und steuern lernen

Das führt zu einer bewussten Betrachtung des Prozesses im „Tun“. Wir könnten dies auch mit „Präsenz“ benennen. Dieses „Bewusst-präsentsein“ schärft unsere Betrachtungen und befindet darüber, *wann*, *wo* und *wie* wir weitere Veränderung für uns selbst wünschen. Diese Betrachtungen sind dann Ausgangspunkt für die nächste Coaching-, bzw. Beratungseinheit. Zu Beginn dieser wird vom Coachee wiederum beschrieben, was die Veränderung seit dem letzten Zusammentreffen ausmacht. Dieses Beschäftigen mit den Handlungen von sich selbst, das Hinterfragen des „wie“, „wann“ und „wo“ eine Veränderung spürbar wird, reflektiert den zurückgelegten Weg. Eben diese spezielle Betrachtung führt zu neuen Erkenntnissen. Der Coachee lernt dadurch sich selbst besser kennen und kann auch diese Erfahrungen schnell wieder gewinnbringend für die nächste Herausforderung im Geschäftsalltag einsetzen.

Jede Coachingeinheit wird reflektiert. Das sichert Ihnen die Betrachtung Ihres Erfolges in Zwischentappen und sorgt wiederum dafür, dass Sie in der Lage sind, auch zukünftig diese Prozesse selbst zu initiieren.

Jeder erschafft seine eigene Wirklichkeit

Die konstruktivistische Grundhaltung geht davon aus, dass wir alle unsere eigene Wirklichkeit erleben und diese über unsere Aktivitäten

selbst gestalten. Konsequenz zu Ende gedacht bedeutet diese Grundhaltung, dass wir dementsprechend alle auch nur selbst in der Lage sind, genau diese Wirklichkeit allumfassend zu verstehen, neu zu gestalten und neu zu leben. Zusätzlich ist der systemische Ansatz für die Arbeit mit Menschen ein Garant für weitere hilfreiche Vorannahmen im Coachingprozess. In jedem von uns sind alle Ressourcen vorhanden, die wir für die Lösung unserer Themen benötigen. Der

Gedanke, dass unser „Problem“ schon ein Weg in Richtung Lösung bedeutet, ist zusätzlich hilfreich. Zeigt uns doch bereits eine Reaktion unseres Geistes oder unseres Körpers, dass ein bisheriges Verhalten so nicht mehr als sinnvoll erachtet wird und wir nach einer Änderung streben. (Beispiel Körper – Schmerzen als Zeichen für eine „Fehlhaltung“; Beispiel Geist – Konzentration unserer Gedanken auf ein neues Ziel). Der Prozess der Veränderung wird von dem Coach verantwortlich geleitet. Das ist sein ureigenster Job. Ein guter Coach hat zusätzlich als Ziel, diese Techniken so zu lehren, dass der Coachee später diese auch auf sich selbst alleine anwenden kann. Coach – engl. Die Kutsche; der Coach ist also analog einer Kutsche der Begleiter von A nach B und dies in einem angemessenen Zeitrahmen.

Interventionen werden offen gemacht und sind Thema in der Reflexion. Das bedeutet für Sie, dass Sie Techniken für die Selbstanwendung erlernen.

Damit erhalten Sie maximale Leistung – die Lehre der Theorie, wie Sie sich selbst steuern können (um ein Ihnen wichtiges Ziel zu erreichen) und gleichzeitig den Transfer in Ihre Praxis, den Sie, einmal erlernt, immer wieder anwenden können.

Die Diagnostik

3. Wie erkennen wir, wer wir sind?

Die systemisch ausgerichtete Arbeit an sich selbst

Auf dem Markt gibt es die verschiedensten Verhaltensanalysen, die uns Hinweise dazu geben, wie wir „gestrickt“ sind. Zur Diagnostik wählen wir unter anderem ein Online-Analyse-Tool. Nach Beantwortung der Fragen erhält der Coachee eine umfangreiche Auswertung. Über viele verschiedenen Eigenschaften (je nach ausgewähltem Level der Befragung) erfahren wir, wie stark diese sich in der Ausprägung zeigen und damit unser Handeln bestimmen.

In der anschließenden Arbeit werden die Aussagen daraus Punkt für Punkt besprochen und von dem Coachee durch Ereignisse aus der eigenen erlebten Realität überprüfbar. Wiederum entscheidet der Coachee, welche Verhaltensweisen er/sie variieren, oder bewusst anpassen möchte, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Auch hier ist

die folgende systemische Grundhaltung sinnvoll: Der Coachee betrachtet, welche Verhaltensweisen für die Ausrichtung auf sein gewünschtes Ziel bereits vorhanden sind und in der Praxis nachvollziehbar umgesetzt werden. Die Konzentration auf weitere zu entwickelnde Eigenschaften, bildet dann die Grundlage für die anstehende Arbeit an sich selbst. Wiederum ist die Betrachtung auf das ausgerichtet, was durch Erweiterung, oder Stärkung eine hilfreiche Unterstützung in Richtung Zielverhalten bedeutet.

"Den ersten Impuls hin zur Veränderung zur eigenen Berufung setzen wir durch

die **Alchimedus® Potenzialanalyse**: Mit dem Katalog der **3x20-Fragen**

ermitteln wir Ihre **Befähigerkriterien**, die, wenn gut angewandt, nachweislich zu (mehr) beruflichem und unternehmerischem Erfolg führen."

Zitat Quelle: <https://www.alchimedus.de/alchimedus-methode/12.2017>

Werte SIND entscheidend für unser TUN

4. Woher wissen wir, was uns wichtig ist?

Was genau ist „Ihr“ Thema?

Auch da trifft eine weitere systemische Grundhaltung den Kern. Nur wir selbst entscheiden darüber, was uns zum gegenwärtigen Zeitpunkt als wichtig erscheint. Wenn wir davon ausgehen, dass jeder sein eigenes Weltbild mitgestaltet, kennt und verinnerlicht hat, sind wir auch nur selbst in der Lage, darüber zu entscheiden, was genau wir als wichtig erachten. Denn wer sollte uns so gut verstehen, wie wir selbst? Und wer hat das Recht, darüber zu entscheiden, was wichtig und weniger wichtig ist, als wir selbst? Daher wird auch ein Coach seine Arbeit zunächst danach ausrichten, dass jeder Coachee genau auf diese Frage für sich selbst eine Antwort findet. Auch hierbei bedient er sich wiederum guter Fragen, die den Coachee immer mehr seine ureigensten Beweggründe erkennen lassen.

Wenn Sie mit mir arbeiten erfahren Sie, was Ihnen wichtig ist.

5. Wie erkennen wir, was wir verändern wollen?

„Resilienz“ in Ihrem Leben

Sobald wir merken, dass wir uns unwohl fühlen, kann dies Zeichen für

eine anstehende Veränderung sein. Bei Heranwachsenden achten wir darauf, wann der Schuh oder die Kleidung zu klein werden. Diese Veränderungen sind für uns leicht sichtbar und ziehen den Wechsel der Schuhgröße/ Kleidergröße nach sich. Ein einfacher Prozess? Sicherlich, da stimmen Sie mir zu. Wie aber erkennen wir eine Begebenheit in unserem Alltag, die uns darüber Auskunft gibt, dass wir eine Verhaltensweise ändern sollten? Manche sind da sehr sensibel und spüren sofort, wenn etwas z.B. das Umfeld, Entwicklungen welcher Art auch immer, für sie eine Belastung darstellt. Es sei bemerkt, dass nicht jede Veränderung unbedingt eine Belastung darstellt. Tatsächlich erleben wir wahrscheinlich davon mehr als wir denken und meistern dies tagtäglich erfolgreich.

Hier sind die Belastungen gemeint, die bei längerer Ausübung oder anhaltendem Erleben dazu führen, dass es uns nicht gut geht und auch der Feierabend und das Wochenende nicht dazu ausreichen sich zu entspannen und für die nächste Arbeitswoche wieder frisch zu sein. Die sogenannte Resilienz ist nicht mehr gegeben. Resilienz ist die Stabilität, die wir als Individuum benötigen, um Zeiten von Angespanntheit und Überforderung auszugleichen. Dieser Ausgleich schafft, dass wir unsere ursprüngliche Leistungskraft, bzw. auch Gesundheit wieder erlangen. Was für jeden von uns Resilienz im Erleben bedeutet, ist individuell sehr verschieden. Jeder sucht sich seine eigene Methode, die von ihm als Ausgleich empfunden wird. Dabei geht es nicht darum eine bestimmte Methode zu befürworten. Auspowern im Sport kann genauso effektiv sein wie Meditation oder sonstiges Tun bzw. Nichttun.

*Jeder noch so kleine Unterschied **MACHT** einen Unterschied*

Sie erfahren, was Sie als erstes „anpacken wollen“.

6. Wie schaffen wir einen Unterschied zu „vorher“?

Simulation ist Veränderung

Das bewusste Erleben und Verfolgen von Unterschieden gehört zu den wichtigsten Erkenntnissen aus einem Coaching- bzw. Beratungsprozess. Es ist eine Kunst, die jeder von uns erlernen kann. Diese Kunst besteht darin, sich genau zu betrachten und auf allen Ebenen zu beobachten, was eine veränderte Vorgehensweise bewirkt. Wenn wir

zum Beispiel als Verkäufer danach streben, erfolgreicher zu sein, sollten wir uns überlegen, wo genau wir ansetzen wollen. Sollten es mehr Kunden (Quantität) sein, die ich über Akquise für mein Unternehmen begeistern will? Ist es sinnvoll, effektiver mit meiner Zeit (Effektivität) umzugehen, damit ich mehr schaffe von dem, was wichtig ist, anstatt viel zu machen, was warten kann? Wie kann ich meine Prioritäten setzen bzw. verändern? Oder macht es Sinn, meine Verhandlungen (Qualität) zu überprüfen, denn aus vielen Terminen wird nicht genügend Substanz an Umsatz erwirtschaftet? Welche Vorannahmen habe ich über mich und meine Wirkungsweise in der Praxis (Glaubenssätze)? Wie könnte die Veränderung einer Sichtweise mich beim Erreichen meiner Ziele erfolgreicher werden lassen (Metaebene)? Sie sehen, es gibt viele Fragen, bzw. Ansatzpunkte, die unterschiedliche Methoden für die Vorgehensweise erfordern.

Gemeinsam machen wir Ihren Status Quo sichtbar. Dieser entscheidet über sinnvolle Möglichkeiten/Strategien bei der Arbeit an den gewünschten Zielen.

Das bildet die Grundlage für die Messbarkeit der Entwicklung.

Die Entscheidung liegt bei Ihnen

Aus langjähriger Praxis weiß ich, wie die effektivste Veränderung eingeleitet werden kann. Ausgehend von dem eigenen Verhalten und dessen Betrachtung mit der Methode der Simulation werden diese Veränderungen sofort sichtbar. In der Simulation werden bereits neue Verhaltensweisen ausprobiert. Der Coachee kann selbst entscheiden, welche neue Verhaltensweise für ihn/sie sinnvoll erscheint, um die Situation im Alltag anders leben zu können. Die Umsetzung in den Geschäftsalltag fällt dann leichter, weil sie vom Coachee selbst konstruiert sind und somit aus seiner eigenen Kompetenz entstammen.

Wir schaffen Klarheit für Sie über die Methode der Simulation. Im Vertrieb bedeutet dies oft sofort mehr Umsatz/Erfolg in kürzerer Zeit. Erfolg ist messbar.

7. Wann sind wir „fertig“?

Was wollen Sie erreichen?

Das ist eine gute Frage. Alle, die bereits einmal ein gestecktes Ziel erreicht haben, kennen die Herausforderungen, die auf dem Weg dorthin warten. Den meisten geht es so, dass sie über die Strecke dann Freude an den Veränderungen empfinden. Natürlich hilft dabei auch eine gewisse Freude an der grundsätzlichen Arbeit. Es wäre vermessen zu sagen, dass aus jemandem, der gerne am Schreibtisch seine Arbeiten erledigt, grundsätzlich ein starker Außendienstler wird. Auch wenn das schon mehrmals passiert ist, weil die meisten im Innendienst nach erfolgreicher Einarbeitung sehr wohl ein verborgenes Talent für den Außendienst in sich entdecken.

Grundsätzlich ist Coaching/Beratung von Einzelpersonen und auch von Firmen immer dann hilfreich, wenn dieser/diese eine Veränderung bewusst einleiten wollen. Die dann vorhandene starke Energie, trägt oft auch über mögliche Ernüchterung und unterstützt ein Durchhalten bis zum Ziel.

Wann sind Sie am Ziel?

Coaching macht Sie stark für Ihr weiteres Leben.

Ein einmaliges Erreichen von Zielen wirkt oft wie ein Katalysator, der von weiteren Entwicklungswünschen geprägt wird. Nach dem Motto: „Je mehr ich weiß und kann, umso mehr erkenne ich, wie wenig ich weiß und kann“. Das spornt an, weitere Gebiete für sich/das Unternehmen zu erschließen und ist ein Garant für andauernde Veränderungen und Verbesserungen. Bei der schnellen Veränderung der Kommunikationswege in der heutigen Zeit, ist dies eine nicht zu umgehende Qualitätssteigerung und Qualitätssicherung für Menschen, bzw. Unternehmen.

Coaching initiiert lebenslanges Lernen.

8. Was erwartet mich, wenn ich „es“ geschafft habe?

Die „Gretchenfrage“

Die Messbarkeit des Erfolgs ist unsere Aufgabe. Dafür lohnen sich all die Mühe und besonders das wiederholte Durchhalten auf der Strecke. Erfolg in kleinen Schritten zu messen macht auch schon „unterwegs“ Spaß. Am Ende ist es noch befriedigender, wenn das große Ziel

erreicht ist. In Kindertagen freuen wir uns, wenn wir für eine Leistung belohnt werden. Sei es in der Schule mit einer guten Note oder auf dem Sportplatz mit einem Tor bzw. Sieg über den Gegner. Auch da ist wieder jeder sehr speziell in der Bewertung der Belohnung. Manche Menschen wünschen sich einen Anreiz über Reisen, Freizeitausgleich, Sachgeschenke, Geschäftsfahrzeuge oder einen finanziellen Ausgleich. Andere wiederum wünschen eher eine Erweiterung von Kompetenz, und wieder andere wünschen sich eine Leitung über ein Team. So kann auch da bereits im Ursprung ein großer Unterschied in der Bereitschaft zur Veränderung stecken. Führungskräfte sollten sich darüber im Klaren sein und dies als weiteren wichtigen Hinweis nutzen, die Mitarbeiter zu „empowern“. Denn nur der, der im Ziel auch eine individuell verspürte Verbesserung seiner Situation erfährt, macht sich gerne auf den Weg.

Mein Coaching zeigt auf, was Sie als Coachee im Innern als Belohnung empfinden, um sich auf den Weg zu machen.

Das zeigt dem Unternehmen, wie die Entwicklung der Mitarbeiter sinnvoll eingeleitet bzw. unterstützt werden kann.

9. Was kann ich dazu tun, dass....

Coaching befähigt Sie, sich möglichst immer vor Beginn einer Veränderung diese alles entscheidende Frage zu stellen: „Was kann ich dazu tun, dass...?“

Die ehrliche Antwort auf diese Frage zeigt uns den Weg, den wir gehen können, ohne uns ausgeliefert zu fühlen. Die Antwort macht uns stark, die in uns bereits vorhandenen Ressourcen einzusetzen und damit aktiv und selbstbestimmt den Weg anzutreten. Durch die Beantwortung einer guten Frage beginnt der eigenverantwortliche Weg in die Umsetzung. Da zeigt sich die Qualität des Coaches, die Fragen ganz speziell auf die Coachees zuzuschneiden. Die genaue Ausformulierung kann viel Zeit in Anspruch nehmen, ist dann aber der Schub, sozusagen der Turbo, der alles in Bewegung setzt und den Coachee „Berge versetzen läßt“. Es kann sich ergeben, dass gerade durch diese Fragen die Erkenntnis reift, dass der Zeitpunkt für eine Veränderung noch nicht gekommen ist. Auch die Erkenntnis, dass eine Veränderung nicht gewünscht ist, sondern eine Anpassung an das bisher Gewohnte das gewünschte Ergebnis ist, schützt vor falschem Aktionismus, der nie zum Ziel führen wird.

Dabei entsteht unweigerlich die Aussage, die so alt ist, wie die Arbeit mit uns selbst: „Sind wir bereit, den Preis für die Veränderung zu bezahlen“? Die Betrachtung der Situation aus einem anderen Blickwinkel kann dazu beitragen, Erleichterung zu schaffen und das Ziel mit Bedacht zu stecken.

Der Erfolg ist Ihnen sicher, wenn Sie den Weg mit der passenden Strategie gehen.

Wir machen Ihren Gewinn sichtbar.

Die Arbeit mit jedem Kunden wird in einem ersten Gespräch genau besprochen. Nehmen Sie sich Zeit für die Planung Ihres Erfolges. Auch Ihre Mannschaft zu spezialisieren genau an dem Punkt, wo der Erfolg am schnellsten umgesetzt werden kann, dafür stehe ich mit meinem Engagement.

Wir legen die Messkriterien zu Beginn gemeinsam fest. Ich mache die Entwicklung und den erreichten Erfolg der Arbeit im Anschluss sichtbar.

Ich freue mich auf Ihren Anruf!!



Ursula Böhm
Herbert-Lewin-Str. 7
50931 Köln
Tel +49 221 16950253
Mobil +49 (0) 179/6896430
E-Mail info@boehm-training.de
www.boehm-training.de

Iris Clermont

Mit voller Fahrt voraus - für Vice Präsidenten und Abteilungsleiter internationaler Konzerne

Ein typisches Anfangsszenario in einer Abteilung oder in einem Team ist eine Stimmung von gegenseitigen Schuldzuweisungen und einem fehlenden Verständnis in Kombination mit einem reaktiven Handeln. Ein weiteres StartszENARIO ist eine Organisation, die von den umgebenden Abteilungen als Bedenkenträger, Blockierer oder als abgehobene Visionäre wahrgenommen wird.

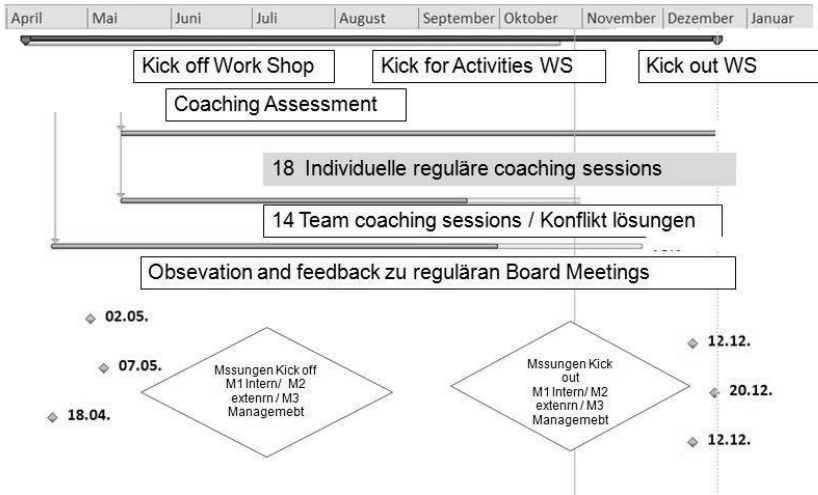


Rudererorganisation zum Projektstart:

Wer ist der Auftraggeber und Sponsor eines Organisationscoaching Projektes? Der Vice Präsident oder der Abteilungsleiter mit der Intention, das bestehende Potenzial besser für die Abteilung auszuschöpfen um letztendlich den Profit zu steigern.

Was ist die Voraussetzung für den Erfolg eines Organisationscoachings? Essentiell wichtig ist im Vorgespräch die Vereinbarung von konkreten, messbaren Zielen und Vorteilen für den Auftraggeber und für das Unternehmen aus Kunden und aus Geschäftssichtweise sowie ein vereinbarter Zeitplan vor dem Beginn des Projektes.

Wie sieht ein typisches Coaching und Consulting Projekt für eine Abteilung aus?



Mit voller Fahrt voraus begleitender coaching und consulting Projektplan:

Kick Off - Kick for right actions - Kick Out

Kick off Organisations-Workshop am Start zur Klärung (Ziel, Klare Rollenverteilung, Stärken und Erwartungen)

Kick right focused Action-Workshop mit der Entwicklung konkreter Aktionen und Veränderungen von jedem Mitarbeiter der Organisation auf Basis der Umfragen und der Coachings.

Kick Out Organisations-Workshop (Feiern der erreichten Ziele und Reflexion und Zusammenfassung des Erlernten und der Veränderungen)

Assessment des Coachingbedarfs innerhalb der Abteilung und deren Durchführung

Individuelle Einzelsessions auf Management-Ebene und vereinzelt auf der Arbeitsebene z.B. Delegation, Fokus, Teams von der Distanz leiten, Leiten statt managen, Empathie stärken

Team Coaching Sessions, z.B. Erwartungen und Verantwortlichkeiten klären, Konflikte lösen, Vereinbarungen treffen, Zeitmanagement verbessern
Meeting und Telefonkonferenzenbeobachtung und konkrete Verbesserungsvorschläge für die regulären Linien-, Board- und wichtigen Projektmeetings, z.B. Struktur, Ziele und Vorteile unterstützen

3. Messungen mit Hilfe von professionellen Surveys innerhalb und ausserhalb der Organisation, auf Management und auf Ingenieursarbeitsebene.

Eine der Messungen basiert auf einer weltweit einzigartigen Diagnose von Team Coaching International, die das Team als System betrachten und die als Ziel die optimale Positivität und Produktivität dieses Systems im Auge hat.

Der Name des Projektes, das hier in der Überschrift ‚mit voller Fahrt voraus‘ heißt wird individuell je nach Ziel und Intention kreiert wie z.B.: ‚Be more balanced‘, ‚Transparency‘, ‚rythm is it‘ ‚think out of the box‘, ‚Focus‘. Hinter den variierenden Projektnamen verbergen sich die Inhalte der unterschiedlichen Coachingsessions:

Exzellente Moderationsfähigkeiten zu entwickeln,
Leadership-Fähigkeiten zu stärken,
Zeitmanagement kontinuierlich zu verbessern,
Lösungsorientiert zu agieren,
Zu delegieren,
Entscheidungen zu treffen,
Zu fokussieren,
Zu präsentieren.

Hier gilt es wie auch in der Sportwelt, dass jeder seine Stärkenposition findet und sich die Einzelkämpfer während des Projektes auf der Ersatzbank in der Beobachterrolle wiederfinden. In dieser Beobachterperspektive werden sie mit Ihrer Rolle im Unternehmen konfrontiert und deren Teamorientierung und Kommunikationsfähigkeit wird gestärkt. Für diejenigen, die freiwillig auf der Ersatzbank sitzen und denen es an Selbstvertrauen fehlt gilt es die Stärken präserter aufzuzeigen und den

Kollegen Erfahrungsmöglichkeiten in der Stürmerrolle zu ermöglichen.

Diese einzigartige Kombination bestehend aus individuellen und Team-Verhaltensänderungen und Entwicklungen von Fähigkeiten bewirkt eine Veränderung der Organisation. Diese Methode hat sich kontinuierlich aus jahrzehntelangen, zahlreichen internationalen Projekterfahrungen in unterschiedlichen Unternehmen **gemeinsam mit meinen Kunden entwickelt.** Das Besondere an den Projekten liegt darin, dass ich bei der Arbeit mit den Kunden jeden Mitarbeiter in der Organisation erreiche und jeder sich **mit Hilfe der Feedbacks zu konkreten Aktionen verpflichtet, die der Organisation einen Mehrwert bringt und die Aussenwirkung deutlich verbessern** und die innerhalb der Teams zu einer proaktiven positiven und produktiven Arbeitsweise führen.

Durch die regelmässigen Verbesserungen der Meetings, der Team und Einzelcoachings und des Erfahrungsaustausches quer durch die Organisation entsteht eine lösungsorientierte Herangehensweise, selbst bei den Mitarbeitern und Teams die zum Anfang des Projektes als blockierend und unbeweglich eingeschätzt und wahrgenommen werden.

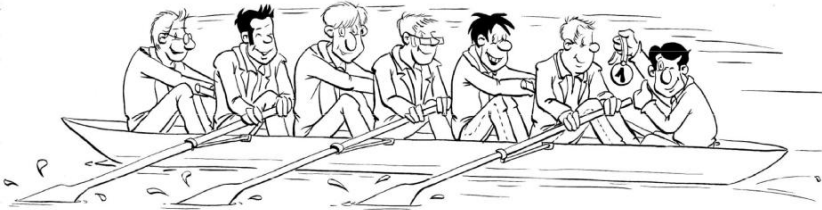
Ein weiterer wesentlicher Teil des Projektes ist die Entwicklung von einem guten Moderator hin zu einem exzellenten Moderator, der zusätzlich zur Einhaltung der Agenda, des Zeitplans, der Zielorientierung, **auf eine humorvolle, spannende, lösungsorientierte Meetingrunde achtet.** Ein Moderator der zur richtigen Zeit weiterführende Fragen stellt, der reflektiert, zusammenfasst, die Themen und Emotionen beim Namen nennt bringt der Organisation neben **den offensichtlichen Vorteilen einer effizienten, schnellen**

Entscheidungsfindung gleichzeitig Sicherheit und Erfolgserlebnisse, die gerade in turbulenten Zeiten wichtig sind.

Die Ergebnisse dieser einzigartigen Projekte gestattet es dem Bereichsleiter, dem Vice Präsidenten, dem Managing Director oder dem CTO volle Fahrt aufzunehmen und seine Ziele in der Organisation leicht und mit Spaß umzusetzen.

Der Coach dient dabei als Rückenwind, der keinen Stein auf dem Weg unbeachtet läßt, und so wird er als Provokateur, als schlechtes Gewissen, als kalte Dusche, als Wecker, als Motivator und in die Themen integrierter aktiver Beobachter wahrgenommen.

Ich freue mich mehr über Ihre Organisation und über die bestehenden Potenziale zu erfahren und freue mich auf eine intensive, pro-aktive Zusammenarbeit.



Iris Clermont

Diplomierte Mathematikerin und professionell international zertifizierter Coach mit 22 Jahren Erfahrung von Coaching und Consulting Projekten in 20 Ländern bei 30 unterschiedlichen Unternehmen. Autorin von Team Magic ISBN-10: 1905823959 Mehr Information und Referenzen finden Sie auf der Webseite: www.aiccoaching.com

ICF International Coaching Federation PCC Certified Coach

TCI Team Coaching International Certified Coach

Results Executive Coaching Certified

Coach Author of Team Magic

mob.: +49 (0) 176-29723943

Steinweg 11

D-52134 Herzogenrath

mail: info@AICcoaching.com

web: www.AICcoaching.com

Sparrings-Partnerin für Führungskräfte und Top-Performer

Wie gelingt der Aufstieg ins Top-Management? Wie führt man mit Souveränität und leistet mit Leichtigkeit? Wie geht man im politischen Machtgestrüpp der oberen Etagen seinen eigenen Weg - jenseits von Rivalitäten, Überforderung und Burnout? Welches ist überhaupt die zu den eigenen Talenten und Werten am besten passende Position? Und schließlich: Wie binden Unternehmen ihre besten Leistungsträger und setzen sie so ein, dass sie ihr Potenzial optimal nutzen können?

Gudrun Happich entwickelt seit rund 20 Jahren mit ihren Klienten individuelle Lösungen für die besonderen Herausforderungen im Management. Sie gilt als eine der erfahrensten Expertinnen für die Coaching-Begleitung von Führungskräften und Top-Performern an Karriereschwellen und in Krisensituationen. Für ihre Arbeit und ihr bioSystemik®-Coaching Konzept wurde Gudrun Happich mehrfach ausgezeichnet, zu ihren Kunden zählen die Hidden Champions des Mittelstands und weltbekannte Markenhersteller. Auch zahlreiche Medien zählen auf ihre Expertise als Autorin und Interview-Partnerin. Gudrun Happich ist unter anderem Gastautorin beim Fachmagazin „Harvard Business Manager“. In ihrem Erfolgs-Ratgeber für Führungskräfte „Ärmel hoch!“ präsentiert sie die 20 schwierigsten Führungsthemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken.

Was macht ihre Arbeit so besonders?

Multi-Background

Die Kunden von Gudrun Happich profitieren von ihrem Multi-Background, ihrer immensen Erfahrung, ihrem Einfühlungsvermögen und ihrer naturwissenschaftlich geprägten Fähigkeit, komplexe Systeme schnell zu durchschauen und nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Gudrun Happich, 1965 geboren, stammt aus einem Familienunternehmen, das Leistungsprinzip begleitet sie von Kindheit an. In ihrer Jugend zählte sie zu den besten Sprinterinnen in Deutschland. Nach Abschluss ihres Studiums der Diplom-Biologie übernahm sie von Beginn an Führungsverantwortung: Bereits mit 30 Jahren war sie in der Geschäftsleitung für rund 1.000 Mitarbeiter verantwortlich. Insgesamt war sie 12 Jahre als Führungskraft in

Industrie- und Dienstleistungsunternehmen tätig. Trotz dieser steilen Karriere plagten sie Selbstzweifel und sie suchte nach einer Art des Erfolgs, der sie auch persönlich erfüllte!

Auszeichnungen und Zertifizierungen

Als Führungskräftecoach hat Gudrun Happich ihre Berufung gefunden. Wenig angetan von den ineffektiven Führungsstrukturen, die sie in der eigenen Praxis als Führungskraft erlebte, kam ihr als begeisterte Biologin die Idee, Prinzipien der Natur auf das Management zu übertragen. So entstand das bioSystemik®-Konzept, in das ihr gesamtes systemisches, naturwissenschaftliches und unternehmerisches Know-how Eingang gefunden hat. Nachdem sie es zunächst in der eigenen Führungspraxis erfolgreich umsetzen konnte, unterstützt sie damit heute Führungspersönlichkeiten dabei, den eigenen Weg zu finden. Ihre Methode gilt als besonders anschaulich, lösungsorientiert und effektiv. Die Natur, das „erfolgreichste Unternehmen der Welt“ (Prof. Frederic Vester, Biokybernetiker), dient ihr dabei als Vorbild für viele Mechanismen, die ebenso in der Wirtschaft gelten. Sie lehrt Nachhaltigkeit im Erfolg und Leichtigkeit in der Leistung. Das Ergebnis sind Führungskräfte, die „natürlich. besser . führen“ – so der Slogan von Gudrun Happich. Für ihr Konzept und ihre Arbeit wurde sie unter anderem mit dem Coaching Award 2012, dem Gütesiegel „Top Consultant“ in der Kategorie Coach und dem Best of 2012-Zertifikat des Industriepreises ausgezeichnet. Als „Master Certified Coach“ besitzt sie die weltweit höchste Qualitätszertifizierung für Coaches. Gudrun Happich ist Mitglied im Deutschen Bundesverband Coaching e.V. und engagiert sich dort im Fachausschuss Mittelstand.

Mittlerweile hat sie in über 15 000 Coaching-Stunden mehr als 800 Leistungsträger in Unternehmen aller Branchen und Größen zu mehr Zufriedenheit, Erfolg und Klarheit geführt. Sie sieht sich selbst als Sparrings-Partnerin auf Augenhöhe für „Ihre“ Leistungsträger. Die Top-Performer der Unternehmen liegen ihr wirklich am Herzen, sie kennt ihre Themen und weiß, wie schwer die Balance manchmal zu finden ist - zwischen Höchstleistung und Überforderung, zwischen Führen nach unten und nach oben, zwischen Karriere und Privatleben.

Schwerpunkte in der Coaching Arbeit von

Gudrun Happich

1998 gründete Gudrun Happich das „Galileo. Institut für Human Excellence“ in Köln. Führungskräfte, die nach Erfolg und Erfüllung

streben, gewinnen in ihren Coachings, die sie in ganz Deutschland anbietet, Klarheit über die eigenen Möglichkeiten und Perspektiven. Gudrun Happich beschleunigt ihre Entwicklung zu modernen Führungspersönlichkeiten. Unternehmen binden ihre Top-Performer und setzen sie so ein, dass sie ihr Potenzial optimal nutzen können. Typische Coaching-Themen sind zum Beispiel die Begleitung auf dem Weg ins Top-Management, die Vorbereitung auf eine neue Führungsrolle, moderne Führung, der Aufbau eines leistungsfähigen Teams, mehr Souveränität in der Führung, Unterstützung beim Selbstmanagement, der Umgang mit Stress oder die Begleitung in allgemeinen Krisensituationen. Manche der Top-Leister fühlen sich überfordert oder nicht genug wertgeschätzt, erkennen in ihrem Tun keinen Sinn. Es geht letztlich immer darum, den Klienten neue Perspektiven aufzuzeigen. Dazu gehört, dass sie sich nicht verbiegen oder aufgeben müssen, um im Top-Management erfolgreich zu sein, Leistung mit Leidenschaft und Leichtigkeit kombinieren können. Einige der Klienten von Gudrun Happich nutzen Coachings aber auch ganz ohne Leidensdruck, etwa zum professionellen Reflektieren oder um die eigene Performance noch weiter zu verbessern.

Vorgehensweise und Ergebnisse

Sollen die besten Mitarbeiter im Unternehmen gehalten werden, arbeitet Gudrun Happich sehr erfolgreich mit individuellen Einzelcoachings. Idealtypischerweise sollten Unternehmen mit ihren Top-Performern lange bevor sich Unzufriedenheit breit macht solche Entwicklungsbeschleunigungsprozesse durchlaufen, um deren Leidenschaften, Kompetenzen und Bedürfnisse zu identifizieren. Der Top-Leistungsträger bewegt sich so nicht jahrelang in eine möglicherweise falsche Richtung, die Wahrscheinlichkeit für Stresserkrankungen und (innere) Kündigungen sinkt, er kann sein volles Potenzial ausschöpfen, und das Unternehmen kann dauerhaft mit ihm planen. Am Anfang des Prozesses wollen nahezu 100 Prozent gehen, weil sie glauben, im Unternehmen keine Perspektive mehr zu haben. Die Coaching-Erfahrung von Gudrun Happich zeigt: Mehr als 99 % der veränderungswilligen Leistungsträger bleiben nach einem individuellen Coaching-Prozess im Unternehmen und besetzen dort wichtige Schlüsselpositionen – obwohl der Markt großes Interesse an guten Leuten hat.

Grundsätzlich richtet sich das „Wie“ des Coachings immer nach dem „Was“. Nachdem in einem ersten kostenlosen Gespräch geklärt wurde, ob

die Chemie zwischen Coach und Klient stimmt – ein ganz wichtiger Aspekt für den Erfolg des Coachings – , werden anschließend die Rahmenbedingungen geklärt und Ziele definiert. Schließlich empfiehlt Gudrun Happich aufgrund ihrer Erfahrung einen bestimmten Coaching-Prozess. Die endgültige Entscheidung fällt immer gemeinsam mit dem Klienten und kann im Lauf des Prozesses auch modifiziert werden. Entscheidend ist, dass der Klient sein Ziel erreicht.

Gudrun Happich führt regelmäßig Klienten-Befragungen durch, um die Ergebnisse ihrer Arbeit zu überprüfen. Die Umfragen zeigen, dass

- Leistungsträger durch die im Coaching-Prozess erreichten Verbesserung ihrer Führungsqualität bis zu einen Tag wertvoller Zeit pro Woche gewinnen. Das entspricht ungefähr 30 % mehr Zeit pro Jahr.
- Führungskräfte sich in ihre neue Rolle/Position deutlich schneller
- einarbeiten und dies mit bis zu 30 % weniger Reibungsverlusten.
- Die meisten der Leistungsträger deutlich gelassener mit Stresssituationen umgehen.
- Die Klienten ihre Karriereziele bis zu fünfmal schneller erreichen und die für sie besten Positionen besetzen – ohne sich zu verbiegen.
- Etwa 75 % der Klienten deutlich klarer, souveräner und zufriedener im Umgang mit den zunehmenden beruflichen
- Herausforderungen sind und ihre Produktivität und Leistungsfähigkeit um etwa 60 % steigern.

Grundsätzlich gibt es die Möglichkeit von Einzel- oder Gruppencoachings, Workshops oder Vorträgen. Das Einzelcoaching bietet die intensivste, individuellste Form der Personalentwicklung, während beim Gruppen- oder Team-Coaching die Teilnehmer ein gemeinsames Ziel verfolgen und die Dynamik der ganzen Gruppe mit einfließt. Daneben bietet Gudrun Happich noch die Kompetenz-Impulse an, eine Kombination aus Gruppencoachings und Workshops. Und mit der Community für Human Excellence hat sie eine Plattform geschaffen, auf der sich Top-Performer in einem geschützten, von ihr moderierten Raum austauschen und weiterentwickeln können.

Kundenstimmen zu Gudrun Happich:

"unkompliziert, charmant, gewitzt, wo nötig hartnäckig und im Denkansatz erfrischend unkonventionell - solche "Sparrings-Partner" (d.h. viel mehr als ein "konventioneller Coach") findet man nicht häufig!"

Andreas Bruns, Corporate Senior Vice President, Henkel.

„Gutes Coaching ist das perfekte Werkzeug zur persönlichen Weiterentwicklung – und Gudrun Happich ist eine absolute Empfehlung in diesem Bereich!“

Dr.Ing. Martin Knops, Senior Vice President R&D, REpower Systems AG

„Ich habe in Ihnen einen Menschen gefunden, der viel mehr für das Arbeiten auf Augenhöhe ist, als für die fragwürdigen Führungsstile, die heute immer noch in vielen Firmen praktiziert wird. (...) Die wichtigste Errungenschaft ist, dass ich eine Sparringspartnerin gefunden habe, die mir bei der Reflexion hilft, denn letztendlich ist man in einer Führungsposition oder auf dem Weg dahin sehr einsam.“

Carsten Roth, Geschäftsführer, tel...roth telecom gmbh

„Frau Happich spricht die Sprache der Leistungsträger! Ein Coaching nach ‚Schema F‘ findet bei Ihr nicht statt! Sie setzt sich sehr intensiv mit dem Führungsverhalten und den persönlichen und unternehmerischen Eigenschaften ihrer Mandanten auseinander. Sie agiert im besten Sinne als kritischer Sparringspartner auf dem Weg, die effektivsten Wirkungshebel zu identifizieren.“

Christian Schneider, Vice President, Arvato Systems

Referenzen:

DAX 30 Unternehmen wie Henkel, Deutsche Lufthansa, Deutsche Bank, E.ON, RWE, SAP, Fresenius, Hidden Champion, des Mittelstandes wie Nordzucker, REPower, August Storck, QSC, Arvato Bertelsmann, ATOS, Peek & Cloppenburg und viele weitere Unternehmen.

Schwerpunkt-Branchen: High-Tech/ITK,
Chemie/Pharma/Biotechnologie, Versicherungen/Finanzen

Literaturhinweis:



Gudrun Happich
Galileo . Institut für Human Excellence Dürener Straße 225
50931 Köln (Lindenthal)
Tel. 0221-800 529 60
Fax. 0221-800 529 61 www.galileo-institut.de
www.leistungstraeger-blog.de Email: info@galileo-institut.de

Christina Henn-Roers

„Mit Gelassenheit erfolgreich sein“ Bewährte Strategien im Umgang mit Stress

Der Umgang mit Stress im Arbeitsumfeld empfiehlt sich als fester Bestandteil in der Ausbildung junger Führungskräfte. Ein gezieltes Training oder Einzelcoaching gibt den Führungskräften Werkzeuge an die Hand, wie sie den alltäglichen Herausforderungen als Führungskraft mit mehr Gelassenheit und Souveränität begegnen können. Maßnahmen zur Stärkung der Stressresilienz können schneller und nachhaltiger wirken, wenn Menschen noch über erhebliche seelische und geistige Kapazitäten verfügen und noch nicht Zeichen des Ausgebranntseins zeigen.

Stressprävention ist in aller Munde: Entschleunigung, Meditation, Bewegung, entsprechende Angebote im betrieblichen Gesundheitsmanagement und und und. Nützt es was? Und wem?

Natürlich sind alle genannten Maßnahmen nur dann erfolgreich, sofern die Betroffenen diese mit einer Grundhaltung umsetzen, welche es ihnen gestattet, auf sich selber acht zu geben und sich selber so etwas wie Fürsorge angeeignet zu lassen. Ein wichtiges Merkmal dieser individuellen Grundhaltung ist die Fähigkeit zu spüren, wenn das Leben beruflich und/oder privat aus der Balance gerät. Viele Menschen haben diese Fähigkeit im Laufe eines jahrelangen Berufsalltages allerdings verloren. Sie stehen den Hilfsangeboten, sei es Coaching, Entspannungstechniken und ähnlichem recht hilflos gegenüber, da sie häufig annehmen, die Angebote nicht in ihr Leben integrieren zu können, ohne einen möglichen Verlust an beruflicher Effizienz hinnehmen zu müssen. Folgendes Beispiel aus meiner Coaching-Praxis zeigt, was passieren kann, wenn die innere Bereitschaft zur Veränderung zwar vorhanden, die Rahmenbedingungen jedoch alles andere als förderlich sind:

Ich erinnere mich gut an eine Klientin, die nach eigenen Aussagen 70 bis 80 Stunden wöchentlich arbeitete und derart unter chronischem Stress litt, dass sie bereits unter erheblichen Konzentrationsstörungen litt; auch bedingt durch permanenten Schlafmangel. Die Personalabteilung wollte ihr eine Hilfestellung geben und engagierte mich als Coach. Bereits die erste Sitzung verschob sie kurzfristig aus Zeitmangel und so ging es weiter, bis ich ihr nahelegte, das Coaching

zu unterbrechen, da es nur dann erfolgreich verlaufen kann, wenn der Coaching-Prozess die notwendige Priorisierung und Wertschätzung erfährt. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Hilfsangebote verpuffen, wenn Betroffene bereits im vielfach erwähnten „Hamsterrad“ festsitzen. Denn dies zementiert das Selbstbild aus hoher Belastbarkeit, Effizienz, Leistungsbereitschaft und starkem Engagement als uneinnehmbare Festung. Erfordernisse wie Regeneration und die Pflege persönlicher Interessen, aber auch Werte wie Achtsamkeit und Eigenschaften wie Kreativität rennen sich die Köpfe daran ein.

Umso herausfordernder die Aufgaben sind, desto früher sollte der Führungskraft eine geeignete Maßnahme angeboten werden, um gar nicht erst in den Kreislauf aus hohem Engagement verbunden mit Überforderungsängsten und fehlender Regeneration einzusteigen. Einzelcoaching ist eine Maßnahme, die den Klienten besonders individuell unterstützt und auf seine Belange eingeht. Im Coaching-Prozess hat der Klient die Möglichkeit, seine Themen und Anliegen konstruktiv zu bearbeiten. Steht eine Stresssymptomatik, die sich unterschiedlich äußern kann, im Vordergrund, arbeite ich mit folgenden Schwerpunkten:

1. Wahrnehmung von individuellem Stress

Der Klient erlebt, dass Stress neben äußeren Faktoren ein individuelles, inneres Phänomen ist. Gemeinsam erarbeiten wir, welche äußeren Faktoren bei ihm persönlich Stress auslösen, das heißt, welche sogenannten Stressoren wirken. Dies können physikalische Faktoren wie Lärm oder Hitze sein, Leistungsstressoren wie Zeitdruck oder Überforderung oder auch soziale Stressoren wie starker Konkurrenzdruck, Trennungen oder Streit.

Des Weiteren lernt der Klient zwischen persönlichen Stressoren und sogenannten individuellen Stressverstärkern zu unterscheiden.⁹ Dabei wird deutlich gemacht, dass dem Stresserleben stets eine individuelle kognitive Bewertung von äußeren Stressfaktoren vorausgeht und eigene Grundüberzeugungen und Werte das Stresserleben verstärken können. Als Beispiel sei eine perfektionistische Grundeinstellung genannt, die fordernde Situationen schnell überfordernd erscheinen lassen.

⁹ Quelle: Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung*. Springer: Berlin, Heidelberg

Schließlich wird der Klient mit möglichen Konsequenzen des Stresserlebens konfrontiert. Was passiert auf der körperlichen, der emotionalen, der geistigen sowie der Verhaltensebene? Sind Zustände von Erschöpfung oder Traurigkeit, Konflikte am Arbeitsplatz und Konzentrationsschwächen möglicherweise die Reaktion auf länger anhaltenden Stress? Dadurch werden Zusammenhänge sichtbar, die neue Handlungsoptionen möglich machen.

Der Klient skizziert eine persönliche, von Stress besonders geprägte, alltägliche Situation und entwickelt darauf basierend Sätze, die Botschaften und Werte transportieren, welche das Stresserleben vermindern. Das Aufzeigen und Aufbrechen von tief verankerten Denkmustern vermittelt den Führungskräften eine neue Perspektive auf eine altbekannte Situation und ermöglicht neue Handlungsoptionen. Das Ziel ist, neue Erfahrungen mit alltäglichen Situationen zu machen und so die Erkenntnisse aus dem Coaching in den beruflichen Alltag zu transferieren. Mittelfristig werden alte Denkmuster aufgebrochen und durch hilfreiche Handlungsalternativen ersetzt.

2. Führungskräfte als Multiplikatoren in der Organisation

Hier geht es um das Thema Selbstwirksamkeit. Menschen, die vor einem Burnout stehen, erleben sich häufig nicht mehr als Herr/in der Situation. Sie fühlen sich fremdbestimmt und in Ihren Handlungsmöglichkeiten eingeengt.

Welche Einflussmöglichkeiten haben Führungskräfte jedoch in ihrer Organisation?

Im Coaching wird erarbeitet, welche Ressourcen innerhalb der jeweiligen Organisation zur Stressbewältigung mobilisiert werden können. Die jungen Führungskräfte erfahren aktiv, dass sie positiv auf ihre Organisation einwirken können, auch wenn sie zunächst nur an kleinen, unbedeutend scheinenden Stellschrauben drehen können. Im Coaching entwickeln die Teilnehmer selbstständig Konzepte, an welcher Stelle sie in ihrer jeweiligen Organisation unmittelbar stressvermindernde Veränderungen realisieren können.

3. Reflexion zum individuellen Lebensstil

Gerade junge Führungskräfte unterschätzen gerne die Bedeutung der persönlichen Lebensführung für die Verarbeitung von Stress. Ich

arbeite hier gerne mit den „fünf Säulen der Identität“¹⁰, bestehend aus den Bereichen

- Arbeit und Leistung,
- Materielle Sicherheit,
- Soziales Umfeld,
- Körper & Gesundheit,
- Werte.

Der Klient erstellt ein individuelles Säulendiagramm mit je einer Säule für jeden identitätsstiftenden Lebensbereich. Das Diagramm macht sichtbar, welche Säule wie stark ist und welche eher schwach; und ob es in der Ausprägung der unterschiedlichen Lebensbereiche eine Unausgeglichenheit gibt. Ein Beispiel für fehlende Balance ist die überwiegende Konzentration auf den Bereich Arbeit und Leistung unter Vernachlässigung des Bereiches Soziales Umfeld, welcher Freunde, Familie und außerberufliche Aktivitäten einschließt. Gerät die eine Säule ins Wanken, ist die andere Säule möglicherweise zu schwach, um das „Lebensgebäude“ zu tragen. Eine Balance der unterschiedlichen Lebensbereiche ist daher wichtig, um eine innere und äußere Stabilität zu bewahren. Im Coaching erarbeitet der Klient Strategien, wie die Stabilität seines Lebensgebäudes hergestellt bzw. gesichert werden kann.

Die oben genannten Maßnahmen biete ich im Rahmen von Einzelcoachings und Trainings für bis zu 9 Teilnehmer an. Als Einstieg bietet sich ein Tagestraining an, welches ich individuell auf Unternehmensbedürfnisse zuschneide oder als offenes Training gestalte.

¹⁰ Petzold, H. , Vortrag auf dem 7. Deutschen Symposium für Kunsttherapie, 27.-30. November 1988], Fritz Perls Akademie, Hückeswagen 1988



Christina Henn-Roers, MBA, ist Coach und Trainerin und spezialisiert auf Stressprävention und den Umgang mit Krisen und Konflikten. Sie ist zertifizierter Business Coach und arbeitete elf Jahre als Projektleiterin und Trainerin für einen internationalen IT-Dienstleister.

Qualifikation

Zertifizierter Business Coach (Integrative Coaching
Ausbildung bei Christopher Rauen, Osnabrück)

Fortbildung Coaching- und Beratungskompetenz mit dem
Inneren Team bei Dr. Hermann Küster, Hamburg

Trainerin (IHK)

MBA Master of Business Administration (TiasNimbas
Business School, Utrecht (NL) / Bradford University (UK) ,
Masterarbeit "Coaching for Companies"

Magister Artium, Musikwissenschaften, Philosophie und
Phonetik, Universität zu Köln

Henn-Roers business oaching

Christina Henn-Roers

An der Buchmühle

19 51519 Odenthal,

Tel: 02202-9572108

Fax: 02202-9572109

Mobil: 0171-1273702 e-

mail: info@henn-roers.de

www.henn-roers.de

Susanne Hillens

Von der Entstehung der Magic Moments oder die Kraft hinter der Hasenangst

„Wie vielfältig die Menschen sind, dachte sie, so viele Gesichter in einem jedem, wie scheue Hasen, die aus dem Kraut hervorlugen und dann zur Seite springen. Und die Angst, im nächsten Moment zur Strecke gebracht zu werden: eindeutig hasenhaft. Sally kannte niemanden, der diese Angst nicht hatte.“

(Zitat aus Arno Geiger: Alles über Sally)

Frage: Wie die eigenen seelischen Vorgänge untersuchen? Antwort: Durch Introspektion.

(Arnold Retzer, frei nach Wittgenstein)

Stellen Sie sich den ersten Moment dieser Sitzung so vor: Eine junge Führungskraft sitzt, wie ein Flitzebogen gespannt, an einem Tisch im Besprechungszimmer vor mir. „Also, Susanne, ich kann Dir genau sagen, was mein Thema ist, denn gerade heute ist es schon wieder passiert. Ich kann einfach nicht gut umgehen damit, dass mich Menschen ganz anders wahrnehmen als ich mich fühle oder selbst sehe!“ Das Ausrufezeichen hängt bedeutungsschwer im Raum.

Auch die weiteren Sätze – „In meinem gut gestrickten sozialen Gefüge bleibt häufig so wenig Platz für mein Selbst, ich fühle mich eingeengt durch die vielen Ansprüche an mich!“ füllen in Sekunden das Besprechungszimmer bis zum Flipchart mit einem riesigen Berg von Problemen. Es sind diese ersten Sekunden einer Face to Face Begegnung, in denen Frage und Antwort schon so nah beieinander liegen, in denen schon so viel Erkenntnis im Raum ist, dass ich alle Antennen meiner Wahrnehmung auf Empfang habe und im Grunde „nur“ aufnehme, was von vorne kommt. Parallel dazu entstehen in mir Bilder, die ich über zirkuläres Fragen abgleiche. Stück für Stück, Zentimeter für Zentimeter, tauche ich mal über das Pacing, mal mit dem Empathie-Prinzip des TAO, also dem absichtslosen Mitgehen, ein in die Welt des Coachee.

Es sind Bruchteile von Sekunden, in denen ich dann – und das sehr

intuitiv - entscheide, wie ich vorgehe. Dabei folge ich einfach dem, was mein Coachee mir vorgibt. Denn es sind ja die inneren Bilder von Anette H., es ist ja ihre innere Landkarte, es sind ihre Muster, die es im ersten Schritt nachzuzeichnen, nach zu verfolgen gilt.

Häufig lasse ich an dieser Stelle – nachdem das Ziel, der Veränderungswunsch für den Coaching Prozess geklärt ist – priorisieren, welches Thema am dringendsten, am meisten präsent ist im diesem Moment. Das bitte ich dann zu visualisieren, um das Innere im Außen sichtbar werden zu lassen.

In diesem Fall lasse ich Anette sich selbst in zwei verschiedenen Personen darstellen und bitte sie, Anette 1 und Anette 2 die unterschiedlichen Wesensmerkmale (Innen- und Außenwahrnehmung) zuzuschreiben. Die eine ist die starke, laute, dominante, großgebauete, Menschen überrumpelnde, sportlich-kraftvolle Frau. Die andere die weibliche, zurückhaltende, harmonisierende, ja schüchterne Frau.

Gibt es Präferenzen? Eine Anette, die Anette besser fände als die andere? Was würden XY aus ihrem engeren Umfeld über die eine oder die andere sagen? Was Ihr Vorgesetzter etc. Mit Hilfe zirkulärer Fragen klären wir die Muster auf, die Anette auf die verschiedenen Anteile in sich so unterschiedlich schauen lassen.

Mit Hilfe der Wunderfrage – was wäre wenn ein Wunder geschähe und der gewünschte Zustand einträte – entspannt sich Anette schlagartig und sichtbar körperlich; setzt sich ein Lächeln auf das bis dato fast maskenhafte Gesicht. Und die Antwort auf die anfangs gestellte Frage, also die Erkenntnis kommt fast wie von selbst: Ich mag beides sein. Ich bin auch beide und ich will beides sein.

Von einem Moment auf den anderen haben sich Ausdruck, Haltung, Mimik, Gestik sowie Stimme der Führungskraft verändert:

Anette hat von einem Moment auf den anderen Zugang zu sich selbst, intellektuell wie emotional-körperlich. Sie kann heraustreten aus der Bewertungshülle, die ihr Familie, soziales Umfeld und dadurch entstandene innere Muster wie ein unsichtbares Netz übergeworfen haben.

Sie kann den Unterschied spüren vom „Opferzustand“ (die Welt hat mich in ihren Fängen), hin zum „Macherzustand“ und erhält so vollen Zugang zu ihren Gestaltungsmöglichkeiten, zu ihren vielfältigen Handlungskompetenzen und Ressourcen. Sie kann sich spüren statt nur intellektuell, quasi von außen auf ihre Welt zu blicken.. Wir haben

einen SEINS-Moment erreicht. Der Coachee hat hier umfassenden und spürbaren Zugang zu seinen Ressourcen.

Jetzt ist der Coachee geshiftet: Selbstbewusst, klug, groß, athletisch, kraftvoll kann diese Frau ihrer eigenen Hasenangst ins Gesicht blicken und ihr zurufen: Ich bin da! Mit mir musst Du rechnen und ich akzeptiere, dass Du zu mir gehörst. Im Sinne der ressourcen- und lösungsorientierten systemischen Ansätze von Steve de Shazer, Gunther Schmidt u.a. gratuliere ich Anette zu ihrem Mut, bis hierher mitgegangen zu sein, zu ihrer tiefen Selbsterkenntnis und spiegele die von mir von Beginn an wahrgenommene Kompetenz der Frau komplett an sie zurück - empathisch, wertschätzend und absichtslos.

Es sind ganz sicher diese *Magic Moments*, diese besonderen Augenblicke zwischen ZWEIEN, die mich diese Arbeit so schätzen lassen. Es sind auch die Momente, die ich versuche zu provozieren, zu kreieren und die auch nur dann gelingen, wenn der Coach selbst voll da ist. In diesem Sinne ist Coaching, so wie ich es verstehe, keine harte Arbeit. Sie ist im Idealfall das Herstellen einer Wahrheit, die stets zu Zweit beginnt (*Michael Lukas Moeller*), und auch nur ZWISCHEN Menschen gelingen kann:

Durch beiderseitiges Einlassen, durch Respekt, durch Wertschätzung, durch Wahrnehmen, durch Selbstverantwortung, durch Freiheit, durch Neugier und durch die alles durchdringende Kraft von Entscheidung und Mut, auch den Mut, in die Verwirrung geschickt zu werden, um hinterher umso klarer sehen und fühlen zu können.

Meine Kunden sind Geschäftsführer bis Abteilungsleiter quer durch viele Branchen, Führungskräfte in Unternehmen, Fernsehmacher, Forscherinnen, Forscher und Lehrende sowie Menschen mit persönlichen Themen. Sie ALLE bekommen meine Persönlichkeit gepaart mit meiner methodischen Kompetenz. Denn nur in dieser gut abgestimmten und stets neu zusammengesetzten Mischung liefere ich die nötige Sicherheit, kann ich die nötigen, Neugier weckenden Impulse setzen, damit das Abenteuer Coaching bei maximaler Zielerreichung überhaupt funktioniert.

Der Mensch im System steht für mich im Mittelpunkt. Die klassischen Coaching-Methoden (*erlernt am Zentrum für systemische Forschung und Beratung in Heidelberg bei Rudi Fischer, Arnold Retzer u.a.*) dienen dem Ziel der Persönlichkeitsentwicklung und -entfaltung und nicht sich selbst.

Wenn es um grundsätzliche Lebens-Haltungsfragen geht, wenn ich viel Bewertung oder Selbstabwertung höre und Widerstand beim Coachee im Umgang mit sich oder mit der Welt spüre, arbeite ich ergänzend auch nach der Methode meiner zweiten Coaching - Ausbildung, dem TAOflow (nach *Gabriele van der Mehr*). Dabei benutze ich die fünf Elemente-Lehre repräsentativ für die Wandlungsformen des Lebens, setze sie als Verständnishilfe und Bildverstärkung beim Klienten ein. Dabei weiche ich vor allem nicht den Emotionen aus, sondern gehe mit dem Coachee mutig durch sie hindurch. Emotionen sind ein – gern gut verborgenes, aber untrügliches - Hinweisschild für den Wunsch, ja häufig die Notwendigkeit zur Veränderung. Ziel hier: Inneren Frieden und Gelassenheit zu kultivieren und die Widerstände sowie destruktive Emotionen in Bewegung zu transformieren, also in unwiderstehliche Lebendigkeit zu kommen.

Wenn ich heute mit jungen Führungskräften an ihren Themen arbeite, sind es persönliche Erfahrungen, aus denen ich schöpfen kann. Und das am eigenen Leib Erlebte und Verstandene ist der natürliche Teil meiner Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft. Als junge Vollblutjournalistin und später als junge Ressortleiterin habe ich kaum einen Führungsfehler ausgelassen. Doch in diesem kreativen, entscheidungsfreudigen, extrem schnellen, sehr diversen, druckbetankten Umfeld konnte ich das Profil entwickeln, das mich heute auszeichnet. Und lernen: über Dynamiken in Systemen, über den Umgang mit Spannungsfeldern, über das Wachsen an Krisen, die enorme Kraft des Irrationalen und die kreative Wucht innerer und äußerer Ambivalenzen.

Meine Persönlichkeit, in diesem Falle meine ausgeprägte Diversität als Frau, die in einer männlich dominierten Arbeitswelt ihre weibliches Profil kraftvoll entfaltet hat, ist m.E. nach eine ganz entscheidende Grundlage als Coach.

Meine Zielgruppen haben sich vor dem Hintergrund meiner Berufsbiographie naturgemäß aus Verlag und Medienbranche entwickelt. Da ich auch als Gastdozentin für diverse Hochschulen arbeite, kam eine neue Zielgruppe aus dem Bereich Forschung und Wissenschaft dazu. Den Workshops zum Thema Führung im Mentoring Programm einer großen deutschen Forschungsgemeinschaft schließen sich zum Beispiel hervorragende Coaching-Herausforderungen an.

Meine Themenfelder: Umgang mit Hierarchien, ressourcenschonende Führung, vom Kollegen zum Chef, funktionierende Kommunikation in

Meetings, Teamprozessen und Führung, Karriereplanung, Konfliktmanagement, Selbst-PR, Change-Themen und Burnout-Vermeidungs-Kompetenz so wie alle Arten persönlicher Glaubenssätze, Blockaden und Krisen, die dem Menschen im Laufe eines Lebens widerfahren können.

Zusammengefasst suche und sehe ich als Coach die Themen *hinter* den Themen, unterstütze die Wahrnehmung, Wertschätzung und vor allem die Nutzbarmachung der Kompetenzen und Ressourcen meiner Coachees. In diesem Sinne bin ich wie eine Beleuchterin, die vorhandene Räume auslotet und eine Lotsin, die hilft, den ganz persönlichen Weg zu finden.



Susanne Hillens



Hillens.Coaching

HILLENS.Coaching

Klettenberggürtel 60

50939 Köln

T +49 221 294 16 64

M +49 171 788 25 95

hillens@hillenscoaching.de

www.hillenscoaching.de

Miike Keppler

Weiterbildung „Business Coach IHK“

Tja, jetzt haben wir 10 Buch-Seiten Platz, um die Weiterbildung zum „Business Coach IHK“ zu beschreiben und vorzustellen. Das ist wenig. Diese Ausbildung führen wir mit der IHK Köln seit 2009 durch, gerade zum neunten Mal. Mit anderen Worten: bei einer Teilnehmer-Zahl von 12-14 haben wir bisher mehr als 100 Business Coaches ausgebildet.

Unser Coaching-Verständnis besagt, dass ein Coach seinem Klienten Zeit und Raum bietet, an seinem Thema, seinem Anliegen oder seinem Problem zu arbeiten. Als Coach bin ich verantwortlich für den „Prozess“. Dies geschieht ganz im Sinne des Wortes „Coach“, das aus dem Wort „Kutsche“ entstand. Hier biete ich dem Klienten/der Klientin einen Raum, in dem ich ihn/sie von A nach B begleite. Hierzu benötige ich die feste Überzeugung, dass jeder Mensch als „Problemeigner“ auch die für sein Problem passende „Lösung“ oder „Auflösung“ in sich trägt. Auf dieser Reise ist es wichtig, in welcher Haltung und mit welchen Methoden ich als Coach meinen Klienten (Coachee) begleite. Deshalb beträgt der Praxisanteil in dieser Ausbildung ca. 80 %! Es ist uns sehr wichtig, dass Sie als Teilnehmende/r Coaching und so auch jede Methode im Geben und im Nehmen erleben. Wie kann ich einem Klienten Unterstützung bei Veränderung anbieten, wenn ich nicht selbst bereit bin, mich zu verändern?

Das üben wir.

Die zwangsläufige Folge: Sie werden sich im Lauf dieser Ausbildung verändern und entwickeln. Dies bestätigen uns ALLE Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Diese sind überwiegend Mitarbeiter in Personalabteilungen, Führungskräfte, Team- und Abteilungsleiter, Geschäftsführer und –inhaber, Trainer, Berater, Coaches, Therapeuten und Psychologen.

So verschieden sie in der beruflichen Herkunft sind, so unterschiedlich sind die Wege, die unsere Absolventen gehen. Viele bewirtschaften die neu erworbene Kompetenz als Business Coaches in Wirtschaft und Unternehmen, manche selbstständig, andere als Inhouse-Coaches in Anstellung. Ein kleinerer Teil bereichert „nur“ sein Verhalten und die eigene Führungstechnik durch die Coaching-Haltung, die sich durch

Achtsamkeit, Wertschätzung, Vertrauen, Zuversicht, Offenheit, Sensibilität und sprachliche Gewandtheit auszeichnet.

Beim Aufbau der Weiterbildung haben wir die Vorgaben der wichtigsten Coaching-Verbände berücksichtigt und, wie sich später herausstellte, auch die der Stiftung Warentest, die Empfehlungen für Coaching-Ausbildungen veröffentlichte.

Sie erlangen in 10 Modulen das grundlegende Wissen und Können des Coaches in Form von Coaching-Haltung, Coaching-Prozess, Kommunikationstechniken, Persönlichkeitsmodellen, Psychologische Grundlagen, Coaching-Methoden, Coaching-Settings wie Einzel- oder Teamcoaching und der Entwicklung Ihres eigenen Coach-Profiles.

Hier eine Übersicht über die Inhalte der 10 Module unserer „Business Coaching IHK“ Ausbildung:

Modul 1: Grundlagen 1 – Haltung als Coach

Inhalte:

- Überblick und Vorstellung der Ausbildung, Ablauf und Organisation, Zertifikatsvoraussetzungen, Methoden und Lern-techniken
- Rolle und Selbstverständnis des/r Beraters/in, Beratungsformen, Definition von Coaching und Grundhaltung des Coaches
- Anlässe und Themen im Coaching
- Gesprächsführung: Fragearten und Kommunikationstechniken
- Intuitive Kompetenz, Ethische Grundhaltungen in der Beratung
- Biografiearbeit, Coaching-Sequenzen

Modul 2: Grundlagen 2 – Rollen und Werte

Inhalte:

- Rollen von Coach und Coachee
- Soziale Rollen und ihre Auswirkungen
- Werte und Grundannahmen (Glaubenssätze), Bedeutung und Wirkung von Wertesystemen
- Wirkung auf Andere, Nähe/Distanz, Achtsamkeit, Empathie, Ehrlichkeit
- Bedeutung und Gestaltung von Begegnung und Beziehung

- Menschenbild, philosophisches Grundwissen
- der Coaching Prozess und seine Phasen
- Führungcoaching und Persönlichkeitscoaching

Modul 3 Coaching-Kompetenz 1 – Der Coaching Prozess

Inhalte:

- Persönlichkeitsentwicklung, Persönlichkeitsmerkmale und –strukturen.
- Selbstentwicklung und ihre Bedeutung
- Identität und Identitätshierarchien
- Selbstkonzepte und ihre Bedeutung, Mentale Konzepte
- Wahrnehmung und Kontakt, Interventionskompetenz, Selbstbild und Fremdbild
- Werte, Normen, Glaubenssätze und ihre Auswirkung auf die Persönlichkeit
- Körper und Emotion, körperliche und emotionale Resonanzen
- Diagnose-Tools, Tests und Checklisten

Modul 4: Coaching-Kompetenz 2 – Persönlichkeit – Entwicklung und Modelle

Inhalte:

- ⇒ Den Coaching Prozess gestalten
- ⇒ Auftragsklärung, Kontrakt/Vertragsgestaltung
- ⇒ Ziel und/oder Thema, Problemdiagnose
- ⇒ Bearbeitung des Anliegens und Themas
- ⇒ Lösungs-, Kontext- und Ressourcenorientierte Interventionen
- ⇒ Abschluss, Integration, Kontrolle, Dokumentation

Modul 5: Methoden im Coaching 1 - Psychodrama

Inhalte:

- Psychodrama im Coaching
- Jacob Levy Moreno – Leben und Werk
- Soziometrie, das soziale Atom, Rollenatom
- Techniken und Phasen: Erwärmung, Aktion, Integration
- Methoden: Leitungsinterview, Spiegeln, Doppeln, Rollentausch, Bühne und Rollenspiel, Sharing

- Erarbeitung von Handlungsoptionen und Lösungsperspektiven im Psychodrama.

Modul 6: Methoden im Coaching 2 – Systemisches Coaching

Inhalte:

- Systemische Denk- und Handlungsmodelle
- Mehrebenensystemtheorie und ihre Bedeutung
- Systemtheorien und Systemische Methoden in der praktischen Anwendung
- Hypothesisieren, systemisches Fragen, systemische Interventionen
- Neutralität und therapeutische Enthaltbarkeit
- Dynamiken von Systemen: Menschen, Organisationen, Teams etc.
- Visualisierung und räumliche Darstellung von Systemen
- Erarbeitung von Handlungsoptionen und Lösungsperspektiven aus systemischer Sicht.

Modul 7: Methoden im Coaching 3 – Führung, Organisation ,Change

Inhalte:

- ✓ Organisation und Führung, Grundlagen der Organisationsentwicklung
- ✓ Organisationaler und gesellschaftlicher Kontext.
- ✓ Die Führungskraft als Coach und als Coachee (Führung und Personalentwicklung)
- ✓ Organisationsbezogene Anliegen von Führungskräften und Mitarbeitern
- ✓ Techniken: Ansätze und Methoden der Personalentwicklung
- ✓ Methoden: Das Wesen von Führung, Führungsstile, Umgang mit Mitarbeitern, Organisationsmodelle
- ✓ Coaching in Unternehmen, das Auftragsdreieck, der Vertrag, Funktion von Coaching, Zielfindung, Durchführung und Einbindung des Coaching-Prozesses in der Organisation

Modul 8: Einsatzfelder von Coaching 1 – Teams und Gruppen

Inhalte:

- ✓ Coaching von Paaren, Teams und Gruppen (Setting und Anlässe) in Umbruchsituationen, bei Neuorientierungen, in Krisen, Konflikten etc.
- ✓ Phasen des Teamprozesses
- ✓ Teamrollenmodelle
- ✓ Anlässe und Methoden für Teamentwicklungsprozesse
- ✓ Moderationstechniken (Prozessablauf, Methoden, Visualisierung)
- ✓ Diagnostisches Modell, Team-Diagnose, Feedback
- ✓ Vorgehen, Praxis und Anlässe
- ✓ Johari-Fenster, Eisberg-Modell, Umgang mit Konflikten im Team

Modul 9: Einsatzfelder von Coaching 2 – Einzelcoaching

Inhalte:

- Einzelcoaching (Setting und Anlässe) in Umbruchsituationen, bei Neuorientierungen, in Krisen
- Coaching und Gesundheit, Körper und Emotion
- Coaching-Anlässe und Wahl von passenden Methoden: Work-Life-Balance, Konfliktmanagement, Veränderungsmanagement etc.
- Einsatz von Coaching-Techniken im betrieblichen Alltag
- Coaching in Zielvereinbarungs-, Mitarbeiter/PE-Gesprächen
- Konflikt- und Problemlösung in Gesprächen

Modul 10: Das Profil des Coach – Alleinstellungsmerkmale und Akquise

Inhalte:

- Qualitätsmerkmale, Entwicklung des Coaching-Profiles und Angebotsentwicklung, Identität und Positionierung
- Innere Karriere (Werte, Selbstkonzept) und äußere Karriere, Marketing, Akquise von Klienten/Coachees, Marktanalyse, Auftragsklärung, Verträge.
- Antworten auf die Grundfragen der strategischen Planung finden (Geschäftsfeld, Kernkompetenzen, Wettbewerber)

- Coaching in der Personalentwicklung, Markt und Trends, Berufsverbände, Erfolgskriterien und Qualitätssicherung, die Perspektive der/s Auftraggeber/s, Erwartungen an Coaches
- Erfolgsfaktoren für die Implementierung von Coaching in Unternehmen

Die Prüfungsvoraussetzungen sind:

- Teilnahme an 80 % des Präsenzunterrichts
- Teilnahme an 5 Stunden Lehrsupervision/Lehrcoaching (kann extern erfolgen) (kostenpflichtig)
- Teilnahme an 10 Stunden Gruppensupervision (erfolgt durch Lehrgangs/Ausbildungsleitung)
- Teilnahme an 30 Stunden kollegialer Beratung in Interventionsgruppen (peer-to-peer)
- Schriftl. (Protokolle) und mündl. Dokumentation (Form frei wählbar) eines selbst als Coach durchgeführten Prozesses mit mindestens 5 Coaching-Sitzungen (externer Coachee/Klient)

Sie werden von verschiedenen Coaches ausgebildet, die ausnahmslos über jahrelange Erfahrung als Coach und Trainer verfügen. So lernen Sie nebenbei verschiedene Coaching-Stile kennen, die Ihnen im Unterricht „vorgelebt“ werden.

Unsere Dozenten in den „Business Coach IHK“ Ausbildungen in Lingen, Berlin und Köln sind:



Miike Keppler

* 1955 - Coach, Trainer, Psychodrama Practitioner
 Lehrgangsleiter Business Coach IHK Köln, Lehrgangsleiter
 Betrieblicher Gesundheitsmanager IHK Köln, Lehrtrainer
 für Coaches an der Universität Hannover und bei Lichtblick-Seminare,
 Praxis in Köln



Doris Rusteberg

* 1952 - Dipl. Ökonomin, Trainerin, Supervisorin, Coach, Organisationsberatung, Lehrgangsführung Kontaktstudium Coaching, Aufbau Gesundheitscoaching und Aufbau Supervision an der Universität Hannover



Pia Baerwald

* 1955 - HP Psychotherapie, Trainerin, Coach, Trauma- und Körpertherapeutin, eigene Praxis und Seminarhaus in Berlin



Borchert Reents

* 1953 – Diplom-Kaufmann, Beratender Betriebswirt, Coach, Supervisor, Trainer, Psychodrama Practitioner, Lehrtrainer für SupervisorInnen und Coaches an der Universität Hannover, Beratungsgesellschaft Linden mbH



Susanne Zimmermann

* 1971 – Industriefachwirtin, Business Coach, Trainerin,
Gewaltfreie Kommunikation



Christiane Keppler

* 1950 – ist Coach, Trainerin und Supervisorin, arbeitet mit Führungskräften, Künstlern, Angestellten und Selbstständigen, begleitet Teamprozesse und Strategieplanungen in Institutionen und mit Betriebs- und Personalräten. Bildet Beratende aus. Sie ist auch Künstlerin und Autorin und entwickelt kunstanaloge Verfahren für Beratungsprozesse.

Durch die Zusammenarbeit mit der IHK Köln (in Lingen mit der IHK Osnabrück) haben wir eine Prüfungsordnung entwickelt, die die Leistungen und/oder Bedingungen aufführt, unter denen Sie zur Zertifikatsprüfung zugelassen werden.

Hierzu und zu den Lehrgangsinhalten finden Sie alle Informationen auf www.akademie-cgf.de oder unter <http://www.akademie-cgf.de/coaching/business-coach-ihk/>.

Nach der bestandenen Zertifikatsprüfung haben Sie die Möglichkeit, sich in unserem Coach-Portal ein Profil einzurichten (www.business-coach-koeln.com).

Noch ein paar Worte zu meiner Person:

Mein Name ist Miike Keppler (www.miike.de). Ich bin 61 Jahre alt. Als ich 2003 mein Kontaktstudium Coaching an der Universität Hannover absolvierte, hatte ich überhaupt keine Vorstellung, was ich damit anfangen sollte. Zu der Zeit war ich als Trainer, Ausbildungsleiter und Geschäftsführer eines Bildungsträgers tätig. Hier konnte ich schon einiges in der Kommunikation mit Teilnehmern, Trainern und Mitarbeitern einsetzen.

Völlig unerwartet wurde ich innerhalb kurzer Zeit angefragt, Teamentwicklungsprozesse in Konzernen und Einzel-Coachings mit Führungskräften und Privatpersonen durchzuführen, sodass sich meine Ausbildung schnell amortisierte.

Heute arbeite ich als Ausbilder von Coaches für die Universität Hannover, die IHK Köln, die Firma Lichtblick Seminare und das Ludwig-Windhorst-Haus. Ich bin als Prüfer von Trainern und Ausbildern für die IHK tätig, bin leidenschaftlicher Coach und Trainer und als Geschäftsführer der von mir gegründeten Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH tätig.

Die Coaching-Haltung in Form von Achtsamkeit und Wertschätzung, Vertrauen und Zuversicht, Offenheit und Sensibilität hat mich auf diesem Weg begleitet und gefördert. Dafür bin ich dankbar.

Alles Gute auf IHREM Weg wünscht Ihnen mit herzlichem Gruß
Miike Keppler

Akademie für Coaching,
Gesundheit und Führung GmbH
Justus-von-Liebig-Str. 21
50374 Erftstadt
www.akademie-cgf.de
info@akademie-cgf.de
02235 95 44 55



Franz Knist

Persönlichkeitsentwicklung durch Coaching

Coaching unterstützt Lernen und Entwicklung

Ich wäre heute nicht der, der ich als Mensch und Coach bin - ohne Coaching. Und ich wäre es nicht ohne die beruflichen Herausforderungen, die zu Themen im Coaching wurden. So möchte ich mein Coachingverständnis zunächst anhand meiner Biografie deutlich werden lassen.

Als ich Anfang der 1980er Jahre in die Berufstätigkeit einstieg, gab es das Coaching im heutigen Sinne nicht; als professionelle Unterstützung im beruflichen Kontext wurde Supervision angeboten. Ich hatte das Glück, dass mein erster Arbeitgeber von Beginn an erwartete, dass ich einmal monatlich mit einem Supervisor mein berufliches Handeln reflektierte. Damals arbeitete ich mit jungen, psychiatrisch erkrankten Menschen – für mich eine echte Herausforderung. Ich hatte mit Menschen zu tun, die u.a. aufgrund ihrer Herkunftssysteme verschiedene Störungsbilder entwickelt hatten. Ihre Kontaktaufnahme war dementsprechend verhalten, depressiv, aggressiv oder für mich irritierend gestaltetet. Mit meinem alten Handlungsrepertoire stieß ich an Grenzen; ich musste mir neue Handlungsmöglichkeiten erarbeiten.

Nach meinen Erfahrungen mit Supervision, die klientenbezogen war, lernte ich später als Führungskraft das Coaching kennen. Im Coaching lernte ich, Teamprozesse zu verstehen, Ziele zu präzisieren, Strategien zu optimieren und sozial-emotional kompetenter zu werden. Dazu möchte ich zwei Beispiele anführen: Eine Lernerfahrung machte ich durch das übergriffige Verhalten eines Chefs gegenüber einem Mitarbeiter; ich wollte Position beziehen. Im Coaching konnte ich meinen inneren Mix aus Ablehnung, Mitleid, Werten, Scham, Schuldgefühlen und Aggression sortieren und wurde dadurch handlungsfähig. Die zweite Erfahrung löste ein Kunde bei mir aus, auf den ich – rational nicht nachvollziehbar – extrem emotional und ablehnend reagierte. Durch die systemischen Fragen meines Coachs erkannte ich, wie in diesem Kundenkontakt ein eigenes, altes familiäres Muster aktiviert worden war; mit dieser Erkenntnis konnte ich wieder angemessen in Kontakt gehen.

In der Rückschau lernte ich vor allem aus Situationen, die mir unter die Haut gingen und durch eigenes Verhalten, mit dem ich unzufrieden war.

„Die größte Betroffenheit entsteht immer dann, wenn man sich selbst eingestehen muss, einen Fehler gemacht zu haben. Betroffenheit ist ein zutiefst unangenehmes Gefühl, weil es unser bisheriges Denken, Fühlen und Handeln in Frage stellt.“⁵ Gerade solch emotional besetzte Erfahrungen werden zu Wendepunkten und setzen – nach Erkenntnissen der Neurobiologie - nachhaltig wirkendes Lernen in Gang.

Eigenes Handeln zu reflektieren, Verspannungen, körperlichen Symptomen und diffusen Gefühlen im Kontakt zu anderen nachzuspüren und zu verstehen, eigene Grenzen einzugestehen und dem „Suboptimalen“ eigenen Tuns ins Auge zu schauen – all das können schambesetzte Momente sein, zugleich aber heilsame Prozesse einleiten. Sie ermöglichen zugleich die Erfahrung, wieder durchatmen zu können, sich flexibler und handlungsfähig zu erleben und wieder die eigenen Kräfte zu spüren.

Durch die Lernprozesse im Coaching habe ich privat und beruflich meine Stärken, meine Grenzen und meine Potenziale kennengelernt; sie machten mich achtsamer für mich und andere. Heute ist es eine Selbstverständlichkeit für mich, in regelmäßigen Abständen aus Lust am Lernen und als Selbstfürsorge (und nicht nur, wenn Not am Mann ist) meinen Coach aufzusuchen.

Coaching in Zeiten zunehmender Ansprüche

In Deutschland war die Zahl der Menschen, die aufgrund des Berufes psychosomatisch erkranken und der damit verbundene volkswirtschaftliche Schaden noch nie so hoch wie heute. Die Erfahrung, völlig ausgepowert zu sein, machen Führungskräfte wie Mitarbeitende. Auf Führungskräften lasten neben dem alltäglichen Managen die Ansprüche der Personalentwicklung, des Konfliktmanagements, der Gesundheitsfürsorge usw.

Dass sich „etwas“ in unserer Arbeitswelt verändern muss, spüren, denken und sagen viele. Oft löst dies in Unternehmen einen hohen konzeptionellen Methoden- und Besprechungs-Aktionismus aus. Menschen kurz zusammen zu holen, zu informieren und wieder in ihre

⁵ Gerald Hüther; Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Göttingen 2001, Seite 128

Bereiche zu schicken, mag zwar das Gewissen beruhigen, zeigt aber weder mittelfristigen noch nachhaltigen Nutzen. Die Fürsorgepflicht gegenüber Mitarbeitenden wirkungsvoll wahrzunehmen, gelingt nur dem, der selbst eine Kultur der Selbstfürsorge entwickelt hat.⁶ Um leistungsfähig zu bleiben und die eigene Balance und Weiterentwicklung sicherzustellen, bedarf es eines Raums, wo man aussprechen kann, was man denkt und fühlt, was bewegt und bremst, was beunruhigt und nicht schlafen lässt, was einen für Unternehmensziele ausbrennen und was einen brennen lässt. Es bedarf eines angstfreien Raums, sich unter vier Augen ausdrücken und sortieren zu können. Coaching bietet solch einen Raum.

Die Vielfältigkeit der Coachinganliegen

Heute kommen Führungskräfte mit unterschiedlichen Anliegen zu mir ins Coaching. Zu den Zielgruppen gehören:

Menschen, die aus einer professionellen Haltung heraus in regelmäßigen Abständen das Coaching für die Reflexion ihres aktuellen Führungshandelns nutzen und den Anspruch haben, ihre Aufgaben und neue, herausfordernde Situationen reflektiert und proaktiv anzugehen.

Menschen in beruflichen Konflikt- und Krisensituationen, die unter der Fülle der Aufgaben und unter der Last viel zu vieler „Baustellen“ leiden.

Menschen, deren Leben angesichts der Erwartungen im Beruf und Privaten sowie eigener Ansprüche aus dem Gleichgewicht gekommen ist, und die wieder ihre innere Balance und Zufriedenheit suchen.

Menschen mit gutem Zeitmanagement, die ihre Aufgaben als Führungskraft, als Mutter oder Vater, Partner oder Partnerin bestens meistern, denen sich in typischen Lebensphasen, bei Einschnitten und Wendepunkten Fragen nach Werten, Sinn und Orientierung auftun.

Menschen in beruflich-biografischen Umbruchsituationen, die an Abschied denken, nach neuen Perspektiven suchen und Mut für den Sprung ins Neuland entwickeln wollen.

⁶ Vgl. Gitte Landgrebe, Franz Knist: Führung - Erfolgsfaktoren Authentizität und Selbstfürsorge. In: Sozialwirtschaft 3/2010

Coaching in Zeiten moderner Hirnforschung

Sich auf den Weg zu machen, altes Verhalten abzulegen und Vorhaben auch wirklich, zuversichtlich und energievoll umzusetzen, ist nicht immer einfach. Dass der Geist willig, das Fleisch dagegen schwach ist, weiß schon die Bibel.

Dank bildgebender Verfahren in der Hirnforschung wissen wir heute, dass Verhaltensänderungen nur dann nachhaltig sind, wenn sie in unserem Gehirn emotional verankert sind. Entscheidend für diese Lernprozesse ist das limbische System, also jenes Hirnareal, das für unser emotionales und damit körperliches Reagieren auf wahrgenommene Reize zuständig ist. Das limbische System ist das im wahrsten Sinne des Wortes entscheidende Bewertungssystem unseres Gehirns. Hier entscheiden unsere Gefühle unmittelbar über Anziehung und Abwehr, Vor und Zurück, Angehen und Weggehen; hier treffen wir jegliche Entscheidung, so gut sie auch (nachträglich!) durchdacht sein mag. Grundlegend für wirkungsvolle Lernprozesse ist, dass wir Zugang zu unseren Gefühlen, unseren inneren, emotional besetzten Bildern und zu unseren spontanen körpereigenen Impulsen und Mustern finden, sie erkennen, verstehen und nutzen. Unser Körper weiß mehr, als wir zu denken wissen. „Unser gesamter Körper ist ein hoch sensorisches Wahrnehmungsorgan.“⁷ Die spontanen und höchst subtilen körperlichen Reaktionen auf Situationen ins Bewusstsein zu heben, ist ein Schlüssel zu konkreten Lösungen.

Für mich als Coach heißt das, mein Gegenüber dabei zu unterstützen, Zugang zu seinen Gefühlen, inneren Bildern und körperlichen Impulsen zu finden und diese zu nutzen. Es geht darum, ihn seine eigenen individuellen Erlebensmuster erkennen und „Beweggründe“ entdecken zu lassen. Im Spüren und Fühlen können Denken und Handeln (wieder) in Fluss kommen.

Coaching als Ort der Begegnung

Coaching ist für mich in zweifacher Hinsicht ein Ort der Begegnung: zum einen ein Ort intrapersonaler Begegnung, wo - wie oben beschrieben - mein Gegenüber in Kontakt zu sich selbst kommt und zum anderen ein Ort interpersonaler Begegnung zwischen zwei ganz

⁷ Christiane Windhausen, Das flüssige Ich. Führung beginnt mit Selbstführung. Norderstedt 2012, Seite 78.

konkreten Menschen. Daher ist es wichtig, dass der Coach zum Coachee und dessen aktuellem Anliegen passt.

Ausschlaggebend für den Erfolg eines Coachings ist neben dem Methodenkasten und Techniken die gelingende vertrauensvolle, wertschätzende Begegnung von Coach und Coachee. Von Geburt an brauchen wir für unsere Entwicklung Räume angstfreier Begegnung: wo wir so sein können, wie wir sind, wo wir Gefühle zulassen und unzensiert aussprechen können, was uns bewegt und was in uns vorgeht. Wir brauchen vorbehaltlose Wertschätzung unserer Person, aber auch das wohlwollende, konstruktive Vorhalten eines Spiegels: ein Feedback. Nur in wertschätzender Begegnung können wir - wie auch Kinder - unsere Ressourcen zur Entfaltung bringen. Voraussetzung für das Coachen ist, dass der Coach sich selbst spürt und Intuition für sein Gegenüber entwickeln kann. Er muss mit eigenen Gefühlen umgehen können und darf keine Angst vor starken Gefühlen haben, die möglicherweise beim Gegenüber hinter Rationalisierungen und Somatisierungen darauf warten, gezeigt zu werden.

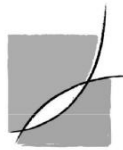
Was ich als Coach einbringe

Jeder Coach hat einen eigenen Weg, sich für diese Arbeit zu qualifizieren. Auf der kognitiven Ebene bilden mein systemisches Denken und meine über 15-jährige Arbeit mit dem Managementmodell der EFQM (European Foundation for Quality Management) den Hintergrund meiner Arbeit. In Bezug auf die nonverbale, vorsprachliche Ebene bilden meine Psychodrama-Ausbildung⁸ und Fortbildungen bei Gunther Schmidt in hypno-systemischen Methoden eine seriöse Basis für meine Arbeit. So arbeite ich verstärkt mit den Ressourcen innerer Bilder, mit der Sprache des Körpers und der Spontanität körperlicher Lösungsimpulse sowie mit dem Potenzial der räumlichen Vorstellungskraft des Gehirns. Immer geht es darum, vorbewussten Lösungsimpulsen Raum zu geben und sie ins Bewusstsein zu holen.

Es ist immer wieder eine Bereicherung für mich, Menschen im Coaching zu begleiten und zu sehen, wie sie im Prozess - ganz im Sinne des lateinischen Wortes *procedere* (= voranschreiten) - ihren eigenen Weg finden. Es ist immer wieder spannend für mich, wie sie

⁸ Das Psychodrama geht zurück auf J.L. Moreno (1889 - 1974); auf ihm bauten andere Methoden wie etwa die Aufstellungsarbeit auf.

die eigene Lebensspur entdecken, ihr trauen und folgen. Es erfüllt mich mit Freude mitzuerleben, wie sie im Kontakt zu ihren Gefühlen und Ressourcen wachsen und auch als Führungskraft reflektierter, authentischer, selbstfürsorglicher, sozial kompetenter, zufriedener und nachhaltig erfolgreicher werden.



FRANZ KNIST

Berater | Trainer | Coach

Franz Knist

Franz Knist ist selbständiger Berater, Trainer und Senior Coach DBVC mit Sitz in Aachen.

Nach seinem Studium der Philosophie und Theologie arbeitete er zunächst in der Sozialarbeit und Erwachsenenbildung und ist nun seit 25 Jahren selbständig. Schwerpunkte seiner Arbeit sind neben Coaching Führungskräfte trainings, Kommunikations- und Konflikttrainings. Als Trainer und Coach verwendet er Methoden des Psychodramas (J.L. Moreno) und der hypnosystemischen Beratung (G.Schmidt). Als Senior Coach DBVC (Deutscher Berufsverband Coaching e.V.) arbeitet er in seinen Büros in Köln und Aachen.

Kontaktdaten:

Brabantstr. 77
52070 Aachen
www.knist.de
Email: in-fo@knist.de

Andrea Muno-Lindenau

feelgood-management: Mehr Nachhaltigkeit in der BGF durch Food – Coaching?

Gesunde, motivierte und leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind entscheidende Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Gerade im Hinblick auf die immer länger werdende Lebensarbeitszeit tragen die Instrumente der freiwilligen Betrieblichen Gesundheitsförderung in hohem Maße dazu bei, gesundheitlichen Belastungen vorzubeugen und sie abzufedern. Eine Investition in die Gesundheit der eigenen Mitarbeiter ist deshalb nicht nur eine Frage sozialer Gesundheit, sondern auch wirtschaftlich sinnvoll. Feelgood-Management unterstützt hierbei die Betriebe bei der Umsetzung flexibel und mit einem modularen Konzept.

Hans B. kommt pünktlich, aber gerade noch in letzter Sekunde zu unserem Termin. Er arbeitet als Ingenieur in einem internationalen Konzern. Zuverlässigkeit und Präzision sind wichtige Unternehmenswerte. Hans B. trägt viel Verantwortung, die täglichen Meetings sind eng getaktet, nicht selten ist er auf Geschäftsreisen. Er begrüßt mich offen und freundlich, kaum sitzt er, wirft er schon einen schnellen Blick auf die Uhr. Ich versichere ihm, dass wir nicht mehr als 25 Minuten für ein Kurz-Coaching brauchen, er entspannt merklich.

Nachhaltigkeit durch Stärkung der Selbstverantwortung

Die Firma hat erkannt, dass die Gesundheit ihrer Mitarbeiter gerade vor dem Hintergrund großer Herausforderungen im täglichen Geschäft eine der wichtigsten Ressourcen ist und investiert daher seit einigen Jahren systematisch in die Betriebliche Gesundheitsförderung. Dieses Jahr liegt der Schwerpunkt im Bereich Ernährung. Heute findet ein Gesundheitstag mit unterschiedlichen Vorträgen und Aktionen statt. Feelgood-Management wurde eingeladen, einen Info-Stand zum Thema „gesunde Ernährung“ aufzubauen. Die Mitarbeiter können sich hier zum Beispiel spielerisch durch verschiedene Quiz-Fragen informieren. Für alle interessierten Mitarbeiter besteht die Möglichkeit, ein 25-Minuten-Kurz-Coaching wahrzunehmen. Schon bei der vorhergehenden Anmeldung bekommen die Mitarbeiter einen Fragebogen mit 40 Fragen zu Gesundheit, Essen und Lebensstil mit der Bitte ausgehändigt, diesen ausgefüllt zum Food-Coaching mitzubringen. Im Gegensatz zur Beratung liegt im Coaching-Prozess die Kompetenz beim Klienten selbst. Hierbei geht es weniger

um die reine Wissens-Vermittlung, als vielmehr um die Entwicklung individueller Lösungs- und Umsetzungsstrategien. Der Klient entscheidet selbst, welche Veränderungen er in seinem Alltag realisieren kann und will. So werden durch die Wiederholung von verschiedenen Angeboten und durch die Selbstverantwortung des Klienten der Erfolg und die Nachhaltigkeit von Gesundheitsmaßnahmen gefördert.

4	Ich esse zu wenig Obst und Gemüse
5	Ich schlafe regelmäßig zu wenig
6	Bei Besprechungen esse ich oft die angebotenen Kekse
7	Ich empfinde oft Heißhunger
8	Ich nehme mir keine Zeit fürs Essen
9	Zu einer vernünftigen Mahlzeit gehört für mich Fleisch

Beispiele aus dem Fragebogen

Hans B. ist verwundert, dass ich die Antworten des Fragebogens nicht im Einzelnen lesen muss. Stattdessen frage ich ihn, warum er trotz knapper Zeit gekommen ist, was ihn stört und was er verändern möchte. Er sei jetzt Ende vierzig und fühle sich nicht mehr so fit wie früher, ein paar Kilos weniger wären auch nicht schlecht. Auf die Frage, worin er die Ursachen für sein Unwohlsein und seine Müdigkeit sieht, antwortet er spontan. Er habe eben viel Stress, wenig Zeit, außerdem habe er in den letzten Jahren 10 Kilo zugenommen ... na, ja, er mache ja auch nicht mehr so viel Sport wie früher. Nach kurzem Zögern ergänzt er, auch hier habe er sich im Fragebogen wiedergefunden: Er schlafe nicht mehr ganz so gut und esse auch schon mal so viel, dass ihm nachher der Magen drückt, meist unterwegs und abends. Ich stelle ihm ein paar weitere Fragen und erläutere dann einige Zusammenhänge:

Essen ist viel mehr als die reine Nahrungsaufnahme. Natürlich gibt es dennoch ein paar Regeln:

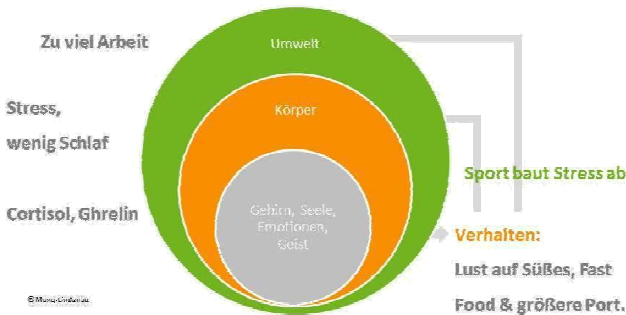
Kurz zusammengefasst ist frisches, möglichst unverarbeitetes Essen sehr zu empfehlen. Abwechslungsreich sollte der Speiseplan sein, die

Mahlzeiten sollten bunt aussehen und zu einem Großteil aus pflanzlichen, weniger energiedichten Lebensmitteln bestehen. Essen steht im besten Fall für Genuss.



Essen kann aber genauso gut ein Spiegel unserer Stimmungen sein. Erwiesenermaßen können Stress und Schlafmangel allein schon dick machen. Wir gestalten durch unseren Lebensstil aktiv unsere Hormonversorgung. Damit beeinflussen wir nicht nur das Hunger- und Sättigungsgefühl sowie mögliche Heißhungerattacken, sondern auch unsere Leistungsfähigkeit und unser Glücksempfinden. Neueste Studien belegen, dass gestresste Menschen vorzugsweise zu sehr energiedichten Lebensmitteln greifen, d.h. gerne fettig oder süß und größere Portionen essen. Gerade gestresste Menschen brauchen jedoch die sogenannten Vitalstoffe wie Vitamine, Mineral- und Ballaststoffe, um fit zu bleiben. Andererseits reduzieren Bewegung und kleine Entspannungseinheiten nachweislich Stress und dessen Auswirkungen.

Zusammenhänge erkennen und nutzen



Hans B. findet diese Zusammenhänge spannend und fragt, wie er dieses Wissen nun für sich nutzen könne? Wir erarbeiten zügig gemeinsam den ersten Schritt hin zu mehr Lebensqualität. Wie könne er trotz vieler Termine, wieder zwei oder dreimal die Woche eine Stunde Sport in seinen Alltag integrieren? Das habe ihm früher immer gut getan. Sport verbrauche Kalorien und sei ein wichtiger Baustein beim Abnehmen, so erläutere ich, außerdem baue Sport Stress ab und könne schon zu weniger Appetit führen und zu besserem Schlafverhalten beitragen. Auf die Frage, was er besser essen solle, lade ich ihn zu weiteren Vorträgen ein, die ich in seinem Betrieb halte.

Beispiele für Vortragsthemen und Workshops

Fit am Arbeitsplatz mit gesundem Essen

Der Weg zum Wohlfühlgewicht

Was Eva schon wusste: Ein Apfel ... Vorteile pflanzlicher Kost

Mit gesundem Essen Schniefnasen und Winterblues

vorbeugen Fit mit dem richtigen Food-Timing

Ich biete ihm außerdem an, er könne fünf Tage ein **Ernährungstagebuch** führen, welches ich bis zum nächsten Gesundheitstag auswerten könne. Die Nachfrage nach den Einzel-Coachings sei so gut, dass der Arbeitgeber voraussichtlich ein zweites Coaching ermöglicht. Andernfalls habe er die Möglichkeit, dieses selbst zu finanzieren.

Leistungen in der BGM im Überblick





feelgood[®]management
Ernährungsberatung & Coaching
Betriebliche Gesundheitsförderung

Andrea Muno-Lindenau

Andrea Muno-Lindenau unterstützt mit Ihrem Unternehmen feelgood-management seit Jahren Betriebe im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung im Schwerpunkt Ernährung. Sie ist studierte Agraringenieurin, Coach mit zertifizierter Ausbildung und ausgebildete Trainerin mit dem Schwerpunkt Ernährung. Außerdem ist sie Gesellschafterin der Plangesundheit GbR und begleitet auch hier Betriebe bei präventiven Gesundheitsprogrammen. In der BGF ist sie vernetzt und ergänzt die Bereiche Stressmanagement, Bewegung und Sucht mit Kooperationspartnern.

Andrea Muno-Lindenau

Dipl.- Ing. Agr., Coach (DCV-zert.) Trainerin (Ernährung, UGB, AHA) Lilienweg 7a - 53123 Bonn 0228.964 9881, 0172.801 2587
info@feelgood-management.net www.feelgood-management.net

Dr. Winfried Prost

Ganzheitliches Coaching als Reflexion auf Hintergrund und Struktur - und ob eine Krawatte am Hals oder an der Eitelkeit befestigt ist.

Bei einem Feuersalarm stellt man nicht nur die Sirene ab oder kappt die Stromzuleitung zu ihr, sondern betrachtet den Alarm als Hinweis auf Feuer und wird versuchen, das Feuer zu lokalisieren und zu löschen.

Verhaltens- oder Körpersymptome von Menschen sind ebenfalls Hinweise auf andere Vorgänge in einer und um eine Person. Um einen Menschen und seine Auffälligkeiten oder Symptome zu verstehen, ist es daher notwendig, ihn als Gesamtsystem zu verstehen, und das nenne ich: „ganzheitlich“.

Hängen die auffällig bunten Krawatten eines schwierigen Mitarbeiter, der ständig aneckt, nur als zufällige modische Accessoires an seinem Hals, oder hängen sie eventuell mehr an seiner Eitelkeit? Und könnte vielleicht seine Eitelkeit als Hinweis auf eine Angst, übersehen zu werden, gelten?

Wenn man seine auffälligen Autos als zusätzliche und analoge Indizien hinzunimmt, merkt man bereits, dass es sich bei den Krawatten nicht um ein zufälliges Einzelereignis an der Oberfläche handelt. Wenn einem weiter auffällt, dass der Betreffende stets sehr teure Schuhe trägt, sich mit bissigen Witzen in den Vordergrund drängt und extrem empfindlich auf Kritik reagiert, zeigt sich, dass die verschiedenen Puzzleteile zusammenpassen und als Ausdruck von persönlicher Eitelkeit interpretiert werden dürfen.

Ist dann aber diese persönliche Eitelkeit die Ursache, oder kann sie nicht selbst wieder Symptom einer Angst sein, übersehen zu werden? Stellt man dann fest, dass er möglichst bei allen Besprechungen und Veranstaltungen anwesend ist und zu jedem beliebigen Thema etwas zu sagen hat, dann verfestigt sich diese Deutung.

Aber auch diese Angst, übersehen zu werden, muss selbst wieder einen Grund haben. Den Schlüssel zu deren Verständnis erhält man vielleicht, wenn man erfährt, dass er seinen Vater seit seinem zweiten Lebensjahr nicht mehr gesehen hat. Insofern hat ihm tatsächlich substanzvoll Beachtung und Aufmerksamkeit - seines Vaters - gefehlt. Er hat also einen biographisch relevanten Mangel an Aufmerksamkeit erlitten.

Für die Mitarbeiterführung oder auch in einer anderen Beziehung ist eine solche Analyse hilfreich, um zu verstehen, warum dieser Mensch so ist und wie man ihm vielleicht besser begegnen kann, um ihn zu gewinnen: Man muss ihm ausdrücklich Aufmerksamkeit geben und ihm Gelegenheiten eröffnen, in denen er sie im Sinne seines Projekts oder seines Unternehmens gewinnen kann. Es ist wahrscheinlich, dass dieser Mensch dann aufblüht und sich sehr nützlich macht.

Von alleine würde dieser Mitarbeiter möglicherweise nie zu einem Coach gehen. Erst wenn er wiederholt seine Auffälligkeiten und schwierigen Umgangsformen gespiegelt bekommt und sich Konflikte ergeben, weil andere ihn als dominant oder vorlaut empfinden, gibt das gegebenenfalls den Anlass für ein Coaching.

Im Verlauf dieses Coachings könnte er erkennen, dass er wegen seines ursprünglichen Mangels an Aufmerksamkeit mehr Aufmerksamkeit auf sich zieht, als von anderen als normal und akzeptabel empfunden wird. Er könnte einsehen, dass das sein Anteil an den entstandenen Konflikten ist. Vielleicht hilft ihm diese Einsicht schon, um sein Verhalten anders zu steuern. Wirksamer könnte der Versuch sein, sich die Aufmerksamkeit, die ihm gefehlt hat, noch nachträglich dort zu holen, woher sie hätte kommen müssen, nämlich bei seinem Vater. Ich habe das konkret in mehreren gelingenden Fällen, wo Kinder ihre verlorenen Elternteile auf glückliche Weise wiedergefunden haben, als sehr hilfreich erlebt.

Aber denken wir noch ein Stück weiter und nehmen noch folgende Symptome dazu: Wenn dieser Mitarbeiter zusätzlich dadurch auffällt, dass er sich selbst immer wieder Verletzungen zufügt, könnte ihm Folgendes passieren:

Ein Verhaltenstherapeut könnte auf Selbstverletzungstendenzen reagieren, indem er etwa seine Hände, mit denen er sich bislang verletzt hat, aktiv beschäftigt, indem er ihm ein Puzzle vorlegt. Der Klient gilt dann vielleicht als geheilt, wenn er jedes Mal, wenn er einen Selbstverletzungs-Impuls hat, schnell zu seinem Puzzle greift und sich damit ablenkt.

Funktioniert dieses Vorgehen nicht, wäre vielleicht eine weitere klinische Steigerungsmaßnahme, ihn, der mittlerweile „Patient“ hieße, mit Medikamenten zu sedieren oder gar seine Hände festzubinden und dadurch zu verhindern, dass er sich verletzen kann. Im günstigsten Fall würde er danach bei einem entsprechenden Impuls dann seine Hände still halten. Im ungünstigeren Fall würde er sich auf andere Weise Schaden

zufügen, indem er etwa mit dem Kopf gegen die Wand rennen würde. All das wären Versuche, ein Symptom in den Griff zu bekommen. Es wäre aber keine Lösung, die auf einer ganzheitlichen Einsicht basiert und das Problem von seiner Ursache her löst.

In einer ganzheitlichen Reflexion der Problematik dieses Menschen in einem Coaching könnte er sich vielleicht erinnern, dass er sich seit seiner Kindheit immer schuldig fühlt, ohne zu wissen warum.

Vielleicht lässt sich dann herausfinden, dass einer der letzten heftigen Streits seiner Eltern vor deren Scheidung damals in seiner Gegenwart stattfand. Weil er dabei verzweifelt brüllte, hatte seine aufgewühlte Mutter ihn hysterisch angeschrien: „Nun sei doch endlich mal still, du Schreihals!“ Das war damals so in ihn hineingefahren, als wäre er an dem Streit seiner Eltern schuld gewesen. Als der Papa dann raus lief, die Tür zuknallte und die Mama noch oft weinte, weil er nie mehr wieder zurück kam, fühlte er sich für die nächsten Jahrzehnte schuldig, und damit war sein Schicksal besiegelt: Er fühlte sich an der Trennung seiner Eltern und an der Traurigkeit seiner Mutter schuldig, und weil er nie dafür bestraft worden war, bestrafte er sich permanent immer wieder selbst. Aus dieser Perspektive zeigt sich dann möglicherweise ein sehr breites Spektrum an Selbstbestrafungen, das von Selbstverletzungen über verbaute Prüfungen bis hin zu Autounfällen reichen kann. Dabei wurde sein Gefühl, nichts wert zu sein, immer aufs

Neue bestätigt und er glaubte, das durch auffallendes Auftreten bis hin zu seinen bunten Krawatten kompensieren zu müssen.

Wer die Zusammenhänge einer solchen Geschichte erkennt, kann sie reflektieren und sich neu dazu verhalten. Der Sohn kann einsehen, dass er als Dreijähriger unschuldig an der damaligen Trennung war. Er kann erkennen, dass er keine Schuld an den folgenden Depressionen seiner Mutter hatte und sich freisprechen und entspannen. Er könnte dann vielleicht auch die Solidarisierung mit seiner Mutter gegen seinen Vater auflösen und seinen Vater von dessen vermeintlicher Schuld freisprechen. Dann wäre auch eine neue (innerliche oder äußerliche) Kontaktaufnahme zu seinem Vater möglich. Wenn er sich in diesem Sinn innerlich neu aufstellen würde, könnte der Impuls, der zur Manifestation seiner bisherigen Verhaltensauffälligkeiten und Verhaltensstörungen im Beruflichen und im Privaten führte erlöschen, und er wäre nicht mehr von ihnen bestimmt.

Eine solche Reflexion und das Zusammensetzen der verschiedenen Elemente zu einem Gesamtbild sind häufig in einem einzigen

Coaching-Gespräch möglich. Die Umsetzung der daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen mag einige Wochen bis Monate in Anspruch nehmen. Die Wirkung und die Verhaltensänderungen werden sich dann parallel zu diesem Prozess manifestieren. Wenn eine schicksalsbedingte innere Persönlichkeitsstruktur in diesem Sinn durchgearbeitet wird, ist nach meiner Erfahrung die Rückfallgefahr, selbst wenn Alkohol mit im Spiel war, gering. Schließlich wurde nicht an Symptomen herumgedoktert, sondern ein Mensch hat wieder ganzheitlich sein persönliches Gleichgewicht gefunden. Dann erledigen sich auch viele Probleme im Alltag



Dr. phil. Winfried Prost

Köln und Zürich, ist seit 1996 Leiter der Akademie für Ganzheitliche Führung und seit 2011 Präsident des Verbandes Ganzheitliches Führungs- und Persönlichkeits-Coaching e.V. Er hat über 16.000 Einzelcoachings mit Vorständen, Geschäftsführern und Führungskräften durchgeführt und bildet seit 2001 selbst Coaches aus.

Er führt Führungs-, Selbstführungs- und Kommunikations-Seminare durch und hat mehrere Lehraufträge an verschiedenen Universitäten und Hochschulen. 2012 erhielt er den „Platin-Award Outstanding Teaching“ der ZFU-International Business School, Zürich.

Akademie für Ganzheitliche Führung

Dr. Winfried Prost

Hauptstraße 247

D - 51143 Köln

Tel: 02203 29 75 80

www.winfried-prost.de

kontakt@winfried-prost.de

Reinhild Schweer

Impulsvortrag eine „Resilienz – Reise“

Danke für ihre Einladung, auf der ich als Referentin zum Thema Resilienz mit Ihnen gemeinsam arbeiten möchte. Anstelle eines powerpoint Vortrages lade ich sie vielmehr auf eine Reise ein, um einmal aus einer anderen Perspektive sich diesem Thema zu nähern. Fühlen sie sich also herzlich eingeladen, mich auf acht Stationen zu begleiten und seien sie neugierig, was wir gemeinsam zum Thema Resilienz entdecken.

Als ich mich auf dieses Thema eingestellt habe, erinnerte ich mich immer mehr an meine Lappland-Reise. Rückblickend kann ich sagen, dass ich auf dieser Reise mehr gelernt habe, als auf vielen besuchten Fortbildungen.

Reisebilder als Metapher sind vertraut und können u.a. auch für das Verständnis der eigenen Arbeitssituation (Aufgaben, Teams, Strukturen) unterstützend und inspirierend sein.

Resilienz bedeutet abprallen (lat.) und aufrichten zugleich – mit dieser psychischen Widerstandskraft ist die Fähigkeit gemeint, Krisen zu bewältigen. Diese Fähigkeit verstehe ich insbesondere als Haltung und ständige Übung im persönlichen und beruflichen Alltag. Ein resilientes System ist in der Lage, inneren und äußeren Einflüssen dergestalt zu begegnen, dass es davon nicht zerstört wird. Widerstandskraft und (Vulnerabilität) Verletzlichkeit liegen aus meiner persönlichen und beruflichen Erfahrung heraus nah beieinander. Schon dieser Zusammenhang gebietet es, achtsam mit den Herausforderungen im Privat- und Berufsleben umzugehen.

Ziel meines Impulsvortrages ist es, sie für diese Haltung zu sensibilisieren, damit der Boden ihrer eigenen Resilienz gestärkt werden kann.

Einstimmung auf die Reise mit Musik „ Samerna“



Der Königsweg /“Kungsleden“ in Lappland, die Heimat der Samen, eines indigenen Volkes, ist ein Pilgerweg und wird auch Dag Hammarskjöld Weg genannt. Neben meiner eigenen Reise mit einer schwedischen Freundin traf ich auf Spuren des ehemaligen UNO-Generalsekretärs, der von 1905 -1961 lebte. Er bewältigte sein Leben als Politiker und überraschte nach einem tragischen Flugzeugabsturz seine Nachwelt mit seinem aufgefundenen Tagebuch „Zeichen am

Weg“. Sein Tagebuch zeichnete ihn auch als Poeten und Mystiker aus. Er war auf vielen Wanderungen in der grandiosen Natur Lapplands unterwegs und holte sich dort alleine oder im Kontakt mit einem samischen Freund immer wieder Kraft und moralische Inspiration. Auch wenn damals der Begriff Resilienz nicht gebräuchlich war, musste er etwas von dieser Fähigkeit gehabt haben.

Auf meinen Tagesrouten fand ich in längeren Abständen Gedenksteine. Auf diesen Vägmarken / Wegmarken waren Lebensweisheiten des bekannten Uno-Generalsekretärs in schwedisch und samisch gemeißelt. Diese Wegmarken sollen die Wanderer daran erinnern, dass neben aller äußeren Orientierung auch die innere Orientierung nicht zu vernachlässigen ist.

Um auf resiliente Weise dem Leben zu begegnen brauchen auch wir Wegweiser, an denen wir uns orientieren. Einige dieser Wegmarken möchte ich nun mit Ihnen aufsuchen. Vielleicht gelingt es uns ja, mit dem ein oder anderen Gedanken von D.H. in Kontakt zu kommen und damit für unser Thema zu sensibilisieren.

Außerdem finde ich passt Lappland als Landschaft gut zu unserem Thema. Lappland, eine Landschaft die sich ständig verändert und erneuert durch schnell wechselnde Wetter und Lichtverhältnisse – sie ist vergleichbar einer Lebenslandschaft die ständig in Bewegung ist und geeigneter Bewältigungsmuster bedarf.

Schwungvoll und mit vollem Elan habe ich mich auf die mehrtägige Tour vorbereitet und vor allem auch gefreut.

1. Wegmarke :

Wage das Ja und du erlebst Sinn

Nach zwei Tagen Zugfahrt machte mein Kreislauf bereits nach den ersten Kilometern schlapp, und ich fiel mit einem viel zu schwerem Rucksack einfach um. **Erschöpfung** zwang mich auf meinen Körper zu hören, mit meiner Energie zu haushalten. Hier galt es nicht mitzuhalten; denn ich hatte mich an meiner Weggefährtin orientiert, die jedes Jahr diesen Weg ging und dementsprechend anders trainiert war. Es galt mir, meine **Pausen** so zu gestatten, dass sie meinem Leistungsvermögen und Rhythmus der Wegbewältigung entsprachen. Ich lernte schnell, in dieser mir fremden Landschaft sorgsamer auf mich zu hören und damit mir zu vertrauen und dem, was ich bewältigen kann. Es galt mit meinen **Ressourcen** zu haushalten, um das Ziel zu erreichen.

2. Wegmarke :

Die Lust an dir selbst blüht nicht ohne Schutz

Nebst begehbaren Plankenwegen und wunderschönen Landschaftsbildern lagen viele Herausforderungen vor mir, das **Risiko** einzugehen, eine schwankende Hängebrücke mit seitlichen Schutzgittern zu überqueren und trotz ständiger **Stolpersteine und Umwege** auf dem Weg zu bleiben.

3. Wegmarke:

Das unmittelbare Erlebnis gibt dem Ganzen einen Keimboden

Steine am Weg riefen dazu auf, langsam, ruhig und leer zu werden, sich für die grandiose Landschaft mit freilebenden Rentieren zu begeistern und die **Stimmen der Sinne** zu öffnen, zu riechen, zu sehen, zu hören, zu verstehen.....das Erleben von **Freude**, Ausdauer und die Fähigkeit zu spüren, als organischer Teil innerhalb des Ganzen mitzuklingen, die Krüppelbirke als ein Mysterium zu begreifen, die Wolke als eine Offenbarung und das Leben als roten Faden zu sehen.

4. Wegmarke:

Wir haben das Recht zum Leben in einer Gemeinschaft

Der Austausch mit vielfältigen Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen unterstützte mich, den oft beschwerlichen Weg weiter zu wandern. Das verbindende der Menschen, die **Solidargemeinschaft**, die sich abends in den Hütten trafen war **Ermutigung** zur Bewältigung des Weges, das **Füreinander-Dasein**, wenn Schnee und Eisfelder zur Strapaze und Herausforderung wurden.

5. Wegmarke:

Dem Leben durch seinen Inhalt Wert für sich und Andere geben

Ich lernte hinzu. Mit gelang es immer besser, **Optimismus** an den Tag zu legen und **Verantwortung** für mich und Andere zu übernehmen. Ich lernte die **Bedingungen so zu akzeptieren**, wie ich sie vorfand. Interessanterweise stärkte das meinen **Mut, gemeinsam das Ziel** zu schaffen.

6. Wegmarke:

Der große Einsatz ist so viel einfacher als das Alltägliche

Die oft anstrengende Wanderung setzte sich fort, und die Sorge beschlich mich wieder, ob ich es denn schaffe. Meine **innere**

Antreiberin rief, du musst das Tagesziel schaffen, sonst haben wir kein Nachtquartier. Zum Glück meldeten sich auch andere Stimmen. Sie machten mir **Mut**, immer wieder stopp zu sagen, wenn es zu viel wurde. Bürde dir nicht zu lange Wege auf, nutze deine Wanderstöcke kräfteschonend, vertraue der geduldigen Unterstützung deiner Weggefährtin. Gib die **Hoffnung** nicht auf, es wird eine rettende **Lösung** geben, auch wenn du dein ursprüngliches Tagesziel nicht schaffst. Als meine Kräfte erneut nachließen fanden wir z.B. so tatsächlich eine Nothütte der Samen, die bei schlechten Wetterverhältnissen allen offen steht.

7. Wegmarke:

Unsere Arbeit hat über das Individuelle hinaus Bedeutung

Neben den Wegmarken von D. H. gab es aufgeschichtete Steine, die den Königsweg markierten und der **Orientierung** weiterer Etappen dienten. Bei normalen Sichtverhältnissen waren sie gut zu erkennen. Schwierig wurde es allerdings dann, wenn Nebel auftauchte oder sie durch Zerstörung oder Verfall verschwanden. Dann halfen nur noch die eigene **Intuition** und das Wissen „auch Umwege führen zum Ziel“.

8. Wegmarke:

Messe niemals die Höhe eines Berges, bevor du nicht die Spitze erreicht hast

Trotz vieler Unterstützungen und wunderbarer Erlebnisse gab es für mich wegen einer Blutblase am Fuß ein vorzeitiges Ende. Es galt, meine **Grenzen** zu akzeptieren und den letzten Abschnitt der Wanderung mit einem Helikopter zurücklegen. Doch der Flug war nicht nur erlösende Rettung, sondern ermöglichte mir auch einen wunderbaren Blick auf den höchsten Berg Schwedens - den Kebnekaise - und einen beeindruckenden **Überblick** über Lappland. Ich empfand nicht nur Dankbarkeit, sondern spürte auch gleichzeitig eine **Zuversicht auf Neues**.

„Resilienz als Kompetenz für die Zukunft“

- Soziale und arbeitsbezogene Fähigkeiten und Ressourcen nutzen
- Orientierung auf Ziele, statt Fixierungen auf Krisen
- Selbstwahrnehmung-Selbstvertrauen-Selbstwertgefühl fördern
- Persönliche, kreative und kommunikative Pfade einschlagen
- Fähigkeit zur Herstellung von Beziehungen und Bindungen nutzen

- Netzwerkorientierung
- Opferrolle verlassen und verantwortlich handeln
- Bedingungen schaffen - Zeit und sichere Orte für Austausch ermöglichen
- Alle Erlebnisse und Erfahrungen im Leben machen Sinn
- Glaube und Spiritualität

Literaturliste:

Berndt, C.: Resilienz – Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft, Audio Verlag 2014

Berg, F. : Übungsbuch Resilienz, Paderborn 2014

Bewusstseinskompetenz erlangen, Burnout oder Resilienz - Originalvorträge, Auditorium Netzwerk 2014

Biehl-Missal, B.: Wirtschaftsästhetik, Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen, Wiesbaden 2011

Hammar skjöld, D.: Zeichen am Weg

Poletti, R./ Dobbs, B.: Resilienz, die Kunst wieder aufzustehen, München 2014

Wellensiek, S./ Galuska, J.: Resilienz – Kompetenz der Zukunft, Balance halten zwischen Leistung und Gesundheit, Weinheim und Basel 2014



Reinhild Schweer

Reinhild Schweer (Jg.1956) „Praxis für Supervision, Coaching und Kreativitätsförderung“ (DGSv/ EASC)

seit 1990 in Köln und Bengtsfors (Schweden)

Lehrende für Supervision und Coaching im In- und Ausland

Reinhild.Schweer@t-online.de / www.reinhild-schweer.de

Balance und Performance für Führungskräfte – die stabil flexible „Wirbelsäule“ des Unternehmens

1. Was ist das Besondere am Balance und Performance - Ansatz?

Burnout ist ein Überlastungssymptom aufgrund mangelnder Kompetenz zur psychischen Balance (Resilienz). Diese Kompetenz, die eigene Aktivierung zu regulieren, sich flexibel anzupassen, zu erholen, rechtzeitig zu erkennen, wann Überlastung einsetzt, wann die Zufriedenheit dauerhaft reduziert ist, lässt sich durch unseren Balance Online Bogen (BOB) auf den wichtigsten Ebenen messen, bewusst machen und optimieren.

Wie bei unserer Wirbelsäule ist Flexibilität/Anpassungsfähigkeit und Stabilität gleichermaßen wichtig. Die psychische und körperliche Fitness oder auch die „unflexible Versteifung“ wird dem Individuum, dem Bereich und dem Gesamtunternehmen zurückgespiegelt. Nach der Messung kann gezielt mit Maßnahmen zur Resilienz-Steigerung auf diesen drei Ebenen Individuum, Bereich, Gesamtunternehmen begonnen werden. Ein nachhaltiges Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist mehr als körperliche Fitness oder Ernährung. Unser Konzept schließt den Körper als einen Wirkungsfaktor neben der Psyche/Seele, der Ernährung, den Umweltfaktoren (z.B. Schall), den Prozessen und personellen Ressourcen mit ein. Um die Kompetenz zur Balance auf den Ebenen Individuum, Bereich, Gesamtunternehmen aufzubauen, sind die Führungskräfte und deren Kommunikationskompetenz und –bereitschaft existenziell. Ohne die Führungskräfte als flexible und zugleich stabile „Wirbelsäule“ gibt es keine Stabilität im Change, keine Informationsvermittlung an und von Mitarbeitern. Die Führungskräfte sind einer der Hauptstressoren oder aber emotionaler Stabilisator für die Zufriedenheit von Mitarbeitern. Die Führungskräfteentwicklung ist somit das zentrale Mittel, um nachhaltige Balance- und Performanceverbesserung im Unternehmen zu erreichen.

Zu glauben, dass BGM-Beauftragte für nachhaltige Gesundheit sorgen wäre genauso falsch, wie zu glauben, dass Personalentwickler Personal entwickeln oder Zitronenfalter Zitronen falten. Der BGM-Verantwortliche ist Unterstützer, schafft Rahmenbedingungen, Möglichkeiten für die Führungskraft und die Mitarbeiter, um in

Eigenverantwortlichkeit das Beste für sich und die Firma zu erreichen. Nicht die BGM-Beauftragten, sondern die Führungskräfte sind die „Gesund-/Krank-Macher“.

Der wichtigste Hebel für gesunde und glückliche Mitarbeiter sind somit die Führungskräfte. Um die richtigen Themen und Methoden für die Führungskräftequalifizierung zu definieren, wollen wir zu-nächst die Fakten zur Situation, die Ursachen und bewährte Lösungsansätze für Selbstregulation im Stress ansehen, um daraus ein für jedes Unternehmen zugeschnittenes Programm zu erstellen. Gerade beim Thema „psychische Belastung“ ist Achtsamkeit in der Entwicklung und Kommunikation geboten. Wird dieses Thema in der Firma losgelöst von der Performancenotwendigkeit gesehen, kommen „verlogene Pseudobotschaften“ bei Mitarbeitern an, die zu Frust und Demotivation führen. Performance und Balance sind daher immer miteinander eng verbunden und sollten auch von der Geschäftsleitung niemals voneinander losgelöst und unausgewogen kommuniziert werden. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) gerät sonst in eine Konkurrenz zu den Leistung einfordernden Führungskräften, die dann die „bad-guys“ sind. Die BGM-Experten übernehmen dann die good-guy-Rolle. Eine solche Trennung führt unweigerlich bei Führungskräften zu Widerstand und Verteidigungshaltung. Das Ergebnis sind dann von Führungskräften geduldete oder gar zynisch kommentierte BGM-Aktivitäten. Die körperorientierten BGM-Maßnahmen - wie z.B. Muskelaufbaumaschinen im Keller von Unternehmen - bleiben daher nach anfänglicher Euphorie ungenutzt. Das kommunizierte und tatsächlich vorgelebte Ideal geht zu weit auseinander. Es geht also wie in jedem Change nur mit den Führungskräften, die in Ihrer Sand-wichstellung sowieso den meisten Druck – wie die Wirbelsäule - abzufedern haben!

2. Ist Burnout und psychische Erkrankung überhaupt ein Problem für Unternehmen?

Burnout als vereinzelt, persönliches Symptom zu „behandeln“ greift zu kurz. Überlastung, Stresskrankheiten sind zu einem Massenphänomen geworden. Die Krankenkassenberichte bestätigen: Krankschreibungen aufgrund psychischer Diagnosen vor allem seit dem Jahr 2006 bis 2016 sind kontinuierlich steigend:

- die Zahl der Krankschreibungen aufgrund psychischer Erkrankungen (AU-Fälle) seit 2006 bis 2015 hat um knapp 50 Prozent und die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) um gut 70 Prozent zugenommen. (AOK)
- Psychische Erkrankungen sind für rund 15 Prozent aller AU-Tage verantwortlich. (BKK)
- Arbeitsunfähigkeitsvolumen aufgrund psychischer Erkrankungen hat sich in den letzten 20 Jahren mehr als verdreifacht und (DAK)
- Depressive Episoden (F32) sind zur drittwichtigsten Einzel-diagnose bei Arbeitsunfähigkeit aufgestiegen (DAK).

Die hohe Anzahl an Überlastungskrankheiten weist auf ein gesamtgesellschaftliches Problem hin. Die steigenden Anforderungen an Frauen und Männer bei gleichzeitiger Unsicherheit über die Zukunft, die Komplexität, Geschwindigkeit von Veränderungen im Arbeits- und Privatumfeld führen zu immer mehr Druck. Entscheidungen müssen immer schneller und öfter im unsicheren Faktenraum getroffen werden. Das widerspricht dem gestiegenen Bedarf nach Sinn, der Gelassenheit und Freude im Leben sowie nach Gemeinschaft.

Die Häufigkeit an psychischen Erkrankung und Burnout (der keine eigenständige gelistete Diagnose ist) zeigt somit einen „Zeitgeist“ auf, der sich auf Unternehmen in unterschiedlichster Weise auswirkt. Den Führungskräften kommt dabei eine ganz besondere Verantwortung zu. Sie sind die „Wirbelsäule“ der Organisation, ohne die keine Kommunikation, Handlung, keine Information von der Basis an die Spitze und umgekehrt funktioniert. Sie schaffen Orientierung in diesem hohen Grad an Chaos und Unvorhersehbarkeit. Wie in unserem Körper die Wirbelsäule Stabilität und Versorgung der Zellen mit wichtigen Informationen aus anderen Bereichen zur Verfügung stellt, so sind die Führungskräfte diejenigen, deren Kommunikationsfähigkeit darüber entscheidet, ob die Bedürfnisse der dezentralen Organisationsbereiche im zentralen Nervensystem, der Firmenzentrale, dem Geschäftsführer verarbeitet werden können. Wenn die Führungskräfte die Vision, Strategie und Ziele sowie die Werte nicht für die Mitarbeiter erlebbar machen, fühlen sich Mitarbeiter wie „querschnittsgelähmt“ quasi abgeschnitten. Das führt je nach Schweregrad und Resilienz des Einzelnen zu Demotivation, innerer Kündigung oder psychischer und psychosomatischer Erkrankung.

Immer mehr Mitarbeiter fordern aufgrund der gewachsenen Anforderungen und bewussteren Zufriedenheitserwartung mehr Work-Life-Balance-Garantie, so die Bewerberumfragen, die wir aufgrund unserer Personalberatertätigkeit bestätigen können. Wenn jedoch immer mehr Mitarbeiter auf Work-Life-Balance pochen, wer macht dann die Arbeit, damit Kunden zufrieden sind? Das bedeutet für die Führungskräfte, dass sie tiefer in die Verantwortungsfalle rutschen. Der Kunde wartet nicht auf die Leistung. Einer muss liefern.

Was also tun? Die Führungskraft macht es dann eben selbst. Das Thema betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) greift als Begriff schon zu kurz. Für die Top-Unternehmen und Top-Arbeitnehmer geht es schon längst nicht mehr um Krankheitsvermeidung (BGM Reifegrad 1) oder Prävention (BGM Reifegrad 2). **Moderne Unternehmen brauchen eine „Glücks- und Zufriedenheitskultur“**. Es braucht ein fundamentales Umdenken. Die Arbeit ist ein Ort, der Halt, Orientierung, Resilienz schaffen kann, wenn Gemeinschaft funktioniert. Der Begriff Work-Life-Balance impliziert bereits, dass man arbeitet und danach leben kann. Bei 50% der wachen Zeit im Job klingt das nach einer schlechten Lebensbilanz, erst nach dem Job zu leben. Es geht um Zufriedenheit in der Gesamtlebenszeit.

Eine OECD und UNO liegen daher genau richtig mit Ihrer Initiative zum Glücksindex und Zufriedenheitsindex von Ländern und Regionen, bei denen die sehr stark auf Gemeinschaftssinn und sozial ausgerichteten Länder Dänemark und Norwegen immer oben liegen. Das für Staaten stark fokussierte **Bruttoinlandsprodukt** (BIP) bewirkt nachweislich deutlich weniger **Glücksgefühl** als die soziale Zusammengehörigkeit. In Betrieben ist das genauso: **Firmenklima und Führungskultur** binden Mitarbeiter emotional mehr ans Unternehmen als das Gehalt. Emotionale Bindung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen steht in engem Zusammenhang mit innerer Kündigung, Ausfallzeiten, Fehlerquote, Leistung je Mitarbeiter und Fluktuation.

Unser Fragebogen Balance Online Bogen (BOB) zur Erfassung von Balance auf Ebene des Mitarbeiters, der Teams und des Gesamtunternehmens erfasst daher im Sinne der positiven Psychologie den Grad an positiven Gedanken und Gefühlen im Unternehmen. Er setzt deutlich vor der Erkrankung an und verwendet konsequent nur positiv formulierte Fragen.

Burnout ist nicht nur ein Prozess des Ausbrennens (Kolitzius, 2006), sondern ein Symptom, ein Ergebnis von mangelnder Resilienz.

Resilienz ist eine Kompetenz, die uns hilft, wieder in Balance zu kommen, wenn wir in Stress geraten sind. Man kann sich das wie einen Werkstoff vorstellen, der nach dem Biegen wieder elastisch zurück in den Urzustand wechselt und nicht bricht. Um „anpassungsfähig“ und resilient zu werden, können wir folgende Phasen der Stressverarbeitung beeinflussen:

- an unseren Stressoren arbeiten
- an deren Bewertung, wenn wir sie nicht ändern können
- achtsamer mit unseren Reaktionen umgehen
- für genügend ausgleichende Erholung sorgen (vergl. Ressourcenmodell von Schuster et al., 2011).

Diese Kompetenz ist nicht nur für jedes Individuum wichtig, sondern genauso für Teams sowie für die Zusammenarbeit zwischen Teams. Betrachtet man Burnout als Phänomen auf Unternehmensebene oder gar auf Ebene unserer ganzen Gesellschaft, zeigt sich, dass dem Thema Resilienz über den Unternehmenskontext hinaus ein hoher Stellenwert zugeschrieben wird – Krisen, Konflikte und Ungerechtigkeit auf der ganzen Welt sind Zeichen für Inbalance. Balance wiederherzustellen, also Resilienz aufzubauen, sollte demnach ein weltweites Bestreben aller Länder werden.

Ausgangspunkt für eine nachhaltige Veränderung und Kompetenzentwicklung ist immer das Individuum. Ohne Veränderung im „Inneren“ der Person kann keine nachhaltige Balance im „Außen“ erfolgen. Der Mensch steht mit seiner mittlerweile sehr gut bekannten Reizverarbeitung, Fokussierung, neurologischen Verarbeitungsprozessen und seelischen Prozessen im Mittelpunkt von Veränderungen auch in Unternehmen. Oft jedoch werden seelische Prozesse solange nicht ernst genommen, bis sie sich so intensiv melden, dass es fast zu spät ist. Die ältesten Weisheitslehrbücher, die indischen Veden, benutzen folgendes Bild: Die Seele steigt aus der Kutsche (dem Körper) aus, wenn der Fahrer (Verstand) nicht zuhört, was der Fahrgast (Seele) braucht. Menschen wirken dann nur noch wie funktionierende „Zombies“, die funktionieren, ohne Emotion, Empathie und eigenem Willen, wie unter einer Käseglocke. Je länger die Person unter der Käseglocke lebt, desto länger braucht die Seele, bis sie sich wieder voller Lebensfreude entfaltet in dem Körper mit einem häufig dann weiter entwickelten Verstand. Um das Bild zu komplettieren: Die Pferde vor der Kutsche sind in den vedischen Schriften die Sinne, die ständig

gerne einfach das machen, was sie wollen. Wird der Verstand träge, nehmen sie Reiß aus. Das ist der Zustand der Sucht und Ersatzbefriedigung in jeglicher Form. Wie kann man also den Verstand stärken, um Sinnbefriedigung zu zügeln, gleichzeitig aber auch genug Freude am Leben zuzulassen? Was kann jeder tun, um sensibler für die seelischen Bedürfnisse zu werden?

3. Bewusste und unbewusste Überzeugungen als Ursache von Glück und Burnout

Wenn Personen in den Burnout „rutschen“, dann stehen dahinter oft stark ausgeprägte, *bewusste* oder *unbewusste Glaubenssätze*, die im Prozess des Ausbrennens zu starker körperlicher und/oder psychischer Erschöpfung, Negativismus, emotionaler Überreaktion und Zynismus führen können. Automatisierte kognitive Programme, also innere Überzeugungen wie z.B. „Ich muss es allen recht machen“ oder „ich darf keinen enttäuschen“, wickeln automatisierte emotionale Muster und Verhaltensweisen ab. Man kann sich das vorstellen wie programmierte IT-Routinen, die automatische Reaktionen in einer Maschine bewirken. Die automatisierten Überzeugungen prägen die Kommunikation, das Verhalten und sogar die eigene Wahrnehmung. Menschen mit z.B. Überlastungstendenzen konstruieren sich die auf Basis von unbewussten Gedanken „unwissentlich“ Situationen, in denen sie in Stress kommen. Deshalb ist es für Betroffene schwierig, sich selbstständig ohne Feedback von außen aus den eigenen Gedanken/Gefühlen zu befreien. Selbst stresserfahrene Menschen wie Otmar Hitzfeld, Jürgen Klopp oder Sven Hannawald kommen aufgrund der Überzeugung von z.B. „Du musst das alleine schaffen“ auf ein energetisches Niveau, bei dem sie nichts mehr geben können. Sie alle haben in diesen Momenten davon gesprochen, dass der „Akku erst wieder aufgeladen werden muss“. Rechtzeitig erkannt ist fast schon gebannt. Der Mensch kann lernen, wann der Akku zu lange zu tief entladen wird, wann der Seele zu lange nicht zugehört wurde. Wann man den Seelenweg zu lange verlassen hat. Durch Achtsamkeitsübungen, Meditation, Übungen zur Verbesserung der Intuition, kann der Mensch lernen, wie er den Kutscher (Verstand) mit dem Fahrgast (Seele) in Kontakt bringt und dadurch rechtzeitig seine Motivation erhält und gleichzeitig Leistung für das Unternehmen erbringt.

Mittel und Wege, um den Menschen von seinem „Seelenweg“ abzubringen, gibt es viele. Die Verführung durch Medien, Produkte, Internet, Motivationsprogramme, Visionen anderer, Partner, Freunde, Konkurrenten lauert überall. Im Unternehmen schildert das der Autor und Motivationsguru Dr. Reinhard Sprenger sehr schön in seinem Buch „Mythos Motivation“. Er grenzt Manipulation von Motivation ab und zeigt auf, dass Geld ab einem gewissen Grad die Manipulation, Verführung ist, um den Mitarbeiter von dem abzubringen, was er eigentlich will. Die Belohnung guter Noten in der Schule, die leistungsorientierte Bezahlung im Job, wird somit zur Konditionierung von Leistungsmaschinen. Aus intrinsischer Motivation wird extrinsische Manipulation. Der Mensch macht etwas, was er eigentlich nicht will aus sich heraus. Lebt der Mensch zu lange gegen seinen eigentlichen „Seelenplan“, seine intrinsische Motivation, wird er zunächst unzufrieden und später seelisch oder auch körperlich krank.

Struktureller Burnout – „Kranke Firmen“

Struktureller Burnout bezeichnet solche „krankmachenden“ Unternehmensstrukturen und –werte, die überfordernde Multitasking-Fähigkeiten, Zeitdruck, hohen Qualitätsanspruch und mangelhafte personelle Ressourcen beinhalten. Hinzu kommt die ansteigende technische Kompetenz, sowie nahezu endlos flexibel zu sein. Die Erfindung des Home-Office und Verfügbarkeit von Information hat für viele Unternehmen und Mitarbeiter den Weg zu mehr Flexibilität bereitet. Diese Flexibilität bedeutet aber auch eine zunehmende Vermischung von Arbeitswelt und Privatleben. Wird diese Vermischung nicht bewusst begrenzt bzw. beherrscht durch die bewusste Entscheidung des Mitarbeiters, dann kann dies zur ständigen Arbeitsbelastung anstelle von gesteigertem Freiraum führen. Bei denjenigen, die sich solche Grenzen nicht setzen können und dort, wo die Leistungskultur des Unternehmens keine Rücksicht auf Mitarbeiterbedürfnisse nimmt, führt die ständige Erreichbarkeit zu eingeschränkten Erholungs- und Regenerationsmöglichkeiten.

Die Zunahme an Teilzeitmitarbeitern und Abnahme an Wochenarbeitszeit führt in Unternehmen zu immer mehr Arbeitsverdichtung. Es bleibt auch dadurch immer weniger Zeit für ein Gespräch über nicht-dienstliche Inhalte. Kombiniert mit der Home-Office-Variante führt dies zur Verringerung von sozialen Kontakten im Arbeitsumfeld, was, wie vorne berichtet, eine wichtige Ressource gegen Belastung und der Hauptfaktor für Glück und Zufriedenheit ist. Clevere Unternehmen wie

Marktführer Google wirken bewusst gegen diesen Trend. Sie versuchen für Mitarbeiter ein „Familiengefühl“ zu erzeugen. Eine hohe Identifikation und Leistungsbereitschaft sind der Effekt. IBM hat gleich Home-Office-Möglichkeiten extrem zurück gefahren.

4. Individuelle BGM-Maßnahmen für Mitarbeiter greifen zu kurz.

Das Fazit ist, dass eine BGM-Maßnahme mit dem Individuum einer nachhaltigen Lösung nicht gerecht wird und daher zu kurz greift. Die externen Stressursachen wie z.B. Überlastung durch fehlerhafte Prozesse oder systemische Fehler wie die Belohnung von Krankheit statt Gesundheit in unserem „Kranken-Kassen-System“ werden nicht verändert. Clevere Unternehmen unterstützen die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter und beugen damit dem Burnout tatsächlich langfristig vor. Heute heißt die Devise einfach „kürzer arbeiten“, morgen sollte sie lauten: „glücklich arbeiten“, um Lebensbalance zu ermöglichen. Die Arbeitszeitverkürzung und Rollenvielfalt aller gesellschaftlichen Gruppen führt zu einer anderen Form von Stress am Arbeitsplatz. Effizienz hat so zu erfolgen, dass kaum Zeit für menschliche Begegnung bleibt. Im Arbeitsalltag wirkt sich das so aus: Patienten werden emotional nicht mehr aufgefangen, sondern als „Fall“ schnell abgewickelt. Schulkinder werden zu Lernzielgruppen statt zu Individuen mit aktuellen Motiven und Grenzen. Mitarbeiter werden zu Human Ressourcen, die verwaltet werden wie Drucker und PC's anstelle von herzlicher Begegnung mit interessanten Persönlichkeiten, deren Leben ein Teil der Firma gestaltet. Die systemische Sicht auf das Individuum und die Organisation, in der sich der Mensch bewegt, führt dazu, dass das Unternehmen als vernetztes Ganzes gesehen werden kann und alle Menschen miteinander verbunden sind, wie es die Nervenzellen in unserem Kopf sind. Es verwundert daher nicht, dass isolierte Gesundheitsmaßnahmen kaum Nachhaltigkeit bewirken. Die Ergebnisse der AOK-Studie zur Wirksamkeit von betrieblichem Gesundheitsmanagement zeigen, dass das individuelle Gesundheitsverhalten stark von der Unternehmenskultur abhängt, in der sich die Person aufhält. Was wird „belohnt“, was wird „bestraft“? Die Führungskräfte definieren somit als das erlebte Belohnungs-Bestrafungssystem die gelebte Unternehmenskultur. Das Thema „Betriebliche Gesundheit und Burnout“ sollte daher mit den Themen „Führung“ und „Organisationsentwicklung“ positiver gestaltet werden.

5. Was macht Mitarbeiter glücklich und was verursacht Stress?

Noch nie haben die Menschen gesetzlich so wenig gearbeitet wie heute. Noch nie waren die Sicherheitsstandards so hoch. Dank der Prüfungen durch die Unfallstatistiker der Berufsgenossenschaften ist die Zahl der Betriebsunfälle auch in den letzten Jahren weiterhin stark zurückgegangen (statista, 2017). Noch nie wurden Menschen im Durchschnitt so gut bezahlt. Noch nie wurden Menschen so alt wie heute. Wir sollten glücklich sein....oder?

Einige Fakten zur Gesundheit/Krankheit der Gesellschaft und der Mitarbeiter im Unternehmen:

- **Schlaflosigkeit:** mit 30% die zweit häufigste Gesundheitsbeschwerde in Deutschland (2015)
- **Frühberentung:** 49,3% aller Frühberentungen gehen auf psychische Erkrankungen zurück
- **Psychische Erkrankungen** verursachen jährlich Kosten in Höhe von bis zu 16 Milliarden Euro
- **Langzeitkranke:** Zweithäufigste Diagnosegruppe für Langzeiterkrankte sind **psychische Störungen** im Jahr 2014
- **Selbstmordrate:** Die aktuellen Fallzahlen liegen in Deutschland bei rund 10.000 Todesfällen im Jahr (2015). Damit sterben in Deutschland deutlich mehr Menschen durch Suizid als zum Beispiel aufgrund von Verkehrsunfällen, Drogen und HIV zusammen.

Auch diese Zahlen bestätigen, dass erlebtes Glück offensichtlich nicht mit dem Bruttoinlandsprodukt oder Gehalt erklärt werden kann (siehe Information in diesem Text oder auch OECD, UN). Bei der Wahl des Arbeitgebers wird das ebenso deutlich wie bei den weltweiten Glücksindizes der OECD und UN. Work-Life Balance, die Beziehung/Verbundenheit mit Kollegen und Führungskräften ist für die meisten Arbeitnehmer deutlich wichtiger als das Gehalt und erklärt mehr der vorhandenen oder nicht vorhandenen Arbeitszufriedenheit.

6. Was ist Mitarbeitern bei der Wahl des Arbeitgebers wichtig?

Folgende Kriterien sind in jeder Statistik enthalten. Sie variieren nach Rangplatz, was aber für die Praxis unerheblich ist. Wichtig ist der stabile Trend, dass folgende fünf Faktoren bei sowohl Arbeitgeberwahl als auch Motivation/Identifikation den meisten Menschen am wichtigsten sind:

1. Qualität der Führungskraft
2. Führungs-/Unternehmenskultur
3. Schnelle Aufstiegsmöglichkeiten/Verantwortungsübernahme
4. Work-Life-Balance
5. Bezahlung/Gehalt

(vergl. statista 2017 /Gallup 2016/Arbeitsministerium 2017)

Diese Reihenfolge variiert stark je nach befragter Berufsgruppe. Was auch dafür spricht, dass es letztlich um die individuell unterschiedlichen Lebensmotive geht. Das Thema betriebliche Gesundheit ist also wesentlich vielschichtiger mit Employer Branding und gesellschaftlichen Themen verquickt, als in den ersten Modellen von BGM und der heutigen Betriebspraxis angenommen.

7. Die wichtigsten Kompetenzen einer Führungskraft

In Unternehmen, die den Mitarbeitern mehr und mehr Eigenverantwortung abverlangen, erhält die Führungskraft immer mehr Moderationsaufgaben. Je fachlich besser die Mitarbeiter in dem jeweiligen Thema sind, desto mehr kann/soll die Führungskraft inhaltlich loslassen, da sie sich fachlich nicht so tief in die Materie einarbeiten kann, wie der Mitarbeiter. Das hat Konsequenzen für die geforderten Kompetenzen. In Unternehmen mit hoher Fachkompetenz auf der Ebene der Mitarbeiter werden folgende Kompetenzen von der Führungskraft erwartet:

1. Moderationskompetenz
2. Authentizität
3. Begeisterungsfähigkeit

Wir sehen das Thema „Glück, Motivation und Gesundheit“ als Gegenpol zu „Unzufriedenheit, innere Kündigung und Krankheit“ an. Wir haben daher einen Fragebogen entwickelt, der die Ursachen für Glück und psychische Belastung (inkl. Burnout Risiko) mit einem wissenschaftlich fundierten Konzept erfasst. Zugleich soll der Fragebogen im Sinne der „positiven Gesundheitspsychologie“ den Entscheidern gezielt die wirkungsvollsten Maßnahmen empfehlen.

8. BOB - Ein validierter, praxisbewährter Fragebogen für mehr Glück und Gesundheit

Nur einer guten Diagnose kann eine gute Intervention folgen! Die Ursachen für Glück/Zufriedenheit im Unternehmen bzw. Krankheit, Demotivation und mangelhafter Leistung können verschiedene

Ursachen haben. Erst mit einer validen Diagnose können passende Maßnahmen eine wirkungsvolle Empfehlung ergeben. Der validierte Balance-Online-Bogen (BOB) zur Erfassung von Performance & Balance sowie der psychischen Gefährdungsbeurteilung bietet genau diese Qualität. Laut den **Empfehlungen der GDA (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie)** zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen enthalten valide Instrumente zur Erfassung der Ist-Analyse folgende Bereiche:

1. Arbeitsinhalt/-aufgabe
2. Arbeitsorganisation
3. Soziale Beziehungen
4. Arbeitsumgebung
5. Neue Arbeitsformen

Der BOB beinhaltet die von der GDA empfohlenen Dimensionen und darüber hinaus die Faktoren Ernährung, Bewegung sowie Personal & Prozesse, die ursächlich häufig an Erkrankung oder Gesundung beteiligt sind. Auf folgenden fünf Hauptfaktoren werden ca. 18 Ursachen für Gesundheit/Zufriedenheit oder Krankheit/Unzufriedenheit erfasst, um anschließend die wirkungsvollsten Maßnahmen empfehlen zu können.

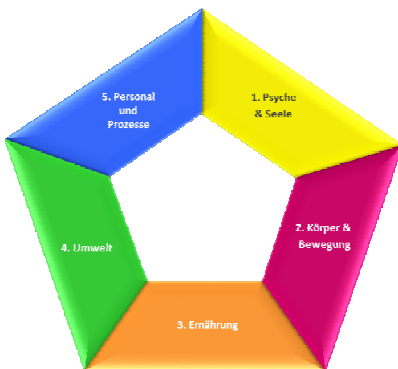


Abb.: Der Balance-Online-Bogen BOB mit fünf Hauptfaktoren für Glück und Gesundheit.

9. Der Nutzen des Balance-Online-Bogens:

- **Wissenschaftlich** validiertes Instrument für die Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung (nach §§ 5 und 6 ArbSchG und BAuA-Richtlinien)

- **Sicherheit** durch Anonymität und höchste Datenschutzvoraussetzungen
- **Einfache Durchführung** mit dem Online-Tool
- **Verständlich** formulierte Fragen mit dem Fokus auf Gesundheit anstatt Krankheit
- **Professioneller Bericht, Visualisierung** der Ergebnisse
- **Feedback** auf Individuum-, Team- & Unternehmensebene
- Firmeninterner **Benchmark**
- **Messen und verbessern:** Auf die Ursachen bezogene Empfehlungen mit **Change Management Expertise**

Die unterschiedliche **Tiefe der Auswertung auf Unternehmens-, Team- und Individuum-Ebene** bietet konkrete Ansatzpunkte für Entwicklungsmaßnahmen. Die empfohlenen Methoden sind Personalentwicklern vertraut: Coachings, Trainings, Teamentwicklung und Change Management. Andere Empfehlungen umfassen aber auch neue Maßnahmen wie technische Lösungen (z.B. bei Infraschall-Gegenmaßnahmen) oder Apps zur Reflexion des persönlichen Glücks und dessen Ursachen. Auf Ebene des Individuums können z.B. Biofeedback-, Stressmanagement-, Entspannungs-, Visionscoachings oder gar Skill-Trainings (z.B. Nein-Sagen-Können) erfolgreich sein. Die Maßnahmen werden getreu dem Motto „Wer nachhaltige Veränderung bewirkt, hat recht!“ ausgewählt. Wir gehen konsequent undogmatisch an die Bewertung von Maßnahmen. Uns interessiert die Evidenz, die tatsächlich nachgewiesene Wirkung und bewusst nicht die aktuelle offizielle Lehrmeinung, die der echten Innovationen aus führenden Forschungslabors in der Regel um 5-10 Jahre hinterherhinkt. Das ist keine generelle Kritik an Forschung oder den für gute Meinungsbildung wichtigen Hochschulen. Es gibt nur unsere eigene Erfahrung wieder, wie Hochschulen in das System von Wissenschaftstrends eingebunden sind.

10. Ohne Unterstützung durch den Chef ist Veränderung kaum möglich

Die Ergebnisse des BOB mit den Entwicklungspotenzialen auf Unternehmensebene dienen dem Topmanagement zur Entscheidung, inwiefern psychisch gefährdende Ursachen in der Organisation behoben werden sollen und motivationsstärkende Faktoren weiter gefördert werden könnten. Entscheidungen dieses Ausmaßes sind ein Teil eines Change Management-Prozesses, da diese sich nicht nur auf

die Rahmenbedingungen im Unternehmen und auf die Tätigkeit der Mitarbeiter auswirken, damit prägt und gestaltet das BGM auch die Kultur des Unternehmens. Die Herausforderung besteht für BGM-Beauftragte und Geschäftsführer darin, die Mitarbeiter an diesen Punkten abzuholen und mit gutem Beispiel voraus zu gehen, was man tun kann, um sich und andere in Balance zu halten. Gefährlich sind daher gut gemeinte „Untergrundkämpfe“ von Personalentwicklern oder BGM-Beauftragten. Es geht nur mit den Führungskräften und wichtigsten Machtzentren des Unternehmens, wenn es auf breiter Ebene zu Veränderung kommen soll. Pilotprojekte sind davon ausgenommen. In einzelnen Bereichen kann man erste Erfahrungen mit neuen Ansätzen sammeln, die dann aufgrund von gezeigten Ergebnissen mehr Akzeptanz auf Managementebene finden.

11. Qualifizierung der Führungskraft als Manager für „Balance & Performance“

Eine Führungskräftequalifizierung zu „Balance- und Performance-managern“ führt zur Unterstützung des BGM-Change-Prozesses. Die Ergebnisse des BOB und die Vision für die Veränderung kann verständlich an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Schwerpunkte der Qualifizierungsmaßnahmen liegen meist dabei auf psychologischer Kompetenz (Persönlichkeit, Motivation), Kommunikations- und Moderationstechniken sowie Umgang mit Konflikten. Die Führungskräfte sind die stabilisierende Wirbelsäule der Organisation. Ihr Engagement, ihre Begeisterung, ihre Unterstützung/Identifikation übertragen sich auf die Mitarbeiter. Wenn die Führungskräfte nicht hinter den Zielen des BGM stehen und sich nicht damit identifizieren, kann kein Change-Prozess erfolgreich sein. Damit die Führungskräfte sich damit identifizieren, muss die Performance-Orientierung genauso wie die Balance-Orientierung respektiert werden. Die Statistik zeigt, dass in deutschen Betrieben Überstunden und Überlastung immer normal sind, obwohl sich die Mitarbeiter immer mehr Work-Life-Balance wünschen. Wunsch und Wirklichkeit liegen weit auseinander, da es für Führungskräfte nicht immer ersichtlich ist, wie sie anders mit der Arbeitslast umgehen könnten.

12. Mitarbeiterbesprechung zu „Balance und Performance“

In Mitarbeiterbesprechungen stellen die Führungskräfte als Moderatoren die Ergebnisse des BOB vor. Sie machen Stärken und

Entwicklungspunkte Ihres Teams/Abteilung deutlich und erarbeiten gemeinsam mit den Mitarbeitern erste, schnell umsetzbare Lösungen für ihr Team. Der Fokus liegt dabei auf machbaren Veränderungen mit Eigenverantwortung. **Themen, die wir ohne Beteiligung von anderen Abteilungen aus eigener Kraft verändern können:** „Was gibt uns Kraft?“, „Was kann das Team oder jeder Einzelne tun, damit weniger Stress entsteht?“. So wird das Bemängeln von unveränderlichen Rahmenbedingungen z.B. von „denen da oben“ oder „die im anderen Bereich“ begrenzt. Gleichzeitig erhält jeder Einzelne das Bewusstsein, dass er aktiv an Stressbedingungen beteiligt ist und viel bewegen kann, wenn er nur will. Genauso wie in guter Gesundheitsvorsorge, ist auch im Unternehmen ein Slogan wichtig: **„Eigenverantwortung vor Fremdverantwortung“**. Verbesserungsvorschläge auf oberster Unternehmensebene, die in der Chefetage entschieden werden müssen, werden nicht unbehandelt gelassen, sondern auf einer Liste gesammelt die die oberste Managementrunde auf Basis einer Projektgruppe bespricht. Das Top-Management kümmert sich darum oder reicht die Liste an eine eigens dazu gebildete Projektgruppe, um Handlungsvorschläge griffiger zu machen, Prioritäten zu setzen und diese den Mitarbeitern gegenüber zu begründen. Wichtiges Signal ist: **„Es lohnt sich, wenn ihr euch einbringt!“**

13. Quick-Wins und Nachhaltigkeit in der Umsetzung

Das Ergebnis des Mitarbeiter-Workshops ist eine Aktionsliste, die definiert, was die nächsten Schritte sind, wie sie umgesetzt werden sollen, von wem und vor allem bis wann. Die BGM-Beauftragten und die Führungskräfte haben die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Maßnahmen einerseits schnell andererseits mit langem Atem im Rahmen der Planung vorangetrieben werden. Sie sind die Schnittstelle zwischen dem Top-Management, den Führungskräften und den Mitarbeitern, die den Erfolg der BGM-Maßnahmen sicherstellen. Bewährt hat sich dabei der Ansatz der Quick-Wins. Dazu eignen sich Ideen, die für möglichst viele Mitarbeiter täglich erlebbar sind. Da ist ein tropfender Wasserhahn. Ein EDV-Programm, das ständig abstürzt und jetzt endlich ausgetauscht wird. Das ist das geänderte Kantinenessen, über das immer schon gelästert wurde und jetzt endlich eine innovative Beratung des Kantinenchefs zu mehr Qualität führt. Auch bei Gesundheit zählt: **Machen Sie den Veränderungserfolg messbar und bewusst!** Befragen Sie also mit einem einfachen preiswerten

Werkzeug, wie sich die Zufriedenheit mit diesen Dingen verändert. Somit wird der Erfolg auch den Mitarbeitern bewusst gemacht!

14. Nachhaltigkeit durch die Verzahnung mit bestehenden BGM-Strukturen

Die sogenannten BGM-Beauftragten, kommen häufig in die unangenehme Rolle, die Mitarbeiterinteressen gegen die Wirtschaftlichkeitsinteressen zu verteidigen. Durch den BOB mit moderiertem Verbesserungsprozess erhalten die BGM Verantwortlichen die Rolle des Unterstützers der Führungskräfte. Die Akzeptanz wird deutlich gesteigert. Der Bogen ist ein funktionierendes Werkzeug, welches kombiniert mit Übungen im Mitarbeiterworkshop die Akzeptanz für den Dialog über Performance und Balance erreicht. Das Gespräch über psychische Belastung und Gesundheit wird dadurch nicht als „psychiatrische Selbsthilfegruppe“ erlebt, sondern als natürlicher Prozess im Alltag des Unternehmens. Maßnahmen zur Balance werden nicht konterkariert und ironisch kommentiert. In dem Unternehmen muss klar sein, ob die Geschäftsführung „Balance und Performance“ bis zur Umsetzung will oder ihr eine Bestandsaufnahme reicht. Die Erfassung von Gesundheit und Glück ist bereits ein großer Schritt für viele Organisationen. Ob darüber hinaus ein Change-Prozess gewünscht ist, lässt sich im Vorgespräch klären.

Auf jeden Fall ist wichtig, die beiden Aspekte Balance und Performance zu integrieren in der Führungsrolle. Der Performance-Manager ist nicht „der Böse“ und der Gesundheitsmanager ist nicht der „Gute“. Ein Unternehmen ist gegründet, um Leistung für die Kunden zu erzeugen. Balance hilft, die Kundenzufriedenheit und Leistung sicher zu stellen. Balance und Performance ergeben ein harmonisches Flow-Erlebnis miteinander, wenn sie gut aufeinander abgestimmt sind. Wenn du das machst, was dir Freude macht und es deinem Seelenplan entspricht, dann gehst du nie mehr arbeiten, sondern bist in deinem „Lebensfilm als Regisseur“ angekommen! Der Begriff Work-Life-Balance ist daher falsch. Es ist falsch, Work gegen Life zu stellen. Die Gedanken an „Arbeiten“ als „Lebens-Gegensatz“ führen somit schon alleine durch den Begriff Work-Life-Balance“ zur Energiereduktion im menschlichen System. Ich muss ja „arbeiten“, um dann anschließend leben zu können. Kein Wunder, dass Burnout nicht mit der Anzahl geleisteter Arbeitsstunden, sondern eher mit dem Gefühl zu tun hat, ausgeliefert zu sein und nichts verändern zu können.

Ähnliches zeigen Forschungsergebnisse der Psychoneuroimmunologie über gestresste Ratten und dem Wachstum von Krebszellen. Fühlen sich Mensch und Tier den Bedingungen hilflos ausgesetzt, die sie nicht beeinflussen können, dann erlernen sie Hilflosigkeit, werden depressiv und besitzen ein geschwächtes Immunsystem, was angreifbarer für Keime, Viren und malignen Zellveränderungen ist. Binden Führungskräfte und BGM-Beauftragte die Mitarbeiter in Problemlösungen ein, so verlieren die Mitarbeiter das Gefühl „ausgeliefert“ zu sein, sondern gestalten aktiv mit. **Deshalb: Eigenverantwortung möglich machen und Einfordern!**

Das richtige Besprechungsformat und die vertrauensvolle Moderation durch BGM-Beauftragte mit der Führungskraft zusammen, schaffen den Rahmen für ernst gemeinte Veränderung.

Die BGM-Beauftragten bringen durch ihre kontinuierliche Erfassung von Ideen und Umsetzungsmaßnahmen eine Nachhaltigkeit in das BGM, sodass diese nicht nur „Eintagsfliegen“ bleiben, sondern Balance und Performance systematisch verbessern helfen. Dabei sehen sich die BGM-Beauftragten als Unterstützer der Führungskräfte bei der Umsetzung von BGM-Maßnahmen und gleichzeitig als Vertreter der Mitarbeiter, die gesund bleiben möchten. Bestehende und genutzte Angebote sollten mit dem BGM-Maßnahmenplan verzahnt werden, sodass diese sich ebenfalls gegenseitig unterstützen. Andererseits sollte der neue Ansatz aber auch das „Ausmisten“ ermöglichen. Tote Pferde sollte man nicht weiter reiten. Wenn gewisse BGM-Maßnahmen nicht angenommen werden, dann hat das einen Grund. Gegen diesen Grund anzukämpfen, führt oft zu nichts. Die Ursachen dafür sind genau zu analysieren. Sie helfen dem Gesamtkonzept erfolgreicher zu sein, da man die Widerstände und bevorzugten „Muster“ der Organisation versteht.

15. Zusammenfassung und Auswahl von Beratern

Geschäftsführung, Führungskräfte, Betriebsrat, Betriebsarzt, sie alle wollen eine gesunde Balance von Leistung und Zufriedenheit. Sie wollen mehr Spaß an Leistung und Gemeinschaft. Diese Balance zwischen Balance und Performance am Arbeitsplatz zu tarieren, wird die große Herausforderung für den BGM-Change der Zukunft sein. Dazu braucht es einen Prozessbegleiter, der die beteiligten Parteien miteinander auf dieses gemeinsame Ziel hin vernetzt und ihnen den Mehrwert einer Zusammenarbeit bei BGM-Projekten aufweist. Heutige

BGM-Projekte sollen nicht nur Krankheiten verhindern, sondern Gesundheit, Motivation und Leistung verbessern. BGM sollte ein Bestandteil der Balance Scorecard oder anderer Unternehmenssteuerungsmodelle sein. Ein Glücks- oder Zufriedenheitsindex hilft Unternehmen, um die Arbeitgebermarke nach innen und nach außen zu kommunizieren. Der Glücks- und Gesundheitswert lässt sich durch den BOB-Fragebogen einfach messbar machen.

Die Anforderungen an die Gesundheitsberater für Firmen sind bei diesem Ansatz deutlich höher als bei klassischem BGM. Sind die Berater gut, erhöhen diese aber auch nachweisbar den Nutzen für das Unternehmen. Die Berater sollten für ein solches Projekte folgende Fähigkeiten mitbringen: Moderation, Systemische Beraterkompetenz, Erfahrung mit Performance-Steuerung, Prozessdenken, Gesundheitswissen und am besten auch ein tieferes Erfahrungswissen in Methoden wie Meditation, Yoga, Qi-Gong etc., die die Persönlichkeit des Beraters ebenfalls wachsen lassen. Echtheit und Achtsamkeit ist auch für Berater ein Erfolgsfaktor der darüber entscheidet, wieviel die Teilnehmer seiner Maßnahmen umsetzen. Auch dies ist vielfach nachgewiesen.

Seit 2002 hat personal-point Erfahrung in Führungskräfte- und Organisationsentwicklung sowie psychologischem Gesundheitsmanagement gesammelt. Der Unternehmensbereich „Balance Energy Center“ umfasst ein Gesundheitsnetzwerk in enger Vernetzung mit herausragenden Partnern aus Medizin, Psychologie, Sport, Ernährungs- und Umweltexperten. Die ganzheitliche und pragmatische Analyse mittels Balance-Online-Bogen ermöglicht einen Lösungsansatz mit dem größten Wirkungsgrad bei möglichst geringer Störung der Unternehmensprozesse. Unser BGM-Gesamtkonzept geht über Burnout-Prävention hinaus. Ziel ist die Zufriedenheit und das Glück von möglichst vielen Mitarbeitern durch individuelle, teamorientierte und gesamtunternehmerische Maßnahmen zu erreichen. Unsere Expertise aus Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement sichert pragmatische Machbarkeit und Wirksamkeit in höchstem Maße. Das ist unser Anspruch an eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.



Anna Breise



Dr. Dirk V. Seeling



Bachstraße 6
D-53115 Bonn
Telefon: +49 (228) – 629 69 69
E-Mail: office@personal-point.de
Internet: www.personal-point.de

Dr. Ralf Teichgräber

Führungskräfte-Coaching mit den 16 Lebensmotiven (Reiss-ProfilTM)

Über das Warum und Wie dieses Beitrags

Wenn Sie diesen Beitrag gelesen haben, wissen Sie

mehr über Ralf Teichgräber als Coach,
seine Herangehensweisen und Vorgehensweisen als Coach,
seine Erfahrungen und deren Nutzen für die Coachees
ganz praktisch, wie ein Coaching konkret abläuft,
und nicht zuletzt, wie wir miteinander in Kontakt kommen können.

Möglicherweise finden Sie so viele Seiten über eine Person zu viel.
Also biete ich Ihnen drei Versionen an, die Sie je nach Motivlage
wählen können:

Version 1 ist für Menschen mit Leidenschaft und Humor, intuitive
Entscheider, Menschen mit den Motiven Macht, Ziel- und
Zweckorientierung und Beziehungen (nach dem Reiss-Profil)

Version 2 für Menschen, deren individuelles Profil von den Motiven
Ordnung, Teamorientierung und Anerkennung gekennzeichnet
sind

Version 3 für solche, die eine praktische Orientierung suchen,
bodenständig, klar, aufgeräumt und mit Interesse an konkreten
Vorgehensweisen.

(Und sollten Sie ein Mensch sein, der all diese unterschiedlichen
Lebensmotive in sich vereint – dann sind Sie vielleicht doch versucht,
alle Seiten zu lesen ...)

Vornweg etwas über das Reiss-Profil an sich – dann können Sie
meine Arbeit besser einordnen.

Über die 16 Lebensmotive

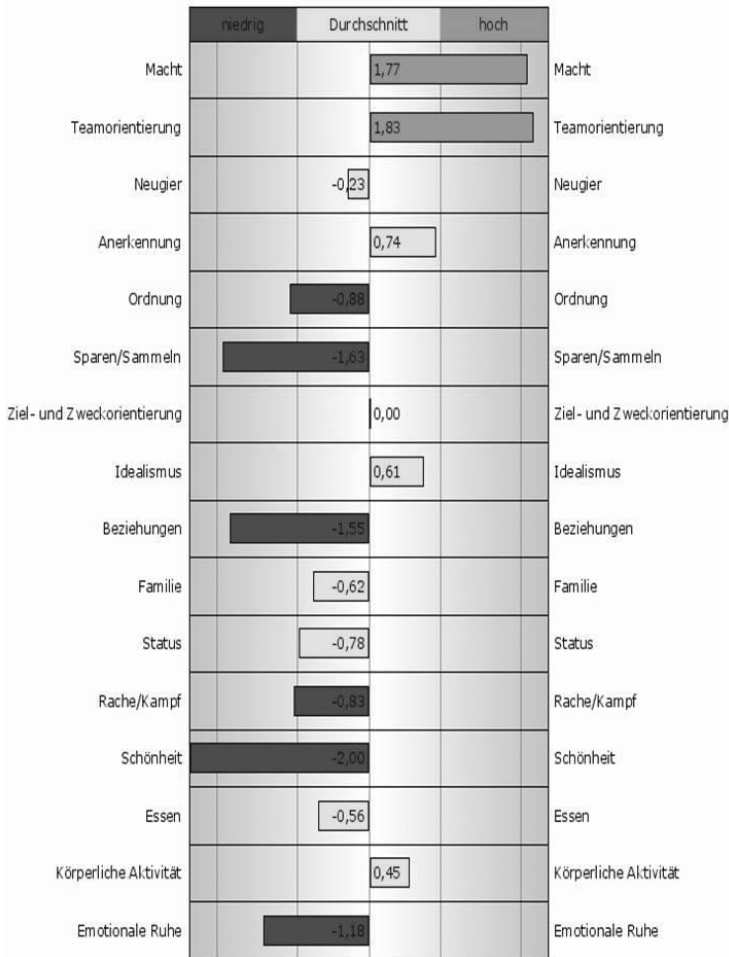


Abb. 1: Beispiel für ein individuelles Reiss-Profil

Zu Anfang möchte ich Ihnen die 16 Lebensmotive (Reiss-ProfileTM) kurz nahebringen. Ist es doch ein zentrales Element meiner Coaching-Arbeit. Entwickelt wurde es von Prof. Steven Reiss, Ohio State University. Das Reiss-Profil fragt Sie, was Ihrem Leben einen Sinn verleiht. Was Sie bewegt, Dinge immer wieder zu tun (manchmal sogar

wider besseren Wissens). Es unterscheidet Ihre Energie nach 16 grundlegenden Lebensmotiven, die uns als Fundamental-Werte motivieren: Macht, Teamorientierung, Neugier, Anerkennung, Ordnung, Sammeln/Sparen, Ziel- und Zweckorientierung, Idealismus, Beziehungen, Familie, Status, Rache/Kampf, Schönheit, Essen, Körperliche Aktivität und Emotionale Ruhe.

Zwar besitzt jeder Mensch alle Lebensmotive, aber die Ausprägung ist für jedes Lebensmotiv individuell. Noch individueller ist damit die Komposition aus Ihren 16 Lebensmotiven. Diese lässt Sie verstehen, warum Sie in Ihrer jetzigen Aufgabe mehr oder weniger glücklich sind. Warum Sie mit dem einen Teammitglied mehr und mit dem anderen weniger Schwierigkeiten haben. Warum Sie Ihr Führungsverhalten so und nicht anders leben. Warum für Sie Work-Life-Balance ein Thema ist. Warum einer Ihrer Mitarbeiter die Augen verdreht, wenn Sie erzählen, was Sie am Wochenende Interessantes gelesen haben. Und vieles mehr.

Kein Motivprofil ist besser als das andere, es gibt keine positiven oder negativen Motive. Nur die entsprechenden Ausprägungen (Wer sich tiefer damit befassen möchte, dem sei z.B. das Buch ‚Wer bin ich und was will ich wirklich‘ von Steven Reiss empfohlen.).

Lesen-Version 1: Die Emotional-dynamische

Wen Sie vor sich haben (Der Mensch & Coach Ralf Teichgräber)

Als ich mich für das Studium der Psychologie entschieden habe, war mir eines klar: Ich bin ein Mensch für Gruppen, Teams, Strukturen, Organisationen – weniger für Einzelne. Daher auch der Schwerpunkt ‚Arbeits- und Organisations-Psychologie‘.

Die ersten 10 Berufsjahre: Arbeit in und mit Teams und Organisationen. Mir wurde deutlich, wie sehr die Arbeit an Strukturen und Dynamiken auch immer die Arbeit mit dem Einzelnen beeinflusst. Der Mensch als Teil des Systems. Der mit Emotionen, Leidenschaft und dem mehr oder weniger ausgeprägten Vertrauen zu sich selbst der kleinste und wichtigste Bestandteil von Veränderungen ist. Was meine Sichtweise zu der Notwendigkeit von Angriffspunkten verändert hat.

Heute weiß ich, dass Veränderungen an vielerlei Punkten ansetzen müssen. Ich als Mensch bin einer davon. Und Coaching daher eine

Methode, die sich lohnt. Die ich mittlerweile seit mehr als 10 Jahren anwende.

Was Sie von mir erwarten können (Handeln)

Zunächst mal eines: Meine volle Aufmerksamkeit. Zuhören und Fragen stellen war schon immer eine meine Lieblingsbeschäftigungen. Ich frage, Sie reden. Dann verstehe ich etwas von Ihrer inneren Landkarte.

Mich interessiert Ihre Persönlichkeit. Im Kontext mit Ihren Herausforderungen am Arbeitsplatz und in Ihrem Unternehmen. Darum arbeite ich mit entsprechenden Instrumenten (insbesondere Reiss-Profile).

Daneben: Feedback geben & konfrontieren. Die berührendste Art zu lernen, oder? Ich erlebe Sie vor Ort an Ihrem Arbeitsplatz, ich erlebe Sie im Umgang und Arbeiten mit mir, vielleicht erlebe ich Sie auch als Teil eines Teams. Viele Situationen, viele Eindrücke. Wenn Sie als Executive arbeiten, traut sich vielleicht schon länger niemand mehr, Ihnen die ‚Wahrheit‘ zu sagen.

Meine Sprache: Kurz und prägnant. Klar und direkt. Keine langen Ausführungen. Ab und zu eingerahmt von kurzen Theorie-Inputs, die ich am Flipchart mitvisualisiere.

Weiterhin: Arbeit an Ihren aktuellen Themen. Sei es im Telefon-Coaching als Teil des Prozesses, sei es in der Reflexion Ihrer Umsetzungsvorhaben in Ihren Alltag.

Worauf Sie bei mir bauen können (Werte & Erfahrungen)

Wie gesagt, die Gruppe hat mich immer am meisten fasziniert. Dementsprechend waren meine Aus- und Weiterbildungen ausgerichtet (Gruppendynamische Ausbildung, Organisationsentwicklung, Großgruppen-Methoden, Systemische Beratung, Erlebnispädagogik, Ausbildung zum Kommunikationstrainer, und vieles mehr).

Besonders herausfordernd ist es für mich nach wie vor, den Mensch UND das System miteinander in Einklang zu bringen. Die Kraft der eigenen Potenziale freizusetzen, und das System von innen zu revolutionieren.

Meine Haltung: Sie wissen wo es langgeht. Ich kann Sie unterstützen, Ihnen Klarheit in Ihrer Rolle als Führungskraft zu verschaffen. Eigene Ansichten und Erfahrungen habe ich auch. Daher bekommen Sie nicht nur Fragen, sondern auch Antworten.

Mein Ansatz: Wertschätzend. Auf Ihre Stärken und Ressourcen fokussierend. Und konfrontierend zugleich. Mit klaren Worten im offenen Feedback.

Lese-Version 2: Die Strukturiert-analytische

Wen Sie vor sich haben (Der Mensch & Coach Ralf Teichgräber)

- Geboren 1956 im Ruhrgebiet.
- Verheiratet, Vater von drei Söhnen und einer Tochter.
- gelebt an 12 verschiedenen Orten in Deutschland, ehe es mich wieder ins Rheinland zurückgezogen hat, wo ich meine Heimat gefunden habe.
- Studium der Psychologie und Erziehungswissenschaft in Bochum und Mannheim, Abschluss als Dipl.-Psychologe und Dr. phil.
- Drei Jahre angestellt tätig im Einzelhandel als Führungskraft (Abteilung Weiterbildung & Organisationsentwicklung).
- Seit 1990 selbstständig, in unterschiedlichen Gesellschaftsformen. Jetzt gemeinsam mit meiner Frau.

Arbeitsschwerpunkte:

- Leadership (Coaching, Training, Entwicklungsprogramme)
- Teamentwicklung (Kennenlernen, Strategie-Work-shops, Verbesserung der Zusammenarbeit, Klärung von Konflikten, Teambuilding)
- Change-Berater

Also jemand, der aus der Unterschiedlichkeit und Bandbreite der Arbeitsschwerpunkte lebt. Der die Ergänzungen und Verbindungen zwischen den Schwerpunkten zur Bereicherung für das Coaching nutzt.

Was Sie von mir erwarten können (Handeln)

Wir erarbeiten Ihr Anliegen und Ihre Ziele im ersten Coaching. Entwickeln dazu entsprechende Aktionspläne. Überlegen Aktionen, die Sie auf dem Weg zu Ihrem Ziel auch zwischen den Coachings weiterbringen.

Die Basis bildet das Reiss-Profil. Eine Zusammenstellung Ihrer 16 grundlegenden Lebensmotive. Sie füllen den Fragebogen aus, wir besprechen das Ergebnis.

Im Coaching selbst (meist 1,5- 2 Stunden pro Gespräch) arbeiten wir i.d.R. mit zwei Schwerpunkten:

- Ihre Erfahrungen in der Umsetzung des Aktionsplanes (inkl. Schlussfolgerungen, Veränderungen, neuen Vorhaben)
- Aktuelle Fragen und Ziele, die Sie in das Coaching mitbringen.

Falls notwendig, widmen wir uns auch dem ein oder anderen biografischen Thema, das Einfluss auf Ihr heutiges Verhalten hat.

Wenn es die Möglichkeit gibt, Sie live in Ihrem Arbeitsumfeld zu erleben, und es zu Ihren Coaching-Zielen passt, bin ich dabei. Und begleite Sie.

Worauf Sie bei mir bauen können (Werte & Erfahrungen)

- Auf mein theoretisches Basis-Wissen (Psychologie, Erziehungswissenschaft)
- Auf meine Ausbildungen (u.a. Systemische Beratung & Coaching /Organisationsentwicklung / Wingwave-Coach)
- Auf meine mehr als 20jährigen Erfahrungen in der Arbeit mit Menschen
- Auf die permanente Supervision meiner Arbeit mit erfahrenen Coaches
- Auf meine Werte und Haltungen:
wertschätzend
fokussiert und unterstützend
analytisch und lösungsorientiert
- Auf meine Kompetenzen:
Zuhörend & verstehend, einfühlsam
klar und strukturiert
praxisorientiert & konkret

Lese-Version 3: Die Konkrete

Was Sie von mir erwarten können:

Dass wir an einem ruhigen Ort miteinander arbeiten in der Mitte von Leverkusen-Schlebusch, nahe der Fußgängerzone. Ein inspirierender Ort, wie ich finde.

Wenn's mal hakt beim Sitzen und Reden, wechseln wir die Umgebung. Gehen raus in die Natur. Bei einem Spaziergang durch

nahegelegene Wälder und Wiesen verändert sich auch häufig die Sichtweise. (Bewegung des Körpers erleichtert Bewegung im Denken.)

Im Erstgespräch klären wir die Grundlagen. Finden heraus, ob wir zueinander passen. Von der Chemie her, von Ihren Erwartungen und von meiner Arbeitsweise.

- Im Zweitgespräch besprechen wir das Ergebnis Ihres Reiss-Profils. Ziehen Verbindungen zu Ihren Zielen. Ergründen, warum die Situation so ist wie sie ist. Und überlegen, wie sie besser werden kann. Sammeln Ideen für Ihren persönlichen Entwicklungsplan.
- Und dann arbeiten wir uns in jeder Session durch Ihre Themen. Checken den Entwicklungsplan, besprechen aktuelle Herausforderungen, arbeiten an Kurzfrist-Zielen.

Rechnen können Sie in unserer Arbeit konkret ...

- ... mit vielen Fragen (und manchmal auch Antworten, wenn es passt)
 - mit meinen Eindrücken und meinem Feedback
 - mit (gemeinsamen) Lösungen für Ihre Herausforderungen
 - und mit situativen (Theorie-)Impulsen am Flipchart.

Infos

Für wen das Coaching gedacht ist

Ganz grundsätzlich für Sie als Führungskraft. In einer von vielen Herausforderungen, die Sie als Leader täglich erleben:

- ... Sie sind neu in einer Führungsaufgabe oder auf dem Sprung dahin und wollen vorbereitet die Herausforderung gestalten
- ... Ihr Team arbeitet nicht so zusammen, wie es könnte und steht sich mehr im Weg, als sich auf den Weg zu machen.
- ... Ein ungelöster Konflikt hindert Sie an der Bewegung nach vorn und versperrt Ihnen die Sicht.
- ... Ihr Tun füllt Sie nicht mehr aus und Sie fühlen eher Be-LAST-ung als Be-GEIST-erung.
- .. Sie wollen besser verstehen wie und weshalb Sie so ticken wie Sie ticken, wollen sich selbst auf den Grund gehen.

... Ihre tägliche Routine braucht neuen Schwung und Sie suchen ungeschminktes Feedback zu Ihrer Wirkkraft.
... Es stehen größere strukturelle Veränderungen an und Sie wollen Ihr Team begeistert auf die Reise in die neue Welt mitnehmen.
...'Eigentlich' sind Sie da angekommen, wo Sie hin wollen. Doch 'eigentlich' reicht Ihnen nicht.

Referenzen

Lassen wir doch einfach die Kunden zu Wort kommen. Was sagen meine Coachees über meine Arbeit?

Andrea Sorg, Leiterin Beteiligungscontrolling, Diehl Metering:
„Ralf Teichgräber fordert und fördert. Er stellt die richtigen Fragen und bringt andere Perspektiven ein. Damit motiviert er mich zum Nachdenken über Probleme, Lösungen, Situationen und Verhaltensweisen. Ich fühle mich nach dem Coaching gestärkt und voller Lösungsmöglichkeiten.“

Marc Sebald, Geschäftsführer Hydrometer Electronic GmbH, Nürnberg:
„Ralfs Coaching ist einfühlsam und fordernd zugleich. Er hat mir mit Hilfe des Reiss-Profiles meine ganz persönlichen Lebensmotivationen aufgezeigt und mich erfolgreich auf meinem Weg vom Projektleiter zum Geschäftsführer begleitet. Das Wissen um meine antreibenden Motive, Bedürfnisse und Werte sowie die in seinem Coaching gewonnenen Einsichten sind bis heute Grundpfeiler, die mich erfolgreich machen.“

Olaf Bursian, Hauptabteilungsleiter Weiterbildung & Wissensmanagement, real,- SB Warenhaus GmbH:
„Obwohl ich eigentlich gegenüber Persönlichkeitstests und –profilen sehr skeptisch eingestellt bin, verstand es Dr. Ralf Teichgräber, die Analysen mit dem Reiss-Profil immer wieder als Gesprächsanlass über mich, andere Personen und Situationen / Reaktionen / Handlungsmotive zu nutzen. Die Erfahrungen, das breite Wissen und die lösungsorientierten Fragen meines Coaches haben mich in meiner Entwicklung sehr unterstützt.“

Thomas Ptok, Geschäftsführer Megazoo, Superstore Austria Handels GmbH, Österreich:

„Ich profitiere nachhaltig vom Coaching durch Dr. Teichgräber. Durch die Arbeit mit ihm gelang es mir, ein Bewusstsein für meine Wirkung auf meine Führungskräfte und damit eine andere Art der Selbstreflexion zu erreichen. Dafür möchte ich mich recht herzlich bei Dr. Teichgräber bedanken.“

Yvonne Hohner, Geschäftsführerin Galeria Kaufhof am Alexanderplatz: „Herrn Dr. Teichgräber gelingt es immer wieder mit seinen intensiven und hartnäckigen Fragen, einen von mir bislang nicht bedachten Lösungsweg zu öffnen.“

Ulrike Schöpfel, Head of Quality Assurance, Esprit:

„Nein sagen, sich seiner Ängste bewusst werden, sich mit sich selber auseinander setzen zu dürfen ist eine spannende Reise, an dessen Seite ein starker Coach gefragt ist. Ralf Teichgräber ist ein toller Begleiter, durch sein breit gefächertes Wissen, seine Spezifikationen, seine Erfahrungen. Er ist eine Stütze, ein Wegweiser und eine große Hilfe. DANKE!“



Dr. Ralf Teichgräber

Hannah-Höch-Str. 51, 51375 Leverkusen
Coaching: Von-Diergardt-Str. 9, 51375 Leverkusen
Tel.: + 49 214 31 606 31 8
mobil: + 49 175 4141 688
www.teichgraeber.de

Der Chef als Coach – ein Widerspruch in sich?

Deutlich vermehrt hört man in den letzten Jahren die Forderung, die Führungskraft solle zugleich Vorgesetzter und Coach sein. Die Diskussion wogt bereits seit gut 20 Jahren hin und her, aber bestenfalls kann eine Führungskraft Coachingmethoden einsetzen, schon per Definition kann sie aber kein professioneller Berater sein. Denn blickt man allein auf die Ethik-Prinzipien der führenden Coaching-Verbände (hier Deutscher Fachverband Coaching) hat Coaching

- herrschaftsfrei und freiwillig (Coaching ist keine Führung und findet außerhalb eines Rahmens von Abhängigkeit oder Führung statt).
- auf die Person bezogen (Coaching ist eine individuelle Beratung und keine Unternehmensberatung).
- prozesshaft (Coaching ist keine Fachberatung. Coaching befähigt Klienten dazu, selber zu entscheiden und zu handeln).
- vertrauensvoll und verschwiegen (Coaching bedarf eines vertrauensvollen freiwilligen Rahmens).
- unabhängig (Der Coach verfolgt lediglich das Ziel, dem Klienten zur Verwirklichung seiner Ziele zu befähigen. Der Coach darf hierbei nicht abhängig, erpressbar sein oder durch Fremdinteressen oder wirtschaftliche oder andere Not gesteuert sein.)
-
- ...

zu sein.

All dies ist ganz offensichtlich nicht oder äußerst eingeschränkt der Fall. Nur, warum hält sich das Oxymoron des Chefs als Coach so hartnäckig und findet sogar noch zunehmende Verbreitung?

Just in dem Zeitraum ab den 1990ern und dann noch einmal deutlich beschleunigend erleben wir eine Phase des Wandels der Umweltbedingungen der Unternehmen und disruptive Entwicklung der Märkte. Die klassischen, auf Effizienz getrimmten Organisationsweisen aus dem tayloristisch-fordistischen Industriezeitalter verlieren stark an Bedeutung, an ihre Stelle treten spezialisiertere, agilere und meist demokratisch-partizipativ geprägte Managementmodelle. Die FANG-Index-Unternehmen – Facebook, Apple, Amazon, Netflix und Google – mögen stellvertretend für diesen Evolutionsschritt stehen.

Der Umbruch ist vor allem gekennzeichnet durch die fortschreitende – und vermutlich unaufhaltsame - Digitalisierung praktisch aller Produkt-, Funktions-, Unternehmens- und Lebensbereiche. Nicht umsonst ist zur Beschreibung der Situation das Wort einer „VUKA-Welt“ entstanden, die für das Management Rahmenbedingungen bietet, die so volatil, unsicher, komplex und ambivalent sind wie vermutlich noch nie zuvor. Sicher erscheint nur, so umwälzend wie die erste industrielle Revolution für Gesellschaft, Wirtschaft und selbst Nationalstaaten war, so tief eingreifend wird auch der Einfluss der Industrie 4.0 sein, an deren Anfang wir ja erst stehen. Das Internet der Dinge, 3D-Druck mit der Losgröße 1 zu den Kosten einer Massenfertigung, Machine-to-Machine-Interaktion, Künstliche Intelligenz, Deep Learning, Big Data-Analysen, autonome Steuerungstechnologien und Virtual Reality sind nur ein paar Entwicklungen, die jedoch bereits eine eindruckliche Vorstellung davon geben, wie stark der Veränderungsdruck noch werden wird.

Nun werden damit Chancen wie Risiken verbunden sein, und die Implikationen gehen ganz offensichtlich weit über das Wirtschaftliche hinaus, hier aber wollen wir uns auf die Konsequenzen für das Management und die Rolle der Führungskräfte konzentrieren.

Dazu gehört u.a. die sich abzeichnende Frage, wie ausgedehnt der Begriff „Mitarbeiter“ in Zukunft verstanden werden muss. Unternehmen werden immer stärker arbeitsteilig organisiert, die Aufgaben anspruchsvoller, die Prozesse zwar digitalisiert, aber auch komplexer. Folglich wird die Bedeutung von Spezialisten zunehmen. In vielen Bereichen - das gilt etwa für Softwareentwickler - sind diese bereits heute gesucht, selten und teuer. Für Unternehmen liegt es dann nahe, solche Spezialisten, insbesondere dann, wenn ihre Dienste nicht durchgehend, sondern eher punktuell gebraucht werden, entweder als Freelancer zu beschäftigen, oder ihre Leistungen zu bündeln und als Spin-off intern zu nutzen und parallel am Markt anzubieten.

Nebenbei bemerkt, diese Art von Freelancern wird eher profitieren, die Gig-Ökonomie wird aber auch Verlierer kennen, Zeitarbeiter, die zwar hochqualifiziert sein mögen, aber keine hohe Nachfrage genießen. In jedem Fall wird die Entwicklung die Vorgesetzten vor neue und größere Herausforderungen stellen, denn immer öfter werden sie mit „Mitarbeitern“ und Teammitgliedern zu tun haben, die eben nicht im klassischen Sinne Angestellte sind. Konservative Führungsmodelle, die auf Hierarchie und Durchsetzungsmacht basieren werden da kaum funktionieren.

Überhaupt werden klassische Produktionsweisen, lange Produktionslebenszyklen, stabile Planungen, Prozesse und Strukturen der Vergangenheit angehören. Zumindest auf digitalen schnelllebigen Märkten wird auch ein anderer Qualitätsbegriff entstehen, betrachtet man die der Software und Start-up-Szene entlehnte Mentalität, Beta-versionen auf den Markt zu bringen anstatt ausgereifte, ingenieurwissenschaftliche Kleinode. Wie geschildert, werden in der Zeit der New Work auch Festangestellte, geringe Mitarbeiterfluktuation und lebenslang treue Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen eher zur Ausnahme werden. Die Belegschaften traditioneller Unternehmen werden vermutlich weiter altern, die Rolle von Gewerkschaften und Betriebsräten in neuen, fraktal angelegten Unternehmen eher zunehmen.

Digital Divide Unternehmenssicht

Klassische Produktion

- Lange Produktionslebenszyklen
- Planvolles Vorgehen
- Stabile Prozesse & Strukturen
- Qualitätsfokus
- Festangestellte, geringe Fluktuation, lifetime-employer
- Ältere Belegschaft
- Gewerkschaften stark
- ...

Digitale Technologien

- Kurze Produktionslebenszyklen
- Iteratives Vorgehen
- Matrix- lose Strukturen
- Minimum Viable Product / Beta
- Freelancer, Netzwerke
- Junge Mitarbeiter
- Projektarbeit
- Örtlich ungebunden – global
- Agile Prozesse / SCRUM
- ...

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 1: Folgen der Digitalisierung aus Sicht der Unternehmensorganisation

Die neue Arbeitswelt wird entsprechend gekennzeichnet sein durch deutlich kürzere Produktionslebenszyklen, iterative Strategien, Unternehmensstrukturen zwischen Matrix und ultrademokratisch, agile Prozesse und Organisationsmodelle, Marktentwicklung durch Minimum

Viable Products sowie innovative, oft disruptive Geschäftsmodelle, die durch entsprechend neuartige Organisationsweisen überhaupt erst möglich werden.

Bestehende Unternehmen der „Old Economy“, das sind mithin grob geschätzt 99% aller Betriebe in den westlichen Industrieländern, werden deshalb ihre Strategie, ihre Struktur, ihre Prozesse, ihre Führungs- und Kommunikationskultur grundlegend umbauen müssen. Ein gutes Beispiel für diese Transition, mit all ihren Schwierigkeiten, Mühen, Riffen und Klippen ist die Daimler AG, die unter der Ägide von Dieter Zetsche die Zeitenwende erkannt hat. Das Ziel des Noch-Automobilbauers ist es, zum globalen Mobilitätsdienstleister und zugleich zum erfolgreichen Softwareunternehmen zu werden. Bis 2020 soll dazu eine neue „digitale“ Führungskultur etabliert sein und 20% des Unternehmens soll in den nächsten Jahren die Metamorphose zur Schwarm-Organisation gelingen.

Doch was bedeutet das digitale Unternehmen, was bedeutet eine solche, neu(artige) Kultur tatsächlich für die Arbeit einer Führungskraft? So populär die Begriffe Servant und eben Digital Leadership sind, wie sind sie mit Leben zu füllen? Und besteht der Widerspruch zwischen Führungskraft und Coach tatsächlich noch so unbedingt fort, betrachtet man die veränderte Perspektive?

Wenn und wo die Aufgabe von Führungskräften jetzt bereits und zukünftig erst recht hauptsächlich darin besteht, hochspezialisierte, projektbezogen zusammengestellte, internationale, von Diversität gekennzeichnete Teams zu leiten, zu unterstützen, zu koordinieren und zu motivieren, ohne dabei auf die altvorderen Herrschafts- und Sanktionsoptionen zurückgreifen zu können, dann kommt ihre Arbeit in vielen Aspekten doch der eines Coachs sehr nahe.

Man mag es als einen Zufall ansehen, aber just das Unternehmen, das Zetsche & Co nicht nur wesentlichen Konkurrenten, sondern vor allem als Vorbild für ihr neues Managementmodell nehmen, hat „Coaching“ als mit Abstand wichtigste Kompetenz seiner Führungsleute identifiziert.

Google legt für das Erzielen exzellenter Leistung auch größten Werten auf hervorragende Führungskräfte. Die außergewöhnlich umfassende interne „Oxygen“-Studie brachte aber zunächst die Erkenntnis zutage, dass auch Google-Manager nur mit Wasser kochen. Wie viele andere beklagten die Mitarbeiter drei allzu typische Schwächen:

- Fachlich exzellente Führungskräfte, allerdings ohne Führungskompetenz
- Inkonsistente Managemententscheidungen.
- Zu wenig Zeit wird in Führung und Kommunikation investiert.

Allerdings offenbarte die Untersuchung auch die wichtigsten Erwartungen Anforderungen, die die Google-Mitarbeiter an ihre Führungskräfte stellen. Diese ergaben, auf Grundlage der Bewertungen gewichtet, die acht Google-Regeln für gutes Management. Ihre Zusammenstellung und Reihenfolge sollte kaum mehr überraschen, denn die erste lautet:

1. Sei ein guter Coach. Positives und konstruktiv-kritisches Feedback geben, die Mitarbeiter in ihrer Entwicklung unterstützen.
2. Empowerment. Delegation statt Micromanagement, als Ratgeber und Helfer erreichbar sein.
3. Interessiere Dich für Deine Leute. Empathie entwickeln und echtes Interesse zeigen.
4. Scheue keine Entscheidungen. Mit Taten vorangehen, auf die Produktivität achten, Dinge vorantreiben und zu Ende bringen.
5. Sei ein guter Kommunikator. Kommunikation fördern, gut zuhören und Informationen weitergeben.
6. Hilfe Deinen Leuten voranzukommen. Aktive Karriereentwicklung für Mitarbeiter.
7. Entwickle eine klare Vision und Strategie. Strategiekompetenz auf allen Ebenen entwickeln und leben.
8. Sei fähig, Rat und Richtung zu geben. Über Fachkompetenz verfügen, um zügig und sicher entscheiden zu können.

Man beachte, dass erst Regel acht eine echte „harte“ Kompetenz abbildet, partiell vielleicht noch Regel 4. Alle anderen beschreiben ziemlich genau und überraschend umfassend genau die Qualitäten, die einen guten Business Coach auszeichnen. Nur, dass ein externer Coach diese Aufgaben mangels ebenjenes fachlichen Know-hows kaum erfüllen könnte. Zumindest für die künftigen, „digitalen“ Unternehmen wird der Chef als Coach damit zum Führungsideal. Und entsprechend wichtig werden auf die Zwecke der Führungskräfte ausgerichtete Coaching-Qualifizierungen.

Prof. Dr. Leif Erik Wollenweber
Consulting | Training | Keynotes

Leif Erik Wollenweber ist Wirtschaftsphilosoph mit einem Faible für die Vernetzung der Themen Strategie, Politik, Leadership und Change. Als Sozial- und Politikwissenschaftler unterrichtet er Fächer der Business Administration an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management und der Hogeschool Venlo.

Als unorthodoxer Ratgeber findet Leif Erik Wollenweber effektive Lösungen für Strategie- und Managementprobleme. Von seinen Kunden besonders gefragt ist seine Fähigkeit zur Vermittlung von strategischem und unternehmerischem Denken.

Seine Kompetenz basiert auf seiner mehrjährigen Führungserfahrung, vielfältigen Branchenkenntnissen, seinem interdisziplinären Fachwissen als Managementforscher und seiner seit 2009 erfolgreichen Tätigkeit als Unternehmensberater und Business Trainer.

Angebot

- Strategie- und Managementberatung
- Business Training
- Referent und Keynote Speaker

Expertise

- Strategie und Organisation
- Change Management
- Leadership und Motivation

Berufserfahrung

- Hochschulprofessor und Studienleiter
- Inhaber der Unternehmensberatung HWMC | Management Consultants
- Freiberuflicher Trainer, Coach und Keynote Speaker
- IHK-Geschäftsführer
- Projektmanager Wirtschaftsförderung
- Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Universität Duisburg
- Aufsichtsrat und Beirat verschiedener Kapitalgesellschaften

Qualifikation

- Doktor der Staatswissenschaften (sc. pol.)
- Diplom-Sozialwissenschaftler
- Betriebswirt (IWW), Fernuniversität Hagen
- Boston Geschäftsführer & CEO Programm, Boston Business School
- Trainer (zertifiziert, Competence on Top)
- Profi-Trainer IHK (Train the Trainer-Ausbildung IHK)
- Coach (Zertifizierung Dr. Migge-Seminare)

- Facilitator für Organisationsberatung und Change Management (Peters & Helbig GmbH)
- Change Manager (zertifiziert, Competence on Top)



Schleiden 45
52525 Heinsberg

Mobil 0049 (0) 179 2373773
Email info@leiferikwollenweber.de
www.leiferikwollenweber.de
[Google +](#)
[Youtube](#)

[linkedin.com/erikwollenweber](https://www.linkedin.com/erikwollenweber)
[xing.com/LeifErik_Wollenweber](https://www.xing.com/LeifErik_Wollenweber)
[facebook.com/leiferikwollenweber](https://www.facebook.com/leiferikwollenweber)

Leif Erik Wollenweber

Neuroleadership und Coaching mit Fokus Change Management

Die Neurowissenschaften haben die Sichtweise der menschlichen Psychologie in den letzten gut 20 Jahren signifikant verändert. Dies ist höchst relevant für die Managementpraxis, da die Planung, Steuerung und Führung nach klassischen Prinzipien, gerade in herausfordernden Change-Situationen, elementare menschliche Bedürfnisse vernachlässigt. Im Neuroleadership geht es darum, Führungskräften ein grundsätzlich neues Verständnis der Mitarbeiterführung, der Organisationsgestaltung und des Change Managements zu vermitteln (Elger 2013 / Peters / Ghadiri 2011). Für das Coaching und die Führungspraxis werden die essenziellen Erkenntnisse der Neuroleadership im Folgenden kurz zusammengefasst.

So sollten schon kleinere Veränderungsprozesse durch ein Change Management begleitet werden (Rock / Schwartz 2006). Ängste und Zweifel der Mitarbeiter müssen ernst genommen und möglichst früh adressiert werden. Werden größere Umstrukturierungen geplant, sollte ein signifikanter Teil des Budgets für die notwendige Mentalitätsveränderung vorgesehen werden. Allein aufgrund der im Wandel unweigerlich auftretenden Widerstände sind stetige, kleinere Veränderungen großen, krisenhaften Umbrüchen vorzuziehen (Häusel 2007). Schon vor einem Change Projekt sollte ausreichend Zeit für die Analyse und die Projektplanung unter Berücksichtigung aller weichen und harten Faktoren eingeplant werden. Auch wenn die Veränderung nicht für alle Vorteile bringt, sollte die Notwendigkeit für den Wandel von Beginn an offen kommuniziert werden (Elger 2009). Außerdem gilt es unbedingt, auch positive Erwartungen und Optimismus zu wecken. Anstatt die Energie auf das Unterlassen von Unerwünschtem zu richten, soll richtiges Handeln gestärkt werden.

Ferner soll ein Kommunikationskonzept alle Mitarbeiter und Stakeholder so umfassend informieren, wie es die Strategie und die gegenüber Wettbewerbern gebotene Geheimhaltung zulassen. Zudem sollte es zugleich emotionale und rationale Elemente enthalten, da es dann effektiver wirkt. Werden Menschen außerdem hierbei zu direkt

und platt angesprochen, provoziert dies ihre Ablehnung. Äußert man eine Aufforderung dagegen implizit oder weckt man zunächst Verständnis für die vorliegende Situation, vermindert dies ihren Widerstand erheblich (Raab / Gernsheimer / Schindler 2009).

Manager müssen gerade im Wandel besonders konsistent kommunizieren und sollten deshalb entsprechend trainiert und gecoacht werden. Da Menschen bewusst und unbewusst durch Nachahmung lernen, müssen Führungskräfte stets ihrer Vorbild- und Orientierungsfunktion entsprechen. Da sie zudem die individuellen Unterschiede ihrer Mitarbeiter beachten sollen, ist ihre Kommunikations- und Führungskompetenz sehr wichtig (Grawe 2004).

Für die Projektdurchführung elementar ist das Commitment der Mitarbeiter. Die an sie gestellten Anforderungen müssen deshalb klar und transparent kommuniziert werden. Vertrauen und Sicherheit wird zudem durch Vorhersehbarkeit geschaffen. Fehlt diese, kann lähmende Unsicherheit entstehen, die der Leistungsfähigkeit und langfristig sogar der Gesundheit der Mitarbeiter schadet. Um bei Mitarbeitern das Gefühl der Sicherheit weiter zu verstärken, ist es ebenfalls hilfreich, ihnen möglichst weitgehend Freiräume zur Orientierung, Kontrolle und auch Autonomie über ihre Arbeitsabläufe und Lernziele einzuräumen. Somit werden die Selbstsicherheit und das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter gestärkt, wodurch das Belohnungssystem aktiviert und die Motivation gesteigert wird.

Umgekehrt gehen Menschen im Wandel oft in eine Abwehrhaltung, um sich vor negativen Erfahrungen zu schützen. Daher sollte ohnehin bereits in der Konzeptionsphase darauf geachtet werden, dass das Geschäftsmodell des Unternehmens mit der Unternehmenskultur und dem dominierenden psychologischen Profil der Mitarbeiter übereinstimmt (Häusel 2007). So brauchen innovative Unternehmen überdurchschnittliche viele optimistisch veranlagte Mitarbeiter, wohingegen in konservativen Unternehmen mit geringerer Veränderungsdynamik eine Mehrheit der Mitarbeiter durchaus ein starkes Sicherheitsbedürfnis aufweisen darf.

Eine besonders große Stör- und Fehlerquelle ist die Anreizgestaltung. Die Motivationssysteme der meisten Unternehmen entsprechen längst nicht mehr dem Stand der Forschung. In einer Vielzahl von Unternehmen herrscht noch die behavioristische Methode vor, das

gewünschte Verhalten der Mitarbeiter durch extrinsische Motivation per Bestrafung oder Belohnung zu erreichen. Wenn überhaupt, funktioniert hierbei die Belohnung, aber nur dann, wenn sie unerwartet erfolgt, denn nur so wird sie nicht als versuchte Konditionierung, sondern als Lob empfunden (Elger 2013). De facto verdrängen extrinsische Reize sogar intrinsische Motivation (Frey / Osterloh 2002). Führungskräfte sollten sich deshalb - anstatt extrinsisch motivieren zu wollen – darauf konzentrieren, alle demotivierenden Faktoren zu beseitigen.

Besser als Zuckerbrot und Peitsche ist, auf die Freude an der Leistung zu setzen. Sie entsteht durch Lust auf die Tätigkeit, auf die Selbsterfahrung und die Selbstverwirklichung. Positive Erlebnisse, Lob und Wertschätzung befeuern das menschliche Belohnungssystem und verstärken das Bedürfnis, weiterhin erfolgreich zu sein - und zwar ohne Gewöhnungseffekt. Druck und das Anstacheln von Konkurrenzdenken dagegen sind kontraproduktiv (Elger 2013). Wer wirklich motivieren will, stärkt also die Autonomie sowie positive Erwartungen und Erfahrungen seiner Mitarbeiter (Peters / Ghadiri 2011).

Das Motivations- und Entlohnungssystem des Gesamtunternehmens sollte zudem fair sein. Die ungerechte Bevorzugung Einzelner oder eine unverhältnismäßige Lohnspreizung gefährden den Organisationsfrieden. Bereits der Anschein von Ungerechtigkeit sollte gemieden werden, wohingegen echtes Interesse, aufrichtiges Lob und Fairness Ängste reduzieren und die Motivation und das Wohlbefinden der Mitarbeiter fördern. Demgegenüber erzeugt Fehlverhalten auf diesem Gebiet besonders starke Ablehnung. Werden Verstöße gegen solche elementaren betrieblichen oder sozialen Normen offenbar, müssen sie deshalb deutlich bestraft werden. Andernfalls erodiert der Zusammenhalt. (Elger 2013)

Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg ist es, als Coach oder Führungskraft für die Fokussierung auf die Aufgabe und die Wiederholung des Neuen zu sorgen (Elger 2013). Eine hohe geistige Konzentration bringt bereits nach kurzer Zeit große Vorteile durch das Eintreten eines „Flows“ (Csikszentmihalyi 2008). Da das Gehirn hochgradig plastisch, das heißt lernfähig ist, verstärkt es genau die Fähigkeiten, die es intensiv und häufig verwendet. Das Management sollte deshalb die Stärken der Mitarbeiter stärken und ihn störungsfrei arbeiten lassen.

Kommt es durch die Veränderung zu einer Versetzung von Mitarbeitern, rücken die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter ins Blickfeld. Ein offenes Miteinander sollte gelebt und von den Führungskräften unterstützt werden. Durch gemeinsame Aktivitäten, beispielsweise Schulungen, Meetings oder Workshops, wird das Zusammenwachsen unter den geänderten Rahmenbedingungen gefördert und damit das Bindungsbedürfnis befriedigt. Dabei ist allerdings zu beachten, dass keine Lagerbildung zwischen Mitarbeitergruppen entsteht, was bei Interessenkonflikten gerade in Change-Prozessen leicht geschehen kann.

Ganz im Sinne des Change Management-Gurus John Kotter ist es zum Abschluss eines Veränderungsvorhabens wichtig, die erzielten Erfolge zu feiern, den Beitrag aller zu honorieren und Stolz auf das Erreichte auszudrücken. So sehr konstanter Wandel auf den dynamischen Märkten gefordert sein mag, so schnell kann dieser die Mitarbeiter überfordern. Der Mensch ist körperlich wie psychisch darauf ausgelegt, dass sich Phasen der Anstrengung mit Pausen abwechseln. Viel entscheidender als gleich das nächste Change-Projekt zu beginnen ist es, die erzielten Verbesserungen zu verankern und die neu erworbenen Fähigkeiten zu festigen. Erst daran entscheidet sich der nachhaltige Erfolg eines Change-Prozesses.

Der Neuroleadership-Ansatz verdeutlicht den starken Einfluss des Managements auf das Engagement sowie die psychische - und damit auch physische - Gesundheit der Mitarbeiter (Krampe 2014). Gut geführte Mitarbeiter setzen eine positive Spirale in Gang. Menschen, die sich sicher fühlen und glücklich mit ihrer Arbeit sind, kommunizieren offener und freundlicher, bieten besseren Kundenservice, sind kreativer, veränderungsbereiter, engagieren sich stärker und sind einfach produktiver. Unternehmen sparen somit Kosten und erhöhen die Qualität. Innovationskraft und Kundenzufriedenheit steigen. Das Unternehmen wird erfolgreicher. (Frey / Marti 2010) Doch diese Abfolge ist kein Selbstläufer. Es bedarf der Schulung und der Begleitung der Führungskräfte, um Neuroleadership im Unternehmen zu verankern.



Prof. Dr. Leif Erik Wollenweber

Telefon 02452 6590071
Mobil 0179 2373773

HWMC Management Consultants

Email erik.wollenweber@hwmc.de Website
<http://www.hwmc.de>

Training, Coaching & Speaking

Email erik.wollenweber@leiferikwollenweber.de Website
<http://www.leiferikwollenweber.de>

PLZ 6

Christiane Barho

Coaching zur Burn-out Prophylaxe

Stellen Sie sich einmal folgendes vor ... Sie sind Coach und haben eine erste Coaching Sitzung mit einer Coachee. Die Coachee: eine erfolgreiche Führungskraft und privat frisch getrennt. Das gemeinsam im Vorfeld definierte Ziel für das Coaching lautete: mehr Visibilität im Unternehmen, stärkere Präsenz.

Klang im ersten Moment easy für mich. Die erste Coaching Sitzung zeigte bereits, dass es nicht ganz so easy sein wird. Und dass die Zielsetzung bzw. der Auftrag umdefiniert werden musste. Zunächst einmal wurde in der ersten Sitzung klar, dass es einige innere Blockaden für die Zielsetzung gab: Hoher Erwartungsdruck von außen, aber auch eine hohe Messlatte von innen (ich muss besser sein als andere), kann/darf ich so stark und souverän erscheinen, und wie reagieren andere (auch meine Mitarbeiter) darauf.

Doch zutage kam sehr schnell noch etwas anderes: Im direkten beruflichen Umfeld mit dem neuen, als sehr schwierig wahrgenommenen Vorgesetzten, gab es keine Wertschätzung. Der neue Vorgesetzte führte unempathisch und ohne Respekt.

Da die Coachee – wie so viele andere Menschen – in ihrer Vita und insbesondere in der Primärsozialisation ein Defizit in Bezug auf Wertschätzung und Respekt erlebt hatte, wurde genau dieses Trauma durch die Verhaltensweise des Vorgesetzten angetriggert.

Die Coachee litt unter folgenden Symptomen: hohe Reizbarkeit, starker Widerwille zur Arbeit zu gehen und Gefühl der inneren Ohnmacht und Rückzug. Damit verbunden ein hoher permanenter Erschöpfungszustand. Es war offensichtlich, dass die körperliche Überforderung und einige psychologische Ursachen einhergingen. Sie war schlichtweg in einem Zustand starker körperlicher und emotionaler Erschöpfung. Die Leistungsfähigkeit schien ungebrochen, aber war schwierig zu halten.

Es war wichtig, der Kundin zurückzuspiegeln, dass sie Gefahr läuft, komplett „auszubrennen“, was man gemeinhin als Burn-out bezeichnet. Ein Burn-out beginnt schleichend und zeigt verschiedene Phasen auf.

Bei ihr war klar, dass es höchste Zeit ist, gegenzusteuern. Einfacher gesagt als getan. Denn selbst in diesem hochangespannten und gleichzeitig energielosen Zustand war der Kundin wichtig, ihre „Maske“ als engagierte und starke Führungskraft aufrechtzuerhalten.

Gerade in einer solchen Coachingsituation ist höchste Empathie angesagt. Verstehen, Wertschätzung, Respekt für das Gegenüber. Eine hohe Sensibilität für die Situation der Kundin. Gleichzeitig geht es darum, mit entsprechender Fragemethodik die Coachee aus diesem „Stuck State“ zu jonglieren.

In dieser Situation war die Arbeit an folgenden - sehr typischen Burn-out-Themen wichtig und brachte Veränderung mit sich:

- Hang zu Perfektionismus und sehr hohe Leistungsbereitschaft
- starke Identifikation mit der beruflichen Rolle
- soziale Kontakte
- „Nein“ sagen
- von anderen gemocht werden / Vernachlässigung eigener Gefühle
- Zeitmanagement
- fehlendes Bewusstsein über die Wichtigkeit von ausgleichenden Tätigkeiten
- Selbstwert

Für Burn-out sind vor allem Menschen anfällig, die ihr Selbstbewusstsein überwiegend aus ihrer erfolgreichen Rolle im Beruf ziehen. Menschen, die eine hohe Selbstakzeptanz haben, bauen ihr Selbstbewusstsein nicht nur auf der beruflichen Säule auf, die für sich alleine genommen, auch keine Stabilität bringt.

Hier geht es maßgeblich darum, für sich nicht nur ein Balance-Modell zu finden, sondern eine hohe Resilienz aufzubauen. Der in den letzten Jahren aufgekommene Begriff der Resilienz umfasst all die Komponenten, die einen Menschen widerstandsfähig machen. Bestimmte Resilienzfaktoren sind bei Menschen mit Burn-out-Symptomen in der Regel nicht stark ausgeprägt.

So geht es beispielsweise darum, Selbstakzeptanz zu lernen, das beinhaltet Neubewertungen und Selbstkontrolle. Es geht auch darum, Vertrauen in die Selbstwirksamkeit zu haben, dh. die Überzeugung davon, dass man sich in einer bestimmten Situation auf seine Fähig-

keiten verlassen kann und in der Lage ist, Einfluss zu nehmen und Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Dieser Resilienzfaktor ist daher eng mit einem hohen Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl verbunden.

Und natürlich ist dabei auch wichtig, mit Optimismus und Lösungsorientierung durch den Tag zu gehen. Nur um einige Aspekte der Resilienz zu nennen.

Zu einer erfolgreichen Burn-out Prophylaxe gehören auf der Meta-Ebene betrachtet:

das Adressieren der psychologischen Ursachen genauso wie das der Regeneration des Körpers. Was der Coachee im Verlaufe des Coachings lernt, ist, den eigenen Gefühlen und Verhaltensweisen wieder Aufmerksamkeit zu schenken. Diese hohe Selbstwahrnehmung schützt den Coachee davor, in alte Muster zurückzufallen. Wem die neu gelernte Selbstwahrnehmung nicht ausreicht, der kann und wird auch Freunde und Familie bitten, entsprechende Rückmeldungen zu geben, wenn beispielsweise wieder erhöhte Reizbarkeit wahrgenommen wird oder beispielsweise ein sozialer Rückzug.

Die Coachee arbeitet heute mit einem veränderten Selbstkonzept. Sie kennt ihre Werte und ihre inneren Antreiber und hat für sich im Coachingprozess die Entscheidung getroffen, andere Prioritäten in ihrem Leben zu setzen. Das ging nicht von heute auf morgen. Und war auch ein schmerzhafter Prozess. Denn schließlich ging es auch um das Loslassen von einem Denk- und Verhaltensmuster, das zwar schädlich für die Coachee war, aber nichtsdestotrotz vertraut. Wir haben daher in einem engeren zeitlichen Rhythmus gearbeitet als üblich. Meine Haltung in diesem Coachingprozess war sehr zugewandt und dennoch auch fordernd.

Ein Einzelfall? Leider nicht. In meiner Tätigkeit als Coach bin ich allerdings mehr Frauen als Männern begegnet, die in Richtung Burn-out marschieren. Aus meiner Coach-Erfahrung habe ich den Eindruck, dass Männer im allgemeinen anders mit den Themen umgehen. Und hier kommen wir dann auf die Frage zurück, was läuft denn heute im Jahre 2017 immer noch schief in der Sozialisation von Frauen. Leider immer noch eine ganze Menge und wirkliche Besserung scheint nicht in Sicht. Die zunehmende Anzahl von weiblichen Coachees mit Burn-out-Symptomen, die ich in den letzten Jahren begleitet habe, spricht für sich.



Christiane Barho
An der Wilhelmshöhe 7
D-65812 Bad Soden
Telefon +49 (0)172 - 69 288 21
E-Mail cb@christianebarho.com

Gabriele Bechtel

Alles Missverständnis – oder was?

Wie wichtig ist die Kommunikation?

Im Zentrum meines Lebens steht die Kommunikation. Das drückt sich auch in meinem beruflichen Werdegang aus: Hotelfach, Werbung, Marketing, Seminare, Öffentlichkeitsarbeit. Kommunikation spielt auch im Coaching eine große Rolle. Dabei geht es in erster Linie darum, die Sichtweisen des Klienten herauszuarbeiten und Unterschiede wahrzunehmen, denn damit wird die Grundlage für Verstehen und Empathie gelegt.

In meinen über 25 Jahren Erfahrung in Vertrieb und Marketing habe ich immer wieder gemerkt, dass Marketing erst aufsetzen kann, wenn so wichtige Dinge wie Unternehmensziele, Visionen, persönliche Zielsetzungen geklärt sind. In meiner Tätigkeit als selbstständige Marketingberaterin wurde immer deutlicher, dass einzelne Maßnahmen wenig bringen, sondern ein ganzheitliches Coaching gefragt ist. Das führte zu meiner Entscheidung, eine Coachingausbildung zu machen.

Ein kritischer Punkt in vielen Unternehmen ist der Informationsfluss, die einzelnen Abteilungen reden nicht ausreichend miteinander. Wie soll eine Verkäuferin beispielsweise eine Spezialität verkaufen, wenn die Produktion ihr keine Informationen dazu gibt? Darüber hinaus beobachte ich zunehmend, dass sowohl der Umgang miteinander als auch die Art der Konfliktlösung immer härter und unpersönlicher werden. Das ist weder für den Einzelnen noch für das Unternehmen hilfreich. Es geht in diesen Fällen nicht mehr um die Sache oder das Projekt, sondern es werden Energien für Rechtfertigungen und Schuldzuweisungen verbraucht, die viel besser genutzt werden könnten, wenn gemeinsam „an einem Strang“ gezogen würde. Motivationsverlust, innere Kündigung, Umsatzeinbußen, oft sogar Krankheit sind die Folge. Daran möchte ich etwas ändern, indem ich zu einer besseren Kommunikation untereinander und einem besseren Verständnis füreinander beitrage.

Eine enge Verbindung zwischen Marketing und Coaching ist die Kommunikation. Zum Marketing-Beruf gehört es, Werbemaßnahmen zu entwickeln, die unterschiedliche Zielgruppen berücksichtigen und erreichen sollen. Das ist das Feld der Positionierung und der

zielgruppenspezifischen Kommunikation. Wenn ich heute Kunden coache, ist dieses Denken in Zielgruppen sehr hilfreich. Es ist wie ein Perspektivwechsel, ein Sichhineinversetzen in die Wünsche und Bedürfnisse der Anderen. Aber es gibt auch einen großen Unterschied zwischen Marketing und Coaching. Im Coaching steht die intensive Arbeit an der Person des Klienten im Mittelpunkt, was im Marketing nicht geht. Hier geht es immer um eine Gruppe von Zielpersonen. Mein Coaching hilft dem Unternehmer, für sich diese Kompetenz zu entwickeln. Er muss sich fragen: Welche Zielgruppen gibt es, was beschäftigt sie, was ist für sie wichtig, welchen Hintergrund haben sie, worüber sind sie besorgt, was muss man tun, um sie nicht zu enttäuschen oder um sie zu begeistern usw. Eine gute Werbestrategie bedeutet immer auch ein Sich-Einlassen auf die Welt der Anderen. Coaching bedeutet für mich enge Arbeit mit der Person und geht in die Tiefe, kratzt nicht nur an der Oberfläche.

In meinen Coachings geht es darum, über die positiven Seiten der eigenen Persönlichkeit mit anderen in Kontakt zu treten. Das ist eigentlich das Allerwichtigste, denn es gehört zur Rolle eines Unternehmers, die Unternehmenskultur zu prägen. Es reicht nicht, authentisch zu sein, offen, ehrlich und direkt. Es geht hier um rollenbewusstes und damit differenziertes Verhalten. Ein Chef sollte seine Mitarbeiter erreichen, überzeugen, mitnehmen und ihre Kreativität und Kompetenzen fördern, um diese optimal für das Unternehmen nutzen zu können. Das kann er nur, wenn er auch Anerkennung gibt, wenn er nicht zu viel abwehrt, sondern versucht nachzuvollziehen, wieso andere etwas äußern.

Oft gehen Chef und Chefin unbewusst und ungewollt zu kritisch und zu defizitorientiert mit anderen um. Das provoziert unnötigen Stress und Druck und ruft bei anderen negative Gefühle hervor. Wenn sich Mitarbeiter inkompetent fühlen, dann agieren sie auch unter ihrem Kompetenzlevel, das schadet ihnen und dem Unternehmen. Im Coaching arbeite ich unter anderem an der eigenen Haltung, d.h. anderen mit Interesse und Verständnis zu begegnen. Wenn ein Vorgesetzter das tut, dann wird er sich zunächst einmal überlegen, wer die anderen sind, wo sie herkommen, was sie machen und was ihnen wichtig ist. Er wird sich das alles fragen, weil er auf sie angewiesen ist, um seine Pläne zu verwirklichen. Wer das nicht tut, stößt früher oder später auf Unverständnis und Ablehnung – und erkennt meistens den Grund dafür nicht. Genau hier kann Coaching helfen.

Ganz wichtig ist dabei die Reflexion bezogen auf die eigene Persönlichkeit, das eigene Anliegen und die Verbindung zwischen Person und Sache. Das gilt es immer wieder zu ergründen und mitzuteilen. Außerdem geht es um einen hilfreichen Umgang mit den eigenen Emotionen. Viele Menschen erleben aufgrund ihres hohen Anspruchs und ihres engen Denkens (Tunnelblick) oft Enttäuschungen. Andere Menschen, die dieses Denken nicht oder nicht sofort nachvollziehen können, werden so für sie zum Ärgernis. „Das müssen die doch wissen/ merken“ heißt es dann oft. Dieser Ärger entlädt sich, und das brüskiert. Besser ist „das Messer stecken zu lassen“ und die eigenen Gedanken konstruktiv zu vermitteln. Im Coaching wird die eigene Erwartungs- und Forderungshaltung thematisiert mit dem Ziel, mehr zu erklären und weniger als selbstverständlich vorauszusetzen. Es geht darum, freigiebig zu sein, indem man anderen Anerkennung gibt, Interesse für sie aufbringt, eigene Erkenntnisse und Fachwissen teilt.

Meine Arbeit basiert auf der systemischen und hypnosystemischen Lehre. Daran gefällt mir ganz besonders die Lösungsorientierung. Es wird nicht endlos in der Vergangenheit gegraben, sondern im Hier und Jetzt geschaut, wie etwas verbessert werden kann.

Wichtig ist mir, meinen Kunden mit Wertschätzung und Respekt zu begegnen, sie auf ihrem Weg zu begleiten, um die für sie „passende Lösung“ zu finden. Getreu nach meinem Lebensmotto: „Sei DU selbst die Veränderung, die DU dir wünschst für diese Welt“ (Mahatma Gandhi)

Beispiele aus der Praxis:

1. Eine Astrologin im Zeitenwandel

Frau Bauer kam zu mir, weil sie sich viele Gedanken über Veränderungen machte. Die Veränderungen in der Außenwelt aber auch die Veränderung im Inneren der Menschen. Es ist in allen Lebensbereichen spürbar. Doch was genau wandelt sich, und wie könnte sie mit ihrer Arbeit, bestehend aus Astrologie, Aufstellungen und Beratung die Menschen unterstützen? Dieser Frage gingen wir im Coaching nach, und Frau Bauer fand für sich den Schlüsselsatz: „Ich biete den Menschen einen geschützten Rahmen, in dem der Einzelne eine Lösung für sein Problem oder seinen Platz selbst finden kann“.

2. Teamseminar/ Motivationstag

Zwölf Führungskräfte aus unterschiedlichen Abteilungen hatten sich einen Tag aus der Tagesarbeit „ausgeklinkt“, um sich auszutauschen, über ihre Teams zu reflektieren, als Führungsteam zusammenzuwachsen und nicht zuletzt, um neue Ideen zu sammeln. Dabei arbeiteten wir mit diversen Interaktionsaufgaben. Das sind erfahrungs-orientierte Lernmethoden. Dabei wird kommuniziert, agiert, nach-gedacht, erlebt und gefühlt. Das ist Lernen mit Kopf, Hand und Herz. So wurden gemeinsam z.B. ein „Erfahrungsteppich“ gewebt, anhand des „Tower of Power“ die Kraft von Gruppendynamik live erlebt und Lösungsstrategien im Team erarbeitet.

Ein Tag an dem die Köpfe rauchten, viel gelacht wurde und sich neue Blickwinkel auftraten. Es tut gut zu wissen, dass man nicht alleine ist, dass sich Probleme ähneln – und es fällt einfach leichter, gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Damit die TeilnehmerInnen am Ende des Tages neue Erkenntnisse für sich mitnehmen können und gestärkt und motiviert in den Alltag zurückkehren.

3. Generationswechsel in einer Metzgerei – es regiert das Chaos

Herr Müller ist Juniorchef einer Metzgerei mit vier Geschäften - zusammen mit seinem jüngeren Bruder. Der Vater hat sich krankheitsbedingt zurückziehen müssen, der Bruder kümmert sich jetzt um die Produktion. Herr Müller ist für Verwaltung, Marketing und zusammen mit seiner Mutter für den Verkauf zuständig. Die Eltern haben zunächst mit einem Hauptgeschäft und vier Angestellten angefangen, inzwischen sind drei weitere Filialen dazu gekommen und die Mannschaft ist auf 25 Angestellte angewachsen.

Herr Müller hat mich über meine Website gefunden. Er fand sehr interessant, dass ich mit Metzgereien arbeite und sowohl Marketing-, Organisationsberatung als auch Coaching anbiete. Auf meine Frage, was er denn suche, sagte er: „von allem etwas.“ Er bat mich um einen Erstbesuch, bei dem ich mir zunächst einen Eindruck des Hauptgeschäftes und der drei Filialen inklusive Verkaufspersonal verschaffen sollte, um ihm diesen anschließend zu übermitteln. Der

Internetauftritt und die Geschäfte sind sehr schön gestaltet, das Personal berät im Großen und Ganzen kompetent und freundlich, hier besteht zunächst kein dringender Handlungsbedarf. Doch hinter den Kulissen sieht es anders aus. Nach wie vor kümmert sich die Familie Müller um jede organisatorische Kleinigkeit – von der Dienstplanerstellung bis zur

Besorgung der Putzlappen. Das kostet viel Zeit und Energie, die dann an anderer Stelle nicht mehr vorhanden sind. Das zermürbt. Herr Müller kommt auch abends und am Wochenende nicht mehr zur Ruhe, das möchte er gern ändern. Er formulierte seinen Auftrag als „Ordnung ins Chaos bringen – außen und in mir selbst“.

Wie sich herausstellte, war die Konstellation der Familie und der langjährigen Angestellten in der Firma ein erheblicher Faktor für das Chaos von Herrn Müller. Die Eltern hatten immer als zentrale Anlaufstelle fungiert, daran waren alle gewöhnt, und so haben die Söhne (und vor allem Herr Müller) das „automatisch“ übernommen. Darunter litt Herr Müller, er wollte es eigentlich nicht mehr, fühlte sich andererseits verpflichtet. Hier war es hilfreich, die Wirkungsweisen vom Mustern und Spielregeln in Systemen zu erklären und vor diesem Hintergrund das Betriebssystem zu betrachten. Die Betrachtung der Konstellation von der Metaebene (Stellen Sie sich vor, sie wären das Mäuschen in der Ecke, was könnten Sie beobachten?) ermöglichte Herrn Müller die Beziehungen, Wechselwirkungen und eingefahrenen Verhaltensweisen zu erkennen.

Durch diese Perspektive gewann Herr Müller drei neue Erkenntnisse:

- Es gibt bisher keine klare Kompetenzregelung im Betrieb (jeder macht alles).
- Das ist sehr bequem für alle Angestellten (Niemand muss Verantwortung übernehmen).
- Er hat noch nie klare Spielregeln aufgestellt bzw. Grenzen gesetzt.

Was wäre, wenn das Chaos weg wäre? Was bräuchten Sie?

Diese Fragen eröffneten Herrn Müller einen erweiterten Handlungsspielraum.

Ihm wurde klar, dass durch die Definition und Festlegung von Aufgaben eine Menge Verantwortung und Stress delegiert werden könnte.

Folgende Vorgehensweise wurde gemeinsam erarbeitet:

- ⇒ Aufgaben definieren
 - Welche unterschiedlichen Aufgabenfelder gibt es im Betrieb?
 - Sind die Aufgabenfelder gut gegliedert oder könnten Arbeitsabläufe besser aufeinander abgestimmt werden?

- Einsatz der Mitarbeiter gemäß ihrer Fähigkeiten.
 - Verfügt jeder Mitarbeiter über die entsprechenden Kompetenzen/ das Fachwissen?
 - Wo gibt es Unterstützungs-/ Schulungsbedarf (Seminar, Weiterbildung, Coaching)?
- ⇒ Aufgabenverteilung festlegen/ Verantwortung verteilen
- Stück für Stück reife der Entschluss, Filialleitungen in den Geschäften zu etablieren.
 - Dazu wurden die entsprechenden Aufgaben aufgelistet.

Herr Müller hatte vier Personen ausgewählt, die jeweils die Filialleitung übernehmen könnten. Nun standen die Gespräche mit den entsprechenden Mitarbeitern an. Das verursachte große Unsicherheit bei Herrn Müller, da er nicht recht wusste, wie er die Gespräche führen sollte und wie die Betroffenen reagieren würden. Die Angst vor Ablehnung der neuen Aufgabe war groß. Durch die Arbeit mit unterschiedlichen Perspektiven erkannte er, dass es bei den Personen eventuell auch Unsicherheiten geben könnte, die sich durch das Angebot einer Unterstützung (Coaching, Seminare, Trainings) verändern ließen.

Im Rahmen der Lösungsverschreibung übten wir diese Gespräche ganz konkret in Rollenspielen, bis Herr Müller sich sicher fühlte.

Bechtel
MARKETING COACH



Gabriele Bechtel

Zum Grünert 4
66693 Mettlach
06868 2100076
info@bechtel-marketing.de
www.bechtel-marketing.de

Qualifizierungen

Hotelkauffrau
Kommunikationswirtin (Akademie für Marketing-Kommunikation in Frankfurt)
Projektmanagement-Fachfrau (RKW/
GPM) Messe- und Eventmanagerin (IHK)
systemische Coach (EASC)
zahlreiche Weiterbildungen in Persönlichkeitsentwicklung,
Leadership, Train the Trainer

Berufserfahrungen und Arbeitsschwerpunkte

über 25-jährige Berufserfahrung in Vertrieb & Marketing
Dozentin und freie Trainerin
Marketing- & Organisationsberatung
Teamentwicklung und Teamcoaching
Individualcoaching

Ihr Nutzen als Kunde und Kundin

Mir ist es wichtig, Sie als Einzelperson oder als Organisation zu begleiten und zu unterstützen, um gemeinsam die für Sie „richtige Lösung“ zu finden.

Dr. Martina Bergler

Wenn das mit der Kommunikation im Job doch leichter wäre ...

Für einen gelungenen, beruflichen Alltag kommt es stark darauf an, wie ich mit meinen Gesprächspartnern kommuniziere. Schon ein leicht kritischer Tonfall oder eine unterwürfige Geste können Kommunikationsprobleme nach sich ziehen. Missverständnisse oder gar Konflikte sind dann schnell im Raum. Viele vermeintliche Kommunikationsprobleme beruhen zudem oftmals auf unbewussten, persönlichen Sichtweisen, und diese lassen sich mit einem Coaching näher beleuchten.

Ein Beispiel: Herr Andreas Schulze, 52 Jahre, ist verzweifelt. Seit vielen Jahren gibt er als Geschäftsführer sein Bestes, steuert ein mittelständisches Unternehmen aus der Industriebranche durch die Höhen und Tiefen des Marktes. Die beiden Gesellschafter, Herr Henninger und Herr Beck, haben ihm früher freie Hand gelassen und seiner Erfahrung vertraut. Seit ein neuer Gesellschafter, Herr Hartmann, ins Unternehmen eingetreten ist, werden auf der monatlichen Gesellschaftersitzung alle Entscheidungen heftig diskutiert.

Herr Schulze hat bei mir seinen ersten Coaching-Termin. Als Geschäftsführer möchte er klären, wie er kommunikativ gegenüber seinen drei Gesellschaftern auftreten soll. Er fühlt sich unwohl, muss immer wieder aufs Neue entscheiden, ob er zwischen den Gesellschaftern vermitteln oder abwarten soll, wie sich die Lage entwickelt. Bei anstehenden Entscheidungen muss er manchmal bremsend auf die Gesellschafter einwirken, in anderen Fällen sie aber auch regelrecht drängen, eine Entscheidung zu treffen. Noch hat er keine klare Linie gefunden, wie er sich unter den neuen Machtverhältnissen verhalten soll.

Meine Rolle als Coach

Durch meine langjährige Tätigkeit in Agenturen und internationalen Unternehmen weiß ich, wie notwendig es ist, allen Unternehmensstrukturen gerecht zu werden und immer die wirtschaftliche Sichtweise im Blick zu behalten. Seit 14 Jahren bin ich nun selbstständig als Kommunikationstrainerin und Coach mit der zusätzlichen Zertifizierung als ACC

(Associated Certified Coach) der ICF (International Coach Federation) und Zertifizierung als Business Coach der IHK Karlsruhe. Als Business Coach mit dem Schwerpunkt Kommunikation helfe ich Coachees aller Branchen dabei, den eigenen und den Standpunkt ihrer Gesprächspartner zu verstehen. Dabei analysieren wir, welches kommunikative Verhalten für die Situation förderlich ist und inwieweit der Coachee dafür seine Kommunikation ändern sollte. Ich nutze für mein Coaching verschiedene Tools, wie etwa systemische oder provokative Fragestellungen, lösungsorientiertes Coaching, Wertequadrat oder Modelle zur Ziel- und Entscheidungsfindung. Ein Mix aus verschiedenen Coaching-Ansätzen ist mir sehr wichtig, da aus meiner Sicht nicht eine Richtung sinnvoll ist, sondern das, was dem Coachee am besten hilft. Sollte eine Trainingseinheit förderlich sein, so biete ich diese gerne an. Dann nutzen wir Übungen, um die konkrete Situation besser zu verstehen und neue Kommunikationsmuster zu schärfen.

Selbstverständlich ist es der erste Schritt in einem Coaching-Prozess, einen vertrauensvollen Kontakt zum Coachee herzustellen. Dazu dient das kostenlose Vorgespräch zum Kennenlernen, das die Basis für eine weitere Zusammenarbeit bildet.

Meine Coaching-Regel Nummer 1: Nihilismus – als Coach weiß ich „nichts“.

Zurück zu Herrn Schulze: Das Coaching beginne ich damit, gemeinsam das genaue Ziel für diese Sitzung zu erarbeiten. Ich ahne schon, dass Herrn Schulze die Beschäftigung mit seinem „Inneren Team“ in der aktuellen Situation gut tun würde. Das ist ein Persönlichkeitsmodell, das die Mehrschichtigkeit des menschlichen Innenlebens untersucht und für zwiespältige Situationen Klärung gibt. Aber es gilt für mich meine Coaching-Regel Nummer 1: Ich als Coach weiß erst einmal „nichts“ und taste mich behutsam an das Thema heran. Ich frage ihn zunächst: „Stellen Sie sich einmal eine Skala von 0 bis 10 vor. Null heißt: Ich kenne meine Rolle in den Sitzungen gar nicht und 10 heißt: Ich kenne sie ganz genau. Wo stehen Sie dann?“ Herr Schulze überlegt nicht lange und antwortet: „Na, so auf einer 3.“



www.creativ-season.de / www.new-smart-media.de

Meine Coaching-Regel Nummer 2: Nachhaken.

Meine nächste Frage lautet: „Um welche Themenkategorien handelt es sich zum Beispiel bei den Sitzungen?“ Herr Schulze berichtet: „Es geht etwa um das Thema Nachhaltigkeit oder um die Ausbildung von Nachwuchskräften.“ Insgesamt finden wir sechs wichtige Kategorien. Meine nächste Frage geht weiter ins Detail: „Welche Intervention gab es von Ihnen in der letzten Sitzung?“ Aufgeregt berichtet mir Herr Schulze von dem neuen Personalmarketing-Konzept. Aus seiner Sicht müsse man mit dem Konzept viel tatkräftiger nach vorne gehen, da dies zukunftssträchtig ist, gerade unter dem Gesichtspunkt des demographischen Wandels. Davon wollte er die Gesellschafter unbedingt überzeugen, was er auch geschafft hatte.

„Und wenn Sie sich jetzt Ihr Gefühl vorstellen, was Sie nach Abhaken dieses Tagesordnungs-Punktes hatten“, frage ich ihn: „wie können Sie es beschreiben?“ „Das war gut“, antwortet Herr Schulze schnell. „Welches andere Wort fällt ihnen dazu ein?“ „Nun ja, fast euphorisch“, antwortet er. „Irgendwie war ich glücklich.“ „Und wenn Sie jetzt einmal an eine Situation denken, bei der Sie eher zurückhaltend waren, welche fällt Ihnen da ein?“, frage ich. „Ach, das war im letzten Monat, da wollte Herr Beck unbedingt, dass wir im nächsten Jahr auf die Messe nach Heilbronn gehen. Das sehe ich aber unter dem Kosten-Nutzen-Gesichtspunkt sehr skeptisch. Ich habe vorsichtig meine Bedenken geäußert, und die anderen Gesellschafter

waren auch sehr ruhig. Das Thema haben wir erst einmal verschoben.“ „Auch hier, Herr Schulze, frage ich Sie wieder nach Ihrem Gefühl in dem Moment?“. „Ich war sehr beruhigt“, lautet seine Antwort.

Meine Coaching-Regel Nummer 3: Wähle ein Tool nicht, weil Du es magst, sondern nur, wenn es sich ergibt.

Jetzt halte ich es für den richtigen Zeitpunkt, das Tool „Inneres Team“ einzuleiten. Bei Herrn Schulze kam heraus: In ihm sprechen verschiedene Charaktere, die es erschweren, eine einheitliche Richtung bei der Kommunikation mit den Gesellschaftern einzuhalten. Da gibt es zum Beispiel den „verwegenen, mutigen Piraten“, den „alten, wissenden Seemann“, den „naseweisen Matrosen, frisch von der Kadettenschule“ oder den „blinden Passagier“. Diese Charaktere, denen wir in der Coaching-Sitzung diese bildhaften Namen gegeben haben, sprechen mal für eine forsche Herangehensweise, mal für eine zurückhaltende, mal für eine überzeugende, mal für eine hilflose. Alle haben ihre Berechtigung, es gilt allerdings abzuwägen, wer in welchem Moment das Steuerruder übernehmen soll. Am Ende der Coaching-Sitzung sagt er: „Gut, dass ich jetzt noch ein wenig Zeit im Auto während der Rückfahrt habe, dann kann ich in Ruhe darüber nachdenken. Sie haben mir sehr geholfen.“ Im Coachee-Protokoll, das ich jedem meiner Coaching-Kunden nach jeder Sitzung per E-Mail schicke, füllt Herr Schulze aus: „Ich werde jetzt viel selbstsicherer mit meinen Gesellschaftern reden, denn ich weiß nun genau, welche Rolle ich wann übernehmen will und dass ein Wechsel zwischen den Rollen richtig ist.“

Coaching ist ein Werkzeug, das nicht jeder Mensch einfach so in die Hand nehmen und anwenden kann. Für ein gutes Coaching braucht es Empathie, Lebenserfahrung und einen einfühlsamen, individuellen Umgang mit Menschen. Und nur wenn „die Chemie stimmt“, wenn man gegenseitiges Vertrauen aufbaut, kann das Coaching gelingen.



Dr. Martina Bergler

Coach, Trainerin, Moderatorin, Lehrbeauftragte, Speaker, Blogger

Schwerpunkte

Kommunikation, Gesprächsführung, Rhetorik, Präsentation, Verhandlungen, Konfliktmanagement

Berufserfahrung/Weiterbildungen

Selbstständig seit 2000

Zertifizierung zum ACC der ICF (International Coach Federation) und zum Business Coach (IHK Karlsruhe)

Lehrauftrag an der FH Frankfurt am Main für „Schlüsselkompetenzen des Managements“

Langjährige Tätigkeit in Journalismus, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (WDR, Westfalen-Blatt, Kreismuseum Paderborn, Dr. Oetker, Döhler, ültje)

Aktuelle Kunden und Referenzen: siehe unter www.bergler-kommunikation.de

Motto: „Man muss nicht nur wollen, man muss auch tun.“

(Goethe)

Kontakt

Bergler Kommunikation
Coaching. Training. Moderation.
Dr. Martina Bergler
Herrnwaldstr. 5
64625 Bensheim
Tel. 06251 / 70 65 21
Mobil 0171 / 952 33 62
info@bergler-kommunikation.de
www.bergler-kommunikation.de

Bernhard Broekman

Effektives Stressmanagement und Gesundheitscoaching für Manager

Der Autor beleuchtet anhand von vier Kern-Begriffen die relevante Herausforderung im Alltag von Führungskräften, gesund zu bleiben. Diese sind 1) Stressmanagement, 2) Salutogenese, 3) Resilienz und 4) Achtsamkeit.

Einführung

Ist es ein gesellschaftlicher Hype oder eine organisationale Notwendigkeit, dass alle über Stress, Burnout oder effektives Stressmanagement sprechen? Die Zahlen der Krankenkassen sprechen für sich (s. TK-Studie, Herbst 2013), die Artikel in den Printmedien ebenso, die Folgen der Globalisierung erhöhen den Wettbewerbsdruck und die Erneuerungszyklen der IT-getriebenen Unternehmenssteuerung tun ihr Eigenes (z.B. komplexere, neue Betriebssysteme, Firewalls etc.) dazu, den Druck auf Unternehmen und Belegschaften zu erhöhen. Dies ist die eine Seite der Medaille.

Die andere Seite der Medaille ist, dass sich Menschen heute eher eingestehen, erschöpft zu sein, dass auch Hausärzte eher bereit sind, Erschöpfungszustände oder Burnout, als Gründe für eine Krankschreibung anzuerkennen und dass sich mancher Manager leichter tut, einen Burnout einzugestehen, als eine Depression in Erwägung zu ziehen. Getreu dem Nimbus: Nur wer mal für was gebrannt hat, darf auch mal ausbrennen!

Dass damit aber nicht zu spaßen ist, zeigen die gestiegenen Erkrankungsraten der Krankenkassen mit einem Anstieg der psychischen Erkrankungen um ca. 100%, die der Burnout-Fälle um 700%, Quelle: BPtK-Studie 2012, darin heißt es (Zitat): „Die Bundespsychotherapeutenkammer (BPtK) hat die Angaben der großen gesetzlichen Krankenkassen zu Arbeitsunfähigkeit (AU), psychischen Erkrankungen und Burnout ausgewertet. Dabei zeigt sich, dass die Anzahl der Krankschreibungen aufgrund eines Burnouts (Z.73 im ICD-10-GM) seit 2004 um 700 Prozent, die Anzahl der betrieblichen Fehltag sogar um fast 1.400 Prozent gestiegen ist. Diese Zunahme fällt damit deutlich größer aus, als die Zunahme von betrieblichen Fehltagen aufgrund psychischer Erkrankungen (insgesamt)“. Der Trend hält bis heute an.

Zusätzlich zu den klassischen Coachingthemen wie Führung und Rolle (operativ/exekutiv), Kommunikation und Konflikt, Karriere und Entwicklung sind Coaches also zunehmend gefordert, ihre Coachees 1) bzgl. der Themen des Gesundbleibens und des effektiven Stressmanagements zu begleiten und sie 2) zu unterstützen, mit den Belastungen ihrer MitarbeiterInnen umzugehen.

Ein Fallbeispiel:

Ich bekomme den Auftrag, einen Abteilungsleiter (AL) einer Bank zu coachen, der wegen eines Burnouts mehrere Monate ausgefallen war und nach Klinikaufenthalt und Reha-Maßnahme Unterstützung in Form von Coaching bekam, um diese persönliche Krise zu verstehen, daraus zu lernen und bei den nötigen Lernschritten professionelle Begleitung zu erfahren. Der AL war ein sozial-orientierter Mann von 47 Jahren, Familie mit zwei Kindern - ein Leistungsträger dieser Bank. Seine persönliche Einstellung und Lebensphilosophie, anderen zu helfen und sich als Dienstleister in den Dienst der Anderen zu stellen (seiner Kunden, seines Chefs, seiner Mitarbeiter, letztendlich der ganzen Bank) führte dazu, dass er sich und seine Bedürfnisse aus dem Blick verlor und so den Weg in seinen Burnout nicht wahrnahm. Er versuchte tagsüber so wenig wie möglich zu trinken, um nicht zu häufig die Toilette aufsuchen zu müssen, er vermied auch in der Kantine lange Schlangen, um schneller wieder im Büro und bei seiner Arbeit zu sein. Er selbst schüttelte im Laufe des Coachings den Kopf darüber, wie er sich selbst so sehr hat vernachlässigen können und mit den eigenen Bedürfnissen umgehen konnte.

Das Coaching beinhaltete grundlegende Inhalte zum medizinisch/physiologischen Stressgeschehen, zu Wechselwirkungen zwischen seinen Einstellungen, neuen Wegen der Achtsamkeit für sich und seine Bedürfnisse. Dies beinhaltete konkrete Strategien zum Aufbau von „egoistischem/selbstbewusstem“ Verhalten und Lerneinheiten zum Abschalten und zur Ruhe kommen. Seine Schlaffähigkeit und tatsächliche Schlafzeit war auf ein Minimum gesunken, er durchlebte Monate mit drei bis vier Stunden Schlaf, weil er nicht zur Ruhe kam. Es war ein hartes Stück Arbeit für ihn, mit mir als Coach und unter Hinzuziehung eines Schlaflabors, den mühsamen Weg zurück zu einer ausbalancierten Lebens- und Arbeitsweise zu finden. Nach neun Monaten trat er nach einer Wiedereingliederungsphase die Stelle eines Teamleiters (TL) mit nur zwei Mitarbeitern (anstatt der vorherigen Stelle des ALs mit 2 TL und 10 Mitarbeitern) an. Eine nachvollziehbare Vorsichtsmaßnahme seines Vorgesetzten und der Personalentwicklung, keinen Rückfall ins Burnout

zu provozieren –gemäß der Fürsorgepflicht, die die Firma seinen Angestellten gegenüber hat, mit dem Wissen um die hohen Anforderungen, die an höhere Führungskräfte gestellt werden.

Diese Fallgeschichte beleuchtet nur den individuellen Aspekt des ALs und nicht die Anforderungen von Seiten der Bank. Mir begegnen aber auch Führungskräfte mit weniger gravierenden Belastungen und Krankheitssymptomen – trotzdem geht die Tendenz in vielen Unternehmen in Richtung Überlastung durch zu viele und zunehmende Aufgaben, durch Störungen und Unterbrechungen, durch häufige Veränderungen und zunehmende Komplexität der Arbeitswelt, durch hohe Verantwortung und dem Appell vieler Führungsmannschaften zur ständigen Erreichbarkeit. Dieser Trend hat schon vieles unter dem Begriff des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) auf den Plan gerufen. BGM umfasst heute viele Maßnahmen, von gesunder Ernährung und Rückenschulen, über Bewegungsprogramme und Entspannungsverfahren, die gute Dienste für die Belegschaft leisten. Die aber zu kurz greifen, wenn Unternehmen nicht auch Führungs-, Leistungs- und Kommunikationskultur als Treiber des Stressgeschehens begreifen, und wenn Führungskräfte nur den Blick auf Zielerreichung, Umsätze und das Gelingen einer weiteren Umstrukturierung lenken.

Stressmanagement muss am Einzelnen ansetzen, darf aber da nicht enden. Zu sehr sind hier Unternehmensleitung und die Führungskräfte gefordert, sich den kollektiven Wirkungen des gemeinsamen Sogs zu stellen, den Umgang miteinander zu reflektieren und Führungskultur und konkrete Führungsarbeit mit in den Fokus nehmen. Das Stressgeschehen hat immer auch kommunikative Anteile, besonders dann, wenn Kommunikation rüde, aggressiv, persönlich verletzend ist oder gar nicht stattfindet. Stressmanagement muss also immer auch die kommunikative Kompetenz des Coachees im Fokus haben, die geeignet ist - im Sinne der „instrumentellen Stresskompetenz“ (nach Prof. Kaluza) - Stressgeschehen im Moment der Entstehung zu entschärfen und nicht erst einen Ausgleich durch einen abendlichen Saunagang zu suchen. Konkret: Worte finden, Unausgesprochenes aussprechen, Meta-Kommunikation einführen und -fordern und gemeinsam gesunde, wertschätzende Kommunikationsformen entwickeln. Zu lernen, um Unterstützung zu bitten und sich mal gegen einen weiteren Auftrag abgrenzen zu können. Hilfreich sind Kommunikationsmodelle wie: Teufelskreismodell, inneres Team und 4-Ohrenmodell (Schulz v. Thun), Transaktionsanalyse (Harris, Berne) oder Gesprächsstrukturen für Meetings oder Mitarbeitergespräche. Weitere zu stärkende Stresskompetenzen nach Prof. Kaluza sind die mentale sowie

die regenerative Stresskompetenz (SK). Während die mentale SK positive Denk- und Bewertungsmuster beinhaltet, sorgt die regenerative SK für die Fähigkeit zur Erholung und Regeneration, die dem Lebensalter, dem Familienstand und weiteren Kontextfaktoren des Coachees entspricht. Das Grundmodell von Prof. Kaluza (GKM-Institut/ Marburg) unterscheidet 3 Ebenen des Stressgeschehens:

- **Stressoren:** äußere Ereignisse oder Bedingungen, die Stressreaktionen auslösen. Diese können physikalischer (z.B. Lärm), körperlicher (z.B. Schmerz), sozialer (z.B. Konflikte) oder psycho-mentaler (z.B. Leistungsanforderungen, Zeitdruck) Art sein. Im Vordergrund stehen heute zumeist soziale und psychomentale Stressoren.
- **Persönliche Stressverstärker:** persönliche Einstellungen, Motive und Denkweisen, die dazu beitragen, dass Stressreaktionen verschärft oder überhaupt erst ausgelöst werden, sowie

3. Stressreaktionen: alle körperlichen und psychischen Antworten auf die Konfrontation mit einem Stressor. Diese bewirken im Akutfall eine umfassende Aktivierung und Bereitstellung von Energie, die zur Bewältigung des Stressors eingesetzt wird. Langfristig führen bei fehlenden Regenerationsphasen chronische Stressreaktionen zu Erschöpfung und unterschiedlichsten Erkrankungen.

Entsprechend dieser Ebenen benötigt der einzelne folgende Stresskompetenzen:

Instrumentelle Stresskompetenz als Ansatzpunkt für Stressoren

Meint äußere Belastungen und Anforderungen im beruflichen und privaten Bereich zu verändern, soweit möglich, zu verringern oder ganz abzubauen. Das Ziel besteht darin, den eigenen Alltag stressfreier zu gestalten, um so die Entstehung von Stress möglichst von vornherein zu verhindern:

- Fachliche Kompetenzen erweitern (Information, Fortbildung, kollegialer Austausch)
- Organisatorische Optimierung (Aufgabenverteilung, Ablaufplanung, Ablagesysteme etc.)

- Selbstmanagement: persönliche Arbeitsorganisation optimieren (berufliche/private Prioritäten klar definieren, realistische Zeitplanung,

Delegation, Grenzen ziehen, „Offline“-Zeiten)

- Sozialkommunikative Kompetenzen entwickeln (Grenzen setzen, häufiger »Nein«, »Jetzt nicht« sagen, etwas positiv sagen, andere verstehen, sich aussprechen, Klärungsgespräche führen)
- Nach Unterstützung suchen (Netzwerk aufbauen, sich helfen lassen, Unterstützung verlangen)
- Problemlösekompetenzen entwickeln

Mentale Stresskompetenz als Ansatzpunkt für persönliche Stressverstärker

Meint sich selbstkritisch eigener stresserzeugender oder - verschärfender Einstellungen und Bewertungen bewusst zu werden, diese allmählich zu verändern und förderliche Einstellungen und Denkweisen zu entwickeln.

- ⇒ Perfektionistische Leistungsansprüche überprüfen und Leistungsgrenzen akzeptieren
- ⇒ Schwierigkeiten nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung sehen
- ⇒ Sich mit alltäglichen Aufgaben weniger persönlich identifizieren, innere Distanz wahren
- ⇒ Sich nicht im alltäglichen Kleinkrieg verlieren, den Blick für das »Wesentliche«, für das, was mir wirklich wichtig ist, bewahren
- ⇒ Sich des Positiven, Erfreulichen, Gelungenen bewusst werden und dankbar sein
- ⇒ Unangenehme Gefühle wie Verletzung oder Ärger loslassen und vergeben lernen
- ⇒ Vorstellungen von und Erwartungen an andere realistisch sehen
- ⇒ Sich selbst weniger wichtig nehmen, falschen Stolz ablegen und »Demut« lernen

Regenerative Stresskompetenz als Ansatzpunkt für Stressreaktionen

Meint körperliche und psychische Erregung zu dämpfen und abzubauen, für regelmäßige Erholung zu sorgen und damit langfristig die eigene Belastbarkeit zu erhalten.

- regelmäßiges Praktizieren einer Entspannungstechnik
- regelmäßige Bewegung

- eine gesunde, abwechslungsreiche Ernährung
- Pflege außerberuflicher sozialer Kontakte
- regelmäßiger Ausgleich durch Hobbys und Freizeitaktivitäten
- lernen, die kleinen Dinge des Alltags zu genießen
- ausreichender Schlaf
- Tagesablauf mit ausreichenden kleinen Pausen zwischendurch

Stressauslöser und -kompetenzen nach Kaluza

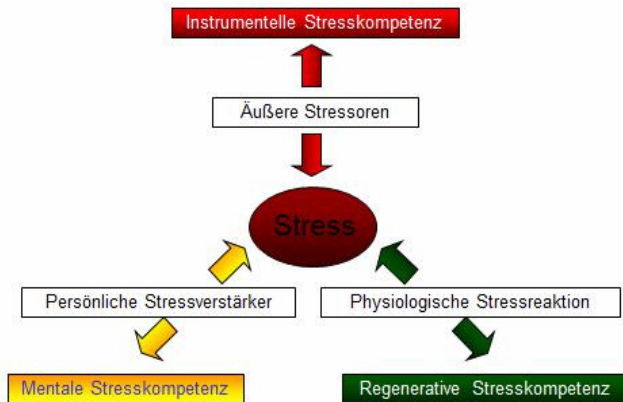


Abb.: Erfolgreiches Stressmanagement nach Kaluza (© B. Broekman)

Was heißt das jetzt für meine Arbeit als Coach? Der erste Schritt ist, die drei genannten Ebenen zusammen mit dem Coachee zu analysieren: Welche Stressoren liegen vor, mit welchen persönlichen Stressverstärkern macht er sich das Leben schwer, und welche aktivierenden oder erschöpfenden Stressreaktionen laufen bereits ab. Mit dem Begriff der **Achtsamkeit** (engl. mindfulness oder awareness) möchte ich ein Prinzip voranstellen, das Analyse- und Interventionstool gleichermaßen darstellt. Was für das Management von Unternehmen gilt: "What you can't measure, you can't manage!", gilt auch für Manager im Umgang mit sich selber. Wer sich selber achtsam im Fokus hat, kann auf seine Kräfte, seine Grenzen und seine Bedürfnisse hören, kann seinen Körper als begrenzten Energieträger wahrnehmen und die Signale der Erholungsbedürftigkeit wahrnehmen. Achtsamkeit als Schlüssel zur Selbstwahrnehmung will - wie alles, was neu ist - geübt und trainiert werden, muss also auch als Übungseinheit ins Coaching einfließen: in Form von Bewusstseitsübungen

(z.B. Awareness-Continuum/Gestalttherapie), Brief an den Körper und die Seele oder Dialogarbeit mit verschiedenen Persönlichkeitsanteilen (Stuhltechnik/Gestalttherapie), in Form von Atemübungen (Stopp-Atem-Übung/Kaluza) und Entspannungstechniken (z.B. PMR/Jacobsen), die die erholsame Wirkung des Zentriertseins auf sich selber ermöglichen und den entspannungseinleitenden parasympathischen Modus aktivieren. Drüber reden alleine reicht im Coaching nicht, es muss einiges an Erfahrungsmomenten dabei sein, um die neuen neuronalen Netzwerke zu entwickeln. Den Lernschritt aus dem geschützten Coachingraum ins reale Leben zu übertragen, dauerhaft anzuwenden und gegen die anbrandende Wirklichkeit zu behaupten, ist ohnehin nochmal ein schwerer Schritt, der Disziplin benötigt.

Ein dritter Begriff, die **Salutogenese** (Gesundheitsentstehung, von lat. salus für Gesundheit und griech. genesis für Entstehung) konzentriert sich auf die Faktoren und dynamische Wechselwirkungen, die zur Entstehung und Erhaltung von Gesundheit führen. Die Salutogenese (Antonovsky 1923–1994) bietet den komplementären Blick zur Pathogenese (Lehre der Entstehung von Krankheiten). Danach ist Gesundheit nicht als Zustand, sondern als Prozess zu verstehen. Antonovsky stellt ins Zentrum der Salutogenese den Sense of Coherence (SOC), das „Kohärenzgefühl“, das sich aus drei Prinzipien zusammensetzt:

- ✓ **Die Verstehbarkeit:** Ich muss die Wechselwirkungen von Umwelt, Verhalten und Gesundheit kennen /verstehen,
- ✓ **Die Handhabbarkeit:** Ich verfüge über Möglichkeiten, um mit diesen Anforderungen umzugehen, sowie
- ✓ **Die Bedeutsamkeit:** Ich gebe mir und meiner Person Bedeutung, nach der es Sinn macht, sich für die eigene Gesundheit zu engagieren.“

Damit verhalte ich mich als Coach auch als Informationslieferant aus der Expertenrolle heraus, etwas, das in der Coachingszene unterschiedlich verstanden wird. Die einen vertreten die Ansicht, alles sollte aus dem Coachee heraus entwickelt werden und unsere Aufgabe sei es lediglich, den Prozess zu begleiten, Fragen zu stellen, aber kein Fachwissen zu liefern. Die anderen – und dazu zähle ich mich – stellen immer dann Fachwissen zur Verfügung, wenn es den Selbstunterstützungsprozess des Coachees verbessert und zum Prinzip der Verstehbarkeit beiträgt.

Damit schließt sich der Kreis zur **Achtsamkeit**, denn ich werde nur das mit Achtsamkeit verfolgen, dem ich eine Bedeutung beimesse. Wenn der Coachee also – den Prinzipien der Salutogenese folgend – lernt, 1) den Zusammenhängen zwischen Arbeitsverhalten, Arbeitsbeanspruchung und nachfolgender Belastung eine Bedeutung (**Bedeutsamkeit**) zu geben, 2) die relevanten medizinisch-physiologischen Zusammenhänge zu verstehen (**Verstehbarkeit**) und 3) notwendige Schritte unternehmen zu können, um seiner Stressbelastung etwas entgegen zu setzen (**Handhabbarkeit**), kann und wird er Maßnahmen und Verhaltensweisen in seinen täglichen Arbeitsablauf einbauen, die ihm helfen, langfristig sparsam und effektiv mit den eigenen Ressourcen umzugehen, sich mental zu unterstützen und Warnsignale frühzeitig zu erkennen.

Der oben beschriebene AL lernte mit Achtsamkeit seine Erschöpfung zu spüren und sie als Signal seiner endlichen Ressourcen wahrzunehmen. Auf dem Hintergrund einer persönlichen Bedeutungsgebung entwickelte er eine Grundüberzeugung, dass er nur dann nachhaltig erfolgreich und langfristig tätig sein kann, wenn er sich Erholungs- und Entspannungszeiten gönnt und sie aktiv in seinen Arbeitsalltag einbaut: z.B. ausreichend zu trinken und Pausen zu machen, mal früher zu gehen, Techniken des mentalen Loslassens zu trainieren und für ein gesundes Abschalten nach der Arbeit zu sorgen.

Abschließend sei noch erwähnt, dass es zwar ein erster Schritt sein kann, Achtsamkeit für die eigenen Verhaltensweisen und Denk-vorgänge zu entwickeln. Effektives Stress- und Gesundheitsmanagement braucht im nächsten Schritt dann aber die gelebte Achtsamkeit im Alltagshandeln, erst sie nährt die **Resilienz**, die gesunde Widerstandsfähigkeit eines Menschen. Resilienz entsteht aus lebensgeschichtlichen Erfahrungen und nachfolgenden Ressourcen, die wir mehr oder weniger täglich einsetzen, die wir weiterentwickeln und aus denen wir Kraft schöpfen. Die Resilienzfaktoren sind u.a. Problemlösefähigkeit, Verantwortung übernehmen, eine optimistische realistische Sicht entwickeln und die Fähigkeit, Unveränderbares zu akzeptieren, ohne damit zu hadern. Wir greifen auf unsere Resilienzfaktoren zurück, wenn wir Krisen oder Belastungen zu bewältigen haben: eine Umstrukturierung im Betrieb oder Entlassung, ein komplett neues Team zu übernehmen oder den unerwarteten Tod eines nahen Angehörigen verkraften müssen. Resilienz wird aber auch in der Gegenwart durch erfolgreiches Stressmanagement gefestigt und aufrechterhalten.



Bernhard Broekman, Jhrg. 1960,

Dipl.-Psychologe, Senior Coach  DBVC, Klin. Psychologe BDP, Supervisor DGSv/BDP, systemischer Organisationsberater (ISB) und Stressmanagementtrainer (nach Prof. Kaluza).

Arbeitet selbstständig mit eigenem Praxissitz in Wiesbaden als Trainer, Berater und Ausbilder am GKM-Institut in Marburg (Prof. Kaluza). Neben dem Coaching von Führungskräften auf allen Ebenen führt er für Unternehmen Trainings zum „Stressmanagement“ für Mitarbeiter sowie zum „gesundheitsgerechten Führen“ für Führungskräfte durch.

Kontakt:

Psychologische Praxis & Coachingzentrum-
Deutschland Viktoriastr. 16

65189 Wiesbaden

T.: 0611/360 817 50,

M: 0175/659 2877

E: info@mensch-im-wandel.de sowie broekman@cz-d.de

I: www.mensch-im-wandel.de sowie www.cz-d.de

*Der Autor hat im Text nur die männliche Sprachform verwendet, meint damit aber immer auch die betroffenen Frauen.

Kerstin Cieslik

Nachhaltiger Erfolg durch Life-Work-Balance:

Nur Erfolg, der die ganze Persönlichkeit erfasst, ist nachhaltiger Erfolg.

Im Wandel zwischen Industrie-, Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft sind Unternehmen und Organisationen permanent mit neuen und intensivierten **Herausforderungen** konfrontiert, um anhaltend erfolgreich zu sein.

Ebenso wie Unternehmen und Organisation als Ganzes stehen deren Führungskräfte und Mitarbeiter als Einzelne vor diesen Herausforderungen, im Bestreben erfolgreich zu sein. Doch **was bedeutet „Erfolg“** als greifbare Größe? Auf Unternehmensebene ist dieser über Marktreaktionen und Kennzahlen leicht bestimmbar. Auf der Ebene des Einzelnen ist diese Bestimmung schwieriger, denn es gilt nicht nur das berufliche Leben sondern ebenso die Gesundheit und die Beziehungen des einzelnen Menschen zu betrachten.

Die Mission des LIFE WORK BALANCE INSTITUTs ist es, Führungskräfte im Erkennen (Wissen) und Erreichen (Tun) der ganz persönlichen **Erfolgsbalance** zu unterstützen. Dieser Prozess dreht sich um die drei individuellen Lebenssäulen (Life Pillars) des Einzelnen: „Beruf“, „Gesundheit“ und „Beziehungen“ sowie deren Wechselwirkungen untereinander.

Eine Fallstudie aus der Coaching-Praxis:

Ein Unternehmer, exemplarisch Herr Schmidt genannt, mit 120 Mitarbeitern, kommt durch Empfehlung ins Coaching. Augenscheinlich erfolgreich, erwirtschaftet das Unternehmen Umsätze im achtstelligen Bereich. Seit Jahrzehnten am Markt in einer Nische positioniert, kann sich Herr Schmidt einen gehobenen Lebensstandard leisten. Auf die Frage jedoch „Was wollen Sie mit einem Coaching erreichen?“ wird Herr Schmidt sehr nachdenklich. Seine Antwort: „Ich weiß nicht was los ist. Ich bin eigentlich erfolgreich aber irgendwie macht mir meine Firma keine Freude mehr. Ich muss mich jeden Morgen aufraffen, in mein eigenes Unternehmen zu fahren. Ich befürchte, dass sich diese Einstellung über kurz oder lang auf meine Mitarbeiter und somit auf die Wirtschaftlichkeit meines Unternehmens auswirkt.“

Je mehr sich im Leben Leistungsdefizite, Unzufriedenheit und andauerndes Unwohlsein manifestieren, desto weniger ist der Mensch in seiner persönlichen Erfolgsbalance. Anders ausgedrückt: Desto mehr weicht das gelebte Leben vom gewollten Leben in der Erfolgsbalance ab. Dies führt zu Spannungen, die den Menschen „Energie kosten“, d.h. seine Ressourcen schwinden lassen. Das **Adjustieren der individuellen Lebenssäulen um eine persönliche Erfolgsbalance zu erreichen** ist nicht einfach. Kennzeichen unseres modernen Lebens sind eine große Anzahl von Optionen in einem Umfeld voller Komplexität. Darüber hinaus gibt es gesellschaftliche „Erwartungen“ und Statussymbole, die dem Individuum spezifische Lebensstile von außen vorgeben können.

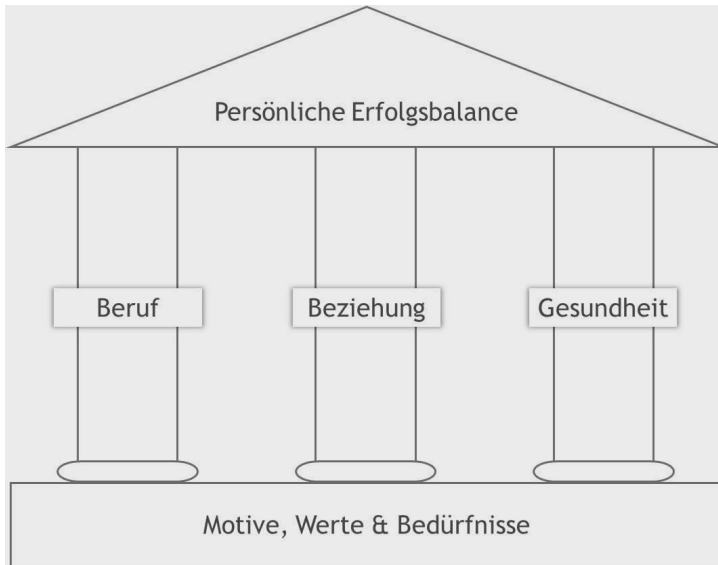
So auch bei Herrn Schmidt. Für den Unternehmensaufbau hat er 15 Jahre hart gearbeitet und sich, seine Familie und soziale Kontakte zunehmend hintenangestellt. Kompensiert wurde der Verzicht mit den materiellen Gütern eines gehobenen Lebensstils. Ohne Zweifel **eine** mögliche **Form von Erfolg**, jedoch ist nur Erfolg, der die ganze Persönlichkeit erfasst nachhaltiger Erfolg.

Herr Schmidt ist kein Einzelfall. Besonders im Alter zwischen 25 bis 45 Jahren befinden sich Unternehmer und Geschäftsführer in der Phase der höchsten Leistungsanforderungen. Gerade in dieser Zeit stehen neben dem beruflichen Alltag meist noch Familie, Partnerschaft, das neue Haus, soziale Kontakte und alltägliche Aufgaben an, die ebenfalls „gelebt“ werden wollen. Besonders dann ist es wichtig, die eigenen **Motive, Werte** und Bedürfnisse zu **kennen**, damit Kraftquellen erhalten und erschlossen werden können, - um nachhaltig erfolgreich zu sein. Nachhaltiger Erfolg ist dann wahrscheinlich, wenn Beruf, Beziehung und Gesundheit zusammen Beachtung finden.

In der simplen Betrachtungsweise des Work-Life-Balance-Ansatzes wird die berufliche Säule als „fix“ betrachtet und das „restliche Leben“ diesem angepasst. **Die zentrale Frage im Life-Work-Balance-Ansatz** hingegen lautet: Wie können Sie, unsere Klienten, eine Balance in allen Lebensbereichen erzielen (Beruf, Beziehung und Gesundheit), die

Ihren individuellen Motiven, Werten und Bedürfnissen entspricht - Ihrer ganz persönlichen Erfolgsbalance?

Der Life-Work-Balance-Ansatz



Der Life-Work-Balance-Ansatz basiert auf der Analyse der **Motive, Werte und Bedürfnisse als Fundament** der Lebenssäulen. Aus diesen heraus wird ein **Aktivitätsplan** erstellt, der dem Menschen als Landkarte der Orientierung zur Erreichung der persönlichen Erfolgsbalance dient, d.h. **zur Optimierung der individuellen Lebenssäulen**.

Motive: Was mich antreibt

Werte: Für was ich stehe

Bedürfnisse: Was ich brauche

Im Coaching wird dieser Aktivitätsplan in den Alltag integriert und Verhaltensänderungen hin zur persönlichen Erfolgsbalance begleitet.

Bei Herrn Schmidt bedeutet dies, dass er seine Firma mehr an seinem Hauptmotiv „Freiheit“ ausrichtet. Das heißt in seinem Fall, sich Freiräume zu schaffen durch das Delegieren des operativen Geschäftes an eine zusätzliche Führungskraft, sich auf seine eigenen Stärken und Ressourcen zurückzubedenken, und mehr die Natur in seine Freizeit-

aktivitäten einzuplanen, da das Element Natur für ihn eine wichtige Kraftquelle darstellt.

Das zweite Coaching-Beispiel aus der Praxis verdeutlicht noch einmal den Ansatz:

Eine junge Frau, 28, übernimmt den Familienbetrieb mit 120 Mitarbeitern. Beide Eltern sind noch im Unternehmen tätig. Eine schwierige Situation für die junge Frau. Gerade wenn man als Tochter oder Sohn in die Firma eintritt, ist es oft eine besondere Herausforderung, sich zu positionieren und das notwendige Standing beim Vater zu erreichen. Da im Coaching der Mensch mit seiner persönlichen Erfolgsbalance im Mittelpunkt steht, stellt sich losgelöst von der Erwartungshaltung der Familie zunächst einmal die Frage nach dem persönlichen Motiv zur Führung des Unternehmens.

Auch hier dient der Life–Work-Balance-Ansatz zum Erstellen des Aktivitätsplanes. Sind die Motive, Werte und Bedürfnisse erst einmal erkannt, lässt sich im Coaching ein eigener, authentischer Führungsstil entwickeln und die Lebenssäulen so ausrichten, dass das Leben in der persönlichen Erfolgsbalance möglich ist. Dies spiegelt sich auch in der Referenz der Kundin wieder: „Als ich das Coaching begann war alles aus der Spur geraten. Jetzt weiß ich wieder wer ich bin, was mich ausmacht, was mich glücklich macht und kann mein Leben danach ausrichten. Jetzt habe ich mich von Ängsten und Zweifeln befreit und stehe fest in meiner Mitte wie schon seit langem nicht mehr.“

Das Coaching Verständnis des Life Work Balance Instituts

Alle Klienten des LIFE WORK BALANCE INSTITUTs sind „Macher und Entscheider“ Coaching ist hierbei als eine „Entwicklungs Kooperation“. für eine gewisse, festgelegte Zeit zu sehen. Als eine strategische Partnerschaft auf Augenhöhe. Der Coach fungiert hierbei als Experte auf Prozessebene, als Spiegel und Motivator. Der Klient als Experte seines Lebens. Er bleibt während des gesamten Coachingprozesses der Macher und Entscheider. Coaching regt zum Nachdenken an. Daraus erwachsen kreative Lösungsstrategien, die dem Klienten die volle Nutzung seiner beruflichen und privaten Potenziale ermöglichen.

Die Coachings können hierbei vor Ort am Telefon oder via Skype durchgeführt werden.

Das Kennlernergespräch

Eine strategische Partnerschaft im Sinne des Coachings ist dann effektiv, wenn die Chemie stimmt und Coach und Klient zueinander passen. Das LIFE WORK BALANCE INSTITUT bietet hierfür unverbindliche, kostenlose Kennlernergespräche an. Dieses Gespräch dient der Zieldefinition und Klärung der gegenseitigen Erwartungen und Vorstellungen. Danach kann das Gespräch überdacht werden. Wenn beide Seiten sich zu einer Zusammenarbeit entschieden haben, werden gemeinsam detaillierte Vereinbarungen (Ablauf, Rahmenbedingungen, Konditionen usw.) in einem Coaching-Vertrag festgelegt.



Kerstin Cieslik, Coach und Gründerin des LIFE WORK BALANCE INSTITUTs

PHILOSOPHIE

"Nur Erfolg, der die ganze Persönlichkeit erfasst, ist nachhaltiger Erfolg."

MOTTO

"Nachhaltiger Erfolg ist dann wahrscheinlich, wenn Beruf, Beziehung und Gesundheit Beachtung finden."

BIOGRAPHIE

Kerstin Cieslik, Gründerin des LIFE WORK BALANCE INSTITUTs, ist internationale Diplom-Betriebswirtin und zertifizierter Business Coach.

Ihre dreijährige Ausbildung zum internationalen Business Coach absolvierte sie an der Coach University Colorado, USA. Außerdem ist sie zertifizierter Reiss Profile Master der Reiss Profile Europe B.V. Kerstin Cieslik ist spezialisiert auf das Coaching von Führungskräften und Geschäftsführern. Besonders in den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung und Leistungsfähigkeitssteigerung. Sie ist national und international tätig. Je nach Bedarf erfolgen die Coachings in Deutsch oder Englisch.

Zu ihrem Klientenkreis zählen Personen aus der Wirtschaft und den Medien. Es gibt vielfältige Berichterstattungen über ihre Arbeit sowie eine eigene Beitragsreihe in SAT1.

Kerstin Cieslik ist Gastdozentin bei der Management Circle AG zum Thema "Internationales Projektmanagement in der Praxis", Mitglied in der International Coach Federation (ICF) und Vorstand der Wirtschaftsjuvenen Hanau.

BERUFSERFABUNG

Zu Ihrer Berufserfahrung zählt unter anderem ihre sechsjährige Verantwortung als Managerin bei einem globalen Wirtschaftsprüfungunternehmen für die Führungskräfteentwicklung. In ihrer Position als Personalentwicklerin und Trainerin war sie zuständig für das Coaching internationaler Führungskräfte auf Europa-Ebene sowie für die Leitung von internationalen Großprojekten.

WEITERBILDUNG

Kerstin Cieslik bildet sich stets weiter. Zu ihren Weiterbildungen zählen unter anderem eine dreijährige Weiterbildung zum internationalen Business Coach an der Coach University Colorado, Inc., eine Telefoncoaching-Ausbildung sowie eine Zertifizierung als Reiss® Profile Master der Reiss® Profile Europe B.V.

MITGLIEDSCHAFTEN

Sie ist Mitglied in der International Coach Federation (ICF) und Vorstand der Wirtschaftsjuvenen Hanau.

PRIVATES

Kerstin Cieslik lebt mit ihrem Partner, einem Unternehmer, und ihren zwei Hunden in den Ausläufen des Main-Kinzig Kreises, Nähe Frankfurt

am Main. Zu ihren Hobbys gehören Sport (Joggen, Yoga, Golfen), Reisen, Kultur und die Natur.

Kontakt:



Life Work Balance Institut
Coaching-Institut für nachhaltigen Erfolg durch Persönlichkeits-
entwicklung

Büro Hanau

Hessen-Homburg-Platz 1 . 63452 Hanau

Büro Birstein

Sudetenstrasse 38 . 63633 Birstein

Tel.: +49 6054 9 17 07 55 (Telefonzentrale)

Fax: +49 6054 9 17 07 56

E-Mail: info@life-work-balance-institut.de

Internet: www.life-work-balance-institut.de

Katharina Englert-Morell

Hypnose und Trancearbeit im Coaching

Coaching mit allen Sinnen - Die innere Kraft zur Zielerreichung nutzen

Seit drei Jahren begleite ich Menschen aus verschiedenen Berufs- und Lebensbereichen als professionelle Coach und Lebensberaterin. In meinen Ausbildungen habe ich verschiedene Methoden gelernt, um meine Klienten bei ihren Veränderungen zu unterstützen. Eine, die in meiner Coachingpraxis mit Erfolg zur Anwendung kommt, stelle ich Ihnen hier vor – das Hypnocoaching.

Zu Anfang – ein bisschen Theorie:

Hypnose und Coaching – geht das überhaupt zusammen? Immerhin denken 80 % meiner Klienten zunächst an klinische Hypnosetherapie oder gar Zauberei, wenn sie von Hypnose hören. „Lieber nicht!“ – so ist die häufigste Erstreaktion. Hypnose, das klingt für viele erst einmal nach Kontrollverlust. Ein mystischer Vorgang, in dem das Gehirn Dinge denkt, die nicht da sind und der Körper Handlungen ausführt, die nicht gewollt sind. Kennen Sie diese Showeinlage, in denen bedauernswerte Menschen Rasierschaum essen, weil ihnen suggeriert worden ist, dass es Zitroneneis wäre? Die Angst vor Manipulation oder peinlichen, ungewollten Enthüllungen ist verständlicherweise groß. Umso erstaunter sind sie, wenn ich ihnen sage, dass sie alleine die Kontrolle über die Trance haben – nicht etwa der Hypnotiseur. Sie entscheiden, was sie sehen, fühlen, kommunizieren oder denken wollen – denn Hypnose ist kein mystischer Vorgang. In Trance befinden wir uns in einem entspannteren Bewusstseinszustand, in dem wir mehr bei uns selbst sein können.

Die moderne Hypnosetherapie nach Milton H. Erickson, räumte Mitte der 50er Jahre des 20. Jahrhunderts, mit der Vorstellung auf, dass Patienten in der Hypnose allein durch die „Macht“ des Psychotherapeuten Heilung erfahren. Erickson fand heraus, dass wir Menschen durch gezielte Trance in der Lage sind, direkt auf unser vegetatives Nervensystem einzuwirken. Vielleicht kennen Sie Autogenes Training – eine bekannte Art der Selbsthypnose?

Wie arbeitet eigentlich ein Hypnocoach?

Als Hypnocoach setze ich Methoden und Erkenntnisse der modernen, neoerickson'schen Hypnosetherapie ein, um meine Klienten in einen

leichten oder mittleren Trancezustand zu führen. Der Klient hat jetzt die Möglichkeit, mit seiner Intuition in Kontakt zu kommen, jener innere Bereich – ich nenne ihn gerne die Schatzkammer des Seins – der im Alltag oft unter hinderlichen Glaubenssätzen und angepassten Mustern verborgen liegt. Die Hypnose gibt Zugang zu diesen wertvollen Ressourcen, so können sie kreativ und zielführend in den Coaching-prozess eingebracht werden. Drei Punkte sind dabei für Sie als Klienten wichtig:

Hypnose setzt Vertrauen und ein gutes Verhältnis zum Coach voraus. Freiwilligkeit und die enge Zusammenarbeit zwischen Coach und Klient ist Voraussetzung.

Sie sind sich immer bewusst, was passiert und haben jederzeit die Kontrolle über den Tranceprozess. Sie bestimmen über die Eindrücke, die Sie in Trance erhalten.

Sie können selbst entscheiden wie tief Sie in Trance gehen wollen, ob Sie etwas mitteilen oder „nur“ die Entspannung genießen möchten.

Ich bereite und bewahre für meine Klienten den sicheren Rahmen, in dem sie sich der inneren Arbeit öffnen können und stehe als Reflexionspartnerin zur Seite. Viele gängige Interventionen im Coaching, lassen sich zielführend und nachhaltiger in Trance durchführen. Hypnocoaches sprechen von einer anderen Art der Kommunikation. Gezielte Tranceübungen unterstützen bei der Zielüberprüfung, Vergegenwärtigung von Alternativen oder bei der Identifizierung und Kommunikation von inneren (An-)teilen – jene inneren Antreiber oder Warner, die in einem lösungsorientierten Coaching wertschätzend eingebunden und gehört werden sollten.

Was hat der Klient davon?

Ich erlebe immer wieder, dass meine Klienten sehr von dieser „inneren Einkehr“ profitieren. Sie können entspannter ihren Gedanken folgen, sind konzentrierter bei der Sache und experimentierfreudiger mit ihren Ideen. Die in Trance gefundenen Lösungsimpulse wirken oft tiefer und

plastischer, als es ohne Hypnose der Fall wäre, denn die Klienten erhalten intensiven Kontakt zu ihrem inneren Berater- oder Expertenteam. Sie arbeiten gezielt mit eigenen Bildern und Gefühlseindrücken, die sie näher an ihr gewünschtes Ziel bringen. Ein

Klient, der einen Ausweg für seine problematische Situation suchte, sagte einmal im Anschluss zu mir: „*Das habe ich noch nie so klar vor mir gesehen. Das erscheint mir direkt machbar.*“ Er konnte aus seinem bisherigen „Gedankenkarussell“ aussteigen und sich erfolgreich einer Lösung zuwenden. Unsere alltägliche, eher rational bewertende Denkweise, lässt oft nicht genug Raum für Kreativität oder „abwegige Ideen“. Schenken wir unseren „inneren Stimmen“ Gehör, kann sich spontan eine Lösung einstellen.

Nichts geht über Hypnose – oder was?

Kann ich das auch ohne Hypnose erreichen? Sicherlich, denn es kommt, meiner Meinung nach, nicht so sehr auf die Methode an, sondern auf die gute Zusammenarbeit von Coach und Klient und natürlich auf den grundlegenden (Veränderungs-) Willen des Klienten. Gemäß dem Sprichwort: „Viele Wege führen nach Rom.“, ist die Wahl der Methode Geschmackssache. Manche Klienten wollen in Trance arbeiten, weil es sie entspannt. Andere sind begeistert über die Fülle von Eindrücken, die ihnen ihr Unterbewusstsein anbietet. Viele spricht die Ganzheitlichkeit der Methode an. Ich persönlich schätze die kreativen Möglichkeiten, die mir und meinen Klienten beim Arbeiten in Trance zur Verfügung stehen.

Und das können Sie erwarten:

Meine Arbeitsweise orientiert sich immer an Ihnen und Ihren Zielvorstellungen. Ob Sie mit einem privaten oder beruflich geprägten Veränderungswunsch kommen, ist für meine Arbeit zweitrangig. Ich bin davon überzeugt, dass Sie in Ihrem tiefsten Inneren die Lösung für Ihr Problem bereits kennen. Ich verstehe mich daher eher als Begleiterin oder Reiseleiterin, denn als Beraterin. Experten sollen beraten – der Experte für Ihr Leben sind Sie!

In einem ausführlichem Erstgespräch mache ich mir zunächst ein Bild von Ihrer Situation, gebe uns die Möglichkeit zum Kennenlernen und kläre mit Ihnen die gewünschten Veränderungsziele. Im Laufe des Coachings haben Sie die Möglichkeit, zum Beispiel mit Hypnose, neue kreative Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Ich stehe Ihnen dabei als kompetente und geduldig fordernde Kommunikationspartnerin zur Seite. Die Festlegung auf eine bestimmte Methode, halte ich nicht für zielführend. Vielmehr entscheide ich situativ und in Rücksprache mit Ihnen, wie der Prozess am Besten vorangebracht werden kann. Ein Kern meiner Arbeit ist Lösungsorientierung und Handeln. Sie sollen ins Denken und Handeln kommen – dabei gebe ich Ihnen die nötigen Impulse und Anregungen.

Mein Motto - Veränderung ist Mut zum Leben!

Nach meinen Studien setzte ich meine eigene private Veränderung um. Meine Entscheidung fiel gegen den Schuldienst, und ich konzentrierte mich auf die selbstständige Arbeit mit Jugendlichen und Erwachsenen. Mit meinem Fernstudium und der anschließenden Ausbildung zum zertifizierten Personal Coach beim Dr. Migge Institut Westfalen-Lippe habe ich mir einen langgehegten Wunsch erfüllt - Menschen bei ihren Veränderungswünschen professionell zu begleiten. Ende 2011 gründete ich meine eigene Praxis „neues-coachen“ in Rodgau bei Frankfurt am Main und durfte seitdem die unterschiedlichsten Klienten coachen. Das Schöne an meiner Arbeit ist, dass ich meine gesamten Erfahrungen, Stärken und Potenziale einsetzen kann, um etwas Wertvolles und Produktives mit meinen Klienten zu erarbeiten. Ich bin davon überzeugt, dass in uns allen eine ungeahnte, kreative Kraft wohnt. Deswegen ist mein Motto: „Veränderung ist Mut zum Leben!“

Was möchten Sie verändern?

Um noch mehr über mich oder meine Arbeit zu erfahren, können Sie sich auf meiner Homepage Ihr eigenes Bild machen.

Ich freue mich, wenn ich Sie mit diesem Artikel neugierig machen konnte und lade Sie herzlich ein, mich persönlich kennenzulernen.

Ihre Katharina Englert-Morell



Katharina Englert-Morell

neues-coachen
Franz-Kafka-Str.
16A 63110 Rodgau

Tel: 06106 – 2770070
www.neues-coachen.de email:
info@neues-coachen.de

Ich richte mich nach den Ethikrichtlinien der Deutschen Gesellschaft für Hypnose und Hypnotherapie in Coaching und in der Beratung (DAGH). Als Mitglied im Deutschen Fachverband Coaching (DFC) lege ich besonderen Wert auf Weiterbildung und sichere meine Kompetenz durch regelmäßige Intervention und Supervision.

Peter Fauser

Systemisches Coaching – Erweiterung persönlicher Handlungsspielräume

Es geht um Menschen im Beruf, in Unternehmen und Organisationen. Es geht um das Handeln in ihren Rollen als Führungskräfte, Manager, Projektleiter, Fachexperten.

Es geht um die Erfüllung eigener Leistungsansprüche, der Erwartungen Anderer, um Zielvorgaben, um beruflichen Erfolg. Es geht auch um Sinn- und Wertorientierungen, - um die Balance von beruflichen und privat-persönlichen Belangen.

Und die Anforderungen steigen: Leistungsverdichtung, Zunahme von Komplexität und Dynamik, Innovations- und Kostendruck, Flexibilisierung, projektorientiertes Arbeiten, Internationalisierung, Change-Management, ...

Coaching soll dazu beitragen, professionelles Handeln zu verbessern. Die Handlungsfelder, die hierzu reflektiert werden, sind:

- Selbstmanagement (Führen der eigenen Person)
- Führung von Mitarbeitern/Teams
- Kommunikation und Kooperation mit Kollegen und Vorgesetzten
- Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern/Kunden

Anlässe für Coaching sind Situationen, die vom Coachee selbst und/oder von Anderen (oft Vorgesetzte) als verbesserungswürdig wahrgenommen werden und der Coachee (bzw. dessen Handeln) dafür als relevant angesehen wird.

Hier zu einer differenzierteren Einschätzung zu kommen, welche Akteure und welche Faktoren (auch im Umfeld) zur Stabilisierung einer Situation beitragen, ist für mich eine der zentralen Aufgabe im systemischen Coaching. Oft muss sich nicht nur der Coachee ändern, damit sich etwas zum Positiven ändert!

Ein anderer Anlass für Coaching ist seine Nutzung als Instrument der Qualitätssicherung für das eigene Handeln. Hierzu gehört das begleitende Coaching bei Übernahme von Führungsverantwortung bei bestehenden oder neuen Teams für erfahrene Manager („die ersten 100 Tage“) oder auch für Nachwuchskräfte, die erstmalig Führungsverantwortung übernehmen.

Der Kontext, in dem Führungskräfte agieren ist komplex. („komplex“ im Sinne von „viele hängt mit vielem wechselseitig zusammen und entzieht sich letztendlich der kausalen Beeinflussung.“) Ergo sind Konzepte erforderlich, die Komplexität – zumindest näherungsweise - abbilden können.

Zum Vorgehen

Coaching ist die Etablierung eines *Reflexionsraumes*, in dem für die Themen des Klienten neue Lösungen entwickelt werden. Dieser Raum

– geschützt und inspirierend – entsteht im ko-kreativen Dialog zwischen mir und meinen Klienten.

Darin entwickelte Lösungen weisen folgende **Qualitätsmerkmale** auf:

Sie basieren auf einer multiperspektivischen Reflexion

Die Klärung von persönlichen Themen im Kontext Organisation macht ihre Befragung aus unterschiedlichen Perspektiven erforderlich:

- Persönlichkeit und Selbstverständnis
- Rollenspezifische Kompetenzprofile (z.B. Führungskompetenzen & Soft Skills)
- Beziehungsdynamiken / Interaktionsmuster
- Unternehmens- / Führungs- / Teamkultur
- organisatorische Rahmenbedingungen (Aufbau- und Ablauforganisation)
- Systemdefizite und individuelles (Führungs-)Handeln
- Macht- und Verantwortungsrelationen (Mikropolitik)
- Berufliche Entwicklungsperspektiven und Lebensplanung;
- Sinn- und Werteorientierungen

Handeln wird im Coaching unter diesen Perspektiven reflektiert. Beispiele: Inwieweit ist Handeln Ausdruck einer persönlichen Dynamik, Ausdruck eines spezifischen Selbstverständnisses oder auch der Führungskultur des Unternehmens? Inwieweit stabilisieren strukturelle Defizite (z.B. ungeklärte Macht- und Verantwortungsrelationen) ein als „problematisch“ etikettiertes Führungsverhalten? Inwieweit wird ein Verhalten durch die Kombination verschiedener Faktoren wahrscheinlich? Je nach Antwort werden die Interventionen unterschiedlich gewählt werden.

Sie sind passgenau und kontextsensibel

Die entwickelten Optionen und Vorgehensweisen sind neu (sie machen einen relevanten Unterschied), und sie sind anschlussfähig an das Selbst- und Weltverständnis des Klienten, - sie passen zu seiner Rolle und dem organisatorischen Kontext (Struktur, Kultur, relevante Andere).

Systemqualifikation via Personenqualifikation

Sie setzen ggf. Impulse für die Weiterentwicklung des Systems, in dem die Fragestellung des Klienten eingebettet ist.

Und: Sie zeichnen sich durch ein gesundes Maß an Pragmatismus und handlungsorientierter Relevanz aus.

Über das aktuelle Anliegen hinaus

Auf der Prozessebene wirkt Coaching als Einladung, - zusammen mit dem Coach - die eigene Person, das eigene Agieren aus einer Metaperspektive zu betrachten. Bildhaft sprechen wir hier manchmal von „helicopter view“, - mit dem Coach als Ko-Piloten.

Dies fordert vom Klienten Selbstdistanzierungsvermögen, - d.h. sich selbst und sein eigenes Handeln aus einem gewissen Abstand betrachten zu können. Implizit beinhaltet dies auch eine „Lockerung“ in der Identifikation mit Aspekten des eigenen Mindsets und den Verhaltensweisen, die bislang das eigene Selbstverständnis, - das eigene Gefühl von Richtigkeit geprägt haben.

Bei meiner Arbeit wird es mir immer wichtiger, jeweils individuell abgestimmte Mittel und Wege zu (er-)finden, dieses Vermögen bei Klienten so zu fördern, dass es – jenseits des Coachings – als Kompetenzressource verfügbar wird, - und zwar in Echtzeit in professionell-anspruchsvollen Situationen.

Gelingt dies, ist viel gewonnen. Die Basis für Selbstdistanzierungsvermögen ist Achtsamkeit. Achtsamkeit ist eine wesentliche mentale Kompetenz im Umgang mit Komplexität. Und sie ist der essenzielle innere Bezugspunkt für Neues.



Peter Fauser
Dipl.-Psych. / Coach DBVC
Hermann-Löns-Weg 46/3
69245 Bammental (b. Heidelberg) t 06223 / 484692
m 0178 / 1902805 mail@fausercoaching.de
www.faussercoaching.de

FausserCoaching

Peter Finckler



Fast Track Talent Development[®] -

Führungskultur entwickeln durch Neuro-Coaching und Neuro-Leadership

Executive Summary

Die Ursache für hohe finanzielle Verluste in Unternehmen ist häufig der schlechte Führungsstil. Gründe dafür sind vor allem Demotivation und Loyalitätsverluste der Mitarbeiter. Gleichzeitig sorgt der demografische Wandel dafür, dass es für viele Stellen weniger Bewerber gibt.

Fast Track Talent Development[®] (FTTD) ist eine Methode, die Führungskräfte entwickelt und bindet und damit vorhandene Ressourcen für den Erfolg eines Unternehmens freisetzt. Durch den Einsatz dieser Methode verbessert sich das Betriebsklima, steigt die Wertschöpfung und ein Unternehmen wird attraktiver für Bewerber und Kunden.

Die Kombination von modernen Methoden der Organisationsentwicklung und Erkenntnissen der Neurowissenschaften mit bewährten Techniken aus vielen Coaching-Richtungen hat zu einem durchgängigen und wirksamen Konzept geführt, das zur Veränderung persönlicher Fähigkeiten von Führungskräften geeignet ist. Mit FTTD wird eine Führungskraft zum Coach seiner Mitarbeiter. Diese Führungsfähigkeiten sind ausschlaggebend für unternehmerische Erfolge.

Das bedeutet aber auch, dass Coaching nicht nur für einzelne Führungskräfte geleistet wird, sondern einen Ansatz für den gesamten Führungsapparat eines Unternehmens darstellt.

Aufgaben der Talent-Entwicklung

Das Ressource Management in Organisationen aller Art als Grundlage für Unternehmenserfolg steht auf drei Säulen. Diese sind Organisation, Person und Team. Das reibungslose Zusammenspiel dieser Komponenten bestimmt den Unternehmenserfolg.

Betrachten wir die Schnittstellen zwischen diesen Säulen, so wird

schnell klar, was die Aufgabe der Organisationsentwicklung ist. Sie besteht in der richtigen Besetzung aller Schlüsselpositionen mit den optimalen Kandidaten innerhalb der Organisation. Dies beinhaltet als besondere Herausforderung die Mitarbeiterentwicklung im Einklang mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.

Ein umfassendes Talent-Management schafft alle Rahmenbedingungen um Potenziale im Sinne der Unternehmensziele optimal zu entfalten. Dabei werden Instrumente der systematischen Identifizierung, Entwicklung und Positionierung von Leistungsträgern verwendet. Der Unternehmenserfolg hängt von der Bedeutung ab, die dem Talent-Management von der Unternehmensführung beigemessen wird. Damit wird Unternehmenserfolg auch zu einer Frage der Kultur des Unternehmens.

Talent-Entwicklung als eine Grundlage für Unternehmenserfolg zu verstehen, erfordert eine Führungskultur, die individuelle persönliche Weiterentwicklung antreibt, statt sie zu behindern. Damit wird Talent-Management zum existenziellen Bestandteil der Unternehmens-Strategie.

Leistungsträger sind die Zukunft jeder Organisation. Es besteht eine enge Beziehung zwischen der Unternehmenskultur und dem Erfolg eines Unternehmens. Steigende Ansprüche der Mitarbeiter, sinkende Loyalität, demografischer und organisatorischer Wandel, steigende Nachfrage nach wissensbasierter Arbeit, transparente Märkte und der Generationenwechsel bei den Führungskräften führen zu einem gravierenden Engpass bei den Leistungsträgern. Dieser Engpass führt zum sogenannten „War of Talents“.

Für Organisationen aller Art wird es zunehmend schwieriger, „fertige“ Talente zu rekrutieren. Daher ist es notwendig, in die Talent Entwicklung der vorhandenen Mitarbeiter zu investieren. Im Vordergrund steht dabei die Entdeckung von potenziellen (Nachwuchs-) Führungskräften aus den eigenen Reihen und deren Entwicklung.

Die Steigerung der Führungs- und Managementqualität, dicht gefolgt von Rekrutierung, Arbeitgeber-Attraktivität und Talent-Entwicklung stehen bei den Unternehmen ganz oben auf der Prioritätenliste.

Was sind Talente?

Das Verständnis für den Talent-Begriff ist bei Führungskräften und Mitarbeitern in den Organisationen uneinheitlich. Talente sind die Begabungen eines Menschen!

Bei der Begabung eines Menschen geht es um zwei Kategorien von beruflichen Ausprägungen: die Qualifikation und die Eignung. Qualifikation bedeutet Ausbildung, Zertifizierungen, Kenntnisse, Fertigkeiten

und Erfahrungen. *Qualifikation = kann der Mitarbeiter Leistung erbringen.*

Eignungsfaktoren hingegen sind persönliche Einstellung, Motivation, Integrität, Interessen, Vorlieben, Anpassungsfähigkeit an Unternehmenskultur und Organisation sowie das zwischenmenschliche Verhalten. *Eignung = will der Mitarbeiter Leistung erbringen.*

Viele Organisationen beurteilen nur die Qualifikation eines Mitarbeiters. Dabei werden meist nur Mindestanforderungen gestellt. Die Eignungsfaktoren eines Menschen bleiben in der Regel unberücksichtigt.

Für fast alle Führungsaufgaben macht die Eignung aber meist mehr als 50% der Anforderungen aus.

Deshalb ist die Beurteilung der Eignung von Mitarbeitern, insbesondere von Führungskräften, für die berufliche Tätigkeit die wichtigste Aufgabe jeder Organisation. Die Qualität dieser Beurteilung bestimmt die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und den Erfolg eines Unternehmens. Sie ist gleichzeitig wichtige Grundlage für die weitere Talent Entwicklung. Um die verschiedenen Aspekte der Eignung eines Menschen zu illustrieren, nachfolgend einige Faktoren, die relevant für Führungsaufgaben sein können:

- Was motiviert den Mitarbeiter, wie motiviert er andere?
- Wie kommuniziert, beeinflusst und führt er?
- Wie handhabt er Verantwortung und Kritik?
- Wie initiativ oder innovativ (kreativ) ist er?
- Wie reagiert er bei Hindernissen, ist er beharrlich?

- Ist er flexibel, dogmatisch, autokratisch, diktatorisch?
- Wie reagiert er unter Druck und auf Stress?
- Ist er impulsiv, unlogisch, blind optimistisch, beeinflussbar?
- Wie geht er mit wichtigen Entscheidungen um?
- Wie organisiert, zerstreut oder chaotisch arbeitet er?
- Welche Anerkennung braucht er?
- Wie steht es mit seiner weiteren Qualifizierung?
- Wie setzt er notwendige Regeln um oder gibt Richtungen vor?
- Wie handhabt er Konflikte oder Krisen?

Warum Fast Track Talent Development® ?

Die Unternehmenskulturen, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, haben in Umgebungen existiert, die sich wenig geändert haben. Solche Umgebungen gibt es heute kaum mehr. Heute müssen Unternehmen in Umgebungen existieren, die nur in geringem Maße vorhersagbar reagieren. Damit wird der schnelle Wandel, hohe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität zum wichtigsten Merkmal eines erfolgreichen Unternehmens.

Die Limitierung des unternehmerischen Erfolges liegt in der kulturellen Abhängigkeit von Hierarchie, von Managementstrukturen und einem Führungsstil, der eher Befehlsempfänger schafft als verantwortlich Handelnde.

Damit wird eine Kultur-Transformation in Richtung Verantwortungsübernahme und Förderung von Selbstständigkeit, Kommunikationsfähigkeit über alle organisatorischen und hierarchischen Grenzen hinweg und eine auf viele Köpfe verteilte Führung erforderlich. Die Stichworte für den zukünftigen Führungsstil heißen „Shared Leadership“ und „Distributed Leadership“.

Die Eignung eines Menschen zu verändern oder zu verbessern bedeutet Verhaltensänderung! Diese ist viel schwieriger zu bewältigen als die Verbesserung der Qualifikation. Dazu bedarf es spezieller Kompetenzen, die in den meisten Organisationen (noch) nicht vorhanden sind.

Fast Track Talent Management® (FTTD) ist eine Methode, die alle Elemente für ein zukunftsweisendes *Company Resource Management* umfasst. Betrachtet man das 3-Säulen-Modell so wird klar, dass an den Schnittstellen die größten Reibungsverluste entstehen. FTTD wurde entwickelt, um das Wertschöpfungspotenzial zu heben, das in diesen Reibungsprozessen vernichtet bzw. nicht genutzt wird.

Merkmale der FTTD-Methode

Fast Track Talent Development® basiert auf modernen Analysetechniken, auf wissenschaftlich fundierten Coachingmethoden und auf den Erkenntnissen der aktuellen Gehirnforschung und der kognitiven Verhaltensforschung. Die Methode wirkt nachhaltig.

Prozesse der FTTD-Methode

FTTD fasst alle Prozesse für die Talent-Entwicklung zusammen. Diese sind in Phasen geordnet:

- Projekt- und Programmplanung
- Identifizierung von Talenten (SWOT-Analysen, Auditierung, Assessment, Potenzialanalysen)
- Talent-Entwicklung (Coaching, Persönlichkeitsentwicklung, Mentoring)
- Kultur-Entwicklung (Action Learning, Team-Entwicklung, Reflection Training, Krisen- und Konfliktmanagement, Soft Skills Trainings)
- Ergebniskontrolle

Umsetzung von Talent-Entwicklung

Nachhaltige Talent-Entwicklung, mit dem Fokus auf „Eignung“, verlangt eine Methode, die alle Maßnahmen umfasst, die für die optimale Entwicklung der Führungskräfte erforderlich ist.

Zu diesem Zweck hat die Unternehmensberatung Finckler & Partner in den letzten 10 Jahren einen neuen Ansatz entwickelt: *Fast Track Talent Development*[®]. Die Kombination von modernen Methoden der Organisationsentwicklung und Erkenntnissen der Neurowissenschaften mit bewährten Techniken aus vielen Coaching-Richtungen hat zu einem durchgängigen und wirksamen Konzept geführt.

Die Zielgruppe sind Unternehmen und Organisationen mit 200 bis 5000 Mitarbeitern. Durch den Einsatz der Methode verbessert sich das Betriebsklima, steigt die Wertschöpfung und ein Unternehmen wird attraktiver für Bewerber und Kunden.

Fast Track Talent Development[®] beinhaltet Elemente der kognitiven Verhaltenstherapie, Erkenntnisse der Neurowissenschaften und Management Reflection Training. Die Methode folgt dem mentalen Ansatz. Hier hat sich gezeigt, dass Coaching – speziell Neuro-Coaching und Neuro-Leadership – ideale Werkzeuge für die nachhaltige Entwicklung der Führungskräfte auf allen Ebenen ist. Damit wird das Bedürfnis einer Organisation in Change-Prozessen befriedigt. Gleichzeitig werden die Menschen – speziell die Führungskräfte – und Gruppen innerhalb der Organisation in Bezug auf ihre sozialen Kompetenzen entwickelt.

Die Methode umfasst die Definition einer Talent-Development-Strategie, die Identifikation verfügbarer Ressourcen, die Umsetzung von Entwicklungsplänen sowie das Controlling der Maßnahmen.

In der Praxis bedeutet dies, dass Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte von Unternehmen durch die Unterstützung der Coachs von Finckler & Partner ihre sozialen Kompetenzen entwickeln und sich damit auf die Anforderungen der Zukunft vorbereiten. Fazit: *Fast Track Talent Development*[®] erfüllt die Bedürfnisse der Organisation und der Beschäftigten!

Die Coachs von Finckler & Partner arbeiten alle nach einem einheitlichen Verfahren. Alle Schritte sind vollständig und sicher dokumentiert. Kulturveränderungs-Projekte können mit dieser Methode – auch bei Ausfall eines Partners – störungsfrei umgesetzt werden. Alle Partner haben eine anerkannte Coaching-Ausbildung absolviert und verfügen über Feldkompetenz durch frühere Führungstätigkeiten.

Fast Track Talent Development[®] kann sowohl auf Teile einer Organisation (Abteilungen, Niederlassungen, etc.) als auch umfassend oder übergreifend eingesetzt werden.

Themen

Peter Finckler ist Experte für Kultur-Veränderung und Führungskräfte-Entwicklung. Es stehen Referenzen aus der Kernzielgruppe und aus unterschiedlichsten Coaching-Aufgaben zur Verfügung.

Er beschäftigt sich mit allen Themen rund um die Talent-Entwicklung. Gleichzeitig beschäftigt er sich mit Fragen zum Erfolg von Unternehmen in zukünftigen Szenarien. Dabei stehen speziell die Anforderungen an mittelständische Unternehmen im Fokus.

Anlässe

Es stehen aktuell folgende Dokumente, Vorträge bzw. Fallbeispiele zur Verfügung:

- White Paper:
- „Fast Track Talent Development[®] - Unternehmenserfolg durch Personalentwicklung“

Vorträge

„Selbstmanagement – mentale Grundlagen für Ihr Lebensglück“

„Management-Training – Selbstmanagement für Führungskräfte“

Fallbeispiel:

Kultur-Transformation in einem International produzierenden Unternehmen, ca. 1200 Mitarbeiter, 110 Mio.€ Umsatz.

Porträt Unternehmen/Person

Finckler & Partner wurde 1982 von Peter Finckler als Unternehmensberatung gegründet. 2001 hat sich Finckler & Partner auf Organisationsentwicklung und die Transformation von Unternehmens- und Führungskulturen spezialisiert.

Peter Finckler war 30 Jahre als Vorstand und Geschäftsführer bei seinen Kunden (Konzernunternehmen, Venture Capital Beteiligungen) tätig. Er ist heute Senior Coach im DBVC. An der Universität Salzburg hat er einen Studiengang zum akademischen Mentalcoach (Neuro-Coaching und Neuro-Leadership) und Dipl. Lebens- und Sozialberater absolviert.



Peter Finckler
Senior Partner
Finckler & Partner
Kestenbergerweg 14
67105 Schifferstadt
Telefon: +49 621 3073 420
Mobil: +49 170 33 222 43
Email: info@fincklerpartner.de
www.unternehmenserfolg.eu

Coaching von virtuellen Teamleitern und Teams mit VTMM[®]-Virtual Team Maturity Model

Einleitung

Durch die wachsenden Anforderungen der Unternehmen an Globalisierung, Outsourcing, Off-Shoring und Telearbeit, stellen virtuelle Teams in diesem Jahrhundert eine typische Organisationsstruktur dar. Laut einer Untersuchung der Society for Human Resource Management SRHM von 2012 nutzen 46% der befragten Unternehmen virtuelle Teams, bei multinational tätigen Unternehmen sogar 66%. Ein beliebter Typus von virtuellen Teams arbeitet projekt-basiert, ist geographisch verteilt und hauptsächlich darauf fokussiert, Milestones für Stakeholder einzuhalten (Duarte und Snyder, 2006). Die Führung eines virtuellen Teams mit Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern und Kulturen stellt den Teamleiter vor eine besondere Herausforderung und verlangt andersartige Kompetenzen und Fähigkeiten von den Teammitgliedern als in einem face-to-face Team (Morley et al., 2015). Nach einer Untersuchung von Zofi (2010) empfinden Führungskräfte diese Herausforderungen vor allem im Bereich der virtuellen Kommunikation, Umgang mit neuer Technologie und verschiedenen Sprachen und Kulturen innerhalb eines Teams (siehe Abbildung 1). Dies sind die Bereiche, in denen nach Coaching für virtuelle Teams gefragt wird.

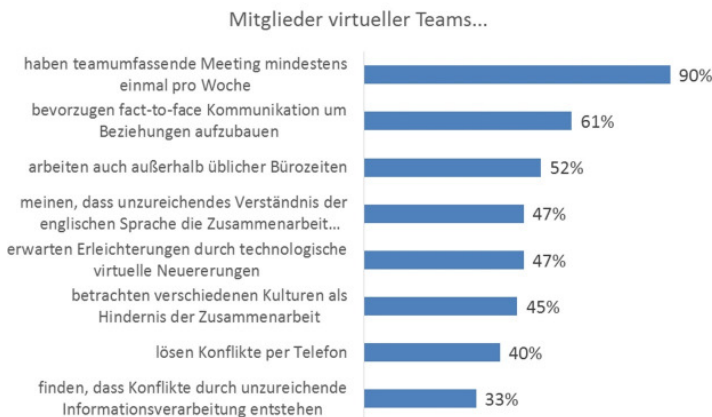


Abbildung 1: Besondere Anforderungen an virtuelle Teamarbeit. (Zofi, 2010)

Den externen Faktoren, die wenig vom Team beeinflusst werden können, wie räumlich Entfernung, verschiedene Zeitzonen und neue Technologien, stehen interne Faktoren gegenüber, wie Entwicklung einer eigenen Teamkultur, Aufbau von Vertrauen und veränderte Anforderungen an das Führungsverhalten, die direkt vom virtuellen Team beeinflusst werden können (Nemiro et al., 2008). Ein entscheidender Erfolgsfaktor in virtuellen Teams ist eine gute virtuelle Kommunikation. Mit einem klaren Kommunikationsprotokoll kann fehlende non-verbale Kommunikation kompensiert werden und damit das Vertrauen innerhalb des Teams gestärkt werden (Pangil und Chan, 2014). Ein weiterer Aspekt ist die Entwicklung einer eigenen Teamkultur. Beispielsweise ist ein Team mit guter Kohäsion und Zusammenarbeit weniger abhängig vom Führungsstil des Teamleiters, da die Führungsrolle unter den Teammitgliedern geteilt wird (Saafin et al., 2014). Management Prinzipien, wie Kontrolle über Verhalten der Teammitglieder, die in face-to-face Teams erfolgreich angewendet werden, haben in virtuellen Teams negativen Auswirkungen auf das Vertrauen innerhalb des Teams (Piccoli und Ives, 2003). Also das Coachen von virtuellen Teams stellt eine riesige, komplexe Aufgabe für Coaches dar, weil es viele verschiedene Stellschrauben gibt.

Da alle diese Herausforderungen nicht in einer einzigen Funktion zusammengefasst werden können, da sie völlig verschiedene Elemente und Disziplinen vereinen, bedarf es eines prozessorientierten Reifegrad-Modells, um virtuelle Teamarbeit zu verbessern (Nemiro et al., 2008). Denn Virtuelle Teams brauchen beispielsweise eine Struktur, um relevante Kommunikationsprozesse zu implementieren und zu verbessern. Sie brauchen auch einen Rahmen, in dem sie das Thema Teamführung mit allen Mitgliedern festlegen können. Das Virtual Team Maturity Model - VTMM[®] ist ein solches Reifegradmodell, das virtuelle Teams dabei unterstützt, Herausforderungen der virtuellen Teamarbeit zu identifizieren und zu überwinden. Die Implementierung der virtuellen Teamprozesse erfolgt über den Teamleiter. Daher eignet sich VTMM[®] bestens als ein Coaching Instrument für virtuelle Teamarbeit.

2 Virtuelles Coaching mit dem VTMM[®]

In der virtuellen Zusammenarbeit erlebt der Coach den Teamleiter und die einzelnen Teammitglieder so, wie sie sich gegenseitig präsentieren, kommunizieren und die virtuellen Technologien einsetzen. Damit der aktuelle Stand der Teamentwicklung und die Möglichkeiten zur Verbesserung der Teamleistung für jedes einzelne Teammitglied

erfahrbar werden, wird die Ausprägung der derzeitigen Teamprozesse auf Basis des VTMM[®] erfasst und untersucht.

Das Virtual Team Maturity Model VTMM[®]

Das VTMM[®] zielt darauf ab, den Grad der virtuellen Teamkompetenz in einem virtuellen Team zu ermitteln. Das Modell fokussiert auf interne Prozesse des Teams, die notwendig sind, um kritische Faktoren, wie fehlende nonverbaler Kommunikation, Austausch von Feedback, Erstellen von Arbeitsregeln oder Aussprechen gegenseitiger Anerkennung zu kompensieren. Im VTMM[®] werden Meta-Prozesse definiert, die helfen, hoch motivierte Projektteams zu entwickeln, wodurch Vertrauen, Kohäsion und daraus resultierend verbesserte Teamleistung und Projektergebnisse entstehen. Das VTMM[®] dient als Referenzmodell, dem gegenüber virtuelle Teams gemessen werden. Dabei können Lücken in der Teamleistung identifiziert und geschlossen werden.

Die Prozesse

Das VTMM[®] Modell besteht aus 11 Prozessen (siehe Tabelle 1). Jeder Prozess ist definiert durch Eingaben, Werkzeuge & Methoden und Ausgaben. Die Eingaben eines Prozesses geben die nötigen Informationen zum aktuellen Stand und Wesen des virtuellen Teams wieder. Die Werkzeuge & Methoden werden angewendet, um die Verarbeitung dieser Informationen voranzutreiben und die Prozessbildung zu verbessern. Ausgaben sind die erwarteten Ergebnisse, die zur Leistungssteigerung des virtuellen Teams beitragen. Die Prozesse werden durch Schlüssel-Indikatoren "Key Performance Indikatoren - KPIs" gemessen, die angeben, wie gut ein Prozess im virtuellen Team repräsentiert ist. Die KPIs sind den jeweiligen vier Reifegraden des Modells zugeordnet und ermöglichen so eine Einschätzung, welchem Reifegrad ein bestimmter Prozess entspricht.

Prozess	Eingaben	Werkzeuge & Methoden	Ausgaben
Kennenlernen durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale Arbeitsumgebung der Teammitglieder • Kulturelle Orientierungen • Persönliche Erfahrungen • Medienkompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Vorstellungen • Expertenwissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beginnende Teamkultur
Regeln vereinbaren	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale Arbeitsumgebung der Teammitglieder • (Individuelle Lernstile) • Kulturelle Orientierungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Meetings • Prozess bestimmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenbeschreibung der Gruppe • Aufgabenbeschreibung der Führungsebene • Teamgestaltung
Ziele setzen	<ul style="list-style-type: none"> • Teambesprechung • Aufgabenbesprechung • Aufgabenbeschreibung • Projektbesprechung 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufschlüsseln zwischen Team- und Einzelzielen • Kreativtechniken • Selbstverpflichtungserklärungen • Expertenmeinungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarte Teamziele • Engagierte Teammitglieder
Aufgabenverteilung regeln	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsumfang • Organisatorische Prozesse und Rahmenbedingungen • Beruflicher Werdegang • Betriebsmittelinformationen • Aufgaben-Zeit-Plan • Wissensbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertenwissen • Ermittlungstechniken • Niederbrechen in Teilaufgaben • Zielgerichtete Besprechungen • Inspektionen • Aufgaben-Verantwortlichkeiten-Matrix 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenliste • Arbeitsplan • Zwischenberichte
Nehmen und Geben von Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Motivationsmessungen • Schriftliche Bemerkungen • Mündliche Bemerkungen • Kulturelle Orientierungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback-Gespräch • Schriftliche Feedback-Umfragen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Teamleistung • Gelöste Konflikte • Gestiegene persönliche Zufriedenheit
Entscheidungen herbeiführen	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Entscheidungen • Regeln zur Entscheidungsfindung • Kulturelle Orientierungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Meeting zur Entscheidungsfindung • IT-gestützte Entscheidungswerkzeuge 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamentscheidungen • Vertagte Entscheidungen • Eskalierte Entscheidungen

Prozess	Eingaben	Werkzeuge & Methoden	Ausgaben
Besprechungen regeln	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda und Einladungen • Protokolle vorheriger Besprechungen • Besprechungsregeln • (Kulturelle Orientierungen) • (Medienkompetenz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuelle Kollaborationswerkzeuge • Telefontreffen • Zielgerichtete Besprechungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Besprechungsprotokolle • Aktualisierung der entsprechenden Unterlagen
Vertrauensbildende Maßnahmen durchführen	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Daten • (persönliche Neugier) • Informelle Kommunikationsfähigkeiten • Kulturelle Orientierungen • (Medienkompetenz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Medien und Netzwerke • Virtuelle Teambuilding 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Teamleistung • Gestiegener Team-Reifegrad
Informationsmanagement bestimmen	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumente • Regeln zur Verwaltung der Dokumente 	<ul style="list-style-type: none"> • Dateiverwaltungssystem • Dokumentenverwaltungssystem • Informationssystem des virtuellen Teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturierte Informationen • Aktualisierte Dokumente • (Verbesserte Teamleistung)
Anerkennungen aussprechen	<ul style="list-style-type: none"> • Nominierungen • Regeln zur Belohnung & Anerkennung • Kulturelle Orientierungen • (Medienkompetenz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilungsgespräch • Preisvergabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Teamleistung • Verbesserte persönliche Leistung
Verabschiedungen würdigen	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenbeschreibung der Gruppe • Aufgabenbeschreibung der Führungsebene • Persönlich erbrachte Leistungen • Team-Erfolg 	<ul style="list-style-type: none"> • Besprechung über die gewonnenen Erkenntnisse • Abschlussbesprechung 	<ul style="list-style-type: none"> • Bericht über die gewonnenen Erkenntnisse • „Auflösen“ des Teams • Gestiegene Virtuelle Teamfähigkeiten

Tabelle 1: Die 11 Prozesse des VTMM[®] und ihre Eingaben, Werkzeuge und Methoden und Ausgaben (siehe <http://www.vtmm.org> für mehr Informationen)

1.1.2 Die Reifegrade des VTMM[®]

Im VTMM[®] gibt es die vier Reifegrade.

Auf dem undefinierten Niveau gibt es viele Lücken gegenüber dem Referenzmodell. Virtuelle Teams auf diesem Level können erfolgreich sein, aber dies hängt von der individuellen Stärke und dem Charisma des Teamleiters und/oder der Teammitglieder ab. Daher hat das virtuelle Team keine Hinweise, wie es die Leistung innerhalb des Teams verbessern kann.

Auf dem elementaren Niveau ist sich das Team der Erfordernisse zur Verbesserung der Teamleistung bewusst. Schnell wirkenden Verbesserungen wurden umgesetzt. Leistung und Produktivität des Teams steigen und das Konfliktpotenzial sinkt. Die Teammitglieder haben Vertrauen entwickelt und ihre Beziehungen vertieft.

Auf dem fortgeschrittenen Niveau sind alle Elemente des VTMM[®] präsent: Das virtuelle Team hat eine positive Kultur, die verschiedenen Werkzeuge werden angemessen eingesetzt und die virtuellen Teamprozesse sind entweder erfolgreich eingesetzt oder die Entscheidung gegen ihren Einsatz wurde erfolgreich dokumentiert. Das Konfliktpotenzial ist niedrig und die Leistung hoch. Das Team investiert Zeit in Beziehungen mit anderen Teammitgliedern. Zwischenfälle werden rechtzeitig aufgegriffen und effizient bearbeitet.

Auf dem hervorragenden Niveau sind alle Elemente entsprechend dem VTMM[®] präsent. Das Team ist in einem Zustand des "Fließens" und die Leistung ist sehr hoch. Das Team hat Wissensmanagement Prozesse eingeführt und arbeitet daran, Prozesse, Werkzeuge und Kultur zu verbessern. Teammitglieder sind gerne im Team, und das Projekt verläuft nach Zeitplan, Budget, Umfang und Qualitätsanforderungen. Die Teammitglieder werden diesen Leistungsstand beibehalten, auch wenn es Veränderungen innerhalb des Teams gibt.

1.1.3 Die Leistungsmerkmale „Key Performance Indikatoren – KPIs“

Jeder VTMM[®] Prozess ist definiert durch KPIs, die für jeden Reifegrad eine andere Ausprägung haben. In Tabelle 2 sind die KPIs für den Prozess "Kennenlernen durchführen" aufgelistet. Anstatt einfacher JA/Nein Messungen werden die sozialen Interaktionen und die Art und Weise, wie die Teammitglieder miteinander umgehen, erfasst. Dadurch drücken die KPIs aus, wie stark ein Prozess für alle Teammitglieder wahrgenommen und umgesetzt wird. Das Ergebnis eines Assessments kann eine einhellige Meinung über die Teamleistung in diesem Prozess sein, oder eine auseinanderklaffende Einschätzung unter den Teammitgliedern, inwieweit ein Prozess umgesetzt ist. Letzterer Fall tritt häufiger nach dem ersten Assessment ein und ist ein wichtiger Indikator für die unterschiedliche Wahrnehmung der Teammitglieder. Eine erste Maßnahme ist, alle Teammitglieder auf ein gemeinsames Niveau anzugleichen.

Basic Level	Advanced Level	Mastery Level
Teammitglieder haben Bilder voneinander, als Profilbilder	Teammitglieder haben Bilder voneinander, als Profilbilder	Alle Teammitglieder pflegen ihr Social-Media-Profil und sind miteinander verbunden.
Teammitglieder chatten selten miteinander, teilen selten private Informationen	Teammitglieder chatten manchmal miteinander, teilen private Informationen um einander kennenzulernen	Alle Teammitglieder nutzen die gleiche Plattform und teilen Information auch außerhalb der Arbeit
	Teammitglieder wissen etwas über die Familiensituation der anderen Teammitglieder	Geburtstage der Teammitglieder werden informell gefeiert
		Teammitglieder chatten oft miteinander, teilen oft private Informationen, indem sie Individuelle- und Team-Chats benutzen
		Teammitglieder wissen Details über die Familiensituation der anderen Teammitglieder

Tabelle 2: Key Performance Indikatoren - KPIs für den Prozess „Kennenlernen durchführen“

Ein nicht an verschiedenen Standorten arbeitendes Team ersetzt den Prozess "Kennenlernen durchführen" durch non-verbale Kommunikation wie Blickkontakt im Besprechungsraum, Small-Talk an der Kaffeemaschine etc. Virtuelle Teams brauchen einen Prozess, der sie anleitet, die fehlende non-verbale Kommunikation zu kompensieren (Corbitt et al., 2004). Der Einfluss der non-verbale Kommunikation auf Zusammenarbeit und Teamleistung (Cheshin et al., 2011) und die besondere Bedeutung von Vertrauen innerhalb eines virtuellen Teams und ihre Auswirkungen auf die Teamleistung (Breuer et al., 2016; Pangil und Chan, 2014) wird zunehmend erkannt. Lücken in der Umsetzung von Prozessen wie "Kennenlernen durchführen" zu identifizieren und sie durch geeignete Maßnahmen ressourcenschonend zu schließen ist das Anliegen des VTMM[®].

Durchführung eines Team Assessments

Mit einem virtuellen Team Assessment verschaffen sich Coach, Teamleiter und Teammitglieder innerhalb kurzer Zeit einen Überblick über den aktuellen Stand der Teamleistung.

Das initiale Assessment und dessen Berechnung

Den Teammitgliedern werden online Fragebögen vorgelegt, auf deren

Fragen sie mit einer Zuordnung von vorgefertigten Antworten (KPIs) antworten. Die Tabelle 3 zeigt am Beispiel eines Assessments für den Prozess „Kennenlernen durchführen“, wie daraus ein Reifegrad errechnet wird.

Teammitglied A	Teammitglied B	Teammitglied C	Teammitglied D	Punkte
Haben die Teammitglieder ein Social-Media-Profil, z. B. bei LinkedIn oder Facebook?				
Ich weiß nicht.	Ich weiß nicht.	Ich weiß nicht.	Ich weiß nicht.	0
Feiern die Teammitglieder ihren Geburtstag?				
Ich weiß nicht.	Nein	<i>Die Teammitglieder feiern ihre Geburtstage informell.</i>	<i>Die Teammitglieder feiern ihre Geburtstage informell.</i>	6
Teilen die Teammitglieder private Informationen über Chat oder andere Kommunikationswege, um sich besser kennenzulernen?				
<i>Manchmal chatten die Teammitglieder miteinander, und manchmal teilen Sie private Informationen.</i>	<i>Manchmal chatten die Teammitglieder miteinander, und manchmal teilen Sie private Informationen.</i>	<i>Manchmal chatten die Teammitglieder miteinander, und manchmal teilen Sie private Informationen.</i>	<i>Manchmal chatten die Teammitglieder miteinander, und manchmal teilen Sie private Informationen.</i>	8
Haben die Teammitglieder Bilder von den anderen Teammitgliedern?				
KPI ist nicht anwendbar für mein Team.	Die Teammitglieder haben <i>keine</i> Bilder voneinander.	Die Teammitglieder haben <i>keine</i> Bilder voneinander.	<i>Die Teammitglieder haben die Profilbilder voneinander.</i>	1
Wissen die Teammitglieder etwas über die familiäre Situation der anderen?				
KPI ist nicht anwendbar für mein Team.	<i>Die Teammitglieder wissen viel über die familiäre Situation der anderen.</i>	<i>Die Teammitglieder wissen Details über die familiäre Situation der anderen.</i>	<i>Die Teammitglieder wissen ein bisschen über die familiäre Situation der anderen.</i>	7
Teamreifegrad für den Prozess "Kennenlernen durchführen":				1

Tabelle 3: Ergebnisse des ersten Assessments im Prozess „Kennenlernen durchführen“

Legende: undefinierter Level: normale Schrift, 0 Punkte; elementarer Level: kursiv, 1 Punkt; fortgeschrittenes Niveau: rot, 2 Punkte; hervorragendes Niveau: rot und kursiv, 3 Punkte

Insgesamt erreichte das Team in diesem Beispiel 22 von 60 möglichen Punkten. Dividiert man die Anzahl der Punkte durch die Anzahl der Antworten, erhält man 1,1. Dies entspricht dem elementaren Niveau. Zusätzlich zeigte dieses Assessment einen deutlichen Unterschied in

der Einschätzung zwischen den Teammitgliedern A und D. Dies ist ein Hinweis, dass die Wahrnehmung der Teamleistung in diesem Prozess auseinanderklafft.

Auswertung der Ergebnisse des ersten Assessments

Abbildung 2 zeigt eine beispielhafte Auswertung eines Assessments im Spider Diagramm. Die Ergebnisse des ersten Assessments sind in dunkler Farbe angegeben. Das Team hatte gute Ergebnisse in den VTMM[®] Prozessen “Entscheidungen herbeiführen”, “Aufgabenverteilung regeln” und “Informationsmanagement bestimmen”. Die Prozesse “Nehmen und Geben von Feedback” sowie “Vertrauensbildende Maßnahmen durchführen” waren weniger stark im Team repräsentiert. Außer der Betrachtung des durchschnittlichen Reifegrades eines Prozesses ist es ratsam, sich mit den Wertungen der einzelnen Teammitglieder zu beschäftigen, um abweichende Ansichten bezüglich der Umsetzung eines Prozesses innerhalb des Teams zu erkennen (siehe Tabelle).

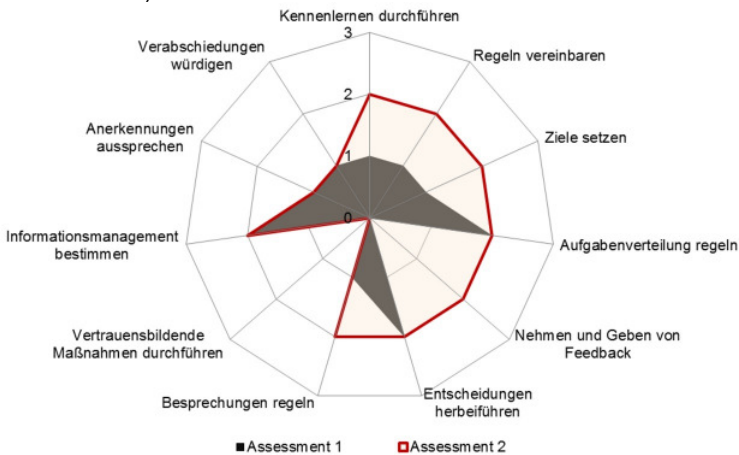


Abbildung 2: Ergebnisse des ersten und nachfolgenden Assessments des Teams der Fallstudie

Einleiten der Team Entwicklung

Idealerweise präsentiert ein Teamleiter diese Ergebnisse seinem Team und man wählt gemeinsam die Prozesse aus, in denen das Team sich verbessern möchte. Die Diskussion allein erweist sich oft als wertvoll für das Team, da unterschiedliche Wahrnehmungen des Teams abgeglichen werden können.

Beispielsweise kann sich das Team entscheiden, dass der Prozess

„Vertrauensbildende Maßnahmen durchführen“ nicht relevant für die Teamleistung ist, da das Team seit einigen Jahren zusammenarbeitet und keine Veränderungen geplant sind. Es würde sich dann auf den Prozess „Nehmen und Geben von Feedback“ konzentrieren, und in Anlehnung an die Werkzeuge und Methoden des VTMM[®] (siehe Tabelle) beispielsweise Feedback–Umfragen am Ende jedes Teammeetings durchführen. Durch dieses Feedback und den konstruktiven Umgang seiner Auswertung im Team werden auch einige andere Prozesse beeinflusst.

Kontinuierliche Weiterentwicklung

Einigen Wochen später wird ein Folge-Assessment durchgeführt. Dessen Ergebnisse sind in Abbildung 2 in einem helleren Farbton dargestellt. Es zeigt sich, dass die Teamleistung sich in vielen Bereichen verbessert hat. Allein durch das Diskutieren der nötigen Verbesserungen wurde das allgemeine Bewusstsein für die Teamarbeit gestärkt. Dies führte bei manchen Prozessen zu mehr übereinstimmenden Einschätzungen innerhalb eines Prozesses und damit zu einer Einstufung des Prozesses auf einem höheren Reifegrad. Die Prozesse „Besprechung regeln“, „Regeln vereinbaren“ und „Ziele setzen“ erhielten hier positiven Einfluss von den Verbesserungen im Bereich des „Nehmen und Geben von Feedback“. Insgesamt zeichnete sich eine Leistungssteigerung innerhalb des Teams ab, das nun im Durchschnitt dem fortgeschrittenen Niveau entspricht.

Folge-Assessments können beliebig oft wiederholt werden. Damit kann der Entwicklungserfolg eines Teams dokumentiert und im Sinn einer selbst lernenden Organisation weitere Verbesserungspotenziale entdeckt und angegangen werden.

Kosten eines Team Assessments

Das Budget für interne Verbesserungsmaßnahmen ist im Allgemeinen gering. Eine Reifegradmessung jeglicher Art muss daher kostenbewusst vorgehen. VTMM[®] wurde entwickelt um den Aufwand und die Dauer eines Assessments gering zu halten und eine rasche Anpassung an die Verbesserung der Teamleistung zu ermöglichen.

Maßnahme	Dauer	Beteiligte
Assessment Fragebogen	15 min	Alle Teammitglieder
Präsentation der Ergebnisse und Entwicklung eines Aktionsplanes	2h	Teamleiter
Implementierung des Aktionsplanes	4 Wochen lang 1-2 Stunden / Woche	Alle Teammitglieder
Einführung der Verbesserungsmaßnahmen	2-3 virtuelle Meetings à 1 Stunde	alle Teammitglieder

Tabelle 4: Aufwand von Team Assessment und der Einführung der Verbesserungsmaßnahmen

Der gesamte Aufwand erfordert eine geringe Investition vom Team (siehe Tabelle 4) verglichen mit der zu erwartenden Steigerung der Teamleistung.

Ausbildung zum Virtuellen Team Assessor

Zum Durchführen eines einmaligen eingeschränkten virtuellen Assessments steht jedem das Web-Portal vtmm.org offen. Das Resultat wird in Textform und als Spider Diagramm dargestellt werden. Dort findet man auch weitere Informationen zu virtueller Teamarbeit.

Außer dem öffentlichen Zugang gibt es einen kostenpflichtigen „Members only“ Bereich für virtuelle Teamleiter, Teammitglieder und virtuelle Team Assessoren. Dort kann der Teamleiter wiederkehrende Selbst-Assessments für sein Team durchführen und sich den Entwicklungserfolg anzeigen lassen. Alle wissenschaftlich belegten Forschungen zur Entwicklung des VTMM[®] sind dort hinterlegt. Die Eingaben, Werkzeuge und Methoden und die Ausgaben durch das VTMM[®] sind ausführlich beschrieben. Dies erleichtert dem Teamleiter die Auswahl und Anpassung der Verbesserungsmaßnahmen, die nach Auswertung des Assessments für sein Team angebracht sind. Außerdem können dort Kontakte zu zertifizierten VTMM[®] Assessoren hergestellt werden, oder VTMM[®] auf die Bedürfnisse des Teams angepasst werden.

Jedes einzelne Team Mitglied hat Zugang zum „Members only“ Bereich und hinterlegt dort ein persönliches Profil mit teamspezifischen Informationen. Wer das VTMM[®] erlernen möchte, der kann dies in einem Online-Seminar in seinem eigenen Tempo machen. In dem

Seminar werden die Eingaben, Werkzeuge und Methoden und Ausgaben des VTMM[®] in verschiedenen Modulen in verständlicher und anschaulicher Weise dargestellt und Kompetenzen zu den Assessments und Auswertungen erworben. Am Ende eines jeden Moduls kann man sein Verständnis anhand eines Fragebogens überprüfen und erhält sofort ein Feedback. Zum Abschluss des gesamten Trainings kann jeder Teilnehmer eine Prüfung an einer Universität auf Masterniveau ablegen und das Zertifikat Virtueller Team Assessor erwerben. Bei einem Zeiteinsatz von etwa 4 Wochenstunden können Ausbildung und Abschlusstest mit Zertifizierung nach etwa 3 - 4 Monaten erreicht sein.

Zusammenfassung

Coaching von virtuellen Teamleitern und Teams ist eine komplexe Aufgabe und erfordert einen Navigator. VTMM[®] ist dieser Navigator. Heutzutage arbeiten viele Unternehmen in virtuellen Umgebungen, wo Experten aus verschiedenen Fachgebieten und Kulturen zusammenkommen, um ein gemeinsames Projekt zu erarbeiten. Für diese virtuelle Zusammenarbeit in heterogenen Teams müssen Kommunikation, Führungsverhalten und Organisationsstrukturen innerhalb des Teams auf die virtuelle Arbeit angepasst werden. Für das Erfassen und Verbessern virtueller Teamarbeit wurde das Virtual Team Maturity Model - VTMM[®] entwickelt, mit dessen Assessment die Entwicklung der Teamprozesse auf verschiedenen Ebenen systematisch erfasst werden kann. Im Abgleich mit dem VTMM[®] Reifegradmodell werden daraufhin Vorschläge zur Verbesserung der Teamaktivität abgeleitet. Unter Berücksichtigung der besonderen Anforderungen an die virtuelle Arbeitsumgebung, fokussiert das Modell auf Prozessen, die nötig sind, um die fehlende Face-to-face-Interaktion zu kompensieren. Mit einem Rahmenwerk von 11 Prozessen zielt das VTMM[®] auf die Schaffung spezifischer und expliziter Regeln der Zusammenarbeit. Klare Regeln und Abläufe steigern die Motivation der Teammitglieder und führen zu vermehrtem Vertrauen untereinander und damit konsequenterweise zu einer erhöhten Leistung des Teams. Für jeden der 11 Prozesse des VTMM[®] misst ein Set an Key Performance Indikatoren das Vorhandensein und die Ausprägung der im virtuellen Team implementierten Prozesse. Diese Key Performance Indikatoren sind jeweils vier verschiedenen Reifegraden zugeordnet und definieren damit den Reifegrad eines virtuellen Teams.

Die Ausbildung zum „zertifizierten VTMM[®] Assessor“ erfolgt durch ein betreutes eLearning und kann mit einem Universitätszertifikat auf Master-Level abgeschlossen werden.

Virtuelles Coaching mit dem VTMM[®] ermöglicht es dem Team, eine greifbare Vorstellung von erfolgreicher virtueller Teamarbeit zu entwickeln.

Referenzen

Breuer, C., Hüffmeier, J., Hertel, G., (2016). Does Trust Matter More in Virtual Teams? A Meta-Analysis of Trust and Team Effectiveness Considering Virtuality and Documentation as Moderators. *Journal of Applied Psychology*, S. 1-27

Cheshin, A., Rafaeli, A., Bos, N., (2011). Anger and happiness in virtual teams: Emotional influences of text and behavior on others' affect in the absence of non-verbal cues. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116, S. 2–16.

Corbitt, G., Gardiner, L. R., Wright, L. K., (2004). A comparison of team developmental stages, trust and performance for virtual versus face-to-face teams, in: *System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on. IEEE*, S. 1-8.

Duarte, D.L. and Tennant Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams – strategies, tools and techniques that succeed*. Jossey-Bass, San Francisco.

Morley, S., Cormican, K., Folan, P. (2015). An Analysis of Virtual Team Characteristics: A Model for Virtual Project Managers. *Journal of Technology Management & Innovation* 10(1), S. 188–203.

Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. (2008) *The Handbook of high-performance Virtual Teams – A Toolkit for Collaboration across Boundaries*. Jossey-Bass, San Francisco.

Pangil, F., Chan, J. M. (2014). The Mediating Effect of Knowledge Sharing on the Relationship between Trust and Virtual Team Effectiveness. *Journal of Knowledge Management* 18(1), S. 92–106.

Piccoli, G., Ives, B. (2003). Unintended Effects of Behavior Control in Virtual Teams. *MIS Quarterly*, Vol 27 No. 3, S. 365 – 395, Management Information Research Center, University of Minnesota.

Saafain, O., Shaykhian, G. A. (2014). Factors Affecting Virtual Team Performance in Telecommunication Support Environment. *Telematics and Informatics* 31(3), S. 459–62,

SHRM.org, 2012. Virtual teams utilized by nearly half of organizations surveyed.

Zofi, Y. S. et al. (2010). Virtual Team Trends Report. A world that knows no boundaries. AIM Strategies – Applied Innovative Management.



Ralf Friedrich, Dr. phil.,
Heilpraktiker für Psychotherapie,
Certified Professional Co-active
Coach (CPCC) und Board Certified
Coach (BCC)



Andrea Keil
Dipl.- Volkswirtin und zertifizierte
Interkulturelle Trainerin (DGIKT)



GeProS - German Project Solutions GmbH
Johann-Sebastian-Bach-Str. 8h
64807 Dieburg

Tel.: +49 6071 210685
Fax: +49 6071 210686
Mobil: +49 170 2973030
Mail: info@gepros.com

Dr. Holger Karsten und Alexander Röntgen

EXECUTIVE SPARRING: Ein Coaching-Angebot für Top-Manager

Top-Manager, sogenannte „C-Level-Executives“, stehen „immer“ unter Druck, müssen einen hohen Grad an Komplexität beherrschen und sind „einsam“: Oben ist man (oft) allein!

Vor diesem Hintergrund sehen die Top-Executive-Coaches von Leadership Choices einen wachsenden Bedarf nach individualisierter, nicht-defizitorientierter und themengebundener Beratung in diesem Segment; Top-Manager sind im beruflichen Umfeld oft „supersortiert“ und strukturiert, im privaten Umfeld und mit sich selbst eher „unstrukturiert“, brauchen und suchen Unterstützung für ihre Reflexion, die sonst oft zu kurz kommt.

Außerdem stellen sie bei ihrem Aufstieg in funktionaler Verantwortung fest, dass hartes Arbeiten allein nicht mehr ausreicht, dass jetzt eine politische Dimension auf der Top-Ebene dazukommt, die u.a. die Frage auslöst: Wie viel Authentizität ist möglich, wie viel Politik ist nötig. Auch gewinnt das Thema „Executive Presence“ immens an Bedeutung, wozu Gravitas, Format, Ausstrahlung und Aufmerksamkeit gehören.

Der Bedarf zu dieser Unterstützung beinhaltet immer (mindestens) die drei Themen „Business“, „Team“ und „sich selbst“ und benötigt einen holistischen Gang auf Augenhöhe vom Top-Executive-Coach.

Wir nennen diese Beratung auf Top-Ebene „Executive Sparring“, darunter verstehen wir einen „Partnering-Process“ ohne Themenfestlegung mit hoher Zwanglosigkeit und absoluter Vertraulichkeit.

Was muss ein Top-Executive-Coach mitbringen, um diesen Unternehmensleitern, deren Mission bzw. inneres Anliegen oft ist, „die Welt zu verbessern“, auf Augenhöhe entgegen treten und Orientierungshilfe geben zu können:

Er muss eine gefestigte Persönlichkeit mit hoher Selbstsicherheit und eigener „persönlicher Größe“ mitbringen; damit verbunden sind eine souveräne Haltung und eine eigene Meinung (reines betriebswirtschaftliches oder psychologisches Wissen und Können reicht nicht).

Natürlich ist ein gewachsenes Verständnis von und eine persönliche Erfahrung mit allen Dimensionen von Unternehmensführung (Menschen, Strategie, Leadership/Orientierung) absolut notwendig, um die verschiedenen Rollen eines Top-Executive-Coach ausfüllen zu können:

Klassischer Coach (Coaching-Modus, z.B. Fragetechnik);

- Top-Management-Berater (Themen / Issues im Top-Management kennen und eigenes (z.B. strategisches) Know-how einbringen können);
- Sparrings-Partner (unbequeme Fragen stellen, bereit sein zu sagen: Das ist nicht okay);
- „Freund“ bzw. Partner auf Zeit („Wahrheiten“, auch Schwieriges, sagen können);
- Orientierungshelfer (Handlungsimpulse geben können, nicht nur „Hilfe zur Selbsthilfe“).

Wie gehen wir im Executive Sparring vor:

Am Anfang steht, wie in jedem Coaching-Prozess, eine Standortbestimmung im Sinne einer Exploration. Um dahin zu kommen, braucht der Coach eine solide Coaching-Ausbildung, reine Management-Erfahrung reicht dafür nicht.

Gerade am Anfang ist es wichtig, schnell Akzeptanz und Vertrauen herzustellen, eben um auf Augenhöhe miteinander umgehen zu können; Grundlage dieser Augenhöhe sind die Dimensionen „Dominanz“ (souveräne und selbstbewusste Haltung) und „Affiliation“ (Freundlichkeit, Offenheit, empathisches Verständnis, echtes Interesse) im Verhalten des Coachs, wobei auch ein verwandter Habitus dabei helfen kann, u.a. um die Rituale auf Top-Ebene wie Dankbarkeits- und Wertschätzungs-Rituale zu kennen und einordnen zu können.

Von entscheidender Bedeutung ist dann die Generierung von Handlungs-Optionen („Choicepoints“), wofür vielfältige Erfahrungen auf verschiedenen Ebenen und Themengebieten, gar nicht unbedingt in ähnlicher Umgebung wie der des Coachee, nötig sind.

Der dritte Schritt ist die Umsetzung der aus dem Coaching-Prozess gewonnenen Erkenntnisse und Einsichten in die Praxis: Das ist auf der Top-Ebene kein so großes Thema, da Unternehmenslenker die Rolle eines

End-Entscheiders verinnerlicht haben, sie sind gewohnt, aus Alternativen auszuwählen, sie kümmern sich weniger um Fragen von Methodik, Planung oder Priorisierung, sondern sie nehmen Wissen auf, entscheiden schnell für sich und setzen das Neue direkt in ihr Handeln um.

Der Bedarf an Executive Sparring ist groß (und wird noch weiter wachsen), ebenso sind es die Anforderungen und Erwartungen der Top-Manager an ihren Sparrings-Partner:

Er muss ebenso wie sie eine klare „Mission“, ein inneres Anliegen verkörpern (bei Leadership Choices: „Wir möchten zu einer Unternehmenswelt beitragen, in der inspirierende Leader effektive und „gesunde“ Unternehmen mit herausragenden Ergebnissen für alle Beteiligten entwickeln“), eine unverwechselbare persönliche „Brand Positioning“ besitzen und die eigene persönliche Größe via „Executive Presence“ (Gravitas, Format) in die Wahrnehmung der Umwelt einbringen können.

Autoren



Dr. Holger Karsten ist promovierter Betriebswirt und arbeitet seit 2005 als Executive Coach. Seine Karriere startete er bei der AUDI AG als Assistent des Produktionsvorstands. Anschließend wurde er Unternehmensberater, baute die Automotive Practice bei Arthur D. Little auf und wurde Managing Director ihres größten deutschen Büros. Als einer der Managing Directors von Merrill Lynch in Frankfurt erwarb er Erfahrung in zwei Bereichen des Investment Bankings: M & A und Corporate Finance. Danach kehrte er in die Beratung zurück und arbeitete für AT Kearney und als Partner bei Accenture.

Heute arbeitet er als geschäftsführender Gesellschafter für Leadership Choices, einen der führenden Anbieter von Executive Development in Europa. Er lebt mit seiner Frau in Wiesbaden, eine Tochter studiert in München und die andere arbeitet als Assistenzärztin in Würzburg.



Alexander Röntgen hat in Köln Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, IT und Supply Management studiert und diplomierte abschließend im Fachbereich Personal bei Prof. Dr. Hamel. Er absolvierte Leadership Seminare beim USW, Erfstadt (ESMT) und erwarb seine Coaching-Ausbildung bei Hay Group/UK und beim ICF akkreditierten Coach Training Institute (CTI). Seit 2002 ist Alexander Röntgen auch Mitglied des Beirats der Deutschen Bank AG Frankfurt. Er hat als CEO mit Vorständen und Aufsichtsräten gearbeitet, sowohl in Multi-Nationals wie ABB und Angloamerican als auch in Familienunternehmen wie der Dyckerhoff AG, im deutschen, im angelsächsischen, aber auch im arabischen und asiatischen Raum. Er lernte unterschiedlichste Unternehmensstrukturen, Kulturen sowie „Do’s und Don’ts“ zu verstehen und zu nutzen. Er war nicht nur international unterwegs, sondern hat auch in den betreffenden Wirtschaftszentren mit Familie gelebt, in London, in Südasiens, im Nahen Osten.

Alexander Röntgen spricht fließend Deutsch, Englisch, Französisch und Italienisch und lebt mit seiner Familie in Wiesbaden.



leadership choices
GmbH Platz der Einheit 1
D-60327 Frankfurt
Mobil +49 173 343 1662
Tel +49 69 9750 3434 - Fax +49 69 9750
3200 www.leadership-choices.com

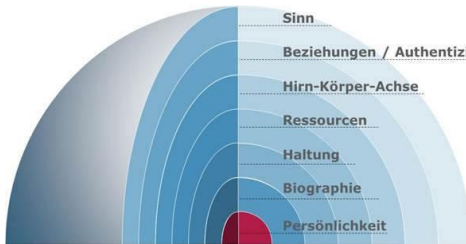
Leadership Choices

Porträt Karsten Drath

Karsten Drath, geboren 1969, ist Managing Partner von *Leadership Choices*, einem der führenden Anbieter im Bereich Executive Development in West-Europa. Der Unternehmer, Referent, Autor und Coach ist spezialisiert auf die Themengebiete Führung und Resilienz. Nicht nur im Top-Management namhafter Großfirmen ist er als erfahrener Coach gefragt. Auch das *World Economic Forum* in Genf oder das *Center for Creative Leadership* setzen auf sein Know-how. Zudem unterrichtet Drath als Gastdozent am *Center for Responsible Leadership* der WHU in Koblenz. Der gelernte Diplom-Ingenieur testete selbst viele Jahre als Unternehmensberater und Manager für diverse internationale Konzerne, darunter Accenture, Bombardier oder Dell, die Grenzen seiner eigenen Belastbarkeit aus, bis er 2006 entschied, sich als Coach und später auch als Psychotherapeut ausbilden zu lassen.

„Resilienz übersetzt man am einfachsten mit innerer Widerstandsfähigkeit“, erklärt Karsten Drath sein Fachgebiet. Was auf den ersten Blick trivial wirkt, hat dabei durchaus seine Tücken. Der Begriff, der ursprünglich aus der Materialwissenschaft kommt, beschreibt die Fähigkeit eines Körpers, auf Einwirkungen von außen elastisch zu reagieren - so wie ein Schwamm, der zusammengedrückt wird und anschließend in seine vorherige Form zurückgeht. Diese Kompetenz ist gerade für Führungskräfte heute sehr wichtig. „Aus der Resilienzforschung wissen wir inzwischen, dass Menschen in der Lage sind zu lernen, wie man aus Krisen oder schwierigen Lebenssituationen nicht nur unbeschadet hervorgeht, sondern sogar noch an ihnen wächst.“ Karsten Drath unterscheidet zwischen der *rohen Resilienz*, die jeder Mensch als Teil seiner Persönlichkeit hat und der *kultivierten Resilienz*, die sich durch Lebenserfahrung aufbaut und aus Strategien, innerer Haltung und Ressourcen besteht, um schwierige Situationen besser zu verarbeiten. „Bei meinen Coachings geht es nicht um Reduktion von Druck und Erwartungen, denn das ist im Führungsalltag nicht realistisch. Vielmehr geht es um die Entwicklung von Kompetenzen zur besseren Selbstführung, um negativen Stress besser zu managen. Resilienz-Coaching behandelt die Frage: Wie steuere ich mich selbst, damit ich kraftvoll bleibe oder mich von einer Krise zügig wieder erhole.“ Ein zweiter Aspekt des Resilienz-Coachings ist die Führungskompetenz gegenüber Mitarbeitern und Teams und die Stärkung deren Resilienz. In offenen Seminaren, Firmentrainings und Einzel-Coachings arbeitet Drath nach dem Modell der „Sieben Sphären der Resilienz“ (s. Grafik), das

aufgebaut ist wie konzentrische Kugelschalen. Den Kern bildet dabei die Persönlichkeit (rohe Resilienz) eines Menschen, darüber bauen sich sechs weitere Ebenen auf, die entsprechend analysiert und individuell durchgearbeitet werden. „Für meine Klienten geht es meist darum, neue Denk- und Verhaltensmuster zu entwickeln sowie darum, immer wieder die eigenen Präferenzen, Bedürfnisse und Haltungen zu hinterfragen, um diese bei Bedarf anzupassen.“



Quelle: Resilienz in der Unternehmensführung, K. Drath, Haufe, 2014

„Ich selbst bin über die Frage nach dem Sinn zum Coaching gekommen. Mir macht es Freude, mit Menschen zu arbeiten, sie zu spiegeln und ihnen dabei eine gute Unterstützung zu leisten. Durch meine eigene Führungserfahrung, meine fundierte Ausbildung und auch meine selbst durchlebten Krisen bin ich in der Lage, Führungskräften diese Unterstützung auf sehr plausible und unaufdringliche Weise zu geben.“



Karsten Drath
Leadership Choices
Platz der Einheit 1
60327 Frankfurt
karsten.drath@leadership-choices.de
+49-69-9750-3434 (Büro)
+49-171-3145131 (Mobil)

Dr. Sigrun Ritzenfeldt-Turner

Coaching-Weiterbildung auf Basis der Transaktionsanalyse

Coaching ist eine spezielle Form der lösungsorientierten Beratung, die in gleichberechtigter partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit dem Klienten durchgeführt wird. Es ist ein wirkungsvolles Instrument zur Begleitung von Menschen in ihrer Arbeitswelt, auf dem Weg ihrer beruflichen Entwicklung und zur Lösung unterschiedlichster beruflicher Frage- und Problemstellungen. Der Coach ermöglicht dem Coachee passgenaue Lösungswege zu finden und begleitet ihn auf dem Lösungsweg bis zum vereinbarten Ziel.

Die Coaching-Weiterbildung hat das Ziel, Ihre Coachingkompetenz zu entwickeln und zu professionalisieren. Sie erfahren, wie sie den Coaching-Prozess empathisch, zielführend und bewusst steuern. Sie erlangen vielfältige Methodenkompetenz. Erlernen Modelle und Methoden aus verschiedenen psychologischen Schulen effektiv zu integrieren und die auszuwählen, die zum Anliegen und zur Persönlichkeit des Klienten passen, um dann gemeinsam konstruktive, ressourcenorientierte Wege zu entwickeln.

Zielgruppe

Diese Coaching-Weiterbildung wendet sich an Menschen unterschiedlicher Berufsgruppen, die ihre Coachingkompetenz entwickeln und entfalten möchten, z.B.

- selbstständige oder angestellte Berater und Trainer
- Supervisoren
- Personalentwickler und Führungskräfte
- Lebens- und Sozialberater/innen u.v.a.

Sie wollen die Durchführung von effektiven Coachingprozessen, den Einsatz einer Vielzahl von Coachingtools und die Kunst der Gesprächsführung erlernen und sind interessiert an persönlicher Weiterentwicklung. Sie wünschen sich Ihren eigenen Stil als Coach herauszuarbeiten, zu schärfen und auszubauen.



Inhalte und Methoden

Jeder Baustein besteht aus:

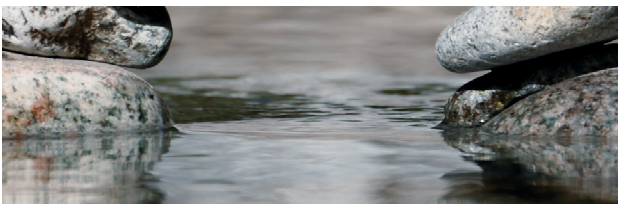
- theoretischem Input,
- vertiefenden Übungen,
- praktischen Anwendungen und
- Supervision.
- Das Lernen in der Weiterbildung ist erfahrungsorientiert.
- In jedem Modul werden Interventionsstrategien und –methoden besprochen und geübt.

Im Vordergrund der Weiterbildung steht aktives Handeln. Sie werden die präsentierten Inhalte in Form von gegenseitigem Coaching, Selbstreflexion, Kleingruppenarbeiten, Rollenspielen und Lernexperimenten direkt in die Praxis umsetzen.

Wir arbeiten vorwiegend mit Modellen und Methoden aus der Transaktionsanalyse (TA), der Systemischen Therapie und Beratung, Gestaltberatung, ressourcenorientierten Ansätzen und mit Methoden aus der Aufstellungsarbeit.

Inhalte u.a.:

- Coaching als Profession und seine Abgrenzung, Kontraktarbeit und Kontextanalyse, Phasen eines Coachingprozesses; (ethische) Haltung als Coach
- Persönlichkeitsmodelle und Lebensthemen, Diagnostik
- Kommunikationspsychologie und Beziehungsgestaltung, Konfliktmanagement
- Annahmen und Methodiken systemischen Coachings
- Wachstumsblockaden und Krisen;
- Umgang mit Emotionen, emotionale Kompetenz und - Bewußtheit
- Umgang mit Streß, Depression und Burnout-Phänomenen; Work-Life-Balance und Resilienzförderung
- Team und Teamentwicklung; Karrierecoaching
- Abschluss und Abschied, persönlicher Coachingstil, Standortbestimmung, Selbsteinschätzung und Entwicklungsplan; Ethikkodex



Dauer, Umfang, Zertifizierung

Jeder Jahreskurs besteht aus 4 Blöcken à 3 Tagen und ist nur komplett buchbar.

Beide Jahreskurse können im Rahmen der Weiterbildung in Transaktionsanalyse als TA-Fortgeschrittenen-Training nach den Richtlinien der DGTA und EATA (europäische Gesellschaft für Transaktionsanalyse) anerkannt werden.

Die Ausbildung von Coaching I und Coaching II ist von der DGTA als Coaching-Ausbildung zertifiziert, umfasst 220 Stunden Weiterbildung inklusive mindestens 18 Stunden Supervision und 18 Stunden Intervention und einem zusätzlichen Selbsterfahrungsseminar.

Zertifizierung durch die Deutsche Gesellschaft für Transaktionsanalyse (DGTA)

Nach Abschluss der Ausbildung von Coaching I und Coaching II kann eine Zertifizierung beim DVCT abgelegt werden. Hierzu wird ein Vorbereitungskurs angeboten.

Voraussetzung ist die Teilnahme an einem Einführungskurs in TA (101-Kurs) bis spätestens 6 Monate nach Beginn der Weiterbildung.

Am Ende des Curriculums wird von den TeilnehmerInnen eine professionelle Selbstdarstellung und ein Praxis- bzw. Fallbericht mit insgesamt ca. 15 Seiten erarbeitet.

Weiterbildungsleiterin / Trainerin



Dr. Sigrun Ritzefeldt-Turner

Dr. Phil, Diplom-Psychologin,

Lehrtrainerin für Transaktionsanalyse (CTA-Trainer) der DGTA und EATA, Supervisorin (BDP, DGTA) und Lehrsupervisorin der EASC e.V.

Coaching, Beratung, Training
Zähringerstr. 34
69115 Heidelberg
06221 401826 oder 0175 4123660

www.ritzenfeldt-turner.de
sigrun.ritzenfeldt-turner@gmx.de

Kirsten Rohde

Erfolgsmanagement für Führungskräfte

Kurzvita

Ich bin Trainerin und Coach aus Leidenschaft. Über viele Jahre habe ich umfassende Expertisen im Bereich der Führungskräfte-, Personal- und Organisationsentwicklung gesammelt. Zu meinen Schwerpunkten zählt die Beratung und Entwicklung von Führungskräften und Managementteams.

Im Rahmen von Trainings und Coachings engagiere ich mich im Besonderen für die Stärkung von Frauen in ihrer individuellen Karriereplanung. Zudem begleite ich Assessment Center und Potenzialanalyseverfahren. Als Bank- und Diplom-Kauffrau habe ich mehrere Jahre verschiedene Stationen im internationalen Bankgeschäft absolviert und als Führungskraft gearbeitet.

Mein Erfolgsrezept

Die Freude am Wachstum anderer.

Jeder Mensch ist einzigartig und verfügt über das Potenzial zur persönlichen Weiterentwicklung - das ist meine innere Überzeugung. Ich unterstütze meine Kunden mit viel Einfühlungsvermögen auf ihrem Weg zum Ziel. Der Erfolg begeistert mich.

Berufserfahrung

- ◆ Mehrjährige Führungstätigkeit in internationalem Umfeld
- ◆ Coaching, Beratung und Prozessbegleitung von Führungskräften
- ◆ Konzeption und Durchführung von Trainings für Führungskräfte, Managementteams und speziell für Frauen
- ◆ Bedarfsbezogene Teamentwicklungsmaßnahmen
- ◆ Gestaltung und Begleitung von Führungs- und Personalentwicklungsinstrumenten
- ◆ Konzernweites Führungskulturprojekt
- ◆ Umsetzung von Führungskräftenachwuchs-Programmen, Mentoring, Förderung des Anteils von Frauen in Führungspositionen

Trainings- und Coachingschwerpunkte

- ◆ Führung: Führungswechselberatung, Rolle, Mitarbeitermotivation/-bindung
- ◆ Menschen in persönlicher Veränderung und Persönlichkeitsentwicklung
- ◆ Kommunikation
- ◆ Konfliktmanagement
- ◆ Teamentwicklung
- ◆ Erfolgsmanagement speziell für Frauen

Weiterbildungen

- ◆ Systemische Coachinausbildung nach DGSF
- ◆ Zertifizierter NLP-Master nach DVNLP
- ◆ Kommunikationspsychologie bei Prof. F. Schulz von Thun
- ◆ Konfliktklärungshilfe bei Dr. C. Thomann
- ◆ wingwave[®]-Coach am Besser-Siegmund Institut
- ◆ Managementtraining mit Pferden nach EAHA
- ◆ Psychotherapie nach dem Heilpraktikergesetz
- ◆ Multimodale Kurzzeit-Psychotherapie und Krisenintervention

Zielgruppen:

- ◆ Führungskräfte aller Ebenen, Führungsnachwuchskräfte, Potenzialträger, Frauen

Rohde Beratung & Training

Mittlerer Schafhofweg 33
60598 Frankfurt
Mobil:017524 67 494
Büro:069 /83 83 01 07
Mail:mail@kirstenrohde.de
Internet:www.kirstenrohde.de



Kirsten Rohde

Wertesysteme messbar machen – 9 Levels of Value System

Die Zeiten ändern sich

Das Umfeld, in dem sich Unternehmen heute behaupten, ist geprägt von einer enormen Dynamik. Auslöser dafür gibt es viele, z.B. neue, kleine und agile Marktteilnehmer, schnelllebige Trends, hoch informierte Kunden etc.

Industrie 4.0, Digitalisierung, Generation Y und andere Schlagwörter von heute sind die Symptome dieser dynamischen Umwelt, in der sich Unternehmen zurechtfinden, orientieren und neu ausrichten müssen, um bestehen zu bleiben.

Impuls? Projekt!

Fast reflexartig rufen Unternehmen Projekte ins Leben und statten sie mit entsprechend hohen Budgets aus. Die Gestaltung der Zukunft wird an den grünen Tisch verlagert, als könnte man Entwicklungen in einen Projektplan packen. Die Ergebnisse werden „ausgerollt“, meist ohne vorab die Belegschaft einzubinden.

Insgesamt wird bei Zukunfts- oder Change Projekten oft vernachlässigt, ob bestehende Unternehmenswerte und -kulturen bereit sind, massive Veränderungen und neue Lösungen anzunehmen. Ein fataler Fehler, wenn es darum geht, die Eigenverantwortung und Innovationskraft im Unternehmen zu stärken. Und daher oft eine Verschwendung von Geld und Energie.

Der Blick auf Werte wird essentieller

Es wird Zeit zu fragen, wie in dynamischen Zeiten Stabilität erreicht werden kann. Der Blick geht daher auf das, was Unternehmen, Organisationen und Menschen zusammenhält – Werte.

Eine Studie der Wertekommission „Initiative Werte Bewusste Führung“ von 2015 beschreibt Werte als eine essentielle Orientierungshilfe. Insbesondere für Führungskräfte und Mitarbeiter, die zunehmend eigenverantwortlich arbeiten müssen.

Auch gesellschaftliche Trends setzen voraus, dass Werte in den Unternehmensalltag integriert und durch Führungskräfte vorgelebt werden. Sie sind ein unverzichtbarer Teil der unternehmerischen Spielregeln geworden – im Inneren wie auch in der Wirkung nach außen.

Werte messbar machen – 9 Levels kurz erklärt

Für eine sinnvolle, strategische Ausrichtung muss der aktuelle Stand der Werte im Unternehmen greifbar und diskutierbar sein.

Vor allem, um vor Beginn eines Projektes zu prüfen, ob das vorliegende Wertesystem in der Lage ist, Veränderungen anzunehmen. Diese Standortbestimmung verhindert Fehlinvestitionen in Maßnahmen, die ggf. ins Leere laufen, weil sie an der Werterealität des Unternehmens vorbeilaufen.

Das auf Clare W. Graves basierende „9 Levels of Value Systems“ macht genau das: Es liefert ein einheitliches Modell zur Messung von Wertesystemen. Einzelpersonen, Teams oder Organisationen erhalten, wissenschaftlich fundiert, eine Standortbestimmung ihres Wertesystems und den daraus entstehenden Entwicklungsmöglichkeiten.

„9 Levels of Value Systems“ schafft ein allgemeines Verständnis von dem Ist- bzw. dem Soll-Wertesystem. Mit der handfesten Aussage zum Unternehmen oder zum Team kann bereits vorab die Wirksamkeit von Maßnahmen überprüft werden.

Mehr noch: Handlungsfelder, erforderliche Strukturen etc. werden sichtbar gemacht, konkrete Ansätze für Coachings und Organisationsentwicklungen werden gezeigt, und eine Diskussion zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens anhand eines einheitlichen Wertesystems ist möglich.

Darüber hinaus schärft die Analyse den Blick auf bestehende und erforderliche Werte. Was fehlt, was muss entwickelt werden, und was ist bereits vorhanden? Bisher brachliegende Ressourcen werden aktiviert, insbesondere der Mitarbeiter. Man erkennt den Wert im Unternehmen und macht diesen nutzbar. Ein Unternehmen mit einer authentisch und aktiv gelebten Wertekultur schafft damit Stabilität für zukünftige Herausforderungen. Die Besinnung auf Werte aktiviert Mitarbeiter wie Führungskräfte und stärkt den Selbstwert der täglichen Arbeit.

UnternehmerSinn – Entwicklung entwickeln

UnternehmerSinn unterstützt Ihr Unternehmen bei der Entwicklung tragfähiger Strukturen. Durch die Aktivierung eines authentischen Wertesystems entwickeln wir in Ihrem Unternehmen die notwendige Basis, um über alle Ebenen zukunftsfähig aufgestellt zu sein.

Die Analyse zeigt Ihnen, inwiefern Projekte, Entwicklungen und Veränderungen überhaupt wirken können und schafft die Basis für sinnvolle Perspektiven.

Damit können Fehlinvestitionen in Zeiten knapper Budgets verhindert werden. Gleichzeitig werden im Unternehmen die Persönlichkeiten und Ressourcen aktiviert. Für eine echte Innovationskultur, für mehr Eigenständigkeit der Mitarbeiter und eine höhere Produktivität und Effizienz.



Jens Engel

Jens Engel verantwortete das internationale Training & Development einer deutschen Bank.

Er verbindet kulturelle Perspektiven mit wirtschaftlichem Know-How und unterstützt die nachhaltige Entwicklung von Teams, Strukturen und Organisationen.

Als ausgebildeter Trainer, Coach und Moderator erkennt er festgefahrene Gedanken, um genau dort anzusetzen. Seine seriöse Kreativität und sein Sinn für systemische Zusammenhänge fördern die Suche nach passenden Lösungen.



Kirsten Schmiegelt

Kirsten Schmiegelt bildet als Diplom-Juristin und zertifizierter Personal- und Businesscoach die professionelle Kombination zwischen analytischem Denken und Gespür für emotionale Komponenten.

Sie denkt über den Tellerrand und entwickelt für die Führung und Kommunikation in Ihrem Unternehmen kreative und zukunftstaugliche Lösungen. Als Organisations- und Teamcoach beherrscht sie ein breites Repertoire, um Teams und Strukturen dauerhaft und sinnvoll auf- und auszubauen.

www.unternehmer-sinn.de

Anke Schöffel

Anke Schöffel im Interview:

Als Executive-Coach berichte ich im Interview mit Dr. Ulrich Althausen aus meiner Praxis

„Wie tragen Sie als Coach dazu bei, dass Manager in Balance und wirksam sind bzw. es wieder werden?“

Anke Schöffel im Interview mit Dr. Ulrich Althausen, Vorstandsmitglied der Selbst-GmbH, Mitherausgeber der Zeitschrift Weiterbildung, Inhaber von *hr*-quadrat.

Antworten aus der Praxis gibt Anke Schöffel. Sie ist als Management- und Executive-Coach für Dax Unternehmen in eigener Coachingpraxis tätig. Seit 2002 ist sie Kopf und Herz von Anke Schöffel Consulting, Organisationberatung und Coaching und seit über 20 Jahren Beraterin, Managementvertraute und Konzernkennerin. Ihr Arbeitsschwerpunkt ist die Begleitung von Menschen und Organisationen in Change- und Entwicklungsprozessen, Konflikten und Überlastungssituationen.

Warum geraten immer mehr Manager aus der Balance?

Der Coachingprozess beginnt oft in kritischen Situationen und damit im Belastungserleben. Häufig zeigen sich bereits Energieverluste, Krankheitsanfälligkeiten und Unzufriedenheit und sind damit ein Hinweis auf anstehende oder sogar überfällige Veränderungen. Kurz: Die Balance stimmt nicht mehr. In einer komplexer und schneller werdenden Welt sind das ja ganz normale Anpassungsreaktionen. Insgesamt kann man das sogar positiv betrachten. Es ist ja gesund, unter Druck und wachsender Spannung in der Arbeitswelt auch zu spüren, dass es einem mit gewissen Dingen nicht gut geht. Und in der Wahrnehmung der Unstimmigkeit liegt ja auch die Chance, gesund zu bleiben, sich leistungsfähig zu halten und sich selbst klar zu werden, was man verändern möchte, um wieder zu einem zufriedenen Arbeitserleben zu kommen.

Was sind denn konkret die Themen, die als Coach an Sie herangetragen werden?

Ganz oft sind es rasch aufeinander folgende oder raumgreifende strategische Veränderungsprozesse in Unternehmen, in denen gera-

de den Führungskräften der höheren Ebenen eine doppelte Schlüsselrolle zukommt. Zum einen müssen Sie als Vorbilder – die neocharismatische Forschung hat ja ergeben, dass Vorbilder in Führung wieder extrem wichtig sind – in turbulenten Zeiten ihren Mitarbeitern Halt geben, zum anderen als Manager des Change für die schnelle und zielgerichtete Umsetzung sorgen. Und das meist ohne in die Entscheidung einbezogen zu sein oder unterstützt zu werden, eine eigene Haltung dazu zu entwickeln oder die bestehende Haltung und Einstellung zu verändern. Hier kommt es, neben der Herausforderung, den Change zu managen, auf der Gefühlsebene oft zu Kränkungen und Machtverlust bzw. Ohnmachtsgefühlen oder Hilflosigkeit, es wird ein Mangel an Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten erlebt, das Manövrieren im politischen Umfeld strengt an, es kommt häufig zu Konflikten, der Teamgeist geht zurück, das Vertrauen in sich und andere auch. Durch die Vielzahl von Erwartungen kennen die Manager ihre eigenen Bedürfnisse kaum noch, und die Beziehungen – auch im privaten Umfeld – verschlechtern sich, was verstärkt auch zu Vereinsamung führt.

Manchmal werde ich auch mit, sagen wir mal, Wachstumsschmerzen konfrontiert. Ich arbeite oft mit Menschen 45 plus und im mittleren Lebensalter, da – und hier sind sich die Entwicklungspsychologen wie z.B. Piaget, Kohlberg, oder auch der Anthroposoph Steiner einig – wollen wir etwas Bleibendes hinterlassen und Sinn stiften. In dieser Lebensphase ist die Karriere soweit gemacht, wir haben die Kinder halbwegs groß gekriegt, wir haben unsere Liebesbeziehung um die Klippen herum geschifft oder sind bereits eine neue Partnerschaft eingegangen. Jetzt sind wir, mit anderen Worten, geklärt, wissen, was wir wollen und können und möchten möglichst nur noch Dinge tun, die zu uns passen und die wir vertreten können. Kurz: Wir möchten nach unseren Werten und Bedürfnissen arbeiten und leben und oft auch unsere Erfahrung und unser Wissen in die Welt bringen.

Ein weiteres Thema ist die Gefühlsregulation. Ich arbeite häufig mit zahlenorientierten Managern und strategischen Schnelldenkern, deren Lieblingslösung die Kognition ist. Aus der Stressbewältigungstheorie wissen wir, dass neben der kognitiven Umstrukturierung eine wichtige Säule auch die Gefühlsregulation ist. Um wieder in Balance zu kommen, gilt es, hieran zu arbeiten.

Oft ist es auch ein Kontakt- und Beziehungsthema, was folgende Fragen aufwirft: Wie gut bin ich im Kontakt mit mir, meinen Mitarbeitern, meiner Familie? Letztlich geht es um den Aufbau von Beziehungs-

kompetenzen, um dauerhaft in Führung erfolgreich zu sein. Zusammengefasst, die Balance ist aus dem Lot, weil die Anforderung, manchmal auch nur kurzfristig, nicht mehr zu den Ressourcen des Managers passt. Und dies, wie gesagt, in ganz verschiedenen Themen und Situationen. Was bisher funktioniert hat, greift nicht mehr, es braucht was Neues, wir wissen aber noch nicht was, und in der Übergangsphase fühlen wir uns seltsam.

Die Bandbreite der belastenden Gefühle/Themen zeigt auf, dass hier dringend Raum und Zeit zum Reflektieren und Ausrichten gebraucht wird. Und hier kommt häufig der Coach ins Spiel.

Was können Sie als Coach hier bieten?

Die Arbeit mit dem Coach bietet hierzu einen wertvollen Raum. Im geschützten Rahmen dürfen wertfrei Gedanken und Befürchtungen ins Unreine gesprochen und auch gefühlt werden. Das zu teilen mit einer neutralen Person, ist oft schon eine starke Entlastung, und ein Gefühl von Verständnis für die eigenen Gefühle und Handlungen wächst. Dies wiederum ermöglicht es nach Hinterfragen und Analyse der Ist-Situation wieder, in die Handlungsfähigkeit zu kommen und das eigene Verhalten zu erweitern und an die neue Situation anzupassen. Insgesamt gelassener mit den Dingen umzugehen und mit größerer Klarheit und Autonomie und besserer Vereinbarkeit von Berufs-, Organisations- und Privatrolle weiter ans – eigentlich heißgeliebte – Werk zu gehen.

Wie arbeiten Sie konkret mit dem Thema?

Coaching ist ja ein schnelles und handlungsorientiertes Format auf Augenhöhe, das die Lösungskompetenz beim Klienten stärkt und Entscheidern mit knappen Zeitfenstern Impulse gibt, in oft schon gereiften Überlegungen bzw. Entscheidungen. In den Sitzungen besprechen wir diese Strategien, Gedanken und reflektieren schwierige Situationen, hinterfragen und passen ggf. Ziele an. Schauen nach ruhigen und unruhigen Zonen, nach Blockaden und Boykottmustern; danach, was verändert werden soll und auch, was gut ist und so bleiben soll bzw. wo es Wertvolles gibt. Ressourcen und Stärken wahrnehmen statt Mangel erleben sind hier die Stichworte. Wir vereinbaren z.B. Verhaltensänderungen, die der Klient in der Praxis erprobt. Die gemachten Erfahrungen greifen wir in der nächsten Sitzung wieder auf und werten diese aus. Häufig ist auch der Blick von außen durch den Coach hilfreich und auch die Tatsache, mit einer

neutralen Person zu sprechen, kann neue Ideen und Energie spenden, die Sichtweise verändern und zur emotionalen Entlastung beitragen. Die Reflexionsfähigkeit wird dauerhaft erhöht. Wirksamkeitsstudien im Coaching belegen dies eindeutig.

Wie lange dauert bei Ihnen ein Coaching bzw. ein Coachingprozess?
Das hängt vom Anliegen und Ziel des Klienten ab. In der Regel gibt es ein Kennenlerngespräch, oder lax ausgedrückt einen „Chemie-Check“, es folgt ein Auftragsklärungsgespräch, in dem die Ziele formuliert werden. Teilweise ist hier auch Personal/HR dabei, dies hängt von der Kultur und Ebene ab. Dann erfolgt ein Coachingprozess, dessen Länge je nach Anliegen und Zielsetzung definiert wird, meist ca. 10-15 Stunden. Bei Executives sind die Prozesse und Sitzungen oft auch informeller und kürzer. In langjährig gewachsenen Coachingbeziehungen, zum Strategiecheck oder in Akutsituationen erfolgt manchmal ein Anruf, und wir vereinbaren einen zeitnahen Gesprächstermin (auch telefonisch). Oft reicht schon ein ein- bis zweistündiges Fokusgespräch, um sich wieder neu zu justieren.

Sie arbeiten ja, wie Sie gerade ausgeführt haben, mit vielen Gefühlen, ist das nicht eigentlich ein therapeutisches Thema?

Als Business-Coach mit therapeutischen Zusatzausbildungen habe ich enge Kooperationen zu psychotherapeutischen und medizinischen Kollegen, an die ich im speziellen Fall abgeben kann. Diese Arbeit im Verbund ist im Sinne der Klienten effizient und stellt sicher, dass eine bestmögliche, kompetente und diskrete Hilfestellung erfolgt. Sie dient auch der Qualitätssicherung im Coaching, das als wirksames Verfahren ja Gesundheit und Arbeitsfähigkeit des Klienten voraussetzt.

In meinem Fall ist dies meistens gegeben, denn es geht ja um, oft kurzfristig, aus der Balance geratene Manager, die einen Austausch auf Augenhöhe suchen, mit einem vertrauensvollen Sparringpartner, der Organisations- und Branchenwissen sowie Konflikt- und Stressbewältigungskompetenz hat, sich in die Denkweise und Sprache des Unternehmens versetzen kann, Machtstrukturen kennt und entschlüsselt, letztlich versteht, worum es geht und zusätzlich eine wertvolle und unvoreingenommene Außensicht liefern kann.

Ein Satz oder Motto zum Schluss:

Vielleicht darf ich zwei nennen: Mein Leitsatz für mich selbst und meine Arbeit ist: „Erkenntnis macht Spaß und ermöglicht Veränderung“. Und

was ich mir und anderen in Zaudersituationen häufiger sage stammt von Martin Walser: „Wer geht, dem schiebt sich Weg unter die Füße“.

In diesem Sinne: Frau Schöffel vielen Dank für das erkenntnisreiche und interessante Gespräch.

Anke Schöffel

Jahrgang 1968

Studium der Erziehungswissenschaft, Soziologie, Psychologie
an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Beraterin / Counselor seit 25 Jahren, Coach seit 15 Jahren

Angebote und Formate in der Begleitung

- Einzel- und Team-Coaching, C-Level Coaching, Executive-Sparring, ExCom Projektunterstützung, Change-Moderation
- Business Coaching & Salutogenese: MBSR basierte Stressbewältigung, Ressourcen- und Regenerationskompetenzen im Einzelsetting und für Teams
- Focus-Gespräche (2-4 h) und Coachingprozesse (2 x 5-10 h)
- Virtuelles Coaching: Gezielte, zeitnahe Unterstützung in turbulenten Zeiten (Krise, Konflikt, Entscheidungsdruck)
- Coaching-Tag: 1 Tag zur Vorbereitung auf besondere Herausforderungen und zur gezielten Kompetenzentwicklung
- Organisation 4.0 im ‚daily business‘: Begleitung in Kulturveränderungen

Arbeitsverständnis und -weise

- Ich bin systemisch und körperorientiert über viele Jahre ausgebildet und achte sehr auf Qualitätssicherung auch über mein langjähriges Engagement im Chapterhost-Team und der Mitgliedschaft in der International Coach Federation (ICF).
- Ich arbeite analytisch, handlungs- und lösungsorientiert, strukturiert, zügig, transparent in Methode und Prozess, ressourcenorientiert und nachhaltig gemeinsam mit dem Klienten in gegenseitigem Vertrauen und absoluter Diskretion.
- Stressbewältigung, Ressourcenorientierung und regenerative Kompetenzen halte ich für zukunftsweisend und arbeite gemäß dem salutogenetischen Prinzip der Stimmigkeit und Lebenszufriedenheit.
- Mein Herz schlägt für die angewandte Wissenschaft: fundierte

Recherche, aktuelle Forschung und moderne Konzeptionen sind für mich selbstverständlich.

- Mit Denkweisen und Umsetzungsformaten zur neuen Arbeitswelt begleite ich zur Organisation 4.0

Berufliche Stationen und weitere Infos unter
www.anke-schoeffel.de



ANKE SCHÖFFEL
CONSULTING

Organisationsberatung
und Coaching

D-60594 Frankfurt am Main

Fon +49 (0) 69 60605775

Fax +49 (0) 69 66379954

Mobil +49 (0)163 60 60 577

mail@anke-schoeffel.de

www.anke-schoeffel.de

Korai Peter Stemmann, Peter W. Köhne

Coaching-Ausbildung mit "Werkzeugkoffer" im IFAR-Institut

Welche Bedeutung hat ein Werkzeugkoffer im Coaching? Welche Werkzeuge sind gemeint? Ersetzen wir die Werkzeuge durch Coachingmethoden und den Werkzeugkoffer durch Methodenmix, bekommt der Werkzeugkoffer eine spezielle und in unserem IFAR-Institut eine sehr umfassende Bedeutung. Umfassend deswegen, weil diese Methoden für ein ganzheitliches, transpersonales und transgenerationales Coaching ausgelegt sind, das wir in unserer Ausbildung schulen. Zunächst aber ein paar Begriffserklärungen und einige Methoden aus unserem „Werkzeugkoffer“.

Was ist daran ganzheitlich? Dieser Begriff wird oft sehr unterschiedlich definiert. Wir beziehen die Ganzheitlichkeit auf die Erfassung der drei Hauptexistenzebenen. Genau betrachtet sind diese Existenzebenen seit Jahrtausenden bekannt als Körper Geist und Seele. In der heutigen Zeit wird diese Definition sehr oft als esoterisch abgewunken. Verwenden wir aber eine Definition, die dem Stand der modernen Wissenschaft entspricht, reden wir stattdessen von Materie, Energie und Information. Schauen wir uns aktuelle wissenschaftliche Forschungsberichte an, werden wir diesen Begriffen immer wieder begegnen. Ganzheitlichkeit ist also im Coaching die Betrachtung aller drei Hauptexistenzebenen.

Was ist transpersonal? Dieser Begriff wird immer noch eifrig in der Psychologie diskutiert. Uns geht es dabei darum, hinter die Persönlichkeit eines Menschen zu schauen und die damit verbundene Motivation. Dies ist auch recht ergiebig bei der Analyse von Unternehmen und deren Führungskräften. Transpersonale Einflüsse können auch aus der Weltanschauung resultieren, die religiös, philosophisch oder spirituell geprägt ist.

Was ist transgenerational? Bei unserer langjährigen Erfahrung mit der systemischen Arbeit haben wir immer wieder feststellen können, dass problematische Aspekte der Familien- und Sippengeschichte an die folgenden Generationen weitergegeben werden. Ein bekanntes Beispiel

sind die sogenannten Kriegsenkel. Das Spektrum der Familien- und Sippenprobleme ist natürlich wesentlich weitreichender und komplexer.

Mit einer oder nur wenigen Methoden lassen sich die Individualität der Menschen und die Eigenarten eines Unternehmens nicht erfassen. Wir holen daher unsere Klienten und Unternehmen dort ab, wo sie stehen und passen die Methoden an deren Bedarf an. Was manchmal belächelt wird, sind Methoden, die nicht aus dem westlichen Fundus stammen, mit denen aber sehr effektiv gearbeitet werden kann. Auch alte Weisheitslehren werden heute wieder neu entdeckt. Sie werden dann als die große Neuigkeit unter einem anderen Namen angeboten, obwohl dieses Wissen längst viele tausend Jahre alt ist. Betrachten wir allein das Enneagramm, so lassen sich die Wurzeln bis in die pythagoräische Schule zurückverfolgen. Es sind oft Methoden erforderlich, die in vielen Fällen die traditionellen Grenzen überschreiten

Betrachten wir noch einmal die Hauptexistenzebenen körperlich-materiell, geistig-energetisch und seelisch-informationell, müssen die Coachingmethoden auf diese Bereiche abgestimmt werden. Manche Methoden eignen sich nur für einen Bereich allein, andere Methoden erfassen zwei oder auch alle drei Ebenen wie z. B. die Re-Information-Analyse® und Re-Information-Therapie®. Generell geht es dem IFAR-Institut darum, das Beste des Ganzen für Mensch, Lebensraum und Unternehmen zu erreichen.

Bevor wir auf den Ablauf der Ausbildungsschritte zu sprechen kommen, noch ein kurzer Überblick über einige Methoden, die zu unserem Werkzeugkoffer gehören.

Auf Standardmethoden wie **NLP** und **TA** (Transaktionsanalyse) brauchen wir hier nicht näher einzugehen.



Das bereits genannte **Enneagramm** wird inzwischen weltweit in den verschiedensten Lebensbereichen eingesetzt, in der Psychologie, der Sozialarbeit, der Seelsorge, im Coaching und vielen anderen. Es handelt sich um eine Typenlehre mit 9 Typen, bei denen jeder Typ in neun Entwicklungsstufen unterteilt wird. Jeder Mensch hat alle neun Typen in sich, wovon ein Typ dominiert. Dies ist der Haupttyp, den dieser

Mensch repräsentiert und lebt. Die anderen Typen können je nach den Erfordernissen des Lebens zusätzlich verstärkt werden.

Das **Structogram**[®] erfordert eine separate Ausbildung. Es ist eine Biostruktur-Analyse zum Ermitteln der Persönlichkeitsstruktur eines Menschen. Dabei werden drei Strukturtypen ermittelt, denen drei Farben, grün, rot und blau zugeordnet werden. Der grüne Typ ist vergangenheitsorientiert, der rote gegenwarts- und der blaue zukunftsorientiert. Auch in der Werbung findet dies oft Anwendung.



ESVI[®] geht neue Wege bei der Analyse von Unternehmen, da die traditionellen Verfahren nicht auf Dauer die gewünschten Ergebnisse bringen. Diese Methode geht davon aus, dass kein einzelner Manager die Fähigkeiten hat und in der Lage ist, allen Anforderungen gerecht zu werden, die notwendig sind, um ein Unternehmen in seinen unterschiedlichen Entwicklungsphasen auf einem beständigen Erfolgskurs zu halten. Immer, wenn diese einfache Tatsache nicht wahrgenommen wird, entsteht Missmanagement.

Die **ESVI**[®]-Analyse begnügt sich nicht mit der klassischen Definition des Managens wie Planen, Organisieren, Kontrollieren, sondern arbeitet mit einem Modell von vier Basisorientierungen, die in der Führung eines Unternehmens erforderlich sind: der Handelnde (**E**-Orientierung), der Verwaltende (**S**-Orientierung), der Visionär (**V**-Orientierung) und der Integrierende (**I**-Orientierung). Alle Vier sind durch signifikante Merkmale des Verhaltens gekennzeichnet, die einander widersprechen und daher **in keinem Fall auf eine einzelne Person konzentriert werden können und dürfen**.

Die **Systemische Arbeit**, die unter anderem Familienaufstellung, Organisationsaufstellung und Problemaufstellung umfasst, bietet eine gute Basis für die transgenerationale Arbeit. Sie wird von uns in vielerlei Weise eingesetzt und den gegebenen Erfordernissen angepasst



Die **Re-Informationen-Therapie**[®] geht zurück auf die Forschungsarbeiten des amerikanischen Arztes Dr. Abrams Ende des neunzehnten Jahrhunderts, dessen Methode derzeit als ERA-Methode bekannt war. Die Re-

Informations-Therapie® ist eine Weiterentwicklung dieser Methode und wird heute weitestgehend in der Komplementärmedizin eingesetzt. Wir setzen sie bereits seit 15 Jahren mit Erfolg in der Coachingarbeit ein. Grundansatz ist das persönliche Informationsfeld IDF (Intrinsic Data Field), in dem alle Informationen eines Systems gespeichert sind. Mit der Re-Informations-Analyse® wird zunächst ein Soll-/Istvergleich durchgeführt. Wenn die Ergebnisse von Soll- und Istwert zu weit voneinander abweichen, wird mit der Re-Informations-Therapie® der Wert wieder korrigiert, das System wird re-informiert. Die Anwendungsbereiche werden noch dadurch erweitert, dass die Re-Informations-Therapie® mit allen Methoden kombiniert werden kann.

Holodynamics ist eine Methode aus den USA. Sie geht tiefer als andere übliche Verfahren und bietet die Möglichkeit belastende Themen zum eigenen Nutzen des Klienten zu transformieren. Bei schwereren und tiefer sitzenden Themen kann noch ein Biofeedback-Verfahren hinzugezogen werden.

Salutogenese dient zur Unterstützung des Klienten auf dem Weg zu einer nachhaltigen Gesundheit. Die entscheidende Rolle in der Salutogenese spielt das „Kohärenzgefühl“, dessen drei Säulen sind: Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit.

Mit **Feng Shui** haben wir die letzten 15 Jahre sehr gute Erfahrungen gemacht bei Mensch, Lebensraum und Unternehmen, den drei Schwerpunkten des IFAR-Instituts. Damit verbunden ist auch die Analyse nach dem **Lo Shu**, mit dem die Stärken und Schwächen eines Menschen in Erfahrung gebracht werden können. Näher brauchen wir an dieser Stelle nicht darauf einzugehen.

Der **Biorhythmus** eines Menschen ist zwar seit über 60 Jahren bekannt, wird aber leider nur wenig beachtet, leider deswegen, weil er viele Aussagen machen kann, die das tägliche Leben und auch Partnerschaften verständlicher machen.

Weisheitslehren haben wir oben schon angesprochen. Wir beziehen auch dieses viele tausend Jahre alte Wissen in unsere Arbeit mit ein. Hier ein paar Beispiele:

Die **Hermetik** wurde schon im alten Ägypten gelehrt. Als Pythagoras

mit 60 Jahren seine Schule gründete, hatte er das gesamte Wissen der damaligen Zeit studiert. Die Hermetik studierte er in Ägypten 22 Jahre lang und ließ sie in seine Lehrtätigkeit einfließen. Die 7 Prinzipien der Hermetik geben ein umfassendes Verständnis dafür, wie unser Leben und die Welt funktionieren. Sie sind die Urweisheit, auf dem das gesamte Universum basiert. Diese Prinzipien sind z.B. auch wichtig für eine Säule des Kohärenzgefühls in der Salutogenese, der Verstehbarkeit.

Das **I Ging** war schon der Ratgeber der chinesischen Kaiser vor ca. 6000 Jahren, und wir sind selbst immer wieder erstaunt, wie komplex und umfassend die Antworten sind, die wir durch die Befragung erhalten. Für die Befragung arbeiten wir grundsätzlich nur mit der originalen Stäbchenmethode.

Das **Tarot** wird inzwischen von erstaunlich vielen Managern befragt. Das darf natürlich niemand wissen, da sie sonst belächelt oder als Spinner abgetan werden, was ihrer Karriere nicht zuträglich wäre. Ihr Erfolg gibt Ihnen aber immer wieder Recht.

Über die **Numerologie** kann jeder denken, wie und was er will. Schon die Chaldäer haben damit immer wieder Klarheit in ihre Lebensfragen gebracht, was sich auch in unserer Coachingarbeit immer wieder bestätigt.

Last not least ist die regelmäßige **Kontemplation** und **Meditation** heute Pflichtprogramm, um nicht im Burn Out zu landen.

Die Ausbildung

Diese und weitere Methoden sind die Themen der **Grundausbildung**, die zunächst ein Jahr dauert. Wir bieten sie in sechs Schulungsblöcken á 3,5 Tagen im Zweimonatstakt an. Der Monat nach einem Block dient zur Aufarbeitung der gelernten Materials. Der Monat vor dem nächsten Block dient zur Vorbereitung auf die Schulungsthemen für den neuen Block.

Am Ende der Grundausbildung erfolgt eine Prüfung. Die Bewertung der Leistungen des einzelnen Teilnehmers erfolgt durch die gesamte Gruppe.

Nach der Grundausbildung kann sich jeder Teilnehmer entscheiden, welche Methoden weiter vertieft werden sollen. So stellt sich jeder seinen individuellen „Werkzeugkoffer“ selbst zusammen.

Unsere Ausbildung ist von der ECA-European Coaching Association anerkannt, deren Mitglieder wir sind.

Einige Ausbildungen bieten wir auch als Einzelausbildung an z.B.:

Ausbildung zum ESVI®-Berater
Ausbildung zum Enneagramm-Berater
Ausbildung in Re-Informationen-Therapie®

Weitere Fragen zur Ausbildung und den Methoden beantworten wir gerne.



IFAR – Institut für angewandte Re-Information
ein Privatinstitut der MUNOVAMUS*Coaching
Dipl.-Ing. Peter W. Köhne
Waldsolms, Taunus
Tel. (+49) 06085 / 970252
Email: institut@ifar.de
Web: www.ifar.de

Leitung des IFAR:



Korai Dr. Peter Stemmann
IFAR Nord, Schleswig
Tel. (+49) 04621 / 9896622
mobil: (+49) 0170 / 5224218
Email: pu.stemmann@t-online.de
Web: www.korai.eu
Mitglied ECA – European Coaching Association



Dipl.-Ing. Peter W. Köhne
Hauptsitz des IFAR, Waldsolms, Taunus
Tel. (+49) 06085 / 970252
Fax. (+49) 06085 / 970252
Email: info@munovamus.de
Web: www.munovamus.de
Mitglied ECA – European Coaching Association

Elge Wörner

Coaching von Changemanagement-Prozessen in Unternehmen Die vielschichtige Psychodynamik im betrieblichen Alltag

Die Situation

Die permanent steigende Komplexität in der Arbeitswelt und die rasante technische Entwicklung auf allen Ebenen der Organisationen führen zu neuen Herausforderungen an die handelnden Personen.

Nicht der angepasste Mensch, der Vorschriften erfüllt ist gefragt, sondern nun braucht es selbstreflexive Persönlichkeiten, die eigenverantwortlich, teamfähig, emotional kompetent, belastbar und leistungsstark sind. Sie arbeiten prozessorientiert, können Situationen mit offenem Ausgang gestalten und aushalten. Daran wird im Coaching gearbeitet.

Im Zentrum meines professionellen Coachings steht die Reflexionsarbeit auf den verschiedenen Ebenen einer Organisation.

Nutzen meines Coachings auf den verschiedenen Ebenen

Organisation

Coaching fördert eine Unternehmenskultur, die den Menschen als wichtigste Ressource im Blick hat, stärkt den „Mehrperspektiven-Blick“ der Integration, befähigt zur Sach- und Zielorientierung

Team

Coaching unterstützt produktive Kommunikation, setzt Potentiale für innovative und kreative Ideen frei, stärkt Verantwortungsübernahme und Autonomie

Person

Coaching fördert die individuelle Entwicklung, stärkt Rollen- und Organisationskompetenz, befähigt, sich ergebnisoffen im Prozess zu bewegen

„Das Coaching hilft mir, meine Rollen zu reflektieren und zu klären. In Konfliktsituationen gelingt es mir immer besser, eine sichere innere Haltung einzunehmen und meine Gefühle zu ordnen. Durch das Coaching kann ich meine Arbeit strukturierter erledigen und gewinne dadurch persönliche Handlungskompetenz. Das hat eine positive

Auswirkung auf mein Leben.“ (Feedback)

Meine Haltung und mein Selbstverständnis als Coach

Mein Einzel-Coaching regt Veränderungs- und Wachstumsprozesse an und stärkt Ihre Ressourcen und Kompetenzen.

Wir werden in einem Gespräch Ihre persönlichen Handlungsfelder identifizieren und die gemeinsame Herangehensweise besprechen. Während des Coaching Prozesses werde ich Sie dabei unterstützen, Lösungen für Ihre persönlichen Handlungsfelder zu erarbeiten und weiter zu entwickeln. Dies befähigt Sie, selbstbewusst, eigenverantwortlich und lösungsorientiert berufliche Herausforderungen anzunehmen bzw. zu gestalten und regt eine nachhaltige persönliche Entwicklung an.

„Mit – oft verblüffend wenigen – gezielten Fragen regt Frau Wörner bei mir einen Denkprozess an, der dazu führt, dass ich mir selbst und meinen Verhaltensweisen auf die Spur komme. Das ist der Ausgangspunkt, Dinge für mich zum Guten zu verändern. Manchmal dauert dieser Prozess über die Coachingstunden hinaus an und die Erkenntnis arbeitet sich im Laufe der folgenden Tage oder Wochen an die Oberfläche.“ (Feedback)

Vorgespräch – Auftragsklärung - Vereinbarungen

Im Vorgespräch beschreiben Sie Ihre Ziele und Ihre Wünsche. Dabei lernen wir uns kennen und können entscheiden, ob die persönliche Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit spürbar ist. Coachingprozesse sind so vielschichtig wie die Menschen selbst. Deshalb wird der Coachingprozess individuell an Ihre Bedürfnisse angepasst.



Elge Wörner

Elge Wörner hat 1994 das Institut für kooperatives Management gegründet. Sie studierte Pädagogik und Germanistik (M.A.). Sie hat sich weitergebildet in Psychoanalyse, Supervision (DGSv) sowie Gruppenleitung (DAGG) und ist Staatlich geprüfte Betriebswirtin. Seit mehr als 20 Jahren begleitet sie auch mit Kooperationspartnern Entwicklungsprozesse von Leitungsgremien, Teams und Einzelpersonen in Wirtschaft, Verwaltung und Politik.

Elge Wörner ist bewandert in der Begleitung von schwierigen Berufs- und Lebenssituationen. Erfahrung unterstützt sie dabei, vertraute Felder zu verlassen und Neuanfänge mit Selbstvertrauen zu wagen.



Elge Wörner
Institut für kooperatives Management (Ikoma)
Mauerstraße 7
61476 Kronberg
woerner@ikoma.de
www.ikoma.de

PLZ 7

Roland Blass

Coaching im interkulturellen Management

Schwerpunkt: Deutschland – Frankreich

"Ständig kommt es zu Mißverständnissen in der Kommunikation mit der französischen Filiale – und dies, obwohl wir doch stets klare Vorgaben zum Ablauf der Prozesse machen" (Zitat eines leidgeprüften deutschen Geschäftsführers zwei Jahre nach Gründung der Tochter in Frankreich).

Sollten Sie ähnliche Situationen bereits selbst erlebt haben, so wissen Sie, wie (kulturell) weit entfernt so manches Mal der nächste Nachbar sein kann.

Die Kulturunterschiede, die häufig das "Salz in der Suppe" darstellen und die die internationalen Geschäftsbeziehungen erst richtig lebendig machen, können sich im stressigen Tagesgeschäft gelegentlich zu "Beziehungskillern" entwickeln, vor allem dann, wenn auftretende Probleme irrtümlicherweise anderen Ursachen zugeordnet werden.





Interkulturelles Coaching setzt genau an dieser Stelle an: Es zielt auf die Wahrnehmung und die Akzeptanz kulturgebundener Verhaltensweisen.

Dabei geht das Coaching weit über das hinaus, was die so häufig bemühten interkulturellen Trainings leisten können: Es setzt an dem individuellen Fall der Fach- oder Führungskraft bzw. des Teams an – sei es nun im Rahmen einer Fusion, der Gründung einer Tochtergesellschaft oder auch einer Kunden-Lieferanten-Beziehung. Interkulturelles Coaching ist dabei vor allem Praxisnähe - "coaching on the job".





Mittel- bis langfristig trägt es erheblich dazu bei, die Effizienz der Zusammenarbeit von internationalen Teams bzw. Geschäftspartnern zu verbessern.

Internationale Zusammenarbeit funktioniert nur dann, wenn sie in ihrer Komplexität bewusst gesteuert wird.

Interkulturelles Coaching unterstützt Sie dabei

- 
 aktuelle Projekte mit französischen Partnern auf ihre Verbesserungsfähigkeit hinsichtlich Kommunikation und Zusammenarbeit zu untersuchen
- 
 Kulturunterschiede im Arbeitsalltag zu erkennen und klar zu benennen
- 
 Ihre interkulturelle Kompetenz zu entwickeln und zu verfeinern
- 
 Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit dem französischen Partner zu meistern und Synergien zu nutzen

Die Methoden

- 
 Management- und Beratungserfahrung im internationalen Kontext, betriebswirtschaftliches und juristisches Know-How
- 
 kulturkontrastive Erklärungsmodelle (Hofstede, Bennett, Scholz usw.)
- 
 profunde Kenntnis der deutschen und der französischen Sprache und Kultur
- 
 Kooperation mit erfahrenen Netzwerkpartnern für komplexe Prozesse

Ihr Coach

Roland Blass, Studium der Betriebswirtschaft und des Internationalen Managements in Deutschland und Frankreich (European School of Business, Reutlingen – ESC Reims Management School), seit 25 Jahren als Berater in einem deutsch-französischen Kontext tätig. Zertifizierter Coach RKW, Mitglied im Deutschen Fachverband Coaching.



Roland Blass

BLASS CONSULTING

Neuffener Str. 55

Villa Heller

D-72622 Nürtingen

Tel : +49 (0)7022 - 503 466 Fax : +49 (0)7022 - 503 488

info@blass-consulting.com www.blass-consulting.com per

Skype: blass.consulting [Blass Consulting - Google+](#)

Daniela Stotz

Das erschöpfte ICH – Achtung - Burn-out-Gefahr!

Die Gesundheits-Formel: Erkennen – Gefahr bannen – vermeiden
Gelassener und ausgeglichen mit mir selbst und den Herausforderungen im Alltag umgehen.

Der getarnte Stress

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Burn-out nimmt seit einigen Jahren stetig zu.

Und obwohl Burn-out nicht als eigenständige Krankheit gilt, werden die Folgekosten dieses psychischen und physischen Erschöpfungszustandes auf 20 Milliarden Euro pro Jahr geschätzt. Das muss man sich mal auf der Zunge zergehen lassen.

20 Milliarden Euro Kosten, die die Gesellschaft mitträgt, dafür dass wir uns als Menschen im Zeitalter der Digitalisierung 4.0, der sogenannten Agilität in Unternehmen, dem demografischer Wandel und grundlegenden Changemanagement-Prozessen zurecht finden sollen bzw. müssen.

Leistungsdruck, Erwartungen von außen, heftiger Zeitdruck, Fachkräftemangel und Personalengpass, die Verwischung unseres beruflichen und privaten Lebens bedingt durch neue Arbeitszeitmodelle, wie Home-Office und die Möglichkeit, mit Hilfe der neuen Medien und Social Media 24 Stunden aktuell informiert und auch erreichbar zu sein, fordern uns heraus. Erforderlich ist es, Stellung zu beziehen und entsprechend zu handeln, wenn wir besonnen, mental und körperlich stabil und erfolgreich unseren beruflichen und persönlichen Alltag bewältigen wollen und dem schleichenden Gift des Burn-outs, des Dauerstressses, Paroli zu bieten.

Auf die genaue Definition von Burn-out bzw. des Burn-out-Zustandes, dessen 12 Phasen nach Freudenberg und die präzise Beschreibung der entsprechenden Symptome und Anzeichen möchte ich nicht näher eingehen. In jeder besseren Fachliteratur ist das konkret zum Nachlesen aufgeführt. Mein Focus liegt zum einen auf der inneren Haltung und der eigenen unterstützenden Einstellung und zum anderen auf den Möglichkeiten, Methoden und Maßnahmen zur Vorbeugung bzw. zur Verhinderung von Burn-out.

Dann werfe ich noch die Frage auf: Welche personenbezogenen Interventionen wie Verhaltenstraining, Entspannungsübungen, Meditationen, Kommunikationstraining haben sich in meiner Laufbahn als Persönlichkeits-/Businesscoach über die weit mehr als 20 Jahre meiner Erfahrung in eigener Beratungspraxis namens ProDialog in Heilbronn bewährt?

Als leidenschaftlicher Coach unterstütze ich Einzelpersonen und Kleingruppen in verantwortlichen Positionen aus Profit-/ und Nonprofitunternehmen mit systemischer Sichtweise - unter Berücksichtigung des entsprechenden Kontextes.

Dabei ist für mich über die Jahre das Wirtschaftswort AGILITÄT ein besonders wichtiges Wort geworden. Agile Unternehmen, die agile Führungskraft, ein agiles Team oder ein einzelner agiler Mitarbeiter...alle Formulierungen spiegeln den Wunsch nach Anpassung, Beweglichkeit, Flexibilität in schnelllebigen Zeiten und vielfältigen komplexen Prozessen. Wenn wir in das Thema Agilität tiefer eintauchen verbinden sich für mich drei Leistungsfelder, die ich in meiner Rolle als zertifizierter Systemischer Coach und Trainerin, sowie Organisationsberaterin vertrete und die meine Kernkompetenzbereiche verkörpern:

1. Authentizität und Profilschärfung
2. Soziale Interaktion & Kommunikation
3. Resilienz und Burn-out-Vermeidung

Alle drei miteinander verknüpften Kernkompetenzbereiche von ProDialog Daniela Stotz fördern das rechtzeitige Erkennen, Begreifen und Auflösen von möglichen Gefahrenquellen. Diese werden als Herausforderungen im beruflichen und persönlichen Alltag bezeichnet und bedürfen der entschlossenen Bewältigung hin zu innerer und äußerer Stabilität –sprich mentaler Stärke und körperlicher Gesundheit.

Mein ProDialog-Konzept zum Erkennen von Burn-out, dem Auflösen und/oder der Vermeidung von Burn-out-Risiken basiert auf „zu viel –zu wenig“. D.h. alles, was das innere symbolische Gummiband überdehnt, ist kräfteraubend oder subtil kontraproduktiv und ist somit gegen Gelassenheit, Gesundheit und Zufriedenheit gerichtet. Alles, an Denken oder Handeln, das der Situation entsprechend zu wenig

vorhanden oder zu dürrtig aktiv eingesetzt wird, bedarf ebenfalls der Hab-Acht-Haltung und ist mit Vorsicht zu genießen, was Kräfteverbrauch und Erfolg angeht.

Ein großer Themenblock innerhalb meiner angebotenen Zeitmanagement-Trainings, ist das Selbstmanagement. Mein Beweggrund dafür ist, dass es zur Vermeidung von Burn-out hin zur wahrhaftigen, echten Gelassenheit im Arbeitsalltagstrubel neben dem geschickten Einsatz von klassischen Zeitmanagement-Techniken noch mehr bedarf. Das ist das Verständnis um meinen individuellen Wesenstypus, meine Denkmuster und meine Einstellung hin zu meiner Zufriedenheit und Souveränität im Umgang mit Bergen an Papierstapeln auf dem Schreibtisch oder einer Unmenge an ungelesenen und unbearbeiteten E-Mails. Erst das Eine und das Andere führt zusammen zu einem ausreichend wirkungsvollen Ergebnis.

Ein Beispiel: Peter S.

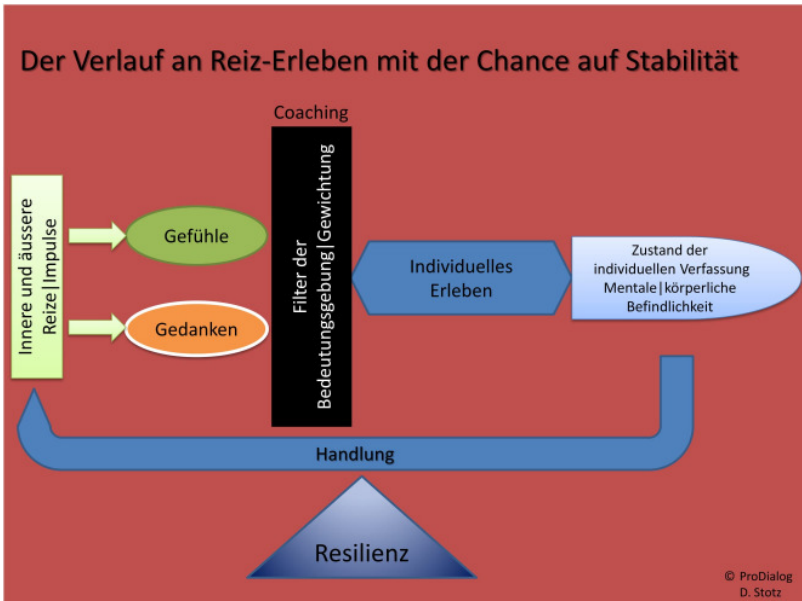
Herr S. war lange Jahre als Verwaltungsangestellter tätig. Als über 50jähriger verspürte er eine latente Dauerunzufriedenheit und empfand seinen beruflichen Alltag als nicht mehr stimmig. Die alltägliche, überwiegende gefühlte „Routine“ als erfahrener Mitarbeiter in seinem Fachbereich, lies ihn schleichend in den Zustand des Bore-out-Syndroms verfallen. Tagtägliche Unterforderung und dennoch vor den Kollegen so zu tun, als ob er ausgelastet wäre, versetzten ihn in einen denkbar schlechten geistigen und körperlichen Zustand.

In dieser Situation wandte Herr S. sich an mich. Er war voller Selbstzweifel, demotiviert und hatte Schwierigkeiten mit seiner Identität, wer er über die Jahre geworden war. Er kam mit seinen Kollegen häufig nicht mehr zurecht, war in der Kommunikation mit ihnen gereizt und hatte keinen Plan, wie es bei ihm weitergehen sollte.

Wir lenkten im Coaching zunächst den Focus auf den Aspekt der Resilienz und Selbstwirksamkeit. Er entwickelte wieder den Glauben an sich selbst mit dem inneren stärkenden Satz: „Ich schaffe es.“ Er überdachte sein Profil: Wer bin ich? Wer bin ich inzwischen geworden? Wohin habe ich mich authentisch entwickelt? Hinter welchen Fähigkeiten stehe ich immer noch nach den vielen Jahren, und welchen Kompetenzen gebe ich zukünftig mehr Bedeutung? Auf was von mir kann ich mich verlassen? Welche Erfolge kann ich vorweisen und welche Ressourcen waren mir dienlich?

Parallel dazu erarbeiteten wir ein Fitnessprogramm, stärkende Überzeugungssätze als Mentaltraining und wandten Visualisierungstechniken an.

Das Ergebnis war, dass Herr S. den Sprung in die Führungsrolle in einer anderen Organisation wagte. Nach der gefallenen Entscheidung verspürte Herr S. wieder Energie, erhöhte Grundmotivation, wieder etwas bewegen zu wollen und Zuversicht.



Einige Monate gingen ins Land.

Schleichend bemerkte Herr S. Gewebewasser im Körper. Er wirkte aufgedunsen. Seine Ausstrahlung ließ nach. Er konnte nachts kaum noch durchschlafen, grübelte viel vor dem Einschlafen, wirkte häufig nervös und gereizt. Als Führungskraft Entscheidungen zu treffen, fiel ihm nicht leicht. Er fühlte sich häufig ausgelaugt und demotiviert. Die Arbeit lief ihm schwer von der Hand, die Stapel auf seinem Schreibtisch wurden höher und höher. Er verfiel mehr und mehr ins Jammern und Klagen – sowohl in sich hinein, als auch offensiv gemeinsam mit den Mitarbeitern.

Oft verging der Tag, er hatte viele Telefonate und Tür- und Angelgespräche hinter sich gebracht und dennoch das Gefühl, nichts abgearbeitet zu haben. Es war ihm einfach alles zu viel. Wirkliche

Entspannung war ihm nicht mehr möglich.

In diesem Zustand suchte er mich wieder als Coach und Sparringspartner auf.

Nach einer Bestandsaufnahme, die zunächst nicht sehr erbaulich ausfiel, nach Auflistung seiner körperlichen Symptome, seiner Verhaltensweisen und der Art seiner Denkweise war es offensichtlich, dass sich Herr S. in einen Burn-out-Zustand hinein katapultiert hatte.

Meine ProDialog-Interventionen/Methoden/Maßnahmen in Zusammenhang mit dem definierten Burn-out-Zustand und der entsprechenden Diagnose von Herrn S. waren:

- Aufdecken von hemmenden Verhaltensmustern, inneren Sabotageprogrammen, sprich sogenannten inneren Tricks:

Herr S. sprach täglich viel zu viel und zu lange mit seinen MitarbeiterInnen und kümmerte sich zu intensiv um deren Belange – aus dem Bedürfnis nach Harmonie, anerkannt zu werden und als Ausrede für sich selbst, um nicht an seine eigene Arbeit gehen zu müssen. Entsprechend zu lange und unstrukturiert moderierte er auch Besprechungen. Die Dauer seiner zu führenden Telefongespräche bestimmte er zu wenig mit. Ungeklärte Konflikte mit seinem eigenen Vorgesetzten ließ er zu lange schleifen und schaute weg. Fachliche Wissenslücken füllte er, durch eigene Fortbildungen oder Findung eines ihm zur Seite stehenden Fachexperten, zu wenig und sehr zögerlich auf.

Pausen traute er sich kaum mehr zu machen. Seine Unkonzentriertheit stieg.

- Die Erläuterung von Stressfaktoren und Stressmechanismen durch die 4 Faktoren nach Lazarus, dem Modell des Energiepotopes, dem Aufzeigen von Energieräubern und eigenen Energiefallen. Hinzu kommt die Vorstellung des Salutogeneseischen Ansatzes und dem Verständnis für die Denkweise nach Viktor Frankl.
- Arbeit an der grundlegenden Bedeutung von aktiver Selbstfürsorge und Tankstellen.
- Die Erkenntnis, dass Jammern und Opferhaltung destruktiv ist

- und der Weg ausschließlich über die Akzeptanz geht, ab sofort Eigenverantwortung für sich selbst zu übernehmen – sprich die Folgen des eigenen Tuns oder nicht Tuns klar zu bedenken.
- Die Gewissheit, dass JEIN-Zustände Energie rauben. Eindeutiges NEIN oder klares JA in den Alltagssituationen ist unabdingbar, um wieder zu Zufriedenheit zugelangen
 - Klärung der Rolle als Führungskraft und das Bild, das ich von mir habe = Identitätsarbeit.
 - Zielklarheit und Zielformulierungen nach der SMART-Formel.
 - Stärkende Ressourcenarbeit nach dem Züricher Ressourcenmodell.
 - Zeitmanagement-Methoden (vor allem das Eisenhower-Prinzip und das Pareto-Prinzip) in Erinnerung rufen, mit dem Focus: Was ist wirklich von Bedeutung? Den Unterschied zwischen „Alles ist dringend“ und „Was genau ist mit dem Überblick, den ich über alle Aufgaben habe, wirklich von Bedeutung?“ zu erkennen.
 - Sich über die Methode der inneren Telearbeit, mit Grenzen setzen, beschäftigen.
 - Methoden und Tipps zur Entspannung Entlastung und Bewegung, will heißen:
 - Meditations-/Präsenzübungen nach dem MBSR-Ansatz
 - Atembewußtsein nach Middendorf
 - - Konzentration/Achtsamkeitsübungen in Bewegung mit der KITUC^R-Methode“. (vgl. Coaching-Ausbildung und Weiterbildung - Fichtner/Müller 2016)
 - - Entspannungstechnik nach Jacobsen, ergänzenden Visualisierungstechniken und Phantasiereisen
 - Das Begreifen des Unterschiedes zwischen etwas tun, um etwas zu leisten und zu erreichen und dem sogenannten absichtsfreien Tun und Handeln.
 - Umgang mit Sieg und Niederlage, Umgang mit Zielvorgaben und deren mögliche Unterschreitung nach den 7 Faktoren der Resilienz.
 - Konfliktauflösenden Gesprächsaufbau erlernen nach der SIGBV-Formel.
 - Wesensgerechte, individuelle Typeinordnung hinsichtlich authentischer Belastbarkeit oder nur tapferem Durchhalten in Anlehnung an das Riemann-Modell.

Zusammengefasst:

- Stufenweise Erarbeitung eines persönlichen Maßnahmenkatalogs zum Druck und Ballast abwerfen und Energiekiller aufdecken. Das Üben, sich selbst oder dem Umfeld gegenüber angemessene Grenzen zu setzen, sich die Erlaubnis für oder gegen etwas oder jemanden zu geben. Kommunikationsgeschick finden. Authentisch und mutig konkrete Handlungsschritte erarbeiten in der Zuversicht der Selbstwirksamkeit: „Ich schaffe es.“
- Transfer und Integration des Bewußtseins über aktive Selbstfürsorge in den Alltag durch Bedürfnisklarheit, bewußte erforderliche Pausen einhalten, Smartphonefreie Zeiten, Bewegungs-Fitness-Programm, Führen eines Stresstagebuches/-Erfolgsskript.

Fazit: Wer glaubt, mal kurz in den Urlaub zu gehen und dann ist alles wie weggewischt täuscht sich. Eigenverantwortung für sich selbst zu übernehmen und Coaching als Krücke zu nutzen, um wieder stabil und motiviert weiter zu gehen, ist kein Spaziergang, sondern lohnt sich! Nachhaltig und dauerhaft!



Daniela Stotz
ProDialog Beratung-Coaching-Training

ProDialog Beratung-Coaching-Training
Rampachertal 15/2, 74076 Heilbronn
Tel. +49 7131 165030
info@ds-prodialog.de
www.ds-prodialog.de und www.tanz-ds.de

- Seit über 25 Jahren Tätigkeit als zertifizierter Senior Coach und Executive Coach für Einzelpersonen, Teams und Gruppen in eigener Beratungspraxis
- Erfahrung in Konzeption und Durchführung von Team-Entwicklungsprozessen für Führungskräfte und Mitarbeiter
- Langjährige Erfahrung als Prozessberaterin, zertifizierte Trainerin und Moderatorin für Fach- und Führungskräfte u.a. in den Themenfeldern:
- Soziale Interaktion im Team, Kommunikation/Konfliktmanagement, Changemanagement, authentisches überzeugendes Führungsverhalten, Selbst-/Zeitmanagement, Work-life-Balance und Burn-out-Prävention
- Erfahrung in Integrativer Organisationsentwicklung in Unternehmen bei Umstrukturierung

Studium und Ausbildungen als:

Dipl.Betriebswirtin (1984)
Systemische Beraterin (1998)
Zertifizierter Business-/Management- und Persönlichkeits-Coach (dvct 1998)
Zertifizierte Verhaltens-Trainerin (dvct 1999)
Moderatorin und Changeberaterin
Systemische Organisationsentwicklung (2002)
Integrative Bewegungs-/Tanzpädagogin und Choreografin (1996)

Fortbildungen und Engagement in:

Neurolinguistischer Programmierung, Themenzentrierter Interaktion, Organisationsaufstellungen und Intuitions-/Achtsamkeitsschulung
Lizenziertes B.M.P.Consultant für die Personalauswahl
Seit 1993 Inhaberin des Beratungs-/Coachingunternehmens ProDialog und seit 1996 Tanzpädagogische Workshops + Choreografie
3 Jahre Leiterin des Verbandes "Freelancer International e.V." in Heilbronn
2012 Gründungsmitglied und bis heute ehrenamtlich stellv. Geschäftsführerin der Stiftung Autana gGmbH (www.autana-stiftung.de)

Schwerpunkt-Themen:

Ressourcen- und lösungsorientiertes Systemisches Coaching
Stabilitäts-/und Balance-Coaching mit Prozessbegleitung
Systemische Team- und Organisationsaufstellung,
Kommunikations-/Konflikttraining
KITUC^R -Körper-integratives Coaching und Training
Authentisch als Führungskraft leiten
Selbstmarketing und Charisma-Training
Selbstmotivation und Motivation des Teams
Veränderungs-/Ressourcen-/Schnittstellenmanagement
Work-Life-Balance, Gelassenheit und Burn-out-Prävention

Mitgliedschaften:

Deutscher Coaching-/Trainer-Verband Hamburg (dvct)
Deutsches Institut für Tanzpädagogik Berlin (DIT)
Freelancer International e.V., Stuttgart
Christoph Rauen-Datenbank
Semigator-Datenbank
Trainertreffen Deutschland e.V.

Anke Ulmer, Anne Haab, Detlev Schemion

Die Kollegiale Coaching Konferenz[®] - KCK[®]

Coaching – als Instrument der Personalentwicklung nicht mehr wegzudenken

Fach- und Führungskräfte bewältigen Tag für Tag anspruchsvolle und zunehmend komplexe Aufgaben. Sie müssen sich und ihr Handeln permanent auf Veränderungen in ihrem Umfeld einstellen; gleichzeitig stehen sie unter Erfolgsdruck. Dabei sind nicht immer und nicht jeder Führungspersönlichkeit Möglichkeiten gegeben, sich mit entsprechend qualifizierten und zugewandten Gesprächspartnerinnen und -partnern fruchtbringend auszutauschen oder zu beraten. Die Luft wird nach oben immer dünner.

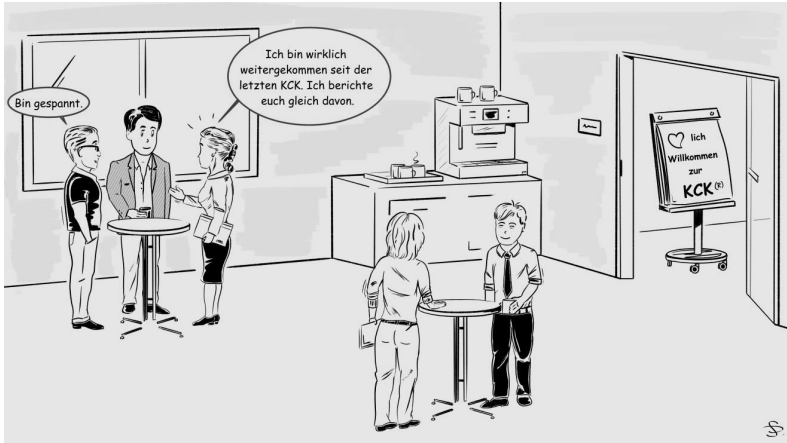
Dass ein Individual-Coaching ebenso zur Bewältigung von Krisensituationen wie zur vorgehenden Orientierung in strategischen Spannungsfeldern wertvolle Unterstützung leisten kann, steht zunächst außerhalb der Diskussion. Doch die langfristige Begleitung von Fach- und Führungskräften durch eine/n persönliche/n Coach ist hingegen nicht die Regel. Deshalb wirft dieser Artikel ein Schlaglicht auf eine besondere Form der kollegialen Beratung, die Kollegiale Coaching Konferenz[®].

Von Profis für Profis entwickelt – die KCK[®]

Die Methode stellt eine spezielle Umsetzung des Coaching- Modells der Karlsruher Schule dar, welche den Coachingprozess grundsätzlich transparent in acht aufeinanderfolgende Phasen gliedert. Die Methode wurde von Thomas Berg und Dr. Elke Berninger-Schäfer an der Führungsakademie Baden-Württemberg entwickelt und kommt seit Jahren sowohl im öffentlichen wie im privaten Sektor erfolgreich zum Einsatz. Die Kollegiale Coaching Konferenz[®] ist Bestandteil des Coaching Lehrgangs (Kontaktstudium) der Führungsakademie und des Führungslehrgangs, sowie seit einigen Jahren auch eines Studiengangs an der SRH-Hochschule Heidelberg. Die Kollegiale Coaching Konferenz[®] - KCK[®] ist eine eingetragene Marke.

Die Kollegiale Coaching Konferenz[®] (KCK[®]) ist eine zeitlich und methodisch strukturierte Form des systemisch-lösungsorientierten kollegialen Coachings

einer Einzelperson durch eine Gruppe. Sie ist kein Smalltalk bei einer Tasse Kaffee irgendwann, sondern bedeutet: In einer KCK[®] erhalten Fach- und Führungskräfte ein Coaching durch Fach- und Führungskräfte.



Eine feste Gruppe von 6 bis 8 Personen trifft sich regelmäßig für einige Stunden, meist im Abstand von 4, 6 oder 8 Wochen, um im geschützten Rahmen des definierten Prozesses gemeinsam Ziele und umsetzbare Lösungen für Anliegen aus der Mitte der Gruppe zu entwickeln. Die Methode ist global einsetzbar. Das Zusammenwirken in der Vielfalt der Gruppe fördert Werte wie Loyalität und Vertrauen. Der Erfolg der Methode drückt sich aus in Veränderungsbereitschaft, wertschätzendem Umgang, Commitment und Kreativität.

Die elementaren Merkmale der Methode der KCK[®]

Die Mitglieder einer KCK[®] begegnen sich auf Augenhöhe in einer wertschätzenden Atmosphäre und folgen einer zukunfts-, lösungs- und ressourcenorientierten Vorgehensweise. Auf dieser Grundlage entsteht professionelles Vertrauen.

Die Rollenaufteilung unter den Mitgliedern der Gruppe zu den verschiedenen in der KCK[®] vorgesehenen Funktionen wechselt nach jedem Durchgang.

Ein Coachee ist nicht der Dynamik eines Gruppengeschehens ausgeliefert, sondern kann jederzeit von der mit seiner Rolle verknüpften Steuerungskompetenz Gebrauch machen.

Die Methode KCK[®] erlernen – wie geht das?

Die erfolgreiche Durchführung einer KCK[®] setzt die Teilnahme aller Gruppenmitglieder an einer Einführungsschulung voraus. Die Methode wird in der Regel in einem zweitägigen Seminar erlernt, das von lizenzierten Trainern geleitet wird. Die Trainer sind selbst Mitglied einer KCK[®] und unterliegen den Qualitätskriterien des lizenzgebenden Instituts, der Führungsakademie Baden-Württemberg.

Ziel des Seminars ist, die Methode und den Ablauf der Kollegialen Coaching Konferenz[®] zu erlernen, zu erproben und im Anschluss daran an Hand des detaillierten Leitfadens in einer eigenen Gruppe selbständig anzuwenden. Zu den Inhalten der Einführungsveranstaltung gehören neben erforderlichen Übungseinheiten zur Prozess- und Methodenkompetenz auch Elemente der zugrundeliegenden Haltung und praxis-relevante Eckpunkte der systemisch-lösungsfokussierten Herangehensweise.

Formiert sich eine Gruppe neu, kann eine tutorielle Begleitung sinnvoll sein. Grundsätzlich aber können Gruppen nach der Einführungsveranstaltung autark und selbstgesteuert ohne Hinzuziehen externer Kräfte arbeiten. Weitere Kosten entstehen nicht.

Bei der Neugründung einer Gruppe wie auch bei der Vermittlung in eine der zahlreichen bestehenden Gruppe ist organisatorische Unterstützung möglich.

Die **virtuelle Kollegiale Coaching Konferenz[®] - vKCK[®]** bietet Gelegenheit, die Vorteile des Gruppencoachings auch zeit- und ortsunabhängig für sich nutzen zu können. Dafür kann ein Portal gebucht werden, welches Datensicherheit gewährleistet, Audio- und Chatfunktionen bietet sowie eine Reihe von attraktiven Tools als Zusatznutzen für einen Einsatz im Coaching-Vorgang selbst.

Die Vorteile einer KCK[®] nutzen

Sich einer KCK[®] anschließen heißt

das geistig kreative Potenzial und die unterschiedlichen Perspektiven der

Gruppenmitglieder nutzen für berufliche Fragestellungen

persönliche Gesprächssteuerungskompetenzen weiterentwickeln und zu einer wertschätzenden, gesundheits- und damit leistungsförderlichen Kultur einer lernenden Organisation beitragen

eine offene, vertrauensvolle, stützende und motivierende Kommunikation in der Gruppe erleben

Die KCK[®] als Methode in der eigenen Organisation einführen heißt

informelles Lernen ermöglichen in einem unterstützenden Netzwerk für berufliche Fragestellungen

Energieverlust durch Störungen und Konflikte weitgehend vermeiden

zu einer wertschätzenden, gesundheits- und damit leistungsförderlichen Kultur der lernenden Organisation beitragen

Fach- und Führungskompetenzen mit einer preiswerten Methode stärken und Motivation und Arbeitszufriedenheit stützen

Zusammenfassung

Die regelmäßige Teilnahme an einer KCK[®] bietet den Gruppenmitgliedern konkrete, bedarfsorientierte Hilfestellungen in Spannungs- und Problemsituationen. Die Unterstützung entsteht unter Nutzung der Ressourcen, die die Gruppe bietet und die in ihr wachsen. Durch die soziale Bindung im entstehenden Netzwerk der Gruppe erhöhen sich Bereitschaft und Mut, sich auf Entwicklung und Veränderungen einzulassen und Neues auszuprobieren.

In einer von Wertschätzung geprägten Atmosphäre entstehen damit auch wichtige Impulse für die Umsetzung des Konzeptes der lernenden Organisation.

„KCK ist für mich Netzwerk, Beratung, Sparring, Coaching und Reflexion mit Gleichgesinnten auf Augenhöhe und mit gegenseitiger Wertschätzung.“

(Yvonne H., Managementberatung und Top Executive Coaching)

**Die Kollegiale Coaching Konferenz[®] –
ein Raum für vielschichtiges informelles Lernen
effizient, professionell, genial**

Literatur

Berg, Thomas. Berninger-Schäfer, Elke: Die Kollegiale Coaching Konferenz[®]. Boorberg, Stuttgart 2010

Sie sind interessiert und möchten mehr erfahren? Sprechen Sie uns an:



Anke Ulmer M.A.

www.ulmer-beratung.de

Email: a.ulmer@ulmer-beratung.de

Tel.: +49(0) 721 558610



Anne Haab

www.aha-coaching.com

Email: anne.haab@aha-coaching.com

Tel.: +49(0)171 7707553



Detlev Schemion

www.performance-insightz.de

detlev.schemion@performance-insightz.de

Tel.: +49(0) 631 4129246

Hanns-Georg von Wolff

Burn-out-Prophylaxe mit Hypnose

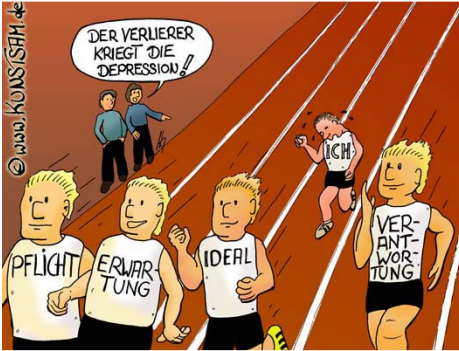
Burn-out könnte man mit einem Kolbenfresser beim Auto vergleichen. Ein Grund dafür ist, ständige Motorbelastung durch höchste Drehzahlen und zu wenig Schmierung... und plötzlich sitzt der Kolben im Zylinder fest mit massiven Folgeschäden an Zylindern, Lager und der Kurbelwelle.



Nun sind wir Menschen keine Maschinen und insofern läuft das Burn-out, das Ausgebrannt sein, auch unterschiedlich bei verschiedenen „Typen“ ab.

Was die eine Person – meist im Beruf – stresst, ist für eine andere gerade das Gefühl, warm zu laufen. Also gibt es keine einheitliche Entstehungsgeschichte für ein „burn-out“.

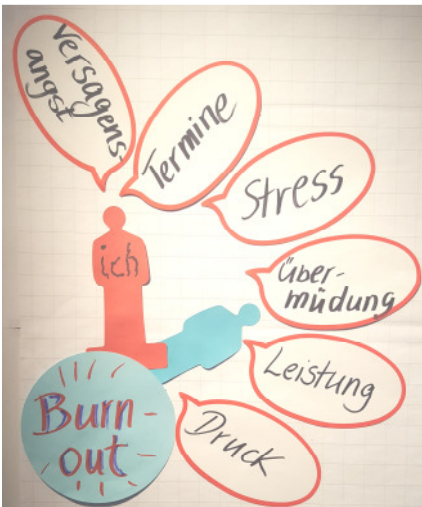
Früher wurde das Burn-out-Syndrom fälschlicherweise als „Manager-Krankheit“ bezeichnet, denn diese Erkrankung – und das ist es wirklich – gibt es in vielen Berufsgruppen.



Ein ganz besonderes Risiko an einer starken geistigen, seelischen und körperlichen Erschöpfung zu erkranken, haben oft pflegende Berufe, Ärzte, Lehrer, Polizeibeamte oder Journalisten, Sportler und oft auch Seelsorger.

Permanente Überlastung, Druck im Job sowie eine entsprechende Disposition „Ich muss der Beste sein“ (Perfektionismus) und das dauernde Ignorieren eigener Bedürfnisse führen dann irgendwann zum Burn-out, zum „Knall“.

Burn-out-Erkrankte leiden häufig schwer unter Schlaflosigkeit, Lustlosigkeit, Aggressivität u.a. bis hin zu ausgeprägten Depressionen oder Panikattacken.



In unseren Beratungen und Coachings im geschützten Rahmen geht es

darum, durch den wertschätzenden Dialog mit unseren Klienten, dem Burn-out präventiv zu begegnen.

In einer umfangreichen, individuellen Statusanalyse wird mit den Klienten besprochen, welche Symptome vorhanden sind, z. B. Ängste, Aggressivität, Mutlosigkeit, Antriebslosigkeit und ständige Übermüdung. Bereits beim ersten Zusammentreffen versuchen meine KollegInnen und ich mögliche Ursachen für den Burn-out im privaten und beruflichen Umfeld herauszufinden. Wo sind die Gründe, und welche Möglichkeiten der positiven Veränderung gibt es? In dieser Phase gibt es keine Standardlösungen, sondern für jeden Kunden wird ein individuelles (Business-)Prophylaxe-Coaching erarbeitet und mit ihr/ihm abgestimmt.

Das Besondere an Programmen von **ego energetics®** ist, die **Kombination** von klassischen **Coachinginhalten**, wie z. B. Zeit- und Aufgabenmanagement, Denkstil-Diagnose, Entspannungstechniken etc. mit **Hypnose-Methoden** gegen stressbedingte Burn-out-Symptome.

Mit Hypnose kann man in Bewusstseinszustände gelangen, die es dem Klienten ermöglichen, seine Ängste zu überwinden und einem entspannteren Umgang mit druckvollen Situationen im Alltag zu erlernen. Alle Kolleginnen und Kollegen haben jahrelange Erfahrung in Beratung und Coaching und sind alle ausgebildete Hypnosetherapeuten.

Unsere Arbeit folgt strengen, ethischen Maßstäben zum Wohl unserer Klienten. Jedem Kunden soll unsere Intervention zu mehr Flexibilität im Handeln zur Vermeidung eines Burn-outs verhelfen. Hypnose ist dabei ein hocheffizientes Werkzeug, das wir mit großem Respekt, besonderer Sorgfalt und frei von irgendeiner Ideologie bedarfsgerecht zusammen mit anderen Coaching-Werkzeugen einsetzen.

Unsere gründliche Beratung und die Hypnose-Arbeit unterstehen kontinuierlicher Supervision. Alle Mitarbeiter sind zu ständiger Weiterbildung verpflichtet.

Selbstverständlich haben sich alle Kolleginnen und Kollegen zu absolutem Stillschweigen über sämtliche Klientenbelange verpflichtet. Gerne beantworten wir Ihre Anfragen und unterbreiten Ihnen ein entsprechendes Angebot, für ein auf Sie persönlich zugeschnittenes Burn-out-Prophylaxe-Programm.

Fordern Sie bitte - auch unverbindlich - unseren Prospekt „Stress abbauen/Burn-out vermeiden“ an.

Wir freuen uns auf Ihren Kontakt!



Hanns-Georg von Wolff
Diplom-Volkswirt, der hypnoCoach® & KollegInnen

ego energetics®

Gesellschaft für
Persönlichkeitsentwicklung
und Training

Hoheck 7
D-79348 Freiamt / Schwarzwald
Tel.: 07645/ 91 44 40
Fax: 07645/ 91 44 41
Mobil: 0171/77 33 644
E-Mail: info@egoenergetics.de
www.egoenergetics.de

PLZ 8

ALIA-Coaching

Andere Wege.

Wer andere Wege gehen will, muss anders handeln.

Wer anders handeln will, muss anders denken.

Wer anders denkt, wird anders fühlen.

Das ist nicht immer leicht – doch man kann es lernen.

Auf den Punkt gebracht:

Begleiten Sie mich in einem Coaching zweier Key-Account Manager, die von Ihrer Persönlichkeitsstruktur nicht unterschiedlicher sein könnten. Erleben Sie, wie die beiden unter Stress geraten, was das mit Ihnen macht und welche Gefahren drohen. Erfahren Sie, wie die beiden Manager lernen, ihren inneren Dialog bewusst wahrzunehmen, ihn zu verändern und so den Belastungen standzuhalten – wie sie andere Wege gehen.

Gibt es typische Fälle?

Ja, irgendwie geht es immer um die Veränderung des inneren Dialogs und den gesunden Umgang mit Stress. Viele meiner Begleitungen lassen sich unter „**Motiviert und leistungsfähig**“ sowie „**Gesundes Führen – sich und andere**“ zusammenfassen. Weitere Themen sind

Standortbestimmungen und **Mentoring**. Hier begleite ich Führungskräfte, falls gewünscht auch direkt am Arbeitsplatz. Hinzu kommen, **Konfliktlösungen** in der **Unternehmensnachfolge** und im Team.

Auf einen Blick: Wie gehe ich vor?

Sowohl intuitiv als auch systematisch, je nach Fall. Ich hole meine Klienten dort ab, wo sie sich gerade befinden. Sehr gern greife ich auf drei praxiserprobte wissenschaftliche Verfahren zurück:

MotivStrukturAnalyse® MSA.

Atemübungen nach MBSR von Dr. Kabat-Zinn zur Steigerung des **Gewahrseins und der Bewusstheit.**

Somatische Marker (Körperwahrnehmungen) nach dem Zürcher Ressourcenmodell (ZRM[®]) von Prof. Maja Storch.

Mein Grundverständnis als Coach:

Coaching ist ein Prozess, hat einen Anfang, ein klares Ziel und ein Ende. Coaching findet auf Augenhöhe statt und ist Hilfe zur Selbsthilfe. Wichtig ist, dass der Klient sich die Lösungen selbst erarbeitet. Empfehlungen, Tipps, Ratschläge, um die ich immer wieder gebeten werde, mögen sich zwar wie ein warmer Regen anfühlen, doch damit sollte sparsam umgegangen werden. Der Lernerfolg ist zu gering. Ich fordere und fördere meine Klienten.

Damit die Praxis verständlicher wird, vorab ein Ausflug in die Theorie:

Oben konnten Sie lesen, dass es nicht immer leicht sei, andere Wege zu gehen. Warum ist das so? Die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse der letzten Jahre geben eine Antwort.

Ca. 80% unseres Verhaltens ist unbewusst, somit verbleiben nur 20% für bewusstes Handeln und Wahrnehmen. Man könnte meinen, wir benutzen einen Autopilot und alles läuft wie von selbst. Ist das nun gut oder schlecht? Sowohl als auch.

Der Autopilot hat die Aufgabe, unser Leben einfach und sicher zu gestalten. In kritischen Begebenheiten ist er sofort da, wir bleiben handlungsfähig. Stellen Sie sich bitte einmal vor, es gäbe diese Automatik nicht. Dann müssten wir jede Handlung immer wieder genau durchdenken. Könnten wir dann überhaupt gehen oder sprechen? Bestimmt nicht. Unser Gehirn wäre hoffnungslos überfordert, die nächsten Schritte zu ersinnen. Somit lautet die gute Nachricht: Unser Gehirn wird durch den Autopiloten entlastet, und wir haben „den Kopf frei“ für andere Dinge.

Weniger gut ist, dass der evolutionär bewährte Autopilot in unserer heutigen Welt wiederholt an seine Grenzen stößt. Ursprünglich als Entscheidungshilfe für „flüchten oder kämpfen“ konzipiert, springt er heutzutage viel zu häufig an. Je größer der Stress ist, umso mehr sind wir in Denkschleifen und Handlungsmustern gefangen. Solange wir das in dem jeweiligen Moment nicht merken, haben wir keine Chance, diese Muster zu unterbrechen.

Zusammengefasst: Für Veränderungen brauchen wir Tools, die uns helfen, diese automatisierten Routinen zu erkennen, um letztendlich entscheiden zu können, ob wir aussteigen wollen oder nicht. Die dafür notwendigen Werkzeuge haben wir allesamt an Bord. Wir müssen sie erstens kennen und zweitens anwenden. Genau hier setze ich mit meiner Arbeit an.

Lernen Sie mittels der MotivStrukturAnalyse[®] MSA, was die Key-Account Manager antreibt:

Handeln ist das Befriedigen von Bedürfnissen. Bedürfnisse orientieren sich an Werten und teils unbewussten, häufig schon in der Kindheit angelegten Glaubenssätzen sowie Motiven. Mit der MotivStrukturAnalyse werden 18 stabile, bipolare Grundmotive mit zwei, sich jeweils ergänzenden, entgegengesetzten Antrieben erfasst (z. B. Macht, Anerkennung, Wettkampf, Risiko). Diese Antriebe bestimmen unser gesamtes Denken, Fühlen und Handeln.

Einer der Manager hat eine grüne Ausprägung von 98% „kämpferisch“ und 2% „ausgleichend“ (Eher konfliktbereit, neigt zu spontanen Gefühlsreaktionen, auch gern fordernd).



Der andere zeigt eine Ausprägung von 2% „kämpferisch“ und 98% blau, „ausgleichend“ (Eher konfliktvermeidend, neigt zu diplomatischem und harmoniesuchendem Verhalten).



Was passiert, wenn sie unter Druck kommen, und welche Rolle spielt dabei das Motiv „Wettkampf“?

Fall 1:

Ein Einkaufsleiter ruft den Key-Account Manager eines Zulieferers an und teilt ihm mit, dass die Produkte nicht funktionieren. Der Kunde ist empört und überhäuft den Lieferanten mit Anschuldigungen und Vorwürfen.

Der „grüne“ Manager hat Mühe, sich im Zaum zu halten und den Konflikt zu deeskalieren. Er ist innerlich aufgewühlt und würde am liebsten Kontra geben. Darf er aber nicht, da er

sonst den Kunden verlieren könnte. Auf Dauer ist das für ihn kräftezehrend.

Der „blaue“ Manager wird sich gemäß seines Wettkampfmotivs eher zurückhalten. Sein ausgleichender Antrieb schafft den nötigen Abstand; dadurch kann er mit dem Kunden eine einvernehmliche Lösung erarbeiten. Dies fällt ihm leichter als seinem „grünen“ Kollegen und strengt ihn nicht sonderlich an.

Fall 2:

Ein Einkaufsleiter möchte einen neuen Rahmenvertrag mit deutlich günstigeren Konditionen verhandeln. Hier wendet sich das Blatt.

Für den „grünen“ Manager steht der kämpferische Anteil bereit

– ohne dass er sich bemühen muss. Den Forderungen des Einkäufers kann er souverän begegnen, und im Gegensatz zum ersten Fall wird ihn diese Situation nicht belasten.

Der „blaue“ Manager indes hat es hier schwerer. Er muss Druck aufbauen, und das entspricht nicht seinem Naturell. Zwar ist er auch in der Lage, „in den Ring“ zu gehen, muss sich aber bewusst dafür entscheiden, dies zu tun. Für ihn ist diese Situation kräftezehrend.

Schlussfolgerung: Bei allen Begebenheiten sind die Manager im Autopiloten unterwegs. Das ist erst einmal nicht schlimm, doch wenn die Fälle 1.1 und 2.2 den Alltag beherrschen, ist Vorsicht geboten. Hier kommen die beiden unter psychisch ungesunden Druck und können in eine abwärtsgerichtete Stressspirale geraten – wenn sie nichts dagegen tun. Anfangs kaum wahrnehmbar steht am Ende die Erschöpfung.

Dagegen kann man etwas unternehmen, und man muss es auch. Doch

was, und wie? Diese Frage führt uns zum nächsten Schritt, dem bewussten Atmen.

MBSR: Steigerung der Achtsamkeit durch bewusstes Atmen.

(Mindfulness Based Stress Reduction, achtsamkeitsbasierte Stressreduktion von Dr. Kabat-Zinn)

Unser Atem ist ein Bindeglied zwischen dem Bewussten und dem Unbewussten. Die meiste Zeit atmen wir automatisch, und uns fällt

nicht einmal auf, dass wir überhaupt atmen. Wir können aber auch bewusst atmen oder den Atem einfach nur beobachten – dann spüren wir ihn.

Wissenschaftliche Studien über die MBSR zeigen eine deutliche, messbare Verbesserung des individuellen Stressverhaltens der Teilnehmer.

In den stressigen Momenten wird der Atem der Key-Accounter schneller und flach, oder sie „vergessen“ sogar zu atmen. Wie die beiden Manager wollen oder müssen viele meiner Klienten lernen, besser mit Stress umzugehen. Hier greife ich auf achtsamkeitsbasierte Atemübungen aus der MBSR zurück. Es gilt, den Atem zu beobachten. Einatmen ... Ausatmen ... Pause ... Einatmen ... Idealerweise ca. sechs Mal pro Minute. Sollten die Gedanken abschweifen, was völlig normal ist, kehrt man wieder zum Beobachten zurück. Ansonsten gibt es nichts zu tun. Die Ergebnisse dieser einfachen Übung sind direkt erfahrbar. Die Gedanken werden wieder klar und man wird ruhiger.

Was passiert beim bewussten Atmen? Durch Ausatmen wird der Parasympathikus unseres autonomen Nervensystems angeregt, wir beruhigen uns. Das autonome oder auch vegetative Nervensystem besitzt noch einen anregenden, beim Einatmen aktiven Gegenspieler, den Sympathikus. Das Wechselspiel zwischen Sympathikus und Parasympathikus regelt unser Stressverhalten, beeinflusst den Autopiloten, sorgt für eine Balance und somit für Entspannung.

Gerade die Personen, die ich nach einem Klinikaufenthalt wegen eines Burnout Syndroms begleite, berichten von guten Erfahrungen mit den Atemübungen. Kürzlich sagte mir ein Klient, dass die Atemübungen immer besser funktionieren. Er beginnt in schwierigen Situationen

sofort und automatisch bewusst zu atmen. Hierdurch gelingt es ihm, eine Distanz zum belastenden Ereignis aufzubauen. Der stressbedingte Autopilot bleibt ausgeschaltet, und er kann bewusst handeln. Mehr noch, er entwickelte einen neuen Autopiloten mit der einfachen Anweisung: Bei Belastungen bewusst atmen.

Zurück zu den Key-Account Managern. Entscheidend ist, dass sich die beiden in den für sie schwierigen Verhandlungen mit dem Einkaufsleiter erinnern können, dass der Autopilot eingeschaltet ist und er auch ausgeschaltet werden kann. Nur wie? Beobachten wir hierzu die Körpersignale.

Somatischer Marker (Bewusst machen und Spüren von Körperwahrnehmungen):

Unser Denken, Fühlen und Handeln ist eng miteinander verwoben. Zu allem Denken und Fühlen gehört immer ein somatischer Marker. Wir mögen ihn vielleicht nicht spüren, weil der Verstand zu sehr die Oberhand hat, aber das zur Situation passende Körpersignal ist vorhanden. Der somatische Marker ist immer in der Gegenwart. Und genau hierin liegt der Schlüssel.

Für eine Veränderung des Stressverhaltens lernen die Key-Account Manager zuerst, in sich hineinzuhorchen. Was spüren sie unter Stress? Hier empfindet jeder anders. Dies ist der Weckruf, den sie für die Veränderung brauchen. Im Moment der achtsamen Körperwahrnehmung ist der Autopilot ausgeschaltet. Nun muss mit dem bewussten Atmen begonnen werden. Währenddessen können die beiden ihren inneren Dialog verändern und sind somit in der Lage, aus dem Gedankenkarussell auszusteigen.

Die Manager lernen, unterstützt durch das Atmen und das Spüren des somatischen Markers, einen inneren Abstand zur Situation zu gewinnen. So können sie klar auf ihre „grünen und blauen“ Wettkampfmotive schauen. Der „grüne“ Manager spürt im Fall 1.1, dass der „innere Kämpfer“ loslegen will und kann ihn zurückhalten. Der „Blaue“ erkennt, dass Diplomatie im Fall 2.2 nicht weiterhilft und wird bewusst in den Ring gehen. Er kann es – auch wenn er es nicht mag.

Unbedingte Voraussetzung für den Erfolg ist wiederholtes Üben. Nur so lassen sich diese Schritte automatisieren.

Was wurde durch das Coaching erreicht?

Die Key-Account Manager haben gelernt, für sie belastende Situationen zu erkennen, diese mit einem inneren Abstand zu betrachten und sich frei zu entscheiden, wie sie sich verhalten möchten. Sie denken anders, sie fühlen anders, sie handeln anders.

Sie gehen andere Wege.

Über Wolfgang Fiebig:

Als Diplomingenieur für Elektrotechnik blicke ich auf über 20 Jahre Führungserfahrung im Vertrieb, und fünf Jahre als Dolmetscher in den USA zurück. Ich habe in mittelständischen Betrieben und internationalen Konzernen gearbeitet. Als Geschäftsführer hatte ich nicht nur den Erfolg des Unternehmens im Auge, sondern auch das Wohlergehen meiner Mitarbeiter. Meine Werte und mein Wunsch, all diese Erfahrungen weiterzugeben, motivierten mich im Jahr 2006 zu einer Selbstständigkeit als Coach, Consultant und Trainer. Ich übe meinen Beruf mit Lust, Liebe und Leidenschaft aus. Meine Klienten bestätigen mir das.

Coaching-Ausbildungen:

Systemischer Business-Coach
Voice Dialogue (Inneres Team)
MBSR
Gewaltfreie Kommunikation
NLP Practitioner

Wolfgang Fiebig
Wasserburger Str. 30
83530 Schnaitsee
08074 915 808 18
0175 592 3370
www.alia-coaching.de
wfiebig@alia-coaching.de



© Fotostudio Reidinger

Erfolgspotenziale besser nutzen – ein Erfahrungsbericht

Sie möchten Abläufe verändern, ungenutzte Potenziale aktivieren und künftig bessere Ergebnisse erzielen? Dann wird Sie dieser Projektbericht interessieren. Im Folgenden möchte ich Ihnen möglichst praxisnah eine Methode vorstellen, von der viele meiner Kunden (Unternehmen, Führungskräfte und Privatpersonen) nachhaltig überzeugt sind: Die Alchimedus[®]-Potenzialanalyse ist derzeit die einzige Methode, die in einem ganzheitlichen Programm

- die Aufnahme des IST-Zustandes,
- die Erarbeitung von Zielen,
- die Begleitung der Umsetzung,
- die Evaluation und
- die Nachhaltig

in einer Software erfasst, sichtbar macht sowie nachhaltig beeinflusst und sicherstellt.

Diese Software wurde entwickelt für weit über 180 Branchen sowie verschiedenste Unternehmensgrößen (vom Einzelunternehmer bis zum Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern) sowie für die Personalentwicklung und ihre verschiedensten Aufgaben.

Wir unterscheiden hierbei den Einsatz der Potenzialanalyse:

- in der Unternehmensentwicklung
- der Abteilungs-/Teamentwicklung
- in der Führungskräfte- bzw. Nachwuchskräfteentwicklung
- sowie in der Persönlichkeitsentwicklung

Anhand des Beispiels einer Abteilungsentwicklung möchte ich Ihnen aufzeigen, wie effektiv der oben beschriebene Prozess in der Praxis umgesetzt werden kann. Das betreffende Unternehmen hatte im Zuge des **betrieblichen Demografie Managements** ein Pilotprojekt ins Leben gerufen, das zum Ziel hatte, die Mitarbeiter konsequent in den Entwicklungsprozess einzubinden und die vorhandenen Potenziale systematisch zu nutzen.

Für den Start wurde eine Abteilung mit sieben Mitarbeitern (ein Abteilungsleiter und sechs Mitarbeiter) ausgewählt. Die Unternehmensleitung sowie der Abteilungsleiter waren mit dem Ergebnis als auch der Leistung der Abteilung nicht zufrieden. Die Ergebnisse stagnieren und eine Weiterentwicklung war nicht zu erkennen.

Bei der Auftragsklärung ergaben sich drei zentrale Fragestellungen:

- Wie entdecken wir die Abteilungspotenziale schnell und fundiert?
- Wie können wir die Erkenntnisse nachhaltig nutzen?
- Wie fördern wir dabei gleichzeitig Zusammenhalt und Unternehmenskultur?

Nachdem das weitere Vorgehen mit der Unternehmens- und Personalleitung sowie dem Abteilungsleiter abgestimmt war, wurde das „Projekt“ im Unternehmen sowie im speziellen in der ausgewählten Abteilung vorgestellt.

Zu Projektbeginn erhielten alle betroffenen Mitarbeiter einen Fragebogen mit 3 x 20 Fragen zur Persönlichkeits-/ Präferenzanalyse. Mithilfe dieser Analyse bekomme ich, wie auch das Unternehmen und der jeweilige Mitarbeiter, einen Einblick in vorhandene Muster, Präferenzen und (genutzte und nicht genutzte) Entwicklungspotenziale. Diese können später für gezielte Förderungen eingesetzt werden. Sie geben weiterhin einen Überblick über die Zusammensetzung der Abteilung und deren vorhandene Kräfte.

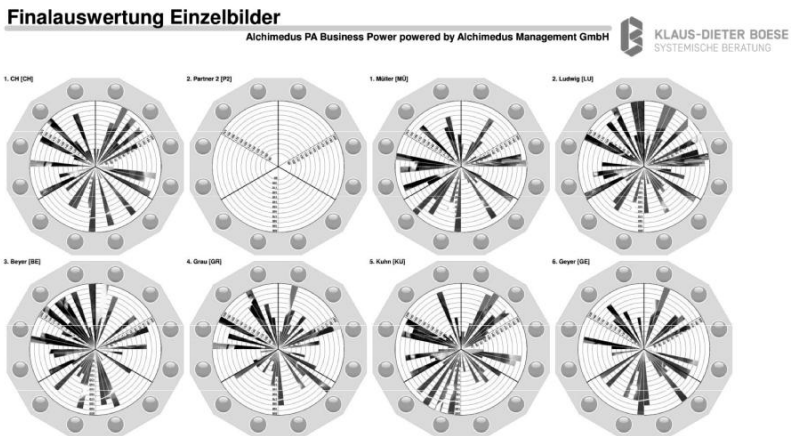
Die eigenen Potenziale werden oftmals aufgrund der eigenen Persönlichkeit, der Unternehmensorganisation und vorherrschenden Lehrmeinungen nicht wahrgenommen. Aus dieser Erkenntnis heraus wurde unser Fragenkatalog nach dem Alchimedus[®] Drei-Kräfte-Modell kategorisiert, um die verborgenen und nicht genutzten Potenziale strukturiert sichtbar zu machen:

- Kraft Werkzeug: Strukturkraft für angewandte Systeme, Methoden und planerisches Handeln.
- Kraft Inspiration: Aufbruchkraft für Innovationsfreude, Kreativität und Zielorientierung
- Kraft Mensch: Gemeinschaftskraft für Werteorientierung und Kommunikation

Im ersten Schritt der Potenzialanalyse geht es darum, eine Einschätzung durch den Abteilungsleiter zu erhalten. Hierzu bekommt der Abteilungsleiter einen Fragebogen mit 3 x 20 Fragen. Durch diese Selbsteinschätzung bekommen wir die IST-Situation durch den Abteilungsleiter geliefert. Die Antworten erfolgen durch eine Bewertung auf einer Skala von 0 bis 10. Wobei die 0 für „überhaupt nicht“ und 10 für „100 % richtig“ stehen. Die Bewertung des Abteilungsleiters wird in der Software erfasst und im nächsten Schritt gehen wir die Fragen durch und lassen die Aussagen durch den Abteilungsleiter gewichten. Somit erfahren wir aus Sicht des Abteilungsleiters die wichtigsten Aufgaben für die Zukunft.

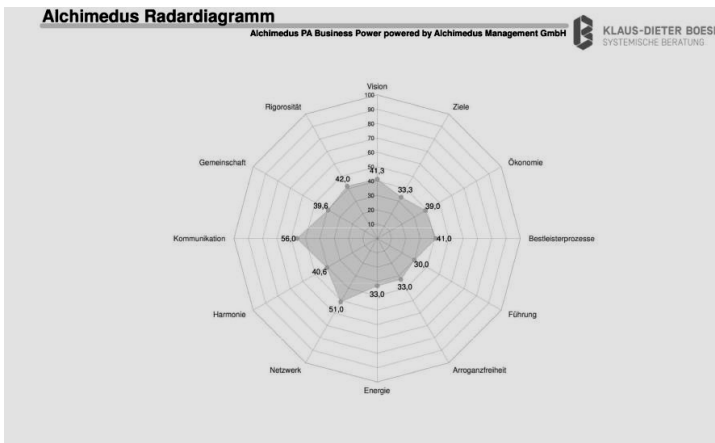
Im anschließenden Workshop mit den Abteilungsmitarbeitern erkläre ich der Abteilung noch einmal den Prozessablauf und das Ziel der Potenzialanalyse. Jeder Workshop-Teilnehmer bekommt einen Fragebogen mit 3 x 20 Fragen (die gleichen Fragen wie der Abteilungsleiter) und beantwortet die Fragen auf einer Skala von 0 bis 10. Hierbei ist es natürlich wichtig, vorweg gemeinsam abzuklären, ob die Ergebnisse anonymisiert oder namentlich dargestellt werden sollen.

In der anschließenden Workshop-Pause werden die Ergebnisse mittels unserer Software erfasst. Das Bild der Abteilung stellte sich wie folgt da:



Nach der Pause wird das Auswertungsergebnis der Abteilung vorgestellt. Im dritten Analyseschritt wird zudem das Ergebnis des Abteilungsleiters mit den Durchschnittswerten des Teams gegenübergestellt. Die Fragen, die eine abweichende Bewertung haben, werden diskutiert. Das Ziel ist zum einen, herauszufinden, warum die Ansichten unterschiedlich sind, und welche Gründe es dafür gibt. Anschließend wird sich auf eine einheitliche Bewertung geeinigt.

Ziel ist es immer, eine für das Unternehmen optimale Lösung im Prozess zu finden.



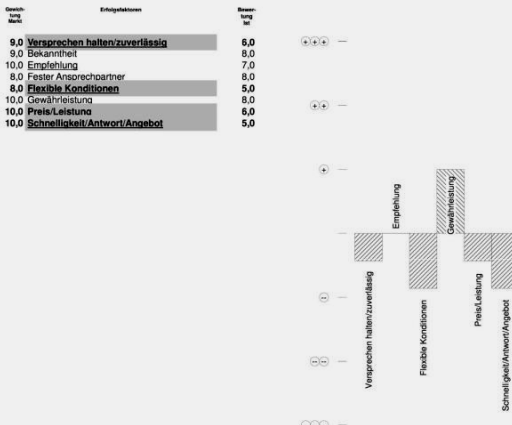
Finalauswertung nach der Diskussion der einzelnen Punkte

Im vierten Analyseschritt werden die Punkte, die als weniger ausgeprägt bewertet und gleichzeitig vom Abteilungsleiter als besonders wichtig eingestuft wurden, für die Bearbeitung in den sogenannten **Zukunftsprojekten** markiert.

Im zweiten Schritt der Potenzialanalyse wenden wir den Blick der Marktseite zu und sammeln die Erfolgsfaktoren, die aus Marktsicht für die Branche wichtig sind. Das Team und der Abteilungsleiter sind dabei aufgefordert, aus der Sicht des Kunden bzw. des Marktes zu antworten (Hier kann z.B. auch eine Kundenbefragung initiiert und als Grundlage herangezogen werden). Anschließend wird bewertet, inwieweit diese Anforderungen bereits heute schon erfüllt werden. Es wird die IST-Situation bewertet und anschließend die Faktoren markiert, die wichtig sind, aber heute noch nicht erfüllt werden.

Kritische Erfolgsfaktoren: Markt

Alchimedus PA Business Power powered by Alchimedus Management GmbH



Im dritten Schritt der Potenzialanalyse wenden wir uns den Mitarbeitern zu. Wir fragen z.B. nach, was das Unternehmen nach ihrer Meinung unbedingt tun sollte. Haben die Mitarbeiter ein Wunschprojekt, was das Unternehmen nach vorne bringen würde? Gibt es etwas, was sie schon immer im bzw. für das Unternehmen machen wollten?

Diese Themen werden gesammelt, geclustert, und es wird gemeinsam ein aussagekräftiger Name für das Wunschprojekt entwickelt und verankert.

Im vierten Schritt der Potenzialanalyse haben wir alle markierten Potenziale aus Einblick, Markt und Mensch in die Zukunftsprojekte überführt. Wir haben aus den Potenzialen mindestens drei Zukunftsprojekte entwickelt. Wichtig ist es hierbei, dass die Workshop-Teilnehmer selbst aus den Potenzialen ihre Zukunftsprojekte ableiten, dafür einen klaren und stichhaltigen Namen finden, das Projekt terminieren und eine verantwortliche Person benennen.

Zukunftsprojekte

Alchimedus PA Business Power powered by Alchimedus Management GmbH



Kommunikation

Von: Frau Kuhn
Wann: wird noch festgelegt
Beschreibung: Übersetzer/der uns, haben das aber bisher nicht in den Vordergrund gestellt. Anstatt das es nicht möglich ist, Kunden nehmen das als Selbstverständlichkeit

Vision, Strategie, Ziele

Von: Herr Müller
Wann: KIP 17
Beschreibung: Vision im Kopf aber nicht dokumentiert
Merkung, dass der Mitarbeiter es nicht versteht
Mitarbeiter: Versahren nicht darüber der Chef spricht

Zum Abschluss des Workshops haben wir einen Termin zur Protokollbesprechung vereinbart, bei der Fragen und Aufgaben für

die Zukunftsprojekte besprochen und von mir zur Verfügung gestellt werden. Für zwei Zukunftsprojekte wurde ich mit der Begleitung/Moderation beauftragt. Hier moderierte und coachte ich die Teilnehmer während ihrer erfolgreichen Umsetzung.

Alle Zukunftsprojekte wurden mit großer Begeisterung seitens der Mitarbeiter umgesetzt und führten zum erhofften Erfolg. Die Zusammenarbeit, Akzeptanz von Jung und Alt sowie eine erhöhte Motivation der Mitarbeiter war das positive Ergebnis dieser Potenzialanalyse. Hierdurch konnte eine verbesserte Kommunikation in der Abteilung geschaffen werden. Zur Sicherung der Nachhaltigkeit wurde ein Termin im darauf folgenden Jahr vereinbart mit dem Ziel, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zu implementieren.

Das Ziel der Unternehmensführung, die vorhandenen Potenziale im Unternehmen zu entwickeln und für beide Seiten nutzbar zu machen, wurde erfüllt. Daher wurde das Pilotprojekt auf weitere Unternehmensbereiche ausgedehnt, auch die Unternehmensleitung stellte sich der Potenzialanalyse mit Erfolg. Das Unternehmen konnte durch diese Maßnahmen bessere Betriebsergebnisse erzielen, die Fluktuationsrate senken, ein besseres Miteinander zwischen Jung und Alt herbeiführen sowie sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt positionieren.

Fazit

Mittels unserer passgenauen Alchimedus[®]-Potenzialanalyse zeigen wir Ihnen in nur drei bis fünf Stunden die Potenziale Ihres Unternehmens auf. Gemeinsam mit Ihnen ermitteln wir in einem Einzel- oder Gruppenworkshop anhand von 3 x 20 Fragen, welche Potenziale Sie in Ihrem Unternehmen heute noch nicht oder nicht ausreichend nutzen. Sie erhalten somit in kürzester Zeit einen Rundumblick auf Ihr Unternehmen und erkennen genau, wo Sie heute stehen und künftig ansetzen sollten.

Egal ob Sie die Marktposition Ihres Unternehmens stärken, einen neuen Standort aufbauen, einen wichtigen Veränderungsprozess gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern gestalten oder eine Unternehmensintegration erfolgreich durchführen möchten, wir begleiten Sie dabei.



KLAUS-DIETER BOESE
SYSTEMISCHE BERATUNG

Klaus Dieser Böse im Kurzprofil

Mit meiner systemischen Ausbildung habe ich meine Leidenschaft zum Beruf gemacht. Erfolgreich neue Wege gehen heißt für mich, Menschen und Unternehmen bei den wirklich wichtigen Themen und Veränderungen zu begleiten, zu unterstützen und zu motivieren. Der Mensch im Mittelpunkt – im Unternehmen wie im Leben so auch in meiner Tätigkeit. Die Alchimedus[®]-Methode ist eine ideale Ergänzung zu meiner systemischen Beratung und Coaching.

Werdegang und Ausbildung

30 Jahre Leitungs- & Entwicklungserfahrung

20 Jahre Personal- & Führungsverantwortung
in verschiedenen Funktionen

Zertifizierter systemischer Coach (SG)

Ausbildung Improvisations-Theater

Zertifizierter Alchimedus-Master[®]

Zertifizierter Arbeitsbewältigungs-Coach[®]

Zertifizierter Übergangsberater 50Plus[®]

Zertifizierter Berater und Dozent Offensive Mittelstand

Verkehrsfachwirt und Speditionskaufmann, (IHK)

Klaus-Dieter Böse
Systemische Beratung

Büro München

Ludwigstraße 8, 80539 München
T: +49.89.2 06 02 11 20

Büro Dachau

Jocherstraße 7, 85221 Dachau
T: +49.8131.9 98 49 63
E-Mail: info@klaus-dieter-boese.de Weitere Infos: www.klaus-dieter-boese.de

Petra Dietrich

Die Coaching Ausbildung für Gestalter, Berater, Begleiter - Menschen, die mit Menschen arbeiten

Bildung

Bitte nehmen Sie es wörtlich: Ausbildung ist ein Prozess, in dessen Verlauf sich etwas ausbildet! Das Wesentliche in diesem Prozess ist etwas, das Ihnen schon lange bekannt ist, etwas, das Sie schon immer nutzen: Ihre Wahrnehmungsfähigkeit und Ihre Fähigkeit, Beziehung aufzunehmen und zu gestalten. Coach zu sein bedeutet, eine Haltung auszubilden, in der Sie diese Fähigkeiten professionell und gleichzeitig persönlich leben. Neugier auf sich selbst und Erkenntnisinteresse sind Katalysatoren auf diesem Entwicklungsweg.

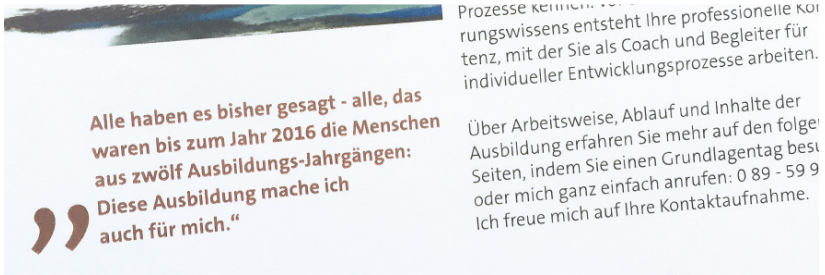
Die Ausbildung wird interessant für Sie sein, wenn Sie

- sich für die vielfältigen Facetten menschlicher Belange interessieren,
- zukünftig als Coach oder mit Coachingkompetenz arbeiten möchten,
- einen persönlichen Entwicklungsweg erwarten,
- mit Menschen arbeiten: als Berater, Regisseur, Dienstleister, Führungskraft, Unternehmer, Lehrer, Therapeut ...

Die Ausbildung zum Coach ist ein spannender Prozess persönlicher Lernerfahrung. Er beginnt mit einem mutigen Blick in den Spiegel: Ein Coach braucht gute Kenntnis der eigenen Wahrnehmungsmuster und Reaktionsmechanismen und ist bestrebt, gut Freund mit sich zu sein. In der Reflexion der eigenen Haltung, eigenen Handelns, eigener Kriterien und Verhaltensweisen erforschen, erleben, erfahren Sie Gesetzmäßigkeiten menschlichen Verhaltens und menschlicher Prozesse. Interessant und bereichernd ist es, Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Menschen in der Lerngruppe zu entdecken.

Erfahrungswissen entsteht durch vielfältige Übung, getragen von Ihrer Bereitschaft, sich auf Ihre Fragen, Antworten, Ideen, Stolpersteine, Mechanismen und Möglichkeiten einzulassen. Vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen entsteht Ihre professionelle Kompetenz, mit der Sie als Coach und Begleiter individueller Entwicklungsprozesse arbeiten werden. Coachingkompetenz ist immer auch Selbstkompe-

tenz. Grundlegend ist die Haltung, erst dann kommt die Methode.



Alle haben es bisher gesagt - alle, das waren bis zum Jahr 2016 die Menschen aus zwölf Ausbildungs-Jahrgängen: Diese Ausbildung mache ich auch für mich.“

Prozesse kennenzulernen...
rungswissens entsteht Ihre professionelle Kör-
tenz, mit der Sie als Coach und Begleiter für
individueller Entwicklungsprozesse arbeiten.

Über Arbeitsweise, Ablauf und Inhalte der
Ausbildung erfahren Sie mehr auf den folge-
nden Seiten, indem Sie einen Grundlagentag best-
ellen oder mich ganz einfach anrufen: 0 89 - 59 9
Ich freue mich auf Ihre Kontaktaufnahme.

Entwicklung und Veränderung

Jedes Anliegen, jede Frage oder Lebenssituation, mit der ein Mensch sich an einen Coach wendet, entsteht im Kontext einer individuellen Wirklichkeit, eines Lebensentwurfs, Werdegangs und persönlicher Prägungen. Stets geht es um Entwicklung und Veränderung.

Coachingkompetenz bedeutet, differenzieren zu können zwischen eigenen Maßstäben und Vorstellungen und denen des Gegenübers. Wiederum: Ein Coach braucht eine klare Wahrnehmung von sich selbst, seiner Befindlichkeit, seinen Vorlieben, seinen Vorurteilen und Fähigkeiten. Er braucht Fachwissen und Erfahrung, um die Struktur der Wirklichkeit des Klienten zu erforschen, zu erkennen und Stolpersteine sowie Kraftquellen zu sehen. Worum geht es dem Gesprächspartner, was ist dessen Maßstab, Bestreben, Erleben, Wunsch oder Sehnsucht? Wie kann ich Menschen dabei begleiten, ihre Fähigkeit zur Veränderung zu bemerken und zu nutzen? Als Coaches, Begleiter, Prozessberater, Sparringspartner sind wir Agenten des Interesses unserer Klienten. Ganz gleich, ob es um berufsbezogene Themen oder persönliche Anliegen geht.

Während der Coachinausbildung wird erkennbar und, wichtiger noch, erfahrbar, wo und wie Veränderung angeregt werden kann. Veränderung ist ein sehr lebendiger Prozess, der immer eine Zeit des Nicht-Wissens einschließt. Ein Coach begleitet seinen Klienten dabei, seine Möglichkeiten (an)zu erkennen und zu erleben, dass die Idee und der Impuls für einen Schritt nach vorn in ihm selbst entstehen. Und ja, es ist tatsächlich so, dass jeder von uns die Antwort auf sein Anliegen aus den eigenen Ressourcen, sprich dem eigenen Fundus an Fähigkeiten

und Erfahrungen, entwickelt. Fach- und Methodenwissen bezüglich menschlicher Veränderungsprozesse ist wesentlich. Wohlwollen und Humor sind Katalysatoren in jedem Veränderungsprozess.

Methode und Wirkung

Natürlich erarbeiten Sie im Verlauf der Ausbildung einen gut gefüllten Methodenkoffer. Erarbeiten? Ja, alle selbst erprobt und erlebt, durchlebt, erfahren - durchaus auch mit Herzklopfen, Skepsis, Entdeckerfreude und zahlreichen (garantiert!) Aha-Erlebnissen. Es gilt: Ihre Haltung in der Begleitung und Beratung anderer Menschen ist entscheidend – erst an zweiter Stelle kommt die Methode. Und natürlich misst sich die Qualität der Arbeit eines Coaches an der Virtuosität und der Herzlichkeit, mit der er methodische Elemente im Sinne der Anliegen von Kunden und Klienten einsetzt.

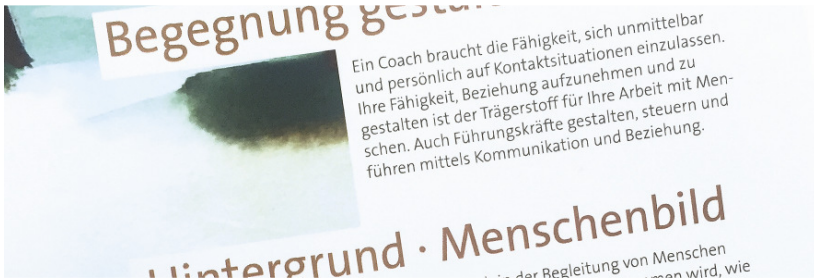
Fragen auf dem Weg

- Wie entsteht Wirklichkeit?
- Wie unterscheiden sich Verstehen und Erklären?
- Wie wird aus einem Sachverhalt ein Problem?
- Welcher Impuls regt Veränderung an?
- Wie wirkt eine Methode?
- Was steht im Vordergrund: Weg oder Ziel oder beides?
- Was ist mein Beweggrund für eine Intervention?
- Wie gelingt es, eine Erkenntnis zu leben?
- Lösung oder Loslassen?
- Welches Menschenbild habe ich?
- Werde ich mir selbst bei eigenen Anliegen helfen können, wenn ich Fachmann, Fachfrau für Veränderungsprozesse bin?

Ausblick

Gewiss ist, dass Sie im Laufe der Zeit eine eigene Arbeitsweise entwickeln werden, aus Ihrer Resonanz auf das Erlebte und Gelernte, befruchtet durch Ihre innere und äußere Erfahrungswelt. Zum Abschluss der Ausbildung geht es um den persönlichen Ausblick, die Integration der Coachingkompetenz in den eigenen (beruflichen) Lebensplan. Für jeden Absolventen gibt es hier eine einzigartige Antwort, und auch Ihre wird einzigartig sein, Ihnen entsprechend. Die Zeit der Ausbildung ist *ein* Schritt auf Ihrem Entwicklungsweg -

lebenslanges Lernen, Supervision und Weiterbildung gehören zum Leben eines Coaches dazu.



Hintergrund und Rahmen

Die Ausbildungsinhalte stehen vor dem Hintergrund eines humanistischen Menschenbildes. Die angewandten und vermittelten Methoden orientieren sich an der Gestalttheorie, dem Konstruktivismus, der systemischen Kurzzeitberatung, der Wahrnehmungsarbeit sowie der Haltung der Achtsamkeit und Elementen aus Advaita und Zen.

- ⇒ Die Ausbildung umfasst vier Module mit vierzehn Präsenztagen, Arbeitsgruppen und Einzelcoachings in einem Zeitraum von etwa einem Jahr. Sie ist seit 2002 in München etabliert. In 2017 wird sie, erweitert um praxisbegleitende Module, in Passau angeboten - in Kooperation mit dem Coach und Wirtschaftspädagogen Bernhard Krinninger.
- ⇒ Zur Arbeitsweise gehören: Ausführliche Unterlagen, Anregungen zum Erfahrungslernen, Übungs- und Fachaufgaben, Probecoachings, Literaturempfehlungen und Ausbildungspartnerschaften. Gearbeitet wird in kleinen Gruppen mit sechs bis zehn Teilnehmern.
- ⇒ Die beste Entscheidungsgrundlage in Bezug auf die Ausbildung ist die Teilnahme an einem Grundagentag. Sie erleben in diesem Impulsworkshop praktisch und unmittelbar die Arbeitsweise und lernen die Inhalte der Ausbildung kennen. Grundagentage werden regelmäßig angeboten. Natürlich ist zu jeder Zeit ein persönliches, informatives Vorgespräch möglich.

- ⇒ Aktuelle Termine und eine Beschreibung der einzelnen Ausbildungsmodule finden Sie im Internet:
www.coaching-ausbildung-in-muenchen.de

Absolventenstimmen

- „Die Persönlichkeitsentwicklung, die über den Ausbildungszeitraum einsetzt, bildet die Basis, um die vermittelten Methoden und Instrumente wirksam einsetzen zu können. Eine tolle Erfahrung, bei der man viel über sich selbst lernt und die ich nicht missen möchte.“
- „Die gelernten Methoden geben mir bis heute Orientierung. Der Austausch mit den Ausbildungsteilnehmern und die gegenseitige Unterstützung ist mir eine fruchtbare Begleitung – über die Ausbildungszeit hinaus. Die Leichtigkeit und Heiterkeit der Arbeitsweise, die erlebte Wertschätzung, fließen heute ganz selbstverständlich in meine Arbeit als Coach ein. Durch die Coaching-Ausbildung hat sich für mich ein ganz neues Berufsfeld eröffnet, in das meine Lebenserfahrung und meine Berufserfahrung einfließen.“
- „Dankbar blicke ich in meiner täglichen Arbeit und meinen Begegnungen mit Menschen darauf zurück und spüre immer wieder, wie wertvoll, gut konzipiert und tragfähig die Ausbildung war und ist. Erst die Haltung, dann die Methode - einfach, fundamental, intensiv und wohltuend zugleich.“
- „Petra Dietrich hat mir (mit meiner Vita als analytischem, lösungsorientierten Wissensmenschen) ebenso unerwartete wie hilfreiche Optionen aufgezeigt für den Umgang mit Situationen und Menschen, mich eingeschlossen. Die Ausbildung habe ich als professionell und inspirierend erlebt und sie hat mir Freude gemacht!“



Ausbildungsinstitut: Praxis für Entwicklung
Ausbildungsleitung: Petra Dietrich, M.A., Hp, Gestalttherapeutin, Coach
Praxis für Entwicklung · Lindwurmstr. 91, RG · 80337 München
Telefon 089 · 59 99 26 99
info@petra-dietrich.de
Coaching · Beratung · Therapie
Coaching-Ausbildung
www.petra-dietrich.de
www.coaching-ausbildung-in-muenchen.de

Veranstaltungsort in Passau:
Räume der Coach im Zentrum GbR, Ludwigstraße 18
Kontakt: Bernhard Krininger, Dipl.-Wirtschaftspädagoge und Coach
b.krininger@coach-im-zentrum.de
www.coaching-ausbildung-in-passau.de

Iris Fischer

Systemisch-fundierte Burn-Out-Prävention & Resilienzstärkung mit dem **Burn-0-Meter**↓↑[®]

Wer Burn-Out verhindern will, sollte seine Klienten lösungsorientiert dabei begleiten, den Fokus weg vom Gefühl der Überforderung und „dringend etwas dagegen unternehmen müssen“ hin zu Erkenntnis und Freude an der Eigensteuerungsfähigkeit zu lenken, die innere Erlaubnis zu passender Selbstfürsorge stärken und sie durch achtsame systemisch-fundierte Begleitung und der Arbeit mit somatischen Markern spüren lassen, wann die Ausprägung der relevantesten Burn-Out-Treiber passend für sie ist, sodass diese zum Resilienzfaktor werden. Und mit ihnen erarbeiten, wie sie dies für sich selbst mit ihren bereits vorhandenen Fähigkeiten erreichen können. Ratschläge wie „Einfach mal abschalten!“ „Entspannen lernen!“ „Zeit planen!“ „Soziale Kontakte pflegen!“ „Sport treiben!“ etc. mögen für manchen passend sein, für viele stellen sie aber zusätzliche Anstrengung und Überforderung dar.

Hintergrund: Jeder Mensch ist Experte für sich selbst und trägt das Wissen über seine eigenen, für ihn passenden und bekömmlichen Lösungen in sich, auch wenn dieses Wissen gerade nicht vorhanden zu sein scheint. Zudem verfügt jeder Mensch über die Ressourcen die er benötigt, diese Lösung zu erreichen. Manchmal sind diese Ressourcen bereits bekannt und vertraut, manchmal ist es wichtig, sie durch explorierende Fragen wieder zu entdecken, und wie nur aus dem Blickfeld entschwundene Schätze zu heben und ins Alltagsleben zu bringen. Das gilt besonders, wenn es um nachhaltige Burn-Out-Prävention geht. Systemiker betrachten Menschen als autopoietische selbstreferentielle Systeme: Sie sind nicht instruierbar, aber aus sich selbst heraus veränderungsfähig. Dies allerdings nur, wenn das Ziel angenehm, stimmig und realistisch für sie erreichbar ist. Deshalb gibt es keine allgemeingültige fertige Lösung. Das **Burn-0-Meter**↓↑[®] ist ein systemischtheoretisch-fundiertes Format, mit dem Klienten ihre Resilienzpunkte beim Durchlaufen einer Skala erspüren und passende korrigierende Aktionen für sich einleiten lernen. Die Auswirkungen dieser Aktionen auf Beziehungen und Umwelt werden durch zirkuläre Fragen erforscht und eventuelle Aushandlungsgespräche mit den Betroffenen vorbereitet.

Anwendung: Coaching mit dem **Burn-0-Meter** ↓↑®

Benötigt werden: mindestens sechs freie Quadratmeter, ca. 1,5 Stunden Zeit, drei gelbe A4-Bogen, drei weiße Moderationskarten, mindestens zwei rote Moderationskarten, vier bis fünfzehn grüne Moderationskarten und ein erfahrener systemtheoretisch-vorgebildeter Begleiter. Denn dies ist kein einfach nacharbeitbares Format – um seine hohe Wirksamkeit zu entfalten, erfordert es die geübte Haltung des wohlwollenden Nichtwissens, Erfahrung in ressourcen- und lösungsorientiertem Arbeiten, im Einsetzen zirkulärer Fragen, Erfahrung in achtsamer Begleitung, die Fähigkeit, feine Unterschiede in Wortwahl-Mimik-Gestik wahrzunehmen und passend zu spiegeln, Erlaubnisse geben können etc..

Der Coach/Supervisor/Therapeut (im Folgenden CST genannt) visualisiert die Resilienz-Faktoren „Perfektionsstreben“ „Distanzierungsvermögen“ „Schöne Erlebnisse/Erfolgserlebnisse“ mit gelben A4-großen Bodenankern, die nacheinander im Raum ausgelegt und durch eine Skala von 1 bis 10 bearbeitbar gemacht werden. So entsteht das **begehbare Resilienzfeld**. Dann durchläuft der Coachee die Resilienz-faktoren beginnend mit dem Perfektionsstreben und erspürt den aktuellen Ausprägungsgrad. Nachdem dieser mit einer roten Karte markiert ist, nimmt der Klient diesen Platz ein und spürt nach, wie sich dies anfühlt. Hier kommt oft ein verlegenes Lächeln oder ein besorgter Blick und die Erkenntnis „Ja, das ist schon heftig. Das ist ja eigentlich viel zu viel.“



Durch den CST ermuntert sucht und erspürt der Coachee den Platz auf der Skala, der „besser“ wäre. Dieser wird mit einer grünen Karte markiert. Die Umsetzung der Lösungsannäherung im Alltag begleitet der CST durch lösungs-, kontext- und ressourcenorientierte Fragen: Wann haben Sie diesen Zustand schon mal erlebt? Wie sahen diese Situationen konkret aus? Was haben Sie gedacht – getan – gefühlt – unterlassen – anders gemacht als im „roten Bereich“? Oft ergeben sich hierdurch „Resilienz-Bahnen“ – an deren oberen Ende manchmal sogar ein punktuelles situationsbezogenes „Über das gewöhnliche Maß Hinausschießen“ steht:



Im o.g. Fall war es dem Klienten wichtig, an bestimmten Terminen im Jahresverlauf besonders präsent und gut vorbereitet zu sein, dies allerdings nur kurzfristig und nach ausreichender entspannter Vorbereitung. Meist konnte es sich dieser Klient erlauben, eine „lässige 5“ an Perfektionsstreben zu leben und für die Vorbereitung dieser bestimmten Termine dann langsam nach oben zu wandern – wobei er auch hier immer wieder gerne mal zurück auf die 5 ging. Dieses Hin- und Hergehen, das Variieren des Perfektionsstrebens, bereitete diesem Klienten sichtlich Freude. Nach mehrfachem genüsslichem Rauf- und Runtergehen strahlte er und fühlte sich leicht, und auch wieder Herr seines Lebens und seines Einsatzes.

Hilfreiche Fragen an dieser Stelle können sein: Was wird sich durch diese Erfahrung jetzt für Sie verändern? Wann werden Sie sich anders verhalten? Wer außer ihnen wird dies bemerken und woran? Welche Reaktionen könnten Sie erhalten? Wie werden Sie mit diesen umgehen?

Nach der Arbeit am 1. Faktor „Perfektionsstreben“, wird der 2. Faktor „Distanzierungsvermögen“ bearbeitet. Hier ein Bild einer Arbeit im Freien mit laminierten Karten. Der Coachee gab hier an, noch nicht im für ihn passenden Maße „distanzierungsfähig“ zu sein, doch es wäre schon einmal wesentlich schlimmer gewesen. Dies wurde durch die zweite rote Karte dargestellt. Dann das bereits Erreichte gewürdigt, und das hierfür damals Hilfreiche exploriert.



Mit den gefundenen Verhaltensweisen wurde ein bekömmlicher Weg gefunden, die Distanz vom aktuellen Zustand (4) zum gewünschten Zustand (9) in einer realistischen Zeitschiene (1,5 Jahre) schrittchenweise zu überbrücken. Im Anschluss strahlte der Klient eine hohe Zufriedenheit mit sich und dem neuen für ihn jetzt einfach erreichbaren Ziel aus, und wusste was er selbst dafür tun würde.



Bei der Arbeit mit dem **Burn-0-Meter**↓↑[®] entstehen konkrete Erkenntnisse. Zum Beispiel: „Ich muss nicht kontrollieren, ob etwas komplett den Erwartungen entspricht. Wenn ich es abgebe weiß ich, dass es passt. Und wenn es mal nicht passt, dann gibt es eben Nachfragen.“ „Es fühlt sich wirklich gut an, noch weiter runter zu gehen. Es ist ja oft nicht sinnvoll, bei der Vorbereitung mehr auszuarbeiten. Denn die Kunden haben oft eigene Ideen, die dann in eine ganz andere Richtung führen. Besser ist, ich gönne mir weniger Perfektion. So ärgere ich mich auch nicht mehr, wenn ich nicht alles, was ich vorbereitet habe, präsentieren darf, weil der Kunde in der Zwischenzeit zusätzliche neue Anforderungen hat.“ „Genau! Zum Abendessen gibt's unter der Woche Fertiggerichte! Das wird zwar meiner Schwiegermutter nicht gefallen, aber mir dadurch noch viel mehr.“

Ähnlich konkret ist auch der passende Level an Erfolgserlebnissen oder schönen Erlebnissen, der mittels ausschließlich grüner Moderationskarten visualisiert und exploriert wird. Wichtig ist, dass sich dies mit wenig Aufwand und für sich alleine realisieren lässt, damit keine Abhängigkeit von anderen oder notwendigem Budget an Zeit oder Geld entstehen.

Vorweggenommene erlebbare Resilienz

Weil in der Arbeit mit dem **Burn-0-Meter** ↓↑® wesentlich mehr Sinne angesprochen werden als im reinen Gespräch, wird hier die Passung und Stimmigkeit bereits erlebbar: Auf dem begehbaren Resilienzfeld können Coachees sich in verschiedene Zustände und Situationen hineinfühlen und so ihre individuell-stimmige Ausprägung finden. Das **Burn-0-Meter** ↓↑® ist für Einzel-Settings gedacht, kann aber auch für Paare, in Teams und Organisationen zur gemeinsamen Arbeit genutzt werden.



Kontakt: Iris.Fischer@hrc-org.de

Webseite: www.hrc-org.de

*Iris Fischer, Systemischer Coach & Systemische Supervisorin (DGSF), hat dieses Format 2008 entwickelt. 2014 stellte sie es auf der Tagung der DGSF und in der Zeitschrift „Manager Seminare“ vor. Sie gestaltet Lerntage an systemischen Instituten, für Unternehmen bildet sie interne Berater und Coaches in systemisch-fundiertem Arbeiten und auch dem Einsatz des **Burn-0-Meter** ↓↑® aus. Sie berät, coacht und supervidiert Fach- und Führungskräfte, begleitet Teams, Leitungsgremien und Organisationen in Veränderungsprozessen, sowohl in deutscher als auch englischer Sprache.*

Emilia Katardjieva

M A P P - COACHING FÜR POSITIVE GESUNDHEIT

Für mich als Arzt und Coach stehen die körperliche und psychische Gesundheit (GH), das Wohlbefinden und die Lebenszufriedenheit der Klienten im Fokus des Coaching,

Seit drei Jahren kombiniere ich Metta-Meditation/Achtsamkeit (M), Ohr/Körper-Akupunktur (A) und Positive Psychologie (PP) im Coaching.

Die evidenzbasierten Tools der PP ermöglichen im Coaching gleichzeitig mit der Education auch Motivierung und Stärkenaktivierung der Klienten. Jede kleine Veränderung ermöglicht weitere kleine Veränderungen. Diese 'Kettenreaktion' kann mit Hilfe der Achtsamkeit/Metta-Meditation und Ohr/Körper-Akupunktur beschleunigt werden. Die Reduktion der Beschwerden während der Sitzung verändert die Selbstwahrnehmung. Die Selbstreflexion und der Stärkeneinsatz bei den Tasks zwischen den Sitzungen bestätigen die Selbstkompetenz und die Selbstwirksamkeit und somit die veränderte Selbstwahrnehmung. Der Klient bekommt neues Wissen (Education), macht neue Erfahrungen. Die Neuroplastizität und das integrierte Wissen ermöglichen einen neuen Umgang mit Gesundheit, persönlicher Entwicklung in Richtung GH und Wohlbefinden.

Wissenschaftlich bestätigt sind strukturelle und funktionelle Gehirnveränderungen während Meditation/Achtsamkeit und Akupunktur. Die Veränderungen betreffen hauptsächlich die Zentren für Stimmungsmodulation im präfrontalen, temporo-parietalen, insularen Kortex und im Hippocampus.

Beide Maßnahmen harmonisieren das vegetative Nervensystem und verbessern den Bezug zum Körper durch Körperwahrnehmungsschulung.

Das Coaching verbessert den Bezug zur Umwelt. Die vegetative Balance ist wichtig als Erweiterung des Gehirns in den Körper (und umgekehrt), wie der Vagusnerv die Hauptverbindung zwischen Gehirn und Körper ist.

Die Akupunktur alleine hat nachgewiesene Wirksamkeit bei Depression und Angststörung.

Achtsamkeit/Meditation alleine bewirkt laut Meta-Analysen auch die Verbesserung der Psyche.

Und durch Coaching erfolgt sowohl kognitive, als auch emotionale Verbesserung des Umweltbezugs der Klienten.

Die Akupunktur dauert ca. 20 Minuten. Die Achtsamkeit/Metta-Meditation ca. 15 Minuten. Sie erfolgt entweder am Anfang oder am Ende der Sitzung.

Mein Angebot für Unternehmen ist:

Individuelle und Teamsitzungen mit Ohrakupunktur und Metta-Meditation für Stressreduktion und Burnout-Prophylaxe -MAPP-Coaching für Mitarbeiter und Führungskräfte

Die MAPP-Kombination im Coaching ist eine integrative und ganzheitliche Methode. Dadurch werden sowohl Körper als auch Geist und Seele angesprochen.



Dr. Emilia Katardjieva

Fachärztin für Innere Medizin und Akupunktur

Autogenes Training

Autosystemhypnose

Gesundheitsmanagement

NLP-Master

Master-Coach

Psychosomatische Versorgung ECA-Coach

E-Mail: expert-coaching4you@web.de

Tel.: (0049) 01757570136

Katja Kunz

„Sei Du selbst, alle anderen gibt es schon.“

Oscar Wilde

Coaching – der effektivste Weg zur Veränderung

Wörtlich übersetzt bedeutet „to coach“ kutschieren – und genau so verstehe ich den Coaching-Prozess: Auf der gemeinsamen Reise mit meinen Klienten geben sie das Ziel vor. Ich bin die Reisebegleiterin und lenke die Kutsche für sie, wobei sie die Richtung und die Zwischenziele bestimmen.

Wieso lassen sich Menschen von mir coachen? Oft haben sich unschöne Verhaltensweisen etabliert, ungewollte Gewohnheiten und Denkmuster eingeschlichen, oder sie merken, dass sie in der Kommunikation mit Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeitern immer wieder anecken.

Schon im Talmud heißt es: "Achte auf deine Gedanken, denn sie werden zu deinen Worten, deinen Taten, deinem Charakter und deinem Schicksal." Auf dieser Basis reise ich mit meinen Klienten direkt zum Ursprung ihres Handelns – also zu ihren Denkweisen/ Glaubenssätzen und zu ihrer Sprache.

Meine drei Grundannahmen für das Coaching:

„Menschen sind im Grunde ihres Wesens gut.“

(Virginia Satir, Familientherapeutin)

Der Mensch schadet sich von Natur aus nicht selbst. Alles, was er tut, macht er aus der für ihn besten Option heraus, nur wendet er dabei oft die falsche Strategie an, die für ihn zur Gewohnheit geworden ist. Ist es z. B. wirklich sinnvoll, jeden Tag 15 Stunden zu arbeiten, nur um seinem Streben nach Perfektion zu genügen?

Ich finde mit meinen Klienten heraus, welches tieferliegende Bedürfnis hinter ihrem Verhalten liegt, was – in diesem Fall – hinter dem Streben nach Perfektion steckt. Dann erarbeite ich mit ihnen einen Strategiewechsel, der ihr Bedürfnis genauso befriedigt, und der zudem dazu führt, dass sie sich gut fühlen.

**"Wir haben zwei Ohren und einen Mund, deshalb sollten wir doppelt so viel zuhören wie sprechen."
(Sprichwort)**

Meine Klienten schätzen im Coaching, über sich selbst reden zu dürfen, ohne in ihren Gedanken unterbrochen zu werden. Oft hat der Vorgesetzte, der Kollege oder auch der gute Freund sofort eine Meinung zum Thema und tut diese auch kund. Das passiert in bester Absicht und ist eine völlig normale Kommunikation, sie hilft nur leider häufig nicht bei der Problemlösung.

Als Coach lasse ich die Klienten reden, höre genau zu und frage gezielt nach. Wenn sie ein „Problem“ schildern, frage ich sie, was ich genau tun muss, wenn ich dieses Problem auch haben möchte. Nach der ersten Verwirrung, beschreiben sie es, und je mehr sie darüber reden, wie sie es machen, desto klarer wird ihnen, dass das Problem oft keins ist und in Wirklichkeit nur FÜR sie da ist, um ihnen etwas zu sagen – und rein sprachlich beschreiben die Klienten es ja auch als ihr PROblem.

**„Man kann nicht nicht kommunizieren.“
(Paul Watzlawick, Kommunikationswissenschaftler)**

Durch meine Ausbildungen und durch jahrelange Praxisarbeit kann ich nicht nur ZUhören, sondern auch jemanden ANhören. Worin liegt der Unterschied? Oft reden die Klienten über ihr Thema und erzählen mit ihrer Körpersprache und Mimik eine komplett andere Geschichte. Das passiert z.B. dann, wenn sie ihr Verhalten für „falsch“ halten – was auch immer „falsch“ ist. Das ANhören, ohne auf die Inhalte einzugehen, ermöglicht mir einen Blick „hinter die Kulissen“ und den Klienten durch meine oft überraschenden Fragen eine neue Sichtweise auf ihr Anliegen. Denn Blicke und Körpersprache sagen mehr als tausend Worte.

Coaching-Methoden – wissen, wie es geht

Unter den vielen verschiedenen Coaching-Methoden haben sich wenige als besonders effizient und praxisnah erwiesen. Mein Anliegen ist es, die Klienten schnell wieder in einen guten Zustand zu bringen, sei es durch eine genaue Zielsetzung oder durch Erarbeitung von Handlungsoptionen.

Dabei setze ich auf einen bewährten, ausgeklügelten Mix aus systemisch-integrativen Methoden, NLP, Aufstellungen, Einzel- und Gruppen-Psychotherapie, Hypno-Coaching sowie auf Techniken der gewaltfreien – oder wie ich gerne sage – verbindenden Kommunikation. Abgerundet wird mein Methoden-Mix durch eine strukturierten Analyse und ein zielgerichtetes Erfassen von Gesprächen und Inhalten sowie ein hohes Maß an Empathie und Intuition.

Coaching-Schwerpunkte – gezielt läuft es besser

Im Daily Business gibt es bei der Zusammenarbeit von völlig unterschiedlichen Charakteren oft Reibungspunkte. Ein Business-Coaching leistet einen wertvollen Beitrag zum besseren Ablauf und damit zum Unternehmenserfolg. Deshalb nehmen u.a. mittlerweile 70% der Führungskräfte im mittleren Management Coaching in Anspruch (aus dem Artikel „Seminarjunkie, ja und?“ in „Zeit Online“ vom 10.04.2014)

Meine Spezialisierung:

- Führungskräfte-Coaching und -Entwicklung mit den Schwerpunkten: Effiziente Kommunikation, Führen von Feedbackgesprächen, Erstellen einer Stärken-Analyse, Einsatz von Motivationstechniken, authentische Führung mit Werten
- Coaching von angehenden Führungskräften - „Vom Kollegen zum Chef“
- Mitarbeiter-Coaching
- Gruppen-/ Team-Coaching
- Kompetenzentwicklung im Softskill-Bereich
- Projekt-Coaching
- Selbstmanagement und Selbstvermarktung

„An den Scheidewegen des Lebens stehen keine Wegweiser.“ sagte Charlie Chaplin. Mir ist es bei jedem Coaching ein Anliegen, dass die Klienten ihren ganz persönlichen Weg finden und freue mich, sie begleiten zu dürfen.



Katja Kunz

kunz & gut.

Inhaberin und Geschäftsführerin von
kunz & gut. Coaching & Training.

Vita – warum ich?

Fundierte Ausbildungen:

Systemisch-Integrativer Coach (Dr. Migge-Seminare)

NLP-Practitioner und -Master (Tom Andreas-Coaching
und Seminare)

NLP-Trainerin (Tom Andreas-Coaching und Seminare, ifapp
- Institut für angewandte positive Psychologie und Metaforum)

Lehrtrainerin, Deutscher Verband NLP

Weitere Fortbildungen: „Provokative Systemarbeit – ProSa[®]“ nach
Frank Farrelly und „Trance und hypnotische Prozesse in Gruppen“

Beruflicher Hintergrund:

Ausgebildete **Verlagskauffrau**

6 Jahre **Teamleiterin**, davor bereits über 10 Jahre Tätigkeit bei
"redblue Marketing GmbH", der internationalen Werbeagentur von
Media Markt und Saturn

2 Jahre **Senior-Mediaberaterin** bei „Schaible MedienPartner“

Katja Kunz

kunz & gut.

Volkartstraße 19

80634 München

home +49 89.130 103 06

mobil +49 151.432 107 17

mail kk@kunz-und-gut.de

net www.kunz-und-gut.de

Gabi Mayer-Gaub

„SYSTEMISCHES COACHING“ - MIT DEM ENTWICKLUNGS- FLUSS MODELL

Ein Angebot des vft e.V. München.

Wenn Sie

- sich als Coach/in erfolgreich und nachhaltig etablieren wollen
- Ihre Fähigkeiten und Ihr Wissen in Systemischem Coaching vertiefen und erweitern wollen,
- sich in einem kreativen Lernumfeld gemeinsam mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen weiterentwickeln wollen,
- sich achtsam begleitet und angeleitet von kompetenten TrainerInnen/ Lehrcoaches zum zertifizierten „Systemischen Coach/in (vft)“ weiterbilden lassen wollen,

dann freuen wir uns über Ihre Bewerbung.

Mit dieser Weiterbildung sprechen wir Kolleginnen und Kollegen an, die eine Professionalisierung als freiberufliche/r Coach/in anstreben oder innerhalb einer Organisation ihr berufliches Handeln als Coach/in erweitern wollen in

- Personal-, Projekt- und Organisationsentwicklung
- Führungs- und Leitungsfunktionen
- psychosozialen und medizinisch-pflegerischen Bereichen
- theologisch-seelsorgerischen Arbeitsfeldern



Auftrag: Gründung einer gemeinsamen Praxis.

Zwei Schwerpunkte zeichnen die vft-Weiterbildung besonders aus:

1. vft – die Münchner Schule mit dem Entwicklungsfluss-Modell

Das von Peter Nemetschek für die Familientherapie konzipierte Lebensfluss-Modell wurde von Gabi Mayer-Gaub und dem vft Team zum Entwicklungsfluss-Modell als ein Instrument für Supervision und Coaching weiterentwickelt.



Auftrag : Historie einer Organisation

Wir vermitteln unseren Weiterbildungsteilnehmer/innen die Originalversion mit ihren vielen Facetten und begleiten sie dabei, es passgenau auf ihre Arbeitsfelder abzustimmen.

Für die meisten Absolventinnen unserer Weiterbildung ist das Entwicklungsfluss-Modell zum wichtigsten Tool ihres Methodenkoffers geworden. Mit seinen vielfältigen Einsatzmöglichkeiten gelingt es vft Coaches, auch sehr komplexe Prozesse lösungsorientiert und praxisnah zu bearbeiten.

Die wichtigsten Meilensteine von der Gründung bis zur Gegenwart werden auf Moderationskarten geschrieben und in der zeitlichen Reihenfolge am Seil der Organisation platziert. Gestärkt mit diesen Ressourcen können Visionen für die Zukunft erarbeitet werden.



Ein System wird mit Materialien gelegt

Mit dem Entwicklungsfluss Modell visualisieren Kunden ihre Coaching Systeme. Seile werden für die Organisation und ihre Abteilungen von der Vergangenheit in die Zukunft gelegt. Die relevanten Personen und Teams werden mit Holzkegeln symbolisiert. Diese Methode gibt eine räumlich-zeitliche Orientierung und begleitet wertschätzend weitere Lösungsschritte.



Gruppenarbeit

2. „Live-Coaching“

Einen besonderen Stellenwert in unserer Weiterbildung hat die „LIVE-ARBEIT“. Wir ermöglichen unseren Weiterbildungsteilnehmer/innen bis zu 30 Coachingprozesse live zu erleben. Damit kreieren wir nachhaltige, wirkungsvolle Lernerfahrungen.

Häufig zitiert, im vft intensiv praktiziert.

**„Sag es mir und ich vergesse es;
zeige es mir und ich erinnere mich;
lass es mich tun und ich behalte es.“**
(Konfuzius)

Der vft e.V. - ein renommiertes systemisches Aus- und Weiterbildungsinstitut:

Der vft e.V. München bietet seit 1978 systemische Weiterbildungen an. Die vft Weiterbildung „Systemisches Coaching“ ist vom systemischen Dachverband DGSF (Deutsche Gesellschaft für systemische Therapie, Beratung und Familientherapie) zertifiziert.

Kontinuität und permanente Weiterentwicklung im Zeichen neuer Forschungsergebnisse und des gesellschaftlichen Wandels kennzeichnen unsere Weiterbildungen.

Unser systemisches, ganzheitliches Organisationsverständnis orientiert sich am humanistischen Menschenbild. Entsprechend reflektieren wir innere Haltung, persönlichen Ausdruck, Wertschätzung und (konstruktive) Kommunikationsformen.

Aktuelle gesellschaftliche Prozesse und der Einfluss psychosozialer und ökonomischer Institutionen auf die Einzelnen und die Systeme, in denen sie stehen, finden besondere Beachtung in unserer Weiterbildung.

Inhalte der Aus- und Weiterbildung:

- Ressourcen- und lösungsorientiertes Arbeiten
- Systemische Kontextbetrachtung
- Auftragsklärung
- Entwicklungsmodell und Anwendungen
- Strukturelle und konstruktive Gruppendynamik
- Coaching Modelle
- Leitungs- und Steuerungsmethoden

- Coaching- als Fall- und Teamcoaching
- Konfliktmanagement
- Change Management
- Führungskräfte im Change-Prozess
- Produktive Workshops gestalten

Das Team:

Ein fachkompetentes Team wird Sie engagiert und mit Freude begleiten.



GABI MAYER-GAUB

Dipl. Sozialpädagogin, Paar- und Familientherapeutin, Systemische Supervisorin, Systemische Lehrtherapeutin und Lehrsupervisorin / Coach (DGSF), führt Sie als Leiterin der Weiterbildung durch Seminare, Lehrcoaching und Live.



SABINE SCHREIBER

Dipl.-Psychologin, Psychologische Psychotherapeutin, Systemische Supervisorin, Systemische Lehrtherapeutin (DGSF), leitet Seminare, Lehrcoaching und LIVE und begleitet die Weiterbildung als Co-Leiterin.



JÖRG ZERBAN

Approbierter Dipl.-Psychologe, Systemischer Lehrtherapeut (DGSF), Supervisor (BDP), leitet die Seminare Gruppendynamik und Teamcoaching



BRIGITTE GANS

Dipl.-Sozialgeografin, Mediatorin BM und NCRC und Ausbilderin Mediation für den Bundesverband Mediation, Supervisorin (DGSF), schlägt die Brücke zwischen den wirkungsvollen Instrumenten der Mediation und dem Managen von Konflikten in Coaching- und Supervisionsprozessen.



VERONIKA FRANKENBERGER

Dipl.-Kulturwirtin / Master in International Business and Cultural Studies, Systemische Supervisorin (vft), Beraterin und Mitarbeiterin der Unternehmensberatung Strasser und Strasser, führt Sie ein in den Bereich "Change Management".



DR. EVA STRASSER

Unternehmensberaterin, approbierte psychologische Psychotherapeutin, Systemische Lehrsupervisorin (DGSF), schließt die Weiterbildung mit den Seminaren „Produktive Workshops gestalten“ und „Führungskräfte im Change-Prozess“, ab.

Aktuelles:

Dr. Eva Strasser und Veronika Frankenberger aus dem Strasser & Strasser-Team wurden unter die 20 am meisten empfohlenen TOP Coaches* in Deutschland gewählt. (Quelle: Studie 2016 erhoben durch Focus und XING)

Dr. Eva Strasser in den Kategorien „Change Management“ und „Systemisches Coaching“ /

Veronika Frankenberger in der Kategorie „Internationales Coaching“

Dauer der Weiterbildung Systemisches Coaching: 2 Jahre

30 Tage	Theorie und Methodik / Seminare (2-4tägige Seminare)	274 UE
10 Tage	Systemisches Lehrcoaching (zwischen den Seminaren, 1-tägig)	80 UE
6 Tage	LIVE – Lehrcoaching (2 Blöcke)	54 UE
4 Tage	Intervision / selbstorganisiert	32 UE
	Von den Teilnehmern zu erbringende selbstverantwortliche Coachingpraxis	50 UE
Gesamt		490 UE

Gruppengröße

Maximal 18 Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Bewerbungsverfahren

Persönliches Bewerbungsschreiben mit Foto und tabellarischer Lebenslauf

Als Eingangsvoraussetzungen gelten Hochschulabschluss oder ein qualifizierter Berufsabschluss (mindestens 3-jährige Berufsausbildung) und langjährige Berufstätigkeit als BeraterIn, TrainerIn, Führungskraft (in psychosozialen oder wirtschaftlichen Bereichen), MitarbeiterIn im Bereich Human Resources.

Zertifikat

Die 2-jährige Weiterbildung schließt bei Erfüllung aller Bedingungen mit dem Zertifikat „**Systemischer/e Coach/in (vft)**“ ab.

Die Weiterbildung ist vom systemischen Dachverband DGSF zertifiziert. Sie können bei entsprechender Vorqualifizierung den Titel „**Systemischer/e Coach/in (DGSF)**“ erlangen.

Die Absolventen unserer Weiterbildung arbeiten:

Freiberuflich in eigener Praxis, in Unternehmensberatungen, als Dozenten/Trainer in Aus- und Weiterbildungen und Hochschulen, in Personalabteilungen(HR), in Leitungs- und Führungspositionen in psychosozialen Einrichtungen und in der Wirtschaft, sowie im Business Training.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage www.vft-familientherapie.de. Wenn Sie an der Weiterbildung interessiert sind, vereinbaren Sie über unser Sekretariat 089-72015156 ein Vorgespräch.

Wir freuen uns auf Sie

Gabi Mayer-Gaub

Leiterin der Weiterbildung



Kontaktdaten:

vft e.V. München

Daiserstraße 3

81371 München

info@vft-familientherapie.de

Petra Mehl

Endlich Erfolg in Asien!

Projekt-Kick-off-Coaching: Internationale Projekte professionell aufsetzen

75 Prozent der internationalen Merger und Projekte scheitern oder verfehlen ihre Ziele zeigen Studien immer wieder – was machen die 25 Prozent Erfolgreichen anders? Viele asiatische Töchter deutscher Mutterfirmen leiden unter 30 Prozent Fluktuation. Dabei gibt es auch Auslandstöchter, die kaum Fluktuation aufweisen. Was macht den Unterschied, der den Unterschied macht?

Wenn in Asien Töchter, Merger und Projekte in Schwierigkeiten geraten, ist jedes Coaching außergewöhnlich, weil jede Krisensituation extrem und bedrohlich ist.

Neulich zum Beispiel rief mich der Bereichsleiter eines großen Maschinenbauers an: „Alle Räder stehen still! Unsere Inder wollen nicht mehr! Bitte finden Sie schnell heraus, was da los ist!“

Wie sich herausstellte, machten „Die Inder“ lediglich noch Dienst nach Vorschrift. Schon seit Wochen! Dagegen dauerte es nur wenige Stunden bis ich mit einer Handvoll Telefonaten mit den indischen Führungskräften und Projektmitarbeitern am Standort herausgefunden hatte, wo das Problem lag. Worauf tippen Sie?

Die typische Auslandskrise

Schon seit Wochen war die aus Indien gelieferte Qualität nicht gut. Die Kommunikation funktionierte nicht. Die deutschen Manager und Spezialisten klagten: „Wir sagen und schreiben den indischen Kollegen ganz genau, was zu tun ist. Aber die machen etwas anderes!“ Woran das lag, wusste keiner – obwohl Spekulationen und Unterstellungen wild ins Kraut schossen. Selbst Aussagen: „Wenn wir das Englisch verstehen könnten, würde das auch funktionieren.“ Nachdem ich einige Telefonate geführt hatte, wurde mir die Ursache für die Krise klar: Die Teammitglieder des indisch-deutschen Teams hatten sich nie persönlich kennengelernt. Es gab keine Integrations- oder Teambuilding-Workshops. Wieso sollte das relevant, ja entscheidend sein?

Für einen in Deutschland sozialisierten Manager/Projektleiter/Mitarbeiter ist das keine Krisenursache, sondern völlig normal. In Deutschland leben wir in einer Faktenkultur: „Bleiben Sie bitte sachlich!“ Oder auch: „Fakten! Fakten! Fakten!“ Deshalb setzen wir Projekte auch meist mit einer Videokonferenz auf. Weil wir meinen, es komme lediglich auf Zielvorgaben, Aufgabenbeschreibungen, Zuständigkeiten, Prozesse und Terminpläne an. So denken wir. Was nicht das Problem ist.

Das eigentliche Problem

Das Problem ist nicht, dass wir faktenorientiert denken, sondern dass wir denken, *alle* würden so denken. Das unterstellen wir natürlich nicht absichtlich oder böswillig, sondern ganz unbewusst. Weil wir nichts anderes gewohnt sind und danach unsere Prioritäten setzen. Wir gehen häufig davon aus, dass das Gegenüber ähnlich denkt und handelt und sind dann enttäuscht, wenn das nicht so ist. Einen Großteil beim internationalen Coaching muss ich deshalb nach der ersten Krisenintervention regelmäßig darauf verwenden, den verblüfften Führungskräften, Mitarbeitern und Projektleitern zu erklären, welche Gehirnwäsche ihre eigene Kultur ihnen angetan hat, und was im krassen Gegensatz dazu andere Kulturen von ihnen mit einer Vehemenz erwarten, die sich eben auch bis zu Bummelstreiks auswachsen kann. Man kann auch sagen, jeder konstruiert seine Wirklichkeit. Das kann man bei verschiedenen Verhaltensweisen feststellen: z.B. unterschiedliches Zeitverständnis, direktes und indirektes Kommunikationsverhalten, unterschiedliches Verständnis über die Rolle und Zuständigkeit der Führungskraft, unterschiedliche individuelle und kollektive Denke, die Auswirkungen auf die Netzwerkbildung das Gruppenverständnis hat. Das sind nur Auszüge, die Auswirkungen auf die Prioritätensetzung und damit auf das unterschiedliche Verhalten haben.

Leider stellt uns unsere starke Faktenkultur an dieser Stelle immer wieder ein Bein. Was schätzen Sie: Wie viel Prozent der Menschheit leben aber im Gegenteil unserer Kultur, in einer Beziehungskultur?

Verblüffend: Rund 80 Prozent der Weltbevölkerung leben in Beziehungskulturen. Was ist der Slogan einer solchen Kultur? Auch das muss ich im internationalen Coaching ständig wiederholen: Beziehung vor Fakten! Deshalb setzt man in solchen Kulturen seine Prioritäten anders. Kein Vorwurf: Man kann ein Leben lang zur Schule

und zur betrieblichen Weiterbildung gehen, ohne auch nur einmal zu hören, geschweige denn zu reflektieren, was dieser Kulturunterschied für Auswirkungen haben kann. Wobei Hören und Reflektieren notwendig, aber nicht hinreichend sind: Gehört ist nicht getan. Nur was geübt wird, wird gemacht.

Deshalb deklinieren wir in Einzel- und Gruppencoachings unter anderem typische Kommunikations-, Delegations- und Führungssituationen mit Teammitgliedern und Führungskräften durch. Und immer wieder muss ich unterbrechen: „Nein, das ist *Ihre* Logik – aber nicht die asiatische Logik!“. Wenn man das an genügend Beispielen trainiert, ist es auch verinnerlicht für die reale Situation. Diese interkulturelle Kompetenz kann man nicht per Hausmitteilung anweisen, die muss man üben, trainieren oder coachen (lassen). Spätestens an dieser Stelle wird dann auch klar, warum die Inder in unserem Eingangsbeispiel in den Streik getreten sind. Wir haben einfach die Auswirkungen unterschätzt.

Das Prinzip: Erst die Beziehung, dann die Fakten

In vielen Europa-Asien Projekten wurde niemals eine Beziehung zwischen Teammitgliedern hergestellt. Die Teammitglieder hatten sich persönlich nie kennengelernt. Man kann per Videokonferenz einfach kein Vertrauen aufbauen. In Deutschland wird das achselzuckend hingenommen. Denn bei uns entwickelt sich eine persönliche Beziehung aus einer guten fachlichen Zusammenarbeit. In Asien geht das gar nicht. Umgekehrt gilt: Wenn in einem internationalen Projekt vor der Faktendiskussion erst einmal persönliche Beziehungen hergestellt werden, stellt sich auch das gegenseitige Vertrauen ein. Und dieses ist zwar nicht für uns, aber für 80 Prozent der Weltbevölkerung die *conditio sine qua non* für jede Art der Zusammenarbeit. Dann und erst dann arbeiten 80 Prozent der Weltbevölkerung gut, verlässlich und pünktlich. Deshalb sollte der persönliche Beziehungsaufbau an erster Stelle stehen, wenn man in 80 Prozent der Kulturen unterwegs ist – und Erfolg haben möchte. Das wollte der zuständige Projektleiter durchaus. Deshalb flog er auch persönlich in unserem Beispiel nach Indien, als die indischen Teammitglieder begannen, Arbeitspakete abzuliefern, die in der Qualität hinter den Erwartungen blieben. Der Angehörige einer Faktenkultur besuchte also Angehörige einer Beziehungskultur. Was war seine erste Amtshandlung am Standort in Indien?

Das erste, was er gegenüber dem lokalen Projektleiter äußerte, war, dass die Qualität der Arbeitspakete nicht in Ordnung sei, woran das denn wohl liegen könne und dass es so nicht weitergehen könne. Wie reagierten die asiatischen Kollegen auf diese Ansage? In diesem Fall mit dem erwähnten Dienst nach Vorschrift, und das Projekt kam ins Stocken. Auf diese beziehungsindolente Art und Weise werden Probleme in internationalen Projekten geradezu provoziert. Erst startet man „beziehungslos“ per Videokonferenz und dann stellt man beim persönlichen Besuch die fehlende Beziehung auch nicht her, sondern kümmert sich vorrangig und ausschließlich um „die Fakten“. Das Malheur könnte man vermeiden, wenn man internationale Projekte von Anfang an professionell aufsetzen würde. Damit kann man sich nämlich das Krisencoaching sparen – und viel Geld. Denn bis der Krisencoach gerufen wird, sind ja meist schon Summen an Produktivität vernichtet worden und viel Frust entstanden. Das kann man sich alles sparen, wenn man Projekte (Merger, Beteiligungen, Töchter ...) von Anfang an richtig aufsetzt. Durch Integration der Menschen. Sich persönlich treffen, und zwar lang genug, um neben der Klärung der Sachfragen auch Gelegenheit zu geben, sich persönlich kennenzulernen und die Chance haben, etwas Sympathie, Vertrauen aufzubauen, und zwar nicht beim ersten Mal als reines Event, wie z.B. auf der Go-Cart-Bahn. Das ist für intensive erste Gespräche und Kennenlernen nicht das richtige Ambiente. Das kann man vielleicht später `mal machen. Wie denn? Z.B. mit einem Kick-off Coaching. Betrachten wir ein prominentes Beispiel, ein Vorstandsprojekt.

Praxisbeispiel: Das Vorstandsprojekt

An diesem Projekt waren Schweizer, Franzosen, Deutsche und natürlich eine große Zahl indischer Kollegen beteiligt. Weil das Management sich auf keinen Fall Schwierigkeiten oder gar einen Projekt-Flop leisten wollte, schiente es das Projekt von Anfang an anders auf als jene seiner Projekte, die immer wieder Probleme bereiten. Damit löste es zunächst intern die üblichen Widerstände aus: „Ach, das kostet doch bloß Zeit und Geld! Das geht doch sicher auch so! Lasst uns eine Videokonferenz machen!“ Glücklicherweise fiel der Projektleiter dieses Mal nicht auf die Einflüsterungen der Kosten-Apostel herein, weil er zur Abwechslung auf die Investitions-Propheten hörte: Jeder Euro, der in einen professionellen Kick-off investiert wird, rentiert sich zigfach. Außerdem war die Sache ganz einfach: Das Management wollte, dass das Projekt schnell funktioniert. Also

investierte es gerne. Worin investierte das Management?

Zunächst flogen wir sämtliche europäischen Teammitglieder an den indischen Standort. So sahen die Europäer ihre indischen Kollegen zum ersten Mal und waren auch zum ersten Mal am Standort, sahen die Büros der Kollegen, die Produktion und konnten sich selbst einen Eindruck verschaffen. Vor Ort führte ich zunächst ein Kulturtraining für die europäischen Kollegen zum Thema Indien durch und danach ein Training für die Inder zum Thema europäische Kulturen. Erst dann erfolgte der klassische Projekt-Kick-off mit Zielklärung, Zuständigkeiten, Organisation und Projektplan.

Nach dem Kick-off machten wir mit allen Beteiligten einen Teambildungs-Workshop. Auch das ist für viele Führungskräfte eher ungewohnt: Teams sind keine Cumuluswolken. Teams bilden sich nicht je nach Wetterlage von selbst. Teamentwicklung ist eine Aufgabe. Während so eines Trainings sieht man sehr genau, wie ein Team funktioniert – oder eben auch nicht. So sollten beim Workshop zwei kulturell gemischte Teams outdoor eine komplexe Übung absolvieren. Die eine Gruppe hatte die Aufgabe nach 30 Minuten erfolgreich gelöst. Die andere hatte in derselben Zeit nicht viel zustande gebracht und war ziemlich genervt, frustriert und ratlos. Sie wollte schon aufgeben. Ein typischer Zustand für viele internationale Projektteams. Der Workshop zeigte das verkleinerte Abbild der großen Misere. Warum scheiterte die zweite Gruppe? Worauf tippen Sie?

Projektteam im Praxistest

Das Scheitern der zweiten Gruppe resultierte direkt aus der westlichen Führungsfolklore: Das technisch kompetenteste Teammitglied hatte automatisch die Führung übernommen und die Aufgaben verteilt. Keiner hörte dem anderen zu, und als die ersten Probleme auftauchten, sagte natürlich jeder: „Hätte ich euch gleich sagen können, dass das nicht funktioniert!“ Diesen Zustand kennen leider drei von vier Managern/Projektleitern, die mit internationalen Projekten zu tun haben. Im deutschen Management allerdings geht man davon aus, dass sich so ein selbstsabotierendes Team „von alleine wieder einrenkt“. Im Workshop sahen wir dann eindrucklich, dass das eher nicht der Fall ist.

Die zweite Gruppe hatte sich eben nicht wieder „eingerenkt“. Nicht in

vertretbarer Zeit: Die erste Gruppe war längst fertig, da drehte sich die zweite noch im Kreis. Sie renkte sich erst wieder ein, als ich die erste Gruppe zu Coaches der zweiten ernannte mit der Aufgabenstellung: „Euer Ziel ist es, die zweite Gruppe auch zum Erfolg zu führen. Ihr dürft dabei nicht mit Hand anlegen. Ihr sollt sie coachen.“ So schaffte es auch bald darauf die zweite Gruppe. Danach arbeiteten wir den Prozess auf: Warum hat es bei der ersten Gruppe auf Anhieb funktioniert? Warum nicht bei der zweiten? Was war der Unterschied, der den Unterschied machte? Meine abschließende Frage war: Was würdet ihr tun, wenn euch genau so etwas in den kommenden Wochen in eurem Projekt passiert? Die Antworten sprudelten nur so von europäischen und indischen Kollegen. Es liegt auf der Hand, dass diese Antworten den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg in internationalen Teams ausmachen. So bearbeiteten wir noch einige andere Übungen.

Wer diese Antworten nicht *vor* einem Projekt in einem Kick-off Projekt-Coaching erarbeitet und vor allem einübt, der beherrscht sie auch nicht *während* des Projektes. Kein Wunder also, dass dieses Vorstandsprojekt danach von Anfang an hervorragend lief und die erwartete Qualität ablieferte. Die Inder sagten eben nicht „No Problem!“, sondern riefen in Deutschland an, wenn ihnen etwas unklar war oder sie eine alternative Lösung anbieten wollten. Denn genau das hatten wir im Coaching geübt. In schlecht vorbereiteten Teams schweigen die Asiaten – bis es zu spät ist und ich den Anruf vom Management bekomme: „Kommen Sie schnell!“ Der Kommentar eines französischen Mitgliedes im Team, der großes Gelächter auslöste, war übrigens: „Wenn wir unsere Projekte mit den deutschen Kollegen auch so gut aufsetzen würden, würden die endlich auch funktionieren!“ Wir haben dieses bei Projekt-Kick-off-Coachings in Singapur, China, Indien und anderen Teilen Asiens mit den europäischen Pendanten immer wieder so erlebt. Auch bei internationalen Führungskräfteausbildungen wurde immer wieder dasselbe deutlich. Kulturelle Unterschiede, Unternehmenskultur und Landeskultur führen zu tausenden Missverständnissen, Ängsten, Widerständen. Wenn das aber gut begleitet wird, funktioniert es!

Culture Eats Strategy

Ich verbreite hier keine Geheimlehre. Alle Koryphäen des Managements und mittlerweile unendlich viele Studien predigen die Kultur-

dominanz und damit die Wichtigkeit der weichen Faktoren, wie Peter Drucker zum Beispiel sagte: „Culture eats strategy for breakfast!“ Das Management kann noch so ambitionierte Strategien mit seinen Töchtern, Mergers & Acquisitions und internationalen Projekten verfolgen – die Kultur des jeweiligen Landes und die Unternehmenskultur, verspeist sie zum Frühstück, wenn man weiche und harte Faktoren trennt und die weichen unterschätzt und nicht begleitet. Diese Projekte nicht solide und nachhaltig auf der Beziehungsebene verankert. Man kann das auch als Kalenderspruch formulieren: Internationales Management heißt Integration der Menschen.

Das ist für Insassen unserer Kultur zwar im Sinne des Wortes gewöhnungsbedürftig, doch das ist der Schlüssel zum internationalen Erfolg. Wer in China zum Beispiel einen Deal beginnt, wird natürlich auch in ein Gespräch über Familie und Privates verwickelt. Macht er mit, steht der Deal. Findet er das „zeitraubend und unnötig“, fällt er bei jedem asiatischen Geschäftspartner mit Pauken und Trompeten durch. Ich glaube, das ist mittlerweile bekannt, aber dass auch Projekte integrativ aufgesetzt werden sollten, das ist noch nicht so. Man kann das von Anfang an richtig machen oder die Situation eskalieren lassen, bis man den Krisen-Coach rufen muss. Leider ist oft das Zweite der Fall, weil wir in unserer Faktenkultur oft wenig Sinn für kulturelle Integration haben. Dafür haben wir „keine Zeit und wollen kein Geld ausgeben!“ „Das geht schon so“ ist eine häufige Aussage. Das ist kulturhistorisch nachvollziehbar, fällt uns aber regelmäßig auf die Füße. Selbst wenn man das zu Beginn eines Projektes versäumt, ist es noch nicht zu spät.

Nicht zu spät

Selbst wenn ein Projekt wider besseres Wissen via Videokonferenz gestartet wurde, können Sie noch das Größte verhindern, indem Sie einen professionellen Kick-off-Workshop mit interkulturellem Training für beide Seiten plus Teambildung nachreichen – zum Beispiel dann, wenn die asiatischen Kollegen, wie oft praktiziert, zur technischen Ausbildung nach Deutschland oder Europa kommen. Das ist immer noch besser als keinerlei Beachtung der kulturellen und team-technischen, weichen Erfolgsfaktoren von Projekten. Natürlich ist so ein später Workshop öfter etwas härter als einer am Beginn des Projektes!

Denn so spät kann es sein, dass man einiges an Problemen, Missstimmungen und Kommunikationspathologien aufarbeiten muss, weil so einiges im Team bereits schiefgelaufen ist oder Verhalten unverständlich war. Das kostet mehr Energie und Mühe – aber es ist machbar. Bei solchen Mittendrin-Maßnahmen erleben die europäischen wie die Teilnehmenden aus Asien immer wieder Aha-Erlebnisse der Art: „Jetzt verstehe ich endlich, warum der ... (indische, deutsche, chinesische, japanische, schwedische, englische ...) Kollege so komisch reagiert hat, wenn ich ... von ihm will!“ Immer wieder beteuern die asiatischen Kollegen, meist zum ersten Mal offen: „Bis jetzt habe ich die Deutschen überhaupt nicht verstanden. Ich verstand einfach nicht, was genau die von mir wollen. Und ich wollte nicht anrufen.“ Es gibt immer ein großes Hallo, wenn sich nach so einem „Geständnis“ vieles zwischen den KollegInnen klärt. Als Coach denke ich dann immer: Und wie viele Monate habt ihr das jetzt schon mit euch herumgeschleppt? Für wieviel Euro wurde Produktivität vernichtet? So stellt man sich das berühmte Internationale Management nicht vor. Ich habe schon viele Führungskräfteausbildungen in Asien für asiatische Führungskräfte europäischer Unternehmen gemacht. Das kann man wunderbar mit Kulturthemen, wie man heikle Inhalte anspricht, Kritik äußert, Widersprüche angeht, dem unterschiedlichen Rollenverständnis der Führungskräfte und viele anderen Themen verbinden. Aber ist es fair, dem Management den Schwarzen Peter zuzuschieben?

Wer hält den Schwarzen Peter?

Natürlich hat das Management in der Regel schon lange vorher bemerkt, dass die Projekte Effizienzverluste produzieren. Deshalb hat es immer wieder angemahnt: „Kümmert euch darum! Seht zu, wie ihr eure Projekte wieder auf die Reihe bekommt!“ Viele internationale Projektleiter würden diesem Wunsch des Managements nur zu gerne nachkommen, wenden jedoch ein: „Dafür bräuchten wir dringend Interkulturelle Trainings, ein Gruppencoaching oder Kick-off-Workshop und eine Teambildung – aber von oben wird uns ständig gesagt, dass kein Geld und keine Zeit dafür da ist!“ Das ist die Standard-Begründung.

Man könnte nun lang und breit argumentieren, doch kurz und schmerzlos lautet der empirische Befund: Mir ist in meiner langjährigen Laufbahn als Coach, Beraterin und Trainerin noch kein Projektleiter untergekommen, der ein professionelles Projekt-Kick-off-Coaching mit

interkulturellem Training, Teambildung oder auch Führungskräfte- trainings für die asiatischen Führungskräfte oder Einzelcoaching gewollt – und nicht bekommen hätte. Wenn man wirklich will und argumentiert und insistiert und seine Insistenz idealerweise mit Projekterfahrung kultivieren kann, findet sich das nötige Budget. Das sagen Geschäftsleitungen auch expressis verbis: „Wenn es wirklich nötig ist, machen wir das. Für Maßnahmen, die sich bezahlt machen, ist natürlich Geld da!“ Dass sich ein professionelles Projekt-Kick-off-Coaching bezahlt macht, kann jeder Projektleiter nachweisen, der ein solches bereits absolviert hat. Ideal als Nachweis sind Pilot-Projekte. Seit das geschilderte Vorstandsprojekt so erfolgreich war, verweist natürlich jeder internationale Projektleiter im Unternehmen auf dessen exzellente Ergebnisse dank vorbildlichen Kick-offs und fordert: „Das möchte ich auch!“ Weil Beziehungsfundierung von Anfang an jenen Erfolg verschafft, den internationale Projekte verdienen. Ihre auch?



Petra Mehl

Internationale Personal- und Organisationsentwicklerin

Petra Mehl ist seit mehr als 15 Jahren Management-Beraterin und -Trainerin, Executive Coach und Cross-Culture Trainerin Indien und Trainerin für interkulturelle Kompetenzen. Moderator und Mediator für internationale Teams.

Studium: Betriebswirtschaft und interkulturelle Kompetenzen M.A.

Master am Institut für systemische Beratung, Gestalttherapeut, Performance Improvement Berater, Reiss und MBTI und intercultural

readiness check zertifiziert.

Zu ihren Beratungsschwerpunkten zählen Organisations- und Unternehmenskulturentwicklung, Team-Building und –Coaching, sowie die Moderation und Mediation von internationalen Teamworkshops und Teams. Ihr Trainingsziel ist es, einen praktischen, funktionierenden Umgang für deutsche und europäische Mitarbeiter und Führungskräfte im täglichen Geschäftsalltag mit internationalen Kollegen, ob in Tochtergesellschaften, Projekten oder M&A zu entwickeln. Sie trainiert auch internationale Manager in Führung und Mitarbeiter und Führungskräfte in interkulturellen Kompetenz für Europa in Indien, China, Singapur etc. Zu ihren Kunden zählen zahlreiche namhafte Unternehmen, darunter Audi, VW, Continental, MAN Diesel & Turbo SE, O2 und viele mittelständische IT- und Maschinenbau- und Consulting- Unternehmen.

Sie ist Dozentin an Universitäten für das Fach „Interkulturelle Kompetenzen“.

Darüber hinaus ist sie Mitglied des „Institute of Management Consultants India“ in Mumbai, der Außenhandelskammer Indien in Düsseldorf. Sie publiziert regelmäßig in der Fachpresse und ist u.a. Autorin des Fachbuchs „Geschäftserfolg Indien“.

Petra Mehl
Neues Kautzengässchen 15
86152 Augsburg
www.petramehl.com
Telefon: 0821/155389
info@petramehl.com

Dr. Daniela Riess-Beger

Ressourcenorientiertes Business Coaching und Führungskräfteentwicklung

Was macht ein Coaching erfolgreich? Aktuelle wissenschaftliche Studien (Vgl. Behrendt, OSC 4/2012) zeigen: Drei wesentliche Erfolgsfaktoren machen es wahrscheinlich, dass ein Coaching-Klient seine Vorhaben in die Praxis umsetzt: Wirkfaktor Nummer 1 ist die Stärkung der vorhandenen Ressourcen des Coaching-Klienten, Wirkfaktor Nummer 2 ist eine kooperative Begleitung des Klienten durch den Coach und Wirkfaktor Nummer 3 ist eine klare und strukturierte Prozessführung während des Coachings.

Auf dieser wissenschaftlich fundierten Basis biete ich meinen Klienten Wertschätzung und Ressourcenorientierung bei ihren Anliegen, unterstützende und kooperative Begleitung in ihren Veränderungsvorhaben und eine auf langjähriger Erfahrung beruhende klare Gestaltung des Coachingprozesses – unterstützt durch begleitende Visualisierung.

Dabei nutze ich mein Wissen und meine Erfahrung aus verschiedenen Feldern: Aus Wissenschaft und Wirtschaft, aus der langjährigen Erfahrung bei der Begleitung von Menschen und aus meiner Tätigkeit als Lehrtrainerin für Coaches in meinen eigenen Ausbildungsgruppen. Ich bin zertifizierter Professional Coach des DBVC und arbeite integrativ auf Basis der Systemischen Transaktionsanalyse. Das Besondere: Systemische Transaktionsanalyse integriert kommunikationspsychologische, tiefenpsychologische, systemische, ressourcen-orientierte und lösungsorientierte Perspektiven. Diese einzigartige Kombination eröffnet im Coaching ein breites Methodenspektrum.

Neben dem klassischen Business Coaching bin ich spezialisiert auf nachhaltige Formen der Führungskräfte- und Teamentwicklung wie z.B. „Kollegiales Coaching“, Führungskräfte-seminare in Kleingruppen mit Shadowing am Arbeitsplatz oder Trainings zu Coachingkompetenzen. Besonderen Spaß habe ich daran, Entwicklungsprogramme für Führungskräfte zu entwerfen und umzusetzen.

Was zeichnet mich aus? Begeisterung für die Begleitung von Menschen in persönlich-professionellen Entwicklungsprozessen, eine strukturierte und verbindliche Arbeitsweise und – wie meine Klienten sagen – eine ebenso

klare und analytische wie humorvoll warmherzige Gesprächskultur.

Ich verfüge über mehr als 20 Jahre Erfahrung aus verschiedenen Bereichen: Meine Kunden kommen aus Unternehmen wie der Automobilindustrie, der Bekleidungsindustrie, der Versicherungswirtschaft, aus Beratungsunternehmen und anderen. Derzeit bin ich zum Beispiel engagiert in einem international ausgelegten Führungsentwicklungsprogramm der BMW AG. Daneben bin ich auch tätig für Institutionen aus dem Non-Profit-Sektor wie z.B. kirchliche oder öffentliche Institutionen.

Für weitere Informationen besuchen Sie meine Website. Dort finden Sie meine Publikationsliste sowie Dokumente und Infos zum Download, u.a. auch den Aufsatz zu „Coachingkompetenzen für Führungskräfte“. Oder rufen Sie mich einfach an:



Dr. Daniela Riess-Beger



Dr. Daniela Riess-Beger

Beratung Training Coaching

Dr. Daniela Riess-Beger
Beratung - Training -
Coaching Wittelsbacherstr. 6b
82319 Starnberg
08151 / 444 1870
0173 / 86 96 018
riess-beger@starnberg-coaching.de
www.starnberg-coaching.de

Dr. Karl Schleich

Integrales Coaching

Etwas wirklich Neues im Außen schaffen wir leichter, wenn wir Innen klarer zu uns finden.

Ziel und Zielgruppen meines Coachings

Ziel des Integralen Coachings® ist die Entwicklung der Persönlichkeit. Dabei können durchaus zunächst Fragen der besseren oder wirksameren Wahrnehmung einer bestimmten Funktion und Rolle im Unternehmen oder der künftigen professionellen Orientierung im Vordergrund stehen. Im Verlauf des Coachings rücken jedoch die Person und ihre ganz individuelle Art, mit ihren Fragen und ihren Herausforderungen umzugehen, in den Mittelpunkt. Integrales Coaching richtet sich an Menschen, die spüren, dass sie für einen bedeutsamen nächsten Schritt in ihrem Beruf oder in ihrem Leben etwas Grundlegendes an sich verändern und entwickeln müssen:

- Führungskräfte, die erkennen, dass Ihre bisherigen Haltungen, Denk- und Herangehensweisen für neue Aufgaben nicht mehr erfolgversprechend sind;
- Führungskräfte, die Ihrem Team, Ihrer Abteilung, Ihrem Unternehmen eine neue, nachhaltigere, sinnstiftendere Orientierung geben wollen;
- Menschen, die den Impuls spüren, in Ihrem Leben etwas grundlegend zu verändern, ihrem Leben einen neuen Sinn zu geben;
- Menschen, die ahnen, dass Sie Sich zu etwas aufmachen sollten, von dem Sie im Moment weder genau wissen, was es ist, noch wie sie dahin kommen können;

Und viele andere bedeutsame Anlässe.

Für den Erfolg meines Coachings ist es unerheblich, ob dieses vom Unternehmen oder der Institution, in der sie arbeiten, unterstützt wird oder ob sich interessierte Einzelpersonen direkt an mich wenden, weil sie eine Weiterentwicklung ihrer Person aus eigener Initiative heraus angehen wollen.

Das Besondere meines Coachings

Nicht nur das Wort Coaching, sondern auch der Begriff Integrales Coaching wird im deutschen und im internationalen Sprachgebrauch sehr unterschiedlich genutzt und verstanden. „Integral“ in unserem Sinne bedeutet: Ganzheitlich, alles, was den Menschen und seine Kompetenzen ausmacht. Dazu gehören kognitive, emotionale, interpersonelle, somatische, wie auch moralische Fähigkeiten – eben alle Aspekte des sogenannten „inneren Menschen“ – sowie seine gesamte Handlungsfähigkeit im Außen.

Dieses Integrale Coaching® baut auf den Grundlagen und Entwicklungsprinzipien der weltweit anerkannten Integralen Theorie des amerikanischen Philosophen Ken Wilber auf. Integral Coaching Kanada Inc. (ICC) hat auf der Basis dieser Theorie und durch das Studium zahlreicher anderer Ansätze der Persönlichkeitsentwicklung ein systematisches Verfahren zur nachhaltigen Veränderung und Entwicklung erwachsener Menschen aufgebaut, welches im wahrsten Sinne des Wortes ganzheitlich und umfassend ist. ICC ist deshalb zurzeit die einzige Coaching-Schule, die von Ken Wilber und seinem Integral Institute voll anerkannt ist und die seine Integrale Theorie mit akademischer Stringenz für das Coaching umgesetzt und praktisch nutzbar gemacht hat. Ich bin von ICC dafür zertifiziert und arbeite mit diesem Ansatz.

Viele Coaching-Ansätze und –schulen liefern wichtige und für die menschliche Veränderung und Entwicklung absolut hilfreiche Erklärungen und methodische Vorgehensweisen. Aus einer Integralen Perspektive sind sie allerdings alle partiell: sie bearbeiten eine bestimmte - der jeweils zugrunde liegenden Disziplin eigene - Dimension menschlichen Denkens und Handelns. Die Integrale Theorie und das darauf aufbauende Integrale Coaching® bieten dagegen eine umfassende mentale Landkarte, die tatsächlich ganzheitlich ist und alles einschließt. Sie macht es auch möglich, den jeweiligen spezifischen Ausschnitt anderer Coaching-Ansätze deutlich zu machen und gedanklich einzuordnen.

Persönliche Entwicklung

Der Mensch ist in seinem Kern und seinen Möglichkeiten wesentlich mehr als das, was er von sich kennt und bisher zu nutzen weiß. Sein

ungenutztes Entwicklungspotential wird durch neueste Forschungen und durch die integralen Theorien und Konzepte erkennbar und beschreibbar. Integrales Coaching zielt darauf ab, diejenigen Potentiale und Fähigkeiten gezielt zu entwickeln und zu stärken, die ein Mensch braucht, um anders und wirkungsvoller mit wesentlichen Herausforderungen umzugehen als bisher.

Moderne Gehirnforschung belegt, dass das menschliche Gehirn - und damit auch die Persönlichkeit - sich bis ins hohe Alter bewusst und nachhaltig verändern und entwickeln kann. Dazu reicht es allerdings nicht aus, diese Veränderungsschritte nur kognitiv zu verstehen und sich entsprechende Ziele zu setzen. Tiefgreifende Veränderungen in unserem Gehirn finden nur dann statt, wenn man in die Lage versetzt wird, auch die relevanten, mit den jetzigen Mustern und Dynamiken verbundenen körperlichen Reaktionen und Gefühlsprozesse bewusst wahrzunehmen und auszuhalten und dann zu spüren, wie sich diese im Laufe des Entwicklungsprozesses verändern.

Der Integrale Coaching-Prozess

Im Coaching-Prozess geht es zunächst darum zu beschreiben, was genau das Thema oder Anliegen des Klienten ist und dann zu erkennen, wie er in seiner ganz individuellen Art und Weise bisher damit umgeht, was ihm dadurch alles zugänglich wurde und was damit für ihn verschlossen blieb. Er erlebt und erfährt, was ihn im Innersten antreibt und er spürt, wie stark diese (innere) Kraft ist, die ihn so sein lässt, wie er seit vielen Jahren ist.

Mit Hilfe von emotional berührenden Metaphern verstehen und erspüren die Klienten im Verlaufe des Coachings diese "Bisherige Art zu Sein", sowie den Gegenpol einer möglichen "Neuen Art zu Sein". Dadurch entsteht eine attraktive und motivierende Vorstellung des im Prozess erreichbaren künftigen Zustandes und dessen Potenzial für das dem Coaching zugrunde liegende Anliegen. Mithilfe von klar definierten Entwicklungszielen beschreibe ich die Fähigkeiten und Kompetenzen, die es im Prozess zu entwickeln gilt, um diesen erwünschten Seins-Zustand zu erreichen. Der Prozess führt dazu, im Laufe der Zeit nicht nur anders zu denken und zu handeln, sondern auch bewusst darauf zu achten, wie sich damit die innere Wahrnehmung und Empfindung verändern. Unsicherheiten und Ängste lassen nach, Unzufriedenheit und Ärger transformieren sich zu

kraftvollen Veränderungsenergien. Der Selbstwert entfaltet sich und wird stärker.

Um dies zu ermöglichen, erfasst Integrales Coaching® nicht nur den Menschen in seinem Wirken nach Außen: die Art und Weise, wie er sein Verhalten und seine Handlungen gestaltet, die Art wie er sich innerhalb der relevanten Systeme und Organisationen bewegt und dort seine Funktionen und Rollen wahrnimmt. Im Prozess arbeiten wir immer wieder mit seinem inneren Erleben und der damit verbundenen Dynamik in körperlichen Empfindungen und Emotionen. Wir prüfen, wie seine Werte damit korrespondieren, welche Bedeutung Spiritualität für ihn hat und welchen Einfluss die Art und Qualität seiner Interaktion mit Anderen entfaltet. Durch das Zusammenspiel dieser Dimensionen entstehen kraftvolle und nachhaltig wirkende Veränderungen im Gehirn, im Erleben und im tatsächlichen Agieren des Einzelnen.

Der Prozess spricht nicht nur alle menschlichen Sinne an, sondern arbeitet auch mit den mentalen Strukturen, ihren Wirkungen und Bedeutungen. Das erzeugt eine hohe Bewusstheit für die eigenen Qualitäten und Möglichkeiten und für die Blockaden, die einschränken und hemmen. Bewusste, wertfreie Wahrnehmung und Beobachtung hilft, sie zu lösen. Es entsteht eine neue Offenheit und Flexibilität, bisher brachliegenden Potenziale werden erkennbar und können sich entfalten. Dieser Prozess findet nicht nur in den Coaching-Sitzungen statt. Übungen, die ich in jeder Sitzung für den Klienten und „seine Situation“ entwickle, unterstützen ihn, neue „seelischen Muskeln“ herauszubilden. Diese Muskeln ermöglichen ihm, neue kognitive, emotionale, interpersonelle, somatische, wie auch moralische Fähigkeiten zu erkennen, zu stärken und in sich zu verankern. Neue Qualitäten, die für seine Situation und Thema erwünscht und notwendig sind und die ihm eine neue Art des Umgehens und Seins damit erlauben. Eine tiefgreifende und nachhaltige persönliche Entwicklung findet statt.

Für mich war wichtig, diese Erfahrung im Zuge meiner mehrjährigen Coaching-Ausbildung bei Integral Coaching Canada selbst zu erleben und zu begreifen. Dies hilft mir, die für diese Entwicklung erforderlichen inneren und äußeren Prozesse bei meinen Klienten differenziert zu verstehen und zu spüren, um sie sensibel und gezielt unterstützen zu können.

Meine besonderen Stärken

Meine besonderen Stärken ergeben sich einerseits aus dem intensiven Verstehen und Beherrschen des konzeptionellen und methodischen Rüstzeugs, das mir Integral Coaching Canada mit auf den Weg gegeben hat, aus meiner starken Präsenz und Intuition im Kontakt mit den Klienten, sowie meiner eigenen intensiv erlebten persönlichen Entwicklung, die bewusst auch die spirituelle Dimension mit einschließt. Diese inneren Qualitäten sind andererseits gepaart mit einer breiten und langjährigen Erfahrung bei privaten und öffentlichen Unternehmen und Organisationen, als Führungskraft, als Berater für Change Management und Organisationsentwicklung, als Trainer für Programme der Führungskräfteentwicklung und als Coach für Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen.

Da ich sowohl national als auch international arbeite und in verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen unterwegs bin, habe ich einen relativ breiten Erfahrungshintergrund, der mir ein rasches Einstellen auf sehr unterschiedliche nationale und Unternehmenskulturen erlaubt.

Typischer Ablauf eines Coachings

Mein Coaching startet üblicherweise mit einem ersten Orientierungsgespräch, in dem ich mit den Klienten ein erstes, kurzes gemeinsames Verständnis von Ausgangssituation, Fragestellung und möglichen Zielsetzungen des Coachings herstelle. Wir bekommen beide ein Gefühl für die Fragestellung und füreinander und ich zeige auf, wie ich arbeite, und wie bei der angesprochenen Themenstellung der Coaching-Prozess aussehen könnte. Danach entscheiden beide, Klient und ich, ob wir in das Coaching miteinander einsteigen wollen.

Wird das Coaching vom Unternehmen oder von der Institution des Klienten unterstützt, so findet die erste formale Sitzung in der Regel im erweiterten Kreis statt, in der gemeinsam mit der Führungskraft und/oder dem Verantwortlichen der Personalentwicklung die vom Unternehmen erwünschten Ziele und Erwartungen geklärt und festgehalten werden. Kommt das Coaching auf Eigeninitiative des Klienten zustande, beginnt es direkt mit dem ansonsten anschließend stattfindenden Erstgespräch, in welchem ich mit ihm die tieferliegende Themen- bzw. Fragestellung und seine bisherige Art und Weise, mit sich und diesem Thema umzugehen, herausarbeite.

In der zweiten Sitzung unterbreite ich mein spezifisches und

detailliertes Coaching-Angebot. Ich beschreibe – unterstützt durch kraftvolle Metaphern – wie ich die jetzige Art des Umgangs des Klienten mit seinem Thema erlebe und was die angestrebte, neue Art des Umgangs sein könnte. Aus dieser Differenz zeige ich die Entwicklungsziele auf, wie sie auf einer tieferen Ebene notwendig sind und beschreibe grob den dahin erforderlichen Coaching-Prozess. Findet der Klient sich in diesem Gesamtrahmen gut wieder, so wird hier noch einmal das weitere gemeinsame Arbeiten vereinbart und insbesondere die Bereitschaft des Klienten zur Eigenverantwortung für seine Entwicklung und zur Beschreitung des beschriebenen Weges deutlich gemacht. Die Anzahl der erforderlichen Sitzungen wird vereinbart.

Am Ende des Coachings gibt es eine Abschluss-Sitzung, in der Klient und Coach gemeinsam auf den gesamten Prozess schauen, die gemachten Fortschritte herausarbeiten und die Erreichung der vereinbarten Ziele überprüfen. Am Ende wird besprochen, wie der Klient auch nach Abschluss des Coachings die gemachten Veränderungen und Entwicklungen weiter nachhalten und stabilisieren kann.

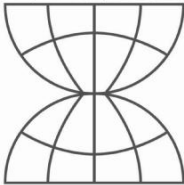
Teamcoaching

Neben dem bisher beschriebenen Coaching für Einzelpersonen biete ich auch Coaching für Teams an. Im Gegensatz zur klassischen Teamentwicklung, die ebenfalls zu meinem Standard-Angebot zählt, folgt das Teamcoaching der gleichen Logik und Methodik, die ich oben dargestellt habe. Auf der Basis des am Anfang identifizierten Themas – der Gesamtzielsetzung – arbeite ich mit dem Team heraus, was seine bisherige Herangehensweise und Reaktionen auf wichtige Situationen sind. Dieses klare Bewusstsein ermöglicht es dann, neue Fähigkeiten – oder „seelische Muskeln“ – herauszubilden, die es ihm erlauben, sich kraftvoll und nachhaltig in die Richtung zu entwickeln, die zur Erzielung der vom Team oder vom Unternehmen gewünschten Ergebnisse sinnvoll ist.

Flexibles Angebot

Ich biete Coaching entweder im persönlichen Kontakt, per Telefon, oder im Internet als Videokonferenz an.

Ich arbeite in deutscher, englischer, spanischer und französischer Sprache.



DR. KARL SCHLEICH
Integrale Entwicklung

BERATUNG
COACHING
SEMINARE

Dr. Karl Schleich
Integrale Entwicklung
Riedener Weg 46d
82319 Starnberg
Tel.: 08151-9713945
Mobil: 0173-6042323.
Mail: Karl_Schleich@yahoo.com
Web: www.integral-development.eu

Dr. Christof Schneck

Management-Coaching als Komplementärberatung

Gegenwärtig dominiert bei den Definitionen und Beschreibungen, was Coaching ausmacht, die Ansicht, dass der Coach hauptsächlich als Dialog- und Reflexionspartner fungieren soll (z.B. Birgmeier 2009, Rauen 2002). Der Klient oder Coachee trage die Lösung in sich und bedürfe nur guter Fragen, um diese Lösung selbst zu entdecken. Es gibt sogar Anleitungen zur Beratung ohne Ratschlag (Radatz 2000). Demgegenüber wird nachfolgend für eine Rollenvielfalt des Management-Coaches und für eine Methodenvielfalt bei der Beratung im Management-Coaching plädiert.

Zum Begriff „Management-Coaching“

Nachfolgend soll unter Management-Coaching eine Form der Beratung verstanden werden, die sich speziell auf Manager in Unternehmen und Organisationen als Zielgruppe konzentriert. Diese nehmen Management-Coaching in Anspruch, um Unterstützung für die erfolgreiche Bewältigung immer schwierigerer und komplexer werdender Managementaufgaben und -rollen zu bekommen. Die Herangehensweise, die Themen, die Ziele und auch der Einsatz von Methoden werden im Management-Coaching einerseits aus den gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben, Rollen und Situationen, mit denen es Manager und Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen zu tun haben, bestimmt und andererseits aus der Person des Managers, der das Management-Coaching in Anspruch nimmt. Management-Coaching bzw. der Klient und der Coach nehmen somit immer drei Perspektiven ein:

- Die Person des Managers mit ihrer ganz persönlichen Geschichte, mit ihren Interessen und Bedürfnissen, Handlungs- und Denkstrukturen sowie den persönlichen Charakteristika (Meifert 2012, S.15f.).
- Die Organisation, in der der Klient tätig ist und deren aktuelle Befindlichkeit in Hinblick auf Strategie, Struktur, Kultur, Entwicklungsphase, Kern- und Unterstützungsprozesse, Führungspersonen etc.
- Die Managementaufgabe bzw. -rolle und ihre aktuellen und zukünftigen Herausforderungen im Kontext der Organisation, in der der Klient tätig ist.

Ist der Klient in einem Management-Coaching aus dem oberen Management, dann wird häufig von Executive Management-Coaching gesprochen. Ist der Klient eher im unteren Management angesiedelt, wird auch von einem Coaching für Führungsnachwuchskräfte gesprochen. Es ist selbstredend, dass sich die Themen erheblich unterscheiden, je nach dem, auf welcher Managementebene der Klient tätig ist.

Unter Management-Coaching wird somit ein persönlichkeits- und funktionsorientiertes Coaching von Managern verstanden, das vorwiegend deren Managementfunktionen und -aufgaben sowie die erfolgreiche Bewältigung Ihrer Managementrolle zum Thema hat. Es geht dabei um die reflexive Begleitung, Beratung und Unterstützung bei der kurz- bis langfristigen Erfüllung gegenwärtiger und zukünftiger Managementaufgaben im Kontext ihrer jeweiligen Organisation durch einen erfahrenen Management-Coach. Auftraggeber sollte am besten der Manager selbst sein, und Management-Coaching sollte ein fester und selbstverständlicher Teil der guten Corporate Governance der Organisation sein.

Die nachfolgende Abbildung 1 stellt das Grundmodell eines Management-Coachings dar.

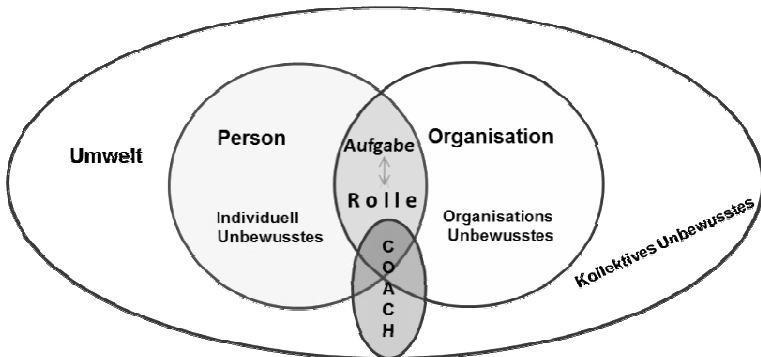


Abb. 1: Grundmodell des Management-Coachings. (Schneck 2017, S.6 mod. nach Lohmer et al. 2012, S.60)

In dieser Abbildung werden die zwei Perspektiven Person und Organisation, die in ihre jeweilige Umwelt eingebettet sind, im Management-Coaching deutlich. Zudem wird der Fokus im Management-Coaching sichtbar: die Rolle bzw. die Managementaufgaben des Klienten.

Die Rolle wird dabei nicht nur durch die Person bestimmt, sondern gleichermaßen oder sogar vorwiegend durch die Organisation. Die organisatorische Definition der Rolle bestimmt, welche Aufgaben und Befugnisse eine Person in einer Organisation erhält und wo die Grenzen liegen. Die Rolle bestimmt die Bandbreite möglichen Verhaltens, mit ihren Spielräumen, Pflichten und Verboten. Wie diese Rolle ausgefüllt und interpretiert wird, bestimmt maßgeblich die Person. Je mehr persönliche Fähigkeiten, Interessen, Kenntnisse und Ambitionen in der Managementrolle gelebt werden können, desto vitaler und authentischer fühlt sich der Rollenträger und desto überzeugender kann er – auch gegenüber seinen Mitarbeitern und Vorgesetzten – agieren. Der Impuls für ein Management-Coaching kann dabei sowohl von der Person als auch von der Organisation ausgehen.

Ein weiterer Aspekt, der in diesem Grundmodell dargestellt wird, ist der Umstand, dass in einem Management-Coaching nicht ausschließlich die bewussten Vorgänge und Prozesse ihren Niederschlag finden, sondern die unbewussten ebenso. Es gilt, die individuellen, organisationalen und auch die kollektiv unbewussten Inhalte zumindest zu bedenken und wo und wie auch immer ins Gewahrsein zu holen. Theoretische Hintergründe für ein solches Management-Coaching sollten daher auch die Psychodynamik sowie die Erkenntnisse aus der humanistischen Psychologie bilden. Um den Aspekt der Organisation ausreichend zu berücksichtigen, ist es erforderlich, die allgemeine Betriebswirtschaft und insbesondere die modernen Managementtheorien und -modelle entsprechend einzubeziehen.

Management-Coaching als Komplementärberatung

Bei einem Management-Coaching handelt es sich am Anfang meist um eine Prozessberatung. Im Vordergrund steht der Aufbau einer Beziehung mit dem Klienten, die es diesem erlaubt, die bei sich und in seinem Umfeld auftretenden Prozessereignisse wahrzunehmen, zu verstehen und darauf zu reagieren, um die Situation, so wie er sie definiert, zu verbessern (Schein 2003, S.39).

Im Rahmen eines Management-Coachings kann es aber durchaus vorkommen, dass der Management-Coach zu dem vom Klienten vorgebrachten Problem Stellung bezieht und sich damit auch des Problems „mit“ annimmt. So vertritt auch Schreyögg (2015, S.245) die Ansicht, dass das Einbringen eines für den Klienten passenden Wissens von Seiten des Management-Coaches, die Beratung häufig

erst erfolgreich macht. Dies gilt ihrer Meinung nach schon für die Zielbestimmung, denn es ist eine grundlegende Aufgabe des Management-Coaches, die vom Klienten geschilderte Fragestellungen zuerst umfassend zu rekonstruieren. Und für solche Rekonstruktionen benötigt der Management-Coach vielfältige Strukturierungsmuster, die es ihm und dem Klienten erlauben, eine Fragestellung mehrperspektivisch und multiparadigmatisch zu untersuchen (ebd., S.249). Das gleiche gilt auch im weiteren Verlauf für die Auseinandersetzung mit neuen Deutungs- und Handlungsmustern des Klienten. Dies geschieht z.B. dadurch, dass der Management-Coach die Wahrnehmung für das Problem erweitert, indem er auch andere Ebenen und andere Verbindungen mit einbezieht. Dadurch ergeben sich neue Erkenntnisse und neue Lösungsmöglichkeiten für den Klienten, sein Team und seine Organisation. Ferner hat ein Management-Coaching immer eine individuelle, interaktionelle, organisationale und durchaus auch eine betriebswirtschaftliche Perspektive. Um diesen Ebenen und Perspektiven gerecht zu werden, bietet sich bei dieser Form von Management-Coaching eine gelingende Verbindung aus Prozess- und Fachberatung an, wie sie von Königswieser et al. (2006) oder von Sutrich und Schindlbeck (2005) beschrieben wurde. Sie wird auch als Komplementärberatung bezeichnet.

In einer solchen Komplementärberatung geht es um ein undogmatisches Oszillieren zwischen Inhalt und Prozess, um einen ständigen Wechsel zwischen dem vom Klienten eingebrachten Thema (Vordergrund) und dem Umfeld dieses Themas (Hintergrund). Gerade dieser Wechsel zwischen Vordergrund und Hintergrund entspricht einem kontinuierlichen Wechsel der Ebenen und Perspektiven. Dementsprechend ist es bei einem Management-Coaching auch möglich, dass der Management-Coach „passgenau“ wechselnde Fach- und Prozessaspekte einbringt, sofern er bzgl. der Fachaspekte über entsprechende Kenntnisse verfügt. Über Rekonstruktions- und Rückkopplungsprozesse wird der Klient immer wieder mit seinem eigenen Organisationsbild in Berührung gebracht. Diese Rekonstruktions- und Rückkopplungsprozesse stellen einerseits sicher, dass die Ebene der Organisation ausreichend Berücksichtigung findet; andererseits kann dadurch die Sensibilität für die organisationalen Dimensionen der Strategie, der Struktur und der Kultur erhöht werden (Sutrich und Schindlbeck 2005, S.275).

Es kann bei einem Management-Coaching als Komplementärberatung vorkommen, dass das Format des klassischen Einzelcoachings verlassen und um Formate der klassischen Unternehmensberatung oder der Organisationsentwicklung ergänzt wird.

Management-Coaching als **Komplementärberatung** trägt wesentlich dazu bei, dass die im Rahmen eines Management-Coachings erzielten Veränderungen auf der persönlichen Ebene auch auf der interaktionellen (Team) und der organisationalen (Unternehmen) Ebene ihren Niederschlag finden. Management-Coaching als Komplementärberatung ist somit kontinuierliche persönliche Entwicklung und fortlaufender Change auf allen höheren Ebenen.

Literatur

Birgmeier, B. (Hrsg.) (2009). Coachingwissen. Denn Sie wissen nicht was sie tun? Wiesbaden (VS Verlag).

Königswieser, R., Sonuc, E., Gebhardt, J. & Hillebrand, M. (2006). Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß - Know-how. Stuttgart (Klett-Cotta).

Lohmer, M., Sprenger, B., von Wahlert, J. (2012). Gesundes Führen. Life-Balance versus Burnout im Unternehmen. Stuttgart (Schattauer).

Meifert, M.T. (Hrsg.) (2012). Management Coaching. Wie Unternehmen Führungskräfte zum Erfolg führen können. Freiburg (Haufe)

Radatz, S. (2000). Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Wien (Verlag systemisches Management).

Rauen, C. (Hrsg.) (2002). Handbuch Coaching. 2. überarb. u. erw. Aufl., Göttingen (Hogrefe).

Schein, E. H. (2003). Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Bergisch-Gladbach (EHP).

Schneck, C. (2013). Management-Coaching X.0. Initial einer erfolgreichen Unternehmensevolution. Bergisch-Gladbach (EHP).

Schneck, C. (2017). Coaching und Narzissmus: Psychologische Grundlagen und Praxishinweise für Management-Coaches und Berater. Berlin (Springer)

Schreyögg, A. (2015). Die potentielle Rollenvielfalt des Coachs. In: Schreyögg, A. & Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.) (2015). Die Professionalisierung von Coaching (S. 245–256). Wiesbaden (Springer).

Sutrich, O. & Schindlbeck, U. (2005). Es gibt viel zu tun - wer packt mit

an? Nachhaltige Beratung als Verbindung von Fach- und Prozessexpertise im Beratungsprozess. In: Fatzner, G. (Hrsg.), Gute Beratung von Organisationen. Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft (S. 269–302). Bergisch-Gladbach (EHP).



Dr. Christof Schneck:

Dipl. Kfm., Dr. phil. Studium der Betriebswirtschaft in Hamburg und Münster mit den Schwerpunkten Marketing, Organisation und Organisationspsychologie. Ausbildung in Gestaltberatung und Gestalt-Coaching (IGW/DVG), Gestalt-Organisationsberatung (IGOR/E. Nevis, C. Lukensmeyer), Fortbildungen in Psychodrama, Körpertherapie, Gruppendynamik, systemischer Strukturaufstellung, Organisationsentwicklung sowie psychodynamischer Organisationsberatung und Coaching (IPOM).

Promotionsstudium an der LMU München am Lehrstuhl für klinische Psychologie–Psychoanalyse (Prof. Mertens) und am Lehrstuhl für Organisationspsychologie (Prof. emer. L. v. Rosenstiel) über „Narzisstische Phänomene und Management – Coaching als Initial einer erfolgreichen Unternehmensevolution“.

Berufliche Stationen als Personalreferent, Assistent der Geschäftsführung und über 13 Jahre als Geschäftsführer einer GmbH mit über 200 Mitarbeitern und hohem volkswirtschaftlichen Nutzen. Über 10

Jahre Erfahrung als Management-Coach, Berater und Begleiter von Veränderungsprojekten.

Dr. phil. Christof Schneck
Diplom Kaufmann * Gestaltberater (DVG)

Senior Coach  **DBVC**

Emil-Geis-Str. 42b

81379 München

Tel. 089/72448200

Mob. 0171/6880702

email: cs@coaching-schneck.de

Web: www.coaching-schneck.de

DR. CHRISTOF  **SCHNECK**
MANAGEMENT COACHING UND CONSULTING

Doris Semmelmann

Team- und Führungskompetenzen entwickeln mit Tieren als Co-Trainer

Das Team folgt demjenigen, dem es vertraut und der Sicherheit bietet. Das hat sich im Businessalltag immer wieder herausgestellt. Die Kommunikation miteinander, Vertrauen und Führungskompetenz sind die Soft-Skills, um die es dabei geht. In anderen sozialen Strukturen funktioniert exakt das bereits seit Jahrtausenden: in den natürlichen Herdenverbänden der Tiere.

Haben Ihre Führungskräfte schon mal ein Pferd geführt? Oder eine Herde Schafe motiviert?

Bei unseren Workshops geht es nicht darum, Pferdeexperte oder Schäfer zu werden. Das zentrale Element ist, persönliche Stärken zu erkennen und zu fördern sowie Schwächen in Stärken umzuwandeln. Unser Ansatz verzichtet auf verstaubte Rollenspiele, sondern beruht auf dem Dialog mit dem Tier.

Tiere sind nicht die besseren Menschen, aber sie helfen, die Perspektive zu wechseln und auf einer anderen Ebene zu lernen. So folgt die Herde einem Leittier, das natürliche Autorität und Souveränität ausstrahlt. Es wird von der Herde akzeptiert, weil es den anderen Sicherheit bietet – aber auch nur so lange. Seine Kompetenz wird permanent überprüft. Die Parallelen zum Alltag im Business sind klar erkennbar.

Bereits in einfachen Führübungen zeigen Pferde, ob sie den führenden Menschen als Leittier akzeptieren oder nicht. Denn Pferde verfügen über eine sehr feine Wahrnehmung und spiegeln die Persönlichkeit des Gegenübers wider. Schafe wiederum haben einen ausgeprägten Herdentrieb und verlangen authentische Führungskompetenz. Sie alle lassen sich nicht von Äußerlichkeiten beeindrucken, sind vorurteilsfrei, und das Wichtigste ist: Sie passen ihr Verhalten der kleinsten Veränderung an. Damit haben die Teilnehmer die Möglichkeit, das Erlernte sofort umzusetzen und anzuwenden. Die Erfahrungen, die man während der Übungen mit den Tieren macht, werden gemeinsam analysiert und in den Businessalltag übertragen.

Im Praxistransfer dienen Beispiele und Situationen aus dem persönlichen Business als Basis, und die Teilnehmer erkennen in den Parallelen die Möglichkeiten zur Lösung oder Weiterentwicklung.

Das Wesentliche der Workshops sind die Analyse- und Reflexionsphasen, in denen das Erlebte mit den Tieren in den eigenen Businessalltag transferiert wird und damit Entwicklungs- und Veränderungsprozesse anstößt. Und wenn einem dann die Herde ohne Strick und Gerte über ein Hindernis folgt, dann ist es plötzlich ganz klar, wie man das auch mit Mitarbeitern und Kollegen schaffen kann.

Location: weg von Konferenzräumen hinaus in die Natur

Workshops mit Tieren sind:

- kein Streichelzoo, denn Mensch und Tier begegnen sich auf einer Ebene;
- keine Weiterbildung zum Schäfer oder Pferdeprofi, sondern die Überprüfung der Selbstwirksamkeit;
- keine Outdoorchallenge; sondern Einklang mit Natur und Lebewesen.

Die Workshops mit Schafen finden bei 'Menschen brauchen Tiere e.V.' in D-82031 Grünwald statt. Wildromantisch am Rande der Rodungsinsel liegt in einem alten Forsthaus der Begegnungshof (Mitglied im Netzwerk der Begegnungshöfe der Stiftung Bündnis Mensch und Tier).

Die Workshops mit Pferden finden auf dem Pferdehof Happach in D-85253 Kleinberghofen statt, wo 23 ehemalige Rennpferde (Vollblüter) eine neue Aufgabe in den Workshops und in der Kinder- und Jugendförderung haben.

Tiere als Co-Trainer verbindet Wissenschaft und Praxis zum kognitiven Lernen

Tiergestützte Seminare sind eine wissenschaftlich fundierte Personalentwicklungsmaßnahme als Workshops oder Team-Training sowie als Corporate Social Responsibility Projekt.

Offene Termine zum Kennenlernen finden Sie auf der Homepage oder vereinbaren Sie gern ein Orientierungsgespräch.

Die ZEIT Nr. 12/2014 berichtet darüber:

<http://www.zeit.de/2014/12/manager-seminare-mit-tieren/komplettansicht>



Doris Semmelmann

Diplom-Betriebswirtin, Trainerin und Coach

war Führungskraft in internationalen Unternehmen und hat gleichzeitig von den Tieren Grundlegendes über Kommunikation, Führung, Vertrauen und Respekt gelernt. Dieses Wissen gibt sie weiter, wobei die enge Verbindung von Mensch und Tier die Basis ihrer Arbeit ist.

Kontakt:

Telefon +49 172 89 84 268

Email: welcome@dorissemmelmann.de

Web: www.dorissemmelmann.de

Helma Thonicke

Arbeiten und Leben mit Herz, Intuition und Verstand Bewusstseins- und TransformationsCoaching (BTC)

Aus meiner bisherigen 25-jährigen Erfahrung in der Arbeit mit Menschen in unterschiedlichen Kontexten sowie aus meinen vielen Aus- und Weiterbildungen, entwickelte ich das **BTC**.

Schwerpunkte meines Coachings sind Fragestellungen und Kernthemen aus dem Arbeitskontext und der aktuellen Lebenssituation. Dabei ist mir insbesondere die Förderung der **Bewusstseinsentwicklung** und das Erkennen der **Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge** zwischen Denken, Fühlen und Handeln wichtig, sowie deren ursächliche Verbindung zur individuellen Biografie und die Auswirkungen auf die aktuelle Lebens- und Arbeitssituation.

Im **BTC** werden in einem **Selbsterforschungsprozess** grundlegende Persönlichkeitsmuster und **in der Kindheit unbewusst kreierte Überlebensstrategien** erforscht, bejahend gefühlt, als kreative Lösungen wertgeschätzt, gelöst und transformiert. **Verstrickungen** mit Schlüsselpersonen aus der Kindheit und mit aktuellen Bezugspersonen werden bewusst gemacht. Die Auswirkungen auf die eigene Befindlichkeit und der Zusammenhang mit dem Coachingthema werden hergestellt und dann gelöst. So entsteht Raum für eine Neuorientierung und neue Entscheidungen.

Warum werden tiefgreifende persönliche Themen bearbeitet, wo es doch im Regelfall im Coaching um berufliche Themen geht?

Wir Menschen sind **geistige Wesen in einem physischen Körper** und **Schöpfer unserer Lebenswirklichkeit**. Wir strahlen mit unserer Energie in Form von Gedanken, Gefühlen, Worten und Handlungen nach Außen in die Welt. Das läuft in der Regel unbewusst ab. Freunde, Kollegen, Vorgesetzte, Mitarbeiter reagieren auf die Qualität der Energie und sind unsere „**liebenswerten Knöpfedrücker**“. Sie aktivieren so **unsere** ungeliebten Themen.

Die Entstehungsbedingungen von Konflikten, Unzufriedenheit, Druck, Stress, Überforderung und Krankheit stehen immer im Zusammenhang mit ungelösten Themen und ungeklärten Lebenssituationen. Das in der Kindheit unbewusst erschaffene Selbst-, Menschen- und Weltbild und

die **Denk-, Fühl- und Handlungsmuster wirken weiter und führen im Untergrund ein Eigenleben**, bis sie ins Bewusstsein geholt, auf ihre Wahrheit und Gültigkeit überprüft und transformiert werden.

Verbinden von Herz, Intuition und Verstand

Jeder individuelle Coachingprozess beginnt mit einer Inventur über das, was sich JETZT in der relevanten aktuellen Lebens- und Arbeitssituation des Coachees zeigt, so dass die Ursache-Wirkungszusammenhänge mit dem aktuellen Thema bewusst werden. Die Lösung und Verwandlung erfolgt dann in einem von Robert Betz entwickelten sehr effektivem **5 Schritte-Prozess** mit den jeweils zu bearbeitenden Themen.

Mit verschiedenen **Visualisierungstechniken** werden die Erfahrungen aus der Vergangenheit in das „**Jetzt**“ transferiert. Das Gehirn unterscheidet nicht, ob etwas jetzt gerade real passiert oder ob es sich mental vorgestellt und gefühlt wird. Veränderung kann nur im gegenwärtigen Augenblick passieren.

Um vom Denken ins Fühlen nach Innen zu gelangen, werden das **Bewusste Atmen**, die **Wahrnehmung der Körperempfindungen**, **leichte Trance Induktionen**, **meditative Rituale** sowie vielfältige Coaching Methoden eingesetzt.

Darüber hinaus kommen **ganzheitliche und erfahrungsorientierte Methoden aus der humanistischen Psychologie**, des **Transformationscoachings** nach Robert Betz, der **Ganzheitlich Integrativen Atemtherapie**, des **Voice Dialogue** nach Hal und Sidra Stone, der **Emotionalen Aufstellungen** nach Chuck Spezzano, **THE WORK** nach Byron Katie und **The Reconnection** nach Dr. Eric Pearl, je nach Bedarf und individuellem Thema zur Anwendung.

Ziel meiner ganzheitlichen Begleitung ist es, das Herz zum Singen und die Augen des Coachee zum Strahlen zu bringen um wieder mit Freude die Arbeit, das Miteinander und das Leben zu genießen.

THONICKE INSTITUT

INSTITUT FÜR
PERSÖNLICHES WACHSTUM
UND BERUFLICHE ENTWICKLUNG



Inhaberin Helma Thonicke

Mit einer breit angelegten Ausbildung in verschiedenen therapeutischen Schulen (Gestalttherapie, Atemtherapie, Transformationstherapie- und Coaching n. R. Betz, Dr. Eric Pearl, Dr. Joe Dispenza) und einem berufsbegleitendem Studium der Arbeitswissenschaften. Weiterbildungen in Organisations-, Führungs- und Teamentwicklung. Seit 1990 selbstständig als **Therapeutin** und **Coach** in eigener Praxis und **als Lehrtrainerin** in verschiedenen Ausbildungsgruppen. Seit 1995 begleite ich erfolgreich namhafte Firmen und Organisationen der freien **Wirtschaft** als **Trainerin** im Bereich **Personal-, Team- und Führungskräfteentwicklung**. 2008 gründete ich das **THONICKE INSTITUT**, Institut für persönliches Wachstum und berufliche Entwicklung.

Badergassl 5; 83236 Übersee am Chiemsee;
Tel: +49 (0)8642 238 3299; Mobil: +49 (0)160 803 9672;
kontakt@thonicke-institut.de; www.thonicke-institut.de

PLZ 9

Dr. med. Marion Dunkel

Auf Erfolgskurs mit der richtigen inneren Einstellung



*„Wir können den Wind nicht ändern,
aber die Segel anders setzen. „*

Aristoteles

Grundlagen für Veränderungswünsche oder persönliche Entwicklungen

Wie wir uns innerlich fühlen, trägt maßgeblich zum Gelingen von Vorhaben bei. Ob in beruflichen oder privaten Entscheidungssituationen, bei Karriereplanungen oder für die Entwicklung des eigenen Profils – mit der richtigen inneren Einstellung sind wir erfolgreicher.

Die innere Haltung entscheidet viel ...

Wie können wir optimal die eigene Persönlichkeit und Kraft einsetzen, um uns selbst für zukünftige Aufgaben weiterzuentwickeln?

Unsere innere Einstellung beeinflusst zu jeder Zeit unsere (Re)-Aktionen. Sie entscheidet in einem wesentlichen Ausmaß mit darüber, in welcher Art und Weise Aufgaben erledigt oder neue Pläne entwickelt werden.

Sind wir beispielsweise mit Optimismus und Freude bei der Sache, dann gelingen Projekte oftmals mühelos. Dominieren Schwierigkeiten und Unbehagen, erfordert es häufig viel Mühe, neue Ideen und Lösungen zu verwirklichen.

Überprüfung der eigenen Ausrichtung im Leben – „Fahrplan ins Glück“

Um Entwicklungen einzuleiten, macht es Sinn, sich selbst kennenzulernen. Nach welchen inneren Leitlinien richte ich mich also aus? Welche Leitlinien benötige ich, um andere Menschen anzuleiten? Jeder Mensch besitzt ihm eigene Prinzipien, die er bewusst oder unbewusst als Grundlage für seine Entscheidungen heranzieht. Je mehr wir von uns wissen, umso bewusster nehmen wir uns und unsere Umwelt wahr. So können wir - Schritt für Schritt - den für uns richtigen Weg zu Wohlbefinden und Glück auswählen.

Selbstreflexion ist wichtig – für mehr Kraft und Freude

Um sich langfristig innerlich wohlfühlen, kann es sehr hilfreich sein, die persönliche Verarbeitung von unterschiedlichen Situationen zu reflektieren.

Hier können uns Methoden zur Selbstfindung effektiv unterstützen und zu einer immer fortschreitenden Verfeinerung unserer Wahrnehmung führen. Wir finden dadurch zu unserer inneren Kraft zurück und setzen diese gezielter ein.

Kraft aus sich selbst schöpfen - und dann „volle Kraft voraus“



Unser Kräftegleichgewicht nimmt ab, wenn mehr Kraft eingesetzt wird als zu Verfügung steht. Um eine neue Balance einzustellen, ist ein Zugang zu den eigenen Kraftquellen hilfreich. Die persönlichen Ressourcen können unsere Tanks wieder auffüllen. So haben wir mehr Energie zu Verfügung, um Lösungen auszuwählen - aus einer ruhigen und kraftvollen inneren Haltung heraus.

Neue Wege durch Inspiration - „Leinen los!“

Inspiration wird wörtlich auch übersetzt als ein „Einhauchen von Leben, Geist oder Seele“. Kann sich die eigene Inspiration entfalten, stehen

kraftvolle und authentische Zugangsmöglichkeiten zu unserem Inneren zu Verfügung. Diese können zu neuen Visionen in unseren Arbeits- und Lebensbereichen führen. Wir fühlen uns davon getragen und wissen, was wirklich zu tun ist.

Diese Ideen bereichern unsere Wege, damit wir mithilfe von unseren persönlichen Anlagen einen passenden „Kurs“ auswählen können.

Also „klar Schiff machen“ und dann „Leinen los“ !


Vorgehen beim Coaching

Es findet ein kostenloses Vorgespräch statt. Hier wird der inhaltliche und strukturelle Rahmen gemeinsam besprochen.

Konkrete Vereinbarungen zu Zielen und erwünschten Ergebnissen finden zu Beginn des Coachings statt. Der Ablauf richtet sich nach den Rahmenbedingungen, wie z.B. der zu Verfügung stehenden Zeit.

Es werden Frage- und Wahrnehmungstechniken u.a. aus dem ressourcenorientierten, systemischen und persönlichkeitsbezogenen Kontext angewendet. Diese zielen darauf ab, dass das Gegenüber für sich selbst stimmige Antworten und Lösungsmöglichkeiten erfassen kann.

AD@LORES
Dr. Marion Dunkel | Arbeit in Balance

A black and white portrait of Dr. Marion Dunkel, a woman with shoulder-length dark hair, wearing glasses, a dark blazer, and a white collared shirt. She is smiling slightly and looking towards the camera. The portrait is set against a light gray background.

**Dr. med. Marion Dunkel, MA,
DEAA Ärztin, Coach und Beraterin**

**„Personal Coaching“ und „Arbeit in Balance“
Psychodynamische, systemische und verhaltenstherapeutische
Ausbildungen
Ressourcenorientierte Ansätze
Schmerz- und Stressbewältigung**

Weitere Informationen zur Person

Vorsitzende eines gemeinnützigen Vereins zur Persönlichkeits-
entwicklung
Erstautorin mehrerer Artikel in Fachzeitschriften
Master of Arts in Ökonomie und Management
Fachärztin für Anästhesiologie, Europäisches Diplom

Seminare und Vorträge

Auf Erfolgskurs mit der richtigen Einstellung
Facetten der Persönlichkeitsentwicklung
Neue Wege durch Inspiration
Sich und andere führen
Kommunikation, Wertschätzung und Respekt
Mehr Wohlbefinden und Freude im Beruf
Burnout-Prävention und Gesundheitsförderung
Wege zum persönlichen Stressabbau
Konfliktmanagement – Umgang mit Konflikten

ADOLORES

**Dr. med. Marion Dunkel
Handlungen - Coaching - Seminare**

Anna-Goes-Str. 26
91058 Erlangen Telefon
09131.40 13 63
E-Mail: dr.dunkel@adolores.de
www.adolores.de

Ich freue mich auf ein persönliches Kennenlernen!

Dr. Richard Grillenbeck

Mittelmäßiger Tag? Zeit für einen Coach!

Die TEMP-Methode[®] – Unternehmer beraten Unternehmen

Seit mehr als 15 Jahren arbeite ich als Coach, Trainer und Berater in eng umrissenen Bereichen, da ich denke, als Universalgenies sind da Vinci und Goethe unerreicht. Ich möchte für Sie der Ansprechpartner erster Wahl sein,

wenn Sie Inhaber eines mittelständischen Unternehmens sind,
wenn Sie im IT Umfeld arbeiten, z.B. als

- CIO,
- IT-Leiter oder
- Projektmanager

wenn Sie in Ihrem Unternehmen IT und Software Roll Outs planen (insbesondere CRM) und jemanden suchen, der Sie bei Planung, Durchführung und Kontrolle der Maßnahmen unterstützt.

Im folgenden möchte ich mich und meine Arbeitsweise im Coaching kurz vorstellen. Genauer gehe ich auf die TEMP-Methode[®] ein, da ich sie für am besten geeignet halte, das persönliche Coaching im Unternehmensumfeld zu erweitern. Die Change Management Themen (CRM, Trainings) lasse ich außen vor, sie passen meines Erachtens nicht ganz in dieses Buch.

Da ich auch im Coaching viele Fragen stelle, möchte ich mich anhand von Fragen vorstellen, die Sie vielleicht so oder ähnlich gerade im Kopf haben könnten.

Was hat er gelernt?

Meine Aus- und Weiterbildungen:

- Studium der Informatik
- Promotion auf dem Gebiet Didaktik der Informatik
Trainerausbildung (Zertifikat bei COM-Trainings)
- Zeit- und Selbstmanagement (Trainerzertifikat, Fa. Tempus)
Coaching-Ausbildung (Coach University, USA)
- NLP: Practitioner und Master (Zertifikate DVNLP)

- Psychologischer Berater (Abschlusszeugnis ALH)
- Berater für die TEMP-Methode[®] (Zertifizierung, Lizenzierung bei Fa. Tempus-Consulting)

Was hat er schon gemacht?

Nach dem Studium habe ich 4 Jahre an der Universität Erlangen als wissenschaftlicher Angestellter unterrichtet. Ich habe dann angefangen, meine Doktorarbeit über ein didaktisches Gebiet zu schreiben. Als ich mich 1998 selbstständig machte, da mir die Uni zu unflexibel in der Wahl der Unterrichtsthemen war, konnte ich bei einem Autohersteller in Niederbayern ein langfristiges Change-Projekt mit firmenweiter EDV-Umstellung und Training an Personal Computern mit begleiten.

Im Jahr 2000 hatte ich dann die Gelegenheit bekommen, an der ersten Einführung des Marktführers für CRM-Systeme bei einem deutschen Telekommunikationsanbieter mitzuarbeiten. Seitdem ist das Ausrollen von CRM-Systemen mein fachlicher Schwerpunkt außerhalb der Coachings. Die Branchen, die ich dabei kennen gelernt habe sind Autobau, Medizintechnik, Ingenieursdienstleistungen, Telekommunikation, Versicherung.

In diesen 15 Jahren habe ich Trainings und Workshops mit insgesamt über 8000 Teilnehmern gehalten, Einzelcoachings nicht mit gerechnet. Diese Roll Outs haben mich in die ganze Welt geführt, meine Kunden haben mich zu Niederlassungen in die USA, Asien und Australien geschickt.

Seit 2010 beschäftige ich mich mit der TEMP-Methode[®], ein hervorragendes Werkzeugset, um Firmen im Mittelstand nach vorne zu bringen und zu entwickeln.

Passt er zu mir und zu uns?

Meine Kunden freuen sich über meine Geduld, internationale Anpassungsfähigkeit und Teamstärke.

Da ich immer mit den IT-Leitern, CIO und vielen Projektmanagern zu tun hatte, und ich mich immer sehr wohl in diesem Umfeld fühle, liegt es nahe, diesen Personenkreis auch als meine bevorzugten Coaching-Klienten zu pflegen. Ich spreche die Sprache der IT, kenne Aufgaben und Druck, der auf den Projektleitern und Teams liegt und kann daher gut einschätzen, welche Themen und Lösungen gesucht werden.

Englisch nutze ich täglich, wenn ich z.B. mit meinen Partnern auf Kundenseite kommuniziere.

Was habe ich vom Coaching?

Anders als in Training und Roll Out, wo Schulungsthemen und fachliche Arbeitspakete fest vorgeschrieben werden, arbeite ich im Coaching an den Themen, die Ihnen persönlich wichtig sind.

Mit Methoden und Werkzeugen der TEMP-Methode[®] werden Sie eine bessere Führungskraft, Sie können lernen, besser zu kommunizieren, Ihr Selbstmanagement, Prozesse und Arbeitsabläufe im Unternehmen zu optimieren, Ihre internen und externen Kunden zu begeistern – Sie bestimmen, wo es lang geht.

Wenn ich noch nicht weiß, wie und wo es lang gehen soll?

Ich unterstütze Sie beim Ziele setzen, Ziele die mit Ihren persönlichen Werten in Einklang stehen, statt solche, zu denen Sie sich zwingen müssen. Denn genau die Dinge, die Sie bisher toleriert haben, können Sie mit Ihrem Coach leichter aus dem Leben eliminieren.

Sie müssen sich nicht länger mit dem abfinden, was Sie „runter zieht“, bremst und wieder und wieder belastet. Ich helfe Ihnen, sich weiter zu entwickeln. Ein wesentliches Element ist hierbei das persönliche Fundament, die Basis, an der wir auch arbeiten können.

Für Ihr Unternehmen können wir die TEMP-Methode[®] als Ideen-Pool verwenden.

Was ist die TEMP-Methode[®]?

Die vier Buchstaben stehen für vier Bereiche im Unternehmen, die kritisch für den Geschäftserfolg sind:

T - Teamchef: Sie als Chef, CIO, Projektleiter führen ein Team, das Sie zusammenstellen und leiten. Erfolgsfaktoren des Führens und auch Ihre persönlichen Herausforderungen lernen Sie mit der TEMP-Methode[®] und im Coaching zu optimieren.

E – Erwartungen des Kunden: Die Kundenorientierung ist der zweite Bereich, da nur der Kunde bestimmt, ob Ihr Unternehmen Bestand hat. Mit der TEMP-Methode[®] erarbeiten wir, wie Sie Ihre Kunden begeistern und langfristig binden können.

M – Mitarbeiter: Hat Ihr Unternehmen die Mitarbeiter, die nötig sind, um die Kunden voll und ganz zufrieden zu stellen? Die TEMP-Methode[®] plus maßgeschneidertes Coaching helfen Ihnen und Ihren Mitarbeitern, hoch motiviert zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. **P – Prozesse:** Schließlich unterstützt Sie der Einsatz der TEMP-Methode[®] dabei, Herstellungsprozesse und Abläufe im Unternehmen möglichst fehlerfrei, kostengünstig und effektiv ablaufen zu lassen.

Die Methode dient zu zwei Zwecken: Sie können Ihr Unternehmen analysieren, um Stärken und Schwächen aufzudecken. Und sie zeigt, wie Sie Schwächen überwinden können. Wir können einfach und schnell feststellen, wo Ihr Unternehmen gerade steht und daraus Handlungsfelder ableiten. Lassen Sie mich kurz aufzeigen, welche Handlungsfelder das sind und dann auf weiterführende Literatur verweisen.

Erfolgsfaktor 1: Teamchef

Wir beginnen mit klassischen 7 Handlungsfeldern, die Sie als Teamchef direkt in der Hand halten sollten und beeinflussen können. Hier setzen wir normalerweise auch im Coaching an; die übrigen Handlungsfelder der weiteren Faktoren haben einen starken Bezug dazu und werden immer auch mit Coachings, Trainings und Workshops begleitet.

Unternehmerpersönlichkeit entwickeln
Unternehmensleitbild finden
Strategisch planen

Mitarbeiter auswählen
Kommunikation gestalten
Erfolg vereinbaren
Profitabel wirtschaften

Erfolgsfaktor 2: Erwartungen des Kunden

Kernkompetenzen entwickeln
Zielgruppe fokussieren
Servicequalität schaffen
Innovationen erhalten
Kundenzufriedenheit
ermitteln Verkauf stärken
Kundenbeziehungen pflegen

Erfolgsfaktor 3: Mitarbeiter

- Offen kommunizieren
- Mitarbeiter gewinnen
- Weiterbildung fördern
- Jobrotation entwickeln
- Arbeitszeiten flexibilisieren
- Mitgenießen und Mitbesitzen
- Mitarbeiter wertschätzen

Erfolgsfaktor 4: Prozesse

- Ordnung halten
- Arbeitseffizienz messen
- Produktqualität sichern
- Abläufe rationalisieren
- Liefertreue steigern
- Lieferanten entwickeln
- Bestände reduzieren

Diese Handlungsfelder repräsentieren konkrete Arbeitsbereiche, in denen Sie Ihr Unternehmen Schritt für Schritt entwickeln. Sie helfen Ihnen, sich zu fokussieren, Klarheit zu gewinnen und Kräfte bindende Nebenschauplätze zu vermeiden.

Damit ist noch keine Bewertung verbunden, ob Sie und Ihr Unternehmen hervorragend, durchschnittlich oder ungünstig handeln. Daher werden je Handlungsfeld drei Zonen mit je zwei Kernaussagen gebildet, anhand derer Sie wie mit Schulnoten ablesen können, ob Sie geringe, mittlere oder höchste Komplexitäten und Geschwindigkeiten in der täglichen Umsetzung Ihrer Kernaufgaben bewältigen.

Wie läuft das Coaching genau ab?

Wir werden gemeinsam einiges an Methoden und Gesprächen durchleben. Gerne arbeite ich mit Programmen und Methoden meiner Ausbilder: Tempus-Consulting, der Coach University in den USA und des DVNLP, bei dem ich zertifizierter NLP-Master bin.

Unsere regelmäßigen Treffen können persönlich oder am Telefon stattfinden. Da ich mit meinen internationalen Kunden oft nur virtuell zusammenkomme, bin ich es gewohnt, gut zuzuhören, auch und gerade, wenn man sich nicht gegenüber sitzt.

Manchmal braucht man aber keinen Zuhörer, dann kann ich auch fordern, antreiben, loben – nur lösen, ja lösen werden Sie Ihre Probleme selbst.

Den Weg zur Lösung gehen wir natürlich gemeinsam. Oft wörtlich, denn im Gehen draußen in der Natur, einem Park in Ihrer Nähe, mit viel Sauerstoff, fällt oft das Sprechen und Denken leichter.

Nach Simulationen oder auch mal der einen oder anderen Teamsitzung werden Sie Dinge klarer sehen können. Gesprächs- und Fragetechniken setze ich ein, damit Sie „hinter“ die Dinge kommen.

Gerne arbeite ich auch mit Assessments oder Tableaus, das sind Frage/Themen-Listen, die wir gemeinsam durchgehen und anhand derer wir die nächsten Schritte, Aufgaben und Umsetzungen ablesen können.

Langweilig wird Ihnen nicht, versprochen.

Was sind die konkreten Schritte im Coaching?

Wir vereinbaren einen persönlichen Termin, an dem ich zu Ihnen ins Büro komme oder auch an einen neutralen Ort, den Sie vorschlagen können. Wie Sie oben lesen konnten, coache ich keine Privatpersonen. Dieses Erstgespräch ist kostenfrei für Sie und dauert ca. eine Stunde.

Wenn wir zueinander passen, legen wir die nächsten Schritte gemeinsam fest, z.B. setzen wir einen Vertrag auf, vereinbaren Ziel und Dauer des Coachings und legen los. Während dieser Arbeitsphase kontaktieren wir uns wie vereinbart. Das erfolgt meist persönlich, manchmal auch telefonisch oder per VoIP (Skype etc.). Emails sind selbstverständlich, erlauben Sie mir 1-2 Tage zum Antworten.

Jedes Coaching sollte einen Abschluss haben. Wir treffen uns, überprüfen die Zielerreichung und ziehen ein Resümee.

Mir fehlen noch Informationen.

Falls Sie weitere Fragen zu Coaching, Roll Outs, Veränderungsmanagement oder der TEMP-Methode[®] in Ihrem Unternehmen haben, bitte kontaktieren Sie mich.



Dr. Ing. Richard Grillenbeck
Mobil: +49 172 9456964
info@business-coach.de
www.business-coach.de

Mitgliedschaften:

ICF (International Coaching Federation)
BDS (Bund Deutscher Selbständiger)

Jutta Kreyenberg

Integratives Leadership Transition Coaching Den Change bewältigen

Als Coach, Lehrtrainerin und Gesellschafterin bei Professio steht für mich die systematische und ressourcenorientierte Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung im Mittelpunkt. Unsere Philosophie ist es, maximale Wirksamkeit zu erzielen, indem wir die unternehmerischen Aspekte von Mitarbeiterpersönlichkeit, Strategie, Kultur und Struktur in unsere spezifischen Lösungsprogramme für Kunden integrieren

und in ein optimales Zusammenspiel bringen (Abbildung 1).

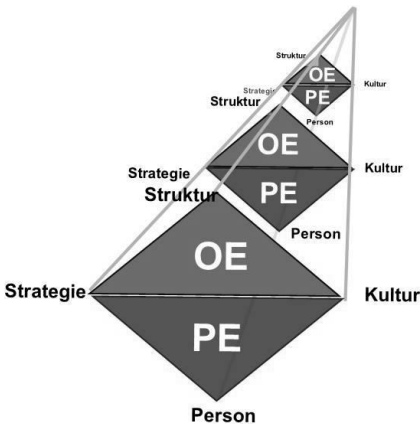


Abbildung 1: Wirksamkeit durch spezifische Lösungsprogramme

Ein Beispiel ist das integrative Leadership Transition Coaching (LTC).

Wenn Führungskräfte eine neue Führungsfunktion übernehmen, steht viel auf dem Spiel. Über die Frage des persönlichen Erfolgs oder Scheiterns hinaus gibt es viele Beteiligte, die die Auswirkungen dieser Frage zu spüren bekommen. Bei Familien- oder mittelständischen Unternehmen ist es oft der Gründer oder Geschäftsführer, der sich persönlich um die Nachfolge bemüht. Bewegungen auf den Vor-

standsetagen von Großunternehmen folgt oft auch das öffentliche Interesse. Nicht nur hat das Unternehmen ein handfestes Ergebnisinteresse, auch Mitarbeiter bangen um die neue Richtung und im Team der Führungskollegen tut sich etwas. Alle beschäftigt die Frage: Wird es der Neuen gelingen?

Kritische Faktoren im Führungswechsel

Beim Führungswechsel gilt es, gleich einem Brückenschlag, von einem Land in einem anderen, einem Neuland, anzukommen, eine neue Rolle einzunehmen, Weichen zu stellen. Damit einher geht nicht nur die Notwendigkeit, sich Wissen, Informationen und neue Kompetenzen anzueignen, sondern auch persönliche und professionelle Perspektiven zu ändern und sich aktiv der neuen Rolle zu bemächtigen. Zunächst sehr positiv erlebt und oft mit einem Karrieresprung verbunden, handelt es sich hierbei jedoch um eine hoch stressbelastete Situation. Veränderungen von Anforderungen und Erwartungen, Perspektiven, Kultur, Strukturen und Strategien, erfordern die Entwicklung neuer Kompetenzen, Beziehungen und Sichtweisen.

Solch eine „Transition“ betrifft nicht nur eine Person, sondern steht oft in Wechselwirkung zu einem Transformationsprozess des gesamten Unternehmens. Strukturelle und kulturelle Prozesse des Change Management benötigen fähige Change Agents, die die Fähigkeit und Ermächtigung haben, diese Prozesse zu steuern.

Was leistet Leadership Transition Coaching?

Oft findet die Übernahme neuer Führungsfunktionen zufällig und ungesteuert statt. Dann wird eine relativ hohe Zeitspanne benötigt, bis die neue Führungskraft in ihrer neuen Funktion das erwartete Leistungsniveau erreicht und ihr Nutzen für die Firma höher ist, als die Investition des Unternehmens in die Kandidatin (Breakeven Point).

Für die Zeit bis zum Breakeven Point wird durchschnittlich zwischen einem halben und – insbesondere bei Auslandsentsendungen – zwei Jahren veranschlagt (Watson 2003, *The first 90 days*). Die Kosten für einen Führungswechsel werden bei zweieinhalb Jahresgehältern angesetzt (Fischer 2002⁷ *Neu auf dem Chefsessel*). LTC verkürzt diese Spanne, indem es Führungskräfte gezielt unterstützt, erfolgreich die Verantwortung für eine neue Führungsrolle zu übernehmen.

Ziele von LTC sind:

in kurzer Zeit erfolgreich die neue Funktion auszufüllen, den

Übergang zeitlich und strategisch effektiv zu gestalten und Fallen und Fehler zu vermeiden.

Die Übergangs- und Entwicklungserfahrungen im Laufe der Einnahme einer neuen Führungsposition stellen eine Art Feuerprobe dar. Führungskräfte, die den Wechsel positiv bewältigt haben, berichten davon, dass sie sich persönlich und professionell weiterentwickelt haben. Insgesamt ist zu beobachten, dass Diagnosefähigkeiten und systemisches Denken entwickelt, Führungsqualitäten gestärkt, das persönliche Wachstum herausgefordert und Flexibilität und Belastbarkeit erhöht werden.

LTC unterstützt Menschen und Organisationen, die sich in einer Transformation befinden, z.B. bei der Übernahme neuer Führungsfunktionen und bei Umstrukturierungen oder Mergern. Hier sind oft viele Führungskräfte gleichzeitig betroffen. Leadership Transition Coaching hilft hier bei der

Übernahme einer neuen Führungsfunktion
erfolgreichen Einführung eines Nachfolgers
Umsetzung neuer Strukturen und Strategien
Implementierung einer neuen Firmenkultur

Die gezielte Begleitung bei der Übernahme der neuen Funktion ist dabei nicht nur eine einmalige Unterstützung, sondern ein wesentlicher Baustein in der Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Zielgruppen sind Führungskräfte auf allen Ebenen von Projektleitern bis Vorständen.

Welches Vorgehen hat sich bewährt?

Idealerweise umfasst das Coaching den Zeitraum von ca. 6 bis 12 Monaten – angefangen von der Vorbereitungsphase vor offiziellem Stellenantritt (ca. ein bis zwei Monate vorher) über die ersten drei bis sechs Monate bis hin zur Stabilisierung, Planung weiterer Maßnahmen und einer Auswertung/Reflexion nach ca. zwei Monaten (Siehe Abbildung 2). Neben gezielten Einzelcoachings ermöglichen flankierende ½ - 1-tägige Teamworkshops eine effektive Funktionsübernahme.



Abbildung 2: Phasen des integrativen Leadership Transition Coaching

Über das eigentliche Transition-Paket hinaus eignen sich je nach Thema, Unternehmens- und Landeskultur sowie strategischen Fragestellungen Führungs- oder 360⁰-Feedbacks, Change Management Maßnahmen, Teamentwicklungs- oder Strategieklausuren sowie spezifische Personalentwicklungsmaßnahmen.



Jutta Kreyenberg, Diplom-Psychologin, Coach und Coaching-Weiterbildungsanbieter DBVC, seit über 25 Jahren Trainerin und Beraterin, Leiterin des Instituts für Coaching & Supervision und Gesellschafterin bei Professio. Langjährige Erfahrung als Management-trainerin und Führungskraft in einem Großunternehmen. Lehrtrainerin

und Lehrsupervisorin für Transaktionsanalyse für den Bereich Organisation (ITAA), Coach und Weiterbildungsanbieter DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching), Mitglied im dvct (deutscher verband für coaching und training), Ausbildung in systemischer Beratung.

Themenschwerpunkte: Konfliktmanagement, Führen im Spannungsfeld von Veränderungsprozessen, Persönlichkeitsentfaltung, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung

Methoden: Coaching, Supervision, Verhaltenstrainings, workshops, Einsatz psychometrischer Instrumente (z.B. Myers Briggs Type Inventory /MBTI, Temple Index of Functional Fluency / TIFF) Organisationsanalysen, Systemaufstellungen

Buchautorin: Wirkungsvolles Konfliktmanagement, 99 Tipps zum Coachen

j.kreyenberg@professio.de
++ 49 – (0) 173-2686394
www.professio.de

Dipl.-Psych. Gerd Metz

Ein integrales, achtsamkeitsbasiertes und entwicklungsorientiertes Coaching

Beispiel eines Coachings

Die äußeren Verhältnisse des Coachees.

Veränderungen in seiner „Lebensarchitektur“:

Ein 42-jähriger Mann, verheiratet, zwei Kinder 11 und 13 Jahre. Wohnort und Arbeitsplatz lagen bisher 400 km auseinander. Zimmer am Arbeitsort. Vor einem halben Jahr mit seiner Familie in die Stadt des Arbeitgebers gezogen und gleichzeitig Abteilungsleiter geworden. Die Frau, Lehrerin, jetzt arbeitslos, plant im neuen Bundesland wieder eine Anstellung zu suchen. Sie möchten in absehbarer Zeit ein Haus bauen.

Verhaltensebene:

Mit der neuen Führungsrolle sind neue Verhaltensanforderungen verbunden, z.B. Aufgaben delegieren und deren qualitätsgerechte Erledigung einfordern. Arbeitsmenge und Arbeitszeit nehmen zu. Hochgesteckte Zielmarken seines Chefs. Seitdem deutlich erhöhter Stresspegel. Dadurch mehr Fehler, was wiederum den Druck eskaliert. Nimmt abends und am Wochenende Arbeit mit nach Hause.

Beziehungsebene:

Er habe ein „instabiles“ Verhältnis zu seinem Chef (autoritärer Führungsstil), und im Institut herrsche eine „Druckkultur“ mit hoher Mitarbeiterfluktuation. Das erhöhte Stundenvolumen gebe kaum Raum und Kraft für familiäre Ansprüche. Für ihn selbst bleibe überhaupt keine Zeit. Der Umgang mit seiner Frau habe sich seit dem Umzug auf das pragmatisch Notwendige reduziert. Er erlebe sie als wenig einfühlsam, es gebe wenig Nähe, er habe aber auch selbst inzwischen „wenig eigene Ausstrahlung“. Sie erwartet eigentlich eine 39-Stunden-Woche von ihm. Zudem wollen sie bauen.

Psyche:

Wegen Schlafmangel (4-6 Std.) sei ein konzentriertes Arbeiten kaum möglich. Spannungen in Beruf und Familie nach Umzug und Übernahme der Führungsverantwortung bewirken einen anhaltenden und kaum noch tragbaren Leidensdruck. Sieht keinen Ausweg. Folge sind Stress, Mattigkeit, Freudlosigkeit, Unkonzentriertheit und Konflikte in der

Familie. „Mir fällt das Abschalten schwer, die berufliche Situation ist regelmäßig in Gedanken dabei“. Selbstzweifel und Verlust der Selbstführung.

Der Coachee steht also in einer mehrdimensionalen Drucksituation: Vom Chef, von den Aufgaben, von der Ehefrau, vom eigenen Über-Ich. Angst die Stelle zu verlieren, die Frau zu verlieren, sich selbst zu verlieren.

Der Coaching-Auftrag war somit: Die „Zügel meiner Lebenskutsche“ wieder in die Hand bekommen, statt mich ohnmächtig dem Erwartungsdruck in der Arbeit und der Familie ausgeliefert zu fühlen. Wieder gut schlafen können, bei der Arbeit effektiv sein und mich gut konzentrieren, aber auch abschalten können. Das Leben wieder genießen können.

Die universalen Dimensionen der Wilber'schen Quadranten bilden einen hervorragenden Orientierungsrahmen, weshalb ich die obige Falldarstellung schon in diese Dimensionen gegliedert habe. Sie geben dem Coachee eine Möglichkeit, seine Gesamtsituation als System mit Wechselwirkungskräften zwischen Innenwelt und Außenwelt, zwischen Einzelphänomenen und übergeordneten größeren Strukturen wahrzunehmen. Von dieser ganzheitlichen Wahrnehmung ausgehend, bieten sie Ansatzpunkte für die Anwendung vernetzter Lösungs- und Entwicklungsstrategien.

Die Quadranten ergeben sich also aus der Kombination der beiden Unterscheidungen:

Innenwelt – Außenwelt

Individuell/singulär – kollektiv/Kontext/Strukturen/Systeme

	<i>innen</i> <i>subjektiv</i>	<i>außen</i> <i>objektiv</i>
<i>individuell</i> <i>singulär</i>	Ich, Psyche individuelles Erleben	Einzel-Dinge u.- Ereignisse individuelles Verhalten
<i>kollektiv</i> <i>System</i> <i>Kontext</i>	Ich-Du, Wir Beziehungsthemen Beziehungsatmosphäre	persönliche „Lebensarchitektur“ Organisationen, Strukturen u. Systeme gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Persönliche „Lebensarchitektur“ bedeutet alle *objektiv* beschreibbaren Umstände und Gegebenheiten, die in ihrer Gesamtheit und ihrem Zusammenwirken den äußeren Kontext ergeben, in welchem ein bestimmter Mensch lebt (z.B. sein Familienstand; seine Kontakte; finanzielle Verhältnisse; Ausbildung, Beruf und Position; Wohnort und Wohnverhältnisse; Mitgliedschaften usw.)

Der linke untere Quadrant (UL) bezieht sich auf den in menschlichen Gemeinschaften entstehenden *kollektiven seelischen Innenraum*. Dazu gehören z.B. die soziale „Atmosphäre“, kollektive Stimmungen, alle kollektiv geteilten subjektiven Bedeutungsgebungen, wie sie sich in Sprache und Kultur eines Landes spiegeln, in kollektiven Denk- und Wertungsgewohnheiten einer Familie, einer Gruppe oder innerhalb einer Organisation.

Die Inhalte und Vorgänge, die diese Quadranten beschreiben, sind aufs engste miteinander vernetzt, d.h. jeder Quadrant wirkt auf jeden der anderen zurück, positiv wie negativ.

Die Situation des Coachee:

	<i>innen</i>	<i>außen</i>
	<i>subjektiv</i>	<i>objektiv</i>
<i>individuell</i> <i>singulär</i>	Druck, Sorgen, Stress unbefriedigte Bedürfnisse negat. Kindheitsprägungen	gehetzte Tagesabläufe, macht zu viel selbst, nimmt Arbeit mit nach Hause körperliche Symptome
<i>kollektiv</i> <i>System</i> <i>Kontext</i>	Angstatmosphäre in der Firma, Druck von der Frau kein Auftanken zuhause	(Sandwich-) Führungsposition (neu) Finanzen, Frau arbeitslos, neuer Lebensraum der Familie (Wohnort)

Der Coaching-Prozess:

1) Nach Erhebung der biographischen und beruflichen Rahmendaten wird das Wilber'sche Quadrantenmodell eingeführt und die Stressfaktoren des Coachees auf dem Hintergrund dieser Quadranten sortiert. Dadurch konnte er erstmals mit Abstand auf seine Gesamtsituation schauen und in dem Chaos seiner Belastungsgefühle vernetzte Rückkopplungsdynamiken erkennen.

2) Ich lenke dann die Aufmerksamkeit auf den Quadranten unten rechts (UR), äußere Rahmenbedingungen, persönliche Lebensarchitektur, mit der Frage, wie sich ein Hausbau zum jetzigen Zeitpunkt auf seine Ressourcen und die Dynamik zwischen den verschiedenen Stressoren auswirken könnte. Es wird ihm rasch klar, dass der bisherige Plan eines baldigen Hausbaus alle Belastungsgrenzen sprengen und zu einer ernststen Gefahr für seine körperliche und seelische Gesundheit und den Zusammenhalt des Systems Familie werden würde. In Absprache mit seiner Frau wird der Hausbau auf unbestimmte Zeit verschoben. Durch das Vorhaben hatte sich ein zusätzlicher seelischer Druck aufgebaut, der durch den vorläufigen Verzicht nun „abgelassen“ wurde.

Der Verzicht war also ein inneres Loslassen (OL) einer bisher beabsichtigten Zusatzanstrengung (OR, Verhalten), die auf eine Veränderung im UR-Quadranten gezielt hätte (Veränderung der *Verhältnisse*). Was mit diesem Verzicht zusätzlich erreicht wurde, war die Vermeidung einer Hypothekenlast (UR) bevor sich wieder eine gewisse psychische Stabilität (OL), familiäre Stabilität (UL) sowie Verhaltenssicherheit (OR) eingestellt hat.

3) Nächster Fokus ist der Quadrant oben rechts (OR), der u.a. einzelnes Verhalten repräsentiert.

Mit der Suchfrage „Was könnte ein für *Sie* relativ *leicht* zu änderndes Verhaltenselement sein, das einen günstigen Unterschied machen würde?“ wird die Aufmerksamkeit auf seine Selbstwirksamkeit gelenkt, ohne ihn zu überfordern. Seine Idee: Eine Stunde früher zur Arbeit und eine Stunde früher nach Hause gehen. Verblüffende Wirkung: Morgens alleine im Institut ---> störungsfreies, fokussiertes Ausrichten des Tages möglich ---> Arbeitstag verläuft besser ---> nicht fertige Arbeit am

nächsten Morgen *am Arbeitsplatz* fertig machen ---> Frau und Kinder haben mehr von ihm ---> erste Entspannung in der Familie. Nachdem sich der Coachee durch diese Interventionen im Bereich der beiden rechten Quadranten (UR, OR) etwas Luft verschaffen und erste Gefühle der Selbstwirksamkeit zurückgewinnen konnte, wenden wir uns verstärkt den beiden linken (inneren) Quadranten zu, um diese Entwicklung zu vertiefen.

4) Oben links (OL), Psyche.

Im tiefenpsychologisch orientierten Gespräch werden Zusammenhänge zwischen bestimmten biographischen Erfahrungen und einigen der gegenwärtigen Schwierigkeiten bewusst. Die Trennung der Eltern in der Kindheit mit den vorausgehenden familiären Spannungen begründeten im Coachee das reflexhafte Muster, Spannungen aus dem Weg zu gehen (Zitat: „unten durchtauchen“). Dies hinderte ihn auch als Erwachsener, sich kraftvoll in einem Feld mit widerstreitenden Bedürfnissen zu positionieren und dieses Feld aktiv zu gestalten. Die bei ihm in Spannungsfeldern herrschende Angst vor Untergang/Selbstverlust wurde durch die kompensatorische Überhöhung des Ich-Ideals mit übertriebener Verantwortungsübernahme in Schach gehalten und durch Leistungsstreben ein Minimum an emotionaler Sicherheit und Anerkennung erreicht. Leistung war sozusagen **der** Schlüssel zum emotionalen „Überleben“.

Gefühlte Einsichten in diese Zusammenhänge, verbunden mit einer aktiven Erarbeitung stärkender Imaginationen (Prof. Hütter: „Die Macht der inneren Bilder“) für Handlungsalternativen führte schrittweise zur Überwindung des Reflexes „unten durchtauchen“

5) Im Feld der Beziehungsgestaltung, Quadrant unten links (UL), trainiere ich den Coachee in der Methode der Gewaltfreien Kommunikation (GFK). Er kann dadurch konstruktiver mit seiner Frau Bedürfnisse klären und für seine Gefühle die vollständige Verantwortung übernehmen. Teillösungen werden gefunden, und die Familie kann so wieder etwas mehr zu einer seelischen Quelle des Ausgleichs und der Erholung werden, statt ein zusätzlicher Ort des Drucks und der Spannungen zu sein. Auch am Arbeitsplatz kommuniziert er sicherer und klarer gegenüber Chef und Mitarbeitern.

Achtsamkeitspraxis

Neben der Arbeit mit den Quadranten war die Anleitung zu einer systematischen Achtsamkeitspraxis, **Mindfulness Based Stress Reduction** MBSR, eine weitere wesentliche Coaching-Intervention (Achtsamkeit zählte 2014 zu den 10 größten globalen Trends: JWTIntelligence 9th Annual "10 Trends" Report. Insbesondere bei den Global Playern der IT-Firmen im Silicon Valley und auch bei immer mehr deutschen Firmen). Um was geht es da?

1) Die Praxis der Achtsamkeit trainiert die Fähigkeit, seine Aufmerksamkeit wiederholt vom Absorbiertsein in den Gedankenstrom zu lösen und stattdessen auf das bewusste Erfahren des gegenwärtigen Augenblicks zu richten. Der Bewusstseinsmodus, der dann vorherrscht, stellt die eigentliche „höchste Führungsebene“ in der psychischen Organisation des Menschen dar, nicht die Denkfunktion. Die Gedanken selbst - sowie Gefühle, Absichten, Handlungen usw. - sind dann bewusst wahrgenommene Ereignisse des gegenwärtigen Moments, ohne dass die Aufmerksamkeit mit ihnen verschmilzt und „sich vergisst“. Die Psychologie nennt diese Ebene Meta-Kognition, ich nenne es die zeitweilige „Emanzipation vom Gedankenstrom“.

Das Praktizieren dieses regelmäßigen „Wieder-Auftauchens“ aus dem „Eingetauchtsein“ in den Gedankenstrom wird in den nächsten Jahrzehnten zu einer bedeutsamen *Kulturtechnik* avancieren, denn sie ermöglicht eine Selbstführung auf einer höheren Stufe der Bewusstseinsklarheit.

2) Meine Erfahrungen haben in mir kognitive, emotionale und verhaltensmäßige Programme und Reaktionsmuster erzeugt. Im Zustand des Eingetaucht-seins in den Gedankenstrom steuern mich diese Programme überwiegend durch den Tag. Ich fahre dann mehr auf Autopilot, als dass ich aus der „höchsten Führungsebene“ eines aufgetauchten Bewusstseins heraus wissensklar navigiere.

3) Ein unaufhörlicher Strom von Mikro-Entscheidungen, teils unbewusst oder halbunbewusst (Autopilot), teils bewusst, steuert die Bewegungsmuster meiner Aufmerksamkeit, die Richtung meiner Gedanken und meine Handlungsabläufe in *diesem* Augenblick. Die Qualität dieser Mikro-Steuerungsimpulse ist ausschlaggebend für meine körperliche

und seelische Verfassung, da ihre Auswirkungen sich summieren und vernetzen und über vielfältige Rückkopplungsschleifen auf meine Verfassung zurückwirken.

4) Im aufgetauchten Bewusstseinsmodus bin ich in einer besonderen Weise anwesend für den gegenwärtigen Moment. Das ist von unschätzbare Bedeutung. Denn Mikro-Entscheidungen wirken *nur* im gegenwärtigen Moment - dem einzigen reellen Moment, den es gibt, neben all den imaginären. In diesen aufgetauchten Momenten werden viele Mikro-Entscheidungen weniger vom Autopiloten getroffen, sondern eher von der „höchsten Führungsebene in mir“, vom bewussten „Ich“. Viele von Bewusstheit begleitete Mikro-Entscheidungen können sich, über den Tag verteilt, zu einem „guten Tag“ vernetzen, viele „gute Tage“ zu einem „guten Leben“.

So hängt das „gute Leben“ von den Mikro-Entscheidungen im gegenwärtigen Moment ab.

5) Insofern als viele situationsangemessene Mikro-Entscheidungen zu einer ausgeglichenen, in sich ruhenden körperlich-geistigen Verfassung beitragen, formen sie eine seelische Mitte, die zu umsichtigen, intuitiv stimmigen Makro-Entscheidungen befähigt (also Entscheidungen, die über den gegenwärtigen Moment hinauszielen).

Einige Beispiele für die Wirkungen der Achtsamkeitspraxis des Coachee in den Quadranten:

Oben links (Psyche, Bewusstsein, innere Verfassung):

Er konnte öfter nicht hilfreiche Ketten innerer Selbstgespräche, wie z.B. unproduktives Grübeln, Selbstanklagen, Zukunftssorgen, Abtauchen in bedrohliche „innere Filme“ frühzeitig bemerken, loslassen und seine Gedanken wieder in hilfreichere Richtungen zurückführen (Mikro-Entscheidungen im psychischen Bereich).

Oben rechts (Verhalten):

Mikro-Entscheidungen auf der Verhaltensebene mit positiven Effekten auf seine energetischen und psychischen Ressourcen nahmen zu: Dinge ruhig und konzentriert nacheinander tun, statt betriebsames

Multitasking; Mini-Pausen; auf Ernährung, Regeneration und Bewegung achten; rechtzeitig ins Bett gehen usw.

Unten links (Beziehungen, Kommunikation):

Konstruktive Abgrenzung gegenüber unzumutbaren Zielvorgaben seines Chefs; sein Führungsverhalten und seine Kommunikation mit seinen Mitarbeitern wird klarer und eindeutiger; die Gespräche mit seiner Frau werden durch innere Präsenz dialogischer und weniger reaktiv.

Unten rechts (Verhältnisse, Lebensarchitektur):

Das in der Achtsamkeitsschulung gelernte regelmäßige Innehalten und in die Stille gehen, Reflektieren und Meditieren trägt zu einer Klärung seiner Prioritäten und Werthaltungen bei (z.B. „Stimmt die Aufgabe einer Führungskraft für mich?“; „Was ist ein *gutes Leben* für mich?“). Dadurch wird das Gefühl, nur noch „auf Sicht zu fahren“, nur noch zu reagieren, allmählich abgelöst von einem Gefühl wieder eine Gestaltungsvision und Ausrichtung für sein Leben zu haben, die ihm Sinn und Energie gibt.

Zusammengefasst:

Es wurde in verkürzter Form gezeigt, wie sich Achtsamkeitspraxis in Kombination mit den vier existenziellen Dimensionen **Bewusstsein - Verhalten - Beziehungen - Verhältnisse** (Wilber-Quadranten) für effektive Coaching-Prozesse nutzen lässt.

Bei meinem Coachee führte diese Kombination zur Erfahrung zunehmender Selbstwirksamkeit und Selbstverantwortlichkeit, verbunden mit der Auflösung des Gefühls, dem Druck von allen Seiten und seinen eigenen Stressreaktionen ohnmächtig ausgeliefert zu sein. Außerdem hat der Coachee nun Instrumente in der Hand für die selbständige Weiterentwicklung seiner Persönlichkeit.

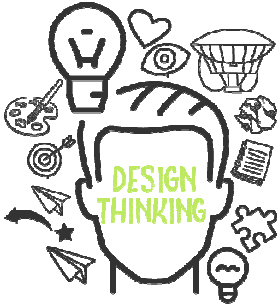


Dipl.-Psych. Gerd Metz
Psychologische Praxisgemeinschaft Rosenau
Rosenausstr. 5
90429 Nürnberg
Tel. 0911-269050
metz@gerdmetz.de
www.mbsr-coaching-nuernberg.de

- Senior Business Coach, Supervisor, Trainer, Psychotherapeut
- Achtsamkeitstrainings in Firmen, einem Forschungszentrum, einem Klinikum und an der Technischen Hochschule Nürnberg
- Ausbilder für Achtsamkeitslehrer und MBSR-Lehrer
- Trainer für Mindful Leadership (Zertifizierte Ausbildung Trigon und Universität Witten-Herdecke)
- Kursleiter an der Akademie Heiligenfeld, Bad Kissingen
- Stellvertretender Vorsitzender der GBB Gesellschaft für Bewusstseinsforschung und Bewusstseinskultur

Joanna Zajfert

Design Thinking im Coaching



Als Innovationsmethode wird Design Thinking gerne in Unternehmen eingesetzt und hat bereits eine Fülle an bahnbrechenden Entwicklungen hervorgebracht. Große Firmen wie SAP oder Google haben es uns vorgemacht – heute wird Design Thinking in den unterschiedlichsten Bereichen dafür eingesetzt, neue Ideen zu entwickeln und komplexe Probleme zu lösen.

Drei Grundgedanken des Design Thinking:

- **Kreativität mit klarer Struktur:** Was als Widerspruch erscheint, hat sich in der Praxis wunderbar bewährt. Kreatives Arbeiten wird in eine klare Struktur gefasst, um überprüfbare Ergebnisse zu erhalten. Unterschiedliche Methoden werden in einem klar umrissenen Prozess zielgerichtet eingesetzt.
- **Aus ratsuchenden Klienten werden gestaltende Experten:** Der Klient gestaltet seine eigenen Lösungen. Durch den angeleiteten Prozess verschiebt sich der Fokus vom Reden zum Tun, vom Analysieren zum Be-Greifen, vom Beschreiben zum Schaffen! Der Klient lernt, seine Themen als Herausforderungen zu betrachten, die es zu gestalten gilt: er kreiert Lösungen live und in Farbe.
- **Aus Coaches werden Facilitators:** Da sich die Rolle des Klienten verändert, muss auch der Coach seine Rolle verändern: Im Design-Thinking wird er zum Facilitator. Er oder sie leitet den Prozess, begleitet den Klienten bei seiner Arbeit, vernetzt Teilnehmer untereinander und gibt Rückmeldungen, wenn gewünscht.

Gedanken, die einem Coach nicht fremd sind und die zur täglichen

Arbeit gehören. Was mich aber besonders fasziniert, ist die kreative Arbeit trotz klarer Struktur und dass Gestaltung zu einer Geisteshaltung wird, zu einem sog. „Mindset“. Lösungen werden gestaltet mit einer ganz offenen Fehlerkultur – „fail often and early“. Solange, bis die Lösung zu einem passt.

Einen Plan zu haben ist gut, ihm nachzugehen ebenfalls. In meinen Coachings erlebe ich oft, dass sich Coachees dann aber durchaus auf ihr Ziel versteifen und frustriert sind, wenn die Unberechenbarkeit des Lebens zuschlägt. Dann sind Flexibilität und Offenheit gefragt. Da Design Thinking so wunderbar bei der Gestaltung neuer Produkte und Services funktioniert – warum also nicht ins Coaching übertragen? Leichtigkeit und Experimentierfreude, Kreativität und Dynamik können den Coachee dazu anregen, seine Lösungsfindung als kontinuierlichen Prozess zu sehen, sich nicht unter Druck zu setzen und Resilienz gegenüber unvorhergesehenen Situationen zu entwickeln. Klar zu bleiben, die Lösung und vor allem die Umsetzung vor Augen zu haben - dabei hilft die stetige Visualisierung von der Ausgangssituation bis hin zum Ergebnis.

In meinen Coachings nehme ich mich dem Grundprinzip des Design Thinking an und ermutige zu einer Haltung des Versuchens, Scheiterns und Weiter-Machens, was bei der Suche nach einer guten Lösung bei schwierigen, komplexen Fragestellungen unabdingbar ist.

Im Design Thinking werden Fragen jeglicher Art bearbeitet, sog. Challenges. Genauso kann Design Thinking helfen, Fragen auf das Team oder Privatleben zu übertragen und zu bearbeiten: Wo stehe ich / stehen wir? Was will ich eigentlich? Bin ich in meinem Job noch richtig? Was sind meine wirklichen Prioritäten? Welches sind unsere täglichen Herausforderungen? Welche Möglichkeiten gibt es, an die ich bis jetzt noch nicht gedacht habe? Welche Wege gibt es für die Umsetzung? Wie kann ich sie angehen? Uvm.

Was ist Ihre Challenge?



JOANNA ZAJFERT
Agile HR & HR Innovation Coach
Forchheimer Str. 81
90425 Nürnberg
t. 0911-14404608
www.joanna-zajfert.de
info@joanna-zajfert.de